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

A. M. D. / Hany El-Sayed Mohamed El-Azab
Professor of Education for Early Childhood, Minia University

The journal for Education is published for the first time in the tenth volume in July 2022.
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

A.M.D. Haniy Sidd Mohamed Al-Abbas

ملخص

هدف البحث تعرف واقع تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للفتولة المبكرة بجامعة المنيا، وإجراءات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بها، وتحديد العلاقة الأرتباطية بين تدوير الموظفين وتنمية الموارد البشرية، وتقديم تصور مقتراح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي، وقام الباحث بتحديد آراء عينة البحث والبالغة (100) موظفًا، من خلال توزيع استبانة مصممة لهذا الغرض لقياس مدى استجابه المنهجية لاتغيرات البحث، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS) وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع تنمية الموارد البشرية تحقق بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (0,78)، وإجراءات تطبيق التدوير الوظيفي تحقق بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (0,62)، كما توجد علاقة أرجاء محورية موجبة بين تدوير الموظفين وتنمية الموارد
البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (969.8), أما التحديات التي تحول دون تطبيق التدوير الوظيفي تحققت بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (81.0), وقد البحث تصورًا مقترحًا 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.
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

A.M. Hany Ahmad Mohamed Alazb

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، والتكنولوجيا وغيرها، فاصبحت النظرية تُعتبر تدفق الموارد البشرية نظرة استثمار في رأس المال البشري من خلال تنمية القدرات الفنية والمواهب وبالتالي تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة.

وإن ذلك يعد الأداء الإداري الجيد معيارًا أساسيًا للحكم علي جودة المؤسسة وقدرتها على المنافسة وجودة مخرجاتها، وهذا يتطلب من المؤسسة القدرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الإداري الفردي والجماعي، ووضع

٠ أستاذ أصول تربية الطفل المساعد - كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة النيابة
معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف تسعي إلى الوصول إليه ١

(E., Eze, V. H., & Jovita, U. N, 2023, p. 69)

كما يستمد الأداء الإداري أهميته من أهمية الهدف الذي تسعي الإدارة المؤسسة إلى تحقيقه، فالجهاز الإداري قد أعد بشريًا وماديًا ومعنويًا من أجل الوصول إلى الهدف المنشود للمؤسسة، فأي تقيفي فيه يؤدي إلى إهدار هذه الطاقات بقدر ذلك من التفريط، ومن هنا كان الحرص على الأداء الإداري الجيد لأن المؤسسة تكون أكثر استقرارًا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزًا.


1 أتبع 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 في المؤسسة، كي لا يكون هناك احتمالًا للقيادات الإدارية لهذه الوظائف، فمن أهدافه أيضًا استكمال منظومة التشريعات والقوانين المعززة للحوكمة المؤسسية والشفافية ومكافحة الفساد الإداري وتبسيط مبدأ العدالة (Ali & Ramezani, 2017, p. 29).

وتؤكد الغالبية العظمى من الأبحاث المتعلقة بفوائد مدخل التدوير الوظيفي في المؤسسات بالإجماع على النتائج الإيجابية لتقنية التدوير الوظيفي مثل: المستوى المرتفع للمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي، والالتزام الوظيفي الثابت والمحدد، وتحفيز الموظفين، والرضاعة الوظيفية، 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 لتحقيق سنوات ممارسة العمل الجديد سواء للوظيفة الإشرافية أو القيادية، فالتدوير الوظيفي للموارد البشرية هو عبارة عن تحريك الموظفين من مناصبهم إلى مناصب أخرى لحيل مكانهم آخرين وهو ما يساعدهم على تحسين أداءهم من خلال تلقي الخبرة أو التبادل المعرفي أو تمية مهاراتهم أو شغل أماكن شاغرة، فهي تتقلبات سريعة نسبيًا بين الوظائف الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وهو وضع ذو منفعة مشتركة للمؤسسة
والموظفين؛ مما يجعل المؤسسة في وضع أكثر تنافسية، (Tufail et al., 2017، p. 226).

وعادة ما يتم التعامل مع مدخل التدريب الوظيفي على المستوى التنظيمي من وجهة نظر أصحاب العمل، فإنهم يرون أن مدخل التدريب الوظيفي هو وسيلة للاكتساب 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 (22، Akbari & Maniei، 2017, p. 22) إلى أن مدخل التدريب الوظيفي ينتج لمديري الموارد البشرية تحدي من يمكن استبداله بما هو ملاءم ومناسب، علاوة على ذلك، تمنح ممارسات التدريب الوظيفي الدعم للمديرين لنقل الموظفين بشروط وبانتظام في مناصب مختلفة مع حواص متواضعة، ومن أجل تحقيق النجاح في سوق تنافسية، من الضروري أن يفهم مديرو المؤسسات تصويب الموظفين ومشاعرهم تجاه الممارسات الإدارية المختلفة.

ويعد مدخل التدريب الوظيفي إجراءً هاماً في مناهج تنمية رأس المال البشري، ويتضمن ذلك من خلال عملية مخططة ومنظمة مستمرة ومعنونة وشفافة ومعايرة معلومات لدى جميع القيادة الإدارية والموظفين، ولكنها تحتاج إلى تهيئة وتوسيع وتعريف للموظفين والقيادة الإدارية بشتى الوسائل والإمكانات لقبول مثل هذه السياسة بالحوار المستمر، والبناء بين القيادة الإدارية والموظفين بما يسمح بتخطيط وإزالة أي تحديات تتعلق بتطبيق مدخل التدريب الوظيفي، مع تجنب كل إجراء يعنى انطباعًا لدى الإداري أو القيادي على أن هذه السياسة قد تكون أحد أساليب الجزاء التعديلي لما يتعكس هذا سلبًا على
كما أن مدخل التدوير الوظيفي له أهمية فُضلى لدى المؤسسات فهو
يُساعد في تسهيل عملية إدخال النقص النوعي والكمي في الموارد البشرية
والاستفادة من الطاقات البشرية في كافة مسليتها الإدارية، ويهيمن المؤسسة
للتكيف مع التغيرات السريعة في مجال العمل الإداري مما يكسبها ميزة تنافسية،
فعملية التدوير (التناوب) بمثابة وسيلة وقائية وعلاجية في أن واحد تساعد
المؤسسة على التجد الذي بما يضمن استمرار بطاقتها 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 بدلاً 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 بما لتصبح مؤهلة وقادرية على
الإبداع والانتكار.

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، 2021،
ص 171).
ويتعتبر مدخل التدريب 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 الفرس المناسبة لممارسة أعمال ومهام وظيفية غير أعمالهم المعتادة، وإكسبهم خبرات جديدة.

إضافة لخبراتهم السابقة (البطي، 2022، ص 112-113).

فقلد أصبحت المؤسسات الجامعية أكثر اهتمامًا بالمورد البشري باعتباره المورد الأساسي بالنسبة لها، وتسعى إلى تنمية قدراته ومهاراته بهدف تحسين الأداء وتحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله؛ حيث استخدمت عدة مداخل إدارية وأساليب حديثة لتحقيق ذلك، ومن أهم هذه المداخل الإدارية مدخل التدريب الوظيفي باعتباره أحد مداخل التطوير الوظيفي والتغيير التنفيذي الذي يستخدم لتقييم آداء الموظفين وتجهيزهم نحو الإبداع والابتكار.

وفي ضوء ما سبق، تطرقت بعض من الدراسات إلى إبراز دور مدخل التدريب الوظيفي في تطوير الأداء الإداري في التعليم الجامعي في مصر؛ ومنها دراسة (عبد الجليل، 2019) التي تناولت بعض العوائق التي تواجه تطوير الأداء الإداري في التعليم الجامعي المصري، ومنها: عدم التعاون بين القيادة الإدارية، وتعدد القوائم التي تحمل أكثر من طريقة، والروتين الفاقد في اتخاذ القرارات، وغياب وعي الوحدات المسؤولة عن التنمية البشرية بمدى أهمية التخطيط للموارد البشرية، ووجود مشكلات في الجهاز المسؤول 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 التدريب الوظيفي لتحقيق أهداف الجامعة وصولاً إلى الاستخدام الأفضل للقوى البشرية، وضع الموظف والقيادي المناسب في مكانه المناسب.

كما هدفت دراسة (عبد الحميد، 2021) إلى تعرف دور التدريب الوظيفي في تنمية الأداء الإداري للعاملين بكلية التربية جامعة أسوان، والتي أوصت بضرورة تطبيق التدريب الوظيفي داخل المؤسسات الجامعية لما له من أهمية في تنمية ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة لهذه المؤسسات.

وتأسسًا على ما سبق، يمثل الجهاز الإداري لكلية التربية للطفلة المبكرة جامعة المنيا السند الرئيسي للقيام بأدوارها، وتحقق أهدافها؛ حيث أن خس قيام الموظفين الإداريين بأدوارهم سوف يتهم بشكل مؤكده 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، ويسهم بكفاءة الأداء بما يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها، وحرص المؤسسة على التنمية المستمرة لأفراده وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس آرائهم" (هيئة ضمان الجودة والاعتماد، 2015، ص 35)، فمن خلال عمل البحث 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 للطفلة المبكرة استراتيجيات لتنمية أداء الجهاز الإداري والتعامل مع النقص في أفراده؛ حيث يظهر ذلك عندما يحدث
خلو منصب موظف إداري في الكلية يتحدث المعاناة والتخطيط في خطوات إيجاد البديل قادر 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 التدريب 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 والإبداع.

