

عنوان البحث

أثر التدوير الوظيفي كأداة لتطوير الأداء الإداري في المشاريع

إعداد الطالب / محمد ابراهيم عامر مكي

شكرو وتقدير الى كل القائمين على الإشراف على تقييم البحث

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بحث الماجستير:

اقرانا الطالب محمد إبراهيم عامر مكي بحق الجامعة (ميد او شن) (Mdiocean) كامل التصرف لطباعة و نشر البحث.

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التدوير الوظيفي كأداة لتطوير الأداء الإداري في المشاريع، مع التركيز على المؤسسات التعليمية، وبالأخص كلية التربية بجامعة أسيوط. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 153 موظفًا وموظفة في مجالات وتخصصات مختلفة.

أظهرت النتائج أن التدوير الوظيفي يسهم بشكل واضح في رفع كفاءة الموظفين، وتنمية مهاراتهم، والتقليل من الروتين الوظيفي، لكنه يواجه معوقات تنظيمية مثل جمود اللوائح ومقاومة الموظفين للتغيير. كما كشفت النتائج أن هناك إدراكًا إيجابيًا لأهمية التدوير، إلا أن مستوى تطبيقه الفعلي لا يزال منخفضًا.

وخلص البحث إلى ضرورة وضع تصور مقترح لتطبيق التدوير الوظيفي بفعالية، وتوصيات تشمل تحديث اللوائح، تدريب الموظفين، ونشر ثقافة التدوير داخل المؤسسات.

الفهرس

الموضوع

- شكر وتقدير
- إقرار
- ملخص البحث
- المقدمة
- مشكلة البحث
- المراجعة الأدبية
- أسئلة الدراسة
- فرضيات البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- مصطلحات البحث
- الدراسات السابقة
- منهجية البحث
- محددات البحث
- أدوات البحث
- نتائج الدراسة الميدانية
- مناقشة النتائج
- الاستنتاجات
- التوصيات
- المراجع في متن البحث
- قائمة المراجع

ملخص البحث:

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، وبلورة تصور مقترح لآليات تطبيقه بما يساهم في تعزيز هذا الأداء. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من 153 موظفاً وموظفة من العاملين بكلية التربية في جامعة أسيوط. وأسفرت نتائج الدراسة عن عدة استنتاجات، كان من أبرزها التأكيد على أهمية اعتماد التدوير الوظيفي داخل المؤسسات، نظراً لدوره في تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

أثر التدوير الوظيفي كأداة لتطوير الأداء الإداري في المشاريع.

Abstract:

This study aims to explore the role of job rotation in enhancing administrative performance and to propose a framework for its effective implementation. A descriptive approach was adopted, given its relevance to the nature of the study. Data was collected using a questionnaire administered to 153 employees at the Faculty of Education, Assiut University. The findings highlight the importance of implementing job rotation within institutions, as it contributes to improving employee efficiency, which in turn supports the achievement of organizational goals.

Key Words:

The influence of role rotation as a strategy for improving managerial performance in projects.

المقدمة:

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

ويعد التعليم الجامعي من الركائز الأساسية التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً ، وإذا كانت معظم الجامعات تعمل في بيئة لا تستطيع التحكم فيها، فإن بقاء الجامعة ونجاحها يتوقف على الاستجابة الفعالة للعديد من القوى والمتغيرات وفي مقدمتها العولمة والمنافسة العالمية لما لها من تأثير واضح على الإدارة الجامعية^[1] فقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل وفي سرعة وكفاءة ودقة إنجازها، وأصبحت المؤسسات الجامعية أكثر اهتماماً بالموارد البشري، فتزايدت قدرات المنظمات والإدارات وأصبحت المعرفة محركاً رئيسياً لهذه القدرة، وإذا كان الإصلاح الإداري وتحقيق التنمية الإدارية يعتبران من الأساسيات الأولى لأي إصلاح مجتمعي شامل فإن أهم خطوة لتحقيق تلك التنمية هي العناية بالعنصر البشري واعتبار أن الإدارة هي الأساس لإدارة أشخاص لا أشياء، وعن أهمية دور الجامعة في المجتمع ، فإن الجامعة في هذا العصر تقوم بإثراء المعرفة وإنتاجها وتنميتها وإعداد الكفاءات العلمية القادرة على حل مشكلات التنمية، وتنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً، والمشاركة في صنع القرارات المجتمعية وثقافياً وسياسياً ودينياً.

