مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية – دراسة حالة مستشفى القلمون الحكومي –
اسم الكاتب: د. بسام التزه
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/633
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 11:05 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية – دراسة حالة مستشفى القلمون الحكومي –

د. بسام الـتزه *

الملخص:

الهدف الرئيس للبحث هو اختبار أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية وتنوعها لدى العاملين في الطاقم التمريضي في مستشفى القلمون الحكومي.

من أجل تحقيق هذا الهدف اِعْتُمِدَ على المنهج الاستنتاجي، من خلال الدراسة المسحية لمفردات عينة الدراسة جميعهم، وقد تكوّن مجتمع البحث وعينته من العاملين في الطاقم التمريضي جميعهم البالغ عددهم 200 عامل، واِسْتُخْدِمَتْ طريقة الحصر الشامل، وقد اِعْتُمِدَ على الاستبانة في جمع المعلومات، كما حُلِّلَتِ البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يأتي:

- هناك تقييم إيجابي لسياسة التدوير الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي بريف دمشق، وقد بدا ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي والنسب المئوية والتكرارت.
- تتبع إدارة المستشفى سياسة تدوير وظيفي مخطط لإكساب عامليها المهارات المطلوبة، وقد بدا ذلك من خلال عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، والمدة الزمنية التي قضاها العامل في القسم الجديد.
- يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

الفنيّة المتخصصة والتنوع فيها.
- يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الإنسانية والتنوع فيها.
- يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لسياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الذّاتية والتنوع فيها للعاملين في مستشفى القلمون الحكومي.

وقد وُضِعَ عدد من التوصيات كان أهمها:

تأكيد اتباع سياسة الدوران الوظيفي لأهميتها الكبيرة في اكتساب القدرات المحورية والتنوع فيها للعاملين في المستشفى.

- تأكيد أهمية تعزيز المهارات المعرفية والفنية المتخصصة من خلال عملية الدوران الوظيفي لأنها إحدى أهم القدرات المحورية للعاملين في طاقم التمريض في المستشفى.
- الاستمرار في تعزيز المهارات الإنسانية والتنوع في اكتسابها لطاقم التمريض من خلال عملية الدوران الوظيفي؛ لضرورتها في التعامل الآخرين.
- الاستمرار في تعزيز المهارات الذاتية والتنوع فيها من خلال عملية الدوران الوظيفي، لأنَّها تعزز من ثقة العاملين في طاقم التمريض في المستشفى بأنفسهم في أثناء أدائهم لأعمالهم.

كلمات مفتاحية: سياسة الدوران الوظيفي، القدرات المحورية.

The impact of the career rotation policy in building the central capacity of human resources

(Case Study of Al-Kalamoon Governmental Hospital)

[*]Dr. Bassam Al-Tazh

Absract

The main objective of the research is to test the impact of the career rotation policy on central capacity building and its diversity among the staff of the nursing staff at Al-Kalamoon Governmental Hospital.

In order to achieve this goal, the deductive approach was based on the survey of the sample of the study sample. The research community and its sample were all employees of the 200 nursing staff. The comprehensive inventory method was used. The questionnaire was based on information collection , And data were analyzed using SPSS.

The most important findings were:

- There is a positive evaluation of the career rotation policy adopted by the Kalamoun Governmental Hospital in Rural Damascus. This was shown by the value of the arithmetic mean, percentages and repetition.
- The hospital administration follows a planned job rotation policy to provide its employees with the required skills. This was shown by the number of departments that were moved to it and the time spent by the worker in the new department.
- There is a significant impact to follow the policy of career

[*] Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University

rotation in building specialized technical skills and diversity.
- There is a significant impact of the policy of rotation in the construction of human skills and diversity.
- There is a significant impact of the policy of functional rotation in the construction of self-skills and diversity of the workers in the hospital Kalamon government.
A number of recommendations were made, the most important of which were:
Emphasis on the adoption of a career rotation policy for its great importance in gaining pivotal and diverse capabilities for hospital staff.
- Emphasize the importance of strengthening specialized knowledge and technical skills through the process of functional rotation as one of the most important capabilities of the central staff in nursing staff in the hospital.
- Continue to enhance human skills and diversity in the acquisition of nursing staff through the process of functional rotation; for their need to deal with others.
- Continuing to enhance and diversify self-skills through career rotation, as they enhance the confidence of the nursing staff in the hospital themselves while performing their work.

Keywords: career rotation policy, core competencies

المقدمة:

يُعدّ الدوران الوظيفي بين الأعمال الذي يسمى بالدوران الوظيفي، أو التنقّل بين الأعمال* أيضاً إحدى السياسات، المهمة التي تعتمد عليها إدارات العديد من منظمات الأعمال المعاصرة، ليس في تنمية مواردها البشرية ورفع كفاءاتها العلمية والعملية، بل في بناء القدرات المحورية لتلك الموارد، إذْ تعتمدها الكثير من المنظمات، كسياسة وأداة من الأدوات المتاحة لديها لتحقيق عدد من الأهداف، يأتي في مقدمتها هدف بناء القدرات المحورية للموارد البشرية العاملة فيها. ويتطلب الوصول إلى ذلك الهدف وضع سياسة خاصة بالدوران بحيث ترتكز على منهجية التخطيط الهادف؛ لأن رفع قدرات الموارد البشرية وتنميتها لا يحصل عشوائياً دون تخطيط، وبرامج مدروسة، فضلاً عن الميزات الأخرى التي يمكن تحقيقها باتباع هذه السياسة التي تكمن في الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة، فضلاً عن التجديد في الحياة الوظيفية وكسر الجمود فيها من خلال تجاوز الروتين والملل الناجمين عن رتابة العمل اليومي المتكرر، وغيرها من الفوائد التي تعود بالفائدة على العاملين والإدارة معاً.

1. الدراسات السابقة: Previous Study

نرصد فيما يأتي عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية الأكثر حداثة التي تناولت سياسة الدوران الوظيفي والقدرات المحورية التي استطاع الباحث الحصول عليها عند إعداد هذا البحث.

دراسة (حامدي، 2015)، بعنوان: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة .

هدفت الدراسة إلى: تعرّف الأدوار الحقيقية للكفاءات الفاعلة في عالم وظيفي يتميز بجودة الخدمة المقدمة وما يقابلها من مهارات وظيفية، ثم تعرّف العلاقة بين استراتيجية

* – نظراً لتعدد المفهومات الناتجة عن ترجمة المصطلح إلى اللغة العربية، سوف يستخدم الباحث مصطلح الدوران الوظيفي للعاملين للتعبير عن المعنى المقصود به في هذا البحث، وانسجاماً مع تعريف المصطلح Job rotation.

الموارد البشرية وكفاءات العاملين. وكانت أهم النتائج: توجد علاقة ارتباط بين المهارات الفردية والجماعية ومخرجات المنظمة. كما أن توافر الموارد البشرية الكفوءة يُعدُّ أهم مؤشرات النجاح الوظيفي الذي يعزز القدرات التنافسية للمنظمة المدروسة.

دراسة (Mohan& Gomathi: 2015) بعنوان: أثر ممارسات الدوران الوظيفي في تطوير العاملين: دراسة اختبارية على الممرضات في مستشفيات إقليم فيلور في الهند.

هدفت الدراسة إلى استخدام تقانة الدوران بين الأعمال بهدف إكساب الممرضات العاملات المعرفة والخبرات اللازمة وتمكينهم من تقديم خدمات نوعية للمواطنين.

وكانت أهم النتائج: هناك أثر إيجابي للدوران بين الأعمال في: تطوير أعمال العاملين في المستشفيات المدروسة. وهناك أثر إيجابي لممارسات الدوران الوظيفي في تحفيز الممرضات حين أدائهم لأعمالهم. كما هناك أثر إيجابي للدوران الوظيفي في الرتابة، وفي زيادة معارف الممرضات ومهاراتهم، وفي تنمية العلاقات الاجتماعية بينهن. كما يقلل من ضغوط العمل ومن الملل الذي يعانين منه في أعمالهم السابقة للدوران.

دراسة (Charity :2015) بعنوان: الدوران الوظيفي: اختبار أثره في أداء العاملين في البنك التجاري الكيني KCB في منطقة ريفت شمال كينيا.

هدفت الدراسة إلى: تحديد أثر الدوران الوظيفي في أداء العاملين في البنك التجاري الكيني. تناول البحث دراسة ستة فروع للبنك في شمال منطقة ريفت شمال كينيا، وقد استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات وتم التعامل معها نوعياً وكمياً. وكانت أهم النتائج: أقر أغلب المبحوثين بأثر الدوران بين الوظائف في أدائهم لأعمالهم إيجاباً، وبلغت نسبة إسهامه في تحسين الأداء 55.3%. كما اِسْتُخْدِمَتْ تقانة الدوران بين الوظائف كوسيلة غير مالية ومحفزة لتحسين أداء العاملين. كما بيّنت الدراسة أن هناك حاجة إلى إعادة تخطيط وهيكلة عملية الدوران بين الوظائف كونها وسيلة مهمة غير مالية محفزة ومؤثرة في تحسين أداء العاملين في فروع المصرف المدروس.

دراسة:(Tarus،2014)، بعنوان: أثر استراتيجية الدوران الوظيفي في الأداء العالي في هيئة خدمات المياه لشمال بحيرة فيكتوريا في كينيا.

هدفت الدراسة: إلى تحليل اختبار أثر الدوران الوظيفي كاستراتيجية للأداء العالي في هيئة خدمات المياه لشمال بحيرة فيكتوريا في كينيا، وكانت أهم النتائج: يمكن التنبؤ بالأداء العالي باستخدام استراتيجية الدوران الوظيفي. كما أسهمت الدراسة في بناء مقياس للمتغيرات والعوامل المكونة لنموذج الدوران الوظيفي. كما أنه يمكن تحسين الأداء من خلال تعزيز استراتيجية الدوران الوظيفي في أعمالها.

