

**تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بكلية  
التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا في ضوء  
مدخل التدوير الوظيفي**

**A proposed perception to develop the Human  
Resources at the Faculty of Education for  
Early Childhood, Minia University in the  
light of the Job Rotation approach**

إعداد

أ.م.د / هاني السيد محمد العزب

أستاذ أصول تربية الطفل المساعد  
كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا

المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة

المجلد العاشر - العدد الأول

يوليو ٢٠٢٢

**تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة  
جامعة المنيا في ضوء مدخل التدوير الوظيفي**  
**A proposed perception to develop the Human  
Resources at the Faculty of Education for Early  
Childhood, Minia University in the light of the Job  
Rotation approach**

أ.م.د / هاني السيد محمد العزب \*

### ملخص

هدف البحث تعرف واقع تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا، وإجراءات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بها، وتحديد العلاقة الارتباطية بين تدوير الموظفين وتنمية الموارد البشرية، وتقديم تصور مقترح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي، وقام الباحث باستطلاع آراء عينة البحث والبالغة (٣٠) موظفًا، من خلال توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات البحث، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS) ولقد أظهرت نتائج البحث أن واقع تنمية الموارد البشرية تحقق بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (٠,٦٨)، وإجراءات تطبيق التدوير الوظيفي تحققت بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (٠,٦٣)، كما توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تدوير الموظفين وتنمية الموارد

\* أستاذ أصول تربية الطفل المساعد - كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا

البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦٩)، أما التحديات التي تحول دون تطبيق التدوير الوظيفي تحققت بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (٠,٨١)، وقدم البحث تصوراً مقترحاً لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية.

**الكلمات الدالة:** الموارد البشرية، كلية التربية للطفولة المبكرة، مدخل التدوير الوظيفي.

**Abstract:**

The aim of the research is to identify the reality of human resource development in the Faculty of Early Childhood Education at Minia University, and the procedures for implementing the job rotation entrance therein, Determining the correlation between staff rotation and human resource development, Presenting a proposed vision to activate the job rotation approach for human resources development. The researcher used the descriptive approach to achieve this, and the researcher surveyed the opinions of the research sample, which amounted to (30) employees, by distributing a questionnaire designed for this purpose to measure the respondents' response to the research variables, and the results were analyzed using the program (SPSS).

The results of the research showed that the reality of human resources development was achieved in a medium degree, with an average response rate of (0.68), The job rotation application procedures were achieved in a medium degree, with an average response rate of (0.63).

There is also a significant positive correlation between employee rotation and human resources development, as the correlation coefficient was (0.869), as for the challenges that prevent the application of job rotation, they were achieved to a high degree, with an average response rate of (0.81).the research presented a proposed vision to activate the job rotation approach for human resource development.

**Key words:** Human Resources, Faculty of Education for Early Childhood, Job Rotation Approach.

**تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة  
جامعة المنيا في ضوء مدخل التدوير الوظيفي**  
**A proposed perception to develop the Human  
Resources at the Faculty of Education for Early  
Childhood, Minia University in the light of the Job  
Rotation approach**

أ.م.د / هاني السيد محمد العزب \*

**مقدمة:**

يُعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح أو قد تسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف، ويرجع ذلك إلى تزايد نوعية الموارد البشرية المتعلمة الماهرة المتخصصة، والتطور المعرفي والعلمي والتكنولوجي، وتزايد الأخذ بالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، وتمكين العاملين، والتدوير الوظيفي وغيرها، فأصبحت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية نظرة استثمار في رأس المال البشري من خلال تنمية القدرات الفنية والمواهب وبالتالي تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة.

ولذلك يُعد الأداء الإداري الجيد معياراً أساسياً للحكم على جودة المؤسسة وقدرتها على المنافسة وجودة مخرجاتها، وهذا يتطلب من المؤسسة القدرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الإداري الفردي والجماعي، ووضع

\* أستاذ أصول تربية الطفل المساعد - كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا

معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف تسعى إلى الوصول إليه<sup>1</sup> (Eze, C. 69, Eze, V. H., & Jovita, U. N, 2023, p. 69).

كما يستمد الأداء الإداري أهميته من أهمية الهدف الذي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقه، فالجهاز الإداري قد أعد بشرياً ومادياً ومعنوياً من أجل الوصول إلى الهدف المنشود للمؤسسة، فأى تفريط فيه يؤدي إلى إهدار هذه الطاقات بقدر ذلك من التفريط، ومن هنا كان الحرص على الأداء الإداري الجيد لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً.

ومن إحدى طرق التطوير الوظيفي للموارد البشرية المعترف بها والمستخدمه على نطاق واسع في العديد من المؤسسات في السنوات الأخيرة هي مدخل التدوير الوظيفي فهو أداة لتنمية المهارات المهنية، والغرض منه مساعدة الموظف الجديد للحصول على المستوى المناسب من الكفاءة للوظيفة، وهو أيضاً وسيلة لزيادة المرونة المهنية (Ranjbar and Gorji, 2018, P.273)، فالتدوير الوظيفي أداة حيوية يتم من خلالها تحسين أداء الموظفين من خلال التعرض لأدوار ومسؤوليات متنوعة داخل نفس المؤسسة (Change, D., Linge, T. 124, K., & Sikalieh, D., 2019, p. 124)، ولقد حددت دراسة (Wijayathunga, L. A. D. H. R., & Rathish, D., 2023, p.28) أن عدم تنفيذ الإدارة للتدوير الوظيفي سيؤدي إلى ملل الموظفين وتثبيطهم على المدى الطويل، وبالتالي تقليل الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي.

<sup>1</sup> اتبع الباحث في توثيق المراجع في المتن وقائمة المراجع الإصدار السابع من نظام (APA7)

ولقد اعتبر علماء الإدارة مدخل التدوير الوظيفي واحدًا من أهم المبادئ الأساسية التي تهدف إلى تنمية الأداء الإداري للعاملين من خلال التعرف على مواهبهم وكفاءاتهم وقدراتهم الفنية، والتخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف الوظائف الإدارية بالمؤسسة، كي لا يكون هناك احتكارًا للقيادات الإدارية لهذه الوظائف، فمن أهدافه أيضًا استكمال منظومة التشريعات والقوانين المعززة للحوكمة المؤسسية والشفافية ومكافحة الفساد الإداري وتجسيد مبدأ العدالة- (Ali-Mohammadi & Ramezani, 2017, p. 29).

وتؤكد الغالبية العظمى من الأبحاث المتعلقة بفوائد مدخل التدوير الوظيفي في المؤسسات بالإجماع على النتائج الإيجابية لتقنية التطوير الوظيفي مثل: المستوى المرتفع للمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي، والتعلم الوظيفي الثابت والمحدد، وتحفيز الموظفين، والرضا الوظيفي، وتنمية المهارات، حيث تم تحديد أهمية مدخل التدوير الوظيفي في كل بيئة مؤسسية تقريبًا في جميع أنحاء العالم (Fernando & Dissanayake, 2019, p.28).

ومن هنا يُعد مدخل التدوير الوظيفي سياسة إدارية عامة تتم وفق خطة إدارية ممنهجة ومدروسة لتحديد سنوات ممارسة العمل الجديد سواء للوظيفة الإشرافية أو القيادية، فالتدوير الوظيفي للموارد البشرية هو عبارة عن تحريك الموظفين من مناصبهم إلى مناصب أخرى ليحل مكانهم آخرون وهو ما يساعدهم على تحسين أداءهم من خلال تلقي الخبرة أو التبادل المعرفي أو تنمية مهاراتهم أو شغل أماكن شاغرة، فهي تنقلات سريعة نسبيًا بين الوظائف الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وهو وضع ذو منفعة مشتركة للمؤسسة

وللموظفين؛ مما يجعل المؤسسة في وضع أكثر تنافسية (Tufail et al., 2017, p. 226).

وعادة ما يتم التعامل مع مدخل التدوير الوظيفي على المستوى التنظيمي من وجهة نظر أصحاب العمل، فإنهم يرون أن مدخل التدوير الوظيفي هو وسيلة لاكتساب المهارات اللازمة للترقية وتمكين الموظفين من اكتساب أفضل الممارسات من عدد من المهام المختلفة، وهي طريقة جيدة لبناء حياة الموظف المهنية (Fernando & Dissanayake, 2019, p.29).

كما أشارت دراسة (Akbari & Maniei, 2017, p. 22) إلى أن مدخل التدوير الوظيفي يتيح لمديري الموارد البشرية تحديد من يمكن استبداله بما هو ملائم ومناسب، علاوة على ذلك، تمنح ممارسات التدوير الوظيفي الدعم للمديرين لنقل الموظفين بشروط وبانتظام في مناصب مختلفة مع حوافز مختلفة، ومن أجل تحقيق النجاح في سوق تنافسية، من الضروري أن يفهم مديرو المؤسسات تصورات الموظفين ومشاعرهم تجاه الممارسات الإدارية المختلفة.

ويعد مدخل التدوير الوظيفي إجراءً هاماً في مناهج تنمية رأس المال البشري، ويتم ذلك من خلال عملية مخططة ومنظمة مستمرة ومعلنة وشفافة ومعاييرها معلومة لدى جميع القيادات الإدارية والموظفين، ولكنها تحتاج إلى تهيئة وتوعية وتعريف للموظفين والقيادات الإدارية بشتى الوسائل والإمكانات لقبول مثل هذه السياسة بالحوار المستمر، والبناء بين القيادات الإدارية والموظفين بما يسمح بتخطي وإزالة أي تحديات تعوق تطبيق مدخل التدوير الوظيفي، مع تجنب كل إجراء يعطى انطباعاً لدى الإداري أو القيادي على أن هذه السياسة قد تكون أحد أساليب الجزاء التأديبي لما ينعكس هذا سلباً على



(Kenechukwu, القيادة الإدارية أو الإداري من تأثير سلبي في أدائه الوظيفي, et al., 2020, p. 5381).

كما أن مدخل التدوير الوظيفي له أهمية فُضلى لدى المؤسسات فهو يُساعد في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في الموارد البشرية والاستفادة من الطاقات البشرية في كافة مستوياتها الإدارية، ويهيئ المؤسسة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجال العمل الإداري مما يكسبها ميزة تنافسية، فعملية التدوير (التناوب) بمثابة وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد تساعد المؤسسة على التجدد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة (Aldaihani, et al., 2022, p. 3).

### مشكلة البحث:

حظى موضوع تنمية الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالجهاز الإداري لأي مؤسسة على اهتمام بالغ وشهد بحوثاً ودراسات مستمرة لإيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أن الأداء الوظيفي للجهاز الإداري يُعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل لأي مؤسسة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية؛ مما يتطلب تنمية الموارد البشرية بها لتصبح مؤهلة وقادرة على الإبداع والابتكار.

وتشمل عملية تنمية الموارد البشرية أنشطة رئيسية من أهمها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتوصيف الوظائف وتنمية وتدريب الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية (القرني، ٢٠٢١، ص ١٧١).

ويعتبر مدخل التدوير الوظيفي من المحفزات الأساسية التي تساهم في إبراز الكفاءات البشرية والقدرات الإبداعية الكامنة لدى الموظفين؛ الذين يمارسون الأعمال الإدارية في وظائف مختلفة، مما يتيح لهم الفرص المناسبة لممارسة أعمال ومهام وظيفية غير أعمالهم المعتادة، وإكسابهم خبرات جديدة إضافة لخبراتهم السابقة (البطي، ٢٠٢٢، ص ١١٢ - ١١٣).

فلقد أصبحت المؤسسات الجامعية أكثر اهتمامًا بالموارد البشري باعتباره المورد الأساسي بالنسبة لها، وتسعى إلى تنمية قدراته ومهاراته بهدف تحسين الأداء وتحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله؛ حيث استخدمت عدة مداخل إدارية وأساليب حديثة لتحقيق ذلك، ومن أهم هذه المداخل الإدارية مدخل التدوير الوظيفي باعتباره أحد مداخل التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يُستخدم لتقييم أداء الموظفين وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار.

وفي ضوء ما سبق، تطرقت بعض من الدراسات إلى إبراز دور مدخل التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري في التعليم الجامعي في مصر؛ ومنها دراسة (عبد الجليل، ٢٠١٩) التي تناولت بعض العقبات التي تواجه تطوير الأداء الإداري في التعليم الجامعي المصري، ومنها: عدم التعاون بين القيادات الإدارية، وتعدد القوانين التي تحمل أكثر من معنى، والروتين القاتل في اتخاذ القرارات، وغياب وعى الوحدات المسؤولة عن التنمية البشرية بمدى أهمية التخطيط للموارد البشرية، ووجود مشكلات في الجهاز المسئول عن تنمية الموارد البشرية مثل: عدم موافقة أعداد العاملين الموجودين على رأس العمل مع واقع العمل الفعلي، إضافة إلى ذلك وجود أفراد في مواقع العمل دون تخصصاتهم، وهذا ما يسمى بالبطالة المقنعة، وقدمت الدراسة تصور مقترح

لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل التدوير الوظيفي لتحقيق أهداف الجامعة وصولاً إلى الاستخدام الأفضل للقوى البشرية، ووضع الموظف والقيادي المناسب في مكانه المناسب.

كما هدفت دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١) إلى تعرف دور التدوير الوظيفي في تنمية الأداء الإداري للعاملين بكلية التربية جامعة أسيوط، والتي أوصت بضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات الجامعية لما له من أهمية في تنمية ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة لهذه المؤسسات.