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

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

2. ما إجراءات تطبيق مدخل التدريب الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
3. ما العلاقة الارتباطية بين التدويِد الوظيفي وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

4. ما التحديات التي تحول دون تطبيق مدخل التدويِد الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

5. ما التصور المقترح لتفعيل مدخل التدويِد الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

2. التعرف على إجراءات تطبيق مدخل التدويِد الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين التدويِد الوظيفي وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

4. الوقوف على التحديات التي تحول دون تطبيق مدخل التدويِد الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

5. تقديم تصور مقترح لتفعيل مدخل التدويِد الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية.
أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية:

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

الأهمية التطبيقية:

يمكن أن يفيد البحث الحالي في تحقيق ما يلي:

1. لفت اهتمام واسع النطاق لخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنية إلى أهمية مدخل التدريب الوظيفي في تنمية الموارد البشرية - الموظفين الإداريين - بالكلية.

2. تسلط الضوء على التحديات التي تعيق من تنمية الموارد البشرية - الموظفين الإداريين - في كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنية وسيلة التغلب عليها من خلال تفعيل مدخل التدريب الوظيفي.

3. مساعدة الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنية على الخروج من دائرة الجمود الوظيفي إلى تنمية آدائهم وتحقيق أهداف الكلية بمستوى عال من الكفاءة والتي تعكس على جودة الخدمات لجميع منسوبي الكلية.
حدود البحث: النزول البحث الحالي بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة تنمية الموارد البشرية ومدخل التدريب الوظيفي.

- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية.

- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

مصطلحات البحث:

:Human Resource Development

1. تنمية الموارد البشرية

وتُعرّف على أنها:

- العملية التي يتم من خلالها تعزيز وتدعم فعالية الموظفين الإداريين الحالية والمستقبلية وتعزيز سلوكهم وإضافاتهم في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية والتي تشمل تعديل كل من الإدراك والممارسات 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 فترة زمنية معينة لإحداث تغييرات في السلوك المهني للإداريين، ويمكن توفير هذه الأنشطة لبضع ساعات أو أيام أو حتى سنوات، اعتناً على أهداف التعلم (Tien, et al., 2020). 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 وتعميمهم 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.

2. مدخل التدريب الوظيفي:

ويُعرف على أنه:

- أداة فعالة للتنفيذ الناجح لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، لتعثور على الاستبدال الفوري الإداري ذو المنزلة العالية داخل المؤسسة، وذلك من خلال وضع الإداري المناسب في الوظيفة المناسبة حتى يمكن تحقيق أقصى قدر من جودة الأداء المؤسسي (علي، 2017، ص 1171).
استراتيجية مهمة لتدوير الموظفين الإداريين بين الوظائف المختلفة لتحسين الأداء الوظيفي لهم في أي مكان عمل وجعلهم أكثر الثراءة وتفانيًا. (Shehanshi, 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 الجديد، وتعزيز التطور 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 المنية من خلال نقل الموظف الإداري من وظيفته إلى وظيفة أخرى وفق خطة إدارية مدوسة لإكسباه خبرات جديدة وتنمية وتطوير معارفه ومهاراته والمحافظة عليها.
منهج البحث:

يعتبر 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 المنية؛ وذلك بهدف الوقوف على واقع تنمية الموارد البشرية بالجهاز الإداري بها ومن أجل الاستفادة من مدخل التدريب 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: تصوير مقتترح لتفعيل مدخل التدريب الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية.

المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول البحث الإطار النظري والدراسات السابقة كما يلي:

أولاً: تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: مدخل التدريب الوظيفي.

ثالثاً: علاقة مدخل التدريب الوظيفي بتنمية الموارد البشرية.
أولا: تنمية الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية الأساس في الاقتصاد الحديث؛ نظرًا لما تساهم به في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ولدورها المؤثر في تثمين باقي الموارد؛ حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية المورد البشري وبناءً عليه، فالاهتمام بالمورد البشري يشكل أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة.

ويجب تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الموارد البشرية مستقبلاً داخل الجهاز الإداري للمؤسسة ويكون ذلك بانطلاق ما يلي (السعودي، 2022، ص 52):

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛ حيث يحتاج العمل إلى نشاط تدريجي 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 (15) (Swanson، 2022، p.15) مجالين رئيسيين لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة هما: التدريب التنظيمي للمؤسسة؛ وتدريب وتنمية الموظفين؛ حيث يركز التدريب التنظيمي بشكل أساسي على مستوى المؤسسة.
وال التواصل مع الأفراد، بينما يركز تدريب وتنمية الموظفين بشكل أساسي على الأفراد واللاقات مع المؤسسة، كما تعد مجالات التدريب الوظيفي والجودة وتحسين الأداء امتدادات مهمة لنظري ومشاركة تشبه الموارد البشرية.

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

وتأسسًا على ما سبق، يرى الباحث أن تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية يتأثر بجملة من أنشطة التعليم أهمها: الأنشطة الفنية التي تشتمل على طرق وأساليب العمل، وأنشطة النمو المهني التي تشتمل 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 والموظفين 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 قادرون 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.
واضافة لما سبق، أشارت دراسة (زوخوي، ختيري، مخزومي، 2019، ص 177) إلى أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط الأساسية التالية:  
- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية للمؤسسة.
- توفير بدائل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة.
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتياط بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

ویرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية تركز على تدريب الجهات 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 لتعامل مع العنصر الإنساني على أساس أن خلف كل مؤسسة ناجحة برنامج ناجحة للموارد البشرية.

وفي المقابل فإن سوء إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى أضرار وخسائر بالمؤسسة، لذلك يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية الصدارة في خطط وبرامج المؤسسات التي تسعى للتنمية والتقدم.

وعبر إدارة الموارد البشرية جوهر عمل المؤسسة، فهي أساس تحقيق أهداف المؤسسة، وإدارة الموارد البشرية سياسات وممارسات ونشاطات ووظائف تتعكس نتائجها على باقي وظائف المؤسسة، وتمارس إدارة الموارد
البشرية دورًا محوريًا في نجاح المؤسسة وكفافتها وفعاليتها واستمراريتها، وبعد أحد موارد وأصول و предназначен رئيسي لعمليات المؤسسة التي توفر قيمة اقتصادية وتحقق لها ميزة تنافسية وهي من الوظائف المساعدة التي تقوم بها المؤسسة (الحيسة، 2023، ص 2).

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

ويعد تخطيط الموارد البشرية بناء الأساسي لنجاح المؤسسة ونموها، ومن التخطيط السليم أن تكون الفرص أمام الموارد البشرية عادلة فيما يتعلق بشغل المناصب الإدارية وانسابية المعرفة وسهولة تدفقتها وتكوين المهارات وبناء العلاقات بما يسهم في خلق روح التنافس وإعداد القيادات الشابة ورفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين (مخصص، 2022، ص 33).

وتؤكد نظرية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن ممارسات الموارد البشرية الناجحة تزيد من معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، ويمكن الموظفين من الاستفادة من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم لتحقيق المنفعة للمؤسسة، وزيادة حافزهم للفيام بذلك، والنتيجة هي زيادة الرضا الوظيفي، وانخفاض معدل دوران الموظفين، وزيادة الإنجازية، واتخاذ قرارات أفضل، وكل ذلك يساعد على تحسين أداء المؤسسة (Malik، 2022، p. 24).
ولقد تناولت بعض الدراسات والبحوث مفهوم إدارة الموارد البشرية
بأنها:
- هي منظور استراتيجي لتصميم وتنفيذ سياسات وممارسات تنمية الموارد
  البشرية والتي تهدف إلى توفير رأس المال البشري الذي يساهم في تحقيق
- هي مجال فرعي من إدارة الموارد البشرية يعتمد نهجًا متكاملًا وشاملًا
  لتنمية خيارات وممارسات سياسة إدارة الموارد البشرية المختلفة التي يمكن
  أن توفر للمؤسسة مصدرًا مميزًا لميزة تنافسية مستدامة (Malik, 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 المؤسسة، وذلك من خلال الاستراتيجيات التالية (زروخي،
خثيري، 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.

المجلة العلمية لكلية التربية للطفلة البكرية
العدد الأول : يوليو ٢٠٢٢
- بعد نفسي وسلوكي: يهدف إلى تطوير سلوك الموظف وتحريره من عادات العمل غير المرغوبة بما يجعله متميّزاً مع الاتجاهات المرغوبة في المؤسسة.

- استراتيجية التعلم التنظيمي: تهدف إلى التحسين المستمر؛ حيث يبحث الموظفين عن أساليب تحسين 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 ومؤسسة من أجل إعداده 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 تنويع الموارد البشرية تلعب دورًا في تحسين مستوى أداء العنصر البشري، وقد وجدت العديد من المؤسسات ومنها المؤسسات الجامعية في التدريب، والتعليم التنظيمي، وتطوير المسار الوظيفي، وتدفع السلوك الإبداعي الوسيطة الفعالة من أجل رفع مستوى
أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار.

