

أهمية التدوير الوظيفي في رفع مستوى الأداء الإداري

اعداد:

الطالب/محمد ابراهيم عامر مكي

رقم الطالب/252002832

إشراف/

د. فيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

المقدمة:

في ظل تحديات العولمة، يواجه قطاع الأعمال تطورات متسارعة وتحولات جذرية تشمل مختلف المجالات الاقتصادية، مما يستلزم من المؤسسات مرونة عالية واستعدادًا دائمًا لمواجهة تلك المتغيرات.

لقد أصبحت الكفاءة في الأداء الإداري مطلبًا أساسيًا. لاستمرارية المنظمات في ظل هذه البيئة الديناميكية، لا سيما في عصر تسوده الثورة الرقمية، والابتكار التقني، والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات. في ظل تحديات العولمة، يواجه قطاع الأعمال تطورات متسارعة وتحولات جذرية تشمل مختلف المجالات الاقتصادية، مما يستلزم من المؤسسات مرونة عالية واستعدادًا دائمًا لمواجهة تلك المتغيرات.

لقد أصبحت الكفاءة في الأداء الإداري مطلبًا أساسيًا لاستمرارية المنظمات في ظل هذه البيئة الديناميكية، لا سيما في عصر تسوده الثورة الرقمية، والابتكار التقني، والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات. في هذا السياق، تبرز التنمية باعتبارها العناية الحقيقية بالعنصر البشري، وإدراك أن الإدارة في جوهرها هي "إدارة أشخاص لا أشياء".

فالعنصر البشري هو المحرك الأول لنجاح أو إخفاق المؤسسات، وأثنى مورد تمتلكه من هنا، أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات مفاهيم الإدارة الحديثة التي تركز على تطوير الكفاءات، وتحفيز الإبداع، وتعزيز التفاعل مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وتعد الجامعات، رغم تركيزنا على الأعمال، شريكًا فاعلاً في هذا المشهد كونها تساهم في إثراء المعرفة، وإعداد الكفاءات العلمية القادرة على التعامل مع قضايا التنمية، وحل مشكلاتها بفاعلية كما تؤدي دورًا مهمًا في تنمية المجتمع على المستويات الاجتماعية، والثقافية، والدينية، والسياسية، والاقتصادية، والمشاركة في صنع القرار المجتمعي تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات، سواء كانت تعليمية أو تجارية، يُعد من أولويات التنمية الشاملة فالإدارة الفعالة تتطلب أساليب حديثة قائمة على التشخيص الموضوعي، وتحليل الأداء، وحسن استغلال الموارد البشرية والمادية، مما يعزز القدرة على تحقيق الأهداف والتكيف مع التغيرات ومن أبرز هذه الأساليب التدوير الوظيفي، الذي يُعتبر من أهم استراتيجيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي فهو لا يقتصر على نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، بل يُعدّ منهجًا مدروسًا لتنمية المهارات، وكسر الجمود، وتحفيز الإبداع، مما ينعكس على كفاءة الموظفين ومرونة المنظمة.

التدوير الوظيفي يساهم في تقييم الأداء، وبناء خبرات جديدة، وتنمية مهارات متنوعة للموظفين، ويجدد الروح المهنية داخل بيئة العمل. كما يُعد أسلوبًا ذكيًا لاستثمار رأس المال البشري، ووسيلة فعالة لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وتطوير القدرات الفردية. وبالتالي، فإن الإصلاح الإداري لا يمكن فصله عن مفهوم التنمية الشاملة، ولا عن العناية بالموارد البشرية. إنه خطوة جوهرية في بناء مؤسسات قوية، قادرة على المنافسة، وعلى مواجهة التحولات العالمية بثقة وكفاءة.

مشكلة الدراسة :

تُعد ظاهرة التطوير من أبرز القضايا التي تحتل الصدارة في عالم اليوم، وقد تجلت في أشكال متعددة، مثل التطوير في الأوضاع الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، وكذلك في أساليب العمل الإداري داخل مختلف المؤسسات. وفي ظل عصر الإنجاز المعلوماتي، أصبح التطوير أمراً ضرورياً لا غنى عنه، حيث باتت المؤسسات مطالبة بتحديث هياكلها الإدارية، وتطوير أنظمتها بشكل مستمر، والتخلي عن الأنماط التقليدية في الإدارة لصالح أساليب جديدة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة بفعالية وكفاءة.

