



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

## دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري

إعداد

**الباحثة / إيمان فوزي عبد الحميد علي**

(تخصص أصول التربية)

تحت إشراف

**د/هناء فرغلي علي محمود**

**أ.د/ رباح رمزي عبدالجليل الضبع**

مدرس أصول التربية

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة أسيوط

كلية التربية - جامعة أسيوط

﴿ المجلد الثالث - العدد الأول - يناير ٢٠٢١ م ﴾

[Adult\\_EducationAUN@aun.edu.eg](mailto:Adult_EducationAUN@aun.edu.eg)

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الإستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (١٥٣) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التدوير الوظيفي، الأداء الإداري.

## Abstract

The study aims at recognizing the role of functional rotation in developing administrative performance and setting a proposal for applying functional rotation in developing administrative performance. The study applied the descriptive approach due to its suitability to study nature. The questionnaire was used as a tool for the study and it was applied on (153) employees of faculty of education in Assuit University. The study concludes many results such as the necessity of applying functional rotation inside institutions so as to improve the efficiency of employees consequently contributes in achieving the targeted objectives of the institution.

**Key Words:** functional rotation, administrative Performance.

## مقدمة البحث:

في ظل تحديات العولمة يشهد العصر الذي نعيشه تحديات كبيرة ، ونظورات وتغييرات مستمرة ومتسارعة وذلك في شتى المجالات ومن بينها قطاع التعليم العالي ، حيث تعد الجامعات مؤسسات علمية وتربوية تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف ويقع على عاتقها مسئولية تهيئة الكفاءات الإدارية لدفع هذه الكفاءات إلى درجات الإبداع والابتكار خاصة في ضوء ما يشهده العصر الحالي من تطور سريع وتحول جذري نحو التقدم العلمي والتكنولوجي وثورة الإتصالات والمعلومات أثر على المنظمات بشكل عام وعلى الجامعات بشكل خاص، ولكي تتمكن الجامعات من التغلب على هذه التحديات يلزم عليها الاهتمام بالموارد البشرية فيها، لأن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاح وفشل أي منظمة تعليمية وأهم مورد إنتاجي تملكه، كما يجب على الجامعات أن تعمل على إتباع مفاهيم جديدة تتعلق ببعض الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع في جميع النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، ولقد أصبح واضحاً أن التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها في ترشيد وتطوير العمل الإداري، وكذلك التواصل مع المواطنين اختيار لا يخضع للرفض إنما أصبح ضرورة تحدد بقاء المنظمات.

ويعد التعليم الجامعي من الركائز الأساسية التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً ، وإذا كانت معظم الجامعات تعمل في بيئة لا تستطيع التحكم فيها، فإن بقاء الجامعة ونجاحها يتوقف على الاستجابة الفعالة للعديد من القوى والمتغيرات وفي مقدمتها العولمة والمنافسة العالمية لما لها من تأثير واضح على الإدارة الجامعية<sup>(١)</sup>.

فقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل وفي سرعة وكفاءة ودقة إنجازها، وأصبحت المؤسسات الجامعية أكثر اهتماماً بالموارد البشري، فتزايدت قدرات المنظمات والإدارات وأصبحت المعرفة محركاً رئيسياً لهذه القدرة، وإذا كان الإصلاح الإداري وتحقيق التنمية الإدارية يعتبران من الأساسيات الأولى لأي إصلاح مجتمعي شامل فإن أهم خطوة لتحقيق تلك

(١) سلامة عبد العظيم حسين، "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر(العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦م، ص ٧٣.

التنمية هي العناية بالعنصر البشري واعتبار أن الإدارة هي الأساس إدارة أشخاص لا أشياء، وعن أهمية دور الجامعة في المجتمع ، فإن الجامعة في هذا العصر تقوم بإثراء المعرفة وإنتاجها وتنميتها وإعداد الكفاءات العلمية القادرة على حل مشكلات التنمية، وتنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً، والمشاركة في صنع القرارات المجتمعية وثقافياً وسياسياً ودينياً<sup>(١)</sup>.

وتأتي قضية تطوير الأداء الإداري الجامعي في مقدمة التطورات التي تسعى جميع دول العالم على تنفيذها حيث إن تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية والمنظمات يتطلب اتباع أساليب إدارية حديثة داخل تلك المنظمات لتساعدها على تحقيق أهدافها، فالأداء الإداري يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وإنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض للسلطة على العاملين بل أداة للتشخيص المحكم الموضوعي لأداء جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال الإدارية<sup>(٢)</sup>.

ومن أهم هذه الأساليب أسلوب التدوير الوظيفي باعتباره أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار لمسيرة التغييرات الحاصلة في بيئتهم، والقضاء على الروتين والجمود في أعمالهم، فالتدوير الوظيفي يعني نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى ويوجهه لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ووفق خطة إدارية مدروسة، كما يعتبر أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية.

كما يعتبر التدوير الوظيفي من أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمنظمات على حد سواء وهو أساس الحركة والتنقلات في المنظمة، وتظهر أهميته من خلال إكساب العاملين خبرات جديدة ، ومهارات متنوعة وفي نفس الوقت يعمل على تجديد الروح وظهور كفاءات جديدة لدى المنظمة.

(١) أبو الوفا، وآخرون، "المعطيات المعاصرة للجامعة في الدول النامية"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية، كلية التربية، المجلد (١٦)، العدد (٢)، ٢٠٠٠م، ص ٣٥-٩٨.

(٢) نادر حامد أبو شرح، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٠م.

### مشكلة البحث:

تعد ظاهرة التطوير القضية الأولى في عالم اليوم وقد ظهرت في صور متعددة كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري في أي منظمة، فلقد أصبح التطوير أمراً ضرورياً في عصر الإنجاز المعلوماتي حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة وأيضاً الهياكل الإدارية أصبحت بحاجة إلى تطوير النمط التقليدي واتباع أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات.

يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد العوامل البشرية التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين فالأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء بما يحتويه من مميزات وقدرات لإنجاز الأعمال، ولقد نال موضوع أداء العاملين أهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة إذ أن قياس مستوى الأداء من شأنه خلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في مجالات الجامعة والتحقق من مدى الالتزام للأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم تبعاً لاحتياجات العمل ومن خلال معرفة مستوى واقع الأداء يمكن أن يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وتعتبر قضية تطوير الأداء الإداري في الجامعات المصرية من القضايا التي تحتل مركز الصدارة في مجال الإدارة نظراً لما تقدمه من أهمية ترتبط بمواجهة المتغيرات المجتمعية والعالمية السريعة في شتى نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبالتالي أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم يضاف إلى ذلك قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة وإنما أيضاً بعدالة وابتكار وتعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات<sup>(١)</sup>.

ولكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وهي ثلاثة عوامل تمثلت في: الدافع الفردي على العمل، ومناخ العمل، والقدرة على العمل<sup>(٢)</sup>.

(١) رباح الخطيب، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط٢، أريد، الأردن، عالم الكتاب، الحديث، ٢٠٠٦م، ص ٢٣.

(٢) سعود آل سعود، الإدارة العامة في المملكة السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٨م، ص ٧٣.

ومن هنا أصبحت حاجة الجامعات ملحة إلى تطوير الأداء الإداري وأن القيادات الجامعية بحاجة إلى اتباع أساليب وأنماط جديد في الإدارة منها التدوير الوظيفي الذي يهدف إلى تنمية المهارات والمعارف والكشف عن المواهب الشابة والقضاء على الكثير من مشاكل الأداء الإداري وهناك عدة طرق للعمل على تطوير الأداء الإداري نذكر منها أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الإعتماد على الطريقتين في نفس الوقت وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير<sup>(١)</sup>.

فعلى سبيل المثال قد تلاحظ المنظمة أداء المنظمات الأخرى ومدى النجاح الذي حققته وبالتالي تسعى إلى تطوير أنظمتها واجراءتها للوصول إلى مستويات أفضل في الأداء، وبالتالي يظهر التطوير الإداري كأسلوب علمي يفي بهذا الغرض، وهذا ما أكدت عليه دراسة (إياد علي الدجني ٢٠٢٠م) حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني كلية التربية بفلسطين الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري بها والعمل على تنفيذها، ودراسة (هالة فوزي محمد ٢٠٢٠م) حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعايير لأداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الإستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين ، ودراسة(متولي ٢٠١١م)حيث توصلت الدراسة إلى أن تجربة الحكومة الإلكترونية في مصر لم تحقق النتائج المنشودة بسبب افتقادها لعدد من المتطلبات وهي عدم كفاءة الموارد البشرية وافتقادها للتدريب وعدم كفاية الموارد المادية اللازمة لتوفير المعدات والأجهزة ولتحسين مستوى الأجور، وعدم وجود القوانين اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية التوقيع الإلكتروني والتوثيق الإلكتروني، ودراسة(الشريف ٢٠١١م) حيث توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتقبلون تطبيق التدوير الوظيفي بدرجة متوسطة فيما بينهم مع تفضيل أن يكون الأمر إختيارياً وأنه لا يتسبب في فقدان هيئة الرئيس أمام مرؤوسيه وتوصلت إلى أن أصحاب المناصب الإدارية يوافقون بدرجة كبيرة على أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات مع ضرورة وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة على جميع الموظفين، ودراسة (سالم بن سعيد القحطاني ٢٠٠٠) حيث أكدت الدراسة على أن المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري، وأن هذا يرجع إلى جمود القيم والمفاهيم التنظيمية وأيضاً توصلت إلى أن هناك اختلافاً بين المديرين والموظفين حول تأثير الضغوط في العمل ومقاومة التعبير كمحدد من محددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري.

(١) ثروت مشهو، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م، ص ٤٧.

### وتأسيسياً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيس الآتي:

- كيف يمكن تطوير الأداء الإداري باستخدام مدخل التدوير الوظيفي؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة تساؤلات فرعية تمثلت في التالي:
- ما الإطار الفكري للتدوير الوظيفي؟
- ما الإطار الفكري والمفاهيمي للأداء الإداري؟
- ما الواقع الحالي للأداء الإداري بكلية التربية بجامعة أسيوط؟
- ما دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة أسيوط؟
- ما التصور المقترح لتطبيق مدخل التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بكلية التربية جامعة أسيوط؟

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها قضية هامة وهي قضية تطوير الأداء الإداري لما له من أهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين داخل المنظمات، وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة لمواكبة التطورات السريعة في العصر الحالي، كما تظهر أهمية البحث في وضع تصور مقترح لكيفية تطوير الأداء الإداري باستخدام أسلوب إداري حديث وهو التدوير الوظيفي.

### أهداف الدراسة :

#### تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- تعرف الإطار الفكري للتدوير الوظيفي.
- ٢- تعرف الإطار الفكري والمفاهيمي للأداء الإداري.
- ٣- تعرف واقع الأداء الإداري بكلية التربية جامعة أسيوط.
- ٤- تعرف دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة أسيوط.
- ٥- التوصل إلى تصور مقترح لإمكانية تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة أسيوط في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.



