



The Impact of Job Rotation on Improving Employees' Performance Applied Study on Official Tourism Organizations in Egypt

أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الأجهزة السياحية الرسمية بمصر

هبة عبد الله القرموطي*

Article Info

معلومات المقالة

Article Language: Arabic

لغة المقالة: العربية

Vol. 8 No.1, (2024) pp. 188-208 | <https://doi.org/10.21608/SIS.2024.297353.1173>

Abstract

الملخص

Job rotation is a strong motivator for human resources. It is a type of organizational change that requires preparing employees by training them on new managerial or technical skills, as well as convincing them of the need for job rotation and its benefits for both the employee and the organization, to ensure employee satisfaction, overcome resistance to change, and achieve set goals. The study aimed to explore the role of job rotation in improving the performance of employees in the Official Tourism Organizations in Alexandria. The current study adopts a descriptive-analytical approach. To achieve the study's objective, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of 153 employees from the Official Tourism Organizations in Alexandria out of a total of 230 employees. The study found that job rotation positively affects the performance of employees in the Official Tourism Organizations. The successful implementation of job rotation policy brings many benefits to various parties, including improving the level of employees' performance, acquiring multiple skills and experiences, and enhancing the quality of services provided. Therefore, the study recommends the necessity of developing a long-term, well-thought-out plan by the Official Tourism Organizations in Egypt to continuously implement job rotation policy to continuously qualify their employees to keep up with the constantly changing requirements in the tourism work environment. Additionally, it emphasizes the importance of educating employees in the Official Tourism Organizations about the concept of job rotation through organizing workshops to raise awareness of the importance of implementing job rotation policy and its associated benefits.

يعد التدوير الوظيفي محفزاً قوياً للكوادر البشرية وإبداعاتهم في القيام بالأعمال المختلفة وإدارة المواقف، فهو يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي، ويحتاج إلى تهيئة العاملين خلال تدريبهم على مهارات إدارية وأمنية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بمدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي، وفائدته للموظف والمؤسسة على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموظفين وتلافي مقاومة التغيير من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

ولقد هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمدينة الإسكندرية. وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من 153 شخصاً من العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمدينة الإسكندرية والبالغ عددهم 230 موظف. ولقد توصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يؤثر إيجابياً على أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية، كما إن نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي يحقق العديد من المزايا سواء للجهات المختلفة أو العاملين، منها تحسين مستوى أداء العاملين، واكتسابهم العديد من المهارات والخبرات، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة. ولذلك أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة مدروسة طويلة المدى من قبل الأجهزة السياحية الرسمية بمصر لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي لتأهيل العاملين بها بشكل مستمر لمواجهة المتطلبات المتغيرة باستمرار في بيئة العمل السياحي. بالإضافة إلى ضرورة تأهيل الموظفين بالأجهزة السياحية الرسمية لفكرة التدوير الوظيفي من خلال تنظيم ورش عمل لمزيد من التوعية بأهمية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، والإيجابيات المترتبة عليها.

Keywords: Job rotation; Employee performance; Dimensions of Job rotation; Official Tourism Organizations.

الكلمات الدالة: التدوير الوظيفي؛ أداء العاملين؛ ابعاد التدوير الوظيفي؛ الاجهزة السياحية الرسمية.

* مدرس، المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسكندرية - إيجو

المقدمة

يعد التنقل والحركة من سنن الكون الباعثة للتجديد ، ومن المعروف إن الحركة تعطي الدافع للتجديد ، لذا فإن التدوير الوظيفي يأتي متماشيا مع سنن الكون القائمة على الحركة والتجديد(الشعراوي ، 2019). وهذا ما ذهبت إليه بعض الدراسات كدراسة اليوسف (2011) وشنوفي (2005) حينما عرفا التدوير الوظيفي على انه تنقل الموظف من وظيفة لآخري حسب الحاجة لإكسابه خبرات ومهارات مختلفة في العمل واكتشاف مواهبه ، في حين رأى شنوفي (2005) إن الأداء هو المجهود والسلوك الذي يمارسه الفرد في موقف معين خططت له المؤسسة سابقا. فهناك حاجة لمعرفة التوافق بين عملية التدوير الوظيفي وبين أداء الموظف الذي تسعى المؤسسات العامة والخاصة إلى تنميته وتطويره وتحفيزه والمحافظة على عدم تدهوره وتدنيه(اليوسف ، 2011). فالتدوير الوظيفي يهدف إلى تطوير الأداء وتشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة ، كما يعد التدوير الوظيفي الأسلوب الأمثل لإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم الكامنة والقضاء على الروتين ، كما يكشف للإدارة عن الفروق الفردية لموظفيها(احمد ، 2016). ويلاحظ ان لكل مؤسسة هدف تسعى لتحقيقه من خلال مجموعة أفراد لديهم قدرات ومؤهلات معينة ، يبذلون جهودهم لتحقيق تلك الاهداف . ولقد أدت التغييرات الهائلة والمتسارعة في نواحي الحياة وتطور وسائل وأساليب تقديم الخدمات إلى ازدياد دور المؤسسات وتعظيم أهميتها في العمل وتحسين أداء الموظفين لتقديم أجود أنواع الخدمات ، وقد نتج عن ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في أهمية المؤسسات للأفراد وما تقدمه لهم من خدمات ومميزات من جهة . ومن جهة أخرى نظرة المؤسسات إلى الأفراد كأساس تعتمد عليه في تحقيق أهدافها . ويتم التدوير بطريقة أفقية كأن يكلف الموظف بمهام وظيفة في ذات مستوى وظيفته السابقة أو يتم بطريقة رأسية كأن يكلف بمهام وظيفة أعلى من مستوى وظيفته السابقة من حيث الواجبات والمسئوليات ، وقد يكون التدوير مزدوجا بحيث يتم على مستوى الإدارة التي يعمل بها كأن توكل إليه مهام أخرى أو إن يكون على مستوى المنظمة كأن يكلف بمهام أخرى في إدارة أخرى(الموصل ، 2019). وعليه فإن التدوير الوظيفي يعد أهم منهج تتبعه الإدارة في أي جهة بغرض الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها(البارقي ، 2017). وبذلك تصبح سياسة التدوير الوظيفي التي مازال العديد من الموظفين يرفضونها ولا يدركون جيدا أهميتها ودورها في تطوير قدراتهم ومساهماتها في زيادة أدائهم ، هي الحل الأمثل من أجل الوصول إلى تحسين أداء العاملين(الشعراوي ، 2019 ، 2) ، وبما إن هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في القطاع الخاص مثل دراسة الالمعي (2020) ؛ الشعراوي (2019) ؛ الموصل (2019) ؛ Santos (2015) . بينما لا توجد في حدود علم الباحثة أي دراسة سابقة تناولت العلاقة المباشرة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في القطاع العام السياحي بمصر ، وبناء على ذلك ؛ تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي : هل يوجد علاقة بين التدوير الوظيفي وتحسين أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر؟

و تكتسب هذه الدراسة أهميتها من المتغيرات التي تدرسها ، كون اسلوب التدوير الوظيفي من الاساليب الحديثة التي لاقت إهتمام الكثير من المسؤولين ، مما يزيد أهميتها هو الإهتمام بالعاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر ، و التي لا توجد اي دراسة تخص تأثير التدوير الوظيفي عليهم .

كما تتبع الأهمية النظرية للدراسة من كونها إضافة علمية في مجال إدارة السياحة حيث تركز على دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي وتحسين أداء العاملين . كما تعد هذه الدراسة محاولة لتغيير نظرة العاملين تجاه التدوير الوظيفي باعتباره عبئا عليهم أو بمثابة عقاب لهم ، وذلك من خلال توعيتهم بدور هذا التدوير في إظهار قدرتهم بالإضافة إلى تخليصهم من الملل والروتين الوظيفي ، و تعزيز قدرتهم على التعامل مع المشاكل الإدارية التي تواجههم بسبب الخبرة التي اكتسبوها نتيجة لتدويرهم وظيفيا .

كما إن البحث يستمد أهميته التطبيقية من عدم وجود دراسة سابقة تناولت أثر التدوير الوظيفي على العاملين بالقطاع العام السياحي بمصر .

