

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء
الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة
العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين

**Job Rotation and its Relationship to the Level of Dministrative
Competence of Department Heads in The Directorates
of Education in the Capital Amman Governorate
from the viewpoint of Employees.**

إعداد

شفاء ساكت محمد المحاميد

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

تفويض

أنا شفاء ساكت محمد المحاميد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، للمكتبات أو المؤسسات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: شفاء ساكت محمد المحاميد.

التاريخ: 2020 / 06 / 09.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين".

للباحثة: شفاء ساكت محمد المحاميد

وأجيزت بتاريخ: 2020 / 6 / 4

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم | الاسم | جهة العمل | التوقيع |
|-----------------------|----------------|--------------------|---|
| أ. د عاطف يوسف مقابلة | رئيساً ومشرفاً | جامعة الشرق الأوسط |  |
| د عثمان ناصر منصور | عضواً داخلياً | جامعة الشرق الأوسط |  |
| د خالد احمد الصرايرة | عضواً خارجياً | جامعة مؤتة |  |

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا وسيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،

بعد مسيرةٍ دراسيةٍ حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، الحمد لله جاء اليوم الذي أقطف به ثمرة هذا الجهد.

في البداية أشكر الله -عزَّ وجل- أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث، ثم أتوجه بالشكر والعرفان لأستاذي

القدير: الاستاذ الدكتور عاطف مقابلة

الذي أشرف على هذا العمل منذ كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن أصبح رسالة فله مني كل الشكر والتقدير والعرفان والذي كان لنصحه وإرشاده الدور الجلي في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة وعلى توجيهاتهم السديدة ونصائحهم العلمية القيّمة.

ويسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان ... إلى كل من أشعل شمعةً في دروب عملنا

وإلى من وقفوا على المنابر وأعطوا من حصيلة فكرهم لينبروا درينا ... إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية من جامعة الشرق الأوسط... فلهم مني خالص الشكر والتقدير.

والشكر الموصول إلى من زرعوا التفاؤل في درينا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا، ولكنهم منحونا الكثير، فلهم منّا خالص الشكر والعرفان.

والله ولي التوفيق

الباحثة: شفاء المحاميد

الإهداء

إلى مَنْ بَلَغَ الرسالة وأدَّى الأمانة ... ونَصَحَ الأُمَّة ... إلى نبي الرِّحمة ونور العالمين

سيدنا محمد- صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-

إلى مَنْ كَلَّه اللهُ بالهَيبة والوقار ... إلى مَنْ عَلَّمَنِي العطاء دون انتظار ... وَأَنَّ الأعمال الكبيرة والمهمة لا تأتي إلا بالصبر والعزيمة والإصرار ... إلى مَنْ عَلَّمَنِي كيف أقب بثباتٍ فوق الأرض ... إلى مَنْ كانت دعواته لي تسبق رغباتي ... إلى قدوتي ووطني الدافئ وملجأئي وسكني وسكينتي ... إلى شمسي ومن أحمل اسمه بكل شموخٍ وفخر:

والدي العزيز- أطال الله في عمره-

إلى مَنْ عَلَّمَتَنِي التَّفاني والعطاء ببذخ ... إلى منبع الخير والتضحية والإيثار والكرم ... إلى مَنْ شاركتني السراء والضراء ... إلى بسمَةِ الحياة وسرِّ الوجود ... إلى مَنْ كان دعاؤها سرّاً ناجحي ... إلى مَنْ تحت أقدامها الجَنَّة إلى أعلى الحبايب ... إلى قمري وملاكي الطاهر:

والدتي العزيزة- أطال الله في عمرها-

إلى الإثني عشر كوكباً ... الذين يطوفون في سمائي ويمنحونني النور والدفء والسعادة

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية ... إلى نبراسي الذي ينيّر دربي ... إلى مَنْ أشدُّ بهم أزرِي

أخواني وأخواتي- حفظهم الله-

إلى من كان ملاذي وملجأئي في سري وعلني وساندني ودعمني

وإلى جميع مَنْ تلقيت منهم النصّح والدّعم ... إلى الأصدقاء والإخوة الذين ساندوني ودعموني بعد الله، وأثبتوا أنّ الأُخوة ليست بالرحم فقط ... أهديك خلاصة جهدي العلمي

إلى الصرح التعليمي الشامخ وبيتي الثاني الذي احتضنتني

مدرستي الحبيبة سنمار

إلى أحبتي جميعاً ... أهدّي ثمرة جهودي وحصيلة علمي ... أهدّي هذا العمل المتواضع.

الباحثة: شفاء المحاميد

فهرس المحتويات

| | |
|--------|-------------------------------|
| أ..... | العنوان..... |
| ب..... | تفويض..... |
| ج..... | قرار لجنة المناقشة..... |
| د..... | شكر وتقدير..... |
| ه..... | الإهداء..... |
| و..... | فهرس المحتويات..... |
| ح..... | قائمة الجداول..... |
| ك..... | قائمة الأشكال..... |
| ل..... | قائمة الملحقات..... |
| م..... | الملخص باللغة العربية..... |
| ن..... | الملخص باللغة الإنجليزية..... |

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

| | |
|--------|---------------------------|
| 1..... | مقدمة..... |
| 4..... | مشكلة الدراسة..... |
| 6..... | هدف الدراسة وأسئلتها..... |
| 7..... | أهمية الدراسة..... |
| 8..... | حدود الدراسة..... |
| 8..... | محددات الدراسة..... |
| 8..... | مصطلحات الدراسة..... |

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

| | |
|---------|--|
| 10..... | أولاً: الأدب النظري..... |
| 40..... | ثانياً: الدراسات السابقة..... |
| 48..... | ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية..... |

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

| | |
|---------|--------------------|
| 50..... | منهج الدراسة..... |
| 50..... | مجتمع الدراسة..... |
| 50..... | عينة الدراسة..... |

| | |
|----|-------------------------|
| 52 | أداتا الدراسة..... |
| 53 | صدق أداتي الدراسة..... |
| 58 | ثبات أداتي الدراسة..... |
| 59 | متغيرات الدراسة..... |
| 60 | إجراءات الدراسة..... |
| 61 | المعالجة الإحصائية..... |

الفصل الرَّابِع: نتائج الدراسة

| | |
|----|--------------------------------------|
| 62 | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... |
| 66 | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... |
| 73 | النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث..... |
| 74 | النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع..... |
| 80 | النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس..... |

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

| | |
|-----|---|
| 86 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... |
| 89 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... |
| 93 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث..... |
| 94 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع..... |
| 97 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس..... |
| 100 | التوصيات..... |

قائمة المراجع

| | |
|-----|-----------------------|
| 101 | المراجع العربية..... |
| 104 | المراجع الأجنبية..... |
| 105 | الملحقات..... |

قائمة الجداول

| رقم الفصل - رقم الجدول | محتوى الجدول | الصفحة |
|---------------------------|--|--------|
| 1 - 3 | توزيع افراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب اللواء والجنس | 51 |
| 2 - 3 | توزيع أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات التربية في محافظة العاصمة عمان حسب متغيرات الجنس | 51 |
| 3 - 3 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 52 |
| 4 - 3 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة | 52 |
| 5 - 3 | معامل ارتباط بيرسون بين المجال والفقرات المنتمية له لأداة التدوير الوظيفي | 54 |
| 6 - 3 | قيم معاملات الارتباط بين المجال الأول والثاني والثالث لأداة التدوير الوظيفي | 55 |
| 7 - 3 | معامل ارتباط بيرسون بين المجال والفقرات المنتمية له لأداة الكفاءة الإدارية | 56 |
| 8 - 3 | قيم معاملات الارتباط بين المجال الأول والثاني والثالث والرابع والخامس لأداة الكفاءة الإدارية. | 57 |
| 9 - 3 | معامل ثبات أداتا الدراسة بطريقة التجزئة النصفية والاتساق الداخلي (كرونباخ الفا). | 59 |
| 10 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازليا | 62 |
| 11 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الإنتاجية) مرتبة تنازليا. | 63 |
| 12 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (العمل بروح الفريق) مرتبة تنازليا. | 64 |
| 13 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (المستفيدين من الخدمة) مرتبة تنازليا. | 65 |
| 14 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازليا. | 67 |

| رقم الفصل - رقم الجدول | محتوى الجدول | الصفحة |
|---------------------------|---|--------|
| 4 - 15 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الكفاية الذاتية) مرتبة تنازليا. | 68 |
| 4 - 16 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الكفاية الإنسانية) مرتبة تنازليا. | 69 |
| 4 - 17 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الكفاية الإدراكية) مرتبة تنازليا. | 70 |
| 4 - 18 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لمستوى لفقرات مجال (الكفاية الفنية) مرتبة تنازليا. | 71 |
| 4 - 19 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الكفاية التكنولوجية) مرتبة تنازليا. | 72 |
| 4 - 20 | معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان | 73 |
| 4 - 21 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف درجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعا لمتغير الجنس | 74 |
| 4 - 22 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف درجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي | 75 |
| 4 - 23 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرف درجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعا لمتغير سنوات الخدمة | 76 |
| 4 - 24 | تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعا لمتغير سنوات الخدمة | 77 |

| الصفحة | محتوى الجدول | رقم الفصل - رقم الجدول |
|--------|---|---------------------------|
| 78 | نتائج المقارنات البعدية بطريقة LSD تبعا لمتغير الخبرة | 25 - 4 |
| 80 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعا لمتغير الجنس | 26 - 4 |
| 81 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي | 27 - 4 |
| 82 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرف مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعا لمتغير سنوات الخدمة | 28 - 4 |
| 83 | تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في الكفاءة الإدارية تبعا لمتغير سنوات الخدمة | 29 - 4 |
| 84 | نتائج المقارنات البعدية بطريقة LSD لمستوى الكفاءة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة. | 30 - 4 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|-----------------------|-------|
| 18 | أبعاد التدوير الوظيفي | 1 |

قائمة الملحقات

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|---|-------|
| 104 | أداتا الدراسة بصورتها الأولى | 1 |
| 113 | أسماء المحكمين | 2 |
| 114 | أداتا الدراسة بصورتها النهائية | 3 |
| 119 | كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم | 4 |
| 120 | كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم (لواء الجامعة، لواء قصبه عمان، لواء القويسمة، لواء وادي السير) | 5 |
| 121 | البراءة البحثية | 6 |

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين

إعداد: شفاء ساكت المحاميد

إشراف الأستاذ الدكتور: عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة التدوير الوظيفي، وأداة الكفاءة الإدارية، تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (310) من العاملين في مديريات التربية والتعليم.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، وأن مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.93)، وكما أظهرت النتائج وجود معامل ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق فردية تُعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي وأبعاده؛ لتأثيره الإيجابي على الكفاءة الإدارية، والعمل على تحديد آليات وإجراءات واضحة ومرنة لعملية التدوير؛ مما يؤدي لفسح المجال أمام الموظفين للتطوير والتجديد للرقى إلى وظائف أفضل.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الكفاءة الإدارية.

**Job Rotation and its Relationship to the Level of Administrative
Competence of Department Heads in The Directorates of Education in
the Capital Amman Governorate from the viewpoint of Employees**

**Prepared by: Shefa'a S.Almhameed
Supervisor by Prof: Atef Y. Magableh**

Abstract

The current study aimed at identifying the degree of job rotation practice and its relationship to the level of administrative competence of department heads in education directorates in the capital Amman governorate from employees' point of view. To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive correlational methodology. Two tools were developed for the study. They are the tool for job rotation.

In addition, the tool for administrative competence. Their validity and reliability have been employees in the directorates of education. The results of the study indicated that the degree of practicing job rotation in education directorates in the capital Amman

Level of administrative competence of department heads in the directorates of education in the capital Amman governorate was high from the viewpoint of employees. it mean was (3.93). The results also showed that there were high, positive and significant correlations. there were significant differences at ($\alpha= 0,05$) in the degree of practicing job rotation for department heads in the directorate of education in the capital Amman governorate due to sex variable, in favour of males, and the variable of years experience, in favour those whose experience was more than 10 years. There were no significant differences attributed to academic qualification variable. The researcher recommended the need to pay attention to the requirements of job rotation and its dimensions because positive effect on administrative efficiency, and work to define mechanisms and procedures for clear and flexible rotation process which leads to open the way for employees to develop and renew to upgrade to better jobs.

Keywords: Job Rotation, Administrative Competence.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تشهد الألفية الثالثة تطورًا وتغيرًا يتميز بالحركة المستمرة والمتلاحقة في شتى نواحي الحياة، وذلك في ظل الثورة المعلوماتية والتفنية الذي انعكس على المؤسسات التربوية وأهدافها ونشاطاتها، وأيضًا إلى التعامل مع تلك التحديات التي تواجهها، مما يدعو إلى عملية تطوير وتحديث وتجديد مستمر للعناصر في المنظومة التعليمية؛ حتى تتماشى مع تلك التغيرات والتطورات والمستجدات، ولذلك تعد المؤسسات التربوية في المجتمع القيادة: بأنها نقطة مهمة تركز عليها في ظل هذا التزايد من المؤسسات، وتعدد أعمالها وتعقدها ومواجهة تلك التحديات التي تواجهها فأصبح وجود قيادة تربوية واعية أمرًا ضروريًا لمواصلة البحث والاستمرار في التغيير والتجديد.

ظهرت الإدارة التربوية كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة في سنة 1946، ومن ذلك الحين بدأ الالتفات إلى الإدارة التربوية وبدأت تفرض نفسها على علوم التربية، وأصبحت هي المسؤولة عن اتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه مما يحقق أهداف التربية وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة وتحقيق أهداف المجتمع القريبة والبعيدة (حسان والعجمي، 2013).

وتُعرف الإدارة التربوية: "بأنها الإدارة التي توجه مسيرة العملية التعليمية على مستويات مختلفة، لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال قدر الإمكان" وبذلك تُمثل الإدارة التربوية مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المؤسسات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية والإدارات التعليمية (لاشين وقرني، 2012).

ويتميز العمل الإداري بأنه لا يتحدد بمستوى، ولا يوجد وحدة إدارية محددة أو معينة في المؤسسة وخصوصاً عمل الإدارات العليا، إذ يفترض على المدير أن يكون ملماً بكافة الجوانب والأعمال الموجودة في المؤسسة، وتكون لديه فكرة واضحة عنها، ومن هنا لا بد من استحداث طرق تطويرية تُسهم في اكتساب المديرين المعلومات الكافية عن المؤسسة والمهارات والكفايات اللازمة التي يحتاجها الموظف في عمله الإداري، والتي يحتاجها الكثير من المديرين ولا يمكن توفرها إلا من خلال استحداث أساليب وتقنيات إدارية جديدة من بينها: أسلوب التدوير الوظيفي (القحطاني، 2011).

إن مؤسسات المجتمع المحلي وخصوصاً التي تقدم الخدمة لأبناء المجتمع هي التي تكون بأمر الحاجة إلى التجديد والنَّظور والإبداع في إجراءاتها وعملياتها؛ لتطور خدماتها المقدمة بشكل مستمر، وهي التي تحتاج دائماً إلى تغيير مهاراتها وتطوير الكفاءات الإدارية بشكل دوري، وذلك لتضمن أفكاراً إبداعية وتقنيات من القادة والمديرين (العلمي والعمر، 2018).

يساعد التدوير الوظيفي المؤسسات على الاستفادة من الموارد البشرية القليلة المتوافرة لديها، وإكسابها مهارات جديدة لإنجاز العمل، وذلك عن طريق تدريبهم وتهيئتهم لسد العجز في بعض الأماكن، ويُطبق أيضاً التدوير الوظيفي في المؤسسات التي لا ترغب بتعيين موظفين جدد أو نقل موظفين من مؤسسات أخرى (زكي، 2010).

إن التدوير الوظيفي هو من أهم الاستراتيجيات والطرق الحديثة التي تُستخدم لتطوير ورفع الكفاءة لدى العاملين في المؤسسات التربوية، وذلك من خلال تدريبهم وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة المتنوعة التي تُسهم في تعزيز الكفاءة والمهارات الأساسية لدى الموظفين من خلال التثقلات والحركة في تلك المؤسسات (الوادي، 2012).

إنَّ لكلِّ مؤسسةٍ هدفاً تسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعةٍ من الأعمال التي يقوم بها الموظفون، والذين تكون لديهم مقدراتٍ ومؤهلاتٍ معينة يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي يحصلون على مقوماتٍ كثيرةٍ تُحقِّق رغباتهم وحاجياتهم (عزام، 2014).

ولذلك فإنَّ التدويرَ الوظيفيَّ يُعدُّ من المحفزاتِ القويَّة للكفاءاتِ البشريَّة لممارسة أدوارهم كإشرافٍ وإدارةٍ وقيادةٍ، وإظهار مقدراتهم وإبداعاتهم في إدارة المواقف والأعمال المختلفة، وهو نوعٌ من أنواع التَّغييرِ الوظيفيِّ والتنَّظيميِّ، ويحتاجُ ذلك إلى تهيئة الموظفين من خلال تدريبهم على المهارات الفنية والإدارية الجديدة وتهيئتهم وإقناعهم بأهميته والحاجة إلى التدوير الوظيفيِّ وتحقيق الفائدة لهم وللمؤسسة، وذلك لضمان قناعة الموظفين وتلافي مقاومة التَّغيير أو التدوير الوظيفيِّ من قِبَل بعض العاملين وتحقيق أهداف المدرسة (البدوي، 2012).

ونظراً لأهمية المؤسسات التَّربويَّة في المجتمع المتجدد والمتغيِّر؛ فإنه يتطلَّب من القائد أن يكون ذي كفاءةٍ عاليةٍ قادرةٍ على تحقيق أهدافها، ورفع مستواها وتحقيق الكفاية الإدارية لموظفيها والمهارات الذاتية والفنية والإنسانيَّة والتَّفاعليَّة اللازمة لقيادة المؤسسة (المشاقبة، 2014).

إنَّ الكفاياتِ المختلفة التي يمارسها رؤساء الأقسام في مديريات التَّربية والتَّعليم تؤدي دوراً مهماً في نجاح العملية التَّربويَّة والتَّعليميَّة، مما يتوجب عليهم من ممارسة مجموعةٍ من الكفاياتِ الفنيَّة التي تمكِّنه من تأدية دوره التَّربويِّ القياديِّ، ومجموعةٍ من الكفاياتِ الإنسانيَّة التي تمكِّنه من التعامل بنجاحٍ مع الأقسام الفنيَّة والإداريَّة في القسم، ومع المعلمين والطلبة في الميدان، ومجموعةٍ من الكفاياتِ الإداريَّة التي تمكِّنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل، إذ إنَّ نجاحه في تحقيق الأهداف مرتبطٌ بالكيفيَّة التي يُدير بها القسم، وبالأسلوب الإداريِّ الذي يمارسه (عودة، 2010).

ونظرًا لأهمية تدريب وتطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة، يمكن الإشارة إلى أن التدوير الوظيفي له دور مهم في عملية تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين وممارسة أدوارهم بتميز وكفاءة عالية. لذا جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين.

مشكلة الدراسة

إنَّ الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التربوية وتحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة وتجديد وتطوير بيئة التعلم، يتطلب استحداث أساليب جديدة ترقى بالعمل الإداري وتساعد على إنجاز الأعمال وإنجاحها، ويتوقف أيضًا على توفير القائد وما يمتلك من مهارات قيادية تساعده في الوصول إلى تلك الأهداف المنشودة.

لذلك تعددت الأسباب التي تدعو إلى البحث عن الاستراتيجيات الحديثة المقندرة على مواجهة التحديات والتغيرات والتطورات التي تُعاني منها بعض المؤسسات الحكومية ومنها: عدم إلمام الموظف بكافة المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة التي تساعده في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا برزت الحاجة إلى استراتيجية للتدوير الوظيفي لتقديم العون لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستوى من خلال تنمية وتطوير رئيس القسم أو الإداري في المؤسسة.

إنَّ العملية التعليمية تحتاج للتدريب والتطوير لرفع مستواها من خلال التجديد والتغيير وخلق الإبداع والابتكار والرقى بأهدافها، وهذا ما أشارت إليه توصيات دراسة بدر (2016) عن التدريب والتطوير المستمر لاستراتيجية وتحسين مهارات ومفدرات الموظفين يساعد في رفع مستوى زيادة إنتاجية المؤسسة.

إنَّ الكفاءةَ الإداريَّةَ تتعلَّق بعناصر العمليَّة الإداريَّة ومنها التَّنظيم والرقابة والتفتيش والتوجيه والتخطيط، وأيضًا القيادة ورسم السياسات الخاصَّة بتلك العمليَّة للوصول إلى الإنتاج المتوقع من تلك المؤسسة، وتحتاجُ تلك العناصر من القائد مُفدراتٍ متعدِّدةٍ ومتنوعَةٍ يمكن قياسها بشكلٍ عمليٍّ، والحكم على الكفاءة الإداريَّة لتلك المؤسسة (نسيم، 2016).

ومن خلال الرُّجوع إلى بعض الدِّراسات وتوصياتها تبين أنَّ هناك معيقاتٍ تُؤدِّي إلى ضعف مستوى الكفاءة الإداريَّة لدى العاملين، وهذا ما أكَّدته دراسة السليمان (2016) والشلبي (2017).

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التَّربويِّ، فقد استشعرت بأهميَّة التدوير الوظيفي وعلاقته بالتأثير على مستوى الكفاءة الإداريَّة لدى رؤساء الأقسام، وهما يعكسان مقدرة العاملين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمة المقدمة للمؤسسات التَّربويَّة، وأيضًا لاحظت وجودَ اختلافٍ بين مستويات الكفايات الإداريَّة التي يمارسها رؤساء الأقسام في مديريات التَّربية والتَّعليم، واستمرار ممارسة بعضهم لأنماطٍ إداريَّةٍ تقليديَّةٍ، تنعكسُ سلبيًّا على فاعلية العمليَّة التَّربويَّة وأداء المديرية، وعلى أشكال السلوك الإداريِّ.

لذا جاءت هذه الدراسة لتُعرِّفَ درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإداريَّة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التَّربية والتَّعليم في محافظة العاصمة عمَّان من وجهة نظر العاملين.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر العاملين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: ما مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد الدراسة بين التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد الدراسة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة والمؤهل العلمي)؟

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في المتغيرات التي تدرسها كون أسلوب التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة التي لاقى اهتمام الكثيرين من المسؤولين في المؤسسات، ومما يزيد من أهميتها هو الاهتمام بالموظفين في المؤسسات التربوية والمرتبطة برفع الكفاءة الإدارية اللازمة لديهم.

وترى الباحثة أنه يمكن تلخيص الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما يلي:

1- تساعد الباحث على زيادة المعرفة والثقة والاطلاع على الطرق العلمية المتبعة في تطبيق

أسلوب التدوير الوظيفي في مديريات التربية والمؤسسات التربوية.

2- الاستفادة من توصيات هذه الدراسة من قبل الباحثين في إجراء دراسات أعمق وأشمل من

استخدام أسلوب التدوير الوظيفي في كافة المجالات.

3- الإضاءة إلى مفهوم التدوير الوظيفي والتشجيع على ممارسته بسبب الحاجة له، وتأثيره على

تحقيق مستوى الكفاءة في المؤسسات التربوية المختلفة.

وأما من الناحية التطبيقية يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة:

1- يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد الموظفين لرفع مستوى الكفاءة الإدارية.

2- قد تسهم هذه الدراسة في رسم رؤية واضحة عن استراتيجية التدوير الوظيفي وعلاقته

بمستوى الكفاءة الإدارية، وتكون مرجعاً لهم في رفع المهارات اللازمة في تحسين أدائهم.

3- قد تسهم هذه الدراسة وتفيد مراكز التدريب والتطوير في مديريات وزارة التربية من خلال

إعداد برامج تدريبية في موضوع التدوير الوظيفي وأهميته في رفع كفاءة الموظف الإدارية.

حدود الدراسة

تتمثلُ حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحد البشري: تمَّ تطبيق هذه الدراسة على العاملين في مديريات التَّربية والتَّعليم في محافظة العاصمة عمَّان.

2- الحد المكاني: اقتصرت على مديريات التَّربية والتَّعليم في محافظة العاصمة عمَّان.

3- الحد الزماني: طُبِّقت هذه الدراسة في الفصل الدراسيِّ الثاني من العام (2020/2019).

4- الحد الموضوعي: درجة ممارسة التَّدوير الوظيفيِّ وعلاقته بمستوى الكفاءة الإداريَّة.

محددات الدراسة

اشتملت محددات الدراسة على الآتي:

1. تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدقٍ وموضوعيَّةٍ استجابةً أفراد عينة الدراسة لأدواتها.
2. تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأدوات الدراسة.
3. يمكنُ تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة، إذا سُحبت منه عينة أخرى مماثلة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

التَّدوير الوظيفي: يُعرفُ بأنه "النَّهج العمليُّ الذي تتبعه المؤسسة لتناوب الموظفين داخل الأقسام المختلفة أو بين الإدارات المختلفة خلال فتراتٍ زمنيَّةٍ محددة، مما يساعد على إثراء وتوسيع

معارف أولئك الموظفين وخبراتهم حول المهمات الوظيفية، وذلك بطريقةٍ مخطّطٍ لها مسبقاً" (Mohan, 2015: 209)

ويُعرفُ إجرائياً بأنّه أحد الأساليب الحديثة التي تُسهم في التطوير الإداري من خلال تحريك رؤساء الأقسام في المديرية إلى عملٍ آخر بشكلٍ أفقي ولفترّة زمنية محددة تكون ضمن خطةٍ منظمةٍ، وذلك من أجل تطوير معارفهم وتنويع خبراتهم ومهاراتهم لأداء الأعمال والمهام وفق ما يطرأ من مستجداتٍ في المؤسسات التربوية أو الحقل التربوي، وفي المستقبل يكون مهيباً ومجهزاً لتولي المناصب القيادية، ويقاس في الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على أدواتها التي طوّرتها الباحثة لهذا الغرض.

