

Availability of Job Rotation Requirements in Tabuk Educational Area (Girls)

Marzouqah Hamoud Albalawi

Directorate of Education in Tabuk || Ministry of Education || Kingdom of Saudi Arabia

Abstract: The current study aims at identifying the extent to which job rotation requirements are available in the educational administrations of Tabuk district (females). To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach; while the questionnaire was used as a key tool to be distributed to the study's community, which consists of all the directors, assistants and heads of departments in the educational administration of the Tabuk educational district, their number is (25). The results of the study showed the following: The general arithmetic average of all axes of the study questionnaire was (2.67). The overall arithmetic average for the first axis related to the availability of training and development capabilities in job rotation in the educational administrations of Tabuk district (2.77). The overall arithmetic average for the third axis related to the availability of the requirements of the career development strategy in career rotation in the educational administrations of Tabuk district was (2.77). The overall arithmetic average for the fourth axis related to the availability of systems requirements and functional procedures in the functional rotation in the educational administrations of Tabuk district was (2.66). The overall arithmetic average of the second axis related to the availability of job design requirements in the job rotation in the educational administrations of Tabuk district was (2.48). There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the views of the study sample due to two variables (years of experience, functional level). In light of previous results, the study recommended the need to train female employees in the educational administrations of Tabuk district to accept the policy of career rotation through continuous dialogue between presidents and subordinates and holding seminars to explain this policy, as one of the methods developing expertise and skills. This training allows the management to overcome the most important obstacle to the application of the policy of career rotation, which is the fear of change. In addition, holding specialized training courses for female employees in the educational administrations of Tabuk district who are transferred before and after the rotation so that workers can be trained before taking the job transferred to them as well as provide them with the necessary knowledge to complete the work assigned to them.

Keywords: job rotation, Educational administrations of Tabuk district, requirements, Administration.

مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)

مرزوقة حمود البلوي

إدارة تعليم تبوك || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية تم تطبيقها على جميع مديرات ومساعدات ورئيسات الأقسام في إدارة تعليم منطقة تبوك التعليمية والبالغ عددهن (25). وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة محاور استبانة الدراسة (2.67 من 5). كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الأول المتعلق بمدى توافر التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بواقع (2.77). كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث المتعلق

بمدى توافر متطلبات استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بواقع (2.77). كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع المتعلق بمدى توافر متطلبات النظم والإجراءات الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بواقع (2.66). كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني المتعلق بمدى توفر متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بواقع (2.48). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزى لمختبري (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تهيئة العاملات في إدارة منطقة تبوك التعليمية لقبول سياسة التدوير الوظيفي عن طريق الحوار المستمر بين الرئيسات والمرووسات وعقد الندوات لشرح هذه السياسة، باعتبارها أحد أساليب تطوير وتنمية الخبرات والمهارات، وهذه التهيئة تسمح للإدارة بتخطي أهم عائق يعترض تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، والمتمثل في الخوف من التغيير، وإعداد دورات تدريبية متخصصة للعاملات في إدارة منطقة تبوك التعليمية الذين يتم تنقلهم قبل التدوير وبعده حتى يمكن تهيئة العاملات قبل شغلها الوظيفة المنقول إليها فضلاً عن تزويدها بالمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال المكلفة بها.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الإدارة، متطلبات، إدارة منطقة تبوك.

المقدمة

تولى الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتماماً كبيراً بالتربية، وذلك استناداً للدور الفعال الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفقها، فالتربية أصبحت الآن من أهم الوسائل التي تستعين بها كافة الدول في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم، ولكي تؤدي التربية ثمارها فإنها تحتاج إلى إدارة فعالة تنظم أنشطتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالإدارة تمثل عنصراً حيوياً في ترجمة الأفكار والنظريات التربوية وجعلها أمراً واقعياً حقيقياً، لذا فقد يجوز القول بأن نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ومن هذا المنطلق يميل الكثيرون إلى الاعتقاد بأن تدني الأداء الإداري قد يكون السبب الرئيسي خلف إخفاق التطبيقات التربوية في الميدان (الخطيب والخطيب، 2006: 23).

إن العالم الذي نعيشه اليوم يتميز بالتطور والديناميكية والحركة المستمر في جميع مجالات الحياة، فالعلم يتطور ويزداد حجم المعرفة فيه بمعدلات سريعة ومتلاحقة، وكذلك الأمر بالنسبة إلى التكنولوجيا والاتصالات، وبات هذا التطور ينعكس على المنظمات وأهدافها وهيكلها ونشاطها، وخلق أمامها تحديات يجب التعامل معها، وقد صاحب ذلك وجود وظائف جديدة وتغيير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة، فكان على المنظمات والمؤسسات الحكومية وبخاصة في الميدان التربوي لكونه واسع ومتجدد؛ تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، كما يجب تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية وإعدادهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية (النعمانية، 2013: 1)، خاصة وأن الإنسان يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وقد أكد القحطاني (2011: 3) على أهمية ذلك من خلال استقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها وتدريبها وتوجيهها لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة، وضرورة العمل على تنميتها وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات العصر، وعليه فإنه يجب أن تقوم المؤسسات بتحديث أنظمتها بصورة مستمرة لتنمية النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات (الشريف، 2013: 151).

إن العمل الإداري لا يتحدد بمستوى معين، ولا بوحدة إدارية معينة في المنظمة وخاصة عمل الإدارات العليا، حيث يفترض على المدير أو معاونيه أن يتعرف على الكثير من الجوانب والأعمال الموجودة في المنظمة، ويشكل فكرة واضحة عنها. تحتاج المنظمات التي تهتم بخدمة العملاء إلى التطوير والتجديد المستمر والإبداع في أعمالها وخدماتها، فهي بحاجة دائمة إلى تحديث مهارات العاملين فيها وكفاءاتهم وذلك لأجل ضمان أفكاراً جديدة وتطلعات مستقبلية تحقق من خلالها أهدافها وتصل إلى مستوى التميز التنظيمي داخل المنظمة. من هنا نجد أنه لا بد من

ببعض الطرائق التطويرية التي تسهم في إكساب المديرين ومعاونيه ما يحتاجونه من معلومات عن المؤسسة، بالإضافة إلى بعض المهارات التي يحتاجها الفرد في عمله الإداري، والتي يفتقدها الكثير من المديرين ولا يمكن تبنيها إلى من خلال تقنيات وأساليب حديثة من بينها أسلوب التدوير الوظيفي (القحطاني، 2011: 5).

ويُعد التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة، ويهدف هذا النظام إلى إعداد الموظف لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية؛ أي إعطاء الفرصة للعاملين لممارسة أنشطة أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع أو خمس سنوات، ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات (حراز، 2015: 194).

يعتبر التدوير الوظيفي طريقة جديدة وفعالة لتوسيع المعرفة الإدارية حول المنظمة ويكون إما بشكل عمودي: وذلك بترقية الإداري إلى مواقع إدارية أعلى، أو تناوب أفقي: ويكون وفقاً لخطة معينة تهدف إلى زيادة خبرة المديرين ورؤساء الأقسام من خلال الحصول على المعلومات حول كافة الأعمال والأنشطة في المنظمة، بالإضافة إلى دور هذا الأسلوب في تقليل الروتين والملل وتطوير أفكار جديدة لدى المديرين (الظاهر، 2009: 36).

فالتدوير الوظيفي وسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية، وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة، وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها أو إخلاصها ولائها، وعدم وملاءمتها للمواقع التي تتبوأها، ومن إيجابيات تدوير المديرين ترك الأثر الإيجابي على المرؤوسين، حيث يمكنهم من الاستفادة من العمل تحت إشراف مديرين بخلفيات وأساليب مختلفة، فيكتسبون مهارات ومعارف متنوعة (الفریان، 2011: 119).

يسهم التدوير الوظيفي في مساعدة المنظمات الصغيرة ذات أعداد قليلة من العاملين إذ يستفاد منها في اكسابهم مهارات جديدة لإتمام أعمال أخرى من خلال التدريب والتهيئة، وذلك من أجل تغطية العجز في الموظفين داخل المنظمة التي لا تحبذ توظيف موظفين جدد (الشريف، 2011: 148). كما وضع أحمد (2016: 297) بأن التدوير الوظيفي يساعد على معالجة ضغوطات العمل ومشكلاته والتي تجعل الموظف ليس لديه القدرة على العطاء والانتاجية في العمل، إذ تعد المهام الإدارية من إحدى مصادر الضغوطات سواء النفسية أو الجسدية ومدى تأثيرها على المنظمة. كما يتم استخدام التدوير الوظيفي في الوزارات والإدارات التعليمية والشركات المتطورة التي تسعى جاهدة لاستثمار خبراتها والابتكار في أعمالها، كما أنه يتم تطبيق أيضاً في كل من المؤسسات التعليمية والصحية والإعلامية والصناعية والتجارية والتي تجمع عدد متشابه من الأعمال للموظفين وذلك للتصدي للروتين داخل المنظمة (Al- khalidi and Jassim, 2018: 19). ومن هنا جاءت هذه الدراسة من أجل إظهار مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارات منطقة تبوك التعليمية (بنات)، وذلك لأن التدوير الوظيفي يعد من إحدى محاور اهتمام الموظفين وخاصة القيادات الإدارية منهم.