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 نهجا مميزا للحد من ضغوط العمل والشعور بالملل (Jaturanonda et al, 2006 Naife ; Schneider, Davis & Jorgensen, 2005 , 2014 ; الطريسي ، 2021)

وبالتالي فإن الهدف الأساسي لهذا البحث هو دراسة تأثير التدوير الوظيفي علي تحسين أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر . كما تسعى الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر ، بالإضافة الي إثبات أثر تصميم الوظائف على أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر . علاوة علي ذلك تهدف الدراسة الي التحقق من أثر إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر و بيان أثر النظم والإجراءات على أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر .

الإطار النظري

مفهوم التدوير الوظيفي ،عوامل نجاحه ،مزايا تطبيقه وأبعاده

يعد التدوير الوظيفي من أساليب الإدارة الحديثة التي تتيح للعاملين فرصة لكسب العديد من المهارات من خلال تنقل الموظف بين عدة وظائف مرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة (الطريسي ، 2021). فهو يعد واحد من أكثر الطرق فاعلية وتأثير في توسيع افاق العمالة (Saravani & Abbasi, 2013). ولقد أشار إمام وآخرون (2019) إن علماء الإدارة لم يتفقوا على تصنيف واحد لسياسة التدوير الوظيفي ، فهناك من ينظر إليها على أنها أسلوب إداري أو سياسة إدارية عامة ، وهناك من يراها أسلوب تدريبي فردي داخل المنظمة . ويشير الجبوري (2020) الي ان التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري مخطط ومنظم يهدف إلى نقل العاملين بينمختلف الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة ، لإكسابهم المزيد من المهارات والخبرات التي تؤدي إلى تطوير أداءهم وأداء المؤسسة .

و في هذا الإطار يعرف كلا من (Gerasimova et al. (2015 و الالمعي وآخرون (2020) سياسة التدوير الوظيفي على أنها أسلوب إداري وتربوي ومنظم ومخطط له ، ترتكز على نقل العاملين بين الوظائف المختلفة سواء داخل نفس المستوى الوظيفي أو بين المستويات الوظيفية المختلفة بهدف بناء صف ثاني من القيادات بالإضافة الي إكسابهم المزيد من المهارات والمعارف التي تحسن من خبراتهم وأدائهم ، وينعكس ذلك على تطوير أداء الموظفين وتمكينهم من اكتساب الخبرات المختلفة التي تؤهلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل (الالمعي ، 2020). كما يعرف (Thongpapanl et al. (2018 التدوير الوظيفي على انه مدخل اداري مخطط له لنقل العاملين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة ، وذلك لتطوير مهاراتهم وإكسابهم خبرات جديدة ، بهدف رفع كفاءتهم ، وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل .

هناك العديد من العوامل التي تساهم في إنجاح عملية التدوير الوظيفي ، منها :



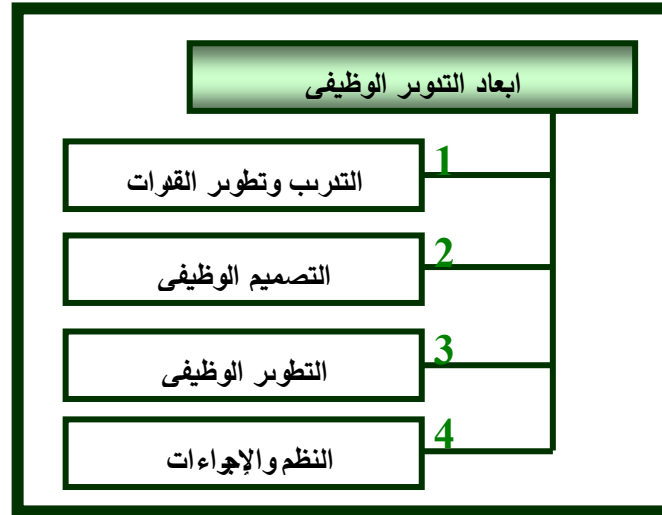
شكل رقم (1) : عوامل نجاح التدوير الوظيفي

المصدر : أعد على ضوء دراسة (بوزيدي ، 2017؛ إسلیم ، 2018؛ الشعراوي ، 2019)

هناك العديد من المزايا والمنافع المترتبة على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بالأجهزة السياحية الرسمية، وخاصة الضغوط الناتجة عن القيام بأعمال روتينية، (بركات وعيسي ، 2021) إذ يعتبر التدوير الوظيفي احد الأساليب المتبعة لمعالجة ضغوط العمل والتي تؤدي إلى الكثير من المشاكل النفسية والجسمانية التي تجعل الفرد غير قادر على الإنتاجية في العمل (Mossa et al., 2016). كما انه يعد احد أهم الأساليب التي يتم تطبيقها لمواجهة مشكلة الاغتراب الوظيفي (Taylor, 2006). كما يمنح الفرصة للعاملين لتعلم وإتقان أكثر من عمل (AL-Romeedy, 2019) مما يساعد الإدارة على عملية الإحلال خاصة في حالة غياب بعض الموظفين أو إنهاء خدمتهم أو ترقيتهم إلى وظائف أعلى (Li and Tian, 2013). بالإضافة الي إتاحة الفرصة لإعداد قادة المستقبل ورفع الروح المعنوية للعاملين (الحيالي ، 2013 ؛ الشمراني ، 2014).. كما إن الموظف الذي يدخل ضمن برنامج التدوير سيخضع لعملية تقييم الأداء وبالتالي يمكن قياس أثر التدوير الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للفرد (ذكي ، 2011). ومن خلال سياسة التدوير الوظيفي تستطيع المؤسسة تكوين مخزون احتياطي للمهارات والخبرات يمكن الاعتماد عليه دون اللجوء لزيادة حجم القوى البشرية ذوي المهارات المتنوعة (ذكي ، 2011). ويساعد على تجنب الجمود وتجديد النشاط وروح العمل (علي ، 2017). بالإضافة إلى إلغاء مشاعر التفرد وروح الاطمئنان التي تسيطر على كل من يشغل وظيفة لفترة طويلة مما يؤثر بالسلب على العطاء والإنتاجية في العمل (الشريف ، 2011).

إن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى الموظف الشامل الذي يتم إعادة لكي يكون مسئول وقائد بالجهات السياحية الرسمية بالدولة فيما بعد والذي يستطيع تحسين أدائه الوظيفي وزيادة قدراته ومعارفه وخبراته. (فودة ، 2015 ؛ إمام وآخرون ، 2019).

ويعد التدوير الوظيفي من الاساليب الحديثة المتبعة في المؤسسات التي تسعى الى تحسين أداء العاملين بها وتحقيق أهدافها ويتطلب نجاحه التطبيق الناجح لمجموعة من الأبعاد أو المتطلبات ، وأهم هذه الأبعاد يتمثل في:



شكل رقم (2) : ابعاد التدوير الوظيفي

المصدر : أعد على ضوء دراسة (بوزيدي ، 2017 ؛ إسلیم ، 2018 ؛ الشعراوي ، 2019)

1. التدريب وتطوير القدرات

أكد (Saravani and Abbasi) (2013) إن التدوير الوظيفي أحد أهم أساليب التدريب ؛ حيث يتم إلحاق الموظف بعدد من الوظائف المختلفة في المؤسسة لفترة قصيرة أو طويلة ؛ وبالتالي فالعلاقة بين التدريب والتدوير الوظيفي تكاملية ، فلا يمكن إن نتحدث عن تدوير وظيفي ناجح داخل المؤسسة في ظل غياب التدريب العملي المدروس للموظف في المواقع الإدارية التي يشغلها . (اللمعي ، 2020).

2. التصميم الوظيفي

يقصد بالتصميم الوظيفي تحديد وتقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف . وقد أشار **Alnashmi & Almoayad** (2015) إلى إن التصميم الوظيفي له تأثير على سلوكيات العاملين وإنتاجهم بسبب إدراكهم أهمية الوظائف والنشاطات المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها فيصبحوا متحمسون بشكل اكبر للقيام بالمهام الموكلة إليهم وبالتالي تزداد إنتاجيتهم.

وفي هذا السياق ، فإن إستراتيجية التدوير الوظيفي تعد واحدة من أهم الطرق لاكساب العاملين فهما واسعا بالمؤسسة والأنشطة الخاصة بالوظائف التي يمارسونها (الطريسي ، 2021 ؛ Andidi : 2023).

كما أشار كلا من (Agustrian & Rachmawati) (2021) ان نجاح التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين ومشاركاتهم في الوظائف المختلفة يتوقف علي مدى تقبل الموظف ورضاءة عن العمل الذي يقوم به.

