

" رأس المال البشرى وعلاقته بالتدوير الوظيفي لدي العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية "

\* د. ا / محمد فوزي عبد العزيز

\*\* د / إحسان حسنى أحمد

#### مشكلة البحث وأهميته:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية عدد من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والرياضية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو ،كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل ونسق القوام الرياضي في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش (عالم جديد) يختلف كل الاختلاف عن الفترة السابقة التي استمرت حتى نهاية القرن الماضي . ( ١٨ : ١٩ ) .

لقد أصبح التوجه في المؤسسات المعاصرة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرى وتغيير النظرة إليه باعتباره أصلا استراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجيات المؤسسة ، فالموارد البشرى وفى ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة ويوجهه شعار البقاء للأقوى وان القوة تكمن في التميز ، والذي لن يكون دون مورد بشرى ذا كفاءة ومهارة ومعرفة تمكنه من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة ، ويات يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة . ( ٥ : ١ )

معايير أي مؤسسة هي سبيل تحقيق أهدافها التي انشأت من اجلها ولا بد من توفر مجموعة من الموارد تساعدنا على تحقيق هذه الأهداف ، وهذه الموارد ثلاثة بصفة أساسية هي ( الموارد البشرية ، الموارد المالية ، الموارد المادية ) والتي يجب توافرها بما يتناسب مع نشاط المؤسسة ، هذا بالإضافة الى المورد الذى اضيف حديثا وهو الموارد التكنولوجية ( ٢٠ : ٩ ) .

يعتبر العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج فهو محركها وموجهها وهو غاية كل تنمية وهدفها ولاسيما أن هذا العنصر يواجه تقدم تكنولوجيا متسارع ينطوي على تكنولوجيا متزايدة التعقيد وهي تكنولوجيات مطلوبة لتحقيق القدرة علي التنافس محليا وعالميا ويقضي من هذه التكنولوجيات وجود قوة عمل تتميز بالقدرة علي الابتكار وتمييزة بمهارات فنية عالية علي قدم المساواة في المجالين الإداري والمهني بحيث تكون قادرة علي التعامل مع مواقف العمل المعقدة والمتغيرة في ظل تكنولوجيا متلاحقة . ( ١١ : ٢٤ )

رأس المال البشرى يعتبر من العوامل المؤثرة علي زيادة فاعلية المؤسسات الرياضية داخل المجتمع وزيادة قدرتها علي تحقيق أهدافها المنشودة وبالتالي قدرته علي الارتقاء بمستواه الوظيفي وبالتالي الارتقاء بالمجتمع . ( ٢١ : ٣٣ )

العمل في المؤسسات الرياضية لا يختلف كثيرا عن باقي مؤسسات الدولة في تكس عدد كبير من العاملين في بعض الإدارات والمؤسسات بعينها وذلك نظرا لقربها من السكن او نظرا للعائد المادي والاجتماعي ، وفى الوقت الراهن

□

\* الأستاذ بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا .

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا .

تسعى الحكومة الى محاولة تأهيل وتدريب العاملين في مؤسساتها من خلال خطط الإصلاح الإداري وإعادة توزيع العاملين على الإدارات لسد حاجة هذه الإدارات وتنفيذ ما يسمى بالتدوير الوظيفي .

يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات التي تسعى الى استثمار الخبرات والابداع والابتكار في اعمالها وكذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية و الإعلامية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الاعمال الفنية والإدارية وسد عجز في بعض الوظائف النوعية وذلك لان أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وابداعات الموظفين وبتيح فرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية كما تكشف الإدارة في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية . (١٧:١٤)

كما يعد التدوير الوظيفي المخطط من بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة سواء على نفس المستوى التنظيمي او على مستويات اعلى وهو من الطرق الفعالة في توسيع ادراكات وافاق العاملين واكسابهم مهارات وقدرات ومعارف مختلفة نتيجة معاشتهم لوظائف متعددة .(١٤:٨١)

كما يمكن القول أن التدوير الوظيفي حافزا للكفاءات الشابة للممارسة الاشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وابداعاتهم في الاعمال المختلفة هذا الى جانب ان التدوير الوظيفي يساعد متخذي القرار في المؤسسة على التعرف على قدرات ومواهب العاملين والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الوظائف المختلفة التي يمارسونها ومنحهم فرصة للنمو والتطوير والترقي لوظائف اعلى .