دراسة (Hall ،2010)، بعنوان: التغير الكلي: الدوران الوظيفي كأداة للتعلم في مكان العمل. برنامج تدريب العاملين في مكتبة جامعة فليندرز.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الدوران الوظيفي في مكان العمل كأداة للتعلّم التنظيمي لعاملي مكتبة جامعة فليندرز في استراليا. وللوصول إلى الهدف حُدِّدَ سؤالان هما: هل يعدُّ الدوران الوظيفي أداة فعالة للتعلم في مكان العمل للعاملين الجدد؟ وهل أسهمت الخبرة المكتسبة للمتدربين من برنامج الدوران الوظيفي في بقائهم في العمل والتقدم في مساراتهم الوظيفية؟

أظهرت النتائج أن نسبة المشاركين في البرنامج كان له الأثر الإيجابي الكبير في الرضا الوظيفي، وفي التعلم من مكان العمل. كما أن أغلب المتدربين استمروا في أعمالهم، وكان لتدريبهم أثر كبير في تنمية مسارهم الوظيفي مستقبلاً.

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

نرى مما تقدم أن ثمّة قلة في الدراسات العربية التي تناولت المتغيرين المدروسين، وقد تناولت الدراسات الأجنبية أثر الدوران في الأداء، بوصفه أداة للتعلم التنظيمي. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة(Mohan& Gomathi: 2015) من حيث مجال تطبيق الدراسة في القطاع الصحي، في حين تختلف عنها من حيث الهدف وبيئة الدراسة. وكذلك دراسة

(Hall،2010)، من حيث عَدُّ الدوران أداة للتعلم في مكان العمل، وتختلف عنها في مجال التطبيق وبيئته أيضاً.

2. مشكلة البحث:Research Problem

تواجه مستشفى القلمون كغيرها من المستشفيات العديد من التحديات، ولعل أبرزها يتمثل بالطلب المتغير والمتنوع والمستمر لخدماتها الصحية التي يجب أن تفي بها، ناهيك عن تقديم مستوى عالٍ من جودة تلك الخدمات، وهو ما يفرض عليها اتباع سياسات وإجراءات معينة لمواجهة ذلك، ومنها سياسة الدوران الوظيفي لعامليها 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 التعلّم والتدريب، ولا فائدة من أية معرفة ما لم يتم بناؤها ووضعها موضع التطبيق العملي (ستيوارت: 1997، 2). وهو ما تقوم به إدارة المستشفى فعلاً؛ غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هو: إلى أي مدى تؤثر سياسة الدوران في بناء قدرات العاملين لديها وتنوعها. ومن هنا يمكن حصر مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية وتنوعها للعاملين في مستشفى القلمون الحكومي؟

3. فرضية البحث ومتغيراته: Research Hypotheses

للإجابة عن التساؤل الرئيس للبحث وُضِعَتِ الفرضية الرئيسة الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الدوران الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي في بناء القدرات المحورية وتنوعها للعاملين فيها التي تشمل: (المعارف الفنية المتخصصة، والمهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية). ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الدوران الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي في بناء المهارات المعرفية والفنية المتخصصة وتنوعها.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الدوران الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي في بناء المهارات الإنسانية وتنوعها.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الدوران الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي في بناء المهارات الذاتية وتنوعها.

4. أهمية البحث: Research Importance

تظهر أهمية البحث من الناحيتين الآتيتين:

4-1 من الناحية النظرية:

يُعدَ الموضوع المدروس من الموضوعات المهمة في علم الإدارة بوجه عام، وعلم إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، لأنَّه يرتبط بتكوين القدرات المحورية Core Competencies وتنوعها للموارد البشرية، أي إنه يرتبط بنظرية الاستثمار في رأس المال البشري للعاملين من حيث بناء القدرات المحورية اللازمة لعمل العاملين في المستشفيات التي تعتمد على كثافة استخدام رأس المال البشري المؤهل والقادر على مواجهة مشكلات الطلب على الخدمة الصحية وتقديمها بالجودة المناسبة.

4-2 من الناحية العملية:

– تعرّف مستوى تقييم العاملين لممارسات سياسة الدوران المتبعة من قبل إدارة المستشفى.

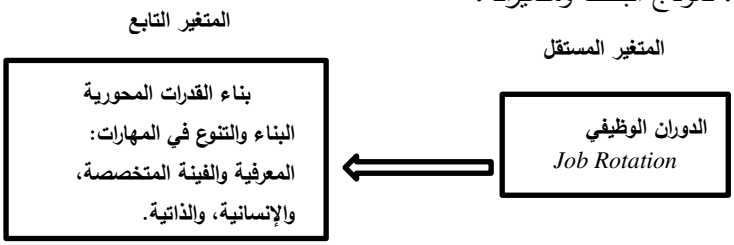
– إمكانية تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد إدارة المستشفى، بما يعزز نقاط القوة التي تتميز بها سياسة الدوران، وكذلك تجاوز بعض السلبيات أو نقاط الضعف التي تعاني منها.

5. هدف البحث: Research Goals

يكمن الهدف الرئيس للبحث في اختبار أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للعاملين في مستشفى القلمون الحكومي.

6. نموذج البحث، ومتغيراته: Model & Variables research

الشكل (1): نموذج البحث ومتغيراته.



المصدر: من إعداد الباحث

7. منهجية البحث وأسلوبه: Research method

اعتمد البحث على الأسلوب الاستنباطي Deductive Method ؛ لأن الهدف هو اختبار أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية، كون العلاقة بين المتغيرين المدروسين تعتمد على نظرية معرفية، وثمة دراسات عدّة تناولت المتغيرين، والجدل مازال قائماً عن تلك العلاقة. ومن ثَمَّ اِخْتُبِرَتْ فرضية التأثير المحتمل بين المتغيرين المدروسين.

ولتحقيق ذلك جُمِعَتِ البيانات من المصادر الثانوية: بالرجوع إلى أدبيات الفكر الإداري المعاصرة، والدراسات السابقة من كتب ومجلات علمية متخصصة ذات الصلة بالموضوع المدروس. ومن المصادر الأولية: بالاعتماد على الاستبانة التي (طُوِّرَتْ من قبل الباحث)، بوصفها الأداة المناسبة في جمع البيانات المرتكزة على مقياس ليكرت الخماسي، كما اِسْتُخْدِمَ البرنامج الاحصائي SPSS في تحليلها والوصول إلى النتائج.

8. مجتمع البحث، وعينته: Society & sample Research

يتمثل مجتمع البحث وعينته في العاملين جميعاً من (الممرضين والممرضات) البالغ عددهم 200 عاملٍ في مستشفى القلمون في محافظة ريف دمشق*، فقد اِتُّبِعَ أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات حيث وُزِّعَتِ الاستبانة على جميعهم. واِسْتُرْجِعَ 190 استبانة أما الصالحة للتحليل فكانت 182 استبانة، أي بنسبة 91% من حجم العينة، وهي نسبة ممتازة في للتحليل الإحصائي.

9. الإطار النظري للبحث: Theorical framework

9–1 مفهوم الدوران الوظيفي*: عُرف الدوران الوظيفي تعريفات عدَّة أجمعت في معظمها على أنَّه يعني: نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً (في المستوى الوظيفي ذاته)، أو رأسياً إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بهدف إكسابه معارف وخبرات ومهارات واسعة قد يتطلبها تطوره الوظيفي، و أعمال المنظمة مستقبلاً على أن يعود إلى وظيفته الأولى بعد انتهاء مدة الدوران

Getting results through learning. [Online] Cited: 8,2. 2016 بشكل مشابه عُرف بأنَّه: التنقل المستمر للعامل بين وظائف المنظمة مدة محددة، وبالدرجة الوظيفية نفسها على ألاّ يفقد العامل الخاضع لبرنامج الدوران أي جزء من أجره أو الميزات الوظيفية الممنوحة له (Barbour: 2010, 1). والدوران الوظيفي هو: إحدى طرائق التعلُّم التنظيمي وأدواته التي تحصل في مكان العمل، وهو يحصل للعاملين في المستوى الوظيفي ذاته من حيث الفئة، أو الدرجة الوظيفية (تشابه المسؤوليات والواجبات) خلال مدة زمنية محددة. (Hall, 2010,3) وفي مجال التمريض عُرف بأنَّه:

* – تم الحصول على البيانات من مديرية الشؤون الإدارية في المستشفى في نهاية شهر كانون ثاني 2017.

* – من المفيد الإشارة إلى أنَّ مصطلح Job rotation تُرْجِمَ إلى اللغة العربية بمسميات عدة أهمها: التدوير الوظيفي، و الدوران الوظيفي، و التنقل بين الوظائف والأعمال. كما أنه من المفيد الإشارة إلى أنَّ المصطلح اِسْتُخْدِمَ في أدبيات الفكر الإداري المعاصر العربية والأجنبية بمسميات عدة، أهمها: (سياسة، و تقانة و استراتيجية وأداة أو وسيلة) وغيرها من التسميات. ونحن سنعتمد تسمية سياسة الدوران الوظيفي؛ لأن من يقوم بالدوران من وظيفة إلى أخرى هم العاملون (الباحث).

عملية إدارية مخططة يتم من خلالها نقل العاملين في الطاقم التمريضي من بين عملين أو أكثر (غير عملهم الحالي) وتستخدمه المستشفيات جميعها كتقنية وسياسة لبناء القدرات المحورية لطاقم التمريض، وفي التخصصات العمودية جميعها في المستشفى؛ لجعلهم أكثر قدرة على تقديم خدمات الرعاية الطبية، والقيام بأكثر من مهمة واحدة، والعمل في أكثر من قسم واحد (Mohan& Gomathi: 2015, 210).

2-9 مفهوم سياسة الدوران الوظيفي: تُعرّف السياسة في علم الإدارة بأنَّها: إطار فكري عام، ودليل يسترشد به المديرون عند ممارستهم لمهامهم، لأنَّها ترشدهم عند اتخاذهم للعديد من القرارات، تؤدي في المحصلة إلى ناتج أداء فعَّال (الخضر وآخرون: 2013، 268). ومن ثَمَّ فإن سياسة الدوران الوظيفي تعبر عن سياسة الإدارة في تعاملها مع مواردها البشرية فيما يخص إكسابهم المزيد من القدرات والكفاءات التي يحتاجون إليها في أثناء ممارستهم لمهمات أعمالهم الحالية والمستقبلية (الباحث).