يُعد تطوير الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تطوير أداء المنظمات، ويُعتبر تقييم أداء العاملين أحد أبرز العوامل المؤثرة في هذا التطوير. فالأداء يمثل نظاماً متكاملًا، ويُعد الأداء الفردي جوهر هذا النظام، نظرًا لأن العنصر البشري هو المحرك الفعال في إنجاز المهام، لما يمتلكه من مهارات وقدرات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد حاز موضوع تقييم أداء العاملين على اهتمام واسع في إطار تحسين الفاعلية الإدارية عمومًا، إذ أن قياس مستوى الأداء يساعد على خلق بيئة إدارية أكثر قدرة على متابعة الأنشطة، وضمان التزام الأفراد بواجباتهم، وتلبية متطلبات العمل. كما أن الوقوف على مستوى الأداء الفعلي للعاملين يُمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، ووضع البرامج الملائمة لتحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، تُعد قضية تطوير الأداء الإداري في الجامعات المصرية من أبرز القضايا الإدارية الراهنة، نظرًا لأهميتها في مواجهة التغيرات المجتمعية والعالمية المتسارعة على الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهو ما يجعلها محورًا أساسيًا في جهود التطوير المؤسسي.

وبالتالي، أصبح تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التربوية، بما فيها الجامعات، من القضايا التي تحظى باهتمام عالمي، نظرًا لأهميته في تعزيز كفاءة هذه المؤسسات ومواكبتها للتغيرات المتسارعة. وتُعد قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية بعدالة وابتكار، من أبرز الخصائص التي تميز مجتمعًا عن آخر، حيث لا تقتصر الميزات على الفاعلية والكفاءة فقط، بل تمتد لتشمل العدالة والإبداع في الإدارة. ولكي يتم تقييم مستوى أداء العاملين بشكل دقيق، لا بد من فهم العوامل المؤثرة في هذا الأداء، والتي تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية:

- الدافع الفردي للعمل

- مناخ العمل داخل المؤسسة

- القدرة الفعلية على أداء المهام

هذه العوامل تُعد أساسية في تحديد مدى كفاءة العاملين، ووضع أسس سليمة لتطوير الأداء الإداري بشكل مستدام. ومن هنا، أصبحت الجامعات في حاجة ماسة إلى تطوير أدائها الإداري، كما بات من الضروري أن تتبنى القيادات الجامعية أساليب وأنماط إدارية حديثة، من أبرزها التدوير الوظيفي، الذي يهدف إلى تنمية المهارات والمعارف، واكتشاف المواهب الشابة، والمساهمة في معالجة العديد من مشكلات الأداء الإداري. وتوجد عدة طرق يمكن اتباعها لتطوير الأداء الإداري، من بينها أن تقوم الإدارة ذاتها بمبادرات التطوير، أو الاستعانة بمستشار خارجي، أو الدمج بين الطريقتين معًا. وفي هذا الإطار، يجب على المؤسسة أن تحدد بوضوح دورها ومسؤولياتها في عملية التطوير لضمان فاعليتها واستمراريتها

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لقضية محورية تتمثل في تطوير الأداء الإداري، لما لها من دور بالغ الأهمية في رفع كفاءة العاملين داخل المنظمات، والمساهمة في تحقيق أهدافها المنشودة، بما يضمن مواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث كما تبرز أهمية هذا البحث من خلال تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالاعتماد على أسلوب إداري حديث هو التدوير الوظيفي، الذي يُعد من الأدوات الفعّالة لتحفيز الكفاءات وتحقيق التطوير المؤسسي.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي:
- التعرف على الإطار الفكري لمفهوم التدوير الوظيفي.
- استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الإداري.
- الوقوف على الواقع الفعلي للأداء الإداري بكلية التربية.
- بيان دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري داخل كلية التربية.
- تقديم تصور مقترح لإمكانية تطوير الأداء الإداري بكلية التربية.

أسئلة الدراسة:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري باستخدام مدخل التدوير الوظيفي؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة تساؤلات فرعية تتمثل في التالي:

- ما الإطار الفكري لتدوير الوظيفي؟
- ما الإطار الفكري والمفاهيمي للأداء الإداري؟
- ما الواقع الحالي للأداء الإداري بكمية التربية بجامعة أسيوط؟
- ما دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري بكمية التربية جامعة أسيوط؟
- ما التصور المقترح لتطبيق مدخل التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري للعاملين؟

فرضيات البحث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدوير الوظيفي وتحسين الأداء الإداري. يسهم التدوير الوظيفي في تنمية مهارات ومعارف العاملين الإداريين، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم وأدائهم. يساهم التدوير الوظيفي في الكشف عن الكفاءات والمواهب الإدارية الكامنة لدى العاملين. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم واقع الأداء الإداري تعود إلى اختلاف مستوى تطبيق التدوير الوظيفي داخل الكلية. يؤدي تطبيق مدخل التدوير الوظيفي وفق تصور مقترح إلى تحقيق تطور ملموس في الأداء الإداري بكلية التربية.

