

أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض

د. محمد عواض الطريسي

كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحريملاء، قسم الموارد البشرية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف، إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، النظم والإجراءات التنظيمية) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (١٢٠) موظفًا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظفين، وبناءً على تحليل الانحدار الخطّي المتعدد، فقد بينت النتائج أن كل معايير التدوير الوظيفي لها تأثير على الرضا الوظيفي، وأن معيار إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي يعد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يلعب دوراً مهماً في زيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي الشؤون الصحية بمنطقة الرياض إذا تم تطبيق أبعاده بنجاح، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، التدوير الوظيفي، التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف، النمو الوظيفي، النظم والإجراءات التنظيمية.

Impact of Job Rotation Dimensions on Employee Satisfaction in Public Organizations: A Field Study on Administrative Staff in Health Sector in Riyadh

Dr. Muhammad Awad Al-Taraisi

College of Sciences and Humanities in Haremla, Human Resources Department, Shaqra University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to recognize the impact of job rotation dimensions (training and skills development, job description, career development strategy, and organizational systems and procedures) on job satisfaction among administrative employees in the health sector in Riyadh. The study adopts a descriptive and analytical approach to answer the study's questions. A questionnaire was used to collect data from the study sample of (120) male and female employees. The study found a statistically significant impact of the dimensions of job rotation on employee satisfaction. Based on linear regression analysis, the results showed that all job rotation dimensions have an impact on job satisfaction, with the strategy of career development or growth having the greatest impact on job satisfaction. The study concludes that job rotation plays an important role in enhancing job satisfaction among health sector employees in Riyadh, if relevant dimensions are deployed appropriately. Finally, the research presents a number of recommendations in light of the results of the study.

Keywords: Job satisfaction, job rotation, training and skills development, job description, career growth, organizational systems and procedures

المقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة تعليمية يعتمد بشكل أساسي على قدرات الموظف ورضاه الوظيفي في المنظمة، وعليه، يولي المديرون في مؤسسات اليوم أهمية كبيرة لمسألة الرضا الوظيفي لموظفيهم؛ وذلك لأن الموظفين الذين يشعرون بالرضا هم أكثر أداءً وأكثر ولاءً والتزامًا للمؤسسات التي يعملون فيها (Ramalho Luz، C. M. D.، Luiz de Paula، S.، & de Oliveira، 2018). وفي هذا الإطار، أشار (Kaymaz، 2010) إلى أن التدوير الوظيفي، والذي يتم النظر إليه في معظم أدبيات الموارد البشرية كطريقة إدارية فعالة لتطوير المهارات وتوفير الحافز والدافعية لدى العاملين. ولذلك يُعد التدوير الوظيفي من أهم المناهج لتصميم الوظائف وتنمية رأس المال البشري، والتي لديها القدرة أيضاً على تحسين الرضا الوظيفي، وزيادة القدرات لدى الموظفين.

فقد بينت الدراسات السابقة بأن التدوير الوظيفي يساعد على مضاعفة إنتاجية الموارد البشرية، وتحسين أداء المنظمة سواء على مستوى الأفراد أو مستوى المنظمة ككل، وذلك من خلال المهارات المتعددة التي يمكن أن يكتسبها الأفراد؛ نتيجة ممارستهم لأكثر من عمل في المنظمة، وتوفير آفاق جديدة لنمو قدرات مهارات العاملين (Soltani، 2001). وعلى الرغم من أن موضوع التدوير الوظيفي وأهميته بالنسبة للمنظمة والفرد قد تمت مناقشته في العديد من الدراسات السابقة، فإن تأثير التدوير الوظيفي على رضا الموظفين لم يحظَ باهتمام كافٍ، وهناك حاجة لدراسته، بخاصة في الدول النامية (النشومي والمؤيد، 2015). فضلاً عن ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة قد أجريت في مجالات مختلفة كمجال الخدمات الإدارية (Chen، Wu، Chang، & Lin، 2015; Ho، Chang، 2009)، ومجال المنشآت الصناعية (Jorgensen، 2005)، ومجال الخدمات المصرفية (Saravani & Abbasi، 2014; Nafei، 2013)، وكذلك في مجال خدمات الاتصالات (Al-Nashmi & Almoayad، 2015). إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ناقشت موضوع التدوير الوظيفي وأهميته في مجال العاملين في المنشآت الصحية - على حد علم الباحث.

مشكلة البحث

تُعد مؤسسات القطاع الصحي من المؤسسات ذات الكثافة العالية من حيث عدد الموظفين، وبالتالي فالاستفادة المثلى من الإمكانيات والقدرات للموارد البشرية والعمل على تطوير أدائهم يُعد أمراً بالغ الأهمية؛ وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات الصحية. ومع ذلك، فقد تجاهلت أغلب الدراسات السابقة مناقشة أداء الموظفين (وبخاصة القطاع الإداري)، والعوامل المؤثرة على رضاهم الوظيفي في المؤسسات الصحية (Pitman، 2000)، وفضلاً عن ذلك، فإن فعالية الأداء في المنظمة لا يمكن تحقيقها بدون رضا الموظف، وبالتالي فقد أصبح الرضا الوظيفي وسبل تحقيقه واحدة من الاهتمامات الرئيسة لجميع المؤسسات الصحية (Ashraf، 2012). وفي هذا السياق كان لزاماً أن تركز المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية على سياسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تعزز رضا الموظفين، وبالتالي تحسين فعالية أدائهم (Allui & Sahni، 2016).

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة بأن التدوير الوظيفي هو النهج الأكثر أهمية في سياسات تنمية رأس المال البشري، وفي مساعدة الموظفين على اكتساب قدرات متعددة، وبالتالي تحسين مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، وأنه يمكن اعتباره كذلك نهجاً مميزاً للحد من ضغوط العمل والشعور بالملل (Naife، 2014; Schneider، Davis & Jorgensen، 2005; Jaturanonda، 2006; Nanthavanij & Chongphaisal، 2006). وبالتالي، فإن الهدف الأساسي لهذا البحث هو دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؛ بغرض سدّ الفجوة البحثية الموجودة التي جرى تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات البحثية في هذا المجال.

أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؟
ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تأثير التدريب وتنمية القدرات على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؟
2. ما مدى تأثير تصميم الوظائف على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؟
3. ما مدى تأثير النظم والإجراءات في المنظمة على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؟
4. ما مدى تأثير النمو الوظيفي على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تأثير التدريب وتنمية القدرات على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض
- 2- التعرف على مدى تأثير تصميم الوظائف على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض.
- 3- التعرف على مدى تأثير النظم والإجراءات في المنظمة على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض.
- 4- التعرف على مدى تأثير النمو الوظيفي على الرضا الوظيفي للإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض.

