



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية

"دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات دمشق"

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

أسماء بسام الحفار

إشراف

د. بسام التزه

أستاذ في قسم إدارة الأعمال

2021

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذا البحث.

ويطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى:

أ.د. بسام التزه

لتفضله مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، وحرصه الدائم على تقديم الملاحظات القيمة طوال فترة إعداد هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول ومناقشة هذا البحث وعلى دورهم الكبير في إثرائه

بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع العاملين في كلية الاقتصاد / جامعة دمشق، الكادر الإداري والتعليمي لجهودهم المبذولة.

مع الامتنان لكل من ساندني خلال فترة إنجازي لهذا البحث أبي وأمي، أخوتي وأخواتي، زملائي وأصدقائي.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الفقرات
	الصفحات الأولى
1	عنوان الدراسة
2	قرار لجنة المناقشة
3	إقرار إجراء التعديلات المطلوبة
أ	شكر وتقدير
ب	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ص	فهرس الأشكال
ض	الملخص
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	المقدمة
3	الدراسات السابقة
14	موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف والاستفادة منها
14	مشكلة البحث
15	تطوير فرضيات البحث
16	أثر تصميم العمل في تنمية مهارات الموارد البشرية
16	أثر التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية

17	أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات الموارد البشرية	3	
17	أثر تخطيط عملية التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية	4	
19	نموذج البحث ومتغيراته	6	
19	أهداف البحث	7	
20	أهمية البحث		
20	من الناحية النظرية	1	8
20	من الناحية العملية	2	
20	فلسفة البحث ومنهجيته		
20	فلسفة البحث	1	9
21	منهج البحث	2	
21	مصطلحات البحث	10	
23	حدود الدراسة	11	
23	معوقات الدراسة	12	
24	الإطار النظري		
25	الفصل الثاني: سياسة التدوير الوظيفي		
26	المبحث الأول: ماهية سياسة التدوير الوظيفي		
26	تمهيد		
26	تعريف سياسة التدوير الوظيفي	1	
28	التدوير الوظيفي وبعض المصطلحات ذات الصلة	2	
29	أهمية سياسة التدوير الوظيفي	3	
30	عوامل نجاح سياسة التدوير الوظيفي	4	

31	التدوير كمدخل للتحفيز	5
33	التدوير كمدخل لبناء الكفاءات	6
35	خلاصة الفصل الأول	
36	المبحث الثاني: أبعاد التدوير الوظيفي	
36	أبعاد التدوير الوظيفي	
37	تصميم العمل	
37	مفهوم تصميم العمل	1
38	أهمية تصميم العمل	2
39	مداخل تصميم العمل	3
41	التدريب	
41	مفهوم التدريب	1
42	أساليب التدريب	2
45	عوامل نجاح برامج التدريب	3
46	أهمية التدريب	4
47	المشاركة في اتخاذ القرار	
47	مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار	1
48	أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات	2
49	فوائد المشاركة في اتخاذ القرار	3
50	تخطيط عملية التدوير الوظيفي	
50	مفهوم التخطيط للتدوير الوظيفي	1
51	مبادئ التخطيط للتدوير الوظيفي	2

53	محددات التخطيط للتدوير الوظيفي	3		
54	مراحل تخطيط عملية التدوير الوظيفي	4		
56	إيجابيات سياسة التدوير الوظيفي			2
57	سلبيات سياسة التدوير الوظيفي			3
58	خلاصة الفصل الثاني			
59	الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية			
60	المبحث الأول: استراتيجية تنمية الموارد البشرية			
60	تمهيد			
60	مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية			1
63	أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية			2
64	مداخل تنمية الموارد البشرية			3
64	المدرسة الكلاسيكية للإدارة	1		
65	مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي	2		
67	تنمية الموارد البشرية في النظريات الحديثة	3		
69	نظريات تنمية الموارد البشرية			4
70	نظرية رأس المال البشري	1		
71	نظرية التعلم الاجتماعي	2		
72	نظرية التعلم المعرفي	3		
73	خصائص تنمية الموارد البشرية			5
74	خلاصة المبحث الأول			
75	المبحث الثاني: تنمية المهارات التمريضية			

75	تمهيد	
75	مفهوم رأس المال البشري في القطاع الصحي	1
77	مهارات التمريض	
77	مفهوم مهنة التمريض	1
79	مفهوم المهارات	2
80	أنواع المهارات التمريضية	
81	المهارات الفنية	1
82	المهارات الإنسانية	2
84	المهارات الذاتية	3
87	التعلم التنظيمي	
87	مفهوم التعلم التنظيمي	1
88	مصطلحات ذات صلة	2
89	الشروط الأساسية للتعلم التنظيمي	3
90	مستويات التعلم التنظيمي	4
91	نماذج تصميم استراتيجية التدريب والتنمية	
91	مفهوم النموذج	1
92	أنواع نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية	
92	النموذج الشخصي	1
94	نموذج الدائرة المستمرة	2
95	خلاصة الفصل الثالث	
96	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	

97	المبحث الأول: الإحصاءات الوصفية	
97	تمهيد	
97	أدوات التحليل الإحصائي	1
98	لمحة موجزة عن المستشفيات المدروسة	
98	مستشفى الأسد الجامعي	أ
99	مستشفى الدكتور هشام سنان	ب
100	مجتمع الدراسة	3
101	عينة الدراسة	4
102	أداة الدراسة (الاستبانة)	5
104	خطوات بناء الاستبانة	6
105	صدق أداة الدراسة (الاستبانة)	7
107	ثبات أداة الدراسة	8
108	الوصف الإحصائي لأفراد العينة	
110	توزيع عينة الدراسة حسب نوع المستشفى	1
111	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2
112	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3
113	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4
114	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	5
115	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	6
116	توزيع عينة الدراسة حسب مدة التدريب في كل قسم	7
117	وصف متغيرات الدراسة	10

117	وصف عبارات تصميم العمل	1	
119	وصف عبارات التدريب	2	
121	وصف عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات	3	
123	وصف عبارات تخطيط عملية التدوير الوظيفي	4	
125	وصف عبارات المهارات الفنية	5	
127	وصف عبارات المهارات الإنسانية	6	
129	وصف عبارات المهارات الذاتية	7	
130	وصف عبارات سياسة التدوير الوظيفي ومهارات الموارد البشرية	8	
131	اختبار الاعتدالية (التوزيع الطبيعي)	11	
134	خلاصة المبحث الأول		
135	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها		
135	تمهيد		
137	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: أثر سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية بنموذج الانحدار الخطي المتعدد	1	
141	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، الإنسانية، والذاتية) باختلاف نوع المستشفى المدروس.	2	
143	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، الإنسانية، والذاتية) تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة)	3	
143	حسب الجنس	أ	
144	حسب العمر	ب	

145	حسب المستوى التعليمي	ت	
147	حسب سنوات الخدمة	ث	
151	حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	ج	
153	حسب مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة	ح	
155	خلاصة الفرضية الثالثة		
156	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات		
156	نتائج الإحصاءات الوصفية		1
156	نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الضابطة	1	
157	نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة	2	
158	نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة	3	
158	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيري سياسة التدوير الوظيفي ومهارات الموارد البشرية	4	
158	نتائج اختبار الفرضيات		2
160	مناقشة النتائج		3
161	التوصيات		4
163	قائمة المراجع		
163	الكتب العربية		1
164	الأبحاث والمقالات المنشورة		2
169	القوانين واللوائح		3
169	الكتب الأجنبية		4
170	المجلات والمقالات الأجنبية المنشورة		5
179	الملحق رقم (A) الاستبانة		

183	الملحق رقم (B) محكمي الاستبانة
184	الملحق رقم (C) الموافقات الخاصة بالاستبانة
A	الملخص باللغة الإنكليزية
B	عنوان الدراسة باللغة الإنكليزية

فهرس الجرد وال

رقم الصفحة	الجدول
36	(1-2) أبعاد التدوير الوظيفي
52	(2-2) مستويات التخطيط وأثر ذلك على الموارد البشرية
74	(1-3) مقارنة ما بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية
82	(2-3) المهارات الفنية
84	(3-3) المهارات الإنسانية
86	(4-3) المهارات الذاتية
91	(5-3) مستويات التعلم التنظيمي
100	(1-4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المستشفى
101	(2-4) مدلول متغيرات عينة الدراسة
102	(3-4) إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانات
104	(4-4) درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها ومستوى الموافقة
106	(5-4) معامل ارتباط سبيرمان الرتبي لعبارات كل متغير مع الدرجة الكلية
108	(6-4) معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية
109	(7-4) توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الضابطة
117	(8-4) وصف متغير تصميم العمل
119	(9-4) وصف متغير التدريب
121	(10-4) وصف متغير المشاركة في اتخاذ القرار
123	(11-4) وصف متغير تخطيط عملية التدوير الوظيفي

125	وصف متغير المهارات الفنية	(12-4)
127	وصف متغير المهارات الإنسانية	(13-4)
129	وصف متغير المهارات الذاتية	(14-4)
130	وصف متغيري سياسة التدوير الوظيفي ومهارات الموارد البشرية	(15-4)
133	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبانة	(16-4)
135	معاملات ارتباط سبيرمان ومعنويتها بين أبعاد سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية	(17-4)
137	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية	(18-4)
139	ترتيب أبعاد سياسة التدوير الوظيفي وأهميتها النسبية ودرجة تأثيرها في تنمية مهارات الموارد البشرية	(19-4)
140	ملخص نتائج الفرضية الأولى	(20-4)
141	نتائج اختبار مان ويتني لجوهرية الفروقات في أبعاد سياسة التدوير الوظيفي وأبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية تعزى لمتغير نوع المستشفى.	(21-4)
142	متوسط رتب الإجابات لبعدي المشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الفنية حسب نوع المستشفى	(22-4)
143	نتائج اختبار مان ويتني لجوهرية الفروقات في أبعاد سياسة التدوير الوظيفي وأبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس	(23-4)
144	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئات العمر	(24-4)
145	متوسط رتب الإجابات لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار حسب العمر	(25-4)
146	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	(26-4)
147	متوسط رتب الإجابات لمتغيرات سياسة التدوير الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار	(27-4)

	والمهارات الفنية حسب المستوى التعليمي	
148	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة	(28-4)
150	متوسط رتب الإجابات لأبعاد سياسة التدوير الوظيفي وتصميم العمل والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وتخطيط عملية التدوير الوظيفي	(29-4)
151	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية تعزى إلى متغير عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	(30-4)
152	متوسط رتب الإجابات لبعدي تصميم العمل والمهارات الإنسانية حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	(31-4)
153	نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية تعزى إلى متغير التدريب في القسم الجديد في كل مرة	(32-4)
154	متوسط رتب الإجابات لمتغيرات مهارات الموارد البشرية والمهارات الإنسانية والمهارات الذاتية حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	(33-4)
155	ملخص لنتائج تأثير تنمية مهارات الموارد البشرية بالمتغيرات الضابطة	(34-4)

فهرس

رقم الصفحة	الشكل
17	(1-1) نموذج البحث ومتغيراته
71	(1-3) نظرية التعلم الاجتماعي
72	(2-3) مراحل التعلم المعرفي
93	(3-3) النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية
94	(4-3) نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية
110	(1-4) توزيع عينة الدراسة حسب نوع المستشفى
111	(2-4) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
112	(3-4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر
113	(4-4) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
114	(5-4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
115	(6-4) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها
116	(7-4) توزيع عينة الدراسة حسب مدة التدريب في كل قسم
132	(8-4) مخطط التوزيع التكراري لبيانات الاستبانة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة دمشق، ممثلة بمستشفى الأسد الجامعي العام ومستشفى الدكتور هشام سنان الخاص. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المدخل الكمي من خلال الاعتماد على الاستبانة التي أعدت بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة، وزعت على عينة من الممرضين في هذه المستشفيات حجمها 257 اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة والمتناسبة مع حجم المجتمع الأصلي، وتمثل ما نسبته 33% من حجم المجتمع الأصلي البالغ عدده 778 ممرض وممرضة، وقد بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل 234 استبانة بنسبة 78% من إجمالي الاستبانات الموزعة. وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V.25. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التدوير الوظيفي بأبعادها (تصميم العمل، التدريب، تخطيط عملية التدوير الوظيفي) في تنمية مهارات الموارد البشرية في كلا المستشفيين محل الدراسة، وتبين وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) باختلاف نوع المستشفى المدروس، وقد جاءت الفروق لصالح مستشفى هشام سنان الخاص في بعد المشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الفنية. كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين المبحوثين تعزى للمتغيرات التالية: (المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، مدة التدريب في كل قسم) بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والعمر.

الكلمات الرئيسية: سياسة التدوير الوظيفي، تصميم العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- المقدمة: Introduction

تواجه النظم الصحية في الدول المختلفة تحديات هائلة ناجمة عن التزايد المستمر في الاحتياجات الصحية، والسعي لتذليل العقبات من أجل الارتقاء بجودة الرعاية المقدمة للمواطنين؛ لضمان تمتعهم بالحقوق والخدمة الصحية الملائمة.

يعتمد تحقيق التطور في خدمات القطاع الصحي، كماً ونوعاً، على زيادة قدرات ومهارات العاملين فيه، وعلى تنفيذ برامج تعليم مستمر للعاملين الصحيين لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في العقاقير والتجهيزات والأجهزة التشخيصية والعلاجية وأساليب العلاج.

تنبه الأطباء والممرضون في الآونة الأخيرة من القرن العشرين إلى أهمية الاعتراف بالجوانب النفسية في التعامل مع الألم الجسدي، حيث أشارت عدد من الدراسات الحديثة إلى فعالية استخدام الاستراتيجيات النفسية في سرعة تماثل المريض إلى الشفاء، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد بالنسبة للممرض.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للمهارات غالباً ما يتم تهملها وعدم الاهتمام بصقلها وتطويرها لدى طلبة الكليات الطبية ، فعلى سبيل المثال تشير الأدبيات الطبية أن تعليم مهارات التفكير بصورة تقليدية في المواضيع السريرية يؤدي إلى ظهور ممارسات محدودة ودون المستوى المطلوب ،لذلك يعزى أكثر من ثلثي حالات الفشل التشخيصي إلى افتقار الأطباء إلى القدرة على التفكير النقدي.

وباعتبار أن برامج إعداد الموارد البشرية في التعليم الأكاديمي ذات الطبيعة التراكمية تحتاج إلى وقت طويل نسبياً في إعداد وتأهيل الموارد البشرية لوظائف سريعة التغير في سوق العمل ، نجد بأن منظمات اليوم قد حولت سياساتها التدريبية إلى استراتيجيات تعلم وتدريب وتنمية مستمرة، وإلى تبني اتجاهات جديدة ومعاصرة في هذا المجال، تماشياً مع كل تغيير يحدث في البيئة وينعكس أثره على نشاط المنظمات.

وهنا تبرز أهمية سياسة التدوير الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تكوين تلك الموارد القادرة والمؤهلة، وذلك بناءً على قاعدة مفادها: أن التدريب والتعلم أساس عملية تنمية الموارد البشرية.

من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لبيان أثر سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

2- الدراسات السابقة: Precedent Studies

نقدم فيما يلي عدداً من الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة بالموضوع المدروس، مع الإشارة إلى أن بعض الدراسات تناولت متغيرات جزئية من المتغير المستقل (سياسة التدوير الوظيفي) بعلاقتها بالمتغير التابع (تنمية مهارات الموارد البشرية)، وقد تم ترتيب هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

– دراسة (المعيلي ، 2021) بعنوان¹: كفاية تدريس مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة الموهوبين ومتوسطي القدرات في الكليات الطبية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى كفاية تدريس مهارات التفكير الناقد وتحفيز الأساتذة للطلبة الموهوبين وأقرانهم متوسطي القدرات في الكليات الطبية (كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة الإكلينيكية) بجامعة الملك فيصل بالأحساء، من خلال استبيان تم إعداده وفق تصنيف جمعية الفلسفة الأمريكية APA ، وشملت عينة الدراسة (119) طالباً وطالبة طبقت عليهم استبانة كفاية تدريس مهارات التفكير الناقد، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة الموهوبين وأقرانهم متوسطي القدرات في كفاية تدريس مهارات التفكير الناقد، بينما أظهرت النتائج فروقاً بين الطلبة الموهوبين وأقرانهم متوسطي القدرات فيما يتعلق بتحفيز الأساتذة لمهارات التفكير الناقد لصالح الطلبة متوسطي القدرات، كما أظهرت نتائج المقارنة بين الكليات الطبية الثلاث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح كلية الصيدلة الإكلينيكية في تدريس مهارات التفكير الناقد.

¹ المعيلي، فهد. (2021). كفاية تدريس مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة الموهوبين ومتوسطي القدرات في الكليات الطبية، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، المجلد الثاني عشر، العدد الواحد والأربعين، ص: 258-329.

- دراسة (Sulaiman, 2019) بعنوان²: فعالية التدوير الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة

التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية في مستشفى الرفاعي العام، محافظة ذي قار - العراق.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي من خلال أبعاده المتمثلة في (التدريب، تصميم العمل، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت العينة المدروسة (60) عاملاً من الموارد البشرية العاملة في مستشفى الرفاعي جنوب العراق. وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، واستخدم برنامج (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يوجد أثر إيجابي للتدوير الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- يوجد أثر إيجابي لأبعاد التدوير الوظيفي المتمثلة في (تصميم العمل، التدريب، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) في تحسين أداء العاملين.

- دراسة (علي آخرون ، 2019) بعنوان³: أثر مهارات التعامل مع المرضى على جودة الخدمة

الصحية: دراسة تطبيقية علي عينة من المستشفيات الخاصة في ولاية الخرطوم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مهارات التعامل مع المرضى على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الخاصة في ولاية الخرطوم، تمثلت أداة الدراسة الأساسية في الاستبانة، تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وذلك باستخدام برنامج (SPSS) للتحليل الوصفي للمتغيرات كما تم استخدام برنامج (Smart-Plus) لاختبار فرضيات الدراسة. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان من أهمها وجود علاقة تأثير إيجابية لمهارات التعامل مع المرضى على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات

² - Sulaiman , A. A.(2019) .The Effectiveness of Job Rotation in Promoting Organizational Citizenship Behavior : Analytical Descriptive Study in Alrefaei Public Hospital, Dhi-Qar Province-Iraq .No(9). p 101-113.

³ علي، نازك .علي ، عبد الغفار . حافظ ،محمد حسن. (2019): أثر مهارات التعامل مع المرضى على جودة الخدمة الصحية، (دراسة تطبيقية علي عينة من المستشفيات الخاصة في ولاية الخرطوم) ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد السادس، العدد الثالث، ، ص:469-485

الخاصة عينة الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على عقد دورات متخصصة بتنمية مهارات التعامل مع المرضى والإقناع لجميع الكوادر الصحية في المستشفيات الخاصة.

- دراسة (المصول، 2019) بعنوان⁴: أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي من خلال أبعاده المتمثلة في (تصميم العمل، التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين، وتكون مجتمع البحث من حوالي (500) عامل من كافة المستويات الإدارية، حيث تم الحصول على البيانات الأولية عن طريق استبانة الكترونية، وبلغ حجم العينة المدروسة (61) عاملاً، وتم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) لعرض وتحليل النتائج.

توصل البحث إلى نتائج عديدة من أهمها:

يوجد أثر إيجابي لأبعاد التدوير الوظيفي المتمثلة في (تصميم العمل، التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين.

- دراسة (حافظ، 2018) بعنوان⁵: مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية (STC).

تسعى هذه الدراسة إلى بيان أثر مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية على الدافعية لأداء الواجبات والمهام، وتقوية الاتصالات برؤساء العمل وتنمية روح الفريق الواحد وزيادة الإنتاجية في العمل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وقد عالج الباحث البيانات التي تم

⁴ - المصول، ماجد محمود (2019): أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

⁵ - حافظ، حسان (2018): مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة حالة: شركة الاتصالات السعودية) 2012-2016، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية. المجلد الثاني. العدد الرابع. ص: 66-84.

الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). يتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين برئاسة الشركة السعودية للاتصالات بمختلف مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم (160) فرداً.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

– تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم، وكذلك تنمية روح الفريق والشعور بالانتماء ورفع الروح المعنوية.

– المشاركة في اتخاذ القرارات هي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية داخل المنظمة.

– دراسة (التزه، 2018) بعنوان⁶: أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية.

يهدف البحث إلى اختبار أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية وتنوعها لدى العاملين في الطاقم التمريضي في مستشفى القلمون الحكومي. وتم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي من خلال الدراسة المسحية لمفردات عينة الدراسة جميعهم، حيث تكون مجتمع البحث وعينته من جميع العاملين في الطاقم التمريضي البالغ عددهم (200) عامل. وتم استخدام طريقة الحصر الشامل والاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات كما وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

من أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

– تتبع إدارة المستشفى سياسة تدوير وظيفي مخطط لإكساب عاملها المهارات المطلوبة، وقد بدا ذلك من خلال الأقسام التي تم التنقل إليها والمدة الزمنية التي قضاها العامل في القسم الجديد.

– يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الفنية المتخصصة والتنوع فيها.

– يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الإنسانية والتنوع فيها.

–⁶ التزه ، بسام (2018): أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 34، العدد الثاني. ص: 121-161.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الذاتية والتنوع فيها للعاملين في مستشفى القلمون الحكومي.

- دراسة (عبد الله ، 2018) بعنوان⁷: نقص وفجوة المهارات في القطاع الصحي في الأرض الفلسطينية المحتلة

هدفت الدراسة إلى حصر المهارات التي يفتقر لها القطاع الصحي الفلسطيني، ولتحقيق هذا الغرض تمت مراجعة العديد من الدراسات التقارير المحلية والدولية التي ناقشت الموضوع، ، كما استند البحث إلى المعلومات الميدانية التي جمعها فريق البحث عن طريق إجراء مقابلات مع بعض الخبراء العاملين والباحثين في القطاع الصحي، كما تم توزيع استبانة على (32) مشفى فلسطيني حكومي وخاص، واستخدم برنامج (SPSS) في تحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة إلى أن المهارات التي يفتقر لها القطاع الصحي الفلسطيني تشمل المهارات الفنية ومهارات التواصل.

وأوصت الدراسة بضرورة منح المزيد من الاهتمام بتطوير نظام التدريب العملي للعاملين خلال فترة الدراسة وبعد التخرج، وتحديد شروط الإشراف المناسب ، وإجراء تقييم موضوعي لأداء المتدربين ومهاراتهم.

- دراسة (Jocom,et al.,2017) بعنوان⁸: أثر التدوير الوظيفي والتدريب على أداء العاملين في شركة بي تي بيغادايان مانادو.

⁷ عبد الله، سمير (2018): فجوة ونقص المهارات في القطاع الصحي في الأراضي الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس".

⁸ - Jacom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). The effect of job rotation and training on employee performance in PT. Pegadaian (persero) Manado. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol.5, No.(2). p.p: 279-288.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي والتدريب على أداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة ائتمان إندونيسية، وبلغ حجم العينة (100) عامل، وتم اعتماد أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات. وقد تم تحليل البيانات بشكل كمي باستخدام نموذج الانحدار المتعدد.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء العاملين.
- وأوصت الدراسة بضرورة التعرف إلى رغبات العاملين واهتماماتهم ووضعها ضمن خطة التدوير، لما في ذلك من أثر في رفع الروح المعنوية لدى المشاركين وزيادة دافعيتهم للالتزام بالبرنامج.

- دراسة (الأسدي، 2017) بعنوان⁹: العلاقة بين التدريب وأبعاد جودة الخدمات الصحية "دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين التدريب وأبعاد جودة الخدمة الصحية، وقد طُبق البحث على المستشفيات التالية: الموساة الخيري، الرشيد، الرازي، الأندلس، ووُزعت الاستبانة على الكادر الطبي (أطباء وممرضين) وعلى الكادر الإداري. وكان حجم العينة (224) فرداً. واعتمدت الدراسة المنهج الاستنتاجي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- هناك فروقات جوهرية بين مستشفيات عينة البحث من حيث التدريب، وأبعاد جودة الخدمة الصحية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجميع أبعاد جودة الخدمات الصحية في المستشفيات محل الدراسة.

- دراسة (عبد، 2017) بعنوان¹⁰: انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"

⁹- الأسدي، طارق (2017): العلاقة بين التدريب وأبعاد جودة الخدمات الصحية "دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق". مجلة جامعة البعث. المجلد (39). العدد (44). ص.ص: 155- 188.

يهدف البحث إلى معرفة أثر برامج المشاركة (المشاركة في التغيير، المشاركة في اتخاذ القرار) في تنمية مقدرات الموارد البشرية بأبعادها (المقدرات الفكرية، مقدرات إدارة الذات، مقدرات القيادة).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جهاز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية لكونها إحدى الدوائر المهمة في الوزارة وتضم عدداً كبيراً من الأفراد العاملين. ضمت العينة (43) فرداً من الموارد البشرية العاملة في جهاز الإشراف، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، واستُخدم برنامج (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- هناك اهتمام واضح من قبل المنظمة المبحوثة بمقدرات العاملين لديها لدورها المهم في مساعدتها على البقاء في ظل متغيرات البيئة التي تعمل ضمنها.

- تؤثر برامج المشاركة وبدلالة معنوية في تنمية مقدرات العاملين في المنظمة.
- دراسة (Ajusa & Atambo, 2016) بعنوان¹¹: أثر التدوير الوظيفي على الإنتاجية التنظيمية: دراسة حالة جامعة جبل في كينيا.

الهدف الرئيس من الدراسة هو اختبار أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على الإنتاجية التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة جبل في كينيا وبلغ حجم العينة المدروسة (27) عاملاً. واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والإنتاجية التنظيمية.
- وجود علاقة إيجابية بين التحفيز والإنتاجية التنظيمية.

¹⁰ - عبد، ناظم (2017): انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 23. العدد 98. ص: 43-64.

¹¹ - Ajusa, M. R. K., & Atambo, W. N. (2016). Influence of job rotation on organizational productivity: a case of Mount Kenya university. Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 2(10). p.p: 1358-1395.

- يزيد التدريب من مهارات العاملين بما في ذلك مهارات القيادة والابتكار مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية التنظيمية.

دراسة (Mohammadi et al.,2016) بعنوان¹²: اختبار العلاقة بين مهارات التفكير النقدي والإبداع والتحصيل الأكاديمي لدى عينة من طلاب جامعة قم للعلوم الطبية.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مهارات التفكير النقدي والإبداع والتحصيل الأكاديمي لدى عينة من طلاب جامعة قم للعلوم الطبية، بلغ حجمها (303). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات بالاعتماد على استبيانين حول مهارات التفكير النقدي والإبداع.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين مهارات التفكير النقدي والإبداع ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير النقدي مع التحصيل الدراسي، واستخلص الباحثون من الدراسة أن مهارات التفكير النقدي تعمل على تحسين مستوى إبداع الطلبة ، وتزداد أهمية هذه العلاقة لدى طلاب الطب والعلوم الصحية.

- دراسة (Chen et al, 2015) بعنوان¹³: أثر التدوير الوظيفي والتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى طاقم التمريض في المستشفى.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التدوير الوظيفي والتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الممرضات، وتكون مجتمع الدراسة من الممرضات العاملات في مستشفيين جنوب تايوان وبلغ حجم العينة المدروسة (266) ممرضة، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. واستخدم برنامج (SPSS) و (Amos) إدخال وتحليل بيانات البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

¹² Mohammadi, D., Moslemi, Z., & Ghomi, M. (2016). The relationship between critical thinking skills with creativity and academic achievement in students Qom University of Medical Sciences. Education Strategies in Medical Sciences, 9(1), 79-89.

¹³- 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), p.p: 297-306.

يوجد أثر إيجابي لكل من التدوير الوظيفي والتسويق الداخلي في تعزيز الرضا والالتزام التنظيمي لدى الممرضات.

- دراسة (Mohan & Gomathi, 2015) بعنوان¹⁴: أثر ممارسات التدوير الوظيفي في تطوير

العاملين: دراسة اختبارية على الممرضات في مستشفيات إقليم فيلور في الهند.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات التدوير الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (منفعة العامل، التطور الشخصي، المعرفة التنظيمية، المعرفة الإدارية، المعرفة التقنية) في تطوير العاملين، وتم اعتماد أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وقد شملت العينة المدروسة (125) ممرضة في مستشفيات إقليم فيلور في الهند. واستخدم برنامج (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يؤثر التدوير الوظيفي بشكل إيجابي في زيادة معارف ومهارات الممرضات وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهن.

- يوجد أثر إيجابي لممارسات التدوير الوظيفي في تحفيز الممرضات.

- يقلل التدوير الوظيفي من ضغوط العمل والملل الذي تعاني منه الممرضات في أعمالهن.

- دراسة (Liu et al., 2014) بعنوان¹⁵: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وجودة

رعاية المرضى كما يتصورها الأطباء الصينيون.

هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وجودة رعاية المرضى في ثلاث مستشفيات في الصين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على

¹⁴ Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of vellore district. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1). P: 209.

¹⁵ - Liu, C., Bartram, T., Casimir, G., & Leggat, S. G. (2015). The link between participation in management decision-making and quality of patient care as perceived by Chinese doctors. Public Management Review, 17(10), 1425-1443.

الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، وقد تم توزيعها على عينة مؤلفة من (160) طبيباً. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وجودة رعاية المرضى.
 - ضرورة اهتمام الإدارة العليا بإشراك العاملين في اتخاذ القرار، حيث إن درجة التعلم لدى الأفراد تزداد عند إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار. وهذا يؤدي إلى زيادة انتماء العاملين وولائهم للمستشفى كما يحفزهم لتحسين جودة الرعاية الصحية.
 - دراسة (صالح، 2014) بعنوان¹⁶: تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي. بحث ميداني لعينة من مكاتب المفتشين العامين.
- هدف البحث إلى دراسة أثر إعادة تصميم الوظيفة بوصفه المتغير المستقل من خلال أبعاده (تنوع المهارة، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية) على الأداء بوصفه المتغير التابع. وكانت الاستبانة الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات فضلاً عن استخدام ثلاث أدوات أخرى هي السجلات والملاحظات الفعلية والمقابلات الشخصية، وتم توزيع الاستبانة على (93) فرداً.
- وفي ضوء النتائج توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:
- يتأثر الأداء إيجابياً وبشكل معنوي بخصائص إعادة تصميم الوظائف المتمثلة بأهمية المهمة، وتنوع المهارات، وتحديد المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية.
 - تزداد فاعلية وكفاءة الأداء في المكاتب المبحوثة قوة بزيادة اهتمام إدارة الأفراد بتحديد المهمات للوظائف التي تشغلها الأقسام والشعب، بحيث تكون ذات دلالة ومعنى لهم وتنوع المهارات فيها، فضلاً عن أهمية التغذية العكسية في معرفة نتائج العمل الذي يقومون به.

- ¹⁶ صالح، فلاح (2014): تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي، بحث ميداني لعينة من مكاتب المفتشين العامين، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات. العدد السابع، ص.ص: 57-78.

- دراسة (Saravani. & Abbasi, 2013) بعنوان¹⁷: أثر التدوير الوظيفي في أداء عاملي

البنوك، تنوع المهارات والرضا الوظيفي كمتغيرين وسيطين.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين في ظل وجود تنوع المهارات والرضا الوظيفي كمتغيرين وسيطين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك كيشافارزي في إيران وقد شملت العينة المدروسة (137) عاملاً، واستُخدم برنامج (LISREL) في إدخال وتحليل البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- لا يتأثر أداء العاملين بشكل مباشر بالتدوير الوظيفي.

- يؤدي كل من تنوع المهارات والرضا الوظيفي دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين.

- دراسة (Maru et, al. 2013) بعنوان¹⁸: الخصائص الوظيفية وأداء عاملي التمريض في مستشفيات كينيا.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر خصائص الوظيفة (تحديد المهمة، الاستقلالية) على أداء الممرضات في مستشفى (MTRH) في كينيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وقد شملت العينة المدروسة (320) ممرضة، واستُخدم برنامج (SPSS) في إدخال وتحليل البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يتأثر الأداء بشكل إيجابي بخصائص تصميم الوظيفة المتمثلة في (تحديد المهمة، الاستقلالية).

- كان لبعد الاستقلالية تأثير معنوي أعلى على أداء الممرضات من بعد تحديد المهمة.

¹⁷- 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). p:473-478.

¹⁸- Maru, L., Biwott, G., & Chenuos, N. (2013). Selected job characteristics and performance of nursing employees in National Referral Hospitals in Kenya. European Journal of Business and Management. Vol(5). No (17). p.p: 98-105.

3- موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة، وأوجه التشابه والاختلاف والاستفادة

منها:

تناولت أغلب الدراسات السابقة التدوير الوظيفي كمتغير مستقل، وأثره في عدد من المتغيرات التابعة ذات صلة وثيقة بتنمية مهارات الموارد البشرية مثل الأداء والإنتاجية، وقد جرت تلك الدراسات في منظمات مختلفة إنتاجية وخدمية على حد سواء.

أما هذه الدراسة فتتشابه مع تلك الدراسات في تناولها للمتغير المستقل (سياسة التدوير الوظيفي) والمتغير التابع المتمثل في (تنمية مهارات الموارد البشرية). كما تتشابه مع بعض تلك الدراسات في القطاع الذي جرت فيه الدراسة وهو القطاع الصحي بوصفه قطاعاً خدمياً.

من ناحية أخرى نرى أن هناك اختلافاً بين تلك الدراسات في دراستها لعلاقة التأثير بين سياسة التدوير الوظيفي (حيث تباينت في المتغيرات الفرعية) المؤثرة في تنمية مهارات الموارد البشرية، وهذا يعد أمراً طبيعياً يعود إلى طبيعة كل دراسة. وقد تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول سياسة التدوير الوظيفي بوصفه أسلوباً تدريبياً في قطاع الصحة في سورية على حد علم الباحثة. بالإضافة إلى ما تقدم فقد ساعدت تلك الدراسات الباحثة بالمجالات التالية:

- تحديد مشكلة البحث تحديداً دقيقاً ثم صياغة الفرضيات المناسبة لها.
- الاستفادة من بعض تلك الدراسات في وضع الإطار النظري للبحث.
- الاستفادة من طرق البحث وبالتالي وضع المنهجية المناسبة للدراسة.

4- مشكلة البحث: Research Problem

تواجه المستشفيات العديد من التحديات ولعل أبرزها يتمثل بالطلب المتغير والمتنوع والمستمر لخدماتها الصحية التي يجب أن تقي به، ناهيك عن تقديم مستوى عال من جودة تلك الخدمات، وهو ما يفرض عليها اتباع سياسات وإجراءات معينة لمواجهة ذلك، ومنها سياسة التدوير الوظيفي لعاملاتها بهدف تكوين تلك الموارد القادرة

والمؤهلة، وذلك على قاعدة مفادها: أن الاستثمار في البشر هو أفضل أنواع الاستثمار الذي يحتاج إلى زمن طويل نسبياً في التعلم والتدريب، ولا فائدة من أية معرفة مالم يتم بناؤها ووضعها موضع التطبيق العملي. ولمعرفة مدى تأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات العاملين قامت الباحثة بزيارة لإحدى المشافي الخاصة أجرت فيها عدد من المقابلات الموجهة مع بعض العاملين (فنيين، ممرضين، ...) وقد تم توجيه السؤاليين التاليين:

السؤال الأول: هل تتبع الإدارة سياسة التدوير الوظيفي، أي هل يتم نقل العامل من قسم لآخر نقلاً مخططاً من وجهة نظرك؟ فكانت أغلب الإجابات من الممرضات أكثر من غيرهم أنه يتم هذا التنقل لكن بشكل غير مخطط. أما بقية العاملين فأجابوا أنه يتم في فترات زمنية قصيرة حيناً ومتباعدة حيناً آخر.

السؤال الثاني: ما الفائدة أو ما المهارات التي تم اكتسابها من عملية التدوير التي حصلت لكم؟ فكانت أغلب الإجابات أن الفائدة كانت بسيطة إلى معدومة أي لم يتم تعلم شيء جديد سوى زيادة في سرعة تقديم الخدمة أو سرعة الأداء. وهذا ما ساعد الباحثة في تحديد مشكلة البحث التي تتمثل في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما أثر سياسة التدوير الوظيفي بأبعادها المختلفة المتمثلة في: (تصميم العمل، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتخطيط عملية التدوير الوظيفي) في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة؟
- هل يختلف تأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) باختلاف نوع المستشفى المدروسة؟

- هل تختلف تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) باختلاف المتغيرات الضابطة التالية: (الجنس والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

5- تطوير فرضيات البحث: Developing the hypothesis of Research

بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة تم تطوير فرضيات الدراسة، وكانت كما يلي:

5-1- أثر تصميم العمل في تنمية مهارات الموارد البشرية:

من الدراسات التي تناولت أثر تصميم العمل في تنمية مهارات الموارد البشرية ما يلي:

دراسة (Sulaiman, 2019) حيث تبين أن لتصميم العمل أثراً إيجابياً في تحسين أداء العاملين وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والروح الرياضية، والإخلاص، والولاء التنظيمي، والمسؤولية)، وفي ذات السياق أكد (المصول، 2019) وجود أثر إيجابي لتصميم العمل في تحسين أداء العاملين. كما بينت دراسة (Maru et al. 2013) أن خصائص تصميم الوظيفة (تحديد المهمة، الاستقلالية) لها تأثير إيجابي ومباشر في تحسين أداء الممرضات. وأشار (صالح، 2014) أن خصائص إعادة تصميم الوظائف المتمثلة في (أهمية المهمة، وتنوع المهارات، وتحديد المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية) تؤثر في الأداء بشكل إيجابي ومعنوي.

بالاستناد إلى ما تناولته تلك الدراسات تم وضع الفرضية الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تصميم العمل في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

5-2- أثر التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية:

من الدراسات التي تناولت أثر التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية ما يلي:

بين (Sulaiman, 2019) أن للتدريب أثراً إيجابياً في تحسين أداء العاملين وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والروح الرياضية، والإخلاص، والولاء التنظيمي، والمسؤولية)، وأشار (الأسدي، 2017) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجميع أبعاد جودة الخدمات الصحية، كما توصل كل من (Ajusa, 2016 & Atambo) إلى أن التدريب يزيد من مهارات العاملين بما في ذلك مهارتي القيادة والإبداع، وبين (المصول، 2019) وجود أثر إيجابي للتدريب في تحسين أداء العاملين. بالاستناد إلى ما تناولته تلك الدراسات تم وضع الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

5-3- أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات الموارد البشرية:

من الدراسات التي تناولت تأثير المشاركة في تنمية مهارات الموارد البشرية ما يلي:

أكدت دراسة (Liu et al., 2014) أن هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وجودة رعاية المرضى ، وأشار كل من (Ajusa & Atambo, 2016) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والإنتاجية التنظيمية، وبين (عبد، 2017) أن برامج المشاركة تؤثر بشكل إيجابي في تنمية مقدرات العاملين في المنظمة بأبعادها (المقدرات الفكرية، مقدرات إدارة الذات، مقدرات القيادة)، وفي السياق نفسه أكد (حافظ، 2018) أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم. بالاستناد إلى ما تناولته تلك الدراسات تم وضع الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

5-4- أثر تخطيط عملية التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية:

من الدراسات التي تناولت أثر تخطيط عملية التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية:

دراسة (التزه، 2018) حيث تبين أن لاتباع سياسة الدوران الوظيفي المخطط أثراً ذا دلالة معنوية في بناء المهارات الفنية والإنسانية والذاتية. كما بين (Chen et al, 2015) وجود أثر إيجابي لكل من التدوير الوظيفي والتسويق الداخلي في تعزيز الرضا والالتزام التنظيمي لدى الممرضات. وأشار (Saravani. & Abbasi, 2013) إلى أن كل من تنوع المهارات والرضا الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين.

بالاستناد إلى ما تناولته تلك الدراسات تم وضع الفرضية الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تخطيط عملية التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

نستطيع تلخيص ما سبق من عملية تطوير الفرضيات لتأخذ الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات

الموارد البشرية في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية،

والذاتية) في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) في

مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية،

والإنسانية، والذاتية) في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط عملية التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية،

والإنسانية، والذاتية) في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في

تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) باختلاف نوع المستشفى المدروس.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بتأثير سياسة

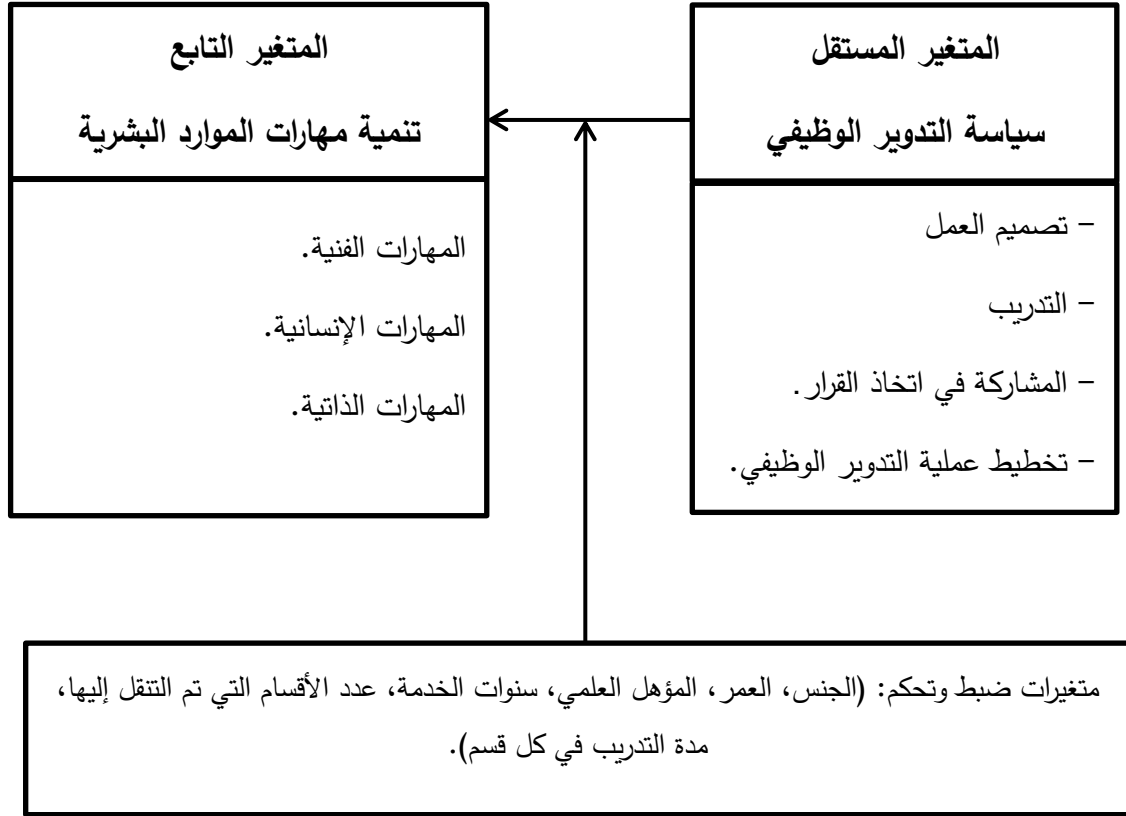
التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) تعزى للمتغيرات

الضابطة التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، عدد الأقسام التي تم التنقل

إليها، مدة التدريب في كل قسم).