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

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

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

التنمية هي العناية بالعنصر البشري واعتبار أن الإدارة هي الأساس لإدارة أشخاص لا أشياء، وعن أهمية دور الجامعة في المجتمع، فإن الجامعة في هذا العصر تقوم بإثراء المعرفة وإنتاجها وتنميتها وإعداد الكفاءات العلمية القادرة على حل مشكلات التنمية وتنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً، والمشاركة في صنع القرارات المجتمعية وثقافياً وسياسياً ودينياً.^[2]

وتأتي قضية تطوير الأداء الإداري الجامعي في مقدمة التطورات التي تسعى جميع دول العالم على تنفيذها حيث إن تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية والمنظمات يتطلب اتباع أساليب إدارية حديثة داخل تلك المنظمات لتساعدها على تحقيق أهدافها، فالأداء الإداري يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وإنها ليست مجرد أ للسيطرة وفرض السلطة على العاملين بل أداة للتشخيص المحكم الموضوعي لأداء جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال الإدارية.^[3]

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

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

مشكلة البحث:

تُعد قضية التطوير من أبرز القضايا في عالم اليوم، حيث برزت في أشكال متعددة شملت المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، إضافة إلى أنماط العمل الإداري داخل المؤسسات. فقد أصبح التطوير ضرورة ملحة في عصر الثورة المعلوماتية، حيث باتت المؤسسات مطالبة بتحديث أنظمتها وهياكلها الإدارية بشكل مستمر، والتخلي عن الأنماط التقليدية لصالح أساليب جديدة قادرة على التعامل مع التحديات المعاصرة.

ويُعد تطوير الموارد البشرية من أبرز العوامل المؤثرة في عملية تطوير المؤسسات، ويأتي تقييم أداء العاملين في مقدمة هذه العوامل. فالأداء يُمثل نظاماً متكاملًا يُشكّل فيه الأداء الفردي المحور الأساسي، نظراً لأن العنصر البشري يُعد المحرك الفعلي للعمل بما يمتلكه من مهارات وقدرات تؤهله لإنجاز المهام.

وقد حظي موضوع أداء العاملين باهتمام كبير ضمن إطار تحسين الكفاءة الإدارية، حيث يُعدّ قياس الأداء أداة مهمة تساهم في خلق بيئة إدارية قادرة على متابعة الأنشطة داخل الجامعات، وتقييم مدى التزام الأفراد بمهامهم ومسؤولياتهم وفقاً لمتطلبات العمل. ويساعد تقييم واقع الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مستوى العاملين في المؤسسة.

وتُعد قضية تطوير الأداء الإداري في الجامعات المصرية من القضايا المحورية في ميدان الإدارة، لما لها من أهمية في مواجهة التغيرات المتسارعة على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ومن ثم، أصبح تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وعلى رأسها الجامعات، هدفاً عالمياً تهتم به مختلف الدول، لما يعكسه من قدرة المجتمع على إدارة مؤسساته الحيوية بكفاءة، وفعالية، وعدالة، وابتكار، وهي عناصر تميز أي مجتمع عن غيره.^[4]

ولتحديد مستوى أداء العاملين بدقة، ينبغي فهم العوامل المؤثرة فيه، والتي تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية: الدافع الشخصي للعمل، وبيئة العمل، والقدرة على أداء المهام.^[5]

انطلاقاً من التحديات والمتغيرات المتسارعة، برزت الحاجة الملحة لدى الجامعات إلى تطوير أدائها الإداري، مما يتطلب من القيادات الجامعية اعتماد أساليب وأنماط إدارية حديثة، من أبرزها **التدوير الوظيفي**، الذي يهدف إلى تنمية المهارات والمعارف، واكتشاف الكفاءات الشابة، ومعالجة العديد من مشكلات الأداء الإداري.