الكفاءة الإدارية: هي ما يقوم به مدير المؤسسة التعليمية من الإجراءات والأنشطة وذلك بهدف الوصول إلى النتائج المرضية في مجال إدارته للمؤسسة التعليمية (العمرات، 2010).

وتُعرفُ إجرائياً الكفاءة الإدارية هي قدرة القائد أو رؤساء الأقسام في المؤسسة التربوية على إنجاز الأهداف بطريقةٍ مناسبةٍ وفقاً للظروف والعوامل في المؤسسة التربوية، وتُقاس في الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على أدواتها التي طوّرتها الباحثة لهذا الغرض.

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية، وقد تمّ تقسيم هذا إلى قسمين:

أ- التدوير الوظيفي

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات التي تتسارع والتي فرضتها التطورات في مختلف الميادين ، مما يؤدي إلى أن تقوم المؤسسات بإعطاء الموارد البشرية المزيد من الاهتمام لكونهم العنصر المهم في المؤسسة، فهو محور العمل الإداري ومصدر المعرفة والخبرات والإبداع، ومن أهم الجوانب التي توضح اهتمام المؤسسات بتلك الموارد البشرية، أنها توفر لهم التدريب وتزيد من مهاراتهم، والعمل على تطوير فكرهم واتجاهاتهم باستمرار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التدوير الوظيفي الذي ينتج من المبالغة في التخصص على الصعيد الفني والتنظيمي، والذي يؤدي بدوره أن يتميز بالرتابة والملل، وأيضاً لا يتيح لهم الفرص الملائمة للتغيير والتجديد والابتكار، مما يولد الشعور بالملل والاستياء لدى العاملين، وانعكست آثار ذلك في الكثير من الملامح السلبية مثل: التقاعد المبكر، ودوران العمل (ترك العمل)، وزيادة معدلات الغياب في المؤسسة (القحطاني، 2011).

لذا يُعدُّ التدوير الوظيفي: هو الاستراتيجية أو الأسلوب الإداري المناسب للقيام بحل الملامح السلبية وأيضاً المقدرّة على استيعاب المتغيرات التي تُحيط بالمؤسسة (الخالدي، 2011).

وهناك بعض المرادفات التي تحتوي نفس مفهوم التدوير الوظيفي وهي: تناوب المواقع، ودورية العمل، والتناوب الوظيفي، ودورية العمل، وتبديل الوظائف.

مفهوم التدوير الوظيفي

يُعرَّفُ لُغَةً: من مادة دار، دَوَارًا، دَوْرَانًا: تعني طاف حول الشيء، وأيضًا منها الدوارة: كل ما تحرك الشيء ودار (أنيس ومنتصر والصولحي وأحمد، 2004: 302).

ويُعرَّفُه مرسِي (2010): بأنه الانتقال الذي تتبعه بعض المؤسسات القائمة على تنويع الخبرات لدى الموظفين، وأيضًا عندما لا تتوفر هذه الخبرات خارجها.

"وهو النظام المرتب بالعمل والقيام فيه بتكليف الموظف بأداء المهمات والعمل، ويتم ممارسة مهمات وظيفية محددة، وبعد مدة زمنية محددة كافيته لإتقان العمل، يُنقل إلى عملٍ جديدٍ أو وظيفةٍ جديدةٍ" (الخالدي، 2011: 129).

وأشار إليه الوادي (2012: 257) "بأنه يتيح للموظف التناوب على مواقع العمل المختلفة من موقعٍ إلى آخر حسب الحاجة، ولا يحدث ذلك إلا عندما يُدرَّبُ الموظف ويكتسبُ مهارات العمل المختلفة".

كما عرّفه خان وراسل وعبد الرحمن (Khan, Rasli & Abid-urrahman, 2014:11) على أنه الحركة المؤسسة للموظف من وظيفة إلى أخرى في فترةٍ مصممةٍ في نفس المؤسسة، ويتم نقل الموظفين من وقتٍ إلى آخر من عمل معين، حيثُ يدعم كلَّ عمل المهارات والخبرات لدى الموظفين، هو أيضًا: تغيير الموظفين في مختلف المناصب في المؤسسة.

التدوير الوظيفي عرّفه اللبدي (2015): "بأنه تعريض الموظف لخبراتٍ جديدةٍ ووظائفٍ متعددة، ويُسهّم ذلك في أن يتعرف الموظف إلى الموظفين الآخرين وأنشطتهم.

التدوير الوظيفي: وهو "عملية انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى على فترات زمنية محددة" (Abisola, 2017: 45).

ويُعرفُ التدويرُ الوظيفيُّ: "أنَّهُ واحدٌ من آليات التّدريب المستمرة، ويمكن القول بأنّ التدوير الوظيفيُّ: هو الممارسة لنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة في فترة زمنية محددة وذلك من أجل تعزيز الخبرة والتنوع" (Ragel, 2017: 3).

ويُشيرُ الزّهراني والقحطاني (2008) إلى أسلوبَي تطبيق التدوير الوظيفي وهما:

التدوير الرأسي: وهو انتقال الموظف للعمل من الوظيفة الحالية إلى أخرى، وممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، ويؤدي ذلك إلى زيادة في الأجور والمسؤولية والأهمية الوظيفية.

التدوير الأفقي: يعني انتقال الموظف للعمل من الوظيفة الحالية إلى أخرى، وممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في نفس المستوى الوظيفي، ولا ينتج عنه زيادة في الأجور المالية أو المسؤولية والأهمية الوظيفية.

والتدوير الأفقي في هذه الدراسة، أنّه يتم انتقال رئيس القسم من قسم لآخر، وذلك بهدف إكسابه مهارات وخبرات جديدة، والوقوف على نقاط القوة والضعف لديه، وإعطاءه المجال بالقيام بالأعمال، ويمتاز هذا الأسلوب بالمرونة، وأيضاً من الترابط بين الأقسام المختلفة، ويحل أزمة التنسيق بين الأقسام في المديرية، والتي يُعاني منها في المجال التربوي، فمن خلاله يستطيع التعرف إلى المشكلات التي تعاني منها المؤسسة بشكل عام، وذلك يزيد من المعرفة والمعلومات، ويحققُ تطويرَ العمل فيها (الخالدي، 2011).

التدوير الوظيفي: هو طريقة لتصميم الوظائف، إذ يتعلم فيها الموظفون مهارات العمل من أجزاء مختلفة، ومن خلال إجراء بعض التغييرات في المهمات سيتم التخلص من الإرهاق الناتج عن المهمات الوظيفية المتكررة، ولقد تم الاعتراف بأهمية التدوير الوظيفي منذ فترة طويلة في جميع المؤسسات تقريباً في جميع أنحاء العالم، ويعد وسيلة ممتازة للمؤسسات؛ لتطوير الموظفين والمديرين التنفيذيين (Salih, 2017).

وتعرفه الباحثة من كل ما سبق: بأنه أحد الأساليب الحديثة التي تُسهّم في التطوير الإداري من خلال تحريك رؤساء الأقسام في المديرية إلى عملٍ آخر بشكل أفقي ولفترة زمنية محددة تكون ضمن خطة منظمة، وذلك من أجل تطوير معارفهم وتنويع خبراتهم ومهاراتهم.

الفرق بين نقل الموظفين وأسلوب التدوير الوظيفي

إنَّ النّقلَ يعني تغيير العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عملٍ آخر مساوٍ له في المركز الوظيفي وأيضاً المسؤولية والأجر (الموسوي، 2008).

ويكون أحياناً النّقلَ لضروريات العمل، وفي الحياة العملية قد يكون النّقل إلى وظيفة أقلّ اجراً ومسؤولية ويُسمى: تخفيض العمل، وليس ترقية؛ لأنها لا تؤدي إلى زيادة في الأجر أو المسؤولية.

ويذكر كلُّ من: نوري وكورتل (2011) بأنَّ أنواع النّقل هي:

1. النّقل الإنتاجي: وهدفه انتقال الفائض من رؤساء الأقسام أو العاملين من قسم إلى آخر هو

يحتاج إليه، وذلك يكون بدلاً من تعيين أفرادٍ جُدد، ويتفادى هذا النوع من النّقل إنهاء خدمات

العاملين.

2. النُّقْلُ الشَّخْصِي: وهذا النُّقْلُ يتعلّق بالشخص نفسه، حيث في حالة أنّه لا يستطيع الاستمرار في أداء عمله الحالي، وذلك نتيجةً لخطأ في التعيين منذ البداية، أو عدم مقدرته على أداء العمل ويُعزى أيضًا لأسبابٍ شخصيةٍ: كتأزم العلاقة في العمل بين المرؤوسين، أو اعتباراتٍ أُخرى كقربه من السكن.

3. النُّقْلُ التَّدْرِيبي: ويُقصدُ به نقلُ الفرد من مكانٍ لمكانٍ؛ لزيادة مداركه ويكون النُّقْلُ بصورةٍ دوريةٍ، وهذا النوع لتدريب الإداريين (التدوير الوظيفي).

4. النُّقْلُ التَّنَاقُبي: ويقوم على تقسيم العمل إلى مناورات كالفترات الصَّبَاحِيَّة والمَسَائِيَّة، وذلك حسب ظروف العمل وما يستدعيه.

5. النُّقْلُ المؤقت أو الدائم: قد يُنقلُ الأفراد لمدة قصيرة لا تتجاوز أسبوعًا، وذلك بسبب التغلب على ظرفٍ طارئٍ في المؤسسة، ثم يعود الفرد بعدها إلى عمله، أمّا النقل الدائم: فهو النُّقْلُ الذي لا يعود فيه الفرد لعمله السابق.

وأما التدوير الوظيفي: فهو أسلوبٌ إداريٌّ مخطط ومستمر يهدف إلى زيادة خبرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتمييزها؛ مما يؤدي إلى رفع عائد الموارد البشرية في المؤسسة، ويُعدُّ جزءًا من النُّقْلُ، ويقوم على اتجاهين: إمّا نقلُ رأسي (ترقية) إلى مستويات أعلى في المستوى والمسؤولية، وإمّا نقلُ أفقي (تدريبي) إلى مواقعٍ إدارية بنفس المستوى والأجر.

وتستخلص الباحثة بعد استعراض مفهوم النُّقْلُ وأنواعه، وعرض مفهوم التدوير الوظيفي الفرق

بينهما كما يلي:

النُّقْلُ: أعم وأشمل ويُستخدم كأداةٍ قانونية، وتكون فورية ويكون باتجاهين:

أ- النُّقْلُ الأفقي: وهو نقل من نفس المستوى من المسؤولية أو الأجر.

ب- خفض العمل، ولا يكون النُّقْلُ بنفس مستوى المسؤولية أو الأجر.

أساليب تنفيذ التّدوير الوظيفي

نظرًا لأهمية التّدوير الوظيفي التي تُسهمُ في تطوير مهارات وخبرات العاملين، وتدفعهم نحو العمل على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، إذ لا بد من استخدام هذا الأسلوب وفق خطةٍ مدروسةٍ مسبقًا من قِبَل أصحاب القرار.

لابدّ من تطبيق سياسة التّدوير الوظيفي؛ كي تستطيع المؤسسات مقاومة التغيرات والتحديات، وأيضًا تقبله بين الموظفين وبين رؤساء الأقسام، وتُعد هذه السياسة تنفيذًا لدور إدارة التّغيير والتّحول التي يُفترض أن تُنفذ داخل أيّ مؤسسة.

ويتمّ التّدوير الوظيفي بأسلوبين: الأسلوب الأول: يتمّ التّدوير بين الموظفين العاملين بالإدارة أو القسم بحيث يعمل الموظف (أ) عمل الموظف (ب) والموظف (ج) عمل الموظف (أ) وهذا مع بقية الموظفين.

أمّا الأسلوب الثاني: يُطبّق من خلال تدوير أعمال مديري الإدارات والأقسام، بحيث يُنقل مدير الإدارة والأقسام (أ) ليقوم بعمل الإدارة (ب) ويُنقل مدير الإدارة (ب) ليعملَ عمل الإدارة (ج) وهكذا.

ويجبُ النّظرُ إلى عدّة أمورٍ كي ينجح التّدوير منها: أن تكون المهمات التي يُنقلُ إليها الموظف مشابهة وبنفس درجة الصعوبة للمهام التي كان يمارسها، وأن تكون مدة التّدوير (4) سنوات لكل فترة؛ حتى تكون فترةً كافيةً ليتعرّف المديرُ إلى أعمال إدارته، ويقوم بتطوير أعمال الإدارة وتحقيق الأهداف (العتيبي، 2010).

إنَّ تطبيق التّدوير الوظيفي، تمّ تطويره في بعض الدّراسات المختلفة ولم يكن التّغيير على نطاقٍ واسعٍ في كافة المجالات، وغالبًا ما يتم إهمال تأثير نسيان التّعلم ووقته على العاملين في المستوى التّظيمي والفردية الذي يمكن أن يسهّل العمل؛ ولذا يجب أن يكون جميع العاملين مقتدرين على أداء جميع الوظائف، فإنّ التّدوير داخل مجموعةٍ واحدةٍ يتكون من عددٍ محددٍ من الوظائف يقلُّ بشكلٍ كبيرٍ من التّكلفة والوقت المستغرق في التّعليم (Moussavi, Zareb & Grundera, 2019)

إنّ أهمية التّدوير الوظيفي في حال تطبيقه، لا بدّ من وضع خطةٍ مسبقةٍ، تُطبّق من خلال برنامجٍ واضحٍ يؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة من التّدوير الوظيفي.

مراحل تنفيذ التّدوير الوظيفي

وقد أورد بدر (2016) عن هذه الخطوات والمراحل التي تشمل:

أولاً: الإجراءات الأولى

تهيئة الموظفين والإدارات لفكرة التّدوير الوظيفي، من خلال عقد اجتماع لهم وذلك لتحديد الأهداف المرجوة من التّدوير الوظيفي، ويكون الاجتماع عرضاً عن بيئة العمل والمناقشة للعلاقة بينها، مع الأخذ بعين الاعتبار الوظائف التي سوف تُخلى عن طريق: (التقاعد والاستقالة والنقل) في مختلف مواقع العمل، وأيضاً نقل الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن بالإضافة إلى التقييم المستمر؛ لتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة، مع إعطاء الوقت المناسب لتأهيلهم ذهنياً وجسدياً لأداء المهمات الجديدة، ومن ثمّ تهيئة جوّ تسوده علاقاتٌ حسنةٌ وطيبةٌ بين الموظفين الجدد والقدامى.

ثانياً: التهيئة والإعداد لنقل فكرة سياسة التدوير الوظيفي

ويتم ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين لمعرفة كيفية مواجهة التحديات والمشكلات، والتعرف إلى المواقف التي يمكن أن تعترضهم في أثناء تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي ووضع المرؤوسين تحت الأمر الواقع وإعطاءهم وقتاً كافياً للتفكير في التغيرات التي تحدث لهم، والعمل على تهيئة بيئة العمل من خلال إيجاد روح التعاون بين المرؤوسين لضمان سير التدوير بنجاح.

ثالثاً: تنفيذ ومتابعة وتقييم عملية التدوير الوظيفي، وذلك من خلال

تطبيق برنامج التدوير الوظيفي مع الحرص على المتابعة لعملية التدوير الوظيفي، ورصدها لضمان المرونة، والكشف عن الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهمات، والوقوف على حاجاتهم التدريبية، والعمل على تقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي من خلال عقد اجتماع للموظفين، وعمل استبانة جديدة، ومقارنة نتائجها بالاستبانة المسبقة، فإذا كانت النتائج مرضيةً مواصلة التدوير والتعرف على نقاط القوة والضعف، أو وجود مشكلة والحاجة إلى اتخاذ إجراءات صحيحة أو وقف التدوير.

وتستنتج في ضوء ما سبق أن عملية التدوير الوظيفي يمكن أن تنجح وتحقق أفضل النتائج

من خلال المتابعة والتقييم المستمر، ورصد النتائج ومتابعتها لتحقيق الأهداف المرجوة.

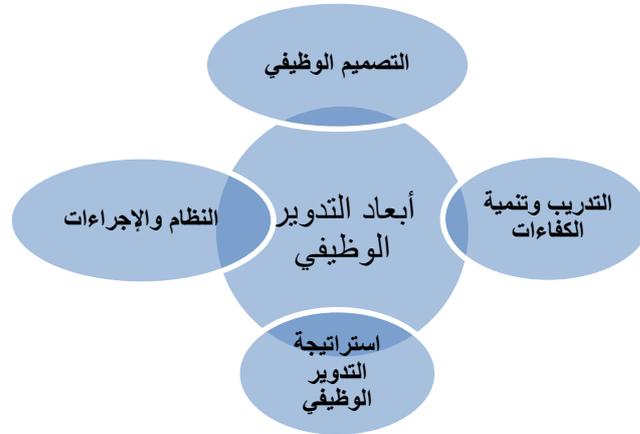
أبعاد التدوير الوظيفي

إنّ تطوير الموظف يوسّع من مهاراته ومعارفه، ويوسّع من إطار رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا هو خليط من التعلّم الذاتي والتدريب، وبما أنّه هناك ولادة عالم جديد هو عالم العولمة إثر التطورات الحديثة التي شملت مناحي الحياة المختلفة، وأثرت في كثير من المؤسسات

وسادت في هذا العالم الجديد ثورةً علميةً وتقنيةً أدت إلى إعادة هيكلة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، وأيضاً إضافة أنماطٍ جديدةٍ تنظيميةٍ وأفكارٍ جديدةٍ.

ويُعدُّ التدوير الوظيفي هو أحدُ أهم أساليب الحديثة المتبعة في بعض المؤسسات التي تسعى لتطوير أداء العاملين، وتحرصُ على ازدهار المؤسسة، وهذا يتحقق من خلال استخدام أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي.

وتلخّص الباحثة بأنه لا بدّ من تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي بالشكل المناسب؛ لأنّ ذلك سيؤدي إلى إنجاح أسلوب التدوير الوظيفي داخل المؤسسة؛ لذلك يتوجب على المؤسسة تطبيقها بشكل صحيح ومناسبٍ، ومن هذه الأبعاد (التدريب وتنمية الكفاءات، التصميم الوظيفي، استراتيجية التدوير الوظيفي، النّظام والإجراءات)، وتظهر هذه الأبعاد في الشكل رقم (1)



الشكل (1): أبعاد التدوير الوظيفي

أ. التدريب وتنمية الكفاءات

يؤدي التدريب الجيد إلى تحويل الكوادر البشرية داخل أي مؤسسة إلى فردٍ مثمرٍ للمؤسسة، يعمل على تحقيق الأهداف ويحسن أداءه، ويقدم الخدمات مما يزيد من الإنتاجية خلال الفترات الزمنية التدريبية المحددة، فالمؤسسات التي تولي اهتمامها بالعمل على تنمية موظفيها وتطويرهم،

ستجد الأثر الواضح، وذلك في أداء مهاتهم وتطوير خبراتهم في المهمات الوظيفية المطلوب أداءها على مستوى العمل وتقديم الأفضل، وهي قوة رئيسية تتحكم بحياة الإنسان العملية، وتعد العملية التدريبية وسيلة فعالة لزيادة الكفاءة لدى الأفراد داخل أي مؤسسة وزيادة اكتساب المهارات الجديدة والخبرات، وأيضا العمل على إثارة روح المنافسة بين العاملين لتلقي المزيد من المعلومات الجديدة وتطوير أدائهم في العمل (بدر، 2016).

وهناك للتدريب بعض الخطوات التي يُعتمدُ عليها في عملية التدريب والتنمية للعاملين أو نظرية التدريب، وتتكون من أربع خطواتٍ ومراحل، وتبدأ أولاً: بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، والتي تعني تحديد المهارات التي ترغب المؤسسة بتحقيقها بنهاية التدريب، وتكون عبارة عن تغيير اتجاهات وتطوير المهارات وزيادة المعارف، ومن ثم تأتي الخطوة الثانية: وهي التصميم لبرامج التدريب، وهي عبارة عن ترجمة الأهداف الموضوعية إلى محتوى تعليمي، ويتم تحديد الأسلوب الذي سيستخدمه المدربين من خلال توصيل المحتوى التعليمي التدريبي إلى المتدربين مثل: المحاضرة والمناقشة، وأيضاً يتم تحديد المساعدات والمعينات على التدريب كالأقلام والسيبورة، ويتم تحديد المدربين والتكلفة التي يحتاجها التدريب، أما الخطوة الثالثة: فهي تنفيذ البرنامج، وتتمثل في تحديد الجدول التنفيذي من حيث: مواعيد الجلسات وترتيباتها، وفي النهاية الوصول للمرحلة الرابعة، وهي تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم آرائهم حول إجراءات البرنامج أو تقييم أداء المدربين محل التدريب (ماهر، 2008).

إن تنفيذ الأنشطة غير المخطط لها في عملية التدريب لا تعود بالفائدة على تطوير وتنمية الوظيفة والموظف في أغلب الأحيان؛ لذا حتى نضمن أن تتحقق التنمية والأهداف المرجوة، يجب على المدراء القيام بتخطيط وتنسيق الجهود الإنمائية، وهذا من خلال الأساليب المختلفة للتنمية

التي تُستخدم في تطوير الوظيفة، ويُعدُّ التّدوير الوظيفي أحدُ هذه الأساليب وأحد أساليب التنمية، وهو عبارة عن نقل الفرد من مكان وظيفيةٍ إلى أخرى، ويُقوّي التّدوير الوظيفي فهمًا أكبر للأفراد العاملين في المؤسسة، ويجعلها أكثر تنوعًا، ويعزّز مهاراتهم، ويحدُّ من الملل، والتّدوير الوظيفي يُسهم في إحياء الحماس، وتطوير مواهب الموظفين، وذلك من خلال عمليات النقل الأفقي للموظفين.

وقد يشوب عملية التّدوير بعضُ السّلبات منها: أنّ تكون مكلفةً ويرجع ذلك إلى المقدرّة الكبيرة والحاجة إلى الوقت الكثير، قد يكون مطلوبًا تعريف المتدربين على مختلف المهمات والتقنيات الجديدة في كل وحدة (Jackson & Mathis, 2010).

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة بأنّ عملية التّدوير الوظيفي تكملُ عملية التّدريب؛ بحيث لا يمكن أن يتمّ التّدريب دون أن يكون هنالك أداةً فعّالةً كالتّدوير الوظيفي، وأيضًا لن ينجح أسلوب التّدوير الوظيفي دون أن يكون هناك تدريبٌ فعّال، فعملية نقل الموظف من موقع إداري إلى موقعٍ آخر، فإنّ ذلك سيزيد من خبراته ومهاراته ومعارفه، وهذا يزيد من إنتاجية العمل المرجوة؛ لذا يتوجب أن يكون هناك تدريبٌ مدّته كافيةً لإكساب الموظفين الخبرات والمهارات اللازمة والتّخطيط الصّحيح لبرامج التّدريب في فتراتٍ زمنيةٍ مناسبةٍ.

ب. التّصميم الوظيفي

ويُعرفُ على أنّه عمليةٌ يتمُّ فيها تقسيم وترتيب الأنشطة والأعمال المؤسسة إلى مجموعاتٍ من الوظائف، ويُراعى عند التصميم مجموعةً من المتغيرات المرتبطة بالمؤسسة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية (زايد، 2003).

وهناك هدفان للتصميم الوظيفي أولاً: تحقيق متطلبات المؤسسة من أجل الزيادة في الإنتاجية والكفاءة العملية، وثانياً: المقدره على إشباع حاجات الأفراد من الاهتمام والتحدي والإنجاز، كما أن إعادة التصميم يشمل على هيكلية الوظيفة التي تسمح بالتفاعل الاجتماعي، وإحداث التعاون والتشارك بين العاملين (بدر، 2016).

ج. أسلوب التدوير الوظيفي

تُسهّم المؤسسات في تقديم المساعدة للعاملين من خلال تحديد ميولهم المهنية، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف في مهاراتهم، وتصوراتهم لأهدافهم المهنية في المؤسسة وذلك من خلال ما يُسمى بعملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي، وهي العملية التي يتم من خلالها المقدره على زيادة وعي وإدراك العاملين بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط القوة والضعف، وذلك من خلال ما توفره المؤسسة من معلومات حول الفرص الوظيفية، فإن إتاحة المعلومات أمام العاملين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المؤسسة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المرجوة (عمر، 2010).

