



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.4; Oct. 2024

عدد أكتوبر 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات
العامة، بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة

اعداد الباحثة: نادية رزق محمد محمد فودة

ملخص الدراسة: هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، من خلال التعرف على سياسة التدوير الوظيفي من منظور الأدبيات المعاصرة، وتحليل هذه السياسة وتطبيقاتها العملية ومتطلبات ومراحل تطبيقها. والعلاقة بين التدوير الوظيفي والمهارات الإشرافية واستعراض تجربة التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من خلال الدراسة الميدانية. وتقديم عدد من التوصيات يمكن من خلالها تفعيل تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات العامة المصرية.

وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها، مستوى الإدارة التنفيذية هي أنسب المستويات الوظيفية لتطبيق التدوير الوظيفي يليها مستوى الإدارة الوسطى ويقل العائد من تطبيقه على الإدارة العليا والإشرافية. يسهم التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين، لأبعاد التدوير الوظيفي تأثير على تنمية المهارات الإشرافية للعاملين.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصت بعدة توصيات أبرزها، ضرورة توعية العاملين بالتدوير الوظيفي وأسس وضوابطه والفوائد التي ستعود عليهم من تطبيقه، مراعاة الجانب الإنساني عند تطبيق التدوير الوظيفي مع مراعاة قدرات ومهارات ورغبات العاملين لضمان نجاحه، ضرورة التخطيط الجيد للتدوير الوظيفي، تطبيق التدوير الوظيفي في بداية حياة العامل الوظيفية حتى يلم بأمر عديدة في الوظائف إلى أن يصل لمستوى إشرافي، لا بد من تحديد نسبة معينة لمن يتم تدويرهم وتحديد نسبة أقل للقيادات الإدارية حتى لا تفقد الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة القائمة على الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي-المهارات الإشرافية-القيادات الإدارية-المستويات الوظيفية

The Role of Job Rotation Policy in the Development of Supervisory Skills for employees in Public Organizations, by adapting in the Central Agency for Organization and Administration.

Summary of the study:

The study aimed to determine the role of job rotation policy in the development of supervisory skills for employees in the Central Agency for Organization and Administration, by identifying the job rotation policy from the perspective of contemporary literature, and analyzing this policy, its practical applications, requirements and stages of its application, the role of administrative leadership in the success of the application, the relationship between job rotation and supervisory skills, reviewing the experience of job rotation in the Central Agency for Organization and Administration through a field study, and presenting a number of recommendations through which the application of job rotation can be activated in Egyptian public organizations.

The study showed many results, the most important of which is that the executive management level is the most appropriate job level for applying job rotation, followed by the middle management level, and the return from applying it to senior and supervisory management is less. Job rotation contributes to developing the supervisory skills of workers, and the dimensions of job rotation have an impact on developing the supervisory skills of workers. In light of the findings of the study, it recommended several recommendations, the most prominent of which are the necessity of educating employees about job rotation, its foundations and controls, and the benefits that will accrue to them from its implementation, taking into account the human aspect when applying job rotation while taking into account the capabilities, skills, and desires of employees to ensure its success, the necessity of good planning for job rotation, Applying job rotation at the beginning of a worker's career so that he is familiar with many things in jobs until he reaches a supervisory level. A certain percentage must be determined for those who are rotated and a lower percentage must be determined for administrative leaders so that management does not lose the ability to make appropriate decisions based on experience.

Keywords: job rotation- Supervisory Skills- administrative leaders- Functional levels

المقدمة

تسعى الكثير من المنظمات لتطوير وتنمية الموارد البشرية العاملة بها ورفع كفاءتها عن طريق اتباع الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية لمواكبة أي تغيرات حديثة. وقد اختلف كتاب الإدارة حول تصنيف التدوير الوظيفي فمنهم من يعده أسلوباً إدارياً أو سياسة إدارية عامة يشجع تطبيقها في المؤسسات الحكومية، في حين أن البعض الآخر يعده أسلوباً من أساليب التدريب الفردية التي تتم داخل المنظمة ولكن رغم ذلك هناك اتفاق حول أهميته وجدواه بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة.

http://www.nazaha.iq/body.asp?field=news_arabic&id=1098&page_name=r=p_no13

وتعد مهارات العاملين أهم الجوانب التي تحتاج لتنمية وتطوير مستمر لمواكبة كل جديد في العمل. وتشير كثير من الدراسات إلى أن التدوير يساهم في تنمية وتطوير المعارف والمهارات لدى العاملين مما يؤدي لتحسين أدائه، كذلك فمن خلال التدوير يتاح للعاملين مزاولة العمل الإشرافي والإداري فيؤدي لتكوين صف ثان وثالث من القيادات والموظفين لشغل الوظائف، مما يساهم في تزويد الجهاز الإداري بالعديد من الكفاءات والخبرات التي يمكن الاستعانة بها لشغل الوظائف عند الحاجة إليها.

وتسعى الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق التدوير على تنمية المهارات الإشرافية للعاملين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة ممن طبق عليهم سياسة التدوير الوظيفي خلال فترة تطبيق القرار، من خلال صدور القرار رقم 78 لسنة 1987 بشأن قواعد سياسة التدوير الوظيفي للعاملين بالجهاز

الأدبيات السابقة:

1- الأدبيات المتعلقة بالتدوير الوظيفي:

يوجد العديد من الأدبيات التي تناولت التدوير الوظيفي من أهمها، دراسة د. أحمد صالح شمسان بعنوان: "إستخدام أسلوب تحليل مجال القوى المؤثرة على عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية" التي هدفت إلى بيان أهمية إستخدام أسلوب تحليل مجال القوى المؤثرة في البيئة التنظيمية لسياسة التدوير الوظيفي وأبعاده النظرية والعملية من قبل القيادات الإدارية المعنية بهدف رفع كفاءة أداءها، ومساعدتها في التغلب على مواجهة المعوقات المحتملة لعملية التدوير والتقليل من أثارها السلبية. وخلصت إلى أهمية اتباع أسلوب التخطيط والتحليل الإستراتيجي لسياسة التدوير الوظيفي وتقويمها أولاً بأول بغرض تصحيح مسارها وبلوغ أهدافها. وقدمت الدراسة توصيات للقيادات الإدارية العليا بضرورة تفعيل أسلوب تحليل مجال القوى الدافعة والمعوقة لسياسة التدوير الوظيفي، وأهمية دعم القوى

الدافعة وفي نفس الوقت تقليل مخاطر وآثار القوى المعوقة لسياسة التدوير من أجل زيادة فرص نجاح التدوير.

وهدفت دراسة الإدارة المركزية للبحوث بعنوان: "ورقة عمل عن تفعيل التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي" إلى الوصول للمنهج السليم الذي يمكن اتباعه لتفعيل التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي كأحد الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء، وذلك بالوقوف على المعوقات التي تعترض جني ثماره وتحديد أسلوب التغلب على هذه المعوقات بالتعرف على المعايير الإدارية لتطبيقه. وأوصت الدراسة في نهايتها على ضرورة تهيئة العاملين لقبول سياسة التدوير الوظيفي.

وسعت دراسة **Donald D. Trigg & Phyllis M. King** بعنوان:

"The Adaption of Job Rotation: Testing the Theories"

إلى تناولت التدوير الوظيفي من خلال عرضها لأربع نقاط أساسية وهي (مفهوم التدوير الوظيفي - الهدف من تطبيقه وفوائده - خطوات التطبيق - التحديات التي تواجه تطبيقه). وأشارت الدراسة إلى أن بعض الشركات تستخدم تدوير الوظائف كطريقة للسيطرة على اضطرابات الإجهاد المتكرر ولكنها ليست الحل الأمثل لذلك. وتوصلت الدراسة إلى أن تدوير الوظائف مثلها مثل أي أداة أخرى قد يسوء إستخدامها وإذا تم تطبيقها جيداً ستؤدي نتائج جيدة.

كما هدفت دراسة **ثريا وليم داوود** بعنوان: "سياسة تدوير العمالة (فلسفته، مزاياه، مشكلاته)" إلى تأسيس فهماً علمياً حول سياسة التدوير الوظيفي من خلال عرض تطور فكرة التدوير الوظيفي، وما أسفر عن تطبيق هذه السياسة في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مقترحات لترشيد وضمان فاعلية هذا النظام، فتناولت تعريف التدوير الوظيفي ومزاياه وعيوبه وتناولت بعد ذلك تجربة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في تطبيقه للتدوير الوظيفي. وتوصلت إلى أن تجربة الجهاز في تطبيق التدوير الوظيفي من التجارب التي يجب الاستفادة منها لتعميم تطبيقه في باقي المنظمات العامة المصرية.

في حين سعت دراسة **محمد زويد العتيبي** بعنوان: "التدوير الوظيفي" إلى تحديد المقصود بالتدوير الوظيفي من خلال تناولها تعريفه ومزاياه. وانتقلت بعد ذلك إلى تحديد أساليب تطبيق التدوير الوظيفي وفي نهايتها تناولت الشروط اللازمة لتوافرها لإنجاح سياسة التدوير الوظيفي. وأشارت في النهاية إلى أهمية التدوير في إكساب الموظفين خبرات جديدة ومتنوعة لذلك تلجأ بعض الأجهزة الحكومية إلى تطبيقه.

أما دراسة **عطييات محمد حسن عميش** بعنوان: "تقييم سياسة تدوير العاملين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة". فقد هدفت إلى توصيف وتحليل وتقييم سياسة التدوير الوظيفي في ضوء تجربة الجهاز المركزي

للتنظيم والإدارة وذلك للتعرف على مدى صلاحية قرار سياسة التدوير وبنوده للتطبيق، ولأي مدى حققت سياسة التدوير الأهداف المرجوة منها. وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من بينها، يتوقف العدد الذي يمكن تدويره كل مرة على حجم المنظمة، هناك عدة عقبات عند تطبيق سياسة التدوير ومنها عدم قبول العاملين لفكرة التغيير ومقاومتهم لها. وأوصت الدراسة بضرورة التقييم الدوري المستمر للعماله التي يتم نقلها للتعرف على مدى تقدمها والمشكلات التي تواجهها، كذلك أن يتم التدوير وفق سياسة يتم فيها تصنيف الإدارات المركزية إلى مجموعات تضم كل منها الإدارات ذات الأنشطة المتجانسة والمتكاملة.

2- الأدبيات المتعلقة بتنمية العاملين والمهارات الإشرافية:

يوجد العديد من الأدبيات التي تناولت تنمية العاملين والمهارات الإشرافية ومن أهمها دراسة جبر سعيد صايل السبحاني بعنوان: "علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض". والتي هدفت إلى التعرف على نمط الإشراف الإداري والرضا الوظيفي وعلاقتها معاً لدى العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين المدنيين يمارسون خليطاً من الإشراف بنوعيه (مباشر وغير مباشر)، وأن العاملين المدنيين مستوى رضاهم عالي مقارنة بالعسكريين.

ودراسة عليوة علي إبراهيم: "استخدام المهارات الإشرافية لطريقة العمل مع الجماعات في تحقيق الوظيفة التعليمية لبرامج التدريب الميداني: دراسة مطبقة على عينة من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية بمدينة اسيوط". هدفت إلى تحديد أهمية عملية الإشراف في تطوير وتنمية كفاءات المديرين وما ينعكس عنها من تطوير الأداء الفعلي بشكل عام، التعرف على الممارسات الواقعية لخدمة الجماعة وتحقيق اهدافها داخل الإدارات الإشرافية المختلفة. وتوصلت إلى ان برنامج التدخل المهني باستخدام طريقة العمل مع الجماعات إلى تنمية الشخصية وتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى المديرين.

في حين هدفت دراسة إيمان سعود أبو خضير بعنوان: "تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية" إلى تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية المقدم بمعهد الإدارة العامة بالرياض، وذلك للتعرف على مدى فعاليته في تزويد المتدربين الملتحقين به بالمعارف والمهارات المطلوبة في عملهم، وتحديد توقعاتهم للمشكلات أو المعوقات التي قد تحد من إمكانية تطبيق ما إكتسبوه من البرنامج من معارف ومهارات في مجال عملهم ومقترحاتهم لتحسين وتطوير البرنامج. وتوصلت

الدراسة إلى أن هناك تغير كبير في معارف ومهارات المتدربين نتيجة إلتحاقهم بالبرنامج، جميع أهداف البرنامج تحققت بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة في نهايتها على ضرورة التنوع في الأساليب التدريبية التي تقدم بها المواد بما يتناسب مع احتياجات الموضوعات والأهداف المراد تحقيقها.

أما دراسة أشرف كامل بعنوان: "أساليب الإشراف الفعال" فقد سعت إلى توضيح معنى المشرف والإشراف وكيفية تفادي الأخطاء الشائعة لدى المشرفين الجدد وتحليل واجبات والمسئوليات العامة لأعمال الإشراف. وحددت الدراسة تعريف المشرف بمسئولياته من ناحية العلاقات الإنسانية والقيادية ومغزى التنظيم، كذلك تناولت مسئولياته تجاه الإنتاج فيما يختص بتخطيط العمل والتوجيه والرقابة وأساليب العمل. وفي النهاية تناولت أهم النواحي في عمل المشرف مع العاملين وعلاقة المشرف بالشئون الخارجة عن مجال مجموعته مثل علاقته بالجمهور.

في نفس السياق تناولت دراسة جلال شمس بعنوان: "الإشراف الإداري" الإشراف كعنصر أساسي من العناصر المؤثرة في إدارة المنظمات بنوعياتها المختلفة، وتناولت ماهية الإشراف ومفهومه وما يحتاج إليه المشرف عند ممارسته لعمله اليومي وماهى واجباته ومسئولياته الإدارية، وماهى توقعات الإدارة العليا منه ونطاق الإشراف وتدريب المشرفين وإختيارهم. ثم تناولت عملية التنمية الذاتية للمشرفين بالإضافة لما تقدمه لهم منظماتهم من تدريب وأوضحت الدوافع إليها. وتوصلت إلى أن للمشرف دور فعال في التغيير وحدد ست خطوات قد تعين المشرف على التغيير.

في حين إستهدفت دراسة هاجر تركي نصار، مهارات التفكير الإبداعي لدى الاختصاصيين الاجتماعيين شاغلي الوظائف الإشرافية في مؤسسات العمل الاجتماعي الأردنية تبيان مستوى إتقان الاختصاصيين الاجتماعيين شاغلي الوظائف الإشرافية في مؤسسات العمل الاجتماعي الأردنية لمهارات التفكير الإبداعي والكشف عن العوامل الفردية في ذلك المستوى، وتمكنت الدراسة من الإجابة عن سؤالها الرئيس بتفرعاته الستة، بقولها التالي: مستوى إتقان الاختصاصيين الاجتماعيين شاغلي الوظائف الإشرافية في مؤسسات العمل الاجتماعي الأردنية لمهارات التفكير الإبداعي متوسط، ولا يتأثر ذلك بخصائصهم على مستوى إتقانهم لمهارتي الأصالة والحساسية للمشكلات، مقابل تأثره بجنسهم ومستوى تعليمهم وعدد سنوات خبرتهم وجهة عملهم على مستوى إتقانهم لمهارة الطلاقة، وبعدد سنوات خبرتهم على مستوى إتقانهم لمهارة المرونة، وبخبرتهم العملية وتخصصهم العلمي الدقيق على مستوى إتقانهم لمهارة الإفاضة.

أما دراسة كمال محروس بعنوان: "الإشراف في المستويات الأولى في قطاع البترول في الجمهورية العربية المتحدة، دراسة مقارنة". فقد هدفت إلى معرفة مدى مطابقة الإشراف في قطاع البترول للأسس

العلمية والمعايير التي يذكرها علماء الإدارة من أجل تقديم التوصيات في ضوء ما قد توصلت إليه الدراسة. من ثم تسعى لثلاث أهداف (معرفة العلاقة بين الإشراف والإنتاج في القطاع-مدى فاعلية التدريب الذي يتلقاه المشرفين على سلوكهم تجاه المرؤسين- ماهى المشاكل التي تواجه المرأة المشرفة وكيفية مواجهتها). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج متعلقة بكل محور للدراسة وتقديم إقتراحات لرفع كفاية الإشراف عموماً، لرفع كفاية تدريب المشرفين، لرفع كفاية إشراف المرأة.