3. التطوير الوظيفي

وهي العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك العاملين بميولهم المهنية ونقاط القوة والضعف ، وذلك من خلال ما توفره المؤسسة من معلومات حول طبيعة الوظائف بالمؤسسة مما يساعدهم على تحديد أهدافهم المهنية والأسلوب الأمثل لتحقيق تلك الأهداف (عمر ، 2010).

كما أشار (2015) **Al-Nashmi & Almoayad** إن التدوير الوظيفي يعد واحداً من أهم طرق ووسائل التطوير الوظيفي ، فمن خلاله يكتسب الموظف خبرات العمل المتعددة ، مما يساعده في التعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وتكوين علاقات اجتماعية قوية معهم ، بالإضافة الي توجيههم للعمل الاجتماعي وبيئة العمل الجديدة ، حيث يتكون لدى الموظف تصور شامل عن العمل مما يساعد على تحقيق الأداء الجيد في العمل . (Kampkotter et al, 2018).

4. النظم والإجراءات

هي عبارة عن مجموعة السياسات ، القواعد ، المبادئ والإرشادات التي يتم وضعها من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها ، وتلعب هذه السياسات والقواعد دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين وحثهم على الإنتاجية من خلال ما يوفر لهم من بيئة عمل محفزة (المحاميد ، 2020).

ولقد أشار عزام (2013) إلى إن التدوير الوظيفي هو النظام المبتكر لممارسة إدارة الموارد البشرية القائم على العمل الجماعي المتمثل في وجود فرق حل المشكلات ، الاختيار والتوظيف الدقيقين للعاملين ، ويشمل أيضاً نظام اتصالات فعال بين العاملين والإدارة ، خططاً للحوافز وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين .

أداء العاملين (مفهومه ، أهميته ، عناصره والعوامل المؤثرة فيه)

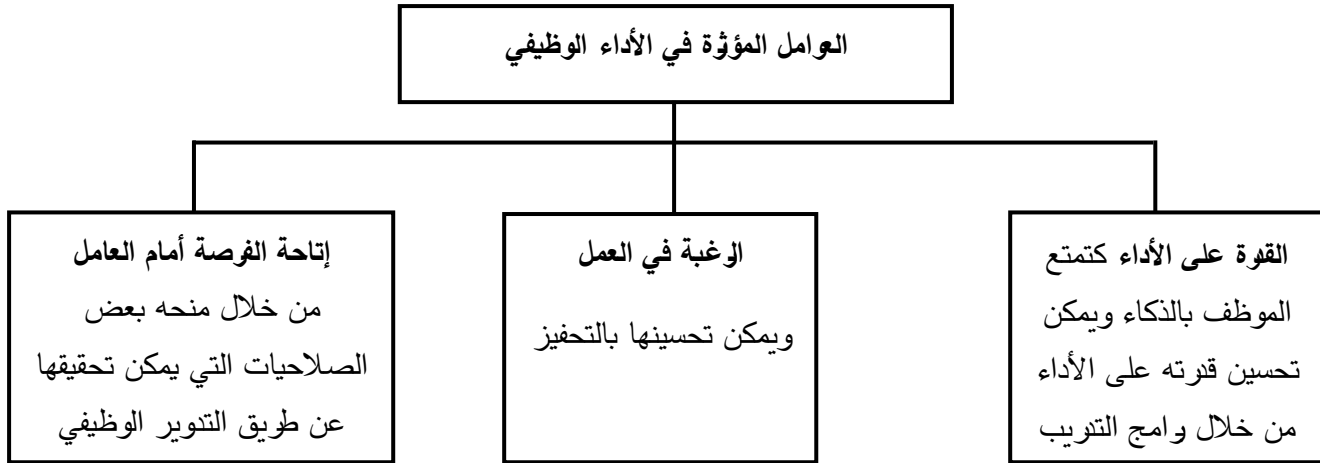
تعاني المؤسسات من نقص الإدارات الفاعلة للأداء .و يمثل تقييم الأداء للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي مهام ومتطلبات الوظيفة التي يمارسها على الوجه الأمثل أم لا (AL-Romeedy, 2019)، وتتضح للمؤسسة من خلاله مدى قوة الموظف أضعفه ، وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء مهامه على الوجه الأكمل أم لا (المغري ، 2007) ، فالأداء هو الذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسات (محمد ، 2010). وقد وصفه David (2007) بأنه نتاج الأنشطة التي يتوقع إن تقابل الأهداف الموضوعية .كذلك يوضحغنيم (2018) إن الأداء الوظيفي هو ما يقدمه الموظف من مخرجات وظيفية ومستوى علاقته بزملائه الآخرين ، وانضباطه والتزامه بتعليمات العمل ، ويتم قياسه . من خلال كمية العمل وجودته.

بينما يرى المجالي (2019) إن الأداء الوظيفي يشير إلى قيام الموظف بالمهام المسندة إليه ، وتحمله لأعباء الوظيفة ومسئولياتها والتحلي بالأخلاق والقيم الحميدة داخل المنظمة أي مدى قدرة الموظف على انجاز ما يكلف به من مهام وأهداف بكفاءة وفاعلية ، ومساهمته في تطوير ونجاح المنظمة . كما أوضح محمود (2016) إن الأداء الوظيفي هو التزام الموظف بواجباته الوظيفية ، وكذلك التزامه بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة . وأضاف رمضان (2019) بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الموظف لانجاز مهامه المحددة ، بهدف تحقيق بعض الأهداف والحصول على مخرجات عمل ايجابية تحقق رضا وقبول جميع أطراف العمل .

ويرى الرميدي ومحمد (2020) إن الأداء الوظيفي هو ذلك الجهد البدني والذهني الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة لانجاز كل المهام المكلف بها ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الشخصية .

أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل بيئة العمل باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والتي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق أعلى أداء يتطلب توفير ثلاثة عوامل رئيسية:



شكل رقم (3) العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

المصدر : أعد على ضوء دراسة (محمد ، 2010; زيدان ، 2017 ; الشعراوي ، 2019)

مكونات وعناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من بعض العناصر التي ذكرها كلا من الحريري (2016) ، أبو نصيب (2017) ، الشعراوي (2019)، فراونة وماضي (2019)، زيدان (2019) على النحو التالي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : تتضمن المهارات والخبرات والمعارف المهنية الخاصة بالوظيفة وما يرتبط بها من أعمال وأنشطة .
2. نوعية العمل: تعني مستوى الجودة ،الكفاءة الدقة والنظام في انجاز الأعمال بدون أخطاء .
3. كمية العمل : تتضمن حجم ومقدار العمل الذي تم انجازه في الظروف العادية ، وسرعة انجازه .
4. المثابرة والثوق : يقصد بها الجدية والتفاني والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز المهام في الوقت المحددة.
5. البيئة التنظيمية : تشمل موارد المؤسسة ، وأنظمتها ، نظم المتابعة ، وهياكلها التنظيمية .
6. نمط انجاز العمل : يقصد به الطريقة والاسلوب الذي يؤدي به الموظف عمله .

العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء :

يعتبر التدوير الوظيفي ضرورة حيوية ، إذ هو وسيلة تلجأ لها المؤسسة سعياً لمواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون ، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الشخص لعملة أن مؤهلاته وقدراته تناسب وظيفة أخرى في المؤسسة ،فالتدوير الوظيفي يعمل علي إفساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم(قورارى والعايشى ، 2019)، لذا وجب على الجهات المختلفة إن تعمل وبشكل دائم على إن تكون طبيعة العمل متناسبة مع مؤهلات الأشخاص القائمين عليها وقدراتهم من خلال القيام بعملية التدوير الوظيفي للعاملين في الوظائف المختلفة للقضاء علي الشعور بالملل والرتابة في العمل وزيادة خبرتهم وتحسين أدائهم ،

وإشعارهم بأهميتهم وأهمية الوظائف التي يمارسونها (العميان ، 2005). فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط وروح العمل ، بالإضافة الى تجديد بيئة العمل ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الشريف ، 2011) . كما أنه يسهم في تكوين علاقات اجتماعية جديدة مع زملاء جدد في أماكن العمل الجديدة مما يزيد من دافع العمل وتحسين الاداء والشعور بالمشاركة . (Kim et al, 2016)

