

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي
في ضوء مدخل التدوير الوظيفي "دراسة تحليلية"

إعداد

د/ رباح رمزي عبد الجليل

أستاذ أصول التربية المساعد

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي
في ضوء مدخل التدوير الوظيفي "دراسة تحليلية"

٣٦٠

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي "دراسة تحليلية"

د/ رباح رمزي عبد الجليل*

المستخلص العربي:

هدفت الدراسة الحالية: لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، واعتمدت الدراسة علي استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد علي جمع المعلومات المتصلة بموضوع الدراسة مع وصف منظم لها وتفسيرها.

وتوصلت الدراسة إلى إيجاد تصور مقترح يهدف إلى:

- الوقوف على المتطلبات الفعلية والمتوقعة من القوى العاملة بالتعليم الجامعي لتحقيق أهداف الجامعة حتى نصل إلى الاستخدام الأفضل للقوى البشرية، ووضع العامل والقيادي المناسب في مكانه المناسب.
- الوقوف على مخصصات الجامعة المالية والتي يمكن رصدها في شكل رواتب وأجور للعاملين.
- العمل على رفع مستوى أداء أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات المصرية عن طريق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وإطلاعهم علي النتائج التي تعود عليهم من خلال تطبيق هذا المدخل الإداري.
- التحسين الإداري في أسلوب الإدارة باستخدام مدخل إداري حديث يتميز بالكشف عن ذوي القدرات الخاصة.
- التغلب الروتين والملل داخل الإدارة وتحديث المنظمة بموارد بشرية جديدة.

* د/ رباح رمزي عبد الجليل: أستاذ أصول التربية المساعد.

- المساهمة في التغلب علي الفساد الإداري وذلك عن طريق تدوير الموظفين من وقت لآخر والقضاء علي ألا تكون الوظيفة حكر لأشخاص بعينهم.
- العمل على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة داخل الجهاز الإداري.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال التدوير الوظيفي بما يحقق متطلبات التدوير الوظيفي.
- امتلاك مهارات العمل الجماعي ضروري في التعليم الجامعي من أجل تحسين نوعية العمل الإداري الذي يؤديه العاملون.
- التعاون مع أصحاب العمل لدعم وتطوير مستوى العاملين بالجامعة والالتزام بالتعلم مدى الحياة من أجل التنمية المستدامة.

Abstract:

The current study has aimed at setting up a suggested proposal to develop the administrative performance at the Egyptian university education in the light of the approach of job rotation. The researcher has used the perspective method as it suits the study nature.

The study has come down to setting a suggested proposal which aims at:

- Recognizing the actual and expected requirements from the workforce at university education to achieve the university goals so that the best use of human force can be fulfilled. In addition, the suitable employee and leader can be set at the suitable position.
- Raising the performance level of the administrative leaderships at Egyptian universities through applying the technique of job rotation and enabling them to know the results and the outcomes of this technique.
- Administrative improvement at the management technique by using a modern administrative technique which is characterized by exploring persons with special needs.
- Overcoming routine and boringness at management and updating the organization with new human resources
- Contribution in overcoming the administrative corruption by rotating the employees from one time to another so that the job is not restricted to certain persons.
- Benefiting from the available capacities within the administrative units.
- benefiting from the advanced countries at the field of job rotation to achieve the requirements of job rotation
- Possessing the skills of group work t university education to improve the type of administrative work.
- Cooperation with work stakeholders to develop and support employees' level and discipline to lifelong learning for sustainable development at university.

مقدمة:

من الملحوظ أن عالمنا المعاصر يسير بخطى سريعة نحو التقدم العلمي والتكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات وانتشار مفاهيم جديدة تتعلق ببعض الأساليب الإدارية الحديثة ومن هذه الأساليب موضوع الدراسة وهو التدوير الوظيفي وهو يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء أكان في الأعمال الفنية أم الإدارية أم في مجال الإشراف أم الإدارة أم القيادة.

ولما كان ظهور هذه التحولات والتوجهات العالمية أمراً حتمياً فإن الجامعة تواجه العديد من التحديات والضغوط التي تفرض عليها التوجه نحو التغيير والتطوير منها نظم العمل التقليدية والبيروقراطية وجمود الهياكل التنظيمية.

ولعل من الطابع الغالب على الجامعات المصرية تطبيق الأساليب الإدارية الجامدة بمؤسسات التعليم الجامعي والتي أدت إلي تدني مستوي الإنجاز وتعتيد الإجراءات الإدارية وتأخيرها وهيمنة الروتين القاتل في الأداء الإداري وضياح الكثير من الوقت والجهد. (١:٣٣)

وهذا مما دفع القائمين على أمر التعليم الجامعي من القيام بتحسين الأداء بالمؤسسات الجامعية في ظل طبيعة التغيرات الحالية وهذا يحتاج بدوره المزيد من التحسين والتطوير للوصول إلي مستوي عالي من الجودة في الأداء والتميز بحيث يصبح تحسين وتجويد الأداء الجامعي من أهم استراتيجيات التطوير ومن أولويات التغيير في الجامعات.

ومما سبق تأتي الأهمية في ضرورة إحداث نقلة نوعية تتجاوز الممارسات التقليدية والانطلاق إلي أفاق أوسع خاصة بالمؤسسات الجامعية وإتباع أساليب وأنماط ومفاهيم جديدة ومن هذه الأساليب الحديثة التدوير الوظيفي الذي يحتل الأولوية بين هذه المفاهيم ويهدف هذا النظام إلي إعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد سواء أكان للوظيفة الفنية أم الإدارية أم القيادية أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة وقد يكون أربع أو خمس سنوات ومن ثم تحويلهم إلي

وظائف أخرى بعد هذه السنوات كما أنه يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية.

كما يمكن المسؤولين في الوزارات والمؤسسات والشركات عن تحديد الفروق الفردية للموارد البشرية.

ومن هنا أمكن تعريف التدوير الوظيفي بأنه يعني: نقل الأفراد من وظيفة لأخرى علي أسس مدروسة بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم وهو يحدث لعدة مرات ويكون الغرض الأساسي منة هو تدريب وتنمية الفرد نفسه.

وتتمثل أهمية التدوير الوظيفي في أنه أسلوب ذكي للاستثمار والإفادة من الموارد البشرية في كافة مستوياتها وأيضاً زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل والتخلص من البيروقراطية والروتين. (٢: ١٥٧-١٥٩)

وبناء علي ما سبق تسعي الدراسة الحالية إلي تطوير الأداء الإداري بالجامعات المصرية من خلال تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بهدف رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

مشكلة الدراسة:

من الملحوظ للباحث أن عملية تطوير الأداء الإداري في التعليم الجامعي من الموضوعات المهمة، والتي تحتل مركزاً رئيساً في مجال الإدارة وذلك لأنها تحظى بأهمية بالغة من حيث مواجهتها للمتغيرات المجتمعية والعالمية السريعة في كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وعلى الرغم من كثرة الاهتمامات بموضوعات إدارة التعليم الجامعي إلا أنه يعاني من العديد من السلبيات من أبرزها الفردية فكثيراً ما تحجم بعض القيادات الجامعية عن التعاون مع بعضهم إما اعتزازاً أو تصرفاً أو لخلافات فردية أو لغير ذلك الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلي الانعزالية والأناية وغياب العمل الجماعي وضعف روح الفريق.

وفي ضوء ضعف أداء التعليم الجامعي الإداري فمن الملحوظ أن العمل الإداري يسير ببط شديد ويهتم بالناحية الشكلية غالبها علي الشكلية ويلاحظ أن التفويض محدوداً للغاية وانتشرت ثقافة الكلام والتصريحات بدلاً من ثقافة الأداء والفعل ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (حبيب سميح خوام ٢٠١٢م) ودراسة (ريم بنت

عمر بن منصور الشريف (٢٠١٣م) ودراسة (بسمان فيصل محبوب، ٢٠٠٣م) وهذه المشكلات تعوق عملية تطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي. ولذلك أصبحت حاجة التعليم الجامعي ملحة إلي تطوير الأداء الإداري وقد أكدت على ذلك دراسة (الشريف ٢٠١١م) ودراسة (سالم بن سعيد القحطاني ٢٠٠٢م). ومن هنا تتركز مشكلة الدراسة الحالية في محاولة تحسين الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي أو النقل المنظم للموظف من وظيفة لأخرى وذلك لتحقيق عدد من الأهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات للموظفين وتعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة وكذلك تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلي جهود متواصلة. (٣:٥٠)

وبناء على ما سبق تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل التالي:

ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي؟
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً- الأهمية النظرية:

- ١- يتمثل فيما تضيفه الدراسة من تحليل نظري لمتغيرات الدراسة تتمثل في معرفة العلاقة بين التدوير الوظيفي وتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي والإفادة من هذا الأسلوب الحديث في تطوير الأداء الإداري وبيان أهمية هذا الأسلوب في تحقيق التقدم والكشف عن الكفاءات.
- ٢- يواكب البحث الحالي التوجهات العصرية نحو الإصلاح والتنمية الإدارية والكشف عن المواهب الشابة والتجديد بشكل أفضل واستخدام أساليب إدارية حديثة في مجال الإدارة.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

ما تسفر عنه الدراسة من نتائج تطبيقية تسهم في وضع تصور مقترح لتطور الأداء الإداري في التعليم الجامعي بما يحقق جودة الأداء والتطوير.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل التدوير الوظيفي

دراسات سابقة:

أ- دراسات عربية:

١-دراسة علي فهد الشريف (٢٠١١). (٤)

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات وتوضيح أثر التدوير الوظيفي علي أداء أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السعودية ، وأسفرت الدراسة عن بعض النتائج أهمها:

- يتقبل أعضاء هيئة التدريس تطبيق التدوير الوظيفي بدرجة متوسطة فيما بينهم مع تفضيل أن يكون الأمر اختياري وأنه لا يتسبب في فقدان هيئة الرئيس أمام رؤسياه.

- أكد أعضاء هيئة التدريس على أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء علي الفساد الإداري داخل الجامعات مع ضرورة وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة علي جميع الموظفين.

٢- دراسة ناصر زكي (٢٠١١م). (٥)

هدفت الدراسة تعرف الإجراءات السليمة التي من شأنها رفع كفاءة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء، وذلك للوقوف على المعوقات التي تواجه استخدامه وكيفية التغلب على تلك المعوقات ، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها:

ضرورة إسناد سياسة التدوير الوظيفي إلى لجنة من مهامها تطبيق القواعد العامة بشرط أن تتضمن وحدة لشئون العاملين.

- العمل على تغيير النظرة السائدة في المجتمع والتي تستند إلى أن التدوير الوظيفي أسلوب للعقاب الإداري.

- تجهيز العاملين للاقتناع بأسلوب التدوير الوظيفي

٣- دراسة سالم بن سعيد القحطاني(٢٠٠٠م). (٦)

سعت الدراسة إلي تحديد المشكلات التي تواجه موظفي إدارات التطوير الإداري والتي تحول بينهم وبين الإبداع في أداء مهامهم وواجباتهم واقتصرت هذه الدراسة علي بحث عدد من العوامل المعينة للإبداع عند موظفي إدارات التطوير

الإداري بالسعودية وعلاقتها بالخصائص الشخصية للعاملين والخصائص التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلي أن المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري ويرجع ذلك الي جمود القيم والمفاهيم التنظيمية، وتوصلت الدراسة أيضا إلي أن هناك اختلافا بين المديرين والموظفين حول تأثير الضغوط في العمل ومقاومة التعبير كمحدد من محددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري.

ب- دراسات أجنبية:

١-دراسة (خان نواز موهسان، Khan, Nawaza, Mohasan) (٢٠١٢ م). (٧) وهدفت هذه الدراسة إلي معرفة إلي أي مدي يعزز التدوير الوظيفي تحفيز الموظفين والالتزام والمشاركة الوظيفية في القطاع المصرفي في باكستان وعلي البنوك بوجه عام وقد تم استخدام منهجية الدراسة الاستقصائية لهذا البحث ، وتوصلت الدراسة إلي أنه عندما يتم تدوير الموظفين في وظائف مختلفة في مختلف الإدارات يقل لديهم مستوى الدافعية والتحفيز بينما يزداد المشاركة في وظائفهم الخاصة كما أشارت نتائج الدراسة إلي أن التزام الموظف والانغماس الوظيفي يمكن زيادته من خلال تعزيز أنشطة التدوير الوظيفي في القطاع المصرفي في باكستان في حين أن مسالة تحفيز الموظفين لا تزال قابلة للنقاش وأن مزيدا من البحوث يجب القيام بها في هذا المجال لفهم هذه الظاهرة أكثر بطريقة دقيقة ومناسبة.