وتعتبر مرحلة التعليم الجامعي من أهم المراحل التي تمر في حياة الشباب ، حيث تكون المرحلة النهائية لتشكيل شخصياتهم ، وإعدادهم لمواجهة الحياة العملية ، والمستقبلية ، واصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بما فيها الجامعات تشكل اهتماما عالميا في جميع دول العالم وليس على المستوى المحلي فقط يضاف الى ذلك ان قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة وانما أيضا بابتكار وتعتبر من اهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات . (١٩:٣٦)

وتعتبر إدارة رعاية الطلاب بالجامعة أحد أهم قطاعات الإدارة في المجال الرياضي و هو في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري بالمؤسسة ، وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتمشى مع متطلبات الطلاب بالجامعة في القرن الحادي والعشرين . (١٦:٢٢)

وهنا يأتي دور رعاية الطلاب في التفكير الجدي والتخطيط من أجل التنشئة السليمة لهؤلاء الشباب وضرورة توفير الإمكانيات والموارد المالية والبشرية كنوع من أنواع الاستثمار الاقتصادي ، حيث يمكن التعرف على النواحي الإيجابية للعمل برعاية الطلاب ومحاولة تدعيمها واستمرارها وكذلك كشف نواحي القصور وتقديم المقترحات التي يمكن العمل على تلافيها وذلك بهدف الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة من الخدمات التي تقدمها رعاية طلاب الجامعة إلى أفضل كفاءة ومستوى ممكن . (١٠:١٢)

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المؤسسة حقيقة هامة ، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المؤسسات المعنية والذين

يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار .

و تنمية قدرات العاملين بالجامعة يجب أن تأخذ القدر الكافي من الأهمية نظراً لأن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للنشاط الطلابي ، فلا تستطيع أي جامعة تحقيق أهدافها حتى ولو كانت تمتلك أحدث وأفضل الآلات والأجهزة إلا من خلال عنصر بشري متفهما وقادراً على التعامل مع تلك المستحدثات التكنولوجية وقادراً على التفكير الابتكاري والإبداعي من أجل الوصول بالجامعة إلى أعلى المراتب ، وهذا ينميه ويقويه تعدد الوظائف التي ينتقل إليها والتي تعتبر الميدان العملي لإظهار هذه القدرات .

ولم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح أي عمل داخل الجامعة ، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف الجامعة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة .

ونظراً للتطور التكنولوجي والإداري الذي صار داخل الجامعة أحد أهم مقومات النجاح وتحقيق أهدافها ، واصبح على العاملين في المجال الرياضي التمتع بالعديد من المهارات والقدرات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف الفنية والإدارية للأخصائي الرياضي وكذلك تولى العديد من القيادات الرياضية المناصب القيادية الإدارية داخل الجامعة والتي تحتاج الى العديد من المؤهلات للوصول الى هذه المناصب والنجاح داخل هذه المناصب ، واصبح من الضروري تطوير فكر إدارة الموارد البشرية بالجامعة في الوصول لأصحاب الرأس المال البشري وإعادة تدويرهم داخل الجامعة لسد الاحتياجات والنواقص في بعض الإدارات .

ومن خلال ما تيسر للباحثان من المسح المرجعي للدراسات السابقة المرتبطة والمشابهة بمجال البحث الحالي ومنها على سبيل المثال وليس الحصر فقد أكدت نتائج دراسة " أماني خضر " (٢٠٠٩) (١) ودراسة " تركي فهد " (٢٠٠٩) (٤) ودراسة " باسم احمد " (٢٠٠٩) (٣) ودراسة " امجد خاطر " (٢٠٠٨) (٢) ودراسة " غادة حسين " (٢٠٠٣) (١٢) ودراسة " فؤاد عبد الهادي " (٢٠٠١) (١٣) ودراسة " مجدى عبد المنعم " (٢٠٠١) (١٥) والتي أكدت على وضع برامج التدريب مقترحة تهدف إلى تعلم مهارات مشتركة للعاملين ، ضرورة إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية وجود برامج التدريب والتنمية الإدارية وجداها من خلال برامج التوعية ، تطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد.

هذا وقد أكدت نتائج دراسة كلاً من " على نزار " (٢٠١٦) (٩) ودراسة " عزام " (٢٠١٣) (٧) ودراسة " سعيد محمد " (٢٠١١) (٦) ودراسة " على فهد " (٢٠١١) (٨) ودراسة " ناصر زكى " (٢٠١١) (١٧) أن التدوير الوظيفي يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم و مواهبهم ، ويكشف عن الفروق الفردية للعاملين .

ومن خلال إطلاع الباحثان على الدراسات التي أجريت في هذا المجال وجدوا الباحثان على حد علمهما ، أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت رأس المال البشري وعلاقته بالتدوير الوظيفي لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ، ومن هنا تتضح أهمية ومشكلة البحث .

**أهداف البحث :**

**يهدف البحث إلى التعرف على :**

١. العلاقة بين رأس المال البشري والتدوير الوظيفي لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية.

٢. التعرف الفروق بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بالجامعات المصرية في محاور استبيان رأس المال البشري.