وتأسيساً على ما سبق، يُمثل الجهاز الإداري لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا السند الرئيسي للقيام بأدوارها، وتحقيق أهدافها؛ حيث أن حسن قيام الموظفين الإداريين بأدوارهم سوف يُسهم بشكل مؤكد في تحقيق معايير الجودة بها، وهذا ما أكد عليه دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي؛ حيث أشار منطوق معيار الجهاز الإداري إلى أن " للمؤسسة جهاز إداري ملائم من حيث العدد والمؤهلات مع حجم وطبيعة أنشطة المؤسسة، ويتسم بكفاءة الأداء بما يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحرص المؤسسة على التنمية المستمرة لأفرادها وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس آرائهم" (هيئة ضمان الجودة والاعتماد، ٢٠١٥، ص ٣٥)، فمن خلال عمل الباحث كمدير لوحدة الجودة والاعتماد بالكلية وبالوقوف على أهم نقاط الضعف في معيار الجهاز الإداري - والتي تم الحصول عليها من الدراسة الذاتية للكلية- والتي منها:

- عدم تبني كلية التربية للطفولة المبكرة استراتيجيات لتنمية أداء الجهاز الإداري والتعامل مع النقص في أفرادها؛ حيث يظهر ذلك عندما يحدث

خلو منصب موظف إداري في الكلية فتحدث المعاناة والتخبط في خطوات إيجاد البديل القادر على ملء هذا المنصب.

- نقص عدد الموظفين الإداريين بالجهاز الإداري بالكلية بسبب خروج بعضهم إلى سن المعاش، وعدم تعيين موظفين جدد.

- الاعتماد على الموظفين الإداريين المؤقتين بنظام السركي لسد العجز.

وبناءً على ما سبق، تتطلب الأمر ضرورة البحث عن أساليب إدارية حديثة لتنمية الموارد البشرية لتعويض العجز في بعض الإدارات والأقسام الإدارية بالكلية الناتج عن عدم التخطيط والإعداد لخلق القيادات البديلة، وذلك من خلال البرامج التطويرية والتي منها مدخل التدوير الوظيفي لإعطاء الفرصة للموظفين الإداريين لممارسة أعمال إدارية أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إستراتيجية مدروسة لرفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار.

وتأسيساً على ما سبق، فإن البحث الحالي يسعى للإجابة عن السؤال الرئيس كيف يمكن توظيف التدوير الوظيفي كمدخل لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا؟ ويتفرع إلى الأسئلة التالية:

١. ما واقع تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

٢. ما إجراءات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

٣. ما العلاقة الارتباطية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
٤. ما التحديات التي تحول دون تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
٥. ما التصور المقترح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

١. التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
٢. التعرف على إجراءات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
٣. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
٤. الوقوف على التحديات التي تحول دون تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
٥. تقديم تصور مقترح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

### أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال ما يلي:

### الأهمية النظرية:

تبرز أهمية البحث العلمية من خلال أهمية موضوع التدوير الوظيفي استجابة لما تنادي به التوجهات الإدارية الحديثة بتنمية رأس المال البشري.

### الأهمية التطبيقية:

يمكن أن يفيد البحث الحالي في تحقيق ما يلي:

١. لفت اهتمام واضعي الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا إلى أهمية مدخل التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية - الموظفين الإداريين - بالكلية.
٢. تسليط الضوء على التحديات التي تعيق من تنمية الموارد البشرية - الموظفين الإداريين - في كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا وسبل التغلب عليها من خلال تفعيل مدخل التدوير الوظيفي.
٣. مساعدة الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا على الخروج من دائرة الجمود الوظيفي إلى تنمية أدائهم وتحقيق أهداف الكلية بمستوى عال من الكفاءة والتي تنعكس على جودة الخدمات لجميع منسوبي الكلية.

**حدود البحث:** التزم البحث الحالي بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دراسة تنمية الموارد البشرية ومدخل التدوير الوظيفي.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الحالي على كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

### **مصطلحات البحث:**

#### **١. تنمية الموارد البشرية Human Resource Development:**

وتُعرف على أنها:

- العملية التي يتم من خلالها تعزيز وتدعيم فعالية الموظفين الإداريين الحالية والمستقبلية وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب مسارهم الوظيفي (Malik, 2022, p. 24).
- فمن الملاحظ أن هذا التعريف ركز على واحدة من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وهي استراتيجية تطوير المسار الوظيفي.

- أنشطة التعلم المنظمة الشاملة التي يتم إجراؤها في فترات زمنية معينة لإحداث تغييرات في السلوك المهني للإداريين، ويمكن توفير هذه الأنشطة لبضع ساعات أو أيام أو حتى سنوات، اعتمادًا على أهداف التعلم التي حددتها المؤسسة لتحسين مؤهلاتهم المهنية (Tien, et al., 2020, p.26). فمن الملاحظ أن هذا التعريف ركز على واحدة من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وهي استراتيجية التعلم.

- هي عملية لتطوير وإطلاق العنان للخبرات البشرية من خلال تطوير المؤسسات وتدريب الموظفين وتميئهم لغرض تحسين الأداء (Aldaihani, et al., 2022, p. 4). فمن الملاحظ أن هذا التعريف حصر مفهوم تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط واحد وهو استراتيجية التدريب والذي من خلاله يتم تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

ويعرف الباحث تنمية الموارد البشرية للموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة إجرائيًا بأنها: مساعدة الموظفين الإداريين في الكلية على تنمية قدراتهم فيما يتعلق بأدوارهم الحالية والأدوار المتوقعة لهم في المستقبل، والاستخدام الأمثل لقدراتهم لصالح الكلية.

## ٢. مدخل التدوير الوظيفي:

ويُعرف على أنه:

- أداة فعالة للتنفيذ الناجح لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، للعثور على الاستبدال الفوري للإداري ذو المنزلة العالية داخل المؤسسة، وذلك من خلال وضع الإداري المناسب في الوظيفة المناسبة حتى يمكن تحقيق أقصى قدر من جودة الأداء المؤسسي (على، ٢٠١٧، ص ١١٧١).



- استراتيجية مهمة لتدوير الموظفين الإداريين بين الوظائف المختلفة لتحسين الأداء الوظيفي لهم في أي مكان عمل وجعلهم أكثر التزامًا وتفانيًا تجاه العمل (Shehansi, et al., 2019, p. 30).
- أسلوب إداري يتم تطبيقه لنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى لجعله على دراية بجميع قطاعات المؤسسة (Aldaihani, et al., 2022, p. 2).
- حركة منهجية لتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية المختلفة لكل من المؤسسة والموظفين الإداريين مثل: توجيه الموظفين الإداريين الجدد، وتعزيز التطوير الوظيفي، وتدريب الموظفين، ومنع الملل في العمل أو الإرهاق ومواصلة عمليات العمل خلال فترات الأزمات (Botti & Mora, et al., 2021, p. 2533).

فمن الملاحظ أن هذه التعريفات اعتبرت أن التدوير الوظيفي من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والذي من خلاله يتم رفع مستوى المهارات والقدرات والخبرات للموظفين.

ويعرف الباحث التدوير الوظيفي إجرائيًا بأنه: أسلوب إداري مخطط ومنظم لتنمية أداء الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من خلال نقل الموظف الإداري من وظيفته إلى وظيفة أخرى وفق خطة إدارية مدروسة لإكسابه خبرات جديدة وتنمية وتطوير معارفه ومهاراته والمحافظة عليها.

### منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ حيث يقوم على جمع البيانات وتحليلها عن طريق أدوات بحثية كالاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة من الموظفين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؛ وذلك بهدف الوقوف على واقع تنمية الموارد البشرية بالجهاز الإداري بها ومن أجل الاستفادة من مدخل التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بها.

### خطوات سير البحث:

سيتم تناول البحث من خلال ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها.
- المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

### المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول البحث الإطار النظري والدراسات السابقة كما يلي:

أولاً: تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: مدخل التدوير الوظيفي.

ثالثاً: علاقة مدخل التدوير الوظيفي بتنمية الموارد البشرية.

## أولاً: تنمية الموارد البشرية:

تُعد الموارد البشرية الأساس في الاقتصاد الحديث؛ نظراً لما تساهم به في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ولدورها المؤثر في تـمـيـن باقي الموارد؛ حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية المورد البشري وبناءً عليه، فالاهتمام بالمورد البشري يُشكل أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة.

ويجب تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الموارد البشرية مستقبلاً داخل الجهاز الإداري بالمؤسسة ويكون ذلك باتباع ما يلي (السعودي، ٢٠٢٢، ص ٥٢):

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛ حيث يحتاج العمل إلى نشاط تدرج تحته أنواع كثيرة من الموظفين والوظائف.

- تقدير حجم الموارد البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة ونوعيتها؛ حيث يقوم المخطط بتقدير حاجة كل وظيفة من الموظفين.

وبناءً عليه، بعد إجراء التحليلات الخاصة بالطلب والعرض على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية للمؤسسة تأتي عملية تخطيط الموارد البشرية بهدف توقع متطلبات الموارد البشرية للمؤسسة، واستشراف إمكانية تنمية الموارد البشرية.

ولقد حددت دراسة (Swanson, 2022, p.15) مجالين رئيسيين لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة هما: التطوير التنظيمي للمؤسسة؛ وتدريب وتنمية الموظفين؛ حيث يركز التطوير التنظيمي بشكل أساسي على مستوى المؤسسة

والتواصل مع الأفراد، بينما يركز تدريب وتنمية الموظفين بشكل أساسي على الأفراد والارتباطات مع المؤسسة، كما تعد مجالات التطوير الوظيفي والجودة وتحسين الأداء امتدادات مهمة لنظرية وممارسة تنمية الموارد البشرية .

وقد أشارت دراسة (Tien, et, al., 2020, p.27) إلى أن تنمية الموارد البشرية يتضمن ثلاثة أنواع من الأنشطة وهي: التعليم والتدريب والتطوير، والتي يمكن توضيحهم فيما يلي:

- **التعليم:** يتضمن أنشطة تعليمية لإعداد الأفراد لأكثر الأشياء الضرورية عند دخولهم مهنة أو تغييرهم إلى وظيفة جديدة أكثر ملاءمة في المستقبل.
  - **التدريب:** يحتوى على أنشطة تعليمية لمساعدة الموظفين على أداء وظائفهم ومهامهم بشكل أكثر فاعلية، أي يقصد به عملية تعلم للموظفين لفهم وظائفهم بشكل أفضل، من خلال تحسين المهارات اللازمة لتوظيفهم، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل.
  - **التطوير:** يتضمن أنشطة التعلم التي تتجاوز النطاق المباشر لعمل الموظفين، فهي موجهة ولديها فرصة لفتح وظائف جديدة مستقبلية أفضل تكون أكثر ملاءمة لأنفسهم.
- وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحث أن تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية يتأثر بجملة من أنشطة التعلم أهمها: الأنشطة الفنية التي تشمل طرق وأساليب العمل، وأنشطة النمو المهني التي تشمل التدريب والمهارة، والرغبة في الاستمرار في العمل.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

وقد أشارت دراسة (Tien, et, al., 2020, p.28) إلى أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة وللوظفين كما يتضح فيما يلي:

(أ) أهمية تنمية الموارد البشرية للمؤسسة ما يلي:

- تحسين إنتاجية العمل وكفاءة الأداء المؤسسي.
- تحسين جودة أداء المهام الوظيفية.
- تقليل الإشراف لأن الموظفين المدربين قادرين على المراقبة الذاتية.
- تحسين استقرار وديناميكية المؤسسة.
- المحافظة على جودة الموارد البشرية وتحسينها.
- تسهيل تطبيق التطورات الفنية والإدارية على المهام الوظيفية.
- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

(ب) أهمية تنمية الموارد البشرية للموظفين ما يلي:

- تحقيق الارتباط بين الموظفين والمؤسسة.
- تحقيق المهنية الوظيفية للموظفين.
- تحقيق التكيف بين الموظفين والوظائف الحالية والمستقبلية.
- تلبية احتياجات تنمية مهارات الموظفين.
- إعطاء الموظفين طريقة جديدة للبحث والتفكير في عملهم، وهو الأساس لتعزيز إبداع العمال في العمل.

وإضافة لما سبق، أشارت دراسة (زروخي، ختيري، مخزومي، ٢٠١٩، ص ١٧٧) إلى أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط الأساسية التالية:

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية للمؤسسة.
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة.
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

ويرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية تركز على تنمية الجوانب الإدارية لدى الموظفين من خلال الاعتماد على الذات، وتحقيق الربط بين إعداد الموظفين واحتياجات الوظائف الحالية والمستقبلية.

#### استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني على أساس أن خلف كل مؤسسة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية وفي المقابل فإن سوء إدارة الموارد البشرية سيؤدي إلى أضرار وخسائر بالمؤسسة، لذلك يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية الصدارة في خطط وبرامج المؤسسات التي تسعى للتنمية والتقدم.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية جوهر عمل المؤسسة، فهي أساس تحقيق أهداف المؤسسة، ولإدارة الموارد البشرية سياسات وممارسات ونشاطات ووظائف تنعكس نتائجها على باقي وظائف المؤسسة، وتمارس إدارة الموارد

البشرية دوراً محورياً في نجاح المؤسسة وكفاءتها وفعاليتها واستمراريتها، وتعد أحد موارد وأصول ومدخل رئيسي لعمليات المؤسسة التي تضيف قيمة اقتصادية وتحقق لها ميزة تنافسية وهي من الوظائف المساندة التي تقوم بها المؤسسة (الحبيصة، ٢٠٢٣، ص ٢).

كما تركز إدارة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات التي تتعلق بتنمية وتنفيذ السياسات والممارسات لإدارة علاقات العمل والتوظيف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة مع مراعاة احتياجات الموظفين (Malik, 2022, p. 19).