مشكلة الدراسة

للتدوير الوظيفي أهمية بالغة تتمثل في أنه أسلوب إداري حديث تتحقق من خلاله القيم والسياسات والأهداف المنشودة للمؤسسة، بالإضافة إلى مساعدة العاملين على الخروج من دائرة الجمود الوظيفي إلى تطوير أدائهم والارتقاء بهم نحو الأفضل.

يعد التدوير الوظيفي إحدى الأساليب الحديثة والتي تحفز الموارد البشرية على ممارسة وظائفهم على اختلافها بإبداع وتميز، لكن يتطلب التدوير الوظيفي إلى تجهيز وتهيئة من قبل الموارد البشرية وتنميتهم على المهارات الفنية والإدارية الحديثة (علي، 2017: 1170). وقد بينت نتائج دراسة العمر (2018) إلى أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات- على حدٍ سواء- كونه يساهم باكتساب العاملين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل والإمام بالمهام المختلفة للمؤسسة ويحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين، ويخفف من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل، لذا فقد أوصت دراسة (الشهيوبن، 2018) بالعمل على نشر ثقافة التدوير الوظيفي داخل المنظمات، وتوضيح أهدافه، والتدريب المناسب عليه، مع توفير الدعم المادي والبشري اللازم لتحقيقه، ثم البدء في تطبيقه بخطط المسار الوظيفي للعاملين.

وفي الوقت الذي تسعى فيه وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تطبيق عملية التدوير الوظيفي وفق معايير موضوعية ومحددة إلى حد كبير على مستوى الإدارات العليا في المناطق التعليمية، بالشكل الذي أتاح الفرصة أمام الكفاءات والدماء المتجددة من تعزيز الابتكار والتجديد وزيادة إمكانية التحفيز والأداء الفاعل في الإدارة، إلا أن عملية التدوير الوظيفي غير بارزة وفعالة في إدارات التعليم لأنها تتم وفق معايير تغلب عليها الذاتية وفقاً لنتائج دراسة الرحالي (2008)، كما أشارت دراسة السحيمي (2007) إلى انعدام المعايير والمتطلبات المنوطة بالتدوير الوظيفي أثر سلباً على شعور الموظفين وانخفاض معنوياتهم، وضعف مقومات الولاء لديهم. كما أشارت دراسة بحر (2010) إلى أن أروقة المؤسسات الحكومية بوجه عام ليس لها حجم البيروقراطية والنمطية في التعامل مع الموظفين من جهة، وفي تقديم الخدمات التقليدية من جهة أخرى؛ حيث إن معظم الأجهزة الحكومية تدار بالقوانين واللوائح والقواعد على مستوى التفاصيل. ومن ناحية أخرى فإن الموظف يستمر في أداء نفس العمل وفي نفس المكان لسنوات عديدة، وهذا ما ساهم في تولد الملل والرتابة وتجميد المعارف والمهارات لدى الموظفين، كما أشارت دراسة عزام (2013) إلى سلبيات التدوير الوظيفي المتمثلة في عدم شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي، وانخفاض أدائهم، كما أشارت دراسة أبو صبحه (2014) إلى ضرورة وضع نظام مكتوب خاص بعملية التدوير، بالإضافة إلى عملية التخطيط السابق لعملية التدوير الوظيفي..

وفي ضوء ما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)؟"

وينبثق من السؤال الرئيس السؤال التالي:

- 1- ما مدى توافر التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية؟
- 2- ما مدى توافر متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية؟
- 3- ما مدى توافر متطلبات استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية؟
- 4- ما مدى توافر متطلبات النظم والإجراءات الوظيفية في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: التعرف على مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات).

كما تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مدى توافر التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية.
2. التعرف على مدى توافر متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية.
3. التعرف على مدى توافر متطلبات استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية.
4. التعرف على مدى توافر متطلبات النظم والإجراءات الوظيفية في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية.
5. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

- الأهمية النظرية:
 1. تُعد هذه الدراسة، بمثابة إضافة علمية في مجال الإدارة التربوية إذ لم تجرى- على حد علم الباحثة- أي من هذا النوع في المملكة العربية السعودية وفي إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات).
 2. ما زال التدوير الوظيفي مفهوم حديث لم يتطرق إليه العديد من الباحثين مما أدى إلى عدم توضيح دوره وأهميته بالنسبة للمؤسسات التعليمية الخاصة والعامة على حد سواء.
 3. التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظف يعد بمثابة عقاب أو تقليل من قدر الموظف، وهذا المفهوم لا بد من تغييره أولاً حتى يستطيع الموظف تقبله بصدر رحب.
 4. يمكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة السعودية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام بإضافة معرفة جديدة.
- الأهمية العملية (التطبيقية):
 1. يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية وفيما يتعلق بموضوع التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، من خلال الاستفادة من التوصيات التي ستخرج بها الدراسة.
 2. قد تساعد هذه الدراسة في بيان أهمية التدوير الوظيفي ودوره الذي يحول دون ترهل المؤسسات وتغلغل المحسوبيات وتقليص احتمالات الفساد والقصور والضمور في الإنتاجية ومخرجات العمل، وبخاصة في الجهات التي تعاني من بقاء الأشخاص في مناصبهم لفترات طويلة.
 3. قد تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التعليم بالمملكة عند تطبيق نظام التنقلات في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)
 4. قد تساعد هذه الدراسة في بيان أهمية التدوير الوظيفي في أنه يعمل على تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل سعيًا لخلق حالة من التحدي لدى الموظف وقتل الشعور بالملل مما يضيء حالة من الحيوية ويساعد في القضاء على البيروقراطية.
 5. قد تسهم الدراسة بتوعية العاملين في الحقل التربوي وتحديدًا في إدارة تعليم تبوك (بنات) بأهمية الأخذ بأسلوب التدوير الوظيفي قبل تطبيقه من أجل زيادة كفاءة الفرد وزيادة الإنتاجية.

حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على الآتي:

1. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات).
2. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على جميع المديرات ورئيسات الأقسام والمساعدات للإدارات.
3. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات).
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 1439-1440هـ.

مصطلحات الدراسة:

• التدوير الوظيفي:

يعرف مصطفى وآخرون (2004) التدوير لغوياً في مادة: دار، دوراً، دوراناً: أي طاف حول الشيء ومنها الدوارة بمعنى كل ما دار وتحرك.

يعرفه العمر (2018: 324) اصطلاحاً بأنه: "أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم والمحافظة عليهم لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة".

وتعرف الباحثة التدوير الوظيفي إجرائياً بأنه: نمط إداري حديث يقوم على تدوير الوظائف بين العاملين في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات) في المملكة العربية السعودية من أجل تنمية معارف العاملين وتطوير خبراتهم ومهاراتهم في ضوء تحقيق غايات إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات).

• المتطلبات:

يعرف مصطفى وآخرون (2004) المتطلبات لغوياً في مادة متطلب والفعل منها تطلب. وتعرف بأنها: "أمر أو عمل يُطلب تحقيقه، شيء أساسي لا غنى عنه".

وعرفها الجعب (2009: 5) بأنها: "مجموعة من المهارات والقيم والاتجاهات الواجب توافرها في أفراد المجتمع من خلال مؤسسات ملائمة، تعمل على تعديل سلوك الإنسان وتفاعله مع مشكلات الحياة اليومية بالشكل الذي يمكن الاستفادة منه في ضوء الموارد المتاحة بالمجتمع الذي يعيش فيه، من حيث عاداته، وتقاليده، وظروفه الطبيعية، والجغرافية".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "الإمكانات الإدارية والتخطيطية والتمويلية والتكنولوجية والتي تستهدف توفير وتطوير (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، متطلبات استراتيجية التطور الوظيفي، متطلبات النظم والإجراءات) إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات).

• إدارات:

يعرف مصطفى وآخرون (2004) الإدارات لغوياً في مادة إدارة والتي مصدرها أدار بأنها: "الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة".

تعرفها العامر (2018: 38) اصطلاحاً بأنها: "الأقسام التي يتم من خلالها تنسيق وتنظيم جميع الأعمال الإدارية والتي تهدف إلى تنفيذ السياسات وتطبيق الإجراءات الإدارية والمالية التي تعزز معايير الجودة والتميز وصولاً للأهداف المنشودة للمنظومة التعليمية وفقاً للخطة المعتمدة"

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "الأقسام التي يتم من خلالها ترتيب وتنظيم وتنسيق وتطبيق آليات التدوير الوظيفي في ظل توافر متطلباتها لدى منطقة تبوك التعليمية".