6- نموذج البحث ومتغيراته: Model & Research Variables

الشكل رقم (1-1): نموذج البحث ومتغيراته.



المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

7- أهداف البحث: Research Objectives

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد البعد الأكثر قوة وتأثيراً في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية).
- معرفة مدى وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) تعزى لنوع المستشفى المدروس.
- معرفة مدى وجود اختلافات في استجابات المبحوثين فيما يتعلق بتنمية مهاراتهم تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، مدة التدريب في كل قسم) لأفراد عينة الدراسة.

8- أهمية البحث: Research Importance

تظهر أهمية البحث من الناحيتين التاليتين:

8-1- من الناحية النظرية: From the theoretical side

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية انطلاقاً من اهتمام الأدبيات المعاصرة بمفهوم التنمية البشرية المستدامة من ناحية تمكين الأفراد من زيادة قدراتهم ومهاراتهم، وتوظيف تلك القدرات والمهارات بشكل رشيد في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية، وتأتي أهمية الدراسة الحالية تجسيداََ لذلك الاهتمام كمحاولة لتقديم إسهاماً نظرياً متواضعاً حول أثر سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات العاملين في المجال الطبي. وقد تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول سياسة التدوير الوظيفي بوصفه أسلوباً تدريبياً في قطاع الصحة على حد علم الباحثة.

8-2- من الناحية العملية: From the Practical Side

تتجلى أهمية البحث من الناحية العملية من خلال:

- التعرف إلى مستوى تقييم العاملين لسياسة التدوير الوظيفي المتبعة من قبل إدارة المستشفى.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تشكل قاعدة معرفية لدى الأقسام الإدارية في المستشفيات لاتباع سياسة التدوير المناسبة التي قد يكون لها الأثر الأكبر في تنمية مهارات العاملين.

9- فلسفة البحث ومنهجيته: Research Philosophy and Methodology

9-1- فلسفة البحث: Research Philosophy

اتبعت الباحثة الفلسفة الوضعية Positivism Philosophy التي ترى أن الحوادث والظواهر موجودة في العالم الخارجي وهي تمثل موضوعاً مدركاً يجب التعامل معه تعاملاً حيادياً وموضوعياً، حيث تشكل ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من تطبيق لسياسة التدوير الوظيفي بهدف تنمية مهارات الموارد البشرية واقعاً موضوعياً يحصل

في المستشفيات محل الدراسة سيتم التعامل معه بحيادية، وهو ما ستقوم به الباحثة بدءاً من جمع البيانات وتبويبها وانتهاءً بتحليلها والوصول إلى النتائج التي تختبر النظرية. ونظراً لطبيعة المشكلة المتمثلة بالعلاقة الجدلية القائمة بين سياسة التدوير الوظيفي ومهارات الموارد البشرية، فهناك عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين المدروسين، وكانت نتائج دراسة هذه العلاقة متباينة فيما بينها، تم استعراض الدراسات السابقة وتقييم النتائج التي تدعم وجهات النظر المختلفة دون أن يكون للباحثة آراء شخصية أو تحيز في توجيهها لنتائج بحثها¹⁹.

9-2- منهج البحث: Research Method

بما أن العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة هي علاقة جدلية وأن هدف البحث هو اختبار علاقة التأثير المحتملة بين المتغيرات المدروسة، لذلك فقد اعتمد البحث على الأسلوب الاستنتاجي Deductive Approach بوصفه المدخل المناسب للفلسفة الوضعية، لذلك تم الاعتماد على مبادئ كل من: نظرية رأس المال البشري، ونظرية التعلم الاجتماعي، وبالتالي تم تطوير الفرضيات التي هي مقدمات عامة بالاعتماد على ذلك، أي بالاستناد إلى نظرية إدارية (ترى أن التدوير الوظيفي يؤثر في تنمية مهارات الموارد البشرية) ومن ثم اختبار هذه الفرضيات التي تربط بين أبعاد سياسة التدوير الوظيفي من جهة، وتنمية مهارات الموارد البشرية من جهة أخرى، حيث ستعمل الباحثة على التحقق من صحة مبادئ تلك النظريات أو نفيها²⁰.

10- مصطلحات البحث: Research Terms

تم الاعتماد على المصطلحات العلمية والتعريفات الإجرائية التالية:

- **سياسة التدوير الوظيفي:** تعبر سياسة التدوير الوظيفي عن سياسة الإدارة في تعاملها مع مواردها البشرية فيما يخص إكسابهم المزيد من القدرات والكفاءات التي يحتاجونها في أثناء ممارستهم لمهام أعمالهم الحالية

¹⁹ - Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). Research methods Business Students 7th edition. Pearson Education Limited. England. p: 137.

²⁰ - Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). Research methods Business Students. Op.cit.p:146.

- **تصميم العمل:** يقصد بمصطلح تصميم العمل تحديد المهام والمسؤوليات التي تتكون منها الوظائف، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتنفيذ هذه المهام، إضافةً إلى تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة في المنظمة بهدف رفع مستوى رضا العاملين وتحسين مستوى إنتاجيتهم²².
- **التدريب:** يعرف التدريب بأنه أداة إدارية تؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد اللازمة لإنجاز عمل معين²³.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** تُعرف المشاركة في اتخاذ القرار بأنها إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى²⁴.
- **تخطيط عملية التدوير الوظيفي:** يقصد بها تهيئة المستلزمات النفسية والمعنوية للعاملين، والعمل على خلق قنوات منسجمة مع أهمية التدوير، وضرورة الشروع به، مع توضيح جميع المستلزمات لنجاح عملية التدوير مع ضرورة إشراكهم في القرارات المتعلقة بهذا الشأن²⁵.
- **المهارات الفنية:** تنتج المهارات الفنية عن المعرفة والخبرة العملية، وتتضمن البراعة والإتقان في استخدام أساليب وطرق العمل، بالإضافة إلى حل المشكلات الطارئة وامتلاك المرونة الكافية لمواجهتها²⁶.
- **المهارات الإنسانية:** يُقصد بالمهارات الإنسانية المهارات المتعلقة بالسلوك الإنساني في إطار من القيم والحقوق والمسؤولية²⁷.

²¹ التزه، بسام (2018): أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية. مرجع سابق ذكره. ص:6.

²² - Belias.D & Sklikas, D. (2013). Aspects of job design. International Journal of Human Resource Management and Research, Vol.3, No (4), p: 86.

²³ - حنفي، عبد الغفار (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية. ص:291.

²⁴ - Ajusa, M. R. K., & Atambo, W. N. (2016). Influence of job rotation on organizational productivity. op.cit. p:1371.

²⁵ - الشماخ، خليل. وحمود، خضير (2005): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، ص:387.

²⁶ - Sweet, R. M., Hananel, D., & Lawrenz, F. (2010). A unified approach to validation, reliability, and education study design for surgical technical skills training. Archives of Surgery, Vol.145, No.2, p:198.

²⁷ - Kasule, O. H. (2013). Medical professionalism and professional organizations. Journal of Taibah University Medical Sciences, 8(3), p: 138.

- **المهارات الذاتية:** تعرف المهارات الذاتية بالقدرة على التكيف والسلوك الإيجابي الذي يمكن الفرد من التعامل مع تحديات الحياة اليومية بفعالية²⁸.

11- حدود الدراسة: The limits of the study

تتمثل حدود البحث بما يلي:

- الحدود العلمية:** تتمثل في دراسة علاقة التأثير المحتمل لسياسة التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (تصميم العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي)، والمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) بالإضافة إلى متغيرات أخرى مثل (عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، ومدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة). المؤثرة في تنمية مهارات الموارد البشرية والمتمثل بالأبعاد التالية: (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) وذلك في المستشفيات المدروسة.
- الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في مستشفيات دمشق العامة والخاصة وتم أخذ مستشفى عام هو مستشفى الأسد الجامعي، ومستشفى خاص ممثل في مستشفى هشام سنان الموجودين في مدينة دمشق.
- الحدود البشرية:** تم تطبيق البحث على عينة من العاملين في كل مستشفى مدروس.
- الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذا البحث في الفترة الواقعة ما بين 2019-2021.

12- معوقات الدراسة: Study Impediments

واجهت الباحثة عند إجراء هذا البحث العديد من المعوقات كان أهمها:

- محدودية الموارد التي فرضتها الظروف الراهنة والمتمثلة بانقطاع الكهرباء وضعف شبكة الانترنت.
- جهل العاملين بمصطلحات البحث حيث قامت الباحثة بشرح مصطلحات البحث بشكل دقيق لكل عامل على حده مما سبب هدراً كبيراً في الوقت.

²⁸- عبد الله، سمير (2018): فجوة ونقص المهارات في القطاع الصحي في الأراضي الفلسطينية المحتلة. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس". رام الله. ص: 8.

الإطار النظري

الفصل الثاني

سياسة التدوير الوظيفي

Job Rotation Policy

المبحث الأول

ماهية سياسة التدوير الوظيفي

1- تعريف سياسة التدوير الوظيفي.

2- التدوير الوظيفي وبعض المصطلحات ذات الصلة.

3- أهمية سياسة التدوير الوظيفي.

4- التدوير مدخل للتحفيز.

5- التدوير مدخل لبناء الكفاءات.

المبحث الثاني

أبعاد سياسة التدوير الوظيفي

1- أبعاد التدوير الوظيفي.

1-1 تصميم العمل.

2-1 التدريب.

3-1 المشاركة في اتخاذ القرار.

4-1 تخطيط عملية التدوير الوظيفي.

2- إيجابيات سياسة التدوير الوظيفي.

3- سلبيات سياسة التدوير الوظيفي.

المبحث الأول

ماهية سياسة التدوير الوظيفي

تمهيد:

تسعى المنظمات من خلال الاتجاهات الإدارية الحديثة إلى تطوير العنصر البشري باعتباره المرتكز الرئيس في نجاح المنظمات، فكان الحرص المتزايد على تدريبه وتنمية مهاراته وقدراته بمختلف السبل والوسائل التي تكفل الوصول بالعنصر البشري إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية.

ومن هنا بدأ الاتجاه إلى جانب مهم في تنمية مهارات العاملين، ألا وهو التدوير الوظيفي والذي يعد بمثابة نوع من التدريب يهدف إلى صقل مهارات العاملين وتنميتها¹. فعملية انتقال العامل من منصب وظيفي إلى آخر يؤدي إلى توسيع مدارك الأفراد بغرض الوصول إلى أفضل أداء في العمل، ومن ثم يكون الهدف الأساسي من التدوير إعداد العامل وتنميته بحيث يصبح مؤهلاً للتدرج في السلم الوظيفي. وهو أهم منهج تتبعه الإدارة بغرض الوصول إلى أهدافها، حيث تقوم بالتخطيط المدروس لتدوير مجموعة منتقاة من الأفراد بين الأقسام المختلفة، ومن شأن هذه الوسيلة توسيع آفاق الأفراد عن كافة وظائف المنظمة².

1- تعريف سياسة التدوير الوظيفي: Defining the job rotation policy

يعد التدوير الوظيفي أداة إدارية مستمدة من نظام إنتاج Toyota عام (1950) يهدف إلى تمكين العاملين من ممارسة جميع المهام والنشاطات داخل المنظمة³.

¹- 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). p: 473.

²- قطن، سعيد (2019): استراتيجية التدوير الوظيفي ونظرياته: دراسة وصفية تحليلية، المؤتمر الإلكتروني العالمي الخامس لدمج المعرفة. ماليزيا. ص 121.

³ - Pinhatti, E. D. G., Vannuchi, M. T. O., Sardinha, D. D. S. S., & Haddad, M. D. C. L. (2017). Job rotation of nursing professionals among the sectors of a hospital: a management tool in conflict resolution. Op.cit.p:2.

ويعرف التدوير الوظيفي بأنه أحد طرق التعلم التنظيمي وأدواته التي تحصل في مكان العمل، وهو يحصل للعاملين في المستوى الوظيفي نفسه من حيث الفئة أو الدرجة الوظيفية ولمدة زمنية محددة⁴. كما يعتبر التدوير الوظيفي وسيلة لنقل المعرفة الضمنية داخل المنظمة، والتي تعبر عن معتقدات الفرد واتجاهاته وأنماط التفكير الخاصة به وتنتقل بوساطة التفاعل الاجتماعي⁵.

وفي مجال التمريض يُعرف التدوير الوظيفي بأنه أسلوب لتصميم العمل يتم من خلاله نقل العاملين بين عمليتين أو أكثر غير عملهم الحالي وفق تخطيط مسبق، بحيث يتم إعداد طاقم تمريضي أكثر قدرة على تقديم خدمات الرعاية الطبية للمرضى⁶. ويُقصد بالتدوير الوظيفي نقل العامل بين الأقسام المختلفة ضمن المستشفى دون ترقية أو تعديل في الأجر، بهدف إكسابه معارف وخبرات ومهارات واسعة، قد يتطلبها تطوره الوظيفي في المستقبل⁷. كما يُعرف بأنه أحد أشكال التدريب داخل المنظمة يساهم في تنمية مهارات العاملين وتحفيز روح العمل لديهم بما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية⁸.

أما السياسة من منظور إداري فتعرف بأنها: عبارات إرشادية عامة توجه عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وقد توضع هذه السياسات في شكل مكتوب، وهذه هي السياسات المكتوبة، كما أنها قد لا تكون مكتوبة على الإطلاق، وهذه هي السياسات المتعارف عليها⁹. كما تعرف بأنها تخطيط الإدارة ظروف الأداء، وتهيئة أوضاع المنظمة، وتوفير المتطلبات المادية والمعنوية المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب¹⁰.

⁴ Walkley Hall, E. (2010). All change: job rotations as a workplace learning tool in the Flinders University Library Graduate Trainee Program. World library & information congress: 76 Th IFLA general conference & assembly. 10-15 August Gothenburg, Sweden. p:3.

⁵ Lu, H., & Yang, C. (2015). Job rotation: an effective tool to transfer the tacit knowledge within an enterprise. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.3(01), p:35.

⁶ Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). The effects of job rotation practices on employee development, op.cit. p:210.

⁷ Huang, S., Lin, Y. H., Kao, C. C., Yang, H. Y., Anne, Y. L., & Wang, C. H. (2016). Nursing Job Rotation Stress Scale development and psychometric evaluation. Japan Journal of Nursing Science, 13(1), p:115.

⁸ 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. No:8. p:2.

⁹ - سليمان، حنفي محمود (1992): السلوك الإداري وتطوير المنظمات. دار الجامعات المصرية. ص: 16.

¹⁰ - السلمي، علي (2004): إدارة السلوك التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. ص: 26.

واستناداً للمفاهيم السابقة أعلاه يمكن تحديد التعريف الإجرائي لسياسة التدوير الوظيفي بأنها عملية إدارية مخططة تنتهجها إدارة المستشفى، يتم من خلالها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى على أن يعود إلى وظيفته الأولى بعد انتهاء مدة التدوير، تهدف إلى تطوير مهارات العاملين الفنية والإنسانية والذاتية لجعلهم أكثر قدرة على تقديم خدمات الرعاية الطبية للمرضى.

2- التدوير الوظيفي وبعض المصطلحات ذات الصلة: Job rotation and related terms

يجدر تمييز مفهوم التدوير الوظيفي عن بعض المفاهيم الأخرى خوفاً من حصول لبس في المفاهيم قد يقود إلى عدم وضوح في الهدف والمقصد من الدراسة.

- **الدوران الوظيفي:** يقصد بدوران العمل Turnover ترك العامل للمنظمة سواء أكان هذا الترك طوعاً أم اختيارياً، ويقاس معدل الدوران حركة الدخول والخروج للأفراد بالمنظمة¹¹. ويعرف الدوران بأنه التغير الحاصل في عدد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة. ويعزى هذا التغير في العدد إلى حالات إحلال وترك الخدمة في المنظمة، ومن بين حالات ترك الخدمة (العمل) ضمن المنظمة: الاستقالة والإحالة على التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية، والتسريح أو الفصل بسبب خطأ ارتكبه العامل وأثر في المنظمة وغيرها¹².

- **الترقية:** تعرف الترقية بأنها إعادة تعيين العامل في وظيفة أعلى في السلم الوظيفي من الوظيفة الحالية، وغالباً ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الأداء، ويترتب على الترقية الزيادة في الأجر ولكن هذا ليس ضرورياً في جميع الأحوال¹³. والترقية الوظيفية تعرف بالنقل العمودي لشغل وظيفة أعلى، أي ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى في

¹¹- Ongori, H.(2007) . A review of the literature on employee turnover. African Journal of Business Management. 1(3). p: 49.

¹²- البارقي، مصلحة (2017): التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. العدد 1، الإصدار (2). ص: 4.

¹³- حنفي، عبد الغفار (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية: ص: 325.

السلم الوظيفي وينتج عن ذلك زيادة في التعويضات وزيادة في السلطة وتغير في الأهمية الوظيفية والاجتماعية أيضاً¹⁴.

- **النقل:** هي عملية وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته بصرف النظر عما يترتب على ذلك من تغيير الأجر أو زيادة المسؤوليات، حيث يؤدي النقل من وظيفة لأخرى إلى تحسين أو تغيير المسار الوظيفي للفرد، وقد يستخدم عقاباً¹⁵.

مما سبق يتبين أن مفهوم التدوير الوظيفي يتميز عن المفاهيم الأخرى كونه يحصل للعاملين في المستوى الوظيفي نفسه من حيث الفئة أو الدرجة الوظيفية ولمدة زمنية محددة، دون ترقية أو تعديل في الأجر ويعتبر نوع من أنواع التدريب داخل العمل.

3- أهمية سياسة التدوير الوظيفي: The importance of job rotation policy

إن سياسة التدوير الوظيفي تقنية إدارية يمكن من خلالها تنمية مهارات وقدرات العاملين، وهي جزء من برنامج تنموي شامل، كما تعد حافزاً للكفاءات الشابة لإبراز قدراتهم وإبداعاتهم. وتظهر أهمية سياسة التدوير الوظيفي من خلال ما يلي:

- تعتبر سياسة التدوير الوظيفي من السياسات الفردية التي تعتمد على المنظمات في التعلم التنظيمي الفردي، وتساعد في تعلم العامل مهارات وخبرات فنية متخصصة وسلوكية تساعده في أداء العديد من مهمات وظائف أخرى، وبالتالي قد تسهم في اكتساب وتغيير بعض السلوكيات المرتبطة بوظائف المنظمة¹⁶.

¹⁴ - ملدون، عيسى. النزاهة، بسام (2016): إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره. ص: 78.

¹⁵ - المغربي، محمد الفاتح (2016): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، ص: 146.

¹⁶ - النزاهة، بسام (2019): السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص: 204.

- يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تنمية العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل، فقد أظهرت البحوث الإدارية أن الواقع الذي يرفع من معنوية العامل في أثناء العمل يعتمد اعتماداً كبيراً على العلاقات الإنسانية¹⁷.
- يعمل التدوير الوظيفي على إشباع حاجات العاملين وتحقيق طموحاتهم بالعمل في وظائف جديدة تصقل مهاراتهم وتكسبهم خبرات متنوعة، كما يقضي على مشاعر الملل والرتابة لدى العاملين بسبب ممارسة مهام معينة لسنوات طويلة.
- تساعد في سد النقص النوعي والكمي من العاملين كما هو الحال في حالات الغياب والاستقالة المفاجئة، وتساهم في الكشف عن المهارات القيادية لبعض المديرين وتطوير إجراءات وأساليب العمل، وكذلك تهيئة المنظمة للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة¹⁸.

4-عوامل نجاح سياسة التدوير الوظيفي: Success factors for job rotation Policy

- يوجد العديد من المتطلبات الضرورية لنجاح سياسة التدوير الوظيفي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الأبحاث ما يلي:
- تحديد فترة زمنية مناسبة للتدوير بين الوظائف ليتم معرفة كافة المهام والمسؤوليات الخاصة بالمنصب الوظيفي الجديد.
 - وجود نظام معلومات واتصالات ذي فعالية عالية.
 - تنفيذ أساليب إدارية أخرى إلى جانب التدوير الوظيفي مثل الإثراء الوظيفي بهدف تحفيز العاملين¹⁹.

¹⁷- عوض، عامر (2008): السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص:196.

¹⁸- فرج، شذى. الثبتي، أسماء (2019): التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. المجلد 10 العدد (2). ص:346.

¹⁹- Brunold, J., & Durst, S. (2012). Intellectual capital risks and job rotation. Journal of Intellectual Capital.13(2).p:191.

- تثقيف العاملين حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه.
- ضمان شفافية إجراءات التدوير، وفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار من خلال التعرف إلى رغباتهم واهتماماتهم ووضعها ضمن خطة التدوير²⁰.
- يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي من قبل المدير المباشر ومن ثم الاتفاق عليه بين كل من المدير المباشر الذي يتبع له العامل، والمدير المباشر الذي يتبع له العمل المطلوب التدريب عليه والعامل المعني.
- يجب تخصيص مشرف على العامل خلال فترة التدوير الوظيفي وفقاً للآلية التي تحددها إدارة الموارد البشرية.
- يجب ألا تقل مدة التدوير الوظيفي عن شهر وألا تزيد عن شهرين²¹.

5- التدوير كمدخل للتحفيز : Rotation is an entrance to motivation

إن العنصر الأساسي في السلوك الإنساني هو ممارسة نشاط ما، بدنياً كان أم فكرياً، وهذا يعني إمكانية النظر للسلوك الإنساني على أنه سلسلة من النشاطات، والسلوك الإنساني بهذا التصور هو تحرك هادف، أي أن الإنسان يسعى لإنجاز تلك الأعمال التي تقوده لتحقيق شيء ما في حياته، غير أن بعض الأفراد يعرفون أهدافهم، في حين أن الآخرين قد لا يستطيعون تحديدها بدقة، وهنا تبرز مهمة المدير في المنظمة في قدرته على تحفيز الأفراد للعمل باتجاه تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب منه تشخيص الدوافع التي تثير الأفراد للعمل بهذه الاتجاهات وبالتالي كيفية تحفيزهم من خلال إشباع تلك الدوافع.

يعرف التحفيز بأنه ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات لدى المرؤوسين بغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء²². كما يقصد بالتحفيز مجموعة الجهود المخططة التي تبذلها الإدارة لحث

²⁰- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., & Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. op.cit. p:305.

²¹- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2010): نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية في الإمارات العربية المتحدة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (13). ص: 24.

²²- الشماخ، خليل. حمود، خضير (2005): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. ص: 273.

العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية أو خلق حاجات جديدة لديهم شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. هذا يعني أن التحفيز هو نشاط مخطط ومقصود يقوم على دراسة حاجات العاملين ومعرفة مستوى النقص فيها، ثم العمل على وضع أنواع الحوافز المناسبة التي تحرك الدافعية لديهم²³.

يرى لوثنانز أن دورة التحفيز تتكون من العناصر التالية:

- الحاجة: هي عبارة عن نقص، وتنشأ الحاجة عندما يكون هنالك عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي.
 - الدافعية: هي عبارة عن عملية تبدأ عند ظهور حاجة فيزيولوجية أو نفسية حيث تعمل على تنشيط السلوك وتفعيله للوصول إلى هدف محدد.
 - الحافز: تأتي الحوافز في نهاية دورة التحفيز، ويعرف الحافز بأنه كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع، وهكذا فالحصول على الحافز سوف يعيد التوازن الفيزيولوجي أو النفسي ويقلل أو يبطل من مفعول الدافع²⁴.
- يرتبط التحفيز بالإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين. والحوافز تقسم إلى قسمين:

1. حوافز مادية: مثل الراتب والمكافآت والمزايا الأخرى.
2. حوافز معنوية: مثل فرص الترقية والنمو الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات، وإبداء الرأي والمقترحات وغيرها²⁵.

تهدف المنظمة من اتباعها لسياسة التدوير الوظيفي إلى رفع معنويات العاملين وتحفيزهم، حيث يعتبر التدوير مدخلاً يلبي حاجات العاملين باختلاف مستوياتها بدءاً من حاجة تحقيق الذات إلى إقامة علاقات اجتماعية مع زملاء العمل، كما يشكل أحد الطرق الرسمية لنيل العامل فرصته في الترقية عبر السلم الوظيفي، ويتبين ذلك من خلال ما يلي:

²³- التزه، بسام (2019): السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره. ص: 152.

²⁴- Luthans , F.(2011).Organizational Behavior: An Evidence-based Approach.12ed .New York .p :157

²⁵- جلدة، سامر (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة لأولى، ص : 100.

ينعكس التدوير الوظيفي بشكل إيجابي على مستوى الروح المعنوية للعاملين نتيجة اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وتنمية علاقات إيجابية وصداقات بين زملاء العمل من خلال التنقل بين الوظائف في المنظمة، إضافةً لكونه وسيلةً للتجديد في الحياة الوظيفية وكسر الجمود فيها²⁶.

كما يشكل التدوير الوظيفي أحد الحلول المتبعة لمعالجة مشكلة التحيز في تقييم الأداء، فوجود نظام تقييم قائم على مشاركة رؤساء الأقسام المضيفة في تقييم أداء العاملين خلال فترة التدوير، يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله²⁷. ويعتبر أسلوب التدوير الوظيفي من الأساليب المتبعة في تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال التعرف إلى رغباتهم واهتماماتهم، ووضعها ضمن خطة التدوير، فقد أثبتت البحوث الإدارية أن المشاركة تعد من أهم أساليب تحفيز العاملين، وذلك يعود لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد نحو القرارات التي شارك فيها، والاعتراف بمكانة العاملين ودورهم في المنظمة إضافةً إلى شعورهم بالإنجاز²⁸.

مما تقدم تشير الباحثة إلى أهمية اتباع إدارة المستشفى برنامجاً مخططاً للتدوير الوظيفي في تقليل وطأة الملل والضغط النفسي على عاملها من جهة وإشباع حاجاتهم من جهة أخرى، ما يساعد على سرعة التعلم وتنشيط القدرات والمهارات الكامنة لدى العاملين، وبالتالي تحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة.

6- التدوير كمدخل لبناء الكفاءات: Rotation is an entrance for

building competencies

تشكل الكفاءات البشرية رأسماً حقيقياً تعول عليه المنظمات لتحقيق التميز والريادة لذا كان محط اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين، وتمثل الكفاءات مجموعة من السمات والخصائص الشخصية اللازمة للفرد والتي

²⁶- Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. Business and Economics Research Journal, Vol.1, No (3), p:72.

²⁷- Müller, D. (2010). On horns and halos: Confirmation bias and job rotation (No. 05/2010). Bonn Econ Discussion Papers. Bonn Graduate School of Economics. No (5). p:6.

²⁸- Zehra, N. (2015). Impact of Job Rotation on Employee Performance: The Case of Pakistani Banking Industry. RADS Journal of Social Sciencess & Business Management, Vol.2, No (2), p: 3.

تظهر من خلال المستوى العالي لأدائه، وتشمل هذه الخصائص الدوافع والمهارات والخبرة²⁹. وتعرف الكفاءة بأنها المعرفة والمهارة والخبرة التي يمكن تحديدها وتعريفها وقياسها، بالإضافة إلى الخصائص المرتبطة بها، كالاتجاهات والسلوك والقدرة البدنية والذهنية الضرورية التي يجب أن تتوفر في الفرد للقيام بعمل ما³⁰. كما تعرف بأنها مزيج من المعارف تمارس في مستويات وأطر معينة لتظهر من خلال العمل الميداني، وبالتالي ينبغي على المنظمة تحديدها (اكتشافها)، وتقييمها وتنميتها باستمرار³¹.

وتعتبر الكفاءات ميزة تنافسية يمكن للمنظمة خلقها وتنميتها من خلال تبنيها للتدوير الوظيفي، حيث يتميز التدوير عن وسائل التدريب الأخرى كونه يمنح العاملين تجربة عملية ومفهوم أوسع لمختلف خطوط العمل والخدمات والعمليات داخل المنظمة، كما يكسب التدوير الوظيفي العاملين مهارات حل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرارات نتيجة التنقل بين الوظائف والأعمال المختلفة، وهذا بدوره يولد قوة عاملة مرنة وجاهزة للتعامل مع المواقف الطارئة³².

والتدوير الوظيفي هو أحد طرق التعلم التنظيمي ويُنظر إليه كعملية داعمة ومشجعة لتعلم الفرد كونه يجعل منه شخصاً متعدد الاستخدامات، من خلال تحسين مستوى المعارف والمهارات في تخصصات متعددة³³. كما يعد التدوير الوظيفي مصدراً لخلق الإبداع وسبباً لتنمية الكفاءات البشرية نظراً لما يقوم عليه التعلم التنظيمي من مبادئ محفزة على التعلم المستمر، والتشارك المعرفي، والعمل الجماعي، ومنح العاملين الحرية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات المنظمة، ما يفتح المجال أمام العاملين لرفع

²⁹ - Armstrong M (2012). Armstrong s Handbook of Human Resource Management Practice. Twelfth edition. United Kingdom. London. Library of congress Cataloging –in-publication Data. p: 90.

³⁰ - Fotis. D & Gregoris M. (2006): Competency based management. Information Management & Computer Security. Vol. 14 No. 1, p:52.

³¹ - سعيدة، ملال. سكيكدة، قحام (2019): تنمية الموارد البشرية من منظور تبني استراتيجية التعلم التنظيمي لخلق كفاءات محورية. المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة . العدد 9، المجلد (3). ص:33.

³² - Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation. op.cit. p73.

³³ - Walkley Hall, E. (2010). All change: job rotations as a workplace learning tool in the Flinders University Library Graduate Trainee Program. op.cit. p 3.

قدرتهم الإبداعية والابتكارية، وتطوير أساليب العمل³⁴.

ويؤدي التدوير الوظيفي إلى زيادة شعور الفرد بالمواطنة التنظيمية (مواطن عضو أصيل بالمنظمة)، وينتج عن الشعور بالمواطنة سلوكيات إيجابية متنوعة مثل التعاون ومساعدة الآخرين، والمحافظة على موارد المنظمة، والدفاع عن المنظمة وغيرها³⁵، فقد أكدت الدراسات أن التدريب يؤدي دوراً حاسماً في توطيد علاقة العامل مع منظمته، فيقوم بواجبات ومهام تتجاوز متطلبات الوظيفة المحددة انطلاقاً من مبدأ المعاملة بالمثل، وهذا ما تؤكدته نظرية التبادل الاجتماعي³⁶.

مما تقدم تقترح الباحثة ضرورة خلق بيئة عمل مشجعة وداعمة لعملية التعلم في المستشفيات لجعل العاملين أكثر قدرة على تقديم خدمات الرعاية الطبية، ومن هنا تأتي أهمية سياسة التدوير الوظيفي كمدخل لتعزيز عملية التعلم وبناء الكفاءات، بحيث يصبح العامل ملماً بكافة نشاطات ووظائف المستشفى وقادراً على أداء مهامه بكفاءة عالية.

خلاصة المبحث الأول:

تناول المبحث مفهوم سياسة التدوير الوظيفي وتم تعريفها بأنها أسلوب إداري مخطط يتم من خلاله نقل العاملين بين عدة وظائف داخل المنظمة خلال فترة زمنية محددة بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، وذلك لأداء الأعمال المناطة بهم في الوقت الحالي أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل. ثم تطرقنا إلى مراحل تخطيط سياسة التدوير الوظيفي مع التأكيد على أهمية تقييمها لمعرفة العائد الذي حققته، ومعرفة جوانب الضعف والثغرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها للعمل على تلafiها في البرامج المستقبلية. وأخيراً تم بيان أهمية التدوير الوظيفي كمدخل للتحفيز وبناء الكفاءات في المنظمة.

³⁴ سعيدة، ملال. سكيكة، فحام (2019): تنمية الموارد البشرية من منظور تبني استراتيجية التعلم التنظيمي لخلق كفاءات محورية. مرجع سابق ذكره. ص: 36.

³⁵ Sulaiman , A. A.(2019) .The Effectiveness of Job Rotation in Promoting Organizational Citizenship Behavior .op.cit.p:112.

³⁶ Harrington, J. R., & Lee, J. H. (2014). What drives perceived fairness of performance appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of performance appraisal in US federal agencies. Public Personnel Management, 44(2), p:15.

المبحث الثاني

أبعاد التدوير الوظيفي

تم مناقشة مفهوم سياسة التدوير الوظيفي وأهميتها وعوامل نجاحها في المبحث السابق، ومن خلال هذا المبحث سننتقل إلى أبعاد التدوير الوظيفي بما يتلاءم مع أهداف الدراسة مع بيان إيجابيات وسلبيات سياسة التدوير.

1- أبعاد التدوير الوظيفي: Dimensions of job rotation

بعد الاطلاع على الأدبيات والمراجع التي تناولت مفهوم التدوير الوظيفي من جوانبه المختلفة، يمكن تحديد عدد من الأبعاد التي تم اعتمادها من قبل الباحثين لقياس هذا المتغير كما هو موضح في الجدول (1-2)

الجدول (1-2): أبعاد التدوير الوظيفي

Sulaiman , 2019 ⁴¹	Ajusa& Atambo,2016 ⁴⁰	Mohan & Gomathi,2015 ³⁹	Alnashmi & Almoayad,2013 ³⁸	Zin et al & 2013 ³⁷
التدريب	التحفيز	منفعة العامل	التدريب	منفعة العامل
تصميم العمل	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	التطور الشخصي	تصميم العمل	المعرفة التنظيمية
استراتيجية التطوير الوظيفي	التدريب	المعرفة التنظيمية	استراتيجية التطوير الوظيفي	المعرفة الإدارية
النظم والإجراءات		المعرفة الإدارية	النظم والإجراءات	المعرفة التقنية

³⁷- Zin, M., Lazim, M., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013). Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies. op.cit, p:142.

³⁸- Al-Nashmi, M. M., & Almoayad, A. A. A. (2013). 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). p:44.

³⁹- Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). The effects of job rotation practices on employee development: op.cit. p 212 .

⁴⁰- Ajusa, M. R. K., & Atambo, W. N. (2016). Influence of job rotation on organizational productivity. op.cit .p 1369.

⁴¹- Sulaiman , A. A.(2019).The Effectiveness of Job Rotation in Promoting Organizational Citizenship Behavior. op.cit. p:102.

		المعرفة التقنية		
--	--	-----------------	--	--

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على عدد من الأبحاث.

وبناءً على الجدول السابق سوف نتناول الأبعاد التالية: (تصميم العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار) بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، وتم إضافة بعد التخطيط لعملية التدوير الوظيفي من قبل الباحثة نظراً لأهميته في اكتساب المهارات المخطط لها.

1-1-1 تصميم العمل : Job design

1-1-1. مفهوم تصميم العمل : Job design concept

إن فكرة تصميم العمل تقوم على حقيقة مفادها أنه طالما يوجد لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه وبعض هذه الطرق أفضل من بعضها الآخر، فإنه من الممكن اختيار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم العمل، وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب فيها والسابق تحديدها مثل خفض التكاليف أو زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الأداء لدى العاملين. وعلى أساس هذه الفكرة فإنه من الممكن تعريف تصميم العمل على أنه تلك العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة، أخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية، والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى⁴².

كذلك يقصد بمصطلح تصميم العمل تحديد المهام والمسؤوليات التي تتكون منها الوظائف، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتنفيذ هذه المهام، إضافةً إلى تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة في المنظمة بهدف رفع مستوى رضا العاملين وتحسين مستوى إنتاجيتهم⁴³.

وتصميم العمل كما يراه بعض الكتاب والباحثين يتضمن ثلاثة أبعاد/ خصائص وهي⁴⁴:

⁴² - المغربي، محمد الفاتح (2016): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، ص:95.

⁴³ - Belias. D & Sklikas, D. (2013): Aspects of job design. International Journal of Human Resource Management and Research, Vol.3, No (4), p: 86.

⁴⁴ - Armstrong M (2014): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. op.cit. p:146.

- مدى العمل: يشير إلى تنوع الواجبات التي يتطلبها العمل أو عدد الواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل العمل.
- عمق العمل: يعني مدى الحرية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة لتقرير واجبات العمل ونتائجه، ومدى استطاعة الفرد ممارسة الرقابة والسيطرة على عمله وحرية في اختيار طرق أداء العمل.
- علاقات العمل: تشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد والتي يمكن تحقيقها في أثناء العمل.
- مما تقدم تلخص الباحثة تصميم العمل بأنه مجموعة الإجراءات التي يتم اتخاذها من قبل إدارة المستشفى، لتطوير ممارسات العمل الفردية مع مراعاة تطابقها مع حاجات العاملين وقيمهم وتوقعاتهم لجعلهم أكثر قدرة على تقديم خدمات الرعاية الطبية.

2-1-1. أهمية تصميم العمل: The importance of job design

يعتبر تصميم العمل واحداً من أهم المتغيرات المؤثرة في نجاح المنظمة، فهو ذو أهمية بالغة لطرفي العملية التنظيمية، حيث إن التصميم الجيد يمكن المنظمة من الاستفادة القصوى من مهارات وقدرات العاملين فيها، ويحقق لهم بذات الوقت درجة عالية من الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، وتظهر أهمية تصميم العمل من خلال التالي:

- تخفيض تكاليف السلامة المهنية وبالتالي المساهمة في خفض التكاليف الكلية.
- توفير تغذية عكسية عن جودة الأداء للعاملين مما يتيح لهم التعرف إلى إنجازاتهم ونقاط القوة والضعف لديهم.
- زيادة مستوى الانتماء التنظيمي عند العاملين⁴⁵.
- يؤثر تصميم العمل في الرضا الوظيفي، لأن العاملين يكونون أكثر راحة مع عناصر وظيفية محددة. كما أن انخفاض معدل الدوران والغياب أيضاً يمكن أن يكون مرتبطاً بعملية تصميم العمل الفعالة.

⁴⁵ - محمد، ميسون. فليح، خلف (2019): تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج هاكمان - دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (44)، ص: 187.

- يسمح تصميم العمل للعاملين بالحصول على الأعمال التي يرغبون في أدائها والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم، وبالتالي ستكون النتائج مرضية للعاملين والمنظمة معاً.
- يؤثر تصميم العمل على الحالة الجسدية والصحية والنفسية للعاملين على حد سواء، فبعض الأمراض مثل فقدان السمع، وآلام الظهر، وارتفاع ضغط الدم، وحتى أمراض القلب يمكن أن تُعزى مباشرة إلى تصميم العمل⁴⁶.

3-1-1. مداخل تصميم العمل: Job Design Approaches

- بالرغم من اختلاف باحثي علوم الإدارة والسلوك التنظيمي في تحديد مداخل تصميم العمل إلا أن أغلبهم اعتبر المداخل التالية هي الأوسع انتشاراً، وإن المفاضلة بينها يرتبط بدورة حياة المنظمة واتجاهات القادة الإداريين فيها:
- **المدخل التقليدي:** الذي يعتمد على مبادئ الإدارة العلمية لتايلور حيث يتخصص الفرد العامل في أداء أقل ما يمكن من المهام، وإن من أبرز فوائد هذا المدخل تبسيط عملية تدريب العاملين، ومن أبرز عيوبه هو زيادة الملل نتيجة الرتابة في أداء الأعمال⁴⁷.
 - **توسيع الوظيفة:** تدور فكرة توسيع الوظيفة حول إعطاء العامل فرصة لأداء عدد أكبر من المهام الروتينية المرتبطة أو غير المرتبطة بعضها مع بعض، ومن المهم أيضاً أن نلاحظ أن التغيير لم يمس جوهر الوظيفة، بل ما تم هو محاولة توسيع نطاق الوظيفة أفقياً وليس رأسياً. ويحاول هذا الأسلوب تحقيق بعض الأهداف التنظيمية وبعض الأهداف الإنسانية في الوقت نفسه، ذلك أنه من خلال تدريب العاملين على عدد أكبر من المهام فإنه من الممكن سد العجز في بعض نوعيات الأعمال عند الضرورة، كما هو الحال في حالات الغياب والاستقالة المفاجئة، ومن ناحية أخرى فإنه عن طريق زيادة

⁴⁶ - Al-Nashmi, M. & Almoayad, A. (2013): 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). p:55.

⁴⁷ - محمد، ميسون. فليح، خلف (2019): تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج هاكمان، مرجع سابق ذكره، ص:188.

المهام المعطاة للعامل فإنه من المأمول أن تخف حدة الملل التي يشعر بها تجاه العمل الروتيني المُسند إليه⁴⁸.

- **التدوير الوظيفي:** يُعرف التدوير الوظيفي بأنه وسيلة لتنمية مهارات العاملين، كما يعتبر نهج عملي لإثراء وتوسيع مهام العمل، وهو فرصة لتهيئة قادة مستقبليين عن طريق نقل المتدربين من إدارة إلى أخرى لتوفير فهم أوسع لكافة الجوانب التنظيمية⁴⁹.

- **الإثراء الوظيفي:** يزيد الإثراء الوظيفي من عمق الوظيفة بإعطاء العامل فرص أكبر للتحكم في عمله كاملاً من حيث التخطيط، والتنفيذ، ومتابعة النتائج، وتصحيح الأخطاء، وتوفير المزيد من الحكم الذاتي مما يتطلب المزيد من المهارات والمسؤوليات. ومن الأمثلة على الإثراء الوظيفي:

- إعطاء العامل وظيفة كاملة وليس مجرد جزء من العمل.
 - توفير المزيد من الحرية والسلطة للعامل لأداء العمل حال الضرورة.
 - توجيه تقارير التغذية العكسية للإدارة والعاملين معاً⁵⁰.
- وفي سبيل زيادة فاعلية استراتيجية إثراء العمل وضمان تحقيق الفوائد المرجوة منها، سعى بعض الكتاب والباحثين إلى معرفة الخصائص والعوامل الذاتية في العمل التي قد تحدث أكبر تأثير في تحفيز الأفراد، ومن العوامل والخصائص الرئيسة التي حددها بعض الباحثين⁵¹:

- (1) **تنويع المهارات:** ويشير إلى مدى ما يتطلبه العمل من مهارات وقدرات للقيام بالنشاطات والواجبات التي يتضمنها العمل.
- (2) **تحديد المهمة:** وتشير إلى أي مدى يتضمن العمل إنجاز أجزاء أو وحدات كاملة من العمل يمكن التعرف إليها والتحقق منها.