ودراسة نجلاء كمال النقيب، المهارات الإشرافية للمشرفين في مديرية تربية السلط وعلاقتها بمستوى فعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. "هدفت للكشف عن المهارات الإشرافية للمشرفين في مديرية تربية السلط وعلاقتها بمستوى فعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، تم اختيار عينة تكونت من (223) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى المهارات الإشرافية للمشرفين في مديرية تربية السلط كان بدرجة مرتفعة، وأن مستوى فعالية الاتصال الإداري في مديرية تربية السلط كان بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المهارات الإشرافية للمشرفين في مديرية تربية السلط وفعالية الاتصال الإداري. وقد أوصت الدراسة بضرورة دعوة المشرفين التربويين ومديري المدارس إلى وضع خطة بديلة تساعد المعلمين على مواجهة تحديات العمل المدرسي أثناء العمل.

3- الأدبيات المتعلقة بالتدوير الوظيفي وعلاقته بغيره من المتغيرات الأخرى:

يوجد العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي وعلاقته بغيره من المتغيرات منها، دراسة ناصر بن فهيد ناصر المدرع بعنوان: "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض" والتي هدفت إلى دراسة علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية، كما هدفت إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي وعلاقتهم ببعضهم في إطار الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية، مشيراً إلى الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي ومراحل تطبيقه. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على التوسع في تطبيق التدوير الوظيفي على الإدارات في الوزارة بشكل تدريجي مما يساهم في تحسين أداء الموظفين، وإشعار العاملين أن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة على حد سواء وليس نتيجة لسوء أدائهم الوظيفي. وهدفت دراسة جبر علي جبر أبو صبحة بعنوان: "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة" إلى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها

في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، والوقوف على الصعوبات أو المعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها. وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة. وأوصت بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي مع تحديد آليات واجراءات واضحة ومرنة للتطبيق، والعمل على إشراك الموظفين والجهات المعنية من خلال مشاورتهم وتنويع الوسائل الخاصة بنشر ثقافة التدوير لتكريس مفهومه وأهدافه والتخطيط المسبق له.

واستهدفت دراسة إيمان علي أحمد يونس الحيايلى بعنوان: "التدوير الوظيفي وإنعكاسه على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في بعض المصارف الحكومية بمدينة الموصل" بيان إنعكاسات التدوير الوظيفي تجاه رسم مسارات العاملين الوظيفية في إطار التخطيط المسبق والإعداد القائم للتدوير والوقوف على أهم المزايا والمنافع التي تحققها المنظمات في حالة تطبيقها للتدوير الوظيفي، كذلك بيان أهم المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي وتأثيره على تخطيط المسارات الوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي يحقق العديد من المزايا من خلال المساهمة في إكتشاف مواهب وخبرات العاملين، والمساهمة الفاعلة في تحقيق المرونة في العمل وتقليل سلبات العمل التي يمكن أن يظهر أثناء التطبيق. وأوصت بضرورة وجود أدلة وارشادات توضع من قبل الإدارة العليا توضح من خلالها أهم المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد والمنظمة من تطبيقه، ونشر ثقافة التدوير الوظيفي وأهم المنافع والمزايا التي يمكن أن تتحقق للعاملين في حالة تدويرهم وظيفياً.

وهدف دراسة مصلحة حسين راشد البارقي بعنوان: "التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التربية والتعليم بالليث، دراسة ميدانية" إلى معرفة درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبعة بإدارة التربية والتعليم بالليث وتحديد مستوى الولاء التنظيمي في الإدارة، ومن ثم التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بالإدارة ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة متكاملة وشاملة لتنفيذ التدوير الوظيفي بما يضمن تنفيذه وفقاً للإحتياجات البشرية التدريبية في الإدارة وبالتنسيق مع الموظفين ومديري الأقسام بما يخدم مصلحة العمل ويحقق الغاية من التدوير، اهتمام الإدارة بالولاء التنظيمي لموظفيها وذلك من خلال وسائل متعددة مثل مشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.

وسعت دراسة عبد العزيز عثمان يوسف بعنوان: "التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وإنعكاسه على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض" إلى بيان الإنعكاسات التي تؤدي لخفض الروح المعنوية لدى العاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض لتلافي أضرارها ومسبباتها بما ستقدمه من نتائج وتوصيات، حتى يمكن الاستفادة من موضوع الدراسة، ونتائجها وتوصياتها في مختلف المستشفيات الحكومية والمنظمات والمؤسسات العامة، وتحديد إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي. وأوصت الدراسة بتقنين عملية التدوير الوظيفي للقيادات وفق خطة عمل مدروسة بما يساهم في الحد من سلبياتها، الاهتمام بجوانب التحفيز المادي والمعنوي لما لها من أثر كبير على رفع الروح المعنوية للعاملين.

أما دراسة سعد بن محمد بن سعيد القحطاني بعنوان: "التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض". فقد سعت إلى تحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني. وتناولت الدراسة تحديد المقصود بالتدوير الوظيفي وأهميته وإيجابياته وسلبياته ومعوقات تطبيقه، ثم تناولت تطبيقاته على المستوى المحلي والدولي. وتوصلت إلى أن للتدوير الوظيفي دور في تنمية الموارد البشرية من خلال إيجابيات تطبيقه، حيث يسمح بفرصة لتبادل الخبرات والمهارات، ومن ثم يعطى للعاملين نظرة كلية عن مهام المنظمة، ووجود مجموعة من العقبات التي تعوق تطبيق التدوير في المنظمات. وأوصت بضرورة عقد القادة إجتماعات لتعريف العاملين بالطرق الحديثة في تنمية الموارد البشرية وضرورة تقديم الدعم لتطبيق التدوير في المنظمات.

التعليق على الأدبيات السابقة:

بعد مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن تحديد الملاحظات التالية فيما يتعلق بنقاط التشابه والاختلاف ومدى الاستفادة من أدبيات السابقة في الدراسة الحالية.

نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والأدبيات السابقة:-

من مراجعة الدراسات السابقة إتضح إتفاق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فيما يلي:

1. تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في كونها تركز على نوع من أنواع التدريب وطريقة لتنمية المهارات وهي التدوير الوظيفي وتطبيقها في منظمة عامة.
2. اتفقت أغلب الدراسات على أن التدوير الوظيفي من القضايا الهامة التي تحتاج للدراسة وأن تطبيقها سيحقق الكثير من الفوائد سواء للمنظمة أو العاملين بها.

3. تأكيد الدراسات على تنوع مجالات البحث في التدوير الوظيفي مما يدل على أهميته.

نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من مراجعة الدراسات السابقة تبين أن هناك فجوة بحثية متمثلة في القصور في تناول ودراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية المهارات الإشرافية، أي قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، خاصة في المنظمات العامة، مما دفع الباحثة لتناول هذا الموضوع في محاولة من جانبها للتأصيل له.

الاستفادة بين الدراسة الحالية والأدبيات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- تعزيز الإطار النظري لهذه الدراسة، فيما يتعلق بمفهوم التدوير الوظيفي وتنمية المهارات الإشرافية لدراسة العلاقة بينهما. حيث استفادت الباحثة من دراسات الاتجاه الأول في إعداد الشق النظري المرتبط بالتدوير الوظيفي من حيث تحديد أبعاد المفهوم، وأنواعه ومزاياه وعيوبه والفرق بينه وبين غيره من المفاهيم، كذلك تحليل سياسة التدوير الوظيفي. ودراسات الاتجاه الثاني في إطار توضيح ماهية الإشراف ومفهوم المهارات الإشرافية، وأساليب تنميتها وأخيراً مهارات المشرف، ودراسات الاتجاه الثالث في إعداد الجزء المتعلق بموضوع التدوير الوظيفي وعلاقته بغيره من المتغيرات الأخرى والتجارب الناجحة في تطبيقه.
- واستفادت من الجانب التطبيقي من حيث التعرف على المتغيرات المشتملة عليها هذه الدراسات، والتعرف على الجانب الميداني الذي تمت فيه الدراسة، والمجالات المختلفة التي تم تطبيق التدوير الوظيفي فيها.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
- الاستفادة من خلاصة توصيات الدراسات السابقة وتطويرها بما يتناسب مع طبيعة العلاقة بمتغيرات الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الأدبيات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الأدبيات السابقة فيما يلي:

1. تناولت الكثير من هذه الدراسات سياسة التدوير الوظيفي في إطار المنظمات العامة، من ثم ستركز الدراسة على تطبيقها في المنظمات العامة المصرية بصفة خاصة.

2. اختلفت الدراسة الحالية عن الأدبيات السابقة في دراسة الحالة، حيث تناولت الدراسة الحالية الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بعد تطبيق التدوير الوظيفي وهو ما لم تقم به الدراسات السابقة. وتناولت الدراسات المتعلقة بالجهاز التدوير من ناحية تحليلها لقرار التدوير وبنوده وأبعاد العملية والأهداف التي وضع من أجلها التدوير، ورأي العاملين والقيادات العليا في بنود القرار وليس تقييم التجربة.
3. تناولت الأدبيات السابقة التدوير الوظيفي من حيث علاقته بمجموعة من المتغيرات الأخرى كتنمية الموارد البشرية، وعلاقته بالأداء والتحفيز وتقليل الملل ومستوى الروح المعنوية سواء للعاملين أو للقيادات، أما هذه الدراسة فتركز على علاقته بتنمية المهارات الإشرافية. وتختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات من حيث تركيزها على جانب المهارات وبالأخص المهارات الإشرافية، حيث أنه توجد قلة في الدراسات والبحوث المتعلقة بالربط بين التدوير الوظيفي والمهارات الإشرافية، فتأتي هذه الدراسة بمحاولة الربط بين المتغيرين في إطار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة.
4. تناولت الدراسة الحالية تجارب ناجحة لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي في عدد من الدول العربية والأجنبية وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

المشكلة البحثية:

تتعدد الموارد التي تحتاجها الإدارة لتحقيق أهدافها إلا أن المورد البشري يظل هو المورد الأهم لدى الإدارة، فمن خلاله يحسن استغلال الموارد الأخرى في المنظمة، بالتالي فتطويره أهمية كبرى للإرتقاء بأداء المنظمة ككل. ففي ظل مطالبة المواطنين بتقديم أفضل خدمة لهم أصبح لزاماً على المنظمات العامة أن تطور العنصر البشري القائم على أداء هذه الخدمة، وإمداده بالمعارف والمهارات، وتحسين مستوى هذه المهارات وزيادة قدراتهم وخبراتهم، وتحسين أداءه بإتباع أفضل السياسات في تنمية الموارد البشرية. وتأتي سياسة التدوير الوظيفي كواحدة من السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، فبقاء الموظف لفترة طويلة في ممارسة نفس العمل يؤدي لجمود خبرات ومهارات الموظف، ولكن تدويره بين عدة وظائف متنوعة يؤدي لتطوير مهاراته الوظيفية مما يساهم بشكل مباشر في تكوين صف ثان للمهارات التي تحتاجها المنظمة. (الإدارة المركزية للبحوث، 2010: 28)

من هنا تبرز المشكلة البحثية لهذه الدراسة والتي يُمكن تحديدها في أن بقاء الموظف في المنظمات العامة في ممارسة نفس العمل لفترة طويلة دون نقله لمكان آخر يؤدي لجمود خبراته ومهاراته.

التساؤلات البحثية:

تسعى الدراسة إلي الإجابة عن تساؤل رئيسي، وهو إلى أي مدى يمكن أن يسهم تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين في المنظمات العامة بشكل عام، وفي المنظمات العامة المصرية بشكل خاص؟.

وفي إطار التساؤل الرئيسي الذي تطرحه الدراسة تسعى الدراسة إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات الفرعية منها:

- 1- ماهى إيجابيات وسلبيات تطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة؟.
- 2- ماهى العوامل اللازمة لنجاح تطبيق التدوير الوظيفي وماهى معوقات تطبيقه؟.
- 3- ماهو تأثير التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة؟.
- 4- ماهى أسباب عدم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل موسع في المنظمات العامة المصرية؟.
- 5- ماهى المقترحات اللازمة لتفعيل سياسة التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة، بما يحقق تنمية المهارات الإشرافية للعاملين، وماهو النموذج المقترح لتفعيل تطبيقه في المنظمات العامة المصرية؟.
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0,05)$ ؟.

أهمية الدراسة:

إنقسمت أهمية الدراسة إلى:

(أ) **الأهمية العلمية:** نظراً للنقص النسبي للأدبيات المكتوبة باللغة العربية في إطار التدوير الوظيفي بإعتباره من المداخل المتبعة في تنمية مهارات الموارد البشرية، ونظراً لحدثة النسبية للاهتمام البحثي بموضوع التدوير الوظيفي في المنظمات العامة. تأتي أهمية الدراسة من حيث سعيها نحو تأصيل الجانب النظري للمفهوم باللغة العربية وكيفية الاستفادة منه في المنظمات العامة، فتمثل الدراسة محاولة لإثراء مكتبة الإدارة العربية فيما يتعلق بموضوع التدوير الوظيفي وعلاقته بالمهارات الإشرافية للعاملين.

(ب) **الأهمية العملية:** تضع الدراسة رؤية لدور التدوير الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين في المنظمات العامة حيث لم يحظ التدوير الوظيفي بالاهتمام الذي لاقته بقية الجوانب الأخرى

من سياسات تنمية الموارد البشرية مثل التدريب والتعليم، بالرغم من كونه وسيلة هامة لاثراء الخبرات وتنمية المهارات وتنمية العاملين. بالإضافة إلى دراسة سياسة التدوير الوظيفي في خبرات الدول المختلفة من حيث كيفية التطبيق وعقبات التطبيق سوف يسهم في تطويرها في الحالة المصرية.

الأهداف البحثية:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية منها:

- 1- تحليل مراحل ومعوقات ومتطلبات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
- 2- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
- 3- استعراض مهارات المشرف الإداري وأساليب تنميتها.
- 4- دراسة أثر التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية للعاملين.
- 5- التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات يمكن من خلالها المساهمة في الوقوف على المعوقات التي يتعرض لها تطبيق التدوير الوظيفي.

منهجية الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، وللإجابة عن التساؤلات التي تُثيرها، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إطار عرض وتحليل الأدبيات التي تناولت الإطار النظري للتدوير الوظيفي، وذلك عن طريق توضيح عدد من النقاط الهامة والتمثلة في التعرف بمفهوم التدوير الوظيفي وأنواعه ومزاياه وعيوبه ومراحل تطبيقه. وكذلك المهارات الإشرافية، وتحديد محددات العلاقة بين مفهوم التدوير الوظيفي وتنمية المهارات الإشرافية بالإعتماد على المصادر الثانوية لعملية البحث العلمي، التي تتمثل في كُتب ودراسات وأبحاث ودوريات وقرارات وندوات علمية ذات صلة بموضوع الدراسة.

وكذلك إستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث قامت بدراسة حالة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة، بُغية الوصول إلي فهم أعمق لإسهام التدوير في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين، إضافةً إلى ذلك إعتمدت الباحثة على الأساليب العلمية في جمع البيانات، كالإستبيان لعينة البحث بهدف التعرف على آراء ومقترحات عينة الدراسة.

أدوات ومصادر جمع البيانات:-

(أ)المصادر الثانوية:الكتب باللغتين العربية والإنجليزية،الرسائل الجامعية سواء الماجستير أو الدكتوراه،الأبحاث والدراسات والدوريات باللغتين العربية والانجليزية.

ب) المصادر الأولية: حيث تم استخدام إستبانة خاصة بالدراسة وتوزيعها على القيادات الإدارية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة والذين يشغلون الوظائف التالية: رئيس قطاع- رئيس إدارة مركزية- مدير عام، بالإضافة إلى من هم في درجة كبير باحثين وكبير كتاب.

طرق معالجة البيانات:

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الإجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقاً لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار الفا -كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداء الإستقصاء، معامل إرتباط سبيرمان للتحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستمارة.

- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لإستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة، الإنحراف المعياري للتعرف على مدى إنحراف إستجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيراتها ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

- إختبار (ت) t-test، لعينتين مستقلتين، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تعزو للنوع وعدد سنوات الخبرة، وتحليل التباين الأحادي الإتجاه لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في دراسة متغيرات الدراسة تعزو لمتغير الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية والبشرية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة، أما الحدود البشرية فتتمثل في جميع القيادات الإدارية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة والذين يشغلون الوظائف التالية: رئيس قطاع- رئيس إدارة مركزية- مدير عام، وهم يشكلون المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا، هذا بالإضافة إلى من هم في درجة كبير باحثين وكبير كتاب، والبالغ عددهم (434).

- الحدود الزمنية للدراسة: تقتصر الفترة الزمنية من عام 2012 وحتى عام 2014.

- الحدود الموضوعية للدراسة: تتمثل في دراسة العلاقة بين سياسة التدوير الوظيفي كمتغير مستقل و(تنمية المهارات الإشرافية) كمتغير تابع.

متغيرات الدراسة:

المتغير الأول: التدوير الوظيفي

1- مفهوم التدوير الوظيفي:

يعرف التدوير على أنه "اسلوب 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 عليها لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة". (سعد بن محمد بن سعيد القحطاني، 2011: 42)

ويعرفه آخر على أنه "تحريك منظم للموظف من وظيفة لأخرى، حيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير الموظفين القائمين عليها، مما يمنح الموظف الفرصة لأداء وظائف مختلفة، مما يثرى مهاراته وخبراته وقدراته على أداء الوظائف المختلفة، ولكن الوظائف قد تكون أكثر أو أقل شبيهاً بوظيفته السابقة، لذلك لا بد من تسليح الموظف بالمهارات اللازمة للوظيفة الجديدة". (علي فهيد الشريف، 2011: 751)

وهناك من يعرفه على أنه "تنقل الأفراد بين وظيفة وأخرى على أسس مدروسة بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم، وهو يحدث لعدة مرات ويكون الغرض الأساسي منه هو تدريب وتنمية الفرد نفسه. وينحصر المعنى الضيق للتدوير الوظيفي في إنتقال المتدرب من إدارة إلى أخرى بغرض التعرف على مهام كل إدارة. أما المعنى الشامل فهو نقل الموظف من مركز وظيفي إلى آخر ومن ثم تحمل مسئوليات وواجبات وظيفة أخرى بحيث يثبت كفاءته فيها"، وأحياناً أخرى يعني التدوير توسيع مدارك الأفراد في وظيفة معينة بغرض الوصول إلى أفضل أداء في العمل ومن ثم يكون الهدف الأساسي من التدوير هو إعداد الموظف وتنميته بحيث يصبح مؤهلاً للتدرج من خلال السلم الوظيفي. (عطيات حسن عميش، 1992: 28)

في حين يعرفه البعض بأنه "تنقل العامل أو الموظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى لفترة محدودة، يؤدي فيها عملاً مخالفاً بعض الشيء لعمله الأصلي. وقد تكون الأعمال التي يؤديها الفرد في الحاليتين متشابهة فيكون الفرق في عدد الواجبات فقط أو اختلاف المكان-الإدارة أو القسم- الذي يؤدي فيه الفرد العمل، كما قد يكون هناك فرق في نوع الأنشطة التي يؤديها في الوظيفتين فيستفيد من ميزة التدوير". (علي محمد عبد الوهاب، بدون تاريخ: 97)

2- أنواع التدوير الوظيفي:

تتعدد أنواع التدوير الوظيفي وتختلف من منظمة إلى أخرى، وتختلف هذه الأنواع باختلاف صور التصنيف حيث توجد تصنيفات عديدة لأنواع التدوير الوظيفي وهي كما يلي:
يرى البعض أن التدوير الوظيفي ممكن أن يكون واحداً من النوعين التاليين: (محمد زويد العتيبي، 1993: 21)

النوع الأول: التدوير الوظيفي في الإدارة: يقصد به إنتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها عامل آخر في نفس الإدارة، على سبيل المثال إدارة شئون الموظفين يمارس فيها الموظف (أ) كل الإجراءات المتعلقة بالسعوديين، ويمارس الموظف (ب) كل الإجراءات لغير السعوديين، يمارس الموظف (ج) كل الإجراءات المتعلقة بالعمال فيتم تطبيق التدوير الوظيفي في هذه الإدارة عن طريق قيام الموظف (أ) بممارسة أعمال الموظف (ب) ويمارس الموظف (ج) أعمال الموظف (أ).

النوع الثاني: التدوير الوظيفي بين مديري الإدارة: يقصد به انتقال مديري الإدارات للعمل مديري لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها، وتساعد هذه الطريقة في:

- تغيير مديري الإدارات مما ينعكس على تجديد أفكار وأساليب الإدارة.
- الاستفادة من الخبرات الجديدة والطموحة في تحسين أعمال الإدارات التي يكلفون بها.
- يمنح التغيير اللازم للمدير، وذلك لممارسة أعمال جديدة وإدارة عاملين جدد.
- تمنح المرؤوسين فرصة للتعامل مع مدير جديد ذي أسلوب إداري وأفكار إدارية مختلفة.
- تتيح الفرصة للإدارة للتخلص من المديرين غير الأكفاء الذين لا يلبيون طموحات الإدارة العليا من خلال تدويرهم لإدارة أخرى.

ويرى آخر أن هناك نوعين للتدوير الوظيفي وهما: (سعيد بن أحمد حمدان الزهراني، سالم بن سعيد القحطاني، 2008: 9)

- التدوير الرأسي: يقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف (كأن ينقل مدير إدارة ليعمل رئيساً لقسم أو موظفاً في الإدارة، أو ينقل مدير مدرسة ليعمل معلماً، أو ينقل رئيس قسم ليعمل موظفاً، والعكس صحيح).
- التدوير الأفقي: يقصد به إنتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في نفس المستوى الوظيفي (كأن ينقل مدير إدارة ليعمل مديراً لإدارة أخرى، أو مدير مدرسة ليعمل مديراً لمدرسة أخرى، أو رئيس قسم ليعمل رئيساً لقسم آخر).

في حين يرى البعض بأنه يمكن التمييز بين نوعين للتدوير الوظيفي:-(أحمد ماهر، 1995: 248)

- التدوير في بداية المسار الوظيفي: ويتم هذا النوع في السنة الأولى من تعيين الموظفين، ويتسم بأنه سريع ومفيد، ويهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وكذلك الأفراد الآخرين وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبشكل سريع.
- التدوير في مراحل المسار الوظيفي: ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد ويهدف إلى اكساب المسار مرونة أكبر وزيادة خبرات الفرد.

وهناك من يقسم التدوير الوظيفي إلى نوعين:- (Do Ngoc Huynh,2003)

- التدوير الوظيفي الداخلي: هو نقل العاملين بين الوظائف داخل المنظمة.
- التدوير الوظيفي الخارجي: هو تنقل العاملين بين المنظمات المختلفة، مثل حالة التدوير بين منظمات حكومية وبين منظمات حكومية ومنظمات خاصة. وتقوم الولايات المتحدة الأمريكية باتباع هذا النوع من التدوير الوظيفي في الإعداد اللاحق للموظفين سواء كانوا صغاراً أو في وظائف عليا. حيث يتم تكليف بعض الموظفين بصفة دورية للعمل بالوكالات الحكومية المختلفة، وتمشياً مع ذلك فقد صدر في يناير عام 1969 قانون يجيز تبادل الموظفين في الحكومة الفيدرالية إلى الولايات وبالعكس كنوع من التدريب. (محمد فكري حفني، 1996: 70)

المتغير الثاني: المهارات الإشرافية

1- مفهوم المهارات الإشرافية:

لقد ورد في كتب الإدارة الكثير من التعريفات للمهارة (Skill) ولقد عرفها البعض على أنها "استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصل بالتدريب وتجعل الفرد قادراً على الأداء بديناً أو ذهنياً كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين" (أسامه سعد الدين الشخبي، 2010: 18)

ويرى آخر أن المهارة بصفة عامة تعني "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما يستخدم في الأداء من موارد وإمكانات، وأن مصدر المهارة قد يكون الوراثة وتتمثل هنا في المهارة الطبيعية أو الفطرية، والتي تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوافر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم. وقد تكون مهارات مكتسبة من البيئة المادية والاجتماعية التي يحيا فيها الفرد ويحصل عليها نتيجة التقليد والتعليم والتدريب والممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين أو مدربين. (علي السلمي، 1999: 311)

وتعتبر المهارات من أهم المقومات الأساسية لممارسة مهنة معينة، حيث انها تمثل قدرة الفرد على استخدام معارفه إستخداماً فعالاً لتحقيق الأهداف، وعادة ما تتكون المهارة من ثلاثة عناصر وهي (السرعة- الدقة- الفهم). (خالد بن حمد الوهيبي، 2005: 9)

ومما سبق، ترى الباحثة أنه يمكن تعريف المهارات الإشرافية على أنها "مجموعة من القدرات القيادية والإدارية التي يجب أن يتصف بها من يتولى منصب إشرافي، والتي تساعده على أداء الأعمال بطريقة جيدة".

أي انها مجموعة من المهارات القيادية والإدارية التي يتطلب تواجدها لدى من هم قائمين بالإشراف على آخرين بغض النظر عن موقعهم في الهرم التنظيمي للمنظمة.

2- مهارات المشرف الإداري:

تتعدد وتتنوع المهارات والصفات التي يجب أن يتصف بها القائم بالإشراف على آخرين وتوجيههم. ويرى بعض كتاب الإدارة أن من يمارس الإدارة أو قيادة الآخرين بحاجة إلى مجموعة من المهارات وتمثل هذه المهارات قاسماً مشتركاً بين المستويات الإدارية المختلفة بدءاً من المستويات التشغيلية مروراً بالإدارة الوسطى والمستوى الأعلى والإستراتيجي. (سامر عبيد عبد الله، 2008: 71)

وتتمثل هذه المهارات في ثلاث أنواع من المهارات يجب توافرها في الأفراد الذين يحتلون مراكز في الجهاز الإداري ويساعد توافر هذه المهارات المديرين في أداء الأعمال المطلوبة منهم حسب المستوى الذي يوجدون فيه، وهذه المهارات هي المهارة الإدارية والمهارة الفنية والمهارة الإنسانية ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما إتجهنا إلى أعلى في التنظيم كلما إحتجنا بدرجة أكبر إلى المهارة الإدارية، وكلما إتجهنا إلى الأسفل إحتجنا بدرجة أكبر للمهارة الفنية، بينما نحتاج للمهارة الإنسانية في جميع المستويات ذلك لكون الإدارة هي عملية إشراف وتفاعل مع الأفراد في المستويات المختلفة. (صلاح الشنواني، 1994: 160)

ولكي يقوم مدير الإدارة الإشرافية بالمهام والوظائف المنوطة به بشكل جيد، فإن هناك مجموعة من المعارف والمهارات الإشرافية التي يجب أن تتوفر لديه، ومن أهم هذه المعارف والمهارات ما يلي:

1- المعارف والمهارات الإشرافية الأساسية: هي مجموعة من المعارف والمهارات التي يتقاهم من خلالها المدير الإشرافي ماهية الإدارة الإشرافية وأهميتها وطبيعتها والمهام المنوطة بها. (منى البطل، طاهر عطية، 2004: 34)

2- المعارف والمهارات الإشرافية المرتبطة بالتخطيط: وهي المعارف والمهارات التي تمكن مدير الإدارة الإشرافية من التخطيط للعمل بشكل ملائم مثل معرفة خطوات التخطيط والقدرة على وضع الأهداف والخطط الإدارية والإشرافية. (محمد الصحن، سعيد المصري، 1999: 79)

3- المعارف والمهارات الإشرافية المرتبطة بالتنظيم: وهي المعارف والمهارات التي تمكن المدير الإشرافي من تحديد الأعمال المنوطة بإدارته وتقسيمها وتوزيعها على المرؤوسين بشكل مباشر مناسب والتنسيق بينها مثل معرفة خطوات ومبادئ التنظيم الإداري الجيد والقدرة على التوزيع والتفويض الفعال للأعمال. (علي الشريف، 83، 1997)

4- المعارف والمهارات المرتبطة بالتوجيه: وهي المعرفة والمهارات التي تمكن المشرف أو رئيس القسم من الإتصال الفعال بمرؤوسيه وقياداتهم بشكل جيد وحل مشكلتهم والفصل العادل في منازعتهم وشكواهم وحفزهم على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية ومنها الإلمام بالمهام التوجيهية المنوطة بالإدارة الإشرافية والقدرة على حل المشكلات وإتخاذ الإجراءات والقرارات السديدة. (السيد عليوة، 2002: 67)

5- المعارف والمهارات الإشرافية المرتبطة بالتنظيم: وهي المعارف والمهارات التي تكسب مدير الإدارة المباشرة القدرة على تنمية قدراته في التعامل مع المرؤوسين وتقدير مدى جودة هذه الأعمال والأنشطة وتحديد الانحرافات بها وإصدار القرارات الخاصة بتعديلها مثل الإلمام بأهم الوظائف الرقابية للإدارة الإشرافية والقدرة على النقد والتقييم البناء للمرؤوسين. (محمد عبد الرحيم، 1992: 133)

6- المعارف والمهارات الإشرافية المرتبطة بالتدريب: وهي المعارف والمهارات التي تمكن الملاحظ أو المشرف أو رئيس القسم من تدريب المرؤوسين الجدد الذين يعملون معه ولا يمتلكون المهارات التي تمكنهم من العمل داخل المنظمة بشكل جيد ومن أمثلتها الإلمام بمختلف أساليب التدريب والقدرة على التخطيط الجيد للتدريب. (علي الشراوي، بدون تاريخ: 135)

وتتبع مهارات الإشراف من الدور الذي تقوم به الإدارة في المنظمة، هذا الدور الذي يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة والممكنة، بما يضمن استمرارية ونمو المنظمة. وتتبلور مهارات الإدارة في ثلاث مجموعات وهي المهارات الفكرية (العقلية) والمهارات الإنسانية (التعامل مع الآخرين) والمهارات الفنية (التخصصية). (محمد كمال مصطفى، 2021: 34)

وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمدير أو المشرف مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة، وتحدد أهميتها وفقاً لطبيعة هذا العمل،

،فالمدير المالي ،مدير الحسابات،ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية،أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع النخرين والقدرة على التعبير،وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد الى مهارات التعامل مع الاخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام.(أشرف بهجت عبد القوي،2009: 116-117)

ويمكن صياغة تسع وسبعين مهارة إشرافية مباشرة ومساندة مبوبة إلى خمس عشرة مجموعة متجانسة، تقع أربع منها في مجال المهارات المباشرة واحدى عشرة مجموعة في مجال المهارات المساندة ويمكن إستعراض هذه المهارات كما يلي :-

- المهارات المباشرة(مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة إختيار وتطوير العاملين، مهارة الرقابة).(إيمان سعود أبو خضير،1996: 21)

- المهارات المساندة(مهارات تحليل المشكلات وصنع القرارات، مهارة الإتصال، مهارة تحفيز المرؤوسين، مهارة التفاعل الجماعي، مهارة تأكيد الذات، مهارة التصرف الوظيفي الأخلاقي، مهارة التعامل مع المتعاقدين، مهارة التعامل الإيجابي مع ضغوط العمل، مهارة إدارة الوقت، مهارات الأعمال المكتبية، مهارات إختيار وإستخدام التقنيات الحديثة في الإشراف).(سعد أحمد الجبالي،1990: 22)

وتأسيساً على ما سبق، فإن مهارات المشرف هي مهارات إدارية وإنسانية، وتتمثل المهارات الإدارية في قدرته على القيادة، والمهارات الإنسانية في قدرته على التعامل مع العاملين كبشر.وعليه، فإن المهارات الواجب توافرها فيه هي نفس مهارات من يحتلون مراكز في الجهاز الإداري.ومن ثم، فهذه المهارات هي المهارات الأساسية التي يجب توافرها فيه بصفة عامة بالإضافة إلى غيرها من المهارات الأخرى، وهي مهارات ضرورية لمن يتولى المناصب الإشرافية.ولكي يكون المشرف قادراً على أداء هذه الأعمال بكفاءة عالية، هذا يتطلب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات، ولا يكفي توافر هذه مهارات فقط لدى المشرف، ولكن لا بد من وجود خصائص وصفات معينة تكون مكملة لشخصيته.

