

واقع تطبيق التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة وآليات تطويره

إعداد

أ.د / السيد السيد البحيري

أستاذ الادارة واقتصاديات التعليم بجامعة الأزهر والملك خالد

أ / غرسة علي محمد القرني

معلمة وباحثة دكتوراة، بقسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية جامعة الملك خالد

مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور

المجلد السابع عشر - العدد الأول (يناير) ، لسنة 2025م

واقع تطبيق التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة وآليات تطويره

أ.د/ السيد السيد البحري¹

أ / غرسة علي محمد القرني²

مستخلص البحث:

هدف البحث التوصل إلى آليات لتطوير واقع تطبيق التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (325) من الإداريين والإداريات، وأسفرت نتائج البحث عن أن واقع تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة جاء بدرجة (متوسطة)، وأن واقع تطبيق بعد التصميم الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة جاء بدرجة (متوسطة) وأن واقع تطبيق بعد التطوير الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة جاء بدرجة (كبيرة) وتم التوصل إلى وضع آليات لتطوير تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات، ومنها: عقد ورش عمل حول التنمية الذاتية للعاملين، وتدويرهم في أكثر من تخصص، ومناقشة العاملين في الصعوبات التي تواجههم أثناء تطوير العمل؛ وآليات تطوير تطبيق بعد التصميم الوظيفي، ومنها: إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى، وتكليف الكفاءات الشابة لممارسة الإدارة في مجالات مختلفة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم؛ وآليات تطوير تطبيق بعد التطوير الوظيفي، ومنها: عقد لقاءات مع منسوبات المدرسة لتوضيح أهداف وفوائد التدوير الوظيفي، ووضع خطة واضحة وجدول زمني لتدوير الرؤساء والمدرسين. وفي ضوء نتائج البحث يمكن التوصية بإنشاء نظام معلومات إداري فعال يساعد على تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، وتطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، وأسلوب التوسع الوظيفي، والتدوير الوظيفي بين العاملين، من خلال تغيير مكان العمل، أو طبيعته، أو إجراءاته، أو بيئته المادية، توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف وبما يتفق مع قدرات وامكانيات وتخصصت العاملين والعمل.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، التطوير الوظيفي

¹ أستاذ الإدارة واقتصاديات التعليم بجامعة الأزهر والملك خالد
البريد الإلكتروني: dr_abhery@yahoo.com

² معلمة وباحثة دكتوراة، بقسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

The reality of applying job rotation in the Bisha Education Department and mechanisms to develop it

abstract:

The research aimed to reach mechanisms to develop the reality of applying job rotation in the Bisha Education Administration. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of (325) male and female administrators. The results of the research resulted in that the reality of applying the training and capacity development dimension for job rotation in the Bisha Education Administration came to a degree of (Medium), and that the reality of implementing the functional design dimension for job rotation in the Bisha Education Administration was at a (medium) degree, and that the reality of implementing the career development dimension for job rotation at the Bisha Education Administration was at a (large) degree, and it was reached to develop mechanisms to develop the application after training and capacity development, including: a contract Workshops on self-development for employees, rotating them into more than one specialty, and discussing with employees the difficulties they face during work development; And mechanisms for developing an application after job design, including: providing workers with the opportunity to express their abilities and talents in other jobs and activities, and assigning young competencies to practice management in various fields and highlight their abilities and creativity; Mechanisms for developing an application after career development, including: holding meetings with school employees to clarify the goals and benefits of job rotation, and setting a clear plan and timetable for rotating superiors and subordinates.

In light of the research results, it can be recommended to establish an effective management information system that helps implement the job rotation method, apply the job enrichment method, the job expansion method, and job rotation among employees, by changing the workplace, its nature, its procedures, or its physical environment, and the distribution of work. Between individuals on the basis of redesigning jobs in accordance with the capabilities and capabilities of workers and specialized workers.

Keywords: job rotation, training and capacity development, job design, career development

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

يشهد العصر الحالي تحديات، وتطورات وتغييرات مستمرة ومتسارعة في شتى المجالات ومن بينها قطاع التعليم، حيث تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أهدافها لذلك يقع على عاتقها مسئولية تهيئة الكفاءات الإدارية وتنمية الإبداع والابتكار نحو التقدم العلمي والتكنولوجي وثورة الإتصالات والمعلومات، ولكي تتمكن من مواكبة تلك التحديات يلزم عليها الاهتمام بالموارد البشرية، لأنها المسؤل الأول عن نجاحها، وممارسة الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع في جميع النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، و التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها في ترشيد وتطوير العمل الإداري.

ويعتبر تطوير الموارد البشرية بمثابة العنصر الأساسى لتحقيق أهداف المؤسسة، التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة، والاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة والرائدة؛ من أجل التوصل إلى حلول للتحسين المستمر والمضي نحو التميز، وقد توجهت العديد من المؤسسات للأخذ بمداخل إدارية شاملة بحثاً عن التميز، بدلاً عن الاعتماد على تغييرات داخلية فيها (Hashemi& Ghajari,2014,P.37). (الكساسبة، 2016، ص. 94). (Weiss, W. H,2020). (علاقي، 2015، ص. 65).

ويُعد التدوير الوظيفي أحد هذه الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة، ويهدف هذا النظام إلى إعداد الموظف لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية؛ أي إعطاء الفرصة للعاملين لممارسة أنشطة أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع أو خمس سنوات، ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات (البلوي، 2020).

ويعتبر التدوير الوظيفي وسيلة ضرورية عندما تعمل المؤسسة في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها وإخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تتبوؤها، وتساعد

المؤسسات ذات الموارد البشرية القليلة، بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوفرة في التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق تهيئتها لسد النقص في بعض المجالات (الصعب، 2018).

ويعني التدوير تحريك العاملين من وظائفهم الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراتهم ومهاراتهم أو تخصصهم لإكسابهم مهارات جديدة لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة، وتتحمل الإدارة العبء في تنفيذ ومتابعة عملية التدوير بكل جوانبها الفنية والإدارية، ويتوقف تحقيق الإدارة لأهدافها على قدرة العاملين على تنظيم العمل، وتهيئة المناخ الإيجابي، لتتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسونه والذي يتمثل في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات ومن هنا يتضح لنا أهمية العملية الإدارية وبشكل خاص في المؤسسات التعليمية (عيداروس، أحمد، 2013م، ص54).

وتتعدد أبعاد التدوير الوظيفي التي تسهم في تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية من خلال توفير فرص التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي وغيرها لذلك تحرص المؤسسات التي تسعى للتميز لتطبيق التدوير الوظيفي لما له من عوائد في تحقيق سمعة تنظيمية متميزة وتقليل الهدر والاستثمار في الموارد البشرية. (حراز، 2015)

حيث تهدف العملية الإدارية والإشرافية إلى تشخيص واقعها، وتعمل على تحسينه وتطويره، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع ويلبي حاجاته من الناحيتين الفنية والإدارية، وبما يتلاءم مع التطورات الحديثة في المجالات الإدارية والتربوية، وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة لتؤدي دورها بفاعلية وتحقيق رسالتها السامية وفق الأهداف التربوية المخططة لها (الرباط، 2016، ص63)؛ حيث يقوم القادة بدور مهم في تيسير العملية الإدارية والتعليمية وإنجاحها، فهم المسؤولون عن توجيه المرؤسين في النواحي الفنية والإدارية، من خلال الاختصاصات والمسؤوليات المتعلقة بالعملية الإدارية والتعليمية، فهم يقومون بعمليات التخطيط والتنظيم ووضع برامج شاملة لسياسة العمل، ومتابعة تنفيذها، ومعالجة نواحي الضعف والمشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة (يوسف وأحمد، 2016، 3)

ومما سبق تتضح أهمية تطبيق القادة للتدوير الوظيفي في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة وهذا ما نتطرق له في البحث الحالي من خلال تعرف واقع تطبيق التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة وآليات تطويره.