فالتدوير الوظيفي يعتبر نظام تشغيلي فعال لتحسين أداء العنصر البشري وتوفير الوقت والموارد ، كما يعد في غاية الأهمية وذلك من خلال أحد عناصره المتمثل في تصميم الوظائف الذي يسهم في تحقيق الفعالية ، الكفاءة والأداء الأفضل ، كما إن الانتقال من وظيفة إلى أخرى يؤدي إلى التعرف على بيئة عمل جديدة واكتساب المزيد من المهارات والخبرات مما يقلل من روتين العمل للموظف والقضاء علي البيروقراطية والخمول ويزيد لديه الدافع والروح المعنوية ، وهكذا يسهم التدوير الوظيفي في زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز أداء الموظفين وتوفير فرص العمل الجماعي وخفض ضغوط العمل وزيادة القدرة الابتكارية للموظفين ، بالإضافة إلى تعزيز العمل الفعال (Saravani & Abbasi, 2013). و بناء علي دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين تم اعتماد الفرض التالي للدراسة

فروض البحث

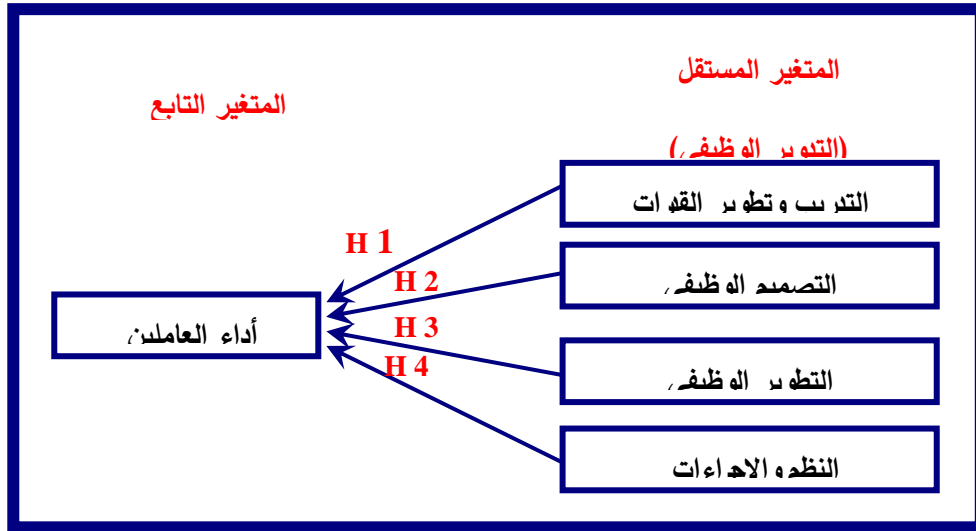
لتحقيق أهداف البحث، واختبار مخططه أتمد البحث الفرضية التالية

- IH** الفرض الرئيس الاول: "يوجد تأثير معنوي للتدوير الوظيفي علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بالدولة.
- H1a** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر .
- H1b** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر .
- H1c** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير الوظيفي علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر .
- H1d** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنظم والإجراءات علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر .

النموذج المقترح للدراسة

بناء على مراجعة الأدبيات تم وضع النموذج المقترح للبحث بالاعتماد على عدة دراسات منها (محمد ، 2010 ، Saravani and ; 2013, Abbasi ; احمد ، 2016; بوزيدي ، 2017; زيدان ، 2017; البارقي، 2017; إسليم ، 2018 ; المصول ، 2019; الشعراوي ، 2019 ; AL-Romeedy , 2019; المصوب ، 2019; الالمعي، 2020; الطريبيسي ، 2021 ; Andidi, 2023)

وتأسيساً على ما سبق يتكون النموذج المقترح للبحث من متغيرين وهي المتغيرات المستقل (التدوير الوظيفي) ويتمثل في أربع أبعاد الا وهي التدريب ، تصميم الوظائف ، إستراتيجية التطور الوظيفي والنظم والإجراءات أما المتغير التابع يتمثل في أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية . ويوضح الشكل رقم (4) النموذج المقترح للدراسة:



الشكل رقم (4) النموذج المقترح للدراسة

الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفا شاملا ودقيقا من خلال جمع البيانات وتحليلها حول سياسة التدوير الوظيفي وأثارها المختلفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر. كما أعتمدت الدراسة علي إجراء الدراسة الميدانية علي عينة الدراسة للوصول الي نتائج قابلة للتعميم ،و الإستفادة منها وذلك من خلال توزيع استمارة إستقصاء علي عدد من العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية في الفترة من أول ابريل الى آخر مايو 2024،و لقد تم التركيز علي الاجهزة السياحية الرسمية بمدينة الاسكندرية حيث تقدم هذه الجهات العديد من الخدمات السياحية المتميزة للأفواج السياحية الزائرة لمدينة الاسكندرية .

أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على توزيع استمارات استبيان لجمع البيانات ، حيث تم عرض عبارات الاستبيان علي مجموعة من المحكمين المتخصصين والبالغ عددهم 7 محكمين للتحقق من مناسبة أداة الدراسة وسالمة صياغة الفقرات ، وتم توزيع الاستمارات في الفترة من أول ابريل إلى آخر مايو 2024

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها .ولقد تكونت الاستمارة من محورين على النحو

التالي :

المحور الأول: يتناول متطلبات التدوير الوظيفي ويشتمل هذا المحور على (20) عبارة ، موزعة على أربع أبعاد وهي التدريب (5عبارات) ، وتصميم الوظائف (5 عبارات) ، وإستراتيجية التطوير الوظيفي (5 عبارات) والنظم والإجراءات (5 عبارات) .وقد تم الاعتماد في إعداد عبارات هذا المحور على دراسة كلا من المصوب (2019) ، الامعي (2020) والطريبيسي (2021) .

المحور الثاني: يتناول أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية ، ويشتمل هذا المحور على (9) عبارات وذلك بالاعتماد على دراسة احمد (2016) ،البارقي (2017) والمصوب (2019).

وقد استخدمت الباحثة في جميع الأسئلة مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، حيث يشير (1) إلى غير موافق بشدة، و(5) إلى موافق بشدة، وذلك لضمان اتساق الأسئلة ومن ثم سهولة إجابة المشاركين عليها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالاجهزة السياحية الرسمية بمدينة الإسكندرية والبالغ عددهم (230) موظف موزعين على عدد من الفروع والإدارات على مستوى مدينة الإسكندرية (وزارة السياحة (24) موظف، الهيئة الاقليمية لتنشيط السياحة(16) موظف، الهيئة المصرية العامة لتنشيط السياحة ومكتب الاستعلامات التابع لها (40) موظف، الادارة العامة للسياحة والمصايف (150) موظف،) وقد تم الحصول على هذا العدد عن طريق البيانات التي تم التوصل اليها من مديري الإدارات والهيئات السياحية المختلفة بالمدينة (، وقد تمثلت وحدة المعاينة والتحليل في عدد من العاملين بالاجهزة السياحية الرسمية بمدينة الاسكندرية. باستخدام المعادلة رقم (1) التالية (إدريس، 2009):

$$\div N(Z^2 S^2) N(Z^2 S^2) Ne^2 + Z^2 Q^2 Ne^2 + Z^2 Q^2$$

$$n = n =$$

وبتطبيق المعادلة نجد ان حجم العينة 144 فرد، ، وقد بلغ العدد الإجمالي لقوائم الاستقصاء الموزعة 153 قائمة، وأسفرت عملية جمع البيانات عن الحصول على 124 قائمة استقصاء وقد تم استبعاد عدد 24 قائمة لعدم اكتمالها، وبذلك أصبح العدد الصحيح القابل للتحليل 100 استمارة بنسبة 81%.

أساليب التحليل الاحصائي للبيانات

بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي the Smart PLS 4.0 software قامت الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من إجابات افراد عينة الدراسة وتتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

- 1- بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة.
- 2- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة في قائمة الاستقصاء، اما الصدق التطابقي لمقاييس الدراسة فتم الاعتماد على التحليل العاملي وذلك لإيجاد متوسط التباين المفسر.
- 3- تم استخدام تحليل (Smart Partial Least Square PLS) لتحليل العلاقات داخل النموذج.

اختبار ثبات مقاييس وصدق مقاييس متغيرات الدراسة

لاختبار نموذج الدراسة، قامت الباحثة بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي the Smart PLS 4.0 software Ringle et al. (2015) لاختبار صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

اختبار ثبات المقاييس

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (1) الي ان قيم معامل الفاكرونباخ (α) لمقاييس متغيرات الدراسة تتراوح بين **0.864**، **0.931**. وهذا يشير الي تمتع مقاييس متغيرات الدراسة بدرجة من الثبات وذلك طالما ان معاملات الثبات أكبر من (Fornell 0.70 and Larcker, 1981).

