SIBAWAYH Arabic Language and Education Vol.4 No.1 2023
eISSN 2716-5515 (150-166)

تصور مقترح لتفعيل منظومة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط

A SUGGESTED PROPOSAL TO ACTIVATE THE JOB ROTATION SYSTEM FOR HEADS OF DEPARTMENTS IN THE DIRECTORATE GENERAL OF EDUCATION IN MUSCAT GOVERNORATE

*Abdul Salam bin Hamad Mohammed Al-Ramadani[1]**
[1]Head of the Training and Rehabilitation Department, Directorate General of Education in Muscat Governorate The Ministry of Education, Oman
**Corresponding author: abdulsalam88@moe.om*

Received: 10 Jan 2023, **Revised:** 3 May 2023, **Accepted:** 30 May 2023, **Published:** 30 Jun 2023

To Cite this Article (APA) : Mohammed Al-Ramadani, A. S. (2023). A suggested proposal to activate the job rotation system for heads of departments in the Directorate General of Education in Muscat Governorate: تصور مقترح لتفعيل منظومة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط. *SIBAWAYH Arabic Language and Education*, *4*(1), 150–166. https://doi.org/10.37134/sibawayh.vol4.1.7.2023

To link to this article: https://doi.org/10.37134/sibawayh.vol4.1.7.2023

الملخص

تعد وظيفة رئيس القسم من الوظائف الإشرافية المهمة جداً التي تتطلب وجود مهارات قيادية عالية وتجديد معرفي مستمر ومتراكم وخبرات مختلفة يتم جمعها في قالب واحد لتحقيق أهداف الدائرة والمديرية بشكل عام، حيث جاءت هذه الدراسة التي تهدف لوضع تصور مقترح لتفعيل منظومة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، إضافة للتعرف على مستوى تقبل موظفي المديرية لفكرة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام. فقد استخدم الباحث المنهج المختلط (Mixed Methods Methodology) نظراً لمناسبته لهذه الدراسة، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط والبالغ عددهم (٥٧٤) موظفاً والذي استهدف منهم (٩٨) موظفاً (موظف، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير مساعد) للاستجابة على أسئلة الاستبانة والتي تكونت في صورتها النهائية من (٣٠) فقرة و (١٦) موظفاً خضع للمقابلة التي تكونت من خمسة أسئلة رئيسية تفرع منها أسئلة فرعية، حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل البيانات: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ت، تحليل التباين الأحادي. فقد أظهرت نتائج الدراسة إلى تقبل موظفي المديرية لفكرة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بمستوى عالٍ (٤،١٢) مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير جنس الموظف والمسمى الوظيفي لفئة (الموظفين، رؤساء الأقسام، مدير دائرة/ مدير مساعد)، إضافة إلى تطبيق التصور المقترح بشكل مبدئي لفئة رؤساء الأقسام وتطويره لاحقا بما يناسب الوظائف الاشرافية الأخرى مع التأكيد على التعيين الدائم لأفضل الكفاءات للوظائف الاشرافية من خلال رفع معايير وجودة الاختيار ولمدة محددة يتم تقييمهم فيها بشكل دوري حسب منظومة إجادة لقياس الأداء الفردي. كما أشارت التوصيات

بضرورة استحداث اختصاصات وظيفية جديدة لمكتب إدارة منظومة الأداء الفردي بوزارة التربية والتعليم تعنى بوضع خطة فاعلة للتدوير الوظيفي الداخلي للوظائف الإشرافية بالوزارة.

كلمات مفتاحية: تصور مقترح، التدوير الوظيفي، رؤساء الأقسام.

Abstract

The position of the head of the department is one of the very important supervisory functions that require the presence of high leadership skills, continuous and accumulated knowledge renewal and different experiences collected in one template to achieve the objectives of the department and the directorate in general. This study aims to develop a suggested proposal to activate the job rotation system for heads of departments in the Directorate General of Education in Muscat Governorate. In addition, the study aims to identify the level of acceptance of the directorate's employees to the idea of job rotation for heads of departments. The researcher used the mixed methods methodology due to its suitability for this study, and the study population consisted of all employees of the Directorate General of Education in Muscat Governorate, numbering (574) employees, who targeted (98) employees (employee, head of department, department manager, assistant director) to answer the questionnaire questions, which consisted in its final form of (30) paragraphs and (16) employees who underwent the interview, which consisted of five main questions branched out of sub-questions. The researcher used the following statistical methods to analyze the data: arithmetic mean, standard deviation, t test, single variance analysis. The results of the study showed that the directorate's employees accepted the idea of job rotation for heads of departments at a high level (4.12) with no statistically significant differences for both the employee's gender variable and the job title of the category (employees, heads of department manager / assistant manager). The study suggested applying the proposed concept initially for the category of department heads and developing it later to suit other supervisory jobs, with an emphasis on the permanent appointment of the best competencies for supervisory jobs by raising the criteria and quality of selection for a specific period in which they are evaluated periodically according to the "Ejada" system to measure individual performance. The recommendations also indicated the need to develop new functional competencies for the office of Individual Performance System Management at the Ministry of Education, which is concerned with developing an effective plan for the internal job rotation of supervisory positions in the Ministry.

