

واقع التدوير الوظيفي للاخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الجيزة

أ.د. أمل فكري نعيم

أستاذة بقسم الادارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة حلوان

أ.د. كوثر الموجي

استاذة ورئيس قسم الاسبق للاداره الرياضيه -كلية تربيته رياضيه الهرم بنين - جامعه حلون

عزيرة محمد عبد المولي

اخصائي رياضي اول مديريةية الشباب والرياضة بالجيزة

التدوير الوظيفي هو تقنية إدارية حديثة من خلالها يكون هناك فرص متساوية للعاملين لإظهار قدراتهم ومهاراتهم في العمل وإحداث طفرة جديدة من خلالها يمكن تطوير قدرات المؤسسات وإمكانياتها وإعطائها ميزة للتنافس بين مثلتها من المؤسسات ، فالتدوير الوظيفي يساعد في تدريب وصقل قدرات وخبرات العاملين في الاقسام المختلفة ورفع كفاءة العاملين بها والقضاء على روتين العمل والرتابة والبيروقراطية ، واكتشاف المهارات المختلفة للعاملين ومساعدة إدارة الموارد البشرية في انتقاء قادة المستقبل وإعداد صفوف من القادة القادرين على تحدى الصعاب والمنافسة الاقتصادية والادارية للمؤسسات ، وسد العجز البشري بأداة الموارد البشرية و مواجهة أي مشكلات غير متوقعة مستقبلا ، لذلك تحاول المؤسسات والهيئات الادارية في ضوء خصائص أفرادها واحتياجاتهم؛ تنمية مهاراتهم واكسابهم خبرات في التعامل مما يجعلها قادرة على توسيع الاشراف داخل الادارة .

وترى الباحثة أن التدوير الوظيفي قد يكون حلاً للمشكلات سابقة الذكر اذ انه أحد أساليب وتقنيات التطوير بمجالات العمل وأن التغيير التنظيمي هو أسلوب من أساليب الادارة الحديثة التي تُمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الأخصائيين الرياضيين في مديريةية الشباب والرياضة .

مقدمة البحث

تسعى المؤسسات والهيئات الي تطوير نظمها الادارية من أجل مواكبة التطور العالمي الحادث في كافة مجالات الأعمال مستخدمة وسائل تكنولوجية وبرامج تنمية بشرية للعاملين بها مطبقة أساليب ادارية حديثة متنوعة منها أسلوب التدوير الوظيفي طبقاً لمعايير تقييم أداء محددة، وهذا الأسلوب يؤدي الى تطوير الخبرات والمهارات والابتكار والابداع في طرق حل المشكلات

وإدارة المناصب الإدارية المختلفة مما يعطى الفرصة لتمكين العاملين ورفع مستوى الكفاءة الإدارية لديهم وكذلك إعطاء الفرص المتساوية لتطوير الأداء وتشجيع العاملين الجدد على المشاركة في إتخاذ القرار والقضاء على المركزية والتي كبحت جماح أليات الإبداع والتفكير المبتكر وكذلك القدرة على تقلد المناصب الادارية والقيادية بطريقة أفضل والتطلع الى مستقبل أكثر اشراقاً لذلك تحاول المؤسسات والهيئات الادارية في ضوء خصائص أفرادها واحتياجاتهم؛ تنمية مهاراتهم واكسابهم خبرات فى التعامل مما يجعلها قادرة على توسيع الاشراف داخل الادارة وقد أكد على ذلك عدد من الباحثين منهم " جبر على جبر" ٢٠١٤م (٦) ، " احمد عزمي" 2013 م (٤) ، "أحمد ماهر" 2007م (3) ، " جبر علي جبر " (2014م) (٧) ودرويش والشمري وآخرون (٢٠١٠م) (٨) وقد شاع التدوير الوظيفي بالدول المتقدمة حديثاً واختلف الاداريون فيه علي انه أسلوب سياسي ادارى أم ادارى فقط ، اذ يفسر بأنه تحريك الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى لإكسابه مهارات جديدة سواء إقتضت ذلك مصلحة الفرد أو المنظمة ولا يقتصر التدوير الوظيفي على الوظائف الدنيا فإنه يطال الجميع من أسفل السلم الوظيفي حتي أعلاه، كما قامت بعض الدول العربية بتطبيق التدوير الوظيفي في هيكلتها لأهدافها ومنظومة قيمها وسياساتها كأحد سبل التحديث والتطوير بها . (٣ : ٢١٧) .