الإطار الميداني للدراسة:

1- عينة الدراسة

تألفت من حصر شامل للقيادات الإدارية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة الذين يشغلون الوظائف التالية:رئيس قطاع- رئيس إدارة مركزية- مدير عام، وهم يشكلون المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا،هذا بالإضافة إلى من هم في درجة كبير باحثين وكبير كتاب(وهي تعادل درجة مدير عام،

ولكن هم في الدرجة الأولى وليس لهم إدارة عامة للإشراف عليها فتم وضعهم في نفس الدرجة وعندما تفرغ إدارة يتم تعيينهم بدرجة مدير عام) وينضمون للوظائف التخصصية والمكتبية في الجهاز ويؤدوا نفس العمل التكراري، وبلغ عدد العينة (434) فرد موزعين كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(1) عدد أفراد عينة الدراسة

الوظيفة	العدد
رئيس قطاع	2
رئيس إدارة مركزية	19
مدير عام	52
كبير باحثين	315
كبير كتاب	47
المجموع	434

المصدر: الإدارة المركزية للمعلومات بالجهاز

وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات ورقياً على هذه العينة وحصلت في النهاية على (278) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي منهم عدد(181) إستمارة من كبير باحثين.

واختارت الباحثة هذه الفئات نظراً لكونهم هم من طبق عليهم قرار التدوير الوظيفي، وهم الآن في وظائف قيادية وإشرافية حيث تضمنت العينة المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا، وهم من طبق عليهم التدوير الوظيفي عندما كانوا في درجات وظيفية أقل وطبق عليهم وهم في درجة إشرافية(الأولى)، وهي أنسب الفئات لأنها على درجة قيادية وإشرافية الآن، كذلك من هم في وظيفة كبير باحثين وكبير كتاب بالرغم من أنهم ليسوا في وظائف إشرافية ولكن تكرارية ولكنهم أيضاً على درجة مدير عام، نظراً لكونهم طبق عليهم التدوير الوظيفي قبل ذلك، وإستبعدت الباحثة من هم في الدرجة الأولى فأدنى نظراً لأن هذه الدرجات الوظيفية لم يطبق عليها التدوير الوظيفي فلم يعرفوا مزاياه أو عيوبه بالنسبة لهم.

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والمتغيرات الوظيفية.

• توزيع عينة الدراسة بحسب نوع المبحوثين

يوضح الجدول رقم(2) وصف لعينة الدراسة حسب النوع(الجنس) نرى بأن غالبية أفراد العينة هم من الإناث، فلقد بلغت نسبتهم (61.2%)، في حين أن نسبة الذكور بلغت أقل من النصف بنسبة(38.8%)، وهذا يؤكد على أن أغلب من يشغلن الوظائف القيادية وكبير باحثين وكبير كتاب من السيدات.

الجدول رقم(2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع(الجنس)

النوع(الجنس)	التكرار	النسبة
ذكر	108	38.8
أنثى	170	61.2
المجموع	278	%100

المصدر: مخرجات برنامج spss

• توزيع عينة الدراسة بحسب العمر

فيما يتعلق بأعمار أفراد عينة الدراسة، فإن الجدول رقم(3) يوضح تكرار توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر. ويظهر من الجدول بأن الفئة العمرية ما بين(51-55) سنة تمثلت الغالبية من أفراد العينة بنسبة(57.9%)، يليها في الترتيب الفئة العمرية ما بين(56-60) سنة، والتي تمثل نسبة(36.7%)، يليها في الترتيب الفئة العمرية ما بين(45-50)سنة والتي تمثل نسبة(5.4%). ويرجع ذلك إلى الرسوب الوظيفي، حيث أن أغلبية العينة هي من كبير باحثين وكبير كتاب وهي التي تقع في الفئة العمرية التي مثلت الأغلبية، ويتضح ذلك أكثر عندما نرى بأن من تسلموا المناصب القيادية العليا وكبير باحثين وكبير كتاب هم من تجاوزت أعمارهم الخمسين، أما النسبة التي تليها فهي تشمل القيادات الإدارية والتي قاربت على الستين عاماً، أما النسبة الأقل فهي شكلت نسبة قليلة نظراً لقلة من رقي إلى درجة كبير باحثين في هذا السن، مما يدل على نضج الأفراد العاملين وزيادة خبرتهم.

الجدول رقم(3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 45-50 سنة	15	5.4
من 51-55 سنة	161	57.9
من 56-60 سنة	102	36.7
المجموع	278	%100

المصدر: مخرجات برنامج spss

• توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم(4) وصف لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. وتبين الدراسة بأن أفراد العينة من التعليم الجامعي هم الغالبية، حيث بلغت نسبتهم(70.5%)، تلاها في المرتبة الثانية حملة الدراسات العليا بنسبة(18.0%)، وحل في المرتبة الثالثة حملة المؤهل المتوسط حيث مثلت

نسبة (7.9%) وجاء في المرتبة الأخيرة حملة المؤهل الفوق متوسط بنسبة (3.6%). وحيث أن أفراد العينة هم من يعملون في درجة كبير باحثين والقيادات العليا فإنه من الطبيعي أن يكون الغالبية العظمى من حاملي المؤهل الجامعي بالإضافة إلى دراسات عليا، أما نسبة المؤهل المتوسط وفوق المتوسط فهي متعلقة بكبير كتاب حيث أن أعمالهم كتابية، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين بالجهاز حملة مؤهلات جامعية ودراسات عليا.

الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
7.9	22	متوسط
3.6	10	فوق متوسط
70.5	196	جامعي
18.0	50	دراسات عليا
100%	278	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج spss

• توزيع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخبرة

يتضح من الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد العينة خبرتهم ما بين (26-35) سنة حيث مثلت نسبتهم (92.4%)، تليها من هم خبرتهم ما بين (15-25) سنة بنسبة (6.8%) ويرجع ذلك إلى أن أغلب عينة الدراسة تجاوزت أعمارهم الخمسين عاماً والذي يعني زيادة في عدد سنوات الخبرة ومثلت فئة كبير باحثين النسبة الأكبر من هذا العدد مما يدل على أنها الفئة المرشحة لتولي مناصب قيادية.

الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
6.8	19	من 15-25 سنة
92.4	257	من 26-35 سنة
100%	278	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج spss

• توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة. وتبين النتائج بأن منصب كبير باحثين قد حاز على نسبة (65.1%)، وجاء منصب مدير عام بالمرتبة الثانية بنسبة (17.6%) وجاء كبير كتاب بالمرتبة الثالثة بنسبة (11.2%)، وجاء رئيس إدارة مركزية في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة (5.8%)، أما منصب رئيس قطاع فقد حاز على نسبة (0.4%). وبتفسير تلك النتائج نجد أن وظيفة كبير باحثين هي

الغالبية على أفراد العينة وهذا منطقي حيث أن كبير باحثين تمثل الوظيفة الحاكمة في عمل الجهاز ككل، أما مدير عام فتمثل نسبة كبيرة أيضاً في الفئة النوعية للإدارة العليا، ورئيس إدارة مركزية وهي عدد مناسب وفقاً لعدد الإدارات المركزية في الجهاز، أما رئيس قطاع فهي نسبة قليلة نظراً لوجود عدد من القطاعات الشاغرة في الجهاز وعليه، فإن معظم أفراد العينة من كبير باحثين.

الجدول رقم(6)توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
.4	1	رئيس قطاع
5.8	16	رئيس إدارة مركزية
17.6	49	مدير عام
65.1	181	كبير باحثين
11.2	31	كبير كتاب
%100	278	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج spss

• توزيع عينة الدراسة حسب عدد مرات التدوير الوظيفي

الجدول رقم(7) يوضح تكرار توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد مرات التدوير، ويظهر من الجدول بأن أعلى نسبة هي (35.6%) وهي تمثل من تم تدويرهم من(4-6) مرات وهي مثلت الغالبية من أفراد العينة، بينما يلاحظ أن أقل نسبة هي(12.9%) وهي نسبة أفراد العينة التي تم تدويرهم مرة واحدة، يليها في الترتيب من تم تدويرهم مرتين، والتي تمثل نسبة (20.1%)، يليها في الترتيب من تم تدويرهم ثلاث مرات، والتي تمثل نسبة(31.3%).وعليه فإن معظم أفراد العينة قد تم تدويرهم ما بين 4-6 مرات نظراً لتعدد الإدارات وتنوع أعمالها وهذا يدل على تطبيق التدوير وفقاً للقرار الصادر عن رئيس الجهاز وإستمرار تطبيقه لعدة سنوات مما سمح بتدوير العاملين أكثر من مرة وهذا يدل على أن هنالك تدوير وظيفي في الجهاز ووجود قرار ينص بذلك.

الجدول رقم(7)توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد مرات التدوير الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	عدد مرات التدوير الوظيفي
12.9	36	مرة واحدة
20.1	56	مرتين
31.3	87	ثلاث مرات
35.6	99	من 4-6 مرات
%100	278	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج spss

توزيع عينة الدراسة حسب مدة التدوير الوظيفي

يوضح الجدول رقم (8) تكرار توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة التدوير الوظيفي. ويظهر من الجدول بأن من تم تدويرهم من 5 سنوات فأكثر مثلت الغالبية من أفراد العينة بنسبة (62.2%)، ويمثل من تم تدويرهم لمدة سنتين أقل نسبة، والتي مثلت (36.7%)، يليها في الترتيب نسبة من تم تدويرهم 3 مرات، والتي تمثل نسبة (5.4%). وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى المدد التي حددها قرار التدوير الوظيفي في الجهاز، حيث ينقل من قضى في ذات التقسيم الداخلي للإدارة مدة 3 سنوات إلى تقسيم داخلي في ذات الإدارة، وينقل من قضى 5 سنوات داخل إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى، وهي المدة التي يستطيع فيها العاملين الإلمام بواجبات الوظيفة المنقولين إليها لأسباب تتعلق بطبيعة عمله الذي تتطلب الخبرة الواسعة والتي تتطلب الدقة والإتقان.

الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة التدوير الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	مدة التدوير الوظيفي
7.9	22	سنتين
29.9	83	3 سنوات
62.2	173	5 سنوات فأكثر
%100	278	المجموع

برنامج spss

المصدر: مخرجات

2- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من الإتساق الداخلي والثبات لمفردات المحاور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويتضح أن ثبات المحاور بلغ (0.853) مما يدل على ثبات المحاور وصلاحياتها للتطبيق الميداني وبعد إستيفاء صفح الإستبيان، تم تبويب وتنظيم البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

4- عرض ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، كما يلي:

1- السؤال الأول: عن المستويات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (9) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المستويات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
مستوى الإدارة العليا	1.53	0.77	3	غير موافق
مستوى الإدارة الوسطى	2.63	0.64	1	محايد
مستوى الإدارة التنفيذية	2.58	0.71	2	موافق
متوسط المحور	2.25	0.39	--	محايد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ في الجدول السابق (9) أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا المحور تراوحت المتوسطات الحسابية بين (63.2) كحد أعلى، و(1.53) كحد أدنى، وجاءت بدرجة موافق عبارة واحدة، ودرجة محايد عبارة واحدة، وعبارة واحدة بدرجة غير موافق، وكانت إجابات المبحوثين بدرجة محايد. وتعود الباحثة ذلك إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي على القيادات العليا ليس بضروري نظراً لقصر فترة بقاءها في العمل وتطبيقه عليها قد يفقد الإدارة خبرات ومهارات قادرة على إتخاذ القرار في الوقت المناسب، هذا بالإضافة إلى أن التدوير أكثر إفادة للوظائف التكرارية وليست الإشرافية والقيادية، ويجب أن يطبق على الموظف الأحدث في الوظيفة وليس الأقدم.

2-السؤال الثاني: عن المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
الوظائف ذات الطبيعة المكتبية	2.20	0.86	2	محايد
الوظائف ذات الطبيعة الفنية	1.64	0.74	3	غير موافق
الوظائف ذات الطبيعة التخصصية	2.85	0.459	1	موافق
متوسط المحور	2.23	0.44	----	محايد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ في الجدول السابق (10) أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا المحور تراوحت المتوسطات الحسابية بين (85.2) كحد أعلى، و(1.64) كحد أدنى، وجاءت بدرجة موافق عبارة واحدة ، وعبارة واحدة بدرجة محايد، وعبارة واحدة غير موافق.

وترى الباحثة أن العائد من تطبيق التدوير الوظيفي أكثر تحقيقاً في حالة تطبيقه على المجموعات التخصصية (باحثين) ذات الطبيعة الإدارية وهي المجموعات الوظيفية الحاكمة بجدول عمل الجهاز لخلق قيادات إدارية قادرة على العمل بالجهاز وفي مديريات التنظيم والإدارة ويقل تدريجياً في حالة تطبيقه على الوظائف المكتبية لأن طبيعة عملها نمطي متكرر ولا يكتسبون خبرات أو مهارات جديدة من التدوير وقد يكون لأسباب تخفيف الملل والروتين في العمل، ولا يجوز تطبيق التدوير الوظيفي على الوظائف ذات الطبيعة الفنية لأنها ذات طبيعة خاصة، والوظائف ذات الطبيعة التخصصية (طب، هندسة) تحتاج إلى تخصصات معينة ولا يجب التدوير فيها.

3-السؤال الثالث: عن إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي

في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

العبارة	المتوسط	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
خلق مناخ مناسب للإبداع من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل.	2.65	0.63	9	موافق
خلق بيئة إدارية تساعد على مقاومة الفساد في المنظمات.	2.78	0.52	6	موافق
منع إحتكار المراكز الوظيفية التي تحجب الخبرات والمهارات وتشتأثر بها لنفسها مدداً طويلة.	2.82	0.47	5	موافق
المساهمة في بناء الموظف الشامل.	2.91	0.33	3	موافق
تأهيل العامل للترقية في المستقبل لشغل المناصب الأعلى بكفاءة.	2.62	0.66	10	موافق
تحسين أداء العاملين من خلال وضعهم بين أيدي رؤساء جدد وأفكار جديدة.	2.68	0.59	7	موافق
يساعد متخذي القرار في المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين والتعرف على قدراتهم ومواهبهم، والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الجديدة..	2.74	0.50	8	موافق
يوفر للمنظمة برنامج تدريبي مخطط- أثناء العمل- يعتمد على الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة العامة.	2.85	0.43	4	موافق
يمكن المنظمة من تنمية مواردها البشرية بخلق صف ثان للمهارات والخبرات التي تحتاجها.	2.96	0.22	2	موافق
إكساب العاملين مهارات وخبرات جديدة.	2.96	0.25	1	موافق
متوسط المحور	2.80	0.20	---	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ في الجدول السابق (11) أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا المحور تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.96) كحد أعلى، و(2.62) كحد أدنى، وجاءت جميع العبارات بدرجة موافق، والمتوسط الحسابي الإجمالي يساوي (2.80) ذلك يعني أن موافقة أفراد العينة على عبارات المحور وإدراكهم لتحقيق هذه الإيجابيات والتي منها إكساب العاملين مهارات وخبرات جديدة، يمكن المنظمة من تنمية مواردها البشرية بخلق صف ثان للمهارات والخبرات التي تحتاجها وجاءت هذه العبارات في نفس المرتبة كأهم الإيجابيات حيث المتوسط (2.96)، وجاءت عبارة المساهمة في بناء الموظف الشامل في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.91) وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى أن التدوير يسهم في تعرف الفرد على خبرات عديدة ومهارات متنوعة من الأماكن الجديدة التي ينقل إليها ومن خلال ذلك تستطيع المنظمة تنمية العاملين بها.