⁴⁸ - المغربي، محمد الفاتح (2016): إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص:99.

⁴⁹ - 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. op.cit. p:2.

⁵⁰ - Mathis, R. & Jackson, J (2010): Human Resource Management. Thirteenth Edition. Printed in the united states of America. p:118.

- 51حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، ص: 408.

- (3) **أهمية المهمة:** مدى تأثير العمل على أعمال وحياة الأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.
- (4) **الاستقلالية:** تعني مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات وغيرها.
- (5) **التغذية الراجعة:** وتعني مدى اطلاع العامل على مستوى أدائه لعمله وفاعلية جهوده الوظيفية، ويضيف Gibson إلى هذه الخصائص والعوامل عاملاً سادساً وهو التفاعل في أثناء العمل سواء كان مطلوباً أو طوعياً.
- مما تقدم أشارت الباحثة إلى أهمية التدوير الوظيفي كأحدى تقنيات تصميم العمل التي تمكن الممرض من اكتساب مهارات وخبرات متنوعة نتيجة التنقل بين عدة مراكز في المستشفى، وفي سبيل زيادة فاعلية سياسة التدوير وضمان تحقيق الفوائد المرجوة منها، لا بد من إثراء المهام بشكل يسمح بتحدي إمكانات العاملين وقدراتهم الكامنة، وذلك من خلال الاعتماد على الفروق الفردية لتكييف العمل بما يتناسب مع قدرات ومهارات الممرضين، وتقويض صلاحيات كافية لهم لاتخاذ القرارات السريرية بالتعاون مع الأطباء إضافة إلى تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد هيئة التمريض وبقية أفراد الفريق الصحي، ما يساعد على سرعة التعلم وتنشيط القدرات والمهارات الكامنة لدى الممرضين.

1-2- التدريب: Training

1-2-1. مفهوم التدريب: Training concept

لكي نحيط بمفهوم التدريب بوصفه أحد النشاطات الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات تجدر الإشارة إلى بعض التعاريف التي تناولته، ومن بين هذه التعاريف أن التدريب هو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل، كما يعرف بأنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، أي أن العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له وهذا ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثاً، وكذلك على القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة أو أساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين في المنظمة.

كما يسعى التدريب إلى زيادة معرفة ومهارة أفراد لديهم معرفة ومهارة سابقة، والزيادة قد تشمل تعميق ما هو متوفر لديهم في مجال معين أو خلق معرفة ومهارة جديدة إضافية لديهم في مجال جديد بالنسبة لهم تضاف إلى ما يمتلكونه سابقاً⁵².

ويهدف التدريب إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب، ولا يقتصر تأثير التدريب في تطوير قدرات الفرد فحسب وإنما يشحذ قدرته على التفكير والإبداع⁵³.

كما يهدف التدريب إلى:

- تحسين أداء العاملين.
 - اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء الوظائف المختلفة داخل المنظمة.
 - تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
 - تعزيز قدرة العاملين على التعامل مع المشكلات والحالات الطارئة في العمل⁵⁴.
- من خلال ما سبق تلخص الباحثة عملية التدريب بأنها عملية مخططة تقوم بها إدارة المستشفى تهدف إلى زيادة قدرة الممرضين على استخدام وسائل وأدوات تقديم خدمات الرعاية الطبية، وإكسابهم المهارات اللازمة للتعامل مع المرضى، وتأهيلهم بالصورة التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة ومرونة.

1-2-2. أساليب التدريب: Training methods

تشمل برامج تنمية مهارات الموارد البشرية على مجموعة كبيرة من الأساليب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين مهارات وأنماط سلوكية جديدة، إذ إن لكل أسلوب من هذه الأساليب مميزاته وظروف استخدامه، ويمكن تصنيف هذه الأساليب ضمن مجموعتين أساسيتين:

أولاً - التدريب في بيئة العمل: On the Job methods

⁵² - المغربي، محمد الفاتح (2016): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، ص: 49.

53- Elnaga, A. & Imran, A. (2013): The effect of training on employee performance. European journal of Business and Management, Vol.5, No (4), p: 139.

⁵⁴ - Georgantza, G., & Samanta, I. (2017): Education as a Means to Implement Job Rotation in a Public Organization, Management and Organizational Studies, Vol.4, No (2). p: 39.

تعد الأساليب المستخدمة للتنمية في بيئة العمل من أفضل الأساليب، حيث تصمم البرامج بما يتفق مع متطلبات العمل، ومن أهم هذه الأساليب:

- التدوير الوظيفي: Job Rotation

وفقاً لهذا الأسلوب يتم استبدال المراكز بين العاملين، وبذلك يمكنهم اكتساب مهارات وخبرات من شغل مراكز مختلفة بالمنظمة.

- التدريب من خلال الوظيفية: Training Positions

وفقاً لهذا الأسلوب يشغل المتدرب وظيفة تحت الإشراف المباشر للمدير، وغالباً ما تحمل هذه الوظيفة لقب مساعد مدير، وبهذا الشكل يعطى للمتدرب بعض المهمات لممارستها ومساعدة المدير أو يتصرف في حالة عدم وجوده، وبهذا الشكل يمكن التعرف إلى أعباء المركز عن قرب واكتساب المهارات من خلال الممارسة⁵⁵.

- الزميل ذو القدم والخبرة الوظيفية: Colleague with old and professional experience

تتخذ عملية التدريب من قبل أحد الزملاء في نفس مكان العمل والذي تكون خبرته ومهارته في العمل عالية، بحيث تؤهله لتعليم زملائه ما يحتاجونه في أداء أعمالهم من معرفة وخبرة ومهارة بأن واحد، ويتم هذا التدريب عادة بتكليف رسمي من قبل الرئيس المباشر، وأحياناً بشكل غير رسمي بحكم علاقات الصداقات والزمالة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض. لا شك أن هذا الأسلوب يقوي العلاقات والروابط بين الموارد البشرية، لكنه يتطلب وجود تقاهم ومحبة بين الأفراد الذين يعملون في مكان العمل نفسه⁵⁶.

ثانياً - التدريب خارج بيئة العمل: Off the Job methods

- المحاكاة: Simulation

55- حنفي، عبد الغفار (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 300.

56- عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص: 464.

تعد تمارين المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعاليةً، وإن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة، ويستخدم أسلوب المحاكاة نماذج مصطنعة (مختبرات، أدوات، ...) تطابق المستخدمة في الواقع العملي، ويتولى المدرب تدريب المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة أمامهم⁵⁷.

- دراسة الحالة: Case study

يتضمن هذا الأسلوب إجراء مناقشة بين مجموعة من المتدربين لمعالجة حالات عملية فعلية، وتتضمن هذه الحالات مواقف تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها، ويقوم المدرب بتقديم المعلومات الضرورية عن هذه الحالات للمتدربين لكي يوجد حماس بينهم باتجاه البحث عن حلول مناسبة. وفي هذه الطريقة يساهم المتدربون بشكل فعال في التدريب وذلك من خلال تحليلهم للحالة المطروحة ومحاولتهم تقديم الحلول بشأنها. من مزايا هذا الأسلوب أنه يوفر قدراً عالياً من المشاركة من جانب المتدربين ويقدم حلولاً تتسم بالشمول والتكامل، وأنه يؤدي إلى تنشيط أفكار المتدربين وينمي من قدرتهم على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة للمفاضلة بينها⁵⁸.

- المحاضرة: lecture

تعرف بأنها عملية إيصال المعلومات (قواعد، إجراءات، طرق أداء العمل، ...) من المحاضر إلى المتلقي بشكل يتم إعداده مسبقاً، وترتكز فاعلية المحاضرة على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر، ومدى إلمامه بالمادة التي ينقلها واستخدام معانٍ ومعلومات جديدة، وكفاءته في نقل المعلومات إلى المتلقي وقدرته على التأثير عليه، والسيطرة على سلوكه. وأكثر الحالات التي تكون فيها هذه الطريقة مفيدة وناجحة هي عندما يتطلب الموضوع دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها⁵⁹.

1-2-3. عوامل نجاح برامج التدريب: Success factors of training programs

⁵⁷- Aggarwal, R., Grantcharov, T. P., & Darzi, A. (2007): Framework for systematic training and assessment of technical skills, Journal of the American College of Surgeons, Vol.204, No (4), p: 700.

⁵⁸- Koang Yiek, G., Irungu, D., & Mwamba, D. M. (2017): The Effect of Training and Development Strategy on Organizational Performance, A Case Study of Central Bank of South Sudan, Journal of Strategic Management, Vol.1, No (1), p:50.

- حكوم، علي (2018): تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ص 174.

إن التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك المتدرب، وفي طريقة أدائه لعمله، ويمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه المتمثلة في تغيير أنماط سلوك المتدربين انعكاساً مباشراً للنجاح في سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية، وإن نجاح البرنامج التدريبي لا يعتمد فقط على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، بل يعتمد على عوامل أخرى، من أهمها:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** ويتم ذلك بالنظر إلى مؤشرات معينة مثل انخفاض الفعالية، وعمليات النقل والترقية إلى وظائف جديدة، والتغير في المنتجات كماً ونوعاً وغيرها. وتدل كل هذه المؤشرات على أن الأفراد المعنيين تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بوساطة التدريب.
- **تصميم خطة التدريب:** وهنا يتم تحويل وترجمة الاحتياجات التدريبية إلى برامج. وكل برنامج يشتمل على أهداف محددة، ومحتويات عملية يتم التدريب عليها، وأسلوب التدريب، والمدرسين، وأماكن التدريب، وميزانية التدريب وغيرها. ويتم وضع مجموعة البرامج في خطة متكاملة للتدريب على مستوى المنظمة.
- **تقييم فعالية التدريب:** يهتم المنظمة أن تسأل نفسها: هل عوائد التدريب تفوق تكاليفها؟ ويمكن للمنظمة أن تقيس فعالية التدريب من خلال زيادة إنتاجية المنظمة، أو تغيير سلوك الخاضعين للتدريب، كما يمكن أن يتم ذلك من خلال اختبارات عملية تقيس مدى تحصيل الخاضعين للتدريب للمادة العلمية التي حصلوا عليها، كما يمكن قياس فعالية التدريب من خلال سؤال الخاضعين للتدريب عن مدى استفادتهم ورضاهم عن برنامج التدريب الذي حضروه⁶⁰.

وترى الباحثة أن نجاح برنامج التدوير الوظيفي في تحقيق أهدافه يتوقف على توفير الظروف الملائمة للتعلم، نذكر منها: اختيار الفرص الوظيفية المتاحة للمرشحين بناءً على احتياجات المنظمة التدريبية، وربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (إثبات القدرة على الأداء، تنمية علاقات اجتماعية، ...)، وتحديد فترة تدوير مناسبة بين الوظائف، وتقييم فعالية برنامج التدوير لغرض تحديد مدى فاعليته وقدرته على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

⁶⁰ - ماهر، أحمد (2003): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ص.448.

1-2-4. أهمية التدريب: The importance of training

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

- **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى الفرد الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.
- **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة الخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمول لأداء العمل وكيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- **يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته بالرغم من فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب⁶¹.
- **تشجيع التطوير الذاتي وزيادة الثقة بالنفس:** يساعد التدريب المنهجي العاملين على فهم أهمية الدور الذي تؤديه الوظائف التي يقومون بها، وبالمعارف والخبرات والمهارات التي تم الحصول عليها خلال التدريب سوف يكونون أكثر ثقة عند تأدية مهامهم مما يؤدي إلى توفير خدمات أفضل.
- **يساعد العاملين على أن يصبحوا أكثر قدرة على حل مشكلات العمل:** فمن خلال التدريب يتم اكتساب الخبرة العملية والتي يمتلك العامل من خلالها مهارة حل المشكلات.
- **تسهيل وصول العامل إلى أهدافه الشخصية:** لا يكتسب العاملون المهارات والمعارف العملية فقط في أثناء التدريب بل يساعد التدريب أيضاً على وضع أهدافهم المستقبلية، حيث يكون لديهم الفرصة للتعرف على الوظائف الأخرى داخل المنظمة⁶².

⁶¹ - حنفي، عبد الغفار (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 291.

⁶² - الجمل، حنان. محمد، هالة (2013): تقييم دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين في قطاع الفنادق، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد (7)، العدد (2)، ص: 50.

1-3- المشاركة في اتخاذ القرار: Participation in Decision Making

1-3-1. مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار: The concept of participation in decision-

making

لسنوات عديدة بقيت عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمات ضعيفة للغاية، وذلك بسبب تبني العديد من المديرين مدخل/ الفلسفة البيروقراطية في الإدارة، وساعدهم على ذلك ثبات واستقرار بيئة المنظمات، وفي الستينات أدى ظهور أفكار رواد المدرسة السلوكية بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال إلى بحث العديد من المنظمات عن أساليب إدارية جديدة للتوافق مع تلك التحديات والتغيرات المتسارعة، ومن تلك الأساليب الإدارة بالمشاركة. وقد تعددت رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار، فمن منظور التفويض تعرف المشاركة بأنها عملية يحصل الفرد بموجبها على حرية أكبر في صنع القرار في مجال عمله⁶³.

ومن منظور سلوكي يُقصد بالمشاركة في اتخاذ القرار انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها، وهذا التعريف يتضمن ثلاث أفكار: فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً ولا ينغمس فقط في العمل. والفكرة الثانية في المشاركة هي أن المشاركة تدفع الأفراد للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن الدافعية عن طريق مساعدة العاملين على فهم وتوضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف. والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الأفراد على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة⁶⁴.

وتُعرف المشاركة في اتخاذ القرار بأنها إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد من جهة، وأهداف

⁶³ - الصباغ، شوقي. مرزوق، عبد العزيز. عبد الجواد، ثروت (2017): نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (17)، ص: 143.

⁶⁴ - حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق ذكره، ص: 318.

المنظمة من جهة أخرى⁶⁵.

وبالتالي فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعبر عن مدى اعتماد إدارة المستشفى على أفكار العاملين وحاجاتهم واقتراحهم في التخطيط لسياسة التدوير الوظيفي مستقبلاً، ما يشعرهم بأهميتهم ويزيد من دافعيتهم للعمل.

1-3-2. أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات: Methods of Participation in Decision Making

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، ومن بين أساليب وطرق المشاركة في اتخاذ القرارات ما يلي:

- **الإدارة بالتشاور:** حيث يتشاور المدير مع موظفيه ويستشيرهم ليشجعهم على التفكير بالقضايا والمشكلات التي تتعلق بالعمل، والإسهام بأفكارهم قبل اتخاذ القرار بنفسه.

- **حلقات الجودة:** تُستخدم منذ فترة طويلة لجان العمل، أو فرق تحسين العمل أو فرق المشاركة، وأطلق عليها حديثاً لجان الجودة وهذه جماعات تطوعية تتلقى تدريباً في الإحصاءات ومهارات حل الإنتاجية وظروف العمل.

- **نظم الاقتراحات:** وهذه برامج رسمية لتشجيع الأفراد على تقديم الاقتراحات المتعلقة بتحسين العمل، وفي معظم المنظمات يتم منح مكافآت مالية للعاملين الذين تؤدي اقتراحاتهم إلى توفير في النفقات أو زيادة في الإيرادات⁶⁶.

ومن الوسائل الحديثة التي تستخدم في إدارة الأسلوب الجماعي وزيادة فاعليته في عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

- **العصف الذهني:** ويُعد من أكثر الوسائل التي يلجأ إليها المدير لتحقيق المشاركة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، والعصف الذهني هو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد في الجماعة ليكونوا في حرية تامة من حيث التفكير والإبداع والاقتراحات والمناقشة بالنسبة لمشكلة معينة، إن هذه الطريقة تتطلب حرية التعبير من جانب أعضاء المجموعة مع درجة بسيطة من التوجيه لضمان أكبر درجة من التفاعل الإنساني وتبادل الأفكار والآراء.

⁶⁵ - Ajusa, M. R. K. & Atambo, W. N. (2016): Influence of job rotation on organizational productivity. op.cit. p:1371.

⁶⁶ - حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق ذكره، ص:319.

- أسلوب دلفي: يُعد أسلوب دلفي أحد الطرق التي تعتمد على الاستقصاء والموجه إلى مجموعة من الأعضاء للمساهمة في حل مشكلة معينة تم تحديدها بشكل واضح وبدقة. وعلى عكس الطريقة السابقة في اتخاذ القرارات الجماعية فإنه في ظل أسلوب دلفي لا يجلس الأعضاء معاً وجهاً لوجه لمناقشة ونقد الأفكار والآراء، ولكن يجب أن يكون الأعضاء غير معروفين لبعضهم البعض وذلك لتشجيعهم على الاستجابة دون أي نوع من الضغوط النفسية والاجتماعية⁶⁷.

1-3-3. فوائد المشاركة في اتخاذ القرار:- Benefits of participating in decision making

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك العاملين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى العاملين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة، ولا يحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للعاملين، وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد⁶⁸.

وقد اتفق الباحثون في مجال الإدارة أن تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى:

- الرأي الجماعي المتكامل والسرعة في الإجراءات وحل المشكلات: فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالباً ما تكون أفضل من القرارات الفردية، لأن رأي الجماعة مثلاً في اللجان يمثل خلاصة أفكار الأعضاء على اعتبار أن اللجان في تشكيلها تضم خبرات متنوعة وأفكار جديدة، إضافةً إلى أن تقويم البدائل من خلال مجموعة من الإداريين يتيح إمكانية اختيار البديل المناسب.
- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات⁶⁹.

⁶⁷ - مرسى، جمال الدين. إدريس، ثابت (2005): السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 662.

⁶⁸ - الشماخ، خليل. حمود، خضير (2005): نظرية المنظمة، مرجع سابق ذكره، ص: 235.

⁶⁹ - Luthans, F. (2011): Organizational Behavior: An Evidence-based Approach. Op.cit. p:264.

- تتيح المشاركة في اتخاذ القرار المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.
- تتيح مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وتشعرهم بأهمية والفعالية في التنظيم⁷⁰.

وهنا ترى الباحثة ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة للمرضيين تعتمد على مبدأ الثقة بهم وبقدراتهم وتعزيز مشاركتهم في التخطيط لسياسة التدوير الوظيفي، وذلك من خلال تهيئة المرضيين وإقناعهم بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي والعوائد المتوقعة منه، وفسح المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم، ما يساهم في رفع الروح المعنوية للمشاركين وتنمية مهاراتهم.

1-4-4- تخطيط عملية التدوير الوظيفي: Planning the job rotation process

1-4-4-1. مفهوم التخطيط للتدوير الوظيفي: Concept of Job rotation planning

تشير البحوث العديدة التي أجريت على التغيير أنه أمر ممكن وليس من المحال، بل إن الطبيعة الإنسانية تقبل التغيير كأمر طبيعي في حياتنا، وما يرفضه الأفراد هو الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك والظروف المحيطة بهذا التغيير.

وباعتبار أن التدوير الوظيفي أداة من أدوات التغيير وجب على القائمين وقبل أن يبدأوا في تنفيذ برنامج التدوير أن يقوموا بعمليات التخطيط والتنظيم له. ويقصد بعملية تخطيط التدوير تهيئة المستلزمات النفسية والمعنوية للعاملين، والعمل على خلق قنوات منسجمة مع أهمية التدوير، وضرورة الشروع به، وينبغي إيضاح جميع المستلزمات لنجاح عملية التدوير مثل الأسباب والنتائج الموقعة وأثرها في مستقبل المنظمة والأفراد العاملين، مع ضرورة إشراكهم في القرارات المتعلقة بهذا الشأن، وهذه كلها مسلمات أساسية لا بد أن تمارسها المنظمة إزاء عملية التدوير لرسم سبل نجاحها⁷¹. ويتعلق تخطيط التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد إمكانيات

⁷⁰- حافظ، حسان (2018): مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق ذكره، ص: 72.

⁷¹- الشماع، خليل. حمود، خضير (2005): نظرية المنظمة، مرجع سابق ذكره، ص: 387.

التدريب ثم تقييم مدى كفاءة برامج التدريب. ويرتبط التدوير الوظيفي المخطط بنظام الترقية في المنظمة، ويتم تدوير العاملين لفترة زمنية محددة مدتها ثلاثة أشهر تحت إشراف اختصاصيين، ويختلف عن التدوير غير المخطط الذي يعرف بأنه نقل مؤقت إلى أقسام أخرى داخل المنظمة بغرض تغطية النقص الحاصل في الموارد البشرية نتيجة حالات الغياب والاستقالة المفاجئة وغيرها⁷².

مما تقدم يمكن أن نعرف تخطيط عملية التدوير الوظيفي بأنها عملية فكرية مستقبلية تعتمد على المنطق وتوفر قاعدة من البيانات، تعتمد على إدارة المستشفى في تحديد المهارات التي تفتقر لها بما يتناسب مع نوع الخدمة التي تقدمها والفئة المستهدفة، والطاقة الاستيعابية للمرضى وغيرها. وتنتهي بوضع خطة تتضمن الأهداف والسياسات والموازنات والجدول الزمنية الخاصة بتنفيذ عملية التدوير الوظيفي.

1-4-2. مبادئ التخطيط للتدوير الوظيفي: Principles of Job rotation planning

نظراً للأهمية التي يتسم بها التخطيط في تحقيق أهداف المنظمة باعتباره الوسيلة الأساسية التي تستطيع من خلاله إدارتها ترشيد إمكاناتها البشرية والمادية والمعلوماتية بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها، وباعتباره أحد الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، فإنه لا يمكن أن يكون بالشكل السليم دون أن يستند إلى عدد من المبادئ الأساسية، ومن أهمها:

- المرونة: يتضمن مبدأ المرونة قدرة الخطط المعتمدة على استيعاب التغيرات والمعطيات والمواقف الجديدة، بدون إجراء تعديلات جذرية فيها، وهذا يعني إمكانية إحداث التغييرات لمواجهة المستجدات بدون أن تتكبد المنظمة نفقات إضافية ملحوظة.

- المشاركة في وضع الخطط: التخطيط عمل جماعي، يتطلب الإفادة من وجهات النظر المتعددة وبخاصة من العاملين في المنظمة، لأنهم يُغنون الخطط بحرارة الميدان، وبالخبرات والتجارب المكتسبة، وقد أصبح من الثابت الآن أن مشاركة الأفراد في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحاً، لا في مرحلة الصياغة فقط، وإنما كذلك في مرحلة التنفيذ، لأن الأفراد يتحمسون لتنفيذ ما أسهموا بصياغته ولو أن ما أخذ من آرائهم في الصياغة كان جزئياً. كما

⁷²- 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. op. cit. p:302.

أن الخطط هي أساساً عمل إنساني له دوافعه السلوكية المرتبطة بحوافز العمل، فهي ليست مجرد أرقام وتتنبأ كمية⁷³.

- الدقة: فالتخطيط يقوم على أساس تقديرات وافتراضات يتوقع تحقيقها مستقبلاً خلال فترة زمنية محددة، ويجب أن تبنى هذه التقديرات وتلك الافتراضات على أساس علمي لا على أساس التخمين والاجتهاد الشخصي، ومن ثم ينبغي الاعتماد على المعلومات الصحيحة والإحصاءات الدقيقة عند القيام بعمليات تخطيطية⁷⁴.

- يجب مراعاة ألا يحدث تضارب بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، ويوضح الجدول (2-2) ثلاثة مستويات للتخطيط وأثر ذلك على تخطيط الموارد البشرية⁷⁵:

جدول رقم (2-2) مستويات التخطيط وأثر ذلك على الموارد البشرية

الموازنات	الخطط التشغيلية	التخطيط الاستراتيجي	
- وضع الموازنات السنوية للوحدات والأنشطة. - وضع معايير الأداء. - جدولة البرامج وتخصيص المهام. - إصدار الأوامر بالتنفيذ والمتابعة وقياس النتائج.	- تخطيط البرامج. - الموارد المطلوبة. - استراتيجيات المنظمة. - خطط الدخول في أنشطة جديدة، أو التخلي عن وحدات قائمة.	- فلسفة المنظمة. - دراسة البيئة. - جوانب القوة. - وضع الأهداف. - بناء الاستراتيجيات.	عملية التخطيط للنشاط
- القرارات الخاصة بتوظيف قوة عاملة جديدة. - سياسات النقل والترقية. - برامج التدريب والتنمية. - الأجور والحوافز.	- نوعية الأفراد المطلوبين. - تصميم العمل. - الموارد الحالية والمطلوبة وصافي الاحتياجات.	- الاحتياجات من الموارد البشرية - الظروف الخارجية المؤثرة.	تخطيط الموارد البشرية

⁷³- الشماخ، خليل. حمود، خضير (2005): نظرية المنظمة، مرجع سابق ذكره، ص:412.

⁷⁴- عبود، ضياء (2015): مراحل خمس مقترحة لتخطيط الجوانب التدريبية بكرة القدم، جامعة بغداد، مجلة كلية التربية الرياضية، العدد 27، المجلد (2)، ص:118.

⁷⁵- حنفي، عبد الغفار (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، ص:120.

المصدر: حنفي، عبد الغفار (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، ص120.

1-4-3. محددات التخطيط للتدوير الوظيفي: Determinants of planning for job

rotation

يوجد اعتبارات معينة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تدوير العاملين داخل المنظمة ومنها على سبيل المثال:

- تحديد عمر معين لتدوير العاملين يجب ألا يتجاوزه، حيث يعد العمر متغيراً مهماً يمكن أن يؤدي دوراً أساسياً في التخطيط لعملية التدوير الوظيفي، فبما يخص برامج التدريب والتنمية، نجد دائماً أن صغار السن تواقون لتعلم الجديد والمتطور.
- ضرورة توظيف العلاقات الاجتماعية والثقافية بين العاملين في التخطيط لعملية التدوير الوظيفي باعتبار أن المنظمة خلية اجتماعية يعمل فيها أفراد مختلفون في طباعهم، وخصائصهم، وقدموا من بيئات مختلفة في عاداتها وقيمتها وتقاليدها، وحملوا إليها اتجاهات متباينة حول العمل⁷⁶.
- ولكي تحقق عملية التدوير الوظيفي أفضل النتائج لا بد من تحديد عدد العاملين المراد تدويرهم حتى لا يؤثر في سير العمل في المنظمة، ويتوقف تحديد العدد على حجم ونوع المنظمة. وفيما يتعلق بقانون التدوير الوظيفي رقم (31) لعام 2009 في اليمن، فقد حدد القانون نسبة العاملين المراد تدويرهم كالتالي:
- إذا توافق تدوير شاغل الوظيفة الأساسي مع نائبه أو مساعده في قسم واحد وفي آن واحد، يؤجل نقل المساعد أو النائب فترة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن ستة أشهر.
- لا يجوز أن تزيد نسبة التدوير لموظفي القسم الواحد في آن واحد على (50%) من إجمالي العاملين، ويؤجل تدوير الباقي فترة لا تزيد عن ثلاثة أشهر.
- يستثنى من المشاركة في برنامج التدوير شاغلوا الوظائف ذات الطبيعة التخصصية والفنية التي يتطلب شغلها مهارات وخبرات تراكمية لا تكتسب إلا بالممارسة الطويلة⁷⁷.

⁷⁶ - Aboko, A., Songotua, V., & Abdul-Ganiyu, A. (2016): Determinants of Job Rotation Among Administrative Staff of Tamale Polytechnic, Ghana. International Journal of Management Excellence, Vol.6, No (3), p:711.

⁷⁷ - قانون التدوير لوظيفي رقم (31) عام 2009، اليمن، ص:5-6.

1-4-4. مراحل تخطيط عملية التدوير الوظيفي: Stages of the job rotation process

لغايات تحقيق النتائج المرجوة من عملية تخطيط التدوير الوظيفي، لا بد من أن تكون تلك العملية مبنية على خطوات واضحة يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتزام بها وهي:

أولاً - تحديد احتياجات التدريب بالاعتماد على مصادر متعددة تشمل:

- تحليل بيانات نتائج تقييم الأداء السنوي للعاملين.
- تقصي أسباب استقالة العاملين.
- التغذية الراجعة من قبل الرؤساء المباشرين والمديرين واستطلاع رأي العاملين ومراجعة المهام الوظيفية.
- الكفاءات والقدرات والمعارف المستقبلية التي ينبغي على العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية اكتسابها لتحقيق الأهداف المحددة لهم.
- التغييرات في نظام العمل وظروفه.
- مراجعة خطة التطوير الفردية للعاملين⁷⁸.
- توصيف الوظائف: تساهم عملية توصيف الوظائف في تخطيط العملية التدريبية في المنظمة وبشكل مباشر. فمن المعروف أن الخطوة الأولى في العملية التدريبية تتطلب ضرورة تحديد احتياجات التدريب. ومن خلال وصف الوظائف ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية لشاغلي الوظائف تتبين الفجوة التي يجب أن تكون محورا للتدريب⁷⁹.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة: فعلى الرغم من أن التكنولوجيا جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماماً خاصاً لأن المنظمة تتأثر بدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا، فالأساليب الحديثة والمتطورة لمناولة المواد مثلاً، وبلوغ درجة الأتمتة ذات أثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد⁸⁰.

ثانياً - خطوات تنفيذ عملية التدوير الوظيفي:

⁷⁸ - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، (2012): الدليل الخاص بإجراءات نظام التدريب والتطوير في الإمارات العربية المتحدة بموجب قرار مجلس الوزراء، رقم (11)، ص: 19.

⁷⁹ - سليمان، حنفي محمود (1992): السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، ص: 19.

⁸⁰ - الشماع، خليل. حمود، خضير (2005): نظرية المنظمة، مرجع سابق ذكره، ص: 374.

يتم تدوير العامل وفقاً لجدول زمني محدد من أجل تزويده بخبرات ومعارف حول المهام الوظيفية في المنظمة بشرط أن يكون التدوير مرتبطاً بخطة معدة جيداً فيما يتعلق بخطواته ومراحله، ويتم التخطيط لعملية التدوير تبعاً للخطوات التالية:

- عقد اجتماعات لتعريف العاملين بالآليات والإجراءات المتبعة في تنفيذ التدوير الوظيفي وانتقاء الأفراد المرشحين لعملية التدوير.
- لا بد من تحديد واضح للواجبات المناطة إلى الفرد وعن سبب اختياره والمتوقع منه.
- إعفاء الأفراد المرشحين للتدوير من المهام الروتينية المنوطة بهم، وذلك لتدريبهم على المهام الخاصة ببرنامج التدوير.
- تحديد فترة زمنية مناسبة للتدوير لاكتساب المهارات المخططة.
- إتاحة الفرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل.
- تنفيذ التدوير الوظيفي وفقاً للإطار الزمني والأهداف المتفق عليها.
- متابعة عملية التقدم التي يحرزها العاملون لضمان مرونة سير العمل، وعقد اجتماعات دورية لتقييم ما إذا كان هناك ضرورة لاتخاذ إجراءات معينة⁸¹.

ثالثاً-تقييم عملية التدوير الوظيفي:

بعد انتهاء عملية التدوير الوظيفي لا بد من إجراء عملية تقييم لهذا البرامج، وتتحدد معايير التقييم في ضوء أهداف برنامج التدوير بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه لأهدافه المحددة، ويعتبر مقياس كيركباتريك Kirkpatrick (1959) من المقاييس الخاصة لتقييم فعالية التدوير الوظيفي كأداة للتعليم في مكان العمل، ويعد من أقدم المقاييس استخداماً وأوسعها انتشاراً، ولا يزال يحتل مكانة مهمة في تقييم برامج التدريب من قبل العديد من المنظمات، ويشمل أربع مجالات هي⁸²:

⁸¹- Tumipa, V., & Rumokoy, F. S. (2018): The role of job rotation practices towards employee performance in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, Vol.6, No (2). p:901.

- ردة فعل المتدربين التي تتمثل بشعورهم السلبي أو الإيجابي تجاه البرنامج.
 - المعارف والمهارات التي اكتسبها المشاركون في البرنامج.
 - مدى التغيير الذي حدث في أداء وسلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه، وذلك في أثناء أدائهم لوظائفهم.
 - الآثار التنظيمية والتي تشمل ولاء المتدربين للمنظمة والترقيات التي حصلوا عليها بعد انتهاء البرنامج وغيرها.
- ومن الأفضل للإدارة أن تعتمد أسلوب المتابعة الميدانية للأفراد الذين يكونون قد أكملوا برنامجاً تدريبياً، للوقوف على درجة ونوعية التطور الحاصل في طرق أدائهم، ومقارنة أدائهم بعد التدريب بأدائهم قبله، وكذلك مقارنة أدائهم مع أداء زملائهم الآخرين، الذين لم تتوفر لهم فرصة المشاركة في البرنامج التدريبي⁸³.
- تؤكد الباحثة أهمية التخطيط لعملية التدوير الوظيفي في المستشفيات لتنمية المهارات والكفاءات التي تقتقر لها بصورة منهجية، فالقطاع الصحي يعاني من تحديات عديدة في الوقت الحالي، وأهمها النقص في عدد الكوادر الطبية نتيجة الهجرة إلى الدول المتقدمة وانتشار عدد من الأوبئة التي تهدد وتزيد من الإجهاد النفسي للعاملين وغيرها.

2-إيجابيات سياسة التدوير الوظيفي: The pros of job rotation Policy

- هنالك العديد من المزايا والمنافع المترتبة على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في المنظمات من أهمها:
- تعتبر أحد الطرق المتبعة لمعالجة ضغوط العمل والتي تؤدي إلى الكثير من المشكلات النفسية والجسدية بحيث يصبح الفرد غير قادر على زيادة الإنتاجية في العمل، وتعد الأعمال الروتينية أحد المصادر المسببة لهذه الضغوط⁸⁴.

⁸² Walkley Hall, E. (2010): All change: job rotations as a workplace learning tool in the Flinders University Library Graduate Trainee Program. World library & information congress: 76 Th IFLA general conference & assembly. 10-15 August Gothenburg, Sweden. p:3.

⁸³ - المغربي، محمد الفاتح (2016): إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 62.

⁸⁴ - Kaymaz, K. (2010): The effects of job rotation practices on motivation, Op.cit, p:82.

- تسهيل عملية الإحلال الإداري، حيث إن التدوير الوظيفي يكسب العاملين مهارات وخبرات ومعارف جديدة مما يوفر للمنظمة كوادراً مؤهلة تساعد على إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي وقت وفي أي مركز، خاصة في حالة غياب بعض الأفراد أو إنهاء خدمتهم أو ترفيتهم إلى وظائف أعلى.
- تساعد المنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك العامل، الأمر الذي قد يدفع بعض الأفراد للكسل وارتكاب المخالفات مما يؤثر سلباً في إنتاجية المنظمة⁸⁵.
- تساهم سياسة التدوير الوظيفي في تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين زملاء العمل من خلال التنقل بين الأقسام في المنظمة، بالإضافة إلى زيادة الدافعية والابتكار ورفع الروح المعنوية للعاملين⁸⁶.
- تساهم سياسة التدوير الوظيفي في تدريب العاملين وهم على رأس عملهم وبالتالي تقادي التدريب النظري والنتائج السلبية المترتبة عليه، كما تعتبر أساساً موضوعياً للمقارنة والتقييم بين الأفراد⁸⁷.

3- سلبيات سياسة التدوير الوظيفي: The cons of job rotation Policy

- على الرغم من النتائج الإيجابية التي تعود على العاملين والمنظمة نتيجة تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، إلا أن هناك بعض الآثار السلبية الناتجة عنها والتي أشار إليها الباحثون كما يلي:
- إن تكوين كوادراً مؤهلة في تخصص ما يتطلب أن يتدرج العامل في ممارسة التخصص بحيث تترسخ قدراته وتُصقل مهاراته بمرور الوقت، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الارتقاء بمستوى إتقان العمل، وهذا يصعب تحقيقه إذا ما تم تدوير العامل من وقت لآخر⁸⁸.
- قد يصاب العاملون بالضجر والإحباط نتيجة عدم قدرتهم على الإلمام بمختلف تفاصيل العمل خلال فترة

⁸⁵ - إمام، محمود. فهمي، نقي. جعفر، 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، العدد3، المجلد (2)، ص:3.

⁸⁶ - Sanali, S., Bahron, A., & Dousin, O. (2013): Job rotation practices, stress and motivation: An empirical study among administrative and diplomatic officers (ADO) in Sabah, Malaysia. International Journal of Research in Management & Technology, Vol.3, No (6). p:165.

⁸⁷ - الصعب، اشتياق (2018): واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثاني، العدد الخامس، ص.ص: 38-62.

⁸⁸ - Kaymaz, K. (2010): The effects of job rotation practices on motivation. op. cit. p73.

قصيرة.

- الضرر بسمعة المنظمة نتيجة انخفاض جودة المنتجات والخدمات⁸⁹.
- قد تؤثر بشكل سلبي في الرضا الوظيفي للعاملين غير المشاركين ببرنامج التدوير، وهذا عائد لضغط العمل الناتج عن تدوير زملائهم لأقسام أخرى⁹⁰.

ترى الباحثة أنه على الرغم من وجود سلبيات مرافقة لسياسة التدوير الوظيفي إلا أن هذا لا يقلل بأي حال من الأحوال من القيمة الإيجابية التي يتضمنها التدوير بشكل عام سواءً على مستوى الفرد أم المنظمة، حيث إن الإيجابيات التي ينطوي عليها التدوير الوظيفي كفيلة بأن تجعل منه ضرورة ملحة تلجأ إليها المنظمات بمختلف أنواعها وتخصصاتها. أما فيما يتعلق بالسلبيات فبالإمكان التغلب عليها ومواجهتها باتباع المنظمة الاستراتيجيات المناسبة في ظل ما تمتلكه من قدرات وإمكانات مادية وبشرية.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرق هذا الفصل إلى مفهوم سياسة التدوير الوظيفي، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول أهمية سياسة التدوير الوظيفي، وآلية التخطيط لها ومعايير تقييمها، كما تم بيان أهمية التدوير الوظيفي في تحفيز العاملين وبناء الكفاءات في المنظمة.

تناولنا في المبحث الثاني أهم إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي، وتم عرض أبعاده بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، والتي تمثلت بـ (تصميم العمل والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار) حيث تم التأكيد على أهمية إثراء العمل في إتاحة الفرصة للأفراد العاملين لإظهار إمكانياتهم وقدراتهم وحثهم على الإبداع، إضافةً لبيان عوامل نجاح برنامج التدوير مع التأكيد على ضرورة ارتباط التدريب بالاحتياجات التدريبية للمنظمة، حيث تعتبر نقطة البداية في وضع برنامج التدوير. وأخيراً تم بيان أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في رفع الروح المعنوية للأفراد وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات.

⁸⁹ - Brunold, J., & Durst, S. (2012): Intellectual capital risks and job rotation. Op. cit. P:187.

⁹⁰ - Burke, L. A., & Moore, J. E. (2000): The reverberating effects of job rotation: A theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions. Human Resource Management Review, Vol.10, No (2). p:141.

الفصل الثالث

تنمية الموارد البشرية

Human Resources Development

المبحث الأول

استراتيجية تنمية الموارد البشرية

1- مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

2- أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

3- مداخل تنمية الموارد البشرية.

4- نظريات عملية التنمية.

5- خصائص تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني

تنمية مهارات التمريض

1- مفهوم رأس المال البشري في القطاع الصحي.

2- مهارات التمريض.

1-2- مفهوم مهنة التمريض.

2-2- مفهوم المهارات.

2-3- أنواع المهارات التمريضية.

3- التعلم التنظيمي.

4- نماذج تصميم استراتيجية التدريب والتنمية.

المبحث الأول

استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

يعد موضوع التدريب والتنمية من المسائل المهمة في ميادين الأعمال كافة، حيث استرعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي، إذ تهدف إلى تحسين وتطوير مهارات العاملين وإكسابهم المعارف الحديثة والقدرات الفنية، وذلك باللجوء إلى آليات تعليمية عديدة تركز على إحداث تغييرات وتعديلات مقصودة في أساليب الأداء وطرق استخدام أدوات العمل⁹¹. فالتدريب والتنمية مسألة تخص الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات يجب أن تأخذ حقلها من الدراسة والتحليل للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية. لذا سوف نناقش في هذا الفصل عدداً من الموضوعات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من حيث مفهومها، وأهميتها، ونظرياتها، وخصائصها.

1- مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية: The concept of human

resource development strategy

يُنظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودورة إدارة الموارد البشرية فيها. وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة

⁹¹- Guruvu.R.T., (2017). Human Resource Development: A Conceptual Exposition. International Journal of Trend in Scientific Research and Development. Vol.1, No (6). p:41

وينعكس أثرها في نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغييرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها⁹².

تعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها خطة عمل شاملة للمنظمة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً من أصول المنظمة، وشريكاً استراتيجياً في أعمال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية. كما تعرف بأنها مجموعة من النشاطات المخططة والتي تهدف إلى تعزيز مهارات وقدرات العاملين في المنظمة وتوجيهها لخدمة أهدافها⁹³. وتُعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق أهداف المنظمة ووظائفها بأقصى كفاءة وأقصى درجة اقتصادية⁹⁴.

وقد بين أرمسترونغ أن استراتيجية التدريب والتنمية تتكون من العناصر التالية⁹⁵:

- التعلم: هو التغيير شبه الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة.
- التدريب: هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة، ويعتبر أحد الاستجابات التي يتعرض لها الفرد في المنظمة لزيادة عملية التعلم.

- التعليم: هو اكتساب المعارف والقيم لزيادة حصيلة الإنسان من المعلومات في مختلف مجالات الحياة.

- التنمية: تعرف بأنها نمو قدرة الإنسان وإمكاناته من خلال الخبرة الناجمة عن التعلم والتعليم.

وباختصار فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات المخططة التي تقوم بها إدارة المستشفى

بهدف إكساب الممرضين معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، ما يخلق لديها مرونة عالية في

⁹²- KoangYiek, G., Irungu, D., & Mwamba, D. M. (2017): The Effect of Training and Development Strategy on Organizational Performance. Op.cit . P.56.

⁹³- Sunahwati, E., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2019): Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance. JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik), Vol.23, No (1). p: 60.