ولاشك أن هناك اعتبارات معينة يجب مراعاتها عند اجراء التدوير الوظيفي ومنها، مناسبة الموظف للمهام الجديدة ومناسبة التخصص له وحاجة العمل اليه ، ويعطى الموظف فرصة كافية للتدريب على المهام الجديدة وان يبقى مدة محددة ومدروسة لكي يتمكن من الإلمام بتفاصيل المهام الجديدة. (٦ : ١٤٥) وقد يرتبط التدوير الوظيفي بالكفاءة الإدارية والتي يُقصد بها النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنتاج الأهداف المحددة والمرغوب انجازها بمتطلبات المؤسسات المختلفة لكي تصبح قادرة على أداء الأعمال على أكمل وجهه معتمدة على المدخلات والمخرجات للعملية الاداري . (٦ : ١٤) .

من خلال عمل الباحثة كأخصائي أول بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة لاحظت من واقع قانون الدولة للتقاعد للعاملين عند سن 60 سنة انه في الفترة من 2015 الي 2020 سوف يكون أكثر من ثلثي موظفي الدولة قد أحيل الي سن المعاش وأيضا بسبب حالات الوفاة التي حدثت اثناء فترة تفشي وباء كورونا في العالم أجمع ادت إلى حدوث وفيات كثيرة للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة مما أدى الي غياب عدد كبير من ذوي الخبرات والمهارات بالعمل الاداري والقيادي، وأصبحت أماكنهم شاغرة، كما أن شعور الأخصائي بامتلاك وظيفته وأنه يجب ألا يفصح عن أسرار ومهام عمله للزملاء الجدد تصوراً منه أنه بذلك يحافظ علي مكانته وعمله، كل هذه

الاسباب أدت الي التأثير سلباً علي سير العمل وانجازه بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة كما تراجعت برامج الأنشطة الرياضية التي تديرها المديرية فلم تعد تقدم هذه الأنشطة بصورة تتطابق مع معايير نجاحها.

وتري الباحثة أن التدوير الوظيفي قد يكون حلاً للمشكلات سابقة الذكر اذ انه أحد أساليب وتقنيات التطوير بمجالات العمل وأن التغيير التنظيمي هو أسلوب من أساليب الادارة الحديثة التي تُمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من الأخصائيين الرياضيين العاملين بالمديرية لممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الادارية أو الاثنتين معاً، كما يمنح الفرصة المتساوية للأخصائيين للكشف عن المواهب والقدرات والابداعات والكوامن البشرية فيهم و كذلك القضاء علي البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكث فيها أصحابها فترة طويلة مثل الوظائف الإشرافية والادارية والقيادية ويؤكد علي ذلك كل من "أحمد عزمي" 2013 م (4) ، " الشريف" 2014 م (5) ، " جبر علي جبر" (٢٠١٤م (6) ، "درويش والشمري" 2011 م (8) ، في ان التدوير الوظيفي قد يؤثر علي الكفاءة الادارية للأخصائيين مما دفع الباحثة لمحاولة دراسة " واقع التدوير الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة بالجيزة" .

هدف البحث

يهدف البحث الى تحديد واقع التدوير الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة بالجيزة .

تساؤلات البحث

ما واقع التدوير الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة ؟

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث .

مجتمع وعينه البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة وعددهم (١٣٠ اخصائي) موزعين علي (١٩) ادارة فرعية ، و أختارت عينة البحث بطريقة بالحصر الشامل لتضم :الدرجة الاولى عددهم (٥٥)، الدرجة الثانية (٧٥)

أدوات جمع البيانات : استخدمت الباحثة أدوات جمع البيانات المناسبة للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع البحث وكانت كآلاتي :

السجلات والوثائق المرتبطة بموضوع البحث : قامت الباحثة بالاطلاع على المراجع والدراسات المرجعية العربية منها والاجنبية المرتبطة بموضوع البحث ومدى الاستفادة منها في جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث والتي تناولت مفهوم التدوير الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة .

- استمارة استبيان ("واقع التدوير الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة") استعانت الباحثة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان بعدد من المصادر التي استفادت بها الباحثة في تحد وصياغة عبارات الاستبيان وتمثلت المصادر في :

- استمارات الاستبيان الواردة بالدراسات السابقة .
- الدراسات والابحاث السابقة والمرتبطة بموضوع البحث .
- الوثائق والملفات المتاحة بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة والتي أطلعت عليها الباحثة بحكم عملها كأخصائي رياضي بالمديرية .