قد يكون هناك عدة أسباب قد تختارها المؤسسة للتدوير الوظيفي مثل: استخدامه كألية تعليمية، وهناك فوائد كبيرة قد تفوق التكاليف التي ينطوي عليها تدريب الموظفين على الوظائف المتنوعة: كالألية التعليمية، حيث يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتعلم المهارات اللازمة التي ستساعدهم على التطور والتقدم، وهذه الفرصة للتوظيف لها التأثير الكبير في رفع الروح المعنوية والفعالية الذاتية، وقد يتم الاستفادة من استخدام التدوير الوظيفي من خلال مقدره المؤسسة على الاحتفاظ برؤساء الأقسام داخلها، وتساعد ممارسة التدوير على العمل بشكل أكثر كفاءة وإنتاجية (Asfaw,2018).

ويُشيرُ كلُّ من الكردي والعتار (2011) أنّ وسائل التّخطيط والتّطوير الوظيفي والتأهيل

والمهام الصّعبة، وإشراك المديرين في ممارسات المسار الوظيفي، والنّقل، والترقية.

وأنّ التّدوير الوظيفي من أهم تلك الوسائل، فهو يصقل خبرات ومهارات وظيفيّة متعددة للعامل الجديد، وذلك بنقله من وظيفته إلى وظيفةٍ أخرى بشكلٍ مؤقتٍ، وذلك يُساعد على أن يتعرف إلى زملاءٍ جدد لهم أنشطةٍ مختلفةٍ، كما أنّه سيتعرّف إلى كلّ شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظيفته في المؤسسات التي تُطبّق نظام التّدوير الوظيفي، عادةً ما يكون الموظّفين في نفس الوظائف بشكلٍ دائمٍ، ولكن يخطط أن يتمّ تحويلهم لتولي وظائفٍ أخرى في بعض الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، وإذا ما نُقلوا إلى الوظائف الجديدة لا يعودون إلى وظائفهم السابقة، وأنّ معظم الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين التّدوير الوظيفي وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات، بيّنت أهمية الخبرات المكتسبة من خلال عملية التّدوير الوظيفي.

د. النّظم والإجراءات

إنّ المؤسسات التي تسعى لتطوير وتنمية موظفيها وزيادة خبراتهم ومهاراتهم، يكون فيها الدور الأكبر قائمًا على المديرين لحث الموظفين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم الوظيفية، وتمتلك هذه المؤسسة مقدراتٍ أكثر على التّعلم الذي يدعم التّطور والتّغيير والابتكار.

وقد أشار كلُّ من بدر (2016) وعزام (2014) إلى نظامين من الأنظمة التي تمارسها إدارة

الموارد البشرية وهما: الأول النّظام المبتكر والثّاني النّظام التّقليدي، ويُعدان لحد الآن في المقام الأول لفهم إنتاجية العمال.

النظام المبتكر: يعتمد هذا النظام على ممارسة الموارد البشرية فرق حل المشكلات والخطط؛ لدفع الحوافز والاختيار والتوظيف الدقيقين، ويحتوي على الاتصالات الفعالة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى توفير الأمن الوظيفي والمرونة في العمل، وقد اختلف منهم في طريقة الممارسات التي يعدونها تشكّل جزءاً من النظام المبتكر، فبعض تلك الممارسات تتقاطع مع بعضها بعضاً مثل تصميم الوظائف الذي يعتمد على نموذج الفريق، وكذلك نموذج دفع الحوافز القائم على أساس الفريق، وأيضاً التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف القائم على أساس الفريق، وهناك مجموعة من تلك المهمات والوظائف المتداخلة، والتي يقوم بها أفراد الفريق لأداء المهمات التي تتطلب إشراك الموظفين من وظائف مختلفة وأقسام متعددة.

إنّ نظام الحوافز القائم على الفريق هو الحوافز التي يستحقّها الفريق نتيجةً لقيامه بمجموعة من المهمات المتداخلة، ويعني هذا أنّ الأفراد يتمّ منحهم المكافأة على أساس أداء الفريق في مختلف الوظائف وليس بناءً على أدائهم الشخصي.

وتحقق الممارسات في هذا النظام السلامة النفسية للموظفين، لأنّ وجود تصميم الوظائف القائم على الفريق، والحوافز والمكافأة على أساس أداء الفريق، يقلل من الضغط الناتج عند العاملين من عملية تقييم الأداء الفردي، ويتمّ توزيع الضغوط على الفريق بدلاً من أن تقع على فردٍ واحدٍ، ولذلك فإنّ الموظف سيكون أكثر فاعليّةً ومقدرةً على طرح أفكارٍ جديدةٍ وإبداعيةٍ للخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما أنّ تصميم الوظائف القائمة على التدوير الوظيفي يُساعد على ضمان السلامة النفسية للأفراد؛ ليتلاءم مع المعارف والمهارات الجديدة التي يمكن أن تكون مفيدةً لتوليد أفكارٍ متميزةٍ ونوعيةٍ، وبالتالي يسمح للأفراد اكتساب بعض المعرفة الجديدة المشتركة مع الآخرين في الإدارات الأخرى، وذلك بيني جسور الثقة داخل الموظفين في هذه المؤسسة.

النظام التقليدي: هذا النظام يعتمد على الحوافز الفردية، وأيضاً يعتمد على تصميم الوظائف الفردية، ولا يعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي، كما يعتمد هذا النظام على أن الحوافز الفردية للموظفين تتم بناءً على أدائهم الفردي، وكذلك يكون تصميم العمل قائماً على الفردية ويعتمد على المهمات التي تم تصميمها خصيصاً للموظفين؛ ليتم أدائها بشكل فردي، ولا يؤخذ بعين الاعتبار لأسلوب التدوير الوظيفي في هذا النظام، وقد استخدم هذا النظام منذ 1960 في الولايات المتحدة ولذلك سُمي بالنظام التقليدي، وهناك تأثير سلبي على الأفراد، حيث أنهم يشعرون بالخوف من التحدث؛ لأنهم يخافون من العقاب، أو الحرج، أو الرفض من العمل، وأيضاً يكون الموظفون أقل إقبالاً لتطوير أنفسهم ومهاراتهم حسب ما هو متوقع منهم، ولذلك لا توجد الرغبة لدى الموظفين بالمجازفة في مستقبلهم العملي فلا يقومون بتطوير مهاراتهم وهذا لأنهم واقعون تحت الضغط بسبب التقييم، مما يؤدي إلى النفور من المخاطر والابتعاد عنها، ونظام الحوافز الفردي يولد هذا النوع من الضغط، حيث يتم التقييم للأداء بشكل فردي، ونوع الحوافز تكون بناءً على أدائهم الفردي، لذلك لن يكون هناك أي فكرة جديدة.

في ضوء ما سبق يمكن الاستفادة من الأسلوبين معاً، إذ يختلف الأفراد، فهناك فروقات فردية يمكن استغلالها عند استخدام الأسلوب التقليدي حيث تتنوع المقدرات والأفكار المختلفة عن الآخرين، وفي حال تطبيق الأسلوب المبتكر، والذي سيتم فيه التفاعل الجماعي بين الموظفين والعمل بروح الفريق والوصول بأفكار جديدة ومنقحة وإبداعية، فستكون هناك فائدة تعود على المؤسسة بشكل كبير في تحقق أكبر عائد من الأفكار الإبداعية التي تصب في خدمة المؤسسة.

ترى الباحثة أن معظم القادة والإداريين المسؤولين الذين استلموا مواقع قيادية في المؤسسات التربوية والتعليمية لعدة سنوات وبدلوا قصارى جهدهم ووقتهم، وأعطوا عصاره فكرهم للمؤسسة،

وخدموا مجتمعهم ووطنهم، يتوجب على الإدارات العليا النظر بوضعهم وثباتهم لسنين طويلة، مما أدى إلى توقف أعمالهم وثباتها، وإيجاد الحلول وتقديم الاقتراحات والعمل بها في المؤسسات، وإحداث نقلة نوعية تنهض بالمجتمع، ويتضح أيضاً أنه لا بدّ من بعض المتطلبات لتكون هناك خطوة فعالة نحو التغيير ومنها: سن المعايير الدقيقة للتقييم، ووضع الشروط وتكون تلك الضوابط معلنة ومشروحة بشكل واضح لتولي مهمة القيادة، وأيضاً تحديد مدة العمل مثلاً: من أربع سنوات إلى ست سنوات قابلة للتجديد والاستمرار وذلك في حالة الإنجاز المبدع، وفي حالة التّدوير الوظيفي تكون الخطة محددةً بمدة من ثلاث سنوات إلى أربع سنوات، يستقطب من خلالها أصحاب الكفاءات العلمية والطاقات المتجددة والمتميّزة والمبدعة وذلك لتنشيط المهمات القيادية، والقيام بوصف محدد للمهام القيادية بكافة مستوياتها وذلك من خلال دليل تنظيمي.

أهمية التّدوير الوظيفي ومزاياه في الإدارة

يُعزز التّدوير الوظيفي مهارات وإرث المؤسسة مع الاحتفاظ بالعاملين الذين لديهم الرغبة في التّعلم والتّجربة، وأيضاً يُساعدُ التّدوير الوظيفي الموظفين على فهم الخطوات التي تُسهم في تقديم الخدمة ومدى التأثير على كفاءة وجودة الخدمة، ومما يدل على إسهام كلّ عاملٍ في تقديم الخدمة، كما أنّ التّدوير الوظيفي يسمح للأفراد اكتساب الخبرة في مختلف خطوات ومراحل العمل، وبالتالي توسيع مداركهم ونظرتهم نحو المستقبل.

يُعدُّ التّدوير الوظيفي بمثابة آلية يُحدّد من خلالها المديرين التزام الموظفين وإنتاجيتهم وابتكارهم من خلال أداء المهمات وقدرتهم على مواجهة التّغيرات في المناخ المهني والتي تفتقده المؤسسات من أجل المنافسة والإنجاز المميّز في العمل (Khan et al., 2014).

للتدوير الوظيفي المقدر على تقليل الملل والرتابة لدى الموظفين في نفس المنصب لسنوات أو لفترات طويلة، كما أنه يُسهم في اكتساب مهارات وخبرات جديدة، ويساعد على الاستقلالية والتحفيز والإنتاجية (Asfaw, 2018).

يحقق التدوير الوظيفي إبعاد الملل عن الموظف الذي استمر في عمله لسنوات طويلة وشعوره بالاطمئنان وعدم القلق حيال مستوى تقييمه بالإضافة إلى عدم وجود الدافعية لديه وعدم الرغبة في التطور والتجدد وفقد الطموح لديه، فاستمرارية هذا الموظف غير مجدية لكونه يمارس عمله بطريقة آلية، ونقله من وظيفة إلى أخرى يكون الحل الأمثل له؛ لِيُتيحَ أمامه مجالات جديدة للتطوير والإبداع، وتوليد نوع جديد من التحدي، فعملية تغيير المدير أو الموظف ليس لها علاقة بالسلبيات أو الأخطاء بقدر ما هي وسيلة لتحقيق الإبداع والتطور من خلال أسلوب التدوير الوظيفي (Mohsen et al., 2012).

ويشير موسوفي وآخرون (Moussavi, etal., 2019) إلى أن التدوير الوظيفي يُسهم في تخفيف عبء العمل باعتباره تدخل مفيد، ويحفز التدوير الوظيفي العاملين؛ مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، ولكن في هذه الحالة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب العمل وتقسيماته ومهامه وتحديد أعباء العمل.

ويتم الاعتقاد عند معظم الخبراء أن نجاح المؤسسات يعتمد على الموظفين الراضين والمتحمسين والمبدعين الذين يحاولون تحقيق أهداف مؤسساتهم، وهذا، يستوجب على المديرين نقل مقدرات ومهارات موظفي المؤسسة من الإمكانيات إلى الواقع وهي واحدة من المهمات الاستراتيجية للإدارة التنظيمية في المؤسسة، وهو استخدام تقنيات خاصة لإيجاد بيئة مناسبة لتزدهر ومقدرات العاملين (Asfaw, 2018).

في ضوء ما سبق يمكن تلخيص أهمية التدوير الوظيفي بأنه يُبعد الملل والرتابة عن رؤساء الأقسام والعاملين الذين توالى على مهماتهم سنواتٍ عديدةٍ، وأيضًا يُسهم في تنمية الإبداع والتجديد والتطوير للخدمات المقدمة للمستفيدين، والتي تتضمن أفكارًا وتقنياتٍ جديدةٍ تسهل تلقي الخدمة ويحفز أيضًا العاملين، كما أنه يُعد من الأساليب التي تُسهم في استثمار الموارد البشرية في مستوياتها كافةً وخصوصًا المجموعة المتشابهة من الوظائف والخبرات والمؤهلات العلمية ومما يساعد في القضاء أيضًا على الروتين، ويبرزُ مقدرات ومهارات وإبداعات العاملين ورؤساء الأقسام، والتعرف إلى الفروق الفردية بينهم، والوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم، مما يُسهم في توزيع رؤساء الأقسام حسب احتياج العمل، فالمرونة في تحريك الرؤساء من قسمٍ إلى قسمٍ آخر، يكون ملماً بجميع الأعمال في الإدارة التابعة لها، ويؤدي ذلك إلى تغطية الحاجة الماسة للعمل بسبب غياب موظف أو الزيادة في حجم العمل.

أهداف التدوير الوظيفي

يُساعد التدوير الوظيفي الموظفين الحصول على التقدير العام لأهداف المؤسسة ويزيد من فهمهم للوظائف التنظيمية المختلفة، ويطوّر من الاتصالات ويحسن من طرق حل المشكلات ومهارات صنع القرار، ويمكن من خلاله تمكين الموظف مجموعةً من المهارات، وذلك من خلال التنقل والتعرف إلى مجموعات العمل المختلفة من الزملاء والأقران، ويُمكن الإدارة من الحصول على الموظفين الذين يمكنهم أداء المهمات لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (Teresia, 2019).

إنَّ الهدف الرئيس من التدوير الوظيفي هو نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى لزيادة حافزهم وحماسهم، وهو طريقة تدريبٍ فعالةٍ، يمكنها إكساب العاملين المزيد من مهارات العمل، ويمكن أن

تضمن وجود ثقةً متبادلةً بين العاملين، وأن تساعدهم على تحسين وظائفهم، فيصبح لديهم عددًا من المزايا، ويصبح العمال من ذوي الخبرة في جميع المهارات اللازمة لأداء المهام؛ مما يولد التكرار في الوظائف، ويشير التكرار في الوظائف إلى تعدد أعضاء الفريق ذي الخبرة، وفيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والقدرات، وهذا يجعل الفريق أكثر مرونةً لتكييف التقدم والتطور، إما داخل الفريق، أو داخل بيئته، وأحد مزايا الالتزام التنظيمي بالتدوير الوظيفي واهتمام الشخص يؤدي إلى تقليل الفجوة بين الأهداف الفردية والتنظيمية وزيادة الالتزام بالمؤسسة (Salih, 2017).

في ضوء ما سبق تستنتج الباحثة أن هناك هدفًا رئيسًا للتدوير الوظيفي، وهي عملية نقل الموظفين داخل المؤسسة وذلك من أجل إكسابهم مهارات قيادية وخبرات تُسهم في رفع مستوى إنتاجيتهم وتحفزهم على العمل في جو يسوده روح التعاون، وتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها، بالإضافة إلى التقليل من مشاكل العمل والضغط، والتكيف معها مما يزيد من التقدم والتطور.

معوّقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي

لقد أظهرت الدراسات أنه عندما تقبل الإدارة العليا التغيير، يجب مراعاة استعداد المديرين المنخفضة والمتوسطة عند تنفيذ التغيير، وأن تكون مقتنعةً بالحاجة إلى التغيير. وهناك العديد من الحواجز التي تحول دون التغيير متجذرة في الاستعداد لقبول التحول التنظيمي، ومن الناحية النفسية يمكن وصف هذه العقبات مثل الحواجز الإدارية، بعدم الأمان والخوف من العواقب السلبية على الأفراد، وفي البيئات الديناميكية تحتاج المؤسسات إلى تنفيذ تغيير مستمر وتطوير في الاستراتيجية والهيكل وثقافة العاملين (Asfaw, 2018).

وقد أشارت الحيايى (2013) إلى المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي مثل: الزيادة في حجم العاملين في المديرىات، والأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تُعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، ومقاومة التغيير من قبل العاملين، وعدم الوعي الكافي بأهمية التطوير، وأيضاً قلة وضعف إدارات التطور مادياً وبشرياً، وضعف الحوافز المادية في المؤسسات، وعدم الاختيار المناسب للإدارات، بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التطوير والتغيير من ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وعدم مناسبة الهيكل التنظيمي في المؤسسة لتطبيق عملية التدوير، وذلك لعدم توافر تحديد معين للمسار الوظيفي، ولا يوجد وصف وظيفي معين للعاملين.

نستنتج في ضوء ما سبق بأن معوقات التدوير الوظيفي تكمن في الوقت الطويل والمستغرق في عملية التدريب للتطوير والمكلف مادياً، وممكن أن يزيد من توتر وقلق بعض الموظفين وبذلك تقل مستوى إنتاجيتهم وكفاءتهم وخصوصاً ذلك الموظف الذي قد يشعر بالراحة والازدهار في منصبه الحالي، وأيضاً لا يُعدُّ التدوير حلاً لكافة المشاكل في المؤسسة، ويمكن لبعض متلقي الخدمة أن يشعروا بالإحباط أو الغضب من الموظفين الذين يرتكبون أخطاءً وخصوصاً إذا لم يُدرَّب الموظف بشكلٍ جيد. ويمكن أن يحصل تدوير غير مكافئ لدى رؤساء الأقسام في المهارات والخبرات.

ب- الكفاءة الإدارية

يتوجب على رؤساء الأقسام امتلاك الكفايات والمهارات اللازمة، وذلك من أجل التغيير والتطوير للقسم، وتأدية المهمات بشكلٍ فعّالٍ في تفعيل إنجازاته ومشاركته داخل المؤسسة وخارجها، وعليه تقع مسؤولية إقناع العاملين في القسم بالتغيير والتطوير والتأثير عليهم بالإضافة إلى مقدرته على حل المشكلات التي تواجه العاملين.

إن الإدارة في هذه الألفية تولي الأهمية لمساعدة العاملين على امتلاك المهارات والخبرات والمعلومات اللازمة لإعداد خططٍ لمسارهم الوظيفي والتّطور والتّقدم فيه، وهذا يساعد العاملين على بلوغ أهدافهم، ويتضمن ذلك تدريب العاملين وتزويدهم بالمعلومات ومساعدتهم على التطوير والأداء الجيد، وأيضًا إحداث تكاملٍ بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة (مرسي، 2010).

تُشكّل الإدارة والقيادة محورًا مهمًا تركز عليه مختلف النّشاطات في المؤسسات العامة والخاصّة على حدٍ سواء، وفي ظلّ تزايد المؤسسات وتناميها وكبير حجمها، وتشتعّب أعمالها وتنوّع العلاقات الدّاخلية وتأثيرها في البيئة الخارجيّة من مؤثراتٍ سياسيةٍ واقتصاديةٍ واجتماعيةٍ وهذه الأمور تستدعي إحداث التّغير والتّطوير (الحري، 2012).

وعرّفها الدريج (2005: 43) بأنّها مقدّراتٌ مكتسبةٌ تسمح بالعمل في سياقٍ معيّن، وتتكون من معارف ومهاراتٍ واتجاهاتٍ مندمجةٍ بشكلٍ مركّبٍ، يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أيّ مشكلةٍ وإيجاد الحلول لها، وأيضًا عرّفنها دائرة المراجعة التربوية بفلوريدا (Education Riview Office In Florida, 2005) المشار إليها في عوده (2010: 22) الكفاية بأنّها: المقدرة على الأداء والممارسة بأنماطٍ سلوكيةٍ أو معارفٍ تظهُر في سلوك الفرد بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

ويُمكن استخلاص مما سبق: بأنّها عمليةٌ تقوم على مجموعةٍ من المهارات والمعارف والقُدّرات والاستعدادات للفرد الشخصية والتّسيق بينهما؛ من أجل القيام بالمهام وبالطريقة المطلوبة والصّحيحة بغض النظر عن الظروف والأوضاع السائدة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

الكفايات الإدارية

تحتاج الإدارة في أي موقع إلى مديرٍ أو رئيس القسم تتوفر فيه مجموعة من الكفايات الإدارية، تساعده على القيام بالعمليات الإدارية المطلوبة منه، من: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتقييم، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل مع الهيئة الإدارية والتعليمية بنجاح بالمدرسة، وكفاياتٍ فنيةٍ تمكنه من إدارة العمل. إلى جانب هذه الكفايات المختلفة، تمتع المدير أو رئيس القسم بالتضج الوظيفي الذي يُمكنه من توظيف قُدراته نحو العمل وامتلاك جهاز اتصال فعّال، وبناء علاقاتٍ إنسانيةٍ إيجابيةٍ وفعّالةٍ بين رؤساء الأقسام والعاملين، ومساعدتهم على تطوير وتنمية أدائهم بالعمل، وتحفيزهم لإعطاء أفضل ما لديهم.

أخذ الاهتمام ببرز بالكفاءة الإدارية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عام 1945م، وذلك نتيجة التوسع بعد الحرب في المشاريع والأعمال، مما أدى ذلك إلى زيادة الضغط للحاجة إلى موظفين أكفاء، وأيضًا الاهتمام بتوفير خلفاء للموظفين بعملية الإحلال الإداري، ومما زاد في صعوبة هذه المشكلة هو ندرة الأشخاص الأكفاء لتولي المناصب الإدارية فضلًا عن الزيادة في أعداد المشاريع والمؤسسات، وكان الخروج من تلك المشكلة هو توفير برامج للتدريب والتنمية الإدارية للمديرين الحاليين، ولم تقتصر التنمية الإدارية على مستوى الإدارة العليا فقط في المؤسسة، بل شملت كافة المستويات الإدارية، وكانت تختصُّ بالتنمية وتطوير الطاقات الإدارية للمديرين الحاليين، وأيضًا تهيئة مديري المستقبل وتمكينهم من المقدرات الإدارية التي تُساعدهم على تولي مناصب قيادية في المستقبل (عبد الباقي، 2004).

نظرًا لتعامل المدير مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك مع تعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، ولأنَّ العمل بالمؤسسات التعليمية له طبيعة خاصة، أصبح من الضروري أن

تتوافر لقادة هذه المؤسسات مجموعة من الكفايات تُشَقِّق من أدوار عمل المديرين التربويين المتعددة لقيادة عمليات التّجديد والتّغيير، فلا معنى لتطوير التّعليم وتحديثه دون إحداث تغييراتٍ حقيقيّةٍ في مقدرات واتجاهات وقيم ومعارف قادة التّغيير وأعضاءه (حسان والعجمي، 2013).

تعددت تصنيفات مجالات الكفايات عند الباحثين وصنفت على النحو الآتي:

أولاً: الكفايات الإدراكيّة التّصورية، تعبّر الكفاية الإدراكيّة التّصوريّة عن مقدرة المدير على رؤية قسمه ككل، وعن تفهّمه وإدراكه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها والأقسام الأخرى التّربوية المتنوعة، وهذه الكفاية تمثّل لرئيس القسم مقدّته على إدارة القضايا والموضوعات والمشكلات التّربويّة، سواءً من حيث المنهج أو أهداف المديرية ومدى انقائها مع السياسة التّعليميّة والأهداف العليا كما تعني مقدرة المدير على الدّراسة والتّحليل والمقارنة والاستنتاج، والمقدرة على تغيير وتطوير العمل الإيجابي حسب المتطلبات والظروف، والمقدرة على التّفكير الإداري والبراعة بالتعامل مع المعلومات، والمقدرة على الابتكار والإحساس بالمشكلات (حجي، 2009).

ثانياً: الكفايات الإنسانيّة: وهي تلك المقدرة الإداريّة للتعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم في إيجاد روح العمل الجماعي بينهم، ويمكن تعريفها أيضاً بأنّها مقدرة الإداري التربوي على التّعامل النّشط والفعال والسلوك كعضوٍ في جماعةٍ وكنصرٍ فعالٍ في تنمية الجهود التّشاركيّة ضمن الفريق الذي يتولى إدارته، وكذلك يتصف الإداري المتمتع بكفاياتٍ إنسانيّةٍ متطورةٍ بأنّه إنسانٌ يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، مدركٌ لاتجاهاته ومسلّماته، واثقٌ بمقدّته على التّعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، فضلاً عن مقدّته على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في المؤسسة في إحداث تغييرٍ منظمٍ في كل المؤسسة والعاملين فيها، وتتصل الكفايات

الإنسانية بالفهم الجيد والثقة المتبادلة بالنفس وبالآخرين، بالإضافة إلى الفهم الجيد لمطالب الآخرين وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية أما الكفايات الإنسانية فتتعلق بالطرق التي يتعامل بها المدير مع الزملاء والعاملين ومنها: إشاعة جو التعاون، وتشجيع العاملين، والمقدرة على فهم الآخرين وآرائهم واتجاهاتهم ومهارة الإنصات، فالعلاقات الحسنة هي أساس نجاح الإدارة المدرسية (البطي، 2010).