ثانياً: مشكلة البحث:

تبذل القيادات الإدارية والتعليمية الكثير من الجهود للارتقاء بجميع عناصر العملية التعليمية لتحقيق الاهداف التربوية بكفاءة وفاعلية الا أنه بالرغم من تلك الجهود فإن هناك افتقار وضعف الثقة في قدرات العاملين على الابتكار والتجريب والبحث، وضعف خبرة بعض الكوادر الإدارية المساعدة، مما يحول دون قدرة العاملين على الإبداع عند ممارستهم لمسئولياتهم، ومن ثم فإن بيئة العمل والسياق الذي تعمل فيه لا يوفر الثقة لدى العاملين أو يشجعهم على الابتكار والإبداع لمواجهة المشكلات؛ وأكدت على ذلك دراسة (آل حسين، سارة عبد الله، 2018) التي أشارت إلى ضعف القدرة على الاستكشاف والبحث عن المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع في المستقبل، وقلة إدراك التغيرات التكنولوجية المعاصرة وصولاً للتكيف مع هذه المتغيرات ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية.

وأكدت دراسة (الشهري، 2016) على أن واقع الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، كما أن معوقات الإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة لدى المعلمات وكبيرة لدى المديرات والوكيلات والمساعدات الإداريات؛ وأشارت دراسة (الجزازة، 2020) لكي تصل المؤسسة إلى البراعة في الأداء والنتائج المرجوة فإن قيادتها يجب أن تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة وتطور ممارساتها بما يتلاءم مع دورها في خدمة المجتمع، إذ أن النتائج في المؤسسات التربوية لا تترجم على شكل أرباح مادية، وإنما أرباح في رأس المال البشري وفي المنظومة الإدارية والتعليمية، وعليها أن تعيش واقعها وماضيها وحاضرها والمستقبل لكي ترتب وتنظم مدخلاتها والحصول على مخرجات متميزة.

لذلك أصبح هناك حاجة إلى اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية؛ وذلك للكشف عن مزايا العاملين وقدراتهم وإبداعاتهم، وإلى الاستفادة من الفروق الفردية التي يمتلكونها، ومن هنا فإن البحث الحالي يسعى إلى بيان واقع تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) بإدارة تعليم بيشة وآليات تطويره.

ثالثاً: أسئلة البحث:**حاول البحث الإجابة عن السؤال التالي:****ما واقع تطبيق التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة وآليات تطويره؟**

وتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهية التدوير الوظيفي، أهميته، أهدافه، عوامل نجاحه، وأبعاده، مراحل تطبيقه؟
2. ما واقع تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
3. ما واقع تطبيق بعد التصميم الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
4. ما واقع تطبيق بعد التطوير الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) بإدارة تعليم بيشة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة)؟
6. ما الآليات المقترحة التي تسهم في تطوير تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) بإدارة تعليم بيشة؟

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تعرف واقع تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي (بعد التدريب وتطوير القدرات، بعد التصميم الوظيفي، بعد التطوير الوظيفي) بإدارة تعليم بيشة.
- 2- وضع آليات تسهم في تطوير تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) بإدارة تعليم بيشة.

خامساً: أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من:

- 1- التدوير الوظيفي أسلوب إداري يمكن من خلاله منح الفرص المتساوية للعاملين، والكشف عن المواهب والقدرات والإبداعات والكوادر البشرية، والقضاء على البيروقراطية التي تولدها

الوظائف التي يمكث فيها أصحابها فترة طويلة مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، لأنه كلما طالت فترة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته تولدت البيروقراطية والتكرار والملل وانعكس ذلك على انجاز العمل والعاملين.

2- يعد التدوير الوظيفي انتقال منهجي للعاملين من طبيعة عمل إلى أخرى، ولكن قد تتغير فئة الوظيفة أو تظل في بعض الأحيان دون تغيير، ومع ذلك يتم نقل العاملين الذين يؤدون الوظيفة من وظيفة إلى وظيفة أخرى، مما يزيد مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم على أداء وظائف مختلفة في حالة الضرورة، والهدف من التدوير الوظيفي هو تحسين كفاءة العاملين.

3- تحقيق مستويات أعلى في الأداء، وزيادة سرعة تنفيذ التغيير، فضلاً عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المؤسسة وأهدافها؛ مما سيسهم في تقليل الهدر من ميزانية الموارد البشرية.

4- قد يسهم البحث بتوعية العاملين في المجال التربوي وتحديداً في إدارة تعليم بيشة بأهمية الأخذ بأسلوب التدوير الوظيفي قبل تطبيقه من أجل زيادة كفاءة الفرد وزيادة الإنتاجية.

سادساً: حدود البحث:

اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على واقع تطبيق التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة وآليات تطويره، وتمثلت الحدود المكانية في إدارة تعليم بيشة، وتمثلت الحدود البشرية في القيادات الإدارية والإداريات بإدارة تعليم بيشة، وتم تطبيق أداة البحث بالفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1444.

سابعاً: مصطلحات البحث:

يتضمن هذا البحث المصطلحات التالية:

1- **التدوير الوظيفي:** يعرف بأنه "تحريك القيادات الإدارية من مواقعها إلى مواقع أخرى لوجود أسباب ومبررات مثل تلقي الخبرة أو تنمية المهارات والتدريب أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيها" (عزام، 2013، ص10). كما يعرف بأنه "تنقل الموظف في إدارته لممارسة عمل آخر غير العمل الذي يقوم به بهدف الإلمام بمهام ومسؤوليات الإدارة" (المدرع، 2014م، ص8).

2-الدور: يعرف بأنه "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة" (سناء حمدان، 2005، ص9).

ويعرف بأنه "مجموعة من الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة، والتي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع" (سلامة، 2013، ص8).

الإطار النظري للبحث:

1. مفهوم التدوير الوظيفي:

يعرف التدوير الوظيفي بأنه "أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المؤسسة خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم والمحافظة عليهم لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة" (أبو صبيحة، 2014، ص10).

ويعرف كذلك بأنه "عملية يتم من خلالها إحلال العاملين في المستويات المختلفة داخل المؤسسة كما يعد وسيلة لتصميم الوظيفة من خلالها يقوم الموظف بتعلم مهارات العمل في مواقع مختلفة، عن طريق تغيير في المهام الموكلة للموظف بحيث يتم القضاء من خلالها على الإرهاق الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة" (عزام، 2013م، ص9).

ومما سبق نجد أن مفهوم التدوير الوظيفي هو تحريك أو انتقال العاملين من الوظائف الحالية التي يعملون فيها إلى وظائف أخرى مناسبة لقدراتهم وتخصصاتهم، بهدف رفع قدراتهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وذلك إما لمصلحة العاملين أنفسهم أو المؤسسة التي يعملون بها.