⁹⁴- محمد، علي. محمد، محمود (2018): استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحوها دراسة ميدانية لدى العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية في محافظة دمشق، مجلة جامعة حماة، المجلد الأول، العدد التاسع، ص:5.

⁹⁵- Armstrong M (2006): Strategic Human Management. Tenth edition. United Kingdom. London. p:135.

أداء المهام الحالية والمستقبلية.

ومن أهم المسوغات التي استدعت النظر إلى الممارسات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي ما يلي:

- **نظرية النظم:** حيث يركز هذا المفهوم على اعتبار أن وظائف إدارة الموارد البشرية عناصر متصلة ومتفاعلة فيما بينها، وفي ضوء هذا المفهوم ينبثق مستويين من المواءمة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وهما: المواءمة الأفقية (Horizontal Fit) والتي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل ما بين الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والمواءمة العمودية (Vertical Fit) والتي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل ما بين هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة⁹⁶.

- **نظرية رأس المال البشري:** وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها اعتبار الفرد أصلاً من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها من خلال تنميته وتطوير أدائه⁹⁷.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي للتدريب والتنمية خمس ركائز أساسية لا بد من تبنيها من قبل إدارة المنظمة، وهذه الركائز هي⁹⁸:

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات، التي تتمثل بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.
- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: حيث إن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثراً مباشراً على استقطابهم وولائهم للمنظمة.

⁹⁶ - Sani, A. D. (2012): Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. Business Intelligence Journal. Vol.5, No (1). p:9.

⁹⁷ - Choudhury, J., & Mishra, B. B. (2010): Theoretical and empirical investigation of impact of developmental HR configuration on human capital management. International Business Research, Vol.3, No (4), p 182.

⁹⁸ - صويص، محمد، عابدين، إبراهيم (2017): دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2، المجلد (8)، ص 237.

- التركيز على تحقيق رسالة ورؤيا المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق ما ترنو إليه المنظمة وما تسعى أن تكون عليه مستقبلاً.
- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: لا بد من أن تترجم المنظمة رسالتها وغاياتها إلى إجراءات محددة وملموسة يمكن قياسها.
- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: فمن أجل أن تكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية ذات فاعلية جيدة لا بد من أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

2- أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية: The importance of the human resource development strategy

يدعم الاهتمام المتزايد بالمعرفة ذلك التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، ومن ثم الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مصدر الإبداع والابتكار والمولد الأساسي للمعرفة. فالأفراد هم صناع المعرفة الذين يقومون بتوليد المعرفة كجزء من عملهم، وعليه فإن مقدرة أي منظمة على المنافسة تكمن في نجاحها في جذب الأفراد المؤهلين القادرين على الإبداع والابتكار والمحافظة عليهم وتدريبهم وتحفيزهم بما يمكنهم من تحقيق أفضلية تنافسية للمنظمة، ومن ثم فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً محورياً في تنمية وخلق المعرفة ونشرها وتدفعها في أرجاء المنظمة⁹⁹.

كما تبين أن أهمية وفوائد ممارسة التدريب والتنمية من مدخل استراتيجي تتمثل في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق انسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

⁹⁹ - Sunahwati, E., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2019): Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance. Op. cit, P 59.

- تنمية قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية والموجهة نحو تحقيق هذه الميزة¹⁰⁰.
- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معاً، وإكسابها أنماطاً سلوكية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.
- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيداً يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها¹⁰¹.

3- مداخل تنمية الموارد البشرية: Human Resource Development

Entries

تناول الباحثون عدداً من مداخل تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة بحوثهم، والمنتبع لمسيرة الفكر الإداري يلاحظ تطور موقع ومكانة الفرد في المنظمة، حيث تطورت النظرة إليه من التصور الآلي إلى التصور الذي يغلب عليه الطابع العقلي والمعرفي. ويمكن التمييز بين وجهات النظر هذه من خلال مدارس الفكر الإداري المختلفة والتي تضم:

3-1- المدرسة الكلاسيكية للإدارة:

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وتسميتها بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة). ويبنى النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية، وهي:

¹⁰⁰ - صويص، محمد. عابدين، إبراهيم (2018): دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، مرجع سابق ذكره، ص 237.

¹⁰¹ - عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص: 439.

- تقسيم العمل.
 - نطاق الإشراف.
 - التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي.
 - المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة¹⁰².
- وأهم الاتجاهات الفكرية الممثلة لهذه المدرسة ما يلي:
- نظرية البيروقراطية: والتي كانت الأساس الفكري في فهم التنظيم لفترات طويلة خاصة في المنظمات الحكومية التي اعتمدت النهج البيروقراطي في التنظيم، ولا يزال كثير منها يلتزم بأسس البيروقراطية كما وضعها ماكس ويبر حتى اليوم وبرغم كل المتغيرات التي حدثت حولها.
 - نظرية الإدارة العلمية: التي قدمها فريدريك تايلور، وكانت أساس تنظيم العمل في المنظمات خاصة الصناعية لفترة طويلة، وكان لها تأثيرها على الكثيرين من القادة الإداريين الذين تأثروا بما جاءت به من أفكار حول أسس تنظيم العمل وفق قواعد دراسة الحركة والوقت والتخصص الدقيق والرقابة اللصيفة للعاملين.
 - نظرية التقسيم الإداري: أو ما يطلق عليها مدرسة الإدارة العامة في التنظيم ومن روادها الأوائل هنري فايول، ولوثر جولييك وغيرهما¹⁰³.
- وقد أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة من المدرسة الكلاسيكية إلى ظهور مدرسة جديدة تهتم بالعنصر البشري في المنظمات، وتعتبره إنساناً اجتماعياً وليس فقط إنساناً اقتصادياً وهي مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي.

3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي:

- نظرية العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للمدرسة الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من المدرسة الكلاسيكية افترضت المدرسة الكلاسيكية الحديثة أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه،

¹⁰² - عوض، عامر (2008): السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 33.

¹⁰³ - السلمي، علي (2004): إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 60.

يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة في الآتي:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المالية¹⁰⁴.

- نظرية العلوم السلوكية:

نشأت في بداية الخمسينيات من القرن العشرين الماضي، وهي تمثل اتجاهاً فكرياً جديداً في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي، حاولت أن تقدم تفسيرات مختلفة في التعاطي مع عناصر التنظيم والعنصر البشري، لذلك عدت امتداداً لحركة العلاقات الإنسانية، فكان ما سمي بالمدرسة السلوكية الحديثة.

من أهم المرتكزات الفكرية لهذا الاتجاه في التنظيم والسلوك التنظيمي الآتي:

- يتأثر السلوك التنظيمي إلى حد بعيد بعناصر التنظيم الأخرى، وأهمها التقنية والمناخ الخارجي.
- يتحدد السلوك التنظيمي بمجموعة من الخصائص النفسية، والاجتماعية التي تشكل السلوك الإنساني. وهنا يجب على الإدارة معرفة تلك الخصائص والتأثير فيها بغية توجيه سلوك العاملين بما يتوافق مع أهداف المنظمة.
- تؤثر البيئة الخارجية في التنظيم من خلال الفرص المتاحة، والمهددات الممكنة. وهو ما يجب دراسته باستمرار لمعرفة دوافع السلوك التنظيمي، واتجاهاته في محاولة للتحكم به وتوجيهه¹⁰⁵.

¹⁰⁴ - ماهر، أحمد (2003): السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 35.

¹⁰⁵ - التزه، بسام (2019): السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 63.

3-3- تنمية الموارد البشرية في النظريات الحديثة:

إن السلبات ونقاط الضعف في النظريات السابقة حفزت الباحثين لتطوير النظريات وتعديل الفلسفات السابقة، وتوجيه أنظارتهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا. من هذه المنطلق سنحاول استعراض أهم المداخل الحديثة على النحو التالي:

- مدخل النظم:

لقد شهدت الآونة الأخيرة تطوراً بارزاً في الفكر الإداري نتيجة لظهور ثورة النظم التي نتج عنها ما يعرف بمدخل النظم العامة أو نظرية النظم العامة، ومن ثم فإن تنمية الموارد البشرية تعد نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة الخارجية، وهي تمثل نظاماً فرعياً يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر وهي المنظمة¹⁰⁶. تتكون استراتيجية التدريب والتنمية كنظام مفتوح من أربعة عناصر رئيسة هي:

- المدخلات: وتشتمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المنظمة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز استراتيجيتها المستقبلية. كما تشتمل المدخلات على برامج التدريب والتنمية وما تحتويه من مدربين ومواد ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.
- النشاطات: وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات لتحقيق أهداف استراتيجية التدريب والتنمية، حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح.
- المخرجات: وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتجهيزها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة تلبي لاحتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة.
- التغذية العكسية: وتمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج التدريب والتنمية، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والنشاطات التدريبية والتنموية للاستفادة منها في البرامج القادمة¹⁰⁷.

¹⁰⁶- Sani, A. D. (2012): Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. Op. cit, p: 9.

- المدخل الاستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل نشاطات الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وبمعنى آخر يجب أن تكون أهداف وسياسات وخطط تنمية الموارد البشرية موجهة لتحقيق توقعات أصحاب المصلحة في جميع المستويات لإنجاز أهداف المنظمة وغاياتها، ولتحقيق ذلك لا بد من أن يكون هناك ارتباط قوي بين رؤيا المنظمة كما ينظر إليها المديرون التنفيذيون وأهداف المنظمة من جهة، وفلسفتها فيما يتعلق بكيفية إدارة العاملين في المنظمة من جهة أخرى¹⁰⁸.

- مدخل الموارد البشرية:

- تتمثل فلسفة إدارة المورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:
- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- إن الإنسان إذا حسن اختياره، وإعداده، وتدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع رغباته ومهاراته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.
- إن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.
- إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها الإدارة له، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من: العلوم السلوكية، ونظرية

¹⁰⁷-عقيلي، عمر. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق ذكره، ص 441.

¹⁰⁸ - Kathuria, R., Joshi, M., and Porth, S. (2007) Organizational Alignment and Performance: Past Present and Future Management Decision. Vol.45, No (3). p:506.

النظم، ومدخل إدارة الجودة الشاملة¹⁰⁹.

وبعد استعراض مختلف النظريات التي خضع لها مفهوم العنصر البشري يمكن القول إن هذا المفهوم قد تغير جذرياً، من اعتبار العنصر البشري مجرد يد عاملة يكمن دوره في إتمام دور الآلة، إلى اعتباره مورداً استراتيجياً يحقق للمنظمة التميز والتفوق المستمر، فقد أصبح هناك اهتمام متزايد بالموارد البشري وبالعامل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية.

4- نظريات تنمية الموارد البشرية: Theories of human resource

development

تقوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تعليم وتدريب المورد البشري من أجل إكسابه المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، ويمكن القول بأن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تركز على تمكين المورد البشري من التعامل مع خصائص موارد المنظمة من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التدريب والتعلم المستمر، واعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية في هذا المجال استثمار له عائد¹¹⁰. ولكي يؤتي التعلم ثماره يتوجب الاهتمام بعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة. هذا يعني أن مفهوم تنمية المورد البشري مرتبط بمتغيرات منها ما هو مرتبط بالفرد ذاته مثل: (قدرته، وخبرته، ودوافعه... إلخ)، ومنها ما يتعلق بالمنظمة مثل (نمط الإدارة، وسائل وأدوات العمل وغيرها).

وقد أنتج الفكر الإداري المعاصر العديد من النظريات التي تتعلق بتنمية المورد البشري، سوف نتطرق إلى بعضها وبما يخدم أهداف الدراسة.

¹⁰⁹ - المغربي، محمد الفاتح (2016): إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص:23.

¹¹⁰ - Armstrong M (2006): Strategic Human Management. Op. cit. p:134.

4-1- نظرية رأس المال البشري: Human Capital Theory

ترتكز نظرية رأس المال البشري على فكرة أساسية هي أنه يجب عد الموارد البشرية بمثابة أصول للمنظمة يمكن للإدارة الاستثمار فيه وتوليد عوائد مجزية من خلالها. ويكون الاستثمار من خلال التدريب والتنمية المستمرة. وتظهر أهمية الاستثمار في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وطرق الإنتاج وزيادة التخصصات وحدة المنافسة بين المنظمات. وهذا ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط المورد البشري وربطه باحتياجات المنظمة وحسن توزيعها وتقليل الفاقد والهدر في الوقت، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة فعالية برامج التدريب، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فاعلية المنظمات وتحقيق الأهداف¹¹¹.

كما تؤكد نظرية رأس المال البشري على القيمة المضافة التي يمكن أن يساهم بها العاملون في منظمة ما. وترتبط نظرية رأس المال البشري بالمدخل القائم على الموارد الذي طوره بارني (Barney, 1991)، والذي يفترض أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تتطلب امتلاكها لموارد بشرية لا يمكن تقليدها ولا يمكن استبدالها من قبل المنافسين. وتساعد نظرية رأس المال البشري على¹¹²:

- تحديد تأثير العاملين في أعمال المنظمة، ومدى مساهمتهم في خلق القيمة المضافة.
- إظهار أن ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة تظهر بالعائد على الاستثمار.
- تقديم إرشادات بشأن استراتيجيات الموارد البشرية والأعمال المستقبلية.
- توفير البيانات التي من شأنها أن ترشد إلى الاستراتيجيات والممارسات المصممة لتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

¹¹¹ - الصرن، رعد (2004): نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ص: 371.

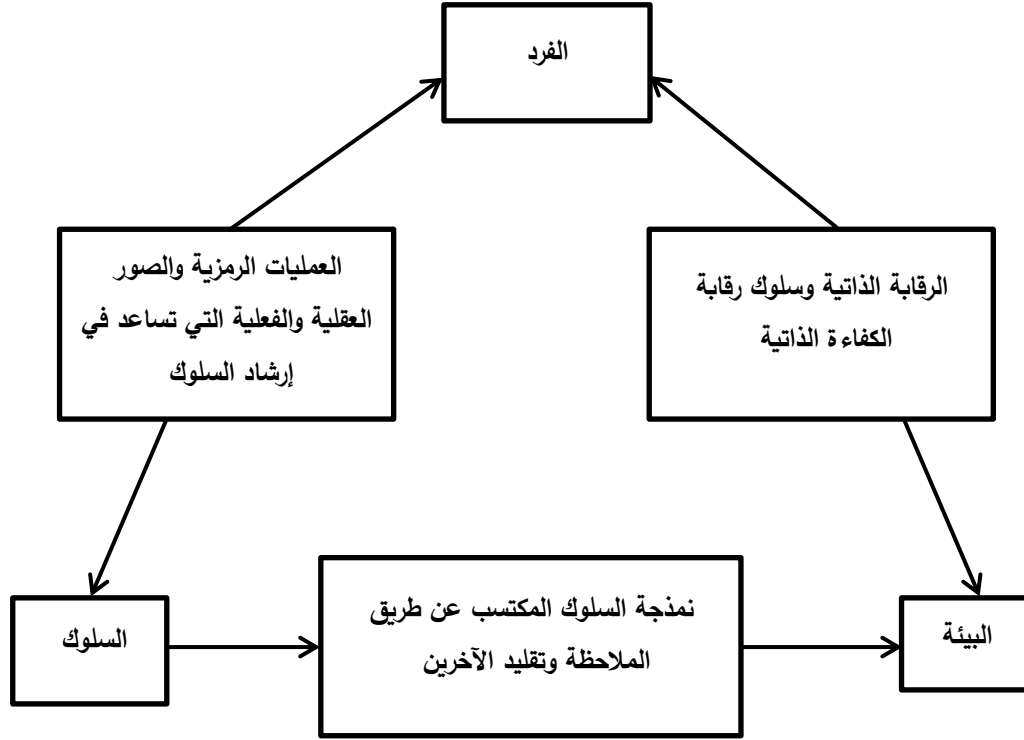
¹¹² - Armstrong M (2012): Armstrong s Handbook of Human Resource Management Practice. Twelfth edition. United Kingdom. London. Library of congress Cataloging –in-publication Data. p: 74.

4-2- نظرية التعلم الاجتماعي: Social Learning Theory

وهو التعلم الذي يتحقق من خلال التفاعلات المتبادلة بين الأفراد والسلوك والبيئة، ومن أهم من أسهم في تطوير

أفكار هذه النظرية هو Albert Bandura. يوضح الشكل (1-3) هذا النموذج:

الشكل رقم (1-3): نظرية التعلم الاجتماعي



Source: Schermerhorn, Jr. James G. (Jerry) Hunt Richard N. Osborn. Mary Uhl-Bien, (2010): Organizational Behavior, 11th edition, p: 96.

يلاحظ من الشكل أن الفرد يستعمل النمذجة أو التعلم غير المباشر لاكتساب السلوك من خلال ملاحظة وتقليد الآخرين، وعندئذ يحاول الفرد اكتساب هذه السلوكيات عن طريق نمذجتها بالممارسة، ويمكن أن تكون النماذج أقارب أو أصدقاء أو شخصيات معروفة جيداً بالنسبة للفرد.

إن العمليات الرمزية المحددة في الشكل السابق مهمة أيضاً في التعلم الاجتماعي، فالرموز والكلمات المستعملة من قبل المديرين والآخرين في مكان العمل يمكن أن تساعد في إيصال القيم والمعتقدات والأهداف. لذلك فإنها

تقيد كدلائل وإشارات لسلوك الفرد. مثلاً استخدام رمز معين من قبل المدير من الممكن أن يجعل سلوك الفرد مناسباً¹¹³.

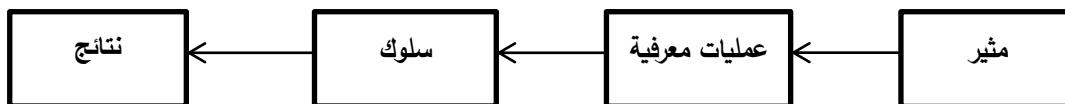
4-3- نظرية التعلم المعرفي:

إن جوهر النظرية المعرفية يتمثل في أن الفرد لديه قدرات كثيرة لفهم طبيعة العالم من حوله، ولكي يظهر الفرد هذه القدرات لا بد من توفر الدافعية له. وعلى الرغم من أن البيئة تؤثر في السلوك إلا أن الفرد له تأثير واضح في عملية تعلمه، بمعنى أن التعليم في النظرية المعرفية هو نتيجة لمحاولة الفرد الجادة لفهم العالم من حوله من خلال استخدام استراتيجية التفكير. فالتعليم لا يحدث دائماً نتيجة للتجارب المكررة أو بتأثير من العوامل الخارجية فحسب، بل إن هناك جزءاً كبيراً مما يتعلمه الفرد يحدث نتيجة تفكيره وتأمله في المشكلات التي تواجهه ومحاولته السيطرة عليها عن طريق ممارسة أنشطة عقلية تهدف للوصول إلى حل ابتداءً من الحصول على المعلومات وتحليلها وتقييمها ثم إيجاد الحل واتخاذ القرار المناسب.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن ثمة خطوة واحدة تقع بين المثير والاستجابة وهي النشاط الفكري كما هو موضح في الشكل رقم (3-2).

وبناءً عليه، فإن النظرية المعرفية في التعلم ترى أن الأفراد يتمتعون بالقدرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم. كما أن الفرد قادر على إعادة ترتيب وتنظيم ما تعلمه وإخراجه بأسلوب جديد. لذلك تبرز أهمية المعرفة في الاتجاه المعرفي. ويمكن للإدارة أن تستفيد من هذه النظرية في تعليم المرؤوسين في مجال التدريب والتطوير الإداري بهدف إحداث السلوك التنظيمي المرغوب فيه¹¹⁴.

الشكل رقم (3-2) مراحل التعلم المعرفي



المصدر: جلد، سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. مرجع سابق ذكره. ص: 135.

¹¹³ - Schermerhorn, Jr. James G. (Jerry) Hunt. Richard N. Osborn. Mary Uhl-Bien, (2010); Organizational Behavior. 11th edition. p: 96.

¹¹⁴ - جلد، سامر (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، مرجع سابق ذكره، ص: 134.

5- خصائص تنمية الموارد البشرية: Human resource development

characteristics

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح ما يجب تبنيه من قبل المنظمات وعلى اختلاف أنواعها عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل المهم من المعرفة الإدارية.

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعد تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم حيث تهدف إلى بناء معارف، ومهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الملاءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وبين خصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر¹¹⁵.
 - تنمية الموارد البشرية عملية شاملة: فتنمية الموارد البشرية نشاط شامل يمتد ليشمل جميع العاملين في المنظمة بدايةً من التحاقهم بها وبما يضمن زيادة قدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي وذلك في الأجلين القصير والطويل.
 - تنمية الموارد البشرية نظام فرعي: هي نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية، والذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري وبما يتكامل مع الأنظمة الأخرى داخل المنظمة¹¹⁶.
- وفي الجدول أدناه مقارنة ما بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية¹¹⁷.

¹¹⁵ - سعيدة، جوي (2018): إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ص 187.

¹¹⁶ - Mitsakis. Fotios (2015): Strategic Human Resource Development (SHRD) in lean times: Assessing its Maturity in Greek Banks at the time of the Economic Crisis, UFHRD 2015 Conference, Cork, Ireland. p16.

¹¹⁷ عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، مرجع سابق ذكره، ص 446.

الجدول رقم (3-1): مقارنة ما بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التدريب والتنمية استراتيجية من استراتيجيات المنظمة.	التدريب سياسة من سياسات المنظمة.
التدريب والتنمية عملية مستمرة.	التدريب والتنمية عند الحاجة.
استراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ.	سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ.
التدريب والتنمية استثمار بشري.	التدريب والتنمية تكلفة.
التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر والمستقبل.	التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر.
التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع.	مسؤولية التدريب والتنمية محدودة.
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.
التركيز على الجانب التطبيقي.	التركيز على الجانب النظري.

المصدر: عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، مرجع سابق ذكره. ص 446.

خلاصة المبحث الأول:

استعرضنا في هذا المبحث المفاهيم الأساسية المتعلقة باستراتيجية تنمية الموارد البشرية، والتي أضحت ضرورة ملحة باعتبارها أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة أداء العنصر البشري وزيادة مهاراته وكشف وصقل معارفه وتقدير طاقاته الإبداعية من جهة، وكذلك مساعدة المنظمات على مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أخرى. كما تم التطرق إلى أهم النظريات التي ترتبط بتنمية المورد البشري والتي تساعد في تطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته.

المبحث الثاني

تنمية المهارات التمريضية

Nursing skills development

تمهيد:

تواجه المستشفيات العديد من التحديات ولعل أبرزها ارتفاع تكلفة الخدمة الطبية لا سيما مع ارتفاع أسعار المعدات والأجهزة إضافة إلى كثرة الأخطاء الطبية، وزيادة نسبة الشكاوى بسبب سوء الممارسات الطبية، وهذا ما دفع إدارة المستشفيات إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي لخلق اتجاهات إيجابية لدى مواردها البشرية، وتطوير سلوكياتهم وقدراتهم بما يخدم أهداف المستشفى.

سنعمد في هذا المبحث إلى التعريف بأهم المهارات التمريضية انطلاقاً من أهمية خدمات التمريض في نجاح العملية الصحية، ثم نتطرق إلى عرض الجوانب الأساسية ذات العلاقة بمفهوم التعلم التنظيمي.

1- مفهوم رأس المال البشري في القطاع الصحي : The concept of human

capital in the health sector

قبل توضيح مفهوم رأس المال البشري في القطاع الصحي سوف نتطرق إلى مفهوم رأس المال البشري والذي يعرف بأنه الطاقة أو الجهد المنتج لكل من معارف الفرد ومهاراته وخبراته، وبالتالي يقصد برأس المال البشري العامل الحالي والمستقبلي الذي يضيف للمنظمة ميزة تنافسية بما يمتلكه من المعرفة والمهارة والخبرة والدافعية¹¹⁸. ويعرف رأس المال البشري بأنه مجموع المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المخاطر، وهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة في اكتساب الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية¹¹⁹.

¹¹⁸ - Kinicki, Angelo & Fugate, Mel (2016): Organizational Behavior: a practical problem-solving approach. First edition. New York, McGraw-Hill Education, p:9.

¹¹⁹ - بوتيتينة، حدة (2016): أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين التوتة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ص: 380.

تقسم القوى العاملة في القطاع الصحي إلى هيئة طبية، وهيئة فنية، وهيئة إدارية. سنتناول الهيئة الطبية بشيء من التفصيل نظراً لاحتكاكها المباشر بالمرضى.

تحتل الهيئة الطبية المكانة الكبيرة والعليا في القوى العاملة الصحية بالمستشفيات، لأنها تعتبر قلب مقدمي الخدمة وتشكل القطاع المسؤول عن تقديم الخدمات الصحية بالجودة المطلوبة. وتشتمل على:

- **الأطباء المختصون:** هم الأطباء من خريجي الجامعات والحاصلين على درجات علمية أعلى من البكالوريوس، ومثل هؤلاء الأطباء تتكون منهم الهيئة الطبية المهنية المتخصصة في المستشفى، وتعتمد عليهم في تقديم الخدمات الطبية وعمليات التشخيص والعلاج ومتابعته.
 - **الأطباء الممارسون:** وهم أطباء من خريجي الجامعات تقع عليهم مسؤولية الكشف والتشخيص والتحويل إلى الأساتذة والأخصائيين المتعاقدين مع المستشفى، وفي كثير من الدول يوضع الطبيب حديث التخرج تحت التدريب لمدة لا تقل عن سنتين.
 - **المرضات:** وهؤلاء يمثلن اليد اليمنى للطبيب، ويمارسن أعمال التمريض ومساعدة الأطباء في أثناء العمليات، وتنفيذ تعليمات الأخصائيين، ومتابعة حالات العلاج بعد خروج المريض من العمليات. ويقاس نجاح المستشفى بتوفر مجموعة من الممرضات الماهرات المتعلمات، والمؤهلات تأهيلاً عالياً في مجالات التخصص الطبية/ التمريضية المختلفة¹²⁰.
- تعد هيئة التمريض عضواً مهماً في الفريق الطبي لا يمكن إغفال دوره في أي مرحلة، وهي المسؤولة عن خدمات الرعاية المختلفة سواء الرعاية الطبية أو الاجتماعية أو النفسية أو الثقافية. تختلف المهام التي تقوم بها هيئة التمريض في أقسام المستشفى، ويرتبط ذلك بالمؤهل والتدريب الذي تحصل عليه الممرضة، ولكن تبقى خدمات الرعاية التمريضية مرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية للتمريض وإن اختلفت في طبيعتها وأسلوب تقديمها، والتي تتمثل في¹²¹:

¹²⁰ - شعيب، محمد عبد المنعم (2014): إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: إدارة المنظمات الصحية: المستشفيات، الجزء الثالث، ص: 54.

¹²¹ - Bala, S (2018): Planning and Organization of Nursing Educational Service. Indira Gandhi National Open University. p:12.

- **أهداف علاجية:** الرعاية الطبية الصحية للمرضى في أثناء مراحل التشخيص والعلاج، والرعاية التأهيلية لهم في أثناء العلاج وبعده.
 - **أهداف وقائية:** الاهتمام بنظافة المرضى، وأماكن تقديم الخدمات بالمستشفى، والحرص على تنفيذ تعليمات برامج مكافحة العدوى.
 - **أهداف إدارية:** القيام بتنفيذ الواجبات الإدارية مثل التأكد من صلاحية الأدوية وسلامة الأغذية والمواد الطبية وتوفير المستلزمات وصيانة الأجهزة والمحافظة عليها.
 - **أهداف اجتماعية:** وهي أهداف تهتم بالحالة النفسية للمرضى.
- وفي الآونة الأخيرة من القرن العشرين تنبه الأطباء والممرضون إلى أهمية الاعتراف بالجوانب النفسية في التعامل مع الألم الجسدي، وكان المرضى قبل ذلك يعانون بسبب عدم إدراك هذه القواعد والعلامات، وقد أشارت عدد من الدراسات الحديثة إلى فعالية استخدام الاستراتيجيات النفسية في سرعة تماثل المريض إلى الشفاء، وتقليل مدة إقامته في المستشفى بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد بالنسبة للممرض، والخروج من العمل الروتيني التمريضي إلى العمل الإنساني¹²².

2- مهارات التمريض: Nursing skills

تحتاج مهنة التمريض كغيرها من المهن إلى مجموعة من المهارات المعرفية، والإنسانية، والفنية. والحديث عن تنميتها أصبح ضرورة تُمليها الظروف وذلك مواكبةً للتطورات التي يشهدها قطاع الصحة.

فما هي مهنة التمريض، وما هي أهم المهارات التمريضية؟ هذا ما سنعالجه في الفقرات التالية.

1-2 - مفهوم مهنة التمريض: The concept of nursing Profession

تعرف المهنة بأنها الدور الاجتماعي الذي يؤديه الفرد في المجتمع، والذي يحصل عن طريقه بشكل مباشر أو غير مباشر على نتائج اجتماعية ومالية، والذي يشكل بؤرة الاهتمام الرئيسية في حياته. كما يُقصد بالمهنة الصفة

¹²² - Hansen, G & Streltzer, J (2005): The Psychology of Pain, Emergency Medicine Clinics of North America, p: 340.

الرسمية التي يُوصف بها الفرد، كأن نقول هذا طبيب وهذا مدرس، بمعنى أنها مكانة مكتسبة لم يُولد الفرد بها¹²³. كما يوجد عدة معايير موضوعية من قبل المختصين لتمييز الأعمال المهنية، وهي:

المعيار الأول: المهنة وظيفة تعمل على خدمة الآخرين.

المعيار الثاني: وجود نظام معرفي يمكن دراسته والتخصص فيه والحصول على شهادة علمية فيه، هذا النظام يعلم المختص أصول وقواعد وأسس مزاوله المهنة.

المعيار الثالث: وجود دستور أخلاقي يفرض المسؤولية الاجتماعية على من يزاول المهنة¹²⁴.

ويُعرف التمريض بأنه علم وفن يهدف إلى تعزيز الصحة العامة والوقاية من الأمراض يعتمد على مهارات التفكير النقدي التحليلي، ويتكون من خمسة عناصر أساسية، هي: جمع المعلومات، والتشخيص، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم. ويتطلب من ممارسه الاضطلاع الدائم بكل ما هو جديد في المهنة لمواكبة التطورات الحاصلة وتطبيقها في العمل¹²⁵.

كما يُعرف بأنه مجموعة الخدمات الطبية والوقائية المقدمة لكافة أفراد المجتمع بهدف رفع المستوى الصحي للمواطنين، ومنع انتشار الأوبئة والأمراض¹²⁶.

وتتمثل خدمات الرعاية التمريضية في مجموعة الخدمات التي تقدمها للأفراد وذويهم بغرض مساعدتهم لتخفيف آلامهم العضوية والنفسية، والتعاون مع أعضاء الفريق الطبي في مجالات التشخيص والعلاج وتجنب حدوث أي مضاعفات وتشمل:

- خدمات علاجية: في مجال الإسعافات الأولية، والتشخيص المبدئي، والإحالة إلى الطبيب المختص، ومتابعة العلاج والإبلاغ عن تطورات الحالة.

¹²³ - عوض، عامر (2008): السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سابق ذكره، ص:18.

¹²⁴ - عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق ذكره. ص:36.

¹²⁵ - ANA Leadership Institute Competency Model, American Nurses Association, 2013. P4.

¹²⁶ - علي، فلاح (2015): جودة الرعاية الصحية على وفق قياس كفاءة الأداء التمريضي في مستشفى ابن النفيس، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (82)، ص: 127.

- خدمات وقائية: تنفيذ تعليمات السيطرة على التلوث ومنع العدوى والإشراف على عمليات التطهير، والتنظيف، والمشاركة في برامج التوعية والتنظيف الصحي أثناء ممارسة العاملين لمهامهم ونشاطاتهم¹²⁷.

وبإيجاز يمكن وصف العمل في مجال التمريض بأنه عمل له طابع التخصص والاحتراف، بمعنى أنه مهنة لا يمكن أن يمارسها إلا من درس قواعدها وتعلم أصولها وحصل على شهادة علمية، تهدف إلى تحسين المستوى الصحي للفرد والمجتمع والوقاية من الأمراض، وغالباً ما تفوق الاعتبارات الإنسانية والمعنوية فيها أهداف الأرباح والتكاليف.

2-2- مفهوم المهارات: The concept of Skills

تشير المهارة Skills إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في مهام أو مجالات محددة. فقد يكون لدى الفرد مهارة يدوية ولكنه لا يعرف كيف يدير آلة، وبذلك نجد علاقة بين القدرات والمهارات وأياً كانت هذه العلاقة، فالمهارة مطلوبة في النشاطات المركبة والمعقدة وقد يعبر عنها في شكل قدرات، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشخص الذي يمتلك عدد من القدرات الأساسية يفترض أنه يمكنه اكتساب المهارات المصاحبة لها بطريقة أسرع. تبقى القدرات شبه ثابتة في الأجل القصير، ولكن في الأجل الطويل يمكن إجراء التغيير والتعديل في المهارات من خلال الاختيار والتدريب والتنمية¹²⁸.

وفي مجال التمريض تُعرف المهارة بأنها القدرة على تحسين نوعية العناية التمريضية والحد من الأخطاء الطبية¹²⁹. وتتجسد المهارة التمريضية بتكامل القدرة على أداء مهام التمريض مع المعرفة لتحقيق الأداء المطلوب¹³⁰. كما تعني القدرة على تخفيض تكاليف الخدمة الطبية من خلال إيجاد وسائل أكثر فاعلية لتقديم

¹²⁷ - شعيب، محمد (2014): إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي الإدارة المعاصرة: خدمات الإسكان: مكافحة العدوى، الجزء الثامن، ص39.

¹²⁸ - حنفي، عبد الغفار (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 364.

¹²⁹ - Smith, J. G., Plover, C. M., McChesney, M. C., & Lake, E. T. (2019). Rural hospital nursing skill mix and work environment associated with frequency of adverse events. SAGE open nursing. Vol (5). p: 11.

¹³⁰ - Smith, S. A. (2012): Nurse competence: a concept analysis. International journal of nursing knowledge, Vol.23, No (3). p:1.

الرعاية الصحية مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة¹³¹. وتعرف المهارة التمريضية أيضاً بأنها ناتج دمج القدرة والمعرفة والتفكير النقدي¹³².

استناداً لما سبق يمكن وصف المهارة التمريضية بأنها قدرة الممرض على أداء المهام التمريضية بالمستويات المطلوبة من الكفاءة، وبأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة.

2-3- أنواع المهارات التمريضية: Types of nursing skills

تصنف المهارات في مجال التمريض وفق عدد من المعايير، منها:

- حسب الموضوع وتقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع: مهارات فنية أو تقنية، مهارات إنسانية، مهارات التفكير الناقد¹³³.

- حسب المستوى فتقسم إلى خمسة مستويات هي: مبتدئ، مبتدئ متقدم، مختص، بارع، خبير. يختلف مستوى أداء العاملين في أقسام التمريض باختلاف مستوى الخبرة السابقة والقدرة على التحليل والاستنتاج وتجميع المعلومات عن الحالة المرضية. وتبعاً لمقياس Benner (1982) تحتاج الممرضات إلى ثلاث سنوات خبرة لتحقيق الكفاءة المطلوبة.

- حسب بيئة العمل: يختلف مستوى أداء الممرضات في أقسام المستشفى تبعاً لبيئة العمل ضمن كل قسم، فقد أكدت الدراسات أن ممرضات قسم الطوارئ والإسعاف تتمتعن بمهارات عالية لإدارة الموقف مقارنةً بممرضات الأقسام الداخلية، بينما تتفوق ممرضات قسم العناية المركزة بمهارة التشخيص وتقويض المهام مقارنةً بممرضات أجنحة العمليات¹³⁴.

بعد أن تطرقنا لعدد من معايير تصنيف المهارات في المجال التمريضي سوف يتم اعتماد التصنيف التالي:

¹³¹ - Aiken, L. H., Sloane, D., Griffiths, P., Rafferty, A. M., Bruyneel, L., McHugh, M. & Sermeus, W. (2017): Nursing skill mix in European hospitals: cross-sectional study of the association with mortality, patient ratings, and quality of care. BMJ quality & safety, Vol.26, No (7). p:559.

¹³²- Samuel, A., & Abraham (2020), P. Evaluation of Nursing Home Nurses' Basic Skills Competency. International Journal of science and research Methodology. vol 15.p 24.

¹³³- Barbara. A Brunt & Others (2010): Evidence-Based Competency Management for the emergency Department, Second Edition, Published by HCPro, Inc. Printed in the USA. P:30.

¹³⁴- Smith, S. A. (2012): Nurse competence: a concept analysis, Op. cit. p: 2-3-4.

2-3-1. المهارات الفنية: Technical Skills

يقصد بالمهارات الفنية قدرة الفرد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وتتضمن المهارات الأساسية (المهارات اللازمة لأداء مهمات العمل)، والمهارات المتقدمة (المهارات اللازمة لتطبيق التكنولوجيا ومشاركة المعرفة)¹³⁵. كما تعني القدرة على تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية وتقديم المشورة الصحية المناسبة، وتتضمن مهارات استخدام الأجهزة والمعدات الطبية كالقسطرة والإبر¹³⁶.

وتعرف المهارات الفنية بأنها القدرة على تقديم الخدمات الطبية بما يتفق مع المعايير والمواصفات المحددة محلياً وعالمياً سعياً للتميز في تقديم الرعاية الصحية، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة الصحية وتلبية توقعاتهم¹³⁷. كما يقصد بها قدرة الممرض على أداء عمله بما يتوافق مع القوانين والمعايير المهنية المعتمدة إضافةً إلى معرفة تسلسل خطوات العمل والإجراءات اللازمة للقيام به. ويتم اكتساب المهارات الفنية من خلال الالتحاق بالمعاهد المتوسطة والجامعات حسب متطلبات وبرامج معتمدة من قبل الجهات الرسمية، ويمكن تنميتها بالتدريب في أثناء أداء العمل¹³⁸.

مما تقدم تصف الباحثة المهارات الفنية بأنها معرفة وإدراك الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز المهام التمريضية، وتتضمن مهارات استخدام الوسائل وأدوات تقديم خدمات الرعاية الطبية، وتقاس المهارة الفنية بمدى مطابقة الأداء للمعايير والمواصفات المهنية المطلوبة.

سوف نستعرض فيما يلي بعض أنواع المهارات الفنية للعاملين في مجال التمريض:

¹³⁵ - Payambarpour, S. A., & Hooi, L. W. (2015): The impact of talent management and employee engagement on organizational performance. International Journal of Management Practice, Vol.8, No (4), p:315.

¹³⁶ - Ewertsson, M., Gustafsson, M., Blomberg, K., Holmström, I. K., & Allvin, R. (2015): Use of technical skills and medical devices among new registered nurses: A questionnaire study. Nurse education today, Vol.35, No (12), p:1169.

¹³⁷ - علي، فلاح (2015): جودة الرعاية الصحية على وفق قياس كفاءة الأداء التمريضي في مستشفى ابن النفيس، مرجع سابق ذكره، ص:127.

¹³⁸ - Healey, A. N., Undre, S., & Vincent, C. A. (2006): Defining the technical skills of teamwork in surgery. BMJ Quality & Safety, Vol.15, No (4). Pp: 231-234. p:234.

جدول رقم (2-3) المهارات الفنية

المهارة	المستوى (النطاق السلوكي)
استخدام الأجهزة والتقانات الحديثة	المهارة في استخدام الأجهزة الطبية التشخيصية والعلاجية مثل: (جهاز إنعاش القلب، حاضنة الأطفال والرضع، القسطرة)¹³⁹. القدرة على استخدام التكنولوجيا في الرعاية التمريضية¹⁴⁰.
الممارسة المهنية على المعرفة	المراقبة الدورية لحالة المريض الصحية، وقياس درجة الحرارة والنبض والتنفس واتخاذ إجراءات العناية المناسبة. تقديم المشورة الصحية فيما يتعلق بالتغذية العلاجية والمعرفة الدوائية. معرفة بالمصطلحات الطبية للتواصل مع الأطباء، وتوثيق حالة المريض¹⁴¹.
ضبط الجودة	العمل كحلقة اتصال مع الأطباء والصيادلة فيما يتعلق بخطة علاج المرضى، ومناقشة التفاصيل المتعلقة بالأدوية والمستحضرات الطبية، وردود فعل المرضى وما يحدث من أخطاء وشكاوى¹⁴². المهارة في التعامل مع النفايات ومخلفات الدم والتخلص منها بصورة صحيحة، واتباع الأساليب العلمية في استخدام أدوات الوقاية والسلامة¹⁴³.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة.

2-3-2. المهارات الإنسانية: Humanity Skills

يولي علماء النفس الكفاءات والمهارات الإنسانية أهمية بالغة لما لها من أهمية في حياة الفرد والمجتمع ككل، وتظهر هذه الأهمية خاصة في تواصل الأفراد فيما بينهم وكذلك في إدارة علاقات العمل مع الزملاء والمديرين، وقد يؤدي انخفاض هذه المهارات إلى فشل الحياة الاجتماعية.

¹³⁹ - عبد الله، سمير (2018): فجوة ونقص المهارات في القطاع الصحي في الأراضي الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس"، رام الله، ص:89.

¹⁴⁰ - Smith, S. A. (2012): Nurse competence: a concept analysis. Op. cit. p:4.

¹⁴¹ - Alberta Edmonton: (2015): Self-Assessment Tool-Continuing Competency Program. College of LPNs of Alberta. Canada. p:10.

¹⁴² - شعيب، محمد عبد المنعم (2014): إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: إدارة المنظمات الصحية: المستشفيات، مرجع سابق ذكره، ص:76.

¹⁴³ - Alberta Edmonton: (2015): Self-Assessment Tool-Continuing Competency Program. Op. cit. p:12.

تعرف المهارات الإنسانية بأنها جملة الاستعدادات النفسية والذهنية التي يُبديها الممرض للاستجابة في المواقف الاجتماعية المختلفة التي يصادفها في عمله، وتسمح له أن يسلك سلوكاً مهنيًا، وتظهر هذه المهارة في القدرة على التواصل مع الآخرين، والتعاطف مع المرضى¹⁴⁴.