ثالثاً: كفايات التخطيط وتشمل قائمة الكفايات الإدارية لرئيس القسم في مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها، وتصميم المنهاج وتطويره ونظم توزيعه على المدارس، وتطوير رؤية مستقبلية للمنهاج تراعي الميول والرغبات والتطبيقات التربوية للتعلّم مدى الحياة، وفهم التصنيفات التعليمية (الأهداف، والموضوعات، والعمليات)، وفهم نظريات المعرفة والتّعليم وأهميتها في سياق التّعليم، وفهم مراحل نمو الأطفال والمراهقين وتطورهم، وإعداد مناهج تطويرية مناسبة، وتطبيقات تعليمية لجميع الأطفال والمراهقين، وتوظيف الوسائل المساعدة لإشباع الحاجات التعليمية الحالية والمستقبلية للطلبة، وتطوير عمليات التّجديد النّظمي للمنهاج للتأكيد على ملائمة العرض والسيّاق والمحتوى، وفهم تنظيم المنهاج للتأكيد على تحسّن أداء الطلبة ومناسبته مع مستوى تفكيرهم (الدجني، 2011).

رابعاً: كفايات إدارة الموارد البشرية وتنميتها: وتشمل الكفايات الإدارية للرئيس القسم في مجال كفايات إدارة الموارد البشرية وتنميتها: تطوير خطة لمساعدة النّظام التربوي على تحديد حاجات الفريق في المناطق التعليمية، وفهم نظريات تعليم الراشدين ودوافعهم، وتقييم فاعلية وضع برنامج شامل لتطوير الفريق وتحديد تأثيره في الإنجاز المهني المتخصص، وإشراك العاملين في تقييم السياسات وصناعة القرار، وتشخيص الصحة والأخلاق المؤسسة وتحسينهما، وفهم استراتيجيات

إدارة الأفراد، والإلمام بمنافع العاملين، وفهم أثر الخدمة والبرامج اللاصفية في بناء شخصية الطلبة، ووضع خطة لمساعدة النظام في تحديد حاجات الفريق في المناطق التي يتم فيها التطوير، ودعم تدريب العاملين، وإنجاز نظام أجورٍ عادلٍ، وتقييم إنجاز الأفراد في المنطقة التعليمية بفاعلية، وتطوير وتنفيذ إجراءاتٍ شخصيةٍ وتدريبيةٍ عادلةٍ وفعالةٍ، ووضع خطوطٍ واضحةٍ للسلطة والاتصال في إدارة وتنظيم المنطقة التعليمية، وإظهار حساسية لحاجات واهتمام العاملين، وتعزيز مناخٍ إيجابي يدعم الأخلاق العالية لفريق العاملين، ودعم التطوير المهني لجميع العاملين من خلال برامج تدريب شاملة ومخططة.

خامسا: كفايات التّقيّم: وتتمثل بمقدرة رئيس القسم على التّقيّم المستمر لما أنجز من العمل في قسمه، وتقديم التّغذية الرّاجعة المناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

سادسا: الكفايات التّكنولوجيّة: والتي تتعلق بقدرة رئيس القسم على استخدام التّقنيّة ومجالاتها المختلفة من أجل تطوير العمل، والاطلاع على البحوث التّربويّة، التي تساعد على تحسين العملية التّعليميّة التّربويّة (البطي، 2010).

سابعا: الكفايات الفنيّة: هي المهارات الناجمة عن امتلاك العاملين للمعارف والخبرة المكتسبة في مجال اختصاصهم والتي تعكس قابليته على أداء مهماته بمهارة وتميز، وتتعلق الكفايات الفنيّة بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في تنفيذ بعض الأعمال، كالتخطيط للعملية التعليمية، والتّقيّم، وتوجيه والارشاد، وتنفيذ اللوائح التعليمية، وتطوير العملية التربوية في المجالات المختلفة (مرسي، 2010).

ثامنا: كفايات القيادة: تتضح الكفايات الإدارية في مجال القيادة في تكوين عبارات مكتوبة عن تصوّرٍ للاتجاهات المستقبلية للمنطقة التعليمية، والاهتمام بالموضوعات العالمية التي تؤثر في المدارس والطلّبة، وتعزيز الصّرامة الأكاديمية والتّميز للعاملين والطلّبة، والمحافظة على الصّحة الفرديّة والانفعاليّة للعاملين، وتفويض الآخرين لتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وبناء احترام الذات عند العاملين في المديرية، واستخدام طرقٍ خلاقيةٍ لحلّ المشكلات، وتشجيع الاختلاف الإيجابي بين الأشخاص وفي البرامج، وإدارة الوقت بفاعلية، وتسهيل التخطيط المقارن، ودعم المناخ التنظيمي في القسم، وإبداء فهمٍ للثقافات المتعددة والقيم الأخلاقية، وتعزيز قيمّ الفهم وثقافات المجتمع متعدد الثقافات (الحراشة، والمقابلة، 2009).

وفي ضوء ما سبق تخلص الباحثة الى إن امتلاك رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم لتلك الكفايات يتضح من خلال ممارستهم، والتي تُعدُّ بمثابة مؤشرٍ وتدل على مستوى الكفاءة التي يملكها من خلال مقدرة رئيس القسم على حل المشكلات التي تواجهه، سواء كانت في القسم أم خارجه مثل: حل المشكلات التربوية التي تواجه العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق أهداف المديرية، وأيضًا ضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة في المديرية.

العوامل التي تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية

أشارت العديد من الأبحاث والكتابات إلى وجود أربعة عواملٍ تسهم في تحسين مستوى الكفاءة الإدارية وقد أشار إليها في عثمان (2005) كما يلي:

- العوامل الذاتية: وتشمل اتجاهات الموظف ومشاعره وإيمانه بالتراث الثقافي للمجتمع وأيضًا قابلية الموظف للتقدم والتغيير والتجديد.

- العوامل المهنية: وتشمل إعداد الموظف وتدريبه وعمل حلقات بحث ومناقشات فضلاً عن متابعة وتحسين العمل.

- العوامل النوعية: وتشمل الكيان الاجتماعي للمؤسسة ومكانتها في المجتمع فضلاً عن وضوح الأهداف المنشودة للمؤسسة، وأيضاً السيطرة على الجماعة داخل القسم والموازنة بين الحلول الفردية والحلول الاجتماعية للمشكلات.

- العوامل البيئية: وتتضمن أيضاً الحرية للإداري في العمل والحوافز المادية والمعنوية التي تُقدّمها المؤسسة له، وأيضاً الارتقاء بالعمل إلى مستوى أفضل.

في ضوء ما سبق فإنّ الكفايات البشرية هي أحد العوامل المسؤولة عن نجاح أيّ مؤسسة وتمييزها عن غيرها، لذلك فإنّ إهمالها وعدم تنميتها وتحفيزها وعدم إشراكها في إدارة وتسيير المؤسسة وعدم توافر العوامل التي تساعد على تحسين الكفاءة من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر قد تؤدي إلى ضعف الكفايات وفقدانها لذلك يتوجب على أفضل الخدمات المقدمة للمواطنين.

خصائص الكفاءة الادارية

أشار كلا من الزهرة (2013) والأمين (2013) إلى خصائص الكفاءة الادارية التالية:

- ذات هدف مُحدّد: أي إنّ الكفاءة تهدف لتحقيق غاية مُعيّنة، وإنجاز هدف مُحدّد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة؛ لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.

- مُكتسبة: وتعني أنّ الكفاءة لا تُولّد مع الفرد، بل يكتسبها عن طريق التدريب المُوجّه.

- مُدرّكة: حيث إنّ الكفاءة التي لا يتمّ إدراكها لا يمكن أن تُحقّق أيّ منفعة للمؤسسة، كما أنّ إدراكها من قِبَل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها.

- ذات تشغيل ديناميكي: ويعني ذلك أنّ تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعملية، وغيرها خلال الزمن.

- مفهوم مجرد: أي أنه لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- مُتقدمة: حيث إنّ عدم استخدامها يُؤدّي إلى تقادُمها، وفي حال عدم السماح للأفراد الذين يُشكّلون مصدراً لها بإظهارها، فإنّ هذا من شأنه أن يُؤدّي إلى تلاشيها.

تصنيف الكفاءة

أشار يحضية (2004) إلى تصنيف الكفاءة إلى أكثر من نوع ومنها:

1- الكفاءة الفردية: وتعد عنصر مهم يجب أن يتوفر في الأفراد بمختلف المستويات الوظيفية وذلك بهدف أداء أعمالهم بشكل يتحقق معه اهداف المؤسسة ويتم مراعاة عامل الزمن الذي له دور مهم في تحقيق الأهداف المنشودة ومن أهم الكفاءات التي تتوجب في الافراد وهي القابلية والمرونة، واستيعاب المعرفة العلمية وذلك بهدف إكتساب إمكانية استخدام التقنية العلمية بكفاءة، والمقدرة على امتلاك قيادة الآخرين. وتقوم المؤسسات على تطوير الكفاءات العاملين وذلك لكونها استثمارا للموارد البشرية من جهة وتنمية من جهة أخرى.

2- الكفاءة الجماعية: وتتشأهذه الكفايات من تجمع الكفاية الفردية، ويمكن التعرف إليها من خلال عمليات المتابعة واكتشاف العناصر المشتركة للمهارة والكفاءة بين العاملين وقد تكونت نتيجة التعاون.

3- الكفاءة الاستراتيجية: ويتم تحديد الكفاءات والمقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وهي لا ترتبط بالموارد البشرية فقط وذلك لأن كفاءة الفرد

هي نتاج لمجموعة من الصفات الفردية وهي المعرفة، المهارة والسلوك، فإن الكفاءات كالمقدرة على العمل بطريقة فاعلة تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقة التأثير المتبادل، ويمكن القول بأن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها توليد تكامل بين الكفاية الفردية وآليات تنسيق معينة، وأيضا يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من خلال ثلاثة أنواع للموارد:

أ. الموارد المادية كالمباني والتكنولوجيا والمعدات.

ب. الموارد البشرية التي تتكون من المهارات والمقدرات والمعرفة.

ج. الموارد التنظيمية وهي الهيكل والرقابة

4- الكفاءة التنظيمية: وهذه الكفاءة ترتبط للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها وأن البيئة التنافسية تفرض على المؤسسات مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية بقصد إعطاءها حرية الإبداع وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية، وتكون المؤسسات ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية هي المؤسسات التي تتصف بالمرونة.

مؤشرات قياس الكفاءة

أشار أبو صبحة (2014) إلى المؤشرات التي استخدمت لقياس الكفاءة الإدارية وهي:

- مؤشرات تكون مباشرة: وتتكون هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات والمدخلات خلال فترة زمنية محددة وتشمل المقياس الكلية، والجزئية والنوعية للكفاءة.

- مؤشرات غير مباشرة: تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة وذلك من خلال قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا العاملين، والروح المعنوية بالإضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الإستثمار للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتوافرة.

لقد أصبحت تلك المؤسسات أكثر تفاعلاً مع الظروف البيئية وأكثر مرونةً ولم يعد هناك للزمان والمكان إشكاليةً في محيط التّواصل والتّفاعل الإنساني في ظلّ التّقدم التّكنولوجي الهائل، فلقد أوجد هذا العالمُ الحديثُ حاجةً ملحةً لنوعيةٍ جديدةٍ من الموظفين ورؤساء الأقسام، تطمح في رفع مستوى أهداف المديرية واستحداث استراتيجياتٍ جديدةٍ، وصياغتها تهدف إلى التّجديد والتّطور تعمل محلياً وتفكر عالمياً، وتستوعب التحديات التي تواجه المجتمع، والمقدرة على العمل في الثقافات المختلفة في المجتمع، ولذلك يجب على الإدارة أن تبحث عن الأساليب والعوامل التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام والعاملين والذين يُعدون أثمن الموارد لدى الإدارة، والأكثر إنتاجية على الإطلاق فكان لأسلوب الذي يُعد من الأساليب الإدارية الحديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمّ تقسيم الدراسات السابقة على النحو الآتي:

أ- الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي

- دراسة كايميز (kaymaz, 2010) في تركيا هدفت إلى معرفة أثر ممارسة التدوير الوظيفي في مجال التحفيز، ومدى تأثيره بشكلٍ ايجابيٍ على دافعية الأفراد في المؤسسة، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعةٍ من مديري الموارد البشرية في مؤسسات صناعة السيارات والنقل، وتمّ اختيار العينة بعدد (206)، واختارت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أنّ التدوير الوظيفي يؤثر على تحقيق التحفيز، ويسهم في خفض الرتبة في العمل وله تأثيرٌ مدركٌ على الدافعية، ويزيد من المهارة والمعرفة والمقدرة التنافسية، ويصقل الصفات الإدارية، ويؤدي ذلك إلى تطوير العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين، وذلك بسبب نقلهم وتحريكهم لأكثر من منصبٍ.

- دراسة هول (Hall, 2010)، بحثت هذه الدراسة في مكان التدوير الوظيفي كأداةٍ للتعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا في مكتبة جامعة فلنودرز بأستراليا، هل التدوير الوظيفي أداةٌ فعالةٌ للتعلم في مكان العمل لأمناء المكتبات الجديدة؟ وما إذا كانت تجربة المتدرب ساهمت في التقدم الوظيفي؟ وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وشملت جميع العاملين في المكتبة، وكانت أهم النتائج بأنّ جميع المشاركين الذين شملتهم الدراسة لديهم مستوى عالٍ من الرضا على البرنامج والأدلة، وتبيّن بأنّ معظم الذين بدأوا كمتدربين لا يزالون يعملون في المكتبة، وشهدت تقدماً في مهنتهم، إضافةً إلى مؤشراتٍ أخرى مثل: الطموحات المهنية، وتشير إلى مزيدٍ من التقدم الوظيفي من المتدربين السابقين والحاليين.

- كما أجرى الشَّريف (2011)، دراسةً هدفت إلى التَّعرف على مدى تقبل أعضاء هيئة التَّدريس لتطبيق مبدأ التَّدوير الوظيفي والوقوف على العلاقة بين تطبيق التَّدوير الوظيفي وإمكانية التَّصدي للفساد الإداري داخل الجامعات، والتَّعرف على مستوى الولاء لدى أعضاء هيئة التَّدريس نحو جامعتهم والآثار النَّفسية والمعنوية للتَّدوير الوظيفي على أعضاء هيئة التَّدريس بالإضافة إلى إجراء نموذج استكشافٍ حول التَّدوير الوظيفي في الجامعات السَّعودية، من خلال بحث العلاقة بين التَّدوير الوظيفي وأثره على الأداء في الجامعات السَّعودية، وتمَّ اختيار مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التَّدريس، أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السَّعودية، وتمَّ اختيار عينةٍ بلغَ حجمُها (120) عضو هيئة تدريسٍ، ومن أهمَّ النَّتائج التي أبرزتها الدراسة: قبول هيئة التَّدريس لتطبيق التَّدوير الوظيفي مع تفضيل أن يكونَ الأمرُ اختياريًا، بالإضافة إلى أنَّ تطبيق التَّدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات، والتأكيد على أنَّ التَّدوير الوظيفي يساعد على تحسين الأداء من خلال وضع معايير واضحةٍ ومحددةٍ وثابتةٍ على الجميع.

- دراسة القحطاني (2011)، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأهمية تطبيق التَّدوير الوظيفي والتَّعرف على المعوقات التي تحدُّ من استخدام أسلوب التَّدوير الوظيفي من أجل تنمية الموارد البشرية في مدينة الرياض، وقد استُخدمت استبانةً مكونةً من (73) فقرةٍ تحتوي (4) محاورٍ، وهي المعوقات التي تواجه التَّدوير الوظيفي وأهمية التَّدوير الوظيفي والسَّلبيات المتوقعة عند تطبيقه، وتكونت عينةُ الدراسة من (357) ضابطٍ في الدِّفاع المدني في الرياض، وأهم ما أظهرته نتائج الدراسة الإيجابيات المتوقعة لتطبيقه وأنه يُسهِّم في إعطاء الفرصة لكسب مهاراتٍ وخبراتٍ جديدةٍ، وأنَّ عينة الدراسة موافقون تمامًا على أهمية تطبيق التَّدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية.

- أجرت النعمانية (2013) دراسةً هدفت إلى وضع تصوّرٍ مقترحٍ لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، كما هدفت إلى معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (المؤهل، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، حيث احتوت على أربع محاورٍ مكونة من (58) مفردة، وُزعت على عينةٍ من (37) مدير دائرةٍ و(173) رئيس قسمٍ في ست محافظات تعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ آراء مديري الدوائر ورؤساء الأقسام نحو إمكانية تطبيق هذا الأسلوب جاء بدرجةٍ عاليةٍ جدًا في جميع المحاور، وبيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في كل المحاور، تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، والمحافظة التعليمية، والمسمى الوظيفي)، بينما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير الخبرة لصالح الموظفين ذوي 11 سنة خبرةٍ فأكثر في محور إجراءات التطبيق.

- دراسة أجراها دكاني وآخرون (Dhkany, et al., 2013) هدفت إلى دراسة العلاقات بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة إيلام في إيران، وأتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة موظفي جامعة إيلام، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (72) موظفًا، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- دراسة قام بها أبو صبحه (2014) هدفت إلى الوقوف على إجراءات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي؛ لرفع مستوى الكفاءة للموظفين الإداريين في الجامعة وأيضًا إلى معرفة اتجاهات الموظفين من سياسة التدوير والكشف عن الصعوبات والتحديات التي تحدّ من فعاليته،

وأيضاً كيفية تحسين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على الإداريين في الجامعة، وقد استُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ التدوير الوظيفي يؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات بين الأقسام والموظفين، وأيضاً يزيد من الخبرة في أكثر من مجالٍ نتيجةً لتعدد الأماكن، وأيضاً لم يوفر التدوير الشكل المطلوب لسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة، ومن ثمّ أنّه لم يعطِ المجال للموظفين للنمو والتّرقّي إلى وظائفٍ عليا؛ لأنّ الجامعة تعتمد على مبدأ الكفاءة في التّرقّي أو الحصول على معلوماتٍ وكذلك ساعد التدوير الوظيفي على بناء علاقاتٍ اجتماعيةٍ جديدةٍ، وجعل الموظفين أكثر إنتاجيةً في العمل والتّركيز على أهدافه مما زاد من قدرة الموظفين على الإنجاز والابتكار والإبداع في تنفيذ المهمات الموكلة إليهم أيضاً، وساعد أيضاً على تدريب الموظفين على أساليب التّفكير الإبداعي، ولكن لم يكن هنالك دعمٌ لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والتّعاون ورفع مستوى التّنسيق الفعّال بين الأقسام.

- دراسة القرعان (2014) هدفت إلى التّعرف على وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ في اتجاهات الموظفين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي، وكانت أداة الدراسة، الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من العاملين الإداريين في الوكالة - مكتب غزة الإقليمي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد تأثيرٌ إيجابيٌّ للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة - مكتب غزة. وكذلك عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، تُعزى إلى الخبرة.

- دراسة صالح (2017)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وجهة نظر الموظفين حول تدوير الوظائف من خلال الأبعاد (الفوائد، العيوب والعقبات)، وكيفية تأثيرها على أدائهم في جامعة البحر الأحمر في السودان، وقد استُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين التدوير الوظيفي، وأداء الموظفين في جامعة البحر الأحمر نظرًا لعدم وجود علاقات بين متغيرات التدوير الوظيفي (الفوائد، العوائد، العيوب)، وأداء الموظفين. كما بينت النتائج أنّ هناك علاقةً بين سنوات الخدمة وتناوب الوظيفة.

- هدفت دراسة أجراها أبيسولا (Abisola, 2017) عن التدوير الوظيفي والتوجيه كمحددات للالتزام بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في نيجيريا، وكان التركيز الرئيس في هذه الدراسة هو: تحديد تأثير التدوير الوظيفي وتأثير التوجيه على التزام الموظفين، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (1146) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في ولاية إيكيتي، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك تأثيرًا إيجابيًا للتدوير الوظيفي في الجامعة للموظفين، مما انعكس إيجابًا على أدائهم في العمل الإداري، وكذلك أظهرت نتيجة الدراسة وجود علاقةً إيجابيةً بين التوجيه والتزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في ولاية إيكيتي.

ب- دراسات متعلقة بالكفاءة الإدارية

- قامت عودة (2010) بدراسةٍ هدفت إلى تعرّف درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلمًا ومعلمةً، ولتحقيق هدف الدراسة استُخدمت الدراسة استبانةً مكونةً من أحد عشر مجالًا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري

المدارس الأساسية في محافظة مأدبا جاءت متوسطةً بشكلٍ عام، إلا أن النتائج أشارت إلى توافر كفايات (إدارة الموارد المادية والمالية، والعلاقات الإنسانية) بدرجةٍ مرتفعةٍ، وتوافر كفايات (التعاون مع المجتمع المحلي، والإدراكية، والفنية، والتكنولوجية، وتخطيط المناهج وتطويرها، وإدارة الوقت والاجتماعات، وصنع القرار، والذاتية، والتقييم) بدرجةٍ متوسطةٍ، كما أظهرت النتائج وجود فروقٍ دالةٍ إحصائيةً في درجة توافر الكفايات الإدارية، تُعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي لصالح المديرات، ولذوي المؤهلات العلمية العليا).

- كما أجرى سبير (Speier, 2011) دراسةً في الولايات المتحدة الأمريكية تهدف إلى التعرف إلى تصورات المعلمين حول كفاءة المديرين، وعلاقتها بأدائهم المهني، وعينة الدراسة كانت تتكون من (224) من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة، وقد تمَّ اختيارهم بطريقةٍ عشوائيةٍ من (2) مدرسة، وقد تمَّ استخدام مقياسٍ مطوَّرٍ من قِبَل الباحث في جمع البيانات لضمان تحقيق أهداف هذه الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى كفاءة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وعدم وجود فروقٍ تُعزى لمستوى المدرسة الابتدائية والمتوسطة في تصورات المعلمين حول القادة المديرين، وأيضاً كشفت عن وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ موجبةٍ ودالةٍ إحصائيةً بين ارتفاع مستوى كفاءة مديري المدارس، وبين أداء المعلمين المهني للعملية التعليمية.

- دراسة الدجني (2011) دراسةً هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (158) فرداً، منهم (14) مساعداً، و(144) رئيس قسم، ولتحقيق أهداف الدراسة طُبقت استبانةٌ موزعةٌ على أربعة مجالاتٍ هي: (مجال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقييم)، وقد أظهرت نتائج

الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة التّربويّة الوسطى لدورها الإداري، كانت متوسطةً وفي جميع المجالات الإدارية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقٍ دالةٍ إحصائيًا تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي).

- دراسة موريس (Morris, 2012) وهي دراسةٌ في الولايات المتحدة الأمريكية، تهدف هذه الدراسة إلى التّعرف إلى العلاقة بين كفاءة المديرين الإدارية وبين أداء المرحلة الثانوية، كان اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتمّ استخدام الاستبانة كأداةٍ لجمع المعلومات، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ موجبةٍ بين ارتفاع مستوى كفاءة مديري المدارس الثانوية وبين الأداء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم.

- كما أجرى بولاني (Bolanle, 2013) دراسةً، هدفت إلى تعرّف درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا، اتبعت الدّراسة المنهج المسحي الوصفي، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية، والتي تكونت من (154) مدير ومديرة، و(770) معلم ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة استُخدمت استبانة موزعةً على أربعة مجالات هي: (الكفايات الإدارية، والكفايات الشّخصية، والكفايات الفنيّة، وكفايات التّعامل مع الآخرين). وقد أظهرت النتائج أنّ الكفايات الإداريّة متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجةٍ كبيرةٍ، وفي جميع المجالات الإداريّة.

- قام الرويس (2013) بدراسةٍ تهدف إلى معرفة فعالية برامج الدّراسات العُليا التّربويّة في رفع كفاءة ومستوى وزارة الداخلية الإدارية، وما يتعلق باتخاذ القرار والاتصال والتّعامل الإنساني، واستُخدمت أداة البحث، الاستبانة في جمع المعلومات، وكانت العينة هي منتسبي وزارة الدّاخليّة العسكريين الذين التحقوا ببرامج الدّراسات العُليا التّربويّة في جامعة أم القرى، وقد أظهرت النتائج أنّ هناك أثرًا واضحًا لبرامج الدّراسات العُليا التّربوية في رفع مستوى الكفاءة

الإدارية لدى منتسبي وزارة الداخلية، وكانت أكثر فاعلية إدارية لبرامج الدراسات العليا بجامعة أم القرى في التعاون الإنساني، ومن ثمّ الاتصال، وأخيرا اتخاذ القرار.

- قامت عاشور (2015) بدراسة، هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، وما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية، تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي). وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (108) فرد، منهم (32) مساعداً، و(76) رئيساً إدارياً، ولغايات جمع البيانات تمّ استخدام استبانة، تكوّنت الاستبانة من (77) فقرة موزعة على (8) كفايات إدارية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، وكانت أكثر المجالات ممارسةً: مجال كفايات التخطيط التربوي، وأقلها ممارسةً: مجال الكفايات التكنولوجية، كما أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية، تُعزى ل (متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائية، تُعزى ل (متغير سنوات الخدمة لصالح (11 سنة فأكثر).