ويعد تخطيط الموارد البشرية البناء الأساسي لنجاح المؤسسة ونموها، ومن التخطيط السليم أن تكون الفرص أمام الموارد البشرية عادلة فيما يتعلق بشغل المناصب الإدارية وانسائية المعرفة وسهولة تدفقها وتكوين المهارات وبناء العلاقات بما يسهم في خلق روح التنافس وإعداد القيادات الشابة ورفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين (مخصيد، ٢٠٢٢، ص ٣٣).

وتؤكد نظرية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن ممارسات الموارد البشرية الناجحة تزيد من معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، وتمكن الموظفين من الاستفادة من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم لتحقيق المنفعة للمؤسسة، وزيادة حافزهم للقيام بذلك، والنتيجة هي زيادة الرضا الوظيفي، وانخفاض معدل دوران الموظفين، وزيادة الإنتاجية، واتخاذ قرارات أفضل، وكل ذلك يساعد على تحسين أداء المؤسسة (Malik, 2022, p. 24).

ولقد تناولت بعض الدراسات والبحوث مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها:

- هي منظور استراتيجي لتصميم وتنفيذ سياسات وممارسات لتنمية الموارد البشرية والتي تهدف إلى توفير رأس المال البشري الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية (Abu Keir, M., Y. , 2016,P. 26).
- هي مجال فرعي من إدارة الموارد البشرية يعتمد نهجًا متكاملًا وشاملاً لتنمية خيارات وممارسات سياسة إدارة الموارد البشرية المختلفة التي يمكن أن توفر للمؤسسة مصدرًا مميزًا لميزة تنافسية مستدامة (Malik, 2022, p. 20).

وفي ضوء ما سبق، فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تشير إلى مجموعة من البرامج المخططة والمنظمة؛ والتي تهدف إلى تحسين ممارسات كل الموظفين بالمؤسسة، وذلك من خلال الاستراتيجيات التالية (زروخي، ختيري، مخزومي، ٢٠١٩، ص ١٧٧):

- استراتيجية التدريب: هي نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد في العمل، وتشمل الأبعاد التالية:
- بعد نظري: ويهدف إلى إكساب الموظف معلومات وخبرات جديدة أو تنمية لمعلومات وخبرات موجودة وتطويرها.
- بعد عملي: ويرمي إلى تعليم الموظف مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية.



▪ **بعد نفسي وسلوكي:** يهدف إلى تطوير سلوك الموظف وتحريره من عادات العمل غير المرغوبة بما يجعله متمشياً مع الاتجاهات المرغوبة في المؤسسة.

- **استراتيجية التعلم التنظيمي:** تهدف إلى التحسين المستمر؛ حيث يبحث الموظفين عن أساليب تحسن أدائهم من أجل جودة المنتجات، فالتعلم التنظيمي يسمح للموظفين استخدام أفكار جديدة وتوسيع طاقاتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

- **استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:** تمثل مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف ومؤسسته من أجل إعداد لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل تحقيق أهداف الموظف وأهداف مؤسسته.

- **استراتيجية تدعيم السلوك الإبداعي:** تهدف إلى تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الموظفين والتعبير عن الأفكار ومناقشتها، وتشجيع التنافس بين الموظفين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية، ودراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للموظفين المبدعين.

ويستخلص الباحث مما سبق، أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً في تحسين مستوى أداء العنصر البشري، وقد وجدت العديد من المؤسسات ومنها المؤسسات الجامعية في التدريب، والتعليم التنظيمي، وتطوير المسار الوظيفي، وتدعيم السلوك الإبداعي الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى

أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار.

### ثانياً: مدخل التدوير الوظيفي

في عام ١٩٨٠م، تم استخدام التدوير الوظيفي بطرق مختلفة لتلبية احتياجات تنمية وتدريب الموارد البشرية دون انقطاع الإنتاج، على أساس أن التدوير الوظيفي هو البديل للتخصص الوظيفي ومن أجل التخفيف من حالة الملل بين الموظفين وتسهيل زيادة فهم المؤسسة لنفسها، كما يتيح التدوير الوظيفي للموظفين مواجهة التحديات في المهام الجديدة من خلال تشجيعهم على التحفيز وتعزيز معنوياتهم الوظيفية، وأثناء تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسة؛ يجب أن تركز الإدارة على جودة خبرة العمل الفردية بدلاً من كمية العمل؛ كما يجب على الإدارة بعد ذلك ترتيب خطة التدوير الوظيفي وفقاً لقدرة تعلم الموظف ومتطلبات الوظيفة (Mohan, K., & Gomathi, S., 2015, .P. 209)

وبناءً عليه، فإن العديد من المؤسسات تضع استراتيجيات للتدوير الوظيفي من أجل إتاحة فرصة للموظفين الإداريين فيها للقيام بأكثر من عمل منظم سواء كان قيادي أو إداري أو إشرافي من خلال الانتقال من عمل لآخر وفقاً للخطط المدروسة مسبقاً من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، وبالتالي فالغرض من سياسة التدوير الوظيفي هو تمكين الموظفين الإداريين من تنمية واكتساب المهارات والقدرات، ورفع مستوى أدائهم ودافعيتهم والتزامهم الوظيفي من خلال تنوع الواجبات والمهام الوظيفية التي يقومون بها (Botti & Mora, et .al., 2021, p. 2533)

وعلاوة على ذلك، يعتبر التدوير الوظيفي عملية إدارية مخططة ومستمرة تهدف إلى تحسين مهارات وزيادة خبرات الموظف الإداري، إضافة إلى رفع عائد الموارد البشرية بالمؤسسة، ويعد جزءاً من النقل التدريبي ويأخذ اتجاهين هما: النقل إلى مواقع أو مستويات أعلى في الأجر والمسؤولية ( النقل الرأسي/ الترقيّة)، والنقل إلى مواقع أو مستويات إدارية بنفس المسؤولية والأجر (النقل الأفقي / التدريب) (منصور، ٢٠٢٢، ص ٤٠٧).

ويستخلص الباحث مما سبق، أن تطبيق مدخل التدوير الوظيفي في كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا يساعد في تجديد النشاط وروح العمل، وإلغاء مشاعر التفرد وروح الاطمئنان التي قد تسيطر على كل موظف إداري يشغل وظيفة لفترة زمنية طويلة مما ينعكس سلباً على أداء هذا الموظف.

#### أهداف التدوير الوظيفي

هناك العديد من الأهداف لمدخل التدوير الوظيفي والتي قد تعود بالنفع على الموظف الإداري والمؤسسة على حد سواء، فيهدف التدوير إلى تجديد بيئة العمل، وتجديد النشاط وروح العمل، وتحقيق مبدأ النمو المهني الذي تنادي به الكثير من المؤسسات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها عن طريق التطوير الداخلي، كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد على القضاء على الروتين والخمول ويؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية لدى الموظفين الإداريين (منصور، ٢٠٢٢، ص ٤٠٨).

كما أشارت دراسة (Aldaihani, et al., 2022, p. 2) إلى أهداف

التدوير الوظيفي الآتية:

- تمكين كل موظف من العمل في أقسام مختلفة.

- تدريب الموظفين الإداريين وتحسين رضاهم الوظيفي.
- الحد من الأثر السلبي لإضرابات العمل.
- مواصلة العمليات التنظيمية للعمل بسلاسة أثناء الإضرابات أو الأزمات.
- تعزيز خبرة العمل لدى الإداريين الجدد.
- جعل العمل أكثر إمتاعاً.
- تحسين مهارات وأداء الإداريين في أماكن العمل.
- تخفيض الملل والرتابة وضغوط العمل فيما يتعلق بتنظيم العمل، وزيادة الإنتاجية وانخفاض الغياب.

كما أكدت دراسة (Jassim, E. O., & Al-khalidi, 2018) على مساهمة مدخل التدوير الوظيفي في تنمية الأداء وتعزيز قدرات كبار القادة، وكذلك مقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، وهذا الاعتقاد يدفع الكثير من الموظفين الإداريين لارتكاب المخالفات الوظيفية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، فالتدوير الوظيفي يسهم بشكل رئيسي وفعال في تغيير الثقافة التنظيمية في الوحدات الإدارية بالمؤسسة، وأوصت الدراسة بتطبيق التدوير الوظيفي للحد من رتابة العمل وروتينه، وتطبيق مبادئ العدل والإنصاف عند تنفيذه.

ويرى الباحث أن من أهم أهداف مدخل التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة وضغوط العمل، ومعالجة التغييرات المؤقتة غير المتوقعة في سير العمل في حالة ظهور نقصاً في أعداد الإداريين بالجهاز الإداري بالكلية، أو في حالة الأزمات مثلما حدث في أزمة كورونا- ٢٠١٩م.

## متطلبات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي:

أصبح مدخل التدوير الوظيفي من الضرورات اللازمة لأي مؤسسة من المؤسسات طالما أنها تحرص على أن تحتفظ بريادتها في المستقبل بما يحقق لها التوازن والتطور المنشود، ولنجاح التدوير الوظيفي بالمؤسسات كان من الضروري توافر مجموعة من المتطلبات وهي كما يلي:

## ١- التدريب وتنمية قدرات الموظفين:

تعد إستراتيجية التنمية المهنية القائمة على التدريب وتنمية قدرات الموظفين الإداريين العامل الرئيس والمهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ولهذا فإن التدوير الوظيفي واحد من أهم أساليب التدريب؛ حيث يتم إلحاق الموظف بعدد من الوظائف المختلفة في المؤسسة لفترة قصيرة أو فترات طويلة، من أجل تمكينه من التعرف على أهداف ونشاطات المؤسسة، ومعرفة طرق أداء العمل في الإدارات المختلفة، وعلى مستويات وظيفية مختلفة، وبالتالي يوفر فرصة لتنمية مهارات وقدرات الموظف ومعرفته بالأعمال الإدارية الأخرى في المؤسسة، وبالتالي يصبح الموظف أكثر مرونة، ولديه أكثر من مهارة (الطريسي، ٢٠٢١، ص ١٢٠ - ١٢١).

وأشارت دراسة (Pinhatti, et. al, 2017) إلى أن التدوير الوظيفي يمثل نهجاً تدريبياً؛ يمكن للمؤسسة استخدامه لتنمية وتحسين مواردها البشرية في مختلف الإدارات، لتزويد الموظفين بفرص التعلم لاكتساب مهارات وظيفية متنوعة لفترة زمنية معينة، علاوة على ذلك، فإن مدخل التدوير الوظيفي هو نهج عملي لإثراء الموظفين وتوسيع مهام الوظيفة؛ بهدف تنمية رأس المال البشري لمساعدة المؤسسة في مواجهة المنافسة الحتمية مع المؤسسات الأخرى.

ويستخلص الباحث مما سبق، أنه لا يمكن أن يحدث تدوير وظيفي ناجح دون تدريب عملي والعكس صحيح حيث لا يمكن الاستغناء عن التدوير الوظيفي كأداة فعالة في عملية التدريب، حيث أن نقل الموظف من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع مداركه واكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة، كما يساعد على التحفيز والترقية وزيادة التنافس، مما يجعل المرود المتحقق من التدريب ذو جدوى.

وبناءً عليه، يرى الباحث أنه يقع على وحدة التدريب بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا وضع خطة تدريبية قائمة على التدريب حسب مرحلة التوظيف وتنقسم إلى ما يلي:

- تدريب الموظف الجديد وذلك بغرض تقديم مجموعة من المعلومات عن طبيعة الوظيفة الجديدة التي تعينه على تحسين أدائه واتجاهاته نحو عمله الجديد.
- التدريب المنتظم للموظفين القدامى وذلك بغرض تقديم المعارف والمهارات الحديثة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلونها.
- التدريب بغرض الترقية والنقل وذلك من خلال تهيئة الموظف للمهام الوظيفية الجديدة التي سيرقى أو سينقل إليها.

## ٢- تخطيط المسار الوظيفي للموظفين:

يُعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: الجهود المبذولة من إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الموظف لتوظيف المعارف والمهارات والقدرات وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف من أجل تحقيق التقدم الوظيفي؛ وبالتالي فإن

الهدف الجوهرى لتخطيط المسار الوظيفى يكمن فى إيجاد علاقة تكاملية بين احتياجات الموظفين الإداريين واحتياجات المؤسسة (مصلح، ٢٠١٨، ص ٢٤).

علاوة على ذلك، فإن تخطيط المسار الوظيفى يتمثل فى التصور المستقبلى فيما يخص تطور وتقدم وترقى الموظفين الإداريين فى المؤسسة تحقيقاً للتطلعات الشخصية للموظفين الإداريين وحاجة ومتطلبات الأداء التنظيمى فى المؤسسة لتحقيق تحسن المراكز الوظيفية للموظفين الذين يسعون بكل جهد متميز لاكتساب المهارات والخبرات لتنمية أدائهم الوظيفى الذى تتطلبه الوظائف الحالية والمستقبلية (Biswakarma, G., 2016, p. 12).

ويعرف تصميم المسار الوظيفى بأنه: تقسيم وترتيب أنشطة وعمليات المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف؛ أى ما هو إلا سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التى تحدث فى الحياة العملية للموظفين الإداريين أو قد تكون مجموعة الوظائف المتعاقبة التى يشغلها الموظف ويكون لها أثر كبير فى تنمية مهارات الموظف ومعارفه بما يحقق الشعور لديه بتحقيق إنجازات تتفق وآماله وطموحاته (مخصيد، ٢٠٢٢، ص ٣٣).