٢-دراسة (م د. جاند ودانجو (2011, Abedel-Kader&Wadongo). (٨) وقد سعت الدراسة إلي استكشاف أداء ممارسات إدارة الأداء الخاصة بالمؤسسات غير الحكومية في كينيا عن طريق استخدام إدارة الأداء وإطار التحكم المقدم من قبل (فيريراووتلي، ٢٠٠٩) وقد استخدمت المقابلة كأداة للحصول علي المعلومات وتم استخدام المنهج الوصفي وقد اختيرت العينة من باحثين إدارة الأداء والممارسين له، وتوصلت الدراسة إلي إن إدارة الأداء والإطار التحكم (فيريراووتلي، ٢٠٠٩) هما من أهم الأدوات التي يمكن أن يستخدمها الباحثون لاستكشاف ممارسات إدارة الأداء بين العديد من المؤسسات غير الحكومية.

٣- دراسة (Liz Walkley Hall) (2010). (٩)

وقد سعت هذه الدراسة في مكان التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا في مكتبة جامعة فلنדרز بأستراليا هل التدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتعلم في مكان العمل لأمناء المكتبات الجديدة وما إذا كانت تجربة المتدرب في التقدم الوظيفي وتوصلت الدراسة إلي أن هناك مستوي عال من الرضا العام عن البرنامج والدلائل تشير إلي أن غالبية أولئك الذين بدأوا كمتدربين لا يزالون يعملون في المكتبة وشهدوا تقدما في مهنتهم وكان هناك مثيرات أخرى مثل الطموحات المهنية والمشاركة في مزيد من الدراسة من أفراد العينة وأشاروا إلي مزيد من التقدم الوظيفي من المتدربين السابقين والحاليين ويظهر هذا دليل علي العائد الاستثماري لبرنامج المتدرب.

٤- دراسة (سباترابونماك Supattra Boonmak, 2007) (١٠)

هدفت الدراسة تعرف دور نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات علي كفاءة إدارة الشركة وعلي استراتيجية الأعمال فيها وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تم اخذ عينة تتكون حوالي مدير في تايلاند وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي أن نظم المعلومات (170) الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أدائها وتحسن العمل الاستراتيجي فيها.

٥- دراسة (أدموي Adomi E) (2006) (١١)

هدفت الدراسة لفهم تأثير التدوير الوظيفي علي مكتبات الجامعات النيجيرية والمكتبات بشكل عام وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام دراسة استقصائية للرأي في مكتبات الجامعات النيجيرية وقد أجريت الدراسة علي عينة من المكتبات المهنية والتي تتكون من سبع مكتبات جامعية، وتوصلت الدراسة إلي أن من شملهم الاستطلاع طبق عليهم عملي التدوير الوظيفي وان معظم المستطلعين يرون أن التدوير الوظيفي فرصة لتعلم مهارات جديدة يليهم أولئك الذين يرون أنها فرصة للاطلاع علي عمليات أخرى في خدمات المكتبة.

التعقيب علي الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع علي الدراسات السابقة أمكن رصد أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا جوانب الإفادة منها: تناولت بعض الدراسات واقع التدوير الوظيفي داخل المؤسسات العامة والخاصة وتنمية الموارد البشرية ومنها

دراسة (سعيد القحطاني ٢٠١١م) ورفع الروح المعنوية لدي العاملين وتناولت دراسة (القرعان ٢٠١١م). إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي ، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في معرفة واقع التدوير الوظيفي وأهميته باعتباره مدخل لتطوير الاداء الاداري كما تشابهت مع عدة دراسات في استخدامها المنهج الوصفي مثل دراسة (سعيد القحطاني ٢٠١١م) ودراسة (جبر ابو صبحة ٢٠١٤م) واختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أنها طبقت في مجتمعات مختلفة أما الدراسة الحالية اقتصر على أصحاب القيادات الإدارية في الجامعات المصرية.

وتفرد الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في وضع تصور مقترح لتطبيق التدوير الوظيفي في جامعة أسيوط لتطوير الأداء الإداري، واختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أنها استخدمت في مجتمعات مختلفة أما الدراسة الحالية اقتصر أصحاب القيادات الإدارية في التعليم الجامعي المصري.
تساؤلات الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية:

**ما التصور المقترح لدور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي المصري؟
منهج الدراسة:**

تعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات المتصلة بموضوع الدراسة مع وصف منظم لها وتفسيرها.
مصطلحات الدراسة:

١ - التدوير الوظيفي:

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: انتقال منظم للموظف من وظيفة لأخرى حيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير القائمين عليها مما يتيح للموظف الفرصة لأداء وظائف مختلفة مما يثري من مهاراته وخبراته وقدراته على أداء الوظائف المختلفة ولكن الوظائف قد تكون أكثر أو أقل شبهاً من وظيفته السابقة لذلك لا بد من تسليح الموظف بالمهارات اللازمة للوظيفة الجديدة.

٢- الأداء الإداري:

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية واتخاذ للقرارات سواء أكان لتحديد الأهداف أم العمل لتحقيقها ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إجراءات الدراسة:

للإجابة عن التساؤل الرئيس والخاص بوضع تصور مقترح لتطوير الأداء بالتعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل التدوير الوظيفي استند الباحث لأدبيات البحث العلمي في تحليل وتفسير مصطلحات الدراسة ومن خلال اطلاعه على خبرات الدول الأجنبية في هذا المجال قام بوضع التصور المقترح.

الإطار النظري:

أولاً- مفهوم التدوير الوظيفي:

تم البدء في عملية استخدام التدوير الوظيفي في عام ١٩٨٧م حيث كانت تلك الطريقة من الأشياء التي أزعجت العاملين والذين قد جرت عليهم منذ سنوات الأخذ بنظام التخصص، حيث كان سائداً في ذلك الحين نموذجان في النظام الإداري أحدهما: النموذج الأنجلوسكسوني والذي انتشر في القرن ١٨ أثناء الثورة الصناعية، واعتمد هذا النموذج على نظام التخصص والذي اقترن بالفكر الاقتصادي لأدم سميث بكتابه المعنون بـ (ثروة الأمم) واستند هذا الفكر لمبادئ منها: أن إعادة العملية الإنتاجية التي يؤديها العنصر البشري أكثر من يزيد من مستواه المهاري في صنعه كما أن وجود نظام التخصص وتوزيع العمل بإتقان من شأنه زيادة الانتاجية وتجويد مستوى الانتاج وقد استمر ذلك في المؤسسات الإدارية بدول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وفي بداية الخمسينيات قد لجأت بعض شركات أمريكا باستخدام منظومة جديدة تعتمد على تدوير العاملين وذلك من أجل تحسين أداء هذه المؤسسات، ولكن ظل نظام التخصص هو المعمول به في المؤسسات الأمريكية ومؤسسات أوروبا، ومن هنا فإن النظام الجديد لم يستمر إلا بعد النجاح الياباني في الناحية الاقتصادية وتم ذلك في بداية الستينيات، وأما النموذج الياباني ارتكز علي ما يلي: نظام العمل من خلال الفريق وهذا النظام كان له مزاياه في زيادة الإنتاجية وتبادل الخبرات في العمل- الاعتماد على نظام التحرك في الوظيفة بدلا من الجمود الذي يصيب العامل بالملل والرتابة - مرحلة

صنع القرار تتم في الغالب من القاع إلى القمة في المؤسسات الإنتاجية (١٢:١-٦٠).

وهناك عديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التدوير الوظيفي ويمكن للباحث تناول بعضها وتحليلها والتعقيب عليها منها نظر للتعريف على أنه تدوير للموظف بين المهام المختلفة من فترة وأخرى حتى لا يتسبب استمراره في وظيفته الأولى نوعا من الروتين والملل فإن مواجهة ذلك يكون بتكليفه مهام جديدة له في نفس القدر من المهارات والخبرات وبذلك سيتخلص الموظف من الروتين والملل ويغير من نشاطه ويتدرب على تحمل أكبر قدر من المسؤوليات (١٣:١٤٩).

ومن هنا ينظر للتعريف على أن التدوير الوظيفي يعطي الموظف الفرصة للقيام بعدد من المهام ووظائف تثري من مهاراته وخبراته للعلم ومن الممكن أن تكون الوظيفة الجديدة التي تسند إليه تكون أعلى أو أقل في الدرجة من وظيفته التي تركها لذلك من الضروري أن يكون الموظف علي قدر من الخبرة والمهارة الكافية للقيام بالوظيفة الجديدة كما أن تطوير الموظف يزيد من كفاءة المؤسسة ككل.

وهناك تعريف آخر يرى: أن التدوير الوظيفي هو تحريك الموظف من وظيفة إلي أخرى ومن هنا يتحمل مسئوليات وواجبات وظيفية أخرى يمكن أن يثبت جدارته من خلالها ويثبت ذاته في نفس الوقت ويقوم بها كما لو قام بها شخص له خبرة في هذه الوظيفة. (١٤:٢)

وينظر لهذا التعريف على أن فكرة تحريك الموظف من وظيفته إلي آخر يمكن أن يثبت فيها كفاءته وخاصة إذا كان له ميول نحو الوظيفة الجديدة فيمكن له القيام بها علي أكمل وجه وكأنه قام بها عدة مرات من قبل وهذا بطبيعته يساعد علي تحقيق أهداف المؤسسة كمنظومة والوصول إلي الرضا الوظيفي لديه وزيادة ميوله في تقديم أحسن ما عنده من خبرات ومهارات.

وهناك من يرى أن مفهوم التدوير الوظيفي هو تفتيح مدارك الأشخاص عن وظيفة معينة بغرض الوصول إلي أفضل أداء في العمل ومن هنا يكون الأساسي من التدوير هو تجهيز الموظف وتنميته بحيث يصبح مؤهلا للتدرج من خلال السلم الوظيفي (١٥: ١٦١-١٦٢).

ويمكن القول بأن التدوير الوظيفي يساعد الأفراد علي الوصول إلي مناصب أفضل داخل المؤسسة التي يعملون بها وذلك يتم بعد التأكد من زيادة خبراتهم ومهارتهم بحيث يتم ترقيهم داخل السلم الوظيفي بطريقة سليمة. ومن خلال الاطلاع علي تعريف التدوير الوظيفي بشكل عام لابد من توضيح المقصود بالتدوير الوظيفي للقيادات الإدارية.

رأى الكثيرون من خبراء الإدارة أنه: يعني تحرك القائد المتميز بين عدة إدارات للإفادة من خبراته في عدة مجالات وفي عدة إدارات والهدف من هذا التحرك الدوري المستمر هو اكتساب المعرفة والخبرة والمهارة الخاصة بموقع وظيفي معين بين الأفراد المناسبين وفقا لمبدأ الجدارة الذي يضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (٤٢:١٦)

ونتيجة للتعريفات السابقة بالتدوير الوظيفي يمكن القول:

- إن التدوير الوظيفي عملية مهمة عندما تكون المؤسسة تعمل في بيئة إدارية نمطية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوي أدائها أو إخلاصها وملائمتها للواقع (١٧: ١٩). وتعقبا علي هذا الكلام يمكن القول بأن:

التدوير الوظيفي مدخل إداري يساعد المنظمة التي يطبق فيها سياسة التغيير والتجديد والقضاء علي حالة الملل وإتاحة الفرصة للوجوه الشابة بإظهار كفاءتها مما يساعد المؤسسة التعليمية أو الحكومية بمواكبة التقدم العصري القائم ومنافسة المؤسسات الأخرى.

ثانياً - أهداف التدوير الوظيفي:

- ١- تحسين الأداء والرفع من قدرات القيادات الإدارية بالمنظمة.
- ٢- التغلب علي حالة الملل والركود والتخلص من بعض الأفكار الخاطئة مثل (أن الوظيفة للشخص الذي يقوم بها فقط).
- ٣- تمكين العاملين في المؤسسة من التدريب واكتساب الخبرات.
- ٤- التعزيز المعنوي للعاملين وزيادة التنافس مما يساعد علي ظهور الكفاءات الشابة الناجحة.
- ٥- التنوع والتغيير في الوظائف داخل المؤسسة.
- ٦- ظهور كفاءات جديدة لم يتم الكشف عنها إلا من بعد تطبيق مدخل التدوير الوظيفي.