3-9 أهمية سياسة الدوران الوظيفي:

تُعدُّ سياسة الدوران الوظيفي إحدى سياسات تدريب الموارد البشرية داخل المنظمة التي تُسهم في بناء القدرات من خلال التعلّم المخطط (Mohan& Gomathi: 2015, 209)، كما تُعدَ من السياسات الفردية التي تعتمدها كثير من المنظمات في التعلّم التنظيمي الفردي، مع أنها تحصل لجماعات العمل أيضاً. ومن ثَمَّ تُعدّ حلقة في سلسلة طويلة ممَّا يسمى (تكوين رأس المال البشري) الذي يعود إلى نظرية رأس المال البشري للباحث شولتز الذي أوضح أن قيمة رأس المال البشري وأهميته تفوق قيمة رأس المال المادي وأهميته، ومن ثَمَّ يمكن زيادة تلك القيمة والأهمية من خلال التدريب والتعلّم التنظيميين، والاستثمار في البشر (في القدرات المعرفية والمهارات والسلوكيات) هو أهم أنواع الاستثمار (حسن: 2007، 65). وهو ما أخذ به الباحثون، وأدى إلى ظهور ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة. و ركز شولتز على التعليم والتدريب بوصفهما أساس عملية تنمية الموارد البشرية، وأطلق عليها رأس المال البشري مادامت تحقق قيمة مضافة

إلى الزبون (حسن: 2007، 67). وهو ما تؤكده نظرية تنمية الموارد البشرية أيضاً، بوصفها ناتج ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعنية بتطوير قدراتهم Abilities على مستوى الفرد والمنظمة كلًّها. وترتكز على فكرة أساسية هي أن هناك علاقة مباشرة بين تنمية العاملين من ناحية وزيادة مستوى أدائهم من ناحية ثانية، فعندما يتم تنميتهم سيكونون أكثر رضاً عن أعمالهم، وأكثر التزاماً بها، وأكثر أداءً ونتيجةً، وهذا ما يؤدي إلى الفاعلية التنظيمية (Abdulhameed: 2011, 244).

تطبق سياسة الدوران عادة على العاملين المعينين حديثاً أو المرشحين لشغل أماكن وظيفية قد تشغُر قريباً، وهنا يجري الدوران لإعداد البديل. كما ينظر إليه كعملية داعمة ومشجعة لتعلّم الفرد، لأنَّها تجعل منه شخصاً متعدد الاستخدامات Versatile أي يتقن أكثر من عمل. كما يسهم في بناء بعض المهارات بشكل أفضل من الآخرين، ويعمق المعرفة بقضايا المنظمة، ويزيد من الخبرة العملية أيضاً، كما يستخدم كأداة لتحفيز العاملين إذا ارتبط ببعض المكافآت أو الميزات الوظيفية (Hall: 2010, 3). وتظهر أهمية سياسة الدوران الوظيفي من الفوائد التي تحققها لكل من العاملين والمنظمة معاً. فهي تهدف إلى تحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية للعامل. وتعدُّ وسيلة مهمة في تطوير العمل، وبناء كفاءات العاملين وخبراتهم وتنميتها بعد ممارسة مهمات عمل آخر ومسؤولياته، كما وتسهم في الكشف عن المهارات القيادية لبعض المديرين (Helmhout: 2010, 41). كما تسهم في تحسين قدرة العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، وتساعدهم على تنمية مستقبلهم الوظيفي وتطويره (من خلال تحسين مستوى المعارف والمهارات في تخصص وظيفي محدد، أو تخصصات متعددة)، وتقليل حالات الملل والرتابة، كما تُعد بمنزلة عامل محفّز لمواجهة التحديات الطارئة التي تواجهها الإدارة. (Mohan& Gomathi: 209 ،2015). أمَّا على مستوى المنظمة، فإنها تسهم في تفعيل أدائها الكلي من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالعمل في وظائف مختلفة عن تخصصاتهم الدقيقة بهدف إكسابهم المزيد من المعرفة والمهارة والقدرة على

أداء أعمال أخرى (Barbour: 2010،1). كما يسهم الدوران الوظيفي في بناء إمكانيات العاملين Cababilities ورؤاهم المستقبلية وتعزيزها عن الفرص الوظيفية المرتبطة بمسارهم المهني، لأنَّ الدوران يزودهم بالمعارف والقدرات والخبرات اللازمة لذلك (Fallahdar H & Mazaheri Tehrani : 2015,46).

توضع سياسة الدوران الوظيفي مدة ستة أشهر عادة، وهي ترتبط بخطة عمل الفرد، وبخطط تنمية الموارد البشرية وتدريبها. وتجري وفق الخطوات الآتية: (Barbour: 2010, 2).

- نقطة البداية في وضع برنامج الدوران بين الوظائف يرتبط باحتياجات المنظمة التدريبية، بحيث يصبح ضرورياً عند إدخال تكنولوجيا جديدة أو عند إحداث تغييرات تنظيمية هيكلية أو وظيفية، وهنا يهدف البرنامج إلى تزويد العاملين أفراداً كانوا أم مجموعات أم أقساماً بمهارات ومؤهلات جديدة (Agrotete Project: 2007, 11).
- تحديد الفرص المتاحة من الدوران الوظيفي: أي معرفة عدد الوظائف التي يمكن أن يتنقل الفرد إليها.
- تعرّف اهتمامات الأفراد ورغباتهم من الدوران: أي تحديد تلك الاهتمامات والرغبات، ووضعها في خطة الدوران الوظيفي.
- مشاركة العاملين في عملية الدوران: بعد معرفة اهتماماتهم ورغباتهم (حاجاتهم) إجراء ملاءمة بينها وبين الفرص الوظيفية المتاحة للمرشحين، ومن ثَمَّ تحديد الوظائف التي يمكن تنقلهم عبرها.
- رقابة عملية التقدم من الدوران ومتابعتها: يقوم المديرون المباشرون ورؤساء الأقسام بترشيح العدد المناسب من العاملين للدوران الوظيفي، ثم متابعة عملية التقدم التي يحرزها العاملون باكتسابهم لمعارف أو خبرات ومهارات أو سلوكيات جديدة.

- وضع تقرير نهائي عن مرحلة الدوران: بحيث يتضمن أهم المعارف و المهارات و الخبرات المكتسبة، وما نقاط القوة والضعف التي واجهها العاملون لتداركها مستقبلاً.

تساعد عملية الدوران الوظيفي على اكتساب المعرفة المتخصصة ونقلها للأفراد المتدربين، والمعرفة تقسم إلى نوعين، ظاهرية وضمنية، فالمعرفة الظاهرة هي التي يمكن تحويلها إلى رموز وكلمات مفهومة ومنشورة أو موزعة، ويمكن الحصول عليها بسهولة من الوصف الوظيفي، أو من أرشيف المنظمة، أمَّا الضمنية أو المستترة هي الموجودة داخل الفرد أو المدرّب ولا يصرح عنها، ولا تظهر في سلوكه في أثناء العمل ومن ثَمَّ لا يمكن تقليدها، كونها مجهولة ولها قيمة استراتيجية كبرى للمنظمة

(Zheng & others: 2013: 1454). والمعرفة المتخصصة هي معرفة الكيف Know how، ويسميها بعضهم بالمعرفة الإجرائية أو المعرفة العملية فهي ترتبط بالمهارة، والخبرة، والحكمة، وبكيفية أداء الأعمال وتكوّن الجزء الضمني للمعرفة، إذْ يسهم الدوران في تنوع الخبرات والمعرف المتخصصة ومتعددة الاستخدامات المؤثرة في تقديم الخدمة الصحية للممرضين، ويزودهم بتعلّم الجديد وتعميق معارفهم (Partanen: 2014, 23)، كما وترتبط بتعاون أعضاء المجموعة، وثقافتها، وبالرؤية المشتركة للمنظمة، وبأعمالها الروتينية المعتادة وغير ذلك. وتُنْقَلُ هذه المعرفة إلى الأفراد عبر عملية الدوران الوظيفي؛ أي بطريقة رسمية مخططة، كما تُنْقَلُ أحياناً بطرائق غير رسمية من خلال الاحتكاك المباشر والعلاقات غير الرسمية للعاملين في المنظمة. وتقاس فاعلية عملية نقل المعرفة المتخصصة بقدرة المدرّب على إيصال الفكرة إلى المتدرّب من ناحية، وقدرة المتلقي ورغبته على فهمها واستيعابها من ناحية ثانية (Lu & Yang : 2015 , 34).

4-9 القدرات المحورية التنظيمية*: Organizational Core Competencies

* – يستخدم في أدبيات الفكر الإداري مصطلح Competency للدلالة على القدرة أو الكفاءة التي تستخدم في البحث للدلالة على معنى واحد.

يستخدم في أدبيات الفكر الإداري المعاصر مصطلحات: القدرة، والكفاءة، والجدارة المرادفة للمصطلح Competency، للدلالة على امتلاك العامل لمؤهلات وكفاءات (علمية معرفية وخبرات ومهارات عملية وسلوكية) تمكّنه من القيام بعمله بدرجة عالية من المهنية والإتقان أو الاحتراف، ممَّا ينعكس في مستوى أدائه ونوعيته، وفي الأداء الكلي للمنظمة على حدّ سواء. ويطلق على تلك القدرات والكفايات بالقدرات المحورية التنظيمية التي تسعى منظمات الأعمال المعاصرة إلى بلوغ مستوى عالٍ منها، ولا سيَّما منظمات الصحة على اختلاف أنواعها وتخصصاتها. وتستند القدرات التنظيمية إلى القدرات المحورية للفرد، بوصفها من عوامل القوة لاستراتيجية المنظمة، ومورداً فريداً لها؛ لتأثيرها في العديد من المنتجات والخدمات، وتزودها بالميزة التنافسية عن المنافسين (السلمي: 2004، 108). فما هي القدرات المحورية، وما أثر الدوران الوظيفي في بنائها؟ هذا ما عالجناه في الفقرات الآتية:

9-4-1 مفهوم القدرات المحورية:Core Competency Concept

تُعرّف القدرة بأنَّها: المعرفة والمهارة والخبرة التي يمكن تحديدها وتعريفها، وقياسها فضلاً عن الخصائص المرتبطة بها، كالاتجاهات والسلوك والقدرة البدنية والذهنية الضرورية التي يجب أن تتوافر في الفرد للقيام بعمل ما (Draganidis & Mentzasm: 2006, 52). كما عُرفت القدرة بأنَّها: مجموعة من الخصائص التي يجب أن يمتلكها الفرد اللازمة لإنجاز الأداء المرغوب فيه. وتشمل تلك الخصائص: المعرفة والمهارة والسمات أو المظاهر المعبّرة عن الصورة الذاتية للفرد، وكذلك الدوافع، وأسلوب التفكير، والسلوكيات اللازمة لذلك الأداء (Dubois &. Rothwell: 2004, 16). يُعدُّ ماكليلاند أول من استخدم مصطلح الخاصية Trait للدلالة على القدرة Competency، وقد عرّفها بأنَّها: القدرة المميزة التي تشكل أساس الأداء الناجح. كما تُعرّف القدرة بأنَّها: الخاصية الأساسية للفرد التي تظهر من خلال المستوى العالي لأدائه. وقد تكون عبارة عن سمة Trait التي هي الخاصية أو الجودة التي يمتلكها العامل عند أداء عمله.