وتتعدد الوسائل الممكنة لتطوير الأداء الإداري، فقد تتولى المؤسسة عملية التطوير ذاتياً، أو تلجأ إلى الاستعانة بمستشار خارجي، أو تمزج بين الطريقتين في الوقت نفسه. وفي هذا السياق، يجب على المؤسسة أن تحدد بوضوح دورها في عملية التطوير^[6]

فعلى سبيل المثال، قد تسترشد المؤسسة بنجاحات مؤسسات أخرى وتسعى إلى تحسين أنظمتها وإجراءاتها بهدف الوصول إلى أداء أعلى كفاءة. وهنا يظهر التطوير الإداري كأسلوب علمي فعال لتحقيق هذا الهدف وقد أكدت عدد من الدراسات أهمية هذا التوجه.

المراجعة الأدبية:

دراسة إيباد علي الدجني (2020) ، التي خلّصت إلى ضرورة تبني كلية التربية في فلسطين استراتيجية مقترحة لتطوير أدائها الإداري والعمل على تنفيذها.

دراسة هالة فوزي محمد (2020)، التي وضعت مجموعة من المعايير لأداء القيادات الجامعية، تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية ومتطلبات القيادة في القرن الحادي والعشرين.

دراسة متولي (2011)، التي أظهرت أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر لم يُحقق النتائج المرجوة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها: ضعف كفاءة الموارد البشرية، نقص التدريب، محدودية الموارد المادية، إلى جانب غياب التشريعات الداعمة مثل قوانين التوقيع والتوثيق الإلكتروني.

دراسة الشريف (2011)، التي بينت أن أعضاء هيئة التدريس يقبلون التدوير الوظيفي بدرجة متوسطة، مع تفضيل أن يكون اختياريًا وألا يؤثر على مكانة المسؤول الإداري. كما أظهرت الدراسة أن أصحاب المناصب الإدارية يؤيدون بدرجة كبيرة التدوير الوظيفي لما له من دور في الحد من الفساد الإداري داخل الجامعات، مع التأكيد على أهمية وجود معايير واضحة وثابتة تُطبق على الجميع.

دراسة سالم بن سعيد القحطاني (2000)، التي أشارت إلى وجود معوقات تنظيمية تعيق الإبداع لدى موظفي إدارات التطوير الإداري، تعود أساسًا إلى جمود المفاهيم والقيم التنظيمية. كما أظهرت الدراسة وجود تباين بين وجهات نظر المديرين والموظفين حول تأثير ضغوط العمل ومقاومة التعبير، باعتبارهما من العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري.

أسئلة البحث:

- كيف يمكن استخدام مدخل التدوير الوظيفي كوسيلة لتطوير الأداء الإداري؟
- وينتزع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:
 - ما الأسس النظرية لمفهوم التدوير الوظيفي؟
 - ما الأطر الفكرية والمفاهيمية المرتبطة بالأداء الإداري؟
 - ما مدى كفاءة الأداء الإداري الحالي في المشاريع الصغيرة والكبيرة؟
 - كيف يسهم التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الإداري؟
 - ما التصور المقترح لتطبيق التدوير الوظيفي بهدف تطوير الأداء الإداري والأداء العاملين؟

فرضيات البحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدوير الوظيفي وتطوير الأداء الإداري في المشاريع.
- يسهم التدوير الوظيفي في تحسين كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم في المؤسسات التعليمية والمشروعات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين.
- يوجد تأثير إيجابي لتطبيق التدوير الوظيفي في الحد من الروتين الوظيفي وزيادة رضا الموظفين.
- تؤثر المعوقات التنظيمية (مثل جمود اللوائح أو مقاومة الموظفين) سلباً على فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي.
- تختلف درجة تطبيق التدوير الوظيفي باختلاف نوع المشروع (تعليمي، إداري، خدمي، إلخ).
- توجد علاقة إيجابية بين رفع مستوى الوعي بأهمية التدوير الوظيفي واستعداد العاملين لتقبله.
- يرتبط ضعف تطبيق التدوير الوظيفي بعدم وضوح السياسات الإدارية وآليات التنفيذ داخل المؤسسات.

أهداف البحث:

- التعرف على الأسس الفكرية لمفهوم التدوير الوظيفي.
- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لمفهوم الأداء الإداري.
- الوقوف على الواقع الفعلي للأداء الإداري في المشروعات والمؤسسات.
- استكشاف دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء.
- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لقضية محورية، وهي **تطوير الأداء الإداري**، لما لها من دور بالغ في تعزيز كفاءة العاملين داخل المؤسسات والمشروعات، والمساهمة في تحقيق أهدافها، بما يواكب متطلبات العصر والتغيرات المتسارعة. كما تتجلى أهمية البحث في تقديم تصور لتطوير الأداء الإداري من خلال توظيف أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وهو **التدوير الوظيفي**.