- أجرى الشلبي (2017) دراسةً هدفت إلى التعرف على كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية بمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد بإدارة الوقت وعلاقتها بإبداعه الإداري، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت العينة مكونة من (300) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة كفاءة المديرين في إدارة الوقت كانت متوسطة، وأنّ درجة كفاءتهم في الإبداع الإداري كانت عالية من وجهة نظر المعلمين، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، تُعزى لمتغير الجنس في تقديرهم لكفاءة المديرين، وإدارة الوقت وإبداعه الإداري، يُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا يوجد فروق بين متوسطات

إجابات أفراد العينة في تقديرهم لكفاءة المديرين وبإدارة الوقت والإبداع الإداري، تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة، وبينت النتائج أيضاً أنّ هناك علاقةً ارتباطيةً إيجابيةً بين كفاءة مديري المدارس الثانوية في إدارة الوقت وبين إبداعهم الإداري.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

لقد تناولت الدراسات السابقة جوانب تحليليةً مختلفةً هدفت بعضها إلى التدوير الوظيفي لدى العاملين في بعض المؤسسات المختلفة، كما كشفت بعض الدراسات الأخرى عن التدوير الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وقد أُجريت الدراسات السابقة في مجتمعاتٍ مختلفةٍ ومتعددةٍ، واستخدمت منهجياتٍ وعيناتٍ وأدواتٍ متنوعةً.

أمّا الدراسة الحالية، فقد هدفت للبحث في التدوير الوظيفي وعلاقته برفع الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين.

تراوحت عينات الدراسات السابقة ما بين (72) و(108). أمّا الدراسة الحالية، فقد تكوّنت عينتها من (310) موظفٍ وموظفةٍ.

كما تختلف الدراسة الحالية في مجتمعها، فقد تمثل مجتمع الدراسة: الموظفين في مديريات التربية في العاصمة عمّان.

ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري بتكوين فكرةٍ أشملٍ وأعمقٍ عن موضوع الدراسة، والاستعانة بعددٍ من المصادر والمراجع، وتحديد المتغيرات المناسبة، والاطلاع على الأدوات المستخدمة، وكيفية تطوير أدوات الدراسة بناءً عليها، والإفادة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التدوير الوظيفي وعلاقته برفع الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، كما تتميز الدراسة الحالية في صياغة الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالتدوير الوظيفي، وعلاقته برفع الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، والدراسة الحالية تُعدُّ الدراسة الأولى في المجتمع الأردني على حد علم الباحثة، وكما تعتبر الدراسة من الدراسات التي تناولت أسلوباً حديثاً من الأساليب الإدارية في الحقل التربوي التي ربطت بين متغيري الدراسة (التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية).

وتأمل الباحثة بأن تُمثِّلَ هذه الدراسة مُنطلقاً للاهتمام بعملية التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم وفقاً للعوامل المؤثرة في هذه العملية، بهدف تعزيز الكفاءة الإدارية بشكلٍ عام، وأيضاً الاستفادة من رؤساء الأقسام في أماكن تواجههم من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وأفراد عينتها والطريقة التي تمَّ اختيار العينة بها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية إيجاد صدقها وثباتها وكذلك إجراءات الدراسة ومتغيراتها والمعالجة الإحصائية المتَّبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمة مثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمَّان خلال الفصل الدراسيَّ 2020/2019 والبالغ عددهم 1596 موظفاً وموظفةً، وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم 2019/2018 موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمَّان.

عينة الدراسة

تمَّ اختيار أربع مديرياتٍ للتربية والتعليم في العاصمة عمَّان من مجموع تسع مديرياتٍ بالطريقة العشوائية البسيطة وهي: مديرية تربية عمَّان الثانية /لواء الجامعة ومديرية لواء القويسمة، ومديرية لواء ناعور، ومديرية وادي السير، كما هو مبين في الجدول (1) وقد بلغ عدد أفراد العينة (310) من جميع العاملين فيها، حسب (متغير الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب المديرية والجنس

| عدد العاملين | الجنس | اللواء | المحافظة |
|--------------|---------|------------------------|--------------|
| 81 | ذكور | مديرية لواء وادي السير | العاصمة عمان |
| 40 | اناث | | |
| 121 | المجموع | | |
| 91 | ذكور | مديرية لواء الجامعة | |
| 59 | اناث | | |
| 150 | المجموع | | |
| 103 | ذكور | مديرية لواء القويسمة | |
| 55 | اناث | | |
| 158 | المجموع | | |
| 47 | ذكور | مديرية لواء ناعور | |
| 56 | اناث | | |
| 103 | المجموع | | |
| 532 | | المجموع الكلي | |

وبعد الرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejice and Morgan, 1970)، بلغت العينة (310) موظفاً وموظفةً من العاملين في مديريات التربية والتعليم الأربعة والجدول (2) و (4) و (3) توضّح ذلك.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------------|
| % 61 | 188 | ذكر |
| %39 | 122 | انثى |
| %100.0 | 310 | المجموع الكلي |

الجدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|---------------|------------|----------------------|
| %58 | 179 | بكالوريوس |
| %42 | 131 | دراسات عليا |
| %100.0 | 310 | المجموع الكلي |

الجدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

| النسبة | التكرار | الخبرة |
|---------------|------------|-------------------------|
| %34 | 105 | أقل من خمس سنوات |
| %31 | 96 | خمس سنوات الى عشر سنوات |
| %35 | 109 | أكثر من عشر سنوات |
| %100.0 | 310 | المجموع الكلي |

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتي الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: أداة التّدوير الوظيفي

طوّرت الباحثة أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري السابق المتعلق بالتّدوير الوظيفي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التّدوير الوظيفي مثل: دراسة النّعمانيّة (2013)، ودراسة صالح (2017). حيث تكوّنت في صورتها الأولى من خمسة مجالات هي: مجال الإنتاجية ومجال العمل بروح الفريق والإبداع والابتكار، ومجال إرضاء المستفيدين والمعوقات التي تواجه التّدوير الوظيفي من المديرية، وقد تكوّنت من (57) كما هو مبين في الملحق (1).

ثانياً: أداة الكفاءة الإدارية

طوّرت الباحثة أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري السابق المتعلق بموضوع الكفاءة الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة مثل: دراسة الرويس (2013)، ودراسة الشلبي (2017) حيث تكونت في صورتها الأولى من خمسة مجالات (42) فقرة كما يتضح في ذلك في الملحق (1).

صدق أدواتي الدراسة

تمت إجراءات الصدق لأداتي الدراسة وفق ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق أدواتي الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات من المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية والمناهج في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة البلقاء التطبيقية، والجامعة الأردنية، ملحق (2)، وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما صُممت لقياسه، ومدى انتماء الفقرات والسلاطة اللغوية لصياغة الفقرات وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء ما يلزم مع الفقرات والمجالات التي تم اقتراح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها فأصبحت عدد الفقرات النهائية للأداة الأولى: التدوير الوظيفي إلى (31) فقرة، وثلاثة مجالات أما أداة الكفاءة الإدارية، فأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (41) فقرة بعد إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، والملحق (3) يوضح أدواتي الدراسة بصورتينها النهائية.

وقد أُعطيَ لكلِّ فقرةٍ وزنٌ، وفقُ سَلَم (ليكرت) الخماسي، حيثُ أُعطيَ البديلُ دائماً (5) درجاتٍ،
والبديلُ غالباً (4) درجاتٍ، والبديلُ أحياناً (3) درجاتٍ، والبديلُ قليلاً (2) درجتين، والبديلُ نادراً (1)
درجةً واحدةً.

ثانياً: الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

بعد التَّحَقُّق من الصدق الظاهري للأداتين، تمَّ تطبيقها على عينة الدراسة، واستخراج صدق
الاتساق الداخلي (البناء) لهما، ومدى إسهام الفقرات المكوِّنة للمجال، وذلك بحساب معامل ارتباط
بيرسون (Person Correlation Coefficient) على النحو الآتي:

أ. أداة التدوير الوظيفي

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق من خلال حساب قيم معاملات الارتباط لأداة التدوير
الوظيفي، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) بين
المجال والفقرات المنتمية له، وتبين الجداول (5) نتائج ذلك:

الجدول (5)

معامل ارتباط بيرسون بين المجال والفقرات المنتمية له لأداة التدوير الوظيفي

| 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | مجال الإنتاجية |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|-----------------------------|
| | | 0.70** | 0.68** | 0.76** | 0.79** | 0.60** | 0.57** | 0.76** | 0.64** | 0.82** | 0.79** | معامل الارتباط | |
| | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | درجة الدلالة | |
| | | | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | مجال العمل بروح الفريق |
| | | | 0.74** | 0.70** | 0.71** | 0.75** | 0.77** | 0.82** | 0.80** | 0.78** | 0.79** | معامل الارتباط | |
| | | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | درجة الدلالة | |
| | | | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | المجال المستفيدين من الخدمة |
| 0.82** | 0.77** | 0.75** | 0.78** | 0.81** | 0.74** | 0.75** | 0.88** | 0.84** | 0.87** | 0.80** | 0.78** | معامل الارتباط | |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | درجة الدلالة | |

يُلاحظ من نتائج التحليل أنّ جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الأول كانت مرتفعةً ودالةً إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يُعزّزُ من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (الإنتاجية).

وكما يلاحظ من نتائج التحليل أنّ جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الثاني كانت مرتفعةً ودالةً إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يُعزّزُ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (العمل بروح الفريق).

ويُلاحظ أيضًا من نتائج التحليل أنّ جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الثالث مرتفعةً ودالةً إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يُعزّزُ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (المستفيدين من الخدمة).

ويُبين الجدول (6) قيم معاملات الارتباط بين المجالات الثلاث لأداة التدوير الوظيفي (الأداة الكلية).

الجدول (6)

قيم معاملات الارتباط بين المجال الأول والثاني والثالث لأداة التدوير الوظيفي

| المجال | الأول | الثاني | الثالث | الأداة الكلية |
|----------------------|-------|--------|--------|---------------|
| الإنتاجية | 1 | 0.89** | 0.81** | 0.94** |
| العمل بروح الفريق | | 1 | 0.88** | 0.97** |
| المستفيدين من الخدمة | | | 1 | 0.95 |
| الأداة الكلية | | | | 1 |

يُلاحظُ من الجدول (6) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة الكلية كانت مرتفعةً ودالةً إحصائيًا ($\alpha=0.05$)، وهذا يُعزّزُ من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ب. استبانة الكفاءة الإدارية

تم التّحقق من الصّدق من خلال حساب قيم معاملات الارتباط لأداة الإدارة على عينة

الدراسة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) بين

المجال والفقرات المنتمية له، ويبيّن الجدول (7) نتائج ذلك:

الجدول (7)

معامل ارتباط بيرسون بين المجال والفقرات المنتمية له لأداة الكفاءة الإدارية

| 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | الكفايات الذاتية |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|----------------------|
| 0.76** | 0.80** | 0.56** | 0.81** | 0.68** | 0.75** | 0.72** | 0.87** | 0.79** | 0.64** | 0.55** | معامل الارتباط | |
| 0.000 | 0.000 | 0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.002 | درجة الدلالة | |
| | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | الكفايات الإدراكية |
| | | | | 0.84** | 0.79** | 0.81** | 0.64** | 0.86** | 0.79** | 0.63** | معامل الارتباط | |
| | | | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | درجة الدلالة | |
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | الكفايات التكنولوجية |
| | 0.81** | 0.68** | 0.79** | 0.66** | 0.83** | 0.77** | 0.89** | 0.59** | 0.88** | 0.76** | معامل الارتباط | |
| | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.001 | 0.000 | 0.000 | درجة الدلالة | |
| | | | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | الكفايات الإدارية |
| | | | 0.74** | 0.75** | 0.65** | 0.78** | 0.85** | 0.70** | 0.88** | 0.80** | معامل الارتباط | |
| | | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | درجة الدلالة | |
| | | | | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | الكفايات الإدارية |
| | | | | | | 0.74** | 0.84** | 0.83** | 0.76** | 0.76** | معامل الارتباط | |
| | | | | | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | درجة الدلالة | |

ويبين الجدول (7) أنّ جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يُعزّز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال الكفايات الذاتية.

وكما يُلاحظ من نتائج التّحليل أنّ جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات كانت مرتفعة ودالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يُعزّز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال

الكفايات الإنسانية.

ويُلاحَظ أيضًا من نتائج التَّحليل أنَّ جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات كانت مرتفعةً ودالةً إحصائيًا عند مستوى الدَّلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يُعزِّزُ من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال الكفايات الإدراكيَّة.

ويُلاحَظُ من نتائج التَّحليل أنَّ جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات كانت مرتفعةً ودالةً إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يُعزِّزُ من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال الكفايات الفنيَّة.

وكما يُلاحَظُ من نتائج التَّحليل أنَّ جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات كانت مرتفعةً ودالةً إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يُعزِّزُ من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال الكفايات التكنولوجيَّة.

كما تمَّ استخراج معامل ارتباط كلِّ مجالٍ بالدَّرَجَة الكليَّة، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (8) الآتي يبيِّن ذلك:

الجدول (8)

قيم معاملات الارتباط بين مجالات أداة الكفاءة الإدارية

| المجال | الاول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس | الأداة الكلية |
|----------------------|-------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| الكفايات الذاتية | 1 | 0.89** | 0.88** | 0.82** | 0.66** | 0.94** |
| الكفايات الإنسانية | | 1 | 0.90** | 0.85** | 0.64** | 0.94** |
| الكفايات الإدراكية | | | 1 | 0.91** | 0.65** | 0.97** |
| الكفايات الفنيَّة | | | | 1 | 0.71** | 0.95** |
| الكفايات التكنولوجية | | | | | 1 | 0.77** |
| الأداة الكلية | | | | | | 1 |

يُلاحَظُ من الجدول (8) أنَّ جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة الكليَّة كانت

مرتفعةً ودالةً إحصائيًا ($\alpha=0,05$)، وهذا يُعزِّزُ من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أدوات تمّ استخدام نوعين من الثّبات:

1- طريقة الاتساق الداخلي

تمّ حساب معامل الثّبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) على مجالات أداة التّدوير الوظيفي وأداة الكفاءة الإدارية، ويُظهر الجدول (9) معامل الثّبات، طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، وتراوح قيم الثّبات ما بين (0.89-0.95)، وقد حصل مجال التّدوير الوظيفي على أعلى معامل ثباتٍ، أمّا بالنسبة لمعامل الثّبات لأداة الكفاءة الإداريّة فقد بلغ (0.83-0.92)، واعتُبرت هذه القيم ملائمة ومقبولة لغايات هذه الدراسة.

2- طريقة التّجزئة النّصفية

قامت الباحثة باستخدام التّجزئة النّصفية، وذلك من خلال اختيار عينةٍ مقدارها (30) من العاملين من خارج عينة الدراسة، وقامت الباحثة بحساب معاملات الثّبات باستخدام التّجزئة النّصفية حيث تراوحت معاملات الثّبات لأداة التّدوير الوظيفي بين (0.85-0.92) ومعامل الثّبات للدرجة الكلية لأداة للتّدوير الوظيفي (0.94) وهي مرتفعة، أمّا بالنسبة لأداة الكفاءة الإدارية، فقد تراوحت معاملات الثّبات بين (0.82 - 0.92) ومعامل الثّبات للدرجة الكلية لأداة الكفاءة الإداريّة (0.95)، واعتُبرت هذه القيم ملائمةً ومقبولةً لغايات هذه الدراسة والجدول (9) يوضّح ذلك:

الجدول (9)

معامل ثبات أدوات الدراسة بطريقة التَّجْزئة النَّصْفِيَّة والاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)

| الأداة | معامل ثبات كرونباخ الفا | التجزئة النصفية |
|----------------------------------|-------------------------|-----------------|
| استبانة التدوير الوظيفي | | |
| الإنتاجية | 0.89 | 0.85 |
| العمل بروح الفريق | 0.90 | 0.90 |
| المستفيدين من الخدمة | 0.95 | 0.92 |
| التدوير الوظيفي (الدرجة الكلية) | 0.97 | 0.94 |
| استبانة الكفاءة الإدارية | | |
| الكفايات الذاتية | 0.90 | 0.87 |
| الكفايات الإنسانية | 0.88 | 0.87 |
| الكفايات الإدراكية | 0.92 | 0.92 |
| الكفايات الفنية | 0.90 | 0.82 |
| الكفايات التكنولوجية | 0.83 | 0.88 |
| الكفاءة الإدارية (الدرجة الكلية) | 0.97 | 0.95 |

يُلاحَظُ من الجدول (9) أنَّ جميع قيم معاملات الثَّبات كانت مرتفعةً لأداة الاستبانة الأولى التَّدوير الوظيفي، فتراوحت قيم معاملِ ثباتِ (كرونباخ الفا) بين (0.89-0.95)، ومدى معامل ثبات التَّجْزئة النَّصْفِيَّة يتراوح بين (0.85-0.92)، وأمَّا بالنَّسبة لأداة الكفاءة الإداريَّة، فتراوحت قيم معامل ثبات (كرونباخ الفا) بين (0.83-0.92)، ومدى معامل ثبات التَّجْزئة النَّصْفِيَّة يتراوح بين (0.82-0.92)، وهذه المؤشرات الإحصائيَّة تدلُّ على أنَّ أداة الدراسة تتمتع بدرجةٍ عاليَّةٍ من الثَّبات، مما يُعزِّزُ من دقَّة الأداة ومناسبتها للتطبيق، وهذا يُعزِّزُ من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الوسيطة

أ_ الجنس وله فئتان: (ذكر، وأنثى).

ب_ المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

ج_ سنوات الخدمة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من خمس سنوات، خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

المتغيرات المستقلة: وتتمثل في:

التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم محافظة العاصمة عمان.

المتغيرات التابعة:

الكفاءة الإدارية.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.
- تطوير أدوات الدراسة.
- إيجاد صدق الأدوات وثباتهما.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم لإجراء هذه الدراسة والملحق (4) يُبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديريات التربية والتعليم التي تمثل مجتمع الدراسة وعينتها والملحق (5) يُبين ذلك.
- تطبيق الاستبانة على العينة التي تم تحديدها، إذ تم توزيع (310) استبانة، ثم استرجاعها كاملةً.
- تحليل البيانات إحصائياً.

- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج استبانة

المعالجة الإحصائية

تمّ الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإحصائي (SPSS) في التحليل. الإحصائية للإجابة عن الدراسة كما يلي:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب قيمة معامل الارتباطين لمتغيري التدوير الوظيفي والكفاءة الإدارية.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، استخدم الاختبار التثنائي (t-test) فيما يتعلق بالجنس، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) فيما يتعلق بسنوات الخدمة والمؤهل العلمي واختبار شيفيه (Scheffe' Test) في حال وجود فروق للمقارنات البعدية.

4. تمّ تحديد مستوى التدوير الوظيفي للمديرين والكفاءة الإدارية للعاملين بتطبيق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34-3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68-5)

وقامت الباحثة بالاعتماد على قيم الأوساط الحسابية لتقدير كلِّ فقرة حسب المعادلة التالية:

| | | | |
|--------|-----------|--------|---------------|
| 5-3.68 | 3.67-2.34 | 2.33-1 | الوسط الحسابي |
| مرتفع | متوسط | منخفض | درجة الممارسة |

الفصل الرَّابِع

نتائج الدراسة

تتاول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

الأسئلة الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

العاملين بشكلٍ عامٍ ولكلِّ مجالٍ من مجالات أداة التدوير الوظيفي، والجدول (10) يوضِّح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى رؤساء

الأقسام في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|----------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | الإنتاجية | 3.97 | 0.60 | 1 | مرتفعة |
| 2 | العمل بروح الفريق | 3.93 | 0.63 | 2 | مرتفعة |
| 3 | المستفيدين من الخدمة | 3.88 | 0.64 | 3 | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 3.92 | 0.58 | | مرتفعة |

يُظهر الجدول (10) أنّ درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في

العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، جاءت بدرجةٍ مرتفعةٍ، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للأداة ككل (3.92) وانحرافٍ معياريٍّ (0.58)، وبدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت مجالات الأداة جميعها

في الدّرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.88-3.97)، وانحرافاتٍ معياريةٍ

ما بين (0.64-0.60)، وجاء مجال الإنتاجية بالرتبة الأولى: بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.97)، وانحرافٍ

معياري (0.60)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية: جاء مجال العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال المستفيدين من الخدمة في الرتبة الثالثة والأخيرة: بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة مرتفعة. أمّا بالنسبة لفقرات كلِّ مجالٍ من مجالات أداة التّدوير الوظيفي، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال الإنتاجية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرّتب ودرجة ممارسة التّدوير الوظيفي في مديريات التربية والتّعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين على مجال الإنتاجية والجدول (11) يوضّح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب ودرجة ممارسة التّدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الإنتاجية) مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 5 | بناء علاقات اجتماعية جديدة مما يؤثر إيجابياً على الإنتاجية. | 4.16 | 0.84 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يساعد على تحسين التواصل بين الأقسام في المديرية. | 4.11 | 0.82 | 2 | مرتفعة |
| 3 | زيادة الاهتمام لإنجاز العمل مما يزيد من الإنتاجية | 4.08 | 0.82 | 3 | مرتفعة |
| 1 | يجعل رئيس القسم أكثر إنتاجية على أهداف العمل في المديرية | 4.08 | 0.88 | 3 | مرتفعة |
| 9 | الكشف عن مواطن (القوة والضعف) لدى رؤساء الأقسام | 4.06 | 0.94 | 5 | مرتفعة |
| 4 | إيجاد بيئة محفزة للعمل مما يزيد من الإنتاجية | 3.95 | 0.93 | 6 | مرتفعة |
| 10 | تحقيق (العدالة) في العمل بين رؤساء الأقسام | 92.3 | 1.06 | 7 | مرتفعة |
| 7 | القضاء على الروتين في الأعمال (الفنية والإدارية) | 3.86 | 1.05 | 8 | مرتفعة |
| 6 | زيادة الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام | 3.79 | 0.97 | 9 | مرتفعة |
| 8 | الحد من مقاومة العاملين للتغيير | 3.74 | 0.98 | 10 | مرتفعة |
| | المجال ككل | 3.97 | 0.60 | | مرتفعة |

يُظَهَر من الجدول (11) أنّ درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها، لفقرات مجال (الإنتاجية) كانت مرتفعة، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (5) التي تنصّ على " بناء علاقات اجتماعية جديدة مما يؤثر إيجابياً على الإنتاجية." بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (8) التي تنصّ على " الحد من مقاومة العاملين للتغيير " بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.74) وانحرافٍ معياريٍّ (0.98) وبدرجةٍ مرتفعةٍ.

2- مجال العمل بروح الفريق

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ودرجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين على مجال العمل بروح الفريق والجدول (12) يوضّح ذلك:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (العمل بروح الفريق) مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | تنمية روح الفريق بين (العاملين ورؤساء الأقسام) | 4.09 | 0.88 | 1 | مرتفعة |
| 5 | ايجاد موجه مفتوحة من الاتصالات بين العاملين ورؤساء الأقسام | 4.05 | 0.96 | 2 | مرتفعة |
| 2 | زيادة (التنسيق والتعاون) مع الآخرين لأداء وإنجاز العمل. | 4.00 | 0.83 | 3 | مرتفعة |
| 3 | تعزيز احترام وجهات نظر الآخرين | 3.96 | 0.94 | 4 | مرتفعة |
| 8 | التأثير إيجابياً على روح العمل من خلال استيعاب رئيس القسم والعاملين للمهام الجديدة | 3.94 | 0.93 | 5 | مرتفعة |
| 4 | تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام في المديرية | 3.92 | 1.01 | 6 | مرتفعة |
| 6 | تعزيز الرغبة لدى العاملين ورؤساء الأقسام بالعمل الجماعي | 3.90 | 0.94 | 7 | مرتفعة |
| 9 | إتاحة المشاركة (للعاملين ورؤساء الأقسام) بتقديم الحلول للصعوبات التي تواجه المديرية | 3.84 | 0.93 | 8 | مرتفعة |
| 7 | التقليل من الاتكالية عند رؤساء الأقسام والعاملين | 3.71 | 0.95 | 9 | مرتفعة |
| | المجال ككل | 93.3 | 0.63 | | |

يُظهرُ من الجدول (12) أنّ درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها، لفقرات مجال (العمل بروح الفريق) كانت مرتفعةً، بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت الفقرات جميعها مرتفعةً، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (1) التي تنصُّ على " تنمية روح الفريق بين (العاملين ورؤساء الأقسام) " وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (7) التي تنصُّ على " التقليل من التكاليف عند رؤساء الأقسام والعاملين " بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.71) وانحرافٍ معياريٍّ (0.95) وبدرجةٍ مرتفعةٍ.