## دراسات سابقة :

١- هدفت دراسة (إياد علي الدجني ٢٠٢٠ م) إلى تقديم مقترح لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة، وذلك من خلال دراسة واقع أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية ، وقد تم استخدام منهج تحليل المحتوى والمنهج البنائي بالاعتماد على أداتين هما بطاقة تحليل المحتوى للخطة التنفيذية لكلية التربية للعاملين ٢٠١٦-٢٠١٧/٢٠١٧-٢٠١٨، وأسلوب دلفاي، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع الأداء المؤسسي لكلية التربية حصل فيه المجال الأكاديمي على وزن نسبي ٦٨.٣%، وحصل المجال الإداري على وزن نسبي ٦٤.٣%، والمالي على ٨٩.٧%، وبناءً عليه أوصت الدراسة بتبني كلية التربية للإستراتيجية المقترحة لتطوير أدائها، وتوفير الظروف المناسبة لتطبيقها<sup>(١)</sup>.

٢- هدفت دراسة (منال صقر راشد ٢٠١٩ م) التعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة ، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مبدأ تفويض الصلاحيات وعقد الدورات والورش التدريبية في مجال تفويض الصلاحيات ودعوة بعض الخبراء والمتخصصين في هذا المجال لتوعية مديري المدارس بمبادئ وأسس التفويض وأهميته في الإرتقاء بمستوى أدائهم الإداري<sup>(٢)</sup>.

<sup>(١)</sup> إياد علي الدجني، "إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة- الجامعة الإسلامية دراسة حالة"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، مجلد (١٣)، عدد (٤٣)، ٢٠٢٠م.

<sup>(٢)</sup> منال صقر راشد أشتيلي، "تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن، ٢٠١٩م.

٣- هدفت دراسة (رنا إبراهيم الرشودي ٢٠١٧ م) التعرف على فاعلية الاتصال الإداري في جامعة القصيم ودوره في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وتم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وقد سعت الدراسة الميدانية إلى تقصي واقع الإتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ثم الخروج بتصورات مبدئية يمكن على ضوءها اقتراح النتائج والتوصيات ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحسين الأداء المؤسسي ومن بينها مظاهره سير العمل بشكل طبيعي في حال غياب أحد العاملين، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الأداء الإداري ومن مظاهره اتباع وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد العمل الرسمية داخل العمل، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال إدارة الموارد المتاحة ومن مظاهره إدارة الوقت بفاعلية داخل العمل<sup>(١)</sup>.

٤- هدفت دراسة (Mohan 2015م) إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلبور بإيطاليا، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من الممرضات قوامها (١٢٥) ممرضة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي أدى إلى تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلبور بإيطاليا ، وتقليل شعورهن بالرتابة، وإكسابهن الكثير من المعارف الشخصية والإدارية والتقنية والوظيفية، وزيادة دافعيتهن نحو تقديم الخدمات على التطوير الوظيفي لهن، وأوصت الدراسة بضرورة التدريب المسبق للممرضات قبل تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في أي منظمة لتمكينهم من العمل في مهام مختلفة والتعامل مع قضايا المنظمة<sup>(٢)</sup>.

(١) رنا إبراهيم الرشودي، "فاعلية الإتصال الإداري في جامعة القصيم ودوره في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية ، مكة المكرمة، ٢٠١٧م.

(2) Mohan,K. The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development ; An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore Districts, **Mediterranean Journal, of Social Sciences**, Vol.6,No.1,pp209-215,2015.

٥- هدفت دراسة (Tarus 2014م) التعرف على العلاقة بين اسراتيجية التدوير الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين في شمال بحيرة فكتوريا بالتركيز على تنمية رأس المال البشري، تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٨ عاملاً)، وتوصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي كإستراتيجية له أثر كبير على تنمية رأس المال البشري من خلال شعور العاملين بالرضا الوظيفي ، وتطويرهم وظيفياً، واكتساب المزيد من الخبرات والمهارات مثل مهارة التواصل مع الآخرين، وكذلك تحول رأس المال البشري حيث أدى التدوير الوظيفي إلى أن المؤسسة حققت الاستقرار في البيئة ، وكان لها نتائج فعالة في أدائها، كما ساهم التدوير في تحسين الأداء من خلال تعزيز إستراتيجية التدوير الوظيفي ، كما أظهرت الدراسة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين حيث أنه يعطيهم السيطرة على الكثير من الوظائف ويحفرهم على تحسين أدائهم<sup>(١)</sup>.

٦- هدفت دراسة (khan, Nawaz, Mohsen 2012م) معرفة إلى أي مدى يعزز التدوير الوظيفي تحفيز الموظفين والالتزام والمشاركة الوظيفية في القطاع المصرفي في باكستان وعلى البنوك بوجه عام، تم استخدام منهجية الدراسة الإستقصائية لهذا البحث وقد تم توليد ٢٨٥ رد صالح من المصرفيين العاملين في سبعة بنوك كبرى تعمل في العاصمة الباكستانية، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أنه عندما يتم تدوير الموظفين في وظائف مختلفة في مختلف الإدارات يقل لديهم مستوى الدافعية والتحفيز بينما يزداد بالمشاركة في وظائفهم الخاصة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن التزام الموظف والانغماس الوظيفي يمكن زيادته من خلال تعزيز أنشطة التدوير الوظيفي في القطاع المصرفي في باكستان في حين أن مسألة تحفيز الموظفين لا تزال قابلة للنقاش وأن مزيداً من البحوث يجب القيام بها في هذا المجال لفهم هذه الظاهرة أكثر بطريقة دقيقة ومناسبة<sup>(٢)</sup>.

(1) Tarus,B. K.: Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya' **International Journal of Business and Management**; Vol.27 Issue 2 pp.287-311,2014.

(2) Mohsen, ,F, Nawaz ,M, Khan, impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan .**African journal of Business Management**,p.711. 2012.

## منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر مناهج البحث الملائمة لمعرفة واقع الأداء الإداري وجمع المعلومات المتصلة بموضوع الدراسة وهو التدوير الوظيفي مدخل لتطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة أسيوط، مع وصف منظم للتدوير الوظيفي، والأداء الإداري، حيث تقوم الباحثة بجمع المعلومات والبيانات عن التدوير الوظيفي ودوره في تطوير الأداء الإداري والتعرف على الإيجابيات التي يمكن أن يحققها هذا الأسلوب الإداري على المنظمات والمؤسسات التعليمية وخبرات بعض الدول في استخدامهم لهذا المدخل لتطوير الأداء الإداري.

## حدود البحث:

- ١- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.
- ٢- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في كلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (١٥٣) موظفًا وموظفة.
- ٣- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين في كلية التربية جامعة أسيوط.
- ٤- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الحالية أداؤها في النصف الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م في فترة الأجازة الصيفية.

## مصطلحات البحث الإجرائية:

**يعرف التدوير الوظيفي:** بأنه: تحريك منظم للموظف من وظيفة لأخرى حيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير القائمين عليها مما يتيح للموظف الفرصة لأداء وظائف مختلفة مما يثري من مهاراته وخبراته وقدرته على أداء الوظائف المختلفة .

**يعرف الأداء الإداري:** بأنه: ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية واتخاذ للقرارات سواء لتحديد الأهداف أو العمل لتحقيقها ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## الاطار النظري

تتناول هذه الدراسة محورين أساسيين هما (التدوير الوظيفي، الأداء الإداري).

ويسير المحور الأول التدوير الوظيفي على النحو التالي:

### أولاً- مفهوم التدوير الوظيفي.

لقد تنوعت مفاهيم ومصطلحات التدوير الوظيفي وسوف يتم تناول تعريف التدوير الوظيفي اصطلاحاً.

### التدوير اصطلاحاً:

**يعرف التدوير الوظيفي بأنه:** اكتساب الموظف لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى حيث يساعده في التعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد أيضاً على تحسين أداء العمل مع الجهات المختلفة لأن الموظف سيعرف مع من سيتصل وبأي طريقة وكيف سيحصل على المعلومة<sup>(١)</sup>.

وهناك تعريفات أكدت على أن التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الروتين والملل والتخلص من المهن التي تتسم بطابع الجمود في نشاطها وعدم تعرض الموظف للتحدي العالمي ، كما ذكرت هذه التعريفات أنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة واستثمار العنصر البشري بأقصى إمكاناته الفنية والإدارية منها:

تعريف "مساعدة الفريان" حيث عرفه قائلاً: التدوير الوظيفي وسيلة وعملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها أو إخلاصها وملائمتها للواقع<sup>(٢)</sup>.

فعرّفه سيد محمد جاد الرب بأنه "قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية حتي يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مركزاً أعلى ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة"<sup>(٣)</sup>.

(١) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، ط٢، ٢٠٠٧م، ص٥٣١.

(٢) مساعدة الفريان، "التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية"، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (٨١)، ٢٠١١م.

(٣) سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الاطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، السويس، ٢٠٠٩م، ص٣٦٩.

تعريف زينب عبد الرحمن السحيمي<sup>(١)</sup> التي أشارت إلى أن التدوير الوظيفي عبارة عن نقل الموظف من عمل إلى آخر بشكل دوري سواء تم هذا النقل في إطار المركز الرئيسي للمنظمة التي ينتمي إليها الموظف أو إلى أحد فروعها أو إلى منظمة أخرى جديدة<sup>(٢)</sup>.

مما سبق يمكن تعريف التدوير الوظيفي إجرائيًا بأنه: مدخل من المداخل الإدارية المنظمة والمخطط لها مسبقًا بموجبه يتم تحريك ونقل العاملين بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة محددة بفترة زمنية معينة، مما يثري من مهاراتهم وخبراتهم بحيث تكون لديهم القدرة علي أداء الوظائف المختلفة وأيضًا الاستفادة من الموارد البشرية في كافة مستوياتها الأمر الذي يترتب عليه تحسين الأداء للعاملين والمنظمة كلها، وأيضًا القدرة علي مواجهة المشكلات التي تقابله أثناء عمله بتقنية عالية.

### ثانيًا - أهداف التدوير الوظيفي.

للتدوير الوظيفي العديد من الأهداف، فهو أداة مناسبة لزيادة قدرات ومهارات الموظفين كما يعتبره البعض أسلوبًا ذكيًا للاستثمار في أهم عنصر إنتاجي هو عنصر الموارد البشرية حيث يستخدم هذا الأسلوب من قبل العديد من المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والإبتكار كونه يكشف للمسؤولين في المؤسسة الفروق الفردية للموظفين بما في ذلك المبدعين والمبتكرين والموهوبين، كما أن العمل بأسلوب التدوير الوظيفي من شأنه أن يعزز من عملية الرقابة ويتيح الفرصة لاكتشاف بعض المخالفات التي قد تحدث من قبل الموظفين كما سينعكس على تطوير مستوى الأداء الإداري في مختلف وحدات الخدمة العامة وهذا بدوره سيسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة الخدمات العامة التي تقدمها هذه الوحدات وهو ما يعني في النهاية استغلال الموارد الاقتصادية (المادية والبشرية) المتاحة للدولة بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة<sup>(٣)</sup>.

<sup>(١)</sup> زينب عبد الرحمن السحيمي، "التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري:قواعد تحفيزية"، المجلة العلمية لقطاع

كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، العدد (٣)، ٢٠٠٨م، ص ص ٣٠٧-٣٥٥.

<sup>(٢)</sup> محمد المقبل، "التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق"، ورقة عمل مقدمة إلي وشة عمل حول أهمية التدوير

الوظيفي ومتطلبات التطبيق، صنعاء، ٢٠١١م.

Available at: <https://sahafahnet.net/news/1239009.htm/> accessed in: 31-10-2018, at: 4 p.m.