الخطوات العلمية لبناء الاستبيان :

- قامت الباحثة بتصميم استمارة الاستبيان لتطبيقها على العينة قيد البحث (الاستطلاعية - الاساسية) وتم تحديد الهدف الرئيسي لاستمارة الاستبيان في ضوء هدف البحث وتم وضع العبارات المندرجه بالاستبيان بإتباع الخطوات الآتية :
- القراءات النظرية للمراجع العلمية الخاصة بالتدوير الوظيفي .
 - الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث العلمية العربية والاجنبية المرتبطة بموضوع البحث .
 - المقابلات الشخصية حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع مجموعة من السادة الخبراء الاكاديميين لاستيفاء استمارة الاستبيان .
 - الخبرة الشخصية للباحثة من خلال عملها كأخصائي رياضي أول بمديرية الشباب والرياضة الجيزة .

المعاملات العلمية لاستمارة استبيان" واقع التدوير الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة".

اولا : الصدق :

١- (المضمون او المحتوى) عن طريق المحكمين

قامت الباحثة بعرض استمارة الاستبيان قيد البحث في صورتها الاولية على مجموعة من الخبراء كالاتي :

كوادر اكاديميين من أساتذة الجامعات في مجال الادارة الرياضية وعددهم (٧) وذلك لاستطلاع رأيهم في مدى ملائمة العبارات لهدف البحث .

٢- صدق الاتساق الداخلي

اختبرت الباحثة صدق استمارة الاستبيان بتطبيقها على العينة الاستطلاعية تمثل مجتمع البحث ومن خارج العينة الاساسية وقوامها (٢٠) أخصائي وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق ايجاد معامل الارتباط بين عبارات الاستبيان المنتمية له وبذلك يتحقق صدق التكوين الفرضي للاستمارة بإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموعة المحاور المنتمية اليها .

ثانيا : حساب معامل الثبات لاستمارة استبيان التدوير الوظيفي :

قيم معامل ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية لعبارات استبيان التدوير الوظيفي

جدول (١)

التجزئة النصفية		قيمة ألفا كرونباخ	الاستبيان
جتمان	سيبرمان براون	٠.٩١٢	التدوير الوظيفي

وعلى ضوء ما سبق قامت الباحثة بتصميم استمارة الاستبيان وفقا لهدف البحث كالاتي :
 استمارة استبيان واقع التدوير الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة , (من اعداد الباحثة) ، واشتملت اداة جمع البيانات على البيانات العامة لعينة البحث (الاسم , الوظيفة , المؤهل , سنوات الخبرة) ، وتم العرض على مجموعة من الخبراء الاكاديميين من أساتذة جامعات التربية الرياضية وعددهم (٧) خبراء بهدف :
 - تحديد درجة اهمية الاستبيان المقترح لتحقيق هدف البحث .

- إضافة ما يروونه مناسباً.
- حذف ما يروونه غير مناسباً.
- الترتيب على حسب أهميتها .
- تحديد ميزان التقدير المقترح للاستثمار .

المعالجات الإحصائية المستخدمة :

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة البحث وهي :
 الدرجة المقدره , الوزن النسبي كا2

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

اولا : عرض وتفسيرالنتائج :

جدول (٢)

التكرارات والنسبة المئوية وكا٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الاول (واقع التدوير الوظيفي)

(ن = ١٣٠)

م	العبارات	الاستجابة						مجموع الدرجات المقدره	النسبة المئوية %	كا٢
		نعم		الي حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتوفر لدى الإدارة العليا بالمديرية قناعه وروية واضحة بسياسة وأهداف التدوير الوظيفي	٣٠	٢٣.١	٨٠	٦١.٥	٢٠	١٥.٤	٢٧٠	٦٩.٢	٤٧.٧
٢	يتم التدوير بشكل مخطط ومنظم مسبقا .	٣٠	٢٣.١	٧٠	٥٣.٨	٣٠	٢٣.١	٢٦٠	٦٦.٧	٢٤.٦
٣	يخضع الأخصائيين الرياضيين لتدريب كاف وتنقيفهم بأهمية التدوير ومميزاته قبل تدويرهم .	٣١	٢٣.٨	٥٩	٤٥.٤	٤٠	٣٠.٨	٢٥١	٦٤.٤	٩.٤
٤	-يساعد التدوير علي التجديد في العمل والقضاء على البيروقراطية والروتين في العمل .	٥٠	٣٨.٥	٤٠	٣٠.٨	٤٠	٣٠.٨	٢٧٠	٦٩.٢	١.٥
٥	يساهم التدوير في اكتساب الخبرات جديده	٩٣	٧١.٥	٣٧	٢٨.٥	٠	٠.٠	٣٥٣	٩٠.٥	١.٠١.٣