4- السؤال الرابع: عن سلبيات تطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، جاءت النتائج في الجدول التالي:
الجدول رقم (12) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور سلبيات تطبيق التدوير الوظيفي في

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
يعتبر التدوير بمثابة المسكن أو المهدئ فقط وليس علاجاً لمشكلة التخصص والروتينية الشديدة في الوظائف.	1.58	0.80	10	غير موافق
إمكانية إستغلال هذا الإسلوب لإلحاق الأذى بالموظف أو حرمانه من جنى ثمار جهوده في عمله السابق.	1.80	0.91	6	محايد
يترتب عليه صعوبة تكوين كوادر متخصصة.	1.60	0.83	9	غير موافق
عدم الإستقرار في العمل يؤثر سلباً على الإنتاجية نتيجة لسرعة التنقل بين الأقسام والوظائف.	1.68	0.84	8	محايد
الإفتقار إلى الخبرة في العناصر التي يتم تدويرها.	2.12	0.89	2	محايد
يتأثر العمل نتيجة التفكك الذي يتسبب عن التغيرات المتكررة للقيادات.	2.13	0.86	1	محايد
يسبب الضرر لبعض العاملين بسبب تكراره وشعورهم بعدم الإستقرار الوظيفي.	2.04	0.91	3	محايد
لا تشجع هذه الطريقة على تخطيط الأعمال لأجل طويل لتعرض العامل للنقل خلال عامين أو ثلاثة. وبالتالي يركز نشاطه على المشاريع قصيرة الأجل التي تظهر نتائجها بسرعة.	1.94	0.91	5	محايد
لا يتضمن التدوير الوظيفي إعطاء العاملين سلطات إضافية بحيث يصبح لهم رأي في إختيار طريقة أداء العمل أو تحديد إجراءاته.	1.70	0.84	7	محايد
خلق الفوارق بين الأفراد الذين يطبق عليهم التدوير ونظائرهم الذين يستمرون في نفس العمل.	2.01	0.88	4	محايد
متوسط المحور	1.86	0.50	-	محايد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ في الجدول السابق (12) أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا المحور تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.13) كحد أعلى، و(1.58) كحد أدنى، وجاءت (8) عبارات بدرجة محايد، وعبارتين بدرجة غير موافق، حيث كانت إجابات المبحوثين بدرجة محايد.

ويلاحظ بالنسبة للمتوسطات المرجحة أنها محايدة في (8) عبارات، مما يدل على أنها لا تعتبر بشكل كبير من ضمن السلبيات، في حين أن عبارتين بدرجة غير موافق حيث حصلت على متوسط حسابي (1.58) بدرجة غير موافق. وتعود الباحثة ذلك إلى أن هذه النتيجة قد تظهر أكثر في الأعمال التي تتسم بالروتينية الشديدة والتخصص الشديد، ولكن أغلب عينة الدراسة طبق عليها التدوير لهدف أخذ خبرات عديدة في إدارات الجهاز وليس علاجاً لمشكلة الروتين والتخصص. وعبارة يترتب عليه صعوبة تكوين كوادر متخصصة، حصلت على متوسط حسابي (1.60) بدرجة غير موافق، وترى الباحثة أن ذلك لأن من يطبق عليه التدوير الوظيفي قد يصبح لديه خبرة في أعمال متعددة ولكنه غير متخصص في أي منها، من هنا قد يصعب تكوين كوادر متخصصة في عمل معين.

5- السؤال الخامس: العوامل اللازمة لنجاح التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العوامل اللازمة لنجاح التدوير

الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول التدوير الوظيفي لكسب تأييدهم.	2.82	0.48	4	موافق
ضرورة التخطيط الجيد للتدوير الوظيفي.	2.97	0.19	1	موافق
تدوير العاملين بمسئوليات كاملة، ليتعلم الفرد من هذه المسؤولية لبناء مهارات إدارية جديدة.	2.78	0.50	6	موافق
دخول العامل التدوير طوعاً وفي حالة رفضه ينبغي إعطائه فرصة أخرى في وقت آخر.	2.36	0.85	12	موافق
لا ينبغي أن يعاني العامل المرشح للتدوير من أي خسارة مالية أو أي خسائر أخرى، ويحصل على مكافآت مالية بمقدار ما كان سيحصل عليه إذا بقي في وظيفته القديمة.	2.90	0.40	2	موافق

موافق	8	0.64	2.65	يراعى عند تطبيق التدوير الوظيفي ميعاد بداية وإنهاء الخطة السنوية للمنظمة أو برنامج الإنجازات وفقاً لطبيعة عملها.
محايد	13	0.88	2.32	دعم إدارات الموارد البشرية مادياً، وبالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد البشرية.
موافق	3	0.40	2.90	وضع توصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.
موافق	5	0.46	2.82	المتابعة المستمرة للخاضعين للتدوير الوظيفي.
موافق	9	0.68	2.65	يجب أن يتم التدوير الوظيفي بشكل دوري ومنظم وبمدد مناسبة.
موافق	10	0.70	2.62	سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق التدوير الوظيفي.
موافق	11	0.80	2.40	التدوير في الأنشطة المتشابهة أو المتجانسة والقريبة في المستوى الوظيفي والصعوبة.
موافق	7	0.63	2.72	تشجيع جميع العاملين للمشاركة في التدوير الوظيفي، وتهيئتهم لقبوله.
موافق	--	0.27	2.70	متوسط المحور

المصدر: مخرجات برنامج spss

يلاحظ في الجدول السابق (13) أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.97) كحد أعلى، و(2.32) كحد أدنى، وجاءت جميع العبارات بدرجة موافق ما عدا عبارة واحدة بدرجة محايد، حيث كانت إجابات الباحثين بدرجة موافق. وترى الباحثة بناء على ذلك أن هذه النتائج تكشف عن وجود رأي إيجابي من الباحثين حول العوامل اللازم توافرها لنجاح التدوير الوظيفي، كذلك فإن ارتفاع المتوسط لهذه العبارات يعني أنها عوامل مهمة ولازمة لنجاح التدوير الوظيفي وهي التي تمثل القواعد التنفيذية اللازمة لتنفيذ التدوير الوظيفي على أسس منهجية. وتمثل عبارة واحدة بدرجة محايد وهي، دعم إدارات الموارد البشرية مادياً وبالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد البشرية، فقد حصلت على متوسط (2.32)، وهذا يدل على أنها أقل دعماً لنجاح التدوير الوظيفي، وترى الباحثة أن ذلك عائد إلى أن التدوير الوظيفي قد لا يحتاج إلى دعم مادي حيث أنه لا يترتب على تطبيقه أي تكاليف مادية، ولكن يحتاج إلى توافر كوادر مؤهلة لتوجيهه من يطبق عليه التدوير.

6-السؤال السادس: عن معوقات تطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:
الجدول رقم (14) إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات تطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
قصور الثقافة التنظيمية لدى بعض العاملين وعدم إدراكهم لجدوى وأهمية التدوير الوظيفي.	2.83	0.48	1	موافق
عدم رضا بعض العاملين عن فقدان المزايا الناجمة عن مواقعهم الوظيفية التي يشغلونها حالياً.	2.67	0.66	2	موافق
ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين.	1.97	0.90	13	محايد
الهيكل التنظيمي المعقد وغير المناسب لتطبيق التدوير الوظيفي.	2.13	0.86	11	محايد
بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية تعيق تطبيق التدوير الوظيفي .	2.07	0.88	12	محايد
عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين.	2.42	0.77	6	موافق
عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.	2.57	0.71	4	موافق
عدم وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف.	2.49	0.80	5	موافق
مشكلات تحديد العمل المناسب للتدوير الوظيفي.	2.21	0.84	9	محايد
صعوبة تحديد مدة ونوع التدوير الوظيفي المناسب.	2.28	0.86	7	محايد
ضعف عمليات التحضير والإستعداد الكافي لتنفيذ التدوير.	2.58	0.73	3	موافق
مشكلة موازنة مستوى مهارات العاملين مع الوظائف وهيكل الأجور.	2.14	0.83	10	محايد
مشكلة تغيير ثقافة ومكان العمل.	2.23	0.85	8	محايد
متوسط المحور	2.36	0.36	--	موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ في الجدول السابق (14) أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا المحور تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.97) كحد أعلى، و(2.14) كحد أدنى، وجاءت بدرجة موافق عدد (6) عبارات، ودرجة محايد (7) عبارات، حيث كانت إجابات المبحوثين بدرجة موافق.

جاءت عدد (6) عبارات بدرجة موافق وهذا يدل على أنها أقوى المعوقات التي تقف أمام تطبيق التدوير الوظيفي، وجاءت عدد (6) عبارات بدرجة محايد، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى أن ضخامة الأجهزة الحكومية قد تكون سبب لنجاح التدوير وليس معوق له حيث أن زيادة العدد يجعل هناك إمكانية في التدوير بدون إحداث خلل في الإدارات، كذلك باقي العبارات فإن الهيكل التنظيمي قد لا يكون له دور في

إعاقة التدوير، وكذلك فإن السبب الأساسي هو المقاومة وهو أكثر تأثيراً من وجود تشريعات تحد من تطبيقه، أما عبارة مشكلة تحديد العمل المناسب للتدوير فهي لا تسبب عائق كبير أمام التدوير فالعامل في الغالب يتم نقله للتنمية فسوف يستفيد من أي وظيفة نقل إليها.

7- السؤال السابع: عن انعكاسات التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية للعاملين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (15) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إنعكاسات التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية للعاملين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
زيادة القدرة على توجيه جهود العاملين.	2.71	0.60	9	محايد
السرعة والكفاءة في مواجهة وحل المشكلات المتنوعة في العمل.	2.80	0.45	2	موافق
زيادة القدرة على إكتساب المعارف والمهارات.	2.77	0.55	4	موافق
دعم مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين.	2.49	0.76	17	موافق
تطوير القدرة على تنظيم الأعمال.	2.68	0.59	11	موافق
زيادة القدرة على الإشراف الفعال على المرؤوسين وتطوير أدائهم.	2.74	0.54	5	موافق
إملاك القدرة على إتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة.	2.72	0.56	6	موافق
تطوير القدرة على الإبتكار والإبداع.	2.23	0.85	18	محايد
دعم القدرة على فهم أهداف المنظمة وتحقيقها.	2.62	0.66	15	موافق
زيادة القدرة على معرفة أداء العاملين وتنمية كفاءتهم.	2.78	0.52	3	موافق
تحسن القدرة على التخطيط والتنفيذ الفعال.	2.71	0.56	8	موافق
دعم القدرة على التنسيق وتوزيع الأعمال وتحقيق التكامل بينها.	2.70	0.56	10	موافق
إثارة حماس المرؤوسين والتأثير فيهم وتحفيزهم.	2.57	0.67	16	موافق
التمتع بالقدرة على تحمل المسؤولية .	2.63	0.60	14	موافق
تطوير القدرة على تدريب المرؤوسين .	2.72	0.54	7	موافق
التمتع بالقدرة على إصدار الأوامر والتوجيهات بكفاءة ووضوح.	2.67	0.57	12	موافق
إملاك القدرة على إقناع المرؤوسين بضرورة التغيير .	2.64	0.62	13	موافق
النجاح في توزيع المسؤوليات والواجبات على المرؤوسين.	2.83	0.47	1	موافق
متوسط المحور	2.67	0.26	---	موافق

المصدر: مخرجات برنامج spss

يلاحظ في الجدول السابق (15) أن درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا المحور تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.83) كحد أعلى، و(2.23) كحد أدنى، وجاءت بدرجة موافق

عدد(16)عبارة، ما عدا عبارتين بدرجة محايد، حيث كانت إجابات المبحوثين بدرجة موافق.ومن الواضح بأن المتوسط الحسابي الإجمالي يساوي (2.67)، ذلك يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور.

وجاءت عبارتين بدرجة محايد وهما، زيادة القدرة على توجيه جهود العاملين، تطوير القدرة على الابتكار والإبداع، حيث حصلت العبارة الأولى على متوسط (2.71)، العبارة الثانية على متوسط (2.23).وترى الباحثة أن ذلك قد يكون راجع إلى كون التدوير لا يؤدي نتائج في البداية ولكن على المدى الطويل حيث يحصل الفرد على العديد من المهارات الإشرافية ولكن بعد فترة من التدوير وحتى يصل إلى المستوى الإشرافي، كذلك الأمر بالنسبة للقدرة على الابتكار والإبداع فإنها قد تتحقق على المدى البعيد، كذلك قد يكون الفرد مبدع في عمل دون الآخر.

8-السؤال الثامن:في رأيك،أياً من عدد مرات تدوير العاملين(إلى أن يصلوا لمستوى إشرافي) أكثر تأثيراً على تنمية مهاراتهم الإشرافية ؟ التدوير مرة واحدة () التدوير أكثر من مرة ()

الجدول رقم (16)استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن

النسبة المئوية	التكرار	
21.2	59	مرة واحدة
78.8	219	أكثر من مرة
%100	278	المجموع

المصدر:مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق رقم(16) أن أغلبية عينة الدراسة قد رأت أن تدوير العاملين أكثر من مرة (إلى أن يصلوا لمستوى إشرافي) يكون أكثر تأثيراً على تنمية مهاراتهم الإشرافية، حيث بلغت نسبتهم(78.8%) وهي تعتبر نسبة كبيرة مقارنة بنسبة التدوير مرة واحدة حيث مثلت نسبة(21.2%).

وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى أن تكرار تنقل الفرد بين أكثر من وظيفة لأكثر من مرة يعني حصوله على خبرات أوسع ومهارات أكبر ومعرفة بطبيعة الأعمال والموظفين مما يسهم بشكل كبير في قدرته على الإشراف الجيد عند وصوله إلى مستوى إشرافي وقيادي، ولكن لا بد من ربطها بمدة معينة كأن يتم تدويره أكثر من مرة كل 3 سنوات مع مراعاة طبيعة العمل والهدف من التدوير هل هو بغرض التنمية وإكتساب مهارات جديدة أم لمقاومة الملل والفساد فإذا كان بسبب الفساد فيجب نقله مره واحدة وليس أكثر من مرة، أما تدويره مرة واحدة قد لا يسمح للفرد بالتعرف على الوظائف المختلفة مما قد يجعله أقل قدرة

إشرافية من غيره ممن تم تدويره أكثر من مرة، هذا في حالة تثبيت العوامل الأخرى وهى رغبة الفرد في التعلم من الوظيفة الجديدة وموافقته على التدوير .

9-السؤال التاسع:من وجهة نظرك،أيهما يسهم بشكل أفضل في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين؟
التدوير لمدة سنة () التدوير لمدة سنتين () من 3-5 سنوات ()

الجدول رقم (17)استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال التاسع

النسبة المئوية	التكرار	
12.6	35	سنة
23.7	66	سنتين
63.7	177	من 3-5 سنوات
%100	278	المجموع

المصدر:مخرجات برنامج spss

فيما يتعلق بمدة التدوير الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، فإن الجدول يظهر أن من يرى أن تطبيق التدوير الوظيفي من 3-5 سنوات يسهم بشكل أكبر في تنمية المهارات الإشرافية مثلت الغالبية من أفراد العينة بنسبة(63.7%)، ويمثل من رأى أنه من الأفضل أن يكون لمدة سنتين نسبة مثلت (23.7%)، يليها في الترتيب نسبة من رأى أن التدوير لمدة سنة يسهم في تنمية المهارات الإشرافية والتي تمثل نسبة(12.6%).

ومثلت النسبة الأكبر والتي ترى أن أنسب مدة للتدوير هي ما بين 3-5 سنوات حتى يستطيع العامل الإمام بالعمل ويصبح لديه قدرة جيدة على الإشراف فيما بعد.ويرجع نسبة إختيار مدة سنة وسنتين للتدوير إلى أنها فترة كافية لمعرفة الفرد عن العمل وحتى يتاح له التدوير في عدد كبير من الإدارات وأخذ خبرة أكبر فيها حتى يصل للمستوى الإشرافي والقيادي، ولكن طول فترة التدوير لن تعطي له الفرصة للمرور على الكثير من الوظائف مما قد يؤثر على قدرته على الإشراف في حالة إشرافه على إحدى الإدارات التي لم ينقل إليها قبل ذلك ونتيجة لأنهم وجدوا أن فترة 3،5 سنوات طويلة.وترى الباحثة أنه يجب أن لا تكون فترة التدوير طويلة ولا قصيرة وهذا يعتمد على طبيعة العمل ومدى صعوبته والفترة التي يحتاجها الفرد لتعلمه، كذلك هل هو نقل داخل الإدارة أم خارجها.