● منطقة تبوك التعليمية (بنات)

تعرفها الباحثة بأنها: "المنطقة التابعة لوزارة التعليم والتي يشرف على إدارتها جهاز حكومي تابع لوزارة التعليم بالمملكة العربية لسعودية، والتي يكون لها تواصل مع مساعد مدير التعليم في الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم، وترتبط بهم بعض الأقسام ويأتي ترشيحهم بقرار من مدير التعليم، وتشمل هذه المنطقة مكاتب ومقرات ومدارس، إضافة إلى الموارد البشرية التابعة لها والتي تعمل قيادتها على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

أهداف التدوير الوظيفي

هنالك العديد من الأهداف التي أشار إليها الباحثون حول التدوير الوظيفي حيث وضع عليوة (Elewa, 13-14: 2017) الهدف منه سواء للموظف أو المستوى الوظيف ذاته يكمن فيما يلي:

1. التدريب لأجل القيام بالأداء الحسن في العمل ووفق وظيفة محددة، فالغاية من التدوير الوظيفي هي كسب النمو والتطور من أجل التقدم في الأعمال وتحقيق المناصب العليا.
2. يرنو التدوير الوظيفي إلى التميز في اتخاذ القرارات وتقييمها، فالتدوير يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمنظمة وزيادة في أدائهم الوظيفي.
3. يعلم التدوير الوظيفي الفرد الكثير من الأعمال المتنوعة في الوحدات أو الأقسام إضافة إلى انه يساعد الأفراد على استكشاف اهتماماتهم.

كما وذكر العمر (2018: 325) عددًا من أهداف التدوير الوظيفي ولخصها في النقاط التالية:

1. يقدم المساعدة للعاملين والمنظمة من أجل الخروج من الروتين والركود ومقاومة التغييرات الناتجة عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف.
2. يؤدي التدوير الوظيفي لمكافحة الفساد الإداري داخل المنظمة.
3. يعزز التدوير الوظيفي من تحسين العمل وتطور فعاليته.
4. إقامة علاقات اجتماعية وروابط تواصلية جديدة بين العاملين داخل المنظمة.
5. يكسب التدوير الوظيفي مهارات وخبرات جديدة للعاملين.

وترى الباحثة أن أحد أهم أهداف التدوير الوظيفي هو تنمية خبرات وقدرات العاملات في إدارة تعليم منطقة تبوك (بنات)، حيث إنه معد تعداد التجارب والاحتكاكات في بيئات عمل جديدة فإن ذلك يساهم في وصول العاملات إلى مستويات أداء ذات جودة عالية.

متطلبات التدوير الوظيفي

إن للتدوير الوظيفي عدة أبعاد ومتطلبات إذا طبقت بالصورة السليمة فسوف تصل عملية التدوير الوظيفي لمستوى النجاح والتميز في المنظمة ومن أبرزها:

1. **التدريب وتطوير القدرات:** لا بد على المنظمات التي تواجه العديد من المشكلات الإدارية أن تستخدم أفضل الاستراتيجيات التدريبية من أجل تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية لدى العاملين في المنظمة، ولتحقيق أداء أفضل للعاملين في المؤسسات فأولتهم العناية والتأهيل والتدريب، ويتم ذلك عن طريق إقامة برامج تدريبية يتم عن طريقها تنمية قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، فالمنظمة التي ترغب بتحقيق التميز تلجأ إلى تطوير العاملين فيها من خلال الأنشطة التدريبية في جميع ميادينها وذلك لتحقيق الجودة الشاملة للمنظمة حيث يعد التدريب من الأنشطة الفعالة لإدارة الموارد البشرية، فالدول المتقدمة والمؤسسات المتنوعة قد تنفق أموالاً هائلة لتدريب العاملين، وهذا يعني بمدى اهتمام تلك الدول بعناصرها البشرية وبالعملية التدريبية والبرامج التدريبية المقدمة وذلك لأجل تحسين أداءهم الوظيفي، والعمل على تحسين أساليب العمل للسعي نحو تحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين الانتاجية والتي تؤدي بالطبع إلى تحسين الخدمات المقدمة في المنظمة (Nda and Fard 2013: 91).
2. **تصميم الوظائف:** يعد إعادة التصميم الوظيفي من إحدى مهام الموارد البشرية الذي بدأ يأخذ موقعاً هاماً داخل المنظمة التي تتمكن من خلالها مواءمة العاملين ووضعهم بالمكان الملائم لكونها تعيش داخل بيئة مليئة بالتغيرات واختلاف مواردها البشرية من حيث متطلباتها وميولها ومهاراتها، لذا فإن معظم المنظمات تقرر على إعادة تصميم مهامها بشكل جيد وذلك لكونه يؤدي لزيادة كفاءة أداء العاملين في المنظمة (Tumipa and Rumokoy, 2018: 905).
3. **استراتيجية التطور الوظيفي:** يعتبر المورد البشري من أبرز مكونات المنظمة لاعتبار أساس المنظمة ومحرك كافة الأعمال والأنشطة فيها ومصدرًا هامًا لتحقيق التميز وخاصة عندما يتميز بمهارات وقدرات تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليه، ومن أجل ما تشهده بيئة الأعمال داخل المنظمة من تسارع وتنافسية مع المنظمة الأخرى لا بد من إعادة النظر في قدرات الموارد البشرية سواء القدرات المعرفية أو المهارية والعمل على تطويرها بما يتلاءم والتطور الهائل الذي يشهده العصر الحالي (Richman, 2015: 121). لذا فقد تلجأ المنظمات إلى مساعدة العاملين من أجل تعيين ميولهم المهنية ورغباتهم والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم بقدراتهم ومهاراتهم وتطلعاتهم المستقبلية وذلك عن طريق التطوير الوظيفي الذي يعد من العمليات التي تؤدي لزيادة وعي وإدراك العاملين لميولهم ورغباتهم المهنية ونقاط القوة والضعف لديهم عن طريق ما تتيح المنظمة من معارف ومعلومات تتعلق بالفرص الوظيفية، فتوفير المعلومات أمام العاملين عن طبيعة المهام في المنظمة فسوف يساعدهم ذلك على تعيين غاياتهم المهنية والأنماط الملائمة من أجل تحقيق غاياتهم المرغوبة (Hedge and Rineer, 2017: 1). وهنا فإن فيعرف بدر (2016: 10) التطور الوظيفي بأنه: "استراتيجية تتبعها المنظمة في تخطيط الوظيفة بالتركيز على التوافق بين أهداف أفرادها من جهة، وبين وظائف النمو الوظيفي من جهة أخرى بما يناسب التغييرات التي تطرأ على العالم".
4. **النظم والإجراءات:** أن المنظمات التي تعمل بشكل فعال في بناء سياسات استراتيجياتها وتطوير المهارات العقلية لدى العاملين فيها، بحيث تمتلك القدرة على التعلم الذي يحفز من الابتكار والإبداع، فقد يهتم القادة فيها بمستوى عال في إدارة العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في تقديم أفضل الخدمات للمنظمة فيعرف بدر (2016: 10) النظم والإجراءات بأنها: "النظام المتبع داخل المنظمة في إدارة الموارد البشرية لتطوير المهارات العقلية والفنية لموظفيها، والخطوات التي تتبعها لحث موظفيها على الابتكار".

وتشير الباحثة إلى أن المتطلبات السابقة تساهم بشكل كبير في سير عملية التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بنات بشكل سلس، دون وجود اعتراضات من قبل العاملات خاصة وأن عملية التدوير في حال توفر هذه المتطلبات تتم وفق أسس علمية مدروسة.

العوامل التي تؤدي لنجاح التدوير الوظيفي

تطرق القرعان (Alquraan, 2011: 12) إلى أن هنالك عدة عوامل تؤدي إلى تحقيق النجاح في عملية التدوير الوظيفي والتي تكمن فيما يلي:

1. القيام بعملية التخطيط الجيد والسليم للتدوير الوظيفي داخل المنظمة.
2. أن تكون عملية التدوير بين الأعمال المتشابهة والتأكد من أن متطلبات الوظيفة التي يتم النظر فيها للتدوير.
3. تزويد الموظفين بوقت راحة كافٍ لضمان أنهم مؤهلين تأهيلاً كاملاً لأداء مهامهم الجديدة.
4. أن يكون للعاملين دور تشاركي في عملية التدوير الوظيفية من خلال الاستعانة بأرائهم.
5. أن يتم عقد دورات تدريبية لتثقيف العاملين بنمط التدوير الوظيفي داخل المنظمة.