(Torrington & *et al*: 2008,403)، الواضح من التعريفات السابقة أن مفهوم القدرة يشمل مفهومات أخرى مثل: (المهارة والخبرة)، وتعرّف المهارة بأنَّها: قدرة Ability الفرد على ترجمة المعرفة إلى فعل تظهر نتاجه في الأداء المرغوب فيه (Schermerhorn &*et al* : 2010، 17). وتتجسد القدرة المحورية للفرد من خلال توليفة كل من: المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوكيات التي تؤدي بمجملها إلى القدرة المطلوبة لأداء عامل التمريض وممارساته (Mary Pat Butler &others:2011,299).

تُعدُّ القدرات المحورية Core Competencies أساس بناء القدرات التنافسية للمنظمات المعاصرة، وسرُّ تفوّقها في السوق. ومن هنا يكون الكشف عنها وتنميتها واستثمارها هو التحدي الحقيقي للإدارة، فالتفوق والريادة في مجال القدرات المحورية أهم من الريادة في مجال إنتاج السلعة أو الخدمة؛ لأنَّ التفوق في القدرات المحورية هو مصدر التفوق والتميز في الإنتاج (السلمي: 2004، 108).

تقاس القدرة بمؤشرات كمية من خلال السلوكيات المتجسدة في النتائج أو المخرجات الملموسة للعمل. والسلوك هو عبارة عن فعل يمكن ملاحظته يزاوله الفرد للوصول إلى النتائج المحددة، أي إنَّ القدرة تقاس بمؤشرات سلوكية يمكن ملاحظتها عندما يؤدي الفرد عمله بنجاح (Dubois &. Rothwell: 2004،17).

9–4–2 أنواع القدرات المحورية في مجال التمريض*:

* – المهن الطبية والصحية المساعدة: هم خريجو المعاهد الصحية والطبية وكليات التمريض والعلوم الصحية. والعضو هو الممرض والممرضة والقابلة وخريج كلية العلوم الصحية وكليات التمريض وخريج المعاهد الصحية والطبية من العرب السوريين المنتسبين إلى أحد فروع النقابة والمسجلين في الجدول السنوي الذي تصدره النقابة من قطاعات الصحة، التعليم العالي، الخدمات الطبية العسكرية، القطاع الخاص وغيرها (المرسوم التشريعي رقم /38/ لعام 2012 القاضي بإحداث نقابة التمريض والمهن الطبية والصحية المساعدة في الجمهورية العربية السورية، ص، 1).

الممرض: وهو الذي يقوم ببعض الأعمال الطبية البسيطة بإشراف الطبيب.

في تقرير صدر العام الماضي عن وزارة الصحة في سوريا، يشير إلى وفاة أم واحدة على الأقل يومياً في أحد المستشفيات الخاصة أو العامة نتيجة الإهمال أو ضعف الخبرة أو الخطأ في التعامل مع التجهيزات الطبية، ويضيف التقرير المذكور أن 90% من

مفهوم مهنة التمريض وخصائصها: تعرف المهنة Profession (أي مهنة) بأنَّها وظيفة مبنية على أساس من العلم والخبرة اختيرت اختياراً مناسباً حسب مجال العمل الخاص بها، وهي تتطلب مهارات وتخصصات معينة وتحكمها قوانين وآداب خاصة لتنظيم العمل فيها. (www.tabebak.com/qualified_nurse_in_arabic.htm)

تصنّف القدرات في مجال التمريض وفق نوعين من المعايير. الأول حسب الموضوع By Domains وتقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع هي: قدرات فنية أو تقنية: Technical، وقدرات إنسانية ترتبط بعلاقات التفاعل بين الأفراد Interpersonal، ومهارات التفكير الناقد Critical thinking skills (Brunt &Others:2010, 30). وتضيف جمعية التمريض الأمريكية ANA أنواعاً أخرى من قدرات التمريض المحورية من خلال تعريفها لها بأنَّها: الاستخدام المتميز والمعتاد لكل من: الاتصالات، والمعرفة والمهارات الفنية والاستنتاج الناجم عن التحليل السريري، والتعاطف، والقيم التي تنعكس جميعها في الممارسة اليومية؛ لتقديم الخدمة الطبية للفرد والمجتمع. وتتجسد الكفايات في مهنة التمريض بتكامل كل من: المهارات، والمعارف السلوكيات اللازمة لأداء مهنة التمريض وممارستها(ANA. 2013. P3.)،. ممَّا تقدم يمكن دمج كل من التعاطف والقيم الوارد في تعريف الجمعية الأمريكية للتمريض ضمن القدرات الإنسانية، واستناداً إلى تعريف المهارة بأنَّها قدرة مكتسبة، فإنَّ المقصود ببناء الكفاءات المحورية هو تعلُّم مهارات جديدة، أي التنوع في اكتساب مهارات جديدة، وتعزيز مهارات سابقة، (الباحث)؛ ممَّا سبق تحدّثنا عن قدرات التمريض المحورية الآتية*:

الوفيات ناتج عن أخطاء في التشخيص والعلاج وسوء الرعاية. (موقع العيادة السورية تاريخ 2017/2/2 ، http://www.syrianclinic.com/medical-errors.html)

* – ليس هناك ما يشير إلى أنواع الكفايات المحورية الواجب توافرها في طاقم التمريض لا في قانون العاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004، ولا في المرسوم التشريعي رقم /38/ لعام 2012، القاضي بإحداث نقابة التمريض والمهن الطبية والصحية المساعدة في الجمهورية العربية السورية.

- المهارات المعرفية والفنية: هي القدرة على أداء مهمات متخصصة، وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية ضمن تخصص الفرد. وتنتج عن المعرفة والخبرة العملية، وتتضمن البراعة والإتقان في استخدام طرائق وأساليب العمل، والخبرات المتوافرة للقيام بممارسة مهنة التمريض. كما تعني الكفاية القدرة على تطبيق مهارات المعرفة والفهم والتفكير اللازمة لإنجاز العمل وتتضمن مهارات استخدام الوسائل وأدوات تقديم خدمات الرعاية الطبية، فضلاً عن حل المشكلات الطارئة، والمرونة الكافية لمواجهة تغيرات الطلب (Gelling:2013,8).
- مهارات التفاعل أو المهارات الإنسانية: هي القدرة على العمل المنتج مع الآخرين، ومعرفة حاجاتهم الشخصية والاجتماعية والنفسية، والعمل على تلبيتها. وتظهر هذه المهارة في التعاطف مع الآخرين والثقة والحماس أو الغيرة والانهماك الحقيقي في العمل، والشخص من ذوي المهارات الإنسانية العالية يمتلك درجة عالية من الوعي الذاتي، والقدرة على فهم الآخرين، والتفاعل معهم، والاستعداد لحل مشكلاتهم؛ لذلك فهم بحاجة إلى تنمية قدراتهم الإنسانية والاجتماعية أيضاً من خلال العمل كفريق، وكشبكة من العلاقات مع أفراد متنوعي الخصائص والصفات داخل المستشفى وخارجها، (Schermerhorm & others: 2017, 17).
- المهارات الذاتية والإدراكية: يقصد بالقدرة هنا الصورة الذاتية للفردSelf-image أو فهم الفرد لذاته، وتقييمه لمكانته في سياق القيم التي يعرفه بها الآخرون في العمل وخارجه. (Torrington & others: 2008, 403) وهي مجموعة الصفات الذاتية التي ترتبط بالصحة البدنية والانفعالية والعقلية للعاملين في حقل التمريض، مثل: القدرة على ضبط النفس Self-control أو الجانب الانفعالي العاطفي، كما في الحالات المرضية الحرجة (حالات الحوادث)، وهو ما 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 الذات Self-regulation التي تعني الممارسة العملية لعلاقة الممرض مع المريض ومع أعضاء الفريق الطبي المشارك، إذْ تركز خطط الدوران الوظيفي على ضرورة تزويدهم بالمهارات الذاتية اللازمة لتقديم أفضل خدمة ومنفعة للمريض (Alberta: 2015,5). كما يحتاج الممارسون لمهنة التمريض إلى مهارات المعرفة والفهم والثقة لأداء مهمات أعمالهم، وإلى القدرة على إظهارها في مواجهة مستويات مختلفة من التحديات المستقبلية، وكذلك للتكيف مع الاحتياجات المطلوبة لمواجهة الحالة الراهنة للمريض (Gelling:2013, 8). كما يحتاج العاملون في المجال مهنة التمريض إلى ضرورة توافر قدرٍ جيدٍ من القدرات الإدارية المرتبطة بوضع الأهداف وبتنظيم مهمات العمل والمعدات والأدوات، وإدارة الوقت في أثناء الخدمة، وكذلك العمل كفريق، ضمن شبكة من العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل الذي يسمى برأس المال الاجتماعي Social Capital، وكذلك القدرة على المتابعة والرقابة، وتقييم الأداء وغيرها (Schermerhorm & Others: 2017, 17) مع ملاحظة مهمة، هي أن ممارسة المهارات الإدارية يختلف باختلاف مستوى المتدرب من حيث كونه مبتدئاً أم متوسطاً أم خبيراً، إذْ تظهر القدرة من خلال السلوك الظاهر الذي يدل على امتلاك الفرد للكفاية التي تظهر في سلوكه في أثناء أداء العمل(Draganidis & Mentzasm: 2006, 54).