كما يهدف إلى تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق لمشروع التغيير من أجل التطوير وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بعمل وينقل إلى غيره وإنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه، كما تهدف هذه الفكرة إلي إلغاء مشاعر التفرد وروح الإطمئنان التي قد تسيطر على من يشغل موقعه لفترة طويلة مما يؤثر سلبيًا على العطاء في العمل والعلاقات بين الزملاء فالتغيير يعطي الحيوية والمرونة في العملية الإدارية ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي كما يهدف إلى الوصول إلى أعلى المستويات الإدارية ومواكبه المستجدات الحديثة والرقي والتنمية والذي يتحقق عن طريق أسس ومبادئ الإدارة الحديثة حيث اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة التدوير الوظيفي واحدًا من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدمًا نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها<sup>(١)</sup>.

### ثالثًا - متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي.

تواجه المؤسسات علي اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحديًا مشتركًا يتمثل في حاجاتها لرفع مستوى أدائها حتي تستطيع القدرة علي التكيف مع متطلبات التغير السريع و لقد أصبحت إدارة وقيادة التغيير ضمن المصطلحات والمفاهيم والممارسات التي تشق طريقها في عالم الإدارة الحديثة لأن من صفات الكون الدوران والحركة فلو ظل ثابتًا لعم الركود في شتي جوانب الحياة العلمية والعملية ودائمًا ما يبدأ التغيير داخل المؤسسات والمنظمات بدءًا من العامل أو الموظف فالعنصر البشري اليوم أصبح في أشد الحاجة إلي التغيير والتطوير المستمر ليزيد من خبراته وقدراته فبات الحكم اليوم علي جودة المنظمة وكفائتها من خلال قدرتها علي مسايرة كل أنواع التغيير.

(١) عبد الفتاح بن عبد القادر الرحالي، التدوير الوظيفي مطلب القيادة التربوية، صحيفة عكاظ، السعودية، ٣ أغسطس

٢٠٠٨م.

ولكي يتم التطبيق الجيد للتدوير الوظيفي ويحقق الأهداف المرجوة منه يجب تحديد مجموعة المتطلبات والشروط الواجب توافرها وأخذها في الاعتبار من قبل المنظمة قبل تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لزيادة امكانية نجاحها وزيادة فاعليتها وحتى يمكن الاستفادة من مزاياها وتحقيق الغرض الذي تسعى المنظمة لتطبيقها من أجله، وعلي الرغم من سلبيات ومعوقات التدوير الوظيفي فإنها لا تقلل من أهمية وإيجابيات تطبيقه حيث إن معظم هذه السلبيات والمعوقات من الممكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية والتي يجب علي الإدارة الإلمام بها إذا ما كانت عازمة علي تطبيقه وتحقيق الأهداف المنشودة منه، فتطبيق التدوير الوظيفي ليس بالأمر اليسير وإن كان كأسلوب شكلي يمكن أن يتم ببساطه مثل حدوثه في بعض الأحيان في الإدارات العامة لشئون الموظفين ولكن تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب علمي لتطوير الأداء الإداري وتحقيق أهداف التدوير الوظيفي يعتبر عملية صعبة وتتسم بالحساسية يحتاج نجاحها إلي درجة عالية من الموضوعية والحيادية والشفافية في التعامل مع الأسس والمعايير والمرجعيات التي تعتمد عليها سياسة التدوير خاصة تلك التي تتعلق بتقييم الأداء<sup>(١)</sup>.

وأيضًا لنجاح التدوير الوظيفي كان لزامًا علي المؤسسات أن تعمل علي الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة حيث أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص علي أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات السريعة حولها وبخاصة في المجالات الإلكترونية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك، ويعد التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة ويعد أحد أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين

(١) أحمد علي عبد الله نعمان، "القانون رقم (٣١) لسنة ٢٠٠٩م بشأن التدوير الوظيفي ولائحته التنفيذية في الجمهورية اليمنية(المضمون والتحليل)"، ورقة عمل مقدمة الي ورشة عمل التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية( القانون-التطبيق) المنعقدة في المعهد الوطني للعلوم الإدارية-صنعاء ، نوفمبر ٢٠١٣م، ص ١٣.



والمؤسسات علي حد سواء ، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضًا علي تنمية وتطوير هذه الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة التغيرات المحيطة بها ويعود ذلك الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات والوزارات في المجتمع إلي ما تقدمه من خدمات تسهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع ولكي تتم عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لابد أن تحصل علي أحدث الإستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية<sup>(١)</sup>.

### المحور الثاني: الأداء الإداري:

#### ١- مفهوم الأداء الإداري:

لقد تعددت مفاهيم الأداء الإداري ومن هذه التعريفات ما يلي:

١- مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع الموظفين بالإضافة إلي الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل كما يعد نظامًا رسميًا لتقييم وقياس أداء الموظفين والتأثير في الخصائص الأدائية والسلوكية لهم<sup>(٢)</sup>.

٢- مجموعة الإنجازات والنتائج النهائية التي يحققها الأفراد أو مجموعات العمل أو الوحدات التنظيمية<sup>(٣)</sup>.

٤- قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف)<sup>(٤)</sup>.

(١) عبد المعطي محمد عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان - الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، مجلد(١)، ٢٠٠٨م، ص ٢٣٠.

(٢) جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م.

(٣) جون أدير، الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ١٧.

(٤) مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربي للتدريب والنشر، القاهرة، ط١، ٢٠٠٨م، ص ٧٧.

## ٢- مقومات الأداء الإداري:

تكمن مقومات الأداء الإداري في مجموعة قواعد أو أسس التي من خلالها يستطيع القائد الإداري تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية وفاعلية متميزة وتمثلت في الآتي<sup>(١)</sup>:

١- القدرة على الإقناع بالسياسات والأساليب التي يجب اتباعها في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة.