جدول رقم (1) ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات

معامل التحميل	متوسط التباين (AVE)	معامل الثبات	المتغيرات
	0.646	0.864	T (التدريب)
0.790			1- تحرص جهة عملك على تحديد الاحتياجات التدريبية وتقليل التكاليف المالية للتدريب
0.811			2- يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم من خلال وسائل تدريبية متعددة
0.864			3- يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى والتكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها
0.903			4- تهتم الأجهزة السياحية الرسمية بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى
0.910			5- يساعد التدوير الوظيفي العاملين على التدريب على أساليب التفكير الابداعي
	0.735	0.910	تصميم الوظائف (JOB)
0.850			6- يساعد تنوع مهارات الوظائف في تطبيق التدوير الوظيفي
0.832			7- تتميز الوظائف في الأجهزة السياحية الرسمية بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي
0.896			8- تساهم سياسة تصميم الوظائف في تحديد الصعوبات وطرق التغلب عليها مما يخدم التدوير الوظيفي
0.858			9- يعمل التدوير الوظيفي على إظهار المهارات والقدرات الكامنة لدى الموظف وتكوين مخزون احتياطي من تلك المهارات والخبرات
0.848			10- هناك توصيف وظيفي دقيق ومفصل لكل الوظائف لدى الجهات السياحية الرسمية بمصر
	0.678	0.880	استراتيجية التطور الوظيفي (CDS)
0.798			11- مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية لديكم .
0.890			12- يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو وتطوير مساره الوظيفي والتغلب علي مشكلة الاغتراب الوظيفي
0.746			13- يؤثر التدوير الوظيفي في القدرة على الابداع والتجديد والتقليل من الروتين بالعمل
0.838			14- توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي
0.836			15- يعد التدوير الوظيفي احد اساليب التحفيز المتبعة في الأجهزة السياحية الرسمية
	0.722	0.903	النظم والإجراءات (SP)
0.778			16- تشجع الأجهزة السياحية الرسمية بمصر علي مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي من خلال الاستعانة بأرائهم
0.910			17- تحرص الجهات السياحية الرسمية على توعيتكم بالمنافع التي تعود عليكم من أتباع سياسة التدوير الوظيفي
0.805			18- تحد النظم والاجراءات المتبعة في العمل من الضغط النفسي والشعور بالملل لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى
0.885			19- تتبنى الاجهزة السياحية الرسمية بمصر خطط محددة ومدروسة بعناية للتدوير الوظيفي مما يحقق رضا العاملين
0.864			20- يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق مما يسهم في زيادة الابتكارات وتحسين العمل باستمرار
	0.620	0.931	أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية (PETA)
0.19			1- يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل والتقليل من الاخطاء مما يحسن من الأداء
0.796			2- يوفر التدوير بيئة مريحة تشجع على بناء صف ثاني من القيادات مما يؤثر ايجابيا على أداء الموظفين
0.820			3- يساعد التدوير الوظيفي على زيادة العمل الجماعي بين الموظفين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر مما يحسن من أداء العمل
0.763			4- يوفر التدوير فرصة جديدة لأثبات الذات وخلق المنافسة الشريفة
0.833			5- يسهم التدوير الوظيفي في اكتساب الخبرات تجنب الجمود داخل الأجهزة السياحية الرسمية بمصر

معامل التحميل	متوسط التباين (AVE)	معامل الثبات	المتغيرات
0.786			6-يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين، وتحسين ادائهم، والحد من الروتين الوظيفي
0.818			7-تناسب الموظف مع الوظيفة له أثر إيجابي على أداء الموظف
0.797			8-يعزز تقييم الأداء النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم
0.831			9-يؤدي تقييم الأداء إلى التعرف على كيفية أداء الموظفين وتحسين قدراتهم بشكل أفضل

اختبار صدق المقاييس

تم تحديد درجة صدق المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة استناداً إلى المعايير بالنظر إلى الجدول (1) نجد أن جميع معاملات التحميل على العوامل تزيد عن (0.60) وتمتع بمستوى معنوي مرتفع عند ألفا = 0.001، يوضح الجدول (1) أن قيم معاملات التحميل تتراوح من **0.719**، **0.910**. وأيضاً يظهر الجدول أن متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted) (AVE) تزيد جميع القيم الخاصة بالمتغيرات عن 0.50 وتُعد تلك القيم ملائمة تماماً حيث تتجاوز 0.50 والتي اقترحها كلاً من (Fornell and Larcker, 1981). وفيما يخص فحص الصدق كانت جميع هذه القيم أكبر من معاملات الارتباط بين أي متغيرين، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الصدق التمايزي.

جدول رقم (2) معاملات الارتباط والصدق التمايزي

أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية	النظم والإجراءات	استراتيجية التطور الوظيفي	تصميم الوظائف	التدريب	
				0.804	التدريب
			0.857	0.621	تصميم الوظائف
		0.823	0.588	0.614	استراتيجية التطوير الوظيفي
	0.849	0.588	0.603	0.515	النظم والإجراءات
0.787	0.553	0.483	0.483	0.317	أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية

(Hair *et al.*, 2017; Fornell & Larcker, 1981).

نتائج الدراسة ومناقشتها

توصيف مفردات الدراسة

لقد تم التركيز على بعض الأبعاد اللازمة للتدوير الوظيفي وتأثيرها على أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية ويوضح الجدول رقم (3) هذه الأبعاد، وكذلك المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكلاً منهما.

جدول رقم (3) توصيف متغيرات الدراسة

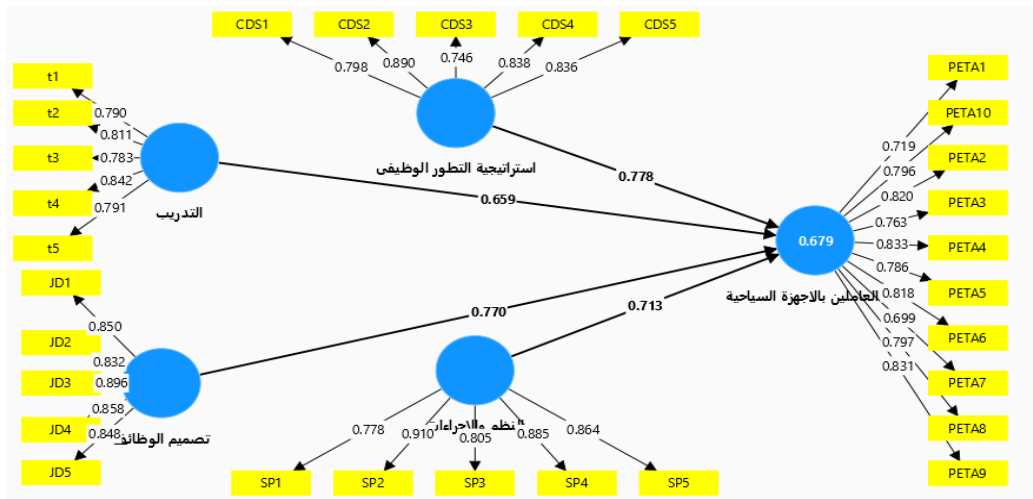
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.156	0.705	4.51	التدريب
0.144	0.665	4.61	تصميم الوظائف
0.145	0.658	4.54	استراتيجية التطوير الوظيفي
0.197	0.855	4.34	النظم والإجراءات
0.160	0.720	4.5	التدوير الوظيفي
0.126	0.574	4.56	أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية

وبالنظر الي النتائج الواردة في الجدول رقم (3) يتضح منها ما يلي:

- (1) تقاربت متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات الخاصة بهذه المفاهيم ما بين (4.34)، و (4.61).
- (2) تقاربت أيضا الانحرافات المعيارية للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث لوحظ ان قيم الانحرافات المعيارية الخاصة بهذه المفاهيم قد تراوحت ما بين ((0.855،0.665)) مما يشير الي اختلاف في اراء الافراد المشاركين في الدراسة حول تلك المفاهيم كان محدودا بشكل نسبي.
- (3) الأهمية النسبية للمتغيرات: جاء متغير أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية في المرتبة الأولى، وهو ما يؤكد مدي أهمية هذا المتغير بالنسبة للمستقضي عنهم (العاملين بالأجهزة السياحية) يليها متغيرتصميم الوظائف، يليها متغيراستراتيجية التطوير الوظيفي، يليها متغير التدريب، واخيراً يأتي في الترتيب متغيرالنظم والإجراءات. وهو ما يؤكد علي ما توصلت اليه الدراسة النظرية من مدي أهمية تصميم الوظائف لما لها من تأثير على سلوكيات العاملين وإنتاجهم بسبب إدراكهم أهمية الوظائف والنشاطات المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها فيصبحوا متحمسون بشكل اكبر للقيام بالمهام الموكلة إليهم وبالتالي تزداد إنتاجياتهم ويتحسن أدائهم الوظيفي.