أمَّا حسب المستوى فتقسم القدرات إلى ثلاثة مستويات هي: القدرات على مستوى المبتدئ Beginner ، والقدرات على مستوى المتوسط Intermediate، والقدرات على مستوى الخبير (Expert Brunt &Others:2010, 30). يختلف مستوى أداء العاملين

في أقسام التمريض باختلاف القدرة على التحليل والاستنتاج وتجميع المعلومات عن الحالة المرضية، فقد يمتلك المُبْتَدِئُون قدرة محدودة عن القيام بوظائفهم المتوقعة منهم في المستوى الأول. ومع الزمن ومع تطور الخبرة يحصل العامل على المزيد من المهارات، كما يمكنهم تحديد المشكلات المحتملة عند المريض ومعالجتها في ضوء خبرته، هنا يصل إلى المستوى المتوسط. أمَّا الخبراء منهم فيجب أن يمتلكوا ثروة كبيرة من المعرفة التي تخولهم من التشخيص العالي للأمراض، ومعرفة أسبابها العميقة، والعمل على معالجتها بالتعاون مع الأطباء المتخصصين (Brunt&Others:2010,31).

10– الإطار العملي للبحث: Practical Framework

10–1 توصيف عيّنة البحث:

الجدول(1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيّر	الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار النسبي التراكمي
الجنس	ذكر	74	40.7	40.7
	أنثى	108	59.3	100.0
العمر	أقل من 25 سنة	35	19.3	18.3
	من 25 حتى45 سنة	99	54.4	80.7
	أكثر من 45 سنة.	48	26.3	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	44	24.2	24.2
	من 5 وأقل من 10	71	39.0	63.2
	أكثر من 10سنوات	67	36.8	100.0
الفئة الوظيفيّة	الأولى	2	1. 1	1. 1
	الثانية	175	96.1	97.2
	الثالثة	5	2. 7	100.0
	Total	182	100.0	
المصدر: التحليل الإحصائي				

يتبيّن من الجدول (1) أنَّ الإناث يشكّلن أغلب أفراد العيّنة بنسبة 59.3%، وهذه النسبة طبيعية إذا ما أخذنا بالحسبان طبيعة مهنة التمريض القائمة على عمل الممرضات، وأن أكثر من 96% من أفرد العيّنة هم من الفئة الوظيفيّة الثانية، أي من الحاصلين على شهادة في التمريض مدة سنتين أو ثلاث سنوات دراسية بعد الثانوية العامة، وأن نسبة

من درس أربع سنوات كانت قليلة جداً 1.1% من الفئة الأولى، وكذلك نسبة الفئة الثالثة 2.7%، ممن حصل على شهادة في التمريض بعد شهادة التعليم الإعدادي سابقاً أو التعليم الأساسي حالياً، كما يظهر أن أغلب أفراد العينة هم في سن من 25 – 45 بنسبة 54.4%، وأن 39% من أفراد العيّنة لديهم خدمة وظيفيّة تراوح من 5 – 10 سنوات.

10-2 توصيف ممارسات الدوران الوظيفي:

يبيّن الجدول (2) بعضاً من ممارسات الدوران الوظيفي الذي تقوم به إدارة مستشفى القلمون، إذْ يظهر أنّ أكثر من نصف العيّنة تنقلوا بين قسمين وظيفيين في المستشفى، وأن نحو 42% منهم تنقلوا بين 3 حتى 6 أقسام. من جهة أخرى يتبيّن أنّ 63.3% من العيّنة كانوا قد تدربوا في القسم الجديد مدة أقل من 6 أشهر. وأن أكثر من 27% منهم تدرب أكثر من سنة في القسم الجديد، وأن أكثر من 9% تدرب مدة من 6 إلى سنة كاملة فقط. وهذا يظهر أن هناك تدويراً وظيفياً مخططاً تتبعه إدارة المستشفى في إكساب عامليها المهارات المطلوبة.

الجدول (2): توصيف ممارسات الدوران الوظيفي

المتغيّر	الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار النسبي التراكمي
عدد الأقسام التي تم التنقل إليها	أقل من 3	94	51.6	51.6
	من 3 وحتى 6	76	41.7	93.3
	أكثر من 6	12	6.6	100.0
مدة التدريب في القسم الجديد في كل مرة	أقل من 6 أشهر	115	63.3	63.3
	من 6-12 شهر	17	9.3	72.6
	أكثر من سنة	50	27.4	100.0
	Total	182	100.0	
المصدر: التحليل الإحصائي				

10-3 توصيف متغيّرات الدراسة:

يبيّن الجدول(3) توصيفاً لمتغيّرات الدراسة اعتماداً على قيم كل من الأوساط الحسابيّة والنسب المئويّة لتكرارات فئات كل متغيّر كما يأتي:

الجدول (3): توصيف متغيّرات الدراسة.

المتغيّر	Mean	Frequency%				
		غير موافق بشدة%	غير موافق%	حيادي%	موافق%	موافق بشدّة%
سياسة الدوران الوظيفي	3.89	%2.22	%5.56	%9.44	%66.67	%16.11
تنوّع المهارات المعرفية و الفنية	4.22	%2.22	%2.22	%7.22	%47.78	%40.56
تنوّع المهارات الإنسانية	4.27	%2.22	%3.89	%5.56	%41.67	%46.67
تنوع المهارات الذاتية	4.00	%2.22	%4.44	%6.67	%64.44	%22.22
المصدر: التحليل الإحصائي						

نلحظ أن تقييم العاملين لسياسة الدوران الوظيفي هو تقييم جيد، وأن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.89 وهي أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغ (3)، ممَّا يدلُّ على أن متغيرات الدراسة جميعها متوافّرة في مستشفى القلمون، بحيث يبدي أفراد العيّنة موافقة على وجودها، أمَّا متغيرًا (تنوّع المهارات الإنسانيّة والفنيّة) فهي يتوافّران بشدة أكثر من غيرها، وهذه النتائج يمكن استنتاجها من الجدول سواء من قيمة المتوسّط أو من قيم النسب المئوية لتكرارات فئات كل متغيّر.

الجدول(4): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع عند كل فئة من فئات المتغيّر المستقل

المتغيرات	الدوران الوظيفي	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المهارات الذاتية	غير موافق بشدة	.441	4	.000	.630	4	.001
	غير موافق	.246	10	.089	.874	10	.111
	حيادي	.292	17	.000	.776	17	.001
	موافق	.458	120	.000	.582	120	.000
	موافق بشدّة	.286	31	.000	.732	31	.000
المهارات الفنية	غير موافق بشدة	.441	4	.000	.630	4	.001
	غير موافق	.360	10	.001	.731	10	.002

	حيادي	.306	17	.000	.843	17	.008
	موافق	.289	120	.000	.744	120	.000
	موافق بشدّة	.417	31	.000	.602	31	.000
المهارات الإنسانية	غير موافق بشدة	.307	4	.000	.729	4	.024
	غير موافق	.307	10	.008	.797	10	.014
	حيادي	.239	17	.011	.888	17	.044
	موافق	.333	120	.000	.703	120	.000
	موافق بشدّة	.388	31	.000	.677	31	.000
المصدر: التحليل الإحصائي							

10-4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيّرات الدّراسة:

يبيّن الجدول (4) توزع بيانات المتغير المستقل طبيعيّاً عند كل فئة من فئات المتغيّرات التابعة، اعتماداً على اختباري (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk)، إذْ يظهر أن قيمة بيانات المهارات الذاتية موزعة طبيعيّاً عند غير الموافقين على اتباع إدارة المستشفى لسياسة الدوران الوظيفي لأن مستوى المعنويّة الموافقة للاختبارين هو (Sig > 0.05)، وماعدا هاتين الحالتين فإن قيمة مستويات المعنويّة للمتغيرات التابعة ليست موزّعة طبيعيّاً عند كل فئة من فئات المتغيّر المستقل (Sig < 0.05).

10-5 .أساليب التحليل المستخدمة:

بناء على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، فإننا لجأنا للاختبارات اللامعلميّة الآتية:

- بانيوميال لمعرفة مدى توافر سياسة الدوران الوظيفي عبر المقارنة بين مجموعتين، الأولى تمثل أولئك غير الموافقين نهائياً على وجود سياسة تدوير وظيفي في المستشفى، فضلاً عن غير الموافقين، ومن ليست لديهم معرفة)، والمجموعة الثانية تمثل أولئك الموافقين والموافقين بشدة على توافّرها.
- الانحدار الرتبي لمعرفة أثر المتغيّر المستقل في المتغيّرات التابعة، (Ordinal Regression)، وشكل معادلته هو: (Norusis. Marija j: 2010,76)

$Probe(Event \leq Y_i)=1/(1 + e^{(-a_i + b * x)})$ ►

$Probe(Event = Yi)= Probe(Event \leq Yi) - Probe(Event \leq Y_{i-1})$

إذْ إنّ: $Probe(Event \leq Y_i)$: هو احتمال أن يكون المستقصى منه من فئة الموافق، أو أقل (موافق، حيادي، غير موافق، غير موافق بشدّة) على مقياس ليكرت الخماسي مثلاً.

و $Probe(Event = Y_i)$: هو احتمال أن يكون المستقصى منه من فئة الموافق على مقياس ليكرت الخماسي.

و $Probe(Event \leq Y_{i-1})$: هو احتمال أن يكون المستقصى منه من الفئة السابقة لفئة الموافق؛ وهي: (الحيادي، غير موافق، غير موافق بشدّة) على مقياس ليكرت الخماسي.

10–6. اختبارات صلاحيّة المقياس وثباته:

10–6–1 اختبارات صلاحيّة عبارات سياسة الدوران الوظيفي في مستشفى القلمون:

يبيّن الجدول (5) مدى تمتع العبارات المعبّرة عن سياسة الدوران الوظيفي بالصلاحيّة والثبات عن طريق اختبار ارتباط سبيرمان لعبارات المقياس كما يأتي:

الجدول(5): صلاحيّة عبارات تقييم العاملين لسياسة الدوران الوظيفي وثباتها في المستشفى.