وتعتبر المهارات الإنسانية عاملاً مهماً في بناء علاقة مهنية بناءة مع المرضى، فالشخص من ذوي المهارات الإنسانية العالية يمتلك قدرة على فهم الآخرين والاستجابة لحاجاتهم الشخصية والنفسية والاجتماعية. وللمهارة الإنسانية دور كبير في مساعدة الممرضات على التكيف مع الضغوط المهنية، واختيار سبل الاتصال الفعالة لخلق أجواء التفاعل الإيجابي مع أعضاء الفريق الطبي¹⁴⁵. كما يُقصد بالمهارات الإنسانية المهارات المتعلقة بالسلوك الإنساني في إطار من القيم والحقوق والمسؤولية، وهي ضرورية للعاملين في مهنة التمريض كونها مهنة يحكمها العديد من العوامل الإنسانية. وقد حدد المجلس الأمريكي للطب ستة أبعاد أساسية للكفاءة المهنية للعاملين في المجال الطبي وهي: الإيثار، والمسؤولية، والتميز، وأداء الواجب، والأمانة والنزاهة، واحترام الآخرين¹⁴⁶.

وبناء على ما سبق قامت الباحثة بتلخيص المهارات الإنسانية على أنها مهارات خاصة بالقدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم والعوامل المؤثرة في سلوكهم، بحيث تمكنهم من التعاون فيما بينهم لتقديم أفضل خدمة ومنفعة للمريض، وتظهر هذه المهارة في القدرة على مراعاة الحالة النفسية للمرضى، وتزويدهم بالمعلومات المناسبة، وكذلك العمل كفريق ضمن شبكة من العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل. سوف نستعرض فيما يلي بعض أنواع المهارات الإنسانية للعاملين في مجال التمريض:

¹⁴⁴ - كروم، موفق (2020): مستوى المهارات الاجتماعية لدى الممرضين: دراسة ميدانية بمدينة تلمسان، آفاق فكرية، العدد (6)، الإصدار (1)، ص:159.

¹⁴⁵ - Chrzan, A., Ślusarska, B., Nowicki, G., Ogórek, M., Zarzycka, D., Niedorys, B., & Dziedzic, E. (2019): Selected socio-demographic and work-related determinants of the social competence of professionally active nurses. *Pielegniarstwo XXI wieku/ Nursing in the 21st Century*, Vol.18, No (1). p:13.

¹⁴⁶ - Kasule, O. H. (2013): Medical professionalism and professional organizations. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, Vol.8, No (3), p: 138.

جدول رقم (3-3) المهارات الإنسانية

المهارة	النطاق (المستوى السلوكي)
العمل الجماعي	- تدريب الممرضين الجدد وطلبة التمريض. - تقديم النقد البناء وتقبل آراء الآخرين. - تبادل المعارف والمهارات مع أعضاء الفريق الطبي. - التعاون الفعال مع أعضاء الفريق بما يساعد على إنجاز المهام بسرعة وفاعلية¹⁴⁷.
التواصل مع المرضى	- مهارة الاستماع الفعال والاستجابة للقضايا المتعلقة بلغة الجسد. - إقناع المريض باتباع التعليمات والإرشادات والنصائح الطبية. - رفع الروح المعنوية للمرضى. - القدرة على تبليغ الأخبار السيئة¹⁴⁸.
أخلاقيات التمريض	- الاستجابة الفورية إلى طلبات واحتياجات المرضى من الرعاية والعناية. - الإخلاص في العمل وبذل الطاقات والإمكانات لإنقاذ حياة المرضى. - الحصول على موافقة المريض المبنية على المعرفة فيما يتعلق بالإجراء العلاجي المقدم له. - السرية المهنية¹⁴⁹.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على تلخيص عدد من الأبحاث السابقة.

3-3-2. المهارات الذاتية: Self-skills

تعد فعالية الذات من المفاهيم الأساسية في تفسير سلوك الأفراد خاصةً من وجهة نظر أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي، ويشير هنا Bandura إلى أن فعالية الذات المدركة تؤثر في أنماط التفكير والتصرفات والإثارة العاطفية، وتشير فعالية الذات إلى توقع الفرد بأنه قادر على إدارة السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة في موقف معين¹⁵⁰.

وتعرف المهارات الذاتية: بأنها مجموعة الصفات الذاتية التي ترتبط بالصحة البدنية والانفعالية والعقلية للعاملين في حقل التمريض، مثل القدرة على ضبط النفس كما في الحالات المرضية الحرجة (حالات الحوادث) وهو ما

¹⁴⁷ - Smith, S. A. (2012). Nurse competence: a concept analysis. Op. cit. p:4.

¹⁴⁸ - Ranjan, P., Kumari, A., & Chakrawarty, A. (2015): How can doctors improve their communication skills?, Journal of clinical and diagnostic research: JCDR, Vol.9, No (3), p:1.

¹⁴⁹ - شعيب، محمد (2014): إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: المدير المعاصر: المهارات الإدارية: الجزء السادس، ص:96.

¹⁵⁰ Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, Psychological Review, Vol.84, No (2), p:199.

يدل على الاتزان والنضج العاطفي أو الانفعالي عند عاملي التمريض. وكذلك القدرة على المبادرة وتقديم أفكار جديدة أو القيام بتنفيذ المهمات المطلوبة بكفاءة عالية، وتسمى في حقل التمريض بتنظيم الذات¹⁵¹. كما تعرف المهارات الذاتية بأنها قدرة الممرض على تنظيم وتنفيذ الأعمال الضرورية للحصول على الأداء المطلوب، من خلال امتلاك مجموعة من المهارات المتجسدة في إدارة الوقت، وتحديد أولويات العمل وتنظيم أدواته ومعداته، وجمع المعلومات من مصادر متعددة وتفسيرها والتحقق من دقتها لتطوير خطة الرعاية الصحية¹⁵².

وتعد المهارات الذاتية من السمات الرئيسة للذكاء العاطفي، فهي تعبر عن قدرة الممرض على ضبط نفسه وإحداث تغييرات في سلوكه وفي البيئة المحيطة به. ويشترط توفرها عند ممرض قسم الطوارئ والإسعاف المختص بتقديم خدمات تهدف إلى الإنقاذ السريع للمرضى في الحالات الحرجة وتقديم الإسعافات الأولية للمصابين، ما يتطلب وجود كوادرات طبية مؤهلة ومدربة وتتمتع بسمات شخصية قيادية من أهمها سرعة اتخاذ القرار، والمرونة في تبادل الأدوار عند تقديم الخدمة¹⁵³.

مما سبق تصف الباحثة المهارات الذاتية بأنها: مهارات تتعلق بسمات كامنة في الممرض ترتبط بنمط شخصيته وتظهر في قدرته على الدراسة والتحليل والاستنتاج، وكذلك المرونة والتكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل بالإضافة إلى القدرة على المتابعة والرقابة وتقييم الأداء. سوف نستعرض فيما يلي بعض أنواع المهارات الذاتية للعاملين في مجال التمريض:

¹⁵¹ - التزه، بسام (2018): أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص:139.

¹⁵² - Dearden, E., Mellanby, E., Cameron, H., & Harden, J. (2015): Which non-technical skills do junior doctors require to prescribe safely? A systematic review. British Journal of Clinical Pharmacology, Vol.80, No (6), p:1310.

¹⁵³ - شعيب، محمد (2013): إدارة المستشفيات _ منظور تطبيقي: إدارة الخدمات الطبية، الجزء الرابع، ص:35.

جدول رقم (3-4) المهارات الذاتية

المهارة	النطاق (المستوى السلوكي)
التفكير النقدي	- ضبط ردود الأفعال ذات المنشأ العاطفي. - تحليل المعطيات السريرية وتقييم حالة المريض. - تنفيذ خطة العلاج. - تعديل خطة الرعاية الصحية بناءً على التغيرات التي تطرأ على المريض ووضعها الصحي¹⁵⁴.
البحث العلمي	- تقديم المعلومات المطلوبة للباحثين بشكل متنسق مع سياسات البحث في المستشفى. - تحديد المشاكل السريرية التي تستدعي إجراء البحوث التمريضية. - استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير الممارسة التمريضية بما يتلاءم مع السياسة المعتمدة في المستشفى¹⁵⁵.
التنظيم	- التحقق من التشخيص التمريضي من خلال المريض وعائلته وأعضاء الفريق الصحي (الأطباء، الصيادلة...). - توثيق الملاحظات التمريضية. - توفير المصادر والمستلزمات الطبية لتطبيق الخطة التمريضية. - تفويض المسؤوليات للآخرين مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات المريض وقدرات الشخص المفوض إليه¹⁵⁶.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة.

¹⁵⁴ - Bjørk, I. T., & Hamilton, G. A. (2011): Clinical decision making of nurses working in hospital settings, Nursing research and practice, p:2.

¹⁵⁵ - معايير مهنة التمريض (2006): قانون المجلس التمريضي الأردني رقم (53)، ص:21.

¹⁵⁶ - Cherry, B., & Jacob, S. R. (2016): Contemporary nursing: Issues, trends & management. Elsevier Health Sciences. P:429.

3- التعلم التنظيمي: Organizational Learning

إن دخول المنظمات مناخ القرن الحادي والعشرين وما فيه من تحولات وتغيرات متسارعة فرض عليها واقعاً جديداً يوجب تبني مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم التعلم التنظيمي، حيث يُعد التعلم التنظيمي أحد الوسائل الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات. سنقوم في هذا البحث بتسليط الضوء على مفهوم التعلم التنظيمي وشروطه، كما سنتطرق إلى بعض المفاهيم ذات الصلة بالتعلم التنظيمي.

3-1- مفهوم التعلم التنظيمي: The concept of Organizational Learning

سوف نتناول تعريف التعلم على مستوى الفرد ثم التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة، مع الإشارة إلى أن كل عملية تعلم تحصل على مستوى الفرد والجماعة هي جزء من مفهوم التعلم التنظيمي. إن التعلم أعم وأشمل من العملية التعليمية التي تتم في المدرسة أو الجامعة، فالتعلم عملية مستمرة. لهذا فقد عرف التعلم بأنه التغيير شبه الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة. كما عرف التعلم بأنه: عملية تبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغير في النشاط على أساس النزعات الفطرية أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحي¹⁵⁷. أما التعلم التنظيمي فقد عُرِف بأنه العملية التي يتم من خلالها إحداث التغير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وذلك من خلال التأكيد على عدد من الجوانب من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال، وتحسين الأداء. على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹⁵⁸.

¹⁵⁷ - الطجم، عبد الله. السواط، طلق (2003): السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الرابعة، ص: 148.
¹⁵⁸ - خلف، بلال (2014): التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (40)، ص: 128.

كما يعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي تعكس قدرة المنظمة على جمع المعلومات ونشرها وتفسيرها وتخزينها انطلاقاً من مراحل عملية التعلم الأربعة: (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية)¹⁵⁹.

وتهدف المنظمة من تبنيها التعلم التنظيمي إلى خلق اتجاهات إيجابية لدى مواردها البشرية وتطوير سلوكياتهم وقدراتهم بما يخدم أهداف المنظمة، وذلك من خلال:

تعليم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.

تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح، ومعرفة ما ستؤول إليه الأمور.

تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل فيتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين، وكيف يفهمهم، وكيف يتعاون ويصل إلى حلول وأشياء جديدة مبتكرة معهم.

تعليم الموارد البشرية كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية وتهيئتهم معنوياً وخلق الدافعية لديهم للتعلم¹⁶⁰.

تواجه المستشفيات العديد من التحديات ولعل أبرزها يتمثل بارتفاع تكلفة الخدمة الطبية، والطلب المتغير والمستمر لخدماتها، ما دفع المستشفيات نحو تبني مفهوم التعلم التنظيمي لنشر فلسفة التعلم المستمر، والعمل الجماعي والتشارك المعرفي، وتمكين العاملين، ما يساعدها على إكساب عاملها المهارات اللازمة للتعامل مع المرضى، وتأهيلهم بالصورة التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة ومرونة.

3-2- مصطلحات ذات الصلة: Related Terms

من المفاهيم المرتبطة بالتعلم مفهومي التعليم والتدريب حيث كثيراً ما يتم الخلط بينهما ولكل منهما دلالاته. حيث يعرف التدريب بأنه عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى تزويد العاملين بمعارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات

¹⁵⁹ - Ege, T., Esen, A., & Dizdar, Ö. (2017): Organizational learning and learning organizations: An integrative framework. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Vol.13, No (2), p:442.

¹⁶⁰ - عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق ذكره، ص:448.

لازمة لأداء مهمات أعمالهم الحالية والمستقبلية. أما التعلم التنظيمي، رأينا أنه يعني التغير الدائم والمستمر في سلوك الفرد الناجم عن الخبرة المكتسبة، وقد يحصل من خلال التعلم من الآخرين وملاحظة سلوكياتهم. إن وجه التشابه بين التدريب والتعلم يكمن في كونهما يهدفان إلى تزويد العامل بالسلوكيات اللازمة لأداء العمل، إضافةً إلى أن بعض نتائج التدريب قد تحمل آثاراً سلوكية وقائية أو آنية تتلاشى مع الزمن، في حين أن للتعلم آثاراً طويلة المدى نسبياً. وقد يحصل التدريب خارج نطاق المنظمة، في حين أن التعلم يحصل فيها بطريقة تفاعلية بين طرفين في علاقة تتجاوز الرسمية إلى غير الرسمية، وهو ما يجعل من المنظمة مجالاً للتعلم، كل يتعلم من الآخر وهو ما يعرف بالمنظمة المتعلمة¹⁶¹.

كما يجدر أن نشير إلى أهمية التمييز بين التعلم Learning والتعليم Education إذ يخط الكثيرون بين المفهومين ويعتبرانها مترادفين وهذا غير صحيح، فالتعلم عملية تتكون من شقين أساسيين، تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية وانعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي. أما التعليم فهو عملية تلقي معلومات ومعارف لا تنعكس بالضرورة على سلوك المتلقي¹⁶².

كما يعرف أرمسترونغ التعليم بأنه اكتساب المعارف والقيم لزيادة حصيلة الإنسان من المعلومات في مختلف مجالات الحياة، أما التعلم فيعرفه بأنه العملية التي يستطيع الفرد من خلالها اكتساب معارف ومهارات وقدرات جديدة لازمة لأداء العمل. في حين أن التدريب ليس إلا واحداً من عدة استجابات يتعرض لها الفرد في المنظمة لزيادة عملية التعلم¹⁶³.

3-3- الشروط الأساسية للتعلم التنظيمي: Prerequisites for Organizational Learning

تتطلب عملية التعلم سواءً على مستوى الأفراد أم الجماعات إلى عدد من الشروط اللازمة للوصول إلى نتائج فعالة من عملية التعلم وأهمها:

¹⁶¹ - التزه، بسام (2019): السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص: 202.

¹⁶² - السلمي، علي (2004): إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص: 476.

¹⁶³ - Armstrong M (2012): Armstrong s Handbook of Human Resource Management Practice. Twelfth edition. United Kingdom. London. Library of congress Cataloging –in-publication Data. p: 274.

- تشجيع ودعم الإدارة العليا والإحساس بأهمية التعلم وفائدته للمنظمة، وضرورة ربطه باستراتيجية المنظمة.
- معرفة مستوى النقص في حاجات الأفراد والجماعات التي تحتاج إلى تغيير في سلوكياتها ومهاراتها وبالتالي إلى التعلم.
- مراعاة الفروق الفردية عند القيام بالتعلم سواء من حيث الاستعداد له، أو من حيث نتائجه.
- ضرورة تفعيل التغذية الراجعة عن سلوك الفرد سواء في أثناء عملية التعلم أم بعدها، وإعلام العامل أو المجموعة بمدى اكتساب السلوك الجديد أو تغيير السلوكيات القديمة¹⁶⁴.
- أن يمر العامل بمواقف اجتماعية متجددة تتوفر فيها مدخلات مختلفة حول الفرص والمزايا المرتبطة بأنواع سلوك جديدة، والمهددات المرتبطة بالسلوك الحالي للعامل.
- أن يدرك العامل التجربة الاجتماعية التي يمر بها، وتصل إلى علمه المعاني الصحيحة للمدخلات الناشئة منها.
- أن تتوفر لدى العامل الرغبة في تغيير سلوكه التماساً للفرص والمزايا الموعودة أو تجنباً للمخاطر والمهددات المرتبطة بسلوكه الحالي¹⁶⁵.

3-4- مستويات التعلم التنظيمي: Levels of Learning in Organization

- يحصل التعلم في المنظمة ضمن ثلاثة مستويات هي:
- **التعلم الفردي:** يعد التعلم الفردي شرطاً أساسياً لتعلم المنظمات، وهو نتاج برامج التدريب والتنمية. فالتغير الدائم لسلوك الفرد يكون نتيجة الخبرات والمهارات المكتسبة¹⁶⁶.
 - **التعلم الجماعي:** هو ذلك التعلم الذي يكتسبه الأفراد عن طريق فرق العمل، من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية.
 - **التعلم التنظيمي:** يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية¹⁶⁷.

¹⁶⁴ الزه، بسام (2019): السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص:208.

¹⁶⁵ - السلمي، علي (2004): إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص:493.

¹⁶⁶ - Ege, T., Esen, A., & Dizdar, Ö. (2017): Organizational learning and learning organizations: An integrative framework. Op. cit. p:442.

ومن أهم الأساليب المعتمدة في مستويات التعلم ما يلي:

جدول رقم (3-5) مستويات التعلم التنظيمي

التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم التنظيمي
- التدوير الوظيفي.	- العصف الذهني.	- أسلوب الاجتماعات.
- المهام الخاصة.	- ورش العمل.	- أسلوب العلاقات الرسمية
- التدريب والتطوير.		- وغير الرسمية.

Source: Senaratne, S., & Malewana, C. (2011): Linking individual, team and organizational learning in construction project team settings. Architectural Engineering and Design Management, Vol.7, No (1), p: 56-57-58.

4- نماذج تصميم استراتيجية التدريب والتنمية: Models of training and development strategy design

تقوم الركيزة الأساسية لاستراتيجية التدريب والتنمية في المنظمة المعاصرة على استراتيجية التعلم المستمر، فهو يمثل المحور الذي تدور حوله هذه الاستراتيجية، فتعلم ما تحتاجه الموارد البشرية في أداء أعمالها الحالية والمستقبلية هو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه جهود التدريب والتنمية في الوقت الحاضر. تصمم استراتيجية التدريب والتنمية عادةً وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين التاليين (نموذج الدائرة المستمرة، والنموذج التشخيصي)، وقبل التطرق للنماذج لا بد من توضيح مفهوم النموذج.

4-1- مفهوم النموذج: The concept of Model

تعتمد الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي على مجموعة من المفاهيم، والفروض، والعلاقات المنطقية، وذلك بغرض التوصل إلى استنتاجات محددة ودقيقة وموضوعية تساعد على التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي في المنظمات. وتتجسد عملية تنظيم وتنسيق هذه المفاهيم والفروض وكذلك المتغيرات والعلاقات بينها يعرف ببناء النماذج. ويمكن النظر إلى النموذج على أنه "إقامة أو بناء مجموعة من المتغيرات، وتحديد علاقاتها المتداخلة، ويتم تصميمه ليمثل نظاماً أو عملية حقيقية ككل أو كجزء منها". كما يمكن تعريف النموذج على أنه تصور أو إدراك

¹⁶⁷ - Senaratne, S., & Malewana, C. (2011): Linking individual, team and organizational learning in construction project team settings, Architectural Engineering and Design Management, Vol.7, No (1), p:51.

مجرد للواقع، وهو تبسيط وتوضيح للمتغيرات المعقدة. وهو صورة مجسدة وموجزة تظهر العناصر الأساسية لنظام أكبر، والذي لا يمكن النظر إليه أكثر من تجسيد تقريبي للواقع المعقد¹⁶⁸.

أي أن نموذج تنمية الموارد البشرية هو عبارة عن تمثيل وتجسيد للخطوات التي يمكن اتباعها في الواقع العملي بهدف إكساب العاملين في حقل التمريض المهارات اللازمة للتعامل مع المرضى وتأهيلهم بالصورة التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة ومرونة.

بعد أن تعرضنا إلى مفهوم وطبيعة النماذج بصفة عامة، فإننا سوف نعرض النماذج الأساسية المستخدمة في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

4-2- أنواع نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية: Types of human resource development strategy design models

4-2-1. النموذج التشخيصي: Diagnostic Model

يُطلق على هذا النموذج مصطلح (Diagnostic Model) وهو ينظر إلى التدريب والتنمية على أنهما نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل استراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة. ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية التدريب والتنمية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات التدريب والتنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمة ومواردها البشرية في حالة أقله وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل.

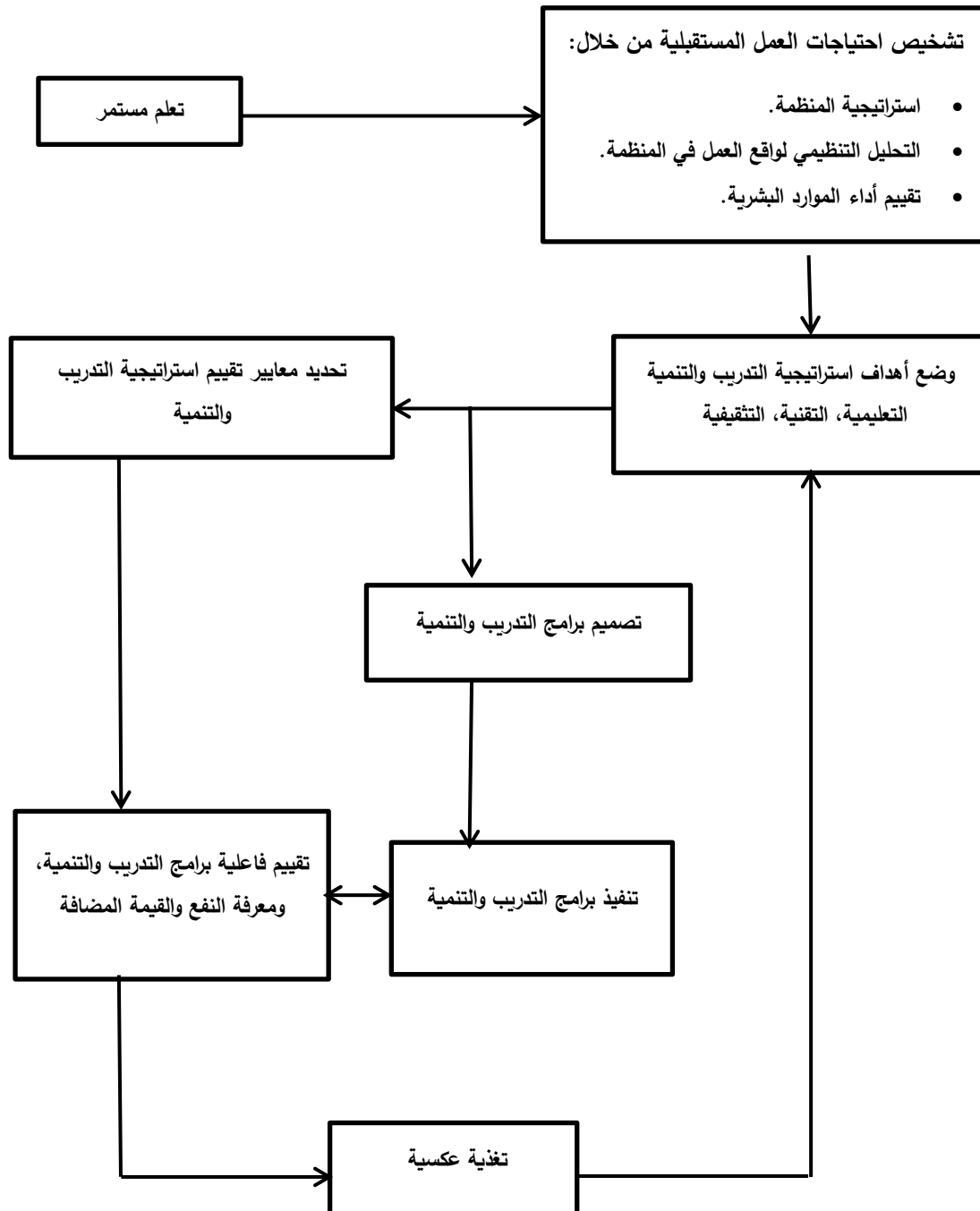
وتجدر الإشارة إلى أن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسة هي ما يلي:

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلافيها.
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها.

¹⁶⁸ - مرسى، جمال الدين. إدريس، ثابت (2005): السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص: 111.

– تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تتوي المنظمة إدخالها، وتحديد أثرها الإيجابي في حال تلبيتها¹⁶⁹، وفيما يلي شكل توضيحي لهذا النموذج:

الشكل رقم (3-3): النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية.



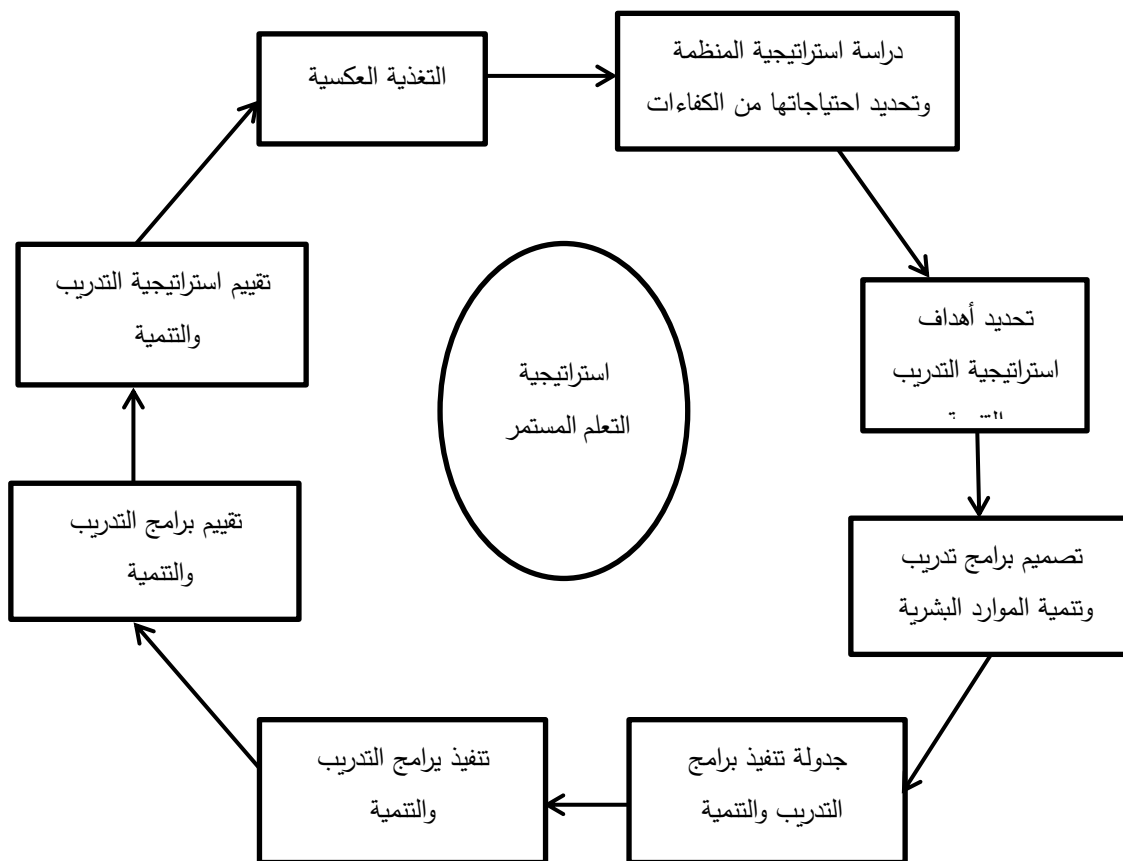
المصدر: عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق ذكره، ص: 455.

¹⁶⁹ - عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق ذكره، ص: 454.

4-2-2. نموذج الدائرة المستمرة: Circle Model

يطلق على هذا النموذج مصطلح (Circle Model) ويقوم على مبدأ استمرارية تنمية الموارد البشرية في المنظمة التي يُنظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم. وينظر هذا المدخل إلى أن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات تنمية الموارد البشرية فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع المتغيرات البيئية. بناءً على ذلك تصمم استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة كما في الشكل التوضيحي أدناه¹⁷⁰:

الشكل رقم (3-4) نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية.



المصدر: جعيج، نبيلة (2015): التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ص:138.

¹⁷⁰ - جعيج، نبيلة (2015): التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ص:138.

خلاصة الفصل الثالث:

أصبح التدريب والتنمية حاجة ملحة في المنظمة المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها عالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالٍ. وتزداد أهمية التدريب في المجال الصحي لأسباب عديدة أهمها مواجهة خدمات متعددة ومتنوعة في وقت واحد إضافة لاختلاف احتياجات المرضى ومتطلباتهم الصحية من مريض لآخر، ناهيك عن تقديم مستوى عالٍ من جودة تلك الخدمات، وهذا ما دفع إدارة المستشفيات إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي لخلق اتجاهات إيجابية لدى مواردها البشرية وتطوير سلوكياتهم وقدراتهم بما يخدم أهداف المستشفى.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإحصاءات الوصفية.

1. أدوات التحليل الإحصائي
2. لمحة موجزة عن المستشفيات المدروسة.
3. مجتمع الدراسة
4. عينة البحث
5. أداة الدراسة
6. خطوات بناء الاستبانة
7. صدق أداة الاستبانة
8. ثبات أداة الاستبانة
9. الوصف الإحصائي لأفراد العينة
10. وصف متغيرات الدراسة
11. اختبار الاعتدالية (التوزيع الطبيعي)

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها

- (1) اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.
- (2) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية.
- (3) اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

- 1- نتائج الإحصاءات الوصفية
- 2- نتائج اختبار الفرضيات
- 3- مناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإحصاءات الوصفية

تمهيد: preamble

سنتناول الباحثة في هذا الفصل عرضاً لمجتمع وعينة البحث المتمثلة في الممرضين في مستشفيات دمشق (مستشفى الأسد الجامعي، ومستشفى هشام سنان)، وتصميم أداة الدراسة المستخدمة لهذا الغرض، وذلك بعد التحقق من صدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

1- أدوات التحليل الإحصائي:

سوف يتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال اتباع الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة من البرامج الإحصائية، ومنها البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25)، الذي سيتم استخدامه في تحليل بيانات الاستبانة الخاصة بهذا البحث.

وفي ما يلي تعريف للأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات:

- _ **النسب المئوية: Percentage** تُستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الضابطة.
- _ **المتوسط الحسابي: Mean** يستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- _ **الانحراف المعياري: Standard Deviation** يستخدم لقياس الانحرافات في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

_ **معاملات الصدق والثبات (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha Coefficient ومعامل التجزئة النصفية**

Spilt half): تستخدم للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداء الدراسة (الاستبانة).

_ **كولموجروف سميرنوف: Kolmogorov-Smirnov** لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

عندما يكون حجم عينة الدراسة أكبر من 50 فرداً.

_ اختبار شابيرو: **Shapiro-Wilk** لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا عندما يكون حجم عينة الدراسة أقل من 50 فرداً.

_ معامل الارتباط سبيرمان: **Spearman's rho Coefficient of Correlation** يستخدم لدراسة قوة وجهة العلاقة بين المتغيرات التي لا تحقق شرط الاعتدالية.

_ اختبار **t** للعينة الواحدة: **One Sample t test** يستخدم لمعرفة درجة تطبيق المديرين لسياسة التدوير الوظيفي ودرجة تنمية مهارات الموارد البشرية.

_ تحليل الانحدار الخطي البسيط: **Simple Linear Regression** يستخدم لمعرفة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

_ تحليل الانحدار الخطي المتعدد: **Multiple Linear Regression** يستخدم لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

_ مان ويتني: **Mann Whitney** يستخدم لدراسة الفروقات في البيانات التي لا تحقق شرط الاعتدالية عندما يكون عدد المتغيرات اثنان.

_ اختبار كروسكال واليس: **Kruskal Wallis** يستخدم لدراسة الفروقات في البيانات التي لا تحقق شرط الاعتدالية عندما يكون عدد المتغيرات أكثر من اثنين.

2-لمحة موجزة عن المستشفيات المدروسة:

يتكون مجتمع الدراسة من اثنين من المستشفيات العاملة في منطقة دمشق إحداها عامة (مستشفى الأسد الجامعي) والأخرى خاصة (مستشفى الدكتور هشام سنان) وفيما يلي شرح موجز لكل منهما:

أ) مستشفى الأسد الجامعي¹:

افتتحه القائد الخالد الرئيس حافظ الأسد بتاريخ 1988/3/14 ليكون في طليعة المشافي الجامعية في سورية وصدر مرسوم إحداثه رقم/12/عام/1992/. ويعد أحد أكبر المستشفيات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي في

¹ - <http://www.mohe.gov.sy/mohe/index.php?node=5510&cat=1856&/> 26-4-2021.

سورية ويقدم المستشفى أفضل الخدمات الطبية العلاجية والجراحية للمرضى ويتدرب فيه طلاب كلية الطب البشري في جامعة دمشق (وكذلك طلاب الدراسات العليا) وطلاب التمريض والمعاهد المتوسطة الطبية في دمشق والمناطق القريبة. ويضم المستشفى في شعبه كل الاختصاصات الداخلية (قلبية _ عصبية _ هضمية _ صدرية _ غدد صم _ كلية _ مفاصل) ومعظم الاختصاصات الجراحية (جراحة عامة وتنظيرية - جراحة أوعية - جراحة صدر - جراحة قلب - جراحة عصبية - جراحة بولية - جراحة المفاصل) بالإضافة إلى وحدة زرع الكلية ووحدة زراعة الحزون ومن الشعب الملحقة هنالك شعبة كبيرة للمعالجة الفيزيائية تغطي كامل متطلبات هذه المعالجة من وسائل وتجهيزات. كما أن المستشفى مجهز بأحدث الأجهزة الطبية مثل الرنين المغناطيسي وجهازي تصوير الطبقي المحور المتعدد الشرائح وجهازي قثطرة قلبية وجهاز تصوير شرايين وجهاز غاما كاميرا متطور وجهاز تقنيات الحصىات بالإضافة لأحدث أجهزة الأشعة الرقمية كذلك فإن جناح العمليات يضم 11/ غرفة عمليات مجهزة بأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا من تجهيزات لإنجاز أعقد العمليات ابتداءً من الجراحة التنظيرية إلى جراحة القلب المفتوح والجراحة العصبية الدقيقة المحوسبة. ويتوفر في المستشفى مخبر كبير يعتبر من أكبر وأهم مخابر القطر مجهز بأحدث الأجهزة الآلية ويعطي كل أنواع التحاليل الطبية بما فيها التحاليل الهرمونية والمناعية والواسمات الورمية والتنميط المناعي للمفاوي بالإضافة إلى مخبر للأدوية وآخر للمعادن الثقيلة والبيولوجية الجزئية وأخيراً بنك الخلايا الجذعية.

(ب) مستشفى الدكتور هشام سنان:

انطلق المركز الطبي الحديث (مستشفى الدكتور هشام سنان) بإشراف الدكتور هشام سنان خلال النصف الثاني من عام 1990 ليحدث قفزة نوعية في ممارسة الطب الخاص في سورية وقد افتتح رسمياً في أول الشهر السادس من عام 1991 وبترخيص لكل التخصصات الطبية والجراحية. كما أنها تضم الأقسام والشعب التالية: قسم الأشعة - قسم النسائية والتوليد - قسم الإسعاف - المخبر - قسم الكلى والجراحة البولية - قسم الأطفال - غرف المرضى والجرعات الكيماوية - جراحة عامة - الصيدلانية - العناية المشددة - قسم القثطرة والعناية القلبية - الإدارة - قسم العينية.

وقد أثبتت مجموعة شركاء المستشفى حساً عظيماً في انطلاقها بهذا العمل الإنساني الضخم كما وأن الإصرار على وجوب كون المستشفى في الطليعة العلمية دون النظر إلى الربح المادي أعطى سبقاً في الأثرة والإنسانية والحرص على الإنسان حيث تزود المرضى بعناية طبية كاملة (تشخيصية وعلاجية) في عدة اختصاصات².

3-مجتمع الدراسة:

يعرف بأنه مجموع وحدات الدراسة التي يتوفر لديها الصفات والخصائص التي تمكن الباحث من الوصول إلى أهداف بحثه. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من المستشفيات العامة والخاصة العاملة في دمشق، حيث تم اختيار مستشفى الأسد الجامعي كعينة عن المستشفيات العامة، ومستشفى هشام سنان كعينة على المستشفيات الخاصة العاملة في دمشق وذلك لوقوعهما في المنطقة نفسها ويقدمان الخدمات نفسها في بيئة عمل واحدة. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة من قبل الباحثة لأن المستشفيات محل الدراسة تعتبر من أقدم المستشفيات التي تقدم الخدمات الطبية في مدينة دمشق كما أنها تضم عدداً كبيراً من المرضى الذين يخضعون لعملية التدوير الوظيفي والتي تم اختيارهما كمثلة عن مستشفيات دمشق، وبلغ عدد المرضى في مستشفى الأسد الجامعي 685 بينما كان عددهم 93 ممرض في مستشفى هشام سنان وفق إحصائيات أقسام الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة. والجدول رقم (4-1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بين المستشفيات محل الدراسة:

الجدول (4-1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المستشفى

م	اسم المستشفى	عدد المرضى
1	الأسد الجامعي	685
2	هشام سنان	93
	المجموع الكلي	778

² <http://www.nmc-hospital.com/?fbclid=IwAR21NmEJu1Cn1UifVJZnMerIF91zVI3-Ps1p37SxciPy5Y5Yx2mZVb0RLUK/> 26-4-2021.

المصدر: من إعداد الباحثة.

4- عينة الدراسة:

العينة: هي جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع، وتمثل مفردات المجتمع تمثيلاً صحيحاً. ويعد مجتمع البحث مجتمعاً متجانساً في الخصائص بسبب طبيعة الموضوع وظروف العمل لجميع الممرضين في المستشفيات المدروستين. ولأن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي الفرد العامل في وظيفة ممرض فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة المتناسبة مع حجم المجتمع الأصلي، وتحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريسكي ومورغان³:

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{P(1 - P)}{N} + \frac{SE^2}{t^2}}$$

والجدول رقم (2-4) أدناه يبين مدلول متغيرات عينة الدراسة:

n	حجم عينة الدراسة
N	حجم مجتمع الدراسة المطلوب
t	الدرجة المعيارية والقيمة الجدولية المقابلة لدرجة الثقة وهي تساوي (1.96) عند درجة ثقة (95%)
SE	الحد الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العينة (0.05)
P	قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فكلما اقتربت قيمة (P) من الصفر والواحد الصحيح قل حجم العينة وكلما اقتربت من النصف زاد حجم العينة، وبالتالي تم اختيار قيمة (P) بحيث تساوي (0.5) حتى تضمن الباحثة الحصول على أكبر حجم للعينة

وبالتطبيق في المعادلة السابقة نحصل على حجم عينة الدراسة المطلوبة وهي:

$$n_1 = \frac{0.50(1 - 0.50)}{\frac{0.50(1 - 0.50)}{778} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} = 257 \text{ ممرض}$$

³ - سيكران، أ (2006): طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (إسماعيل علي بسيوني، مترجم)، الرياض: دار المريخ للنشر. ص 420-421.

بلغ حجم العينة 257 ممرضاً من المجتمع الكلي، وتشكل العينة ما نسبته 33% من حجم المجتمع الكلي البالغ 778، وقد تم توزيع 300 استبانة على عينة الدراسة حسب الوزن النسبي لعدد الممرضين العاملين في كل مستشفى، استبعدت 25 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، كما كان عدد الاستبانات المفقودة 41 استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالح الخاضعة للتحليل 234 استبانة بنسبة 78% من إجمالي الاستبانات الموزعة، تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي ومثلت عينة الدراسة الفعلية (الحقيقية)، والجدول رقم (3) يوضح الوزن النسبي لعدد الممرضين العاملين في كل مستشفى وعدد الاستبانات حسب المعادلة والاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد:

الجدول (3-4): إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانات

م	اسم المستشفى	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات غير الصالحة	الاستبانات الخاضعة للتحليل
1	الأسد الجامعي	685	226	260	32	17	211
2	هشام سنان	93	31	40	9	8	23
	المجموع	778	257	300	41	25	234

المصدر: من إعداد الباحثة.

5-أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، حيث تُعد الاستبانة من أكثر الوسائل المستخدمة للحصول على البيانات من الأفراد وأكثرها انتشاراً بين الباحثين وتعرف الاستبانة بأنها: عبارة عن وثائق توجه نفس الأسئلة إلى جميع أفراد العينة ويسجل المستجيبون إجاباتهم مكتوبة لكل مفردة. وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أقسام: (يرجى العودة إلى الملحق لمعرفة المراجع التي تم الاعتماد عليها في إعداد الاستبانة)

القسم الأول: ويشمل الخصائص الشخصية التالية: (نوع المستشفى، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات

الخدمة، عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، مدة التدريب في القسم الجديد)

القسم الثاني: سياسة التدوير الوظيفي ويتكون من (17) فقرة لقياس هذا المتغير موزعة على (4) أبعاد:

1. **البعد الأول:** تصميم العمل، ويتكون من (4) فقرات⁴.

2. **البعد الثاني:** التدريب، ويتكون من (4) فقرات⁵.

3. **البعد الثالث:** المشاركة في اتخاذ القرار، ويتكون من (5) فقرات⁶.

4. **البعد الرابع:** تخطيط عملية التدوير الوظيفي، ويتكون من (4) فقرات⁷.

القسم الثالث: تنمية مهارات الموارد البشرية، ويتكون من (12) فقرة لقياس هذا المتغير موزعة على (3) أبعاد:

1. **البعد الأول:** المهارات الفنية، ويشتمل على (4) فقرات⁸.

2. **البعد الثاني:** المهارات الإنسانية، ويشتمل على (4) فقرات⁹.

3. **البعد الثالث:** المهارات الذاتية، ويشتمل على (4) فقرات¹⁰.

وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد المتدرج في كل المقاييس السابقة وأعطيت الإجابات الدرجات التالية:

(1) غير موافق أبداً، (2) غير موافق، (3) لا أعرف، (4) موافق، (5) موافق جداً

وطلب من أفراد العينة اختيار الإجابة المناسبة من بين الإجابات الخمس السابقة التي تعبر عن رأيهم الصريح

والموضوعي بالنسبة لكل سؤال.

وتم حساب الوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي في المجالات الخمسة وفق الجدول التالي:

⁴ Sulaiman , A. A.(2019) .The Effectiveness of Job Rotation in Promoting Organizational Citizenship Behavior : Analytical Descriptive Study in Alrefaei Public Hospital, Dhi-Qar Province-Iraq .No(9). p 108

⁵ الصعب، اشتياق (2018). واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد الثاني .العدد الخامس . ص : 48.