مصطلحات البحث:

يُعرف التدوير الوظيفي بأنه عملية منظمة يتم من خلالها نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة، مع بقاء طبيعة الوظيفة دون تغيير، بينما يتم استبدال من يشغلها. ويتيح هذا الأسلوب للموظف فرصة لتجربة مهام متنوعة، مما يسهم في تنمية مهاراته، وتوسيع خبراته، وتعزيز قدرته على أداء مختلف الوظائف بكفاءة.

يُعرف الأداء الإداري بأنه السلوك الذي يصدر عن الفرد أثناء ممارسته لمهامه الإدارية، وما يتخذ من قرارات تتعلق بتحديد الأهداف والسعي إلى تحقيقها. ويشمل هذا الأداء تنفيذ وظائف الإدارة الأساسية مثل **التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة**.

دراسات البحث السابقة:

1 - سعت دراسة **إياد علي الدجني (2020م)** إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية من خلال توظيف وحدة التكلفة المستقلة، وذلك عبر تحليل واقع أداء هذه الكليات. اعتمدت الدراسة على **منهج تحليل المحتوى والمنهج البنائي**، مستخدمة أداتين أساسيتين: بطاقة تحليل محتوى الخطة التنفيذية لكلية التربية للأعوام (2016-2017 / 2017-2018)، وأسلوب دلفاي. أظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي لكلية التربية جاء على النحو التالي: المجال الأكاديمي حصل على وزن نسبي قدره **68.3%**، والمجال الإداري على **64.3%**، بينما سجل المجال المالي أعلى نسبة بواقع **89.7%** وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني كلية التربية للاستراتيجية المقترحة والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لتطبيقها بفعالية.^[7]

2 - هدفت دراسة منال صقر راشد (2019م) إلى التعرف على درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظرهم. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري في المشاريع التعليمية بدولة الكويت، كما يراه المديرون، كان متوسطاً. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بأهمية تبني مبدأ تفويض الصلاحيات، وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل في هذا المجال، إلى جانب الاستعانة بخبراء ومتخصصين لتوعية الإداريين بأسس ومبادئ التفويض، وأثره في رفع كفاءة أدائهم الإداري.^[8]

3 - هدفت دراسة رنا إبراهيم الرشودي (2017م) إلى التعرف على فاعلية الاتصال الإداري في جامعة القصيم، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. استخدمت الدراسة **المنهج الوصفي** نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، وسعت الدراسة الميدانية إلى استقصاء واقع الاتصال الإداري في الجامعة، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، وصولاً إلى وضع تصورات مبدئية يمكن من خلالها بناء نتائج وتوصيات مناسبة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى تحسين الأداء المؤسسي جاء في عدة مجالات، حيث احتل **مجال سير العمل** المرتبة الأولى، ومن مظاهره استمرارية العمل بشكل طبيعي حتى في حال غياب أحد الموظفين. وجاء في المرتبة الثانية **مجال الأداء الإداري**، ويتجلى في الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد العمل الرسمية. أما **مجال إدارة الموارد المتاحة** فجاء في المرتبة الأخيرة، ومن أبرز مظاهره إدارة الوقت بفعالية داخل بيئة العمل.^[9]

4 - هدفت دراسة Mohan (2015) إلى استقصاء أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الممرضات في مستشفيات فلبور بإيطاليا. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من **125 ممرضة**. وأظهرت النتائج أن تطبيق التدوير الوظيفي ساهم بشكل ملحوظ في تحسين أداء الممرضات، والحد من شعورهن بالرتابة، كما ساعدهن على اكتساب معارف متنوعة تشمل الجوانب الشخصية والإدارية والتقنية والوظيفية، إلى جانب تعزيز دافعيتهم لتقديم خدمات أفضل والمضي قدماً في مساراتهن المهنية. وأوصت الدراسة بأهمية توفير **برامج تدريبية مسبقة** قبل تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي داخل أي مؤسسة، وذلك لضمان جاهزية الممرضات لأداء مهام مختلفة والتعامل بفعالية مع القضايا التي تواجه المنظمة.^[10]