2. أهمية التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية:

تبرز أهمية التدوير الوظيفي في أنه يعد حافزاً للكفاءات الشابة لإبراز قدراتهم وإبداعاتهم، كما أنه يساعد متخذي القرار في المؤسسة على التعرف إلى قدرات الموظفين ومواهبهم، والتعرف إلى جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها، ومنحهم فرصة للنمو والتطوير والترقي إلى وظائف عليا. (الصعب، 2018)؛ ويعتبر التدوير بمثابة برنامج تدريبي مواز لنظام التدريب الإداري في المؤسسة ويحقق أهدافه بتكلفة أقل، ويعمل على تحسين التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد، والتخلص من المنافسة غير

الصحية بين المؤسسات وإزالة الفروق بين الموظفين وزيادة معارف ومهارات وخبرات الموظفين، ويدعم المؤسسة في تغطية النقص في الايدي العاملة ويهيئها في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل مما يساعدها على الاستغلال الأمثل للعاملين وخبراتهم (الحارثي، الشمري، 2020).

ويعد التدوير الوظيفي أسلوباً شائعاً في الدول المتقدمة، فهو يساعد في القضاء على مشاعر الملل والرتابة عند العاملين بسبب مهام وظيفية معينة لسنوات طويلة، ويطلق قدرات العاملين للابداع وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى ويساعد على التكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل وهو بذلك يكسب المؤسسة ميزة تنافسية (الفضلي، 2020)؛ وتكمن أهمية أسلوب التدوير الوظيفي في أنه يساهم في تنوع مهارات العاملين وذلك نتيجة تناوب هؤلاء العاملين على عدة أعمال أو مواقع وظيفية في المؤسسة ،و العامل الذي يطبق عليه التدوير الوظيفي يمتاز بامتلاكه خبرة أكبر مقارنة مع العامل الذي لا يتم تدويره في العمل، ويساعد التدوير إدارة المؤسسة في الكشف عن الفروق الفردية لمواردها البشرية، والتعرف على جوانب القوة والضعف لدى العاملين من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يقومون بها، كما يمنحهم فرصاً للتطور والترقي إلى وظائف أعلى، ويساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال وهذا ما يساهم في سد النقص في الموارد البشرية في بعض المجالات. (Harbring, Christine, Sliwka, Dirk(2018).، Kampkötter, Patrick)

ويعتبر تدوير العاملين أحد الأساليب لإعداد قيادات الصف الثاني من العاملين، حيث إن سياسة تدوير العاملين تعزز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين، وله أثر في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعطي الموظف المتميز الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي. (فرج، 2019) (بركات، عيسى، 2021).

3. أهداف التدوير الوظيفي:

يهدف التدوير الوظيفي إلى تقديم المساعدة للعاملين والمؤسسة من أجل الخروج من الروتين والركود ومقاومة التغيرات الناتجة عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف، ومكافحة الفساد الإداري داخل المؤسسة، وتحسين العمل وتطور فعاليته، وإقامة علاقات اجتماعية وروابط تواصل جديدة بين العاملين داخل المؤسسة، ويكسب مهارات وخبرات جديدة للعاملين

(العمر، 2018)؛ ويهدف التدوير الوظيفي إلى تزويد قدرات العاملين بالمؤسسة، واكسابهم الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف، وتوسيع نظرة الموظف وإيجاد التقارب بين أهدافه وأهداف المؤسسة، وتحفيز العاملين على إطلاق قدراتهم الابداعية لتطبيق المهارات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وتمكين المؤسسة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للعاملين، وإحداث تغيير في مواقع العاملين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء، وتهيئة المؤسسة للتكيف مع ما يستجد من تغييرات في مجالات العمل ومساعدتها على التجدد الذاتي. (الجلاب، 2019)

4. عوامل نجاح التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية:

1) التدريب وتطوير القدرات: على المؤسسات التي تواجه العديد من المشكلات الإدارية أن تستخدم أفضل الاستراتيجيات التدريبية من أجل تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية لدى العاملين، ولتحقيق أداء أفضل للعاملين في المؤسسات أولتهم العناية والتأهيل والتدريب، ويتم ذلك عن طريق إقامة برامج تدريبية يتم عن طريقها تنمية قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم حيث يعد التدريب من الأنشطة الفعالة لإدارة الموارد البشرية. (البلوي، 2020).

2) التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي من خلال مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي، وأن تتم عملية التدوير الوظيفي بين الوظائف المتشابهة، وتدوير عدد محدد من العاملين من أجل ألا يؤثر ذلك على سير العمل، وأن تتم العملية بشكل منظم مع مراعاة المدة الزمنية المناسبة لذلك، وأن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام العمل الجديدة، وذلك لتعظيم العائد من الكفاءات والطاقات الفكرية المتاحة، وإعطاء الفرصة للمبدعين، ويعد حافزاً للكفاءات لإبراز قدراتهم وإبداعاتهم (أبو صبيحة، 2014).

3) النظم والإجراءات: تعمل المؤسسات بشكل فعال لبناء استراتيجياتها وتطوير المهارات العقلية لدى العاملين فيها، بحيث تمتلك القدرة على التعلم الذي يحفز الابتكار والإبداع، فقد يهتم القادة فيها بمستوى عال في إدارة العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في تقديم أفضل الخدمات (بدر، 2016)

4) تصميم الوظائف: يعد إعادة التصميم الوظيفي إحدى مهام الموارد البشرية الذي بدأ يأخذ موقعاً هاماً داخل المؤسسات التي تتمكن من خلالها من مواءمة العاملين ووضعهم بالمكان الملائم لكونها تعيش داخل بيئة مليئة بالتغييرات واختلاف مواردها البشرية من حيث

متطلباتها وميولها ومهاراتها، لذا فإن معظم المؤسسات تصر على إعادة تصميم مهامها بشكل جيد وذلك لكونها تؤدي لزيادة كفاءة أداء العاملين فيها (Tumipa and Rumokoy,2018: 905).

5. أبعاد التدوير الوظيفي:

يمكن عرض أبعاد التدوير الوظيفي على النحو التالي:

1) التدريب وتطوير القدرات:

تتمثل أهداف التدريب في النهوض بالعنصر البشري في جميع القطاعات من خلال اكسابه مهارات للقيام بالمهام الوظيفية، وحل المشكلات التي قد تواجهه، وصقل المعارف والمهارات ، وتطوير أساليب الأداء الوظيفي ، ورفع الكفاءة الإنتاجية له ، وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية وإنخفاض تكلفة الإنتاج: وإزالة المخاطر لأن العاملين المدربون قادرون على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد والمعدات وتجنب الفاقد، وإنخفاض معدلات الغياب، والشعور بالأمان في مكان العمل مما يقلل معدلات التغيب عن العمل، وإعطاء شعوراً من الارتياح الشخصي والإنجاز، وتوسيع نطاق الفرص المتاحة للتدرج الوظيفي. (بدر، 2016)

ويُعد التدريب عنصراً أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، فهو يزيد من مستوى الكفاءات الفردية والتنظيمية، ويعد التدوير الوظيفي واحدٌ من أهم أساليب التدريب؛ حيث يتم إلحاق الموظف بعدد من الوظائف المختلفة في المؤسسة لفترة قصيرة أو فترات طويلة؛ من أجل تمكينه من التعرف على أهداف ونشاطات المؤسسة ، ومعرفة طرق أداء العمل في مختلف الإدارات، وعلى مستويات مختلفة، وبالتالي يوفر فرصة لتنمية مهارات وقدرات الموظف ومعرفته بالأعمال الأخرى في المؤسسة ومدى الترابط بين تلك الأعمال (الطريسي، 2021)

ويعتبر التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم وتطوير الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاج والإنتاجية لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي، ويعتبر التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الانساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع فهو عملية هدفها

نجاح وديمومة المؤسسة من خلال تنمية مواردها البشرية (الفرا، 2013).
(MAHALAKSHMI, R. R., UTHAYASURIYAN, K, 2015).