أهمية الدراسة:

تتضح الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة كما يلي:

الأهمية العلمية:

1. تُعد هذه الدراسة -حسب علم الباحث- الأولى التي تبحث في تأثير أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض؛ مما يمثل إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية على وجه عام، والمكتبة السعودية على وجه الخصوص.
2. قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق علمية جديدة لدى الباحثين لبحث العلاقة بين التدوير الوظيفي والعديد من المتغيرات الأخرى، مثل ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي، والتمكين الإداري.
3. قد تساعد هذه الدراسة على ردم الفجوة بين الدراسات في الدول العربية والمملكة العربية السعودية في هذا المجال.

الأهمية العملية:

1. قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في الشؤون الصحية في معرفة أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين، وأياً من هذه الأبعاد أكثر أهمية، وبالتالي العمل على وضع الخطط والإجراءات المناسبة لتطبيق هذه الأبعاد، والرفع من مستوى رضا العاملين بما يساهم في تحقيق أهداف الشؤون الصحية.
2. قد تساعد المسؤولين عن اتخاذ القرار في وزارة الصحة للتركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد عليه في العديد من الوظائف المتشابهة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي زيادة رضا العاملين.

حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** اقتصر التطبيق الميداني في الدراسة الحالية على العاملين في الجانب الإداري في القطاعات التابعة للشؤون الصحية بمنطقة الرياض.
2. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض.
3. **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفترة من 1441/1/25 إلى 1441/9/13هـ.

مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على التعاريف الإجرائية التالية لمتغيرات الدراسة:

التدوير الوظيفي: يعرف الباحث التدوير الوظيفي إجرائياً على أنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة المبنيّة على أسس مدروسة، ويتم من خلالها نقل الموظف من عمل إلى عمل آخر لغرض تحقيق أهداف متعددة؛ منها ما يتعلق بالموظف نفسه، ومنها ما يتعلق بالمنظمة. وتشمل إستراتيجية التدوير أربعة أبعاد رئيسية لا بدّ من توفرها؛ لضمان نجاح تطبيقها، وهذه الأبعاد هي: التدريب وتنمية المهارات، النظم والإجراءات، تصميم الوظائف، إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي.

الرضا الوظيفي: هو شعور الموظف بالراحة تجاه وظيفته، بما تنتجه هذه الوظيفة من عائد مادي وفرصة للترقية، وعلاقات مع زملائه، ومما يحظى به من تقدير ومكانة في المنظمة والمجتمع (الخزاعلة، 2014، ص311).

الإطار النظري:**مفهوم التدوير الوظيفي:**

يُعد التدوير الوظيفي من أساليب الإدارة الحديثة التي تتيح للعاملين فرصة لكسب العديد من المهارات من خلال تنقّل الموظف بين عدّة وظائف مرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار يعرف بركات (2011) التدوير الوظيفي بأنه « النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف؛ أهمها تطوير الأداء وتعزيز القدرات الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات » (ص27).

كما يرى العديلي (2008) بأن التدوير الوظيفي يعني أن يعد الموظف بممارسة أعمال أخرى بشكل مدروس ومجدول وفق خطة إدارية واضحة، ولفترة زمنية محددة؛ لإعطاء الفرصة للموظف لممارسة نشاطات الوظيفة الجديدة، واكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بوظيفته الجديدة. وبالتالي فالتدوير الوظيفي مدخل إداري منظمّ يهدف إلى نقل الموظف بين عدّة وظائف في المنظمة، ولفترة زمنية معينة يتم خلالها إكساب الموظف مهارات جديدة؛ بحيث يتم القضاء على الإرهاق والملل الناتجين عن الممارسة الروتينية المتعلقة بوظيفته الحالية. ويعرف سالم (2009) التدوير الوظيفي بأنه أسلوب يتم من خلاله تنقّل الموظف من عمل إلى آخر داخل المنظمة. والغرض من هذا التنقل هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً؛ من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله. وقد يتم تعريف التدوير الوظيفي على أنه وسيلة لتدريب وتنمية الموظف، وبالتالي رفع كفاءته وقدراته من خلال نقله من وظيفة إلى أخرى وفق خطة منظمة (زكي، 2010).

أهمية التدوير الوظيفي

تكمن أهمية التدوير الوظيفي في العديد من التأثيرات الإيجابية سواء على الموظف أو على المنظمة. فيبرز أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للموظف من خلال اكتسابه المهارات الجديدة، وبالتالي تنمية قدراته وإمكاناته، وكذلك يقضي على الملل والرتابة في العمل؛

نتيجة الممارسة اليومية والروتينية لوظيفة معينة خلال فترة زمنية طويلة، ومن خلال التنقل بين الوظائف المختلفة تزداد العلاقات الشخصية بين أفراد المنظمة، ويتعرف كل واحد منهم على مقدار الجهد المبذول من قبل الآخرين داخل المنظمة؛ لتحقيق أهدافها، وبالتالي يستشعر المسؤولية في إنجاز الأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية. وأما بالنسبة للمنظمة فهناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها نتيجة استخدامها للتدوير الوظيفي، من ضمن هذه الفوائد سدّ النقص النوعي والكمي في القوى العاملة، والتكيف السريع للمتغيرات الطارئة التي قد تواجهها المنظمة، وقد تساعد هذه الإستراتيجية المنظمة على التجديد الذاتي، وتضمن لها الاستمرار والبقاء لفترات طويلة (العبادي، 2008).

وكذلك تبرز أهمية التدوير الوظيفي بأن له تأثيراً كبيراً، بخاصة في المنظمات التي تعمل في بيئة إدارية تقليدية تتسم بالجمود والروتين وصعوبة التخلص من الموظفين التي أثبتت نتائج عملهم انخفاضاً في مستوى إنتاجهم وولائهم للمنظمة، وكذلك من ناحية أخرى تسهم في رفع مستوى الرضا للموظفين، وذلك من خلال إشعارهم بأن المنظمة تعطي المتميز الفرصة للتقدم والترقي الوظيفي (المدرع، 2014). وفي هذا السياق بيّن عزام (2013) وعلي (2017) أن من أهم الإيجابيات للتدوير الوظيفي أنه: يساعد الإدارة في المنظمة في اكتشاف المواهب الخفية لدى العاملين، وكذلك يساعد الموظفين على استكشاف مواهبهم وإمكاناتهم المختلفة من خلال العمليات المختلفة التي يقومون بها في الوظائف المتعددة أثناء التدوير الوظيفي، وكذلك أيضاً يساعد في معرفة المهارات والقدرات المختلفة للأفراد، وبالتالي العمل على رفع وتحسين القصور في مهارات العاملين إن وجدت، ويزيد التدوير الوظيفي من رضا العاملين وتحفيزهم على أداء التحديات الجديدة عند تكليفهم بمهام ووظائف جديدة، وبالتالي تحسين التنمية الشاملة للمنظمة؛ بحيث يجعل الموظفين أكثر قيمة بالنسبة لأصحاب القرار في المنظمة.