مزايا التدوير الوظيفي

تكمن أهمية التدوير الوظيفي باعتباره الأسلوب المتبع لأجل إعداد القيادات داخل المنظمة وسد الفراغ القيادي، كما أنه يساعد على تفعيل دور العاملين وصقل مواهبهم، وفتح آفاق جديدة لهم وإكسابهم مهارات مختلفة يتمكنون من خلالها الإلمام بالعمل، كما ترجع أهميته في مدى الاستفادة من طاقة العاملين في جميع مستويات الإدارة وخاصة تلك التي تعمل على التجديد المستمر في أعمالها (بدر، 2016: 19)، كما أنه يؤثر في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لإحساسهم بأن إدارة المنظمة تمنح للعامل المتميز الفرصة للتقدم والرقى في العمل (Al-Nashmi and Almoayad, 2015: 5). ولأن التدوير الوظيفي يعتبر من إحدى الطرق التي يتم استخدامها لأجل تطوير المنظمة وتنمية مواردها البشرية فهو يجني عدد من المزايا التي تعطيه أهمية في ميدان تنمية الموارد البشرية، ومن أبرز هذه المزايا ما أشار إليها أبو صبحه (2014: 11-12) على النحو التالي:

1. يبعد الملل عن الموظف الذي مارس عمله لسنوات طويلة.
2. المنظمات في أمس الحاجة للإبداع والتجديد الدائم في أعمالها وفي تحديث خدماتها بصورة دائمة من أجل ضمان أفكار ورؤى وتطلعات جديدة من قبل موظفين ومشرفين جدد.
3. يعد التدوير الوظيفي من الأنماط الذكية لاستثمار عقل المورد البشري في المنظمات التي تحتوي على مجموعة متشابهة من الأعمال والمؤهلات للعاملين فيها وذلك لأجل القضاء على الروتين.
4. التدوير الوظيفي يزيل الغمام عن قدرات العاملين وإبداعاتهم، كما أنه يكشف الفروق الفردية بينهم، ويقدم لهم فرص للنمو والتطور والترقي لأعمال عليا.
5. يسهم التدوير الوظيفي في توزيع العاملين وفقاً لاحتياجات العمل، فهناك مرونة في العمل وفي تدوير الأفراد وتحريكهم من موقع لآخر.

معوقات التدوير الوظيفي

وعلى الرغم من المزايا التي يحققها التدوير الوظيفي إلا أن له عدة معوقات عند تطبيقه داخل المنظمة ومن أبرزها ما أشار إليها بدر (2016: 22) على النحو التالي:

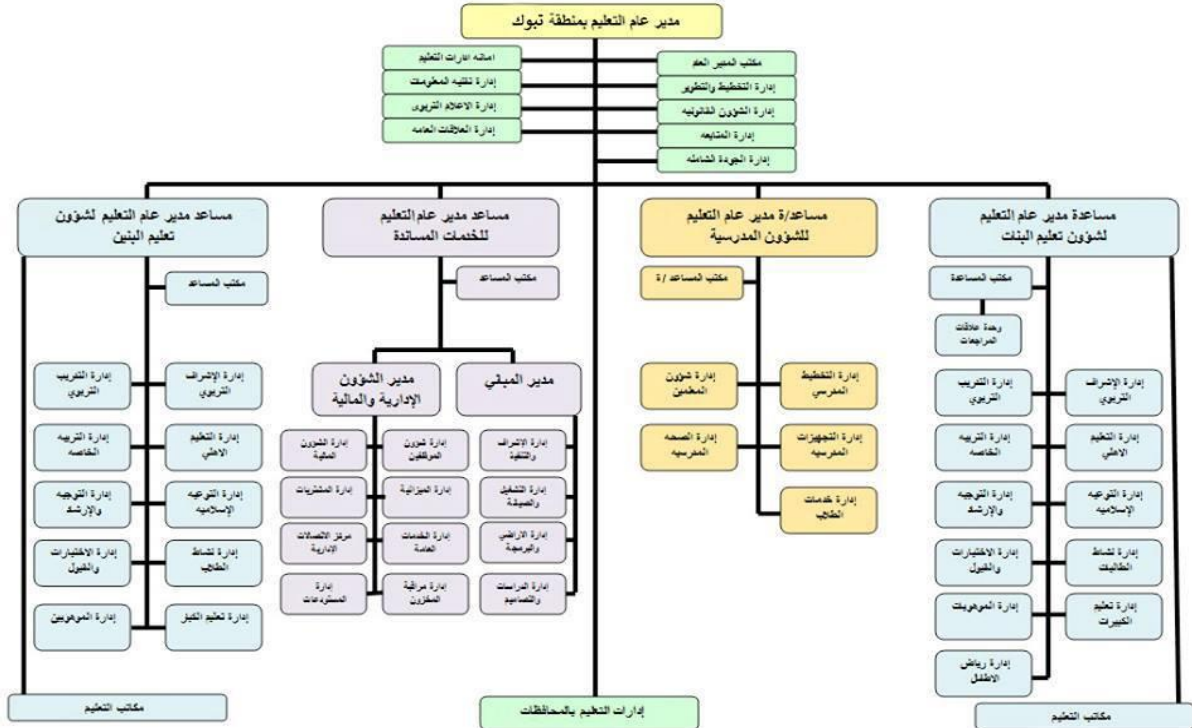
1. ضعف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وضعف ثقافة العاملين لأهمية التطوير الوظيفي، ونظرتهم السلبية حول التغيير والتطوير داخل المنظمة.
 2. وجود بعض القوانين والأنظمة التي تقف حاجزاً أمام تطبيق التدوير الوظيفي.
 3. عدم وعي إدارة التطوير داخل المنظمة بأهمية التدوير الوظيفي.
 4. غياب الحوافز المادية والدوافع المعنوية في بعض المنظمات.
 5. عدم وضع الموظف المثالي في المكان الملائم وخاصة لدى المدراء.
- وتعقيباً على ما سبق ترى الباحثة بأن التدوير الوظيفي يساهم في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات على اختلاف أعمالها كما أنه يعزز من قدراتهم، ويجلب تأثيراً إيجابياً للعاملين في المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية والانتاجية والجودة لكونه يكسب العاملين مهارات جديدة في العمل، لذا ترى الباحثة ضرورة تطبيقه داخل المنظمات لدوره الإيجابي في زيادة كفاءة أداء العاملين مع ضرورة الاستعانة بأراء العاملين وموافقهم على ذلك.

ثانياً: إدارة التعليم للبنات في منطقة تبوك

تعد مدينة تبوك نجمة مضيئة في سماء الشمال بمكانتها المتميزة بين مدن المملكة تقع مدينة تبوك في الشمال الغربي من المملكة العربية السعودية وهي من المدن التي تناولها الكثير من المؤرخين والجغرافيين بالبحث والتدقيق نظراً لتمييز موقعها كبوابة المملكة على خط الطول 36.35 شرقاً وخط العرض 28.28 شمالاً. ويمكن القول بأن إدارة منطقة تبوك التعليمية هي إدارة حكومية تُعنى بتوفير بيئة تربوية محفزة للتعليم والتعلم، تسهم في تنمية وطنية شاملة ومنافسة في إطار الإسلام عقيدة ومنهجاً للحياة. (الإدارة العامة للتعليم لمنطقة تبوك، 2019).

الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم للبنات في منطقة تبوك ومكوناتها

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة تعليم منطقة تبوك التعليمية بالشكل التالي:



شكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم للبنات في منطقة تبوك (الإدارة العامة للتعليم لمنطقة تبوك، 2019)

هذا وتتعدد مكونات إدارة منقطة تبوك التعليمية للبنات حيث تشمل مدارس تعليم البنات ما يلي (الخطة التشغيلية للإدارة العامة بمنطقة تبوك، 2019):

جدول رقم (1) مكونات إدارة منطقة تبوك التعليمية

المكونات	الإجمالي
مدارس تعليم حكومي	685
المشرفات التربويات	321
الإداريين في الإدارات ومكاتب التعليم	265
القائدات	685
الإداريين في المدارس	3714
المعلمات	8892
الطالبات في المراحل التعليمية المختلفة	107558

مهام إدارة التعليم للبنات في منطقة تبوك

توفير فرصة التعليم للجميع في ضوء السياسة التعليمية للمملكة ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي وتشجيع الإبداع والابتكار وتنمية المسؤولية المجتمعية والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم. من خلال تبنيها لقيم التميز والتحسين المستمر والتمكين والإبداع والابتكار والمشاركة. وعليه تلخص مهام إدارة منطقة تبوك لتعليم البنات فيما يلي (الإدارة العامة للتعليم لمنطقة تبوك، 2019):

1. متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج وتقييمها.
2. متابعة تنفيذ اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل.
3. التنسيق والتكامل مع الإدارات المختصة لتنفيذ برامج للتوعية والتثقيف والقضاء على الأمية بأشكالها وأنواعها المختلفة والإسهام في المناسبات الخاصة بالتعليم.
4. المشاركة مع الجهات ذات العلاقة محلياً والتعاون معها فيما يحقق أهداف برامج محو الأمية.
5. توزيع مراكز التعليم المبلغة من الوزارة وفقاً للأماكن الأكثر حاجة.
6. التنسيق مع إدارات التربية والتعليم باختيار المديرات والمرشدات الطالبات والمعلمات المرشحات للعمل بمراكز التعليم- بنات وفق الضوابط المنظمة لذلك.
7. تحديد واقتراح البرامج التدريبية المناسبة للمشرفات التربويات والمديرات والمعلمات والمرشدات الطالبات بمراكز التعليم- بنات- بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي.
8. دراسة الملاحظات والاقتراحات حول المناهج والمقررات الدراسية ورفعها للجهات المسؤولة.
9. تنفيذ الزيارات الميدانية لمراكز التعليم التابعة للإدارة لمتابعة سير العملية التربوية والتعليمية فيها.
10. وضع خطة زيارة المشرفات التربويات لمراكز التعليم وفق المخصص المالي الوارد من الوزارة.
11. تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالإدارة وحفظها بشكل يساعد على استخراجها بيسر وسهولة.
12. إعداد التقارير السنوية والإحصائية بالإدارة عن نشاطات وانجازات الإدارة ومعوقات الأداء فيها وسبل التغلب عليها ورفعها لمساعدة مدير عام التربية والتعليم للشئون التعليمية.