٤٤.١	٨٢.٣	٣٢١	٧.٧	١٠	٣٧.٧	٤٩	٥٤.٦	٧١	يساهم التدوير في مكافحة الفساد وسوء استغلال الإخصائيين للسلطة	٦
٦٩.٩	٨٤.٩	٣٣١	١٣.١	١٧	١٩.٢	٢٥	٦٧.٧	٨٨	يساهم التدوير في رفع الروح المعنوية للأخصائيين .	٧
١١٤.٦	٩١.٣	٣٥٦	٢.٣	٣	٢١.٥	٢٨	٧٦.٢	٩٩	التدوير يساعد في سد النقص البشري في بعض الإدارات - والهيئات .	٨
٦٩.٩	٨٤.٩	٣٣١	١٣.١	١٧	١٩.٢	٢٥	٦٧.٧	٨٨	يساهم التدوير في الحد من مقاومه الاخصائيين للتغيير .	٩
١٥٨.٦	٩٤.٩	٣٧٠	٠.٠	٠	١٥.٤	٢٠	٨٤.٦	١١٠	يشعر الأخصائيين بعد تدريبهم بالقدرة على التكيف مع أى وظيفه يتم تدويرهم إليها	١٠
٩٣.٩	٨٩.٧	٣٥٠	٠.٠	٠	٣٠.٨	٤٠	٦٩.٢	٩٠	يساهم التدوير في اعطاء الفرصة للنمو والتطور الوظيفي .	١١
١٨٠.٥	٩٦.٢	٣٧٥	٠.٠	٠	١١.٥	١٥	٨٨.٥	١١٥	يتيح فرصه للأخصائي الرياضي ان يكتسب معارف ومعلومات اخرى مرتبطة بالوظيف الجديدة	١٢
١٥٨.٦	٩٤.٩	٣٧٠	٠.٠	٠	١٥.٤	٢٠	٨٤.٦	١١٠	تعدد المهارات لدى الأخصائي الرياضي تؤهله لتنفيذ التدوير الوظيفي	١٣
٢.٧	٧٠.٥	٢٧٥	٢٦.٩	٣٥	٣٤.٦	٤٥	٣٨.٥	٥٠	موصفات الوظائف في مديره الشباب والرياضة مصممه جيدا بشكل يساعد على التدوير الوظيفي	١٤

قيمة كا ٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول ان النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الاول واقع التدوير الوظيفي قد انحصرت ما بين (٦٤.٤ % ، ٩٦.٦ %) وجاءت جميع قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٠٥ على جميع عبارات المحور الاول ولصالح الاستجابة ب نعم فيما عدا العبارات ارقام (٤ ، ١٤) حيث جاءت قيمة مربع كا غير دالة احصائيا ، وجاء ترتيب العبارات كما يلي :

١. يتيح فرصه للأخصائي الرياضي ان يكتسب معارف ومعلومات اخرى مرتبطة بالوظيف الجديدة
٢. يشعر الأخصائيين بعد تدريبهم بالقدرة على التكيف مع أى وظيفه يتم تدويرهم إليها
٣. تعدد المهارات لدى الأخصائي الرياضي تؤهله لتنفيذ التدوير الوظيفي
٤. التدوير يساعد في سد النقص البشرى في بعض الادارات - والهيئات .
٥. يساهم التدوير في اكتساب الخبرات جديده
٦. يساهم التدوير في اعطاء الفرصة للنمو والتطور الوظيفي .
٧. يساهم التدوير في رفع الروح المعنوية للأخصائيين .
٨. يساهم التدوير في الحد من مقاومه الاخصائيين للتغير .