10-السؤال العاشر: في رأيك،أياً من أنواع التدوير الوظيفي الأتية يسهم بشكل أكبر في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين؟التدوير داخل نفس الإدارة مع ممارسة وظيفة مختلفة () التدوير لإدارة أخرى مع ممارسة نفس الوظيفة () التدوير لإدارة أخرى مع ممارسة وظيفة مختلفة ()

الجدول رقم (18) استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال العاشر

النسبة المئوية	التكرار	
34.5	96	التدوير داخل نفس الإدارة مع ممارسة وظيفة مختلفة
13.7	38	التدوير لإدارة أخرى مع ممارسة نفس الوظيفة
51.8	144	التدوير لإدارة أخرى مع ممارسة وظيفة مختلفة
%100	278	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق رقم (18) بأن من يرى أن التدوير الوظيفي لإدارة أخرى مع ممارسة وظيفة مختلفة مثلت الغالبية من أفراد العينة بنسبة (51.8%)، ومثلت نسبة من يرى أن يكون التدوير لإدارة أخرى مع ممارسة نفس الوظيفة نسبة (34.5%)، أما نسبة من يرى أن أفضل نوع لتنمية المهارت الإشرافية هو التدوير داخل نفس الإدارة مع ممارسة وظيفة مختلفة، والتي تمثل نسبة (13.5%) قد يكون ذلك لأنه سيأخذ خبرة في الإدارة التي يعمل بها فقط في حالة نقله لوظيفة أخرى داخل نفس الإدارة، أما نقله لوظيفة مختلفة لإدارة أخرى فهذا ينوع خبراته.

أما التدوير الوظيفي لإدارة أخرى مع ممارسة وظيفة مختلفة فقد مثلت الغالبية من أفراد العينة بنسبة (51.8%) حيث ترى الباحثة أنه قد ينقل خريج القانون من الخدمة المدنية للتفتيش والشكاوى، كذلك ينقل الباحث من باحث شئون عاملين إلى باحث خدمة مدنية أو إلى باحث شكاوي لباحث ترتيب وظائف، فهنا ينقل في نفس المجال وليس في نفس الوظيفة أي أن الإثنتين مختصين بتطبيق القانون ولكن طبيعة العمل فيهم مختلفة مما يتيح للفرد المعرفة بطبيعة أعمال مختلفة وفي حالة إشرافه على أي منها فيما بعد سوف يعطي له فكرة عن كل منها ويؤثر بالإيجاب على إشرافه عليها مستقبلاً.

ومثلت نسبة من يرى أن يكون التدوير لإدارة أخرى مع ممارسة نفس الوظيفة نسبة (34.5%) وترى الباحثة أنه من المحتمل أن عدد من هم في وظيفة كبير كتاب قد يمثلون نسبة من هذه النسبة نظراً لأنهم طبق عليهم هذا النوع من التدوير الوظيفي حيث تم نقلهم بنفس وظيفتهم إلى مكان آخر ولكن طبيعة العمل واحدة.

11- السؤال الحادي عشر: هل تعتقد أن التدوير الوظيفي قد يؤثر بالسلب على القدرة الإشرافية للعاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في حالة نقلهم من إدارة إلى أخرى ليسوا على دراية بطبيعة العمل بها؟ موافق () محايد () غير موافق ()

الجدول رقم (19) استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الحادي عشر

المتوسط	الانحراف المعياري
2.14	0.84

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (19) أن متوسط الإجابة لأفراد العينة (2.14) بإنحراف معياري (0.84) مما يعني أن أفراد العينة محايدين في إجاباتهم عن هذا السؤال، وترى الباحثة أن ذلك قد يكون عائد إلى أن الانتقال من إدارة إلى أخرى قد يسبب إرتباك في بدايته نظراً لنقص خبرة المنقولين للوظائف الجديدة ولكن تحدث مشكلة الإشراف وتوجيه العاملين في بداية الأمر فقط ولكن مع مرور الوقت يلم بكل أمور العمل الجديد، ونقص خبرته عن المكان قد تجعله غير قادر في البداية على توجيه العاملين حيث أنهم أكثر معرفة منه في هذا المكان، ولكن ترى الباحثة أيضاً أن نمط الإشراف يختلف من فرد لآخر، فنمط الإشراف سواء ديكتاتوري أم ديموقراطي هو الذي يؤثر على إشرافه وليس طبيعة العمل فقط.

12- السؤال الثاني عشر: هل تؤيد أن يكون أفضل وقت لتدوير العاملين في بداية حياتهم الوظيفية بعد أن يكتسبوا خبرة في المكان المتواجدين به؟ موافق () محايد () غير موافق ()

الجدول رقم (20) استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني عشر

المتوسط	الانحراف المعياري
2.46	.81

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (20) أن متوسط الإجابة لأفراد العينة (2.46) بإنحراف معياري (0.81). مما يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا السؤال، حيث ضروري أن يبدأ تطبيق التدوير على الموظف الأحدث في الوظيفة وليس الأقدم، وفي بداية الحياة الوظيفية، مما ينتج عن ذلك بعد إنتهاء مدة تدوير العاملين زيادة خبراتهم ومهاراتهم مما يسهم في تخطيط مساراتهم الوظيفية، وترى الباحثة أن ذلك قد يكون راجع إلى أن تطبيق التدوير خلال هذه الفترة هو أكثر فائدة للعاملين لتأهيلهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل.

السؤال الثالث عشر: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟ عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0,05)$.؟

للإجابة على السؤال، قامت الباحثة بإستخدام إختبار (ت) t-test، لعينتين مستقلتين، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تعزو للنوع وعدد سنوات الخبرة،

وإستخدام تحليل التباين الأحادي الإتجاه لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في دراسة متغيرات الدراسة تعزو لمتغير الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، وفيما يلي عرض النتائج:

1-المتغير الأول: النوع

تم إستخدام إختبار(ت) وأشارت النتائج إلى عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في محاور الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلبيات تطبيق التدوير الوظيفي لصالح المتوسط الأكبر وهو الذكور.وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب الإناث هم من يشغلون الوظائف القيادية وكبير باحثين ولم يطبق التدوير على بعض الإناث وتفكير الذكور أكثر عقلانية مما يجعلهم يلاحظون السلبيات أكثر من الإناث.

2-المتغير الثاني: العمر

بتحليل التباين الأحادي الإتجاه في محاور الأداة وفقاً لمتغير العمر يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في محور معوقات تطبيق التدوير الوظيفي، محور إنعكاسات التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية.كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور معوقات تطبيق التدوير الوظيفي، ومحور إنعكاسات التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية، ولمعرفة لصالح من توجد هذه الفروق، فقد تم عمل إختبار التجانس لمعرفة هل يوجد تجانس بين مجموعات العمر أم لا.وتشير النتائج إلى وجود تجانس في محور معوقات تطبيق التدوير الوظيفي، كذلك محور إنعكاسات التدوير على تنمية المهارات الإشرافية، لذلك تم إستخدام الإختبار البعدي لتحديد مصادر الإختلاف.وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر بين فئة العمر (55-60سنة) وفئة العمر (51-55سنة) لصالح فئة العمر (55-60 سنة).وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية أكثر وعياً وفهماً لمعوقات التدوير نظراً لما قد واجهها خلال هذه الفترة العمرية، كما أنها طول هذه الفترة العمرية قد تكون تعرضت للتدوير الوظيفي أكثر من مرة وأكثر من مكان ومدة خلال حياتها الوظيفية حتى وصلت لمستوى قيادي فتأثير التدوير على مهاراتها الإشرافية قد يكون أكبر عندما وصلت لمستوى إشرافي وقيادي وهي الفئة التي في مستوى قيادي الآن.

3-المتغير الثالث: المؤهل العلمي

يشير تحليل التباين الأحادي الإتجاه في محاور الأداة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة، وذلك بسبب تقارب المستوى العلمي لأغلب أفراد العينة وهذا يجعل هناك وعي وفهم وأكثر إطلاع على سياسة التدوير الوظيفي.

4-المتغير الرابع: عدد سنوات الخبرة

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى إختلاف عدد سنوات الخبرة، فقد قامت الباحثة بإستخدام إختبار (ت) وبينت النتائج أن الإستجابة الأعلى فيما يخص سلبيات تطبيق التدوير الوظيفي، العوامل اللازمة لنجاح التدوير الوظيفي، إنعكاسات التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية كانت لسنوات الخبرة (15-25 سنة)، بينما كانت الإستجابة الأعلى لسنوات الخبرة (26-35 سنة) فيما يخص المستويات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير، المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير، إيجابيات تطبيق التدوير، معوقات تطبيق التدوير. وتعرزو الباحثة ذلك إلى الخبرة المتراكمة لدى من هم لديهم سنوات خبرة من (26-35 سنة) جعل لديهم معرفة ووعي بالمجالات والمستويات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي وكذلك بإيجابياته وسلبياته ومعوقاته والعوامل اللازمة لنجاح تطبيقه ودوره في تنمية المهارات عامة والمهارات الإشرافية بصفة خاصة وعاصرت تطبيق التدوير منذ بدايته.

ويلاحظ كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في جميع محاور الدراسة، وترى الباحثة أن ذلك قد يكون بسبب تقارب سنوات الخبرة أنهم طبق عليهم التدوير خلال بداية حياتهم الوظيفية قبل أن يصلوا لمستوى قيادي.

5-المتغير الخامس: الوظيفة

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الإتجاه في محاور الأداة وفقاً لمتغير الوظيفة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة، ماعدا محور معوقات تطبيق التدوير الوظيفي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في هذا المحور. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور معوقات تطبيق التدوير الوظيفي، ولمعرفة لصالح من

توجد هذه الفروق، فقد تم عمل إختبار التجانس لمعرفة هل يوجد تجانس بين مجموعات الوظيفة أم لا. ووجد تجانس في المحور معوقات تطبيق التدوير الوظيفي، لذلك سيتم استخدام الإختبار البعدي لتحديد مصادر الإختلاف. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الوظيفة بين فئة الوظيفة (كبير باحثين) وفئة الوظيفة (مدير عام) لصالح فئة الوظيفة (مدير عام). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من هم في درجة مدير عام هم درجة قيادية وقد تم تدويرهم أكثر من مرة مما يجعلهم أكثر معرفة بهذه المعوقات ونظراً لفارق الخبرة بينهم وبين الدرجات الأقل.

6- المتغير السادس: عدد مرات التدوير الوظيفي

يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه في محاور الأداة وفقاً لمتغير عدد مرات التدوير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة، إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي، سلبيات تطبيق التدوير الوظيفي، العوامل اللازمة لنجاح التدوير، معوقات تطبيق التدوير الوظيفي، إنعكاسات التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في محور الدراسة، المستويات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في محور المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور المستويات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي، ومحور المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي، ولمعرفة لصالح من توجد هذه الفروق فقد تم عمل إختبار التجانس لمعرفة هل يوجد تجانس بين مجموعات عدد مرات التدوير الوظيفي أم لا. كما يوجد تجانس في محور المستويات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي، كذلك المحور الثاني المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي، لذلك سيتم استخدام الإختبار البعدي لتحديد مصادر الإختلاف. ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير عدد مرات التدوير الوظيفي بين عدد مرات التدوير الوظيفي (3مرات)، عدد مرات التدوير الوظيفي (4-6مرات) لصالح عدد مرات التدوير الوظيفي (4-6مرات). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من طبق عليهم التدوير الوظيفي من (4-6مرات) أصبحوا أكثر معرفة بالمجالات الوظيفية والمستويات الوظيفية الأنسب لتطبيق التدوير الوظيفي نظراً لأنهم قد مروا على عدد كبير من الإدارات والوظائف وأصبحوا على دراية بميزات وعيوب تطبيق التدوير في كل مجال ومستوى.

7- المتغير السابع: مدة التدوير الوظيفي

يبين تحليل التباين الأحادي الإتجاه في محاور الأداة وفقاً لمتغير مدة التدوير الوظيفي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحاور الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في محور الدراسة، المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير، ومحور إنعكاسات التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية. كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي، ومحور إنعكاسات التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية. ولمعرفة لصالح من توجد هذه الفروق، فقد تم عمل إختبار التجانس لمعرفة هل يوجد تجانس بين مجموعات مدة التدوير الوظيفي أم لا. ويوضح الجدول وجود تجانس في المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي، كذلك المحور الثاني إنعكاسات التدوير على تنمية المهارات الإشرافية، لذلك سيتم إستخدام الإختبار البعدي لتحديد مصادر الإختلاف. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير مدة التدوير الوظيفي بين مدة التدوير الوظيفي (3 سنوات)، مدة التدوير الوظيفي (أكثر من 3 سنوات) لصالح مدة التدوير الوظيفي (أكثر من 3 سنوات). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من طبق عليهم التدوير الوظيفي أكثر من 3 سنوات يكونوا أكثر معرفة بالمجالات الوظيفية الأنسب لتطبيق التدوير الوظيفي وكذلك يكونوا قد ظلوا في أماكنهم فترة كبيرة لمعرفة أثر التدوير الوظيفي عليهم.

الخاتمة

حاولت الباحثة في هذه الدراسة التي تدور حول دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات العامة، في التعرف على الإطار النظري لهذا المفهوم وتطبيقاته العملية من خلال أبرز التجارب العربية والدولية في تطبيق التدوير الوظيفي ومتطلبات تطبيقه، ثم تناولت العلاقة بين التدوير والمهارات الإشرافية. وتناولت الباحثة تجربة التدوير الوظيفي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة، من خلال إستخدام إستمارة إستبيان، وفيما يلي نستعرض أهم ما توصلت له الدراسة من نتائج وتوصيات على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة.

ثانياً: التوصيات.

أولاً : نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن مستوى الإدارة التنفيذية هي أنسب المستويات الوظيفية لتطبيق التدوير الوظيفي يليها مستوى الإدارة الوسطى. وعدم ضرورة تطبيقه على مستوى الإدارة العليا، فالتدوير يقل العائد من تطبيقه على الإدارة العليا والإشرافية(الوسطى).
2. أن الوظائف ذات الطبيعة التخصصية والإدارية(باحثين) هي المجال المناسب لتطبيق التدوير الوظيفي ويقل تدريجياً في حالة تطبيقه على الوظائف ذات الطبيعة المكتبية، ولكن ينعدم في الوظائف ذات الطبيعة التخصصية مثل الطب والوظائف ذات الطبيعة الفنية.
3. حقق التدوير الكثير من الإيجابيات للعاملين، وأهم هذه الإيجابيات هي إكساب العاملين مهارات وخبرات جديدة، كذلك أمكن للجهاز تنمية موارده البشرية بخلق صف ثان للمهارات والخبرات التي يحتاجها. كذلك أسهم تطبيقه في بناء الموظف الشامل الملم بعمل الإدارات الأخرى، وفر للجهاز برنامجاً تدريبياً مخططاً أثناء العمل يعتمد على الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة العامة.
4. أحدث تطبيق التدوير العديد من السلبيات وأهمها، الإفتقار إلى الخبرة في العناصر التي يتم تدويرها، تأثر العمل نتيجة التفكك الذي تسبب عن التغيرات المتكررة للقيادات، سبب الضجر لبعض العاملين بسبب تكراره وشعورهم بعدم الإستقرار الوظيفي.توصلت الدراسة إلى أن التدوير لا يترتب عليه صعوبة تكوين كوادر متخصصة، ويعتبر علاجاً لمشكلة التخصص والروتينية الشديدة في الوظائف.
5. يتوقف التطبيق الجيد للتدوير الوظيفي على معرفة العاملين والمنظمة بمجموعة من الإعتبارات والتي تسهم في تطبيقه بنجاح وأهم هذه العوامل هي التخطيط الجيد للتدوير، وعدم معاناة المرشح للتدوير من أي خسارة مالية أو أي خسائر أخرى، وضع توصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف، المتابعة المستمرة للخاضعين للتدوير الوظيفي.
6. تعددت معوقات تطبيق التدوير إلا أن أهمها هو قصور الثقافة التنظيمية لدى بعض العاملين وعدم قبولهم فقدان المزايا الوظيفية، ضعف التحضير للتدوير من قبل الجهات المعنية بالتدوير، عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.

