

التدوير الوظيفي مدخل لتطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية

Job rotation is an introduction to Developing the Performance employees at the General Authority for Adult Education in the Arab Republic of Egypt

أ. حنان محمد عثمان عبد الرحمن (*)

ملخص:

استهدفت الدراسة الوقوف على الأسس النظرية للتدوير الوظيفي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، والأسس الفكرية لتعليم الكبار في مصر، ودور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء بالهيئة العامة لتعليم الكبار، واستخدام في الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار هيئة محور الأمية بمحافظة سوهاج.

وتوصلت الدراسة إلى: القصور في تحديد الهيئة العامة لتعليم الكبار الاحتياجات التدريبية لموظفيها بالمستويات الوظيفية كافة، وغياب سياسة توصيف الوظائف بالهيئة في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي، وعزوف الموظفين عن المهام الروتينية الشديدة في العمل بالهيئة لتعليم الكبار؛ ولذا ينبغي التخطيط الدائم لعمليات التغيير والتطوير الوظيفي لهم، مما يشكل أثراً كبيراً على مهارات وقدرات الموظفين.

Abstract:

The research aimed to stand on the theoretical foundations of job rotation in the light of contemporary administrative literature, and the intellectual foundations of adult education in Egypt, and the role of job rotation in the development of performance in the General Authority for Adult Education, and the research used the descriptive approach, and the design of a questionnaire applied to a sample of administrators working in the General Authority for Adult Education, the Literacy Authority in Sohag Governorate.

(*) ماجستير في التربية (تخصص إدارة تربوية)، قسم بحوث ودراسات التربية، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر.

The research found that: the deficiency in determining the training needs of its employees at all job levels, the absence of a job description policy in the authority to facilitate the process of monitoring the job rotation process, and the reluctance of employees from severe routine tasks in the work of the authority for adult education, and therefore should be constantly planning for change and career development processes for them, which constitutes a significant impact on the skills and capabilities of employees

الكلمات الدالّة

[التدوير الوظيفي - تطوير أداء العاملين - الهيئة العامة - تعليم الكبار - جمهورية مصر العربية]

*

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

في ظل العولمة والثورة التكنولوجية ظهر إنتاج كثيف من المعرفة، أدى إلى تنوع المعارف والمهارات؛ وهذا ما فرض تعميم التعليم بضرورة حتمية؛ باعتباره الأداة القادرة على تطوير إمكانات المواطن بما يمكنه من استيعاب متغيرات العصر ومواكبتها.

فالتعليم أحد أهم مقومات التنمية البشرية، حيث إن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يجعله أكثر إيجابية في مواجهة قضايا مجتمعه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ وغير ذلك من قضايا التنمية بصفة عامة؛ فالتعليم وسيلة للتكيف مع التغير التكنولوجي ومتطلبات العمل، فهو يعمل على تحقيق التنمية للإنسان من مختلف الجوانب: وبالتزاماته المختلفة كعضو في المجتمع ومواطن منتج⁽¹⁾.

وعند الحديث عن تعليم الكبار «الابد من توخي الحذر؛ لتفادي التعميم؛ أو الغلو في تبسيط مشكلة يحكمها - شأنها شأن ما عداها من المشكلات المتصلة بالتغير الاجتماعي - عدد كبير من العوامل، فالتخلف السياسي والاجتماعي والاقتصادي هي

(1) Aribaum Associates Publishers, p206. Joel, S (2018), Education and The Rise of Global Economy, New Jersey, Lawrence Education.

أسباب رئيسة للأمية؛ فالأمية سبب ونتيجة في الوقت نفسه؛ فهي المسؤول الأول عن إخفاق الدول لتحقيق ما تصبو إليه من آمال تتعلق بممارسة الديمقراطية السليمة في مجال العمل السياسي كما أنها المعوق الأساسي للوصول إلى معدلات التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي⁽¹⁾.

وقد سبق اهتمام مصر بتعليم الكبار الاهتمام العالمي؛ حيث بدأ الاهتمام بها كمشكلة سياسية منذ عام 1886 عندما اقتضت لأئحة مجلس النواب توفر شرط معرفة القراءة والكتابة في العضو المنتخب، وأخيرًا أعلنت مصر عقد التسعينيات عقدًا لمحو الأمية؛ وأصدرت القانون رقم (8) بشأن التعبئة العامة لمحو الأمية على مستوى الجمهورية؛ والذي بمقتضاه تم إنشاء الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار، وهي هيئة ذات شخصية اعتبارية تتبع وزير التعليم؛ وتتولى الهيئة وضع خطط وبرامج لمحو الأمية وتعليم الكبار ومتابعة تنفيذها والتنسيق بين الجهات المختلفة التي تقتسم مسؤولية التنفيذ؛ وقد دعت الهيئة الجامعات المصرية إلى إجراء البحوث والدراسات اللازمة في مجال محو الأمية بقضاياها كافة⁽²⁾.

وتأتي قضية تطوير الأداء الإداري بالهيئة العامة لتعليم الكبار في مقدمة التطورات التي تسعى جميع دول العالم على تنفيذها، حيث إن تحسين الأداء الإداري للمؤسسات والمنظمات يتطلب اتباع أساليب إدارية حديثة داخل تلك المنظمات لتساعد على تحقيق أهدافها، فالأداء الإداري يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين بل أداة للتشخيص المحكم الموضوعي لأداء جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب ويتم ذلك من خلال

(1) اليونسكو، تسخير وإمكانيات تعلم الكبار وتعليمهم من أجل مستقبل مستدام، المؤتمر الدولي السادس لتعليم الكبار «العيش والتعلم من أجل مستقبل مستدام: قوة تعلم الكبار»، في الفترة من (2-4 ديسمبر 2009)، ص 2.
(2) المركز الإعلامي للدراسات والبحوث القومية والإستراتيجية، تاريخ محو الأمية في مصر، ص 269.

تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال الإدارية⁽¹⁾.

ومن أهم هذه الأساليب أسلوب التدوير الوظيفي باعتباره أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتهم، والقضاء على الروتين والجمود في أعمالهم، فالتدوير الوظيفي يعني نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى ويوجهه لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ووفق خطة إدارية مدروسة، كما يعتبر أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية⁽²⁾.

ويعد تطوير الأداء من العوامل الأساسية بل الأهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، والتي تتطلبها اقتصاد أية دولة لتحقيق التنمية المنشودة، ولكن على الرغم من التقدم العلمي، وتعدد أساليب ومداخل تنمية وتطوير الموارد البشرية، ما زالت معظم المنظمات الحكومية ومنها الأمنية تعتمد على أساليب التنمية والتطوير التقليدية، ومتحفظة ضد تطبيق بعض الأساليب الحديثة مثل أسلوب التدوير الوظيفي. ويعود هذا التحفظ إلى العديد من المعوقات مثل نقص الثقافة الإدارية لدى بعض القيادات الإدارية، ومقاومة التغيير، والاتجاهات السلبية لدى العاملين، والأنظمة والتشريعات الإدارية وغيرها من المعوقات⁽³⁾.

(1) نادر حامد أبو شرخ، «تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين»، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال - جامعة الأزهر، غزة، 2015م، ص44.

(2) زينب عبد الرحمن السحيمي، «التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية»، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد (3)، جامعة الأزهر، مصر، 2008، ص306.

(3) فهد احمد الشعلان، وسعيد محمد سعيد القحطاني، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية. مجلة الأندلس، جامعة حسيبة بن بو علي الشلق، مخبر نظرية اللغة الوظيفية، 2021م، ص95.