أبعاد أو متطلبات التدوير الوظيفي

لنجاح عملية التدوير الوظيفي في أي منظمة؛ لا بد من التطبيق الناجح لمجموعة من الأبعاد أو متطلبات التدوير الوظيفي، وفي هذا الإطار يبين (Karadimas & PapaStamatiou, 2007) أن استخدام التدوير الوظيفي بوصفه إستراتيجية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وتتحقق هذه النتائج من خلال استخدام أبعاد أو متطلبات التدوير الوظيفي. وأهم هذه الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة هي التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، النظام والإجراءات في المنظمة، إستراتيجية التطوير الوظيفي (بدر، 2016؛ Al-Nashmi and Almoayad, 2015) وقد أكدت الدراسات السابقة أن تطبيقها بالشكل السليم سيؤدي حتماً إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي. ولذلك ستركز هذه الدراسة على معرفة تأثير هذه الأبعاد على الرضا الوظيفي للإداريين بجامعة شقراء والتعرف على أيٍّ من هذه العوامل أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي.

1. التدريب وتطوير القدرات

يُعد التدريب عنصراً أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي، فهو يزيد من مستوى الكفاءات الفردية والتنظيمية. وعلى الرغم من التحفظات حول تكلفة التدريب من قبل المنظمة، فإن إستراتيجية التدريب وتنمية المهارات ما تزال العامل الرئيس والمهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. وفي هذا السياق أكد (Saravani and Abbasi, 2013) أن التدوير الوظيفي واحدٌ من أهم أساليب التدريب؛ حيث يتم إلحاق الموظف بعدد من الوظائف المختلفة في المنظمة لفترة قصيرة أو فترات طويلة؛ من أجل تمكينه من التعرف على أهداف ونشاطات المنظمة، ومعرفة طرق أداء العمل في مختلف الإدارات، وعلى مستويات مختلفة، وبالتالي يوفر فرصة لتنمية مهارات وقدرات الموظف ومعرفته بالأعمال الأخرى في المنظمة ومدى الترابط بين تلك الأعمال.

ومن ناحية أخرى يرى (Jaturanonda et al. 2006) أن التدوير الوظيفي كأحد أشكال التدريب في مكان العمل، يسهم

في أن يكون الموظف أكثر مرونة، ولديه أكثر من مهارة، ولكن يشترط في عملية التدوير أن يكون مدروسًا، كما يمكن استخدامه كوسيلة لمكافحة الأشخاص العاملين بما يتناسب مع عملية تطوير الإدارة.

وبالتالي فالعلاقة تكاملية بين التدريب والتدوير الوظيفي، فلا يمكن أن نتحدث عن تدوير وظيفي ناجح داخل المنظمة في ظل غياب التدريب العملي المدروس للموظف في المواقع الإدارية التي يشغلها، فعملية اكتساب المهارات الجديدة تتطلب تخطيطًا منظمًا، ووقتًا كافٍ؛ حتى يتسنى للموظف اكتساب الخبرات الجديدة، وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي وتزداد الإنتاجية.

2. التصميم الوظيفي

يقصد بالتصميم الوظيفي تقسيم وترتيب أنشطة وعمليات المنظمة إلى مجموعة من الوظائف، ويأخذ في الحسبان عند تصميم الوظائف مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة، والموظفين، وكذلك المتغيرات البيئية الخارجية (Alnashmi & Almoayad, 2015). وقد أشار (Alnashmi & Almoayad, 2015) إلى أن التصميم الوظيفي له تأثير كبير على سلوكيات العاملين وإنتاجهم، فشاغل الوظيفة الذي يشعر بالرضا الذاتي لشغله الوظيفية؛ بسبب إدراكه أهمية هذه الوظيفة والنشاطات المرتبطة بها، يكون متحمسًا بشكل أكبر للقيام بالمهام الموكلة إليه، وبالتالي تزداد إنتاجياته.

وفي هذا الإطار أكد (Russon and Brown 2008) أن التصميم الوظيفي له هدفان رئيسان، وهما كالتالي:

أولاً: زيادة إنتاجية وكفاءة العاملين في المنظمة من خلال تحقيق متطلبات التنظيم.

ثانيًا: إشباع حاجات العاملين في مواجهة التحديات والرغبة في الإنجاز. وعلى الرغم من أهمية وتداخل هذه الأهداف مع بعضها، فإن الهدف الجوهري للتصميم الوظيفي يكمن في إيجاد علاقة تكاملية بين احتياجات الأفراد التي يسعى إلى تحقيقها مع تلك الاحتياجات الخاصة بالمنظمة. وفي هذا السياق، فإن إستراتيجية التدوير الوظيفي تُعد واحدة من أهم الطرق التي تهدف إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة أداء العاملين من خلال اكتسابهم فهمًا أوسع وأشمل للمنظمة والأنشطة الخاصة بالوظائف التي يقومون بها.

3. التطوير الوظيفي

يعرف التطور الوظيفي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والإستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتهم في التقدم الوظيفي (جعدان، 2013). وفي هذا الإطار، أكد (Lazim 2003) أن هناك العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن الحصول عليها نتيجة التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي، ومن هذه النتائج تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، والحد من الشيخوخة في العمل، والحد من تكلفة العمالة، وتحسين سمعة المنظمة.

وقد ذكر العنزي (2017) أن التطوير الوظيفي يمكن النظر إليه من عدة زوايا؛ فقد ينظر إليه بأنه مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغلها الموظف خلال فترة عمره الوظيفي التي تتأثر بطموحات ومشاعر وآمال واتجاهات الموظف، وقد يُنظر إليه من منظور الحركة داخل التنظيم في الانتقال من مكان إلى آخر، وكذلك قد يُنظر لمفهوم التطوير الوظيفي بوصفه سمة مميزة للموظف؛ حيث يتكون مسار الموظف من مجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية والخبرات المتنوعة على امتداد العمر الوظيفي.

وقد بين الكردي والعتار (2011) أن هناك عدة وسائل وطرق للتخطيط والتطوير والوظيفي في المنظمة، منها: تنويع المهام، التأهيل إشراك المدراء التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي، الترقية والتدوير الوظيفي. فالتدوير الوظيفي كما أشار (Al-Nashmi & Almoayad, 2015) يُعد واحدًا من أهم طرق ووسائل التطوير الوظيفي، فمن خلال التدوير الوظيفي يكتسب الموظف

الجديد خبرات العمل المتعددة من خلال تنقله من وظيفة إلى أخرى، وهذا يساعده في التعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم والعمل الاجتماعي وبيئة العمل، ويساعد في وقت لاحق في أداء العمل مع الجهات الفاعلة المختلفة؛ حيث يتكون لدى الموظف تصور شامل عن العمل، ومع من يجب أن يتصل، والطريقة المناسبة للاتصال، ونوع المعلومات اللازمة التي يجب أن يحصل عليها، ومصدرها، وكيفية الحصول على تلك المعلومات؛ أي إن الهدف هو تزويد الموظفين بمعلومات كاملة حول كل ما يتعلق بوظائفهم لتحقيق الأداء الجيد في المنظمة.