2)التصميم الوظيفي:

تعد عملية إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة فالمؤسسات التي تستطيع موائمة العاملين الأكثر تنوعاً بمعني أن لديها القدرة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث أن إعادة التصميم الوظيفي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين فيها، وهذا بدوره يؤثر في مستويات الأداء المنظمي للأفراد، وأيضاً يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى في انجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة و يعزز الاستغلال الجيد لمهارات العاملين (بدر، 2016).

وهناك مجموعة من المتغيرات تؤخذ في الاعتبار عند تصميم الوظائف بالمؤسسة منها العاملين، و المتغيرات البيئية الخارجية حيث أن التصميم الوظيفي له تأثير كبير على سلوكيات العاملين وإنتاجهم، فشاغل الوظيفة الذي يشعر بالرضا الذاتي يكون متحمساً بشكل أكبر للقيام بالمهام الموكلة إليه، وبالتالي تزداد إنتاجياته، فالتصميم الوظيفي له هدفان رئيسان، وهما زيادة إنتاجية وكفاءة العاملين في المؤسسة من خلال تحقيق متطلبات التنظيم، وإشباع حاجات العاملين في مواجهة التحديات والرغبة في الإنجاز، وعلى الرغم من أهمية وتداخل هذه الأهداف مع بعضها، فإن الهدف الجوهرى للتصميم الوظيفي يكمن في إيجاد علاقة تكاملية بين احتياجات الأفراد واحتياجات المؤسسة، وأن التدوير الوظيفي يعد واحد من الطرق التي تهدف إلى زيادة الرضا الوظيفي، وزيادة أداء العاملين من خلال اكتسابهم فهماً أوسع وأشمل للمؤسسة والأنشطة الخاصة بالوظائف التي يقومون بها. (الطريسي، 2021)

3) التطوير الوظيفي:

تحظى عملية التطوير في الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بجانب كبير من الاهتمام، وذلك من خلال تجويد وتطوير العملية الإدارية بالمؤسسة التعليمية، باعتبار أن التطوير إحدى الركائز الأساسية لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع ينظر إلى التغيير والتطوير في العمليات الإدارية من جهة والإصلاح التربوي من جهة أخرى باعتبارهما وجهين لعملة واحدة (رمزي، 2013).

ويمكن النظر إلى التطوير الوظيفي من عدة زوايا فقد ينظر إليه بأنه مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغلها الموظف خلال فترة عمره الوظيفي التي تتأثر بطموحات ومشاعر وآمال واتجاهات الموظف، وقد يُنظر إليه من منظور الحركة داخل التنظيم في الانتقال من مكان إلى آخر، وكذلك قد يُنظر لمفهوم التطوير الوظيفي بوصفه سمة مميزة للموظف؛ حيث يتكون مسار الموظف من مجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية والخبرات المتنوعة على امتداد العمر الوظيفي. (الطريسي، 2021).

4) النظم والإجراءات:

هي عبارة عن مجموعة السياسات و الانظمة و القواعد والمبادئ والإرشادات، التي يتم وضعها من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولها دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين، وحثهم على الإنتاجية من خلال ما توفره لهم بيئة العمل المحفزة ، ويمثل تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية من الأبعاد الأساسية في عملية التغيير والتطوير لتحسين الأجهزة الإدارية، فالمؤسسات التي تعمل بشكل قوي ومدرّس في تأسيس وتحديث إجراءاتها الاستراتيجية، وتطوير وتحسين المهارات الإدارية للعاملين، فهي بذلك تجعلهم يمتلكون قدرات أكثر على التعلم الذي يدعم التغيير والابتكار والتطوير، حيث يساهم المديرون بدرجة عالية في مساعدة العاملين وحثهم على الابتكار والتجديد في الخدمات والمنتجات التي تقدمها مؤسساتهم. (عزام، 2013)

1) مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي:

اتفق كلٌّ من المدرع (2014) وزكي (2011) (الصعب، 2015) (عزام، 2013) و(أبو صبيحة، 2014) (بركات، وعيسى، 2021) (دغمة، 2020) على أن التدوير الوظيفي يمر بثلاث مراحل، هي:

المرحلة الأولى: الإجراءات الأولية:

تتمثل في استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة - وتهيئة الإدارات والأفراد لفكرة التدوير ذاتها وتحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد، وعن أسباب اختيارهم والمتوقع منهم - ومراقبة خلو وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل) في مختلف المناصب، ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة، والتحدث مع المرؤوسين بهدف شرح بعض المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي،

وتزويدهم بالتعليمات والتوجيهات التي يمكن أن تساعدهم في مواجهه هذه المواقف، ومشاورة المرؤوسين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار مع إتاحة فترة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث نتيجة التدوير الوظيفي، والتعاون بين المرؤوسين لضمان نجاح عملية التدوير الوظيفي.

المرحلة الثانية: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

وتتمثل في التحدث مع المرؤوسين في كافة المشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند حدوث سياسة التدوير وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث قبل إجرائها، وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار-الباب المفتوح دائماً للمرؤوسين عند الشعور بأي مخاوف من العمل الجديد- ومحاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم مع بعض؛ وتحديد الحاجات للتدوير من خلال الخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف التطوير المحددة في الخطة التطويرية الفردية من قبل الرئيس المباشر، وتحديد ما إذا كان التدوير مناسباً خاصة إذا كان الموظف يفضل العمل في المجال الإداري أو الإشرافي وليس التخصصي، ويرغب في اكتساب الخبرة سريعة فيما يتعلق بالأعمال التي تمارسها المؤسسة، ويرغب في التدريب على مهارات محددة، وتحديد الأهداف والالتزام الزماني بخطة التدوير الوظيفي حيث يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي، وتزويد الموظف بدليل إنجاز الأعمال والمهام، وإعطاء الموظف وقت كافي ومناسب لضمان تأهيلهم ذهنياً وبدنياً لأداء مهامهم الجديدة، وتنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي وفقاً للإطار الزماني والأهداف المتفق عليها، ورصد ومتابعة عملية التدوير الوظيفي لضمان المرونة، ومعرفة العاملين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة، وتقييم حاجاتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه، ومراجعة الخبرات والمهارات المكتسبة خلال عملية التدوير الوظيفي من خلال عقد اجتماعات مع الموظف لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع نتائج المسح المسبق الأولي للموظف فإذا كانت النتائج جيدة تتم مواصلة التدوير وإذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو هناك حاجة بوقف عملية التدوير.

المرحلة الثالثة: مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار:

وتتمثل في مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية، وتجميع بيانات شاملة عنهم، وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم- وحصص الوظائف الموجودة في جهة العمل؛ وذلك حتى تستطيع المؤسسة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة؛ فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف- لا بد من

التحدث مع العنصر الذي سيجرى عليه تطبيق السياسة، وعن سبب اختياره، والمتوقع منه، وإلى من يمكنه الرجوع في حالة وجود مشاكل قد تقابله، وتنفيذ برنامج التدوير الوظيفي، ومتابعة عملية التدوير من أجل التأكد من مرونتها ومعرفة العاملين الذي يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة وتقييم مدى حاجاتهم إلى التدريب، وعقد اجتماعات متابعة مع العاملين بهدف تقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي ومحاولة تحديد أي مشكلة قد تظهر بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لمعالجتها.