وهناك علاقة بين عوامل مرتبطة بأداء العاملين والعوامل المرتبطة بالتدوير الوظيفي مثل الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي والتدريب والعدالة التنظيمية وكذلك هناك عوامل ترتبط بالتدوير الوظيفي وهي الثقافة التنظيمية ومعرفة مهام المنظمة والتخطيط السليم وسرعة التكيف مع الأعمال الجديدة. ولا يمكن للهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار في وضعها الراهن وفي ضوء ممارستها التقليدية، وتمويلها الهزيل أن تصل إلى هذا الحد الذي يؤهلها للاستفادة من مجتمع المعرفة الأمر الذي يتطلب إدخال تعديلات جوهرية على الهيئة، بحيث تعتمد على تنمية تحتية من المعلومات، وأن تسهم في إعداد الأفراد ليصبحوا قادرين على إنتاج المعارف من ناحية أخرى، من أجل تضيق الفجوة المعرفية الرقمية بين مستوى نظام الهيئة العامة لمحو الأمية القائم بالفعل والمستوى المأمول أن تكون عليه باعتباره أحد مرتكزات منظمة المعرفة التي تعاضد دورها، مما أوجد الحاجة إلى تطويره بالشكل الذي يتماشى مع المستقبل، لأنها تتطلب قوى بشرية مؤهلة لتواكب هذه الطفرة المعرفية الهائلة، كما تتطلب وبشكل جدي تغيير الأنظمة، العاملة بالهيئة وتهيئتها لإيجاد مجتمع المعرفة، والذي يتطلب مستويات عليا من التعليم والبحث مدركة لشروط مجتمع المعرفة إن تأهيل النظام الإداري للهيئة وإعادة بنائه على أسس مجتمع المعرفة تتطلب التعامل مع الجهاز الإداري للهيئة باعتباره اليد الفاعلية القادر على إعادة التأهيل والتشكيل وهو في الوقت نفسه مخرجات مجتمع المعرفة⁽¹⁾.

والهيئة العامة لتعليم الكبار تستمد أهدافها من المجتمع والفلسفات التربوية السائد فيه، ففي البداية كان هدفها الأساسي بذل كل الطاقات لمحو الأمية خاصة أن البعض يعتقد أن محو الأمية هو المجال الوحيد أو الرئيس لتعليم الكبار، على أننا ينبغي أن ننظر إليه باعتباره اعترافاً بأن عملية التعلم تنسم بطابع الاستمرار، وبناء عليه تتولى الهيئة العامة لتعليم الكبار رسم السياسة العامة لتعليم الكبار على مستوى

(1) زينب عبد الرحمن السحيمي، مرجع سابق، ص 307.

الجمهورية، فتحدد أدوار الجهات المعنية والتنسيق بينها ومتابعة التنفيذ على المستوى القرارات القومي، ودراسة التقارير الواردة إليه من المجالس التنفيذية لتعليم الكبار بالمحافظات، وإصدار التعليمات في هذا الشأن، ويكون رئيس الجهاز التنفيذي للهيئة مقرر لهذا المجلس⁽¹⁾.

كما يعتبر التدوير الوظيفي من أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين بالهيئة على حد سواء وهو أساس الحركة والتنقلات في المنظمة، وتظهر أهميته من خلال إكساب العاملين خبرات جديدة، ومهارات متنوعة وفي الوقت نفسه يعمل على تجديد الروح وظهور كفاءات جديدة لدى الهيئة.

إشكالية الدراسة:

أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بما فيها الهيئة العامة لتعليم الكبار يشكل اهتمامًا عالميًا في جميع دول العالم يضاف إلى ذلك قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة وإنما أيضًا بعدالة وابتكار وتعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات⁽²⁾، ولكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وهي ثلاثة عوامل تمثلت في: الدافع الفردي على العمل، ومناخ العمل، والقدرة على العمل⁽³⁾.

- (1) موسى بن سليمان الفيقي، وآخرون، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم الكبار، كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2021م.
- (2) رداح الخطيب، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط6، عالم الكتاب الحديث، الأردن، أريد، 2019م، ص61.
- (3) سعود آل سعود، الإدارة العامة في المملكة السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008م، ص27.

وتعاني إدارة الهيئة العامة لتعليم الكبار في مصر من مشكلات إدارية وتنظيمية عديدة وأوجه قصور مختلفة يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- قصور إدارة الهيئة وفروعها بالمحافظة عن مواكبة التطورات في علوم الإدارة التربوية وعدم الاستفادة من نتائج هذه العلوم في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها.

- ضعف كفاءة النظام الإداري القائم في برامج تعليم الكبار، فالجهاز الإداري في مركز تعليم الكبار يحتاج إلى تنمية وتطوير حتى نستطيع أن نحقق رضا العاملين والدارسين.

- قلة التعاون بين إدارة الهيئة وفروعها وبين مختلف المؤسسات والمنظمات التي تعمل في مجال تعليم الكبار.

- نقص الكفاية الفنية والإدارية التنظيمية لبعض الكوادر للقيام بالمسؤوليات المنوط بهم العمل، وتضارب الأهداف وتبعثر الجهود، فإدارة الهيئة العملة الكبار غير قادر على التنسيق بين هذه الجهود وتجميعها لخدمة تعليم الكبار والنهوض به.

- أنه لا يوجد في الهيكل التنظيمي للهيئة العاملة لتعليم الكبار أي إشارة إلى نظام المحاسبية رغم أنها تعد النظام الإداري الذي يتولى المتابعة الدائمة لنشاطات وأعمال الأفراد داخل الهيئة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف المخططة وكشف الانحرافات وتصحيحها وتتلوى وزارة التربية والتعليم الرقابة رسمياً على تعليم الكبار مع إدارته من الناحية الفعلية باعتباره كيانا مستقلاً حيث يوجد في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم إدارة عامة لتعليم الكبار.

وقامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية وبجانب الدراسات والبحوث السابقة: اتضح من خلالها الواقع يشير إلى ضعف سلطة فروع الهيئة بالمحافظات فليس لها دور

إلى حد ما في مجال التشريع والتقرير، بل يقتصر دورها على تنفيذ القرارات الصادرة من الهيئة العامة، ويرجع ذلك إلى الممارسات المركزية في الهيئة العامة لتعليم الكبار مما يجعل جميع فروع الهيئة بالمحافظات عاجزة عن الأخذ بالمبادرات الإيجابية التي تجعلهم قادرين على التعامل مع التغيير: فالسلطة هي العنصر من المسؤولية الذي يمثل قوة التنفيذ أي إنها لها الحق في الممارسة وإعطاء الأوامر وسلطة فروع الهيئة بالمحافظات لا تتعدى بعض الصلاحيات الضيقة لتسير الأعمال اليومية الروتينية مما يجد من كفاءة إدارة فروع الهيئة بالمحافظات في أداء عملها أن تفويض أمر السلطة يتحملة العمل، وهو وسيلة من وسائل التخفيف من المركزية ويساعد على تخفيف الأعباء عن القيادات العليا في المؤسسة مما يتيح لهم التفرغ للمهام القيادية، وتنمية قدرات القيادات الدنيا، ورفع الروح المعنوية لهم، وتفويض السلطة ما زال محدودا ونتج عن ذلك أن أصبحت إدارة فروع الهيئة بالمحافظات في كثير من الأحيان غير قادرة على مواجهة التحديات بدون الرجوع إلى إدارة الهيئة العامة⁽¹⁾، وتعاني إدارة الهيئة العامة لتعليم الكبار في مصر من مشكلات إدارية وتنظيمية عديدة وأوجه قصور مختلفة.

وقد أصبحت حاجة تعليم الكبار ملحة إلى تطوير الأداء الإداري، وأصبحت القيادات الجامعية بحاجة إلى اتباع أساليب وأنماط جديد في الإدارة منها التدوير الوظيفي الذي يهدف إلى تنمية المهارات والمعارف والكشف عن المواهب الشابة والقضاء على الكثير من مشاكل الأداء الإداري وهناك عدة طرق للعمل على تطوير الأداء الإداري نذكر منها أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار

(1) أيمن يسن محمد عمر، تطوير الهياكل والأنماط الإدارية لمؤسسات تعليم الكبار في ضوء شروط مجتمع المعرفة. الارتقاء بتعليم الكبار في الوطن العربي وصولاً للمجتمع المعرفة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2013م، ص100.

خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في الوقت نفسه وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير⁽¹⁾.