7. أسهم التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين من خلال زيادة قدرتهم على توزيع المسؤوليات والواجبات على المرؤوسين، كذلك السرعة والكفاءة في حل المشكلات المتنوعة في العمل نتيجة المعرفة به، زيادة القدرة على معرفة أداء العاملين وتنمية كفاءتهم، زيادة القدرة على الإشراف الفعال على المرؤوسين وتطوير أدائهم.
8. هناك تأثير لأبعاد التدوير الوظيفي (المدة- النوع- عدد المرات) على تنمية المهارات الإشرافية للعاملين حيث أن عدد مرات التدوير يؤثر على تنمية المهارات الإشرافية فتدوير العامل أكثر من مرة يسهم في تنمية مهاراته الإشرافية بصورة أكبر من تدويره مرة واحدة، نظراً لكون تعدد مرات التدوير قد يجعل الفرد ملم بعمل العديد من الإدارات مما يسهم بشكل أكبر في قدرته على الإشراف.
9. المدة المناسبة للتدوير تتراوح من 3 سنوات إلى 5 سنوات فسرعة التدوير لها نفس مخاطر بقاء العاملين في مواقعهم فترة طويلة حيث أن التدوير ليس هدف في حد ذاته ولكنه وسيلة لتنمية العاملين والعمل.
10. يسهم تدوير العاملين من إدارة إلى أخرى مع ممارسة وظيفة مختلفة في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين، يليها التدوير داخل نفس الإدارة مع ممارسة وظيفة مختلفة ويقل التأثير في حالة نقله من إدارة إلى أخرى مع ممارسة نفس الوظيفة.
11. قد يؤثر التدوير في بدايته بالسلب على القدرة الإشرافية للعاملين بالوظائف القيادية والإشرافية إذا ما طبق عليهم في حالة نقلهم لإدارة جديدة نظراً لعدم معرفتهم بطبيعة العمل، ولكن هذا أمر مؤقت مثله مثل المشكلة التي تواجه العاملين في بداية أي عمل جديد ليسوا على دراية بطبيعته حتى يلموا به.
12. أنسب أوقات تطبيق التدوير للعاملين في بداية حياة العامل الوظيفية حتى يلم بأمر عديدة في الوظائف إلى أن يصل لمستوى إشرافي.
13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0,05)$.؟
14. هناك العديد من الأسباب التي قد تقف أمام التوسع في تطبيق التدوير في مصر منها، إختلاف المجموعات النوعية في المنظمات المصرية، عدم وجود نظام معلومات دقيق يمكن الإسترشاد به للتدوير الوظيفي، عدم وجود قواعد بيانات متكاملة عن العاملين وخبراتهم الوظيفية المختلفة، العمل

النمطي لبعض الجهات والميل إلى مبدأ التخصص، عدم وجود تشريعات وقوانين تدعم التدوير الوظيفي، وعدم وجود ضوابط ملزمة لتطبيقه، طبيعة العامل نفسه الذي يرفض التغيير عامة والخوف منه وميوله للإستقرار الوظيفي ومقاومته لهذه السياسة لأسباب متعددة.

ثانياً: التوصيات

من خلال تناول الباحثة لتجربة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في تطبيق التدوير الوظيفي متناولة طرق وقواعد تطبيقه، خلصت الدراسة إلى عدة توصيات لتفعيل تطبيقه وفقاً للجدول التالي:-

1. ضرورة التخطيط الجيد للتدوير الوظيفي وتوافر مجموعة من العوامل اللازمة لنجاح تطبيقه، للحد من السلبيات والتخلص من المعوقات التي تقف أمام تطبيقه سواء المرتبطة بعنصر العمل أو بالمنظمة ذاتها للإستفادة من مزاياه.
2. ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي في بداية حياة العامل الوظيفية حتى يلم بأمر عديدة في الوظائف وتتمى مهاراته إلى أن يصل لمستوى إشرافي.
3. لا بد من تحديد نسبة معينة لمن يتم تدويرهم وتحديد نسبة أقل بالنسبة للقيادات الإدارية حتى لا تفقد الإدارة القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة القائمة على الخبرة.
4. ضرورة التركيز على أبعاد التدوير الوظيفي (المدة- النوع- عدد المرات) لما لها من دور في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين حيث أن مدة ونوع وعدد مرات التدوير يؤثر على تنمية المهارات الإشرافية.
5. مشاركة العاملين في الإعداد للتدوير الوظيفي من دعائم التدوير الوظيفي مما يستلزم ضرورة توعية وتهيئة الأفراد لتقبل فكرة التدوير، ووضع برامج تدريبية في بداية التدوير لتلافي أثره على القدرة الإشرافية للعاملين بالوظائف القيادية والإشرافية.
6. عمل قاعدة بيانات للتدوير الوظيفي عن الوظائف والموظفين وتحديد قدراتهم وإستعداداتهم وإمكانياتهم وما يحتاجونه من مهارات وتدريبه من إدارة إلى أخرى مع ممارسة وظيفة مختلفة لتنمية مهاراته الإشرافية.
7. ضرورة إعادة تطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز من خلال تفعيل القرارات التي أصدرها الجهاز المتعلقة بالتدوير الوظيفي وهي القرار رقم 78 لسنة 1987 وتعديلاته، ذلك لأن الجهاز في حاجة دائمة ومستمرة لتطبيق التدوير الوظيفي نظراً لأعماله المتشعبة والمتعددة والخدمات العديدة التي يقدمها في مجالات متعددة متعلقة بالوظيفة العامة في مصر ولتقديم وكلاء ومديرين للمحافظات بصفة مستمرة.

8. تطبيق التدوير على العاملين بمديريات التنظيم والإدارة في المحافظات أسوة بالجهاز الرئيسي وإذا طبق التدوير بين الجهاز الرئيسي والمديريات فلا بد من مراعاة مشكلات التدوير الوظيفي الجغرافي.

9. مراعاة الجانب الإنساني عند تطبيق التدوير الوظيفي مع مراعاة قدرات ومهارات ورغبات العاملين لضمان نجاحه، كأن يتم التوزيع لأماكن وفقاً لمناسبتها للفرد وليس للتخلص من أفراد معينة من أجل تحقيق مصالح شخصية.

وتقترح الباحثة عند البدء في وضع برنامج لتطبيق التدوير ضرورة تنفيذ الخطوات التالية:-
فحص وجهة نظر الإدارة العليا في التدوير: والحصول على دعمها وموافقتها وإقناعها بأهميته.
دراسة الأنظمة واللوائح والقوانين الخاصة بهذه المنظمة: فهو الأساس الذي سينطلق من خلاله تطبيق التدوير الوظيفي ومدى تعارض هذه اللوائح والقوانين مع تطبيق التدوير الوظيفي أم لا.
تشكيل لجنة خاصة للتدوير الوظيفي: تقوم بعمل إستطلاع رأى للعاملين عن رؤيتهم للتدوير الوظيفي وتكون مسؤولة عن كل الأمور المتعلقة بتطبيق التدوير الوظيفي.

تحديد الهدف من تطبيق التدوير الوظيفي: فهو يعتبر الأساس الذي سيعتمد عليه إختيار من سيطبق عليهم التدوير وتحديد الأسس التي تحكم هذا الإختيار.
دراسة قدرات العاملين: وتحديد إحتياجات الأفراد للتنمية ومتطلبات التطبيق ودراسة أوضاع المنظمة وإمكانية تطبيقه فيها وتحديد الإيجابيات والسلبيات المتوقعة من تطبيقه.
فحص طبيعة الوظائف: تحليل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف التي سيطبق عليها التدوير ودراسة ترتيبها بطريقة جيدة.

التخطيط للتدوير: محددتين في ذلك نوعية التخطيط هل هو قصير المدى أم طويل المدى، أيضاً إختيار الأفراد والوظائف التي سيطبق عليها التدوير وتحديد طريقة تطبيقه ومدته وعدد المرات التي سيطبق بها، وهل سيطبق بشكل إلزامياً أم إختيارياً.

تهيئة الأفراد لفكرة التدوير: قبول الفرد لفكرة التدوير وتغيير موقعه سيجعله قادراً على قبوله والإستفادة منه وتتضمن التهيئة تعريف العاملين بالتدوير وأهدافه ومبررات تطبيقه والمدى الزمني له والمزايا التي سيحصلون عليها، وعلى اللجنة المختصة أن تقوم بعمل لقاءات مع العاملين من خلال عقد ندوات للعاملين لتعريفهم بالتدوير.

وضع برنامجاً متكاملماً للتدوير الوظيفي: متضمناً الهدف منه ومزايا تطبيقه ومشكلاته.
تطبيق البرنامج بشكل تجريبي: وذلك على مجموعة من الوظائف والأفراد لفترة معينة للتوصل للإيجابيات والسلبيات المتوقع حدوثها عند تطبيقه، ولتحديد المعوقات المحتملة ثم تبدأ بتعميمه بعد ذلك

على باقي الوظائف إذا حقق التدوير إيجابيات تفوق السلبيات المحتملة، أما إذا حدث العكس فلا بد من تحديد البدائل المحتملة سواء الإستمرار في تطبيقه أو إيقاف التطبيق.

التطبيق الفعلي للتدوير الوظيفي: على المنظمة أن تضع في إعتبارها في هذه المرحلة أن سياسة التدوير الوظيفي ليست قالب جامد ولكن لابد أن تكون المنظمة مرنة في تطبيقها وفقاً لظروفها. ويقدم للفرد المطبق عليه التدوير فترة تدريبية على العمل الجديد المنقول إليه، وقد يحدث هذا التدريب بعد نقل الفرد إلى العمل أو قبله وفقاً لما تراه المنظمة. ويمكن التدريب بإعطائه فكرة بسيطة عن العمل المنقول له ودوره فيه والواجبات المطلوبة منه والسلطات الممنوحة له وما هو متوقع منه أن يتعلمه حتى يتسنى بعد ذلك تقييمه.

ومن الخطوات الهامة خلال هذه المرحلة، تقديم التوجيه والإشراف للموظفين المشاركين في التدوير لمساعدتهم في التعامل مع مشكلات العمل الجديدة التي تواجههم، والتكيف مع ظروف العمل الجديدة وزملاء العمل الجدد بالإضافة إلى المتابعة المستمرة من قبل اللجنة المختصة بالتدوير والرئيس المباشر. **تقييم سياسة التدوير الوظيفي:** ويتضمن ذلك تقييم أداء الفرد وما تعلمه والتجارب التي حصل عليها ونوع المهارات التي تعلمها وهل إستفاد من تطبيق التدوير الوظيفي أم لا وماهى مقترحاته. ثم تقييم السياسة ككل وهل حققت الهدف المنشود منها أم لا وفق الفترة الزمنية المحددة لها ووفقاً للأهداف المرجوة، كذلك مدى قبول العاملين لها أو مقاومتها وماهى العقبات التي واجهتم في التطبيق والإيجابيات التي حققتها المنظمة وسلبياته. مع ضرورة التقييم الدوري للتدوير على فترات قبل إنتهاء الفترة المحددة له، فمن خلال عملية التقييم يتم مقارنة النتائج الفعلية التي أسفرت عنها سياسة التدوير الوظيفي بالنتائج الفعلية التي كانت متوقعة منها أو مخطط لها، ومن ثم معرفة أسباب الإنحرافات والإختلالات الحاصلة فيها وكيف يمكن معالجتها أولاً بأول والإستفادة من هذه النتائج في تفادي تكرار حدوثها عند القيام بسياسة التدوير مستقبلاً.

التخطيط لتدوير وظيفي مستقبلي: في نهاية فترة التدوير الوظيفي لابد أن يعود الموظف إلى وظيفته الأصلية ولابد أن يشتمل ذلك ملف بإنجاز الموظف والمهارات التي تعلمها خلال هذه الفترة. ومن الممكن أن تبدأ اللجنة المسؤولة عن التدوير الوظيفي بالتخطيط لتدوير وظيفي مستقبلي، مشتملاً ذلك على مجموعة جديدة من الوظائف والموظفين مستفيدة من تجربة التطبيق السابقة، ومن خلال ذلك تتوصل إلى إمكانية تطبيقه على مستوى آخر من المستويات الإدارية أو على مجموعة أخرى من نفس العاملين الذين طبق عليهم.

قائمة المراجع:

أ-المراجع المكتوبة باللغة العربية

- 1- أحمد صالح شمسان.(2013).استخدام اسلوب تحليل مجال القوى المؤثرة على عملية التدوير الوظيفي فى وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية،ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل التدوير الوظيفي فى وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية(القانون والتطبيق) المنعقدة فى المعهد الوطني للعلوم الإدارية- صنعاء.
- 2- أحمد ماهر.(1995).دليلك الي تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي،الأسكندرية،الدار الجامعية.
- 3- الإدارة المركزية للبحوث.(2010).ورقة عمل عن تفعيل التدوير الوظيفي فى القطاع الحكومي،القاهرة،الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- 4- أسامه سعد الدين السيد الشخبي.(2010).أثر تنمية المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للعنصر البشري على الأداء، دراسة ميدانية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر،درجة الزمالة فى العلوم الإدارية،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- 5- أشرف بهجت عبد القوي.(2009).تصور مقترح لمنهج في الإدارة لتنمية المعارف والمهارات الاشرافية لدى طلاب المدرسة الثانوية التجارية،مجلة العلوم التربوية،جامعة القاهرة،مجلد 17، عدد1.
- 6- أشرف كامل.(1992).أساليب الإشراف الفعال،مركز البحوث الإدارية،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،عمان(الأردن).
- 7- إيمان سعود أبو خضير.(1996).تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الملك سعود،كلية العلوم الإدارية.
- 8- إيمان علي أحمد يونس الحياي.(2013).التدوير الوظيفي وانعكاسه على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين،دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين فى بعض المصارف الحكومية بمدينة الموصل،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الموصل،كلية الإدارة والإقتصاد،قسم إدارة الأعمال.
- 9- ثريا وليم داوود.(1994).سياسة تدوير العمالة "فلسفته،مزياه،مشكلاته،مجلة التنمية الإدارية،القاهرة،السنة السادسة عشر،العدد 65.
- 10- جبر سعيد صايل السيجاني.(2004).علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي،دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين فى المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف للعلوم الامنية،كلية الدراسات العليا.

- 11- جبر علي جبر أبو صبحة.(2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- 12- جلال شمس.(1999). الإشراف الإداري، مركز البحوث الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان (الأردن).
- 13- خالد بن حمد إبراهيم الوهيبي.(2005). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- 14- سامر عبيد عبد الله.(2008). التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، مع التطبيق على مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- 15- سعد أحمد الجبالي.(1990). التدريب الإشرافي: دراسة ميدانية لتحديد المهارات الإشرافية كأساس لتصميم البرامج التدريبية، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، مجلد 3، عدد 6.
- 16- سعد بن محمد بن سعيد القحطاني.(2011). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- 17- سعيد بن أحمد حمدان الزهراني، سالم بن سعيد القحطاني.(2008). إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين والمعلمين، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة، سلسلة بحوث في الإدارة التربوية، مركز الإدارة المدرسية، المجلد الأول.
- 18- السيد عليوة.(2002). تنمية المهارات الإشرافية، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- 19- صلاح الشنواني.(1994). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، الأسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 20- عبد العزيز عثمان يوسف.(2011). التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وإنعكاسه على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- 21- عطيات محمد حسن عميش.(1992). تقييم سياسة تدوير العاملين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلة العلمية لتجارة الأزهر فرع البنات، العدد التاسع، يناير.