3- مجال المستفيدين من الخدمة

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين على مجال المستفيدين من الخدمة والجدول (13) يوضّح ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (المستفيدين من الخدمة) مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 9 | تفهم احتياجات المستفيدين من خدمات المديرية بشكل أفضل | 4.07 | 0.90 | 1 | مرتفعة |
| 8 | الإلمام بواقع العمل للرد على المستفيدين من خدمات المديرية | 3.92 | 0.94 | 2 | مرتفعة |
| 11 | تعزز الموضوعية في تقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية | 3.91 | 0.92 | 3 | مرتفعة |
| 1 | تبسيط الإجراءات | 3.90 | 0.97 | 4 | مرتفعة |
| 12 | زيادة القدرة على تنويع الوسائل التي يخدم بها المستفيدين من خدمات المديرية | 3.90 | 0.86 | 4 | مرتفعة |
| 5 | رفع درجة الجاهزية للاستجابة لطلبات لمستفيدين من خدمات المديرية | 3.87 | 0.95 | 6 | مرتفعة |
| 10 | استثمار الموارد لتقديم خدمة أفضل للمستفيدين من خدمات المديرية | 3.86 | 0.90 | 7 | مرتفعة |

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 3 | تجويد الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية | 3.86 | 1.01 | 7 | مرتفعة |
| 4 | تقديم الخدمة بشكل أفضل للمستفيدين من خدمات المديرية | 3.86 | 0.95 | 7 | مرتفعة |
| 6 | زيادة القدرة على التعامل بلطف من المستفيدين من خدمات المديرية | 3.86 | 0.87 | 7 | مرتفعة |
| 7 | اكتساب المهارات الكافية التي من خلالها يمكن إقناع المستفيدين من خدمات المديرية | 3.77 | 0.95 | 11 | مرتفعة |
| 2 | التفرغ لتقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية | 3.74 | 1.05 | 12 | مرتفعة |
| | المجال ككل | 3.88 | 0.64 | | مرتفعة |

يَظهرُ من الجدول (13) أنّ درجة ممارسة التّدوير الوظيفي في مديريات التّربية والتّعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها، لفقرات مجال (المستفيدين من الخدمة) كانت مرتفعةً، وجاءت الفقرات بدرجةٍ مرتفعةٍ؛ وجاءت في الرّتبة الأولى: الفقرة (9) التي تنصُّ على "تفهم احتياجات المستفيدين من خدمات المديرية بشكلٍ أفضل". وجاءت في الرّتبة الأخيرة: الفقرة (2) التي تنصُّ على " التفرغ لتقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية " بدرجة مرتفعةٍ.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التّربية والتّعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التّربية والتّعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها، بشكلٍ عامٍ لأداة الكفاءة الإدارية، مرتبةً ترتيباً تنازلياً والجدول (14) يوضّح ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|----------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | الكفايات الذاتية | 3.97 | 0.57 | 1 | مرتفعة |
| 2 | الكفايات الإنسانية | 3.92 | 0.60 | 2 | مرتفعة |
| 3 | الكفايات الإدراكية | 3.91 | 0.61 | 3 | مرتفعة |
| 4 | الكفايات الفنية | 3.91 | 0.61 | 3 | مرتفعة |
| 5 | الكفايات التكنولوجية | 3.91 | 0.66 | 3 | مرتفعة |
| | المجال ككل | 3.93 | 0.54 | | مرتفعة |

يظهرُ الجدول (14) مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، جاءت بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء مجال الكفايات الذاتية بالرتبة الأولى: بدرجةٍ مرتفعةٍ، وفي الرتبة الثانية: جاء مجال الكفايات الإنسانية بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاء مجال الكفايات الإدراكية ومجال الكفايات الفنية ومجال الكفايات التكنولوجية على التوالي في الرتبة الثالثة بدرجةٍ مرتفعةٍ.

أمّا بالنسبة لفرقات كلِّ مجالٍ من مجالات الكفاءة الإدارية، فكانت النتائج على النحو التالي:

1. الكفايات الذاتية

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها والجدول (15) يوضِّح ذلك:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الكفاية الذاتية) مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| 1 | القدرة على تحمل ضغط العمل | 4.18 | 0.81 | 1 | مرتفع |
| 6 | شخصية قوية تميزه عن غيره | 4.05 | 0.86 | 2 | مرتفع |
| 4 | الثقة بالنفس عند تعامله مع الآخرين | 4.02 | 0.91 | 3 | مرتفع |
| 5 | الاستماع لآراء الآخرين | 3.98 | 0.87 | 4 | مرتفع |
| 2 | التعامل مع العاملين بعدالة | 3.95 | 0.86 | 5 | مرتفع |
| 10 | الدقة في الملاحظات | 3.94 | 0.93 | 6 | مرتفع |
| 9 | القدرة على ضبط النفس | 3.94 | 0.92 | 6 | مرتفع |
| 3 | القدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة | 3.94 | 0.89 | 6 | مرتفع |
| 11 | الضبط الذاتي في المواقف الحرجة | 3.93 | 0.90 | 9 | مرتفع |
| 7 | القدرة التأثير على الآخرين | 3.89 | 0.90 | 10 | مرتفع |
| 8 | القدرة على حل المشكلات بالطرق العلمية | 3.83 | 0.88 | 11 | مرتفع |
| | المجال ككل | 3.97 | 0.57 | | مرتفع |

يُظهر الجدول (15) أنَّ مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم

في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرات في

الدرجة المرتفعة وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (1) التي تنصُّ على " القدرة على تحمل ضغط

العمل "، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (8) التي تنصُّ على " القدرة على حل المشكلات

بالطرق العلمية " بمستوى مرتفع.

2. الكفايات الإنسانية

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الكفاية الإنسانية) مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 5 | الإحساس بالمسؤولية الجماعية | 4.14 | 0.80 | 1 | مرتفع |
| 4 | علاقات طيبة مع العاملين | 4.03 | 0.85 | 2 | مرتفع |
| 6 | لديه القدرة على إدراك اتجاه العاملين | 3.97 | 0.88 | 3 | مرتفع |
| 2 | القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين | 3.91 | 0.85 | 4 | مرتفع |
| 7 | القدرة على تنمية الانتماء إلى المهنة | 3.83 | 0.86 | 5 | مرتفع |
| 3 | العمل على توفير وإشباع حاجات العاملين | 3.79 | 0.99 | 6 | مرتفع |
| 1 | يتقبل النقد البناء من العاملين | 3.77 | 0.94 | 7 | مرتفع |
| | المجال ككل | 3.92 | 0.70 | | مرتفع |

يُظهرُ الجدول (16) أنّ مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (5) التي تنصُّ على "الإحساس بالمسؤولية الجماعية" بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة: الفقرة (3) التي تنصُّ على "العمل على توفير وإشباع حاجات العاملين وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (1) التي تنصُّ على " يتقبل النقد البناء من العاملين " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى مرتفع.

3-الكفايات الإدراكية

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الكفاية الإدراكية) مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 5 | القدرة على مواجهة الظروف الطارئة في القسم | 4.08 | 0.92 | 1 | مرتفع |
| 7 | يملك القدرة على تحمل المسؤولية | 4.07 | 0.82 | 2 | مرتفع |
| 2 | العمل بروح الفريق | 4.04 | 0.92 | 3 | مرتفع |
| 8 | تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي | 4.00 | 0.85 | 4 | مرتفع |
| 6 | القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في القسم | 3.92 | 0.91 | 5 | مرتفع |
| 4 | تنمية خبرات ومهارات العاملين | 3.90 | 0.92 | 6 | مرتفع |
| 9 | تفويض بعض صلاحياته للعاملين | 3.90 | 0.99 | 6 | مرتفع |
| 3 | القدرة على إثارة الدافعية لدى العاملين | 3.87 | 0.92 | 8 | مرتفع |
| 10 | يعمل على تطوير البرامج التدريبية لرفع الكفايات لدى العاملين | 3.79 | 0.98 | 9 | مرتفع |
| 1 | القدرة على إدارة القسم بنجاح | 3.53 | 1.31 | 10 | متوسطة |
| | المجال ككل | 3.91 | 0.61 | | مرتفع |

يُظهرُ الجدول (17) أنَّ مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (5) التي تنصُّ على "القدرة على مواجهة الظروف الطارئ في القسم، بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (1) التي تنصُّ على "القدرة على إدارة القسم بنجاح" وبمستوى متوسط.

4- الكفايات الفنية

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لمستوى لفقرات مجال (الكفاية الفنية) مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| 1 | القدرة على مناقشة القضايا والمشكلات التي تواجه القسم | 4.04 | 0.89 | 1 | مرتفع |
| 7 | المعرفة بتطبيق (الأنظمة والتعليمات) | 4.03 | 0.89 | 2 | مرتفع |
| 3 | الاطلاع على التغييرات التي تحدث في القسم | 4.00 | 0.85 | 3 | مرتفع |
| 2 | القدرة على التخطيط السليم للعمل في القسم | 3.89 | 0.94 | 4 | مرتفع |
| 5 | تنمية المهارات الذاتية لدى العاملين | 3.85 | 0.99 | 5 | مرتفع |
| 6 | الخبرات اللازمة التي تمكنه من إدارة القسم | 3.85 | 0.91 | 5 | مرتفع |
| 8 | ممارسة السلوك الديمقراطي أثناء العمل | 3.82 | 0.95 | 7 | مرتفع |
| 4 | القدرة على تقليص الإجراءات الروتينية في القسم | 3.80 | 1.04 | 8 | مرتفع |
| | المجال ككل | 3.91 | 0.61 | | مرتفع |

يُظهر الجدول (18) أن تحديد مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (1) التي تنصُّ على "القدرة على مناقشة القضايا والمشكلات التي تواجه القسم بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (4) التي تنصُّ على "القدرة على تقليص الإجراءات الروتينية في القسم " بمستوى مرتفع.

5- الكفايات التكنولوجية

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الكفاية التكنولوجية) مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 1 | مواكبة التغيرات التكنولوجية | 4.03 | 0.83 | 1 | مرتفع |
| 4 | القدرة على تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة | 3.95 | 0.95 | 2 | مرتفع |
| 2 | القدرة على حث استخدام التكنولوجيا | 3.94 | 0.92 | 3 | مرتفع |
| 5 | القدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في الحد من ضياع الوقت | 3.85 | 0.97 | 4 | مرتفع |
| 3 | القدرة على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للقسم | 3.78 | 1.01 | 5 | مرتفع |
| | المجال ككل | 3.91 | 0.66 | | مرتفع |

يُظهر الجدول (19) أنّ مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بمستوى مرتفع، و قد جاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (1) التي تنصُّ على " مواكبة التغيرات التكنولوجية " بمتوسطٍ حسابيٍّ (4.03) وانحرافٍ معياريٍّ (0.83) بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (3) التي تنصُّ على " القدرة على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للقسم " بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.78) وانحرافٍ معياريٍّ (1.01) وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في استجابات أفراد الدراسة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي، ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان والجدول (20) يوضح ذلك:

الجدول (20)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان

| المجال | الإنتاجية | | العمل بروح الفريق | | المستفيدين من الخدمة | | الكفايات الذاتية | | الكفايات الإنسانية | | الكفايات الإدراكية | | الكفايات الفنية | | الكفايات التكنولوجية | |
|----------------------|---------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------|----------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------|----------------|
| | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | معامل الارتباط |
| الإنتاجية | 00، | .80** | 00، | .80** | 00، | .72** | 00، | .48** | 00، | .31** | 00، | .43** | 00، | .42** | 00، | .40 |
| العمل بروح الفريق | 00، | .80** | 00، | .81** | 00، | .81** | 00، | .56** | 00، | .43** | 00، | .48** | 00، | .51** | 00، | .44** |
| المستفيدين من الخدمة | 00، | .72** | 00، | .81** | 00، | .60** | 00، | .60** | 00، | .49** | 00، | .51** | 00، | .53** | 00، | .51** |
| الكفايات الذاتية | 00، | .84** | 00، | .56** | 00، | .60** | 00، | 1 | 00، | .74** | 00، | .75** | 00، | .77** | 00، | .66** |
| الكفايات الإنسانية | 00، | .31** | 00، | .43** | 00، | .49** | 00، | .75** | 00، | 1 | 00، | .76** | 00، | .73** | 00، | .60** |
| الكفايات الإدراكية | 00، | .43** | 00، | .48** | 00، | .51** | 00، | .75** | 00، | .76** | 00، | 1 | 00، | .83** | 00، | .69** |
| الكفايات الفنية | 00، | .42** | 00، | .51** | 00، | .53** | 00، | .77** | 00، | .73** | 00، | .83** | 00، | 1 | 00، | .75** |
| الكفايات التكنولوجية | 00، | .40** | 00، | .44** | 00، | .51** | 00، | .66** | 00، | .60** | 00، | .69** | 00، | .75** | 00، | 1 |

يُلاحظ من الجدول السابق (20) وجود معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائية، حيث

كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وهذا يُشير إلى

وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين التدوير الوظيفي

بمجالته من جهة، وبين مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام بمجالته من جهة أخرى.

إنَّ قيم معاملات الارتباط الموجبة التي يُظهرها الجدول (20) تشيرُ إلى جود علاقةٍ طرديةٍ؛ بمعنى أنَّه بزيادة مفهوم التدوير الوظيفي بمجالاته؛ سيزداد مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام، كما أنَّ الزيادة في مستوى الكفاءة الإدارية سيقابلها زيادةً في التدوير الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟
تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- تبعاً لمتغير الجنس

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لمعرفة درجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، تبعاً لمتغير الجنس كما يظهر ذلك في الجدول (21):

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف درجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعاً لمتغير الجنس

| مستوى الدلالة | قيمة t | الإناث | | الذكور | | المجالات |
|------------------|--------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------|
| | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| 0.05 | 1.94 | 0.67 | 3.91 | 0.48 | 4.05 | الإنتاجية |
| 0.03 | 2.23 | 0.72 | 3.86 | 0.49 | 4.02 | العمل بروح الفريق |
| 0.02 | 2.40 | 0.72 | 3.80 | 0.52 | 3.97 | المستفيدين من الخدمة |
| 0.02 | 2.40 | 0.65 | 3.86 | 0.45 | 4.01 | الأداة الكلية للتدوير الوظيفي |

تُشير النتائج في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان لمتغير الجنس استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (2.40) وبمستوى دلالة (0.02) في الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي ولصالح الذكور.

2- تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف درجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك في الجدول (22):

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف درجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة t | دراسات عليا | | بكالوريوس | | المجالات |
|---------------|-------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------------------|
| | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| 0.45 | 0.76 | 0.61 | 4.00 | 0.59 | 3.95 | الإنتاجية |
| 0.08 | 1.77 | 0.62 | 4.00 | 0.64 | 3.88 | العمل بروح الفريق |
| 0.14 | 1.48 | 0.66 | 3.94 | 0.63 | 3.83 | المستفيدين من الخدمة |
| 0.15 | 1.45 | 0.60 | 3.98 | 0.55 | 3.88 | الأداة الكلية للتدوير الوظيفي |

يُلاحظ من الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، تُعزى للمؤهل العلمي في جميع مجالات التدوير

الوظيفي (الإنتاجية، العمل بروح الفريق، المستفيدين من الخدمة) حيث كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

3- تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف درجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كما يظهر ذلك في الجدول (23):

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرف درجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة | | | | | | المجالات |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| أكثر من 10 سنوات | | 5 سنوات الى 10 | | أقل من 5 سنوات | | |
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| 0.50 | 4.32 | 0.61 | 3.44 | 0.26 | 4.08 | الإنتاجية |
| 0.53 | 4.31 | 0.61 | 3.36 | 0.27 | 4.05 | العمل بروح الفريق |
| 0.56 | 4.20 | 0.60 | 3.27 | 0.28 | 4.08 | المستفيدين من الخدمة |
| 0.48 | 4.27 | 0.54 | 3.35 | 0.15 | 4.07 | الأداة الكلية |

يُلاحظ من الجدول وجود فروقٍ ظاهريةٍ في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية؛ تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (24):

الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الإنتاجية | بين المجموعات | 41.88 | 2 | 20.94 | 92.88 | .00 |
| | داخل المجموعات | 70.34 | 307 | .225 | | |
| | المجموع | 112.21 | 309 | | | |
| العمل بروح الفريق | بين المجموعات | 49.65 | 2 | 24.82 | 103.86 | .00 |
| | داخل المجموعات | 74.57 | 307 | .24 | | |
| | المجموع | 124.21 | 309 | | | |
| المستفيدين من الخدمة | بين المجموعات | 52.17 | 2 | 26.09 | 105.17 | .00 |
| | داخل المجموعات | 77.39 | 307 | .248 | | |
| | المجموع | 129.56 | 309 | | | |
| الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي | بين المجموعات | 47.74 | 2 | 23.87 | 132.78 | .000 |
| | داخل المجموعات | 56.08 | 307 | .18 | | |
| | المجموع | 103.82 | 309 | | | |

يُلاحظ من نتائج الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة قيادة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في

مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الدرجة الكلية إذ

بلغت (132,78) وبمستوى (.00). ولمعرفة عائدة الفروق تم استخدام اختبار LSD والجدول

(25) يوضح ذلك:

الجدول (25)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة LSD تبعا لمتغير الخبرة

| المجال | سنوات الخدمة | الوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|-------------------------------|------------------|---------------|----------------|---------------------|-----------------------|
| الإنتاجية | أقل من 5 سنوات | 4.0819 | - | 0.63815 (0.00**) | -0.23827 (0.00**) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.4438 | | - | -0.87643 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.3202 | | | - |
| العمل بروح الفريق | أقل من 5 سنوات | 4.0508 | - | 0.69431 (0.00**) | -0.26012 (0.00**) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.3565 | | - | -0.95443 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.3109 | | | - |
| المستفيدين من الخدمة | أقل من 5 سنوات | 4.0833 | - | 0.81597 (0.00**) | -0.11842 (0.080) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.2674 | | - | -0.93439 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.2018 | | | - |
| الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي | أقل من 5 سنوات | 4.0734 | - | 0.72329 (0.00**) | -0.19822 (0.010**) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.3501 | | - | -0.92151 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.2716 | | | - |

** تعني: دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

يُلاحظ من نتائج الجدول رقم (25) النتائج الآتية:

1. وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية بين مستويات الخبرة في مجال (الإنتاجية) لصالح من

كانت خبرته أكبر من (10) سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

2. وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية بين مستويات الخبرة في مجال (العمل بروح الفريق) لصالح من كانت خبرته أكبر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

3. وجود فرقٍ بين من كانت خبرته أقل من 5 سنواتٍ، وبين من كانت خبرته من 5 إلى 10 سنواتٍ في مجال (المستفيدين من الخدمة)، لصالح من كانت خبرته أقل من (5) سنواتٍ حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

4. عدم وجود فرقٍ بين من كانت خبرته أقل من 5 سنواتٍ، وبين من كانت خبرته أكثر من 10 سنواتٍ في مجال (المستفيدين من الخدمة)، حيث كانت قيمة الوسطين الحسابيين متقاربين.

5. وجود فرقٍ بين من كانت خبرته من 5 إلى 10 سنواتٍ وبين من كانت خبرته أكثر من 10 سنواتٍ في مجال (المستفيدين من الخدمة)، لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

6. وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية بين مستويات الخبرة في الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي لصالح من كانت خبرته أكبر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- تبعًا لمتغير الجنس

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test)؛ لتعرف مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعًا لمتغير الجنس كما يظهر ذلك في الجدول (26):

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعًا لمتغير الجنس

| مستوى الدلالة | قيمة t | الإناث | | الذكور | | المجالات |
|------------------|--------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|
| | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| .25 | 1.16 | .70 | 3.94 | .35 | 4.01 | الكفايات الذاتية |
| .36 | .91 | .70 | 3.89 | .44 | 3.95 | الكفايات الإنسانية |
| .25 | 1.16 | .72 | 3.87 | .46 | 3.96 | الكفايات الإدراكية |
| .40 | .85 | .73 | 3.88 | .41 | 3.94 | الكفايات الفنية |
| .05 | 1.98 | .78 | 3.84 | .47 | 3.99 | الكفايات التكنولوجية |
| .19 | 1.31 | .65 | 3.89 | .35 | 3.97 | الأداة الكلية للكفاءة الإدارية |

تُشير النتائج التي تظهر في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام

في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

2- تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test)؛ لتعرف مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك في الجدول (27):

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت (t-test) لتعرف مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة t | دراسات عليا | | بكالوريوس | | المجالات |
|------------------|--------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|
| | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| .47 | -.72- | .51 | 3.100 | .61 | 3.95 | الكفايات الذاتية |
| .15 | -1.4- | .50 | 3.97 | .66 | 3.88 | الكفايات الإنسانية |
| .56 | -.58- | .54 | 3.93 | .67 | 3.89 | الكفايات الإدراكية |
| .36 | -.91- | .52 | 3.95 | .67 | 3.88 | الكفايات الفنية |
| .85 | -.19- | .62 | 3.91 | .69 | 3.90 | الكفايات التكنولوجية |
| .39 | -.87- | .46 | 3.96 | .59 | 3.90 | الأداة الكلية للكفاءة الإدارية |

يُلاحظ من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفاءة الإدارية.

3- تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مستوى الكفاءة الإدارية

لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعًا لمتغير سنوات الخدمة كما

يظهر ذلك في الجدول (28):

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرف مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة | | | | | | المجالات |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------------------------|
| أكثر من 10 سنوات | | 5 سنوات الى 10 | | أقل من 5 سنوات | | |
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| .51 | 4.17 | .69 | 3.66 | .37 | 4.03 | الكفايات الذاتية |
| .56 | 4.09 | .64 | 3.63 | .50 | 4.00 | الكفايات الإنسانية |
| .53 | 4.15 | .73 | 3.58 | .43 | 3.95 | الكفايات الإدراكية |
| .52 | 4.16 | .71 | 3.52 | .38 | 3.99 | الكفايات الفنية |
| .69 | 4.05 | .71 | 3.60 | .48 | 4.04 | الكفايات التكنولوجية |
| .47 | 4.13 | .64 | 3.60 | .34 | 4.00 | الأداة الكلية للكفاءة الإدارية |

ويُلاحظُ من الجدول أعلاه وجودَ فروقٍ ظاهريةٍ بين قيم الأوساط الحسابية تبعاً لمستويات

متغير الخبرة، ولمعرفة عائدة الفروق؛ تمَّ إجراء اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، كما يظهر

ذلك في الجدول (29):

الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في الكفاءة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الكفايات الذاتية | بين المجموعات | 13.78 | 2 | 6.89 | 24.31 | .00 |
| | داخل المجموعات | 88.40 | 307 | .28 | | |
| | المجموع | 102.17 | 309 | | | |
| الكفايات الإنسانية | بين المجموعات | 11.64 | 2 | 5.82 | 18.14 | .00 |
| | داخل المجموعات | 100.10 | 307 | .32 | | |
| | المجموع | 111.74 | 309 | | | |
| الكفايات الإدراكية | بين المجموعات | 17.36 | 2 | 8.68 | 26.72 | .00 |
| | داخل المجموعات | 101.35 | 307 | .33 | | |
| | المجموع | 118.70 | 309 | | | |
| الكفايات الفنية | بين المجموعات | 22.23 | 2 | 11.11 | 36.85 | .00 |
| | داخل المجموعات | 94.13 | 307 | .30 | | |
| | المجموع | 116.37 | 309 | | | |
| الكفايات التكنولوجية | بين المجموعات | 13.55 | 2 | 6.78 | 16.96 | .00 |
| | داخل المجموعات | 124.68 | 307 | .40 | | |
| | المجموع | 138.23 | 309 | | | |
| الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي | بين المجموعات | 15.56 | 2 | 7.78 | 32.05 | .000 |
| | داخل المجموعات | 75.71 | 307 | .24 | | |
| | المجموع | 91.26 | 309 | | | |

يُلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)،

بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في الكفاءة الإدارية،

تُعزى لسنوات الخدمة، ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة، تم إجراء اختبار مقارناتٍ بعدية

(LSD) والجدول (30) يُبين ذلك:

الجدول (30)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة LSD لمستوى الكفاءة الإدارية تبعًا لمتغير الخبرة

| المجال | سنوات الخدمة | الوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|---------------------------------------|------------------|---------------|----------------|---------------------|-----------------------|
| الكفايات الذاتية | أقل من 5 سنوات | 4.0346 | - | 0.37081 (0.00**) | -0.13044 (0.071) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.6638 | | - | -0.50125 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.1651 | | | - |
| الكفايات الإنسانية | أقل من 5 سنوات | 4.0000 | - | 0.36607 (0.00**) | -0.08521 (0.267) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.6339 | | - | -0.45128 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.0852 | | | - |
| الكفايات الإدراكية | أقل من 5 سنوات | 3.9524 | - | 0.37321 (0.00**) | -0.19937 (0.010) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.5792 | | - | -0.57259 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.1518 | | | - |
| الكفايات الفنية | أقل من 5 سنوات | 3.9857 | - | 0.46097 (0.00**) | -0.17876 (0.017**) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.5247 | | - | -0.63973 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.1645 | | | - |
| الكفايات التكنولوجية | أقل من 5 سنوات | 4.0419 | - | 0.44399 (0.00**) | -0.01248 (0.884) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.5979 | | - | -0.45647 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.0544 | | | - |
| الدرجة الكلية لمستوى الكفاءة الإدارية | أقل من 5 سنوات | 4.0000 | - | 0.39710 (0.00**) | -0.13457 (0.044**) |
| | 5 الى 10 سنوات | 3.6029 | | - | -0.53168 (0.00**) |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.1346 | | | - |

** تعني: دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

يُلاحظ من نتائج الجدول (30) النتائج الآتية:

1. وجود فرقٍ في بعض المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات الذاتية) لصالح مَنْ كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
2. وجود فرقٍ في بعض المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات الإنسانية) لصالح مَنْ كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
3. وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات الإدراكية) لصالح مَنْ كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
4. وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات الفنية) لصالح مَنْ كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
5. وجود فرقٍ في بعض المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات التكنولوجية) لصالح مَنْ كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
6. وجود فرقٍ في بعض المقارنات الثنائية في الدرجة الكلية لمستوى الكفاءة الإدارية لصالح مَنْ كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة فيما يخص أسئلة الدراسة، كما وتضمن توصيات الدراسة التي تم التوصل إليها وفقاً لهذه النتائج الموضحة فيما يأتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها؟

أوضحت النتائج في الجدول (10) أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء مجال الإنتاجية بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية: جاء مجال العمل بروح الفريق وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال المستفيدين من الخدمة في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة مرتفعة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج كلاً من الدراسة (kaymaz, 2010) الشريف (2011) وعزام (2013).