- ٦- التعرف على أداء العمل في بيئات مختلفة داخل المنظمة.
- ٧- القضاء على الفساد ومواكبة التغيرات التي تحدث في شتي بيئات العمل.
- ٨- تحقيق تعلم الأقران عن طريق نقل وتبادل الخبرات بين الموظفين وبعضهم.
- ٩- حث المؤسسات إلي تحقيق أهدافها والعمل علي التطوير من قدراتها.
- ١٠- إقامة علاقات اجتماعية جديدة داخل المؤسسة.

ثالثاً- أهمية التدوير الوظيفي:

- ١- العمل علي تلبية احتياجات الفرد بمختلف أنواعها.
- ٢- يعد من المداخل الإدارية المهمة التي تحقق استثمار الطاقات البشرية المؤهلة.
- ٣- يجعل الفرد يختبر نفسه ويثبت ذاته في عدة وظائف مما يكسبه العديد من الخبرات.
- ٤- يحسن من أداء العاملين من خلال وضعهم تحت قيادة جديدة وأفكار جديدة.
- ٥- يزيد من الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- ٦- يساعد على الإبداع بين العاملين من خلال الخبرات التي اكتسبها أثناء تحركهم بين الوظائف.
- ٧- يساعد علي سد العجز الكمي والنوعي في القوي العاملة داخل المنظمة.
- ٨- يوفر أفاق جديدة للقيادات لاكتساب المزيد من المهارات.
- ٩- يساعد في القضاء علي الروتين في الأعمال الفنية والإدارية.
- ١٠- يساعد علي سد العجز في بعض الوظائف داخل المنظمة.
- ١١- تساعد فكرة تغيير الأفراد من وقت لآخر داخل المنظمة على خلق بيئة مقاومة للفساد ويفعل منظومة الرقابة.
- ١٢- يوفر التدوير الوظيفي للمنظمة برنامج تدريبي بتكلفة أقل.
- ١٣- زياد المرونة الإدارية.
- ١٤- يساعد في الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد.

رابعاً- أساليب تطبيق التدوير الوظيفي:

يوجد نوعان من الأساليب المستخدمة في التدوير الوظيفي هما:

١- التدوير الرأسي:

وهو تحريك الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف وينتج عن ذلك زيادة في النواحي المالية وكذلك في الأهمية الوظيفية والسلطة.

٢- التدوير الأفقي:

وهو تحريك الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زياد في السلطة أو الأهمية الوظيفية (١١: ١٨).

خامساً- مبررات الاهتمام بالتدوير الوظيفي:

استطاع الباحث من العرض السابق أن يستخلص مجموعة من المبررات التي دعت التربويين للاهتمام بمدخل التدوير الوظيفي وهي على النحو التالي:

١- الكم الهائل من المعلومات والتقدم في الاتصالات:

من المعروف أن الانفجار المعلوماتي الذي يشهده العالم الآن إحدى الثورات المهمة، فقد عاش المجتمع المصري على وجه الخصوص مجموعة من التغيرات التي أثرت في المجتمع المصري بصورة عميقة، وإحدى هذه التغيرات يرتبط بظهور التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وانتشارها السريع فوجودها أتاح العديد من الفرص وبعض المخاطر في نطاق المجتمع المصري فما يتعلق بالفرص هي الناحية الإيجابية من تلك التغيرات حيث مكنت الفرد من الاطلاع على كل ما هو جديد، وما يتعلق بالمخاطر الجانب السلبي من هذه التغيرات هو انجراف الفرد وراء الجانب السلبي من هذه التكنولوجيا.

فقد حظيت تكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة حيث اختفت الوسائل التعليمية التقليدية واندمجت تكنولوجيا التعليم الحديثة مع أنظمة التعليم وطرائقه كل هذا مؤداه أن العالم الآن يعيش ثلاث ثورات في مجال تكنولوجيا المعلومات وهي على النحو التالي:

- ثورة في الحواسيب التي تقوم بمعالجة المعارف بشتى الوسائل وبسرعة تكاد تكون سريعة وبدقة متناهية.
- ثورة في جانب الإلكترونيات الصغيرة سواء أكانت في الأجهزة أم في قدرة الأجهزة على تخزين كمية كبيرة من المعارف في حيز ضئيل.
- ثورة الاتصالات واستغلالها في مجال التعليم والإعلام.

هذا فكلما زاد الفرد من حصيلته في مجال تخصصه بالحقائق التي أوضحها العلم حديثاً، والممارسات والتجارب التي حدثت في هذا الميدان، كلما زادت وتنوعت معارفه في نطاق عمله كان ذلك دافعا لأن ينتقل الفرد من مهنته لمهنة أخرى ليبدع في الثانية بسبب حصيلته من المعارف والمهارات المهنية.

٢- ربط المخرجات التعليمية ببيئة العمل:

في مجتمع الانفجار المعرفي لم يعد التعليم قاصرا على نظامه المعروف الذي يتم من خلال مؤسسات التعليم التقليدي، بل سيشمل أيضا وحدات التدريب وإعادة التأهيل، حيث إن تكنولوجيا المعلومات الحديثة أصبحت قادرة على تحويل المصانع إلى مدارس في صورة مراكز للتعليم أثناء العمل، بل إن هناك مؤسسات صناعية أنشأت جامعات خاصة بها لتأهيل عمالها حيث لا تسمح سرعة الإيقاع السريع للنشاط الإنتاجي بتفرغ هذه العمالة للتعليم والتدريب، وفي ضوء هذا التوجه التربوي الذي ينصب على تمكين المتعلم وتزويده بالخبرات التي تؤهله للعمل من الممكن أيضا انتقاله من وظيفة لأخرى.

٣- التقدم نحو التنمية الشاملة:

من المعروف أن التنمية تتطلب تغييراً في السياسات والأولويات من مرحلة إلى أخرى، وهذه التغييرات لا بد وأن تستند إلى نظام للقيم والأخلاقيات الإنسانية. ولعل من دواعي تناول الباحث لهذا المبرر هو التأكيد على أن عملية التنمية هي عملية شمولية تتطلب إشراك جميع الأفراد في عملية التنمية إلا أن ذلك يتطلب تبصيرهم بالمهام التي أسندها إليهم المجتمع.

٤- المرونة في المهن والوظائف الموجودة

لقد كان من نتائج الثورة المعلوماتية تغير في طبيعة المهن وتغير الطلب على المهارات المتطلب توافرها بالعامل، ذلك أن الكثير من العمليات كانت تتم يدويا في الماضي وأصبحت في الوقت الحالي آلية، كما أن الطلب على بعض مهارات التقليدية قد اختفت وحلت محلها مهارات حديثة تتناسب وطبيعة العصر التكنولوجية والعلمية المتسارع.

ومن هنا لاحظنا التغير في كثير من المهن والوظائف حيث ظهرت مهن ووظائف جديدة تتسارع أهميتها يوما بعد يوم وانقرضت أخرى، كما حدث تغير في نوعية المهام والمسئوليات لكثير من الوظائف القائمة، مما كان له أثر واضح على

الأفراد في المجتمعات المختلفة، نتيجة لهذا التغيير المتسارع في سوق العمل وما يرتبط بها من وظائف ومهن ومستويات ممارية تدفع الأفراد باستمرار إلي ضرورة تغيير وظائفهم وإكسابهم مهارات وكفاءات جديدة ومتجددة باستمرار وهذا كان دافعا قويا لظهور ما يسمى في اتجاهات الفكر الإداري الحديث بمدخل التدوير الوظيفي الذي يعتمد على نقل الموظف من وظيفته الحالية لوظيفة أخرى تحتاج لمهارات وقدرات معينة وهذا يساعد الموظف على التطوير من نفسه وفي الوقت نفسه يتغلب على عامل الملل والناتج عن ممارسته الوظيفة الأولى.

سادساً- لمحة عن الأوضاع السائدة في المجتمع المصري وعلاقة ذلك بتطوير الموارد البشرية:

١- ناحية الأوضاع الاقتصادية:

يلاحظ ما يلي: هيمنة القطاع العام والضعف التدريجي للقطاع الخاص- موضوع الخصخصة والسلبيات الناتجة عنها بالنسبة للعمالة - اتجاه الاقتصاد الحر والتحديات التي تصاحبه.

نجد في أغلب الأحيان وجود ضعف في الثقة بين القطاع الخاص والسلطات الحكومية - ظهور بعض المفاهيم الدولية الجديدة مثل:العولمة، اتفاقية الجات- وجود ضعف في تمويل النظام التعليمي.

٢- ناحية الأوضاع الاجتماعية والثقافية:

يلاحظ ما يلي: وجود فوارق بين الطبقات الاجتماعية - الأفكار الخاطئة نحو الأنواع المختلفة من التعليم والتطلع إلى التعليم العالي- الثقافات الموروثة والعادات والتأثير القوي للدين والعادات والتقاليد على الحياة الاجتماعية والثقافية - وجود بعض القوانين والتشريعات الجامدة والتي تعوق التطوير- مفهوم البيروقراطية والمقاومة التقليدية للتغيير ولكل ما هو حديث - تعدد الجهات المسؤولة عن وضع وترجمة متطلبات التعليم الجيد مثل (ضمان الجودة، منح الشهادات، المستويات القياسية للمهارات والجدارات).

ضعف الاقتناع بثقافة التعليم المستمر- ضعف الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة.

مما سبق يتضح أن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف حائلا منيعا أمام تطبيق التدوير الوظيفي منها:

١- عدم تقبل الأفراد للتغيير رغبة منهم في بقائهم بوظائفهم الحالية.

- ٢- غياب الكوادر المتخصصة داخل المنظمة.
- ٣- الاعتقاد الخاطئ من بعض الأفراد داخل المنظمة أن تطبيق التدوير الوظيفي نوعا من أساليب العقاب مما يشجعهم علي مقاومته.
- ٤- ضعف الفعالية في التخطيط للتحرك من وظيفة لأخرى.
- ٥- عدم توافر الوقت الكافي للتطبيق.
- ٦- قلة الميزانية لدي بعض المنظمات.
- ٧- انخفاض التحفيز المادي للعاملين في بعض المؤسسات.
- ٨- غياب المعايير الواضحة لاختيار المديرين وقلة خبراتهم ومقاومتهم لثقافة التغيير.
- ٩- التمييز بين العاملين في المؤسسة ذلك الأمر الذي يترتب عليه عدم التكافؤ في الفرص الوظيفية.

سادسا- واقع الأداء الإداري في التعليم الجامعي المصري:

وبعد تناول التدوير الوظيفي كان لزاما علينا تناول واقع الأداء الإداري في التعليم الجامعي المصري حيث تعتبر قضية تطوير الأداء الإداري من أهم موضوعات التطوير وذلك لمواجهة التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية فهناك بعض العقبات التي تواجه تطوير الأداء الإداري نذكر منها: عدم التعاون بين القيادات والانفصالية والفردية وتعدد القوانين التي تحمل أكثر من معني والروتين القائل في اتخاذ القرارات كل هذه العقبات ترتب عليها ضعف الأداء الإداري وجعل سير العملية الإدارية تسير ببطء شديد الأمر الذي دعا الباحث للسعى عن كيفية تطوير الأداء الإداري بإتباع أساليب إدارية حديثة منها أسلوب التدوير الوظيفي الذي سبق الحديث عنه وكان لا بد أن نذكر شيئا عن مفهوم الأداء الإداري ومفهوم التطوير الإداري وأهداف التطوير الإداري وذكر الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الإداري.