5 - هدفت دراسة Tarus (2014) إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجية التدوير الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين في منطقة شمال بحيرة فكتوريا، مع التركيز على تنمية رأس المال البشري. اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي**، وتم تطبيقها على **عينة عشوائية بسيطة** مكونة من **38 موظفاً**. وقد كشفت نتائج الدراسة أن **التدوير الوظيفي** كإستراتيجية له تأثير كبير في تنمية رأس المال البشري، حيث يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتطوير المسار المهني للعاملين، بالإضافة إلى تمكينهم من اكتساب خبرات ومهارات متعددة، مثل مهارات التواصل مع الآخرين. كما ساعد التدوير الوظيفي على تعزيز استقرار بيئة العمل، ورفع فعالية الأداء المؤسسي. وأشارت الدراسة إلى أن اعتماد استراتيجية التدوير الوظيفي ساهم في تحسين الأداء العام من خلال منح الموظفين الفرصة للتحكم في مهام متنوعة، مما زاد من تحفيزهم ورفع مستوى أدائهم بشكل إيجابي وملحوس.^[11]

منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي**، نظرًا لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لبحث واقع الأداء الإداري، وجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والذي يتمثل في **التدوير الوظيفي كمدخل لتطوير الأداء الإداري** ويهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف منظم لكل من مفهوم التدوير الوظيفي والأداء الإداري، حيث تعمل البحث على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، مع التركيز على دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الإداري، واستعراض الإيجابيات التي يمكن أن يحققها هذا الأسلوب في المؤسسات و المشاريع والمجال الأكاديمي على حد سواء. كما تتناول الدراسة تجارب بعض الدول التي طبقت هذا المدخل وأسهم في تطوير أدائها الإداري.

محددات البحث:

تركز هذه الدراسة على محورين رئيسيين، هما **(التدوير الوظيفي والأداء الإداري)**

أولاً مفهوم التدوير الوظيفي: تعددت المفاهيم والتعريفات المرتبطة بمصطلح التدوير الوظيفي، وقد ركزت بعض التعريفات على أن التدوير الوظيفي يُسهم في الحد من الروتين والملل داخل بيئة العمل، ويُساعد على تجاوز الوظائف التي تتسم بالجمود وقلة التحديات. كما أشارت تلك التعريفات إلى أن التدوير الوظيفي يُعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الإدارة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الفنية والإدارية للعنصر البشري.

يعرف التدوير الوظيفي بأنه اكتساب الموظف لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتًا من وظيفة إلى أخرى حيث يساعده في التعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد أيضا على تحسين أداء العمل الجهات المختلفة لأن الموظف سيعرف مع من سيتصل وبأي طريقة وكيف سيحصل على المعلومة. [12]

عرّف سيد محمد جاد الرب التدوير الوظيفي بأنه انتقال الموظف لأداء مهام مختلفة داخل المنظمة بخلاف وظيفته الأساسية، بهدف تأهيله لتولي وظائف أو مناصب أعلى، وكذلك لتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة. [13]

زينب عبد الرحمن السحيمي، فقد عرّفت التدوير الوظيفي بأنه عملية نقل الموظف بشكل دوري من وظيفة إلى أخرى، سواء كان ذلك ضمن مقر المنظمة الرئيسي التي ينتمي إليها الموظف، أو إلى أحد فروعها، أو حتى إلى منظمة جديدة. [14]

ثانيا الأداء الإداري:

لقد تعددت مفاهيم الأداء الإداري ومن هذه التعريفات ما يلي:

- هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبّر عن أداء الفرد لمهامه الوظيفية، وتشمل جودة الأداء، ودقة التنفيذ، والخبرة الفنية، إلى جانب فعالية التواصل والتفاعل مع الزملاء، والالتزام باللوائح التنظيمية للعمل. كما يُعد هذا المفهوم جزءًا من نظام رسمي لتقييم وقياس أداء الموظفين، يهدف إلى التأثير في سلوكهم وخصائصهم الأدائية بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي. [15]
- هي النتائج والإنجازات النهائية التي يتم تحقيقها من قبل الأفراد، أو فرق العمل، أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة. [16]
- هو سلوك إداري يصدر عن العاملين داخل المنظمة، يتم في إطار مبادئ الإدارة، بهدف تنفيذ وظائفها بكفاءة، وبما يحقق الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والتكاليف. [17]