ويعد التصميم الوظيفى جزءاً من وظائف الموارد البشرية التى يمكن من خلالها تحديد العلاقة بين المهارات الوظيفية التى يمتلكها الفرد مع المتطلبات الوظيفية، فمن خلال الوصف الوظيفى الدقيق والنوعى من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب، وذلك بغرض استغلال جميع الموارد البشرية المتاحة لضمان انجاز العمل بكفاءة وفعالية، كما يساعد إعادة تصميم الوظائف فى رفع كفاءة الموظفين، وإنجاز المهام الوظيفية وتعزيزها وتحديد

الحد الأدنى من المؤهلات المقبولة التي يجب أن يمتلكها الموظف لأداء الوظيفة الملحق بها بنجاح (منصور، ٢٠٢٢، ص ٤٢٥).

إضافة لما سبق، فإن التدوير الوظيفي هو أحد أكثر الطرق فعالية لتنمية الموظفين، فهو وسيلة لتصميم الوظائف التي تمكن الموظفين من تعلم مهارات العمل، وتقلل من إجهاد العمل الذي ينشأ بسبب تكرار المهام، ويتم ذلك عن طريق تغيير المهام المطلوبة من الموظف (Saravani, S. R., & Abbasi, .B. , 2013, P.473).

ومما سبق، يرى الباحث أن تخطيط المسار الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا له تأثير كبير على سلوكيات الموظفين الإداريين وإنتاجهم، فالموظف الذي يشعر بالرضا الذاتي لشغله الوظيفة؛ بسبب إدراكه أهمية هذه الوظيفة والأنشطة المرتبطة بها، يكون متحمساً بشكل أكبر للقيام بالمهام الوظيفية الموكلة إليه، وبالتالي تزداد إنتاجيته وكفاءته.

### ٣- التطوير الوظيفي:

يمكن النظر إلى استراتيجية التطوير الوظيفي من عدة زوايا؛ فقد ينظر إليها بأنها مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغلها الموظف خلال فترة عمله الوظيفي، والتي تتأثر بطموحاته ومشاعره وآماله واتجاهاته، أو ينظر إليه من منظور الانتقال من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة، وقد ينظر إليه بوصفه صفة مميزة للموظف؛ حيث يتكون مسار الموظف من مجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية والخبرات المتنوعة على امتداد عمره الوظيفي، ومن هنا يُعد التدوير الوظيفي واحداً من أهم طرق ووسائل النمو المهني؛ حيث يكتسب الموظف الخبرات المتعددة من خلال تنقله من وظيفة لآخرى، وبالتالي اكتساب



معلومات كاملة حول كل ما يتعلق بالوظائف الإدارية بالمؤسسة؛ حيث يتكون لديه تصور شامل عن عمل المؤسسة من يسهم في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة (الطريسي، ٢٠٢١، ص ١٢٢).

وعلاوة على ذلك، يمكن تعريف التطوير الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الموظف، ومن هنا يترتب على التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي العديد من النتائج من أهمها ما يلي (منصور، ٢٠٢٢، ص ٤٢٨ - ٤٢٩):

- تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة: إذا كان الموظفون يهدفون إلى النمو الوظيفي والرضا عنه؛ فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

- التقليل من تقادم الموظفين: يؤدي عدم الاهتمام بتدريب الموظفين الإداريين وبقائهم في أماكنهم مدة طويلة إلى تقادم مهارتهم وتقل دافعيتهم، وبالتالي فإن أنشطة التطوير الوظيفي من خلال النقل والتدوير الوظيفي تساعد على تنشيط مهارات الموظفين الإداريين وتجديدها.

- تقليل تكلفة الموظفين: يمكن لأنشطة التطوير الوظيفي أن تحقق عائداً يفوق التكلفة التي تنفق فيها، ففي المؤسسات الناجحة يمكن أن يكون المنفق على هذه العملية كبيراً، إلا أن إنتاجية الموظفين الإداريين تفوق بمراحل هذا الإنفاق بعكس المؤسسات الفاشلة.

- تحسين سمعة المؤسسة: يعمل إدراك الموظفون أن مؤسساتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي فإن ذلك سوف يكون أداة جيدة للترويج عن المؤسسة في كافة المجتمعات.

ويستخلص الباحث مما سبق، أن التطوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا يعمل على تهيئة الموظفين للعمل في ظروف العمل المختلفة؛ مما ينعكس على تنمية أدائهم للعمل؛ حيث يتيح درجة كبيرة من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المؤسسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على مدخل التدوير الوظيفي مستقبلاً لمواجهة بعض تحديات العمل مثل ضغط العمل في أحد الأقسام أو حدوث فراغ وظيفي أو حالات الغياب أو حالات الأزمات والكوارث.

#### ٤- النظم والإجراءات المنظمة للعمل:

يُقصد بالنظم والإجراءات المنظمة للعمل بأنها مجموعة السياسات والقواعد والمبادئ والإرشادات التي وضعتها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛ حيث تلعب هذه النظم والإجراءات دوراً مهماً في تنمية مهارات الموظفين الإداريين وحثهم على الإنتاجية من خلال ما توفر لهم من بيئة عمل محفزة، والتي منها الاختيار والتوظيف الدقيقين للموظفين الإداريين، وتوافر نظام اتصالات فعال بين الموظفين الإداريين وإدارة المؤسسة، وكذلك خططاً للحوافز وتوفير الأمن الوظيفي للموظفين، فهذه النظم والإجراءات المستخدمة تحقق السلامة النفسية للموظفين؛ إذ أن تصميم الوظائف القائم على التدوير الوظيفي يساعد على اكتساب الخبرات المتنوعة من خلال الممارسات الإدارية في أكثر من قسم أو إدارة وبناء جسور الثقة داخل المؤسسة (الطريسي، ٢٠٢١، ص ١٢٢).

وأشارت دراسة (الحیصة، ٢٠٢٣) إلى الإجراءات المنظمة للعمل والتي يجب أن تمارسها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وهي ما يلي:

- **تحليل وتوصيف وتصنيف الوظائف:** حيث يعد التحليل الوظيفي الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي لأية مؤسسة وهو بمثابة توصيف وتحديد لأبرز الخصائص والسمات المرتبطة بالعمل وبشاعل الوظيفة، حيث يتم وصف وتحديد المهام والأنشطة والعمليات المرتبطة بالوظيفة المفترض تأديتها، وما يمتلكه الموظف من خصائص وسمات شخصية ومهنية تؤهله لأداء الوظيفة.

- **تخطيط القوى العاملة؛** يهدف إلى تحديد القوى العاملة المطلوبة من حيث العدد والتخصص لفترة زمنية مستقبلية وذلك بغرض الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها، وتوفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة الموارد البشرية، ووضع الموظفين في الأعمال المناسبة حتى تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم.

- **تقييم الأداء:** من خلال نتائج تقييم الأداء للموظفين داخل المؤسسة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والتي تستفيد منها المؤسسة لتنمية مهارات الموظفين وتحسين مستوى أدائهم مما ينعكس على نجاح المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن استخدام التدوير الوظيفي بوصفه استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا وبالتالي تحسين الخدمات التعليمية المقدمة لمنسوبي الكلية، وهذا يتحقق من خلال ما يلي:

- استقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التوجيه والتدريب.

- التدريب العملي المدروس للموظف في المواقع الإدارية التي يشغلها.
- تقسيم وترتيب أنشطة المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف الإدارية.
- التخطيط الجيد لبرامج التنمية الوظيفي.
- وضع مجموعة من القواعد والمبادئ والإرشادات لتنمية مهارات الموظفين الإداريين وحثهم على التميز في العمل وتوفير لهم بيئة عمل محفزة، وتوفير الأمن الوظيفي للموظفين، وبناء نظام اتصالات فعال بين الموظفين وإدارة الكلية.

#### ثالثاً: علاقة مدخل التدوير الوظيفي بتنمية الموارد البشرية:

يُعد مدخل التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدم لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات؛ لذلك فإن تطبيقه يحقق مجموعة من المزايا التي تكسبه أهمية كبيرة في مجال تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة، كما يحقق مدخل التدوير الوظيفي بعض الاحتياجات التطويرية المهنية للموظفين الإداريين منها: تجديد الحالة النفسية لهم، واكسابهم مهارات وخبرات إضافية، كما أنه يساعد على حصولهم على ترقيات في المستقبل؛ حيث يمكن الاستفادة من الموظف المجتهد في تحسين وتطوير العمل الذي أوكل إليه، كما أنه يعطى الموظف الفرصة للتعرف أعمال إدارته المختلفة، مما يعمل على الحد من الاحتكار الذي يتمثل في بقاء الموظف في أداء عمل معين لمدة طويلة (دغمة، ٢٠٢٠، ص ٩٣).

وتعد نظرية التحفيز والتثبيط في بيئة العمل لفريدريك هيرتزيبرج من أهم النظريات الرائدة في مجال تحفيز الأداء الوظيفي للموارد البشرية؛ حيث

ميزت نظرية التحفيز والتشبيط في بيئة العمل بين نوعين من العوامل هما العوامل التحفيزية، والعوامل الخاصة بصحة وصيانة بيئة العمل، كما يتضح فيما يلي (Rusu & Avasilcai, 2014, p.52) :

- العوامل المحفزة والتي تتعلق بالقيام بالوظيفة مثل: الإنجاز، طبيعة العمل نفسه، حجم المسؤولية، إمكانية التقدم في المهنة.

- العوامل الخاصة بصحة وصيانة بيئة العمل ومنها مثلاً: ظروف العمل الجيدة، والسياسة والإدارة الجيدة للمؤسسة، والعلاقات الجيدة مع المشرفين والأقران، والأمن الوظيفي، والراتب.

بالإضافة إلى ذلك، نادى نظرية " التحفيز والتشبيط في بيئة العمل لفريدريك هيرتزيبرج بإتباع بعض التقنيات الإدارية لتنمية الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وهي ما يلي (Mansaray,2019, p.188):

- **التدوير الوظيفي التطوري**: يتضمن ذلك التخطيط الجيد لوقت الموظف، بحيث يؤدي مجموعة متنوعة من المهام بهدف تنمية مهاراته، أو أداء نفس المهمة في وحدات إدارية مختلفة.

- **التدوير الوظيفي التوسعي**: يتضمن إعادة تنظيم مواصفات الوظيفة بالوحدة الإدارية بحيث يؤدي الموظف الآن جميع المهام الوظيفية المطلوبة بدلاً من التخصص في مهمة واحدة.

- **التدوير الوظيفي الإثرائي**: يعنى جعل الوظيفة أكثر إثارة للاهتمام وأكثر تحدياً وذلك من خلال سحب المسؤوليات من مديري الوحدات أو الأقسام الإدارية، وتدريب الموظف على تحمل هذه المسؤوليات الجديدة التي كان

يؤديها المدير سابقاً، وبالتالي يتم إثراء وظائفهم، وإعادة ترتيب أجزاء الوظيفة وإعادة ترتيبها.

كما اقترحت دراسة (Tarus, 2014) بعدين للتدوير الوظيفي هما: تنمية رأس المال البشري وتحويل رأس المال البشري، وأشارت إلى أن تنمية الموارد البشرية يحدث من خلال التعليم والتدريب وتوسيع نطاق الخيارات المتاحة للموارد البشرية، مما يمكن الموارد البشرية من استخدام المعرفة المكتسبة بشكل خلاق بما يتماشى مع الاستخدام الأمثل لجميع الموارد الاقتصادية بالمؤسسة.

وتوصلت دراسة (علي، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية في جامعة زاخو.

وأشارت دراسة (دغمة، ٢٠٢٠) إلى أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن؛ حيث يساهم التدوير الوظيفي في البناء الشامل للموظف، وهذا البناء مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة، فمن خلاله يتم فرز الموظفين ومعرفة الموظف الجيد من غيره، وأيضاً معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير في العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها بأسرع وقت وأقل تكلفة وأيسر جهد، ومعالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل حالة غياب موظف، أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة معينة باعتبار أن الموظفين لديهم الخبرة والقدرة على التغطية في أي مجال من مجالات العمل بالمؤسسة.

وأوصت دراسة (بركات، وعيسى، ٢٠٢١) بضرورة تبني إدارة جامعة تشرين مفهوم التدوير الوظيفي وأن تطبقه في مختلف المستويات الإدارية

وبصورة مستمرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه وخاصة فيما يتعلق بتسهيل الإحلال الإداري.

وأكدت دراسة (القحطاني، الشعلان، ٢٠٢١) على أنه لنجاح تدوير الموظفين كان من الضروري على المؤسسة أن تعمل على استقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتنمية؛ وذلك لإكسابها المهارات والخبرات اللازمة، كما أنه لا يمكن أن تحقق المؤسسة التوازن والتطور مع التطورات السريعة حولها وخاصة في المجالات الرقمية دون تطبيق التدوير الوظيفي من أجل تنمية الموارد البشرية.

كما اقترحت دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١) ضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين بكلية التربية جامعة أسيوط لتساعدتهم على استيعاب وإدراك التدوير الوظيفي في تحسين أداء الكلية والموظفين الإداريين على حد سواء.

وتأسيساً على ما سبق، فإن مدخل التدوير الوظيفي يعد تقنية إدارية حديثة تكشف عن قدرات ومزايا وإبداعات الموظفين مما يساعد في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، كما أنه يكشف لإدارة الكلية عن الفروق الفردية بين الموظفين ومواردها البشرية، مما يساعدها على استغلال مواهبهم وإمكاناتهم لتحقيق أهدافها.

### تعقيب

وفي ضوء ما سبق سرده من إطار نظري؛ توصل الباحث إلى أن من أهم تحديات تطبيق التدوير الوظيفي هو ضعف الثقافة المؤسسية لدى القيادات الإدارية والإداريين بأهمية التدوير الوظيفي بالإضافة إلى الثقافة السلبية تجاه أساليب التغيير والتنمية، كما أن هناك بعض القوانين والأنظمة والتشريعات

الوظيفية التي تعيق تطبيق سياسات التدوير الوظيفي، وعدم وضع الإداري المناسب في المكان المناسب خصوصاً مدراء الوحدات الإدارية الذين لهم دور إشرافي مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في المؤسسة، كما قد يعيق تطبيق سياسة التدوير الوظيفي التصميم غير المرن للهيكل التنظيمي، فقد لا يسمح للتغيير أو أنه غير مناسب لتطبيق لسياسة التدوير الوظيفي.