ثانيًا- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية

دراسة الشهيوبين (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي بمديرية الشئون الصحية بمحافظة جدة من وجهة نظر العاملين فيها. وأهم المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي بمديرية الشئون الصحية بمحافظة جدة من وجهة نظر العاملين فيها. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة جدة، وبلغت العينة العشوائية (270) وقد وصل للباحث عدد (326) استبانة صالحة للتحليل، استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على محور واقع التدوير الوظيفي بمديرية الشئون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط (3,454 من 5,00)، وأنهم موافقون بدرجة متوسطة على محور الفرص المتاحة لإعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشئون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط (2,684 من 5,00). كما أن موافقون بدرجة متوسطة على محور مدى إسهام التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشئون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط (3,303 من 5,00)، كما أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على محور المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي بمديرية الشئون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط (3,756 من 5,00).

دراسة العمر (2018): وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم سحب عينة عشوائية بواقع (96) مفردة وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مخصصة لهذا البحث مؤلفة من (18) بند تتعمق بالتدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حدٍ سواء كونه يساهم بإكساب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل والالمام بالمهام المختلفة للمؤسسة ويحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات ترك العمل ويخفف من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل، كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

دراسة علي (2017): هدفت إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو بكرديستان العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة استبانة لمتغيري البحث لجمع البيانات والمؤلفة من (30) فقرة تمثل فقرات التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التدوير الوظيفي أن متوسط الاستجابات الكلية وصلت إلى نسبة 69.20% وملتغير تنمية الموارد البشرية جاء متوسط الاستجابات الكلية وصلت إلى نسبة 67.23%، وبناءً على اختبار مخطط البحث وفرضيته فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي. بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير معنوية للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي. فضلاً عن أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد تقنية إدارية حديثة يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى كالوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادات في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية، كما يعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة لممارسة الأشراف والإدارة والقيادة.

دراسة أحمد (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام التدوير الوظيفي للمديرين بمزاياه ومنافعه فضلا عن المعوقات التي تجابه عينة الدراسة في تطوير وتنمية الموارد البشرية في عدد من كليات الجامعة ومعاهد هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت الأداة في الاستبانة العي تم تطبيقها على عينة بلغت 50 مدير. وأظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة تدرك جيدا النتائج الإيجابية للتدوير الوظيفي وأثره على الميدان الذي يعملون فيه، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين التدوير الوظيفي وتطوير وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي.

دراسة الشريف (2011): هدفت إلى معرفة مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة إلى مبدأ التدوير الوظيفي والوقوف على العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري في الجامعات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغت 57 عضو. وأظهرت النتائج أن استجابة عينة الدراسة على قبول تطبيق التدوير الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدوير الوظيفي والقضاء على الفساد الإداري بالجامعات.

ب- الدراسات الأجنبية

دراسة (Al- khalidi and Jassim, 2018): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وعملية الإصلاح الإداري في جامعة القادسية. تم استخدام المنهج الوصفي. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة تكونت من 133 من العمداء ومساعديهم ورؤساء الأقسام في جميع كليات جامعة القادسية وعددها 18. توصلت نتائج الدراسة إلى مساهمة التدوير الوظيفي في تطوير الأداء وتعزيز قدرات كبار المديرين. في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بتنفيذ التدوير الوظيفي للحد من الرتابة وروتين العمل التي قد تولد الضجر، وتطبيق مبادئ العدل في تنفيذ هذا الإجراء، كما يجب على إدارة المنظمة إظهار الاهتمام وإجراء الأبحاث في الشفافية والنزاهة والمحاسبة الإدارية وبرامج الفساد الإداري لتعزيز شعور الموظف بالانتماء إلى وظيفته، وكذلك التزامه بأخلاقيات العمل والقيم التي تعكس مستوى عالٍ من ثقافة الإصلاح والولاء والتفاني.

دراسة (Tumipa and Rumokoy, 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات التدوير الوظيفي نحو أداء الموظف في نيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج النوعي. وتكونت عينة الدراسة من 10 موظفين من الذين تم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عليهم. وكانت المقابلة هي الاداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يجلب تأثيراً إيجابياً للموظف، ويطور أداء الموظف من حيث الكفاءة والإنتاجية والجودة من خلال الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في التعلم الدائم لاكتساب مهارات متعددة كما أن تنفيذ التدوير الوظيفي دائماً في بيئة العمل لأن ذلك يمكن أن يمنع الملل من العمل. توصي الدراسة بضرورة تنفيذ التدوير الوظيفي في بيئة العمل وذلك لدوره في رفع كفاءة اداء الموظف ولكن يجب الحصول على موافقة الموظف قبل تنفيذ التدوير الوظيفي.

دراسة (Ramezani & Mohammadi, 2017): هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وتأثيره على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز بدولة إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من (214) موظفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية. أظهرت النتائج أن فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز أعلى من المتوسط. كما أظهرت وجود تأثير إيجابي لفعالية نظام التدوير الوظيفي على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز.

دراسة (Aboko & Songotua & Ganiyu , 2016): هدفت إلى دراسة محددات تدوير الوظائف بين العاملين الإداريين في كلية الفنون التطبيقية بدولة غانا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من كبار أعضاء العمل (32)، وكبار العاملين (40)، والعاملين المبتدئين (48). وأظهرت النتائج أن الأداء والتدريب والتحفيز للعاملين ساهمت إلى حد كبير في تفسير عدد مرات التدوير الوظيفي لدى كبار الاعضاء في العمل. كما ساهمت العلاقات الاجتماعية والثقافية، والأداء، والتدريب، وتحفيز العاملين إلى حد كبير في تفسير عدد مرات الدوران، عند كبار العاملين.

دراسة (Oparanma & Nwaeke, 2015): هدفت الدراسة إلى دراسة آثار التدوير الوظيفي وأداء الموظفين في شركات التصنيع في نيجيريا. من خلال تحديد الاثر العام لتدوير الوظائف على الإنتاجية في العمل، وتحسين المهارات، والمواهب، وتصحيح الأخطاء في العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من 74 فرد. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تدوير الوظائف وأداء الموظف. بالإضافة إلى أن المهارات والمعارف المكتسبة من التدوير الوظيفي تعزز الإنتاجية وتساعد الإدارة في الكشف وتصحيح الأخطاء في ظل توافر متطلبات النظم والإجراءات الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة

✓ من حيث المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما تشابه مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الشهيوبين (2018)، ودراسة العمر (2018)، ودراسة على (2017)، ودراسة أحمد (2016)، ودراسة الشريف (2011)، ودراسة (Al- khalidi and Jassim,2018). فيما اختلفت مع دراسة (Tumipa and Rumokoy,2018) والتي استخدمت المنهج النوعي.

✓ من حيث الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، وهو ما توافق مع العديد من الدراسات مثل دراسة الشهيوبين (2018)، ودراسة العمر (2018)، ودراسة على (2017)، ودراسة (Al- khalidi and Jassim,2018). فيما اختلفت مع دراسة (Tumipa and Rumokoy,2018) والتي استخدمت المقابلة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. لم يتم إجراء دراسة من قبل عن التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)
2. اختلف حجم عينة الدراسة عن الدراسات السابقة، والوحدات المختارة للدراسة، والفترة الزمنية للدراسة.
3. تم تحديد التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة بشكل مفصل.
4. تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة، والتي استخدمت في اختبار تحليل البيانات والنتائج. والإسهام في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً وموضوعياً.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

1. الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
2. صياغة منهجية البحث. وتحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث ودرجة العلاقة بينهما.
3. المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري للبحث.
4. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تحديد الحجم المناسب لعينة البحث بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات، مما سهل التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في البحث.

5. الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات التي هي عن طريق عرضها تمكنت الباحثة من تحديد الأساليب المناسبة. وتحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه الأسلوب المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية (عساف، 2012).

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات ومساعدات ورئيسات الأقسام في إدارة تعليم منطقة تبوك التعليمية والبالغ عددهن (25) وقد تم اعتماد المجتمع كاملاً كعينة والجدول التالي يوضحهم:

جدول (2) خصائص العينة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12
	من 5 - 10 سنوات	6
	10 سنوات فكثر	7
	المجموع	25
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	3
	مساعد مدير إدارة	10
	رئيس قسم	10
	اخرى	2
	المجموع	25

يظهر من الجدول (2) أن فئة " من 5 - 10 سنوات" في متغير عدد سنوات الخبرة قد حصلت على " 6 " عينة من إجابات أفراد عينة الدراسة المكونة من " 25 " عينة في حين جاءت فئة " أقل من 5 سنوات " ب " 12 " عينة. ويظهر من الجدول أعلاه فئة " أخرى " في متغير المستوى الوظيفي قد حصلت على " 2 " عينة من إجابات أفراد العينة المكونة من " 25 " عينة في حين جاءت فئة " مدير إدارة " ب " 3 " عينات.