ويوضح المجال الأول الإنتاجية والذي يأتي في المرتبة الأولى بأن التدوير الوظيفي يؤثر إيجاباً على حرص الموظف واهتمامه وتحفيزه لإنجاز المهمات وزيادة الإنتاجية.

ويوضح مجال (العمل بروح الفريق)، والذي يأتي في المرتبة الثانية بأن التدوير الوظيفي يُعزّز من احترام الموظفين ووجهات نظر الآخرين، ويُعزّز الرغبة لديهم بالعمل بروح الفريق.

ويوضّح مجال (المستفيدين من الخدمة)، والذي يأتي في المرتبة الثالثة، بأنّ التّدوير الوظيفي جعل الموظف قادراً على تحديد وتفهم احتياجات وحاجات المستفيدين، وتقديم الخدمات لهم في الوقت المناسب وبالذّقة المطلوبة؛ مما يزيد من إرضاء المستفيدين من الخدمة.

وبناءً على ما سبق فإننا نستنتج بأنّ التّدوير الوظيفي يؤثّر تأثيراً إيجابياً على أداء الموظف.

وفيما يلي مناقشة كلّ مجالٍ من المجالات على النحو الآتي:

أولاً مجال الإنتاجية

وبالرجوع إلى الجدول (11) نجد أنّ درجة ممارسة التّدوير الوظيفي في مديريات التربية والتّعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (الإنتاجية) كانت مرتفعة، وجاءت الفقرات جميعها بدرجةٍ مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (5) التي تنصّ على " بناءً علاقات اجتماعية جديدة مما يؤثّر إيجابياً على الإنتاجية." بدرجةٍ مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة/ الفقرة (8) التي تنصّ على " الحد من مقاومة العاملين للتغيير " ، بدرجةٍ مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى وجود بيئةٍ مريحةٍ ومحفّزةٍ للموظفين؛ مما زاد من التّركيز على الأهداف وإعطاء فرصةٍ جديدةٍ للموظف؛ لإثبات ذاته، وزاد من إنتاجيته في العمل بالإضافة إلى أنّ التّدوير زاد من إحساس الموظف وانسجامه في العمل، واتفقت مع دراسة أبو صبحة (2014) والتي تلخّصت إلى أنّ التّدوير الوظيفي يؤثّر بشكلٍ إيجابيٍ على الموظف وتحفيزه وزيادة الإنتاجية التي تُعدّ مؤشراً من مؤشرات الكفاءة الإداريّة، فإنّ التّدوير الوظيفي يؤثّر على زيادة الإنتاجية لدى المديرين.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القرعان، 2011)، حيث أظهرت الدراسة توجهها بنسبة

75% على وجود تأثيرٍ إيجابيٍ للتّدوير الوظيفي للعاملين الإداريين في الوكالة، ويؤثّر هذا على

زيادة إنتاجيتهم.

ثانيًا: مجال العمل بروح الفريق

بالرجوع للجدول (12) أنّ درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها لفقرات مجال (العمل بروح الفريق)، كانت مرتفعةً بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت الفقرات جميعها مرتفعةً، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (1) التي تنصّ على " تنمية روح الفريق بين (العاملين ورؤساء الأقسام) "، بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (7) التي تنصّ على " التقليل من الاتكالية عند رؤساء الأقسام والعاملين " بدرجةٍ مرتفعةٍ.

وقد يُعزى ذلك الى أنّ التدوير الوظيفي ساهم في تحسين وتنمية روح الفريق بين الموظفين مما عزّز الرغبة لدى الموظفين بالعمل الجماعي، وأيضًا قلّل من الاتكالية، ووجود الاتصالات بين الموظفين، وعزّز ذلك لدى الموظفين، وقد يُعزى ذلك إلى احترام وجهة نظر الآخرين؛ مما أسهم في مشاركة الموظف بأفكارٍ وحلولٍ للصعوبات والأزمات التي تواجه القسم أو المديرية، واتفقت النتائج مع دراسة (الشريف، 2011)، والتي كانت نتائجها: أنّ تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على خلق جوٍّ ومناخ عملٍ تعاوني، وبث روح التفاهم بين العاملين والإدارة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ انتقال الموظف لمكان آخر يجعله يُكوّن علاقاتٍ جيدةٍ، ويتعرف إلى أساليب جديدةٍ بالعمل؛ مما يجعله أكثر مرونةً واحترامًا لآراء الآخرين، وتركيزًا على أهداف العمل، فيكون حريصًا على العمل ضمن فريق عملٍ، وتنفيذ المهمات والعمل بروح الفريق.

ثالثًا: مجال المستفيدين من الخدمة

وأشارت النتائج في الجدول (13) أنّ درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها، لفقرات مجال (المستفيدين من الخدمة)،

كانت مرتفعةً بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت الفقرات بدرجةٍ مرتفعةٍ فجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (9) التي تنصُّ على " تفهّم احتياجات المستفيدين من خدمات المديرية بشكلٍ أفضل بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (2) التي تنصُّ على " التفرغ لتقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية " بدرجةٍ مرتفعةٍ.

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ التدوير الوظيفي أدى إلى إرضاء المستفيدين من خلال تبسيط الإجراءات؛ مما أدى إلى زيادة درجة جاهزية الموظف، لتقديم الخدمة بشكلٍ أفضل والاستجابة لطلبات المستفيدين في الوقت المحدد وبدقةٍ عاليةٍ، وأيضاً زاد من كفاءة استغلال الموارد لتقديم خدمةٍ أفضل، حيث زاد من قدرة الموظف على تفهّم حاجات المستفيدين، والقدرة على الرد على كافة أسئلة واستفسارات المستفيدين من الخدمة، كما وقد يُعزى ذلك إلى تكوّن خبراتٍ كافيةٍ لدى الموظفين، وذلك لمعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم بأفضل الطرق وأيضاً التحسين المستمر، والإبداع في تقديم الخدمات للمستفيدين، واتفقت مع دراسة (أبوصبحه، 2014)، إذ يؤكد بأنّ التدوير الوظيفي أدى إلى إرضاء المستفيدين من خلال تبسيط الإجراءات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينصُّ: ما مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها؟

وبالرجوع للجدول (14) فإنّ مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها، جاءت بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاء مجال الكفايات الذاتية بالرتبة الأولى بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاء مجال الكفايات الإدراكية والفنية والتكنولوجية في الرتبة الثالثة بدرجةٍ مرتفعةٍ.

وقد تُعزى هذه النتائج إلى الخبرة الإدارية التي يمتلكها رؤساء الأقسام الإدارية والتي ساعدتهم على الوعي بالعمل الإداري التي يقوم بها رؤساء الأقسام، وقد تُعزى أيضاً إلى وعي رؤساء الأقسام بأهمية الدور التربوي الموكل إليهم، وإدراكهم لأهمية ممارسة الكفايات الإدارية للقيام بأعمالهم بفاعلية، ورغم هذه النتائج والتي تبدو منطقية، ترى الباحثة أنّ رؤساء الأقسام يميلون بدرجة أكبر إلى ممارسة الكفايات الإدارية التي لا تتطلب المزيد من بذل الجهد، ويمارسون بدرجة أقل كفايات التخطيط للمستقبل، وترى الباحثة ضرورة ممارسة رؤساء الأقسام في مديريات التربية لجميع الكفايات الإدارية، بما فيها الكفايات التكنولوجية والإدراكية التصورية في مهامهم الإدارية.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: بولاني (Bolani, 2013) والتي أشارت جميعها إلى أنّ مديري التربية والتعليم يمارسون الكفايات الإدارية ككل بدرجة كبيرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم، وتختلف مع نتائج دراسة (عوده، 2010؛ الدجني، 2011)، والتي أكدت أنّ مديري التربية والتعليم يمارسون الكفايات الإدارية بدرجة متوسطة، وأنهم بحاجة إلى التدريب على الكفايات الإدارية.

وفيما يلي مناقشة كل مجال من المجالات على النحو الآتي:

أولاً: الكفايات الذاتية

أشارت النتائج في الجدول (15) أنّ مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (1) التي تنصّ على " القدرة على تحمّل ضغط العمل " بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (8) التي تنصّ على " القدرة على حل المشكلات بالطرق العلمية "

وقد يُعزى ذلك إلى ما يراه العاملون من ممارساتٍ من قِبل رؤساء الأقسام تتطابق مع ما يمتلكه من مهاراتٍ ذاتيةٍ مثل: قدرته على حل المشكلات، وتحمل ضغط العمل، وقدرته على التأثير على الآخرين، والتي تجعلهم يُجزمون بأنَّ رئيس القسم يمثلها؛ لذا يتوجب على رئيس القسم التّركيز على هذا الجانب، وذلك من أجل تحفيز العاملين، وحثّهم على الإنجاز، واتفقت مع دراسة (عاشور، 2015)، بأنَّ مدراء التّربية يمتلكون مهارةً ذاتيةً بدرجةٍ مرتفعةٍ.

ثانياً: الكفايات الإنسانية

يُظهر الجدول (16) أنّ مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التّربية والتّعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بمستوى مرتفعٍ، وقد جاءت الفقرات في الدّرجة المرتفعة، وجاءت في الرّتبة الأولى: الفقرة (5) التي تنصُّ على " الإحساس بالمسؤولية الجماعية " بمستوى مرتفعٍ، وجاءت في الرّتبة الأخيرة: الفقرة (1) التي تنصُّ على " يتقبل النّقد البناء من العاملين " بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.77) وانحرافٍ معياري (0.94) وبمستوى مرتفعٍ.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد العاملين وقناعاتهم بأنَّ رؤساء الأقسام يُدركون أهمية الجانب الإنساني في العمل، وأنَّ الكفايات الإنسانية تُعدُّ بمثابة حلقة وصلٍ بينهم، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك العاملين للسلوك الذي يمارسه رئيس القسم في التّعامل مع الآخرين؛ مما يوُلّد انطباعاً لدى العاملين بأنَّ رؤسائهم يمتلكون كفاياتٍ إنسانيةٍ تمكّنهم من أداء مهماتهم بالشّكل المطلوب.

3- الكفايات الإدراكية

وبالرجوع للجدول (17) أنّ مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التّربية والتّعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بمستوى مرتفعٍ، وقد جاءت الفقرات في الدّرجة المرتفعة، وجاءت في الرّتبة الأولى: الفقرة (5) التي تنصُّ على " القدرة على مواجهة الظرف

الطارئ في القسم " بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (1) التي تنص على " القدرة على إدارة القسم بنجاح وبمستوى متوسط".

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد العاملين بأن رؤساء الأقسام يُدركون أهمية هذه الكفايات وأهميّة المسؤولية المرتبطة بها، وقد تعود هذه النتيجة إلى أنّ العاملين يرون في رئيس قسمهم المقدرّة اللازمة على أداء مهامهم الإداريّة نظرًا لتوافر هذه الكفايات، وقد تعكس الممارسات الإداريّة لرؤساء الأقسام مدى امتلاكهم للكفايات الإدراكيّة من خلال تصوّر العاملين لهذه الممارسات؛ لذا يتوجب على رؤساء الأقسام دعم هذا المجال نحو مستوى مرتفع؛ لتُظهر انعكاساته الإيجابية الأكثر على العاملين.

4- الكفايات الفنيّة

وأشارت النتائج في الجدول (18) أنّ تحديد مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتّعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (1) التي تنص على " القدرة على مناقشة القضايا والمشكلات التي تواجه القسم " بمستوى مرتفع وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (4) التي تنص على " القدرة على تقليص الإجراءات الروتينيّة في القسم " وبمستوى مرتفع.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى شعور العاملين بنوع من الارتياح عن السلوك الذي يصدر من قبل رؤساء الأقسام نحو التزامهم المقبول بالقوانين والأنظمة، والتي من شأنها أن ترسخ مبادئ العمل الجيد، وتجعل العمل أكثر مرونةً، والذي سيكون له انعكاس واضح على العاملين، مما يتطلب من رؤساء الأقسام التأكيد على هذا المجال بشكل أفضل لما له من مردود إيجابي في تطوير فاعليّة الأداء في المديريات.

5- الكفايات التكنولوجية

وبالرجوع إلى الجدول (19) إن مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمستوى مرتفع، وقد جاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى: الفقرة (1) التي تنص على " مواكبة التغيرات التكنولوجية " بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة: الفقرة (3) التي تنص على " القدرة على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للقسم " بمستوى مرتفع.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد العاملين بأن رؤساء الأقسام على وعي بأن العالم أصبح قرية صغيرة، وذلك بفضل التكنولوجيا الحديثة التي تُسهّل الوصول إلى المعلومات ، وتُبسّط الإجراءات والمعاملات، وبالتالي يتطلب هذا المجال من رؤساء الأقسام التركيز عليه ، وانفتحت مع دراسة بولاني (Bolani,2013) والتي أشارت جميعها إلى أن مديري التربية والتعليم يمارسون الكفايات التكنولوجية بدرجة كبيرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم، كما اختلفت مع دراسة (عاشور، 2015) بأن مديري المديريات يمارسون الكفايات التكنولوجية بشكل أقل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي ينص: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين التدوير الوظيفي، ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان؟

وبالرجوع للجدول (20) فإن وجود معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائية، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وهذا يُشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين التدوير الوظيفي بمجالاته من جهة، وبين مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام بمجالاته من جهة أخرى.

إنَّ قيم معاملات الارتباط الموجبة التي يُظهرها الجدول (20) تُشير إلى جود علاقةٍ طرديةٍ؛ بمعنى أنه بزيادة مفهوم التدوير الوظيفي بمجالاته سيزداد مستوى الكفاءة الإداريّة لرؤساء الأقسام، كما أنّ الزيادة في مستوى الكفاءة الإداريّة سيقابلها زيادةٌ في التدوير الوظيفي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ التدوير الوظيفي يزيد من مهارات ومقدرات وخبرات رئيس القسم، ويعمل على إثرائه من خلال الانتقال من قسمٍ إلى قسمٍ، وذلك يحفّزه ويشجّعه لأداءٍ أفضل من خلال الرضى الوظيفي الذي ينعكس على إنتاجيّة العمل، والعمل بروح الفريق وإرضاء المستفيدين من الخدمة، والتي تُعدّ من دلائل ومؤشرات الكفاءة الإداريّة التي تتحقق من خلال التدوير الوظيفي. فإنّنا نستنتج بأنّ التدوير الوظيفي يؤثّر تأثيرًا إيجابيًا على أداء الموظف، وبالتالي على الكفاءة الإداريّة، وتتفق مع دراسة أبو صبحة (2014)، وتؤكد نتائج دراسته بأنّ هناك تأثيرًا إيجابيًا للتدوير الوظيفي على الكفاءة الإداريّة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينصّ: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟ تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

1- تبعًا لمتغير الجنس

تُشير النتائج في جدول (21) إلى وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تُعزى لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان لمتغير الجنس استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (2.40) وبمستوى عالٍ دلالة (0.02) في الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي ولصالح الذكور.

وقد يُعزى ذلك إلى حرص الذكور على اتّباع الأساليب والممارسات التي تؤثر بشكلٍ إيجابي من خلال بناء العلاقات الإنسانية الطيبة وتهيئة بيئة عملٍ يسودها الاحترام والتقدير في مديريات التربية والتعليم، واختلفت مع كلٍّ من دراسة النعمانية (2013) و(أبوصبحة، 2014) و(بدر، 2016) بأنه لا يوجد فروقٍ تُعزى للجنس.

2- تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

بعد الرجوع إلى الجدول (22)، عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، تُعزى للمؤهل العلمي في جميع مجالات التدوير الوظيفي (الإنتاجية، العمل بروح الفريق، المستفيدين من الخدمة)، حيث كانت جميع قيم المجالات غير دالةٍ إحصائيةٍ، وقد يُعزى ذلك إلى عدم اختلاف المستجيبين رغم اختلاف المؤهل العلمي بوعيمهم بأهمية التدوير الوظيفي في اكتساب المهارات والتغيرات والتجديدات، وأيضًا في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم، كما انفتحت مع دراسة كل من النعمانية (2013) و(أبو صبحة، 2014) واختلفت مع دراسة كلٍّ من (القرعان، 2011) والنعمانية (2013) و(بدر، 2016) بأنه توجد فروقٍ تُعزى للمؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل.

3- تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

يُلاحظ من نتائج الجدول (23)، (24)، (25) وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى متغير سنوات الخدمة، وتُعزى لمتغير سنوات الخدمة:

- 1- وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية بين مستويات الخبرة في مجال (الإنتاجية) لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، وتُعزى هذه النتيجة إلى الخبرة المكتسبة على مر السنوات والمواقف الحياتية والعملية التي تصقل شخصية رئيس القسم؛ فالخبرة أساس نجاح عملية التّوير الوظيفي.
- 2- وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية بين مستويات الخبرة في مجال (العمل بروح الفريق) لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، وتُعزى هذه النتيجة لاكتسابهم مهارات التّواصل والتّفاعل والعمل بروح الفريق من خلال فترة وجودهم في ميدان العمل.
- 3- وجود فرقٍ بين من كانت خبرته أقل من 5 سنواتٍ وبين من كانت خبرته من 5 إلى 10 سنواتٍ في مجال (المستفيدين من الخدمة)، لصالح من كانت خبرته أقل من (5) سنواتٍ حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الحماس الموجود لدى هذه الفئة والتّحفيز للعمل من خلال تدريبهم وتطويرهم لتنميتهم وتهيئتهم للعمل.
- 4- عدم وجود فرقٍ بين من كانت خبرته أقل من 5 سنواتٍ وبين من كانت خبرته أكثر من 10 سنواتٍ في مجال (المستفيدين من الخدمة)، حيث كانت قيمة الوسطين الحسابيين متقاربين، وتعزو الباحثة ذلك بأنّ التّدريب المقدم لهذه الفئات كان بنفس الدرجة، وأنهم تلقوا تدريباً منذ بداية العمل.
- 5- وجود فرقٍ بين من كانت خبرته من 5 إلى 10 سنواتٍ، وبين من كانت خبرته أكثر من 10 سنواتٍ في مجال (المستفيدين من الخدمة) لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

6- وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية بين مستويات الخبرة في الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي لصالح مَنْ كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

وجميعها تتفق مع دراسة كلاً من (صالح، 2017) و(النعمانية، 2013) بأنَّ هناك فروقٍ تُعزى لمتغير الخبرة، كما اختلفت مع (القرعان، 2014) بأنَّه لا يوجد فروقٍ تُعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

1- تبعاً لمتغير الجنس

تشير النتائج التي تظهر في جدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان، تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك بأنَّ نسبة الإناث بالنسبة للذكور العاملات في مديريات التربية والتعليم قليلةً ، كما اتفقت مع دراسة (عودة، 2010) بأنَّه توجد فروق تُعزى لمتغير الجنس، وأيضاً مع دراسة الشلبي (2017) بأنَّ هناك فروق تُعزى لصالح الجنس واختلفت مع دراسة (عاشور، 2015)، بأنَّه لا توجد فروق تُعزى للجنس.

2- تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

وبالرجوع للجدول (27)، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفاءة الإدارية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ المؤهل العلمي لرؤساء الأقسام كان في المجال التربوي والإداري، ولم يكن في المجال الأكاديمي؛ لذلك جاءت استجاباتهم متشابهة في تقديراتهم لدرجة ممارسة رئيس القسم للكفايات الإداريّة رغم اختلاف مؤهلهم العلمي، إلا أنّ الباحثة ترى غير ذلك، حيث أنّها تعتقد أنّ رؤساء الأقسام من حملة المؤهلات التربويّة العليا هم الأكثر خبرةً ومعرفةً بالأمر التربويّة، والكفايات الإداريّة، وغير ذلك من حملة مؤهل البكالوريوس، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من (الشليبي، 2017) و (الدجني، 2011)، والتي أكّدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في ممارسة الكفايات الإداريّة تُعزى إلى المؤهل العلمي. وتختلف مع نتائج دراسة عوده (2010)، التي أكّدت وجود فروق دالة إحصائيًا، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح مؤهل الدّراسات العُليا.

3- تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

يُلاحَظ من الجدول (28)، (29) (30) وجود فروقٍ ظاهريّةٍ بين قيم الأوساط الحسابيّة تبعًا لمستويات متغير الخبرة، ويُلاحَظ النتائج الآتية:

- 1- وجود فرقٍ في بعض المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات الذاتيّة) لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
- 2- وجود فرقٍ في بعض المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات الإنسانيّة) لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
- 3- وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات الإدراكية) لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
- 4- وجود فرقٍ في جميع المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات الفنيّة) لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

5- وجود فرقٍ في بعض المقارنات الثنائية في مجال (الكفايات التكنولوجية) لصالح من كانت

خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

6- وجود فرقٍ في بعض المقارنات الثنائية في الدرجة الكلية لمستوى الكفاءة الإدارية لصالح من

كانت خبرته أكثر من (10) سنواتٍ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

أظهرت النتائج وجود فروقٍ دالةٍ إحصائيةً في مستوى الكفايات الإدارية من وجهة نظر

العاملين، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، بالنسبة للدرجة الكلية لمجالات أداة الدراسة، ولكل مجال

على حدة، ولصالح ذوي الخبرة (10 سنواتٍ فأكثر).

ومما سبق ترى الباحثة أنّ هذه الفئة من هم الأكثر خبرةً ومعرفةً بالأمر الإداري، فهم

متحمسون للعمل الإداري، إذا ما تمّ مقارنتهم بالأقل منهم خبرة، وقد يكون السبب في هذه التقديرات

تمثل بما تدركه هذه الفئة، وفق خبرتهم حول الكفايات الإدارية التي يمارسها رئيس القسم، وتتفق

هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الدجني، 2011)، والتي أكدت عدم وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ

في مستوى الكفاءة الإدارية، تُعزى إلى سنوات الخدمة، وتتفق مع نتائج دراسة عوده (2010) التي

أكدت وجود فروقٍ دالةٍ إحصائيةً، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح ذوي الخبرة (11) سنةً

فأكثر، كما تختلف مع دراسة (الشليبي، 2017) بأنّه لا توجد فروق تُعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات

في ضوء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات:

- الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة من خلال الاستمرار في عملية التدوير الوظيفي، والتعريف به والاهتمام بمتطلباته وأبعاده، وذلك للحد من الروتين والملل، والتحفيز على العمل بروح الفريق وزيادة الإنتاجية.

- العمل على تحديد آليات وإجراءات واضحة ومرنة لعملية التدوير؛ مما يؤدي لفسح المجال أمام الموظفين للتطوير والتجديد والرقى إلى وظائف أفضل.

- أن يطبق أسلوب التدوير الوظيفي في معظم الوزارات في الأردن.

- الحفاظ على المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة فيما يتعلق بالكفاءة الإدارية من خلال المحافظة على هذا المستوى المرتفع.

- توصي الباحثة بإجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين.

قائمة المراجع

المراجع العربية

ابو صبحة، جبر (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسلامية، غزة.

الأمين، بن جدو محمد (2013)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر.

أنيس، ابراهيم ومنتصر، عبد الحليم والصولحي، عطية وأحمد، محمد (2018). المعجم الوسيط ط4. مصر: دار الشروق.

بدر، نضال (2016). "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين..".
البدوي، خليل (2012). التدوير الوظيفي، متوفر عبر موقع:
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=307611>
تاريخ الوصول 2019/11/15.

البطي، عبدالله (2010). الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، (أطروحة دكتوراه) جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

حجي، أحمد (2009). الإدارة التربوية والمدرسية، ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحريري، محمد (2012). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

حسان، محمد والعجمي، محمد (2013). الإدارة التربوية. عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحيالي، إيمان (2013). التدوير الوظيفي وانعكاسه على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية آراء عينة من المدراء والعاملين في بعض المصارف الحكومية بمدينة الموصل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب (2011). معجم الإدارة، ط1، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الدجني، إياد علي (2011). "درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، مجلة جامعة الأزهر (العلوم الإنسانية)، 1 (1): 311 – 360.
- الدريج، محمد (2005). الكفايات في التعليم، ط1. الدار البيضاء: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر.
- زايد، عامر (2003). إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية. القاهرة: جامعة القاهرة.
- زكي، ناصر (2010). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية، جامعة الدول العربية، 2010، القاهرة، 11.
- الزهراوي، سعيد. والقحطاني، سعيد (2008). اسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي. الرياض: لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية.
- الزهرة، شنكامة (2013)، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي، الجزائر.
- عبدالباقي، صلاح الدين محمد (2004). السلوك الفعال في المؤسسات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عثمان، منعم عبد القادر (2005). كفايات مدير المدرسة الثانوية وعلاقتها بالأدوار التي يضطلع بها، جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، ابن رشيد، العراق.
- عزام، أحمد (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- عوده، هديل (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- القحطاني، سعيد محمد (2011). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- لاشين، محمد عبد الحميد. القرني، اسامة محمد (2013). الإدارة التربوية اتجاهات ورؤى تطبيقية، ط1، معاصرة: القاهرة، دار الفكر العربي.
- مرسي، نبيل (2010). فن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة، ط1، مصر: المكتب العربي الحديث
- المشاقبة، زينب حمدان (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الاردن.
- الموسوي، سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- نسيم، محمد علي (2016). الكفاءة والفاعلية ط 1، القاهرة: دار جونا للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب؛ ونشوان، جميل (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط1، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- نوري، منير وكورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الوادي، محمد حسين (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- يحييه، ملالي. (2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. جامعة الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التيسير، الجزائر.