4. النظم والإجراءات

هي عبارة عن مجموعة من السياسات أو القواعد والمبادئ والإرشادات، يتم وضعها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات والقواعد دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين، وحثهم على الإنتاجية من خلال ما توفر لهم من بيئة عمل محفزة. وقد أشار عزام (2013) إلى أن هناك نظامين في ممارسة إدارة الموارد البشرية لفهم إنتاجية الموظفين في المنظمة، وهذان النظامان هما: النظام المبتكر والنظام التقليدي.

فالنظام المبتكر لممارسة إدارة الموارد البشرية في هذا النظام يشمل فرق حل المشكلات، الاختيار والتوظيف الدقيقين للعاملين، ويشمل كذلك نظام اتصالات فعال بين العاملين والإدارة، وكذلك خططاً للحوافز وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين. فالممارسات الإدارية المستخدمة في هذا النظام تحقق السلامة النفسية للموظفين؛ إذ إن تصميم الوظائف القائم على التدوير الوظيفي يساعد على اكتساب الخبرات المتنوعة من خلال الممارسات الإدارية في أكثر من قسم أو إدارة وبناء جسور الثقة داخل المنظمة.

بالنسبة للنظام التقليدي، فيتم تصميم الوظائف على أساس فردي، ويقوم في الأساس على أسلوب الحوافز الفردية، ويتم مكافأة العاملين بناء على أدائهم الفردي. فأسلوب التدوير الوظيفي لا يأخذ بعين الاعتبار بهذا النظام؛ لأن الوظائف تم تصميمها على أساس تنفيذها بشكل فردي. فالأفراد العاملون في هذا النظام أقل عرضة لتطوير مهاراتهم والابتكار في العمل؛ بسبب الخوف من التقييم الصارم، والخوف من العقاب إذا لم يتم الالتزام بمتطلبات الوظيفة التي صممت لأدائها بشكل فردي.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي كإحدى القضايا البحثية المعاصرة، لكن القليل منها اهتمت بدراسة أبعاد التدوير الوظيفي وأهميته لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فأغلب تلك الدراسات تمت في بيئة غير المؤسسات الصحية، ومنها: تم ادخال التناوب الوظيفي في مختلف الصناعات كشكل إستراتيجي للعمل لتحسين المهارات الوظيفية للعمال وأحوالهم الصحية، وفي هذا الصدد استهدفت دراسة (Shin, et al (2021 فحص العلاقة بين التناوب الوظيفي وآلام أسفل الظهر المرتبطة بالعمل، وهي أحد الأعراض العضلية الهيكلية النموذجية المرتبطة بالعمل لدى العمال الكوريين، وقد توصلت الدراسة باستخدام الانحدار اللوجستي، إلى أن التناوب الوظيفي ارتبط بشكل كبير بانتشار منخفض وآلام أسفل الظهر المرتبطة بالعمل بين العمال من ذوي الياقات الزرقاء.

في حين اهتمت دراسة (Battiston, et al (2021 بدراسة التناوب الوظيفي في مجال الخدمات، وما يسهم فيه من زيادة المهارات التي تزيد من إنتاجيتهم الخاصة بخدمة العميل، وتزيد من الاحتمالية المتعلقة بالاستفادة والتعلم لمهارات جديدة في التعامل مع العملاء.

لقد كان الهدف من دراسة (Rerkjirattikal, et al (2020 التي توصلت إلى أهمية دور التناوب الوظيفي في التخفيف من المخاطر المهنية أو القضاء عليها، من خلال الحد من النسيان والملل، كما يزيد من نسبة التعلم.

وتؤكد دراسة (Prasetyanto (2020 على أن التدوير الوظيفي يسهم في اكتساب الموظفين خبرة جديدة، وتعلم أشياء جديدة يمكنها في النهاية تحسين المهارات والكفاءات والأداء التي تعود بالنفع على المؤسسة.

كما يرى (Bakhshi, et al (2020 أنه يمكن استخدام نماذج رياضية للتناوب الوظيفي للأشخاص في الوظائف مختلفة والتبديل بين الموظفين في الوظائف ذات الصلة، وأن ذلك يسهم في تقليل من عبء العمل والأنشطة المتكررة والمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العمال.

بينما تناولت دراسة إمام، وآخرون (2019) استكشاف أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية عند توسيط الاستغراق الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يؤثر معنوياً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، ويلعب الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بينهما، كما ويساعد تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على تحسين مستوى أداء العاملين في الشركات محل الدراسة.

وفي توجه آخر هدفت دراسة عبد القادر (2018) إلى التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها، ومساهمتها في إعداد قيادات الصف الثاني، وكذلك معرفة أهم المعوقات التي تواجه عملية التدوير الوظيفي في الجامعة، وقد أظهرت النتائج أن التدوير الوظيفي يسهم في تقديم خدمات مميزة، ويكسب الموظفين خبرات جديدة ويساعد في الاستفادة من القوى البشرية بشكل أفضل، وأنه يسهم في تبادل المعارف والخبرات، واكتشاف القيادات المبدعة، وإكساب الموظف مهارات قيادية، وتمكين الموظفين من الأداء. وتبين أن توفر المعلومات عن التدوير يسهم في إعداد قيادات الصف الثاني.

في حين سعت دراسة قوراري والعياشي (2019) إلى معرفة واقع التدوير الوظيفي وأثره في تحسين الأداء بجامعة أحمد دراية أدرار، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والأداء.

إلا أن دراسة علي (2017) التي تناولت التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو - كردستان - العراق، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، قد أشارت إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي ومضامينه وفق خطة مدروسة وواضحة من قبل الإدارة العليا.

إلا أن دراسة العنزي (2016) ركزت على تأثير التدوير الوظيفي على الروح المعنوية للعاملين في سلاح الإشارة بمدينة الرياض، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأبعاد الأربعة للتدوير الوظيفي والروح المعنوية للعاملين، فكلما وجدت وتطورت الأبعاد الأربعة للتدوير الوظيفي كلما زادت الروح المعنوية للعاملين في سلاح الإشارة بمدينة الرياض، والعكس صحيح.

أما بدر (2016) فقد درس التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التدوير الوظيفي الأربع والكفاءة الإنتاجية. وقد بينت الدراسة أن التطور الوظيفي من أكثر الأبعاد تأثيراً على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، تتبعها في ذلك كل من الأبعاد الأخرى للتدوير الوظيفي، كتصميم الوظائف، والتدريب، وتطوير القدرات، ومن حيث التأثير على الكفاءة الإنتاجية، جاء النظم والإجراءات في المرتبة الأخيرة.

أما دراسة (Almoayad (2015 Al Nashmi and التي هدفت إلى دراسة تأثير الأبعاد المختلفة للتدوير الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، المهنة، إستراتيجية التطوير ولوائح الشركة أو نظمها وإجراءاتها) على دافعية الموظفين في شركات شبكات المحمول العاملة في اليمن، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أبعاد التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي ومهم على دافعية الموظفين، وبالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن الأنظمة والإجراءات كانت أكثر تأثيراً من بقية الأبعاد، يليها التدريب والتطوير. وركزت دراسة المدرع (2014) على التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين واقع التدوير الوظيفي وواقع أداء

العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على التوسع في تطبيق التدوير الوظيفي على الإدارات المختلفة في الوزارة بشكل تدريجي؛ مما يساعد في تحسين أداء الموظفين.