كما أن التطور أصبح أمرًا لا مفر منه، ولا بد للمؤسسات تعلم الكبار من أن تتوقعه وتخطط له، كما أن عليها أم تعد أفرادها لتقبله والتجاوب معه، «فالتطوير في ظروف المجتمع ينعكس على ظروف التنظيم الذي يعمل في داخل هذا المجتمع، والأفراد الذين يتعاملون مع هذه المؤسسات ويرغبون في تطوير أدائها وتحسين خدماتها إنما هم أبناء المجتمع، كما أن الموارد والإمكانات التي تتوافر لها في بعض جوانب أدائها تعتمد على المؤسسات الأخرى من حولها: لذلك فإن تطور المجتمع بصفة عامة وتبدل ظروفه يفرض على هذه المؤسسات أن تتطور، كما أن الرغبة في التجديد والتطوير وتحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات المقدمة إنما تفرض ضرورة لجوء الإدارة إلى التغيير المخطط الذي يحقق تلك الأهداف بدون أن يؤثر على سلوكيات العاملين بها سلبياً، وأن يدفعهم إلى مزيد من التجديد والابتكار والإبداع⁽²⁾، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة في الإجابة على الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة

- 1- ما الأسس النظرية للتدوير الوظيفي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- 2- ما دور التدوير الوظيفي في تطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار؟
- 3- ما واقع دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية؟

(1) ثروت مشهو، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، 2020م، ص7.
(2) جمال أبو الوفا، تطوير إدارة مؤسسات تعليم الكبار الحكومية في مصر لمواجهة التحديات المحلية والعالمية. من بحوث مؤتمر التاسع تطوير تعليم الكبار في الوطن العربي، مركز تعليم الكبار، القاهرة، ص292.

4- ما المقترحات الإجرائية لتطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى الأسس النظرية للتدوير الوظيفي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

2- التعرف إلى دور التدوير الوظيفي في تطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار.

3- الكشف عن واقع دور التدوير في تحسين الأداء الإداري بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية.

4- التوصل إلى وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير أداء العاملين لهيئة تعليم الكبار في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.

أهمية الدراسة:

نبعت أهمية الدراسة من عدة اعتبارات يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً- الأهمية النظرية:

1- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المستحدثة حيث تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات المقدمة - على حد علم الباحثة - إلى المكتبة العربية في تناول التدوير الوظيفي مدخل لتطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية.

2- تظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها قضية مهمة وهي قضية تطوير الأداء الإداري لما له من أهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين داخل المنظمات، وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة لمواكبة التطورات السريعة في العصر الحالي.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

- 1- تظهر أهمية الدراسة في وضع تصور مقترح لكيفية تطوير الأداء الإداري بالهيئة العامة لتعليم الكبار باستخدام أسلوب إداري حديث وهو التدوير الوظيفي.
- 2- تتزامن الدراسة الحالية مع رؤية الهيئة العامة لتعليم الكبار، الجهود المبذولة للهيئة العامة لتعليم الكبار من خلال الارتقاء بجودة أدائها وخدماتها من اجل الوصول إلى التميز بما يضمن لها ميزتها التنافسية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث تهتم البحوث الوصفية بظروف العلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات، ووجهات النظر والاتجاهات، حيث يهتم هذا المنهج بتحليل البيانات للوصول إلى النتائج، ويتمثل استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال جمع الأدبيات ذات الصلة بالدراسة الحالية وتحليلها للإفادة منها في رصد الأسس النظرية للتدوير الوظيفي، وجمع الأدبيات ذات الصلة بالدراسة الحالية وتحليلها للإفادة منها الأسس النظرية للأداء الإداري، وإعداد أداة بحثية يتم من خلالها الوقوف على واقع دور التدوير في تحسين الأداء الإداري بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية، وتطبيقها والوصول إلى النتائج، تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناولها موضوعاً مهماً ألا وهو لتطوير الأداء العاملين لهيئة تعليم الكبار في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.

- الحدود البشرية: اقتضت الدراسة الحالية على عينة من الإداريين العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار هيئة محو الأمية فرع سوهاج نظرًا لان محافظة سوهاج محل الدراسة.

- الحدود المكانية: اقتضت الدراسة الحالية على فرع سوهاج لهيئة العامة لتعليم الكبار فرع سوهاج.

مصطلحات الدراسة:

1- التدوير الوظيفي Job rotation:

التدوير لغة: دار، دورًا، دورًا، أي طاف حول الشيء ومنها الدوران، كل ما تحرك ودار⁽¹⁾.

يعرف التدوير الوظيفي إصلاحيًا بأنه: عبارة عن نقل الموظف من عمل إلى آخر بشكل دوري سواء تم هذا النقل في إطار المركز الرئيس للمنظمة التي ينتمي إليها الموظف أو إلى أحد فروعها أو إلى منظمة أخرى جديدة⁽²⁾.

يمكن تعريف التدوير الوظيفي إجرائيًا بأنه: مدخل من المداخل الإدارية المنظمة والمخطط لها مسبقًا بموجبه يتم تحريك ونقل العاملين بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة محددة بفترة زمنية معينة، مما يثري من مهاراتهم وخبراتهم بحيث تكون لديهم القدرة على أداء الوظائف المختلفة وأيضًا الاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة الأمر الذي يترتب عليه تحسين الأداء للعاملين والمنظمة كليًا، وأيضًا القدرة على مواجهة المشكلات التي تقابله في أثناء عمله بتقنية عالية.

(1) إبراهيم أنيس، وعبد الحلیم والصولجي منتصر، وأحمد عطية، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، 2004.

(2) زينب عبد الرحمن السحيمي، مرجع سابق، ص 307.

2- تطوير Development:

التَّطْوِير لغة: مُشتق من لفظ طَوَّر أي: حَوَّل، وتطَوَّر: أي تحوَّل من طور إلى طور، والتَّطَوَّر أي: التَّغْيِير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويُطلق أيضًا على التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو التَّظْم أو القيم السائدة فيه⁽¹⁾، والتَّطْوِير أي: التَّغْيِير إلى الأفضل أو تحسين الأداء⁽²⁾.

كما عرف قاموس الإدارة التَّطْوِير اصطلاحًا بأنَّه: نسق نظامي مُخطَّط ومُدبر يهدف إلى إحداث تغيير في المؤسسة لرفع كفاءتها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، فالتَّطْوِير عملية مُنظمة تسير وفق خُطوات مُحدَّدة لتعديل الواقع الحالي وتحسين أداء النِّظام⁽³⁾.

ويُعرف أيضًا بأنَّه: نمو المُجتمع الثابت إلى مجتمع متغير وفق احتياجات الشعب⁽⁴⁾، كما أن مفهوم التَّطْوِير يهدف دائمًا بالوصول بالشيء المطور أو النِّظام المطور إلى أحسن صورة من الصور حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة ويحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف⁽⁵⁾.

-
- (1) وزارة التَّربية والتَّعليم، المعجم الوجيز، ط2، مجمع اللُّغة العربية، القاهرة، 2009، ص396.
 - (2) الهيئة القومية لضمان جودة التَّعليم والاعتماد، التقييم الذاتي لمؤسسات التَّعليم قبل الجامعي المراجعة الخارجية، القاهرة، 2009، ص19.
 - (3) محمد صبري حافظ، السيد السيد محمود البحيري، اتجاهات مُعاصرة في إدارة المؤسسات التَّعليمية، عالم الكتب، القاهرة، 2009م، ص30.
 - (4) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاقتصادية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2005م، ص66.
 - (5) حلمي أحمد الوكيل، تطوير المناهج، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2010م، ص15-21.

3- تطوير الأداء :Developing performance

يُعرف بأنّه: الجهود المنهجية التي تُبذل لرفع مُستوى الأداء عن طريق مُراقبة المسؤوليات والواجبات وتحليل الطُّرق والإجراءات ومُراقبتها⁽¹⁾، كما يُعرف بأنّه الدراسة الشاملة للأداء وعناصره ومُستوياته وتحليل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب لتحسينه وتطويره⁽²⁾.

ويُعرف أيضًا بأنّه: عملية تقويم النشاط المنفذ وقياس مدى توافقه مع الأهداف المُحدّدة، وتحقيقه لنتائج ملموسة على الفرد والوظيفة؛ بشكلٍ يُمكن إخضاعه للقياس والمُقارنة، ثم التّقويم من خلال ما يُتاح من معلومات تُمثّل قاعدة للتغذية الراجعة الداعمة لتوجهات التّطوير⁽³⁾.