البحوث والدراسات السابقة:

هدفت دراسة الفضلي (2020) التعرف على واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي للكادر الإداري بكلية التربية بجامعة جدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، أشارت نتائج البحث إلى أن الوضع الواقعي للتدوير الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جاء كاستجابة (توافق قوي). صنفت عبارة (تكوين العلاقات الاجتماعية في مجال العمل) المرتبة الأولى لمحور الوضع الواقعي للتدوير الوظيفي. بينما جاء الانتماء التنظيمي للعاملين الإداريين بكلية التربية في مرتبة الاستجابة (موافق)، وجاءت عبارة (الحفاظ على أسرار العمل والدفاع عن سمعة الجامعة) في المرتبة الأولى مع استجابة (متفق عليها بشدة) لمحور التنظيم التنظيمي، كما أشار البحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي للكادر الإداري بكلية التربية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة البحث للحالة الواقعية للتدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي للعاملين الإداريين تعزى إلى اختلاف الجنس والخبرة.

وهدف دراسة البلوي (2020) التعرف على مدى توفر متطلبات التدوير الوظيفي في الإدارات التعليمية بمنطقة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات التدوير الوظيفي في الإدارات التعليمية بمنطقة تبوك تعزى لمتغيرين (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بتدريب الموظفين بالإدارات التعليمية بمنطقة تبوك على قبول سياسة التدوير الوظيفي من خلال الحوار المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين، وعقد ندوات لشرح هذه السياسة كأحد أساليب تطوير الخبرات والمهارات، وعقد دورات تدريبية تخصصية للموظفات بالإدارات التعليمية بمنطقة تبوك اللائي يتم

نقلهن قبل وبعد المناوبة بحيث يمكن تدريب العاملات قبل تولي الوظيفة المنقولة إليهن وكذلك تزويدهن بالمعرفة اللازمة لإتمام مهمة العمل المنوط بهن.

وهدفنا دراسة الشمري (2019) التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي وأوصت الدراسة بتوفير التجهيزات والأجهزة اللازمة لمتطلبات العمل في الإدارة المدرسية، وإتاحة الفرص أمام مديري المدارس للالتحاق بدورات تدريبية في كيفية حل المشكلات وآليات التوصل إلى حلول مناسبة، وتدريب المديرين على أساليب البحث العلمي للتمكن من إجراء الدراسات حول المشكلات والمعوقات في المدرسة؛ وهدفت دراسة الزهراني (2019) إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وتم اتباع المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة تعزى إلى متغيرات الدراسة: (المرحلة التعليمية) لصالح معلمي المرحلة الثانوية، و(سنوات الخبرة) لصالح المعلمين من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، و(الحصول على دورات تدريبية في الإبداع) لصالح المعلمين الحاصلين على دورات، وأوصت بتوجيه مديري المدارس إلى حث المسؤولين عن العملية التعليمية بمنطقة الباحة على دعم وتشجيع الإبداع الإداري لمديري المدارس مع استثمار الواقع المحقق في تطوير العملية التعليمية والتربوية والإدارية داخل المدارس؛ بما يحقق نقلة نوعية في مسار جودة هذه العملية.

هدفت دراسة بدر (2016) تعرف واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة، بالإضافة إلى معرفة دور التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتوصلت أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استراتيجية التطور، والنظم والإجراءات، والتصميم الوظيفي والتدريب والإنتاجية والعوائق تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل، وأوصت الدراسة بتوعية العاملين أن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة ومحاربة الرأي الذي يعتبر أن التدوير الوظيفي عقاب نتيجة سوء أدائهم الوظيفي، والاهتمام بالتدريب للعاملين كأحد الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين وزيادة القدرة للعاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر

مرونة للتفق مع التدوير، الاهتمام بإدارة التطوير مادياً وبشرياً من خلال توفير متطلبات العمل الحوافز والمكافآت.

وهدف دراسة (Tumipa and Rumokoy,2018) التعرف على دور ممارسات التدوير الوظيفي نحو أداء الموظف في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتوصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يجلب تأثيراً إيجابياً للموظف، ويطور أداء الموظف من حيث الكفاءة والإنتاجية والجودة من خلال الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في التعلم الدائم لاكتساب مهارات متعددة كما أن تنفيذ التدوير الوظيفي دائماً في بيئة العمل لأن ذلك يمكن أن يمنع الملل من العمل، واوصت الدراسة بتنفيذ التدوير الوظيفي في بيئة العمل وذلك لدوره في رفع كفاءة أداء الموظف، ولكن يجب الحصول على موافقة الموظف قبل تنفيذ التدوير الوظيفي.

إجراءات البحث ومنهجه:

1. منهج البحث:

تحقيقاً للهدف الرئيس للبحث والذي تمثل في " واقع تطبيق التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة وآليات تطويره "استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث وأنه "يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، ويوضح مقدارها أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى"

2. مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من الإداريين والإداريات بلغ عددهم (2097)؛ وبلغت عينة البحث من (325) عضواً من الإداريين والإداريات بإدارة تعليم بيشة.

3. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقاس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) عضواً من مجتمع البحث خارج العينة؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (1) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة الدراسة

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	1	0.73	0.01	6	0.78	0.01
	2	0.69	0.01	7	0.69	0.01
	3	0.58	0.01	8	0.91	0.01
	4	0.68	0.01	9	0.87	0.01
	5	0.91	0.01	10	0.88	0.01
الثاني	1	0.88	0.01	6	0.89	0.01
	2	0.69	0.01	7	0.77	0.01
	3	0.87	0.01	8	0.66	0.01
	4	0.69	0.01	9	0.68	0.01
	5	0.78	0.01	10	0.89	0.01
الثالث	1	0.77	0.01	8	0.74	0.01
	2	0.89	0.01	9	0.59	0.01
	3	0.83	0.01	10	0.61	0.01
	4	0.68	0.01	11	0.68	0.01
	5	0.81	0.01	12	0.66	0.01
	6	0.78	0.01	13	0.78	0.01
	7	0.77	0.01	-	-	-

يتضح من جدول (1) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة الدراسة تراوحت بين (0.59)، (0.90)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (2) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	0.88	0.01
الثاني	0.93	0.01
الثالث	0.87	0.01

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.87)، (0.93)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور الثلاث دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

4. حساب ثبات أداة البحث: تم حساب ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	10	0.99
الثاني	10	0.88
الثالث	13	0.92

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

إجابة السؤال الثاني "ما واقع تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة.

جدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	توفر فرص تدريبية للعاملين في الادارة تناسب قدراتهم وامكانياتهم.	3.68	1.14	2
2.	تقويض العاملين لتنفيذ دورات تدريبية في مجال تأهيل المناصب فى الادارة مستقبلا.	3.41	1.10	3
3.	تكليف العاملين بعقد ورش عمل حول التنمية الذاتية لهم.	3.19	1.22	11
4.	تدوير العاملين في أكثر من مهمة للمهام الإدارية.	3.84	1.08	1
5.	مناقشة العاملين في الصعوبات التى تواجههم لتطوير العمل.	3.25	1.27	10
6.	تطبيق استراتيجيات اكتشاف مواهب وإبداعات العاملين.	3.39	1.16	4
7.	دعم العمل بروح الفريق الواحد بين جميع العاملين مما يحقق التعاون والتميز .	3.29	1.21	8
8.	تمكين العاملين من المشاركة في إدارة الأقسام والوحدات بصفة دورية.	3.33	1.18	6
9.	تشجيع التنافس الإيجابي بين العاملين مما يستثير إنجازهم للعمل.	3.31	1.18	7
10	تسند عدد من المهام للعاملين في أكثر من قسم أو وحدة.	3.38	1.133	5
11	تحديد أفضل العاملين للقيام بمهمة معينة بطريقة مميزة ومبتكرة.	3.27	1.13	9
	المحور ككل	3.36	1.16	

يتضح من الجدول (4) أن واقع تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاء بدرجة (متوسطة) وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.61) وبانحراف معياري (1.16)، وفيما يلي الترتيب لعبارات هذا المحور على النحو التالي:

جاءت العبارة (4) ونصها " تدوير العاملين في أكثر من مهمة للمهام الإدارية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.08)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية انتقال العاملين للقيام بالعديد من مهمة يعمل على ثقل مهاراتهم الإدارية وتزويدهم بالقدرات والخبرات التي تمكنهم على تطوير القدرات الإدارية والاستفادة منها عند تولى أية مناصب إدارية في المستقبل.

-جاءت العبارة (1) ونصها" توفر فرص تدريبية للعاملين في الادارة تناسب قدراتهم وامكانياتهم." في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.14)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية تقديم الدورات التدريبية واللقاءات العلمية وورش العمل داخل إدارة التعليم أو على مستوى وزارة التعليم وفق الاحتياجات التدريبية الفعلية سوف يعمل على تطوير مهارات العاملين وتحقيق الاهداف بكفاءة.

-جاءت العبارة (5) ونصها" مناقشة العاملين في الصعوبات التي تواجههم لتطوير العمل" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (1.27)، ويمكن عزو ذلك إلى أن مناقشة العاملين في طرح الأفكار والحلول يساهم في إيجاد نوع من المناخ التنظيمي الذي يساهم في ايجاد حلول لمشكلات العمل نابعة من الميدان نفسه.

-جاءت العبارة (3) ونصها" تكليف العاملين بعقد ورش عمل حول التنمية الذاتية لهم" في المرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري (1.22)، ويمكن عزو ذلك إلى أن تكليف العاملين بعقد ورش عمل يساهم في تكوين الصف الثاني من القيادات ويؤدي إلى تعلم أساليب تنظيم وعقد الدورات التدريبية الأمر الذي يحتوي على تعلم العديد من المهارات الإدارية مثل التعامل مع المنسوبات وطرق حل المشكلات التي تواجههم عند تنظيم الدورات دون الرجوع للقيادات والاعتماد على تحمل المسؤولية كاملة وتنمية الثقة في النفس بما يساهم في تطوير التنمية الذاتية للجميع.

إجابة السؤال الثالث: "ما واقع تطبيق بعد التصميم الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟"

وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التصميم الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التصميم الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
12.	إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في تنفيذ مهام وأنشطة مختلفة	3.33	1.17	7
13.	تكليف الكفاءات الشابة لممارسة الإدارة في مجالات مختلفة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم.	3.29	1.19	9
14.	تحديد جوانب قوة العاملين للاستفادة منها، وجوانب الضعف لمعالجتها.	3.36	1.16	6
15.	تمنح العاملين فرصا للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا في الإدارة.	3.26	1.21	10
16.	توظف العاملين على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى لسد النقص في بعض التخصصات.	3.45	1.12	4
17.	تستفيد من قدرات ومواهب العاملين لتحقيق التميز في العمل.	3.76	1.07	1
18.	تكليف العاملين بمهام مختلفة خلال فترات زمنية محددة	3.31	1.16	8
19.	إحلال العاملين في تنفيذ المهام المختلفة المتجانسة.	3.55	1.17	3
20.	تدريب العاملين على مهارات العمل في مواقع مختلفة عن طريق تغيير المهام الموكلة لها.	3.69	1.12	2
21.	تتقل العاملين بين المهام المختلفة لممارسة أعمال في أقسام أخرى لتحقيق التدوير أهدافه.	3.38	1.13	5
	البعد ككل	3.29	1.16	

يتضح من الجدول (5) أن واقع تطبيق بعد التصميم الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة جاء بدرجة (متوسطة) فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وبانحراف معياري قدره (1.16)، وفيما يلي الترتيب لعبارات هذا المحور على النحو التالي:

-جاءت العبارة (17) ونصها " تستفيد من قدرات ومواهب العاملين لتحقيق التميز في العمل. " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.07)، ويمكن عزو ذلك إلى أن القيادة لديها الرغبة في الاستفادة من الكوادر البشرية وتحاول توظيف هذه الكوادر في تطوير الأداء الإداري والتعليمي كل في مجال ابداعه الأمر الذي يعمل على إيجاد نوع

الاحترام والثقة بين القيادة والعاملين، كما يوجد نوع من التنافس بين الجميع في تطوير القدرات المهنية والإدارية بما يحقق في النهاية التميز للمؤسسة كلها.

-جاءت العبارة (20) ونصها" تدريب العاملين على مهارات العمل في مواقع مختلفة عن طريق تغيير المهام الموكلة لها" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (1.12)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية انتقال العاملين للقيام بأداء المهام التي تكلف بها من قبل القيادة في مواقع مختلفة في إدارة التعليم أو مكاتب الاشراف سوف يسهم في تدريبهم على العديد من المهارات ومنها تحمل المسؤولية كاملة للتصرف في حل أي مشكلة تواجههم، وكذلك التدريب على إدارة المواقف وتنمية مهارات التعامل مع الآخرين في عرض المشكلات، وتنمية المهارات الإدارية المختلفة

-جاءت العبارة (13) ونصها" تكليف الكفاءات الشابة لممارسة الإدارة في مجالات مختلفة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم" في المرتبة التاسعة، وبمتوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.19)، ويمكن عزو ذلك إلى أن تكليف الكفاءات الشابة لممارسة الإدارة في المجالات المختلفة سوف يسهم في إبراز قدراتهم وإبداعاتهم وإيجاد نوع من اثبات الذات وتحقيق التنافسية الشريفة بين الجميع مما يؤدي إلى توافر العديد من المهارات والقدرات البشرية والاستفادة منها عند الحاجة في تحمل المسؤولية في إدارة وتنفيذ أي مهمة في أي وقت.

-جاءت العبارة (15) ونصها" تمنح العاملين فرصا للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا في الإدارة " في المرتبة العاشرة، وبمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.21)، ويمكن عزو ذلك إلى وجود رغبة لدى القيادة لإتاحة الفرص امام العاملين للنمو المهني واعداد قيادات الصف الثاني وتجهيزهم لوظائف عليا في الإدارة وذلك من خلال اكتساب الخبرة الإدارية بواسطة المشاركة في حل المشكلات الإدارية وابداء الأفكار والمقترحات والتفويض لإدارة المجالس واللقاءات الدورية والاجتماعات المختلفة وإدارة الحوار أثناء الاجتماعات العامة والخاصة وطرق التعامل مع جميع المنسوبين.