٣. التعرف الفروق بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بالجامعات المصرية في استبيان التدوير الوظيفي.

### فروض البحث :

#### في ضوء أهداف البحث يفترض الباحثان ما يلي :

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتدوير الوظيفي لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بالجامعات المصرية في محاور استبيان رأس المال البشري .

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بالجامعات المصرية في استبيان التدوير الوظيفي.

مصطلحات البحث :

رأس المال البشري :

هو مجموعة المعارف والخبرات والمهارات التي تتوفر في شخص واحد او مجموعة أشخاص داخل فريق عمل والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة في أقل وقت و بأعلى كفاءة .

التدوير الوظيفي :

هي العملية التي يتم من خلالها نقل الموظفين بين عدد من المناصب والوظائف والتي تتطلب لكل منها مهارات ومسئوليات مختلفة وذلك لنقل خبرات وتوسيع وجهات النظر.

مكتب رعاية الطلاب :

هي منظمة ينتمي إليها الطالب خلال مرحلة من أهم مراحل الحياة ، ينمي خلالها مختلف جوانب شخصيته وخبراته ، ويشبع حاجاته ، ورغابته من خلال كافة الأنشطة التي تتيحها له الجامعة .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدما الباحثان المنهج الوصفي ( أسلوب الدراسات المسحية ) حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث على العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية وقد قاما الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية و البالغ قوامها ( ٢٥٠ ) مئتان وخمسون فردا من ( ٢٥ ) خمسة وعشرين جامعة مقسمة الى خمسة قطاعات جغرافية وهي :

١. قطاع القاهرة الكبرى ويشمل جامعات (القاهرة، حلوان، بنها، عين شمس، الازهر) (٨٥) فردا

٢. قطاع شرق الدلتا وسيناء ويشمل جامعات ( قناة السويس ، طنطا ، الزقازيق ، بورسعيد ، العريش ، دمياط ، السويس ) ( ٥٠ ) فردا .

٣. قطاع غرب الدلتا ويشمل جامعات ( الإسكندرية ، دمنهور ، كفر الشيخ ، المنصورة ، المنوفية ، مدينة السادات ) ( ٦٥ ) فردا .

٤. قطاع شمال الصعيد ويشمل جامعات (المنيا، أسيوط، بنى سويف ، الفيوم ) (٣٠) فردا .  
٥. قطاع جنوب الصعيد ويشمل جامعات ( سوهاج ، جنوب الوادي ، أسوان ) (٢٠) فردا  
وجداول (١) يوضح ذلك .

جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث

العينة الاستطلاع ية	الاجمالي	العينة الأساسية		الجامعات	القطاع
		الاخصائيات	الاخصائين		
١٠	٨٥	٢٧	٥٨	القاهرة ، حلوان ، بنها ، عين شمس ، الأزهر	القاهرة الكبرى
١٠	٥٠	١٩	٣١	قناة السويس ، طنطا ، الزقازيق ، بورسعيد ، العريش، دمياط، السويس	شرق الدلتا وسيناء
١٠	٦٥	٢٥	٤٠	الإسكندرية ، دمنهور ، كفر الشيخ ، المنصورة ، المنوفية ، مدينة السادات	غرب الدلتا
١٠	٣٠	١٣	١٧	المنيا ، أسيوط ، بنى سويف ، الفيوم	شمال الصعيد
١٠	٢٠	٦	١٤	سوهاج ، جنوب الوادي ، أسوان	جنوب الصعيد
٥٠	٢٥٠	٩٠	١٦٧	الإجمالي	

أدوات جمع البيانات :

١. استمارة استبيان رأس المال البشرى لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ( إعداد الباحثان ) .
٢. استمارة استبيان اثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ( إعداد الباحثان ) .

وقد اتبعا الباحثان في إعدادهما الخطوات التالية :

أولاً : استبيان رأس المال البشرى: اعداد الباحثان

قام الباحثان بتصميم استبيان رأس المال البشرى واتبع الباحثان الآتي في تصميم الاستبيان :-

من خلال تحليل العديد من المراجع العلمية والدراسات السابقة ، توصل الباحثان إلي (٤) محاور ، تم عرضهم

علي (١٠) عشرة خبراء في مجال الادارة الرياضية لإبداء الرأي في مدي مناسبة المحاور لتصميم الاستبيان ملحق ( ٢ )  
وجداول (٢) يوضح ذلك .

و يتم الإجابة عليها في ضوء الاستجابة

- أوافق بشدة ويقدر لها (٥) درجات .

- أوافق ويقدر لها (٤) درجات .

- غير متأكد ويقدر لها (٣) درجات.
- لا أوافق ويقدر لها (٢) درجة.
- لا أوافق بشدة ويقدر لها (١) درجة واحدة.