أدوات البحث:

أولاً إجراءات الدراسة الميدانية:

أهداف البحث الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى استكشاف مدى إسهام التدوير الوظيفي في تحسين وتطوير الأداء الإداري. نظرًا لأن الهدف من الدراسة الميدانية يتمثل في التعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري للموظفين والطلاب، فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من بين العاملين والموظفين وبلغ عدد أفراد العينة 153 موظفًا وطالب من أصل 350 يمثلون نسبة 43.7% من إجمالي مجتمع الدراسة الأصلي.

ثانيًا نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أداة البحث الميدانية:

قامت الباحثة بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة من العاملين بكلية التربية – جامعة الملك خالد، بلغ عددهم 153 فردًا وفقًا لحجم العينة المحددة.

نتائج البحث:

جدول رقم (1): يوضح مستوى المتوسطات الحسابية والقوة النسبية

القوة النسبية		المتوسط المرجح		–
إلى	من	إلى	من	
66.33%	33.33%	1.67	1.00	منخفض
77.67%	66.67%	2.33	1.68	متوسط
100.0%	78.00%	3.00	2.34	قوي

جدول رقم (2): نتائج أفراد العينة على مستوى محاور الاستبانة ككل

رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	النسبة الوزنية	المستوى
1	واقع الأداء الإداري	2,19	0,729	متوسط
2	أهمية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري	2,26	0,852	متوسط
3	إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي	2,24	0,845	متوسط
4	واقع تطبيق التدوير الوظيفي	1,81	0,602	منخفض
5	المعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي	2,50	0,832	مرتفع
	الأداة ككل	2,2	0,732	متوسط

مناقشة النتائج:

المحور الخامس: المعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.50) ووزن نسبي (0.832) مما يشير إلى أن التدوير الوظيفي يواجه عدة تحديات أثناء التطبيق. وقد نُعزى هذه المعوقات إلى أسباب متعددة، مثل جمود اللوائح والقوانين، ومقاومة العاملين لفكرة التدوير ورفضهم التنقل بين الوظائف.

المحور الثاني: أهمية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.26) ووزن نسبي (0.752) ما يعكس قناعة أفراد العينة بأهمية التدوير الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من اكتساب خبرات جديدة تُسهم في تحسين الأداء الإداري.

المحور الثالث: إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي، جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.24) ووزن نسبي (0.745)، مما يؤكد وجود فوائد عديدة لهذا الأسلوب في حال تطبيقه بشكل سليم، مثل التقليل من الروتين والملل وتنمية مهارات الموظفين.

المحور الأول: واقع الأداء الإداري، احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.19) ووزن نسبي (0.729)، ويُعزى ذلك إلى جهود المؤسسة في تحسين أداء العاملين من خلال تبني أساليب إدارية حديثة وتعزيز المحاسبة الإدارية.

المحور الرابع: واقع تطبيق التدوير الوظيفي، جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.81) ووزن نسبي (0.602)، مما يدل على أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في الواقع ما زال منخفضاً، نتيجة لوجود معوقات تحد من فاعليته. وتؤكد هذه النتائج الحاجة إلى تجاوز تلك التحديات، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه من خلال اقتراح تصور لتطبيق التدوير الوظيفي بهدف تطوير الأداء الإداري.

الاستنتاجات البحث:

وجود معوقات بارزة تعرقل تطبيق التدوير الوظيفي:

تصدّر محور المعوقات الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.50) ووزن نسبي (0.832)، ما يشير إلى أن التدوير الوظيفي يواجه تحديات حقيقية في بيئة العمل، مثل جمود اللوائح، وضعف المرونة التنظيمية، ومقاومة الموظفين للتغيير.

اقتناع العاملين بأهمية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري:

جاء محور أهمية التدوير الوظيفي في المرتبة الثانية، مما يدل على وجود وعي وقناعة لدى أفراد العينة بأن التدوير يمكن أن يساهم في رفع الكفاءة، وتطوير المهارات، وتنشيط بيئة العمل.