٢- إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة علي مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والمتخصصة.

٣- ممارسة العلاقات الإنسانية ومهارة المشاركة في العمل الجماعي.

٤- التعرف علي أساليب البحث المفيدة بمجال العمل عن طريق الإلمام المتكامل بطرق إعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل دون الخوض في تفاصيل التطبيق العميق للدراسات العلمية ذاتها لتسهيل متابعة ما يقوم به الأفراد.

٥- إتقان مهارات مواجهة المشكلات وصنع القرار وترتبط هذه المهارة بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق بالمواهب الذاتية ومنها ما يمكن اكتسابه بالتدريب.

## ٣- مقومات تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات الجامعية.

إن نجاح تطوير إدارة المؤسسات التعليمية يرجع لحد بعيد إلي الارتكاز علي مقومات الفكر الإداري المعاصر نتيجة منطقية لما أسفرت عنه اتجاهات الفكر الإداري عبر مراحل تطوره فالإدارة التربوية الناجحة الطامحة دوما للتطوير وتحسين الأداء تحرص علي توظيف كل الإمكانيات لتحقيق الاستثمار الجيد لمواردها الفكرية والبشرية والمادية حتي تضمن تحقيق أهدافها التربوية وتطلعاتها المجتمعية من أجل التنمية الشاملة والمستدامة.

(١) أحمد عبد الله سعد آل سلطان، "تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار"، رسالة دكتوراة، مقدمة إلي قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١م.

حيث تستند عملية تطوير أداء الإدارة الجامعية إلي عدة مقومات أساسية لازمة لتحقيقها ومنها<sup>(١)</sup>:

### ١ - تفعيل أنظمة صناعة القرار الخاص بالمؤسسة الجامعية:

فقد ظهرت محاولات عديدة لتطوير أنظمة القرار للتمكن من اتخاذ قرارات أكثر فعالية من خلال تقليص عدد لجان صناعة القرار الجامعي واستبدالها بإدارة فعالة يشترك فيها بعض العاملين وأصحاب المناصب الإدارية مما يحد من سلبيات مركزية الإدارة وذلك بارتباط القرارات عند صنعائها بمن يعينهم الأمر وهو توجه يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث يدعو إلى الإدارة بمشاركة العملاء.

### ٢ - التمويل الإداري:

إن فعالية المؤسسة التعليمية غالباً ما يرتبط بمقدرتها علي التحكم في ميزانيتها ولذلك فقد لجأت بعض الدول إلي التركيز علي مواردها المحدودة بتحسين استغلالها فقط بالتحكم المالي والتحسين الإداري للعناية بطبيعة وصورة كل من الفرد والمؤسسة .

### ٣ - طبيعة العلاقات الإنسانية:

إن المهام الإدارية بالمؤسسة الجامعية بوجه خاص تنجز غالباً تحت إشراف أكاديميين بينما يوفر جانبها الفني عاملون على قدر من التأهيل المناسب لطبيعة ما يقومون به من أعمال، ومن ثم فإن علاقتهم برؤسائهم الأكاديميين تعد الخطوة الأولى لبناء مناخ تنظيمي إيجابي وإذا لم يتوفر الاحترام المتبادل وتقدير كل فرد للآخر لم يتم تحقيق أي تطوير وكثرة الصراعات.

مما سبق يتضح لنا أن هناك العديد من التحديثات والتغييرات التي تحتاجها المؤسسات لمواجهة التحديات التي تقابلها والتي كانت متمثلة في تنمية أساليب الإدارة وتنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية من أجل التطوير والابتكار والعمل على تحسين بيئة العمل ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.

(١) إيمان أحمد خضر، "الاتجاهات الحديثة في التطوير والأداء الأكاديمي لبرنامج إعداد أخصائي التربية المسرحية" دراسة تقييمية"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (١٩)، يناير ٢٠١١م، ص ١٠٠.

#### ٤ - خصائص تطوير الأداء الإداري.

إن عملية تطوير الأداء الإداري تحتاج إلى خصائص أساسية تتمثل في الآتي<sup>(١)</sup>:

- ١- شمولية عملية التطوير: بمعنى أن يشمل التطوير والتجديد جميع الجوانب المتمثلة في السياسات والأهداف الإدارية والتنظيم الإداري والموارد البشرية والمادية والمناهج الدراسية وأساليب التدريس وطرائق التوجيه والإرشاد الطلابي.
  - ٢- التطوير عملية استمرارية: أي أن التطوير يمثل عملية مستمرة أي أنها لا تحدث مرة واحدة ولا تتوقف أبداً وإنما تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ أهداف معينة.
  - ٣- التطوير عملية ديمقراطية: أي أن التطوير يتشكل من نسيج متآلف تشترك فيه جميع الفئات المعنية بالتطوير دون أن تصادر إحدى الفئات آراء وأفكار ووجهات نظر الفئات الأخرى.
  - ٤- يعتمد التطوير على المنهجية العلمية وذلك عن طريق استقصاء الواقع ومشكلاته ومراعاة الأولويات التي تبدو أكثر أهمية وضرورية لعملية التطوير.
  - ٥- توفير الخطط ذات الأجل الطويل والمتوسط والقصير: تعتبر هذه الخطوة خطوة متقدمة في السعي لتنفيذ الأولويات وتحقيق الأهداف الموضوعية وترجمتها إلى واقع عملي.
- وبالنظر إلى الخصائص السابقة يتضح لنا أن عملية تطوير الأداء الإداري هي عملية تبذل لرفع مستوي الأداء وإحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة في هيكل ونظم وأساليب عمل الإدارة من أجل زيادة القدرة على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والإدارية .

#### إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

يتضمن المحور الحالي الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من حيث أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع الدراسة وخصائصه، وعينة الدراسة وأدواتها، والأساليب الإحصائية المتبعة في جمع البيانات، أي أن هذا المحور يجب عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على: ما الواقع الحالي للأداء الإداري؟

(١) أحمد الخطيب، التطوير التربوي، تجارب دولية وعالمية، أريد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، ٢٠٠٥م، ص

## أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية:

### ١- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري.

### ٢- عينة الدراسة الميدانية والمجتمع الأصلي للدراسة الميدانية:

لما كان الهدف من الدراسة الميدانية هو معرفة دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة أسيوط، لذا تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من العاملين الإداريين بكلية التربية جامعة أسيوط، وبلغ إجمالي عدد أفراد العينة (١٥٣) من إجمالي (٣٥٠)، حيث إنها تمثل ٤٣,٧% من المجتمع الأصلي.

### ٣- أداة الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بتصميم إستبانة طبقت على العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط والذي بلغ عددهم (١٥٣) موظفاً وموظفة.

### ٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية:

تم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، وقد تم تطبيق القوانين باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج (SPSS, v22) حيث يمكن الإشارة إلى أهم المعالجات الإحصائية التي إستخدمت في الدراسة كالتالي:-

١- معاملات ثبات ألفا كرونباخ ، والتجزئة النصفية ، وإعادة الاختبار ، والتحليل العاملي لحساب ثبات وصدق الإستمارة.

٢- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سميرونوف) "One Sample K-S" للتحقق من اعتدالية التوزيع للمتغيرات .

٣- التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

٤- مجموع الأوزان والمتوسطات النسبية والمرجحة والدرجات النسبية للأبعاد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتوزيع الفئات.

٥- اختبار كا تربيع.

٦- معامل الارتباط البسيط لبيرسون.

٧- اختبار "ت" (T-test) للكشف عن دلالة الفروق في استجابات الباحثين على تساؤلات الدراسة.

## دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري

أ.د/ رباح رمزي عبدالجليل الضبع د/هناة فرغلي علي محمود أ/ إيمان فوزي عبد الحميد علي

١٥٤

٨- تحليل التباين الأحادي **One-Way Anova** للكشف عن دلالة الفروق في استجابات الباحثين على تساؤلات الدراسة وفقاً للبيانات الأولية. وتم تحديد مستوى التحقق من خلال المعادلة:

$$\text{مستوى التحقق} = (ن - ١) / ن.$$

حيث ن تعني عدد الاستجابات (ن = ٣)

$$\text{مستوى التحقق} = ٣ / (١ - ٣) = ٠.٦٧$$

**ثانياً - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:**

للوصول إلى نتائج الدراسة وتفسيرها تم تطبيق الإستبانة وتوزيعها على (١٥٣) موظفاً وموظفة، وتم تحليل محاور الإستبانة باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الثلاثي) لاجابات أفراد عينة الدراسة عن محاور الإستبانة وفقاً للجدول التالي:

**جدول رقم (١): يوضح مستوى المتوسطات الحسابية والقوة النسبية**

القوة النسبية		المتوسط المرجح		
إلى	من	إلى	من	
%٦٦.٣٣	%٣٣.٣٣	١.٦٧	١.٠٠	منخفض
%٧٧.٦٧	%٦٦.٦٧	٢.٣٣	١.٦٨	متوسط
%١٠٠.٠٠	%٧٨.٠٠	٣.٠٠	٢.٣٤	قوي

**جدول رقم (٢) نتائج أفراد العينة على مستوى محاور الإستبانة ككل**

رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	النسبة الوزنية	المستوى
١	واقع الأداء الإداري	٢,١٩	٠,٧٢٩	متوسط
٢	أهمية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري	٢,٢٦	٠,٧٥٢	متوسط
٣	إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي	٢,٢٤	٠,٧٤٥	متوسط
٤	واقع تطبيق التدوير الوظيفي	١,٨١	٠,٦٠٢	منخفض
٥	المعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي	٢,٥٠	٠,٨٣٢	مرتفع
	الأداة ككل	٢,٢	٠,٧٣٢	متوسط

ومن خلال الجدول السابق و بالنظر إلى المتوسط الحسابي والأوزان النسبية لكل محور على حدة، يتبين أن استجابات عينة الدراسة جاءت على النحو الآتي:

احتل المحور الخامس: (المعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي) الترتيب الأول من وجهة نظر العينة، بمتوسط حسابي (٢,٥٠)، وبوزن نسبي (٠,٨٣٢)، وهذا يؤكد على أن التدوير الوظيفي يواجه بعض المعوقات أثناء تطبيقه ربما ترجع ذلك لعدة أسباب نذكر منها: جمود اللوائح والقوانين، مقاومة العاملين لفكرة التدوير الوظيفي ورفضهم النقل من وظيفة إلى أخرى.

احتل المحور الثاني (أهمية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري) الترتيب الثاني من وجهة نظر العينة، بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، وبوزن نسبي (٠,٧٥٢)، وهذا يدل على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لتطوير الأداء الإداري، وهذا يرجع إلى أن التدوير الوظيفي يسهم في رفع كفاءة العاملين، واكتساب خبرات جديدة.

احتل المحور الثالث (إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي) الترتيب الثالث من وجهة نظر العينة، بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وبوزن نسبي (٠,٧٤٥)، وهذا يؤكد على أن للتدوير الوظيفي العديد من الايجابيات في حالة تطبيقه بطريقة سليمة حيث يسهم في القضاء على الروتين والملل، واكتساب خبرات جديدة.

احتل المحور الأول (واقع الأداء الإداري) الترتيب الرابع من وجهة نظر العينة، بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وبوزن نسبي (٠,٧٢٩)، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تعمل على رفع أداء العاملين من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة، وتقوية المحاسبة الإدارية.