عبارات سياسة الدوران الوظيفي	البيان	القيم
تتبع إدارة المستسقى سياسة الدوران الوظيفى المخطط لتنمية كفاءات العاملين	Spearman's rho	.510**
	Sig. (1-tailed)	.000
تخصص إدارة المستشفى الموارد المالية اللازمة والمكافآت لنجاح سياسة لتدوير الوظيفي	Spearman's rho	.611**
	Sig. (1-tailed)	.000
يجري الدوران بعد تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين، ولأقسام المستشفى.	Spearman's rho	.726**
	Sig. (1-tailed)	.000
تستخدم الإدارة سياسة الدوران لسّ النقص من العاملين فى بعض الأقسام	Spearman's rho	.721**
	Sig. (1-tailed)	.000
تستخدم الإدارة سياسة الدوران لمواجهة الحالات الطارئة فى أقسام المستشفى.	Spearman's rho	.703**
	Sig. (1-tailed)	.000
تعتمد الإدارة سياسة الدوران لمواجهة حالات الملل والروتين فى حياة العاملين.	Spearman's rho	.601**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	182
معامل ألفا	% 85.3	
المصدر: التحليل الإحصائي		

يتبيّن من الجدول (5) أنّ معاملات ارتباط سبيرمان المعبّرة عن سياسة الدوران الوظيفي المتوافّرة في المستشفى جميعها دالة معنوياً (0 < 0.05)، ممَّا يدلُّ على صلاحية العبارات الممثلة لهذا البعد، كما أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (85.3%)، وهي قيمة مرتفعة؛ ممَّا يدلّ على صدق الاتساق الداخلي وموثوقيّة العبارات وتماسكها في تمثيل هذا البعد.

10-6-2. اختبار صلاحيّة مقياس المهارات الفنّية المتخصصة وثباته:

الجدول(6): صلاحيّة مقياس بُعد المهارات الفنيّة المتخصصة وثباته للعاملين في مستشفى القلمون الحكومي.

محور تنوع المهارات الفنية المتخصصة: حسَّن الدوران الوظيفي من:	البيان	القيم
مهاراتي المعرفية في اختصاصات طبية متعددة كنت أجهلها.	Spearman's rho	.687**
	Sig. (1-tailed)	.000
كيفية استخدام العديد من الأجهزة والتقانات الحديثة.	Spearman's rho	.755**
	Sig. (1-tailed)	.000
إلمامي الواسع بأنظمة العمل وقضايا عامة كنت أجهلها.	Spearman's rho	.889**
	Sig. (1-tailed)	.000
قدرتي على العمل في أقسام مختلفة دون تردد.	Spearman's rho	.853**
	Sig. (1-tailed)	.000
فهم أعمق لإجراءات أداء العديد من الأعمال في المستشفى.	Spearman's rho	.843**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	182
معامل ألفا	% 92.9	
المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي		

يوضّح الجدول (6) معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من العبارات المعبّرة عن توافّر المهارات الفنّية للعاملين دالة معنويّا (0<0.05)، ممَّا يدلّ على صلاحية العبارات لتمثيل هذا البعد، كما أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة جداً فبلغت نحو (93%)؛ ممّا يدلّ على موثوقية العبارات وتماسكها في قياس هذا البعد.

10-6-3 اختبارات صلاحيّة مقياس المهارات الإنسانيّة وثباته:

الجدول(7): صلاحيّة مقياس المهارات الإنسانيّة وثباته في مشفى القلمون الحكومي

محور تنوع المهارات الإنسانية: أكسبني الدوران الوظيفي:	البيان	القيم
قدرة كبيرة على المعاملة الإنسانية والتعاطف مع المرضى والزوار.	Spearman's rho	.716**
	Sig. (1-tailed)	.000
مهارات تواصل وتفاعل عالية مع أنواع مختلفة من الناس.	Spearman's rho	.840**
	Sig. (1-tailed)	.000
قدرة كبيرة على العمل بروح الفريق مع زملائي.	Spearman's rho	.796**
	Sig. (1-tailed)	.000
القدرة على حل كثر من مشكلات العمل دون الرجوع إلى مديري	Spearman's rho	.766**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	182
معامل ألفا	% 91.8	
المصدر: التحليل الإحصائي		

يبيّن الجدول (7) مدى تمتع الأسئلة المعبّرة عن امتلاك العاملين في مستشفى القلمون للمهارات الإنسانيّة بالصلاحيّة والثبات عن طريق اختبار مدى معنويّة معاملات الارتباط بين كل من هذه العبارات، إذْ تبدو معاملات ارتباط سبيرمان جميعها ذات دلالة معنويّة (0<0.05)، مما يدل على صلاحية العبارات لتمثيل هذا البعد، من جهة أخرى فإنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت نحو (92%) يدلّ على موثوقية العبارات وتماسكها في قياس هذا البعد.

10-6-4 اختبارات صلاحيّة مقياس التنوع وثباته في المهارات الذّاتية:

الجدول(8): صلاحيّة عبارات بُعد التنوع في المهارات الذاتية وثباته للعاملين في المستشفى.

بعد اتباع كل تجربة من الدوران الوظيفي:	البيان	القيم
حسّن الدوران الوظيفى من مهارة التفاعل مع الآخرين.	Spearman's rho	.716**
	Sig. (1-tailed)	.000
تزداد ثقتى بنفسى بعد كل تجربة من الدوران الوظيفي.	Spearman's rho	.840**
	Sig. (1-tailed)	.000
أصبت أكثر قدرة على ضبط نفسى وانفعالاتي في مواقف صعبة.	Spearman's rho	.796**
	Sig. (1-tailed)	.000
أشعر بالحيوية والنشاط فى العمل بعد كل تجربة دوران وظيفي.	Spearman's rho	.766**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	180
معامل ألفا	% 87	
المصدر: التحليل الإحصائي		

يتبيّن من الجدول(8) أنّ معاملات ارتباط سبيرمان جميعها للعبارات المعبّرة عن توافّر المهارات الذاتية للعاملين بعد كل تجربة من الدوران الوظيفي دالة معنويّاً (0 < 0.05)، ممَّا يدلُّ على صلاحية العبارات لتمثيل هذا البعد، كما أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (87%)؛ ممّا يدلّ على صدق الاتساق الداخلي وموثوقيّة العبارات وتماسكها في تمثيل هذا البُعد.

10-7 اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: التي تنص على أنَّه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الدوران الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي في بناء القدرات المحورية وتنوعها للعاملين فيها التي تشمل: (المعارف الفنية المتخصصة، والمهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية).

الفرضيّة الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الدوران الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي في بناء المهارات المعرفية و الفنية المتخصصة وتنوعها.

يُظهر الجدول(9) مدى المعنويّة الكليّة لنّموذج الانحدار، إذْ تبدو قيمة مضاعف إحصائيّة لوغاريتم الاحتمال(log-likelihood 2-) النهائيّة هي (44.337) الموافقة لقيمة كاي مربع (55.908) لها دلالة معنويّة (0 < 0.05).

الجدول(9): نموذج أثر سياسة الدوران الوظيفي في التنوع المهارات المعرفية و الفنية المتخصصة.

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	100.245			
Final	44.337	55.908	1	.000
شرط توازي الخطوط	41.560	2.777	3	.427
Pearson		11.139	15	.743
Deviance		14.355	15	.499

المصدر: التحليل الإحصائي

هذا ويُعد النموذج الترتيبي باستخدام دالة(اللوجيت:.Logit) ملائما لطبيعة البيانات إذْ يظهر من الجدول (9) أن قيمتي إحصائيّتي (Pearson & Deviance) غير معنويتين (P > 0.05)؛ ممَّا يدلّ على أن البيانات المشاهدة غير مختلفة بشكل كبير

عن القيم المتوقّعة من قبل النّموذج، كذلك فإنّ شرط توزاي الخطوط محقق؛ لأن مستوى المعنويّة لنسبتي الاحتمال (P > 0.05)؛ ممَّا يدلّ على أنّ معامل بيتا المبيّن في الجدول (9) الآتي لا يتغير معنوياً بتغيير الفئات الخمس لمتغيّر تنوّع المهارات الفنيّة (فئات مقياس ليكرت الخماسي).

الجدول (10): معاملات الانحدار لنموذج تأثير سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الفنيّة.

	فئات المهارات الفنيّة	معاملات النّموذج	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
الحدود الثّابتة	غير موافق بشدة	1.025	.791	1.677	1	.195	-.526-	2.576
	غير موافق	2.028	.739	7.536	1	.006	.580	3.476
	لا أعرف	3.444	.770	19.986	1	.000	1.934	4.954
	موافق	6.515	.889	53.683	1	.000	4.772	8.258
معامل بيتا	الدوران الوظيفي	1.529	.218	49.386	1	.000	1.102	1.955

المصدر: التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول(10) أنّ معامل بيتا لنموذج قياس تأثير" سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الفنيّة المتخصصة " هو إيجابي وقيمته (1.529)، الموافقة لإحصائيّة (wald=49.386) وله دلالة معنويّة (0 < 0.05)، مما يدعونا لرفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الفنيّة المتخصصة والتنوع فيها.

وبسبب صعوبة تفسير معامل بيتا، وهو على شكله النبري لجأنا لنسبة الأرجحيّة التي تساوي:

$$EXP(B) = e^{\wedge(B)} = e^{\wedge(1.529)} = 4.62$$

وتعني أنّه كلما زادت إدارة مستشفى القلمون من اتباعها لسياسة الدوران الوظيفي خطوة إلى الإمام (درجة على مقياس ليكرت الخماسي)، زاد احتمال توافّر المهارات الفنيّة المتخصصة للعاملين فيها بمقدار 4.62 مرة من اتباعها لسياسة الدوران الوظيفي.