وجود آثار إيجابية ملموسة عند تطبيق التدوير الوظيفي بشكل فعال:

جاء محور إيجابيات التدوير الوظيفي في المرتبة الثالثة، مما يؤكد أن الموظفين يدركون الفوائد المرتبطة بالتطبيق السليم لهذا الأسلوب، كونه يُقلل من الروتين، ويُنعش بيئة العمل، ويُنمّي القدرات الوظيفية.

تحسن نسبي في الأداء الإداري العام داخل المؤسسة:

احتل محور الأداء الإداري المرتبة الرابعة، وهو ما يعكس سعي المؤسسة إلى تطوير أدائها الإداري من خلال اتباع أساليب حديثة، رغم وجود بعض التحديات.

ضعف تطبيق التدوير الوظيفي على أرض الواقع:

جاء محور واقع التطبيق في المرتبة الأخيرة بمتوسط منخفض، ما يدل على أن التطبيق العملي للتدوير الوظيفي لا يزال محدودًا، وهو ما يتطلب تدخلًا إداريًا لتذليل العقبات ووضع آليات فعالة للتنفيذ.

توصيات البحث:

- 1-مراجعة وتحديث اللوائح والأنظمة الإدارية
ضرورة العمل على تعديل اللوائح الجامدة التي تعيق تنفيذ التدوير الوظيفي، بما يضمن مرونة إدارية تساعد على تطبيقه بفاعلية.
- 2-نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين العاملين
تنظيم ورش عمل، وبرامج توعوية لتعريف الموظفين بمفهوم التدوير الوظيفي، وأهميته في تنمية المهارات وتطوير المسار المهني، بهدف تقليل مقاومة التغيير.
- 3-تطبيق التدوير الوظيفي بشكل تدريجي ومنظم
البدء بتنفيذ التدوير الوظيفي وفق خطة واضحة وجدول زمنية محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات الموظفين وتخصصاتهم وخبراتهم.
- 4-توفير برامج تدريب وتأهيل مرتبطة بالتدوير
تصميم برامج تدريبية متخصصة تسبق عملية التدوير، لتأهيل الموظفين وتمكينهم من أداء المهام الجديدة بكفاءة، وتسهيل انتقالهم الوظيفي بسلاسة.
- 5-ربط التدوير الوظيفي بتقييم الأداء والترقيات
استخدام نتائج التدوير الوظيفي كمدخل لتقييم أداء الموظف وتحديد فرص الترقية والتطور الوظيفي بناءً على مدى نجاحه في أداء المهام المتنوعة.
- 6-تشجيع القيادات الإدارية على تبني التدوير كأداة للتطوير
حث القيادات الأكاديمية والإدارية على دعم تنفيذ التدوير الوظيفي وتقديم نماذج ناجحة من تجارب التطبيق داخل المؤسسة.
- 7-إنشاء آلية لرصد وتقييم أثر التدوير الوظيفي
تطوير نظام داخلي لمتابعة نتائج التدوير وتحليل أثره على الأداء الإداري، مع إدراج تغذية راجعة من الموظفين لتحسين أساليب التطبيق مستقبلاً.
- 8-الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة
دراسة تجارب المؤسسات التعليمية والإدارية التي طبقت التدوير الوظيفي بنجاح، ومحاولة تكييف هذه التجارب بما يتناسب مع البيئة المحلية.

المراجع في متن البحث:

- [1] سلامة عبد العظيم حسين، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦م، ص ٧٣.
- [2] أبو الوفا، وآخرون، المعطيات المعاصرة للجامعة في الدول النامية"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية، كلية التربية، المجلد (١٦)، العدد (٢)، ٢٠٠٠م، ص ص ٣٥-٩٨
- [3] نادر حامد أبو شرح، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٠م.
- [4] رباح الخطيب، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط ٢، أريد، الأردن، عالم الكتاب، الحديث، 2006، ص 23.
- [5] سعود آل سعود، الإدارة العامة في المملكة السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008، ص 73.
- [6] ثروت مشهو، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 47
- [7] إياد علي الدجني (2020) استراتيجيات مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة: دراسة حالة على الجامعة الإسلامية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 13، العدد 43
- [8] منال صقر راشد أشيتلي (2019) تنويع الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في التعليم في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- [9] رنا إبراهيم الرشودي، فاعلية الاتصال الإداري في جامعة القصيم ودوره في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ٢٠١٧م.
- [10] Mohan,K. The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development; An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore Districts, Mediterranean Journal, of Social Sciences, Vol. 6, No.1,pp209-215,2015.
- [11] Tarus, B. K.: Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya' International Journal of Business and Management; Vol.27 Issue 2 pp.287-311,2014.
- [12] ماهر، أحمد (2007) إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية). الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 531.
- [13] سيد محمد جاد الرب (2009) استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. السويس: مطبعة العشري، ص 369.
- [14] زينب عبد الرحمن السحيمي (2008) التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر (العدد 3)، ص 307-355.
- [15] عبد المعطي محمد عساف، ويعقوب حمدان، (2008) التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات (المجلد 1). عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ص 230.