تحليل نموذج الدراسة

لاختبار نموذج الدراسة، قامت الباحثة بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي the SmartPLS4.0 software (Ringle et al ;2015) ويوضح الشكل رقم (5) نتائج تحليل نموذج الدراسة المقترح(معاملات الانحدار) للفروض الفرعية



الشكل رقم (5): نتائج تحليل نموذج الدراسة المقترح
معاملات الانحدار للفروض الفرعية

جدول رقم (4) نتائج اختبار الفروض الفرعية والفرض الرئيسي

الفرض	العلاقة	معامل المسار	قيمة إحصائية ت	مستوى المعنوية	القرار
ف1	التدريب <---- أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية	0.659	0.904	0.000	قبول **
ف2	تصميم الوظائف الرسمية <---- أداء العاملين بالأجهزة السياحية	0.770	2.943	0.003	قبول **
ف3	استراتيجية التطوير الوظيفي <---- أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية	0.778	3.633	0.000	قبول **
ف4	النظم والإجراءات <---- أداء العاملين بالأجهزة السياحية	0.713	1.477	0.002	قبول **

القرار	مستوى المعنوية	قيمة إحصائية ت	معامل المسار	العلاقة	الفرض
				الرسمية	
قبول**	0.000	11	0.795	التدوير الوظيفي----> أداء العاملين بالأجهزة السياحية	H1

Note: t -values > 1.96** (p < 0.05)

اختبار فروض الدراسة الفرعية

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر. يتبين من النتائج الواردة في جدول (4) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.659، وقيمة ت = 0.904 وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 5% وهذا ما يفسر قبول الفرض الأول بوجود تأثير للتدريب علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر. وهو ما يؤكد ما توصلت اليه الدراسة النظرية من خلال دراسة كلا من Saravani and Abbasi (2013) واللامعي (2020) عن مدي العلاقة التكاملية بين كلا من التدريب والتدوير الوظيفي ، فلا يمكن إن نتحدث عن تدوير وظيفي ناجح داخل المؤسسة في ظل غياب التدريب العملي المدروس للموظف في المواقع الإدارية التي يشغلها

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر. يتبين من النتائج الواردة في جدول (4) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.770، وقيمة ت = 2.943 وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية 0.003 وهو أقل من 5% وهذا ما يفسر قبول الفرض الثاني بوجود تأثير لمتغير تصميم الوظائف علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر . وهو ما يؤكد ما توصلت اليه دراسة كلا من الطريسي (2021) و Andidi (2023) من ان إستراتيجية التدوير الوظيفي تعد واحدة من أهم الطرق لاكساب العاملين فهما واسعا بالأنشطة الخاصة بالوظائف التي يمارسونها ، وبالتالي يتحقق تقبل الموظف ورضاءة عن العمل الذي يقوم به.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر .. يتبين من النتائج الواردة في جدول (4) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.778، وقيمة ت = 3.633 وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 5% وهذا ما يفسر قبول الفرض الثالث بوجود تأثير لمتغير استراتيجية التطوير الوظيفي علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر وهو نفس ما أشارت له دراسة كلا من Al-Nashmi & Almoayad (2015) و Kampkotter et al (2018) من أن التدوير الوظيفي يعد واحدا من أهم طرق ووسائل التطوير الوظيفي ، فمن خلاله يكتسب الموظف خبرات العمل المتعددة سواء ما يتعلق بالتعرف على الموظفين الآخرين وتكوين علاقات اجتماعية قوية معهم أو ما يرتبط بتوجيههم لبيئة العمل الجديدة ، مما يكون لدى الموظف تصور شامل عن طبيعة العمل وبالتالي تحقيق أداء جيد في العمل .

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنظم والإجراءات علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر. يتبين من النتائج الواردة في جدول (4) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.713، وقيمة ت = 1.477 وهي علاقة معنوية، وهذا ما يفسر قبول الفرض الرابع بوجود تأثير لمتغير النظم والإجراءات علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر. وهو نفس ما توصلت له دراسة كلا من عزام (2013) والمحاميد (2020) من التدوير الوظيفي هو النظام المبتكر المتمثل في وجود فرق حل المشكلات ، الاختيار والتوظيف الدقيقين للعاملين ، نظام اتصالات فعال بين العاملين والإدارة ، خططا للحوافز وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين

جدول رقم (5)

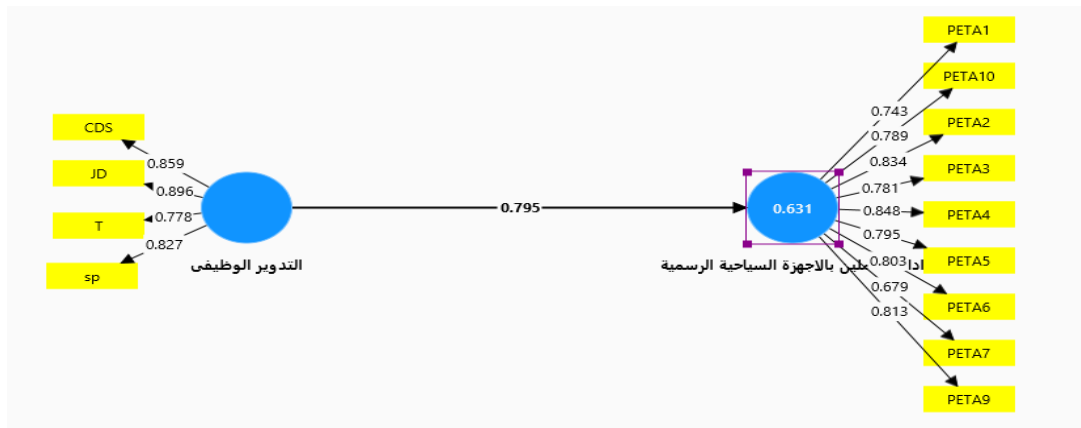
الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير	معامل التأثير	المحسوبة T قيمة	القيمة الاحتمالية (P-VALUE)
التدريب	0.659	0.904	0.0.00
تصميم الوظائف	0.770	2.943	0.003
استراتيجية التطوير الوظيفي	0.778	3.633	0.000
النظم والإجراءات	0.713	1.477	0.0.002

يتضح من الجدول السابق رقم (5) ان متغير استراتيجية التطوير الوظيفي هو اكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية نظراً لانه صاحب أعلى معامل تأثير بقيمة تساوى (0.778)، وهو ما يؤكد ما توصلت له دراسة كلا من عمر (2010) و (Al-Nashmi & Almoayad, 2015) من مدي أهمية التطوير الوظيفي في نجاح عملية التدوير الوظيفي فهو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك العاملين بميولهم المهنية ونقاط القوة والضعف ومن خلاله يكتسب الموظف خبرات العمل المتعددة ، و يأتي في المرتبة الثانية من حيث أهمية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع متغير تصميم الوظائف . كما أتضح أن أقل متغير مستقل تأثيرا علنأداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية هو التدريب بمعامل تأثير أقل بقيمة تساوى (0.659).