Keywords: Suggested proposal, job rotation, heads of departments

المقدمة

أن التطورات المتسارعة اليوم في جميع المجالات تفرض على المؤسسات التعليمية مواكبة هذه التغيرات وبشكل أفضل عن غيرها، حيث أن هذه التغيرات والتطورات لا تقتصر فقط على الجانب التربوي بل تتناول كافة الجوانب الإدارية بها؛ وهو ما يؤدي لإعطاء المورد البشري كل الاهتمام والمتابعة وتوفير الاحتياجات كونهم العنصر الأهم لتحقيق أهداف المنظمة، فهو العنصر الأساسي للعمل الإداري ومخزون المعرفة والخبرة. أن التركيز على التدريب وتنمية مهارات الموظفين وتبادل خبراتهم ونقل المعرفة فيما بينهم تعد من أهم الطرق لإعداد الموظف لممارسة أعمال اخرى

كما يعرف التدوير الوظيفي في المؤسسة بأنه يسهم في ذلك بشكل كبير جدًا متى ما تم تنفيذه بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة مع تحديد فترة زمنية لممارسة مهام العمل الجديد سواء كانت وظيفة اشرافية أو تنفيذية، حيث أنه يقضي على بعض الممارسات السلبية في العمل ويقضي على الرتابة والملل ويجدد روح العمل من خلال الأفكار التطويرية لكل فرد جديد ينظر للعمل من زاوية جديدة غير تقليدية.

يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب تطوير المعرفة والمهارة للفرد منذ الثورات الصناعية، حيث أنها توفر فرصة لتغيير عمل الفرد والاستقرار النفسي والاجتماعي له وتحقيق رغبة الموظف في أن يشغل وظائف معينة تتناسب معه. كما أن هذه الإجراءات تأتي بفائدة ملموسة على مستوى الفرد والمؤسسة وذلك على شكل زيادة توظيف التكنولوجيا إضافة إلى الأفكار والإبداع المتعلقة بتنفيذ المهام الوظيفية وخفض تكاليف التدريب وبعض معينات ومستلزمات العمل (Casad,2012).

أحد أهم أهداف التدوير الوظيفي هو نقل الموظفين من وظيفة إلى وظيفة أخرى لزيادة مستوى حماسهم ورغبتهم للإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة، واحد الطرق الفاعلة للتدريب، ومن خلالها يتم اكساب الموظفين المهارات الوظيفية وتطويرها بشكل دائم، ويكون الموظف بعد هذه التجارب والخبرات من ذوي الخبرة في جميع المهارات الإدارية اللازمة للانتقال بين وحدات وأقسام المؤسسة وينتج عنه وجود تعدد أعضاء الفريق ذو الخبرة والمهارة (Salih, 2017).

يعد التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية مطلب ضروري للمرحلة القادمة، حيث له عدد من الفوائد التي تجنب المسؤول المباشر الملل وتضمن طرح وجهات نظر وأفكار جديدة على طاولة النقاشات مع المسؤولين وأن تكون القيادة متجددة للأفضل بشكل مستمر. كما يمكن أن يساهم التدوير الوظيفي في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز الصفات القيادية لديهم، إضافة إلى تعزيز ثقافة التعلم والانفتاح على الأفكار الجديدة والمخاطر والاستفادة من كل النجاحات والإخفاقات. كما أنها تعزز مبدأ المساءلة ومنع الفساد وعدم تمتع أي فرد أو مجموعة بسلطة أو سيطرة على إدارة أو دائرة معينة؛ إضافة إلى أنها تدعم فكرة التعاون والتشارك المؤسسي لتحقيق أهداف المؤسسة وخلق فرصاً لعمل القادة معاً وتبادل أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية (Teresia,2019).

فقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف الأفراد المؤسسات في كافة المجالات، حيث أشارت دراسة المحاميد (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة بين ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بارتفاع الكفاءة الإدارية، كما أوصت بضرورة الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي وأبعاده نظراً لتأثيره الإيجابي على