- 22- علي السلمي.(1999).المهارات القيادية للمدير المتفوق،القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة.
- 23- علي الشراقوي.(بدون تاريخ).إدارة الأعمال-الوظائف والممارسات،الإسكندرية،دار الجامعات المصرية.
- 24- علي شريف.(1997).الإدارة المعاصرة،الإسكندرية،الدار الجامعية،الطبعة الثانية.
- 25- علي فهد فهد الفعر الشريف.(2011).التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية،مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس،المجلد الخامس،العدد الرابع،أكتوبر.
- 26- علي محمد عبد الوهاب(بدون تاريخ).العلاقات الإنسانية فى الإنتاج والخدمات،القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 27- عليوة علي إبراهيم.(2005). استخدام المهارات الاشرافية لطريقة العمل مع الجماعات في تحقيق الوظيفة التعليمية لبرامج التدريب الميداني: دراسة مطبقة على عينة من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية بمدينة اسيوط،رسالة ماجستير،كلية التربية جامعة الازهر بالقاهرة.
- 28- كمال محروس.(2000).الإشراف فى المستويات الأولى فى قطاع البترول في الجمهورية العربية المتحدة،دراسة مقارنة،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عين شمس،كلية التجارة.
- 29- محمد زويد العتيبي.(1993).التدوير الوظيفي،مجلة الخدمة المدنية ،الرياض،العدد180،يوليه.
- 30- محمد زويد العتيبي.(1993).التدوير الوظيفي،مجلة الخدمة المدنية،الرياض،العدد180،يوليه.
- 31- محمد عبد الله عبد الرحيم.(1992).أساسيات الإدارة والتنظيم ،القاهرة،بدون ناشر،الطبعة الثالثة.
- 32- محمد فريد الصحن،سعيد محمد المصري.(1999).إدارة الأعمال،الإسكندرية،الدار الجامعية.
- 33- محمد فكري حنفي.(1996).سياسات الإختيار والتعيين فى الجهاز الإداري الحكومي،دراسة تطبيقية لحالة مصر،الفترة من 1953-1986،رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة القاهرة،كلية الإقتصاد والعلوم السياسية.
- 34- محمد كمال مصطفى.(2021).مهارات الإشراف والقيادة والسيطرة"الرقابة"،مجلة المال والتجارة،عدد 629.
- 35- مصلحة حسين راشد البارقي.(2013).التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التربية والتعلم بالليث، دراسة ميدانية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة أم القرى،كلية التربية،قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- 36- منى البطل،طاهر مرسي عطية.(2004).أصول الإدارة للطالب والمدير،القاهرة،الشركة العربية.

- 37- ناصر بن فهد المدرع.(2014).التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين،دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف للعلوم الأمنية،كلية العلوم الإجتماعية والإدارية.
- 38- نجلاء كمال النقيب.(2022).المهارات الإشرافية للمشرفين في مديرية تربية السلط وعلاقتها بمستوى فعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين،مجلة جامعة عمان العربية،مجلد 7، عدد3.
- 39- هاجر تركي نصار.(2023).مهارات التفكير الإبداعي لدى الاختصاصيين الاجتماعيين شاغلي الوظائف الإشرافية في مؤسسات العمل الاجتماعي الأردنية،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية،عدد69.
- 40- زهراء سعد مهدي،التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق،متاح على http://www.nazaha.iq/body.asp?field=news_arabic&id=1098&page_namper=p_no13.

ب-المراجع المكتوبة باللغة الأجنبية:

- 1- Huynh ,Do Ngoc, Job Rotation, Corruption, and Tax Administration in Developing Countries, 2003, available at <http://www.grips.ac.jp>.
- 2- <https://eservices.mcs.gov.sa/rmcs/osprint.aspx?skid=8>.
- 3- Triggs ,Donald D.(2002).Phyllis M .king,Job Rotation,An Administrative Strategy for Hazard Control, **Professional Safety**, vol15.

ملحق رقم (1)

الإستبيان

رقم الإستمارة

--	--	--

جامعة القاهرة

كلية الإقتصاد والعلوم السياسية
قسم الإدارة العامة

أخي الكريم ، أختي الكريمة،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة من خلال هذا البحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين في المنظمات العامة، بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من كلية الإقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، حيث تسهم هذه الدراسة في تعزيز فهم دور التدوير في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين. لذلك نرجو من سيادتكم التكرم ملئ هذه الإستمارة بدقة وعناية وموضوعية، وستعامل جميع البيانات التي ستدلى بها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرة لكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير....

إعداد /

نادية رزق محمد محمد فودة

إشراف /

د/ محمد إبراهيم درويش

2014

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب

- 1- النوع ذكر () أنثى ()
- 2- العمر من 45-50 سنة () من 51-55 سنة () من 56-60 سنة ()
- 3- المؤهل العلمي متوسط () فوق متوسط () جامعي () دراسات عليا ()
- 4- عدد سنوات الخبرة من 15-25 سنة () من 26-35 سنة ()
- 5- الوظيفة رئيس قطاع () رئيس إدارة مركزية () مدير عام () كبير باحثين () كبير كتاب ()
- 6- عدد مرات التدوير الوظيفي مرة واحدة () مرتين () 3 مرات () من 4-6 مرات ()
- 7- مدة التدوير الوظيفي سنتين () 3 سنوات () 5 سنوات فأكثر ()

القسم الثاني: محاور الدراسة

1- المحور الأول: المستويات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي

ما هو المستوى الإداري الأنسب لتطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز؟، الرجاء تحديد رأيك في كل مستوى من المستويات التالية بوضع إشارة (√) أمام الإختيار المناسب من وجهة نظرك فيما يلي:

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	مستوى الإدارة العليا			
2	مستوى الإدارة الوسطى			
3	مستوى الإدارة التنفيذية			

2- المحور الثاني: المجالات الوظيفية المناسبة لتطبيق التدوير الوظيفي

أي من المجالات الوظيفية التالية هي الأنسب في رأيك لتطبيق التدوير الوظيفي في الجهاز؟، الرجاء تحديد رأيك في كل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإختيار المناسب من وجهة نظرك فيما يلي:

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	الوظائف ذات الطبيعة المكتبية			
2	الوظائف ذات الطبيعة الفنية			
3	الوظائف ذات الطبيعة التخصصية (باحثين)			

3- المحور الثالث: إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي

فيما يلي مجموعة من الإيجابيات التي قد يحدثها تطبيق التدوير الوظيفي للعاملين بالجهاز، الرجاء تحديد رأيك في كل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإختيار المناسب من وجهة نظرك فيما يلي:

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	خلق مناخ مناسب للإبداع من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل.			
2	خلق بيئة إدارية تساعد على مقاومة الفساد في المنظمات.			

3	منع إحتكار المراكز الوظيفية التي تحجب الخبرات والمهارات وتستأثر بها لنفسها مدداً طويلاً.
4	المساهمة في بناء الموظف الشامل.
5	تأهيل العامل للترقية في المستقبل لشغل المناصب الأعلى بكفاءة.
6	تحسين أداء العاملين من خلال وضعهم بين رؤساء جدد وأفكار جديدة.
7	يساعد متخذي القرار في المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين والتعرف على قدراتهم ومواهبهم، والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الجديدة التي يمارسونها.
8	يوفر للمنظمة برنامج تدريبي مخطط- أثناء العمل- يعتمد على الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة العامة.
9	يمكن المنظمة من تنمية مواردها البشرية بخلق صف ثان للمهارات والخبرات التي تحتاجها.
10	إكساب العاملين مهارات وخبرات جديدة.

4- المحور الرابع: سبلات تطبيق التدوير الوظيفي

فيما يلي مجموعة من السبلات التي يحدثها تطبيق التدوير الوظيفي، الرجاء تحديد رأيك في كل عبارة من العبارات التالية بوضع إشارة (√) أمام الإختيار المناسب من وجهة نظرك فيما يلي:

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يعتبر التدوير بمثابة المسكن أو المهدي فقط وليس علاجاً لمشكلة التخصص والروتينية الشديدة في الوظائف.			
2	إمكانية إستغلال هذا الإسلوب لإلحاق الأذى بالموظف أو حرمانه من جني ثمار جهوده في عمله السابق.			
3	يترتب عليه صعوبة تكوين كوادر متخصصة.			
4	عدم الإستقرار في العمل يؤثر سلباً على الإنتاجية نتيجة لسرعة التنقل بين الأقسام والوظائف.			
5	الإفتقار إلى الخبرة في العناصر التي يتم تدويرها.			
6	يتأثر العمل نتيجة التثقل الذي يتسبب عن التغيرات المتكررة للقيادات.			
7	يسبب الضجر لبعض العاملين بسبب تكراره وشعورهم بعدم الإستقرار الوظيفي.			
8	لا تشجع هذه الطريقة على تخطيط الأعمال لأجل طويل لتعرض العامل للنقل خلال عامين أو ثلاثة وبالتالي يركز نشاطه على المشاريع قصيرة الأجل التي تظهر نتائجها بسرعة.			
9	لا يتضمن التدوير الوظيفي إعطاء العاملين سلطات إضافية بحيث يصبح لهم رأي في			

			إختيار طريقة أداء العمل أو تحديد إجراءاته.
		10	خلق الفوارق بين الأفراد الذين يطبق عليهم التدوير ونظائرهم الذين يستمرون في نفس العمل.

5- المحور الخامس: العوامل اللازمة لنجاح التدوير الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العوامل الواجب توافرها عند تطبيق التدوير الوظيفي والتي تسهم بشكل كبير في نجاح تطبيقه، إلى أي مدى تسهم هذه العوامل في التطبيق الفعال للتدوير الوظيفي في الجهاز؟، الرجاء تحديد رأيك في كل عبارة من العبارات التالية بوضع إشارة (√) أمام الإختيار المناسب من وجهة نظرك فيما يلي:

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول التدوير الوظيفي لكسب تأييدهم.			
2	ضرورة التخطيط الجيد للتدوير الوظيفي.			
3	تدوير العاملين بمسؤوليات كاملة، ليتعلم الفرد من هذه المسؤولية لبناء مهارات إدارية جديدة.			
4	دخول العامل التدوير طوعاً وفي حالة رفضه ينبغي إعطائه فرصة أخرى في وقت آخر.			
5	لا ينبغي أن يعاني العامل المرشح للتدوير من أي خسارة مالية أو أي خسائر أخرى، ويحصل على مكافآت مالية بمقدار ما كان سيحصل عليه إذا بقي في وظيفته القديمة.			
6	يراعى عند تطبيق التدوير الوظيفي ميعاد بداية وإنهاء الخطة السنوية للمنظمة أو برنامج الإنجازات وفقاً لطبيعة عملها.			
7	دعم إدارات الموارد البشرية مادياً، وكذلك بالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد البشرية.			
8	وضع توصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.			
9	المتابعة المستمرة للخاضعين للتدوير الوظيفي.			
10	يجب أن يتم التدوير الوظيفي بشكل دوري ومنظم ويمدد مناسبة.			
11	سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق التدوير الوظيفي.			
12	التدوير في الأنشطة المتشابهة أو المتجانسة والقريبة في المستوى الوظيفي والصعوبة.			
13	تشجيع جميع العاملين للمشاركة في التدوير الوظيفي، وتهيئتهم لقبوله.			

6- المحور السادس: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

فيما يلي مجموعة من المعوقات التي قد تواجه التطبيق الفعال للتدوير الوظيفي ، إلى أي مدى أن هذه المعوقات تؤثر على تطبيق التدوير الوظيفي بفاعلية في الجهاز؟ ، الرجاء تحديد رأيك في كل عبارة من العبارات التالية بوضع إشارة (√) أمام الإختيار المناسب من وجهة نظرك فيما يلي:

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	قصور الثقافة التنظيمية لدى بعض العاملين وعدم إدراكهم لجدوى وأهمية التدوير الوظيفي.			
2	عدم رضا بعض العاملين عن فقدان المزايا الناجمة عن مواقعهم الوظيفية التي يشغلونها.			
3	ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين.			
	الهيكل التنظيمي المعقد وغير المناسب لتطبيق التدوير الوظيفي.			
4	بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية تعيق تطبيق التدوير الوظيفي .			
6	عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين.			
7	عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.			
8	عدم وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف.			
9	مشكلات تحديد العمل المناسب للتدوير الوظيفي.			
10	صعوبة تحديد مدة ونوع التدوير الوظيفي المناسب.			
11	ضعف عمليات التحضير والإستعداد الكافي لتنفيذ عملية التدوير .			
12	مشكلة موائمة مستوى مهارات العاملين مع الوظائف وهيكل الأجور .			
13	مشكلة تغيير ثقافة ومكان العمل.			

7- المحور السابع: إنعكاسات التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإشرافية

فيما يلي مجموعة من العوامل التي تعكس تنمية المهارت الإشرافية للعاملين، إلى أي مدى يسهم تطبيق التدوير الوظيفي في تحقيق هذه النتائج للعاملين في الإدارة التي تعمل بها ؟، الرجاء تحديد رأيك في كل عبارة من العبارات التالية بوضع إشارة (√) أمام الإختيار المناسب من وجهة نظرك فيما يلي:

م	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	زيادة القدرة على توجيه جهود العاملين.			
2	السرعة والكفاءة في مواجهة وحل المشكلات المتنوعة في العمل.			
3	زيادة القدرة على إكتساب المعارف والمهارات.			
4	دعم مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين.			
5	تطوير القدرة على تنظيم الأعمال.			
6	زيادة القدرة على الإشراف الفعال على المرؤوسين وتطوير أدائهم.			
7	إمتلاك القدرة على إتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة.			
8	تطوير القدرة على الإبتكار والإبداع.			
9	دعم القدرة على فهم أهداف المنظمة وتحقيقها.			
10	زيادة القدرة على معرفة أداء العاملين وتنمية كفاءتهم.			
11	تحسن القدرة على التخطيط والتنفيذ الفعال.			
12	دعم القدرة على التنسيق وتوزيع الأعمال وتحقيق التكامل بينها.			
13	إثارة حماس المرؤوسين والتأثير فيهم وتحفيزهم.			
14	التمتع بالقدرة على تحمل المسؤولية.			
15	تطوير القدرة على تدريب المرؤوسين.			
16	التمتع بالقدرة على إصدار الأوامر والتوجيهات بكفاءة ووضوح.			
17	إمتلاك القدرة على إقناع المرؤوسين بضرورة التغيير.			
18	النجاح في توزيع المسؤوليات والواجبات على المرؤوسين.			

س8: في رأيك، أياً من عدد مرات تدوير العاملين (إلى أن يصلوا لمستوى إشرافي) أكثر تأثيراً على تنمية مهاراتهم الإشرافية ؟

التدوير مرة واحدة () التدوير أكثر من مرة ()

س9: من وجهة نظرك، أيهما يسهم بشكل أفضل في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين ؟

التدوير لمدة سنة () التدوير لمدة سنتين () من 3-5 سنوات ()

س10: في رأيك، أياً من أنواع التدوير الوظيفي الآتية يسهم بشكل أكبر في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين ؟

التدوير داخل نفس الإدارة مع ممارسة وظيفة مختلفة () التدوير لإدارة أخرى مع ممارسة نفس الوظيفة ()
إدارة أخرى مع ممارسة وظيفة مختلفة ()

س11: هل تعتقد أن التدوير الوظيفي قد يؤثر بالسلب على القدرة الإشرافية للعاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في حالة نقلهم من إدارة إلى أخرى ليسوا على دراية بطبيعة العمل بها ؟

موافق () محايد () غير موافق ()

س12: هل تؤيد أن يكون أفضل وقت لتدوير العاملين في بداية حياتهم الوظيفية بعد أن يكتسبوا خبرة في المكان المتواجدين به بحد أدنى خمس سنوات ؟

موافق () محايد () غير موافق ()

س13: من وجهة نظرك، ما هي أسباب عدم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل موسع في المنظمات العامة المصرية؟

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

س14: هل لديك إقتراحات خاصة بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي في الجهاز، بما يحقق تنمية المهارات الإشرافية للعاملين ؟ أرجو التكرم بإضافتها.

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

شاكراً لكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة ،،،