الدراسات السابقة:

الدراسة 1:

هدفت دراسة إياد علي الدجني (2020م) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات، وذلك من خلال الاستفادة من مدخل وحدة التكلفة المستقلة. وقد سعت الدراسة إلى تحليل واقع الأداء الفعلي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية، باستخدام منهج تحليل المحتوى والمنهج الإنشائي البنائي، بالاعتماد على أداتين أساسيتين:

- 1- بطاقة تحليل المحتوى الخاصة بالخطة التنفيذية لكلية التربية للأعوام 2012 - 2015 و 2015 - 2019
- 2- أسلوب دلفاي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء المؤسسي لكلية التربية تركز في ثلاث مجالات:

حيث حصل المجال الأكاديمي على وزن نسبي بلغ 29.1%

وحصل المجال الإداري على 27.1%

بينما حصل المجال المالي على 28.9%

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية المقترحة لتطوير أدائها المؤسسي، والعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتطبيقها بفعالية.

الدراسة 2:

هدفت دراسة منال صقر راشد (2012م) إلى التعرف على درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظرهم.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مبدأ تفويض الصلاحيات، وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل في هذا المجال، بالإضافة إلى الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتوعية مديري المدارس بمبادئ وأسس التفويض وأهميته في الارتقاء بمستوى أدائهم الإداري.

الدراسة 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. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، وسعت الدراسة الميدانية إلى استكشاف واقع الاتصال الإداري داخل الجامعة، ومدى إسهامه في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وصولاً إلى بناء تصورات أولية يمكن من خلالها تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء المؤسسي كان واضحاً في عدة جوانب، أبرزها سير العمل بشكل طبيعي رغم غياب أحد الموظفين، وهو ما عكس مستوى التنظيم والاستقرار في الأداء.

وجاء في المرتبة الثانية مجال الأداء الإداري، وتمثل في الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية داخل بيئة العمل. أما المرتبة الأخيرة فكانت لـ إدارة الموارد المتاحة، ومن أبرز مظاهرها القدرة على إدارة الوقت بفعالية أثناء العمل.

الدراسة 4:

إلى استكشاف أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الممرضين في مستشفيات "فيمبور" (Mohan 2015) هدفت دراسة بإيطاليا. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 365 ممرضة. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي أسهم بشكل فعال في تحسين أداء الممرضين، من خلال تقليل شعورهم بالرتابة والملل، وتعزيز المعارف الشخصية والإدارية والتقنية والوظيفية، إضافة إلى رفع مستوى الدافعية لتقديم خدمات أفضل والمساهمة في التطوير الوظيفي. كما أوصت الدراسة بضرورة تقديم تدريب مسبق للممرضين قبل تنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي داخل أي مؤسسة، وذلك لضمان تأهيلهم لأداء مهام متنوعة والقدرة على التعامل بكفاءة مع مختلف قضايا المنظمة.

الدراسة 5:

إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجية التدوير الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين في (Tarus 2014) هدفت دراسة شمال بحيرة فيكتوريا، مع التركيز على تنمية رأس المال البشري 19 موظفًا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة شملت. وأظهرت نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يُعد استراتيجية فعالة في تنمية رأس المال البشري، حيث ساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتعزيز تطورهم المهني من خلال اكتساب خبرات ومهارات متعددة، أبرزها مهارة التواصل مع الآخرين. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي أدى إلى تحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل، وانعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي. وقد ساهم التدوير الوظيفي أيضًا في تحسين الأداء التنظيمي عبر تعزيز قدرة الموظفين على التحكم في مهام متعددة، وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل.

الدراسة 6:

إلى قياس مدى تأثير التدوير الوظيفي في تعزيز تحفيز الموظفين، (Mohsen, Nawaz, & Khan 2012) هدفت دراسة وزيادة التزامهم ومشاركتهم الوظيفية داخل القطاع المصرفي في باكستان، وعلى وجه الخصوص في البنوك الكبرى. استجابة صالحة من موظفين يعملون في سبعة بنوك رئيسية 695 اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقصائي، حيث تم جمع كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل البيانات. بالعاصمة الباكستانية. وقد توصلت النتائج إلى أن تدوير الموظفين بين مختلف الوظائف والإدارات قد يؤدي أحيانًا إلى انخفاض مستوى التحفيز والدافعية لديهم، بينما يزداد تحفيزهم عندما يعملون في وظائفهم الأصلية أو التخصصية. كما أظهرت النتائج أن الالتزام الوظيفي والانغماس في العمل يمكن تعزيزهما من خلال أنشطة تدوير وظيفي مدروسة داخل القطاع المصرفي في باكستان. وأشارت الدراسة إلى أن مسألة تحفيز الموظفين عبر التدوير الوظيفي لا تزال موضوعًا مفتوحًا للنقاش، وأوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لفهم هذه الظاهرة بشكل أدق وأكثر شمولًا.