المراجع الأجنبية

- Abisola, A, (2017), Job Rotation and Mentoring as Determinants of Employees' Commitment among Academic Staff of Universities in Ekiti State, Nigeria, *International journal of innovate, research development*, **September (6)**
- Asfaw, T, (2018), **the Effect of Job Rotation on Employee Motivation and Job Involvement in the Case of Commercial Bank** of Ethiopia, Addis Ababa University
- Dango, (2001). "**compétence collective au travail** ", Paris, Harmattan, p20.
- JACKSON, J MATHIS, R. &., (2010). **Human Resource Management**.
- Khan, F, Rasli, A, Abid-ur-rahman, T, (2014) Job rotation, job performance, organizational commitment, **An empirical study on bank employees**, *Journal of management info (JMI)*,**3,2014** Mason: Joseph Sabatino.
- Moussavi. S, M. Zareb, M. Mahdjoubb, O. Grundera S (2019), Balancing high operator's workload through a new job rotation approach: Application to an automotive assembly line, *International Journal of Industrial Ergonomics*, **71 (2019)**.
- Ragel, S, (2017), the Effects of Job Rotation, Role Stress and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees Asian Journal of Economics, **Business and Accounting**, **4(3): 1-10, 2017;**
- Salih, M, Al. Beisani, Y, (2017) Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical, Study among Employees at Red Sea University, **Sudan International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)**, **6181-6184**.
- Teresia K.K. Linge, (2019) JOB ROTATION AND EMPLOYEE MOTIVATION: A CASE OF SMALL ICT FIRMS IN NAIROBI KENYA, *JOURNAL OF LANGUAGE, TECHNOLOGY & ENTREPRENEURSHIP IN AFRICA* , **10 No. 1 MAY 2019**.

الملحقات

الملحق (1)
أداتا الدراسة بصورتها الأولية



تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل:..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم عن عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة: شفاء ساكت المحاميد

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

| | |
|--|-------------------|
| | الاسم |
| | الرتبة الأكاديمية |
| | جهة العمل |

المعلومات الشخصية

الجنس: () أنثى () ذكر

التخصص: () علمي () إنساني

المؤهل العلمي: () بكالوريوس () دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة:

سنوات 5 () أقل من

سنوات 10 سنوات - أقل من 5 ()

سنوات فأكثر 10 ()

أسئلة الإستهبان المتعلقة بمتغير التدوير الوظيفي

| الرقم | الفقرات | مدى انتماء الفقرة للمجال | | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | التعديل المقترح |
|---|---|--------------------------|------------|------------------------------|------------|-----------------|
| | | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة | |
| المجال الأول: الإنتاجية | | | | | | |
| 1. | يجعل التدوير الوظيفي رئيس القسم أكثر إنتاجية وتركيزا على أهداف العمل في المديرية | | | | | |
| 2. | يساعد التدوير الوظيفي على تحسين التواصل والتعاون بين الأقسام في المديرية. | | | | | |
| 3. | يوفر التدوير الوظيفي بيئة مريحة مما يؤثر على إنتاجية العاملين في المديرية | | | | | |
| 4. | يؤدي التدوير إلى زيادة الحرص والاهتمام لإنجاز العمل مما يزيد من الإنتاجية | | | | | |
| 5. | يوفر التدوير الوظيفي فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر إيجابيا على الإنتاجية لدى رؤساء الأقسام | | | | | |
| 6. | يخلق التدوير الوظيفي بيئة محفزة للعمل والإنجاز مما يزيد من الإنتاجية | | | | | |
| 7. | يساعد التدوير الوظيفي في بناء علاقات اجتماعية جديدة مما يؤثر إيجابيا على الإنتاجية. | | | | | |
| 8. | يسهم في رفع الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام | | | | | |
| 9. | يسهم في القضاء على الروتين والملل في الأعمال الفنية والإدارية | | | | | |
| 10. | يساعد التدوير الوظيفي على توزيع رؤساء الأقسام حسب احتياج العمل | | | | | |
| 11. | يسهم التدوير في الحد من مقاومة العاملين للتغير | | | | | |
| 12. | يسهم التدوير الوظيفي في التقليل من التكاليف المالية للتدريب. | | | | | |
| 13. | التدوير الوظيفي أحد وسائل التحفيز | | | | | |
| 14. | يكشف التدوير الوظيفي عن مواطن القوة والضعف لدى رؤساء الأقسام | | | | | |
| 15. | يحقق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في العمل بين رؤساء الأقسام | | | | | |
| المجال الثاني: العمل بروح الفريق | | | | | | |
| 16. | يسهم التدوير الوظيفي في تحسين وتنمية روح الفريق بين العاملين ورؤساء الأقسام | | | | | |
| 17. | يساعد التدوير الوظيفي على زيادة (التنسيق والتعاون) مع الآخرين لأداء وإنجاز العمل. | | | | | |
| 18. | يساعد التدوير الوظيفي في تعزيز احترام وجهات نظر الآخرين | | | | | |
| 19. | يؤدي التدوير إلى تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام في المديرية | | | | | |
| 20. | يخلق التدوير الوظيفي موجه مفتوحة من الاتصالات بين العاملين | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | ورؤساء الأقسام مما يعزز العمل بروح الفريق |
| | | | | | 21. يعزز التدوير الوظيفي الرغبة لدى العاملين ورؤساء الأقسام بالعمل الجماعي |
| | | | | | 22. يقلل التدوير الوظيفي من التكاليف عند رؤساء الأقسام والعاملين مما يؤثر إيجابيا على روح الفريق |
| | | | | | 23. يؤثر التدوير الوظيفي إيجابيا على روح العمل من خلال استيعاب رئيس القسم والعاملين للمهام الجديدة |
| | | | | | 24. يتيح التدوير الوظيفي للعاملين ورؤساء الأقسام بالمشاركة بتقديم الأفكار والحلول للصعوبات التي تواجه المديرية |
| المجال الثالث: الإبداع والإبتكار | | | | | |
| | | | | | 25. يزيد التدوير الوظيفي من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتسابهم معارف وتجارب متنوعة |
| | | | | | 26. يكشف التدوير الوظيفي مزايا وقدرات رؤساء الأقسام |
| | | | | | 27. يدعم التدوير الوظيفي المشاركة في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع |
| | | | | | 28. يساعد التدوير الوظيفي على التدريب على أساليب التفكير الإبداعي |
| | | | | | 29. يعيد التدوير الوظيفي توصيف الوظائف بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع |
| | | | | | 30. يسهم التدوير الوظيفي في زيادة الابتكارات والتحسين المستمر في العمل |
| | | | | | 31. يساعد التدوير الوظيفي على إنجاز الأعمال المكلفين بها بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع |
| | | | | | 32. الاستمرار في نفس الوظيفة لمدة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية. |
| | | | | | 33. يسهم التدوير الوظيفي على التجديد في العمل والتقليل من الروتين الوظيفي |
| المجال الرابع: إرضاء المستفيدين من المديرية | | | | | |
| | | | | | 34. يسهل التدوير الوظيفي الإجراءات ويبسطها |
| | | | | | 35. يؤدي التدوير الوظيفي إلى التفرغ لتقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 36. يؤدي التدوير إلى الدقة في المعاملات المقدمة للمستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 37. يساعد التدوير الوظيفي تقديم الخدمة بشكل أفضل للمستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 38. يسهم التدوير في تقديم الخدمة في الوقت المحدد للمستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 39. يحفز التدوير الوظيفي على مساعدة المستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 40. يرفع التدوير الوظيفي من درجة الجاهزية للاستجابة لطلبات مستفيدين |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | من خدمات المديرية |
| | | | | | 41. يزيد التدوير الوظيفي من القدرة على التعامل بلطف من المستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 42. يكسب التدوير الوظيفي المهارات الكافية التي من خلالها يمكن إقناع المستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 43. يسهم التدوير الوظيفي بالإلمام بواقع العمل وعلى دراية به والقدرة على الإجابة عن أي سؤال أو استفسار من قبل المستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 44. يمكن التدوير الوظيفي رؤساء الأقسام من تحديد وتفهم احتياجات المستفيدين من خدمات المديرية بشكل أفضل |
| | | | | | 45. يساعد التدوير الوظيفي على زيادة كفاءة استغلال الموارد لتقديم خدمة أفضل للمستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 46. يعزز التدوير الوظيفي الموضوعية والشفافية في تقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية |
| | | | | | 47. يزيد التدوير الوظيفي من قدرتي على تنويع الوسائل التي يخدم بها المستفيدين من خدمات المديرية |
| المجال الخامس: المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي وتحد من تطبيقه | | | | | |
| | | | | | 48. ضعف الوعي لدى رؤساء الأقسام في المديرية بأهمية التدوير الوظيفي |
| | | | | | 49. ضعف إدارات التطوير والتغير ماديا وبشريا |
| | | | | | 50. عدم الرغبة من قبل رؤساء الأقسام في إطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية التي يعمل بها |
| | | | | | 51. الثقافة السلبية اتجاه أساليب التطوير والتغير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام |
| | | | | | 52. تولي الإدارة من أشخاص لا يجيدون العمل الإداري |
| | | | | | 53. عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي |
| | | | | | 54. قلة الحوافز المادية في مديريات التربية والتعليم |
| | | | | | 55. اختلاف الخصائص الشخصية للرؤساء الأقسام في المديرية |
| | | | | | 56. عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال في المديرية |
| | | | | | 57. عدم وجود التنسيق بين الأقسام المختلفة في الوحدة الإدارية الواحدة في المديرية الواحدة |

| أسئلة الإستهيبان المتعلقة بمتغير : الكفاءة الإدارية | | | | | |
|---|---------|---|------------|------------------------------|------------|
| الرقم | الفقرات | مدى انتماء الفقرة للمجال | | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | |
| | | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة |
| التعديل المقترح | | | | | |
| المجال الأول: الكفايات الذاتية | | | | | |
| | 1. | يمتلك القدرة على تحمل ضغط العمل | | | |
| | 2. | يتعامل مع العاملين بعدالة | | | |
| | 3. | يمتلك القدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة | | | |
| | 4. | يمتلك الثقة بالنفس عند تعامله مع الآخرين | | | |
| | 5. | يستمتع لأراء الآخرين | | | |
| | 6. | يمتلك شخصية قوية تميزه عن غيره | | | |
| | 7. | يستطيع التأثير في الآخرين | | | |
| | 8. | يحل المشكلات بالطرق العلمية | | | |
| | 9. | يتميز بقدرته على ضبط النفس | | | |
| | 10 | يمتلك الدقة في الملاحظات | | | |
| | 11 | يتحلى بالصبر وال ضبط الذاتي في المواقف الحرجة | | | |
| المجال الثاني: الكفايات الإنسانية | | | | | |
| | 12 | يتقبل النقد البناء من العاملين | | | |
| | 13 | لديه القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين | | | |
| | 14 | يعمل على توفير حاجات العاملين وإشباعها | | | |
| | 15 | يقيم علاقات طيبة مع العاملين | | | |
| | 16 | يخلق روح الابتكار والإبداع لدى العاملين | | | |
| | 17 | يغرس لدى العاملين الإحساس بالمسؤولية الجماعية | | | |
| | 18 | يحفز العاملين على التطوير والتجديد والتغيير المستمر | | | |
| | 19 | ينمي لدى العاملين الانتماء إلى مهنتهم | | | |
| المجال الثالث: الكفايات الإدراكية | | | | | |
| | 20 | يمتلك القدرة على إدارة القسم بنجاح | | | |
| | 21 | يشجع على العمل بروح الفريق | | | |
| | 22 | يمتلك القدرة على إثارة الدافعية لدى العاملين | | | |
| | 23 | يعمل على تنمية خبرات ومهارات العاملين | | | |
| | 24 | لديه القدرة على مواجهة الظروف الطارئة في القسم | | | |
| | 25 | لديه المقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في القسم | | | |
| | 26 | يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية | | | |
| | 27 | يعمل على تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي | | | |
| | 28 | يقوم بتفويض بعض صلاحياته للعاملين | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يعمل على تطوير البرامج التدريبية لرفع الكفايات لدى العاملين | 29 |
| المجال الرابع: الكفايات الفنية | | | | | | |
| | | | | | يشجع العاملين على مناقشة القضايا والمشكلات التي تواجه القسم | 30 |
| | | | | | يمتلك القدرة على التخطيط السليم ورسم سياسات العمل في القسم | 31 |
| | | | | | يطلع العاملين على التغيرات التي تحدث في القسم | 32 |
| | | | | | يمتلك القدرة على تقليل الإجراءات الروتينية في القسم | 33 |
| | | | | | ينمي المهارات الذاتية لدى العاملين | 34 |
| | | | | | يمتلك الثقافة العامة والخبرات اللازمة التي تمكنه من إدارة القسم | 35 |
| | | | | | يلتزم بتطبيق الأنظمة والقوانين | 36 |
| | | | | | يمارس السلوك الديمقراطي أثناء العمل | 37 |
| المجال الخامس: الكفايات التكنولوجية | | | | | | |
| | | | | | يوكب التغيرات التكنولوجية | 38 |
| | | | | | يحث العاملين على استخدام التكنولوجيا | 39 |
| | | | | | يشجع العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة | 40 |
| | | | | | يوفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة للقسم | 41 |
| | | | | | يوظف التكنولوجيا الحديثة في الحد من ضياع الوقت | 42 |

ملحق (2)
أسماء السادة المحكمين

| الجامعة | الرتبة الأكاديمية | التخصص | المحكم | الرقم |
|----------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|-------|
| الجامعة الأردنية | أستاذ | التخطيط التربوي | أ. د. أنمار مصطفى الكيلاني | 1 |
| جامعة البلقاء التطبيقية | أستاذ | الإدارة التربوية | أ. د يسرى يوسف أحمد العلي | 2 |
| جامعة مؤتة | أستاذ مشارك | الإدارة التربوية | د. خالد احمد الصرايرة | 3 |
| الجامعة الأردنية | أستاذ مشارك | أصول التربية | د. عبد السلام العوامرة | 4 |
| الجامعة الأردنية | أستاذ مشارك | الإدارة التربوية | د. صالح أحمد عابنة | 5 |
| جامعة البلقاء التطبيقية | أستاذ | الإدارة التربوية | أ. د بشير عربيات | 6 |
| جامعة الشرق الأوسط | أستاذ مشارك | مناهج وطرق التدريس | د. فواز شحادة | 7 |
| جامعة الشرق الأوسط | أستاذ | الإدارة التربوية | أ. د. أحمد أبو كريم | 8 |
| جامعة الشرق الأوسط | أستاذ مشارك | الإدارة التربوية | د. أمجد محمود درادكة | 9 |
| جامعة الشرق الأوسط | أستاذ مساعد | الإدارة التربوية | د. أسامة عادل حسونة | 10 |

ملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتها النهائية



استبانة

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، إذ تهدف الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير أداتا الدراسة:

- التدوير الوظيفي
- الكفاءة الإدارية

وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً)

شكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيها، وذلك لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

وجزاكم الله خيراً

الباحثة: شفاء المحاميد

أولاً : المعلومات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية بوضع علامة () في المربع المقابل للإجابة عن المناسبة:

** الجنس: ذكر أنثى

**المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

**عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

التدوير الوظيفي: هو أسلوب إداري حديث مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل وتحريك رئيس القسم من عمل إلى عمل آخر داخل المديرية، وذلك بهدف تنمية وتطوير المعارف والخبرات لديهم وذلك من أجل تحقيق أهداف المديرية.

| ثانياً: فقرات الإستبانة المتعلقة بمتغير التدوير الوظيفي | | | | | | |
|--|---|--------|--------|---------|--------|--------|
| الرقم | الفقرات | دائماً | غالباً | أحياناً | قليلاً | نادراً |
| المجال الأول: الإنتاجية يعمل التدوير الوظيفي على | | | | | | |
| 1 | جعل رئيس القسم أكثر إنتاجية على أهداف العمل في المديرية | | | | | |
| 2 | تحسين التواصل بين الأقسام في المديرية. | | | | | |
| 3 | زيادة الاهتمام لإنجاز العمل مما يزيد من الإنتاجية | | | | | |
| 4 | إيجاد بيئة محفزة للعمل مما يزيد من الإنتاجية | | | | | |
| 5 | بناء علاقات اجتماعية جديدة مما يؤثر إيجابياً على الإنتاجية. | | | | | |
| 6 | زيادة الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام | | | | | |
| 7 | القضاء على الروتين في الأعمال (الفنية والإدارية) | | | | | |
| 8 | الحد من مقاومة العاملين للتغيير | | | | | |
| 9 | الكشف عن مواطن (القوة والضعف) لدى رؤساء الأقسام | | | | | |
| 10 | تحقيق (العدالة) في العمل بين رؤساء الأقسام | | | | | |
| المجال الثاني: العمل بروح الفريق يعمل التدوير الوظيفي على | | | | | | |
| 1 | تنمية روح الفريق بين (العاملين ورؤساء الأقسام) | | | | | |
| 2 | زيادة (التنسيق والتعاون) مع الآخرين لأداء وإنجاز العمل. | | | | | |
| 3 | تعزيز احترام وجهات نظر الآخرين | | | | | |
| 4 | تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام في المديرية | | | | | |
| 5 | إيجاد موجه مفتوحة من الاتصالات بين العاملين ورؤساء الأقسام | | | | | |
| 6 | تعزيز الرغبة لدى العاملين ورؤساء الأقسام بالعمل الجماعي | | | | | |
| 7 | التقليل من الانتكالية عند رؤساء الأقسام والعاملين | | | | | |
| 8 | التأثير إيجابياً على روح العمل من خلال استيعاب رئيس القسم والعاملين للمهام الجديدة | | | | | |
| 9 | إتاحة المشاركة (للعاملين ورؤساء الأقسام) بتقديم الحلول للصعوبات التي تواجه المديرية | | | | | |
| المجال الثالث: إرضاء المستفيدين من المديرية يعمل التدوير الوظيفي على: | | | | | | |
| 1 | تبسيط الإجراءات | | | | | |
| 2 | التفرغ لتقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية | | | | | |
| 3 | تجويد الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية | | | | | |
| 4 | تقديم الخدمة بشكل أفضل للمستفيدين من خدمات المديرية | | | | | |
| 5 | رفع درجة الجاهزية للاستجابة لطلبات مستفيدين من خدمات المديرية | | | | | |
| 6 | زيادة القدرة على التعامل بلطف من المستفيدين من خدمات المديرية | | | | | |
| 7 | اكتساب المهارات الكافية التي من خلالها يمكن إقناع المستفيدين من خدمات المديرية | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | الإلمام بواقع العمل للرد على المستفيدين من خدمات المديرية | 8 |
| | | | | | تفهم احتياجات المستفيدين من خدمات المديرية بشكل أفضل | 9 |
| | | | | | استثمار الموارد لتقديم خدمة أفضل للمستفيدين من خدمات المديرية | 10 |
| | | | | | تعزز الموضوعية في تقديم الخدمة للمستفيدين من خدمات المديرية | 11 |
| | | | | | زيادة القدرة على تنويع الوسائل التي يخدم بها المستفيدين من خدمات المديرية | 12 |

| ثالثاً: فقرة الإستبانة المتعلقة بمتغير: الكفاءة الإدارية | | | | | | |
|---|---|--------|--------|---------|--------|--------|
| الرقم | الفقرة | دائماً | غالباً | أحياناً | قليلاً | نادراً |
| المحور الأول: الكفايات الذاتية: يمتلك رئيس القسم | | | | | | |
| 1 | القدرة على تحمل ضغط العمل | | | | | |
| 2 | التعامل مع العاملين بعدالة | | | | | |
| 3 | القدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة | | | | | |
| 4 | الثقة بالنفس عند تعامله مع الآخرين | | | | | |
| 5 | الاستماع لآراء الآخرين | | | | | |
| 6 | شخصية قوية تميزه عن غيره | | | | | |
| 7 | القدرة التأثير على الآخرين | | | | | |
| 8 | القدرة على حل المشكلات بالطرق العلمية | | | | | |
| 9 | القدرة على ضبط النفس | | | | | |
| 10 | الدقة في الملاحظات | | | | | |
| 11 | الضبط الذاتي في المواقف الحرجة | | | | | |
| المحور الثاني: الكفايات الإنسانية يمتلك رئيس القسم | | | | | | |
| 1 | يتقبل النقد البناء من العاملين | | | | | |
| 2 | القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين | | | | | |
| 3 | العمل على توفير وإشباع حاجات العاملين | | | | | |
| 4 | علاقات طيبة مع العاملين | | | | | |
| 5 | الإحساس بالمسؤولية الجماعية | | | | | |
| 6 | لديه القدرة على إدراك اتجاه العاملين | | | | | |
| 7 | القدرة على تنمية الانتماء إلى المهنة | | | | | |
| المحور الثالث: الكفايات الإدراكية يمتلك رئيس القسم | | | | | | |
| 1 | القدرة على إدارة القسم بنجاح | | | | | |
| 2 | العمل بروح الفريق | | | | | |
| 3 | القدرة على إثارة الدافعية لدى العاملين | | | | | |
| 4 | تنمية خبرات ومهارات العاملين | | | | | |
| 5 | القدرة على مواجهة الظروف الطارئة في القسم | | | | | |
| 6 | القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | القسم |
| | | | | | 7 يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية |
| | | | | | 8 تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي |
| | | | | | 9 تفويض بعض صلاحياته للعاملين |
| | | | | | 10 يعمل على تطوير البرامج التدريبية لرفع الكفايات لدى العاملين |
| المحور الرابع: الكفايات الفنية: يمتلك رئيس القسم | | | | | |
| | | | | | 1 القدرة على مناقشة القضايا والمشكلات التي تواجه القسم |
| | | | | | 2 القدرة على التخطيط السليم للعمل في القسم |
| | | | | | 3 الاطلاع على التغيرات التي تحدث في القسم |
| | | | | | 4 القدرة على تقليص الإجراءات الروتينية في القسم |
| | | | | | 5 تنمية المهارات الذاتية لدى العاملين |
| | | | | | 6 الخبرات اللازمة التي تمكنه من إدارة القسم |
| | | | | | 7 المعرفة بتطبيق (الأنظمة والتعليمات) |
| | | | | | 8 ممارسة السلوك الديمقراطي أثناء العمل |
| المحور الخامس: الكفايات التكنولوجية: يمتلك رئيس القسم | | | | | |
| | | | | | 1 مواكبة التغيرات التكنولوجية |
| | | | | | 2 القدرة على حث استخدام التكنولوجيا |
| | | | | | 3 القدرة على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للقسم |
| | | | | | 4 القدرة على تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة |
| | | | | | 5 القدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في الحد من ضياع الوقت |

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/1250
التاريخ: 10/03/2020

معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم
وزير التربية والتعليم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم أن الباحثة شفاء ساكت محمد المحاميد يقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز لمديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة

9.3.2020

أ.د. محمد محمود الحيلة



| |
|---|
| المملكة الأردنية الهاشمية ديوان وزارة التربية والتعليم الرقم: ١١ آذار ٢٠٢٠ إلى مدير إدارة: البحث التربوي |
|---|



ملحق (5)

تاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم (مديرية لواء الجامعة،
مديرية ناعور، مديرية لواء وادي السير، مديرية لواء القويسمة)



وزارة التربية والتعليم

الرقم - ١٤١٧٢١٠/٣
التاريخ - ١٦ رجب ١٤٤١
الموافق - ٢٠٢٠/٠٣/١١

السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء ناعور/ محافظة العاصمة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة شفاء ساكت محمد المحاميد تقوم بإجراء دراسة عنوانها " التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من موظفي مديرياتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان ابو الشعر
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (١) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠٦٠٧١٨١ ٠٦٦٢٦ ٠٩٦٢٦ فاكس: ٠٩٦٢٦ ٠٦٦٦٦ ٠٩٦٢٦ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

ملحق (6)
البراءة البحثية





 المكتبة
 JU Library
 الرقم : 280/2019/98
 التاريخ : 11/10/2019 م.

إلى من يهمه الأمر

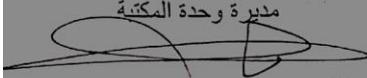
تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة شفاء ساكت محمد النحاميد / جامعة الشرق الاوسط.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي : التدوير الوظيفي وعلاقته برفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مدرء المدارس الحكومية".

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ 2019/11/10.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة

 د. بشرى زهران طه


ن.م