والتعريف الإجرائي لتطوير الأداء: هو العملية المُتمثلة في تقويم النشاط المُنفذ وقياس مدى توافقه مع الأهداف الموضوعية لتطوير الكفايات والمهارات المُتنوعة لدى أعضاء وحدات إدارة الأزمات التعليمية حتى يتم التمكّن من القيام بأدوارهم بأعلى كفاءة في الأداء.

(1) أحمد زكي بدوي، مُعجم المُصطلحات الإدارية، مرجع سابق، ص 11.

(2) علي السلي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، ط2، مكتبة غريب، القاهرة، 2009م، ص 287.

(3) تغريد بنت عبد الله بن هبدان، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، المجلد (37)، العدد (12)، كلية التربية، جامعة أسيوط، ديسمبر 2021م، ص 75.

الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات من الأحدث للأقدم:

أولاً- الدراسات العربية:

1- دراسة مرح محمد أحمد ياسين (2023)⁽¹⁾: هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي بالتطبيق على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث تم استخدام المنهج الكمي. وتم توزيع 200 استبانة على الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تم اختيارهم من خلال عينة هادفة. كما تم استخدام برمجية (Spss) و (Amos) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في الالتزام التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في التمكين النفسي. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، وأن التمكين النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة الحالية بالاستمرار في تعزيز التدوير الوظيفي والتمكين النفسي بغرض زيادة الكفاءة والفاعلية وبالتالي تحقيق الالتزام.

2- دراسة دلال بنت خشمان سعيد (2022)⁽²⁾: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى

(1) مرح محمد أحمد ياسين، أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي، الدور الوسيط للتمكين النفسي - دراسة تطبيقية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج31، ع2، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين، 2023م، ص56-87.

(2) دلال بنت خشمان سعيد، أثر التدوير الوظيفي ودوره في تطوير الأداء الإداري للموظفات الإداريات في جامعة الجوف بمجمع الطالبات بمدينة سكاكا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الجوف، 2022م.

أثر التدوير الوظيفي ودوره في تطوير الأداء الإداري للموظفات الإداريات في جامعة الجوف بمجمع الطالبات بمدينة سكاكا، ولتحقق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن جميع الإدارات في مجمع الطالبات بمدينة سكاكا. قد بلغت مجموع العينة (187) واستجاب للأداة (180) إدارة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشكل عام، ونتائج التحليل لبيانات الدراسة أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في جامعة الجوف وكما بيّنت النتائج أن المتطلبات اللازمة لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي في جامعة الجوف متوفرة بنسبة عالية. وفي المقابل فإن التدوير الوظيفي يساعد من رفع الروح المعنوية للموظفات داخل الإدارات في الجامعة. وتبين نتائج التحليل الإحصائي للدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسط إجابات العينة بين التدوير الوظيفي والأداء الإداري للموظفات الإداريات في جامعة الجوف، تعزى إلى البيانات الشخصية. وفي ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة بشقيها النظري والميداني.

3- دراسة إيمان فوزي عبد الحميد (2021)⁽¹⁾: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى

دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (153) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

(1) إيمان فوزي عبد الحميد، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج3، ع1، كلية التربية - جامعة أسيوط - مركز تعليم الكبار، 2021م.

4- دراسة موسى بن سليمان الفيبي وآخرون (2021)⁽¹⁾: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم الكبار وتعرف التحديات التي تواجه قادة مدارس تعليم الكبار عند استخدام الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القادة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي «الكيفي» لتوصل إلى معرفة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، والوقوف على واقع تطبيقها في مدارس تعليم الكبار، وذلك بتطبيق أداة «المقابلة» من إعداد الباحثين، حيث طبقت الأداة على عينة بسيطة يبلغ عددها عشرة من قادة مدارس تعليم الكبار في عدة مدن في المملكة؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء مرتفعاً وأن جميع قادة المدارس مدركون لأهميتها في مدارس تعليم الكبار في تسهيل مهامهم وخدمة الطلبة وطاقم المدرسة مستفيدون من التطبيقات التي تقدمها وزارة التعليم وأشارت الدراسة إلى أن هناك تحديات تواجه قادة مدارس تعليم الكبار في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي قسمها الباحثون إلى: أولاً: تحديات تقنية كانهقطاع الإنترنت وعدم توافره بشكل مستمر مما يعيق تنفيذ متطلبات الإدارة الإلكترونية، ثانياً: تحديات مادية، والتي تمثل في عدم توفر أجهزة لجميع أفراد الطاقم وعدم وجود صيانة للأجهزة، وانخفاض الميزانية المقررة لمدارس تعليم الكبار، ثالثاً: تحديات بشرية، وهي عدم وجود كادر إداري مدرب لمدارس تعليم الكبار يتقن استخدام التقنية والتعاون مع الأجهزة المتنوعة مما يبطئ تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5- دراسة عبير محمد فالح (2020)⁽²⁾: هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات

(1) موسى بن سليمان الفيبي، وآخرون، مرجع سابق، 2021م.

(2) عبير محمد فالح جحفل. التحديات التي تواجه إدارة التدريب والابتعاث في تقديم البرامج التدريبية لمعلمي مدارس تعليم. جمعية الاجتماعيين في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2020م.

(الإدارية، البشرية، التقنية) التي تواجه إدارة التدريب والابتعاث في تقديم البرامج التدريبية معلمي ومعلمات مدارس الكبار بمدينة الرياض، والكشف عن وجود فروق حول الاستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذه التحديات، تعزى لمتغيرات الدراسة، ولتحقيق تلك الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (705) مبحوث، استجاب منهم (39)، منهم (89) مديرة/ة ومدرّب/ة بإدارة التدريب والابتعاث، وإدارة تعليم الكبار، و(309) معلم/ة مدرس تعليم الكبار، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، ومنها: أن أبرز التحديات الإدارية هي الضعف في مراعاة التوازن بين الجانبين النظري والعملي في برامج التدريب المقدمة لمعلمي مدارس تعليم الكبار. بينما جاءت أبرز التحديات البشرية هي صعوبة الاستفادة من حملة الدراسات العليا المتخصصة في مجال تعليم الكبار لإعداد برامج التدريب لمعلم مدارس تعليم الكبار. بينما جاءت أبرز التحديات التقنية متعلقة برداءة شبكة الإنترنت داخل إدارة التدريب والابتعاث ومراكزها.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Lombo, Lombo, 2021)⁽¹⁾: هدفت إلى دراسة المتسربين من مراكز محو الأمية تعليم الكبار في كينيا من المدارس الثانوية ومساعدتهم في الحصول على التدريب المهني أو التعليم العالي، وتناولت أسئلة الدراسة طرق التدريس والتعلم والمناهج الدراسية المتبعة بأحد المراكز، كما ركزت على كيفية تلبيةها لطموحات الطلبة واحتياجاتهم وأهدافهم بناء على تصورات كل من المعلمين والمتعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أسباب التسرب من مراكز محو الأمية

(1) Lombo, Lombo S.: "Second Chance for School Dropouts in Kenya through Adult Education" Ph.D, Walden University, 2021.

وتعليم الكبار، وذلك من خلال التعرض لطرق التدريس والتعلم التي ركزت عليها مراكز محو الأمية وتعليم الكبار، وتلبية طموحات الطلبة بناء على احتياجاتهم التدريبية.

2- دراسة (Jackson et. al, 2019)⁽¹⁾: أكدت الدراسة على أن حوافز الموظفين والرضا الوظيفي يؤديان دورًا حاسمًا في تطوير الأداء المؤسسي؛ حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأنه إذا كانت هناك عدالة انعكس ذلك إيجابيا على تطوير الأداء المؤسسي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقيق الرضا الوظيفي يمكن المؤسسة من القدرة على التنبؤ بالأداء المؤسسي في المستقبل، وأن الأداء المؤسسي يحقق مزيدا من الشفافية وضمان الجودة والأداء العالي ويضمن وجود صلة واضحة بين الأداء والنتائج.