⁶ Ajusa, M. R. K., & Atambo, W. N. (2016). Influence of job rotation on organizational productivity: a case of mount Kenya university. Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 2(10)..p: 1381

⁷ نصر، عزة (2020).التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر .جامعة بني سويف. مجلة كلية التربية .الجزء الأول.ص:285.

⁸ Alberta Edmonton : (2015) ; Self-Assessment Tool-Continuing Competency Program. College of LPNs of Alberta. Canada.p:10,11,12..

⁹ كروم ، موفق (2020). مستوى المهارات الاجتماعية لدى الممرضين : دراسة ميدانية بمدينة تلمسان .آفاق فكرية . 6(1). ص: 171.

¹⁰ Munabi, N. C., Durnwald, L., Nagengast, E. S., Ntirenganya, F., & Magee Iii, W. P. (2020). Long-Term Impact of a Mission-Based Surgical Training Rotation on Plastic Surgery Capacity Building in Rwanda. Journal of Surgical Education, 77(1), p:128.

الجدول رقم (4-4): درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها ومستوى الموافقة

الإجابة	موافق جداً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق أبداً
درجة الإجابة	5	4	3	2	1
مجال الإجابة	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79
مستوى الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

المصدر: من إعداد الباحثة.

6- خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لاختبار أثر سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية في مستشفيات دمشق، وكانت خطوات بناء الاستبانة كما يلي:

1. مراجعة أهداف وفرضيات وتساؤلات الدراسة.
2. قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في صياغة فقرات الاستبانة.
3. تحديد الأبعاد الرئيسة للاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بُعد من الأبعاد.
5. تم تصميم القسم الأول من الاستبانة لقياس المتغير المستقل (سياسة التدوير الوظيفي)، وقد تكونت من (17) فقرة لقياس هذا المتغير في صورته الأولية موزعة على (4) أبعاد.
6. تم تصميم القسم الثاني من الاستبانة لقياس المتغير التابع (مهارات الموارد البشرية)، وقد تكونت من (12) فقرة لقياس هذا المتغير في صورتها الأولية موزعة على (3) أبعاد.
7. تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف، والأخذ بالمقترحات والتعديلات الأولية.

8. تم عرض الاستبانة على محكمين من الأكاديميين في كلية الاقتصاد في جامعة دمشق قسم إدارة الأعمال، والملحق رقم (B) يبين أسماء المحكمين.

9. في ضوء آراء المحكمين استجابت الباحثة لهذه التعديلات، وقامت بإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون حتى نالت الاستبانة شكلها النهائي، والملحق رقم (2) يبين الشكل النهائي للاستبانة.

10. تم تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية استطلاعية مكونة من (30) ممرضاً في المستشفيات المدروستين وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة الفعلية (الحقيقية)، وقد تم استبعادها من العينة التي طبقت عليها الدراسة لضمان عدم تكرار البيانات في العينة المبحوثة مرة أخرى عند التحليل.

7- صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بصدق أداة الدراسة أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

أ) الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق من وجهة نظر المحكمين أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، فقد تم عرض الاستبانة على ستة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة العلمية واللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

ب) صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للمقاييس قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من 10 عاملين من مجتمع الدراسة، وبناء على بيانات العينة تم حساب معامل ارتباط سبيرمان، لمعرفة الصدق الداخلي

للاستبانة، إذ تم حساب معامل ارتباط سبيرمان الرتبي بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه العبارة، وبين الجدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي للمقاييس.

الجدول رقم (4-5): معامل ارتباط سبيرمان الرتبي لعبارات كل متغير مع الدرجة الكلية

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بالمتغير	رقم عبارات المتغير	مهارات البشرية الموارد	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بالمتغير	رقم عبارات المتغير	التدوير الوظيفي
0.000	0.809**	18	المهارات الفنية	0.000	0.478**	1	تصميم العمل
0.000	0.872**	19		0.000	0.835**	2	
0.000	0.769**	20		0.000	0.834**	3	
0.000	0.707**	21		0.000	0.872**	4	
0.000	0.863**	22	المهارات الإنسانية	0.000	0.789**	5	التدريب
0.000	0.849**	23		0.000	0.904**	6	
0.000	0.867**	24		0.000	0.710**	7	
0.000	0.813**	25		0.000	0.908**	8	
0.000	0.855**	26	المهارات الذاتية	0.000	0.866**	9	المشاركة في اتخاذ القرار
0.000	0.786**	27		0.000	0.720**	10	
0.000	0.813**	28		0.000	0.772**	11	
0.000	0.818**	29		0.000	0.852**	12	
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS				0.000	0.798**	13	تخطيط عملية التدوير الوظيفي
				0.000	0.872**	14	
				0.000	0.851**	15	
.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				0.000	0.908	16	
				0.000	0.903**	17	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول السابق قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الدرجة الكلية للمتغير عند مستوى دلالة (1%)، وجميعها دالة احصائياً، وتدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة، وتشير جميع عبارات المقياس إلى درجة صدق مرتفعة، وهذا يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المقياس، وهذه النتيجة توضح صدق عبارات ومتغيرات المقياس وصلاحيته للتطبيق الميداني.

8- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على المجموعة نفسها من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، ويعرف الثبات بأنه: إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الاستبانة.

أ- الثبات بدلالة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

اعتمدت الباحثة على عينة استطلاعية مكونة من (25) مفردة في استخراج الثبات بالاتساق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ. ويشير سيكاران أن معامل ألفا يعد ضعيفاً إذا كان أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كان بين (60%_70%)، وجيداً إذا كان بين (70%_80%)، وممتازاً إذا زاد عن (80%).

وبلغت قيمة الثبات لأبعاد سياسة التدوير الوظيفي مجتمعة (0.942)، وتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد سياسة التدوير الوظيفي بين (0.763) و (0.906)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية مجتمعة (0.914)، وتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية بين (0.796) و (0.869). والجدول رقم (4-6) يبين قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد المستخدمة في الدراسة.

ب- قياس الثبات بدلالة التجزئة النصفية:

اعتمدت الباحثة على عينتها الاستطلاعية لحساب الثبات بالتجزئة النصفية، وتم تصحيح معاملات الارتباط

باستخدام معامل ارتباط سبيرمان - براون للتصحيح، وقد بلغ معامل الثبات الكلي لأبعاد سياسة التدوير الوظيفي (0.933)، وتراوحت معاملات الثبات لأبعاد سياسة التدوير الوظيفي بين (0.731) و(0.861)، في حين بلغت قيمة الثبات لأبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية (0.908)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية بين (0.719) و(0.863). والجدول (4-6) يبين معاملات الثبات بدلالة التجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة كلاً على حدا.

الجدول رقم (4-6): معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
سياسة التدوير الوظيفي	17	0.942	0.933
تصميم العمل	4	0.763	0.731
التدريب	4	0.850	0.845
المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.861	0.820
تخطيط عملية التدوير الوظيفي	4	0.906	0.861
تنمية مهارات الموارد البشرية	12	0.914	0.908
المهارات الفنية	4	0.796	0.719
المهارات الإنسانية	4	0.869	0.863
المهارات الذاتية	4	0.832	0.816

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الثبات مرتفعة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، وهي جيدة ومطمئنة ويمكن الوثوق فيها، وتعطي مؤشراً جيداً على ثبات الأبعاد.

9- الوصف الاحصائي لأفراد العينة:

تم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بعد أن تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك لإجراء

الاختبارات اللازمة عليها، وربطها مع متغيرات أخرى، ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول (4-7): توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الضابطة

المتغيرات الضابطة	العدد	النسبة المئوية (%)
نوع المستشفى	عام	90.2
	خاص	9.8
الجنس	ذكر	19.2
	أنثى	80.8
العمر	أقل من 25 سنة	41.5
	من 25 سنة حتى 45 سنة	51.3
	أكثر من 45 سنة	7.3
المستوى التعليمي	معهد صحي	9.8
	ثانوية ومدرسة تمرير	82.9
	جامعة	6.8
	دراسات عليا	0.4
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	28.6
	من 5 وأقل من 10 سنوات	59
	أكثر من 10 سنوات	12.4
عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	أقل من 3	25.2
	من 3 وحتى 6	34.6
	أكثر من 6	40.2
مدة التدريب في كل قسم	أقل من 6 أشهر	34.6
	من 6 وحتى 12 شهر	32.1
	أكثر من سنة	33.3
إجمالي العينة	234	100

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

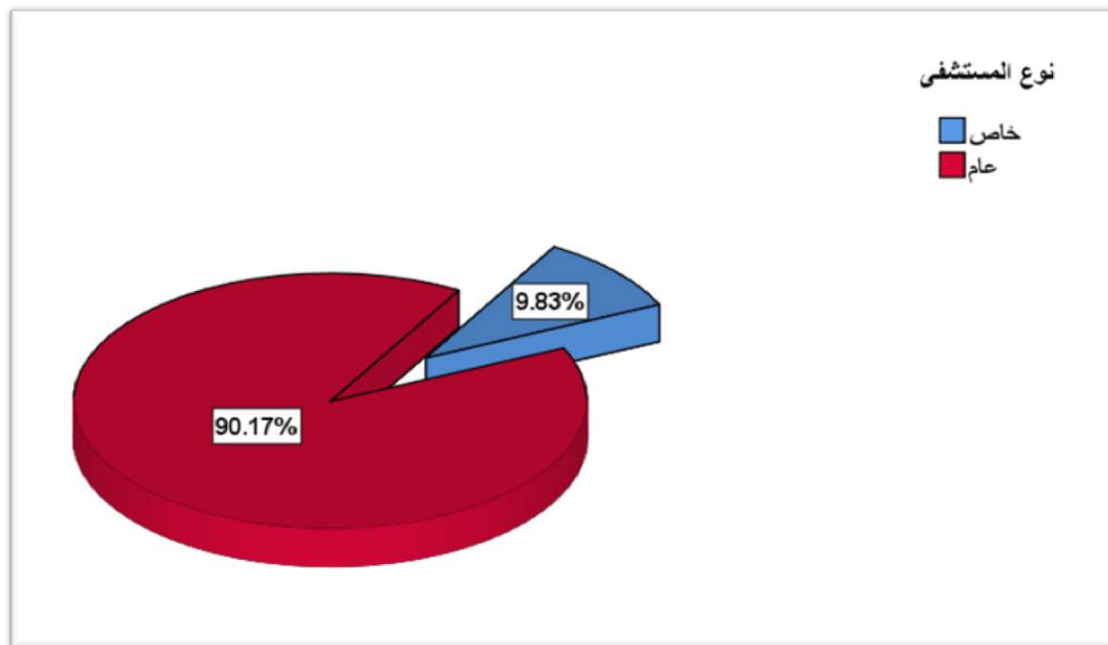
وفيما يلي الأشكال البيانية للتوزيعات التكرارية لكل متغير ديموغرافي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب نوع المستشفى:

يوضح الجدول السابق رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المستشفى، ويتضح أن ما نسبته (90.17%) من أفراد عينة الدراسة في المستشفيات محل الدراسة يعملون في المستشفى العام، بينما (9.83%)

منهم يعملون لدى المستشفى الخاص ويبين ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب نوع المستشفى



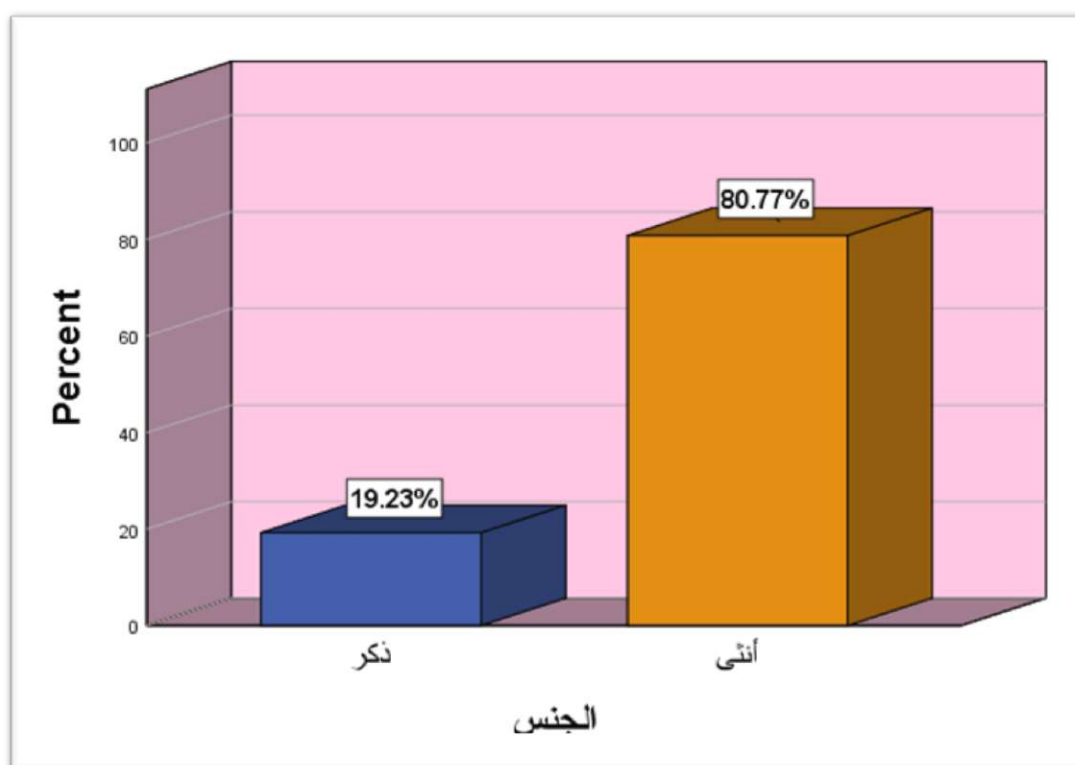
المصدر: مخرجات SPSS V.25

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن عدد العاملين في كل مستشفى يختلف حسب حجم المستشفى وحاجتها من العاملين لكل منصب إداري حسب عدد الفروع والبرامج والتخصصات، وأيضاً أعداد المرضى في كل مستشفى.

2. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول السابق رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، ويتضح أن ما نسبته (80.77%) من أفراد عينة الدراسة في المستشفيات محل الدراسة هم من فئة الإناث، بينما (19.23%) من فئة الذكور، ويبين ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



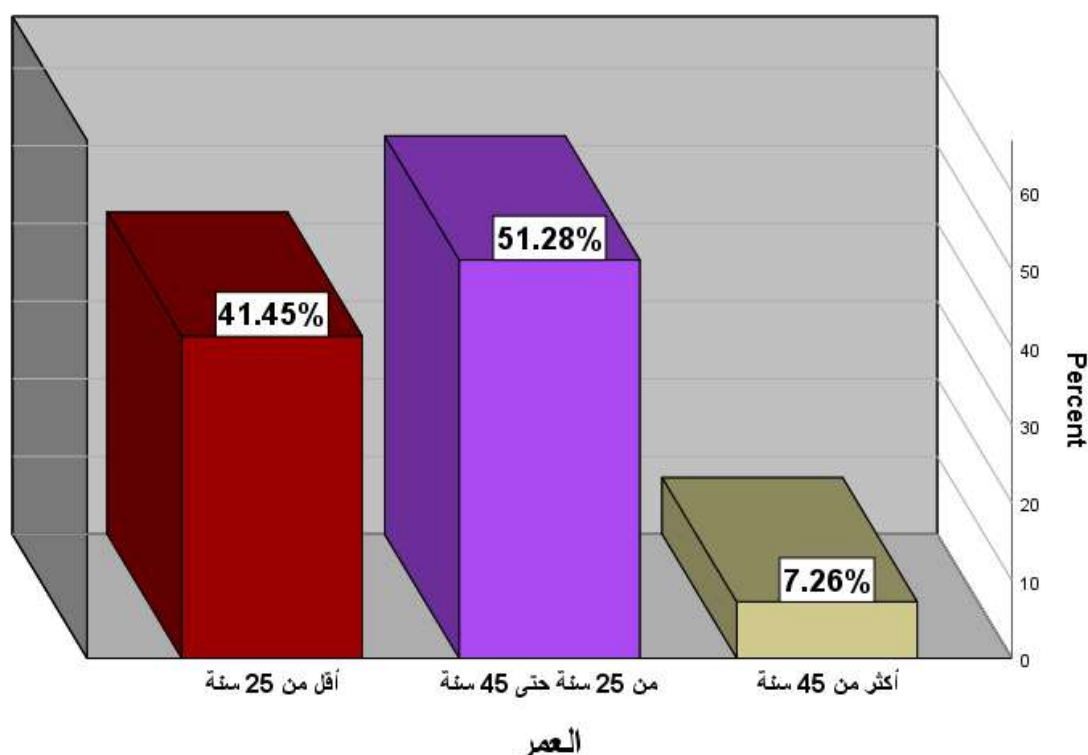
المصدر: مخرجات SPSS V.25

وتفسر الباحثة هذه النتيجة المرتفعة لصالح الإناث مقارنة مع الذكور في المستشفيات المدروسة، بأن طبيعة العمل في المستشفيات تعد من بيئات العمل المناسبة لعمل الإناث مقارنة مع بيئات العمل الأخرى، وكان ذلك واضحاً للباحثة في أثناء قيامها بالزيارات الميدانية لتوزيع واسترداد الاستبانات في أفراد العينة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول السابق رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، ويتضح من أفراد عينة الدراسة أن (51.28%) هم من الفئة (من 25 سنة حتى 45 سنة)، تليهم ما نسبتهم (41.45%) من الفئة (أقل من 25 سنة)، ومن ثم ما نسبتهم (7.26%) من الفئة (أكثر من 45 سنة)، ويبين ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



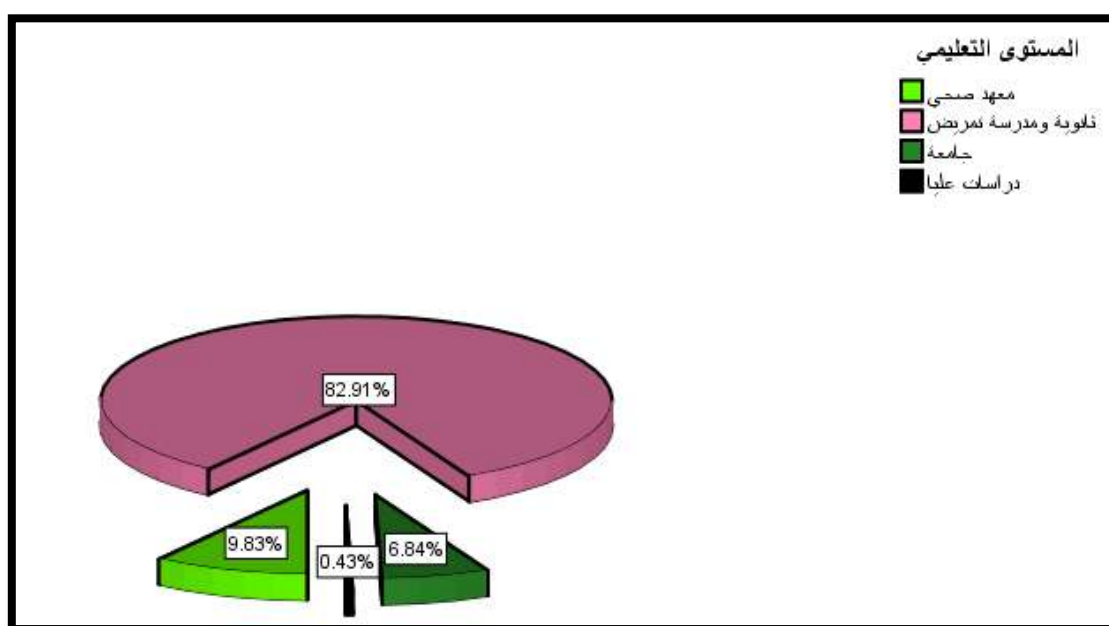
المصدر: مخرجات SPSS V.25

وتفسر الباحثة الاعتماد على أفراد عينة الدراسة من الفئة الشابة القادرة على القيام بمهامها المطلوبة على أكمل وجه، وفي نفس الوقت وجود الخبرة المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية، لاسيما العاملين في قسم التمريض، وهذا ما يفسر أن غالبية العاملين تقل أعمارهم عن 45 سنة.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول السابق رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، ويتضح من أفراد عينة الدراسة أن (51.28%) هم من الفئة (من 25 سنة حتى 45 سنة)، تليهم ما نسبته (41.45%) من الفئة (أقل من 25 سنة)، ومن ثم ما نسبته (7.26%) من الفئة (أكثر من 45 سنة)، ويبين ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



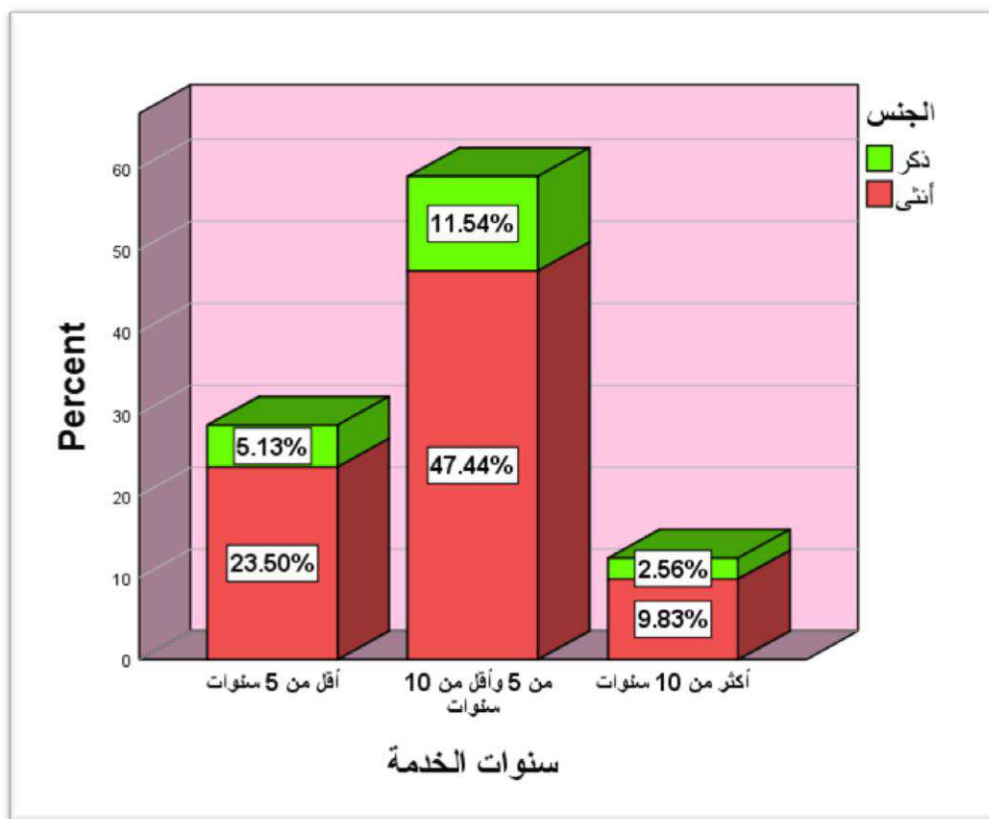
المصدر: مخرجات SPSS V.25

وتفسر الباحثة حقيقة أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت من العاملين الذين يملكون مستوى تعليم ثانوية أو مدرسة تمريض، بأن التدوير الوظيفي في المستشفيات يتم بشكل عام على الممرضين الذين تعلموا في ثانويات أو مدارس التمريض والذين يملكون معرفة واسعة في جميع الاختصاصات على عكس باقي المستويات التعليمية والتي تتخصص في أقسام معينة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

يوضح الجدول السابق رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة، ويتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم (من 5 وأقل من 10 سنوات) وبنسبة (59%)، منهم (47.44%) إناث، و(11.54%) ذكور يليهم من سنوات خدمته تنتمي للفئة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (28.6%)، منهم (23.50%) إناث، و(5.13%) ذكور، وأخيراً من لديهم أكثر من 10 سنوات خدمة بنسبة (12.4%)، منهم (9.83%) إناث، و(2.56%) ذكور كما هو مبين بالشكل:

الشكل رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



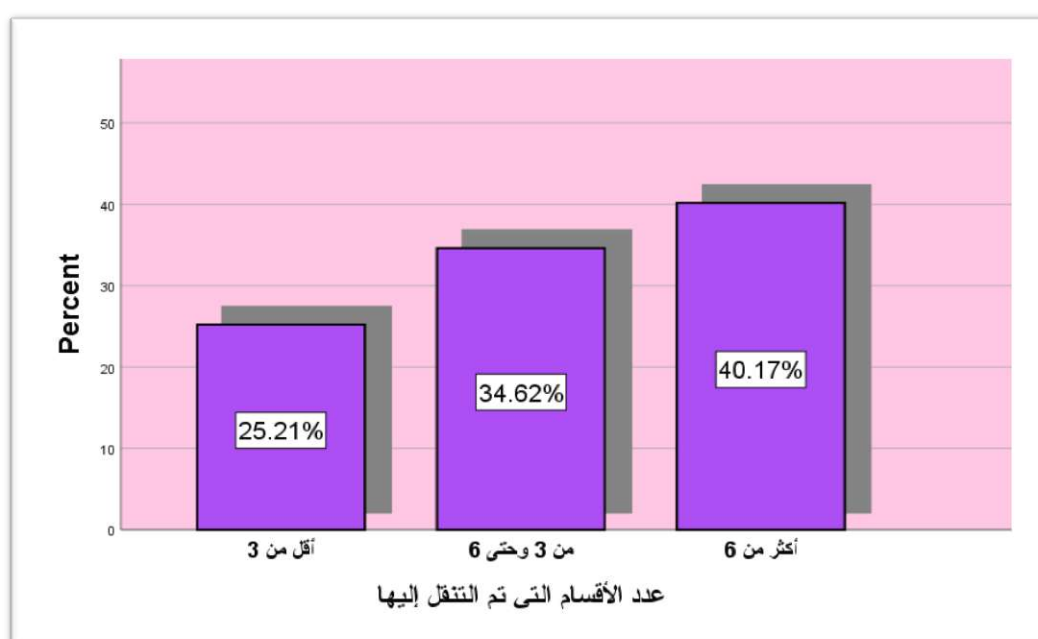
المصدر: مخرجات SPSS V.25

وتفسر الباحثة ارتفاع النسبة بشكل ملحوظ (على مستوى العينة ككل) في فئة العاملين ممن لديهم سنوات خدمة (من 5 وأقل من 10 سنة)، لأن العاملين يكتسبون الخبرات المطلوبة خلال فترة تتراوح من 5 وحتى 10 سنوات حتى يصبحوا مؤهلين للعمل في جميع المواقع التي من المحتمل أن يشغلوها في المستشفيات المدروسة.

6. توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها:

يوضح الجدول السابق رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، ويتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من تم نقلهم ضمن أكثر من 6 أقسام بنسبة (40.17%)، يليهم من تنقل ما بين 3 أقسام وحتى 6 أقسام بنسبة (34.62%)، ومن بعدهم من تنقل ضمن أقل من 3 أقسام بنسبة (25.21%)، كما هو مبين بالشكل:

الشكل رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها



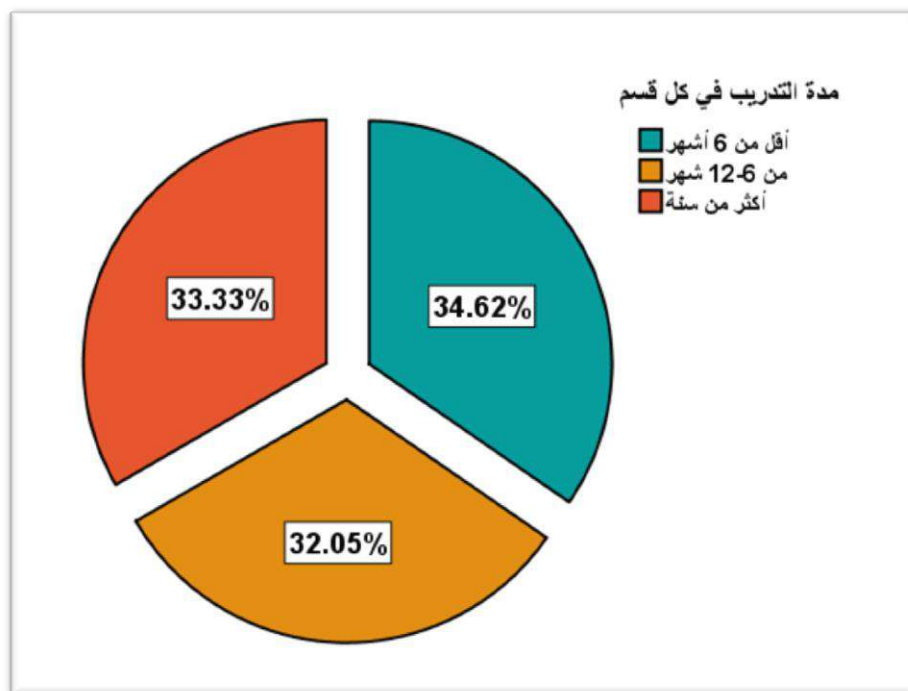
المصدر: مخرجات SPSS V.25

وتفسر الباحثة ارتفاع نسبة تنقل العاملين بين الأقسام (على مستوى العينة ككل)، بأن المستشفيات محل الدراسة تتبع سياسة محددة وواضحة في تدوير العاملين بين الأقسام، وهو ما يعد مؤشر على العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين مما يساهم في إغناء مهاراتهم الوظيفية.

7. توزيع عينة الدراسة حسب مدة التدريب في كل قسم:

يوضح الجدول السابق رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة التدريب في كل قسم، ويتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من تدريبوا في كل قسم أقل من 6 أشهر بنسبة (34.62%)، يليهم من تدريبوا أكثر من سنة في كل قسم بنسبة (33.33%)، ومن ثم من تدريبوا في كل قسم من 6 وحتى 12 شهر بنسبة (32.05%)، كما هو مبين بالشكل:

الشكل رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب مدة التدريب في كل قسم



المصدر: مخرجات SPSS V.25

وتفسر الباحثة تلك النتيجة بأن هناك تشابه في فترة التدريب بكل قسم وهو ما قد يدل على تشابه ظروف العمل بين مختلف الأقسام في المستشفيات محل الدراسة، بالإضافة إلى تشابه المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في الممرضين بنسبة مرتفعة.

10-وصف متغيرات الدراسة:

توصف متغيرات الدراسة بالإحصاءات الوصفية التي تتكون من مقاييس النزعة المركزية ممثلة بالوسط الحسابي، ومقاييس التشتت المطلق ممثلة بالانحراف المعياري والخطأ المعياري، ومن ثم للحكم على درجة الموافقة التي أعطيت لكل سؤال من أسئلة الاستبانة، هل هي منخفضة، متوسطة، أم مرتفعة، تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة حيث تم الحكم على جوهرية الفروقات بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس البالغ (3) والذي يقابل درجة الموافقة الحيادية، وفيما يلي هذه الإحصاءات الوصفية حسب كل متغير من متغيرات الاستبانة ونتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة لكل متغير على حده وفق الآتي:

1. وصف عبارات تصميم العمل:

يبين الجدول (4-8) الإحصاءات الوصفية لعبارات تصميم العمل ونتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة:

جدول (4-8): وصف متغير تصميم العمل

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3								العبارة
	Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفع	1.11	.90	1.004	.000	233	18.256	.055	.842	4.00	234	1. يساعد تنوع المهارات الوظيفية في تطبيق أهداف التدوير الوظيفي.
مرتفع	.90	.63	.765	.000	233	10.992	.070	1.065	3.76	234	2. تؤخذ سياسة التدوير الوظيفي بعين الاعتبار عند تصميم أي وظيفة
مرتفع	.65	.37	.509	.000	233	7.167	.071	1.085	3.51	234	3. يتمتع العامل بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام الموكلة إليه
مرتفع	.73	.36	.547	.000	233	5.735	.095	1.459	3.55	234	4. معايير أداء الوظائف واضحة ما يسهل عملية تقييم التدوير الوظيفي
مرتفع	.82	.59	.706	.000	233	12.457	.057	.867	3.71	234	تصميم العمل

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد تصميم العمل أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة (3)، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروقات بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس أجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة العبارات هي أقل من مستوى المعنوية (5%)، مما يشير إلى دلالة الفروق وجوهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، أي أن المبحوثين مدركين لمضامين عبارات بعد تصميم العمل بدرجة أعلى من المتوسط. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول البعد ككل هي (3.71) بانحراف معياري (0.867) مظهراً تشتتاً في إجابات المبحوثين وجاءت الفروقات دالة احصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير تصميم العمل هي (0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي درجة توافر تصميم العمل في العينة المدروسة هي أعلى من المتوسط.

النتيجة: هناك ميل مرتفع (3.71) حول بعد تصميم العمل المتعلق بسياسة التدوير الوظيفي ضمن مكان الدراسة، حيث بلغ متوسط الإجابات (3.71) وهو أعلى من متوسط المقياس. وهذا يشير إلى أن المستشفى تهتم بشكل واضح بتصميم مهام كل وظيفة بحيث لا يكون هناك ازدواجية في الوظائف مما يعد مؤشراً إيجابياً على تنمية مهارات الموارد البشرية.

2. وصف عبارات التدريب:

يبين الجدول (4-9) الإحصاءات الوصفية لعبارات التدريب ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة:

جدول (4-9): وصف متغير التدريب

البيان	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3							
	Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
مرتفع	.76	.47	.615	.000	233	8.597	.072	1.095	3.62	234
مرتفع	.98	.67	.821	.000	233	10.445	.079	1.202	3.82	234
متوسط	.37	.09	.231	.001	233	3.234	.071	1.091	3.23	234
مرتفع	.74	.39	.564	.000	233	6.226	.091	1.386	3.56	234
مرتفع	.69	.43	.558	.000	233	8.566	.065	.996	3.56	234

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد التدريب أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة (3)، باستثناء العبارة السابعة التي تنص "يتم التدوير الوظيفي للعاملين وفق مدة زمنية محددة" كانت متوسطة، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروقات بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس أجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة العبارات هي أقل من مستوى المعنوية (5%)، مما يشير إلى دلالة الفروق وجوهريتها بين متوسط إجابات

المبحوثين ومتوسط المقياس، أي أن المبحوثين مدركين لمضامين عبارات بعد التدريب بدرجة أعلى من المتوسط. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول البعد ككل هي (3.56) بانحراف معياري (0.996) مظهراً تشتتاً في إجابات المبحوثين وجاءت الفروقات دالة احصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير التدريب هي (0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي درجة توافر التدريب في العينة المدروسة هي أعلى من المتوسط.

النتيجة: هناك اتجاه مرتفع من قبل العاملين حول بعد التدريب المتعلق بسياسة التدوير الوظيفي في عينة الدراسة، فمتوسط إجابات البعد بلغ (3.56) وهو أعلى من متوسط المقياس. ويشير ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المستشفيات المدروسة تهتم بإثراء معلومات العاملين وربط أهدافهم بأهداف المستشفيات التي يعملون بها، الأمر الذي يساهم بشكل مباشر في تنمية مهارات الموارد البشرية وحل أغلب المشكلات المرتبطة بالعمل.

3. وصف عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات:

يبين الجدول (4-10) الإحصاءات الوصفية لعبارات المشاركة في اتخاذ القرارات ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة كما يلي:

جدول (4-10): وصف متغير المشاركة في اتخاذ القرار

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3								العبرة
	Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
متوسط	.49	.15	.321	.000	233	3.785	.085	1.295	3.32	234	9. تقوم إدارة المستشفى بشرح مفهوم التدوير الوظيفي وأهدافه للعاملين
مرتفع	1.02	.69	.855	.000	233	10.118	.084	1.292	3.85	234	10. تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تفعيل التعاون بين أقسام المستشفى
مرتفع	1.12	.84	.979	.000	233	13.538	.072	1.106	3.98	234	11. تعزز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من دافعتهم لأداء مهامهم
مرتفع	.71	.37	.538	.000	233	6.285	.086	1.310	3.54	234	12. يتم عقد اجتماعات دورية مع العاملين لتقييم عملية التدوير الوظيفي
متوسط	.49	.16	.325	.000	233	3.957	.082	1.256	3.32	234	13. تتم مراعاة رغبات العاملين قبل تطبيق التدوير
مرتفع	.73	.47	.603	.000	233	9.184	.066	1.005	3.60	234	المشاركة في اتخاذ القرار

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة (3)، باستثناء العبارتين (9) و(13) اللتين تتصان على "تقود إدارة المستشفى بشرح مفهوم التدوير الوظيفي وأهدافه للعاملين" و "تتم مراعاة رغبات العاملين قبل تطبيق التدوير" كانت قيمتهما قريبة من قيمة متوسط المقياس، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات

المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروقات بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس أُجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة العبارات هي أقل من مستوى المعنوية (5%)، مما يشير إلى دلالة الفروق وجوهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، أي أن المبحوثين مدركون لمضامين عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة أعلى من المتوسط. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول المحور ككل هي (3.60) بانحراف معياري (1.005) مظهراً تشتتاً في إجابات المبحوثين وجاءت الفروقات دالة احصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير المشاركة في اتخاذ القرارات هي (0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي درجة توفر هذا البعد في العينة المدروسة هي أعلى من المتوسط.

النتيجة: هناك ميل مرتفع من قبل العاملين حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلق بسياسة التدوير الوظيفي ضمن مكان الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.60) وهو أعلى من متوسط المقياس. وهذا يعد مؤشراً مهماً على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة ما يدفعهم لبذل جهود إضافية من خلال العمل على تنمية مهاراتهم الوظيفية.

4. وصف عبارات تخطيط عملية التدوير الوظيفي:

يبين الجدول (4-11) الإحصاءات الوصفية لعبارات تخطيط عملية التدوير الوظيفي ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة كما يلي:

جدول (4-11): وصف متغير تخطيط عملية التدوير الوظيفي

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3								العبرة
	Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفع	.96	.66	.808	.000	233	10.504	.077	1.176	3.81	234	14. يتم تحديد مهام واضحة يتم تدوير العاملين عليها لإكسابهم المهارات المطلوبة
مرتفع	.80	.51	.658	.000	233	8.833	.075	1.140	3.66	234	15. يتم التدوير الوظيفي وفقاً لمدة زمنية محددة، يقوم العامل فيها بممارسة الوظيفة المدار عليها فقط
مرتفع	.81	.48	.645	.000	233	7.755	.083	1.273	3.65	234	16. يتم تدوير العاملين وفقاً لتقييم الأداء الوظيفي
مرتفع	.69	.35	.517	.000	233	5.931	.087	1.334	3.52	234	17. يتم تقييم أداء العاملين بعد انتهاء التدوير، مع ربط التقييم بأنظمة التحفيز
مرتفع	.80	.52	.657	.000	233	9.230	.071	1.089	3.66	234	تخطيط عملية التدوير الوظيفي

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد تخطيط عملية التدوير الوظيفي أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة (3)، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروقات بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس أجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة العبارات هي أقل من مستوى المعنوية (5%)، مما يشير إلى دلالة الفروق وجوهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، أي أن المبحوثين مدركون لمضامين عبارات بعد

تخطيط عملية التدوير الوظيفي بدرجة أعلى من المتوسط. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول البعد ككل هي (3.66) بانحراف معياري (1.089) مظهراً تشتتاً في إجابات المبحوثين وجاءت الفروقات دالة احصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير تخطيط عملية التدوير الوظيفي هي (0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي درجة توفر هذا المتغير في العينة المدروسة هي أعلى من المتوسط.

النتيجة: إن درجة توفر تخطيط عملية التدوير الوظيفي كأحد أبعاد سياسة التدوير الوظيفي مرتفعة (3.66)، ومن المحتمل أن يكون السبب في ذلك وجود مهام واضحة يتم تدوير العاملين بناءً عليها لإكسابهم المهارات اللازمة وفق مدة زمنية محددة ومن ثم تقييم أدائهم بعد الانتهاء من التدوير.

5. وصف عبارات المهارات الفنية:

يبين الجدول (4-12) الإحصاءات الوصفية لعبارات المهارات الفنية ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة كما يلي:

جدول (4-12): وصف متغير المهارات الفنية

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3								
	Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	العبارة
مرتفع	1.16	.87	1.013	.000	233	13.912	.073	1.114	4.01	234	18. يزيد التدوير الوظيفي من مهاراتي المعرفية في مختلف التخصصات الطبية نتيجة التثقل بين أقسام المستشفى.
مرتفع	.80	.54	.671	.000	233	10.429	.064	.984	3.67	234	19. يساعدني التدوير الوظيفي على معرفة صلاحيات العمل ومهامه بدقة.
مرتفع	.79	.53	.662	.000	233	10.191	.065	.994	3.66	234	20. أمتلك القدرة على استخدام أدوات الوقاية والسلامة وفق المعايير المحددة.
مرتفع	.68	.41	.543	.000	233	8.014	.068	1.036	3.54	234	21. يساعدني التدوير على تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجهني.
مرتفع	.83	.62	.722	.000	233	13.570	.053	.814	3.72	234	المهارات الفنية

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفنية أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة (3)، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروقات بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس أجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة العبارات هي أقل من مستوى المعنوية (5%)، مما يشير إلى دلالة الفروق وجوهريتها بين

متوسط إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، أي أن المبحوثين مدركون لمضامين عبارات بعد المهارات الفنية بدرجة أعلى من المتوسط. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول البعد ككل هي (3.72) بانحراف معياري (0.814) مظهراً تشتتاً في إجابات المبحوثين وجاءت الفروقات دالة احصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير المهارات الفنية هي (0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي درجة توفر هذا المتغير في العينة المدروسة هي أعلى من المتوسط.

النتيجة: هناك اتجاه مرتفع من قبل العاملين (3.72) حول بعد المهارات الفنية المتعلق بمهارات الموارد البشرية ضمن مكان الدراسة، وقد يدل ذلك على وجود المهارات المعرفية للعاملين في مختلف التخصصات مما يساعد في معرفة صلاحيات العمل ومهامه بدقة ومن المحتمل أن يساعد في تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشكلات التي تواجههم.