وقام القحطاني (1432هـ) بدراسة التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية؛ دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض. وبينت الدراسة أهمية تطبيق التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية.

وأظهرت دراسة الشريف (2011) أثر التدوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة، وكشفت نتائج الدراسة أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات، كما بينت الدراسة أن التدوير الوظيفي يساعد على تحسين أداء الإدارة العليا للجامعة.

وهدفت دراسة فلانة (2011) إلى دراسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، وبينت الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين يتأثر بشكل كبير بإستراتيجية التدوير الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها العمل على التدوير الوظيفي للقيادات؛ حتى يساعد على التنافس بين القيادات الإدارية، وبالتالي تحسين العمل وتطويرة من خلال الاستفادة من القيادات الجديدة.

الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة بوصف التدوير الوظيفي متغيراً مستقلاً، كما تتفق مع القليل من الدراسات في مجال التطبيق في القطاع الصحي كدراسة فلانة (2011)، كما تتفق في استخدام أبعاد التدوير الوظيفي مع دراسة (Almoayadand 2015) Al Nashmi (2014)؛ والمدرع (2014)، والشريف (2011). ولكنها تختلف مع كل الدراسات السابقة في المتغير التابع، وهو رضا العاملين. ويتبين أن هناك فجوة بحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ حيث يتضح تنوع الاتجاهات البحثية لتلك الدراسات التي تناولت التدوير الوظيفي وأهميته للفرد والمنظمة، وكذلك علاقته ببعض المتغيرات كالروح المعنوية للعاملين، والكفاءة الإنتاجية ودافعية وتحفيز الموظفين، وتنمية الموارد البشرية. ولاحظ الباحث أن أيًا من الدراسات السابقة لم تتناول أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين الإداريين في القطاع الصحي وهذا ما تناولته الدراسة الحالية، وتتميز به عن الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة

انطلاقاً من أهداف الدراسة الحالية؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس تأثير أبعاد التدوير الوظيفي على رضا الموظفين، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي جرى إعدادها بناءً على العديد من الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه «كل الأفراد والمنظمات التي تكون محل اهتمام الباحث ويرغب بدراسة» (Sekaran & Bougie, 2010). وعليه، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في كل الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (467)⁽¹⁾ شخصاً يعملون في العديد من الوظائف الإدارية، مثل (مدير إداري، مدير شؤون موظفين، رئيس قسم، مفتش مالي مساعد، مفتش مالي، محاسب، محاسب مساعد، مدقق شؤون موظفين، سكرتير، مراقب أمن وسلامة.... إلخ)، وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة لوجود إطار محدث بمجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة ريتشارد جيكر والتي بلغت (211) مفردة.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.6)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.6)^2 - 1\right]}$$

وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجميع البيانات الأولية؛ بوصفها إحدى أهم الأدوات في العلوم الاجتماعية، والتي تساعد الباحث على الحصول على آراء أكثر قرباً من الواقع، تم توزيع الاستبانة الخاص بالدراسة عن طريق التوزيع المباشر للاستبانة على (211) موظفاً وموظفة، وقد كانت عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (145) استبانة، وبعد مراجعة دقيقة لكل الاستبانات المسترجعة، تبين وجود (25) استبانة منها غير مكتملة البيانات، وبالتالي تم استبعادها، فأصبح عدد الاستبانات الصحيحة (120) استبانة. ويبين الجدول رقم(1) التفاصيل المتعلقة بعينة الدراسة.

جدول (1) يبين توزيع أفراد العينة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	95	79.2%
	أنثى	25	20.8%
المجموع		120	
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	36	30%
	بكالوريوس فأعلى	84	70%
	المجموع	120	100%
الخبرة	أقل من 3 سنوات	31	25.8%
	من 3-6 سنوات	60	50%
	أكثر من 6 سنوات	29	24.2%
	المجموع	120	
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	23	19.2%
	رئيس قسم	32	26.7%
	موظف	65	54.1%
	المجموع	120	

يتبين من الجدول رقم (1)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور؛ إذ بلغ عددهم في العينة (95) فرداً، ويمثلون ما نسبته (79.2%) من العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث في العينة (25) فرداً، ويمثلون ما نسبته (20.8%) من العينة الكلية. يتبين كذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس فأعلى؛ حيث بلغ عددهم (84) فرداً، ويمثلون ما نسبته (70%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة (36) فرداً، ونسبة (30%) لكل من حملة شهادة الدبلوم فأقل. ويتبين كذلك أن هناك (60) فرداً بنسبة (50%) لديهم خبرة ما (3-6 سنوات)، وهناك (31) فرداً بنسبة (25.8%) لديهم خبرة أقل من (3 سنوات)، وهناك (29) فرداً بنسبة (24.2%) لديهم خبرة أكثر من (6 سنوات). أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفون؛ إذ بلغ عددهم (65) فرداً بنسبة (54.1%)، و(32) فرداً بنسبة (26.7%) وظيفتهم (رئيس قسم)، و(23) فرداً بنسبة (19.2%) وظيفتهم (مدير إدارة).

أداة الدراسة

اعتمد الباحث في إعداد الاستبانة على الاطلاع على أدبيات البحث من دراسات وأبحاث سابقة على سبيل المثال (بدر، 2016) و (Chen et al., 2015)، وقام بتطوير الاستبانة بما يتناسب وموضوع الدراسة وظروفها وبيئتها؛ حيث تم صياغة مجالاتها وفقراتها صياغة أولية، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة 34 فقرة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسين، وهما كالتالي:

المحور الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة، وتشمل الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة.

المحور الثاني: ويشمل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويتكون من قسمين هما:

القسم الأول: ويشمل فقرات أبعاد التدوير الوظيفي، ويمثل المتغير المستقل، ويتكون من (24) فقرة تقيس 4 أبعاد أساسية للتدوير الوظيفي.

القسم الثاني: ويتعلق بالفقرات الخاصة بالرضا الوظيفي للعاملين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، ويمثل المتغير التابع للدراسة، وهي عبارة عن (10) فقرات. وقد صيغت جميع فقرات الدراسة وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي).