ثانيا : مناقشة النتائج لاستمارة الاستبيان واقع التدوير الوظيفي :

من الجدول رقم (٢) يتضح ان النسبة المئوية للاستجابة عبارات المحور الاول : واقع التدوير الوظيفي تراوحت ما بين (٦٤% _ ٩٦%) حيث حصلت العبارة رقم (٣) : (يخضع الاخصائيين الرياضيين لتدريب كاف وتنقيفهم بأهمية التدوير الوظيفي ومميزاته قبل تدويرهم .) حصلت على اقل نسبه (٦٤%) ، بينما حصلت العبارة رقم (١٢) : (يتيح فرصة للأخصائيين الرياضيين ان يكتسب معارف ومعلومات اخرى مرتبطة بالوظائف الجديدة) على اعلى نسبة استجابة (٩٦%) ، وتري الباحثة مما سبق ان التدوير الوظيفي هو اسلوب ادارى فعال وجديد ويساعد فى سد النقص البشرى فى ادارة الموارد البشرية ويساعد أيضا فى تنمية وزيادة الخبرات لدى الاخصائيين الرياضيين مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم مما ينتج عنه ضخ دماء جديدة بالعمل وزيادة النشاط والتنافس لمصلحة العمل مما يؤدي الى تقدم المؤسسات والهيئات الرياضية ويساعد فى القضاء على الرتابة فى العمل والبيروقراطية فى اتخاذ القرارات .

وقد اتفق دراسة (جبر على جبر ٢٠١٤ م) مع نتائج عبارات المحو الأول والتي أكدت أن التدوير الوظيفي يؤدي الى زيادة الخبرات والمهارات وتنمية الإبداع والإبتكار لدى العاملين والقضاء على الملل والرتابة فى العمل والقضاء على المصالح الشخصية وعلى البيروقراطية وروتين العمل وهو مناسب لجميع الوظائف الادارية .

كما اتفقت مع دراسة (خضير و اخرون ٢٠١٠ م) مع نتائج العبارات حيث اكدت ان اسلوب التدوير الوظيفي يصلح لتدريب الرؤساء والمشرفين والمديرين بغرض تأهيلهم لشغل المراكز

الإدارية من المستويات الأعلى لأن نقل الشخص من موقع لأخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة .

كما اتفقت مع دراسة (ميسون عبدالله ٢٠١٧ م) والتي أكدت ان التدوير الوظيفي أداة فعالة للتطوير الوظيفي كما انه يتيح مرونة في حركة الموظف الى اماكن ومواقع متعددة في المنظومة وبالتالي الاعتماد على في القريب العاجل عند مواجهة بعض المشكلات في ضغوط العمل وفي حالات قلة الموارد البشرية .

وقد اختلفت دراة (كاهينة حداد ٢٠١٩) مع استجابة العبارات حيث أكدت أن التدوير الوظيفي له سلبيات كبيرة تنتج عنه وترجع الى نقل الموظف من مكان عمله الذي يحبه وينتمي اليه ويشعر بالمتعة في اداء مهامه حيث نقلة إلى مكان آخر غير قادر علي التكيف مع متغيراته الجديدة وكذلك زيادة التكاليف في عملية التدوير الوظيفي كما ان التدوير الوظيفي يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل وقد يشعر العامل بعدم الاستقرار مما ينعكس على ضعف حصوله على فرصة أكبر لكسب الترقيات مما يدفعه للشعور بالإحباط .

وترى الباحثة انه لا بد للأخصائيين ان ينتمون للعمل وللمؤسسة بصفه عامه وليس مكان لا نه ليس من الضروري ان يقضى العامل والاحصائي مدة العمل كامله في مكان واحد فهذا يقضى على طموحه ووجوده كأخصائي .

وترى الباحثة أن حصول العبارات من رقم (١) الى رقم (٣) على أقل نسبة (٦٤ % - ٦٦ %) يوضح ان مفهوم التدوير الوظيفي كأسلوب اداري جديد يحتاج الى اهتمام اكبر في توضيح مميزاته للأخصائيين وللمؤسسة وامكانية الاستفادة منه وانه لا بد من وجود تخطيط وتنظيم مسبق لعملية التدوير الوظيفي كي يتم الحصول على النتائج المرجوة منه .

واتفقت رسالة (جبر على جبر ٢٠١٤) حيث انه يرى ان لم يكن هناك عملية تخطيط سليمة لعملية التدوير الوظيفي فإن غالبا تكون النتائج سلبية على الموظف والادارة .