الكفاءة الإدارية والعمل على تحديد آليات واضحة ومرنة لعملية التدوير. كما أن دراسة العيسائي (٢٠١٦) أشارت إلى إسهام التدوير الوظيفي في رفع جودة عمل إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عمان إضافة إلى ما اسفرت عنه الدراسة في وضع تصور مقترح للتدوير الوظيفي لإدارات المدارس الحكومية يركز فيه على الأهداف والمنطلقات والمتطلبات وآليات وإجراءات التطبيق على أرض الواقع. أما دراسة Kaymaz (٢٠١٠) فقد أكدت على التأثير الإيجابي للتدوير الوظيفي على دافعية الأفراد في المؤسسة، وهو بدوره يسهم في خفض الرتابة في العمل ويزيد من المهارة والمعرفة والقدرة التنافسية بين الموظفين. أما دراسة Sweeney (٢٠٠٨) فقد أشارت إلى تأثير أنماط التدوير الوظيفي على مخرجات المؤسسة وعلاقتها بأداء الأفراد العاملين لديهم، كما أكدت الدراسة على أن التدوير الوظيفي يؤثر إيجابياً على أداء الأفراد في المنظمة خاصة بالنسبة للأفراد الذين خاضوا تجربة التدوير الوظيفي وعملوا خارج مجالهم الوظيفي، إضافة إلى الأفراد الذين عملوا في مستوى أعلى من المستوى الذي عملوا فيه سابقاً فالتدوير الرأسي بالنسبة لرأي عينة الدراسة أفضل من التدوير الأفقي وهو ما يتعارض مع توصيات الدراسة الحالية بضرورة أت يكون التدوير في ثلاثة اتجاهات أفقي ورأسي وعلى نفس المستوى بناءً على تقدير أداء الموظف خلال مدة شغله لهذا المسمى الوظيفي.

مشكلة الدراسة

أن الفكرة الأساسية من التدوير الوظيفي مختلفة باختلاف صاحبها ومنفذها وهو ما يجعل عملية تعريف هذه المصطلح متباين بناء على توجه صاحب التعريف. حيث يرى البعض بأنه انتقال الفرد من وظيفة إلى اخرى بشكل مدروس ومخطط له بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم وفق خطة محددة لكل مسمى وظيفي ولغرض تدريبهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، في الوقت الذي يلجأ إليه البعض الأخر بهدف التعرف على طبيعة عمل الوظائف الأخرى ومهام أقسام ودوائر المديرية عن قرب.

أن استمرار الموظف في نفس الوظيفة مع عدم تطوير الاختصاصات الوظيفية والأعمال التي يمارسها بشكل دوري ينتج عنه ممارسة العمل بشكل روتيني تقليدي خارج عن الإبداع والابتكار والتجديد في حل التحديات ومناقشة المستجدات، إلا أن وجود موظفين جدد في كل قسم أو دائرة يساهم في ربط تجاربهم السابقة وخبراتهم في أقسام أخرى بتحديات وملاحظات هذا القسم والعمل مع بعض لتجاوزها كما أشارت دراسة Coetzer (٢٠٠٨). حيث أن استمرار رؤساء الأقسام بشكل خاص وموظفين بشكل عام بنفس المسمى الوظيفية لفترات طويلة ينتج عنه عدم تطوير الأقسام واستنزاف كل الأفكار التحسينية والتطويرية خصوصا في ظل الظروف الاقتصادية وقلة عدد البرامج التدريبية التطويرية سواء كان على المستوى الفردي أم المؤسسي.

أن النظام المعمول به حاليا لا يسمح للدوائر المعنية (المعنية بإدارة الموارد البشرية) بتوزيع وتدوير الموظفين حسب خطة محددة إلا في حال وجود طلب من صاحب العلاقة مع وجود بعض التحديات التي قد تعيق تنفيذ مثل هذه الطلبات، وأن رئيس القسم الذي يتم تسكينه في قسم معين لا يتم تغيير مسماه الوظيفي في ظل وجود كفاءات إدارية أخرى قادرة على تطوير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

أكدت الدراسة إلى أهمية التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في الجهات الحكومية بهدف رفع مستوى جودة العمل في المديرية وتنافس كافة الموظفين لتحقيق رؤية ورسالة المديرية من خلال وجودهم في الوظيفة الإشرافية التي تؤهلهم لتنفيذ الأفكار وترجمتها على الواقع، حيث جاءت هذه الدراسة لوضع تصور مقترح وذلك لتفعيل منظومة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية:

١) ما مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.
٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي طبقاً للمتغيرات الآتية: الجنس، المسمى الوظيفي.
٣) ما التصور المقترح للتدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

١) التعرف على مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.
٢) الكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي طبقاً للمتغيرات الآتية: الجنس، المسمى الوظيفي.
٣) وضع تصور مقترح للتدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كون التدوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية له عدة أشكال منها ما يعتمد على الموظف بنفسه ورغبته الذاتية، ومنها ما هو منظم ويدار من قبل الجهات ذات الاختصاص؛ حيث تسعى هذه الدراسة لأن تسهم في معرفة أراء الموظفين ونشر ثقافة التدوير الوظيفي وأهميته في المؤسسة ومواكبة الدراسة لتوجه الدولة حاليا حول منظومة إجادة للتدوير الوظيفي الذي يعتبر نظام جديد وله أهداف سوف تكون أكثر وضوحاً

بعد التطبيق الفعلي. كما تكمن أهميتها في تكوين تصور للمعنيين بالموارد البشرية حول تدوير رؤساء الأقسام وفق منهجية تعتمد على جودة الأداء الوظيفي والإنتاجية في العمل خلال الفترة المحددة في هذا المسمى.