إجابة السؤال الرابع: "ما واقع تطبيق بعد التطوير الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التطوير الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التطوير الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
22.	تطوير مهارات العاملين الإدارية لصقل خبراتهم وإكسابهم مهارات جديدة.	3.71	1.09	4
23.	تحفيز الكفاءات المؤهلة عند إثبات قدراتها الوظيفية في شغلها مناصب وظيفية جديدة.	3.75	1.02	2
24.	توضع خطط تطويرية تمنح العاملين فرصاً أفضل لشغل وظائف أعلى.	3.66	1.05	6
25.	تعقد لقاءات مع العاملين لتوضيح أهداف وفوائد التدوير الوظيفي.	3.51	1.12	13
26.	تضع خطة محددة وجدول زمني لتدوير العاملين داخل الإدارات.	3.52	1.11	12
27.	تضع خطط لتطوير إجراءات وأساليب العمل بصفة مستمرة.	3.62	1.10	8
28.	دعم نقل الخبرات المهنية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارات	3.57	1.108	11
29.	تطبق التقنية بأساليبها المختلفة في إحداث للتدوير الوظيفي	3.61	1.13	10
30.	تدريب العاملين على تطبيق التقنية في الإدارة والاستفادة منها في إحداث التدوير	3.73	1.12	3
31.	تقييم أداء العاملين في إحداث تدوير وظيفي وفقاً لاحتياجاتهم.	3.90	1.05	1
32.	تحفيز العاملين وإطلاق قدراتهم الإبداعية مما يساهم في تطويرهم مهنيًا.	3.69	1.16	5
33.	تحويل العاملين من وظيفة إلى وظيفة أخرى في تطوير العمل.	3.63	1.22	7
34.	تطبيق لائحة السياسات والأنظمة والقواعد والأدلة والإجراءات التي تنفذ عملية التدوير وتعمم على الجميع.	3.61	1.08	9
	المحور ككل	3.66	1.17	

يتضح من بيانات الجدول (6) أن واقع تطبيق بعد التطوير الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة جاء بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.17)، وفيما يلي الترتيب لعبارات هذا المحور على النحو التالي:

-جاءت العبارة (31) ونصها "تقييم أداء العاملين في إحداث تدوير وظيفي وفقا لاحتياجاتهم." في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (1.05)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القيادات تعمل على الاستفادة من أساليب تقييم أداء العاملين في إحداث التدوير الوظيفي وفقا لمتطلباتهم واحتياجاتهم لان ذلك يسهم في تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة، وتقليل الهدر، والجهد، والوقت.

-جاءت العبارة (23) ونصها "تحفيز الكفاءات المؤهلة عند إثبات قدراتها الوظيفية في شغلها مناصب وظيفية جديدة" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.02)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عملية انتقال العاملين للقيام بأداء المهام التي تكلف بها في مواقع مختلفة سواء في إدارة التعليم أو مكاتب الإشراف يسهم في تدريبهم على العديد من المهارات ومنها تحمل المسؤولية كاملة للتصرف في حل أي مشكلة تواجههم، والتدريب على مهارات العمل في مواقع مختلفة عن طريق تغيير المهام الموكلة وهذا يساعد على تميزهم وبالتالي ترشيحهم للجوائز وتشجيعهم ماديا ومعنويا.

-جاءت العبارة (26) ونصها "تضع خطة محددة وجدول زمني لتدوير العاملين داخل الإدارات" في المرتبة الثانية عشر، وبمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.11)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن وضع خطة محددة وجدول زمني لتدوير العاملين يعمل على تحقيق الاهداف الإدارية والمهنية بكفاءة وفعالية.

-جاءت العبارة (25) ونصها "تعقد لقاءات مع العاملين لتوضيح أهداف وفوائد التدوير الوظيفي" في المرتبة الثالثة عشر، وبمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.12)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عقد القيادات لقاءات مع العاملين لتوضيح أهداف وفوائد التدوير الوظيفي سوف يسهم في تكوين قاعدة معلوماتية عند العاملين حول الأهمية والأساليب التي تستخدم في تطبيق التدوير الوظيفي مما يسهم في إيجاد رؤية واضحة عند المشاركة في التطبيق بفاعلية.

إجابة السؤال الخامس: والذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة)؟ وجاءت النتائج بالجدول التالي:

1) الفروق طبقاً لمتغير المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (7): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	75.624	2	37.812	1.047	0.64
	داخل المجموعات	27250.179	322	84.628		
	المجموع	27325.803	324			
المحور الثاني	بين المجموعات	52.925	2	26.463	0.271	0,76
	داخل المجموعات	31100.718	322	96.586		
	المجموع	31153.643	324			
المحور الثالث	بين المجموعات	20.158	2	10.079	0,075	0,92
	داخل المجموعات	43044.993	322	133.680		
	المجموع	43065.151	324			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التصميم الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التطوير الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهذا قد يرجع إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة لما له من دور مهم في اكتساب الخبرة الإدارية والتعليمية من الانتقال بين عدد من المراكز والمنصب الإدارية في الإدارة والتعامل مع أفراد يمكن الاستفادة منهم بصفة مستمرة.

(2) الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (8): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) تعزى لمتغير الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	171.032	2	85.516	1.014	0.36
	داخل المجموعات	27154.771	322	84.332		
	المجموع	27325.803	324			
المحور الثاني	بين المجموعات	327.838	2	163.919	1.712	0,18
	داخل المجموعات	30825.805	322	95.732		
	المجموع	31153.643	324			
المحور الثالث	بين المجموعات	474.100	2	237.050	1.792	0,16
	داخل المجموعات	42591.051	322	132.270		
	المجموع	43065.151	324			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التصميم الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التطوير الوظيفي للتدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهذا قد يرجع إلى أن أفراد عينة البحث من ذوي الخبرة الكبيرة والخبرة القليلة يرون أهمية تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي بإدارة تعليم بيشة وذلك للاستفادة من خبرات الأفراد في الإدارات المختلفة والاعمال والمهام التي تنتج في كل إدارة من تلك الإدارات والتي تختلف تلك المهام والأعمال من إدارة لأخرى في الإدارة التعليمية الواحدة.

رابعاً: إجابة السؤال السادس والذي نص على " ما الآليات المقترحة لتطوير تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي) بإدارة تعليم بيشة؟

1)آليات تطوير تطبيق بعد التدريب وتطوير القدرات.

- عقد ورش عمل حول التنمية الذاتية للعاملين، وتدويرهم في أكثر من تخصص.
- مناقشة العاملين في الصعوبات التي تواجههم أثناء تطوير العمل.
- تطبيق استراتيجيات اكتشاف مواهب وإبداعات العاملين.
- دعم العمل بروح الفريق الواحد بين مما يحقق التعاون والتميز.
- تشجيع التنافس الإيجابي مما يستثير إنجازهم للعمل.

2)آليات تطوير تطبيق بعد التصميم الوظيفي.

- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى.
- تكليف الكفاءات الشابة لممارسة الإدارة في مجالات مختلفة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم.
- تحديد جوانب قوة العاملين للاستفادة منها، وجوانب الضعف لمعالجتها.

-منح العاملين فرصا للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا في الإدارة من خلال تغيير المهام الموكلة له لتطوير مهاراتهم.