### جدول ( ٢ )

آراء الخبراء في أبعاد الاستبيان  
ن=١٠

م	المحاور	النسبة المئوية للموافقة %
١	التخطيط	١٠٠
٢	تحليل وتصميم الوظائف	٩٠
٣	إدارة وتقييم الاداء	١٠٠
٤	الأجور والمكافئات	١٠٠

وافق الخبراء علي المحاور بنسبة تتراوح بين ٩٠ : ١٠٠ % وقد ارتضى الباحثان المحاور التي حازت علي نسبة اعلي من ٧٥% وبذلك لم يتم حذف أي محور. كما قام الباحثان بوضع ( ٣٢ ) عبارة للمحاور الأربعة التي وافق عليها الخبراء ملحق ( ٣ )، ثم تم عرض الاستبيان علي السادة خبراء لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات جدول ( ٣ )

### جدول (٣)

آراء الخبراء في مدى مناسبة العبارات للمحاور الموضوعية  
ن=١٠

م	المحور	العبارة								
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١	التخطيط	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٨٠	٩٠	٥٠	١٠٠
٢	تحليل وتصميم الوظائف	١٠٠	١٠٠	٨٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠		
٣	إدارة وتقييم الاداء	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٠	٩٠	١٠٠
٤	الأجور والمكافئات	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠		

- بعد استطلاع آراء الأساتذة المحكمين قام الباحثان باستبعاد العبارات التي حصلت علي موافقة أقل من ٧٥% من آراء الخبراء، حيث تم اختيار العبارات التي وافق عليها بنسبة ٧٥% فأكثر والتي تتميز بالوضوح والدقة في التعبير عن المحور الذي تمثله وقد بلغ عدد العبارات (٣٠) عبارة . وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية ملحق ( ٤ ) ، وجدول (٤) يوضح عدد العبارات المستبعدة والمضافة وعدد العبارات النهائية للاستبيان .

جدول ( ٤ )

يوضح عدد العبارات المستبعدة والمضافة وعدد العبارات النهائية

لاستبيان راس المال البشري في المجال الرياضي

م	المحور	عدد العبارات في الصورة المبدئية	عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات النهائية
١	التخطيط	٩	١	٨
٢	تحليل وتصميم الوظائف	٧	-	٧
٣	إدارة وتقييم الاداء	٩	١	٨
٤	الأجور والمكافئات	٧	-	٧
	المجموع الكلي	٣٢	٢	٣٠

المعاملات العلمية للاستبيان

حساب صدق الاستبيان .

لحساب صدق الاستبيان أستخدم الباحثان كلا من :

أ- صدق المحتوي . ب- صدق الاتساق الداخلي .

أ- صدق المحتوي .

قام الباحثان بعرض الاستبيان علي (١٠) عشرة من أساتذة متخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وذلك عن طريق المقابلة الشخصية لاستطلاع رأيهم بعد توضيح الهدف من الاستبيان للتأكد من صحتها وصدقها وعلي ضوء ملاحظتهم أمكن تعديل الاستبيان .

ب - صدق الاتساق الداخلي .

للحصول علي الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للاستبيان وذلك علي عينة قوامها (٥٠) خمسون فردا من العاملين بمكاتب رعاية الشباب بالجامعات المصرية ومن خارج عينة البحث وجدول (٥) يوضح قيمة الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان راس المال البشري والدرجة الكلية لاستبيان ن=(٥٠)

م	أبعاد الاستبيان	قيمة معامل الارتباط
١	التخطيط	٠.٩٠
٢	تحليل وتصميم الوظائف	٠.٩٣
٣	إدارة وتقييم الاداء	٠.٩١
٤	الأجور والمكافئات	٠.٩٢
	الدرجة الكلية	٠.٩٢

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٢٤٣

يتضح من جدول ( ٥ ) السابق ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد استبيان راس المال البشرى بين (٠.٩٠ : ٠.٩٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

كما تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد استبيان راس المال البشرى والعبارة التي تنتمي إليه كما يوضحها جدول (٦) التالي :

### جدول ( ٦ )

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور استمارة الاستبيان

ن = ٥٠

راس المال البشرى لدي عينة البحث

الأجور والمكافئات		إدارة وتقييم الاداء		تحليل وتصميم الوظائف		التخطيط	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.71	١	0.81	١	0.82	١	0.87	١
0.73	٢	0.75	٢	0.68	٢	0.81	٢
0.75	٣	0.81	٣	0.91	٣	0.90	٣
0.69	٤	0.74	٤	0.68	٤	0.77	٤
0.68	٥	0.75	٥	0.65	٥	0.68	٥
0.70	٦	0.69	٦	0.84	٦	0.85	٦
0.69	٧	0.75	٧	0.74	٧	0.72	٧
		0.74	٨			0.68	٨