أداة الدراسة

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، يتكون القسم الأول (المعلومات الشخصية)، أما القسم الثاني: تناول أربعة محاور كانت على النحو التالي:

1. المحور الأول: ويستعرض مدى توافر التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية.
2. المحور الثاني: ويستعرض مدى توفر متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية.

3. المحور الثالث: ويستعرض مدى توافر متطلبات استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك.
4. المحور الرابع: ويستعرض مدى توافر متطلبات النظم والإجراءات الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك.

صدق الاستبانة الظاهري

للتحقق من صدق الاستبانة قامت الباحثة بعرضها على لجنة من المحكمين، وعددهم (6) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة ومن تخصصات الإدارة التربوية، في الجامعات السعودية، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وإسقاط بعضها وتعديل فقرات من الأداة وذلك عندما يجمع سبعة محكمين على ذلك.

صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعليه فقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة، والجداول رقم (3) توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي للأداة.

جدول (3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الدراسة الأربعة

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.659**	1	.735**	1	.659**	1	.824**	1
.754**	2	.588**	2	.754**	2	.797**	2
.428**	3	.750**	3	.428**	3	.859**	3
.605**	4	.547**	4	.605**	4	.908**	4
.649**	5	.431**	5	.649**	5	.519**	5
.665**	6	.634**	6	.665**	6	.767**	6
.852**	7	.801**	7	.852**	7	.812**	7
.790**	8			.790**	8		
				.729**	9		

**جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0.000).

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع فقرات المحور الأول والثاني والثالث والرابع ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول بين 0.812 و0.824، وتراوحت معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني بين 0.659 و0.729، وتراوحت معاملات الارتباط لفقرات المحور الثالث بين 0.735 و0.801، وتراوحت معاملات الارتباط لفقرات المحور الرابع بين 0.659 و0.790. ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات كافة المحاور، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، فقد استخدمت الباحثة فيها معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) للتعرف على اتساق الفقرات ويوضحها الجدول رقم (4).

جدول (4) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (مقياس كرونباخ ألفا)

م	المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	التدريب وتطوير القدرات	7	%81
2	تصميم الوظائف	9	%86
3	استراتيجية التطور الوظيفي	7	%95
4	النظم والإجراءات	8	%90
	معامل الثبات العام	31	%90

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة كرونباخ ألفا لكل بعد جاءت أعلى من 60% وكذلك قيمة كرونباخ الكلية وهذا يعني أن الدراسة مناسبة لأغراض البحث العلمي.

تصحيح الاستبانة: تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (5) التالي:

جدول (5) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول رقم (9) أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بـ "موافق بشدة" تأخذ الدرجة (5) بينما الفقرة التي تكون الإجابة عليها بـ "لا أوافق بشدة" تعطى الدرجة (1)، بينما تتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين (1- 5) درجات، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات في تحديد مستوى نتيجة كل فقرة، وهو ما يعبر عن موقف أفراد عينة الدراسة من هذه الفقرات، حيث أنه كلما كانت قيمة المتوسط أكبر من المتوسط التام المعبر عنه بالقيمة (3) يدل ذلك على وجود موافقة أكبر على فقرات الدراسة ويدل ذلك على الموقف الإيجابي تجاه فقرات الدراسة، بينما إذا كانت قيمة المتوسط تساوي أو تقل عن القيمة (3) يدل ذلك على وجود مستوى أكبر من عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة ويدل ذلك على الموقف السلبي أو الضعيف تجاه فقرات الدراسة..

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.23) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة وكانت هذه الأساليب على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): وذلك بغرض وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاوير الدراسة.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split_Half): لقياس الثبات في البيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي ل فقرات الدراسة.
- اختبار تحليل التباين (One- way ANOVA): للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- الإجابة عن السؤال الرئيس والذي ينص على: ما مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية؟
بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة محاور استبانة الدراسة (2.67). كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الأول المتعلق بمدى توافر التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بواقع (2.77). كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث المتعلق بمدى توافر متطلبات استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بواقع (2.77). كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع المتعلق بمدى توافر متطلبات النظم والإجراءات الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بواقع (2.66). كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني المتعلق بمدى توفر متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بواقع (2.48).
- وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول والذي ينص على: ما مدى توافر التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية؟ تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية وكما يتبين من الجدول (6).
جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها التدريب وتطوير القدرات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
2	توجد برامج تدريبية تهدف إلى تغيير وإكساب اتجاهات إيجابية نحو الوظائف الأخرى	3.35	0.78	متوسط
7	يوجد اهتمام من الإدارة في منطقة تبوك بتحديد قدرات كل موظفة للتأكد من إمكانية تكيفها مع أي وظيفة أخرى.	3.25	0.91	متوسط
1	تتوفر برامج تدريبية أثناء الخدمة تكسب الموظفة المهارات والقدرات التي تساعد في التدوير إلى أي وظيفة أخرى.	3.00	0.70	متوسط
4	تستخدم وسائل وتقنيات للتدريب لتهيئة الموظفة للتعامل مع أي وظيفة أخرى.	2.87	1.16	متوسط
5	تسعى الإدارة إلى إكساب الموظفة القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى وإتقانها من خلال التدريب.	2.58	0.90	متوسط
3	تهدف الإدارة إلى إيجاد البرامج التدريبية من أجل إكساب الموظفة التكيف مع أي وظيفة يتم تدويرها إليها.	2.30	1.05	منخفض
6	تسعى الإدارة إلى الحفاظ على القدرات الموجودة وتطويرها لضمان	2.03	0.73	منخفض

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
	استمرارية التدوير الوظيفي.	2.77	0.79	متوسطة
	المتوسط العام			

تظهر نتائج الجدول (6) أن تقديرات أفراد العينة واستجاباتهم تجاه فقرات المحور الأول والتي تناولت لُبُعد التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاءت بمتوسط حسابي عام يبلغ (2.77)، ويعد هذا المستوى متوسطاً، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (0.79). حيث نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية التي تراوحت ما بين (2.03- 3.35). وترى الباحثة أن هناك ضعفاً في الجهود الساعية إلى تطبيق برامج تدريبية محفزة وذات فائدة وهذا يدل على عدم الاهتمام من قبل الإدارة بالبرامج التدريبية، وعدم إدراكهم لأهميتها في عملية التدوير إضافة إلى عدم الاهتمام بالموظفات وقدراتهن أثناء تدويرهن إلى وظائف أخرى مما أفقدهن الدافعية وعدم القدرة على التأقلم مع الوظائف الأخرى. وهذا ما يتطلب زيادة اهتمام القيادة التعليمية بالوزارة في الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها بحكم ما تفرضه رؤية 2030 من أهداف يجب تحقيقها، وهذا ما زاد التوجهات نحو عقد الورشات والندوات والنقاشات التي تبين أهمية التدرج والتغيير في العمل الوظيفي وأهميته في رفع مستوى كفاءة وخبرة الأفراد من خلال تعدد التجارب. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشهيوبين (2018) والتي أكدت على ضرورة تحسين التدريب وكثير من متطلبات التطوير الوظيفي. كما وتتفق نتيجة هذا المحور مع نتائج دراسة (Al- khalidi and Jassim,2018) التي أشارت إلى مساهمة التدوير الوظيفي في تطوير الأداء وتعزيز قدرات كبار المديرين من خلال توفير متطلبات التطوير والتدريب.

- الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على: ما مدى توفر متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية؟

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها تصميم الوظائف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	توجد ضرورة لتحسين تنوع مهارات الوظائف المصممة في إدارة تبوك التعليمية في تطبيق التدوير الإداري.	2.97	1.04	متوسط
4	تؤخذ في عين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	2.89	0.78	متوسط
3	ضرورة ربط المهارات المشتركة بين الوظائف التي يتم عبرها التدوير الوظيفي للموظفين	2.73	1.08	متوسط
2	السعي نحو أن تتميز الوظائف في مكان عملي بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي	2.59	0.92	منخفضة
5	يوجد سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة ومتابعة عملية التدوير الوظيفي	2.42	1.11	منخفضة
9	يسمح تصميم الوظائف للإدارة بمراجعة المهارات المطلوبة لكل وظيفة خلال التدوير الوظيفي	2.35	0.70	منخفضة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
8	تسمح الوظائف المصممة بالحرية واستقلالية التصرف عند التدوير إلى وظائف أخرى	2.23	1.01	منخفضة
6	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها خلال الاندماج في التدوير الوظيفي	2.10	0.80	منخفضة
7	معايير الاداء واضحة لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي	2.03	1.17	منخفضة
	المتوسط العام	482.	0.87	منخفضة

تظهر نتائج الجدول (7) أن تقديرات أفراد العينة واستجاباتهم تجاه فقرات المحور الثاني والتي تناولت متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاءت بمتوسط حسابي عام يبلغ (2.48)، ويعد هذا المستوى منخفضاً، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (0.87). حيث نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية التي تراوحت ما بين (2.03- 2.97). وتفسر الباحثة ضعف الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة، وعدم وجود أي خطط ممكن أن تسهم في تحسين هذا النوع الوظيفي وتصميمه ومدى ملائمة مهارات الموظفين لنوع الوظيفية كما أن الإدارة لا تدرك أهمية تطوير استراتيجيات جديدة لتصميم الوظيفية والتي بدورها تسهم في تطوير اداء الموظفين مما يؤكد على ضعف الاهتمام بتطوير الكادر الوظيفي في الإدارة التعليمية في منطقة تبوك، إضافة إلى أن هناك غياب لدوائر ولجان التخطيط الاستراتيجي القائمة على أعمال التوظيف وتصميم الوظائف وتحديد وصفها، إضافة إلى أنه وبسبب حداثة المفهوم وتبعاته على الموظفين أدى إلى تأخر إدراك القائمين على تصميم الوظائف بالشكل الأمثل والذي يسهل من عملية التدوير. وتتفق نتيجة هذا المحور مع دراسة العمر (2018) والتي اكدت على ضرورة اعادة الترتيب والوعي بأهمية تجديد تصميم الوظائف في ظل حالة الترهل والنمطية التي أصابها.

• الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: ما مدى توافر متطلبات استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية؟

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعث استراتيجيات التطور الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	تتجاهل الإدارة توفير استراتيجيات التطور الوظيفي في المناخ الذي يشجع على التدوير الوظيفي.	3.16	1.13	متوسطة
6	يجب أن تدعم أدوات وتقنيات التطور الوظيفي المتبعة في إدارة تبوك التعليمية عملية التدوير الوظيفي	3.10	1.00	متوسطة
3	ضرورة منح التدوير الوظيفي الموظفة الفرصة للنمو والتطور الوظيفي	3.00	1.02	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
4	التركيز على أن تسمح استراتيجيات التطور الوظيفي بتعديل استراتيجيات وأدوات التدوير الوظيفي	2.90	.93	متوسطة
7	مساعدة الموظفة لتطوير مسارها الوظيفي للوصول للمناصب العليا لذلك تتقبل التدوير إلى وظائف أخرى.	3.22	1.01	متوسط
2	جعل التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي	3.00	1.12	متوسط
5	هناك حاجة لتطوير استراتيجيات التطور الوظيفي لملاء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي	2.87	0.99	متوسط
	المتوسط العام	3.27	0.93	متوسط

تظهر نتائج الجدول (8) أن تقديرات أفراد العينة واستجاباتهم تجاه فقرات المحور الثالث والتي تناولت متطلبات استراتيجيات التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاءت بمتوسط حسابي عام يبلغ (3.27)، ويعد هذا المستوى متوسطاً، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (0.93). حيث نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد استراتيجيات التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية التي تراوحت ما بين (2.87- 3.16). وبما أن درجة توافر المتطلبات كانت متوسطة أي أنها لا ترقى إلى الدور الفعلي المطلوب، وأن الجهود الرامية إلى إيجاد استراتيجيات خاصة بالتطوير الوظيفي جاءت نوعاً ما محبطة ومتفاوتة في التطبيق والسعي نحو تحسين هذه الاستراتيجيات، مما لا يضمن تطوير لمهارات الموظفين وكسب قدر أكبر من الرضا وتوافقهم مع التدوير الوظيفي، فالاستراتيجيات الموجودة غير قابلة للتجديد ولا تحفز على الإبداع أو الابتكار الوظيفي وأصبحت روتينية وتحتاج إلى سعي أكبر لتجديدها وتنوعها بما يضمن تدوير وظيفي ناجح. وبما أن عملية التطور الوظيفي للأفراد والعاملين تنمو وتزيد مستوياتها حينما يتم التدوير الوظيفي بطريقة مدروسة، فعلى القيادات التعليمية تجاه تحسين متطلبات التطور وتوفيرها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدوير الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، 2011) والتي أظهرت النتائج أن استجابة عينة الدراسة على قبول تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدوير الوظيفي والقضاء على الفساد الإداري بالجامعات.

• الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: ما مدى توافر متطلبات النظم والإجراءات الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية؟

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده النظم والإجراءات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
3	يوجد هناك نظم وإجراءات محددة للتدوير الوظيفي في إدارة تبوك التعليمية.	3.16	1.13	متوسطة
2	تشجع النظم والإجراءات على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.	3.10	1.00	متوسطة
7	تحدد النظم والإجراءات الطرق والليات التي يمكن أن	3.00	1.02	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
	تستخدم في التدوير الوظيفي في إدارة تبوك التعليمية.			
4	يوجد سعي لتطوير التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي في إدارة تبوك التعليمية.	2.90	.93	متوسطة
8	هناك حاجة لتحسين النظم والإجراءات ليزيد من قدرة الموظفة على إظهار إبداعه في الوظائف التي يتم تدويرها إليها.	2.67	1.17	متوسطة
5	هناك حاجة لتحسين النظم والإجراءات في إدارة تبوك التعليمية من أجل استخدام التدوير الوظيفي كأداة لتطوير الموظفين.	2.30	0.80	منخفضة
6	هناك سعي نحو تقليل نظم وإجراءات إدارة تبوك التعليمية من أجل خفض الضغط النفسي لدى الموظفة عند التدوير إلى وظائف أخرى.	2.20	0.91	منخفضة
1	يجب أن تسمح النظم والإجراءات للموظفة من خلال إبراز قدراتها ومهاراتها في الوظائف التي يتم تدويرهم إليه	2.00	1.22	منخفضة
	المتوسط العام	2.66	0.85	متوسطة

تظهر نتائج الجدول (9) أن تقديرات أفراد العينة واستجاباتهم تجاه فقرات المحور الرابع والتي تناولت متطلبات النظم والإجراءات الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاءت بمتوسط حسابي عام يبلغ (2.66). ويعد هذا المستوى متوسطاً، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (0.85). حيث نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية التي تراوحت ما بين (2.00- 3.16). ولا يوجد سعي نحو تحسين هذه الإجراءات أو تطويرها مما يؤكد ضعف تنمية الموظفين ومهاراتهم الإدارية والفنية، وفي ظل توسط تقدير استجابات أفراد العينة فإن الإجراءات تفقد من قيمة الموظفة وتعيق عملية الاستبدال الفوري وتحديد من يمكن استبداله نتيجة ضعف هذه الإجراءات الغير مخطط لها والغير صحيحة ولا تتعامل مع متطلبات الموظفين. وتتفق نتيجة هذا المحور مع نتائج دراسة (Oparanma & Nwaeke, 2015).

- الإجابة على نص السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية للتدوير الوظيفي في منطقة تبوك تعزى للمتغيرات الديموغرافية "سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي"؟

أولاً: متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (10) نتائج اختبار One Way Anova.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
التدريب وتطوير القدرات تصميم الوظائف	بين المجموعات	.030	2	0.015	0.009	.981
	داخل المجموعات	36.768	22	1.671		

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
	المجموع	36.799	24			
التدريب وتطوير القدرات	بين المجموعات	.197	2	0.099	0.122	.772
	داخل المجموعات	17.799	22	0.809		
	المجموع	17.997	24			
استراتيجية التطور الوظيفي	بين المجموعات	1.252	2	0.626	0.335	.494
	داخل المجموعات	41.113	22	1.869		
	المجموع	42.365	24			
النظم والإجراءات	بين المجموعات	.524	2	0.262	0.151	.726
	داخل المجموعات	38.187	22	1.736		
	المجموع	38.711	24			

يظهر من الجدول أعلاه انه لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات تبعا لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لهن اعلى من " 0.05".

ثانياً: متغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (11) نتائج اختبار One Way Anova، لمعرفة الفروق تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
التدريب وتطوير القدرات	بين المجموعات	1.309	3	0.436	0.258	.641
	داخل المجموعات	35.490	21	1.690		
	المجموع	36.799	24			
تصميم الوظائف	بين المجموعات	.885	3	0.295	0.362	.504
	داخل المجموعات	17.112	21	0.815		
	المجموع	17.997	24			
استراتيجية التطور الوظيفي	بين المجموعات	3.744	3	1.248	0.679	.231
	داخل المجموعات	38.621	21	1.839		
	المجموع	42.365	24			
النظم والإجراءات	بين المجموعات	3.007	3	1.002	0.590	.289
	داخل المجموعات	35.704	21	1.700		
	المجموع	38.711	24			

يظهر من الجدول أعلاه انه لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات تبعا لمتغير المستوى الوظيفي حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لهن اعلى من " 0.05".