وهكذا يمكن التعبير عن نموذج الاحتمالي الترتيبي لمتغيّر التّنوّع في المهارات الفنيّة المتخصصة على شكل خمس معادلات لكل فئة من فئاته كما يأتي:

1. احتمال أن يكون العامل في المستشفى غير ممتلك نهائياً للمهارات الفنيّة (Y1)، يعبّر عنه بالمعادلة الآتية:

$$Probe(Event = Y1)=1/(1 + e^{(-1.025 + 1.529 * x)})$$

2. احتمال أن يكون العامل في المستشفى غير ممتلك للمهارات الفنيّة (Y2) يعبّر عنه بالمعادلة الآتية:

$$Probe(Event \leq Y2)=1/(1 + e^{(-2.028 + 1.529 * x)}) \blacktriangleright$$
$$Probe(Event = Y2)= Probe(Event \leq Y2) - Probe(Event = Y1)$$

3. احتمال أن يكون العامل في المستشفى غير مدرك لمدى امتلاكه المهارات الفنيّة (Y3)يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$Probe(Event \leq Y3)= 1/(1 + e^{(-3.444 + 1.529 * x)}) \blacktriangleright$$
$$Probe(Event = Y3)= Probe(Event \leq Y3) - Probe(Event \leq Y2)$$

4. احتمال أن يكون العامل في المستشفى ممتلك للمهارات الفنيّة (Y4) يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$Probe(Event \leq Y4)= 1/(1 + e^{(-6.515 + 1.529 * x)}) \blacktriangleright$$
$$Probe(Event = Y4)= Probe(Event \leq Y4) - Probe(Event \leq Y3)$$

5. احتمال أن يكون العامل في المستشفى ممتلك بشكل كبير للمهارات الفنيّة (Y5) يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$Probe(Event \leq Y5)= 1 \blacktriangleright Probe(Event = Y5) = 1- Probe(Event \leq Y4)$$

الفرضيّة الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الدوران الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي في بناء المهارات الإنسانية وتنوعها.

يُظهر الجدول (11) مدى المعنويّة الكليّة لنّموذج الانحدار، إذْ تبدو قيمة مضاعف إحصائيّة لوغاريتم الاحتمال(log-likelihood 2–) النهائيّة هي (53.015) الموافقة لقيمة كاي مربع (53.754) لها دلالة معنويّة (0 < 0.05)، أي إن هناك أثراً ذا دلالة معنويّة لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في تنوع في المهارات الإنسانية المهارات الإنسانية للعاملين في المستشفى.

الجدول(11): نموذج أثر سياسة الدوران الوظيفي في التنوع المهارات الإنسانية.

Sig.	df	Chi-Square	-2 Log Likelihood	Model
			106.769	Intercept Only
.000	1	53.754	53.015	Final
.096	3	6.348	46.667	شرط توازي الخطوط
.236	15	18.525		Pearson
.201	15	19.295		Deviance

المصدر: التحليل الإحصائي

هذا ويُعد النموذج الترتيبي باستخدام دالة (اللوجيت:.Logit) ملائماً لطبيعة البيانات حيث يتبيّن من الجدول(11) أن قيمتي إحصائيّتي (Pearson & Deviance) غير معنويتين (P > 0.05)، ممَّا يدلّ على أن البيانات المشاهدة غير مختلفة بشكل كبير عن القيم المتوقّعة من قبل النّموذج، كذلك فإنّ شرط توزاي الخطوط المبيّن محقق فمستوى المعنويّة لنسبتي الاحتمال (P > 0.05)؛ ممَّا يدلُّ على أنّ معامل بيتا المبيّن في الجدول(12) الآتي، لا يتغير معنوياً بتغيير الفئات الخمس لمتغيّر تنوّع المهارات الإنسانيّة وفق (فئات مقياس ليكرت الخماسي)، كما يظهر أنّ معامل بيتا لنموذج قياس تأثير " سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الإنسانيّة" هو تأثير إيجابي وقيمته (1.509)، الموافقة لإحصائيّة (wald=48.3) وله دلالة معنويّة (0 < 0.05)؛ ممَّا

يدعونا لرفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثرٍ ذي دلالة معنويّة لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الإنسانيّة والتنوع فيها.

الجدول (12): معاملات الانحدار لنموذج أثر سياسة الدوران في بناء المهارات الإنسانيّة وتنوعها.

	فئات المهارات الإنسانيّة	معاملات النّموذج	Std. Error	Wald	Df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
الحدود الثّابتة	غير موافق بشدة	.902	.800	1.271	1	.260	-.666-	2.469
	غير موافق	2.369	.742	10.186	1	.001	.914	3.824
	لا أعرف	3.396	.770	19.457	1	.000	1.887	4.904
	موافق	6.143	.876	49.186	1	.000	4.427	7.860
معامل بيتا	الدوران الوظيفي	1.506	.217	48.300	1	.000	1.082	1.931

المصدر: التحليل الإحصائي

وبسبب صعوبة تفسير معامل بيتا، وهو على شكله النبري نلجأ لنسبة الأرجحيّة التي تساوي:

$$EXP(B) = e^{\wedge(B)} = e^{\wedge(1.506)} = 4.52$$

وتعني أنّه كلما زادت إدارة مستشفى القلمون من اتباعها لسياسة الدوران الوظيفي خطوة إلى الإمام (درجة على مقياس ليكرت الخماسي)، زاد احتمال توافّر المهارات الإنسانيّة للعاملين فيها بالمقدار 4.52 مرة من احتمال توفر هذه المهارات في حال لم تتبع إدارة المستشفى سياسة الدوران الوظيفي.

وهكذا يمكن التعبير عن نموذج الاحتمالي الترتيبي لمتغيّر التّنوّع في المهارات الإنسانيّة في شكل خمس معادلات لكل فئة من فئاته كما يأتي:

1- احتمال أن يكون العامل في المستشفى غير ممتلك نهائياً للمهارات الإنسانيّة (Y1) يعبر عنه بالمعادلة الآتية: $Probe(Event = Y1)=1/(1 + e^{(-0.902 + 1.506 * x)})$

2- احتمال أن يكون العامل في المستشفى غير ممتلك للمهارات الإنسانيّة (Y2) يعبر عنه بالمعادلة الآتية: ► $Probe(Event \leq Y2)=1/(1 + e^{(-2.369+ 1.506 * x)})$

$Probe(Event = Y2)= Probe(Event \leq Y2) - Probe(Event = Y1)$

3- احتمال أن يكون العامل في المستشفى غير مدرك لمدى امتلاكه المهارات الإنسانيّة (Y3) يعبر عنه بالمعادلة الآتية: ► $Probe(Event \leq Y3)= 1/(1 + e^{(- 3.396 + 1.506 * x)})$

$Probe(Event = Y3)= Probe(Event \leq Y3) - Probe(Event \leq Y2)$

4- احتمال أن يكون العامل في المستشفى ممتلك للمهارات الإنسانيّة (Y4) يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$Probe(Event \leq Y4)= 1/(1 + e^{(-6.143 + 1.506 * x)})$ ►

$Probe(Event = Y4)= Probe(Event \leq Y4) - Probe(Event \leq Y3)$

5- احتمال أن يكون العامل في المستشفى ممتلك بشكل كبير للمهارات الإنسانيّة (Y5) عنه بالمعادلة الآتية: ► $Probe(Event \leq Y5)= 1$ $Probe(Event = Y5) = 1- Probe(Event \leq Y4)$

الفرضيّة الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الدوران الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي في بناء المهارات الذاتية وتنوعها.

الجدول(13): معنويّة نموذج أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الذّاتيّة والتنوع فيها.

Sig.	df	Chi-Square	-2 Log Likelihood	Model
			135.359	Intercept Only
.000	1	99.005	36.354	Final
.090	2	6.480	29.873	شرط توازي الخطوط
.074	15	10.695		Pearson
.681	15	11.980		Deviance
المصدر: التحليل الإحصائي				

يُظهر الجدول (13) مدى المعنويّة الكليّة لنّموذج الانحدار، إذْ تبدو قيمة مضاعف إحصائيّة لوغاريتم الاحتمال(log-likelihood 2–) النهائيّة (36.354) الموافقة لقيمة كاي مربع (6.48) دالة معنوياً (0 < 0.05)، كما يُعد النموذج الترتيبي باستخدام دالة (اللوجيت:.Logit) ملائماً لطبيعة البيانات، كما يظهر أن قيمتي إحصائيّتي (Pearson & Deviance) غير معنويتين (P > 0.05)، ممّا يدلّ على أنّ البيانات غير مختلفة بشكل كبير عن القيم المتوقّعة من قبل النّموذج، كذلك فإنّ شرط توزاي الخطوط المبيّن محقق، فمستوى المعنويّة لنسبتي الاحتمال (P > 0.05)؛ ممَّا يدلُّ على أنّ معامل بيتا المبيّن في الجدول(14) الآتي لا يتغير معنوياً بتغيير الفئات الخمس لمتغيّر تنوّع المهارات الذّاتية (فئات مقياس ليكرت الخماسي).

الجدول(14): معنويّة معاملات الانحدار لنموذج تأثير سياسة الدوران الوظيفى فى بناء المهارات الذّاتية.

	فئات المهارات الذاتية	معاملات النّموذج	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
الحدود الثّابتة	غير موافق بشدة	2.942	.868	11.494	1	.001	1.241	4.643
	غير موافق	4.961	.883	31.548	1	.000	3.230	6.693
	لا أعرف	6.720	.999	45.272	1	.000	4.762	8.677
	موافق	11.612	1.237	88.156	1	.000	9.188	14.036
معامل بيتا	الدوران الوظيفي	2.466	.287	73.976	1	.000	1.904	3.027
المصدر: التحليل الإحصائي								

يظهر من الجدول (14) أنّ معامل بيتا لنموذج قياس تأثير " سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الذّاتيّة" هو إيجابي وقيمته (2.466)، الموافقة لإحصائيّة (wald=73.976) ودال معنوياً (0 < 0.05)؛ ممَّا يدعونا لرفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة معنويّة لسياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الذّاتية والتنوع فيها.