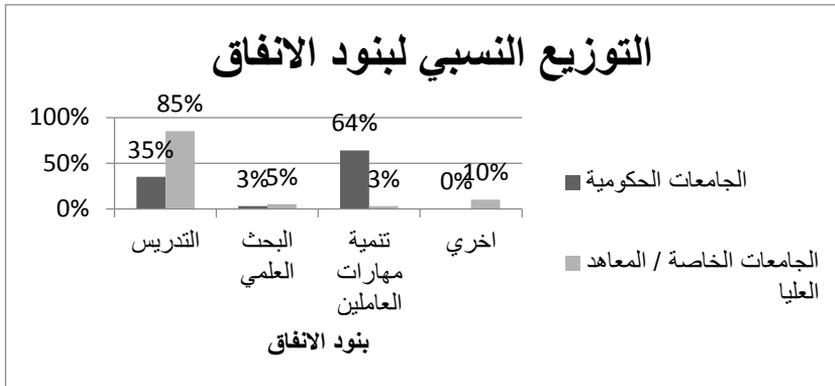
١- ضعف تمويل التعليم الجامعي في مصر:

حيث يعد الإنفاق على التعليم الجامعي في مصر من أعظم المشكلات التي تواجهه وأكثرها إثارة للجدل خاصة في ظل الوضع الحالي فهناك جدل واسع حول هذا النطاق، فمن التربويين من يتعامل مع هذه القضية بترشيد المجانية، وإنشاء الجامعات الخاصة، والصنف الآخر من ينادي بالمشاركة التمويلية في

التمويل بين الحكومة والقطاع الخاص، ولذلك فإن قضية تمويل التعليم الجامعي من القضايا المهمة التي تواجه التعليم الجامعي في مصر. (١٩: ٥٣)

وبالرغم من الارتفاع الملاحظ في التمويل الحكومي على التعليم خاصة خلال فترة التسعينات فإن هذا الارتفاع لا يزال قاصرا على مواجهة مشكلات التعليم الجامعي، ففي الوقت الذي كان الإنفاق الحكومي لا يتجاوز ٤.٦ مليار جنيه مصري عام ١٩٩٠/ ١٩٩١ ارتفع ليصل إلى ٢٢.٢ مليار عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ثم إلى ٢٤.٧ مليار جنيه مصري عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ إلي أن وصل إلي حوالي ٤٠ مليار جنيه مصري عام ٢٠٠٩/ ٢٠١٠. (٢٠)

لكن هذه الزيادة لم تكن كافية لعمليات إصلاح التعليم الجامعي وظلت عاجزة عن إنجاز أي إصلاح حقيقي، ومن هنا فقد قلت الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي وتمثل ذلك في عدة محاور منها: وجود عجز في أعداد الجامعات والمعاهد العليا مما أدى إلي زيادة أعداد الطلاب بالجامعات الحالية، إلي جانب عدم الموضوعية في توزيع الخدمات التعليمية ضد مناطق ومحافظات معينة، كما تدهورت الكفاءة الخارجية لمجال التعليم الجامعي متمثلة في عدم التوافق بين عرض خريجي التعليم الجامعي والطلب عليه (٢١: ١٣) فلي سبيل المثال جانب البحث العلمي، فإن التمويل متاح للبحث العلمي لا يزال قاصرا للغاية، ويوضح شكل (١) التوزيع النسبي لبنود التمويل بمؤسسات التعليم العالي (الجامعات الحكومية- الجامعات الخاصة/ المعاهد العليا الخاصة)، ويتضح من الشكل الانخفاض الشديد في قيم الإنفاق علي البحث العلمي، حيث بلغت هذه القيمة ٠.٨% في الجامعات الحكومية، ١.٩% في الجامعات الخاصة والمعاهد العليا الخاصة. (٢٢)



ويعد ما يناله الطالب المصري من ميزانية التعليم قليلا بالمقارنة بالكثير من الدول على وجه الخصوص الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يصل فيها متوسط نصيب الطالب من التمويل على التعليم العالي حوالي ٢٢٠٠٠ دولار أمريكي، و ١٤٠٠٠ دولار في استراليا. (٢٣:١٤)، ويصل في اليابان إلى ١٩٥ دولار وإن ما تخصصه الجامعات العربية من ميزانيتها للبحث العلمي هو ١% بينما تتجاوز هذه الحصة في الولايات المتحدة (٤٠%) وقد بلغ حجم الانفاق على التعليم من الناتج القومي الإجمالي لدولة إسرائيل (٦، ٦%) (٢٤: ١١٣٣) وثمة عوامل ساعدت في الوصول إلى الوضع الراهن لمنظومة التعليم الجامعي وأدت إلى ترتيب الجامعات العامة المصرية في مرتبة متأخرة في التصنيفات الدولية ومن أهم هذه الأسباب، الزيادة السريعة التي شهدتها مصر في معدلات نمو السكان ونتيجة لذلك زاد حجم الفئة العمرية ١٨-٢٢ عاماً المؤهلة للالتحاق بالتعليم الجامعي زيادة كبيرة. ولا يزال أكثر من ٣٠% من السكان دون سن الثلاثين. (٢٥:١٢)

٢- مركزية الإدارة في التعليم الجامعي المصري:

يبدو للباحث من خلال مطالعة الواقع والكتابات العديدة التربوية أن الطبيعة الغالبة على التعليم الجامعي المصري هي المركزية، حيث يشغل المسئول في الإدارة العليا بسبب تركيز السلطة في يده بالأمر الصغيرة، ولا يستطيع الاهتمام بالأمر الاستراتيجية ولا ينتبه إلى ما يحدث في محيط العمل من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها أو تلك التهديدات كان يمكن تحاشيها. وبالتالي لا يلقي بالا بحاجات العاملين في المؤسسة وبالتالي يصعب عليه التفريق بين العامل المنتج وغير المنتج في المؤسسة ومن هنا يعتمد على تصورات ليست عقلانية تأتي إليه من حاشيته التي تنقل له معلومات خاطئة مما ينعكس ذلك على أداء المؤسسة وتقييم العاملين فيها بشكل غير إيجابي.

فإذا كانت الجامعة تسير على تقاليد واعراف تنص على أن القسم بالكلية هو الأساس، فإن هذا قد تراجع بصورة كبيرة، فقد تحولت قراراته كلها إلى ما يعد اقتراحاً، لمجلس الكلية أن يدرسه، بل إن قرارات مجلس الكلية نفسها، أحياناً ما تتخذ صيغة اقتراح يرفع للجامعة للبت فيه. (٢٦:٢٨)

هذا وقد نتج عن الطبيعة المركزية في الإدارة المركزية التتميط وافتقاد الاستقلال، حيث يمكن أن نجد - مثلاً - جميع كليات التربية، والتي يزيد عددها عن خمس وعشرين كلية، تحتاج إلى الابتكار والتفرد ببعض الأساليب، وهكذا نجد - مثلاً - كلية لها مكانتها في العالم العربي، مثل كلية التربية بجامعة عين شمس، لا تستطيع تنفيذ برنامج دبلوم دراسات عليا، لأن لجنة قطاع الدراسات التربوية وإعداد المعلم لم توافق عليه بعد، الغريب أن داء "التتميط" يزداد تواجداً وتأثيراً في الوقت الذي تسير فيه البلاد من الناحية الاقتصادية نحو اقتصاديات السوق، والفلسفة الليبرالية، ولذلك تقل التنافسية بين الجامعات، زيادة عما بين الكليات ذات التخصص الواحد. (٢٧:١٦)

سابعاً- الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في مصر:

١- التركيز على الأهداف الموضوعية والعمل على تحقيقها.
٢- دراسة الثقافة السائدة في المؤسسة والعمل على التركيز عليها عند التخطيط.

٣- التنوع في منظومة المؤسسة والتي تحتوي على العناصر الداخلية المتمثلة في إدارة المؤسسة وعناصرها البشرية، والعناصر الخارجية والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع الأخرى التي تحيط بها وتؤثر فيها.

ويتبين مما سبق من خلال هذا الكلام أن التدوير الوظيفي يهيئ الموظفين في المنظمة على الخروج من دائرة الملل ومقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي حكر على القائد لأن مثل هذا الفكر الخاطئ كثيراً ما يدفع الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية وتعمل حركة النقل لأصحاب القيادات الإدارية على اكتساب الخبرات والمعارف وتزيد من كفاءتهم الإنتاجية والإيجابية في العمل.

من هنا فإن هذه الخطوة تسهم في البعد عن الملل والرتابة في الأعمال الإدارية، ذلك لأن التدوير الوظيفي يكشف عن الجانب الإيجابي لدى العاملين ويتيح لهم فرصة الكشف عن قدراتهم الموجودة بداخلهم كما يكشف عن الفروق الفردية بين العاملين، مما يسهم في التمييز بين الأشخاص المتفوقين وتشجيعهم ومساعدة الضعاف منهم والعمل على تقويتهم، كل هذا بدور يساعد المؤسسة في

تحقيق التميز، ونظرا لأن عملية التدوير الوظيفي غير بارزة وفعالة في إدارات التعليم لأنها تتم وفق معايير تتغلب فيها الذاتية علي الموضوعية مما أدي إلي انعكاس ذلك سلبا علي شعور الموظفين وانخفاض معنوياتهم وضعف مقومات الولاء لديهم.

ولكي تقوم التربية بدورها علي أكمل وجه فإنها تحتاج إلي منظمة إدارية فعالة تتم أنشطتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية ، وقد أصبح الاهتمام بتحسين الأداء الإداري يشكل اهتماما عالميا في جميع دول العالم ومن هنا تبرز ضرورة الاهتمام بدور الكادر الفني والإداري في المؤسسات التربوية من مشرفين ووكلاء ورؤساء أقسام في تطوير التعليم العام وتحقيق أهدافه.

ومن هنا يتضح للباحث أن التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسات أن تتبناها والتي تسعى إلي الابتكار والتجديد وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية لما لها من دور كبير في الإسهام في تقدم المجتمع، وذلك لأنها تحتوى علي مجموعة من أصحاب المناصب الإدارية ذوي المؤهلات العلمية المختلفة، لذلك يتضح أن للتدوير الوظيفي دورا كبيرا في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية.

وتبرز أهمية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري في التعليم الجامعي من خلال الفوائد التي تعود علي التعليم الجامعي منه منها:
أولاً- بالنسبة للقيادات الإدارية داخل المنظمة:

فالتدوير الوظيفي يساعد علي إشباع حاجات الأفراد وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل خبراتهم وتكسيهم خبرات متنوعة كما تطلق قدراتهم علي الابتكار ويساعد علي توسيع نظرتهم وتفعيل مبدأ العدالة والإدارة الثرية كونها مطلب حتمي للارتقاء بجهود التنمية.(١٦٦:٢٨).

ثانيا- بالنسبة للمؤسسة:

يعمل التدوير الوظيفي علي حل مشكلة النقص الكمي والكيفي في الموارد البشرية ويساعد المؤسسة في التكيف مع التحديات المعاصرة في نواحي العمل وذلك يجعل لديها قدرة تنافسية قد لا توجد لدي المنافسين في المجال وبذلك يعد وسيلة وقائية وعلاجية في وقت واحد تساعد المؤسسة علي التجديد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة (٢٩:١٤٣).

وتعقيبا علي هذا يمكن القول بأن التدوير الوظيفي في المنظمات والمؤسسات له دور مهم في تقدمها بالإضافة إلي كونه وسيلة فعالة في مواجهة الفساد الإداري لما يقوم به من إحساس الموظف بأن تواجهه في منصبه ليس مستمرا ومعرض لترك منصبه في أي وقت، ويعمل أيضا علي تحسين أداء العاملين وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ومن هنا يتبين أن التدوير الوظيفي له دور مهم في زيادة دافعية الأفراد داخل المنظمة سواء أكانت تعليمية أم صناعية أم حكومية ليؤدوا أعمالهم ويبتكروا فيها مما يسهل الطريق أمام متخذي القرار داخل المنظمة في الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة داخل أفرادها وتدعيم نقاط القوة وحذف نقاط الضعف الأمر الذي يؤدي إلي إحداث التطور بالمنظمة.

وبناء علي ما سبق يمكن القول أن التدوير الوظيفي له دور كبير في إحداث التغيير إذا أحسن استخدامه ومراعاة شروط تنفيذه للوصول إلي الأهداف المطلوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ويجب أن تسعى المؤسسات إلي العمل علي تطبيقه بداخلها

ولذلك من الضروري العمل علي تفعيله والأخذ به داخل المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية للإفادة منه لأنه أسلوب إداري يمكن من خلاله التقدم والنهوض بالمؤسسة ورفع مستوي العاملين فيها وفتح الطريق أمام أصحاب المواهب الشابة للظهور علي ساحة التطور والتعبير عما بداخلها من إمكانيات

ثالثا- الإيجابيات التي يحققها التدوير الوظيفي للعاملين وأصحاب المناصب الإدارية:

مما هو جدير بالذكر أن للتدوير الوظيفي عديد من الإيجابيات والمزايا التي يستفيد منها العاملين أو أصحاب المناصب الإدارية إذا تم العمل به داخل المؤسسة وهي على النحو التالي:

١- اكتساب العاملين مهارات وخبرات حديثة:

حيث يعمل التدوير الوظيفي علي مساعدة العاملين من اكتساب الخبرات الجديدة من خلال التعاون بين زملائهم والإفادة من خبراتهم.