ثانيًا: مدخل التدوير الوظيفي

في عام 1980، تم استخدام التدوير الوظيفي بطرق مختلفة للتبليغ

احتياجات تنمية وتدريب الموارد البشرية دون انقطاع الإنتاج، على أساس أن التدوير الوظيفي هو الأفضل للتخصص الوظيفي ومن أجل التخفيف من حالة المثل بين الموظفين وتسهيل زيادة فهم المؤسسة لنفسها، كما يتبع التدوير الوظيفي للموظفين مواجهة التحديات في المهام الجديدة من خلال تشجيعهم على التحليل وتعزيز مهاراتهم 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 وفقًا 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 لأخر وفقًا للخطط المدوينة مسبقًا من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، وبالتالي فالغرض من سياسة التدوير الوظيفي هو تمكين الموظفين الإداريين من تنمية واكتساب المهارات والقدرات، ورفع مستوى أدائهم ودفعتهم وإتزامهم الوظيفي من خلال تنوع الواجبات والمهام الوظيفية التي يقومون بها (Botti & Mora, et al., 2021, p. 2533).
وصولاً على ذلك، يعتبر التدريب الوظيفي عملية إدارية مخططة ومستمرة تهدف إلى تحسين مهارات وزيادة خبرات الموظف الإداري، إضافة إلى رفع عائد الموارد البشرية بالمؤسسة، وبعد جزءًا من النقل التدريبي ويأخذ اتجاهين هما: النقل إلى مواقع أو مساليب أعلى في الأجر والمسؤولية (النقل الرأسى/الترقية)، والنقل إلى مواقع أو مساليب إدارية بنفس المسؤولية والأجر (النقل الأفقي/تدريب) (منصور، 2022، ص 3). 

ويستخلاص الباحث مما سبق، أن تطبيق مدخل التدريب الوظيفي في كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية يساعد في تجديد النشاط وروح العمل، وإلغاء مشاعر التفرد وروح الانضباط التي قد تسيطر على كل موظف إداري يشغل وظيفة لفترة زمنية طويلة مما يعكس سلباً على أداء هذا الموظف.

أهداف التدريب الوظيفي

هناك العديد من الأهداف لمدخل التدريب الوظيفي والتي قد تعود بالنفع على الموظف الإداري والمؤسسة على حد سواء، فيهدف التدريب 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 التدريب الداخلي، كما أن التدريب الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد على القضاء على الروتين والخمول ويؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة الفعالية لدى الموظفين الإداريين (منصور، 2022، ص 408).

كما آشارة دراسة (Aldaihani, et al., 2022, p. 2) إلى أهداف التدريب 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 إمتنانًا.
- تحسين مهارات وأداء الإداريين في أماكن العمل.
- تخفيف الملل والرتبة وضغط العمل فيما يتعلق بتنظيم العمل، وإزالة الإنتاجية وانخفاض الغياب.

كما أكدت دراسة (Jassim, E. O., & Al-khalidi, 2018) على مساهمة مدخل التدريب 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، فالتدريب الوظيفي يسهم بشكل رئيسي وفعال في تغيير الثقافة التنظيمية في الوحدات الإدارية بالمؤسسة، وأوصت الدراسة بتطبيق التدريب الوظيفي للحد من رتبة العمل وروتينه، وتطبيق مبادئ العدل والإنصاف عند تطبيقه.

ويرى الباحث أن من أهم أهداف مدخل التدريب الوظيفي هو الحد من الرتبة وضغط العمل، ومعالجة التغيرات المؤقتة غير المتوقعة في سير العمل في حالة ظهور نقصًا في أعداد الإداريين بالطوارئ الإداري بالكلية، أو في حالة الأزمات مثلما حدث في أزمة كورونا- 2019م.
منطلبات تطبيق مدخل التدريب الوظيفي:

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

1- التدريب وتنمية قدرات الموظفين:

تعد استراتيجية التدريب المهنية القائمة على التدريب وتنمية قدرات الموظفين الإداريين العامل الرئيس والمهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ولهذا فإن التدريب الوظيفي واحد من أبرز أساليب التدريب؛ حيث يتم إلحاق الموظف بعد من الوظائف المختلفة في المؤسسة لفترة قصيرة أو فترات طويلة، من أجل تمكنه 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 (الجريني، 2021، ص 120-121).

وأشارت دراسة (Pinhatti, et al, 2017) إلى أن التدريب الوظيفي يمثل نهجاً تدريبياً يمكن للمؤسسة استخدامه لتنمية وتحسن مواردها البشرية في مختلف الإدارات، لتزويد الموظفين بفرص التعلم لاكتساب مهارات ووظيفية متنوعة لفترة زمنية معينة، علاوة على ذلك، فإن مدخل التدريب الوظيفي هو نهج عملي لإثراء الموظفين وتوسيع مهام الوظيفة؛ بهدف تدريب رأس المال البشري لمساعدة المؤسسة في مواجهة المنافسة الحميمة مع المؤسسات الأخرى.
ويستخلص الباحث مما سبق، أنه لا يمكن أن يحدث تدريب وظيفي ناجح دون تدريب عملي والعكس صحيح حيث لا يمكن الاستغناء عن التدريب الوظيفي كأداة فعالة في عملية التدريب، حيث أن نقل الموظف من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توزيع مداركه واكتسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة، كما يساعد على التحفيز والترقية وزيادة التنافس، مما يجعل المردود المحقق من التدريب ذو جدوى.

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

- تدريب الموظف الجديد وذلك بغرض تقديم مجموعة من المعلومات عن طبيعة الوظيفة الجديدة التي تعيينه على تحسين أدائه واتجاهاته نحو عمله الجديد.

- التدريب المنظم للموظفين القدامى وذلك بغرض تقديم المعارف والمهارات الحالية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها.

- التدريب بِغرض الترقية والنقل وذلك من خلال تهيئة الموظف للمهام الوظيفية الجديدة التي سيرقى أو سينقل إليها.

2- تخطيط المسار الوظيفي للموظفين:

يعترف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: الجهود المبذولة من إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الموظف لتوفير المعارف والمهارات والقدرة وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف من أجل تحقيق التقدم الوظيفي، وبالتالي فإن
الهدف الجوهري لتحديد المسار الوظيفي يكمن في إيجاد علاقة تكاملية بين احتياجات الموظفين الإداريين واحتياجات المؤسسة (مصطلح، 2018، ص 24).

علاوة على ذلك، فإن تخطيط المسار الوظيفي يتمثل في التصور المستقبلي فيما يخص تطور وتقديم وترقي الموظفين الإداريين في المؤسسة تحقيقاً للتطورات الشخصية للموظفين الإداريين وحاجة ومتطلبات الأداء التنظيمي في المؤسسة لتحقيق تحسين المراكز الوظيفية للموظفين الذين يسعون بكل جهد متغيّز لاكتساب المهارات والخبرات لتنمية آدائهم الوظيفي الذي يتطلب الوظائف الحالية والمستقبلية (Biswaharma, G., 2016, p. 12).

ويعرف تصميم المسار الوظيفي بأنه: تقسيم وترتيب نشاطات وعمليات المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف، وهي مسلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في الحياة العملية للموظفين الإداريين أو قد تكون مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغله الموظف ويكون لها أثر كبير في تنمية مهارات الموظف ومعارفه بما يحقق الشعور لديه بتحقيق إنجازات تتفوق وآماله وطموحاته (مخصيد، 2022، ص 33).

ويعد التصميم الوظيفي جزءًا من وظائف الموارد البشرية التي يمكن من خلالها تحديد العلاقة بين المهارات الوظيفية التي يمتلكها الفرد مع المتطلبات الوظيفية، فمن خلال الوصف الوظيفي الدقيق ودقيق من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب، وذلك بغرض استغلال جميع الموارد البشرية المتاحة لضمان إنجاز العمل بكفاءة وفعالية، كما يساعد إعادة تصميم الوظائف في رفع كفاءة الموظفين، وإنجاز المهام الوظيفية وتعزيزها وتحديد
الحد الأدنى من المؤهلات المقبولة التي يجب أن يمتلكها الموظف لأداء الوظيفة الملحق بها بنجاح (منصور، 2022، ص 425).

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 للطفلة المبكرة جامعة المنية 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 وفاعلته.

3- التدوير الوظيفي:

يمكن النظر إلى استراتيجية التدوير الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليها بأنها مجموعة الوظائف المتداخلة التي يشغله الموظف خلال فترة عمله الوظيفي، والتي تتثار بضماناته ومشاعره وآماله و사항اته، أو ينظر إليه من منظور الانتقال من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة، وقد ينظر إليه بوصفه صفة مميزة للموظف، حيث يكون مسار الموظف من مجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية والخبرات المتعددة على إمتداد عمره الوظيفي، ومن هنا يعد التدوير الوظيفي واحدًا من أهم طرق ووسائل النمو المهني؛ حيث يكتسب الموظف الخبرات المتنوعة من خلال تنقله من وظيفة لآخر، وبالتالي اكتساب
معلومات كاملا حول كل ما يتعلق بالوظائف الإدارية للمؤسسة؛ حيث يتكون لدى تصور شامل عن عمل المؤسسة من يسهم في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة (الطريبي، 2021، ص 127).

وعلاوة على ذلك، يمكن تعريف التطور الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الموظف، ومن هنا يترتب على التخطيط الجيد لبرامج التطور الوظيفي العديد من النتائج من أهمها ما يلي (منصور، 2020، ص 248-249):

- 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 تقدم الموظفين: يؤدي عدم الاهتمام بتدريب الموظفين الإداريين وبقائهم في أماكنهم مدة طويلة إلى تقديم مهاراتهم ونقل دافعيتهم، وبالتالي فإن أنشطة التطور الوظيفي من خلال النقل والتدريب الوظيفي تساعد على تشغيل مهارات الموظفين الإداريين وتجديدهما.