حدود الدارسة

تتلخص حدود الدراسة في الحدود الآتية:

أ) الحدود البشرية

أجريت هذه الدراسة على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.

ب) الحدود المكانية

تم توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات على موظفي ورؤساء أقسام ومدراء الدوائر ومساعديهم بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط –سلطنة عمان.

ج) الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة في الثلث الأول من عام ٢٠٢٣م.

مصطلحات الدراسة

أ) رئيس القسم

هي وظيفة إشرافية تتبع المدير العام أو مدير دائرة/إدارة، يسعى من خلالها تحقيق أهداف القسم من خلال الإشراف على المهام الوظيفية لهذا القسم والبحث عن طرق وأساليب إبداعية لتيسير العمل وتكامل بين دوائر المديرية لخدمة المستفيدين ورفع جودة العمل وإضافة جانب الإبداع والابتكار في تنفيذ مهام القسم.

ب) التدوير الوظيفي

هي أحد الطرق لتطوير أداء الموظفين وإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة ومن خلالها تتاح الفرصة للموظف لتنوع المعارف والخبرات والمهارات وتعتمد على تقييم إنجازات الموظف خلال فترة زمنية معينة وبناءً عليها يتم انتقال الموظف من مكان إلى أخر حسب جودة العمل المقدم مع إمكانية التجديد لنفس المسمى.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج المختلط Mixed Methods Methodology نظرًا لمناسبته لهذه الدراسة، حيث يستخدم الاستبانة لمعرفة مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي إضافة لاستخدام المقابلة لبعض الموظفين ورؤساء الأقسام وتحليلها لبناء التصور المقترح للتدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام. وقت أشار (Creswell, 2003) إلى أن المنهج المختلط يعتمد على استخدام المنهج النوعي والمنهج الكمي في دراسة أو مشروع بحثي واحد، حيث يسمح هذا المنهج بفهم أكثر شمولية وعمق لمشكلة الدراسة والبحث عن حلول لها باستخدام البيانات الرقمية والآراء الشخصية للمشاركين وتحليها.

مجتمع الدراسة

شملت الدراسة جميع موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط بما فيهم إدارتي التربية والتعليم بالسيب وقريات، حيث بلغ عدد الموظفين (٥٧٤) موظفاً في الوظائف الإشرافية والتنفيذية.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة ممن شملتهم الاستبانة الخاصة بالتعرف على مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط من (٩٨) موظفاً، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع دوائر المديرية وإدارتي السيب وقريات إضافة إلى الأقسام التابعة لمكتب المدير العام بمحافظة مسقط، ويبين الجدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع والمسمى الوظيفي.

الجدول١ :توزيع عينة الدراسة وفق التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات

	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	٥٤	٥٥,١
	أنثى	٤٤	٤٤,٩
المسمى الوظيفي	مدير دائرة/ مدير مساعد	٩	٩,٢
	رئيس قسم	٢٠	٢٠,٤
	موظف	٦٩	٧٠,٤
	المجموع	٩٨	١٠٠

أدوات الدراسة

قام الباحث في هذه الدراسة بالاعتماد على الاستبانة والمقابلة كأداتي للدراسة وجمع البيانات من جميع موظفي المديرية سواء الوظائف الإشرافية أو التنفيذية، فقد اعتمد الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة المحاميد (٢٠٢٠) ودراسة العيسائي (٢٠١٦) إضافة إلى الاستعانة بخبراته نظرًا لعمله في دائرة الشؤون الإدارية بمحافظة مسقط.

بناءَ على ما سبق تم تصميم الاستبانة والتي اشتملت على (٣٩) فقرة بصورتها الأولية، حيث تم استخدام التدرج الخماسي حسب نظام ليكرت لتقدير درجة الموافقة لكل فقرة وذلك على النحو الآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

كما تم إعداد أسئلة المقابلة من خمسة أسئلة أساسية، حيث يندرج تحت كل سؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية بما يخدم كل سؤال رئيسي؛ وقد سعى الباحث من خلال المقابلة إلى الإجابة على أسئلة الدراسة وبناء التصور المقترح وتحليل وتفسير نتائج الدراسة بناءً على أراء وتجارب الموظفين.

بهدف التحقق من صدق أداة الدارسة (الاستبانة والمقابلة) تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد طلب منهم الباحث الحكم على الفقرات بما يحقق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها ومدى ملائمة صياغة الفقرات ومناسبتها للعينة وتدوين ملاحظاتهم لكل فقرة إضافة إلى ملاحظات عامة للاستبانة.

بناءً على ملاحظاتهم وآرائهم تم حذف بعض الفقرات ودمج وتعديل البعض الآخر، وليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (٣٠) فقرة؛ إضافة إلى تعديلات بسيطة في صياغة أسئلة المقابلة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها. كما تم تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية لعدد ١٤ موظف وتم قياس الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية للمقياس ككل، حيث أظهرت النتائج أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية بلغت (٠,٩٦٩) وهذا المؤشر الإحصائي يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

عرض النتائج ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة لوضع تصور مقترح لتفعيل منظومة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، وفيما يلي عرض النتائج حسب أسئلة الدراسة ومناقشتها.