٢- رفع مستوى الإنتاج والرضا الوظيفي:

- يعمل التدوير الوظيفي علي رفع مستوى الإنتاجية ويزيد من درجة الرضا الوظيفي لكل منهم في المكان المناسب له يشعر بقيمة ما يؤديه من

أعمال، وكلما زادت درجة الرضا الوظيفي كلما زادت القدرة على العطاء
وبذل جهد كبير لتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها.

٣- التطوير والإبداع أثناء أداء العمل:

- من النقاط المضيئة للتدوير الوظيفي عملية تحسين العمل والإبداع فيه وذلك
بما يقدمه من آراء وأفكار جديدة وخطط عمل جديدة يتم طرحها من قبل
العاملين في حالة تحركهم من وظيفة لآخري وذلك من أجل جلب ثقة
رئيس العمل في العمل، فالتدوير الوظيفي يشجع الاعتماد علي مبدأ
التنافس تشجيعا للكفاءات الإدارية المتميزة وبالتالي يزيد الإنتاج والرضا
الوظيفي.

٤- زيادة الدافعية لدى الموظفين والقيادات الإدارية.

فالتدوير الوظيفي يركز على إيجابيات وقدرات الموظفين وبالتالي يرفع من
مستوى الدافعية لديهم ويعمل علي تحفيز القيادات الإدارية كما أنه يساعد علي
كشف الفوارق الفردية للموظفين والقيادات العليا.

٥- القضاء على الروتين والبيروقراطية.

- يعمل التدوير الوظيفي علي القضاء علي روح الرتابة والملل والروتين الشديد
ويعمل علي نشر مبدأ الشفافية داخل المنظمة.

٦- يساعد التدوير الوظيفي علي رفع مستوى أداء العاملين من خلال عمل
المرووسين تحت إشراف قيادات مؤهلة (١٩:٣٠).

٧- يعمل التدوير الوظيفي علي ظهور مواهب وقدرات بداخل العاملين يتم
استخراجها عن طريق التكليف بالمهام والمسؤوليات.

٨- يعمل علي القضاء علي جمود الوظيفة.

٩- سد العجز في بعض المهارات المطلوبة.

إذ يساعد مدخل التدوير الوظيفي علي سد النقص داخل المؤسسة في
بعض المهارات والتخصصات غير المتوفرة في بعض المجالات حيث إن تحريك
أو نقل موظف من لوظيفة لآخري يتيح الفرصة لسد هذا العجز وتوفر الخبرات
الكافية في المجالات التي تحتاجها المؤسسة، حيث يسمح للعاملين علي القيام
بوظائف مختلفة بما يجعلهم يشعرون بالتجديد وعدم ثبات المهام المكلفين بها مما
يشجع علي الإيجابية في العمل.

- ١٠- يعمل التدوير الوظيفي على توفير فرص كبيرة لاستخدام القوي البشرية بشكل أفضل مما يمنح المنظمة القدرة علي تحقيق ذاتها.
- ١١- تعمل فكرة تحريك الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة علي القضاء علي التسبب والانفلات الإداري والفساد الذي يحصل داخل المنظمة وتعد هذه من أهم ايجابيات التدوير الوظيفي.
- ١٢- يقضي التدوير الوظيفي علي الصعوبات التي تعترض إلي العمل الإداري ووضع الحلول المناسبة لها: نظرا لما يسود العمل الإداري من مشكلات وصعوبات تحول دون تحقيق الأهداف كان لابد من وضع حلول بديلة للقضاء علي هذه الصعوبات وكان من أهم هذا الاقتراحات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي داخل المؤسسة.
- ١٣-يساعد التدوير الوظيفي علي إعداد قيادات ذات كفاءة عالية كما يسهم في تكوين علاقات اجتماعية سوية داخل الإدارة: من مزايا التدوير التي لا يمكن إغفالها هو الكشف عن القيادات المؤهلة ووضعها في الوضع الذي يناسبها للاستفادة من خبراتهم بما يؤهلهم للوصول إلي مستوي التقدم.
- ١٤- يوفر التدوير الوظيفي الكثير من الوقت والجهد في مجال التدريب الإداري.
- حيث يساعد التدوير الوظيفي علي إنجاز المهام المكلف بها وفي وقت قصير الأمر الذي يترتب عليه توفير الكثير من الوقت والجهد في تدريب العاملين داخل مجال التدريب الإداري.
- ١٥- التدوير الوظيفي يعمل علي سير الأعمال داخل الإدارة وعدم تعطيلها بسبب غياب المسئول الإداري: قد يؤدي عدم وجود المسئول داخل الإدارة إلي تعطيل بعض الأعمال المطلوب منهم إنجازها وبالتالي يؤدي إلي سرعة إنجاز هذه الأعمال والانتهاء منها.
- ١٦- يساعد التدوير الوظيفي علي رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة الأمر الذي يترتب عليه زيادة ممارسة الفرد وزيادة طاقته الإنتاجية فكلما زادت سعادة الفرد كلما زادت قدرته علي العمل.
- ١٧- يعطي التدوير الوظيفي قوة للمؤسسات التي تطبق ذلك المدخل بما يضمن البقاء والاستمرارية.
- ١٨- من أهم مميزات التدوير الوظيفي أنه يعد أحد طرائق التعلم المتبعة داخل المنظمات للمساعدة في مواجهة تحديات البيئة التنافسية.

- ١٩- يساعد التدوير الوظيفي في تخفيف ضغوط العمل كما يؤدي إلي رفع الإنتاج وزيادة مشاعر المساواة بين العمال.
- ٢٠- يعد التدوير الوظيفي أداة لتشجيع العمل الجماعي والإنتاجية الفعالة التي تتيح الفرصة لزيادة الإحساس بالثقة بالنفس لدي الموظفين وأيضا يعمل علي تعدد أساليب الإدارة والقيادة والتطوير المهني للأفراد.
- ٢١- يساعد العاملين للإبداع ويساعد علي إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم كما يساعد المنظمة علي التكيف مع تطورات العصر السريعة.
- ٢٢- يعمل التدوير الوظيفي علي إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة.

٢٣- يساعد في الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل (٥٢:٣١).
وبناء علي ما سبق عرضه من إيجابيات للتدوير الوظيفي فإنه يمكن القول أن هذه الإيجابيات ليس حتماً وضرورياً أن يتم الحصول عليها في وقت واحد وأن تحقق جميع النتائج المطلوبة منها بل يمكن الاستفادة منها علي مدار الوقت إذا أحسن تطبيق التدوير الوظيفي.

رابعاً- رؤية ذاتية للتحديات التي تواجه تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بالتعليم الجامعي المصري:

من الملاحظ في المجتمع المصري أنه على الرغم من إجراءات التحسين التي تتخذ في نطاق تنمية القوى العاملة من قبل الدولة فلا تزال هناك العديد من التحديات التي تقف حائلاً منيعاً أمام الدولة تجاه تنمية القوى العاملة ومن أهمها:
ضعف الرقابة على الوحدات المسؤولة عن إدارة التنمية البشرية في الجامعات وذلك لضمان عملية الالتزام بالنقاط التالية:

- العمل على تفعيل وتطبيق التعليمات التي تأتي من الجهات المسؤولة عن التنمية البشرية.
- وجود التعددية في واجبات ومهام الجهات التي تعمل في إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة أن يضع في الاعتبار معايير التميز والكفاءة والالتزام بالموضوعية والبعد عن الذاتية وتقييم الأداء الفردي بعيداً عن المجاملات.

١. انخفاض في مستوى قدرات الوحدات المسؤولة عن التنمية البشرية وغيابها الدور المنوط بها زيادة على ذلك انخفاض مستوى بعض القوى العاملة وترسبها في العمل من وحدة لأخرى.
٢. غياب وعي الوحدات المسؤولة عن التنمية البشرية بمدى أهمية التخطيط للموارد البشرية.
٣. وجود مشكلات في الجهاز المسئول عن تنمية الموارد البشرية مثل: عدم موافقة أعداد العاملين الموجودين علي رأس العمل مع واقع العمل الفعلي، إضافة إلى ذلك وجود أفراد في مواقع للعمل دون تخصصاتهم وهذا ما يسمى بالبطالة المقنعة.
٤. ضعف قدرة وحدات التنمية البشرية بوزارة القوى العاملة على تقييم الموارد البشرية وإغفال الاحتياجات الفعلية من تلك الموارد اللازمة.
٥. يمكن القول بأن وحدات التنمية البشرية بوزارة القوى العاملة تقوم بالاهتمام بالإجراءات وتهمل النتائج، بالإضافة إلى الضعف في الخطط الموضوعة والخاصة بسياسة الإحلال والتحرك الوظيفي خاصة للوظائف القيادية.
٦. أما بالنسبة للبرامج التدريبية والتي تحسن من أداء العاملين نجد أنها تفتقد المبادئ المهمة التي يحتاجها الموظفون، وانفصال تلك البرامج عن الاحتياجات الفعلية للمؤسسات وانفصالها عن الأهداف الموضوعة، واعتمادها في معظم الأحوال على سياسة الطلب وليس العرض.
٧. غياب المعايير الفعلية لنقل المعلومات والمعارف وأيضاً العائد من تلك البرامج التدريبية وإنجازها للأهداف الموضوعة ، وضعف الاهتمام بالجانب التخصصي في التدريب.
٨. وأما ما يتعلق بالتعيين نجد القواعد المنظمة بتلك الوحدات لا تراعى معيار الكفاءة وتكافؤ الفرص، والملاحظ أن الإجراءات تسيير وفق الأقدمية في التعيين وإهمال الجانب المهارى والعملية، كذلك نجد أن هناك اضطراباً في الرواتب حيث توضع وفق المؤهل والأقدمية وغياب التركيز على أساس طبيعة الوظيفة والمهام والمسئوليات الملقاة على عاتق الموظف، أيضاً افتقاد المنهجية الواضحة في نظام بعض العلاوات حيث تمنح لوظائف دون أخرى.

٩. أما بالنسبة لترقية الموظفين فهي غير واقعية فما يحدث يسمى انتقال من درجة لأخرى وغياب معيار كثرة المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق الموظف، أيضا اعتماد الترقية على المؤهل والأقدمية، إضافة لذلك غياب الشفافية في الإعلان عن الوظائف.

١٠. وأما ما يتعلق بتقييم أداء الموظفين فنظام التقييم الكائن حاليا يشوبه بعض القصور مثل غياب الحوار بين الموظف ورئيسه في العمل وافتقاد التقييم للتقويم الشامل للموظف.

ونظرا لما يقدمه التدوير الوظيفي من مميزات وإيجابيات تفيد في تحقيق الأهداف والوصول إلي التقدم والرقي قامت بعض الدول بتطبيق هذا المدخل كأسلوب إداري حديث يمكن الاستفادة منه في تطوير القوى العاملة.

خامسا- خبرات لبعض الدول في مجال تطبيق مدخل التدوير الوظيفي:
١- المملكة العربية السعودية:

تعد المملكة العربية السعودية من ضمن الدول العظمى التي تقع في وسط الشرق وعلى وجه الخصوص في الجنوب الغربي من قارة آسيا وتمثل مساحة كبيرة في شبه الجزيرة العربية تقدر مساحتها بحوالي ٢ مليون كيلو متر مربع، ويحيط بها من الشمال الأردن والعراق، ومن الشمال الشرقي دولة الكويت، وقطر والإمارات العربية المتحدة من الشرق، واليمن من ناحية الجنوب، ومن الجنوب الشرقي سلطنة عُمان، ومن جهة الغرب يحدها البحر الأحمر.

وتتكون المملكة العربية السعودية من ١٣ منطقة إدارية، يتفرع من كل منطقة عدد من المحافظات يتفاوت عددها من منطقة لأخرى، وتقسم كل محافظة إلى عدد من المراكز والتي ترتبط إداريا بالمحافظة أو الإمارة، يوجد بها المسجد الحرام الواقع في مكة المكرمة، والمسجد النبوي في المدينة المنورة، واللذان يعدان أهم الأماكن المقدسة عند المسلمين.