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٢٤٣

يتضح من جدول (٦) السابق ما يلي :

١. تراوحت معاملات الارتباط لبعد التخطيط بين (٠.٦٨ : ٠.٩٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
  ٢. تراوحت معاملات الارتباط لبعد تحليل وتصميم الوظائف بين (٠.٦٥ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
  ٣. تراوحت معاملات الارتباط لبعد إدارة وتقييم الاداء بين (٠.٦٩ : ٠.٨١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
  ٤. تراوحت معاملات الارتباط لبعد الأجور والمكافئات بين (٠.٦٨ : ٠.٧٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
- كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استبيان راس المال البشرى والدرجة الكلية للاستبيان كما يوضحها جدول ( ٧ ) .

جدول ( ٧ )

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استبيان راس المال

البشرى والدرجة الكلية للاستبيان ن = ٥٠

رقم المفردة	قيمة معامل الارتباط								
١	٠.٤٥	٧	٠.٦٦	١٣	٠.٩١	١٩	٠.٨٥	٢٥	٠.٨٤
٢	٠.٥٥	٨	٠.٦٥	١٤	٠.٦١	٢٠	٠.٦٤	٢٦	٠.٧٥
٣	٠.٨٤	٩	٠.٩٠	١٥	٠.٥١	٢١	٠.٦١	٢٧	٠.٧٦
٤	٠.٦٥	١٠	٠.٥٤	١٦	٠.٦٢	٢٢	٠.٧٥	٢٨	٠.٥٦
٥	٠.٦٢	١١	٠.٧٨	١٧	٠.٨٤	٢٣	٠.٥٤	٢٩	٠.٨٤
٦	٠.٤٥	١٢	٠.٨٥	١٨	٠.٧٥	٢٤	٠.٦٤	٣٠	٠.٧١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٢٤٣

ينتضح من جدول ( ٧ ) السابق ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استبيان راس المال البشرى والدرجة الكلية للاستبيان بين

(٠.٤٥ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائية.

ب-الثبات

قام الباحثان بحساب ثبات الاستبيان وذلك باستخدام طريقه إعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الاختبار على عينة

قوامها (٥٠) خمسون من العاملين بمكاتب رعاية الشباب بالجامعات المصرية ومن خارج عينة البحث الأساسية، ثم أعيد

الاختبار مرة أخرى على نفس العينة بفاصل زمني أسبوعين، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني والجدول

التالي (٨) يوضح النتيجة.

جدول (٨)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني

استبيان راس المال البشرى (ن=٥٠)

م	محاور الاستبيان	قيمة معامل الارتباط
١	التخطيط	٠.٧٧
٢	تحليل وتصميم الوظائف	٠.٨٦
٣	إدارة وتقييم الاداء	٠.٨٢
٤	الأجور والمكافئات	٠.٧٤
	الدرجة الكلية	٠.٨١

قيمة (ر) الجدولية عند ٠.٠٥ = ٠.٢٤٣

- يتضح من الجدول ( ٨ ) السابق ما يلي:-

تراوحت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لاستبيان راس المال البشرى ما بين (٠.٧٤ إلى ٠.٨٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على ثبات الاستبيان .

ثانياً : استبيان التدوير الوظيفي : اعداد الباحثان

قام الباحثان بوضع مجموعة من العبارات للاستبيان وقد بلغ عدد العبارات (١١) احدى عشر عبارة (ملحق ٥) ، حيث قاما الباحثان بعرض تلك العبارات على الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ، (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات للاستبيان وهدف البحث .

- المعاملات العلمية للاستبيان :

و يتم الإجابة عليها في ضوء الاستجابة

- أوافق بشدة ويقدر لها (٥) درجات .

- أوافق ويقدر لها (٤) درجات .

- غير متأكد ويقدر لها (٣) درجات.

- لا أوافق ويقدر لها (٢) درجة.

- لا أوافق بشدة ويقدر لها (١) درجة واحدة.

أ. الصدق :

(١) صدق المحتوى :

قاما الباحثان بعرض العبارات على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة عبارات الاستبيان وعددها (١٢) اثني عشر عبارة (ملحق ٥) ، وقد تبنا الباحثان نسبة ٧٥% فأكثر لقبول العبارة ، كما يوضحها جدول ( ٩ ) .

جدول ( ٩ )

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات استبيان (التدوير الوظيفي لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات

المصرية) ( ن = ١٠ )

رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦
تكرارها	١٠	١٠	١٠	١٠	٨	١٠
النسبة المئوية	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠
رقم العبارة	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
تكرارها	١٠	٦	٩	١٠	٩	١٠
النسبة المئوية	%١٠٠	%٦٠	%٩٠	%١٠٠	%٩٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٩) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٦٠% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد

(١) عبارة لتصبح الصورة النهائية مكونة من (١١) عبارة ملحق (٦).

#### - صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قاما الباحثان بتطبيقه على عينة استطلاعية عددها (٥٠) خمسون فردا من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه، والجدول ( ١٠ ) يوضح النتيجة.

جدول ( ١٠ )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٥٠)

رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦
معامل الارتباط	0.62	0.65	0.74	0.77	0.68	0.63
رقم العبارة	٧	٨	٩	١٠	١١	الدرجة الكلية
معامل الارتباط	0.85	0.74	0.86	0.64	0.62	٠.٦٨

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٢٤٣

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (٠.٦٢ : ٠.٨٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، وأن عبارات الاستبيان تتسم بدرجة مقبولة من الصدق.

#### ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قاما الباحثان باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية عددها (٥٠) فردا من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث وقد بلغ معامل ألفا للاستبيان (0.86) وهي معامل دال إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

#### - الصورة النهائية للاستبيان :

استقر الاستبيان في صورته النهائية علي (١١) احدى عشر عبارة والعبارة التي تم حذفها هي عبارة رقم (٨) .

#### - الدراسة الأساسية

تم تطبيق الاستبيانان راس المال البشرى والتدوير الوظيفي علي العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية خلال الفترة من ٢٠١٧/٣/١٦ م إلي ٢٠١٧/٤/١٠ م

#### الأسلوب الإحصائي المستخدم

- المتوسط الحسابي

- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار "ت"

وقد استخدم الباحثان برنامج SPSS في حساب المعالجات الإحصائية

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

سوف يستعرض الباحثان نتائج البحث ومناقشته وفقاً للترتيب التالي :

. الفرض الأول والذي ينص على : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال البشري والتدوير الوظيفي لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية.

### جدول (١١)

مصفوفة الارتباط بين محاور استبيان رأس المال البشري واستبيان التدوير الوظيفي (ن=٢٥٠)

الدرجة الكلية	الأجور والمكافئات	إدارة وتقييم الاداء	تحليل وتصميم الوظائف	التخطيط	محاور رأس المال البشري
*0.416	*0.369	*0.591	*0.304	*0.849	التدوير الوظيفي

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.١٣٨

يتضح من الجدول السابق (١١) ما يلي:-

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل من جميع محاور استبيان رأس المال البشري مع استبيان التدوير

الوظيفي والدرجة الكلية .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي نجاح القيادة في استغلال الموارد البشرية المتاحة لديها سواء الاخصائيين او

الاخصائيات وفتح قنوات الاتصال وبناء حوار إيجابي فعال واستغلال الشخص المناسب في المكان المناسب ، وأيضاً

وضوح المعايير لشغل كل منصب ، ووجود بنيه تحتية مناسبة تساعد في تحقيق الأهداف ، والاهتمام بفرق العمل والعمل

التعاوني ، ومتابعة التقييم بشكل مستمر ، والعدالة في توزيع الأجور والمكافئات ، وأيضاً نوعية البرامج التدريبية المقدمة

والتي تسهم في الارتقاء بالعنصر البشري .

وهذا انفق مع دراسة كل من " عزام " (٢٠١٣) (٧) حيث أوضح مساعدة التدوير الوظيفي في اكتشاف

المواهب والاهتمام من قبل القادة ، ودراسة "أماني" (٢٠٠٩) (١) حيث أكدت على وجود استثمار للموارد البشرية المتاحة

ودراسة "باسم" (٢٠٠٩) (٣) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية .

وبما أن العلاقة بين راس المال البشري والتدوير الوظيفي علاقة طردية فكما زادت كفاءة الاخصائيين

الموجودين بمكاتب رعاية الطلاب كلما كان للتدوير الوظيفي أثراً إيجابياً بل ويعطى نتائج مرتفعة وتتحقق الأهداف العامة

والخاصة بصورة ايجابية وفي وقت قصير وبكفاءة عالية .

كما اختلف هذا مع دراسة كل من "غادة" (٢٠٠٣) (١٢) في قصور استخدام نظم المعلومات في دعم القرار ،

ودراسة "فؤاد" (٢٠٠١) (١٣) في عدم وجود برامج تدريبية للتنمية البشرية ، ودراسة "مجدى" (٢٠٠١) (١٥) في عدم

ايمان واقتناع من الأداة العليا بأهمية البرامج التدريبية ، ودراسة "على فهد" (٢٠١١) (٨) رفض تطبيق التدوير الوظيفي من قبل الإدارة العليا .