للإجابة على السؤال الأول والذي نص على " ما مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط"، حيث تم احتساب المتوسط الحاسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المقياس وللمقياس ككل بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة كما هو واضح في الجدول رقم (٢).

الجدول ٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة

الرتبة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل وتقليل من الروتين.	٤,٤٧	٠,٦٣١	١٦	ينمي التدوير الوظيفي العمل بروح الفريق الواحد بين الموظفين ورؤساء الأقسام.	٤,١١	٠,٧٤٨
٢	يوفر التدوير الوظيفي فرصة مناسبة للموظف لإثبات ذاته.	٤,٣٣	٠,٧٠٣	١٧	يسهم التدوير الوظيفي مشاركة الموظفين بتقديم الحلول للتحديات التي تواجه المديرية.	٤,١٠	٠,٦٦٩
٣	يساهم التدوير الوظيفي في تطبيق أساليب جديدة بالعمل وحل التحديات.	٤,٣٢	٠,٧٠٠	١٨	يساعد التدوير الوظيفي على تفهم المستفيدين من خدمات المديرية بشكل أفضل.	٤,٠٢	٠,٦٧٧
٤	يساهم التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية وتأهيل الموظفين.	٤,٣٢	٠,٧٠٠	١٩	يستثمر التدوير الوظيفي الموارد البشرية بالمديرية لتقديم خدمات أفضل وأسرع للمستفيدين من خدمات المديرية.	٤,٠٢	٠,٧٠٧
٥	يساعد التدوير الوظيفي على تحسين التواصل بين الأقسام في المديرية.	٤,٣١	٠,٧٢٧	٢٠	يُكسب التدوير الوظيفي الموظفين مهارات كافية يستطيع من خلالها أقناع المستفيدين من خدمات المديرية وحل تحدياتهم.	٤,٠٢	٠,٦٦١

٦	يجعل التدوير الوظيفي الموظف أكثر إلماماً بواقع عمل المديرية للرد على استفسارات المستفيدين من خدمات المديرية.	٤,٣٠	٠,٦١٥	٢١	يجعل التدوير الوظيفي الفرد أكثر إنتاجية وتركيزاً على تحقيق أهداف المؤسسة.	٤,٠١	٠,٩١٩
٧	يساعد التدوير الوظيفي على بناء علاقات اجتماعية قوية بين الموظفين.	٤,٢٧	٠,٧٤٣	٢٢	يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز.	٤,٠١	٠,٨٣٥
٨	ينمي التدوير الوظيفي أساليب التفكير الإبداعي.	٤,٢٥	٠,٧٥٠	٢٣	يساعد التدوير الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي.	٤,٠١	٠,٨١٠
٩	يساهم التدوير الوظيفي لكشف نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.	٤,٢٣	٠,٦٣٧	٢٤	يساهم التدوير الوظيفي للموظفين على تحقيق أهداف المديرية بشكل أفضل.	٤,٠١	٠,٧٨٤
١٠	يساهم التدوير الوظيفي في بناء علاقات اجتماعية جديدة مما يؤثر إيجابيا على الإنتاجية.	٤,٢١	٠,٧٣٥	٢٥	يساعد التدوير الوظيفي في الحد من إساءة استخدام الوظيفة.	٣,٩٨	٠,٩٠١
١١	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة درجة التنسيق والتعاون بين موظفي المديرية بأقسامها المختلفة.	٤,١٨	٠,٧٠٧	٢٦	يساهم التدوير الوظيفي من تقليل ضغوط العمل.	٣,٩٧	٠,٨٩٥
١٢	يقوي التدوير الوظيفي التواصل والاتصال بين موظفي المديرية.	٤,١٥	٠,٧٤١	٢٧	يساهم التدوير الوظيفي من تبسيط الإجراءات المتبعة لتخليص المعاملات.	٣,٩٤	٠,٨٢٧
١٣	يسهم التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة التغيير لدى الموظفين.	٤,١٤	٠,٦٦١	٢٨	يساعد التدوير الوظيفي على تحقيق رضا المستفيدين.	٣,٩٣	٠,٨٠٧

١٤	يساعد التدوير الوظيفي على تفهم احتياجات المستفيدين.	٤,١٢	٠,٧٨١	٢٩	يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب غير عقابي للموظفين المقصر في عمله.	٣,٩٠	٠,٩٤١
١٥	يزيد التدوير الوظيفي من اهتمام الموظفين لإنجاز العمل مما يزيد من الإنتاجية.	٤,١١	٠,٧٣٤	٣٠	يساهم التدوير الوظيفي في تقليل التكاليف المالية وتدريب الموظفين.	٣,٨١	٠,٩٧٢