[16] علي جمال محمد، (2007) الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

[17] مدحت محمد أبو النصر، (2008) الأداء الإداري المتميز (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المراجع البحث:

1. أبو الوفا، وآخرون (2000) *المعطيات المعاصرة للجامعة في الدول النامية*. مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية، كلية التربية، المجلد (16)، العدد (2)، ص 35-98.
2. أحمد الخطيب (2005) *التطوير التربوي: تجارب دولية وعالمية*. إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
3. أحمد عبد الله سعد السلطان (2011) *تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار* رسالة دكتوراه كلية التربية، جامعة عين شمس.
4. أحمد علي عبد الله نعمان (2013) *القانون رقم (31) لسنة 2009م بشأن التدوير الوظيفي وتحليله*. ورقة عمل مقدمة إلى ورشة التدوير الوظيفي، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء.
5. أحمد ماهر (2007) *إدارة الموارد البشرية* (ط. 2). الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. إباد علي الدجني (2020) *استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة*. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد (13)، عدد (43)
7. إيمان أحمد خضر (2011) *الاتجاهات الحديثة في التطوير والأداء الأكاديمي لبرنامج إعداد أخصائي التربية المسرحية: دراسة تفويمية*. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (19)
8. ثروت مشهور (2010) *استراتيجيات التطوير الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
9. جمال محمد علي (2007) *الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
10. جون أدير (2008) *الأساسيات السبعة لإعداد القادة* (ترجمة خالد العامري). القاهرة: دار الفاروق.
11. رداح الخطيب وأحمد الخطيب (2006) *إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية* (ط. 2). أريد، الأردن: عالم الكتاب الحديث.
12. رنا إبراهيم الرشودي (2017) *فاعلية الاتصال الإداري في جامعة القصيم ودوره في تحسين الأداء المؤسسي* (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى، كلية التربية.
13. زينب عبد الرحمن السحيمي (2008) *التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية*. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد (3)، ص 307-355.
14. سعود آل سعود (2008) *الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
15. سلامة عبد العظيم حسين (2006) *التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة*. المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
16. سيد محمد جاد الرب (2009) *استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية*. السويس: مطبعة العشري.
17. عبد الفتاح بن عبد القادر الرحالي (2008) *التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية*. صحيفة عكاظ، السعودية.
18. عبد المعطي محمد عساف، ويعقوب حمدان (2008) *التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات* (المجلد 1). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
19. محمد المقبل (2011) *التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق*. ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل، صنعاء.
20. مدحت محمد أبو النصر (2008) *الأداء الإداري المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
21. مساعد الفريان (2011) *التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية*. مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد (81)
22. مصلحة بنت حسين البارقي (2017) *التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث: دراسة مقارنة*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (2)، المجلد (1)، ص 1-28.
23. مجمع اللغة العربية (2004) *المعجم الوسيط* (ط. 4). مصر: مكتبة الشروق الدولية.
24. منال صقر راشد أشنبلي (2019) *تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين* (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.

25. نادر حامد أبو شرح (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر – غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
26. Mohan, K. (2015). *The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore Districts*. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 6, No. 1, pp. 209–215.
27. Mohsen, F., Nawaz, M., & Khan (2012). *Impact of Job Rotation on Employee Motivation, Commitment and Job Involvement in Banking Sector of Pakistan*. African Journal of Business Management, p. 711.
28. Tarus, B. 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, Vol. 27, Issue 2, pp. 287–311.