وأخيراً، أن تطبيق مدخل التدوير الوظيفي يجدد النشاط لدى جميع الموظفين والقيادات الإدارية بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا الذين وقع عليهم عملية التدوير، كما أنه يعطى الفرصة لمن لديه القدرة والكفاءة على تنمية ذاته وإظهار مواهبه وبالتالي يبين لإدارة الكلية ما يمتاز به موظف عن آخر فمن خلاله يتم التمييز بين الفروق الفردية بين الموظفين، ومعرفة من الأجدر بالقيادة، ومن يستحق الثواب ومن يستحق العقاب، وهذا بدوره يحافظ على الجهاز الإداري من الركود والجمود.

#### المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها:

بعد تناول الإطار النظري، يعرض البحث الدراسة الميدانية؛ بهدف رصد الواقع والوقوف على مواطن الضعف في تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، وتتناول الدراسة الميدانية المحاور الآتية:



أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يأتي:

- التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- التعرف على واقع تدوير الموظفين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- تحديد المعوقات التي تحول دون تدوير الموظفين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.
- تحديد العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتدوير الموظفين بالجهاز الإداري.

٢- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا والبالغ عددهم (٤٥) إداري، كما يوضحه جدول رقم (١):

## جدول (١) وصف مجتمع البحث

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
١	ذكر	١٥	٣٣,٣%
٢	أنثى	٣٠	٦٦,٧%
	المجموع	٤٥	١٠٠%
م	السن	العدد	النسبة المئوية
١	٣٠ - فأقل من ٤٠ سنة	٢٥	٥٥,٦%
٢	٤٠ - فأقل من ٥٠ سنة	١٦	٣٥,٦%
٣	٥٠ - ٦٠ سنة	٤	٨,٨%
	المجموع	٤٥	١٠٠%
م	الدرجة المالية	العدد	النسبة المئوية
١	الدرجة الأولى	١٠	٢٢,٢%
٢	الدرجة الثانية	١٢	٢٦,٧%
٣	الدرجة الثالثة	٢٣	٥١,١%
	المجموع	٤٥	١٠٠%
م	المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
١	مؤهل متوسط	١١	٢٤,٤%
٢	بكالوريوس - ليسانس	٢٩	٦٤,٥%
٣	ماجستير	٥	١١,١%
	المجموع	٤٥	١٠٠%
م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٥	٣٣,٣%
٢	١٠ - أقل من ١٥ سنة	٢٣	٥١,١%
	١٥ سنة فأكثر	٧	١٥,٦%
	المجموع	٤٥	١٠٠%

(المصدر: وحدة شؤون العاملين بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا  
العام الجامعي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣)

يتضح من الجدول رقم (١) ما يلي:

أن النسبة الأكبر في مجتمع الدراسة كانت نسبة الإناث والتي قدرت بـ (٦٦,٧%) أما نسبة الذكور فقدرت بـ (٣٣,٣%)، مما يعني أن الفئة الأنثوية لها الغالبية في الجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، وبلغت نسبة الفئة العمرية (٣٠ - فأقل من ٤٠ سنة) (٥٥,٦%) مما يعني أن فئة الشباب لها الغالبية في الجهاز الإداري بالكلية، كما أن غالبية الإداريين حاصلين على مؤهلات عليا (درجة البكالوريوس والليسانس) حيث بلغت نسبتها (٦٤,٥%)، وأن أغلب الإداريين على الدرجة الوظيفية الثالثة حيث بلغت نسبتهم (٥١,١%)، وأما بخصوص سنوات الخبرة فجاءت الفئة (١٠ - فأقل من ١٥ سنة) بنسبة (٥١,١%)؛ مما يشير إلى تمتع الإداريين بالخبرة في مجال العمل الإداري بالكلية.

#### عينة الدراسة:

أخذت عينة عشوائية من الإداريين بلغت (٣٠) إداري، حيث مثلت نسبة (٦٦,٦%) من مجتمع البحث، كما يتم وصف عينة البحث من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة وذلك من خلال توضيح خصائصهم من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وذلك فيما يلي:

- **الجنس:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في جدول رقم (٢):

## جدول (٢)

## توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	١٠	٣٣,٣ %
٢	أنثى	٢٠	٦٦,٧ %
	المجموع	٣٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

أن النسبة الأكبر كانت نسبة الإناث والتي قدرت بـ (٦٦,٧ %) أما نسبة الذكور فقدت بـ (٣٣,٣ %)؛ مما يعني أن الفئة الأنثوية لها الغالبية في الجهاز الإداري بالكلية.

■ السن: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في جدول رقم (٣):

## جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب السن

م	السن	التكرار	النسبة المئوية
٢	٣٠ - إلى ٤٠ سنة	١٢	٤٠ %
	٤١ - إلى ٥٠ سنة	١٥	٥٠ %
	٥١ - ٦٠ سنة	٣	١٠ %
	المجموع	٣٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

أن نسبة الفئة العمرية (٣٠ - إلى ٤٠ سنة) بلغت (٥٦,٧ %) وهي الأكثر تمثيلاً من الفئات الأخرى لتليها فئة (٤١ - إلى ٥٠ سنة) بنسبة (٣٣,٣ %)، ثم تأتي بعدها فئة (٥١ - ٦٠ سنة) بنسبة (١٠ %)؛ مما يبين أن الفئة العاملة بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا هي فئة الشباب.

■ **الدرجة الوظيفية:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية كما هو موضح في جدول رقم (٤):

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

م	الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
١	الدرجة الأولى	٤	١٣,٣ %
٢	الدرجة الثانية	٨	٢٦,٧ %
٣	الدرجة الثالثة	١٨	٦٠ %
	المجموع	٣٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي: أن عدد الإداريين الحاصلين على الدرجة الوظيفية الثالثة بلغت نسبتهم (٦٠ %)؛ مما يدل على أن غالبية الإداريين في بداية درجاتهم الوظيفية ويرجع ذلك لحدثة تعيينهم بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

■ **المستوى التعليمي:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في جدول رقم (٥):

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

م	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
١	مؤهل متوسط	٩	٣٠ %
٢	بكالوريوس - ليسانس	١٨	٦٠ %
٣	ماجستير	٣	١٠ %
	المجموع	٣٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي: أن عدد الإداريين الحاصلين على درجة البكالوريوس أو الليسانس بلغت نسبتهم (٧٣,٣ %)؛ مما يدل على أن غالبية الإداريين حاصلين على مؤهلات عليا.

■ سنوات الخبرة: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في جدول رقم (٦):

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ١٠ سنوات	٥	١٦,٧ %
٢	١٠ - أقل من ١٥ سنة	٢٢	٧٣,٣ %
٣	أكثر من ١٥ سنة	٣	١٠ %
	المجموع	٣٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

أن أفراد العينة ذوي الخبرة بين (١٠ - أقل من ١٥ سنة) يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ (٦٣,٣ %)؛ وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود الخبرة المهنية التي من شأنها تقديم المشورة والخبرة للموظفين الجدد.

### ٣- أداة الدراسة الميدانية:

اتبع الباحث في بناء الأداة الخطوات التالية:

١. إعداد استبانة بعنوان "واقع الموارد البشرية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي" في صورتها المبدئية (ملحق ٢).

٢. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات وملاءمتها لأهداف البحث، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد المفردات وتنوع محتواها، وفي ضوء توجيهات المحكمين تم إجراء كافة التعديلات التي أشار إليها المحكمين، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة (ملحق ٣).

٣. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية لحساب المعاملات العلمية (الصدق، الثبات).

٤. قام الباحث بحساب المعاملات العلمية لأداة الدراسة على النحو التالي:

١- الصدق: لحساب صدق الاستبانة استخدم الباحث الطرق التالية:

(أ) الصدق الظاهري: للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبلغ عددهم (٥) من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية وأصول تربية الطفل (ملحق ١)، وذلك للتأكد من مدى وضوح عبارات التدوير الوظيفي، وتنمية الموارد البشرية، وسلامة صياغتها لغوياً، وانتماء العبارات للمحور الذي وضعت فيه، وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وأخذ بملاحظات المحكمين من حيث التعديلات التي تتعلق بصياغة كل عبارة من محاور الاستبانة، وتراوحت النسبة المئوية لأراء السادة المحكمين حول محاور الاستبانة ما بين (٨٢،٤% : ١٠٠%)، وبذلك لم يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبانة، حيث ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة ٨٠% من آراء السادة المحكمين، وقد أشار السادة المحكمين بتعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وهي كما يوضحها جدول رقم (٧) كما يلي:

## جدول (٧)

## تعديلات السادة المحكمين على محاور الاستبانة

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
<b>واقع تنمية الموارد البشرية</b>		
٤	توجد خطة واضحة لتنمية الموارد البشرية بالكلية.	توجد خطة واضحة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية بالكلية.
٧	تعمل إدارة الكلية على تنمية مهاراتك الإدارية من خلال الدورات.	تعمل إدارة الكلية على تنمية مهاراتك الإدارية من خلال دورات تأهيلية متخصصة.
١٤	تعمل إدارة الكلية على اطلاعك على القرارات الإدارية ذات العلاقة بطبيعة عملك.	تعمل إدارة الكلية على اطلاعك على القرارات الإدارية عبر المنشورات ذات العلاقة بطبيعة عملك.
١٧	تحرص إدارة الكلية على تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدراتك.	تحرص إدارة الكلية على تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدراتك المهنية.
<b>إجراءات تطبيق التدوير الوظيفي</b>		
٢	يكلف الموظف عند انتقاله بمهام وظيفية تتناسب ومستوى وظيفته.	يكلف الموظف عند انتقاله بمهام وظيفية تتناسب ومستوى وظيفته السابقة.
١٣	يتم توضيح سياسة التدوير الوظيفي للموظفين.	تقوم إدارة الكلية بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي للموظفين.
<b>تحديات تحول دون تطبيق التدوير الوظيفي</b>		
٥	الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير بالكلية.	الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير لدى الموظفين الإداريين بالكلية.
٦	ضعف برامج التنمية المهنية بالكلية.	ضعف برامج التنمية المهنية للموظفين الإداريين بالكلية.
١٠	عدم مناسبة المؤهلات العلمية للموظفين الإداريين للوظائف الإدارية.	عدم مناسبة المؤهلات العلمية للموظفين الإداريين للوظائف الإدارية المتاحة.

يتضح من جدول (٧) بعد إجراء كافة التعديلات على بعض عبارات الاستبانة أن الاستبانة تتكون من (٥٠) عبارة موزعة على ثلاث محاور وهي: واقع تنمية الموارد البشرية وله (٢٠) عبارة، إجراءات تطبيق التدوير



الوظيفي وله (٢٠) عبارة، تحديات تطبيق التدوير الوظيفي وله (١٠) عبارات، وتم تدرج العبارات حسب مقياس ليكرث الثلاثي والمكون من ثلاث درجات وهي متحقق ولها (٣)، متحقق إلى حد ما ولها (٢)، وغير متحقق ولها درجة واحدة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبانة؛ حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) موظف إداري من مجتمع البحث، ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد، وأيضاً معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات ومحورها بين (٠,٨٣ - ٠,٨٥)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية بين (٠,٨٤ - ٠,٨٧) وهي قيم دالة؛ مما يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وقابليتها للتطبيق.

٢- ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية، إذ قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة من الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا بلغ عدد أفرادها (١٠) من خارج عينة البحث، وكانت نتائج معامل الثبات، كما هو مبين في الجدول رقم (٨):

## جدول (٨)

قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة (ن = ١٠)

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	المحور	الأداة
٠،٨٩	٠،٨٨	واقع تنمية الموارد البشرية	واقع تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي
٠،٩٠	٠،٨٩	إجراءات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي	
٠،٨٩	٠،٨٨	تحديات تحول دون تطبيق التدوير الوظيفي	
٠،٩٠	٠،٨٩	الأداة ككل	

يتضح من جدول (٨) ما يلي: أن قيمة معامل الثبات الكلي لأداة واقع تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا، بلغت قيمة كرونباخ ألفا (٠،٨٩) وبطريقة التجزئة النصفية بلغت (٠،٩٠)، كما تراوحت قيم معامل الثبات على محاور الأداة (٠،٨٨ - ٠،٩٠)، وتعتبر هذه القيم عن معاملات ثبات عالية ومقبولة أغراض البحث الحالي.

٣- المعالجة الإحصائية: بعد جمع المعلومات ثم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٦) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرية ونسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث.