تتميز المملكة العربية السعودية بمركز مرموق من الناحية الاقتصادية واقتصادها يتركز في النفط، فهي تعد في المرتبة الثانية على دول العالم في امتلاكها لاحتياطي البترول، والمرتبة السادسة في احتياطي الغاز وتعد من كبرى الدول من ناحية النفط في العالم ويمثل حوالي ٩٠% من صادرات المملكة العربية السعودية.

كل ذلك ساعد المملكة لأن تكون مركز قوي لجلب العمالة الأجنبية وإتاحة الفرص للعمل في مؤسسات الدولة ومن هذه المؤسسات معهد الإدارة العامة.

(٣٢)

وقد تم إنشاؤه وذلك وفقا للمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ الموافق (١٠/٤/١٩٦١م)، كونه مؤسسة من مؤسسات المملكة بالرياض التي أخذت طابعا استقلاليا، الهدف منه رفع مستوى أداء الموظفين في الدولة وتجهيزهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة أعمالهم بشكل يضمن الجودة في شكل الإدارة ويقوي أساس اقتصاد الدولة، كما يقوم المعهد بالمساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية وإبداء الرأي في المشكلات الإدارية التي الواردة من الوزارات والأجهزة الحكومية، والبحوث الخاصة بشئون الإدارة.

من هنا يحرص معهد الإدارة العامة دائما على أن يكون منبع الخبرة ويأتي في مقدمة مؤسسات التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مجموعة البرامج التدريبية المقدمة؛ لخدمة المملكة ومؤسساتها الإدارية، والسعي باستمرار للنهوض بأدائها عن طريق الاستشارات والتدريب والبحوث، واستجابة لما تشهده المملكة من تحديات عصرية ومختلفة على كافة المجالات: محليا، وإقليميا، وعالميا؛ فقد ركز المعهد على التطوير الذاتي؛ كي يستمر دائما في دوره المتميز، ويقدم للمجتمع السعودي برامج وخدمات متطورة تتناسب احتياجات التنمية الإدارية، ولن تقف أهداف المعهد عند حدود ما حققه وما يحققه من جهود فعالة، ذلك الأمر الذي كان عاملا أساسيا؛ لتبني عدد من المناحي المهمة في هذا المجال، فقد تم تقديم مجموعة من البرامج التدريبية بكافة أنحاء المملكة، وعن طريق إنشاء فروع جديدة للمعهد كافتتاح فرعه بعسير، وتدشين فكرة المشروع الوطني لتفعيل برامج المعهد التدريبية بالتعليم العالي في المناطق المختلفة بالمملكة، وكذلك العمل على تطوير الهيكل التنظيمي، وإعداد خطة استراتيجية للمعهد بما يتوافق مع نواحي التنمية الإدارية والتحديات العصرية والمستقبلية في مجالات عديدة منها مثل: الجودة والاعتماد والتدريب من بعد، وتقنية المعلومات، والكراسي البحثية، وغيرها من المجالات. فمعهد الإدارة العامة يهتم تماما بالألا تقف تطعاته وطموحاته عند حدود معينة، وأن يعمل دوما للتطوير الإيجابي. (٣٣)

ومن هنا فقد هدف تأسيس معهد الإدارة العامة العمل على تطبيق مدخل التدوير الوظيفي ويعد أول المؤسسات الرائدة في تطبيق هذا المدخل حيث صدرت

في شهر شوال ١٤٣١هـ حركة للتدوير الوظيفي للمديرين العاملين ومديري الإدارات في المركز الرئيسي والفروع فقد تم إتاحة الفرصة لبعض الموظفين ممن تولي مسؤوليات قيادية لأول مرة وتم نقل البعض لتولي مهام إدارية جديدة وقام البعض الأخر بممارسة مهامهم التدريبية والاستشارية الأساسية وقد بلغ التدوير الوظيفي في المركز الرئيسي ٨٠% بينما في الفروع تتراوح ما بين ٩٠% في أحدها والأخر ١٠٠%. وقامت تجربة المعهد في أواخر الثمانينات، والتجربة مستمرة فقد اتخذوا إدارة المعهد من التدوير الوظيفي أسلوباً يطبق على المديرين بالمعهد وبعض الوظائف الفنية والإدارية الأخرى والمديرين في الأقسام ومنسقي القطاعات وأصبحت التجربة رائعة وناجحة ومثمرة للمعهد ومثمرة للقوى البشرية.

وكون التدوير الوظيفي مدخلاً يعتمد على الذكاء الاستثماري عند البشر والإفادة من القوى العاملة بجميع مستوياتها، وفي الغالب يطبق هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات وذلك من أجل القضاء على البيروقراطية والروتين والمتابعة للأعمال الإدارية والفنية، ومن هنا ظهرت ثمرة التدوير الوظيفي في تحسين أداء الإدارات، وأيضاً أخرج المعهد العديد من الكفاءات الإدارية الناجحة والتي وصلت لمراكز مرموقة من داخل المعهد أو فروعها وكذلك انتقلت خبرة المعهد في التدوير الوظيفي إلى الجهات الخارجية. (٥٠:٣٤)

٢- دولة الإمارات العربية المتحدة:

تعد دولة الإمارات العربية المتحدة من ضمن تقع في شرق شبه الجزيرة العربية وتعد من دول جنوب غرب قارة آسيا حيث تقع على الشاطئ الجنوبي للخليج العربي لها موقع بحري مشترك من الشمال الغربي مع دولة قطر ومن الغرب حدود برية وبحرية مع المملكة العربية السعودية ومن الجنوب الشرقي مع سلطنة عُمان، قبل ١٩٧١م كانت دولة الإمارات العربية المتحدة تعرف باسم الإمارات المتصالحة أو ساحل عُمان، في إشارة إلى هدنة في القرن التاسع عشر بين المملكة المتحدة وعدد كبير من شيوخ العرب كما استخدم مسمى ساحل القراصنة ليشير إلى الإمارات في المنطقة من القرن ١٨ إلى القرن ٢٠ في وقت مبكر.

تمثل دولة الإمارات العربية المتحدة جزءاً مهماً لا يتجزأ من الإقليم الذي عرف تاريخياً باسم إقليم عمان وذكره كثير من مؤرخي وكتاب العرب وغيرهم،

والذي يضم حالياً سلطنة عُمان ودولة الإمارات العربية المتحدة، من هذا المنطلق فإن تاريخ الدولة المعاصرة يدخل في إطار التاريخ العُماني، والعربي الشامل وقبل ظهور دولة الإمارات العربية المتحدة كانت المنطقة تسمى مشيخات ساحل عمان، وأطلق عليها الاستعمار ساحل القرصان، ثم تغير هذا الاسم ليصبح مشيخات الساحل المهادن، ويقسم تاريخ الإمارات العربية المتحدة إلى ست مراحل رئيسة عبر العصور المختلفة ولا يستبعد تطورها التاريخي عن تاريخ المنطقة حولها في مراحل عديدة منه وكان تاريخها مليئاً بالأحداث والتطورات، تراوحت ما بين الحرب والسلام، وتأتي الإمارات العربية المتحدة في المرتبة السابعة في العالم من حيث احتياطها النفطي، وهي تعد واحداً من أكثر الاقتصادات نمواً في غرب آسيا، حيث إن اقتصادها يمثل المرتبة الثانية والعشرين على مستوى العالم في أسعار الصرف في السوق، وتحتل المرتبة الأربعين عالمياً، وتصنف على أنها من ذوات الدخل المرتفع والتطوير الاقتصادي النامي، وذلك من خلال صندوق النقد الدولي، ونظام الحكومة في دولة الإمارات العربية المتحدة هو نظام اتحادي دستوري، دولة الإمارات عضو مؤسس في مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وجامعة الدول العربية. (٣٥)

ومن هنا فإن دولة الإمارات العربية تمتلك اقتصاد جيد يساعدها على توفير وظائف للمواطنين وغيرهم الأمر الذي يتطلب استخدام مداخل إدارية حديثة في رفع مستوى العمل الإداري.

أرادت بلدية دبي تحسين مستوى أداء العاملين فيها ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بالدائرة علي جميع المؤسسات التنظيمية هذا وقد سبق في دولة الإمارات نجاح تطبيق الأنظمة السابقة في مجال تنمية القوى العاملة مثل: أنظمة الدوام المرن وسياسة ميثاق أخلاق وسلوك العمل حيث هدف تطبيق مدخل التدوير الوظيفي إلي رفع مستوى العمل وزيادة كفاءة الإنتاج كما هدف إلي تحسين مهارات الإداريين واكتساب خبرات ومعارف جديدة، وهناك مجموعة من المعايير التي سهمت في نجاح التجربة الإماراتية منها ما يلي:

- مرور ثلاث سنوات على الموظفين من آخر تدوير وظيفي.
- اختيار الوظائف المتماثلة في تطبيق مدخل التدوير الوظيفي.

- ضرورة وجود العديد من الكفاءات والخبرات وأصحاب الخبرات القيادية والفنية بالدائرة (٣٦:١٤٢).

٣- الجمهورية العربية اليمنية:

تقع دولة اليمن في جنوب غرب شبه الجزيرة العربية وذلك من الناحية الغربية لآسيا حيث تبلغ مساحتها حوالي ٥٥٥,٠٠٠ كيلو متر مربع، ويبلغ عدد سكانها ٢٦,٦٨٧,٠٠٠ نسمة حسب الإسقاط السكاني لعام ٢٠١٥م، ويحيط بها من الشمال المملكة العربية السعودية ومن الشرق سلطنة عمان، وتمتلك ساحل جنوبي على بحر العرب وساحل غربي على البحر الأحمر، وتمتلك أكثر من مائتي جزيرة في البحر الأحمر، وبحر العرب أكبر هذه الجزر حنيش وسقطرى، ومن ضمن مبادئ الدستور اليمني ديمقراطية الدولة، وإقرارها التعددية الحزبية، واعتمادها على نظام. (٣٧)

بدأت اليمن تاريخها بداية من أواخر الألفية الثانية ق.م، حيث قامت مملكة سبأ ومَعين وقتبان وحضرموت وحِمير وكانت تلك المملكات مسئولة عن تطوير أحد أقدم الأبجديات في العالم المعروفة بخط المسند، عدد النصوص والكتابات، وقد أطلق عليها الرومان تسمية العربية السعيدة.

تعتمد اليمن في الاقتصاد على موارد محدودة من الغاز والنفط لم يتم استغلالها بطريقة جيدة ولا يزال هذا المجال رغم أنه يمثل نسبة كبيرة من الإنتاج المحلي الكلي غير مطور من الناحية التاريخية، وتمت البلاد بأوضاع اقتصادية وسياسية صعبة نتيجة للصراعات وانتشار الفساد الذي يعوق عملية التنمية وتعد اليمن من الدول النامية ومن بين البلدان الأقل نماءً حيث احتلت المرتبة الثامنة في قائمة الدول حول العالم لعام ٢٠١٤م، وفي الحادي والعشرين من شهر سبتمبر ٢٠١٤م، قام الحوثيون بالسيطرة على مدينة صنعاء ولم يكن هناك اعترافاً دولياً بسلطة الحوثيين على صنعاء. (٣٨)

قامت الحكومية اليمنية بالعديد من الإصلاحات، من أهمها تطبيق مدخل التدوير الوظيفي والذي بدأ تطبيقه على رؤساء الأقسام واختتم بوكلاء الوزارات ومديري المصالح، وشمل الجانب الإصلاحي أيضاً تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والحواسيب الالكترونية ومصطلحات الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، والتي أوجبت وجود واقع جديد يحتم على نظام الإدارة بأن يترك

المفاهيم القديمة والتي تعبر عن البطء الشديد والتعقيد الإداري ولذلك على النظام الإداري أن يتبنى مداخل إدارية جديدة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، من هنا فقد هدف التدوير الوظيفي في جمهورية اليمن القضاء على الفساد الإداري والقصور الإداري فصدر قانون التدوير الوظيفي رقم ٣١ لسنة (٢٠٠٩م) فكان ملزماً للقضاء على كل هذه السلبيات. (٣٩: ١٤٢)

٤- الهند:

تقع جمهورية الهند في جنوب آسيا، وتحتل المرتبة السابعة من ناحية المساحة الجغرافية، والمرتبة الثانية من حيث عدد السكان، وهي تعد أكثر الدول ازدهاماً بالسكان، في جنوبها يقع المحيط الهندي، ومن الغرب بحر العرب، ومن الشرق خليج البنغال.