يوضح الجدول رقم (٢) مدى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط لفقرات المقياس، حيث جاءت (١٠) فقرات بمتوسط حسابي عالي جداً و (٢٠) فقرة بمتوسط حسابي عالي من أصل (٣٠) فقرة تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٤٧ – ٣,٨١) ولم يكن هناك أي فقرة لها متوسط حسابي "متوسط" أو أقل؛ حيث جاءت الفقرة رقم (٣) والذي نصت على " يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل وتقليل من الروتين " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٦٣١)، تليها الفقرة رقم (٢) " يوفر التدوير الوظيفي فرصة مناسبة للموظف لإثبات ذاته " بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٧٠٣)، كما جات الفقرتين رقم (٤ و ٥) في المرتبة الثالثة " يساهم التدوير الوظيفي في تطبيق أساليب جديدة بالعمل وحل التحديات " و " يساهم التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية وتأهيل الموظفين " بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانجراف معياري (٠,٧٠٠).

بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) التي نصت ب " يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب غير عقابي للموظفين المقصر في عمله " بالترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٩٤١)، كما جاءت الفقرة رقم (١٤) " يساهم التدوير الوظيفي في تقليل التكاليف المالية وتدريب الموظفين " بالترتيب الأخير وذلك بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٩٧٢).

كما تشير استجابة أفراد عينة الدراسة إلى أن مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط للمقياس ككل إلى أن المتوسط الحسابي للمقياس (٤,١٢) وهو ما يُعد مؤشر عالي، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (Salih, 2017) (النعمانية، ٢٠١٣)، (القحطاني، ٢٠١١)، (الشريف، ٢٠١١)، (Kaymaz, 2010) حول أهمية وفاعلية التدوير الوظيفي في كل مؤسسة ومدى فاعليته في رفع جودة العمل وزيادة التجديد من قبل الموظفين والقضاء على الروتين والملل الوظيفي، إضافة إلى دوره في إثبات كفاءة موظفيهم وإعداد قيادات وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

للإجابة على السؤال الثاني والذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي طبقاً للمتغيرات الآتية: الجنس، المسمى الوظيفي".

في متغير الجنس الموظف، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي، ثم إجراء اختبار ت (T- test) كما يشير الجدول رقم (٣).

الجدول ٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ت (T- test) لمعرفة مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي تبعاً لمتغير الجنس

	الجنس	المتوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي	ذكر	٤,٢١	٠,٥٨٥	١,٨٩٨	٠,٤٧٢
	أنثى	٣,٩٩	٠,٥٥٧		

*دالة عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٣) عدم وجود فوق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط تعزى لجنس الموظف عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث كان المتوسط الحسابي للذكور (٤,٢١) والإناث (٣,٩٩).

في المسمى الوظيفي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي، ثم تم إجراء اختبار التباين الأحادي – one – way (ANOVA) للمقياس للكل كما هو واضح في الجدول رقم (٤) والجدول رقم (٥).

الجدول ٤: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي لمتغير المسمى الوظيفي

	موظف		رئيس قسم		مدير دائرة/مساعد مدير	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي	٤,٠٧٧	٠,٦٢٠	٤,١٨١	٠,٥٠١	٤,٢٩٢	٠,٤١٠

يشير الجدول ٤ إلى تباين بسيط في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمدى تقبل الموظفين لفكرة التدوير الوظيفي الداخلي، حيث جاء المتوسط الحسابي لرأي مدراء الدوائر والمساعدين (٤,٢٠٢) وهو يتفق مع ما أشرت إليه دراسة كل من (علي، ٢٠١٧) (Kaymaz,2010)، (Sweeney,2008) حول تقبل ودعم شاغلي الوظائف الإشرافية لفكرة التدوير الوظيفي أكثر من الوظائف التنفيذية ومساهمتهم في تنفيذ أهداف (أقسامهم/دوائرهم/ مديرياتهم) وينعكس إيجابيا في إنجاح وتميز وتفوق المؤسسات الحكومية.

الجدول ٥: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مستوى تقبل الموظفين للتدوير الوظيفي الداخلي	بين المجموعات	٠,٤٧٠	٢	٠,٢٣٥	٠,٦٩١	٠,٥٠٤
	داخل المجموعات	٣١,٩٦١	٩٤	٠,٣٤٠		
	المجموع	٣٢,٤٣١	٩٦			

يشير الجدول رقم (٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) تعزى للمسمى الوظيفي في المقياس ككل وهو ما تؤكد عليه دراسة العيسائي (٢٠١٦) التي اشارت إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي لمتغير إيجابيات وسلبيات تطبيق التدوير الوظيفي.