- تقليل تكلفة الموظفين: يمكن لأنشطة التطور الوظيفي أن تحقق عادةً يفوق التكلفة التي تائف فيها، ففي المؤسسات الناجحة يمكن أن يكون المنفق على هذه العملية كبيراً، إلا أن إنتاجية الموظفين الإداريين تتفوق بمراحل هذا الإنفاق بعكس المؤسسات الفاشلة.
تحسين سمعة المؤسسة: يعمل إدراك الموظف أن مؤسساتهم تعتمد
بما فيهم 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 المنها يعمل على تهيئة الموظفين للعمل في ظروف العمل
المختلفة، مما يعكس على تنمية أدائهم للعمل، حيث يتيح درجة كبيرة من
المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المؤسسة، وبالتالي
يمكن الاعتماد على مدخل التدريب الوظيفي مستقبلاً لمواجهة بعض تحديات
العمل مثل ضغط العمل في أحد الأقسام أو حدوث فراق وظيفي أو حالات
الغياب أو حالات الأزمات والكوارث.

٤- النظم والإجراءات المنظمة للعمل:

يُقصد بالنظم والإجراءات المنظمة للعمل بأنها مجموعة السياسات
والقواعد والمبادئ والرسائل التي وضعتها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛ حيث
تلعب هذه النظم والإجراءات دورًا مهمًا في تنمية مهارات الموظفين الإداريين
وحثهم على الإنتاجية من خلال ما توفر لهم من بيئة عمل محفزة، والتي منها
الأختيار والتوظيف الدقيق للموظفين الإداريين، وتوفير نظام اتصالات فعال
بين الموظفين الإداريين وإدارة المؤسسة، وكذلك خطة للحوار وتوفير الأمن
الوظيفي للموظفين، إذ أن تصميم الوظائف القائم على التدريب الوظيفي يساعد على
اكتساب الخبرات المتعددة من خلال الممارسات الإدارية في أكثر من ترم أو
إدارة وبناء حسوض الثقة داخل المؤسسة (الطبري، ٢٠٠١، ص ١٢٢).
وأشارت دراسة (الحيسة، 2013) إلى الإجراءات المنظمة للعمل والتي يجب أن تمارسها إدارة الموارد البشرية المؤسسة وهي ما يلي:

- تحليل وتصنيف الوظائف: حيث يتضمن التحليل الوظيفي الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي لأية مؤسسة وهو بمثابة توصيف وتحديد الأبرز الخصائص والمهارات المرتبطة بالعمل وشاغل 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 العامة: يهدف إلى تحديد القوى العاملة المطلوبة من حيث العدد والخصائص لفترة زمنية مستقبلية وذلك بغرض الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها، وتوفر 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 يعكس على نجاح المؤسسة.

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

- اكتساب الكفاءات البشرية وتأهلها من خلال التوجيه والتدريب.
- التدريب العملي المدروس للموظف في المواقع الإدارية التي يشغلها.

- تقسيم وترتيب أنشطة المؤسسة إلى مجموعات من الوظائف الإدارية.

- التخطيط الجيد لبرامج التنمية الوظيفي.

وضع مجموعة من القواعد والمبادئ والإرشادات لتنمية مهارات الموظفين الإداريين وتحيزهم على التميز في العمل وتوفير لهم بيئة عمل محفزة، وتوفير الأمن الوظيفي للموظفين، وبناء نظام اتصالات فعال بين الموظفين وإدارة الكلية.

ثالثًا: علاقة مدخل التدريب الوظيفي بنمذجة الموارد البشرية:

يعود مدخل التدريب الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدم لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، لذلك فإن تطبيقه يحقق مجموعة من المزايا القيمة التي تكسب أهمية كبيرة في مجال تدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة، كما يحقق مدخل التدريب الوظيفي بعض الاحتياجات التطويرية المهنية للموظفين الإداريين منها: تجديد الحالة النفسية لهم، واكتسابهم مهارات وخبرات إضافية، كما أنه يساعد على إحصاءهم على ترقيات في المستقبل، حيث يمكن الاستفادة من الموظف المبتكر في تحسين وتطوير العمل الذي أوقف إليه، كما أنه يعطى الموظف الفرصة للتعرف أعمال إدارته المختلفة، مما يعمل على الحد من الانحكار الذي يتمثل في بقاء الموظف في أداء عمل معين لمدة طويلة.

( دغمة، 2020 ص 93).

وتعد نظرية التحفيز والتنشيط في بيئة العمل لفريدريك هيرتزبيرج من أهم النظريات الرائدة في مجال تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث
مزرت نظرية التحفيز والتنبئ في بيئة العمل بين نوعين من العوامل هما العوامل التحفيزية، والعوامل الخاصة بصحة وصيانة بيئة العمل، كما يوضح فيما يلي (Rusu & Avasilcai, 2014, p.52):

- العوامل المحفزة والتي تتعلق بالقياس 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 والأفراد، والأمن الوظيفي، والراتب.

بالإضافة إلى ذلك، نادت نظرية " التحفيز والتنبئ في بيئة العمل لفردريك هيرتزبرج بتباع 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: يعني جعل الوظيفة أكثر إثارة للاهتمام وأكثر تحدياً وذلك من خلال سحب المسؤوليات من مديري الوحدات أو الأقسام الإدارية، وتدرس 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) بعدد للتدوين 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 يمكّن الموارد البشرية من استخدام المعرفة المكتسبة بشكل خلاق بما يتناسب مع الاستخدام الأمثل لجميع الموارد الاقتصادية للمؤسسة.

وتوصلت دراسة (علي، 2017) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التدوين الوظيفي وتنمية الموارد البشرية في جامعة زاخو.

وأشارت دراسة (دغمة، 2020) إلى أثر التدوين الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن حيث يساهم التدوين الوظيفي في البناء الشامل للموظف، وهذا البناء مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة، فمن خلاله يتم فرز الموظفين ومعرفة الموظف الجيد من غيره، وأيضًا معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخر في العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها بسرع وقت وأقل تكلفة وأسر 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، 2021) بضرورة تنفيذ إدارة جامعة تشرين مفهوم التدوين الوظيفي وأن تطبقه في مختلف المستويات الإدارية.
وبصورة مستمرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه وخاصة فيما يتعلق بتسهيل الإجلاء الإداري.

وأكدت دراسة (القحطاني، الشعلان، 2021) 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 اقترحه دراسة (عبد الحميد، 2021) ضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين بكلية التربية جامعة أسيوط لتساعدهم على استيعاب وإدراك التدوير الوظيفي في تحسين أداء الكلية والموظفين الإداريين على حد سواء.

وتأسست 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 ومورادها البشرية، مما يساعدها على استغلال مواهبهم وإمكاناتهم لتحقيق أهدافها.

تقبع

وفي ضوء ما سبق سرده من إطار نظري؛ توصل البحث 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 القواعد والأنظمة والتشريعات

المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة

العدد العاشر: يوليو 2022
الوظيفية، وذلك تُعيِّق تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي، وعدم وضع الإداري المناسب في الوظائف، خصوصاً مدراء الوحدات الإدارية الذين لهم دور إشرافي مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في المؤسسة، كما قد يعي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي التحليلاً غير المناسب للهيكل التنظيمي، فقد لا يسمح للتغيير أو أنه غير مناسب لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي.

وأخيراً، أن تطبيق مدخل التدوير الوظيفي يجدد النشاط لدى جميع الموظفين والقيادات الإدارية بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفلة المبكرة جامعة المنيا الذين وقع عليهم عملية التدوير، كما أنه يعطي الفرصة لمن لديه القدرة والكفاءة على تنمية ذاته وإظهار مواهبته وبالتالي يبقى لدارة الكلية ما يمتاز به موظف عند آخر في ممارسة التمييز بين الفروق الفردية بين الموظفين، ومعرفة من الأجر بالقيادة، ومن يستحق الشروحاً، ومن يستحق العقاب، وهذا يبوده يحافظ على الجهاز الإداري من الركود والجمود.

المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها:

بعد تناول الإطار النظرى، يعرض البحث الدراسة الميدانية، بعد تحليل الواقع والوقوف على مواطن الضعف في تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، وتتناول الدراسة الميدانية المحاور الآتية:
الأولى: إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:
- التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفلة المبكرة جامعة المنها.
- التعرف على واقع تدويير الموظفين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفلة المبكرة جامعة المنها.
- تحديد المعوقات التي تحول دون تدويير الموظفين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفلة المبكرة جامعة المنها.
- تحديد العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتدويير الموظفين بالجهاز الإداري.

٢- مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفلة المبكرة جامعة المنها والبالغ عددهم (٥٤) إداري، كما يوضحه جدول رقم (١):
جدول (1) وصف مجتمع البحث

<table>
<thead>
<tr>
<th>العمر المئوي</th>
<th>الجنس</th>
<th>عدد</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td></td>
<td>15</td>
<td>33.3%</td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td></td>
<td>30</td>
<td>66.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td>45</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>العمر المئوي</th>
<th>الجنس</th>
<th>عدد</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td></td>
<td>51</td>
<td>3.33%</td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td></td>
<td>3</td>
<td>0.76%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td>54</td>
<td>1%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>العمر المئوي</th>
<th>الجنس</th>
<th>عدد</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td></td>
<td>16</td>
<td>3.06%</td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td></td>
<td>4</td>
<td>0.76%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td>20</td>
<td>0.36%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>العمر المئوي</th>
<th>الجنس</th>
<th>عدد</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td></td>
<td>4</td>
<td>0.76%</td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>0.19%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td>5</td>
<td>0.91%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>العمر المئوي</th>
<th>الجنس</th>
<th>عدد</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>0.19%</td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td></td>
<td>0</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>0.19%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي:

أن النسبة الأكبر في مجتمع الدّرساة كانت نسبة الإناث والتي قدرت بـ (٦٧.٧% ) أما نسبة الذكور فقدّرت بـ (٣٢.٣% )، مما يعني أن الفئة الأنثوية لها الغالبية في الجهاز الإداري بكلية التربية للطفلة البكالوريوس جامعة المنية، وبلغت نسبة الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠ سنة) (٥٥.٦%) مما يعني أن فئة الشباب لها الغالبية في الجهاز الإداري بالكلية، كما أن غالبية الإداريين حاصلين على مؤهلات عالية (درجة البكالوريوس والليسانس) حيث بلغت نسبتها (٤٤.٥% )، وأن أغلب الإداريين على الدرجة الوظيفية الثالثة حيث بلغت نسبتهم (٥٠.١%)، وأما بخصوص سنوات الخبرة فجاءت الفئة (١ - ٤) فاقت بالسنة بنسبة (٥١.٠%)؛ مما يشير إلى تمتع الإداريين بالخبرة في مجال العمل الإداري بالكلية.