المنهجية وطرق البحث:

وجمع المعلومات .تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي**، الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمةً لتحليل واقع الأداء الإداري، ويشمل ذلك تقديم وصف منظم لمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، والمتمثل في **التدوير الوظيفي كمدخل لتطوير الأداء الإداري** التدوير الوظيفي والأداء الإداري، حيث تقوم الباحثة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة حول دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الإداري، مع التركيز على الإيجابيات التي قد يحققها هذا الأسلوب الإداري على مستوى المؤسسات التعليمية. كما تتناول تطبيق هذا المدخل لتعزيز كفاءة الأداء الإداري.الدراسة تجارب بعض الدول في

أدوات الدراسة:

أقامت الباحثة بتصميم استبانة تم تطبيقها على العاملين بكلية والجامعات والبالغ عددهم 135 موظفًا.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على موضوع تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، بهدف فهم العلاقة بين هذا المدخل وأساليب تحسين الكفاءة الإدارية.

- الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في بعض الكليات والجامعات ، بلغ عددهم 351 موظفًا وموظفة من مختلف الإدارات.

- الحدود المكانية:

اقتصرت نطاق الدراسة على بعض الكليات والجامعات، حيث جرى جمع البيانات وتحليلها ضمن هذا الإطار المؤسسي.

- الحدود الزمنية:

تم تنفيذ أدوات الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2018/2019م، وتحديدًا خلال فترة الإجازة الصيفية.

المراجع:

- 1- أبو الوفا، وآخرون، "المعطيات المعاصرة لمجامعة في الدول النامية"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية، كلية التربية، المجلد (16) العدد (2) 2000م، ص ص 35-98.
- 2- أحمد الخطيب، التطوير التربوي، تجارب دولية وعالمية، اربد، مؤسسة حمادة لدراسات الجامعية، 2005م.
- 3- أحمد عبد اهلل سعد آل سمطان، " تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار"، رسالة دكتوراة، مقدمة إلي قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2011م.
- 4- أحمد علي عبد الله نعمان، "القانون رقم (13) لسنة 2009م بشأن التدوير الوظيفي ولأئحته التنفيذية المضمون والتحميل ورقة عمل مقدمة الي ورشة عمل التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة (القانون-التطبيق) المنعقدة في المهيد الوطني للمعلوم الإدارية - نوفمبر 2013م.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط2، 2007م.
- 6- إياد علي الدجنى، " إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء كميات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة- الجامعة المستقلة - دراسة حالة المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد (13) عدد (43) 2020م.
- 7- إيمان أحمد خضر، "الاتجاهات الحديثة في التطوير والأداء الأكاديمي لبرنامج إعداد أخصائي التربية المسرحية دراسة تقييمية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (19)، يناير 2011م، ص. 100
- 8- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان، دار أسامة لمنشر والتوزيع، 2010م.
- 9- جمال محمد عمي، الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب لمنشر، القاهرة، 2007م.
- 10- جون أدير، الأساسيات السبعة الاعداد القادة، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة 2006م.
- 11- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2، أريد، الأردن، عالم الكتاب، الحديث 2006م.
- 12- 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، كمية التربية، مكة المكرمة، 2017م.
- 13- زينب عبد الرحمن السحيمي، "التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية، المجلة التعليمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، العدد (13) ، 2008م، ص ص 307 - 366.

- 14- سعود آل سعود، الإدارة العامة في المملكة السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008م.
- 15- 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 26-27 نوفمبر، 2006م.
- 16- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الاطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، السويس، 2009م.
- 17- عبد الفتاح بن عبد القادر الرحالي، التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية، صحيفة عكاظ، السعودية، 3 اغسطس 2008م.
Available at: www.okaz.com.sa/article/202715 .accessed in 6:30 2018,at:10:p m.
- 18- عبد المعطي محمد عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان - الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع، المجلد(1)، 2008م.
- 19- محمد المقبل، "التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق"، ورقة عمل مقدمة إلي ورشة عمل حول اهمية التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق، صنعاء، 2001م.
Available at: <https://sahafahnet.net/news/1239009.htm/> accessed in:31-10-2018,at:4 p.m.
- 20- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربي للتدريب والنشر، القاهرة، 2008م.
- 21- مساعد الفريان، "التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية"، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (18) 2011م.
- 22- مصلحة بنت حسين البارقي، التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعميم بالليث، دراسة مقارنة، مجلة العموم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد (2)، المجلد (1)، ابريل 2017م، ص ص 28-1.
- 23- المعجم الوسيط، "مجمع اللغة العربية"، مصر، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004م.
- 24- منال صقر راشد أشتيلي، "تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العموم التربوية، الأردن، 2019م.
- 25- نادر حامد أبو شرح، "تقييم أثر الحوافز عمي مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجيو نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كمية الاقتصاد والعموم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010