نشأت في الهند حضارة وادي السند، وتعد مكاناً للتجارة عبر التاريخ، وعرفت الهند بثرواتها الثقافية والتجارية لفترة كبيرة من تاريخها، ويوجد بها أربعة أديان رئيسة هي البوذية والهندوسية والجينية والسيخية، في حين أن الديانة اليهودية، والزرادشتية والمسيحية والإسلام عرفوها في الألفية الأولى الميلادية وشكلت هذه الديانات التنوع الثقافي للمنطقة. وتم تفويض إدارة الهند إلى شركة الهند الشرقية البريطانية في وقت مبكر من القرن الثامن عشر، واستعمرها الاحتلال البريطاني في الفترة من منتصف القرن التاسع عشر إلى منتصف القرن العشرين، وتم استقلالها في عام ١٩٤٧ بعد ثورة الكفاح من أجل الاستقلال التي تميزت على نطاق واسع بالمقاومة غير العنيفة. (٤٠)

ومن الناحية الإدارية فالهند جمهورية فيدرالية تتكون من ثمان وعشرين ولاية وسبعة أقاليم اتحادية وتتمتع بوجود برلمان يقوم على الديمقراطية، ويعد اقتصاد الهند أكبر اقتصاد في العالم حيث يأتي في المرتبة السابعة، وبعد حركة الإصلاحات التي تستند على اقتصاد السوق عام ١٩٩١، أصبحت الهند من أسرع اقتصادات العالم نمواً كما أنها تم تصنيفها من ضمن الدول الصناعية الجديدة، وهناك العديد من التحديات التي تواجهها الهند منها: تحديات الفساد، والفقر وسوء التغذية وقلّة جودة أنظمة الرعاية الصحية العامة. (٤١)

تقوم دولة الهند بتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الأفراد وذلك في الوظائف الإدارية والفنية وكذلك القيادية ومن ضمن أساسيات التوظيف فيها تقوم الحكومة الهندية بتطبيق مدخل التدوير الوظيفي بدلاً من التخصص الذي يتصف بالجمود

وقد تم تطبيق الفكرة على مجموعة من الشركات من أهمها شركة (LG) لصناعة الإلكترونيات الكورية في الهند، وهذه الفكرة طبقت علي نطاق واسع شمل (٢٨٠٠) عاملا وطبقت أيضا علي شركات عالمية أخرى مثل شركة (IT) وشركة مطاعم ماكدونالد العالمية في الهند ولما نجحت التجربة أصبحت نموذجا متميزا لسياسة التدوير الوظيفي، وتهدف فكرة التدوير الوظيفي إلى تطوير أداء الموظف وتجنبه الروتين والبيروقراطية ومحاربة الفساد، وينظر لهذه الفكرة في الهند على أنها فكرة إدارية جديدة يتم عن طريقها إعطاء الموظفين الفرص المتساوية في العمل والكشف عن المبدعين وأصحاب القدرات. (٤٢: ١٧٤)

٥-اليابان:

تقع دولة اليابان في المنطقة المعتدلة الشمالية وتتميز بالطقس الموسمي الرطب. تمر بأربعة فصول في العام هي الربيع والصيف والخريف والشتاء، وتواجه اليابان العديد من الكوارث الطبيعية الخطيرة منها: الانفجارات البركانية والأعاصير والزلازل، وبالرغم من أن هذه الكوارث يمكن أن تقضي على حياة الكثيرين، مثل ما حدث في زلزال هانشين. أواجي الكبير في يناير ١٩٩٥م و زلزال نيغاتا تشوإيتشو في أكتوبر ٢٠٠٤م - لكن استطاع اليابانيون من تقليل الخسائر المدمرة حيث يستخدم اليابانيون أحدث وسائل التكنولوجيا لتصميم المباني التي تقاوم الزلازل ومتابعة مسارات العواصف بكل الدقة. (٤٣)

اليابان تعد من أكثر الدول تقدماً في العالم وخاصة من الناحية الصناعية، نجد العلامات التجارية اليابانية مثل تويوتا وسوني وفوجي فيلم وباناسونيك لها شهرة عالمية ، وتعد الصناعة إحدى عناصر القوة الاقتصادية اليابانية، وبالرغم من امتلاكها القليل من الموارد الطبيعية فإن أحد الطرق المتبعة في الشركات اليابانية تكمن في استيراد المواد الخام وتصنيعها لمنتجات تباع محلياً أو يتم تصديرها. وسر التطور يكمن في استخدام الإنسان الآلي وهو أحد المجالات الواعدة للنمو الاقتصادي المستقبلي، والذي تتفوق فيه التكنولوجيا اليابانية على باقي دول العالم. يستطيع أسيمو، وهو إنسان آلي يشبه البشر قامت شركة هوندا بتطويره، يسير على قدمين ويتحدث بلغة البشر، وقرىبا في المستقبل، ستشارك الروبوتات الآلية بالعمل في عدد من المجالات حتى يصل الأمر إلى درجة أن تتواجد الروبوتات بجانب الإنسان، كما نشاهد في أفلام الخيال العلمي. (٤٤)

واليابان من كبرى الدول العظمى الصناعية التي تمارس سياسة التدوير الوظيفي لاعتقادها بأنه يجب الاستفادة من خبرات الموارد البشرية وكفاءتهم كما تؤمن أيضا بأهمية تكافؤ الفرص بين القوى العاملة في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية وذلك لأنها تؤمن بالإبداع والتجديد من خلال التدوير الوظيفي فيوجد في اليابان بعض الشركات التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد من شركات أخرى فتعمل علي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي للاستفادة من الموظفين لديها.

ويعد التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة تتاح من خلالها التساوي بين الموظفين واكتشاف المواهب والقدرات والقوى العاملة المؤهلة والقضاء علي الملل والبيروقراطية. (٤٥: ١٧٤)

سادسا- تحليل موجز لخبرات الدول في تطبيق مدخل التدوير الوظيفي:

من هنا ومما سبق عرضه من خبرات للدول الرائدة في مجال تطبيق مدخل التدوير الوظيفي تبين أن كل هذه الخبرات استندت على تطبيق مدخل التدوير الوظيفي وذلك بهدف القضاء على المشكلات والقضايا الإدارية في مؤسساتها، والعمل على رفع مستوى العملية الإنتاجية، وهذا ما جعل الباحث لأن يعطي اهتماما لمدخل التدوير الوظيفي، وذلك لما حققه إنجازات عادت نتائجها المثمرة على القيادات الإدارية والوزارات والمجتمع كله، فقد أدي بالفعل تطبيق مدخل التدوير الوظيفي في دولة اليابان إلى إحداث طفرة كبيرة في الجانب الاقتصادي فلقد ساعد هذه المدخل في اليابان على الاستفادة من خبرات القوى العاملة وكفاءتها، كما أكد مدخل التدوير الوظيفي على أهمية مبدأ تكافؤ الفرص بين القوى العاملة في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية، ويلاحظ من خبرات الدول السابقة أنها أكدت على أن لتطبيق مدخل التدوير الوظيفي نتائج مثمرة لخصها الباحث فيما يلي: يعمل على رفع مستوى الإنتاج والرضا الوظيفي عن المهنة، كذلك كان سببا في ظهور عاملي التطوير والإبداع أثناء أداء العمل بالمؤسسة، أيضا سهم التدوير الوظيفي في العمل على زيادة دوافع الأفراد في المؤسسة، ويمكن من خلال التدوير الوظيفي التغلب على الروتين والبيروقراطية، وأنه اسهم في سد القصور في بعض المهارات المطلوبة.

لقد عمل مدخل التدوير الوظيفي في تلك الدول على تحريك الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة هذا الأمر الذي بدوره قضى علي التسبب والانفلات الإداري

والفساد الذي يحصل داخل المنظمة، أيضا ساعد التدوير الوظيفي مثل هذه الدول في توفير الوقت والجهد في مجال التدريب الإداري، وبالتالي فقد عمل التدوير الوظيفي علي سير الأعمال داخل الإدارة وعدم تعطيلها، ومن ثم فقد تم النظر لمدخل التدوير الوظيفي على أنه وسيلة لتشجيع العمل من خلال الفريق والإنتاجية الفعالة التي تتيح الفرصة لزيادة ثقة الموظف بنفسه.

التصور المقترح:

بعد أن علمنا أن التدوير الوظيفي يعد من الأساليب الإدارية الحديث التي يشيع استخدامها في المؤسسات الحكومية وخاصة العسكرية بشكل مخطط ومنظم حيث يتم من خلاله نقل العاملين من وظيفة لآخري داخل المنظمة خلال فترات زمنية محددة بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم وذلك لإنجاز أعمالهم وإتاحة الفرصة لهم لشغل المناصب القيادية في المستقبل من أجل تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

كان لابد من وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، وسوف ينطلق الباحث في صياغة تصوره من تحليله لبعض خبرات الدول التي سبق عرضها، وأيضا من رؤيته الذاتية التي عرضها عن واقع النظام الإداري بالجامعات المصرية وفيما يلي محاور التصور المقترح:

أولاً- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلي تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على المتطلبات الفعلية والمتوقعة من القوى العاملة بالتعليم الجامعي لتحقيق أهداف الجامعة حتى نصل إلى الاستخدام الأفضل للقوى البشرية ، ووضع العامل والقيادي المناسب في مكانه المناسب.
- الوقوف بدقة على مخصصات الجامعة المالية والتي يمكن رصدها في شكل رواتب وأجور للعاملين بالجامعة.
- العمل على رفع مستوى أداء أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات المصرية عن طريق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي واطلاعهم علي النتائج التي تعود عليهم من خلال تطبيق هذا المدخل الإداري.

- التحسين الإداري في أسلوب الإدارة باستخدام مدخل إداري حديث يتميز بالكشف عن ذوي القدرات الخاصة.
 - التغلب على البيروقراطية والتخلص من الروتين والملل داخل الإدارة وتحديث المنظمة بموارد بشرية جديدة.
 - المساهمة في التغلب على الفساد الإداري وذلك عن طريق تدوير الموظفين من وقت لآخر والقضاء على ألا تكون الوظيفة حكر لأشخاص بعينهم.
 - العمل على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة داخل الجهاز الإداري.
- ثانياً- أسس ومركبات التصور المقترح:**

- ١- تفعيل دور الخدمات التوظيفية في الكليات للنظر في أفضل السبل لدعم الطلاب والخريجين في الحصول على فرص لتعزيز كفاءتهم تلبية لمتطلبات التدوير الوظيفي.
- ٢- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال التدوير الوظيفي بما يحقق متطلبات التدوير الوظيفي.
- ٣- امتلاك مهارات العمل الجماعي ضروري في التعليم الجامعي من أجل تحسين نوعية العمل الإداري الذي يؤديه العاملون.
- ٤- التعاون مع أصحاب العمل لدعم وتطوير مستوى العاملين بالجامعة والالتزام بالتعلم مدى الحياة من أجل التنمية المستدامة.
- ٥- التطوير المستمر للبرامج الجامعية مما ينعكس تأثيره بشكل خاص على البيئة والمجتمع والاقتصاد.
- ٦- ترسيخ ثقافة الاستدامة لدى الموظفين والقيادات الإدارية لتشكيل القاعدة العلمية المعرفية والتقنية اللازمة لإدارة الجامعة.

ثالثاً- آليات تنفيذ التصور المقترح:

سوف يتم تنفيذ التصور المقترح على ثلاث مراحل وهى على النحو التالي:

المرحلة الأولى- خطوات مبدئية:

- اتباع آلية التغذية الراجعة باستمرار (تقويم أولي- أثناء- ختامي) وذلك لاختيار المتدربين والذين هم بحاجة فعلية للتدريب.
- نشر ثقافة التدوير الوظيفي وتهيئة الإدارات والأشخاص بها.
- اختيار مواقع العمل التي تناسب الأشخاص والوقوف معهم على طبيعة العمل الجديد وأسباب اختيارهم للعمل.