ونظراً إلى صعوبة تفسير معامل بيتا، وهو على شكله النبري لجأنا لنسبة الأرجحيّة التي تساوي: $EXP(B) = e^{\wedge(B)} = e^{\wedge(1.506)} = 11.8$

وتعني أنّه كلما زادت إدارة مستشفى القلمون من اتباعها لسياسة الدوران الوظيفي خطوة إلى الإمام (درجة على مقياس ليكرت الخماسي)، زاد احتمال توافّر المهارات الذّاتيّة للعاملين فيها بالمقدار 11.8 مرة من احتمال توافر هذه المهارات في حال لم تتبع إدارة المستشفى سياسة الدوران الوظيفي.

وهكذا يمكن التعبير عن النموذج الاحتمالي الترتيبي لمتغيّر بناء المهارات الذاتية وفق المعدلات الخمس الآتية:

1- احتمال أن يكون العامل في المستشفى غير ممتلك نهائياً للمهارات الذّاتيّة (Y1) يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$Probe(Event = Y1)=1/(1 + e^{(-2.942 + 2.466 * x)})$$

2- احتمال أن يكون العامل في المستشفى غير ممتلك للمهارات الذاتية (Y) يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$Probe(Event \leq Y2)=1/(1 + e^{(-4.961+ 2.466 * x)}) \blacktriangleright$$

$$Probe(Event = Y2)= Probe(Event \leq Y2) - Probe(Event = Y1)$$

3- احتمال أن يكون العامل في المستشفى غير مدرك لمدى امتلاكه المهارات الذّاتيّة (Y3) يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$Probe(Event \leq Y3)= 1/(1 + e^{(-6.72 + 2.466 * x)}) \blacktriangleright$$

$$Probe(Event = Y3)= Probe(Event \leq Y3) - Probe(Event \leq Y2)$$

4- احتمال أن يكون العامل في المستشفى ممتلك للمهارات الذّاتيّة (Y4) يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$Probe(Event \leq Y4)= 1/(1 + e^{(-11.612 + 2.466 * x)}) \blacktriangleright$$

$$Probe(Event = Y4)= Probe(Event \leq Y4) - Probe(Event \leq Y3)$$

5- احتمال أن يكون العامل في المستشفى ممتلك بشكل كبير للمهارات الإنسانيّة (Y5)عنه بالمعادلة الآتية:

$$Probe(Event \leq Y5)= 1 \blacktriangleright Probe(Event = Y5) = 1- Probe(Event \leq Y4)$$

11- النتائج: Results

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يأتي:

- هناك تقييم إيجابي لسياسة التدوير الوظيفي المتبعة في مستشفى القلمون الحكومي بريف دمشق، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.89، وهي أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغ (3).
- تتبع إدارة المستشفى سياسة تدوير وظيفي مخطط لإكساب عامليها المهارات المطلوبة، وقد بدا ذلك من خلال عدد الأقسام التي تم التنقل إليها، والمدة الزمنية التي قضاها العامل في القسم الجديد.
- هناك أثر ذو دلالة معنويّة لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الفنيّة المتخصصة والتنوع فيها.

فكلما زادت إدارة مستشفى القلمون من اتباعها لسياسة الدوران الوظيفي خطوة إلى الإمام ، زاد احتمال توافّر المهارات الفنيّة المتخصصة للعاملين فيها بمقدار 4.62 مرة من اتباعها لسياسة الدوران الوظيفي.

- هناك أثر ذو دلالة معنويّة لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الإنسانية والتنوع فيها.
- يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لسياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الذّاتية والتنوع فيها للعاملين في مستشفى القلمون الحكومي. فكلما زادت إدارة مستشفى القلمون من اتباعها لسياسة الدوران الوظيفي خطوة إلى الإمام، زاد احتمال توافّر المهارات الذّاتيّة للعاملين فيها بالمقدار 11.8 مرة من احتمال توافر هذه المهارات في حال لم تتبع إدارة المستشفى سياسة الدوران الوظيفي.

تتشابه هذه النتائج مع دراسة (Mohan& Gomathi: 2015) من حيث إكساب الطاقم التمريضي للمعرفة والخبرات اللازمة، وتمكينهم من تقديم خدمات نوعية للمواطنين. وكذلك مع دراسة (Hall ،2010)، من حيث الأثر الإيجابي الكبير في التعلُّم من مكان العمل.

وبالمحصلة تتفق نتائج الدراسة مع نظرية تكوين رأس المال البشري لشولتز، وزيادة قيمته من خلال التعلم والتدريب؛ أي الاستثمار في العاملين (في القدرات المعرفية والمهارات والسلوكيات) هو أهم أنواع الاستثمار، مادام يحقق قيمة مضافة إلى الزبون. وهو ما أكدته نتاج البحث.

12– التوصيات: Recommendations

من نتائج عملية التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها يمكن وضع التوصيات الآتية:

- تأكيد اتباع سياسة الدوران الوظيفي لأهميتها الكبيرة في اكتساب القدرات المحورية والتنوع فيها للعاملين في المستشفى.
- تأكيد أهمية تعزيز المهارات المعرفية والفنية المتخصصة من خلال عملية الدوران الوظيفي، لأنّها إحدى أهم القدرات المحورية للعاملين في طاقم التمريض في المستشفى.
- الاستمرار في تعزيز المهارات الإنسانية والتنوع في اكتسابها لطاقم التمريض من خلال عملية الدوران الوظيفي؛ لضرورتها في التعامل مع الآخرين.
- الاستمرار في تعزيز المهارات الذاتية والتنوع فيها من خلال عملية الدوران الوظيفي، لأنَّها تعزز من ثقة العاملين في طاقم التمريض في المستشفى بأنفسهم في أثناء أدائهم لأعمالهم.

13 – آفاق البحث:

ركز البحث على فئة الطاقم التمريضي في المستشفى، وأهمية بناء قدراتهم المحورية، نظراً إلى احتكاكهم المباشر مع المريض، ومع ذلك يمكن إجراء بحوث عن أثر سياسة الدوران الوظيفي في القدرات المحورية للعاملين الإداريين والفنيين أيضاً، نظراً إلى أهميتها لهم، لأنَّها تؤثر في جدودة الخدمة الصحية للمستشفى.

المراجع References:

1- الخضر، علي وآخرون: (2013)، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق.

2- حامدي، عبد الحميد (2015)، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة . دراسة حالة "مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرت ورقلة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

3- حسن، راوية (2007) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: دار نشر الثقافة

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

5- ستيوارت، توماس: (1997) رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، مجلة إدارة المعرفة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع) العدد 19، القاهرة،.

1. Abdulhameed Amer Waheed،(2011)، Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. International Journal of Business and Social Science. Vol. 2 No. 13 [Special Issue، pp 224-229.

2. Adjei، Dora (2012); The Impact of Job rotation in employee performance. A case study of UTRAK financial services Limited. A thesis Master (MBA). Kwame Nkrumah University of Science and Technology. School Of Business. College of Art and Social Sciences.

3. Agrotate Programe، (2007); Job Rotation Handbook. Job Rotation e-service enhancing life long learning for the Agriculture Sector of the European Union.

4. Alberta Edmonton : (2015); Self-Assessment Tool-Continuing Competency Program. College of LPNs of Alberta. Canada.

5. ANA Leadership Institute Competency Model .American Nurses Association 2013..
6. Barbara A Brunt، &Others (2010); Evidence-Based Competency Management for the Emergency Department، Second Edition، published by HCPro، Inc. Printed in the U S A.
7. Barbour Bruce (2010); Job rotation Policy. Ombudsman . New South Wales. N 68. Version N 1، pp 1-2.
8. Butler M.P. et al (2011)، Competency assessment methods e Tool and processes: A survey of nurse preceptors in Ireland.. / Nurse Education in Practice 11 pp 298 -303
9. Charity، Bett Chepkosagey، (2015); Job Rotation: An Examination of its effict on emplotee performance at KCB in the north rift region Kenya. International Journal of advanced research in management &Social sciences. Impact Factor: 5.313. Vol. 4 | No. 5، pp 84-93.
10. David D. Dubois William J. Rothwell: (2004); Competency-based human resource management. 1st ed. USA
11. Draganidis Fotis & Mentzasm Gregoris (2006); Competency based management. Information Management &Computer Security. Vol. 14 No. 1، pp. 51-64.
12. Hall. Liz Walkley (2010); All change: job rotations as a workplace learning tool in the Flinders University Library Graduate. Trainee Librarian Program. World library & information congress: 76 Th IFLa general conference & assemply. 10-15 August، Gothenburg، Sweden. Pp 1-14.
13. Lu، H.L. and Yang، C.J. (2015); Job Rotation: An Effective Tool to Transfer the Tacit Knowledge within an Enterprise. Journal of Human Resource and Sustainability Studies، 3، 34-40.
14. Gelling &others: (2013) ،Competency Framework for Clinical Research Nurses. Uk
15. Fallahdar H & Mazaheri Tehrani A، (2015); Correlation between Job Rotation and Visiting Number in Environmental Health Employees. International Archives of Health، Sciences. 2015;2(1):45-49.

16. Norusis. Marija j.,(2012) Ibm Statistics Advanced Statistical Procedures companion, Printic Hal, .
17. Mohan Kokila & 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 January ، pp 209-2015.
18. -Saka-Helmhout، Ayse. (2010); Organizational learning as a situated routine-based activity. Journal of World Business. Volume 45، Issue 1، Vols. PP 41–48.
19. - Schermerhorn، Jr . James G. (Jerry) Hunt. Richard N. Osborn. Mary Uhl-Bien، (2010); Organizational Behavior. 11ed، p 17.
20. - Partanen Anna-Liisa، (2014); Nurse managers experiences of gol-oriented job rotation. Master's Degree Program in Health Care and Social Services Development and Management.
21. - Tarus Benjamin Kipchumba، (2014); Effects of Job Rotation Strategy on High performance workplace، in Lake Victoria North Water Services Board، Kenya. International Journal of Business and Management; Vol. 9، No. 11; pp 239-146.
22. - Torrington Derek، Hall Laura and Taylor Stephen، (2008); Human resource management، 7th-ed. Prentice Hall. London.
23. - 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، 10، 1453-1458.
24. http://www.humtech.com/ForestService/sites/GRTL/ILS/ILS.htm.getting results through learning. [Online] [Cited: 8، 2، 2016.]

تاريخ ورود البحث: 2017/3/19
تاريخ قبول البحث للنشر: 1017/5/8