عينة الدّرساة:

أخذت عينة عشوائية من الإداريين بلغت (٢٠٠) إداري، حيث مثّلت نسبة (٦.٠٦%) 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 الدّرساة حسب الجنس كما هو موضح في جدول رقم (2):

المجلة العلمية لكلية التربية للطفلة البكالوريوس بجامعة المنية

العدد الأول: يوليو ٢٠٢٣

المجله العاشر
يتفح من الجدول رقم (2) ما يلي:

أن النسبة الأكبر كانت نسبة الإناث والتي قدرت بـ (66.7%) أما نسبة الذكور فقدرت بـ (33.3%); مما يعني أن الفئة الأنثوية لها الغالبية في الجهاز الإداري بالكلية.

السن: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في جدول رقم (3):

<table>
<thead>
<tr>
<th>السن</th>
<th>التكرار</th>
<th>النسبة المنوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>30 - 40 سنة</td>
<td>12</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>41 - 50 سنة</td>
<td>15</td>
<td>50%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 60 سنة</td>
<td>3</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>30</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجنس</th>
<th>التكرار</th>
<th>النسبة المنوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td>10</td>
<td>33.3%</td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td>20</td>
<td>66.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>30</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
يتضح من الجدول رقم (۳) ما يلي:

أن نسبة الفئة العمرية (۳۰ - ۴۰ سنة) بلغت (۵۶.۷%) وهي الأكثر تمثيلًا من الفئات الأخرى تليها فئة (۴۱ - ۵۰ سنة) بنسبة (۳۳.۳%)، ثم تأتي بعدها فئة (۵۱ - ۶۰ سنة) بنسبة (۱۰%). 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 (۴):

جدول (۴) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجة المنوية</th>
<th>التكرار</th>
<th>الدرجة الوظيفية</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>الدرجة الأولى</td>
<td>۴</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>الدرجة الثانية</td>
<td>۸</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>الدرجة الثالثة</td>
<td>۱۸</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td>۳۰</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (۴) ما يلي: أن عدد الإداريين الحاصلين على الدرجة الوظيفية الثالثة بلغت نسبتهم (۶۰%); مما يدل على أن غالبية الإداريين في بداية درجاتهم الوظيفية ويرجع ذلك لحداثة تعيينهم بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا.

• المستوى التعليمي: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في جدول رقم (۵):
جدول (٥) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

<table>
<thead>
<tr>
<th>المستوى التعليمي</th>
<th>التكرار</th>
<th>النسبة النموية %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مؤهل متوسط</td>
<td>١</td>
<td>٣٠%</td>
</tr>
<tr>
<td>بكالوريوس - ليسانس</td>
<td>١٨</td>
<td>٦٠%</td>
</tr>
<tr>
<td>ماجستير</td>
<td>٣</td>
<td>١٠%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>٣٠</td>
<td>١٠٠%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي: أن عدد الإداريين الحاصلين على درجة البكالوريوس أو ليسانس بلغت نسبتهم (٣٠%)، 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>سنوات الخبرة</th>
<th>التكرار</th>
<th>النسبة النموية %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>أقل من ١٠ سنوات</td>
<td>٥</td>
<td>١٦.٧%</td>
</tr>
<tr>
<td>١٠ - ١٥ سنة</td>
<td>٢٢</td>
<td>٧٣.٣%</td>
</tr>
<tr>
<td>أكثر من ١٥ سنة</td>
<td>٣</td>
<td>٣%</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>٣٠</td>
<td>١٠٠%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:
أن أفراد عينة ذوي الخبرة بين (١٠ - أقل من ١٥ سنة) يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ (٧٣.٣%)؛ وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود الخبرة المهنية التي من شأنها تقديم المشورة والخبرة للموظفين الجدد.

٣- أداة الدراسة الميدانية:

اتبعت الباحثة في بناء الأداة الخطوات التالية:
١. إعداد استبانة بعنوان "واقع الموارد البشرية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي" في صورتها المبدئية (ملحق ٢).

المجلد العاشر
العدد الأول: يوليو ٢٠٢٢
٦٢١
2. عرض الاستبانة على عدد من المحكّمين (ملحق 1) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات وملامستها لأهداف البحث، ومدى كفاءة أداء البحث من حيث عدد المفردات وتنوع محتواها، وفي ضوء توجيهات المحكّمين تم إجراء كافة التغييرات التي أشار إليها المحكّمين، وصولًا إلى الصورة النهائية للاستبانة (ملحق 3).

3. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية لحساب المعاملات العلمية (الصدق، الثيت).

4. قام الباحث بحساب المعاملات العلمية لأدأة الدراسة على النحو التالي:

- الصدق: لحساب صدق الاستبانة استخدم الباحث الطرق التالية:

  a) الصدق الظاهري: للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكّمين وبلغ عددهم (5) من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال أصول التربية والتعليمية وأصول تربية الطفل (ملحق 1)، وذلك للتأكد من مدى وضوح عبارات التدريب الوظيفي، وتمنية المواد البشرية، وسلامة صياغتها لغويًا، وانتماء العبارات للمحور الذي وضعت فيه، وصلاحيتها لقياس ما صممته لقياسه، وأخذ بملاحظات المحكّمين من حيث التعديلات التي تتعلق بصياغة كل عبارة من محامير الاستبانة، وتراوح النسبة المئوية لأراء السادة المحكّمين حول محامير الاستبانة ما بين (4،08%) و(100%)، وذلك لم يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبانة، حيث ارتكب الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة 80% من آراء السادة المحكّمين، وقد أشار السادة المحكّمين بتعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وهي كما يوضحها جدول رقم (7) كما يلي:
جدول (7)

تعديلات السادة المحكرين على محاور الاستبانة

<table>
<thead>
<tr>
<th>العبارة بعد التعديل</th>
<th>العبارة قبل التعديل</th>
<th>رقم العبارة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>واقع تنمية الموارد البشرية</td>
<td>واقع تنمية الموارد البشرية بالكلية.</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>توجد خطة واضحة ومتعلقة تنمية الموارد البشرية بالكلية.</td>
<td>توجد خطة واضحة لتنمية الموارد البشرية بالكلية.</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>تعمل إدارة الكلية على تنمية مهاراتك الإدارية من خلال دورات تأهيلية مخصصة.</td>
<td>تعمل إدارة الكلية على تنمية مهاراتك الإدارية من خلال الدورات.</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>تعمل إدارة الكلية على اطلاعك على القرارات الإدارية عبر المناشورات ذات العلاقة بطيعة عملك.</td>
<td>تعمل إدارة الكلية على اطلاعك على القرارات الإدارية ذات العلاقة بطيعة عاملك.</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>تحرص إدارة الكلية على تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدراتك المهنية.</td>
<td>تحرص إدارة الكلية على تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدراتك المهنية.</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>إجراءات تطبيق التدوير الوظيفي</td>
<td>إجراءات تطبيق التدوير الوظيفي</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>يكلف الموظف عند انتقاله بمهم وظيفية تناسب ومستوى وظيفته السابقة.</td>
<td>يكلف الموظف عند انتقاله بمهم وظيفية تناسب ومستوى وظيفته.</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>تقوم إدارة الكلية بوضع سياسة التدوير الوظيفي للموظفين.</td>
<td>تقوم إدارة الكلية بتوفيق سياسة التدوير الوظيفي للموظفين.</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>تحديات تحول دون تطبيق التدوير الوظيفي</td>
<td>تحديات تحول دون تطبيق التدوير الوظيفي</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير لدى الموظفين الإداريين بالكلية.</td>
<td>الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير لدى الموظفين الإداريين بالكلية.</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>ضعف برامج التنمية المهنية للموظفين الإداريين بالكلية.</td>
<td>ضعف برامج التنمية المهنية للموظفين الإداريين بالكلية.</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم تناسب المهارات المهنية للموظفين الإداريين للوظائف الإدارية المنافية.</td>
<td>عدم تناسب المهارات المهنية للموظفين الإداريين للوظائف الإدارية.</td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يدحض من جدول (7) بعد إجراء كافة التعديلات على بعض عبارات الاستبانة أن الاستبانة تتكون من (50) عبارة موزعة على ثلاث محاور وهي: واقع تنمية الموارد البشرية وله (20) عبارة، إجراءات تطبيق التدوير
الوظيفي وله (20) عبارة, تحديات تطبيق التدريب الوظيفي وله (10) عبارات, وتم تدريج العبارات حسب مقياس ليكرث الثلاثي والمكون من ثلاث درجات, وهي متحقق ولها (3), متحقق إلى حد ما ولها (2), 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 قومها (100) موظف إداري من مجتمع البحث, ومن غير العينة الأصلية للبحث, وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد, وأيارًا معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة, حيث تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات ومحورها بين (0.82-0.85), كما تراوحت معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية بين (0.84-0.87), وهي قيم دالة, مما يعد مؤشرًا على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وقابليتها التطبيق.