- العمل على وجود نوع من العلاقات الإنسانية بين الأفراد في الإدارات بعضهم البعض.
- تعرف الآليات التي يمكن من خلالها حل مشاكل التدوير الوظيفي.
- متابعة مواقع العمل التي سوف تكون شاغرة وتحديد الأفراد الذين يشغلون هذه المواقع
- المرحلة الثانية: تهيئة وتجهيز الأشخاص المرشحين لتقبلهم للتدوير الوظيفي**
- الوقوف على المشكلات والصعوبات التي تواجه الموظفين عند تطبيق التدوير الوظيفي.
- إعطاء الموظفين وقت كبير لتحليل التغييرات التي تحدث قبل إجرائها والاهتمام رأيهم ومشورتهم.
- استيعاب الموظفين دائما عند الشعور بأية مخاوف من الوظيفة الجديدة.
- العمل على إقامة جو من العلاقات الإنسانية بين الموظفين بعضهم البعض لأن ذلك له دور كبير في إنجاح التدوير الوظيفي.
- المرحلة الثالثة- الاختيار والتعيين والترقية:**
- وضع خطة سنوية للقوى العاملة بالجامعات المصرية بحيث يصبح على كل جامعة تطوير خطتها لتغطي كافة الوظائف المطلوبة في ذلك العام المشار إليه في الخطة بشرط توافق الخطة مع أهداف الجامعة.
- النظر لتلك الخطة السنوية على أنها خطة شاملة لكل الجوانب من حيث التعيين والترقية والتنقلات والإعارات والتدريب ، أضف إلى ذلك أنها أداة لتقييم الاختيار الأفضل للعاملين وذلك عن طريق تحديد الفائض عن حاجة العمل ويمكن أن يستفاد منهم في مواقع أخرى للعمل وفي الوقت نفسه يمكن مراقبة التنفيذ في تلك الخطة.
- يكون لزاما على إدارة الجامعة أن تقوم بعمل جدول للوظائف المطلوبة وذلك بالتوافق مع قانون الموازنة العامة لتسريع عملية إشغال الوظائف.
- جلب عدد مناسب للموظفين أصحاب الخبرات والمعارف لأداء المهام المنوطة بها على أكمل وجه.
- ضرورة وجود خطة جيدة حت تتمكن الجامعة من إشغال الوظائف التي تحتاج مؤهلات ومهارات وتخصصات نادرة.

- الاعتماد بشكل أساسي في الاختيار على عنصرى الاستحقاق والجدارة وذلك لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، على أن يتم الاختيار للأعلى قدرة وتأهيلاً بعيداً عن المحسوبية والمجاملات.
 - الالتزام بالموضوعية في الاختيار وذلك من خلال وضع معايير موضوعية متفق عليها.
 - ضرورة ربط الرابط بالمهام والمتطلبات الوظيفية وكذلك العلاوات.
 - تجهيز وإعداد القيادات العليا ومديري الإدارات بالجامعات للعمل على إيجاد عدد كبير من الموظفين أصحاب المهارات والخبرات.
 - أن تسعى إدارة الجامعة على جلب وتحفيز القيادات الجامعية القادرة على إحداث التغيير.
 - ضرورة التركيز على الموظفين الجدد وتوعيتهم بالمهام المنوطة بهم.
 - ضرورة تغيير نظرة العاملين عن التدريب واعتبار التدريب موضوع أساسي للخبرات وتطوير الذات والعمل على إشراكهم في التخطيط وتنفيذ التدريب ومراعاة احتياجاتهم
- المرحلة الرابعة: توافر عنصرى المرونة في مؤسسات التعليم الجامعي والإدارة الذاتية.**

يمكن لمؤسسات التعليم الجامعي في مصر أن تكون أكثر تنوعاً، يستطيع فيه الموظفون والقيادات الإدارية أن يمارسوا الاختيار للوظائف التي تناسب قدراتهم، وتستطيع فيه مؤسسات التعليم الجامعي أن تمارس الاستقلال في تعيين الموظفين والقيادات الإدارية بما يعبر عن رسالتها، ولمسايرة الجامعات المصرية مع غيرها من الجامعات الأجنبية، يمكن أن يتولى إدارة الجامعات الحكومية التي تتمتع بوضع الشركات الحكومية مجلس أمناء له سلطة الإشراف على شؤونها الإدارية والأكاديمية والتنفيذية وفقاً لرسالاتها المتفق عليها ورهنياً بأساليب المساءلة المناسبة.

المرحلة الخامسة: التوزيع العادل للتكاليف.

التعليم الجامعي المصري في حاجة إلى خطة مستمرة لتمويل مؤسساته. ولهذه الخطة خمسة عناصر هي على النحو التالي: رفع مستوى الاستثمارات العامة، تنويع إيرادات المؤسسات عن طريق زيادة تقاسم التكاليف، توسيع القطاع

الخاص، نمو الالتحاق بقطاع التعليم والتدريب الفنيين والمهنيين، التوسع في استخدام تكنولوجيات الأداء الجديدة.

فمن أهم ما يعاني منه التعليم الجامعي المصري هو عبء التكلفة التي تقع إلى حد كبير على عاتق الحكومة ودافعي الضرائب بوجه عام، في حين أن الكثير من المستفيدين لا يدفعون حصتهم العادلة من التكلفة، وقد تمكن عدد قليل من البلدان من توسيع نطاق نظام التعليم العالي به مع زيادة جودته في الوقت.

رابعاً- الضمانات الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح:

ضرورة تشكيل لجنة من الخبراء في مجال التدريب المهني وذلك لدراسة خبرات الدول المتقدمة في مجال التدوير الوظيفي وكيفية توظيف هذه الخبرات بما يتناسب مع طبيعة المجتمع المصري.

- تشكيل فرق لوضعي برامج التدريب على التدوير الوظيفي على النحو التالي:
- عدد من أساتذة الجامعات في التخصصات المختلفة تكون مهمتهم توصيف الحقائق التدريبية اللازمة وفق الخطط المقترحة.
- فريق من المتخصصين في تكنولوجيا التعليم تكون مهمتهم تحديد وإنتاج وسائل التعليم التي تتفق وطبيعة كل متدرب.
- تنظيم حملات إعلامية مكثفة واستغلال الميديا المتطورة لتنمية الوعي بأهمية التدوير الوظيفي في مؤسسات التعليم الجامعي المصري.

خامساً- المعوقات التي تقف أمام تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها:

- ١- مقاومة القيادات للتغيير والتطوير نتيجة لفقد بعض السلطات والمميزات.
- ٢- التعرض للضغط وزيادة المسؤوليات نتج للتقل من وظيفة لآخري قد تختلف عنها في المهام.
- ٣- ثبات اللوائح والقوانين الخاصة بالإدارة.
- ٤- ضعف القدرة علي تحمل المسؤولية في الوظيفة الجديدة المنقول إليها الموظف.
- ٥- ضعف توافر الخبرة الكافية وضعف التدريب.

-
- ٦- ضعف تأهيل القيادات تأهيلا إداريا مناسباً.
 - ٧- ضعف العلاقات الاجتماعية بين القيادات.
 - ٨- سيطرة فكرة أن التدوير الوظيفي نوعاً من أنواع العقاب الذي يترتب علي تهيمش بعض القيادات بإبعادها عن الوظيفة وتنقلها إلي وظيفة أخرى. ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال نشر ثقافة التدوير الوظيفي في مؤسسات التعليم الجامعي وتوعية الأفراد بها من خلال فريق عمل مكلف من قبل الجامعة وتوضيح إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي.

المراجع

- ١- عبد التواب عبد اللاه وآخرون، إمكانية تطبيق مدخل الجودة الإحصائي، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣١)، العدد الأول، يناير ٢٠١٥ م.
- ٢- ناصر ذكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مؤتمر لإدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ٢٠١١، دارالنشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية والمعهد الوطني للتدريب، الأردن والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مصر.
- ٣- محمد زويد العتيبي، التدوير الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العام، العدد (٨٦)، الرياض، أغسطس ٢٠١١ م.
- ٤- علي فهيد فهد الفعر الشريف، التدوير الوظيفي وأثره علي الأداء بالجامعات، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، مجلد (٥)، عدد (٤)، أكتوبر ٢٠١١ م.
- ٥- ناصر زكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١ م.
- ٦- سالم بن سعيد القحطاني، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد (١٤)، عدد (٢) لسنة ٢٠٠٢ م.
- 7- Mohsan, F, Nawaz, M, Khan, s, (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. African journal of Business Management, p.711
- 8- Abedel-Kader, MGand Wadongo B (2011): performance Management in NGOS: Evidence from Kenya
- 9- Liz Walkely Hall (2010) title, Recycling career as a tool for learning in the Workplace in the library of the University Graduate Flinders Flinders Australia .

- 10-Supattra,B(2007):The influence of Management information system and information Technology on Management performance and satisfaction ,7 the global conference on Business and Economics
- 11-AdomiEE(2006).Job Rotation in Nigerian university libraries.libraryRev.,55
- ١٢- ثريا وليم داوود، سياسة تدوير العمالة: فلسفته. مزاياه. مشكلاته، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، عدد ٦٥، القاهرة، ١٩٩٤م.
- ١٣-مدونة العلوم المالية والإدارية(٢٠١٠)، المحاسب الأول، تطوير الموظف، / available <https://www.almohasbl.com>
- ١٤- ناصر ذكي، مرجع سابق.
- ١٥-المرجع السابق.
- ١٦-عبد الكريم رجب، التدوير للتطوير، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، ع (٧١)، الرياض، ٢٠٠٨م.
- ١٧-مساعد الفريان، التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، ع(٨١)، الرياض، ٢٠١١م.
- ١٨-سعد أحمد الزهراني، سالم سعيد القحطاني (٢٠٠٨)، إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء بالمدارس من وجه نظر المشرفين المثقفين والمعلمين، إشراف لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية ووزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، جدة.
- ١٩- مروة البلتاجي، محددات مستوى التعليم الأمثل في مصر باستخدام نموذج رأس المال البشري، رسالة دكتوراه: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٠م.
- ٢٠- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مصر في أرقام لسنة (٢٠١٠/٢٠٠٩)
- ٢١- مروة محمد شبل بلتاجي، تمويل التعليم العالي في مصر: المشكلات والبدائل المقترحة، مركز شركاء التنمية، القاهرة، ط ١، ٢٠١٢م.

٢٢- بوابة الإحصاءات القومية للتعليم العالي، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، ووزارة التعليم العالي، ٢٠١٧ متاح علي الرابط http://www.higheducation.idsc.gov.eg/Front/ar/stat_popup_last.aspx?statistics_id=170,12/5/2017.

٢٣- محمد شبل بلتاجي، تمويل التعليم العالي في مصر: المشكلات والبدائل المقترحة، مرجع سابق.

٢٤- عماد أحمد، أبو سمرة البرغوثي، مشكلات البحث العلمي في الوطن العربي، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٥، العدد الثاني، ٢٠٠٧م.

٢٥- مراجعات لسياسات التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، ٢٠١٠م.

٢٦- هناء محمد محمدي، تطوير مراكز البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة: رؤية استراتيجية، رسالة دكتوراة، كلية التربية: جامعة بنها.

٢٧- سعيد إسماعيل علي واقع التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة ذوات الثقافية الإلكترونية، تصدر عن مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث، الرباط. المغرب العدد ١٢، ٢٠١٥م.

٢٨- ناصر ذكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

٢٩- مرجع سابق.

٣٠- مساعد الفريان (٢٠١١)، التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، ع(٨١)، الرياض، ص. ١٩.

٣١- هند ميرزا، ما التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة، صحيفة الاقتصادي الإلكترونية، ع(٤-٥) يوليو ٢٠١٦م،

<https://kitabab.com>, 21/4/2016. available at

32- <https://ar.wikipedia.org,22/8/2017>

- 33- <https://www.ipa.edu.sa/Arabic/About/summary/Pages/Speech.aspx>
٣٤- محمد زويد العتيبي، مرجع سابق.
- 35- <https://ar.wikipedia.org,22/8/2017>
٣٦- البيان الإماراتية، بلدية دبي تبدأ تطبيق التدوير الوظيفي، available at: www.albayan.ae
- 37- <https://ar.wikipedia.org,22/8/2017>
38- Ibid.
- ٣٩- ناصر ذكي ، مرجع سابق.
- 40- <https://ar.wikipedia.org,22/8/2017>
41- Ibid.
- ٤٢- ناصر ذكي ، مرجع سابق.
- 43- <https://ar.wikipedia.org,22/8/2017>
44- Ibid.
- ٤٥- ناصر ذكي ، مرجع سابق.