٤- إجراءات التصميم: فقد تم تعيين حدود الثقة لاستجابات أفراد العينة للحكم على درجة مستوى التحقق من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا، كما يلي:

$$\text{- نسبة متوسط الاستجابة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد احتمالات الاستجابة}} = \frac{3}{(3-1)} = 0,67$$

$$\text{- حدود الثقة العليا} = \text{نسبة متوسط الاستجابة} + \text{الخطأ المعياري} \times 1,96$$

$$\text{- حدود الثقة الدنيا} = \text{نسبة متوسط الاستجابة} - \text{الخطأ المعياري} \times 1,96$$

- عند درجة ثقة ٩٥%

مستوى التحقق	أقل من ٠,٦٣	٠,٦٣ إلى أقل من ٠,٧٠	ومن ٠,٧٠ فأعلى
	ضعيف	متوسط	مرتفع

ثانياً: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

١- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها، والذي ينص على: ما واقع تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والدرجة المقدره، ومتوسط نسبة الاستجابة؛ لواقع تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما تبينه نتائج الجدول التالي:

## جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة

لاستجابات أفراد عينة البحث محور واقع تنمية الموارد البشرية (ن = ٣٠)

م	العبارات	درجة الموافقة					
		لا		أحياناً		نعم	
		%	ت	%	ت	%	ت
١	توجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالكلية.	٦١	٦	٥٦,٧%	١٧	٢٣,٣%	٧
٢	توفر إدارة الكلية برامج تدريبية للموظفين الإداريين على التقنيات الحديثة.	٦٠	٧	٥٣,٣%	١٦	٢٣,٣%	٧
٣	تحرص إدارة الكلية على توفير قنوات اتصال فعالة مع الموظفين الإداريين بالكلية.	٦٧	٢	٦,٧%	١٩	٣٠%	٩
٤	توجد خطة واضحة ومعننة لتنمية الموارد البشرية بالكلية.	٦٢	٥	١٦,٧%	١٨	٢٣,٣%	٧
٥	توفر إدارة الكلية بيئة عمل تشجع على الإبداع.	٥٧	٨	٢٦,٧%	١٧	١٦,٧%	٥
٦	تضع إدارة الكلية خطة محددة لبرامج التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا بالكلية.	٦٠	٦	٢٠%	١٨	٢٠%	٦
٧	تعمل إدارة الكلية على تنمية مهاراتك	٦٤	٤	١٣,٣%	١٨	٢٦,٧%	٨

م	العبارات	درجة الموافقة								
		لا		أحياناً		نعم				
		%	ت	%	ت	%	ت			
	الإدارية من خلال دورات تأهيلية متخصصة.									
٨.	يوجد تناسب بين التخصصات والأداء في الأقسام الإدارية بالكلية.	متوسط (١٩)	٠,٦٣	٥٧	٨	١٧	٥	١٦,٧%	١٧	٥٦,٧%
٩.	تراعي إدارة الكلية تناسب التخصص الدقيق لك مع متطلبات الوظيفة المرشح لها.	متوسط (١٦)	٠,٦٤	٥٨	٦	٢٠	٤	١٣,٣%	٢٠	٦٦,٧%
١٠.	يتم تحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية بالكلية.	مرتفع (٥)	٠,٧٣	٦٦	٣	١٨	٩	٣٠%	١٨	٦٠%
١١.	تهتم إدارة الكلية بنقل الخبرات التراكمية بين الموظفين الإداريين.	مرتفع (١)	٠,٧٦	٦٩	١	١٩	١٠	٣٣,٣%	١٩	٦٣,٣%
١٢.	تشجع إدارة الكلية العمل الفرقي في أجاز المهام الوظيفية.	مرتفع (٦)	٠,٧٢	٦٥	٤	١٧	٩	٣٠%	١٧	٥٦,٧%
١٣.	تحرص إدارة الكلية على تطبيق مبدأ المساواة المستندة على الكفاءة بين الموظفين الإداريين.	مرتفع (٨)	٠,٧٠	٦٣	٥	١٧	٨	٢٦,٧%	١٧	٥٦,٧%
١٤.	تعمل إدارة الكلية على اطلاعك على القرارات الإدارية عبر المنشورات ذات العلاقة بطبيعة عملك.	مرتفع (٢)	٠,٧٥	٦٨	٤	١٤	١٢	٤٠%	١٤	٤٦,٧%
١٥.	تشرك إدارة الكلية في صناعة القرارات المرتبطة بعملك.	متوسط (١٢)	٠,٦٧	٦١	٩	١١	١٠	٣٣,٣%	١١	٣٦,٧%

م	العبارات	درجة الموافقة						الدرجة المقدرة	متوسط نسبة الاستجابة	مستوى التحقق (الترتيب)
		لا		أحياناً		نعم				
		%	ت	%	ت	%	ت			
١٦	تعتمد إدارة الكلية على نتائج تقييم أدائك عند نقلك من وظيفة إلى أخرى.	٩	٣٠%	١٤	٤٦,٧%	٧	٢٣,٣%	٠,٦٨	متوسط (٩)	
١٧	تحرص إدارة الكلية على تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدراتك المهنية.	٧	٢٣,٣%	١٧	٥٦,٧%	٦	٢٠%	٠,٦٧	متوسط (١٣)	
١٨	تعمل إدارة الكلية على مكافأتك عند المبادرة بفكرة إبداعية تدعم جودة العمل الإداري.	٥	١٦,٧%	٢٠	٦٦,٧%	٥	١٦,٧%	٠,٤٦	ضعيف (٢٠)	
١٩	تضع إدارة الكلية آلية لاستفادة الإداريين الجدد من خبرات وكفاءة الإداريين القدامى.	٥	١٦,٧%	١٨	٦٠%	٧	٢٣,٣%	٠,٦٤	متوسط (١٧)	
٢٠	تحرص إدارة الكلية على تفويض الصلاحيات لك لتمتلك من إنجاز مهامك الوظيفية.	١٢	٤٠%	١٣	٤٣,٣%	٥	١٦,٧%	٠,٧٤	مرتفع (٤)	
متوسط الدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة للمحور								٦١	٠,٦٨	متوسط

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة للمحور ككل (٠,٦٨)؛ حيث يشير ذلك إلى أن محور واقع تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة تحقق بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زروخي، مخزومي، ختيري، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن واقع تنمية

الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف كانت متوسطة.

- يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة مرتفعة) على (٨) عبارات وهي أرقام (١١، ١٤، ٣، ٢٠، ١٠، ١٢، ٧، ١٣)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠،٧٠ : ٠،٧٦)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، وهي كما يلي:

- تهتم إدارة الكلية بنقل الخبرات التراكمية بين الموظفين الإداريين.
- تعمل إدارة الكلية على اطلاعك على القرارات الإدارية عبر المنشورات ذات العلاقة بطبيعة عملك.
- تحرص إدارة الكلية على توفير قنوات اتصال فعالة مع الموظفين الإداريين بالكلية.
- تحرص إدارة الكلية على تفويض الصلاحيات لك لتمكنك من إنجاز مهامك الوظيفية.
- يتم تحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية بالكلية.
- تشجع إدارة الكلية العمل الفريقي في إنجاز المهام الوظيفية.
- تعمل إدارة الكلية على تنمية مهاراتك الإدارية من خلال دورات تأهيلية متخصصة.
- تحرص إدارة الكلية على تطبيق مبدأ المساواة المستندة على الكفاءة بين الموظفين الإداريين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص إدارة كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا على تحسين البيئة التنظيمية للعمل؛ ويرجع ذلك إلى حصول الكلية على الاعتماد المؤسسي عام ٢٠١٦م، وسعيها لتجديد هذا الاعتماد، وذلك من خلال تحقيق مؤشرات وممارسات معيار الجهاز الإداري، وهذا بالإضافة إلى سعي الكلية إلى تطبيق معايير جائزة التميز الحكومي القائمة على ضرورة توافر التدريب والتعليم التنظيمي لجميع الموظفين بالجهاز الإداري، وتفويض الصلاحيات، والعمل الفريقي، وتطبيق مبدأ المساواة، وتوفير دورات تأهيلية متخصصة لجميع الوظائف الإدارية.

- كما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة متوسطة) على (١١) عبارة وهي أرقام (١٦، ٤، ١، ١٥، ١٧، ٦، ٢، ٩، ١٩، ٥، ٨)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠،٦٣ : ٠،٦٨)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، وهي كما يلي:

- تعتمد إدارة الكلية على نتائج تقييم أدائك عند نقلك من وظيفة إلى أخرى.
- توجد خطة واضحة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية بالكلية.
- توجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالكلية.
- تشركك إدارة الكلية في صناعة القرارات المرتبطة بعملك.



- تحرص إدارة الكلية على تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدراتك المهنية.
- تضع إدارة الكلية خطة محددة لبرامج التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا بالكلية.
- توفر إدارة الكلية برامج تدريبية للموظفين الإداريين على التقنيات الحديثة.
- تراعي إدارة الكلية تناسب التخصص الدقيق لك مع متطلبات الوظيفة المرشح لها.
- تضع إدارة الكلية آلية لاستفادة الإداريين الجدد من خبرات وكفاءة الإداريين القدامى.
- توفر إدارة الكلية بيئة عمل تشجع على الإبداع.
- يوجد تناسب بين التخصصات والأداء في الأقسام الإدارية بالكلية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب دور إدارة الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا فهي منوطة بمراجعة البيانات والمعلومات بالوحدات الإدارية والتي على أساسها تضع خطة واضحة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية بالكلية، وتعتمد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط المسار الوظيفي، كما تسعى إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف المهنية من خلال برامج تدريبية للموظفين عن التقنيات الحديثة، كما أنها تسعى إلى توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة للموظفين على الإبداع والابتكار.

- بينما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة ضعيفة) على عبارة واحدة وهي رقم (١٨)؛ حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (٠،٤٦)؛ وتتص على " تعمل إدارة الكلية على مكافأتك عند المبادرة بفكرة إبداعية تدعم جودة العمل الإداري بقسمك"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة الموارد المالية المتاحة لإدارة كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، فهي تعد من معوقات تنمية الموارد البشرية، وبالتالي لا تتمكن الكلية من الوفاء بحاجة الموظفين مما تؤثر في سير عملية تنمية الموارد البشرية.

٢- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها، والذي ينص على: ما إجراءات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والدرجة المقدره، ومتوسط نسبة الاستجابة؛ لواقع تطبيق مدخل التدوير الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما تبينه نتائج الجدول التالي:

جدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة

لاستجابات أفراد عينة البحث لمحور إجراءات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي (ن = ٣٠)

م	العبارات	درجة الموافقة									
		لا		أحياناً		نعم					
		%	ت	%	ت	%	ت				
١.	وجود ضوابط ومعايير معلنة تحكم عملية التدوير الوظيفي بين الإداريين.	٤	%١٣,٣	١٣	%٤٣,٣	١٣	%٤٣,٣	٥١	متوسط نسبة الاستجابة	٠,٥٦	ضعيف (١٢)
٢.	يكلف الموظف عند انتقاله بمهام وظيفية تتناسب ومستوى وظيفته السابقة.	١٠	%٣٣,٣	١١	%٣٦,٧	٩	%٣٠	٦١	متوسط	٠,٦٧	(٨)
٣.	يراعى عند تنفيذ عملية التدوير الوظيفي مناسبة الموظف للوظيفة التي نقل إليها.	٦	%٢٠	٢٠	%٦٦,٧	٤	%١٣,٣	٦٢	متوسط	٠,٦٨	(٣)
٤.	وجود خطط وبرامج مدروسة للتدوير الوظيفي من قبل إدارة الكلية.	٧	%٢٣,٣	٧	%٢٣,٣	١٦	%٥٣,٣	٥١	ضعيف	٠,٥٦	(١٣)
٥.	تحرص إدارة الكلية على شرح أهداف التدوير الوظيفي للإداريين قسي الأقسام والوحدات.	٤	%١٣,٣	١٣	%٤٣,٣	١٣	%٤٣,٣	٥١	ضعيف	٠,٥٦	(١٤)
٦.	يراعى عند التدوير الوظيفي مهارات الموظف.	٦	%٢٠	٢٠	%٦٦,٧	٤	%١٣,٣	٦٢	متوسط (٤)	٠,٦٨	
٧.	المهام الوظيفية للموظف واضحة قبل نقله للوظيفة الجديدة.	٦	%٢٠	٢٠	%٦٦,٧	٤	%١٣,٣	٦٢	متوسط	٠,٦٨	(٥)
٨.	إدارة الكلية هي المسنولة عن إجراء التدوير الوظيفي فيها.	١٩	%٦٣,٣	٩	%٣٠	٢	%٦,٧	٧٧	مرتفع (١)	٠,٨٥	

م	العبارات	درجة الموافقة									
		لا		أحياناً		نعم					
		%	ت	%	ت	%	ت				
٩.	يتم تحديد الأقسام التي يتم تطبيق التدوير الوظيفي فيها مسبقاً.	٧	%٢٣,٣	٧	%٢٣,٣	١٦	%٥٣,٣	٥١	متوسط نسبة الاستجابة (١٥)	٠,٥٦	ضعيف
١٠.	يتم التدوير الوظيفي دون مشورة الموظفين ومديري الأقسام والوحدات بالجهاز الإداري.	١٧	%٥٦,٧	١٠	%٣٣,٣	٣	%١٠	٧٤	مرتفع (٢)	٠,٨٢	ضعيف
١١.	يتم التدوير الوظيفي وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي للموظفين.	٤	%١٣,٣	١٣	%٤٣,٣	١٣	%٤٣,٣	٥١	ضعيف (١٦)	٠,٥٦	ضعيف
١٢.	إجراءات تنفيذ التدوير الوظيفي واضحة ومعينة.	٣	%١٠	١١	%٣٦,٧	١٦	%٥٣,٣	٤٧	ضعيف (١٩)	٠,٥٢	ضعيف
١٣.	تقوم إدارة الكلية بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي للموظفين.	٣	%١٠	١٣	%٤٣,٣	١٤	%٤٦,٧	٤٩	ضعيف (١٧)	٠,٥٤	ضعيف
١٤.	تطلب إدارة الكلية من الموظفين إبداء وجهة نظرهم حول سياسة التدوير المتبعة.	٣	%١٠	١٠	%٣٣,٣	١٧	%٥٦,٧	٤٦	ضعيف (٢٠)	٠,٥١	ضعيف
١٥.	يتم تقديم الدعم والمساندة للموظف بعد عملية التدوير من خلال التدريب الكافي.	٦	%٢٠	٢٠	%٦٦,٧	٤	%١٣,٣	٦٢	متوسط (٦)	٠,٦٨	متوسط
١٦.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.	٥	%١٦,٧	١٨	%٦٠	٧	%٢٣,٣	٥٨	متوسط (٩)	٠,٦٤	متوسط
١٧.	تتميز الوظائف الإدارية بالكلية بالتصميم الوظيفي الجيد	٦	%٢٠	٢٠	%٦٦,٧	٤	%١٣,٣	٦٢	متوسط (٧)	٠,٦٨	متوسط

م	العبارات	درجة الموافقة						مستوى التحقق (الترتيب)	متوسط نسبة الاستجابة	الدرجة المقدره
		لا		أحياناً		نعم				
		%	ت	%	ت	%	ت			
	الذي يساعد على تطبيق التدوير الوظيفي.									
١٨.	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	٥	١٦,٧%	١٨	٦٠%	٧	٢٣,٣%	٥٨	٠,٦٤	
١٩.	يحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين.	٣	١٠%	١٣	٤٣,٣%	١٤	٤٦,٧%	٤٩	٠,٥٤	
٢٠.	وجود مشرف مدرب ملم بجميع الأعمال الإدارية في كل وحدة أو قسم.	٦	٢٠%	١٢	٤٠%	١٢	٤٠%	٥٤	٠,٦٠	
متوسط الدرجة المقدره ومتوسط نسبة الاستجابة للمحور										
								٥٧	٠,٦٣	متوسط

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة للمحور ككل (٠,٦٣)؛ حيث يشير ذلك إلى أن محور إجراءات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة تحقق بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البارقي، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث تحقق بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الفضلي، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن واقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة جاء بدرجة استجابة موافق بشدة. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (بركات وعيسى، ٢٠٢١) والتي توصلت إلى انخفاض مستوى التدوير الوظيفي بالمكاتب الإدارية بجامعة تشرين. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١) والتي

توصلت إلى أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي بكلية التربية جامعة أسيوط تحقق بدرجة منخفضة.

- يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة مرتفعة) على عبارتين وهما أرقام (٨، ١٠)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٨٢، ٠ : ٨٥، ٠)؛ والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة عينة الدراسة عليها، كما يلي:

■ إدارة الكلية هي المسؤولة عن إجراء التدوير الوظيفي فيها.

■ يتم التدوير الوظيفي دون مشورة الموظفين ومديري الأقسام والوحدات بالجهاز الإداري.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الإدارة المركزية التي تجعل أي قرار يجب أن يكون مصدره عميد الكلية، وأنه لا يمكن تنفيذ أي مقترح مثل التدوير الوظيفي دون الرجوع إليه، وأنه صاحب السلطة الأولى تجاه ذلك، دون مشورة الموظفين ومديري الأقسام والوحدات بالجهاز الإداري، فإن ذلك قد يرجع إلى عدم المعرفة الكافية بإجراءات تطبيق التدوير الوظيفي لدى إدارة الكلية.

- كما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة متوسطة) على (٨) عبارات وهى أرقام (٣، ٦، ٧، ١٥، ١٧، ٢، ١٦، ١٨)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٦٤، ٠ : ٦٨، ٠)؛ والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة عينة الدراسة عليها، كما يلي:

- يراعى عند تنفيذ عملية التدوير الوظيفي مناسبة الموظف للوظيفة التي نُقل إليها.
- يراعى عند التدوير الوظيفي مهارات الموظف.
- المهام الوظيفية للموظف واضحة قبل نقله للوظيفة الجديدة.
- يتم تقديم الدعم والمساندة للموظف بعد عملية التدوير من خلال التدريب الكافي.
- تتميز الوظائف الإدارية بالكلية بالتصميم الوظيفي الجيد الذي يساعد على تطبيق التدوير الوظيفي.
- يكلف الموظف عند انتقاله بمهام وظيفية تتناسب ومستوى وظيفته السابقة.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.
- معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي عدم وجود رؤية واضحة أو خطة منظمة لتطبيق مدخل التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، وإن تم تطبيقه يتم تطبيقه دون أي خطة مدروسة، ودون النظر إلى ما يمكن أن يسببه من آثار إيجابية أو سلبية على مصلحة العمل وعلى الموظف، وأن هذا التطبيق لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة؛ لكي تحقق كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال مدخل التدوير الوظيفي، وأن عملية تطبيق التدوير يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضوح معايير تقييم الأداء الوظيفي لكل وظيفة، والتصميم الوظيفي الدقيق

للووظائف الإدارية، ومناسبة الموظف للوظيفة التي يُنقل إليها مع تحديد المهام الوظيفية لكل وظيفة.

- بينما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة ضعيفة) على (١٠) عبارات وهي أرقام (٢٠، ١، ٤، ٥، ٩، ١١، ١٣، ١٩، ١٢، ١٤)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٥١، ٠ : ٦٠، ٠)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، كما يلي:
  - وجود مشرف مدرب ملم بجميع الأعمال الإدارية في كل وحدة أو قسم.
  - وجود ضوابط ومعايير معلنة تحكم عملية التدوير الوظيفي بين الإداريين.
  - وجود خطط وبرامج مدروسة للتدوير الوظيفي من قبل إدارة الكلية.
  - تحرص إدارة الكلية على شرح أهداف التدوير الوظيفي للإداريين في الأقسام والوحدات.
  - يتم تحديد الأقسام التي يتم تطبيق التدوير الوظيفي فيها مسبقاً.
  - يتم التدوير الوظيفي وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي للموظفين.
  - تقوم إدارة الكلية بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي للموظفين.
  - يحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين.
  - إجراءات تنفيذ التدوير الوظيفي واضحة ومعلنة.
  - تطلب إدارة الكلية من الموظفين إبداء وجهة نظرهم حول سياسة التدوير المتبعة.



ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إجراءات تنفيذ التدوير الوظيفي في كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا غير واضحة وغير معلنة، ولا توجد خطط وبرامج مدروسة للتدوير الوظيفي من قبل إدارة الكلية، كما أنه لا توجد ضوابط ومعايير معلنة تحكم عملية التدوير الوظيفي بين الإداريين، مما ينتج عنه شعور الموظفين بعدم عدالة تطبيق التدوير الوظيفي، وهذا بالإضافة إلى عدم وضوح أهداف التدوير الوظيفي للإداريين في الأقسام والوحدات، وبالتالي عدم فهم الموظفين الإداريين لأهمية التدوير الوظيفي وغياب الرؤية الواضحة عنه، كما أن التدوير الوظيفي يتم بعيداً عن إبداء وجهة نظر الموظفين حول سياسة التدوير المتبعة بالكلية.

٣- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها، والذي ينص على: ما العلاقة الارتباطية بين تدوير الموظفين وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تدوير الموظفين وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا ويوضح ذلك الجدول التالي:

## جدول (١١)

معامل الارتباط بين تدوير الموظفين وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا

العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
تدوير الموظفين وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة	٠,٨٦٩	٠,٠٠٠	دالة

يتضح من الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؛ حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦٩) وكان مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يعنى أن التدوير الوظيفي يعمل على تنمية الموارد البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (على، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية.

٤- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها، والذي ينص على: ما التحديات التي تحول دون تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والدرجة المقدره، ومتوسط نسبة الاستجابة؛ للتحديات التي تحول دون تطبيق التدوير الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما تبينه نتائج الجدول التالي:

جدول ( ١٢ )

التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تحديات تحول دون تطبيق التدوير  
الوظيفي (ن = ٣٠)

م	العبارات	درجة التحقق					
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة	
		ت	%	ت	%	ت	%
١	عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للكلية لمدخل التدوير الوظيفي.	١٤	%٤٦,٧	١٣	%٤٣,٣	٣	%١٠
٢	عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي بالكلية.	١٩	%٦٣,٣	٩	%٣٠	٢	%٦,٧
٣	قلة تفعيل التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية بالكلية.	١٦	%٥٣,٣	١٢	%٤٠	٢	%٢,٧
٤	ضعف الوعي لدى الإداريين بالكلية بأهمية التدوير الوظيفي.	٩	%٣٠	١٨	%٦٠	٣	%١٠
٥	الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير لدى الإداريين بالكلية.	١٣	%٤٣,٣	١١	%٣٦,٧	٦	%٢٠
٦	ضعف برامج التنمية المهنية للإداريين بالكلية.	١٧	%٥٦,٧	١٠	%٣٣,٣	٣	%١٠
٧	عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.	١٣	%٤٣,٣	١٣	%٤٣,٣	٤	١٣,٣ %

م	العبارات	درجة التحقق								
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ت	%	ت	%	ت	%			
٨.	مقاومة مديري الأقسام الإدارية للتغيير.	٢٤	٨٠%	٤	١٣,٣%	٢	٦,٧%	٨٢	٠,٩١	مرتفع (٢)
٩.	عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين الإداريين.	٢٥	٨٣,٣%	٣	١٠%	٢	٦,٧%	٨٣	٠,٩٢	مرتفع (١)
١٠.	عدم مناسبة المؤهلات العلمية للموظفين الإداريين للوظائف الإدارية المتاحة.	٦	٢٠%	٢٠	٦٦,٧%	٤	١٣,٣%	٦٢	٠,٦٨	متوسط (١٠)
متوسط الدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة للمحور								٧٣	٠,٨١	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة للمحور ككل (٠,٨١)؛ حيث يشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على التحديات التي تحول دون تطبيق التدوير الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، والشعلان، ٢٠٢١).

- يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة مرتفعة) على (٩) عبارات وهي أرقام (٩، ٨، ٢، ٣، ٦، ١، ٧، ٥، ٤)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠,٧٣ : ٠,٩٢)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، كما يلي:

▪ عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين الإداريين.

- مقاومة مديري الأقسام الإدارية للتغيير.
- عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي بالكلية.
- قلة تفعيل التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية بالكلية.
- ضعف برامج التنمية المهنية للإداريين بالكلية.
- عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للكلية لمدخل التدوير الوظيفي.
- عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.
- الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير لدى الإداريين بالكلية.
- ضعف الوعي لدى الإداريين بالكلية بأهمية التدوير الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم تحديد المسار الوظيفي لا يتيح للمديرين المسؤولين معرفة الوظائف الملائمة التي تناسب تدوير الموظفين الإداريين عليها مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، كما أن مقاومة الموظفين الإداريين للتغيير تجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية مما يعوق تطبيق مدخل التدوير الوظيفي، وبعض الموظفين الذين لا يلمون بمهارات العمل في هذه الأقسام أو الوحدات الإدارية وبالتالي تتحمل أعباء تدريبهم مما يؤثر على سير العمل فيها بصورة سلبية.

- كما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة متوسطة) على عبارة واحدة وهي رقم (١٠)؛ حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (٠،٦٨)؛ والتي تنص على: "عدم مناسبة المؤهلات العلمية للموظفين الإداريين للوظائف الإدارية المتاحة" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف إدارة الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، وبالتالي لا تتوافر

الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على وضع خطط التدوير الوظيفي وتنفيذها وتقويمها مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا:

### فلسفة التصور المقترح:

اعتمد الباحث في بناء التصور المقترح على نظرية التحفيز والتثبيط في بيئة العمل لفريدريك هيرتزبيرج؛ حيث تُعد من أهم النظريات الرائدة في مجال تحفيز الأداء الوظيفي، والتي نادى بالتدوير الوظيفي باعتباره أحد التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة لتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، ولذلك يتم التدوير الوظيفي وفق خطة وجدول زمني محدد ومعلن لجميع المعنيين، ويكون على مستوى الرؤساء كما يكون على مستوى المرؤوسين، ويتم التدوير الوظيفي بطريقة أفقية أو رأسية، حيث لا يظل الموظف الإداري مؤدياً لمهمة وظيفية محددة طوال مدته الوظيفية، بل تتغير مهامه بصفة دورية أكثر من مرة، وذلك بغرض الكشف عن المواهب والقدرات والكوادر البشرية من الموظفين الإداريين بالجهاز الإداري لكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا؛ ليصبحوا ملمين بأعمال الجهاز الإداري وشؤونه، وجاهزين في العمل في أي قسم من أقسامه المختلفة، وأيضاً القضاء على الروتين والرتابة الوظيفية، والاستفادة من تبادل الخبرات المهنية بين الموظفين لبناء كادر بشري متميز، واكساب الموظفين معارف وتجارب جديدة، وتعزيز العمل الجماعي والقضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الإدارية.

### أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا للاعتماد المؤسسي من قبل هيئة ضمان الجودة والاعتماد.
- العمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا عن طريق مدخل التدوير الوظيفي.
- العمل على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة داخل الجهاز الإداري.
- مواكبة كلية التربية للطفولة المبكرة لمتطلبات عصر الثورة التكنولوجية وذلك من تنمية وتنمية الموارد البشرية بها.
- تعديل الهيكل التنظيمي لكلية التربية للطفولة المبكرة في ضوء آليات تنمية وتنمية الموارد البشرية بها.
- تحقيق جودة الخدمات المقدمة من قبل الجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة لجميع منسوبي الكلية.

### مبررات التصور المقترح:

- غياب الفلسفة الواضحة لمفهوم إدارة الموارد البشرية والتمسك بالقديم وعدم انتهاج مداخل إدارية جديدة مثل التدوير الوظيفي لتمكين الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا من حرية الإبداع والابتكار.

- التغييرات التي فرضتها الثورة الرقمية ونظم المعلومات مما يتطلب إيجاد نوعية من الموظفين مزودون بقدرات وكفاءات تمكنهم من مواجهة هذه التغييرات المستمرة والتكيف مع مستجدات التكنولوجيا.
- نجاح الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة يتوقف على الموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية والقادرة على تلبية احتياجات كافة الإدارات والأقسام بالكلية.
- قصور المفاهيم الإدارية - مثل الحوكمة والمحاسبية والتفويض والتدوير الوظيفي - وأدواتها لدى كثير من المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية بالكلية، هذا بالإضافة إلى وجود إداريين غير مؤهلين التأهيل الإداري المناسب للوظيفة الملحق بها.