و من عوامل نجاح التدوير الوظيفي هي :

- التخطيط الجيد للتدوير قبل تنفيذه .
 - تدريب الاخصائيين وتوعيتهم بمفهوم و اهداف التدوير الوظيفي .
- ومما سبق ترى الباحثة ان الاخصائيين في مديرية الشباب والرياضة بحاجة الى الاهتمام بتوضيح مفهوم واهداف التدوير الوظيفي وكذلك تدريبهم وتنقيفهم بالأسلوب الإداري الجديد .

الاستنتاجات والتوصيات :

اولا :الاستنتاجات:

- يزيد التدوير من قدرات الأخصائيين الرياضيين على التكيف مع كل الوظائف التي تم الانتقال اليها
- ساعد التدوير في سد النقص البشري في بعض الادارات .
- ساهم التدوير في إتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي وإظهار مواهب وقدرات الاخصائيين مما ساعد على رفع الروح المعنوية في العمل وزيادة التنافس لمصلحه العمل .
- ساعد التدوير فى الحد من مقاومه التغيير لدى الاخصائي .
- وجد قصور واضح فى عملية تدريب الاخصائيين قبل تدويرهم وعدم وضوح مفهوم ومميزات التدوير قبل عملية التدوير .
- وجود ضعف فى عملية التخطيط للتدوير بمديرية الشباب والرياضة .
- عدم وضوح سياسة التدوير الوظيفي لدى رؤساء مديريةية الشباب والرياضة .
- تحتاج الوظائف فى مديريةية الشباب والرياضة تحتاج الى تعديل بحيث تساعد على اتمام عملية التدوير الوظيفي .

ثانيا : التوصيات :

- ١- التخطيط الجيد المسبق لعملية التدوير الوظيفي لتحقيق الاستفادة القصوى منه .
- ٢- تحديد إجراءات واضحة ومرنة لعملية التدوير الوظيفي وإتاحة الفرصة للجميع للتقدم الى وظائف أعلى .
- ٣- زيادة الاهتمام من قبل مديريةية الشباب والرياضة بأسلوب التدوير الوظيفي حيث انه اسلوب اداري مهم وجديد لتطوير المؤسسات وزيادة كفاءتها ويساعد على سد النقص البشري بها .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

١. أحمد عزمي احمد عزام ٢٠١٣م : التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح الامنية للعاملين فى الاجهزة الامنية التابعة لوزارة الداخلية ، رسالة ماجستير .
٢. إحسان دهن جلاب ، كمال كاظم طاهر ٢٠١٣م : ادارة التمكين والاندماج ، ط١، عمان الاردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
٣. جبر على جبر ٢٠١٤م : دور سياسة التدوير الوظيفي فى رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين فى الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير .
٤. خضر كاظم حمودة واخرون ٢٠١٠م : إدارة الجودة فى المنظمات المتميزة ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط١ .
٥. درويش ، الشمري ٢٠١٠م : دور تفويض السلطة فى تطوير كفاءة الاداء الوظيفي فى الشركة العامة لصناعة الاسمدة ، رسالة ماجستير
٦. سعيد القحطاني ٢٠١١م: التدوير الوظيفي ومدى أسهامه فى التنمية البشرية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، رسالة ماجستير .
٧. شمس الدين بوزيد ٢٠١٧م: دور التدوير الوظيفي فى تمكين العاملين ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، رسالة ماجستير .
٨. عصام فايز القرعان ٢٠١١م : التدوير الوظيفي وأثره على اداء العاملين الاردنيين فى وكالة الغوث للاجئين ، مكتب غزة الاقليمي ،كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، رسالة ماجستير .
٩. محمود حسين الوادى ٢٠١٢م : التمكين الإداري فى العصر الحديث ، ط١، عمان الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
١٠. محمد الدويك ٢٠١٣م : نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية ، جامعة غزة الاسلامية ، رسالة ماجستير . .
١١. ناصر جردات واخرون ٢٠١٣م : ادارة التغيير والتطوير ، ط١، عمان الاردن ، دار أثير للنشر والتوزيع .
١٢. ناصر المدرع ٢٠١٤م: التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، جامعة الرياض ، رسالة ماجستير .

١٣. نضال سلام بدر ٢٠١٦م : التدوير الوظيفي ودوره فى الكفاءة الانتاجية فى الوزارات الفلسطينية ، جامعة الاقصى فلسطين ، رسالة ماجستير .