للإجابة على السؤال الثالث والذي نص على " ما التصور المقترح للتدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط"، يقترح الباحث تصوراً يتضمن مجموعة من المبادئ والمضامين التي يمكن أن تُسهم في تحسين فاعلية التدوير الوظيفي. ويقوم هذا التصور على ما يلي:

١) تعيين دائم لأفضل الكفاءات للوظائف الإشرافية وذلك من خلال رفع معايير وجودة الاختيار ولمدة محددة قابلة للتقييم الدوري بهدف ضمان شغل هذه الوظيفة الإشرافية بأفضل موظف في القسم أو المديرية يساهم في تحقيق أهداف المديرية بجودة وانتاجية عالية مع الأخذ في الاعتبار بإمكانية ترقيته لمسمى إشرافي أعلى أو عودته لوظيفته السابقة بناءً على مقدار جودة وانتاجية وكفاءة الأداء المقدم من قبله.

٢) يساهم التدوير الوظيفي الداخلي القائم على أسس وقواعد ثابتة في رسم ملامح قادة المؤسسة وتحديد وتطوير القادة المحتملين لهذه المديرية وذلك من خلال تأهيل وانتقالهم أو تدرجهم الوظيفي بناءً على انجازاتهم وأفكارهم الإبداعية خلال فترة شغلهم للوظيفة السابقة ومقدار المعارف التي يكتسبها لتعينه على شغل وظيفة إشرافية جديدة أو تنفيذية حسب الخبرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها.

٣) يساهم التدوير الوظيفي الداخلي لرؤساء الأقسام على بناء العلاقات والتعاون المؤسسي بشكل أكبر بين موظفي المديرية مما يؤدي إلى تحسين التواصل الفعال وتعزيز بيئة العمل لجعلها أكثر تماسكاً وانتاجية.

٤) يشجع التدوير الوظيفي قيام رؤساء الأقسام على الابتكار الوظيفي من خلال تقديم وجهات نظر جديدة وأفكار تطويرية إلى أقسامهم ودوائرهم؛ وهو ما يساهم في تشجيع المسؤول على الابتكار وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

٥) يطور التدوير الوظيفي ويضيف مهارات واسعة لرؤساء الأقسام والوظائف الإشرافية من خلال إكسابهم خبرة في مجالات مختلفة بما في ذلك إدارة الفريق والتخطيط الاستراتيجي والقيادة بأشكالها وظروفها المختلفة.

المتطلبات

يتطلب التصور المقترح عدد من المتطلبات الضرورية للتدوير الوظيفي الداخلي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، وهي:

١) تفعيل اختصاصات وظيفية لمكتب إدارة منظومة الأداء الفردي "إجادة" تعنى بتطبيق نظام التدوير الوظيفي الداخلي وفق خطة واضحة واشتراطات محددة لكل مسمى وظيفي قبل التنافس عليه ومتابعة تقييم الوظائف الإشرافية حسب أداءهم الوظيفي وانجازاتهم وتحقيقهم لأهداف المؤسسة التي يشرفون عليها.

٢) نشر ثقافة التدوير الوظيفي في مؤسسات الجهاز الإداري للدولة وعدم شغل الوظيفة الواحدة أكثر من المدة التي يقرها النظام لكل مسمى وظيفي مع إمكانية التمديد لفترة جديدة.

٣) البدء في تنفيذ التدوير الوظيفي الداخلي لرؤساء الأقسام كمرحلة أولية للوظائف الإشرافية ودراسة الوضع من قبل دائرة الشؤون الإدارية(أو اللجنة المعنية بتطوير الموارد البشرية) لتقيم التجربة وتطويرها.

٤) استحداث مميزات مادية ومعنوية للوظائف الإشرافية تعينهم وتشجعهم على أداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه وتعوضهم الجهد والوقت المبذول لتحقيق أهداف المؤسسة.

آلية التنفيذ

١) حضور المرشحين للوظائف الإشرافية (رئيس قسم والوظائف الإشرافية الأخرى لاحقا) لدورات تدريبية في الأكاديمية السلطانية للإدارة تهدف لتنمية المهارات القيادية والتعرف على اشتراطات شغل الوظائف الاشرافية والمسار الوظيفي المتوقع لكل مسمى مع توضيح الاحتمالات بناءً على مقدار العطاء المبذول والانجاز والتجديد في بيئة العمل خلال فترة شغله لهذه الوظيفة.

٢) توظيف منظومة إجادة لقياس الأداء الفردي لوضع خطة تطوير للقسم الذي يشرف عليه خلال مدة تكليفه بهذه المسؤولية ومراقبة التطور وتحقيق الأهداف من قبل الموظف نفسه (رئيس القسم) ومن قبل مسؤوله المباشر.

٣) متابعة دورية لما تم تحقيقه من خطة رئيس القسم مع إعطاء تغذية راجعة دورية من قبل المسؤول المباشر لضمان استمرار رئيس القسم في منصبه أو انتقاله إلى مستوى أعلى بعد الفترة المحددة.

٤) تقييم شامل لما تحقق من أهداف وانجازات وابتكار في تنفيذ خطة القسم خلال فترة تكليفه لهذه المسؤولية وذلك من خلال رأي الموظفين والمسؤول المباشر له ومسؤوله الأعلى (المدير العام).