2- ثبات أداء الدراسة: تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة (Cronbach Alpha), وطريقة التجزئة التصفيَّة, إذ قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة من الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنية بلغ عدد أفرادها (100) من خارج عينة البحث, وكانت نتائج معامل الثبات, كما هو مبين في الجدول رقم (8):
يوضح من جدول (8) ما يلي: أن قيمة معامل الثبات الكلي لأداة واقع تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية للطفلة المبكرة بجامعة المنيا، بلغت قيمة كرونيخ ألفا (0.89)، وبطريقة التجزئة النصفية بلغت (0.90)، كما تراوحت قيمة معامل ثبات على محاور الأداة (88-90)، وتعبر هذه القيم عن معاملات ثبات عالية ومقبوله أطراف البحث الحالي.

3- المعالجة الإحصائية: بعد جمع المعلومات ثم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث.
جامعة المنيا

٤- إجراءات التصميم: فقد تم تعيين حدود التحقق لاستجابات أفراد العينة للحكم على درجة مستوى التحقق من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا، كما يلي:
- نسبة متوسط الاستجابة = المدى / عدد احتمالات الاستجابة = (٣-١) / ٣ = ٠٫٦٧
- حدود التحقق العليا = نسبة متوسط الاستجابة + الخطأ المعياري x ١ ٩٦
- حدود التحقق الدنيا = نسبة متوسط الاستجابة + الخطأ المعياري x ١ ٩٦
- عند درجة ثقة ٩٥% 

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى التحقق</th>
<th>من ٠٫٧٠ فأعلى</th>
<th>متوسط</th>
<th>ضعيف</th>
<th>أقل من ٠٫٦٣ إلى أقل من ٠٫٧٠</th>
<th>مرتفع</th>
</tr>
</thead>
</table>

ثانيًا: 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، والنسبة المئوية، والدرجة المقدرة، ونسبة الاجابة لدى متوسط نسبة الاستجابة؛ لواقع تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما تبينه نتائج الجدول التالي:

التالي:
### الجدول (9)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الاعتراف</th>
<th>درجة المقدرة</th>
<th>نسبة الاستجابة</th>
<th>العبارات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. توجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط الموارد البشرية للموظفين الإداريين.
2. توفر إدارية الكلية ببرامج تدريبية للموظفين الإداريين على التقنيات الحديثة.
3. تحرص إدارية الكلية على توفير قوافل إصابات مع الموظفين الإداريين بالكلية.
4. توجد خطة واضحة ومعنونة تنمية الموارد البشرية بالكلية.
5. توفر إدارية الكلية بيئة عمل تشجع على الإبداع.
6. تضع إدارية الكلية خطة محددة لبرامج التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا بالكلية.
7. تعمل إدارية الكلية على تنمية مهارات
| المستوى التحقـ (الترتيب) | درجة الاستجابة | درجة المقدرة | درجة الموافقة | العادات | غيرها من
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متواضع (19)</td>
<td>0.63</td>
<td>57</td>
<td>8 %</td>
<td>95.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>متواضع (16)</td>
<td>0.64</td>
<td>58</td>
<td>6 %</td>
<td>94.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (5)</td>
<td>0.73</td>
<td>66</td>
<td>10%</td>
<td>89%</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (1)</td>
<td>0.76</td>
<td>69</td>
<td>3%</td>
<td>97.6%</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (1)</td>
<td>0.74</td>
<td>65</td>
<td>4%</td>
<td>96%</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (8)</td>
<td>0.70</td>
<td>63</td>
<td>5%</td>
<td>95%</td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (2)</td>
<td>0.75</td>
<td>68</td>
<td>4%</td>
<td>96%</td>
</tr>
<tr>
<td>متواضع (14)</td>
<td>0.67</td>
<td>61</td>
<td>9%</td>
<td>91%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المراجعة من خلال دورات تدريبية متخصصة.

8 يوجد تناسق بين التخصصات والأداء في الأقسام الإدارية بالكلية.

9 يراعي إدارة الكلية تناسب التخصص الدقيق لتكمل منظومة الوظيفة المحترف لها.

10 يتم تحديد دقيق لاحتياجات التدريب بالكلية.

11 تهتم إدارة الكلية بترميم الخسائر التكنولوجية بين الموظفين الإداريين.

12 تشجع إدارة الكلية العامل الفردي في جذب المهام الوظيفية.

13 تحرص إدارة الكلية على تطبيق مبدأ المواضيع المتاحة على التفاضل بين الموظفين الإداريين.

14 تستخدم إدارة الكلية على تطبيق إلغاء قرارات الإدارة عبر المشتركة ذات العلاقة بجامعة عمان.

15 يشارك إدارة الكلية في صناعة القرارات المرتبطة بعملنا.
يتيح من الجدول رقم (9) ما يلي:

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة للمحور ككل (86.8%)
- 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، 2019) والتي توصلت إلى أن واقع تنمية
الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق بجامعة الشلف كانت متوسطة.

- يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة مرتفعة) على (8) عبارات وهي أرقام (11، 14، 10، 7، 01، 02، 7، 21، 31)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (70% : 87%)؛ والتي تم ترتيبها تنافيا حسب موافقة عينة الدراسة عليها، وهي كما يلي:

- تهتم إدارة الكلية بنقل الخبرات التراكيمية بين الموظفين الإداريين.
- تعمل إدارة الكلية على اتصال الموظفين الإداريين بيفض الصلاحيات لك لتمكنك من إنجاز مهامك الوظيفية.
- يتم تحديد دقيق لاحتياجات التدريبة بالكلية.
- تشجع إدارة الكلية العمل الفردي 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 المنية على تحسين البيئة التنظيمية للعمل؛ ويرجع ذلك إلى حصول الكلية على الاعتماد المؤسس عالم عام 2012م، وسعىها 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 توازير التدريب والتعليم التنظيمي لجميع الموظفين بالجهاز الإداري، وتوفيق رسوم الصلاحيات، والعمل الفريق، وتطبيق مبدأ المساواة، وتوفر دورات تدريبية متخصصة لجميع الوظائف الإدارية.

كما يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة متوسطة) على (11) عبارة وهي أرقام (12، 4، 1، 5، 6، 2، 0، 5، 0، 9، 6، 5، 1، 7، 0، 0، 8، 5)؛ حيث تراوح نسب متوسط الاستجابة ما بين (43، 0: 6، 8: 0)؛ والتي تم ترتيبها تنازليا حسب مواقف عينة الدراسة عليها، وهى كما يلي:

- تعتمد إدارة الكلية على نتائج تقييم أداء كل عند نقله من وظيفة إلى أخرى.
- توجد خطة واضحة ومتعلقة لتنمية الموارد البشرية بالكلية.
- توجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالكلية.
- تشارك 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 لكل من متطلبات الوظيفة المرشح لها.

تضع إدارة الكلية آلة لاستفاده الإداريين الجدد من خبرات وكفاءة الإداريين القديمي.

توفر إدارة الكلية بيئة عمل تشجع على الإبداع.

يوجد تناسب بين التخصصات والأدأ في الأقسام الإدارية بالكلية.

ويزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب دور إدارة الموارد البشرية بكلية التربية للطفلة المبكرة جامعة المنيا فهي منوطة بمراجعة البيانات والمعلومات بالوحدات الإدارية والتي على أساسها تضع خطة واضحة ومتعلقة للموارد 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 (18)، حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (44)
وتص على "تعمد 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.

2- 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 المقدرة، ومتوسط نسبة الاستجابة؛ لواقع تطبيق مدخل التدوير الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما تبينه نتائج الجدول التالي:
### جدول (10)
التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الذكر</th>
<th>الدرجة</th>
<th>متوسط نسبة الاستجابة</th>
<th>الدرجة المقدرة</th>
<th>الدرجة الموافقة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>شبه (11)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط (8)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط (3)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>شبه (13)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط (4)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط (5)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (1)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**الإشارات**