3- دراسة (Mararia, 2018)⁽²⁾: هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير المعرفة واكتسابها وتخزينها كممارسات في وزارة الأراضي والتخطيط العمراني وتأثيرها على أداء المنظمة، وقد استرشدت الدراسة بهدفين محددين هما تحديد تأثير اكتساب المعرفة على أداء المنظمات وتقييم تأثير خزن المعرفة على أداء المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط من الوصفي والتفسيري، تم اختيار عينة من (135) موظفًا، حيث إن مجتمع الدراسة يبلغ (1345) موظفًا في وزارة الأراضي والتخطيط العمراني. تم جمع البيانات باستخدام استبانة، وأثبتت الدراسة أن اكتساب المعرفة وتخزينها يؤثران على أداء وزارة الأراضي والتخطيط العمراني.

(1) Jacksonm, D, Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational performance in Uganda's of Subsector, Global Advanced Research, Journal of Management and Business Studies, Vol. (3), No (7)., 2019, P. 315-324.

(2) Mararia, A. & Mwangi, J. & Njoroge, J, Managing Knowledge to Improve Organizational, strategic Journals, 5(2), 2018,,: 2503-2517.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة لحظت الباحثة وجود توافق في الآراء بين أهمية التدوير الوظيفي على الرغم من اختلاف الأماكن التي تم إجراء الدراسات بها. واختلاف الوظائف والمؤسسات والباحثين إلا أنهم أجمعوا على أهمية التدوير الوظيفي، ومع استعراض منهجية الدراسات فمن الواضح أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة في الدراسة وتم تنفيذه على عينات مختلفة وفقاً لمجتمع الدراسة.

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي لاستخلاص نتائج هذه الدراسة، ويتكون مجتمع عينة الدراسة من الإداريين العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار (هيئة محو الأمية) في جمهورية مصر العربية.

وبناءً على ما سبق يتضح أنَّ أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع التدوير الوظيفي في مجالات مختلفة، ولم تتناول التدوير الوظيفي كمدخل لتطوير أداء العاملين بهيئة تعليم الكبار.

أقسام الدراسة:

تتضمن الدراسة عدة أقسام:

- 1- القسم الأول: الإطار العام للدراسة.
- 2- القسم الثاني: الإطار النظري للدراسة.
- 3- القسم الثالث: الإطار الميداني للدراسة.
- 4- القسم الرابع: نتائج الدراسة والمقترحات الإجرائية.

*

القسم الثاني: الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: الأسس النظرية للتدوير الوظيفي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة:

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

• مفهوم التدوير الوظيفي:

يُعرَّف لغةً من مادة، دار، دوارًا، دَوْرَانًا: تعني طاف حول الشيء، وأيضًا منها الدوارة: كل ما تحرك الشيء ودار⁽¹⁾.

ويُعرفه نبيل مرسي (2010): بأنه الانتقال الذي تتبعه بعض المؤسسات القائمة على تنويع الخبرات لدى الموظفين، وأيضًا عندما لا تتوافر هذه الخبرات خارجها⁽²⁾. وهو النظام المرتب بالعمل والقيام فيه بتكليف الموظف بأداء المهمات والعمل، ويتم ممارسة مهمات وظيفية محددة، وبعد مدة زمنية محددة كافيته لإتقان العمل، يُنقل إلى عمل جديد أو وظيفة جديدة⁽³⁾.

(1) إبراهيم أنيس، وعبد الحليم الصولجي منتصر، وأحمد عطية، المعجم الوسيط، ط4. دار الشروق، مصر، 2018م، ص302.

(2) نبيل مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2010، ص12.

(3) إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص129.

وأشار إليه حسين الوادي محمد (2012) «بأنه يتيح للموظف التناوب على مواقع العمل المختلفة من موقع إلى آخر حسب الحاجة، ولا يحدث ذلك إلا عندما يُدرَّب الموظف ويكتسب مهارات العمل المختلفة»⁽¹⁾.

كما يُعدُّ التدوير الوظيفي: الإستراتيجية أو الأسلوب الإداري المناسب للقيام بكل الملامح السلبية وأيضاً المقدرة على استيعاب المتغيرات التي تُحيط بالمؤسسة⁽²⁾.

مما سبق يمكن تعريف التدوير الوظيفي إجرائياً بأنه: مدخل من المداخل الإدارية المنظمة والمخطط لها مسبقاً بموجبه يتم تحريك ونقل العاملين بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة محددة بفترة زمنية معينة، مما يثري من مهاراتهم وخبراتهم بحيث تكون لديهم القدرة على أداء الوظائف المختلفة وأيضاً الاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة الأمر الذي يترتب عليه تحسين الأداء للعاملين والمنظمة كلها، وأيضاً القدرة على مواجهة المشكلات التي تقابله في أثناء عمله بتقنية عالية.

• أهداف التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي إحدى الأساليب الحديثة والتي تحفز الموارد البشرية على ممارسة وظائفهم على اختلافها بإبداع وتميز، لكن يتطلب التدوير الوظيفي إلى تجهيز وتهيئة من قبل الموارد البشرية وتنميتهم على المهارات الفنية والإدارية الحديثة⁽³⁾.

فهناك العديد من الأهداف التي أشار إليها الباحثون حول التدوير الوظيفي،

(1) حسين الوادي محمد، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018م، ص 257.

(2) إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سابق، ص 130.

(3) نزار علي، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية «دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو». مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، العدد (5)، المجلد 4، 2017، ص 1170.

حيث وضع عليوة الهدف منه، سواء للموظف أو المستوى الوظيفي ذاته، يكمن فيما يلي⁽¹⁾:

1- التدريب لأجل القيام بالأداء الحسن في العمل ووفق وظيفة محددة، فالغاية من التدوير الوظيفي هي كسب النمو والتطور من أجل التقدم في الأعمال وتحقيق المناصب العليا.

2- أن التدوير الوظيفي يسعى إلى التميز في اتخاذ القرارات وتقييمها، فالتدوير يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمنظمة وزيادة في أدائهم الوظيفي.

3- يعلم التدوير الوظيفي الفرد الكثير من الأعمال المتنوعة في الوحدات أو الأقسام إضافة إلى أنه يساعد الأفراد على استكشاف اهتماماتهم.

وترى الباحثة أن أحد أهم أهداف التدوير الوظيفي هو تنمية خبرات وقدرات، حيث إنه معد لتعداد التجارب والاحتكاكات في بيئات عمل جديدة فإن ذلك يسهم في وصول العاملين إلى مستويات أداء ذات جودة عالية، وأن التدوير الوظيفي يعتبر أحد أهم إستراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات - على حد سواء - لكونه يسهم في اكتساب العاملين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل والإلمام بالمهام المختلفة للمؤسسة ويحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين، ويخفف من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل.

• معوقات التدوير الوظيفي:

من الطبيعي أن تواجه أية عملية تطوير أو تنمية بعض المعوقات التي تحد من تطبيقها أو تحقيق النتائج المرجوة منها في بعض الأحيان، وأسلوب التدوير الوظيفي

(1) Elewa. E, Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations. Unpublished Master thesis. The Islamic University-Gaza, Palestine, 2017, 13-14.

كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات قد تواجهه بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيقه أو تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح. وترى إيمان فوزي عبد الحميد (2021)⁽¹⁾ أنه على الرغم من سلبيات ومعوقات التدوير الوظيفي فإنها لا تقلل من أهمية وإيجابيات تطبيقه، إذ إن معظم هذه السلبيات والمعوقات من الممكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية التي يجب على الإدارة الإلمام بها إذا ما كانت عازمة على تطبيقه وتحقيق الأهداف المنشودة منه.

ويلخص المحاميد (2020)⁽²⁾ المعوقات التي من الممكن أن تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بصورة صحيحة والتي تتمثل بوجود بعض النظم والتشريعات الوظيفية غير المناسبة لهذا الأسلوب، وكذلك ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد الموظفين فيها، كما أن عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعلة يعيق تحقيق نتائج التدوير الوظيفي بصورة فاعلة إضافة إلى الاختلاف بين الموظفين من حيث الخصائص الشخصية ووجود الهيكل التنظيمي المعقد لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وقلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات.

ويرى نور خليل سلطان (2021)⁽³⁾ أن استفادة بعض المديرين والموظفين من

(1) إيمان فوزي عبد الحميد، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، 1(3)، 2021م، ص 112.

(2) شفاء ساكت المحاميد، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020م، ص 30.