(3) آليات تطوير تطبيق بعد التطوير الوظيفي:

- عقد لقاءات مع منسوبات المدرسة لتوضيح أهداف وفوائد التدوير الوظيفي.
- وضع خطة واضحة وجدول زمني لتدوير الرؤساء والمرؤوسين.
- وضع خطط لتطوير إجراءات وأساليب العمل بصفة مستمرة.
- دعم نقل الخبرات المهنية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تطبيق نظام تقني للتدوير الوظيفي بإمكانات عالية لتطوير العمل.
- تقييم أداء منسوبات المدرسة في إحداث تدوير وظيفي وفقا لمتطلباتهم واحتياجاتهم في العمل.
- تحفيز العاملين وإطلاق قدراتهم الإبداعية مما يسهم في تطويرهم مهنيًا.

خامسًا: توصيات البحث:

- في ضوء نتائج البحث أعلاه، يمكن التوصية بما يلي:
- إنشاء نظام معلومات إداري فعال يساعد على تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- تعديل الهيكل التنظيمي، وتعديل بعض الأنظمة واللوائح الوظيفية بما يدعم التوسع التدريجي لتطبيق التدوير الوظيفي.
- تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، وأسلوب التوسع الوظيفي، والتدوير الوظيفي بين العاملين، من خلال تغيير مكان العمل، أو طبيعته، أو إجراءاته، أو بيئته المادية - ولو لفترات قصيرة.
- توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف وبما يتفق مع قدرات وإمكانات وتخصصت العاملين والعمل.
- توعية العاملين بأهمية التدوير الوظيفي من خلال المنشورات والورش وغيرها، وزرع الثقة لديهم بأهمية التدوير الوظيفي، وتغيير الاتجاهات السلبية تجاهه تجنباً لمقاومة التغيير.
- إشراك العاملين في عملية التخطيط للتدوير الوظيفي، والاستعانة بأرائهم لكونهم المعنيون بالأساس بعملية التدوير الوظيفي.
- التنسيق بين إدارات التعليم والمؤسسات التدريبية في تحديد الاحتياج التدريبي للعاملين ومن ثم تصميم البرامج التدريبية وفق ذلك الاحتياج.

ثالثاً: مقترحات البحث:

في ضوء النتائج السابقة والتوصيات يمكن تقديم مجموعة من العناوين البحثية المقترحة، وهي كما يلي:

1-دراسة العلاقة بين ظاهرة التدوير الوظيفي والإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

2-إجراء دراسة حول التدوير الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لموظفي إدارة التعليم العام بالمملكة.

المراجع

أبو صبيحة، جبر علي (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الأخضر، حمدي أبو القاسم (2019)، " إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج5، عدد خاص.

آل حسين، سارة عبد الله (2018). "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بين تميم". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود

بدر، نضال. (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، غزة.

بركات، حيان محمد، عيسى جميل صالح (2021). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج43، ع4، جامعة تشرين، صص12

- 29

البليوي، مرزوقة حمود (2020) مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية "بنات"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج4، ع5، المركز القومي للبحوث غزة، ص 1 - 28

الجلاب، محمد فتحي محمود محمد (2019). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية: جامعة المنيا نموذجا، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مج6، ع3، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، صص 77 - 112

الجنازرة، أسماء علي محمود (2020). "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين

ومساعدى المديرين". (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. جامعة الشرق الأوسط.

الحارثي، دلال بنت ناصر، الشمري، عبد الرحمن بن عبدالله (2020). مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الإقتصاد والإدارة، مج34، ع2، جامعة الملك عبد العزيز، صص161 - 181

حراز، السيد يوسف (2015). أثر تطبيق سياسة التدوير على الإحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط، مجلة البحوث التجارية، مج37، ع1، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، صص 193 - 235

حرب، محمد خميس (2019). تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، 19 (4)، 159-252.

حمدان، سناء سالم (2005). دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دغمة، عبد اللطيف حسين قاسم (2020). الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن: دراسة تحليلية نظرية، مجلة الجامعة الوطنية، ع11، الجامعة الوطنية، صص77 - 102

الرباط، بهيرة شفيق إبراهيم (2016). الإشراف المهني التربوي. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

رمزي، فهد عبد الرحمن (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الزهراني، محمد بن أحمد العليان. (2019). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. مج. 35، ع. 9، ج. 2، سبتمبر 2019. ص ص. 544-521

سلامة، جهاد حسن (2013). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشريف، حنين نعمان (2013). أثر المسألة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشريف، علي فهد (2011). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (5)، 711-727.

الشمري، عبد العزيز بن سويلم بن عبد الله. (2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ع. 11، يوليو 2019. ص ص. 193-232

الشهري، عائشة بنت محمد بن محمد عبد الله (2016). تطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية للبنات في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية دراسة ميدانية، بمحافظة خميس مشيط، رسالة ماجستير في التربية

الشهيوي، خالد سعد عبد العزيز (2018). التدوير الوظيفي ودوره في إعداد قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

الصعب، اشتياق بنت عبدالله بن علي (2018). واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج2، ع5، المركز القومي للبحوث غزة، صص 38 - 62

الصعيد، هند أحمد محمد سعيد (2018). "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري". مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، ص ص 242-255.

الطريسي، محمد عواض (2021). أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين، مجلة جامعة شقراء، ع15، جامعة شقراء، 115 - 134

عبد الوهاب، علي محمد (2015). هندسة الاستثمار البشري. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

عبيدات، دوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق كايد (2000). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه. أسامة للنشر والتوزيع: الرياض، المملكة العربية السعودية.

العمر، عماد (2018). التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية- دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40 (3): 321- 339.

عيداروس، أحمد نجم؛ أحمد، أشرف محمود (2013). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (رؤية عصرية). خوارزم العلمية: جدة، المملكة العربية السعودية.

فرج، شدى بنت إبراهيم بن حسين (2019). التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج10، ع2، جامعة أم القرى، صص339 - 370

الفضلي، منى عبد المحسن عبد الرحمن (2020). واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، العلوم التربوية والنفسية، مج21، ع1، جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، 309 - 338

فلاته، عبد العزيز عثمان (2011). التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاسه على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الكساسبة، محمد مفضي (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (12) 1، 93- 110.

المدرع، ناصر بن فهد (2014). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض. رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

يوسف، داليا طه محمود؛ أحمد، مها مراد علي (2016). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة". مجلة علم النفس والتربية، كلية التربية، جامعة المنيا، مج 29، ع1، 2-9.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Hashemi, F. Q.; Ghajari, N. B (2014). Correlation between Effective Leadership and Organizational Excellence. International Research Journal of Management Sciences, 2 (2), 36-42.
- Kampkötter, Patrick ,Harbring, Christine, Sliwka, Dirk(2018).Job rotation and employee performance - evidence from a longitudinal study in the financial services industry. International Journal of Human Resource Management. May2018, Vol. 29 Issue 10, p1709-1735. 27p.
- MAHALAKSHMI, R. R., UTHAYASURIYAN, K.(2015). IMPACT OF JOB ROTATION ON EMPLOYEE COMMITMENT AND JOB INVOLVEMENT IN BANKING SECTOR OF SIVAGANGA DISTRICT., CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management. Aug2015, Vol. 6 Issue 8, p12-15. 4p.
- 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.
- Tumipa. V and Rooky. F (2018) The Role of Job Rotation Practices Towards Employee Performance in Kantor Pollyanna Kalayaan Negara Dan Lalang (KPKNL). Journal EMBA, 6 (2):898 – 907
- Weiss, W. H. (2020). building morale, motivating, and empowering employees. Supervision. Feb2020, Vol. 81 Issue 2, p5-8. 4p.