اختبار فرض الدراسة الرئيسي

IH الفرض الرئيس الاول: "يوجد تأثير معنوي للتدوير الوظيفي علي أداء العاملين بالاجهزة السياحية الرسمية بالدولة. ويوضح الشكل رقم (6) نتائج تحليل نموذج الدراسة المقترح(معاملات الانحدار) للفرض الرئيسي



الشكل رقم (6): نتائج تحليل نموذج الدراسة المقترح

معاملات الانحدار للفرض الرئيسي

الفرض الرئيسي: يوجد تأثير معنوي للتدوير الوظيفي علي أداء العاملين بالاجهزة السياحية الرسمية بالدولة. تبين من النتائج الواردة في جدول (4) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت 0.795، وقيمة ت = 11 وهي علاقة معنوية، وهذا ما يفسر قبول الفرض الرئيسي بوجود تأثير لمتغير التدوير الوظيفي علي أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمصر. وهو ما يؤكد ما توصلت اليه دراسة كلا من عزام (2013)، Kampkotter et al (2018)، الالمعي (2020)، Agustrian & Rachmawati (2021) عن مدي أهمية التدوير الوظيفي والدور الذي يلعبه أبعاد الممتثلة في التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي والنظم والإجراءات علي أداء العاملين بالاجهزة السياحية الرسمية .

وعلى ضوء ما تقدم وبالإستعانة بعدد من الدراسات: بوزيدى (2017)، الشعراوي (2019)، Saravani & Abbasi،

(2019) ، الالمعي (2020) ، الطريسي (2021) ، (2021) ، Agustrian & Rachmawati (2021) ، Andidi (2023) ، يمكن تقديم مقترح لأفضل الممارسات التي يجب تبنيها من قبل الجهات السياحية الرسمية لتطبيق التدوير الوظيفي بشكل فعال، وذلك وفقا للخطوات التالية:

جدول رقم (6)

مقترح لتطبيق التدوير الوظيفي بشكل فعال

الخطوات	الإجراء المتبع
الخطوة الأولى	تحديد الحاجة للتدوير الوظيفي
الخطوة الثانية	توفير بيئة عمل مناسبة لتحفيز الموظفين علي تحسين أدائهم
الخطوة الثالثة	التحقق من الانجازات السابقة للموظفين ومهاراتهم وخبراتهم لتحديد الفرص المناسبة لهم
الخطوة الرابعة	وضع المعايير الاساسية لتحديد من يستحق التدوير الوظيفي
الخطوة الخامسة	تزويد الموظف المستحق بالتدريب المطلوب لتطويرو وتحسين أداءه
الخطوة السادسة	تنفيذ التدوير الوظيفي بالاجهزة السياحية الرسمية وفقا لإطار زمني
الخطوة السابعة	مراقبة ومتابعة إجراءات التدوير الوظيفي المتبعة من قبل الاجهزة السياحية الرسمية لضمان مدي فاعليتها ومرونة تطبيقها والاستجابة والتدخل السريع حال حدوث مشكلة ما
الخطوة الثامنة	عمل تقييم شامل لحجم الانجازات التي قام بها الموظف الذي تم تدويره للوصول لما الاستفادة من هذا التدوير بالنسبة لكلا من الموظف وجهة العمل

المصدر من أعداد الباحثة

استنتاجات الدراسة وتوصياتها

أظهرت الدراسة ان نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي يحقق العديد من المزايا سواء للجهات المختلفة أو العاملين ، منها تحسين مستوى أداء العاملين ، واكتسابهم العديد من المهارات والمعارف والخبرات ، وإتاحة فرصة اكبر لهم للإبداع والابتكار ، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة. كما يساهم التدوير في رفع الروح المعنوية للعاملين ، والتقليل من سلبيات الروتين الوظيفي. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء العاملين ، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف ، 2011) التي توصلت إلى إن التدوير الوظيفي يساعد في تحسين الأداء من خلال وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة ، ودراسة القرعان (2011) بالإضافة إلى دراسة (Charity) 2015 ، إلا إن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (Saravani & Abbasi, 2013) التي أشارت إلى إن الأداء الوظيفي لا يتأثر مباشرة بالتدوير الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى إن هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين ، ومن خلال المقارنة بين نسب التأثير للعناصر المختلفة على أداء الموظفين تبين إن عنصر إستراتيجية التطوير الوظيفي هو العنصر الأكثر تأثيرا على أداء الموظفين ، وهذه النتيجة تتشابه مع ما توصلت إليه دراسة كلا من عزام (2013) (Al-Nashmi & Almoayad, 2015) التي أشارت إلى إن إستراتيجية التطوير الوظيفي هي أكثر عناصر التدوير الوظيفي تأثيرا على الأداء الوظيفي ، وعنصر تصميم الوظائف كان العنصر الأكثر أهمية بعد عنصر إستراتيجية التطوير الوظيفي ، وجاء في المرتبة الثالثة وفقا لنسبة التأثير النظم و الإجراءات. فلقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود معرفة كافية لدى الأفراد المستقيين عن النظم والإجراءات التي يتبعها الاجهزة السياحية الرسمية بمصر لتعزيز مبدأ التدوير الوظيفي وتفعيله ، بينما حصل متغير التدريب علي أقل ترتيب من حيث الأهمية النسبية للمتغيرات ، و هو ما يؤكد علي عدم منح الاجهزة السياحية الرسمية بالدولة الاهتمام الكافي لعنصر التدريب علي الرغم من مدي أهمية لتعريف و تدريب العاملين علي الوظائف المختلفة التي يتم تدويرهم عليها.

التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يجب على الجهات التنفيذية القيام بتعزيز عملية التدوير الوظيفي بكافة عناصره لما لها من دور في تحسين أداء العاملين وبالتالي ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للسائحين. كما يجب إخضاع العاملين لعملية تدريب شاملة ، ضمن خطة مدروسة بعناية ولفترات زمنية متقاربة تكون الغاية منها إعطاءهم كافة المعلومات التي يمكن الاستفادة منها عند القيام بعملية التدوير الوظيفي .بالإضافة الي وضع نظام محدد يعتمد على مبادئ واضحة يصف عملية التدوير الوظيفي ويحدد الإجراءات المتبعة للقيام بها. كما يجب إن تكون عملية التدوير مستمرة وعلى كافة المستويات الإدارية وذلك لكي يشعر العاملين بالعدالة وعدم الاتكالية ولتجنب الروتين والملل مما يزيد من المخاطر في العمل .مع ضرورة وجود آلية واضحة ومعايير محددة للتطوير الوظيفي لما لها من دور فعال في التأثير على أداء العاملين فهي تحفزهم على تحسين أدائهم باستمرار مما يفسح المجال للعاملين بالتطور والترقي وظيفيا وشعورهم بالأمان الوظيفي .كما يجب تحديد المسؤوليات، المهام والمؤهلات اللازمة بشكل منظم وواضح مما يساعد في تعزيز عنصر تصميم الوظائف ، بالإضافة الي ضرورة تأهيل الموظفين بالأجهزة السياحية الرسمية لفكرة التدوير الوظيفي من خلال تنظيم ورش عمل لمزيد من التوعية للمديرين والعاملين بأهمية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي ، والايجابيات المترتبة عليها ، وكيفية ضمان نجاح تطبيقها .مع ضرورة التركيز على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في بداية الحياة الوظيفية للموظف لإكسابه كافة المهارات والمعارف المطلوبة في مختلف الوظائف حتى يكون مؤهلا لسد العجز في العاملين في أي وقت . كما ينبغي على الأجهزة السياحية الرسمية بمصر وضع خطة مدروسة طويلة المدى لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي لتأهيل العاملين بها بشكل مستمر لمواكبة المتطلبات المتغيرة باستمرار في بيئة العمل السياحي .بالإضافة الي ضرورة الاستمرار في تطوير رأس المال البشري بها (الأجهزة السياحية الرسمية بمصر)عن طريق التدريب والتدوير ، بجانب وضع سياسة فعالة ومرنة للحوافز والمكافآت تشجع العاملين على العمل الإبداعي .كما يجب تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة وإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات ، خاصة التي ترتبط بهم لضمان التزامهم بتطبيقها .كما ان هناك ضرورة لتوفير مناخ وبيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة على العمل لضمان استغراق العاملين في وظائفهم وشعورهم بالراحة النفسية في العمل .مع ضرورة إشعارهم بشكل مستمر إن التدوير الوظيفي هو السبب في نجاحهم في عملهم القيادي لأنه يساعدهم على التعرف على جوانب العمل المختلفة داخل المؤسسة .

الدراسات المستقبلية :

هناك ضرورة الى تبني المزيد من الدراسات حول تأثير التدوير الوظيفي علي العديد من المتغيرات الاخرى مثل الحد من ضغوط العمل من خلال توسيط الرضا الوظيفي .بالإضافة إلى تقييم أثر التدوير الوظيفي في الحد من ظاهرة تغيير التخصص (Carrier shift) في المؤسسات السياحية الخدمية .كما يجب تقييم أثر التدوير الوظيفي في التعرف علي إمكانات الموظفين وقدراتهم في المؤسسات السياحية من خلال توسيط أداء العاملين .