(3) نور خليل سلطان، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل - فلسطين، 2021م، ص 84.

نجاحات الآخرين ونسبها لهم، وتضرر بعض الموظفين والمدارى من مشاكل سابقهم يجعل من تطبيق التدوير الوظيفي ليس بالأمر اليسير، ولكون تطبيق التدوير الوظيفي يحتاج إلى درجة عالية من الموضوعية والحيادية والشفافية في التعامل مع الأسس والمعايير، وأن الحياد عن الفكرة الأصلية للتدوير الوظيفي وتحوله لمجرد ترقيات ونفي لبعض الموظفين هو من بين السلبيات والمعوقات المؤثرة في رفض التدوير الوظيفي أو عدم تحقق نتائجه المرجوة.

كما أوردت زينب السحيمي (2017) من معوقات التدوير الوظيفي ما يلي⁽¹⁾:

- 1- ضعف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وضعف ثقافة العاملين لأهمية التطوير الوظيفي، ونظرتهم السلبية حول التغيير والتطوير داخل المنظمة.
- 2- وجود بعض القوانين والأنظمة التي تقف حاجزاً أمام تطبيق التدوير الوظيفي.
- 3- عدم وعي إدارة التطوير داخل المنظمة بأهمية التدوير الوظيفي.
- 4- غياب الحوافز المادية والدوافع المعنوية في بعض المنظمات.
- 5- عدم وضع الموظف المثالي في المكان الملائم وخاصة لدى المدراء.

وتعقيباً على ما سبق ترى الباحثة بأن التدوير الوظيفي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات على اختلاف أعمالها كما أنه يعزز من قدراتهم، ويجلب تأثيراً إيجابياً للعاملين في المنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والجودة لكونه يكسب العاملين مهارات جديدة في العمل، لذا ترى الباحثة ضرورة تطبيقه داخل المنظمات لدوره الإيجابي في زيادة كفاءة أداء العاملين مع ضرورة الاستعانة بآراء العاملين وموافقتهم على ذلك.

(1) زينب السحيمي، التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري، قواعد تحفيزية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، عدد (3)، 2017م، ص318.

• متطلبات التدوير الوظيفي:

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

1- التدريب وتطوير القدرات: لا بد على المنظمات التي تواجه العديد من المشكلات الإدارية أن تستخدم أفضل الإستراتيجيات التدريبية من أجل تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية لدى العاملين في المنظمة، ولتحقيق أداء أفضل للعاملين في المؤسسات فأولتهم العناية والتأهيل والتدريب، ويتم ذلك عن طريق إقامة برامج تدريبية يتم عن طريقها تنمية قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، فالمنظمة التي ترغب بتحقيق التميز تلجأ إلى تطوير العاملين فيها من خلال الأنشطة التدريبية في جميع ميادينها وذلك لتحقيق الجودة الشاملة للمنظمة، حيث يعد التدريب من الأنشطة الفاعلة لإدارة الموارد البشرية، فالدول المتقدمة والمؤسسات المتنوعة قد تنفق أموالاً هائلة لتدريب العاملين، وهذا يعني بمدى اهتمام تلك الدول بعناصرها البشرية وبالعملية التدريبية والبرامج التدريبية المقدمة وذلك لأجل تحسين أدائهم الوظيفي، والعمل على تحسين أساليب العمل للسعي نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحسين الإنتاجية والتي تؤدي بالطبع إلى تحسين الخدمات المقدمة في المنظمة⁽¹⁾.

2- إستراتيجية التطور الوظيفي: يعتبر المورد البشري من أبرز مكونات المنظمة لاعتبار أساس المنظمة ومحرك الأعمال والأنشطة فيها كافة ومصدرًا مهمًا لتحقيق التميز وخاصة عندما يتميز بمهارات وقدرات تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليه، ومن أجل ما تشهده بيئة الأعمال داخل المنظمة من تسارع وتنافسية مع المنظمة الأخرى لا بد من إعادة النظر في قدرات الموارد البشرية سواء القدرات المعرفية أو

(1) Nda. M and Fard. R. The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. Global journal of commerce and management perspective, Vol.2 (6): 91-93 (November-December, 2013), p 91.

المهارية والعمل على تطويرها بما يتلاءم والتطور الهائل الذي يشهده العصر الحالي⁽¹⁾.

3- **النظم والإجراءات:** إن المنظمات التي تعمل بشكل فاعل في بناء سياسات إستراتيجياتها وتطوير المهارات العقلية لدى العاملين فيها، بحيث تمتلك القدرة على التعلم الذي يحفز من الابتكار والإبداع، فقد يهتم القادة فيها بمستوى عال في إدارة العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في تقديم أفضل الخدمات للمنظمة، فتعرف النظم والإجراءات بأنها: «النظام المتبع داخل المنظمة في إدارة الموارد البشرية لتطوير المهارات العقلية والفنية لموظفيها، والخطوات التي تتبعها لحث موظفيها على الابتكار»⁽²⁾.

وتشير الباحثة إلى أن المؤسسات تواجه - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها - تحديًا مشتركًا يتمثل في حاجاتها لرفع مستوى أدائها حتى تستطيع القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير السريع وأصبحت إدارة وقيادة التغيير ضمن المصطلحات والمفاهيم والممارسات التي تشق طريقها في عالم الإدارة الحديثة لأن من صفات الكون الدوران والحركة فلو ظل ثابتًا لعم الركود في شتي جوانب الحياة العلمية والعملية ودائمًا ما يبدأ التغيير داخل المؤسسات والمنظمات بدءًا من العامل أو الموظف فالعصر البشري اليوم أصبح في أشد الحاجة إلى التغيير والتطوير المستمر ليزيد من خبراته وقدراته فبات الحكم اليوم على جودة المنظمة وكفاءتها من خلال قدرتها على مسايرة كل أنواع التغيير، ولذلك فإن المتطلبات السابقة تسهم بشكل كبير في سير عملية التدوير الوظيفي في بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية بشكل سلس، دون وجود اعتراضات من قبل العاملين خاصة وأن عملية التدوير في حال توافر هذه المتطلبات تتم وفق أسس علمية مدروسة.

(1) Richman. N. Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 1 (2). 2025, p125.

(2) زينب السحيمي، مرجع سابق، ص 320.

المحور الثاني: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء بالهيئة العامة لتعليم الكبار:

تأتي قضية تطوير الأداء الإداري بالهيئة العامة لتعليم الكبار في مقدمة التطورات التي تسعى جميع دول العالم على تنفيذها حيث إن تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية والمنظمات يتطلب اتباع أساليب إدارية حديثة داخل تلك المنظمات لتساعدها على تحقيق أهدافها، فالأداء الإداري يشكل أهمية أساسية لأيئة منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة لسيطرة وفرض للسلطة على العاملين بل أداة للتشخيص المحكم الموضوعي لأداء جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال الإدارية.

ومن أهم هذه الأساليب أسلوب التدوير الوظيفي باعتباره أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار لمسايرة التغييرات الحاصلة في بيئتهم، والقضاء على الروتين والجمود في أعمالهم، فالتدوير الوظيفي يعني نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى ويوجهه لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ووفق خطة إدارية مدروسة، كما يعتبر أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية.

كما يعتبر التدوير الوظيفي من أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمنظمات على حد سواء وهو أساس الحركة والتنقلات في المنظمة، وتظهر أهميته من خلال إكساب العاملين خبرات جديدة، ومهارات متنوعة وفي الوقت نفسه يعمل على تجديد الروح وظهور كفاءات جديدة لدى المنظمة.

وتبرز أهمية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري في التعليم الجامعي من خلال الفوائد التي تعود على بالهيئة العامة لتعليم الكبار منه منها:

أولاً- بالنسبة للقيادات الإدارية داخل الهيئة العامة لتعليم الكبار:

يساعد التدوير الوظيفي على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل خبراتهم وتكسبهم خبرات متنوعة كما تطلق قدراتهم على الابتكار ويساعد على توسيع نظرهم وتفعيل مبدأ العدالة والإدارة الثرية كونها مطلبًا حتميًا للارتقاء بجهود التنمية⁽¹⁾.