1. وجود ضوابط ومعايير ملحة تحمض بيئة التدوير الوظيفي بين الأداريين.
2. يكافؤ الموظف عند اتخاذه مهام وظيفية تناسبه ومستوى وظيفته السابقة.
3. يراعى عند تنفيذ عملية التدوير الوظيفي أساس الموظف الوظيفية التي تلق فيها.
4. وجود خطة وبرامج متسقة لتدريب الموظف من قبل إدارة الكلية.
5. تسريع إجراء إدارة الكلية على شرح أهداف التدوير الوظيفي للإداريين في الكلية.
6. يراعى عند التدوير الوظيفي مهارات الموظف الوظيفية.
7. الشدة الوظيفية للموظف وضمان قبل تلقاها الوظيفية الجديدة.
8. إجراء التدوري في المسؤولة عن إجراء التدوير الوظيفي بما فيها.
<table>
<thead>
<tr>
<th>اشخاصية التدريب</th>
<th>مستوى التدريب</th>
<th>درجة المعرفة</th>
<th>العبارات</th>
<th>مقدار العينات</th>
<th>% لماذا</th>
<th>% لا</th>
<th>% لا</th>
<th>% لا</th>
<th>% لا</th>
<th>% لا</th>
<th>% لا</th>
<th>% لا</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>شرشف</td>
<td>شرشف (16)</td>
<td>0.56</td>
<td>51</td>
<td>40%</td>
<td>66%</td>
<td>6%</td>
<td>3%</td>
<td>7%</td>
<td>23%</td>
<td>76%</td>
<td>1%</td>
<td>99%</td>
</tr>
<tr>
<td>موطف</td>
<td>موطف (18)</td>
<td>0.62</td>
<td>56</td>
<td>42%</td>
<td>60%</td>
<td>2%</td>
<td>9%</td>
<td>4%</td>
<td>22%</td>
<td>78%</td>
<td>1%</td>
<td>99%</td>
</tr>
<tr>
<td>شرف</td>
<td>شرف (19)</td>
<td>0.55</td>
<td>47</td>
<td>53%</td>
<td>66%</td>
<td>3%</td>
<td>1%</td>
<td>9%</td>
<td>27%</td>
<td>73%</td>
<td>1%</td>
<td>99%</td>
</tr>
<tr>
<td>موطف</td>
<td>موطف (17)</td>
<td>0.61</td>
<td>46</td>
<td>53%</td>
<td>66%</td>
<td>3%</td>
<td>1%</td>
<td>9%</td>
<td>27%</td>
<td>73%</td>
<td>1%</td>
<td>99%</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>متوسط (2)</td>
<td>0.68</td>
<td>68</td>
<td>62%</td>
<td>38%</td>
<td>1%</td>
<td>5%</td>
<td>1%</td>
<td>24%</td>
<td>76%</td>
<td>1%</td>
<td>99%</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>متوسط (2)</td>
<td>0.68</td>
<td>68</td>
<td>62%</td>
<td>38%</td>
<td>1%</td>
<td>5%</td>
<td>1%</td>
<td>24%</td>
<td>76%</td>
<td>1%</td>
<td>99%</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>متوسط (2)</td>
<td>0.68</td>
<td>68</td>
<td>62%</td>
<td>38%</td>
<td>1%</td>
<td>5%</td>
<td>1%</td>
<td>24%</td>
<td>76%</td>
<td>1%</td>
<td>99%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجلة العلمية لكلية التربية للطفلة المبكرة

العدد الأول: يوليو 2007

625

المجمد العاهر
تتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة الدراسة للمحور كل (63%) حيث يشير ذلك إلى أن محور إجراءات تطبيق مدخل التدريب الوظيفي بكلية التربية للطفلة المبكرة تحقق بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البارقي، 2017) والتي توصلت إلى أن تطبيق التدريب الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث تحقق بدرجة متوسطة، وتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفاضلي، 2020) والتي توصلت إلى أن واقع التدريب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة جاء بدرجة استجابة موافق بشدة. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (بركات وعيسي، 2021) والتي توصلت إلى انخفاض مستوى التدريب الوظيفي بالمكاتب الإدارية بجامعة تشرين. كما تختلف هذه النتيجة النتيجة مع دراسة (عبد الحميد، 2021) والتي

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى التنفيذ (الترتيب)</th>
<th>درجة المقدرة</th>
<th>نسبة الاستجابة</th>
<th>العبارات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>متوسط (10)</td>
<td>0.64</td>
<td>58</td>
<td>7% 12% 23.3% 18% 16.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>ضعيف (1)</td>
<td>0.44</td>
<td>49</td>
<td>14% 43.3% 24% 11%</td>
</tr>
<tr>
<td>ضعيف (11)</td>
<td>0.60</td>
<td>44</td>
<td>8% 10% 12% 12% 14% 14%</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>0.63</td>
<td>57</td>
<td>12% 14% 14% 14% 14% 14%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجلة العلمية لклиنا التربية للطفلة المبكرة

العدد الأول: يوليو 2022

المجلة العاشرة
توصلت إلى أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي بكلية التربية جامعة أسوان
تحقيق بدرجة منخفضة.

- يتضح من النتائج أن عينة الدراسة مواقف (بدرجة مرتفعة) على
عباراتنمط زمني (86-100%)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين
(80-82%: 900%)، والتي تم ترتيبها تنزيحيًا 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 مواقف (بدرجة مرتفعة) على (8)
عبارات ومظهرة أرقام (33، 67، 16، 26، 17، 15، 20)؛ حيث تراوحت
نسبة متوسط الاستجابة ما بين (80-82%: 900%)، والتي تم ترتيبها تنزيحيًا
حسب موافقة عينة الدراسة عليها، كما يلي:
يراعي عند تنفيذ عملية التدريب الوظيفي مناسبة الموظف للوظيفة التي نقل إليها.

يراعي عند التدريب الوظيفي مهارات الموظف.

المهام الوظيفية للموظف واضحة قبل نقله للوظيفة الجديدة.

يتعدى الدعم والمساندة للموظف بعد عملية التدريب من خلال التدريب الكافي.

تتميز الوظائف الإدارية بالكلية بالتصميم الوظيفي الجيد الذي يساعد على تطبيق التدريب الوظيفي.

يكلف الموظف عند انتقاله بمهام وظيفية تناسب ومستوى وظيفته السابقة.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء مدخل التدريب الوظيفي.

معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدريب الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود رؤية واضحة أو خطة منظمة

لتطبيق مدخل التدريب الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنها، 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 المنها الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال مدخل التدريب الوظيفي، وأن

عملية تطبيق التدريب يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية،

وضوح معايير تقييم الأداء الوظيفي لكل وظيفة، والتصميم الوظيفي الدقيق.
للوظائف الإدارية، ومناسبة الموظف للوظيفة التي يُنقل إليها مع تحديد المهام الوظيفية لكل وظيفة.

- بينما يتبين من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة ضعيفة) على (10) عبارات وهي أرقام (01، 02، 04، 05، 06، 09، 11، 13، 11، 16، 12، 14)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (05،000) والتي تم ترتيبها تنافسياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، كما يلي:

  - وجود مشرف مدرب ملم بجميع الأعمال الإدارية في كل وحدة أو قسم.
  - وجود ضوابط ومعايير معينة تحكم عملية التدوير الوظيفي بين الإداريين.
  - وجود خطط وبرامج مدرجة لتدور 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 مسبقًا.
- يتم التدوير الوظيفي وفقًا لنتائج الأداء الوظيفي للموظفين.
- تقوم إدارة الكلية بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي للموظفين.
- يحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين.
- إجراءات تنفيذ التدوير الوظيفي واضحة ومتعلقة.

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

3- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها، والذي ينص على: ما العلاقة الارتباطية بين تدريب الموظفين وتمنية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا؟ للاجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تدريب الموظفين وتمنية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا

ويوضح ذلك الجدول التالي:
جدول (11)

معامل الارتباط بين تدوزر الموظفين وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة

<table>
<thead>
<tr>
<th>العلاقة</th>
<th>معامل الارتباط</th>
<th>مستوى الدالالة</th>
<th>الدالالة الإحصائية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تدوزر الموظفين وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة</td>
<td>0.869</td>
<td>0.999</td>
<td>0.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول (11) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التدوزر الوظيفي وتنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنها; حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.869) وكان مستوى الدالالة (0.999) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.01) مما يعني أن التدوزر الوظيفي يعمل على تنمية الموارد البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علي، 2017) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التدوزر الوظيفي وتنمية الموارد البشرية.

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

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تفتيش تحديات تحول دون تطبيق التدوير

الوظيفي (ن = 30)

<table>
<thead>
<tr>
<th>م</th>
<th>العبارات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>عدم مناسبة الهيكل التنظيمي لكلية لمسند التدوير الوظيفي.</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>عدم وجود نواحي وقوانين تنظيم التدوير الوظيفي بالكلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>فئة تفعيل التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية بالكلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>ضعف الوعي لدى الإداريين بالكلية بأهمية التدوير الوظيفي.</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>الثقافة السلبية تجاه أساليب التدريب والتغيير لدى الإداريين بالكلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>ضعف برامج التنمية المهنية للإداريين بالكلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى التحق (الترتيب)</th>
<th>درجة التحق المقدرة</th>
<th>ضعيفة</th>
<th>متوسطة</th>
<th>كبرى</th>
<th>ت</th>
<th>%</th>
<th>ت</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مرتفع (1)</td>
<td>0.78</td>
<td>71</td>
<td>10%</td>
<td>43%</td>
<td>13%</td>
<td>66%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (2)</td>
<td>0.85</td>
<td>77</td>
<td>10%</td>
<td>67%</td>
<td>9%</td>
<td>71%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (3)</td>
<td>0.82</td>
<td>74</td>
<td>10%</td>
<td>40%</td>
<td>12%</td>
<td>58%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (4)</td>
<td>0.73</td>
<td>66</td>
<td>10%</td>
<td>60%</td>
<td>18%</td>
<td>82%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (5)</td>
<td>0.74</td>
<td>66</td>
<td>10%</td>
<td>60%</td>
<td>12%</td>
<td>78%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (6)</td>
<td>0.82</td>
<td>74</td>
<td>10%</td>
<td>40%</td>
<td>12%</td>
<td>58%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مرتفع (7)</td>
<td>0.76</td>
<td>69</td>
<td>13%</td>
<td>43%</td>
<td>12%</td>
<td>68%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جداول (12)

العدد الأول: يوليو 2022

424
يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة الدراسة للمحور ككل (0.81)؛ حيث يشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على التحديات التي تحول دون تطبيق التدبير الوظيفي وتفتق هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، والشعلان، 2021).

- يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (بدرجة مرتفعة) على (9) عبارات وهي أرقام (0.8، 0.6، 0.3، 0.2، 0.1، 0.5، 0.4)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (0.73: 0.89)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة عليها، كما يلي:

- عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين الإداريين.
مقدمة المدير الإداري للتدوير.