ويفسر ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالحاجة الكبيرة لتوفر هذه المتطلبات جميعها ولا يختلفون فيما بينهم حول درجة توفر هذه المتطلبات فهم يعيشون ضمن بيئة عمل واحدة ولديهم معرفة بالواقع ومستوى

الحاجة من أجل تحسين متطلبات الوظيفي، وقد اتفقوا على إجابات واحدة بعيدة عن سنواتهم خبرتهم في العمل أو مساهمهم الوظيفي مما يؤكد على ضعف الواقع وضعف توافر هذه المتطلبات وان هناك ضرورة ملحة لتحسين هذا الواقع من خلال توفير ما يستلزم لتحسين مفهوم التدوير في الإدارة في منطقة تبوك. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة على (2017) أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

ملخص النتائج

خرجت الدراسة بجملة من النتائج، وكانت كما يلي:

1. تقديرات أفراد العينة واستجاباتهم تجاه فقرات المحور الثاني والتي تناولت متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاءت بمتوسط حسابي عام يبلغ (2.48)، ويعد هذا المستوى منخفضاً، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (0.87) حيث نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية التي تراوحت ما بين (2.03- 2.97).
2. تقديرات أفراد العينة واستجاباتهم تجاه فقرات المحور الأول والتي تناولت لُبُعد التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاءت بمتوسط حسابي عام يبلغ (2.77)، ويعد هذا المستوى متوسطاً، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (0.79) حيث نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية التي تراوحت ما بين (2.03- 3.35).
3. تقديرات أفراد العينة واستجاباتهم تجاه فقرات المحور الرابع والتي تناولت متطلبات النظم والإجراءات الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاءت بمتوسط حسابي عام يبلغ (2.66)، ويعد هذا المستوى متوسطاً، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (0.85) حيث نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية التي تراوحت ما بين (2.00- 3.16).
4. تقديرات أفراد العينة واستجاباتهم تجاه فقرات المحور الثالث والتي تناولت متطلبات استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاءت بمتوسط حسابي عام يبلغ (3.27)، ويعد هذا المستوى متوسطاً، بينما بلغ الانحراف المعياري للمتوسط العام (0.93) حيث نلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية التي تراوحت ما بين (2.87- 3.16).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

التوصيات: في ظل نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. تهيئة العاملات في إدارة منطقة تبوك التعليمية لقبول سياسة التدوير الوظيفي عن طريق الحوار المستمر بين الرئيسات والمرؤوسات وعقد الندوات لشرح هذه السياسة، باعتبارها أحد أساليب تطوير وتنمية الخبرات

1. والمهارات، وهذه التهيئة تسمح للإدارة بتخطي أهم عائق يعترض تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، والتمثل في الخوف من التغيير.
2. تجنب كل إجراء من شأنه أن يؤدي إلى النظر للتدوير الوظيفي باعتباره أحد أساليب العقاب الإداري، لما لذلك من تأثير سلبي ينعكس مباشرة على العاملات في إدارة منطقة تبوك التعليمية، وتظهر صورته في ارتفاع معدل الشكوى والتوتر.
3. ضرورة الاهتمام بالتدوير الوظيفي ومضامينه وفق خطط مدروسة من قبل إدارة تعليم منطقة تبوك، وذلك لأجل القضاء على الروتين ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظفة.
4. إن التدوير الوظيفي سياسة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء العام بإدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، فيدخل في نطاق اختصاص ومسؤولية الإدارة، مما يقتضي أن تتم عملية التدوير الوظيفي، وفقاً لضوابط عامة تضعها السلطة المختصة.
5. أهمية تعديل النظم والإجراءات وجعلها مرنة ومتجددة بهدف تحسين قدرات العاملات في إدارة منطقة تبوك التعليمية وتحسين نوعية الوظيفة.
6. إنشاء ملف خاص تعدده المديرية المباشرة يتضمن كافة البيانات المتعلقة بالعاملات في إدارة منطقة تبوك التعليمية فيما يخص تطبيق التدوير الوظيفي وعلى الأخص نواحي التميز والقصور حتى تكون محل نظر قبل تنقيح العاملات.
7. إعداد دورات تدريبية متخصصة للعاملات في إدارة منطقة تبوك التعليمية الذين يتم تنقيحهم قبل التدوير وبعده حتى يمكن تهيئة العاملات قبل شغلها الوظيفة المنقول إليها فضلاً عن تزويدها بالمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال المكلفة بها.

المقترحات:

- كما تقترح الباحثة جملة من المقترحات أهمها:
- تطبيق الدراسة على إدارات مناطق تعليمية أخرى.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية وتشمل متغيرات أخرى مثل أثر التدوير الوظيفي على الاحتراق الوظيفي، الولاء الوظيفي، الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع:

- أولاً- المراجع بالعربية:
- أبو صبحة، جبر. (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، غزة.
 - أحمد، ميسون. (2016). أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل. مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد1، العدد3: 296-316.
 - الإدارة العامة لتعليم منطقة تبوك (2019). مستورد من

<https://edu.moe.gov.sa/Tabuk/Pages/default.aspx>

- بحر، يوسف. (2010). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة- أسبابها وكيفية علاجها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإسلامية الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.
- بدر، نضال. (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، غزة.
- الجعب، نافذ. (2009). المتطلبات التربوية لثقافة المقاومة. ورقة مقدمة إلى مؤتمر الثقافة المقاومة. فلسطين: غزة.
- حراز، السيد يوسف. (2015). أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط. مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق- كلية التجارة، مج37، ع1، 193 - 235.
- الخطيب، احمد، الخطيب، رداح (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2، إربد: عالم الكتاب الحديث
- الرحالي، عبد الفتاح (2008، أغسطس، 4). التدوير الوظيفي مطلباً مهماً للقيادة التربوية والتعليمية، جريدة عكاظ، مسترجع من <https://www.okaz.com.sa/article/202715>
- السحيمي، زينب (2007). التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع3، ص308-355.
- الشريف، على (1430). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، جامعة الطائف). مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، م5، ع4، ص147-163.
- الشريف، علي بن فهد (2011). التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد3، المجلد5: 147-163.
- الشهيوبين، خالد سعد عبد العزيز (2018). التدوير الوظيفي ودوره في إعداد قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية بمديرية الشئون الصحية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). تنمية الموارد البشرية. إربد: عالم الكتب الحديث.
- العامر، آلاء. (2018). واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة: دراسة تطبيقية على قيادات إدارات التعليم بمنطقة القصيم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القصيم، القصيم، السعودية.
- عزام، أحمد (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عساف، صالح. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط2. الرياض: دار الزهراء.
- علي، نزار. (2017). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، العدد5، المجلد4، ص 1169-1188.
- العمر، عماد (2018). التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية- دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40 (3): 321-339.

- الفريان، مساعد (2011). التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية. مجلة التنجى الإدارية، ع81، ص182-202.
- القحطاني، سعيد (2011). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- مصطفى، إبراهيم، وعبد القادر، حامد، والزيات، أحمد، والنجار، محمد. (2004). المعجم الوسيط. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- النعمانية، غنية (2013). تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديرات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- وزارة التعليم. (2019). الخطة التشغيلية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك. الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك: إدارة التخطيط والمعلومات.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aboko, A., Songotua., Ganiyu, A. (2016). Determinants of Job Rotation among administrative staff of Tamale Polytechnic, Ghana. International Journal of Management Excellence, Volume 6 (3), PP 708-715.
- Al- khalidi. K and Jassem. E (2018). The Role of Job Rotation in Enhancing Administrative Reform Processes: An analytical Study of The Views of Senior Managers at Al- Qadisiya University. Al- Qadisiya Journal for Administrative and Economic Sciences 20 (1), 1- 32.
- Al- Nashmi .M and Almoayad. A (2015) The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: A Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen. International Journal of Social Sciences and Humanities Research, 3 (9): pp. 44- 72
- Elewa. E (2017). Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations. Unpublished Master thesis. The Islamic University—Gaza, Palestine.
- Hedge. J and Ringer. J (2017) Improving Career Development Opportunities Through Rigorous Career Pathways Research. RTI Press Publication No. OP- 0037- 1703. Research Triangle Park
- Laquan. I (2011). Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA ñ Gaza Field Office. Unpublished Master Thesis. Islamic University of Gaza, Palestine.
- Mohammadi, F., and Ramezani, M., (2017). Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskant Bank branches in the city of Tabriz), International Journal for Administrative, No.1(2), pp 27- 35.
- Nda. M and Fard. R (2013). The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. Global journal of commerce and management perspective, Vol.2 (6):91- 93 (November- December, 2013) ISSN: 2319 – 7285

- Oparanma, A., and Nwaeke, L. (2015). Impacts of Job Rotations and Employees Performance in Manufacturing Companies: NIGERIA, <https://www.researchgate.net/publication/273389525>
- Richman. N (2015) Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 1 (2) pp. 120 – 129
- Tumipa. V and Rooky. F (2018) The Role of Job Rotation Practices Towards Employee Performance in Kantor Pollyanna Kalayaan Negara Dan Lalang (KPKNL). Journal EMBA, 6 (2):898 – 907