صدق وثبات أداة القياس

قام الباحث بقياس صدق أداة الاستبانة قبل البدء في عملية جمع البيانات من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص؛ من أجل الاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم، وذلك بالاطلاع على فقرات الاستبانة ومقارنتها بمشكلة الدراسة وأهدافها وإمكانيتها في قياس متغيرات الدراسة. ولقياس ثبات أداة القياس؛ استخدم الباحث تحليل معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات القياس، وقد كان معامل الثبات لمقياس متغيرات الدراسة عالياً جداً، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2) نتائج قياس معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
التدريب وتنمية القدرات	6	0.95
توصيف الوظائف	6	0.92
إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي	7	0.94
النظم والإجراءات التنظيمية	5	0.91
الرضا الوظيفي	10	0.94

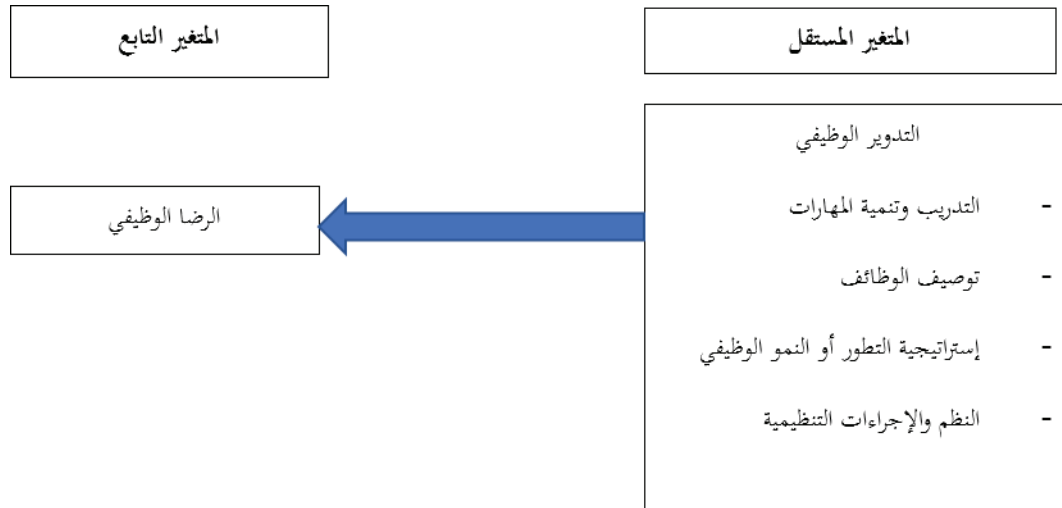
تشير درجة الاتساق الداخلي المبينة في الجدول أعلاه لفقرات متغيرات الدراسة إلى دراجة اتساق قوية بين فقرات القياس لكل متغير في أداة الدراسة (91 إلى 95)، وحيث إن القيم المعيارية لدرجة الثبات Alpha في البحوث الإدارية والاجتماعية تكون مقبولة عند 60% فأكثر؛ فإن قيم معامل الثبات لكل متغيرات الدراسة الحالية عالية ومقبولة، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

تحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حيث تم استخدام معامل الثبات ألفا لقياس ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، وقد تم كذلك استخدام معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين المتغيرات في الدراسة، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة.

متغيرات الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة وهي كالآتي: المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، والمتغير المستقل: التدوير الوظيفي الذي يتكون من (التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف، إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، النظم والإجراءات التنظيمية).



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

ثانياً: المقاييس الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي لعبارة المتغير المستقل (أبعاد التدوير الوظيفي للموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض): للتحقق من صحة المتغير؛ ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير المستقل، ويتم حساب الوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد التدوير الوظيفي للموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض.

م	أبعاد التدوير الوظيفي	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	التفسير
1	التدريب وتنمية المهارات	تحرص الشؤون الصحية بمنطقة الرياض على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	4.124	1.272	موافق
2		تستخدم الشؤون الصحية بمنطقة الرياض وسائل مختلفة للتدريب.	3.213	1.167	محايد
3		يخضع الموظفون إلى تدريب كافٍ قبل تدويرهم.	3.103	1.173	محايد
4		يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى.	4.021	1.160	موافق
5		يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف في أي وظيفة يتم تدويره إليها.	3.003	1.313	محايد
6		تتم الشؤون الصحية بمنطقة الرياض بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.	4.012	1.123	موافق
		المتوسط العام لخو التدريب وتنمية المهارات.	3.584	1.124	موافق

م	أبعاد التدوير الوظيفي	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	التفسير
7	توصيف الوظائف	يساعد تنوع مهارات الوظائف الموصفة في تطبيق التدوير الوظيفي.	4.210	1.254	موافق
8		تميز الوظائف في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض بالتوصيف الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.	3.001	1.143	محايد
9		تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند توصيف أي وظيفة.	3.435	1.123	محايد
10		تسهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي.	3.374	1.022	موافق
11		يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها.	4.102	1.434	موافق
12		معايير الأداء واضحة لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	4.023	1.323	محايد
	المتوسط العام لمحو توصيف الوظائف				
13	إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي	توفر إستراتيجية التطور الوظيفي مناخاً يشجع على التدوير الوظيفي.	4.434	1.265	موافق
14		يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي.	4.132	1.343	موافق
15		يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي.	3.441	1.236	محايد
16		تساعد إستراتيجية التطور الوظيفي في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.	4.213	1.034	موافق
17		التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي.	3.211	1.113	محايد
18		تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير.	3.413	1.411	محايد
19		يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مساهمهم الوظيفي.	4.301	1.265	موافق
		المتوسط العام لمحو إستراتيجية التطوير أو النمو الوظيفي	3.905	1.022	موافق
20		تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.	4.434	1.243	موافق
21	النظم والإجراءات التنظيمية	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة لتحسين الأداء.	4.345	1.244	موافق
22		يُعد التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض.	3.437	1.243	محايد
23		تقلل نظم واجراءات الشؤون الصحية بمنطقة الرياض من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى.	3.103	1.142	محايد
24		تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض.	4.341	1.302	موافق
		المتوسط العام لمحو النظم والإجراءات التنظيمية	3.937	1.433	موافق
	المتوسط العام لمتغير التدوير الوظيفي				
			3.776	1.333	موافق

يبين الجدول رقم (3) الآتي:

1. أن الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد التدوير الوظيفي بالنسبة للموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض (التدريب وتنمية المهارات توصيف الوظائف، إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، النظم والإجراءات التنظيمية) ما بين (3) و(4)، وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة ما بين محايد وموافق على عبارات المتغيرات المستقلة.
2. أكثر المحاور قبولاً من وجهة نظر أفراد العينة من محاور التدوير الوظيفي هو محور النظم والإجراءات التنظيمية، يليه محور إستراتيجية التطوير أو النمو الوظيفي، وأخيراً محور التدريب وتنمية المهارات.