6. وصف عبارات المهارات الإنسانية:

يبين الجدول (4-13) الإحصاءات الوصفية لعبارات المهارات الإنسانية ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة كما يلي:

جدول (4-13): وصف متغير المهارات الإنسانية

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3								
	Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	العبرة
مرتفع	1.01	.70	.859	.000	233	10.969	.078	1.198	3.86	234	22. يكسبني التدوير القدرة على العمل بروح الفريق مع زملائي
مرتفع	.84	.57	.705	.000	233	10.441	.068	1.033	3.71	234	23. أقدم الرعاية الطبية للمرضى ولو على حساب راحتي الشخصية.
مرتفع	.85	.58	.714	.000	233	10.419	.068	1.048	3.71	234	24. أشعر بأني أحظى بثقة واحترام المرضى
مرتفع	.67	.40	.534	.000	233	7.645	.070	1.069	3.53	234	25. يكسبني التدوير القدرة على التعاطف مع المرضى والزوار
مرتفع	.82	.58	.703	.000	233	11.662	.060	.922	3.70	234	المهارات الإنسانية

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد المهارات الإنسانية أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة (3)، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروقات بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس أجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة العبارات هي أقل من مستوى المعنوية (5%)، مما يشير إلى دلالة الفروق وجوهريتها بين

متوسط إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، أي أن المبحوثين مدركون لمضامين عبارات بعد المهارات الإنسانية بدرجة أعلى من المتوسط. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول البعد ككل هي (3.70) بانحراف معياري (0.922) مظهراً تشتتاً في إجابات المبحوثين وجاءت الفروقات دالة احصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) Sig. لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير المهارات الإنسانية هي (0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي درجة توفر هذا المتغير في العينة المدروسة هي أعلى من المتوسط.

النتيجة: يتوفر بعد المهارات الإنسانية كأحد أبعاد مهارات الموارد البشرية بشكل مرتفع (3.70) في المستشفيات المدروسة. وهذا يعد مؤشراً جيداً على كفاية إدارة المستشفى التي من المحتمل أنها تعمل على تدوير العاملين بين مختلف الوظائف الإدارية لإكسابهم المهارات الإنسانية اللازمة للتعامل مع مختلف أنواع المرضى.

7. وصف عبارات المهارات الذاتية:

يبين الجدول (4-14) الإحصاءات الوصفية لعبارات المهارات الذاتية ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة كما يلي:

جدول (4-14): وصف متغير المهارات الذاتية

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3								
	Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	العبرة
مرتفع	1.02	.70	.859	.000	233	10.566	.081	1.244	3.86	234	26. يحسن التدوير الوظيفي من مهاراتي القيادية.
مرتفع	.98	.75	.868	.000	233	14.739	.059	.900	3.87	234	27. أمتلك القدرة والمرونة للتكيف مع الظروف الطارئة.
مرتفع	1.12	.85	.983	.000	233	14.403	.068	1.044	3.98	234	28. أستطيع تسويق نفسي لدى مستشفيات أخرى.
مرتفع	.86	.57	.714	.000	233	9.561	.075	1.142	3.71	234	يحسن التدوير الوظيفي من مهارة التفاعل مع الآخرين.
مرتفع	.97	.74	.856	.000	233	14.733	.058	.889	3.86	234	المهارات الذاتية

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات بعد المهارات الذاتية أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة (3)، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروقات بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس أجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة العبارات هي أقل من مستوى المعنوية (5%)، مما يشير إلى دلالة الفروق وجوهريتها بين متوسط إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، أي أن المبحوثين مدركون لمضامين عبارات بعد المهارات الذاتية

بدرجة أعلى من المتوسط. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول البعد ككل هي (3.86) بانحراف معياري (0.889) مظهراً تشتتاً في إجابات المبحوثين وجاءت الفروقات دالة احصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير تخطيط عملية التدوير الوظيفي هي (0.000) أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي درجة توفر هذا المتغير في العينة المدروسة هي أعلى من المتوسط.

النتيجة: هناك ميل أو اتجاه أعلى من المتوسط (3.86) من قبل العاملين حول بعد المهارات الذاتية المتعلقة بمهارات الموارد البشرية ضمن مكان الدراسة، ويمكن أن يعود السبب في ذلك أن إدارة المستشفيات المدروسة تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتمكينهم في الوظائف التي يعملون بها ورفع قدرتهم على التعامل مع مختلف الحالات الجديدة التي يمكن أن تستجد في العمل مع مرور الوقت.

8. وصف عبارات سياسة التدوير الوظيفي ومهارات الموارد البشرية:

يبين الجدول (4-15) الإحصاءات الوصفية لعبارات سياسة التدوير الوظيفي ومهارات الموارد البشرية ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة كما يلي:

جدول (4-15): وصف متغيري سياسة التدوير الوظيفي ومهارات الموارد البشرية

الاتجاه	95% Confidence Interval of the Difference		One-Sample Statistics-test value =3								العبرة
	Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
مرتفع	.74	.52	.631	.000	233	11.138	.057	.867	3.63	234	سياسة التدوير الوظيفي
مرتفع	.86	.66	.760	.000	233	15.169	.050	.767	3.76	234	مهارات الموارد البشرية

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول متغير البحث سياسة التدوير الوظيفي هي 3.63 بانحراف معياري (0.867)، أي تشتت الإجابات حول المتوسط متوسط نسبياً، وجاءت الفروقات دالة إحصائياً بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس نظراً لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t هي (0.000) أقل من (5%) أي سياسة التدوير الوظيفي موجودة ومتوفرة بدرجة أعلى من المتوسط، أما قيمة متوسط الإجابات حول متغير البحث مهارات الموارد البشرية هي 3.76 بانحراف معياري (0.767)، أي تشتت الإجابات حول المتوسط متوسط نسبياً، والفروقات دالة إحصائياً بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودنت هي (0.000) أقل من (5%) أي أن أبعاد مهارات الموارد البشرية موجودة ومتوفرة بدرجة أعلى من المتوسط.

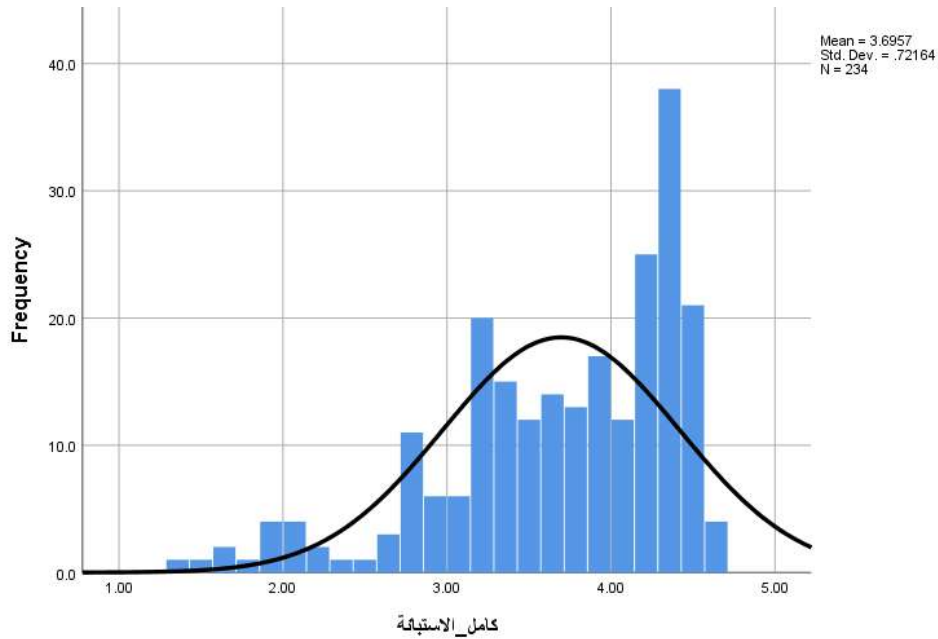
النتيجة: تتوفر أبعاد سياسة التدوير الوظيفي بدرجة أعلى من المتوسط (3.63) وأن درجة توفر أبعاد مهارات الموارد البشرية (3.76) هي أعلى من المتوسط أيضاً. وأنه توجد فروق دالة إحصائياً بينهما في مستشفيات دمشق العامة والخاصة.

11- اختبار الاعتدالية (التوزيع الطبيعي):

تخضع البيانات وقبل البدء بإجراء التحليلات الإحصائية، لاختبار التوزيع الطبيعي، وذلك للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو التوزيع غير الطبيعي. فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

ولمعرفة فيما إذا كانت عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي أو لا، قامت الباحثة باستخدام مخطط التوزيعات التكرارية للتحقق من ذلك، وكانت النتائج كما في الشكل رقم (4-8)

الشكل رقم (4-8): مخطط التوزيع التكراري لبيانات الاستبانة



المصدر: مخرجات SPSS V.25

وعند تطبيق اختبار كولموجروف سميروف تبين أيضاً أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي حيث كانت أغلب البيانات تتجمع في القسم الأيمن الذي يشير إلى الموافقة (ملتو نحو اليسار) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4-16) الآتي:

الجدول رقم (4-16): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبانة

الدالة	Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		المتغيرات والأبعاد
	Sig	Statistic	Sig	Statistic	
لا معلمية	0.000	0.923	0.000	0.130	التدوير الوظيفي
لا معلمية	0.000	0.890	0.000	0.210	تصميم العمل
لا معلمية	0.000	0.876	0.000	0.192	التدريب
لا معلمية	0.000	0.892	0.000	0.167	المشاركة في اتخاذ القرار
لا معلمية	0.000	0.924	0.000	0.176	تخطيط التدوير الوظيفي
لا معلمية	0.000	0.850	0.000	0.175	تتمية مهارات الموارد البشرية
لا معلمية	0.000	0.843	0.000	0.275	المهارات الفنية
لا معلمية	0.000	0.874	0.000	0.217	المهارات الإنسانية
لا معلمية	0.000	0.902	0.000	0.188	المهارات الذاتية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لدينا من الجدول السابق أن قيمة Sig في كل من اختباري كولموجروف سميرنوف واختبار شابيرو لجميع متغيرات وأبعاد الاستبانة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي شرط الاعتدالية غير محقق، بمعنى أننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أن توزيع البيانات طبيعي، أي أن المقاييس الثلاثة (المتوسط الحسابي للبيانات، وسيط البيانات، المنوال للبيانات) غير متساوية، وذلك لجميع المتغيرات. ونظراً لأن شرط الاعتدالية غير محقق تكون الأساليب الإحصائية اللامعلمية هي المناسبة لاختبار فرضيات البحث.

خلاصة المبحث الأول:

لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك للتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تناولت الباحثة في هذا المبحث تحديد مجتمع الدراسة المكون من الممرضين العاملين في مستشفيات دمشق (مستشفى الأسد الجامعي العام، مستشفى هشام سنان الخاص)، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة البالغ (234) ممرض وممرضة في تلك المستشفيات، ثم تطرقت الباحثة لأداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وانتهى المبحث بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وفي النهاية استعرضت الباحثة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها

تمهيد:

قبل البدء باختبار الفرضيات يجب التعرف إلى ماهية البيانات فيما إذا كانت تحقق الشروط الواجب توافرها لاستخدام الاختبارات المعلمية المتمثلة بالاستقلالية والعشوائية والاعتدالية والتجانس كي يتسنى للباحثة استخدام الأداة الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

بالنسبة لشروطي الاستقلالية والعشوائية هما محققان ضمناً، أما شرط الاعتدالية تم التحقق منه وتبين لدينا أن البيانات لا تحقق شرط الاعتدالية (لا تتبع التوزيع الطبيعي) لذلك سوف تستخدم الباحثة الاختبارات اللامعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

وقبل اختبار الفرضيات يجب معرفة قوة وشدة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة ومعنوية هذه العلاقة، لذلك نحسب معامل ارتباط سبيرمان اللامعلمي ومعنويته الذي يناسب طبيعة البيانات ذات القياس الرتبي وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (4-17): معاملات ارتباط سبيرمان ومعنويتها بين أبعاد سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد

البشرية

Correlations						مهارات الموارد البشرية	Spearman's rho
تخطيط عملية التدوير الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	تصميم العمل	سياسة التدوير الوظيفي			
.505**	.427**	.374**	.560**	.513**	Correlation Coefficient		
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)		
234	234	234	234	234	N		
متوسط	متوسط	ضعيف	متوسط	متوسط	Relationship strength		
**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)							

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يوضح الجدول السابق معاملات ارتباط سبيرمان بين أبعاد سياسة التدوير الوظيفي ككل والمتغير التابع مهارات الموارد البشرية، وبين كل بعد من أبعاد سياسة التدوير الوظيفي على حده والمتغير التابع مهارات الموارد البشرية. حيث يبين الجدول الآتي:

- إن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين أبعاد سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية هي (0.513)، بمستوى معنوية (0.000) أقل من (5%) وبالتالي الارتباط معنوي وموجب ومتوسط بين المتغيرين.
- إن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين تصميم العمل وتنمية مهارات الموارد البشرية هي (0.560)، بمستوى معنوية (0.000) أقل من (5%) وبالتالي الارتباط معنوي وموجب ومتوسط بين المتغيرين.
- إن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين التدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية هي (0.374)، بمستوى معنوية (0.000) أقل من (5%) وبالتالي الارتباط معنوي وموجب وضعيف بين المتغيرين.
- إن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية مهارات الموارد البشرية هي (0.427)، بمستوى معنوية (0.000) أقل من (5%) وبالتالي الارتباط معنوي وموجب ومتوسط بين المتغيرين.
- إن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين تخطيط عملية التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية هي (0.505)، بمستوى معنوية (0.000) أقل من (5%) وبالتالي الارتباط معنوي وموجب ومتوسط بين المتغيرين.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: أثر سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية

بنموذج الانحدار الخطي المتعدد:

لمعرفة أي بعد من أبعاد سياسة التدوير الوظيفي الأكثر تأثيراً في تنمية مهارات الموارد البشرية تم تقدير نموذج

الانحدار الخطي المتعدد الذي يأخذ الشكل التالي:

$$Y = a_0 + a_1.X_1 + a_2.X_2 + a_3.X_3 + a_4.X_4$$

وفيما يلي نتائج تقدير النموذج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-18): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد

البشرية

الدلالة الإحصائية	VIF	Sig (t)	t	B	Sig (F)	F	R Square	R	Independents	Dependent
نو دلالة إحصائية		.000	9.888	1.880	.000	34.392	.375	.613	Constant	تنمية مهارات الموارد البشرية
نو دلالة إحصائية	1.387	.000	4.422	.240					تصميم العمل	
نو دلالة إحصائية	4.220	.046	-2.006-	-.166-					التدريب	
ليس له دلالة إحصائية	5.217	.626	.488	.044					المشاركة في اتخاذ القرار	
نو دلالة إحصائية	4.816	.000	4.805	.388					تخطيط عملية التدوير الوظيفي	

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من أجل معرفة العلاقة بين أبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية والمتغيرات المفسرة (تصميم العمل، التدريب،

المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (جدول

24) والذي عدت فيه متغيرات المشاركة في تصميم العمل والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وتخطيط عملية

التدوير الوظيفي كمتغيرات تفسيرية ومتغير تنمية مهارات الموارد البشرية كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج

الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (34.392) بدلالة (0.000) أصغر من

مستوى المعنوية (5%)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 37.5% من التباين الحاصل في تنمية مهارات الموارد البشرية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R square كما جاءت قيمة الثابت الذي يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية مهارات الموارد البشرية (0.044) ليس له دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. كما أن قيمة الثابت الذي يوضح العلاقة بين تخطيط عملية التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية (0.388) ذو دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك كلما تحسنت قيمة تخطيط عملية التدوير الوظيفي بمقدار وحدة واحدة زادت تنمية مهارات الموارد البشرية بمقدار (38.8%). كما أن قيمة الثابت الذي يوضح العلاقة بين تصميم العمل وتنمية مهارات الموارد البشرية (0.240) ذو دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك كلما تحسنت قيمة تصميم العمل بمقدار وحدة واحدة زادت تنمية مهارات الموارد البشرية بمقدار (24%). كما كانت قيمة الثابت الذي يوضح العلاقة بين التدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية (-0.166) ذو دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك كلما تحسنت قيمة التدريب بمقدار وحدة واحدة قلت تنمية مهارات الموارد البشرية بمقدار (16.6%). ويبين الجدول السابق أن قيمة الثابت هي (1.880) بمستوى معنوية (0.000) أصغر من (5%) فالثابت موضوعي وذو دلالة إحصائية كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عوامل تضخم التباين (VIF) للنموذج كانت أقل من (10) وتتراوح بين (1.387) و (5.217)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.880 + 0.240.X_1 - 0.166.X_2 + 0.044.X_3 + 0.388.X_4$$

أي أن قيمة تنمية مهارات الموارد البشرية في حال انعدام أثر أبعاد سياسة التدوير الوظيفي هي (1.880) وفي حال زيادة قيمة تصميم العمل على مقياس ليكرت الخماسي بمقدار درجة واحدة فإن أبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية تزداد بمقدار (24%)، وعند زيادة قيمة التدريب بمقدار درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي فإن أبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية تقل بمقدار (16.6%)، وعندما تزداد قيمة المشاركة في اتخاذ القرار بمقدار

درجة واحدة فإن تنمية مهارات الموارد البشرية تزداد بمقدار (4.4%)، وعندما تزداد قيمة تخطيط عملية التدوير الوظيفي بمقدار درجة واحدة فإن تنمية مهارات الموارد البشرية تزداد بمقدار (38.8%).

النتيجة: يؤثر بعد تخطيط عملية التدوير الوظيفي التأثير الأكبر من بقية أبعاد سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية بفرض ثبات هذه الأبعاد، يليه بعد تصميم العمل، ويليه بعد التدريب ذو الأثر السلبي، أما بعد المشاركة في اتخاذ القرار لا تأثير له في تنمية مهارات الموارد البشرية في المستشفيات المدروسة. وهذا يفسر أن مهارات الموارد البشرية تتأثر بكل من (تصميم العمل، التدريب، وتخطيط عملية التدوير الوظيفي) من أبعاد سياسة التدوير الوظيفي بدون تأثرها بالمشاركة في اتخاذ القرار وهذا يؤكد ضرورة قيام الإدارة بتعزيز عملية تصميم العمل من خلال التحديد الدقيق للسلطات والصلاحيات ووضع معايير أداء واضحة للوظائف ووضع سياسة محددة للتدوير الوظيفي يتم من خلالها تحديد مهام واضحة للعاملين الذين يتم تدويرهم بغرض إكسابهم المهارات الوظيفية المطلوبة وفقاً مدة زمنية محددة من خلال تخطيط عملية التدوير الوظيفي، الأمر الذي يساهم في تنمية مهارات الموارد البشرية سواء كانت هذه المهارات فنية أم إنسانية أم ذاتية مما يزيد من إنتاجية المنظمات ويساهم في زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

يبين الجدول التالي درجة تأثير أبعاد سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية:

جدول رقم (4-19): ترتيب أبعاد سياسة التدوير الوظيفي وأهميتها النسبية ودرجة تأثيرها في تنمية مهارات

الموارد البشرية

الأهمية النسبية	درجة التأثير	البعد
2	24%	تصميم العمل
3	16.6%-	التدريب
4	4.4%	المشاركة في اتخاذ القرار
1	38.8%	تخطيط عملية التدوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يبين الجدول التالي ملخص لنتائج اختبار الفرضية الأولى:

جدول رقم (4-20): ملخص نتائج الفرضية الأولى

نتيجة الفرضية	نص الفرضية
قبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في تنمية مهارات الموارد البشرية
قبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية
رفض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات الموارد البشرية
قبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط عملية التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نلاحظ:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Sulaiman, 2019) من حيث وجود أثر لأبعاد سياسة التدوير الوظيفي بأبعادها (تصميم العمل، التدريب) في تحسين أداء العاملين. إلا أن الأثر في دراستنا الحالية سلبي للتدريب بينما في دراسة (Sulaiman, 2019) كان الأثر إيجابياً كما اتفقت مع دراسة (المصول، 2019) من ناحية وجود أثر لأبعاد التدوير الوظيفي المتمثلة في (تصميم العمل، التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، نظم المعلومات) إلا أن الأثر في دراستنا الحالية المتعلق ببعد التدريب هو أثر سلبي. كما تتفق مع دراسة (التزه، 2018) من ناحية وجود علاقة بين سياسة التدوير الوظيفي ومهارات الموارد البشرية، كما تختلف معها من حيث جهة الأثر بالنسبة لبعد التدريب. كما وتتفق مع دراسة (الأسدي، 2017) من ناحية وجود فروقات جوهرية بين المستشفيات المدروسة من جهة بعد التدريب. كما تتفق مع دراسة (على، 2017) من ناحية وجود تأثير للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية. وتتفق أيضاً مع دراسة (Liu et al., 2014) من جهة وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وجودة رعاية المرضى. بالإضافة إلى دراسة (صالح، 2014) التي نتج عنها تأثير الأداء إيجابياً بخصائص إعادة تصميم الوظائف والمتمثلة بأهمية تنوع المهارات.

من ناحية أخرى اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Jocom,et al.,2017) التي تنص على وجود أثر إيجابي للتدريب في أداء العاملين. كما وتختلف مع دراسة (Ajusa & Atambo, 2016) من ناحية طبيعة العلاقة بين التدريب ومهارات العاملين. بالإضافة إلى اختلافها مع دراسة (Saravani. & Abbasi 2013) والتي تنص على عدم تأثر أداء العاملين بشكل مباشر بالتدوير الوظيفي.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) باختلاف نوع المستشفى المدروس.

لمعرفة طبيعة الفروقات والاختلافات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية وفقاً لمتغير نوع المستشفى (خاص، عام) وأي منهما يتفوق على الآخر في بعد أو أكثر من هذه الأبعاد في حال وجود اختلافات جوهرية تعزى لمتغير نوع المستشفى أجري لهذا الغرض اختبار مان ويتي اللامعلمي باعتبار البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة لا تحقق شرط الاعتدالية، وبالتالي عدم ملائمة الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار هذه الفرضية. كانت نتائج اختبار مان ويتي كما يلي:

الجدول (4-21): نتائج اختبار مان ويتي لجوهرية الفروقات في أبعاد سياسة التدوير الوظيفي وأبعاد تنمية مهارات الموارد البشرية تعزى لمتغير نوع المستشفى.

Test Statistics ^a									
المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	مهارات الموارد البشرية	تخطيط عملية التدوير الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	تصميم العمل	سياسة التدوير الوظيفي	
2207.000	1907.500	1735.500	1911.000	2255.000	1589.500	2401.500	2020.500	2013.000	Mann-Whitney U
24573.000	24273.500	24101.500	24277.000	24621.000	23955.500	2677.500	243863.500	24379.000	Wilcoxon W
-.720-	-1.698-	-2.299-	-1.675-	-.561-	-2.730-	-.082-	-1.335-	-1.342-	Z
.472	.089	.022	.094	.575	.006	.935	.182	.180	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Grouping Variable: نوع المستشفى									

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول أعلاه أن جميع قيم مستويات المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلقة بمؤشر اختبار مان ويتني عند كافة المتغيرات أكبر من 5%، باستثناء متغيري المشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الفنية وبالتالي لا يوجد فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات التالية: (سياسة التدوير الوظيفي، تصميم العمل، التدريب، تخطيط عملية التدوير الوظيفي، مهارات الموارد البشرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) تعزى لمتغير نوع المستشفى، بينما نجد أن هناك فروقات واختلافات دالة إحصائياً بين المستشفين محل الدراسة من حيث المشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الفنية نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية عند كل منهما في أقل من 5%)، حيث يتفوق المستشفى الخاص (هشام سنان) على العام (الأسد الجامعي) في كل من متغيري (المشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الفنية) بمتوسط رتب لهذين البعدين للمستشفى الخاص 153.89، 147.54 على التوالي بينما بلغ متوسط رتبهما للمستشفى العام 113.53، 114.23 على التوالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-22): متوسط رتب الإجابات لبعدي المشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الفنية حسب نوع المستشفى

Ranks				
Sum of Ranks	Mean Rank	N	نوع المستشفى	المشاركة في اتخاذ القرار
3539.50	153.89	23	خاص	
23955.50	113.53	211	عام	
		234	Total	
3393.50	147.54	23	خاص	المهارات الفنية
24101.50	114.23	211	عام	
		234	Total	

المصدر: مخرجات SPSS V.25

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة).

نورد فيما يلي نتائج اختبار الاختلافات وجوهريتها عند كل متغير من هذه المتغيرات وذلك باستخدام أساليب الاختبارات اللامعلمية المناسبة نظراً لعدم توزع البيانات لمتغيرات الدراسة بشكل طبيعي.

أ. حسب الجنس: لمعرفة طبيعة الفروقات والاختلافات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) وأي منهما يتفوق على الآخر في بعد أو أكثر من هذه الأبعاد في حال وجود اختلافات جوهرية تعزى لمتغير الجنس أجري لهذا الغرض اختبار مان ويتني اللامعلمي باعتبار البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة لا تحقق شرط الاعتدالية، وبالتالي عدم ملائمة الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار هذه الفرضية. كانت نتائج اختبار مان ويتني كما يلي:

الجدول (4-23): نتائج اختبار مان ويتني لجوهرية الفروقات في أبعاد سياسة التدوير الوظيفي وأبعاد تنمية

مهارات الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

Test Statistics ^a									
المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	مهارات الموارد البشرية	تخطيط عملية التدوير الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	تصميم العمل	سياسة التدوير الوظيفي	
3763.500	3968.500	4065.000	3897.000	3766.000	4075.500	3818.000	3952.500	3962.500	Mann-Whitney U
21718.500	21923.500	22020.000	21852.000	4801.000	5110.500	4853.000	21907.500	4997.500	Wilcoxon W
-1.211-	-.702-	-.471-	-.873-	-1.202-	-.436-	-1.078-	-.745-	-.711-	Z
.226	.483	.637	.383	.229	.663	.281	.456	.477	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Grouping Variable: الجنس									

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول أعلاه أن جميع قيم مستويات المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلقة بمؤشر اختبار مان ويتني عند كافة المتغيرات أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فروقات جوهرية بين إجابات الباحثين حول المتغيرات التالية: (سياسة التدوير الوظيفي، تصميم العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي، مهارات الموارد البشرية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) تعزى لمتغير الجنس.

ب. **حسب العمر:** لمعرفة طبيعة الفروقات والاختلافات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية وفقاً لمتغير العمر، وأي فئة تتفوق على الأخرى في بعد أو أكثر من هذه الأبعاد في حال وجود اختلافات جوهرية تعزى لمتغير العمر. أجري لهذا الغرض اختبار (كروسكال واليس) اللامعلمي باعتبار البيانات لمتغيرات الدراسة لا تحقق شرط الاعتدالية. وبالتالي عدم ملاءمة الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار هذه الفرضية. وكانت نتائج كروسكال واليس كما يلي:

الجدول (4-24): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية تعزى إلى متغير فئات العمر.

Test Statistics ^a									
المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	مهارات الموارد البشرية	تخطيط عملية التدوير الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	تصميم العمل	سياسة التدوير الوظيفي	
.056	.890	.330	.403	3.666	8.008	1.886	1.707	3.425	Kruskal-Wallis H
2	2	2	2	2	2	2	2	2	df
.972	.641	.848	.818	.160	.018	.389	.426	.180	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Grouping Variable: فئات العمر									

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يظهر الجدول أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية المتعلقة بمؤشر اختبار كروسكال واليس عند جميع المتغيرات أكبر من 5% باستثناء متغير المشاركة في اتخاذ القرار كان أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات الباحثين حول المتغيرات أبعاد سياسة التدوير الوظيفي (تصميم العمل، التدريب،

تخطيط عملية التدوير الوظيفي) وتنمية مهارات الموارد البشرية (المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الذاتية) تعزى لمتغير فئات العمر. بينما نجد أن هناك فروقات واختلافات دالة إحصائياً بين المستفيين محل الدراسة من حيث المشاركة في اتخاذ القرار نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية أقل من 5%، حيث تتفوق الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) على باقي الفئات بمتوسط رتب 162.00، يليها الفئة العمرية (من 25 سنة حتى 45 سنة) حيث كان متوسط الرتب هو 114.10، وأخيراً الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) حيث كان متوسط الرتب هو 113.90. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-25): متوسط رتب الإجابات لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار حسب العمر

Ranks			
Mean Rank	N	العمر	المشاركة في اتخاذ القرار
113.90	97	أقل من 25 سنة	
114.10	120	من 25 سنة حتى 45 سنة	
162.00	17	أكثر من 45 سنة	
	234	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ت. حسب المستوى التعليمي: لمعرفة طبيعة الفروقات والاختلافات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي وأي مستوى يتفوق على الآخر في بعد أو أكثر من هذه الأبعاد في حال وجود اختلافات جوهرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أجري لهذا الغرض اختبار كروسكال واليس اللامعلمي باعتبار البيانات لمتغيرات الدراسة لا تحقق شرط الاعتدالية وبالتالي عدم ملائمة الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار هذه الفرضية. كانت نتائج اختبار كروسكال واليس كما يلي:

الجدول (4-26): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

Test Statistics ^a									
المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	مهارات الموارد البشرية	تخطيط عملية التدوير الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	تصميم العمل	سياسة التدوير الوظيفي	
2.929	2.368	8.764	4.620	5.461	13.287	2.851	7.411	8.054	Kruskal-Wallis H
3	3	3	3	3	3	3	3	3	df
.403	.500	.033	.202	.141	.004	.415	.060	.045	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Grouping Variable: المستوى التعليمي									

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يظهر الجدول أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية المتعلقة بمؤشر الاختبار عند جميع المتغيرات (باستثناء متغير سياسة التدوير الوظيفي ومتغير المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير المهارات الفنية) أكبر من (5%) وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات تصميم العمل، التدريب، تخطيط عملية التدوير الوظيفي، مهارات الموارد البشرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. بينما نجد أن هناك فروقات واختلافات دالة إحصائياً بين المستشفيين محل الدراسة من حيث سياسة التدوير الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الفنية نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية عند كل منهم هي أقل من 5%، حيث يتفوق المستوى (معهد صحي) على باقي المستويات في كل من سياسة التدوير الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الفنية ومتوسط الرتب لهذه الأبعاد لمستوى معهد صحي هو 152.20، 164.28، 146.26 على التوالي، يليها المستوى التعليمي جامعة حيث كان متوسط الرتب هو 120.41، 115.94، 144.63 على التوالي، ويليهما المستوى (ثانوية ومعهد تمريض) حيث كان متوسط الرتب هو 113.55، 112.44، 112.06 على التوالي ومن ثم يليهم مستوى الدراسات العليا بمتوسط رتب 40.00، 47.50، 77.00 على التوالي. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-27): متوسط رتب الإجابات لمتغيرات سياسة التدوير الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار والمهارات

الفنية حسب المستوى التعليمي

Ranks			
Mean Rank	N	المستوى التعليمي	
152.20	23	معهد صحي	سياسة التدوير الوظيفي
113.55	194	ثانوية ومدرسة تمريض	
120.41	16	جامعة	
40.00	1	دراسات عليا	
	234	Total	
164.28	23	معهد صحي	المشاركة في اتخاذ القرار
112.44	194	ثانوية ومدرسة تمريض	
115.94	16	جامعة	
47.50	1	دراسات عليا	
	234	Total	
146.26	23	معهد صحي	المهارات الفنية
112.06	194	ثانوية ومدرسة تمريض	
144.63	16	جامعة	
77.00	1	دراسات عليا	
	234	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ث. حسب سنوات الخدمة: لمعرفة طبيعة الفروقات والاختلافات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد

البشرية وفقاً لمتغير فئات سنوات الخدمة وأي فئة تتفوق على الأخرى في بعد أو أكثر من هذه الأبعاد في حال

وجود اختلافات جوهرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة أجري لهذا الغرض اختبار كروسكال واليس اللامعلمي باعتبار البيانات لمتغيرات الدراسة لا تحقق شرط الاعتدالية، وبالتالي عدم ملائمة الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار هذه الفرضية. كانت نتائج اختبار كروسكال واليس كما يلي:

الجدول (4-28): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات

الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

Test Statistics ^a									
المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	مهارات الموارد البشرية	تخطيط عملية التدوير الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	تصميم العمل	سياسة التدوير الوظيفي	
.620	.236	.667	.258	19.179	16.797	29.178	14.101	24.135	Kruskal-Wallis H
2	2	2	2	2	2	2	2	2	df
.733	.888	.716	.879	.000	.000	.000	.001	.000	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Grouping Variable: سنوات الخدمة									

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يظهر الجدول أعلاه بأن قيم مستويات المعنوية المتعلقة بمؤشر الاختبار عند المتغيرات (مهارات الموارد البشرية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) أكبر من (5%) وبالتالي لا فروقات جوهرية بين إجابات الباحثين حول هذه المتغيرات تعزى لمتغير سنوات الخدمة. أما بالنسبة للمتغيرات (سياسة التدوير الوظيفي، تصميم العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي) فهناك اختلافات وفروقات جوهرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لكل منها أقل من (5%). وهذه الفروقات جاءت لصالح من سنوات خدمته تنتمي للفئة (من 5 وأقل من 10 سنوات) بمتوسط رتب 135.62، 131.16، 137.00، 132.53، 133.26 لكل من متغيرات سياسة التدوير الوظيفي، تصميم العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي على التوالي، يليهم من سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات

بمتوسط رتب 92.03، 99.16، 97.24، 97.71، 86.41 لكل من متغيرات سياسة التدوير الوظيفي، تصميم العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي على التوالي، وأخيراً من سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط رتب 91.20، 97.30، 86.10، 95.10، 98.50 لكل من متغيرات سياسة التدوير الوظيفي، تصميم العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي على التوالي:

الجدول (4-29): متوسط رتب الإجابات لأبعاد سياسة التدوير الوظيفي وتصميم العمل والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وتخطيط عملية التدوير الوظيفي.

Ranks			
Mean Rank	N	عدد سنوات الخدمة	سياسة التدوير الوظيفي
91.20	67	أقل من 5 سنوات	
135.62	138	من 5 وأقل من 10 سنوات	
92.03	29	أكثر من 10 سنوات	
	234	Total	
97.30	67	أقل من 5 سنوات	تصميم العمل
131.16	138	من 5 وأقل من 10 سنوات	
99.16	29	أكثر من 10 سنوات	
	234	Total	
86.10	67	أقل من 5 سنوات	التدريب
137.00	138	من 5 وأقل من 10 سنوات	
97.24	29	أكثر من 10 سنوات	
	234	Total	
95.10	67	أقل من 5 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرار
132.53	138	من 5 وأقل من 10 سنوات	
97.71	29	أكثر من 10 سنوات	
	234	Total	
98.50	67	أقل من 5 سنوات	تخطيط عملية التدوير الوظيفي
133.26	138	من 5 وأقل من 10 سنوات	
86.41	29	أكثر من 10 سنوات	
	234	Total	

المصدر: مخرجات SPSS V.25

ج. حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها: لمعرفة طبيعة الفروقات والاختلافات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية وفقاً لعدد الأقسام التي تم التنقل إليها وأي منهما يتفوق على الآخر في بعد أو أكثر من هذه الأبعاد في حال وجود اختلافات جوهرية تعزى لمتغير عدد الأقسام التي تم التنقل إليها أجري لهذا الغرض اختبار كروسكال واليس اللامعلمي باعتبار البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة لا تحقق شرط الاعتدالية، وبالتالي عدم ملائمة الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار هذه الفرضية. كانت نتائج اختبار كروسكال واليس كما يلي:

الجدول (4-30): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية تعزى إلى متغير عدد الأقسام التي تم التنقل إليها.

Test Statistics ^a									
المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	مهارات الموارد البشرية	تخطيط عملية التدوير الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	تصميم العمل	سياسة التدوير الوظيفي	
3.783	8.636	.815	2.326	1.602	.006	1.638	6.848	1.973	Kruskal-Wallis H
2	2	2	2	2	2	2	2	2	df
.151	.013	.665	.313	.449	.997	.441	.033	.373	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Grouping Variable: عدد الأقسام التي تم التنقل إليها									

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن جميع قيم مستويات المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلقة بمؤشر اختبار كروسكال واليس عند كافة المتغيرات (باستثناء متغيري تصميم العمل والمهارات الإنسانية) أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات التالية: (سياسة التدوير الوظيفي، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي، مهارات الموارد البشرية، المهارات الفنية، المهارات الذاتية) تعزى لمتغير عدد الأقسام التي تم التنقل إليها. بينما نجد أن هناك فروقات واختلافات دالة إحصائياً بين المستشفيين محل الدراسة من حيث تصميم العمل والمهارات الإنسانية نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية عند كل منهما هي أقل من 5%، حيث يتفوق من تم التنقل في أكثر من 6 أقسام على باقي الفئات في متغير تصميم العمل بمتوسط رتب 129.06 يليهم من تنقلوا إلى أقل من 3 أقسام بمتوسط رتب 119.40 ومن

ثم من تتقلوا بين 3 و 6 أقسام بمتوسط رتب 102.70، أما بالنسبة للمتغير المهارات الإنسانية فتتقو من تتقل إلى أقل من 3 أقسام بمتوسط رتب 131.19 يليهم من تتقل بين 3 وحتى 6 أقسام بمتوسط رتب 125.52 ومن ثم من تتقل إلى أكثر من 6 أقسام بمتوسط رتب 101.99. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-31): متوسط رتب الإجابات لبعدي تصميم العمل والمهارات الإنسانية حسب عدد الأقسام التي تم

التنقل إليها

Ranks			
Mean Rank	N	عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	
119.40	59	أقل من 3	تصميم العمل
102.70	81	من 3 وحتى 6	
129.06	94	أكثر من 6	
	234	Total	
131.19	59	أقل من 3	المهارات الإنسانية
125.52	81	من 3 وحتى 6	
101.99	94	أكثر من 6	
	234	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ح. حسب مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة: لمعرفة طبيعة الفروقات والاختلافات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية وفقاً لمدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة وأي منهما يتفوق على الآخر في بعد أو أكثر من هذه الأبعاد في حال وجود اختلافات جوهرية تعزى لمتغير مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة أجري لهذا الغرض اختبار كروسكال واليس اللامعلمي باعتبار البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة لا تحقق شرط الاعتدالية، وبالتالي عدم ملائمة الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار هذه الفرضية. كانت نتائج اختبار كروسكال واليس كما يلي:

الجدول (4-32): نتائج اختبار كروسكال واليس لجوهرية الفروقات في سياسة التدوير الوظيفي وتنمية مهارات الموارد البشرية تعزى إلى متغير التدريب في القسم الجديد في كل مرة.

Test Statistics ^a									
المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	مهارات الموارد البشرية	تخطيط عملية التدوير الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب	تصميم العمل	سياسة التدوير الوظيفي	
8.041	6.319	4.536	7.459	1.840	1.036	1.568	.884	1.905	Kruskal-Wallis H
2	2	2	2	2	2	2	2	2	df
.018	.042	.104	.024	.398	.596	.457	.643	.386	Asymp. Sig. (2-tailed)

a. Grouping Variable: مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة

المصدر: مخرجات SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن جميع قيم مستويات المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلقة بمؤشر اختبار كروسكال واليس عند كافة المتغيرات (باستثناء متغيرات مهارات الموارد البشرية والمهارات الإنسانية والمهارات الذاتية) أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات التالية: (سياسة التدوير الوظيفي، تصميم العمل، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، تخطيط عملية التدوير الوظيفي، المهارات الفنية) تعزى لمتغير مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة. بينما نجد أن هناك فروقات واختلافات دالة إحصائياً بين مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة من حيث مهارات الموارد البشرية والمهارات الإنسانية والمهارات الذاتية نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية عند كل منهما هي أقل من 5%، حيث يتفوق من مدة تدريبهم من تم تنقلهم بين الأقسام لمدة أقل من 6 أشهر في كل من متغيري مهارات الموارد البشرية والمهارات الذاتية

بمتوسط رتب 128.33، 130.64 على التوالي، يليهم من تم تتقلهم بين الأقسام لمدة تتراوح من 6 أشهر وحتى 12 شهر بمتوسط رتب 117.72، 120.53 على التوالي، ومن ثم من تم تتقلهم بين الأقسام لمدة أكثر من سنة بمتوسط رتب 106.04، 100.94 على التوالي. أما بالنسبة لمتغير المهارات الإنسانية فتتفوق من تم تتقلهم بين الأقسام بين فترة 6 أشهر و12 شهر بمتوسط رتب 128.50 يليهم من تم تتقلهم بين الأقسام خلال مدة أقل من 6 أشهر بمتوسط رتب 121.88 ومن ثم من تم تتقلهم بين الأقسام لمدة أكثر من سنة بمتوسط رتب 102.38.

الجدول (4-33): متوسط رتب الإجابات لمتغيرات مهارات الموارد البشرية والمهارات الإنسانية والمهارات الذاتية

حسب عدد الأقسام التي تم التنقل إليها

Ranks			
Mean Rank	N	عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	
128.33	81	أقل من 6 أشهر	مهارات الموارد البشرية
117.72	75	من 6 وحتى 12 شهر	
106.04	78	أكثر من سنة	
	234	Total	
121.88	81	أقل من 6 أشهر	المهارات الإنسانية
128.50	75	من 6 وحتى 12 شهر	
102.38	78	أكثر من سنة	
	234	Total	
130.64	81	أقل من 6 أشهر	المهارات الذاتية
120.53	75	من 6 وحتى 12 شهر	
100.94	78	أكثر من سنة	
	234	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

خلاصة الفرضية الثالثة:

يبين الجدول الآتي نتائج تأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الضابطة التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، مدة التدريب في كل قسم).

الجدول (4-34): ملخص لنتائج تأثير تنمية مهارات الموارد البشرية بالمتغيرات الضابطة

فرضية الدراسة	المتغيرات الضابطة	نوع الاختبار *	الفروق	الفروق بالنسبة لمتغيرات
تأثير تنمية مهارات الموارد البشرية بالمتغيرات الضابطة	الجنس	M	لا يوجد فروق	
	العمر	K	يوجد فروق	المشاركة في اتخاذ القرار
	المستوى التعليمي	K	يوجد فروق	سياسة التدوير الوظيفي
				المشاركة في اتخاذ القرار
				المهارات الفنية
	سنوات الخدمة	K	يوجد فروق	سياسة التدوير الوظيفي
				تصميم العمل
				التدريب
				المشاركة في اتخاذ القرار
				تخطيط عملية التدوير الوظيفي
	عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	K	يوجد فروق	تصميم العمل
				المهارات الانسانية
	مدة التدريب في كل قسم	K	يوجد فروق	مهارات الموارد البشرية
				المهارات الإنسانية
				المهارات الذاتية

* - اختبار (Mann-Whitney U) M: عندما يكون للمتغير الرتبى المدروس بعدان.
K (Kruskal-Wallis H): عندما يكون للمتغير الرتبى المدروس أكثر من بعدين.