#### أسس ومرتكزات التصور المقترح

- التنمية المهنية المستدامة للموظفين الإداريين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا.
- العمل بروح الفريق بهدف تحسين نوعية العمل بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال تنمية الموارد البشرية عن طريق الأساليب الإدارية الحديثة والتي منها التدوير الوظيفي.



مراحل وآليات تطبيق التصور المقترح:

يتم تنفيذ التصور المقترح على النحو التالي:

#### ١ - مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد رؤية إدارة كلية التربية للطفولة المبكرة فيما يتعلق بموضوع تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي وكيفية نقل هذه الرؤية ونشرها بين الموظفين الإداريين بالجهاز الإداري بالكلية.
- قيام كل مدير من مديري الوحدات والأقسام الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة بإعداد رؤية أو تصور لمتطلبات تطبيق التدوير الوظيفي، والفوائد المتوقعة من تطبيقه وكيفية تطبيقه في وحدته أو قسمه.
- تحديد فجوات الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من الموظفين الإداريين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة.
- وضع محاور الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.
- تحديد الإجراءات المطلوب اتباعها من كافة الأقسام والوحدات الإدارية بالجهاز الإداري بالكلية؛ لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية التفصيلية السابق وضعها.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة: تتضمن الوظائف الإدارية بالجهاز الإداري بالكلية والمهام الوظيفية لكل وظيفة، وكذلك عدد الإداريين ومؤهلاتهم ومهاراتهم.

- تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات الوظيفية: وذلك من خلال تحديد المهام الوظيفية كل مستوى وظيفي معين ويترك لهم حرية ممارسة المهام الوظيفية بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث انحراف عن تحقيق الأهداف المخططة.
- تصميم خطة مستقبلية استشرافية لتلبية الاحتياجات الكمية والكيفية من الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة.
- اعتماد الحوافز الفردية والجماعية داخل الكلية بما يعزز تنمية الموارد البشرية.

## ٢- مرحلة التنفيذ

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- توفير قنوات اتصال مباشرة بين القيادات بالكلية والموظفين الإداريين بالجهاز الإداري.
- تدريب الإداريين بالجهاز الإداري بالكلية قبل القيام بالتدوير الوظيفي: تعتبر العملية التدريبية وسيلة فعالة لتحسين أداء الأفراد داخل أي مؤسسة، فالتدريب الجيد يؤدي إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة وإثارة روح المنافسة بين الموظفين الإداريين، فمن خلال التدريب يستطيع الإداريين فهم التدوير الوظيفي وما يهدف إليه من من نتائج مرجوة.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبما يتناسب مع التوصيف الوظيفي للوظيفة، حيث تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي، ووصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها،

على أن تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي، فمن شأن ذلك أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للإداريين بالجهاز الإداري وبما يجعلهم مندفعين بشكل أعلى بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة.

- تطبيق النظم والإجراءات المنظمة لعمل الإداريين بالجهاز الإداري بالكلية: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تشجع النظم والإجراءات المتبعة على سهولة استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.
- تحديد الطرق والآليات التي تستخدمها إدارة الكلية في تطبيق التدوير الوظيفي.
- تسلسل وانسياب الإجراءات المنظمة للعمل عبر التدرج الوظيفي واللوائح المعمول بها.
- حث الموظفين الإداريين على الابتكار والإبداع وتحسين جودة الخدمات المقدمة لجميع منسوبي الكلية.
- إبراز قدرات ومهارات الموظفين الإداريين بالوظائف التي يتم تدويرهم إليها.
- الاهتمام بحل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه الموظفين الإداريين عند تطبيق التدوير الوظيفي.

## ٣- مرحلة الرقابة والتقييم

وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- الرقابة المستمرة: وذلك من خلال متابعة الأداء الإداري للموظفين الإداريين الذين تم تدويرهم في الوظائف الجديدة.

- التقييم: وذلك من خلال تقييم ما تم إنجازه وتحقيقه في المراحل السابقة والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف ووضع خطة التحسين لمعالجتها.

## ٤- مرحلة التغذية الراجعة

تهدف هذه المرحلة إلى التحسين والتطوير المستمر، وذلك بهدف تحديد الملاحظات وتقديم التحسينات مع كل مرحلة من المراحل السابقة من مراحل تطبيق التصور المقترح.

معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- ضعف تأهيل الموظف الإداري تأهيلاً إدارياً مناسباً للمهام الوظيفية بالجهاز الإداري؛ ويتم التغلب عليه من خلال وضع خطة للتطوير المهني بما يضمن تنفيذ التدوير الوظيفي وفقاً للاحتياجات البشرية والتدريبية وبالتنسيق مع الموظفين الإداريين ومديري الأقسام الإدارية وبما يخدم مصلحة العمل.

- مقاومة الموظفين الإداريين للتغيير؛ ويتم التغلب عليه من خلال عقد لقاءات للموظفين الإداريين الذين سوف يتم تدويرهم قبل البدء بالتنفيذ، ويتم

خلالها توضيح لهم الهدف من وراء التدوير وتعريفهم بالتوصيف الوظيفي للمنصب الجديد.

- ضعف قدرة الموظف الإداري على تحمل المسؤولية في الوظيفية الجديدة المنقول إليها؛ ويتم التغلب عليه من خلال إجراء تقييم للتحقق من مدى كفاءة الموظف الإداري بعد عملية التدوير الوظيفي، ومقارنة مستوى أداءه الحالي مع مستوى أداءه السابق.

- ضعف توافر الخبرة الكافية؛ ويتم التغلب عليه من خلال إعداد صف ثان من الموظفين الإداريين من خلال التنمية المهنية المستمرة لتهيئتهم للتدوير الوظيفي.

- وضع أهداف واضحة لعملية التدوير الوظيفي والتخطيط الجيد لها.

- سيطرة فكرة أن التدوير الوظيفي نوعاً من أنواع العقاب؛ ويتم التغلب عليه من خلال أن يكون التدوير الوظيفي معياراً للترقية في الجهاز الإداري بحيث تكون الأولوية في الترقية لمن سبق له التدوير في أكثر من وظيفة، وكذلك العدالة في تطبيق التدوير الوظيفي بحيث لا يكون انتقائياً والبعد عن الوساطة والمحسوبية.

- الافتقار إلى بيئة عمل محفزة لتطبيق التدوير الوظيفي؛ ويتم التغلب عليه من خلال مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لجميع الموظفين الإداريين بما يحقق مبدأ المرونة في نظم وإجراءات تطبيق التدوير الوظيفي.

## البحوث المقترحة:

- استراتيجية تنمية الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات التعليمية بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا.
- معوقات تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة وآليات التغلب عليها من وجهة نظر الخبراء.

## أولاً: المراجع العربية

- البارقي، مصلحة بنت حسين. (٢٠١٧). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(١)، ١ - ٢٨.
- بركات، حيان محمد، وعيسى، جميل صالح. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٣(٤)، ١١ - ٢٩.
- البطي، أحمد على. (٢٠٢٢). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء)، مجلة البيان العلمية المحكمة، ١٣، ١١٢ - ١٣٧.
- الحيصة، حمزة محمد. (٢٠٢٣). تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٧(١)، ٢٥٤ - ٢٩١.

دغمة، عبد اللطيف حسين. (٢٠٢٠). الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة الجامعة الوطنية، ١١، ٧٧ - ١٠٢.

زروخي، فيروز، ختيري، وهيبة، ومخزومي، لطفي. (٢٠١٩). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي: دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، ٣(١)، ١٧٣ - ١٨٦.

السعودي، رمضان محمد. (٢٠٢٢). تدوير المعلمين مدخل لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ٤٠، ١ - ١١٥.

الطريسي، محمد عواض. (٢٠٢١). أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشئون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، ١٥، ١١٥ - ١٣٤.

عبد الجليل، رباح رمزي. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٧(١)، ٣٦٠ - ٤٠٥.

عبد الحميد، إيمان فوزى. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، ٣(١)، ١٣٣-١٦٠.

على ، نزار محمد. (٢٠١٧). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ٥(٤)، ١١٦٩ - ١١٨٨.

الفضلي، منى عبد المحسن. (٢٠٢٠). واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، مجلة العلوم التربوية و النفسية، ٢١(١)، ٣٠٩ - ٣٣٨.

القحطاني، سعيد محمد، والشعلان، فهد أحمد. (٢٠٢١). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، مجلة الأندلس، ٨(٣١)، ٨١-١١٦.

القرني، حسن محمد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧(٧)، ١٦٧ - ٢٠٠.

مخصيد، هيثم عبد الغفور. (٢٠٢٢). أثر التخطيط والتنمية للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(٢)، ٢٩ - ٤٦.



مصلح، ندى إبراهيم. (٢٠١٨). التأقلم الوظيفي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

منصور، ماجدة عبد الشافي. (٢٠٢٢). أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام، مجلة روح القوانين، ١٠٠(١)، كلية الحقوق، جامعة بنها، ٣٩١ - ٥٢٦.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١٥). دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Keir, M., Y. (2016). Staff perceptions of how human resource management practices influence organisational performance: mediating roles of organisational culture, employees' commitment and employee retention in Bahrain private universities (*Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University*).
- Akbari, A., & Maniei, R. (2017). The Effect of Job Rotation on employee performance. *Research Journal of Management Reviews*, 3(1), 21-26.
- Aldaihani, F. M. F., Almutairi, S. M. S. N., Alshammeri, J. G. A., Almutarir, F. B., Aldaihani, A. M., & AlDurzi, S. A. (2022). Benefits and Implementation of Job

- Rotation: Recommendations for Kuwaiti Civil Service Commission. *Journal of International Business and Management*, 5(4), 01-07.
- Ali-Mohammadi, F., & Ramezani, M. (2017). Evaluate the effectiveness of job rotation system and its impact on employees' readiness for job rotation: Case study of: Maskan bank branches in the city of Tabriz. *International Review*, (1-2), 27-35.
- Biswakarma, G. (2016). Organizational career growth and employees' turnover intentions: An empirical evidence from Nepalese private commercial banks. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(2), 10-26.
- Botti, L., Calzavara, M., & Mora, C. (2021). Modelling job rotation in manufacturing systems with aged workers. *International Journal of Production Research*, 59(8), 2522-2536.
- Change, D., Linge, T. K., & Sikalieh, D. (2019). Influence of idealized influence on employee engagement in parastatals in the energy sector in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 8(5), 123-135.
- Eze, C. E., Eze, V. H., & Jovita, U. N. (2023). Educational Administrative Strategies and Its Effect on Employers Job Performance: A Review. *INOSR Journal of Experimental Sciences*, 11(1), 67-76.

- Fernando, & Dissanayake. (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(5), 27–31. <https://doi.org/10.31033/ijemr.9.5.5>
- Jassim, E. O. (2018). The Role of Job Rotation in Enhancing Administrative Reform Processes: An analytical Study of The Views of Senior Managers at Al-Qadisiyah University. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 20(1), 19-35.
- Kenechukwu, T., Nwatoka, V. A., Onodugo, A. O., & Olayinka, A. A. (2020). Job Rotation Strategy: Does It Serves as Pathfinder for Achieving Sustainability of Transport Companies in Nigeria?. *TEST Engineering and Management Journal*, 82, 5378-5388.
- Malik, A. (Ed.). (2022). *Strategic human resource management and employment relations: An international perspective*. Springer Nature.
- Mansaray, H. E. (2019). The role of human resource management in employee motivation and performance-An overview. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI) Journal*, 2(3), 183-194.
- Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of vellore

- district. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 209- 215.
- Pinhatti, E. D. G., Vannuchi, M. T. O., Sardinha, D. D. S. S., & Haddad, M. D. C. L. (2017). Job rotation of nursing professionals among the sectors of a hospital: a management tool in conflict resolution. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 26.
- Ranjbar, M., & Gorji, A. M. H. (2018). Relationship between the job rotation efficacy and psychological empowerment of Iranian nurses. *Nursing Practice Today*, 5(2), 272-279.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58.
- Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees/Ispitivanje utjecaja promjene posla na radnu ucinkovitost uzimajuci u obzir prekvalifikaciju i zadovoljstvo poslom bankovnih namjestenika. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 20(3), 473-479.
- Shehansi, N. B. A. S., Gunaratne, Y. M. C., Deshappriya, N. P. R., & Fernando, A. G. N. K. (2019). An Empirical Study on the Impact of Job Rotation Practices on Employees Job Performance: Comparative Study of Public and Private Licensed Commercial Banks in

- Colombo District. *Journal of Management and Tourism Research*, 2(2), 29-38.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tarus, Benjamin K.. (2014). "Effects Of Job Rotation Strategy On high Performance Workplace, In Lake Victoria North Water Services Board, Kenya" , *International Journal Of Business And Management* , 9(11), 139-146.
- Tien, N. H., Ngoc, N. M., Jose, R. J. S., Hung, N. T., Oanh, N. T. H., & Vu, N. T. (2020). Comparative analysis of human resource development strategy of family universities and corporate universities in Vietnam. *International journal of academic research and development*, 5(4), 26-30.
- Tufail, M. S., Bashir, M., & Shoukat, N. (2017). Impact of job design on employee's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in the banking sector of Faisalabad. *City University Research Journal*, 2017, 225-235.
- Wijayathunga, L. A. D. H. R., & Rathish, D. (2023). Non-financial Rewards and Job Satisfaction among State University Academics of Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 13(1).