ثانيًا- بالنسبة للهيئة العامة لتعليم الكبار:

يعمل التدوير الوظيفي على حل مشكلة النقص الكمي والكيفي في الموارد البشرية ويساعد الهيئة في التكيف مع التحديات المعاصرة في نواحي العمل وذلك يجعل لديها قدرة تنافسية قد لا توجد لدى المنافسين في المجال وبذلك يعد وسيلة وقائية وعلاجية في وقت واحد تساعد المؤسسة على التجديد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة⁽²⁾.

وتعقيبًا على هذا يمكن القول إن التدوير الوظيفي في المنظمات والمؤسسات له دور مهم في تقدمها بالإضافة إلى كونه وسيلة فاعلة في مواجهة الفساد الإداري لما يقوم به من إحساس الموظف بأن وجوده في منصبه ليس مستمرًا ومعرض لترك منصبه في أي وقت، ويعمل أيضا على تحسين أداء العاملين وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ومن هنا يتبين أن التدوير الوظيفي له دور مهم في زيادة دافعية الأفراد داخل المنظمة سواء أكانت تعليمية أم صناعية أم حكومية ليؤدوا أعمالهم وابتكرون فيها مما يسهل الطريق أمام متخذي القرار داخل المنظمة في الكشف عن المواهب

(1) ناصر ذكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص 166.

(2) المرجع نفسه، ص 143.

والقدرات الكامنة داخل أفرادها وتدعيم نقاط القوة وحذف نقاط الضعف الأمر الذي يؤدي إلى إحداث التطور بالمنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن القول إن التدوير الوظيفي له دور كبير في إحداث التغيير إذا أحسن استخدامه ومراعاة شروط تنفيذه للوصول إلى الأهداف المطلوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ويجب أن تسعى المؤسسات إلى العمل على تطبيقه بداخلها؛ ولذلك من الضروري العمل على تفعيله والأخذ به داخل المؤسسات للإفادة منه لأنه أسلوب إداري يمكن من خلاله التقدم والنهوض بالمؤسسة ورفع مستوى العاملين فيها وفتح الطريق أمام أصحاب المواهب الشابة للظهور على ساحة التطور والتعبير عما بداخلها من إمكانيات.

وجدير بالذكر أن للتدوير الوظيفي العديد من الآثار الإيجابية التي يستفيد منها العاملون أو أصحاب المناصب الإدارية إذا تم العمل به داخل المؤسسة وهي على النحو التالي:

- اكتساب العاملين مهارات وخبرات حديثة؛ حيث يعمل التدوير الوظيفي على مساعدة العاملين من اكتساب الخبرات الجديدة من خلال التعاون بين زملائهم والإفادة من خبراتهم.

- رفع مستوى الإنتاج والرضا الوظيفي؛ يعمل التدوير الوظيفي على رفع مستوى الإنتاجية ويزيد من درجة الرضا الوظيفي لكل منهم في المكان المناسب له يشعر بقيمة ما يؤديه من أعمال، وكلما زادت درجة الرضا الوظيفي كلما زادت القدرة على العطاء وبذل جهد كبير لتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها.

- التطوير والإبداع في أثناء أداء العمل؛ من النقاط المضيئة للتدوير الوظيفي عملية تحسين العمل والإبداع فيه وذلك بما يقدمه من آراء وأفكار جديدة وخطط

عمل جديدة يتم طرحها من قبل العاملين في حالة تحركهم من وظيفة لأخرى وذلك من أجل جلب ثقة رئيس العمل في العمل، فالتدوير الوظيفي يشجع الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية المتميزة وبالتالي يزيد الإنتاج والرضا الوظيفي.

- زيادة الدافعية لدى الموظفين والقيادات الإدارية؛ فالتدوير الوظيفي يركز على إيجابيات وقدرات الموظفين وبالتالي يرفع من مستوى الدافعية لديهم ويعمل على تحفيز القيادات الإدارية كما أنه يساعد على كشف الفوارق الفردية للموظفين والقيادات العليا.

- القضاء على الروتين والبيروقراطية؛ يعمل التدوير الوظيفي على القضاء على روح الرتابة والملل والروتين الشديد ويعمل على نشر مبدأ الشفافية داخل المنظمة.

- يساعد على رفع مستوى أداء العاملين من خلال عمل المرؤوسين تحت إشراف قيادات مؤهلة⁽¹⁾.

- يعمل على ظهور مواهب وقدرات بداخل العاملين؛ يتم استخراجها عن طريق التكليف بالمهام والمسؤوليات.

- يعمل على القضاء على جمود الوظيفة.

- يعمل على توفير فرص كبيرة لاستخدام القوى البشرية بشكل أفضل مما يمنح المنظمة القدرة على تحقيق ذاتها.

- يقضي على الصعوبات التي تعترض إلى العمل الإداري ووضع الحلول المناسبة لها نظراً لما يسود العمل الإداري من مشكلات وصعوبات تحول دون تحقيق الأهداف كان لا بد من وضع حلول بديلة للقضاء على هذه الصعوبات وكان من أهم هذا الاقتراحات تطبيق مدخل التدوير الوظيفي داخل المؤسسة.

(1) مساعد الفران، التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، عدد (81)، الرياض، 2011م، ص 190.

- يوفر الكثير من الوقت والجهد في مجال التدريب الإداري؛ حيث يساعد التدوير الوظيفي على إنجاز المهام المكلف بها وفي وقت قصير الأمر الذي يترتب عليه توفير الكثير من الوقت والجهد في تدريب العاملين داخل مجال التدريب الإداري.
 - يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة الأمر الذي يترتب عليه زيادة ممارسة الفرد وزيادة طاقته الإنتاجية فكلما زادت سعادة الفرد كلما زادت قدرته على العمل.
 - يعطي قوة للمؤسسات التي تطبق ذلك المدخل بما يضمن البقاء والاستمرارية.
 - يعد أحد طرائق التعلم المتبعة داخل المنظمات للمساعدة في مواجهة تحديات البيئة التنافسية.
 - يساعد في تخفيف ضغوط العمل كما يؤدي إلى رفع الإنتاج وزيادة مشاعر المساواة بين العمال.
 - يعد أداة لتشجيع العمل الجماعي والإنتاجية الفاعلة التي تتيح الفرصة لزيادة الإحساس بالثقة بالنفس لدى الموظفين وأيضًا يعمل على تعدد أساليب الإدارة والقيادة والتطوير المهني للأفراد.
 - يعمل على إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة.
- وبناء على ما سبق عرضه من إيجابيات للتدوير الوظيفي فإنه يمكن القول إن هذه الإيجابيات ليس حتمًا وضروريًا أن يتم الحصول عليها في وقت واحد وأن تحقق جميع النتائج المطلوبة منها بل يمكن الاستفادة منها على مدار الوقت إذا أحسن تطبيق التدوير الوظيفي.

*

القسم الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاً- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع التدوير الوظيفي في الهيئة العامة لتعليم الكبار.

ثانياً- عينة الدراسة الميدانية ومواصفاتها:

(أ) تحديد مجتمع الدراسة: تحدد مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار فرع سوهاج التي تم اختيارها وهي: (سوهاج - جهينة - المراغة - دار السلام - طما - طهطا - البلينا - المنشأة - ساقلته - جرجا - أخميم)، حيث إن تحقيق أية دراسة ميدانية لأهدافها ونجاحها يرتبط إلى حد كبير بحسن اختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصل وبلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (224).

(ب) تحديد عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة الميدانية والتي تتيح لكل فرد في مجتمع الدراسة الفرصة ليكون أحد أفراد العينة.

(ج) وصف عينة الدراسة: اختارت الباحثة عينة ممثلة منها، مكونة من عدد (224) من الإداريين العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار هيئة محو الأمية في جمهورية مصر العربية بمحافظة سوهاج، كما تم تحديد إحدى عشر إدارة تمثل محافظة سوهاج جغرافياً.

وقد بلغت نسبة العينة بالنسبة 82% من المجتمع الأصلي الذي يبلغ عدده (244) تبعاً لإحصائية عام 2024/2023م⁽¹⁾؛ ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة والفاقد والعائد والمستبعد والصالح من الاستبانة والنسبة المئوية للصالح منها.