٥) اتخاذ القرار من قبل اللجنة المعنية (لجنة الموارد البشرية) بناءً على تقييم شامل لرئيس القسم طوال الفترة المحددة لذلك، وبناءً عليه تقرر اللجنة انتقاله إلى مسمى أعلى (مدير مساعد) أو التجديد له بنفس المسمى واستكمال خطة تطوير هذا القسم أو الانتقال لرئاسة قسم جديد حسب خبراته ومؤهلاته وخطة المديرية لذلك أو عودته إلى المسمى السابق وترشيح موظف اخر لخوض تجربة رئاسة القسم حسب الخطة المقترحة من قبله سابقا (عند تقديم طلب التنافس) ودراسة اللجنة لهذا المقترح واعتمادها لمناسبته لهذا القسم خلال الفترة القادمة. حيث تلجأ اللجنة إلى الخيار الأخير عندما تشير تقارير الإنجاز لرئيس القسم بعدم وجود تقدم وتطور في القسم واستمراره في نظام تقليدي بعيد عن الابتكار والإبداع في ظل وجود عدد من الكوادر النشيطة والقادرة على تطوير وتجديد العمل بهذا القسم ومن منطلق الحفاظ على المصلحة العامة للمؤسسة وهو في ذات الوقت يعد حافز ودافع ورقيب دائم لكل مسؤول مباشر لتطوير العمل

والتجديد والابتكار بشكل دائم وإلا سوف يتم الاستعانة بكفاءات أخرى في هذه المؤسسة أو حتى من مؤسسة حكومة تتبع الجهاز الإداري بالدولة في ظل تفعيل نظام إجادة للتدوير الوظيفي.

التوصيات والمقترحات

١) نشر ثقافة التدوير الوظيفي الداخلي لرؤساء الأقسام في الجهاز الإداري بالدولة، وذلك من خلال المحاضرات والندوات وعرض التجارب الناجحة من تطبيق هذه الأنظمة على مستوى الأفراد أو المؤسسات.

٢) استحداث قوانين وضوابط بالمديرية العامة للشؤون الإدارية والدوائر المناظرة لها في المحافظات تنظم عملية تدوير الوظائف الإشرافية بشكل دوري وفق خطة واضحة ومعدة مسبقاً بناءً على إنجازاتهم سواء بالارتقاء في السلم الوظيفي أو التجديد لنفس المسمى أو العودة للمسمى السابق مع علمهم المسبق بذلك قبل اعتماد قرارات النقل.

٣) أن يطبق التدوير الوظيفي الداخلي على جميع الوظائف الإشرافية (بالاتجاهات الثلاث –علوي، أفقي، سفلي) مع وجود حوافز مادية للوظائف الإشرافية حتى تكون داعم وحافز وبديل مناسب للوقت والجهد والأفكار التطويرية المبذولة من قبلهم.

٤) استحداث اختصاصات وظيفية جديدة لمكتب إدارة منظومة الأداء الفردي تعنى بوضع خطة تدوير فاعلة للوظائف الاشرافية، وذلك من خلال متابعتهم وتوجيههم ورفع تقارير دورية عنهم للمسؤول الأعلى مع وضع خطة تدريبية تتناسب مع المسار الوظيفي الحالي والقادم المرسوم لهم.

شكر وتقدير

يزجي المؤلف خالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الدراسة إثراء لساحة البحث العلمي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

إقرار المصالح

يؤكد المؤلف عدم وجود أي تضارب في المصالح.

المراجع والمصادر

العيسائي، علي بن خميس؛ لاشين، محمد؛ والشنفري، عبدالله بن مبارك (٢٠١٦). تصور مقترح للتدوير الوظيفي في إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

المحاميد، شفاء؛ مقابلة، عاطف (٢٠٢٠). التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

النعمانية، غنية بنت سيف؛ والفهدي، راشد (٢٠١٣). تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.

Casad, S. (2012). Implications of job rotation literature for performance improvement practitioners. *Performance Improvement Quarterly, 25*(1), 27–41. https://doi.org/10.1002/piq.21118

Coetzer, A., & Perry, M. (2008). Factors influencing employee learning in small businesses. *Education + Training, 50*(8–9), 648–660. https://doi.org/10.1108/00400910810917037

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Sage Publications.

Kaymaz, K. (2010). Effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Journal of Business and Economics Research, 1*(3), 69–85.

Sweeney, M. S. (2008). *The effects of job rotation patterns on organizational outcome indicants of inter-organizational boundary spanner performance* [Unpublished doctoral dissertation]. Texas University.

Salih, M., & Al-Beisani, Y. (2017). Job rotation and its impact on employees' performance: An empirical study among employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management, 5*(7), 6181–6184.

Linge, T. K. K. (2019). Job rotation and employee motivation: A case of language, technology & entrepreneurship in Africa. *Language, Technology & Entrepreneurship in Africa, 10*(1).