3. المتوسط العام لمغیر التدویر الوظيفي كان (3.776) بانحراف معياري (1.333)، وهو مرتفع، ويعني موافقة أفراد العينة على وجود تدوير وظيفي في الوظائف الإدارية بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض.
4. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المتغيرات المستقلة بين (1.02 و 1.43)، وتشير هذه القيم إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات؛ أي إنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض):
 للتحقق من صحة المتغير؛ ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير التابع، ويتم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (4) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض

م	المتغير التابع	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	التفسير
1	الرضا الوظيفي	وظيفتي تمنحني فرصة لتنمية قدراتي	3.254	1.145	محايد
2		يمكنني أن أستمد الشعور بالإنجاز من خلال القيام بوظيفتي	3.146	1.156	محايد
3		أنا راضي عن التطوير الذاتي الذي تمنحني إياه وظيفتي	3.035	1.273	محايد
4		أنا مؤهل ولدي الكفاءة للقيام بعملتي الحالي	3.212	1.170	محايد
5		أشعر بأن وظيفتي مهمة وذات مغزى	4.021	1.313	موافق
6		مكان العمل نظيف ويشعري بارتياح كبير	4.231	1.243	موافق
7		مقارنة مع الموظفين الآخرين أنا راضي عن راتبي	3.435	1.154	محايد
8		وظيفتي الحالية توفر فرصة للترقية في العمل	4.012	1.233	موافق
9		لدي علاقة ودية مع زملائي في العمل	4.446	1.463	موافق
10		عندما أقوم بعمل جيد أحظى بالثناء والتقدير من الآخرين	3.213	1.363	موافق

يبين الجدول رقم (4) الآتي:

1. أن الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض يتراوح ما بين (3) و(4)، وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتراوحون ما بين محايد وموافق على عبارات المتغيرات المستقلة.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المتغير التابع بين (1.15 – 1.46)، وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات؛ أي إنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.
3. ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (9) (لدي علاقة ودية مع زملائي في العمل)؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.45 وبمدى رضا كبير، ويعزى ذلك إلى أن الشؤون الصحية توفر البيئة المناسبة والتسهيلات بشكل كبير؛ الأمر الذي يمكن الموظفين من تكوين علاقات ودية مع زملائهم، وهذا بالتأكيد يعطي الموظف حافزاً لأداء المهام بشكل أفضل.

تحليل الانحدار المتعدد:

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير عناصر المتغير المستقل التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف، إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، النظم والإجراءات) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض)

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية sig	التفسير
0.24	2.21	0.029	معنوية
0.19	2.50	0.014	معنوية
0.27	3.01	0.003	معنوية
0.25	2.34	0.021	معنوية
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.76		
معامل التحديد (R^2)	0.58		
اختبار (F)	74.907		النموذج معنوي
المتغير التابع	الرضا الوظيفي		

ومن خلال الجدول (5) يتبين أن أبعاد التدوير الوظيفي لها تأثير كبير؛ حيث إن قيمة معامل التحديد R^2 (58%)، وهذا يعني أن 58% من الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض يمكن تحقيقه من خلال أبعاد التدوير الوظيفي، ومن خلال النتائج يتضح أيضاً أن إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي هو أكثر أبعاد التدوير الوظيفي تأثيراً على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض؛ حيث كانت نسبة معامل الانحدار لهذا البعد 0.27 عند مستوى دلالة (0.003)، وتأتي بقية الأبعاد من حيث التأثير على النحو الآتي: النظم والإجراءات، التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف؛ حيث كانت نسب معامل انحدارها (0.19، 0.24، 0.25)، وعند مستوى دلالة (0.014، 0.029، 0.021)، وبهذا نستطيع التأكيد على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات توصيف الوظائف إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، النظم والإجراءات) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجانب الإداري في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض. وهذه النتائج تتفق مع الدراسات السابقة كدراسة (Al nashmi & Almoayad, 2015) التي أكدت على أهمية التدوير الوظيفي وأثره على أداء الموظفين، وكذلك توافقت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة عزام (2013) Zin (2003) اللتين أشارتا إلى أهمية إستراتيجية النمو أو التطور الوظيفي كبعد مهم من أبعاد التدوير الوظيفي الذي يؤثر على أداء العاملين.

نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن هناك بشكل عام مستوى مقبولاً من الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجانب الإداري للشؤون الصحية بمنطقة الرياض؛ حيث تراوحت إجابة غالبية أفراد العينة على فقرات الرضا الوظيفي ما بين محايد وموافق، وهو ما يعطي مؤشراً إيجابياً على إمكانية الاستفادة من هذا الرضا لإنجاز الأعمال، وتحقيق أهداف الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، وبالرغم من ذلك، أشارت النتائج إلى ضرورة الاهتمام ببعض المتغيرات لزيادة الرضا الوظيفي كالمديح والثناء من قبل مديري الموظفين في حال تم إنجاز الأعمال بشكل جيد، وكذلك كيفية العمل على رفع مستوى ثقة العاملين بأنفسهم، وتعزيز الاتجاه بأهمية الأعمال التي

يقومون بها لصالح المجتمع.

2. يوجد تدوير وظيفي للموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بالرياض بدرجة مرتفعة، وأعلى محور من محاور التدوير الوظيفي للنظم والإجراءات التنظيمية وأقلها للتدريب وتنمية المهارات، وبذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في وجود درجة عالية من التدوير الوظيفي (إمام وآخرون، 2019؛ عبد القادر، 2018؛ قوراري والعياشي، 2019؛ Al Nashmi and Almoayad, 2015؛ المدرع، 2014)؛ (القحطاني، 1432).
3. إستراتيجية التدوير الوظيفي يمكنها أن تلعب دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي ينبغي توفر الأبعاد المختلفة للتدوير الوظيفي لتحقيق النتائج المرجوة. فقد اوضحت النتائج ان التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة يؤثر بما نسبته 58% من الرضا الوظيفي وأن جميع أبعاد التدوير الوظيفي لها علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة مع الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجانب الإداري في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة فلاتة (2011)؛ حيث يؤدي التدوير الوظيفي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، والتي من شأنها أن تؤدي إلى الرضا عن العمل.
4. إستراتيجية النمو أو التطور الوظيفي تعد أكثر أبعاد التدوير الوظيفي تأثيراً على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهو يعطي مؤشراً واضحاً على أهمية هذه الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي، فضلاً عن دورها الحيوي أثناء الرغبة في الحصول على نتائج جيدة عند تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. ينبغي لوزارة الصحة توجيه قدر أكبر من الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات العاملين بالوزارة؛ حيث تبين انخفاض مستوى محور التدريب وتنمية العاملين من وجهة نظر أفراد العينة (3.584)، وذلك بزيادة الميزانية المخصصة للتدريب، بخاصة للموظفين الإداريين بالوزارة.
2. يفضل أن توجه الوزارة المزيد من الاهتمام بتوصيف الوظائف من الواقع الفعلي للمهام الفعلية التي يقوم بها العاملون من ضرورة إمداد الموظفين الإداريين ببطاقات الوصف الوظيفي لهم؛ حتى يكونوا على علم بالمهام والواجبات التي ينبغي أن يقوموا بها.
3. ضرورة الاهتمام بإستراتيجية النمو الوظيفي، وعلى أن تكون هناك آلية ممنهجة تضمن العدالة وتحقيق الفرص للجميع؛ لما لهذه الإستراتيجية من دور بارز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛ حيث تبين انخفاض متوسط هذا المحور (3.905).
4. حث وتشجيع الموظفين لحضور دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم وحصولهم على المعرفة التي تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم كل حسب تخصصه؛ نظراً لانخفاض مستوى هذا المحور.
5. عقد ورش عمل داخلية للتعرف على احتياجات الموظفين وأهم المعوقات والمشكلات التي تواجههم في العمل.
6. إعداد دليل تنظيمي شامل لوزارة الصحة يشتمل على توصيف واضح لكل الوظائف؛ حتى يتسنى للموظفين معرفة طبيعة الأعمال التي يقومون بها، والأسس والمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم، وبالتالي تسهيل من مهامهم في حالة تم تدويرهم إلى وظائف جديدة في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض.
7. إن الاعتماد على التدوير الوظيفي كإستراتيجية لزيادة الرضا الوظيفي لا بد أن يواكبه تطبيق شامل لأبعاده المختلفة، فلا يُكتفى بنقل موظف من مكان إلى آخر داخل المنظمة، ولكن يجب إشعار الموظف بالميزات التي يمكن الحصول عليها من خلال هذا النقل، والنتائج التي يمكن للموظف والجهة الحصول عليها؛ نتيجة دورانه من وظيفته الحالية إلى الوظيفة المزمع نقله إليها، وذلك نظراً لتأثير إستراتيجية التدوير الوظيفي على رضا العاملين.