أ. عدم وجود لوائح وإنشاءات تنظيم التدوير الوظيفي بالكلية.

ب. قلة تفعيل التصنيف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية بالكلية.

ج. ضعف برامج التنمية المهنية للإداريين بالكلية.

د. عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للكلية لمدخل التدوير الوظيفي.

ه. عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.

الثقافة السلبية تجاه أساليب التنمية والتغيير لدى الإداريين بالكلية.

إ. 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 تتسبب تدوير الموظفين الإداريين عليها مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنها، كما أن محاولة الموظفين الإداريين للتغيير تجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية مما يعوق تطبيق مدخل التدوير الوظيفي، وبعض الموظفين الذين لا يسعون بمهارات العمل في هذه الأقسام أو الوحدات الإدارية وبالتالي تتحمل أعباء تدريبهم مما يؤثر على سير العمل فيها بصورة سلبية.

- كما ينصح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون (درجة متوسطة) على عبارة واحدة وهي رقم (10)؛ حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (86%)، 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 المنها، وبالتالي لا توفر
الكوارد البشرية المؤهلة القادرة على وضع خطط التدوير الوظيفي وتقديمها، وتقييمها مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي بكلية التربية للفلولة المبكرة جامعة المنيا.

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

فلسفة التصور المقترح:

اعتمد الباحث في بناء التصور المقترح على نظرية التحفيز والتفاعل في بيئة العمل لفريدريك هيرتزبשירج؛ حيث تعبد من أهم النظريات الرائدة في مجال تحفيز الأداء الوظيفي، والتي نادت 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 ومعن لجميع المعينين، ويكون على مستوى الرؤساء كما يكون على مستوى المروسين، ويتم التدوير الوظيفي بطريقة أفقية أو رأسية، حيث لا يظل الموظف الإداري موصليًا لمهام وظيفية محددة طوال مدة الوظيفية، بل يتعيّن الموظف الإداري معالجًا لوظائف أكثر من مرة، وذلك بغرض الكشف عن المواهب والقدرات والكوارد البشرية من الموظفين الإداريين بالجهان الإداري لكلية التربية للفلولة المبكرة جامعة المنيا؛ ليصبحوا ملئين بأعمال الجهاز الإداري ومسؤوله، ونجحهم في العمل في أي قسم من أقسامه المختلفة، وأيضًا القضاء على الروتين والخدرة الوظيفية، والاستفادة من تبادل الخبرات المهنية بين الموظفين لبناء قايد بشري مميز، وآكاس الموظفين معارف وتجارب جديدة، وتعزيز العمل الجمعي 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 التدوري الوظيفي.

- العمل على الإفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة داخل الجهاز الإداري.

- مرتبتة كلية التربية للطفولة المبكرة لصياغة أهداف 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.

مثيرات التصور المقترح:

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

المجلة العالمية لكلية التربية للطفولة المبكرة

العدد الأول: يوليو 2022

المجلد العاشر
التغيرات التي فرضتها الثورة الرقمية ونظم المعلومات مما يتطلب إيجاد نوعية من الموظفين مزودون بقدرات وكفاءات تمكّنهم من مواجهة هذه التغيرات المستمرة والتكيف مع مستجدات التكنولوجيا.

- نجاح الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة يتوقف على الموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية والقدرة على تلبية احتياجات كافّة الإدارات والاقسام بالكلية.

- قصور المفاهيم الإدارية - مثل المحكمة 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 المنية.

- العمل بروح الفريق بهدف تحسين نوعية العمل بالجهاز الإداري بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنية.

- الإفادة 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:

1- مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد رؤية إدارة كلية التربية للطفولة المبكرة فيما يتعلق بموضوع تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل التدريب الوظيفي وكمية 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 التدريب 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 التدريب الوظيفي.

- تحديد الإجراءات المطلوبة اتباعها من كافة الأقسام والوحدات الإدارية بالجهاز الإداري بالكلية؛ لمنبثة تنفيذ الاستراتيجية التفصيلية السباق وضعها.

- توفير قاعدة بيانات متكاملة: تتضمن الوظائف الإدارية بالجهاز الإداري بالكلية والمهم الوظيفية لكل وظيفة، وكذلك عدد الإداريين ومؤهلاتهم ومهاراتهم.
تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات الوظيفية: وذلك من خلال تحديد المهام الوظيفية كل مستوى وظيفي معيّن ويتراوح لهم حرية ممارسة المهام الوظيفية بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أُحدث مخالف.

- تصميم خطة مستقبلية استشرافية لتلبية الاحتياجات الكمية والكيفية من الموارد البشرية بكلية التربية للطفلة المبكرة.
- اعتماد الحوافز الفردية والجماعية داخل الكلية بما يعزّز تنمية الموارد البشرية.

- مرحلة التنفيذ

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- توفير قنوات اتصال مباشرة بين القيادات بالكلية والموظفين الإداريين بالجهاز الإداري.
- تدريب الأعضاء بالجهاز الإداري بالكلية قبل القيام بالتدوير الوظيفي:
  - تعتبر العملية التدريبية وسيلة فعّالة لتحسين أداء الأفراد داخل أي مؤسسة، فالتدريب الجيد يؤدي إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة وإثارة روح المنافسة بين الموظفين الإداريين، فمن خلال التدريب يستطيع الأفراد فهم التدوير الوظيفي وما يهدف إليه من نتائج مرجعية.
  - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبناءً بنسخته مع التوصيف الوظيفي للجهاز، 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 التدريج الوظيفي، فمن شأن ذلك أن يرفع مستوى الأداء الوظيفي للإدراة بالجهة الإداري، وبما يجعلهم مندفعين بأشكال أعلى لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المبرمة.

- تطبيق النظم والإجراءات المنظمة لعمل الإدراة بالجهة الإداري بالكلية:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

تشجع النظم والإجراءات المتينة على سهولة استخدام التدريج الوظيفي كسياسة.

- تحديد الطرق والآليات التي تستخدمها إدارة الكلية في تطبيق التدريج الوظيفي واللوائح المعمول بها.

- تسهيل وتسهيل الإجراءات المنظمة للعمل عبر التدرج الوظيفي حيث الموظفين الإداريين على الانبكر والإبداع وتحسين جودة الخدمات المقدمة لجميع متسرب الكلية.

- إبراز قدرات ومهارات الموظفين الإداريين بالوظائف التي يتم تدريجهم إليها.

- الاهتمام بحل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه الموظفين الإداريين عند تطبيق التدريج الوظيفي.
3- 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.

4- 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 تأهلاً إدارياً مناسبًا للمهام الوظيفية بالجهاز الإداري؛ ويتم التغلب عليه من خلال وضع خطة للتطوير المهني بما يضمن تنفيذ التدوير الوظيفي وفقًا لاحتياجات البشرية والتدريبية وبالتنسيق مع الموظفين الإداريين ومديري الأقسام الإدارية بما يخدم مصلحة العمل.

- مقاومة الموظفين الإداريين للتعبير؛ ويتم التغلب عليه من خلال عقد لقاءات للموظفين الإداريين الذين سوف يتم تدويرهم قبل البدء بالتفتيش، ويتم
خلالها توضيح لهم الهدف من وراء التدوم وتعريفهم بالتصنيف الوظيفي للمنصب الجديد.

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

- ضعف توافر الخبرة الكافية؛ ويتطلّب عليه من خلال إعداد صف طنان من الموظفين الإداريين من خلال التنمية المهنية المتمتّعة لتهيئتهم للتكرر الوظيفي.

وضع أهداف واضحة لعملية التدوم الوظيفي والتخطيط الجيد لها.

- سيطرة فكرة أن التدوم الوظيفي نوعاً من أنواع العقاب؛ ويتطلّب عليه من خلال أن يكون التدوم الوظيفي معيارًا للترقية في الجهاز الإداري بحيث تكون الأولوية في الترقية لمن سبق له التدوم في أكثر من وظيفة، وكذلك العدالة في تطبيق التدوم الوظيفي بحيث لا يكون انفعالية والبعد عن الواسطة والمحسوبة.

- الافتقار إلى بيئة عمل محفزة تطبيق التدوم الوظيفي؛ ويتطلّب عليه من خلال مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لجميع الموظفين الإداريين بما يحقق مبدأ المرونة في نظام وإجراءات تطبيق التدوم الوظيفي.
البحوث المقترحة:

- استراتيجية تنمية الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات التربوية بكلية التربية للطفلة المبكرة بجامعة البترون.
- معوقات تنمية الموارد البشرية بكلية التربية للطفلة المبكرة والآليات التغلب عليها من وجهة نظر الخبراء.

أولاً: المراجع العربية


البطي، أحمد علي. (2022). التدريب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليط بالشركة العامة للكهرباء)، مجلة البيان العلمية المحكمة، 33، 112-137.


عبد الحميد، إيمان فوزى. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، (1)، 133-160.


الفضلي، مى عبد المحسن. (2020). واقع التدوير الوظيفي وعلاقاته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة حجة، مجلة العلوم التربوية و النفسية، (1)، 329-338.


القرني، حسن محمد. (2021). تصوير مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (7)، 273-300.

المجلة العلمية لكلية التربية للطلولة المبكرة

جامعة الأزهر

ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، عزة، فلسطين.

منصور، ماجدة عبد الشافي. (2020). أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام، مجلة روح القوانين، 100(1)، كلية الحقوق، جامعة بنها، 39-56.


ثانيًا: المراجع الأجنبية