الإدارة العليا على وعى بأهمية استحداث الأساليب الإدارية وتسعى الى التغيير والتطوير وتفعيل تلك الأساليب ومن أهمها التدوير الوظيفي من حيث نقل الخبرات وتغيير الأدوار لاكتشاف المواهب ، وتحفيز الأخصائيين على اثبات الذات و الابتكار ، ويتم هذا في اطار خطة واضحة مبنية على تخطيط سليم وواضح لجميع العاملين ووضع وصف لجميع الوظائف من حيث متطلبات كل وظيفة وشروط العمل بها وهذا معن للجميع ويتصف بالشفافية والعدالة .  
الفرض الثانى والذي ينص على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بالجامعات المصرية في محاور استبيان رأس المال البشري .

### جدول ( ١٢ )

دلالة الفروق بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بالجامعات المصرية في استبيان راس المال البشري ن=٢٥٠

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الأخصائيات ن=٩٠		الأخصائيين ن=١٦٠		أبعاد العلاقات العامة	
		ع	م	ع	م		
داله	4.14	2.69	30.38	3.1	32	التخطيط	١
داله	3.60	2.79	28.33	4.24	30.13	تحليل وتصميم الوظائف	٢
غير داله	1.69	5.01	34.46	4.88	35.56	إدارة وتقييم الاداء	٣
غير داله	1.32	3.43	24.96	5.03	25.75	الأجور والمكافئات	٤
داله	2.49	13.92	118.13	17.25	123.44	الدرجة الكلية	٥

قيمة "ت" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ١.٩٦

ينتضح من الجدول السابق (١٢) ما يلي:-

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعات المصرية في محاورين التخطيط ، تحليل وتصميم الوظائف لصالح الأخصائيين .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي طبيعة التخطيط وما يحتاج اليه من فكر وذهن صافى وهذا يتمتع به الأخصائيين عنه مع الاخصائيات لطبيعة الحياة اليومية والانشغال بالأعباء الحياتية وعدم وجود وقت للاجتماعات والدوريات الازمه لعملية التخطيط ، وفي حالة وجود مشكلات تتعامل الأخصائيات بطبيعتها وتميل الى القلب دون العقل على خلاف الاخصائيين فلديهم الوقت المتاح سوء وقت العمل او بعد وقت العمل فيمنحهم هذا ميزة التفوق والابداع ، وهذا ما انفق مع دراسة " ناصر " (٢٠١١) (١٧) حيث اثبت أن التدوير الوظيفي يسهم في الكشف عن المواهب والقدرات الإبداعية للكوادر البشرية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعات المصرية في محاورين إدارة وتقييم الأداء ، الأجور والمكافئات .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي أنه لا توجد فروق في المرتبات بين الأخصائيين والأخصائيات والفروق تكون على حسب الدرجة المالية وعدد سنوات الخبرة ، وعملية التقييم تكون بنودها ثابتة على الجنسين دون فرق ، وتكون توزيع المكافآت بصورة عادله بحيث يتقاضى الاخصائيين والاختصاصيات عائد مادي مناسب مقابل أدائهم الوظيفي وهذا ما اتفق مع دراسة " تركى فهد " (٢٠١٠)(٤) في ان هناك رضا عن الرواتب والمكافآت ، واختلف مع دراسة " امجد خاطر " (٢٠٠٨)(٢) حيث ذكر شدة الرقابة وغياب التقويم الجيد .

- الفرض الثالث والذي ينص على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بالجامعات المصرية في استبيان التدوير الوظيفي.

جدول ( ١٣ )

دلالة الفروق بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بالجامعات المصرية في استبيان التدوير الوظيفي

ن=٢٥٠

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الأخصائيات ن=٩٠		الأخصائيين ن=١٦٠		استبيان
		ع	م	ع	م	
غير داله	0.68	6.18	36.71	5.92	37.25	التدوير الوظيفي

قيمة "ت" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ١.٩٦

يتضح من الجدول السابق ( ١٣ ) ما يلي :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات

المصرية في استبيان التدوير الوظيفي .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي ان التدوير الوظيفي لدى الأخصائيين والأخصائيات يؤثر بشكل متساوي على

اكتشاف المواهب والقضاء على المشكلات والخلافات على حد سواء وأن الإدارة العليا تفعل التدوير الوظيفي بدون تحيز

لجنس معين وتمنح الفرص المتساوية وتولى اهتمام بالتدوير الوظيفي على كافة المستويات .

تقبل فكرة التدوير الوظيفي يصب في مصلحة العمل حيث يقلل من الضغوط اليومية ، ويخلق جو من المنافسة

الشريفة بين العاملين وتكون فرصة الترقى لشغل الوظائف عادلة بناء على معلومات مؤكدة وصحيحة بمن يناسب هذه

الوظيفة ، ويعد الاخصائيين ويؤهلهم ليكونوا قادة أكفاء لشغل اى منصب ، ويسهم أيضا في الخروج من الاطار الروتيني

للحياة الوظيفية ويحقق الرضا للأخصائيين ويكافح الفساد الإداري .