احتل المحور الرابع (واقع تطبيق التدوير الوظيفي) الترتيب الخامس والأخير من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (١,٨١)، وبوزن نسبي (٠,٦٠٢)، وهذا يشير إلى أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي كان منخفضاً نظراً لوجود بعض المعوقات التي تواجه تطبيقه، ويجب على المؤسسات التغلب على هذه المعوقات وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة لوضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة بشقيها النظري والميداني تقترح الباحثة عدد من التوصيات التي قد تسهم في نجاح تطبيق التدوير الوظيفي لتحسين أداء العاملين:

- ١- التخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤدي إلى نتائج سلبية.
- ٢- عقد دورات تدريبية للموظفين لتساعدهم على استيعاب وإدراك أسلوب التدوير الوظيفي في تحسين أداء المنظمة والموظفين على حد سواء.
- ٣- اشعار العاملين أن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة على حد سواء، وليس نتيجة سوء أدائهم الوظيفي.
- ٤- العمل على التوسع في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على الإدارات بشكل تدريجي مما يسهم في تحسين أداء الموظفين.
- ٥- العمل على توفير مناخ وبيئة مناسبة لاتمام عملية التدوير الوظيفي.
- ٦- تقديم مكافآت تشجيعية للموظفين بناءً على أفضل أداء.



## المراجع

- ١- أبو الوفا، وآخرون، "المعطيات المعاصرة للجامعة في الدول النامية"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية، كلية التربية، المجلد (١٦)، العدد (٢)، ٢٠٠٠م، ص ص ٣٥-٩٨.
- ٢- أحمد الخطيب، التطوير التربوي، تجارب دولية وعالمية، اريد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، ٢٠٠٥م.
- ٣- أحمد عبد الله سعد آل سلطان، "تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار"، رسالة دكتوراة، مقدمة إلي قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١م.
- ٤- أحمد علي عبد الله نعمان، "القانون رقم (٣١) لسنة ٢٠٠٩م بشأن التدوير الوظيفي ولائحته التنفيذية في الجمهورية اليمنية (المضمون والتحليل)"، ورقة عمل مقدمة الي ورشة عمل التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية (القانون-التطبيق) المنعقدة في المعهد الوطني للعلوم الإدارية- صنعاء ، نوفمبر ٢٠١٣م.
- ٥- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط٢، ٢٠٠٧م.
- ٦- إيداعلي الدجني، " إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة- الجامعة الإسلامية دراسة حالة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد (١٣)، عدد (٤٣)، ٢٠٢٠م.
- ٧- إيمان أحمد خضر، "الاتجاهات الحديثة في التطوير والأداء الأكاديمي لبرنامج إعداد أخصائي التربية المسرحية"دراسة تقويمية"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة ، العدد ١٩، يناير ٢٠١١م، ص ١٠٠.
- ٨- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- ٩- جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م.

## دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري

أ.د/ رباح رمزي عبد الجليل الضبع د/ هناء فرغلي علي محمود أ/ إيمان فوزي عبد الحميد علي

١٥٨

- ١٠- جون أدير، الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠٨م.
  - ١١- رباح الخطيب، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط٢، أريد، الأردن، عالم الكتاب، الحديث، ٢٠٠٦م.
  - ١٢- رنا إبراهيم الرشودي، "فاعلية الإتصال الإداري في جامعة القصيم ودوره في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ٢٠١٧م.
  - ١٣- زينب عبد الرحمن السحيمي، "التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، العدد (٣)، ٢٠٠٨م، ص ٣٠٧-٣٥٥.
  - ١٤- سعود آل سعود، الإدارة العامة في المملكة السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٨م.
  - ١٥- سلامة عبد العظيم حسين، "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة"، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ٢٦-٢٧ نوفمبر، ٢٠٠٦م.
  - ١٦- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الاطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، السويس، ٢٠٠٩م.
  - ١٧- عبد الفتاح بن عبد القادر الرحالي، التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية، صحيفة عكاظ، السعودية، ٣ أغسطس ٢٠٠٨م.
- Available at: [www.okaz.com.sa/article/202715](http://www.okaz.com.sa/article/202715) .accessed in 6:30 2018, at: 10: p m.
- ١٨- عبد المعطي محمد عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان - الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، المجلد (١)، ٢٠٠٨م.

١٩- محمد المقبل، "التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق"، ورقة عمل مقدمة إلي وشة عمل حول أهمية التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق، صنعاء، ٢٠١١م.

Available at: <https://sahafahnet.net/news/1239009.htm/> accessed in: 31-10-2018, at: 4 p.m.

٢٠- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربي للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م.

٢١- مساعد الفريان، "التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية"، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (٨١)، ٢٠١١م.

٢٢- مصلحة بنت حسين البارقي، التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث، دراسة مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد (٢)، المجلد (١)، إبريل ٢٠١٧م، ص ١-٢٨.

٢٣- المعجم الوسيط، "مجمع اللغة العربية"، مصر، مكتبة الشروق الدولية، ط٤، ٢٠٠٤م.

منال صقر راشد أشتيلي، "تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن، ٢٠١٩م.

٢٤- نادر حامد أبو شرح، "تقييم اثر الحوافز علي مستوي الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهه نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٠م.

- 25- Mohan,K. The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development ; An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore Districts, **Mediterranean Journal, of Social Sciences**, Vol.6,No.1,pp209–215,2015.
- 26- Mohsen, ,F, Nawaz ,M, Khan, impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan .**African journal of Business Management**,p.711. 2012.
- 27- Tarus,B. K.: Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya' **International Journal of Business and Management**; Vol.27 Issue 2 pp.287–311,2014.