المراجع :

- أبو نصيب ، عرفة (2017) أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين ، دراسة تطبيقية ،جامعة المجمععة ، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد 17 (العدد 112) ،ص ص 129-168.
- احمد ، ميسون (2016) أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية ، تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، المجلد (1)، عدد (3).
- ادريس، ثابت عبد الرحمن (2009). "بحوث التسويق " أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض - الدار الجامعية -الإسكندرية.

http://juhd.uhd.edu.iq/journals/images/vol1_no3/296-316.pdf

اسليم ، ريم (2018) أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية - غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة .

- الامعي ، علي بن عبد الهادي (2020) الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات ، المجلد(4) ، العدد (2/2) ، ديسمبر 2020 ، ص ص 21-40.
- البارقي ، مصلحة (2017) التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث (دراسة ميدانية) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، المجلد (1) ، العدد (2) ص ص 1-28.
- الجبروي ، مأمون (2020) أثر التدوير الوظيفي على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت
- الحريري ، محمد (2016) علم النفس الإداري - علم الإدارة وعلاقته بعلم النفس مدخل استراتيجي لعلم النفس الإداري السلوكي ، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان.
- الحيالي ، إيمان (2013) التدوير الوظيفي وانعكاسه على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في بعض المصارف الحكومية بمدينة الموصل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق .
- الرميدي ، بسام ؛ ومحمد ، رضا (2020) أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية : الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط ، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات ، المجلد (4) ، العدد(1) ، ص ص 1-25.
- الشريف ، علي (2011) التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية ، مجلة دراسة عربية في التربية وعلم النفس ، المجلد (5) ، العدد(4) ، ص ص 711-727.
- الشعراوي ، أمين محمد حسين (2019) التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل : دراسة مقارنة بين "بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس ، فلسطين.
- الشمراي ، محمد (2014) المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين : دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
- الطريسي ، محمد عواض (2021) أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة : دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض ، مجلة جامعة شقراء للعلوم الانسانية والإدارية ، جامعة شقراء ، 2021م ، العدد (15) ، ص ص 115-134.
- العميان ، محمود (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- العززي ، طلال (2017) التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين في سلاح الإشارة بمدينة الرياض ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المجالي ، رامي (2019) اثر نظر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في الفنادق الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم والإدارية ، جامعة آل البيت .
- المحاميد ، شفاء ساكت محمد (2020) التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2020 ، ص ص 1-118.
- المغربي ، عبد الحميد (2007) دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، المنصورة : دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ط1
- الموصل ، ماجد محمود (2019) اثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين ، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، إدارة الأعمال MBA ، الجهة الافتراضية لسورية ، سوريا ، ص ص 1-77.

اليوسف ، منصور (2011) التدوير الوظيفي ، موقع الجزيرة ، ع 14328

yousefms@ipa.edu.sa

jazirah.com/2011/20111221/rj9.htm . , accessed on 16/ 05/ 2024

إمام ، محمود السيد وفهمي ، تقى محروس وجعفر ، هبة الله علي (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 ، المجلد (3) ، العدد (2) ، ديسمبر 2019 ، ص ص 1-17.

بركات،حيان محمد وعيسي،جميل صالح(2021) دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي :دراسة ميدانية في جامعة تشرين ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،جامعة تشرين ،المجلد (43) ،العدد (4) ،2021،ص ص 11-29.

بوزيدي ، شمس الدين (2017) دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين - دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، الجزائر .
ذكي ، ناصر (2011) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي ، مؤتمر حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام : الواقع والتطلعات والتحديات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

رمضان ، زياد (2019) الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفي على العلاقة بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الإسلامية بغزة .

زيدان ،هبة عبدالكريم يوسف (2019) ممارسات أخلاقيات العمل في المجال السياحي وتأثيرها في الاداء الوظيفي للعاملين بالاجهزة الرسمية السياحية مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ،المجلد (16) ، العدد (1) ، يونيو 2019 ،ص ص 156-174.

شونفي ، نور الدين (2005) تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر .

عزام ، احمد (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 محمد (2017) التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان - العراق ،مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو،المجلد (5) ،العدد (4) ،ديسمبر 2017 ،ص ص 1169-1188.

عمر ، فارس (2010) التخطيط المهني ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .
غنيم ، محمد (2018) أثر التدريب على جودة إدارة العاملين في البنوك الإسلامية - دراسة قياسية على العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة

فراونة ، حازم ؛ وماضي ، خليل (2019) انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ،المجلد (4)،العدد(1) ،ص ص 61-80.

فودة ، نادية (2015) دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات العامة : بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .

قوراري،الزهرة والعياشي ،مريم (2019)أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ،دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار ،كلية العلوم الاقتصادية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،2019 ،ص ص 32-33

- محمد ، جلال عبد الله (2010) أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية.
- محمود ، محمد (2016) أثر مصادر الاستقطاب على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية ، الأردن .
- Agustian ,E.P & Rachmawati, R.(2021) The Effect of Job Rotation and Person-Job Fit On Employee Engagement: The Mediation Role of the Job Satisfaction , the 18th *International Symposium on Management (INSYMA 2021)* , Advances in Economics, Business and Management Research, Vol (180) ,PP265-270 .
- 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*, Vol (3) ، No (9), pp. 44-72.
- AL-Romeedy,Bassam Samir (2019) The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents :*the mediating role of organizational behavior* ،*University of Sadat City* ،Vol (74) ،No (4) PP1003-1020
- Andidi. 2013. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Job satisfaction Karyawan Di Kantor Wilayah Dirjen Pajak (Djp) Sumsel Dan Kepulauan Bangka Belitung, *JEMBATAN– Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan* ،Vol)10(، No (1): 35-44.
- Boufatah, k. (2016) The impact of business ethics on the management of human resources in the business and management, Vol)4((No) 4(, pp.182-203
- David. Fred R., *Strategic Management*, (2007), pearson prentice Hall, New Jersey.
- Gerasimova, E., Karpacheva, I., Kolosova, I., Polyakov, D., Fedina, N. And Shchuchka, T. (2015). Problems and Prospects of Rotation of Pedagogical Staff in the Modern System of General Education in the Russian Federation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol)6((No (5), 179-188.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, Vol)1(،(NO(2), 107-123.
- 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*, Vol (17) ،No (10), PP1834-1851.
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. 2018. Job rotation and employee performance– evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management* Vol (29) ،No (10): PP1709-1735.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, Vol (18) ،No (1), PP 39-50.
- Kim, S. M., Um, K. H., Kim, H. Y., & Kim, Y. H. 2016. Hospital career management systems and their effects on the psychological state and career attitudes of nurses. *Service Business* Vol (10) ،No (1): 87- 112.
- Li, F. and Tian, C. (2013) Directed search and job rotation, *Journal of Economic Theory*, Vol (148) ،No (3), PP1268-1281.
- Mossa, G.; Boenzi, F.; Digiesi, S.; Mummolo, G. and Romano, V. (2016), Productivity and ergonomic risk in human based production systems: A job-ration scheduling model, *International Journal of Production Economics*, 171, PP 471-477.
- Nafei, W. A. (2014). Do job rotation and role stress affect job attitudes? A study from Egyptian

- context. *American International Journal of Social Science*, Vol (3) ,No (1), 94-108.
- Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.M. (2015) SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. <http://www.smartpls.com>
- Santos, R.E. (2015). The Influence of Job – Rotation on Motivation and Satisfaction of Software Engineers. Master Thesis, Pós-Graduação em Ciência da Computação
- Saravani, S. R., and Abbasi, B. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees. *Tehnički vjesnik*, Vol (20) , No (3), PP 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*, Vol (2) ,No (1), D1-D3.
- Tavakol, M & Dennick .R.(2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Taylor, S. (2006) Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations, *Human Resource Management Review*, Vol (16) ,No (4), PP478-489.
- Thongpapanl, N., Kaciak, E., and Welsh, D. H. (2018). Growing and aging of entrepreneurial firms: Implications for job rotation and joint reward. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, <https://www.doi.org>
- Yton, B., Yalabik, Z. Y., & Rapti, A. 2019. Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment. *Journal of managerial psychology* Vol (34) ,No (6):401-414.