اتفق هذا مع دراسة كل من " سعيد " (٢٠١١)(٦) حيث اكد على وجود اهتمام بالوصف الوظيفي في جميع

المستويات الإدارية ، ودراسة " على نزار " (٢٠١٦)(٩) وأثبتت الدراسة اهتمام الإدارة العليا بالتدوير الوظيفي وتنمية

العاملين .

### الاستخلاصات و التوصيات

أولاً : الاستخلاصات .

في ضوء نتائج البحث توصلنا الباحثان إلى الاستخلاصات التالية :

١. توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين كل جميع محاور استبيان راس المال البشري مع استبيان التدوير

الوظيفي .

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعات المصرية في محاورين التخطيط ، تحليل وتصميم الوظائف لصالح الأخصائيين .
  ٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعات المصرية في محاورين إدارة وتقييم الأداء ، الأجور والمكافآت .
  ٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والأخصائيات العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية في استبيان التدوير الوظيفي .
- ثانياً : التوصيات .

في ضوء ما توصلنا إليه الباحثان من نتائج يوصان بالاتي :

١. وضع خطة مدروسة داخل رعاية الشباب للتدوير الوظيفي .
٢. زيادة الاهتمام من مختلف الجوانب للموارد البشرية .
٣. المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية وبرامج التدريب لتغلب العاملين على نقاط ضعفهم وتعزيز نقاط قوتهم .
٤. وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف وعلى جميع المستويات الإدارية داخل مكاتب رعاية الطلاب .
٥. انشاء ملف خاص به كافة البيانات المتعلقة بالعاملين من نواحي التميز والقصور .
٦. اعداد الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين قبل عملية التدوير الوظيفي .
٧. تزويد العاملين بالمعارف والبيانات اللازمة لإنتاج الاعمال المكلفين بها أثناء عملية التدوير الوظيفي .
٨. ضرورة دعم وتقوية المديرين للتوجيه نحو التغيير وتغيير الإمكانيات اللازمة لذلك .
٩. التخطيط الجيد للاستثمار البشري لرفع كفاءة المؤسسة وتحسين الأداء .
١٠. العمل على وضع نظام للتقييم يكون أكثر موضوعية واسناده الى معايير واضحة ومحددة وعادلة .
١١. النظر في سياسة المكافآت والأجور وربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم .

### المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أماني خضر شلتوت : تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٩ م .
٢. أمجد أحمد خاطر : إستراتيجية مقترحة للتنمية البشرية المستدامة للأخصائيين الرياضيين في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٨ م
٣. باسم أحمد على : تحدى ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية ، بحث منشور ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٩ م
٤. تركي بن فهد بن طالب : دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الالكترونية في أمانة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠١٠ م .

٥. خالد محمد لبيب : تقويم دور استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الأداء الإداري بالأندية الرياضية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٤ م .
٦. سعيد محمد ، التدوير الوظيفي واسهامه في تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، ٢٠١١ .
٧. عزام ، أحمد عزمي ، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، فلسطين ، ٢٠١٣ .
٨. على فهد ، التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ، دار المنظومة ، المجلد الخامس ، العدد الثالث ، ٢٠١١ .
٩. على نزار محمد ، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة زاخر ، مجلد ( ٥ ) عدد ( ٤ ) ، ٢٠١٦ .
١٠. عمر محمد التومي : الأسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب ، الدار العربية للكتاب ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
١١. علاء عبد الرازق السالمي : نظم إدارة المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الدوحة ، قطر ، ٢٠٠٣ م .
١٢. غادة حسين صالح : تحديات الثورة العلمية والتكنولوجية المعاصرة وأثرها على إعاقة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣ م .
١٣. فؤاد عبد الهادي إبراهيم : دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة " دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠١ م .
١٤. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبناني ، لبنان ، بيروت ، ٢٠٠٨ .
١٥. مجدي عبد المنعم الشيبيني : برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠١ م .
١٦. معتز مصطفى محمود كرم : أساليب للتمويل لتحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٠ م .
١٧. ناصر زكي ، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي ، مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام : الواقع والتطلعات والتحديات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ٢٠١١ .
١٨. نبيه عبد الحميد العلقامي ، محمد احمد فضل الله ، احمد محمد سويلم : لوائح احتراف كرة القدم الدولية وتفسيراتها القانونية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 19 Coleman, T. (2006): The Study of Strategic Management and Performance Measurement in Canadian Police Organizations, MAT, Canada
- 20 Dessler, Gary, 2003 , Human Resource Management, Prentice Hall , edition
- 21 Kenneth, Merchant, & Steade Van der, (2003), Management Control system, performance measurement