8. إن أي عملية إدارية تطويرية يتم تطبيقها في أي منظمة لا بد أن تواجهها مجموعة من المعوقات؛ ولذلك يوصى الباحث بدراسة المعوقات المحتملة التي قد تواجه تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض؛ للتعرف عليها، وبالتالي يتم معالجتها أو التقليل من آثارها.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

إمام، محمود السيد؛ وفهمي، تقى محمود؛ وجعفر، هبة الله (2019). أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي. *مجلة كلية السياحة والفنادق*. جامعة مدينة السادات. (3)، 1-17.

بدر، سلام (2016). *التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية*، (دراسة ماجستير غير منشورة)، فلسطين: جامعة الأقصى.

بركات، محمد (2011). *التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح*. جريدة ٢٢ سبتمبر الأسبوعية، اليمن: 1502.

الخزاعلة، محمد (2014). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية. *المناصرة*. (1)، 301-343

الروقي، مطلق (2017). *معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء*. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٤(١٥)، 427-468.

زكي، ناصر (2010). *تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي*، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية الموارد البشرية.

سالم، مؤيد سعيد، (2009)، *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الشريف، علي فهد (2011). *التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية*. (4)، 5، 711-727.

العبادي، نزار (2008). *التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. نبال نيوز، اليمن، (1437).

عبد القادر، حسن خليل (2018). *التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال*. فلسطين: مجلة التكالم الاقتصادي، 5(1)، 376-418.

العديلي، ناصر (2008، يناير). *التدوير الوظيفي: أداة التجديد الذاتي للمنظمة حيفة الاقتصادية الإلكترونية*،

عزام، أحمد (2013). *التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة: جامعة الأزهر، قسم إدارة الأعمال.

علي، نزار (2017). *التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية* "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو". *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، 5(4)، 1169-1188.

العنزي، طلال (2017). *التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين في سلاح الإشارة بمدينة الرياض*. (دراسة ماجستير غير منشورة)، الرياض: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.

فلانة، عبد العزيز (2011). *التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.

القحطاني، سعيد (1432). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية «دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض». (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.

قوراري، الزهرة؛ العياشي، مريم؛ حوتية (2019). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة: دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة أحمد دراية أدرار.

الكردي، العطار (2011). تخطيط المسار الوظيفي - مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري. تم الاسترجاع من موقع:

. available at http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_5125.html

المدرع، ناصر (2014). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين «دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض». (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.

الورثان، عدنان، الزكي أحمد (2013). معوقات تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة شقراء. اللقاء السنوي السادس عشر للاعتماد المدرسي.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Al-Nashmi, M. M., & Almoayad, A. A. 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*, 3(9), pp. 44-72
- Ashraf, G. (2012). A review on the models of organizational effectiveness: A look at Cameron's model in higher education. *International Education Studies*, 5(2), 80.
- Bakhshi, M., Hashemi, S. E., & Dezhdar, H. (2020). Applying mathematical modeling to create job rotation for improve workforce performance in semi-automatic systems. *International Journal of Research in Industrial Engineering*, 9(4), 318-327.
- Battiston, D., Espinosa, M., & Liu, S. (2021). Talent poaching and job rotation (No. 1768).
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., & Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organizational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3).
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC health services research*, 9(1), 8., 297-306.
- Jaturanonda, C., Nanthavanij, S., & Chongphaisal, P. (2006). A survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: Comparison between public and private sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1834-1851.
- Jorgensen, M. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 48(15), 1721-1733.
- Karadimas, N. V., & Papaſtamiou, N. P. (2007). Tools for Job-Rotation Integrating Access to Vocational Training. *IJS3T International Journal of Simulation: Systems, Science & Technology*, 37-44.
- Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations/Is Rotasyonu Uygulamalarinin Motivasyon Üzerine Etkileri: Automotive İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69.

- Lazim, M. (2003). The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia, Malaysia: University Putra Malaysia.
- Nafei, W. A. (2014). Do job rotation and role stress affect job attitudes? A study from Egyptian context. *American International Journal of Social Science*, 3(1), 94-108.
- Pitman, T. (2000). Perceptions of academics and students as customers: A survey of administrative staff in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22(2), 165-175.
- Prasetyanto, H. O. (2020). Development of Job Rotation Model for Performance Improvement of Employees of East Java I Regional Office of Directorate General of Customs and Excise. *Airlangga Development Journal*, 4(1), 1-23.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101.
- Rerkjirattikal, P., Wanwarn, T., Starita, S., Huynh, V. N., Supnithi, T., & Olapiriyakul, S. (2020). HEURISTICS FOR NOISE-SAFE JOB-ROTATION PROBLEMS CONSIDERING LEARNING-FORGETTING AND BOREDOM-INDUCED JOB DISSATISFACTION EFFECTS. *Environmental Engineering & Management Journal (EEMJ)*, 19(8).
- Russon, C., & Brown, A. (2008). Job Design for Evaluation. Evaluation Capacity Development Group (ECDG).
- Saravani, S. R., & Abbasi, B. (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.
- Schneider, S., Davis, K., & Jorgensen, M. (2005). Pros and cons of job rotation as a means of reducing injury costs. *Journal of occupational and environmental hygiene*, 2(1), D1-D3.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons., 5th edition, John Wiley & Sons.
- Shin, J. S., Seo, K., Oh, H. J., Lim, M., Kang, H. T., Jeong, K. S., & Oh, S. S. (2021). Relationship between job rotation and work-related low back pain: a cross-sectional study using data from the fifth Korean working conditions survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 33(1).
- Soltani, A. Productivity of human resources. Tehran. //Arkan Press, Second Edition, 2001
- ZIN, M. L. B. M. (2003). The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia. Malaysia: University Putra Malaysia.