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول السابق أن تنمية مهارات الموارد البشرية تتأثر بالمتغيرات الضابطة، وهذا ما عكسته نتائج اختبارات الفروق المتعلقة بأبعاد مهارات الموارد البشرية، وبناءً عليه نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على وجود فروق دالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) تعزى للمتغيرات الضابطة التالية (المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، مدة التدريب في كل قسم). ونرفضها جزئياً فيما يتعلق بكل من متغيري الجنس والعمر.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

1. نتائج الإحصاءات الوصفية:

1-1- نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الضابطة:

أظهرت النتائج ما يأتي:

- أغلب عينة الدراسة كانت من العاملين في مستشفى الأسد الجامعي العام بنسبة 90.17% مقارنة بالعاملين في مستشفى هشام سنان الخاص بنسبة 9.83%.
- إن غالبية العاملين في المستشفيات المدروسة هم من الإناث بنسبة 80.77% مقارنة بالذكور الذين كانوا بنسبة 19.23%.
- غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم من 25 سنة حتى 45 سنة بنسبة 51.28%، يليهم من أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 41.45%، ومن ثم من أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 7.26%.
- يتصف غالبية المبحوثين بمستوى تعليمي مرتفع، حيث إن غالبية العاملين يحملون شهادة ثانوية أو مدرسة تمريض بنسبة 82.91% يليهم من يحملون معهد صحي بنسبة 9.83% ومن ثم من يحملون شهادة جامعية بنسبة 6.84%، وأخيراً كانت نسبة من يحملون شهادة دراسات عليا بنسبة 0.43%.

- إن أغلب عينة الدراسة كانت ممن لديهم سنوات خدمة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 59%، يليهم من يعملون لمدة أقل من 5 سنوات بنسبة 28.6% ومن ثم من لديهم سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات بنسبة 12.4%.
- إن النسبة الأكبر من العاملين تم نقلهم إلى أكثر من 6 أقسام خلال مسيرتهم في العمل حيث كانت نسبتهم 40.2%، يليهم من تم نقلهم من 3 أقسام وحتى 6 أقسام بنسبة 34.6% ومن ثم من تم نقله إلى أقل من 3 أقسام خلال فترة عملهم في المستشفيات المدروسة بنسبة 25.2%.
- بلغت أكبر مدة تدريب في كل قسم أقل من 6 أشهر بنسبة 34.6%، يليهم من تدرب في كل قسم لمدة تزيد عن سنة بنسبة 33.3%، ومن ثم من تدرب في كل قسم من 6 أشهر وحتى 12 شهر بنسبة 32.1%.

1-2- نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة:

- بلغ مستوى تصميم العمل (3.71) هو أعلى من القيمة المتوسطة للمقياس، ويعد ذلك مؤشراً مهماً على إدراك الإدارة لأهمية تصميم العمل وتحديد أدوار واضحة لكل وظيفة بالشكل الذي يمنع الازدواجية في الوظائف ويوضح دور كل عامل والمهام الموكلة إليه.
- بلغ مستوى التدريب (3.56) وهو أعلى من متوسط المقياس، وهذا يدل على أن المستشفيات محل الدراسة يتم فيها تدريب العاملين على المهام الموكلة إليهم وإثراء معلوماتهم في العمل من خلال الدورات التدريبية وتدويرهم بين الوظائف المختلفة بالشكل الذي يجعلهم قادرة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- بلغ مستوى المشاركة في اتخاذ القرار (3.60) وهو أعلى من متوسط المقياس، ويعد ذلك مؤشراً إيجابياً على إدارة المستشفى لأهمية تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والذي يحمل العاملين المسؤولية عن القرارات التي يتم اتخاذها نظراً لكونهم شاركوا في صنعها.
- بلغت درجة توفر تخطيط عملية التدوير الوظيفي (3.66) وهي أعلى من متوسط المقياس، وهذا يشير إلى أهمية دور العاملين في المستشفيات والذين ينبغي أن يكونوا على إطلاع واسع بمختلف الأعمال التي تتم في المستشفيات مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل ويزيد من خبراتهم بالشكل المطلوب.

1-3- نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة:

أ- توافر المهارات الفنية: لدى العاملين في المستشفيات المدروستين، حيث دلت النتائج على امتلاك العاملين للمهارات الفنية وبدرجة أعلى من القيمة المتوسطة للمقياس والتي بلغت (3.72) وهو ما يعزز مهارات الموارد البشرية في المستشفيات المدروسة، كما ويدل ذلك على أن هذه المستشفيات تهتم بمهارات الأفراد العاملين لديها مما يؤكد توفر المهارات الفنية لدى العاملين فيها وتنمية المسار الوظيفي.

ب- توافر المهارات الإنسانية: لدى العاملين في المستشفيات المدروسة، حيث تدل النتائج على أن العاملين في هذه المستشفيات يمتلكون مهارات إنسانية اللازمة للقيام بعملهم الإنساني، وبدرجة أعلى من متوسط المقياس حيث بلغت درجة توفر هذه المهارات (3.70) وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على وجود هذه المهارات لدى العاملين.

ت- توافر المهارات الذاتية: لدى العاملين في المستشفيات المدروسة، حيث دلت النتائج على امتلاك العاملين في هذه المستشفيات للمهارات الذاتية بدرجة (3.86) إلى من متوسط مقياس ليكرت، وهذا دليل على قدرة العاملين على التعامل في مختلف الظروف التي من الممكن أن يتعرضوا لها في أثناء عملهم بالإضافة إلى قدرتهم على شغل الوظائف في الأماكن التي يتم نقلهم إليها وهذا ما يعزز من مهارات الموارد البشرية.

1-4- نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيري سياسة التدوير الوظيفي ومهارات الموارد البشرية:

تشير النتائج أن درجة توفر أبعاد سياسة التدوير الوظيفي كانت أعلى من متوسط المقياس (3.63) وأن درجة توفر أبعاد مهارات الموارد البشرية هي (3.76) أعلى من متوسط المقياس أيضاً وأنه توجد فروق دالة إحصائية بينهما في المستشفيات المدروسة.

2. نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في تنمية مهارات الموارد البشرية في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات التالية من حيث وجود علاقة تأثير لتصميم العمل في تنمية مهارات الموارد البشرية: دراسة (Sulaiman, 2019)، ودراسة (المصول، 2019)، ودراسة (Maru et al. 2013)، ودراسة (صالح، 2014).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات التالية من حيث وجود علاقة تأثير للتدريب في تنمية مهارات الموارد البشرية إلا أن الأثر في دراستنا الحالية سلبي: دراسة (Sulaiman, 2019)، ودراسة (الأسدي، 2017)، ودراسة (Ajusa & Atambo, 2016)، ودراسة (المصول، 2019).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات الموارد البشرية في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

تختلف هذه الدراسة مع الدراسات التالية من حيث وجود علاقة تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات الموارد البشرية: دراسة (Liu et al., 2014)، ودراسة (Ajusa & Atambo, 2016)، ودراسة (عبد، 2017)، ودراسة (حافظ، 2018).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط عملية التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية في مستشفيات مدينة دمشق محل الدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات التالية من حيث وجود علاقة تأثير لتخطيط عملية التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية: دراسة (التزه، 2018)، ودراسة (Chen et al, 2015)، ودراسة (2013، Saravani. & Abbasi).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) باختلاف نوع المستشفى المدروس. وقد جاءت تلك الفروق لصالح مستشفى هشام سنان في بعد المشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الفنية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بتأثير سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (الفنية، والإنسانية، والذاتية) تعزى للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، مدة التدريب في كل قسم) بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والعمر.

3. مناقشة النتائج:

رأينا من خلال دراستنا أن التعلم هو حجر الزاوية في استراتيجية التدريب والتنمية، فهو يمثل المحور الذي تدور حوله هذه الاستراتيجية، فتعلم ما تحتاجه الموارد البشرية في أداء أعمالها الحالية والمستقبلية هو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه جهود التدريب والتنمية. فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في معرفته ومهاراته وسلوكياته.

ومع التحديات العديدة التي يواجهها القطاع الصحي، من نقص في عدد الكوادر الطبية نتيجة الهجرة وانتشار عدد من الأوبئة، وزيادة نسبة الشكاوى بسبب سوء الممارسات الطبية وغيرها، تبنت العديد من المستشفيات مفهوم التعلم التنظيمي لخلق اتجاهات إيجابية لدى مواردها البشرية، وتطوير سلوكياتهم وقدراتهم بما يخدم أهداف المستشفى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستشفيات دمشق محل الدراسة (مستشفى هشام سنان والأسد الجامعي) تمتلك مستوى جيد من رأس المال البشري من حيث امتلاكه للمؤهلات والمهارات الفنية والإنسانية والذاتية الكافية لأداء مهام الأعمال. كما ودلت النتائج على اتباع إدارة المستشفيات سياسة تدوير مخططة، وقد بدا ذلك من خلال عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، والمدة الزمنية التي قضاها العامل في القسم الجديد، وهو مؤشر على نجاح برنامج التدوير الوظيفي في تحقيق أهدافه المتمثلة في تغيير أنماط سلوك المتدربين.

وقد دلت النتائج على أن إدارة المستشفيات تهتم في سياسة التدوير الوظيفي بعدد من الأبعاد، جاءت تخطيط عملية التدوير الوظيفي في المقدمة، وقد بلغ أثر هذا البعد في تنمية مهارات الموارد البشرية 38.8 %، ثم كان بعد تصميم العمل ثانياً من حيث درجة التأثير 24 %، ثم بعد التدريب ثالثاً بدرجة تأثير 16.6 %، وأخيراً بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمستوى تأثير 4.4 % . وقد كانت علاقة التأثير تلك علاقة إيجابية باستثناء متغير التدريب، أي أن أي زيادة في أبعاد سياسة التدوير كانت تقابلها زيادة في تنمية مهارات الموارد البشرية في المستشفيات المدروسة، باستثناء بعد التدريب وإن كان هناك تفاوت في قوة تلك العلاقة، وهذا ما يؤكد على حقيقة مهمة ترتبط بنظرية رأس المال البشري ، ونظرية التعلم الاجتماعي، وهي إمكانية زيادة قيمة رأس المال البشري وأهميته من خلال التدريب والتعلم التنظيميين.

نخلص مما تقدم إلى القول أن: نتائج هذه الدراسة تدعم دعماً كلياً نظرية رأس المال البشري، ونظرية التعلم الاجتماعي، فقد تم التحقق من صحة فرضيات تلك النظريات في بيئة العمل في المستشفيات الخدمية في دمشق، وهو ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي في هذه الدراسة. وهو ما يتفق مع مدخل الدراسة أيضاً التي اعتمدت على المدخل الاستنتاجي الذي يعتمد بدوره على نظرية أو مقدمات عامة، وكم كبير من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المدروس، كما ويعتمد على الدراسة المسحية التي تمت في هذا البحث، وأن النتائج التي تم الوصول إليها، تؤكد صحة النظريتين التي اعتمدت عليهما الدراسة.

4. التوصيات المتعلقة بالإحصاءات الوصفية واختبار الفرضيات:

- التأكيد على اتباع سياسة التدوير الوظيفي لأهميتها الكبيرة في إكساب العاملين المهارات المطلوبة.
- التأكيد على ضرورة الإشراف الملائم والمنهجي على العاملين وذلك من خلال تحقيق التوازن الصحيح بين وظيفة المشرف المتمثلة في ضمان المراقبة والمساءلة والهدف المتمثل في مرافقة العاملين في مسار تنمية وتطوير قدراتهم المهنية تدريجياً.
- مراعاة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالشكل الذي يتوافق مع مفهوم التدوير الوظيفي والذي يساهم في تفعيل التعاون بين جميع أقسام المستشفى ويعزز من دافعيتهم لأداء مهامهم. ويتم

معرفة ذلك عن طريق عقد اجتماعات دورية مع العاملين ومعرفة رغباتهم وحاجاتهم الوظيفية والعمل على إشباعها أثناء تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.

- الاستمرار بالعمل في نظامي تصميم العمل وتخطيط التدوير الوظيفي الحاليين، لكونهما من العوامل التي تساهم في تنمية مهارات العاملين في المستشفيات المدروسة.
- على إدارة مستشفى الأسد الجامعي الحرص على الاستفادة من برنامج التدوير الوظيفي في تعزيز المهارات الفنية للعاملين فيها كي ترقى إلى مستوى المهارات الفنية للعاملين في مستشفى هشام سنان.

قائمة المراجع: References

1- الكتب العربية:

- [1] التزه، بسام (2016) السلوك التنظيمي، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص:210.
- [2] التزه، بسام (2019): السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق.
- [3] جلدة، سامر (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة لأولى.
- [4] حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات دار زهران للنشر والتوزيع،
- [5] حنفي، عبد الغفار (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية.
- [6] راوية، حسن (2007): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الثقافة.
- [7] الزيادات، محمد عواد (2009): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
- [8] السلمي، علي (2004): إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- [9] سليمان، حنفي محمود (1992): السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية.
- [10] شعيب، محمد (2014) إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: المدير المعاصر - المهارات الإدارية، الجزء السادس.
- [11] شعيب، محمد عبد المنعم (2013): الإدارة المعاصرة خدمات الإسكان مكافحة العدوى التدريب والتثقيف الصحي، الجزء الثامن، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- [12] شعيب، محمد عبد المنعم (2014) إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: إدارة الخدمات الإدارية الطبية: الجزء الخامس.
- [13] شعيب، محمد عبد المنعم (2014): إدارة المستشفيات، منظور تطبيقي، الجزء الثالث، إدارة المنظمات الصحية، دار النشر للجامعات، القاهرة.

- [14] شعيب، محمد عبد المنعم (2014): الإدارة المعاصرة المدير المعاصر المهارات الإدارية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- [15] الشماع، خليل. حمود، خضير (2005): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
- [16] الصرن، رعد (2004): نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق.
- [17] الطجم، عبد الله. السواط، طلق (2003) السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الرابعة.
- [18] عقيلي، عمر (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- [19] عوض، عامر (2008): السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- [20] ماهر، أحمد (2003): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية.
- [21] مرسي، جمال الدين. إدريس، ثابت (2005): السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- [22] المغربي، محمد الفاتح (2016): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- [23] ملدعون، عيسى. التزه، بسام (2016): إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق.

2- الأبحاث والمقالات المنشورة:

- [1] الأسدي، طارق (2017): العلاقة بين التدريب وأبعاد جودة الخدمات الصحية "دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد (39)، العدد (44)، الصفحات: 155-188.
- [2] إمام، محمود. فهمي، تقي. جعفر، 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، العدد (3)، المجلد (2)، الصفحات: 1-17.

- [3] البارقي، مصلحة (2017): التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (1)، المجلد (2)، الصفحات: 1-28.
- [4] التزه، بسام (2018): أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد الثاني، الصفحات: 121-161.
- [5] المعيلي، فهد. (2021). كفاية تدريس مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة الموهوبين ومتوسطي القدرات في الكليات الطبية، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، المجلد الثاني عشر، العدد الواحد والأربعين، ص: 258-329.
- [6] بوتينة، حدة (2016): أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين التوتة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، الصفحات: 376-394.
- [7] جعيجع، نبيلة (2015): التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- [8] حابس، بشرى (2018): محددات الرضا الوظيفي حسب نظرية هيرزبرغ من وجهة نظر هيئة التمريض، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- [9] حافظ، حسان (2018): مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة حالة: شركة الاتصالات السعودية) 2012-2016م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثاني، العدد الرابع، الصفحات: 66-84.
- [10] حكوم، علي (2018): تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، الصفحات: 165-180.
- [11] خلف، بلال (2014): التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (40).
- [12] الزهراني، عبد الله (2012): استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثامن، العدد الرابع، الصفحات: 707-735.

- [13] سعد الله أبو القاسم. حرايرية، عتيقة. بوخاري، هشام (2018): تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، ألمانيا، برلين، العدد الأول، الصفحات: 248-257.
- [14] سعيدة، جوي (2018): إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الأول، الصفحات: 181-197.
- [15] سعيدة، ملال. سكيكة، فحام (2019): تنمية الموارد البشرية من منظور تبني استراتيجية التعلم التنظيمي لخلق كفاءات محورية، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، العدد (9)، المجلد (3)، ص: 33.
- [16] السوداني، عبد الكريم. الأسدي، نعمة (2013): مستوى الأخلاقيات الطبية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة في كليات الطب العراقية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (1)، العدد (15)، الصفحات: 198-213.
- [17] صالح، رشا (2019): أثر المشاركة وعلاقات العمل في أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية (فرع الجنوبية). مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 52. الصفحات: 61-82.
- [18] صالح، فلاح (2014): تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظم، بحث ميداني لعينة من مكاتب المفتشين العاملين، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد السابع، الصفحات: 57-78.
- [19] الصباغ، شوقي. مرزوق، عبد العزيز. عبد الجواد، ثروت (2017): نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (17)، الصفحات: 141-158.
- [20] الصعب، اشتياق (2018): واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثاني، العدد الخامس، الصفحات: 38-62.

- [21] صويص، محمد. عابدين، ابراهيم (2017): دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الثامن، الصفحات 231-247.
- [22] عبد الله، سمير (2018): فجوة ونقص المهارات في القطاع الصحي في الأراضي الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس".
- [23] عبد، ناظم (2017): انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (98)، الصفحات: 43-64.
- [24] عبود، ضياء (2015): مراحل خمس مقترحة لتخطيط الجوانب التدريبية بكرة القدم، جامعة بغداد، مجلة كلية التربية الرياضية، العدد (27)، المجلد (2)، الصفحات: 117-131.
- [25] علي، نازك .علي ، عبد الغفار . حافظ ،محمد حسن. (2019): أثر مهارات التعامل مع المرضى على جودة الخدمة الصحية، (دراسة تطبيقية علي عينة من المستشفيات الخاصة في ولاية الخرطوم) ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد السادس، العدد الثالث، ، ص:469-485
- [26] علي (2017): التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد الخامس، العدد الرابع، الصفحات: 1169-1188.
- [27] علي، فلاح (2015): جودة الرعاية الصحية على وفق قياس كفاءة الأداء التمريضي في مستشفى ابن النفيس، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (82)، الصفحات: 121-155.
- [28] العلي، محمد. العمر، عماد (2018): التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق،

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 40، الإصدار (3)، الصفحات: 321-339.

[29] عيادة، عامر (2016): تقويم كفاءة الأداء التمريضي على وفق معايير منظمة الصحة العالمية: بحث تطبيقي في مستشفيات دائرة مدينة الطب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (89)، الصفحات: 126-145.

[30] فرج، شذى. الثبتي، أسماء (2019): التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، العدد (10)، المجلد (2)، الصفحات: 339-370.

[31] قطن، سعيد (2019): استراتيجية التدوير الوظيفي ونظرياته: دراسة وصفية تحليلية، المؤتمر الإلكتروني العالمي الخامس لدمج المعرفة، ماليزيا.

[32] كروم، موفق (2020): مستوى المهارات الاجتماعية لدى الممرضين: دراسة ميدانية بمدينة تلمسان، آفاق فكرية، العدد 6، المجلد (1)، ص. ص: 147-171.

[33] محمد، علي. محمد، محمود (2018): استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحوها دراسة ميدانية لدى العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية في محافظة دمشق، مجلة جامعة حماة، المجلد الأول، العدد التاسع، الصفحات: 1-22.

[34] محمد، ميسون. فليح، خلف (2019): تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج هاكمان- دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (44)، الصفحات: 185-204.

[35] المصول، ماجد محمود (2019): أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

[36] يحيى، حمزة (2018): أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للغلال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الخامس، المجلد الثاني، الصفحات: 80-99.

3- القوانين واللوائح:

[1] الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2012): الدليل الخاص بإجراءات نظام التدريب والتطوير في

الإمارات العربية المتحدة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (11)، ص:19.

[2] معايير مهنة التمريض (2006): قانون المجلس التمريضي الأردني رقم (53).

[3] قانون التدوير الوظيفي رقم (31) لعام (2009)، اليمن.

4- الكتب الأجنبية:

[1] Armstrong M (2006): Strategic Human Management, Tenth edition, United Kingdom, London.

[2] Armstrong M. (2012) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, twelfth edition, United Kingdom, London, Library of congress Cataloging –in-publication Data.

[3] Armstrong M. (2014) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13ed th edition, United Kingdom, London, Library of congress Cataloging –in-publication Data.

[4] Bala, S. (2018): Planning and Organization of Nursing Educational Service. Indira Gandhi National Open University.

[5] Barbara, A Brunt & Others (2010): Evidence-Based Competency Management for the emergency Department, Second Edition, Published by HCPro, Inc. Printed in the USA.

[6] Cherry, B., & Jacob, S. R. (2016): Contemporary nursing: Issues, trends, & management. Elsevier Health Sciences

[7] Kinicki, Angelo & Fugate, Mel. (2016): Organizational Behavior: a practical, problem-solving approach, First edition, New York, McGraw-Hill Education.

- [8] Luthans, F. (2011): Organizational Behavior: An Evidence-based Approach, 12^{ed}, New York.
- [9] Mathis, R. & Jackson, J. (2010): Human Resource Management. Thirteenth Edition. Printed in the United States of America.
- [10] Robbins. p.S & Judge. A.T. (2017): Organizational Behavior, 17thed, United States.
- [11] Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016): Research methods Business Students 4th edition, Pearson Education Limited, England.
- [12] Schermerhorn, Jr. James G. (Jerry) Hunt, Richard N. Osborn. Mary Uhl-Bien, (2010): Organizational Behavior, 11th edition.

5- المجلات والمقالات الأجنبية المنشورة:

- [1] Aboko, A., Songotua, V., & Abdul-Ganiyu, A. (2016): Determinants of Job Rotation Among Administrative Staff of Tamale Polytechnic, Ghana. International Journal of Management Excellence, Vol.6, No (3), pp: 708-715.
- [2] Aggarwal, R., Grantcharov, T. P., & Darzi, A. (2007): Framework for systematic training and assessment of technical skills, Journal of the American College of Surgeons, Vol.204, No (4), p.p: 697-705.
- [3] Aiken, L. H., Sloane, D., Griffiths, P., Rafferty, A. M., Bruyneel, L., McHugh, M. & Sermeus, W. (2017): Nursing skill mix in European hospitals: cross-sectional study of the association with mortality, patient ratings, and quality of care. BMJ quality & safety, Vol.26, No (7), p.p: 559-568.
- [4] Ajusa, M. R. K., & Atambo, W. N. (2016): Influence of job rotation on organizational productivity: a case of Mount Kenya university, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Vol.2, No (10). p.p 1358-1395.
- [5] Alberta Edmonton: (2015): Self-Assessment Tool-Continuing Competency Program, College of LPNs of Alberta, Canada.

- [6] Al-Nashmi, M. M., & Almoayad, A. A. A. (2013): 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), p.p:44-72.
- [7] ANA Leadership Institute Competency Model, American Nurses Association, 2013.
- [8] Aroosiya, M. A. C. F., & Hussain Ali, M. A. M. (2013): Impact of job design on employees' performance: with special reference to school teachers in the Kalmunai Zone, *Journal of Management*, No (1). p.p: 33-41.
- [9] Arya, A., & Mittendorf, B. (2004): Using job rotation to extract employee information, *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol.20, No (2), p.p: 400-414.
- [10] Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, Vol.84, No (2), p.p: 191–215.
- [11] Belias.D & Sklikas, D. (2013): Aspects of job design, *International Journal of Human Resource Management and Research*, Vol.3, No (4), p.p: 85-94.
- [12] Bjørk, I. T., & Hamilton, G. A. (2011): Clinical decision making of nurses working in hospital settings, *Nursing research and practice*, p.p: 1-4.
- [13] Brunold, J., & Durst, S. (2012): Intellectual capital risks and job rotation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.13, No (2), p.p: 178-195.
- [14] Burke, L. A., & Moore, J. E. (2000): The reverberating effects of job rotation: A theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions, *Human Resource Management Review*, Vol.10, No (2), p.p: 127-152.
- [15] Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., & Lin, C. T. (2015): Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff, *Journal of nursing management*, vol.23, No (3), p.p: 297-306.

- [16] Choudhury, J., & Mishra, B. B. (2010). Theoretical and empirical investigation of impact of developmental HR configuration on human capital management. *International Business Research*, 3(4) p. 181-186.
- [17] Chrzan, A., Ślusarska, B., Nowicki, G., Ogórek, M., Zarzycka, D., Niedorys, B., & Dziedzic, E. (2019): Selected socio-demographic and work-related determinants of the social competence of professionally active nurses, *Pielegniarstwo XXI wieku/Nursing in the 21st Century*, vol.18, No (1), p.p: 12-20.
- [18] Dearden, E., Mellanby, E., Cameron, H., & Harden, J. (2015): Which non-technical skills do junior doctors require to prescribe safely? A systematic review, *British Journal of Clinical Pharmacology*, Vol.80, No (6), p.p: 1303-1314.
- [19] Ege, T., Esen, A., & Dizdar, Ö. (2017): Organizational learning and learning organizations: An integrative framework, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, vol.13, No (2), p.p: 439-460.
- [20] Elnaga, A., & Imran, A. (2013): The effect of training on employee performance, *European journal of Business and Management*, vol.5, No (4), p.p: 137-147.
- [21] Ewertsson, M., Gustafsson, M., Blomberg, K., Holmström, I. K., & Allvin, R. (2015): Use of technical skills and medical devices among new registered nurses: A questionnaire study, *Nurse education today*, Vol.35, No (12), p.p: 1169-1174.
- [22] Fotis, D & Gregoris, M. (2006); Competency based management. *Information Management & Computer Security*, Vol.14, No. 1, p.p: 51-64.
- [23] Georgantza, G., & Samanta, I. (2017): Education as a Means to Implement Job Rotation in a Public Organization, *Management and Organizational Studies*, Vol.4, No (2), p.p:39-54.
- [24] Guerrero, J. G. (2019): Review of the Clinical Decision-Making Skills in Undergraduate Nursing Students, *J Nurs Care*, Vol.8, p.p:1-5.

- [25] Guruvu.R.T., (2017): Human Resource Development: A Conceptual Exposition, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, volume (1).
- [26] Guruvu.R.T., (2017): Human Resource Development: A Conceptual Exposition, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, vol.1, No (6).
- [27] Hansen, G. & Streltzer, J. (2005): The Psychology of Pain, Emergency Medicine Clinics of North America, p.p:339–348.
- [28] Harrington, J. R., & Lee, J. H. (2014): What drives perceived fairness of performance appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of performance appraisal in US federal agencies, Public Personnel Management, vol.44, No (2), p.p:1-25.
- [29] Healey, A. N., Undre, S., & Vincent, C. A. (2006): Defining the technical skills of teamwork in surgery, BMJ Quality & Safety, Vol.15, No (4), p.p:231-234.
- [30] Heinsman, H., de Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2006): Competency Management: Balancing Between Commitment and Control, Management Revue, Vol. 17, No.3. p.p:292-306.
- [31] 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, No (8), p.p:1-10.
- [32] Huang, S., Lin, Y. H., Kao, C. C., Yang, H. Y., Anne, Y. L., & Wang, C. H. (2016): Nursing Job Rotation Stress Scale development and psychometric evaluation, Japan Journal of Nursing Science, vol.13, No (1), p.p:114-122.
- [33] Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017): The effect of job rotation and training on employee performance in PT, Pegadaian (persero) Manado, Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, vol.5, No (2).

- [34]Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., & Dunning, K. (2005): Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector, *Ergonomics*, Vol.48, No (15), p.p:1721-1733.
- [35]Kasule, O. H. (2013): Medical professionalism and professional organizations, *Journal of Taibah University Medical Sciences*, vol.8, No (3), p.p:137-141.
- [36]Kathuria, R., Joshi, M., and Porth, S. (2007): Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future, *Management Decision*, Vol.45, No (3), p.p:503-517.
- [37]Kaymaz, K. (2010): The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations, *Business and Economics Research Journal*, vol.1, No (3), p.p:69-85.
- [38]KoangYiek, G., Irungu, D., & Mwamba, D. M. (2017): The Effect of Training and Development Strategy on Organizational Performance: A Case Study of Central Bank of South Sudan. *Journal of Strategic Management*.Vol.1, No (1), p.p:42-59.
- [39]Liu, C., Bartram, T., Casimir, G., & Leggat, S. G. (2015): The link between participation in management decision-making and quality of patient care as perceived by Chinese doctors, *Public Management Review*, Vol.17, No (10), p.p:1425-1443.
- [40]Lu, H., & Yang, C. (2015): Job rotation: an effective tool to transfer the tacit knowledge within an enterprise, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol.3, No (01), p.p:34-40.
- [41]Maru, L., Biwott, G., & Chenuos, N. (2013): Selected job characteristics and performance of nursing employees in National Referral Hospitals in Kenya, *European Journal of Business and Management*, Vol (5), No (17), p.p:98-105.
- [42]Mitsakis. Fotios. (2015): Strategic Human Resource Development (SHRD) in lean times: Assessing its Maturity in Greek Banks at the time of the Economic Crisis, *UFHRD 2015 Conference*, Cork, Ireland.

- [43] Mohammadi, D., Moslemi, Z., & Ghomi, M. (2016). The relationship between critical thinking skills with creativity and academic achievement in students Qom University of Medical Sciences. *Education Strategies in Medical Sciences*, 9(1), 79-89.
- [44] Mohan, K., & Gomathi, S. (2015): The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of vellore district, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol.6, No (1), p.p:209-215.
- [45] Müller, D. (2010): On horns and halos: Confirmation bias and job rotation (No.05/2010), *Bonn Econ Discussion Papers*. Bonn Graduate School of Economics, No (5), p.p:2-39.
- [46] Nwaeke, L. I. & Oparanma, A. O. (2015): Impact of job rotation on organizational performance, *Journal of Economics Management and Trade*. p.p:183-187.
- [47] Ongori, H. (2007): A review of the literature on employee turnover, *African Journal of Business Management*. Vol.1, No (3), p.p:49-54.
- [48] Payambarpour, S. A., & Hooi, L. W. (2015): The impact of talent management and employee engagement on organisational performance, *International Journal of Management Practice*, vol.8, No (4), p.p:311-336.
- [49] Pinhatti, E. D. G., Vannuchi, M. T. O., Sardinha, D. D. S. S., & Haddad, M. D. C. L. (2017): Job rotation of nursing professionals among the sectors of a hospital: a management tool in conflict resolution. *Texto & Contexto- Enfermagem*, vol.26, No (2), p.p:1-9.
- [50] Ranjan, P., Kumari, A., & Chakrawarty, A. (2015): How can doctors improve their communication skills? *Journal of clinical and diagnostic research: JCDR*, vol.9, No (3), p.p:1-4.
- [51] Redmond, C. E., Healy, G. M., Fleming, H., McCann, J. W., Moran, D. E., & Heffernan, E. J. (2019), *The Integration of Active Learning Teaching Strategies Into a Radiology Rotation for Medical Students Improves Radiological*

Interpretation Skills and Attitudes Toward Radiology, Current problems in diagnostic radiology, p.p:1-6.

- [52] Saka - Helmhout, Ayse. (2010): Organizational learning as a situated routine - based activity, Journal of World Business, vol.45, No (1), p.p:41-48.
- [53] Samuel, A., & Abraham, (2020): P. Evaluation of Nursing Home Nurses' Basic Skills Competency, International Journal of science and research Methodology, vol.15, p.p:20-29.
- [54] Sanali, S., Bahron, A., & Dousin, O. (2013): Job rotation practices, stress and motivation: An empirical study among administrative and diplomatic officers (ADO) in Sabah, Malaysia. International Journal of Research in Management & Technology, vol.3, No (6), p.p:160-166.
- [55] Sani, A. D. (2012): Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate, Business Intelligence Journal, vol.5, No (1), p.p:8-20.
- [56] 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, vol.20, No (3), p.p:473-478.
- [57] Senaratne, S., & Malewana, C. (2011): Linking individual, team and organizational learning in construction project team settings. Architectural Engineering and Design Management, vol.7, No (1), p.p:50-63.
- [58] Sharife, N. (2015): Empowerment model for nurse leaders' participation in health policy development: an east African perspective, BMC Nursing, Vol.14, No.31, p.p:1-7.
- [59] Smith, J. G., Plover, C. M., McChesney, M. C., & Lake, E. T. (2019): Rural hospital nursing skill mix and work environment associated with frequency of adverse events, SAGE open nursing, Vol (5), p.p:1-13.
- [60] Smith, S. A. (2012): Nurse competence: a concept analysis, International journal of nursing knowledge, vol.23, No (3), p.p:1-11.

- [61] Sulaiman, A. A. (2019), The Effectiveness of Job Rotation in Promoting Organizational Citizenship Behavior: Analytical Descriptive Study in Alrefaei Public Hospital, Dhi-Qar Province-Iraq, No (9), p.p:101-113.
- [62] Sunahwati, E., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2019): Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance, JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik), Vol.23, No (1), p.p:50-62.
- [63] Sweet, R. M., Hananel, D., & Lawrenz, F. (2010): A unified approach to validation, reliability, and education study design for surgical technical skills training, Archives of Surgery, vol.145, No (2), p.p:197-201.
- [64] Tumipa, V., & Rumokoy, F. S. (2018): The role of job rotation practices towards employee performance in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, Vol.6, No (2), p.p:898-907.
- [65] Walkley Hall, E. (2010): All change: job rotations as a workplace learning tool in the Flinders University Library Graduate Trainee Program, World library & information congress: 76 Th IFLA general conference & assembly, 10-15 August Gothenburg, Sweden, p.p:1-14.
- [66] Zehra, N. (2015): Impact of Job Rotation on Employee Performance: The Case of Pakistani Banking Industry, RADS Journal of Social Sciences & Business Management, Vol.2, No (2), p.p:1-12.
- [67] Zheng Z.L. Zhu, F.Q. Meng, Q.W. and Huang, F.Q. (2013): Research on Tacit Knowledge in the Sight of the Action: Based on Research of Polanyi's Tacit Knowledge and "the Shape of Actions", Studies in Science of Science, No (10), p.p:1453-1458.
- [68] Zheng, Z.L., Zhu, F.Q., Meng, Q.W. and Huang, F.Q. (2013): Research on Tacit Knowledge in the Sight of the Action: Based on Research of Polanyi's Tacit Knowledge and "the Shape of Actions", Studies in Science of Science, Vol.10, p.p:1453-1458.

- [69]Zin, M., Lazim, M., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013): Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies. *International Journal of Business & Society*, Vol.14, No (1).



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الملحق رقم (A): الاستبانة

أختي العاملة/أخي العامل.

تحية طيبة.

تقوم الطالبة أسماء الحفار بإعداد دراسة علمية بعنوان: أثر سياسة التدوير الوظيفي في تنمية مهارات الموارد البشرية (دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات دمشق)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، لذلك نرجو منكم التفضل بالمساعدة بملء هذه الاستبانة، والإجابة على الأسئلة الواردة فيها بما يعبر عن وجهة نظرکم، علماً أنه لا توجد إجابات خاطئة أو صحيحة وأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً مقدماً تعاونكم

المشرف

أ.د. بسام التزه

الطالبة:

أسماء الحفار

أولاً: معلومات شخصية: يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

نوع المستشفى: خاص ، عام

الجنس: ذكر ، أنثى

العمر: أقل من 25 سنة ، من 25 سنة حتى 45 سنة ، أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: ثانوية ومدرسة تمريض ، معهد صحي ، جامعة ، دراسات عليا

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ، من 5 وأقل من 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات

عدد الأقسام التي تم التنقل إليها:

أقل من 3 (.....) ، من 3 وحتى 6 (.....) ، أكثر من 6 (.....).

مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة:

أقل من 6 أشهر (.....) ، من 6-12 شهر (.....) ، أكثر من سنة (.....).

ثانياً: فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس سياسة التدوير الوظيفي (المتغير المستقل)، الرجاء ضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك.

أ: تصميم العمل.		موافق جداً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق أبداً
1	يساعد تنوع المهارات الوظيفية في تطبيق أهداف التدوير الوظيفي.					
2	تؤخذ سياسة التدوير الوظيفي بعين الاعتبار عند تصميم أي وظيفة.					
3	يتمتع العامل بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام الموكلة إليه.					
4	معايير أداء الوظائف واضحة ما يسهل عملية تقييم التدوير الوظيفي.					

					ب: التدريب .
					5 تهتم إدارة المستشفى بتحديد قدرات كل عامل للتأكد من إمكانية تكيفه مع الفرص الوظيفية المتاحة له.
					6 يتم التدوير الوظيفي بعد تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين، ولأقسام المستشفى.
					7 يتم التدوير الوظيفي للعاملين وفق مدة زمنية محددة.
					8 يتم تقييم أداء العاملين بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.
					ت: المشاركة في اتخاذ القرار.
					9 تقوم إدارة المستشفى بشرح مفهوم التدوير الإداري وأهدافه للعاملين.
					10 تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تفعيل التعاون بين أقسام المستشفى.
					11 تعزز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من دافعيتهم لأداء مهامهم.
					12 يتم عقد اجتماعات دورية مع العاملين لتقييم عملية التدوير الوظيفي.
					13 تتم مراعاة رغبات العاملين قبل تطبيق التدوير.
					ج: تخطيط عملية التدوير الوظيفي.
					14 يتم تحديد مهام واضحة يتم تدوير العاملين عليها لإكسابهم المهارات المطلوبة.
					15 يتم التدوير الوظيفي وفقاً لمدة زمنية محددة، يقوم فيها العامل بممارسة الوظيفة المدار عليها فقط.
					16 يتم تدوير العاملين وفقاً لتقييم الأداء الوظيفي.
					17 يتم تقييم أداء العاملين بعد انتهاء التدوير، مع ربط التقييم بأنظمة التحفيز.

ثالثاً: المتغير التابع (تنمية مهارات الموارد البشرية)، الرجاء وضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تراها مناسبة.

المهارات الفنية:		موافق جداً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق أبداً
18	يزيد التدوير الوظيفي من مهاراتي المعرفية في مختلف التخصصات الطبية نتيجة التنقل بين أقسام المستشفى.					
19	يساعدني التدوير الوظيفي على معرفة صلاحيات العمل ومهامه بدقة.					
20	أمتلك القدرة على استخدام أدوات الوقاية والسلامة وفق المعايير المحددة.					
21	يساعدني التدوير على تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجهني.					
المهارات الإنسانية:						
22	يكسبني التدوير القدرة على العمل بروح الفريق مع زملائي.					
23	أقدم الرعاية الطبية للمرضى ولو على حساب راحتي الشخصية.					
24	أشعر بأني أحظى بثقة واحترام المرضى.					
25	يكسبني التدوير القدرة على التعاطف مع المرضى والزوار.					
المهارات الذاتية:						
26	يحسن التدوير الوظيفي من مهاراتي القيادية.					
27	أمتلك القدرة والمرونة للتكيف مع الظروف الطارئة.					
28	أستطيع تسويق نفسي لدى مستشفيات أخرى.					
29	يحسن التدوير الوظيفي من مهارة التعامل مع الآخرين.					

الملحق رقم (B): محكمي الاستبانة

الرقم	اسم الدكتور	الدرجة العلمية	التخصص	القسم
1	بسام التزه	أستاذ	إدارة الموارد البشرية	قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق
2	رعد الصرن	أستاذ	إدارة الجودة الشاملة	قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق
3	تيسير زاهر	أستاذ مساعد	إدارة مؤسسات خدمية	قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق
4	مجد صقور	أستاذ مساعد	الإدارة الاستراتيجية	قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق

الملحق رقم (C): الموافقات الخاصة بالاستبانة


الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
 نائب رئيس الجامعة
 لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
 الرقم ١٨٠٤

الأستاذ الدكتور محمد خليفة السيد

يرجى السماح لطالبة الماجستير أسماء بسمام الخطار المسجلة في كلية الاقتصاد
 بجامعة دمشق بتطبيق الاستبانة على المعروضين في مستشفى الأمد الجامعي لزوم البحث
 الذي تعدّه بعنوان "أثر سياسة التمويل الوظيفي في تنمية مهارات الموارد
 البشرية (دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات دمشق)" وذلك بإشراف السيد
 الدكتور بسمام التزّه.

علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم...

نائب رئيس جامعة دمشق
 لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
 الأستاذ الدكتور محمد فراس المناوي

٨ - ٢٠٢١ - ٢٠٢٢

٢٠٢١/٩/٢٠

السيد مدير مستشفى المركز الطبي الحديث

أنا أستاذ الصحة العامة من كلية الطب - جامعة دمشق ، وهذا تفضلت رسالة
المهاجرين الخاصة في، عنوان: أثر سياسة التوزيع الجغرافي في تعب وموارد
السيرة

أرجو الموافقة على إجراء بحثي في المركز الطبي الحديث وذلك أن هذا المستشفى يحظى
بمكادر طبية وعمرية مؤهلة وبأحدث الأجهزة الطبية وربما يكون من أتمام مراعاة
والأطفال والعمرية. فقد وجدت بأنه يشكل بيئة مناسبة لإجراء بحثي في
والم حركي الشكر

7. حسن حسان



2021
2021

Abstract

The study aimed to identify the impact of the job rotation policy on developing human resources skills. This study was conducted on a sample of workers in public and private hospitals operating in the city of Damascus, represented by Al-Assad General University Hospital and Dr. Hisham Senan Private Hospital.

To achieve the objectives of the study, the quantitative approach was followed by relying on the questionnaire that was prepared as a tool for collecting study data. It was distributed to a sample of nurses in these hospitals whose size was 257 chosen by a simple random sampling method proportional to the size of the original community, representing 33% of the original community size, that consist of 778 male and female nurses, and the number of questionnaires subject to analysis reached 234, representing 78% of the total distributed questionnaires. The data of the study was analyzed using the statistical package SPSS V.25. The study found a statistically significant effect of the job rotation policy with its dimensions (work design, training, planning the job rotation process) in developing human resources skills. It was found that there were statistically significant differences regarding the impact of the job rotation policy on the development of human resources skills (technical, human, and self) according to the type of hospital studied, and the differences came in favor of Hisham Senan Private Hospital in the dimension of participation in decision-making and technical skills. It was also found that there were statistically significant differences between the respondents due to the following variables: (educational level, years of service, number of departments to which they were transferred, duration of training in each department), while there were no statistically significant differences due to the variables of gender and age.

key words: Job rotation policy, work design, Training, participation in decision-making, planning the job rotation process, technical skills, human skills, self-skills.

B



Syrian Arab Republic

Damascus University

Economic Faculty

Business Administration Department

The Effect of Job Rotation Policy in The Development of Human Resources Skills

"A field study on workers in hospitals in Damascus country"

A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the
degree of Master in Business Administration

By

Asmaa Bassam Alhaffar

Supervisor

Dr. Bassam Al taza

(2021)