(1) الهيئة العامة لتعليم الكبار، إحصائية عدد موظفين هيئة تعليم الكبار بسوهاج، القاهرة، 2024/2023.

جدول رقم (1)

عدد الاستبانات الموزعة والفاقد والمستبعد والصالح منها والنسبة المئوية لها

الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
220	20	200	-	200	82%

ثالثاً- أداة الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، اعتمدت الدراسة على استبانة للتعرف إلى واقع التدوير الوظيفي ودوره في تطوير الأداء الإداري بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية.

(أ) وصف أداة الدراسة: في ضوء الخطوات السابقة تم صياغة الاستبانة على

النحو التالي:

1- غلاف الاستبانة.

2- مقدمة وتعليمات الاستبانة الخاصة بالتحكيم.

3- بيانات أساسية (والتي ستكون في الصورة النهائية بعد التحكيم): وقد تضمنت الاسم (اختياري)، الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة - عدد مرات التدوير (الوظيفي).

4- محاور الاستبانة: وقد شمل هذا الجزء من الاستبانة محورين، وتضمنت (29)

عبارة، وهي كالتالي:

المحور الأول: «واقع دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية»، وتشتمل على (13) عبارة.

المحور الثاني: «معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في

جمهورية مصر العربية»، وتشتمل على (16) عبارة.

(ب) صدق أداة الدراسة (Validity): يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أداة القياس - أي أداة الدراسة - ما وضعت لقياسه فعلاً، وللتأكد من صدق أداة الدراسة استخدمت الباحث طريقتين لقياس الصدق على النحو التالي:

1- صدق المحتوى (صدق المحكمين Logical Validity): يعكس تحديد الصدق بالطريقة المرتبطة بالمحتوى، مدى تمثيل مفردات المقياس - أي أداة الدراسة - للمجال الذي نريد قياسه.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين وبعض من أساتذة كليات التربية في التخصصات المختلفة ببعض الجامعات المصرية وغيرها، والذين كانت لهم دراسات أو أبحاث في هذا المجال أو إحدى المتغيرات المرتبطة به بغرض التحكيم وذلك للتأكد من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله، وما إذا كانت العبارات واضحة وتنتمي إلى المحور المحدد لها، وتحديد غموض بعض العبارات لتعديلها وإضافة المناسب لكل عبارة على حدة، وبعد أخذ الملاحظات بعين الاعتبار وعقد لقاءات فردية مع السادة المحكمين لاستيضاح آرائهم تمت إعادة صياغة الأداة، وحذف وتعديل بعض العبارات التي لم تلقَ قبولاً من أغلب السادة المحكمين حتى تم التوصل للصورة النهائية لأداة الدراسة بحيث أصبحت صادقة في قياس ما وضعت من أجله.

2- الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي): اعتمدت الباحثة في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى التعرف إلى مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل بيرسون الداخلي Pearson Correlation بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى «صدق المضمون»

وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط
1	دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية	0.89
2	معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية	0.90
	الاستبانة ككل	0.88

اتضح من الجدول السابق رقم (2) ارتباط المجالات الخمسة للاستبانة مع الدرجة الكلية بارتباطات موجبة ودالة إحصائية، مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

(ج) ثبات أداة الدراسة (Reliability): تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ Alpha-Chronback، لحساب ثبات أوزان عبارات البطاقة، ومعرفة اتساقها وتجانسها مع بعضها البعض، حيث يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل عبارة، وقد بلغ معامل الثبات معدلاً مرتفعاً يوحي بالثقة في النتائج التي تم التوصل إليها، وأن معامل الثبات في «واقع دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية» 0.89، وفي عناصر «معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر» 0.90، وبالتالي فإن معامل ثبات الاستبانة ككل 0.88، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى إمكانية الاعتماد على الأداة بدرجة مقبولة من الثقة.

رابعاً- المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) وللتحقق من كفاءة أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة عددًا من الأساليب الإحصائية منها:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة.

2- معادلات ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الأداة (الاستبانة)

3- ألفا كرونباخ حساب صدق الأداة (الاستبانة).

4- الوزن النسبي للعبارات.

*

القسم الرابع: نتائج الدراسة المقترحات الإجرائية

نتائج المحور الأول: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات:
دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	يساعد التدوير الوظيفي على رفع مستوى أدائي المهني	2.35	1.120	مرتفعة	10
2	يسهم التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين على العمل	2.44	1.201	مرتفعة	4
3	يساعد التدوير الوظيفي على رفع الروح المعنوية في أثناء العمل	2.28	1.112	متوسطة	11

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
4	تتنامي خبراتي ومهاراتي من خلال التدوير الوظيفي	2.36	1.012	مرتفعة	9
5	يسهم التدوير الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل	2.20	1.221	متوسطة	13
6	يساعد التدوير الوظيفي على التطوير الذاتي للموظفين	2.37	1.219	مرتفعة	8
7	يساعد التدوير الوظيفي على زيادة الإبداع والابتكار في العمل	2.45	1.110	مرتفعة	3
8	يساعد التدوير الوظيفي على إدارة الوقت بفاعلية أكبر	2.53	1.171	مرتفعة	1
9	يساعد التدوير الوظيفي على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل	2.52	1.120	مرتفعة	2
10	يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية	2.39	1.220	مرتفعة	7
11	يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز روح الانتماء للهيئة	2.23	1.219	مرتفعة	12
12	يساعد التدوير الوظيفي على التحسين المستمر لأدائي المهني	2.40	1.124	مرتفعة	6
13	يسهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة	2.43	1.220	مرتفعة	5
	البعد ككل	2.38	1.225	1.012	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (3) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (8): «يساعد التدوير الوظيفي على إدارة الوقت بفاعلية أكبر» في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (1.171)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد ضرورة تحسين أداء التدوير الوظيفي

لتحقيق أعلى مستوى تفاعلي لإدارة الوقت، ولذا يستوجب توافر طرق وأساليب وتقنيات حديثة تساعد في تحسين أداء العاملين بالهيئة، بهدف تطوير أداء العاملين بالهيئة لتعليم الكبار، وبيان أهميته من خلال إكساب العاملين خبرات جديدة، ومهارات متنوعة كمهارة إدارة الوقت، كما أن إدارة الوقت تُسهم في التطوير والتدوير وتعمل على تجديد الروح وظهور كفاءات جديدة.

- جاءت العبارة رقم (9): «يساعد التدوير الوظيفي على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل» في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (1.120)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، حيث أثبتت العينة الكلية بالتزام الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم تبعاً لاحتياجات العمل، ومن خلال معرفة مستوى واقع الأداء يتحقق التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل، والتكيف مع أهداف العمل والاستفادة من الموارد المتاحة.

- جاءت العبارة رقم (7): «يساعد التدوير الوظيفي على زيادة الإبداع والابتكار في العمل» في المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (1.110)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد أن تطبيق التدوير الوظيفي أدى إلى تحسين أداء العاملين بالهيئة لتعليم الكبار، وتقليل الشعور بالملل من الأعمال المكررة، وإكسابهم الكثير من المعارف الشخصية والإدارية والتقنية والوظيفية وزيادة دافعيتهم نحو الإبداع والابتكار في العمل والعمل على التطوير الوظيفي لهم، ولذا يستوجب ضرورة التدريب المسبق للعاملين قبل تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي وتمكينهم من العمل في مهام مختلفة.

- جاءت العبارة رقم (2): «يسهم التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين على العمل» في الترتيب الرابعة بالنسبة لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (1.201)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد أثر فاعليات التدوير الوظيفي من خلال التحفيز الدائم لدى موظفيها، حيث أن تحفيز الموظفين والالتزام والمشاركة الوظيفية في الهيئة لتعليم الكبار يعزز التدوير الوظيفي، عندما يتم تدوير الموظفين في مهام متعددة ينتج لديهم مستوى الدافعية والتحفيز، وتزداد بالمشاركة في أعمال أخرى.

- جاءت العبارة رقم (13): «يسهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة» في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (1.220)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد أن الملل نتيجة للأعمال والمهام المتكررة ولذا ينبغي القضاء عليها، وإلى جانب هذا يسهم التدوير الوظيفي في التغيير على اعتبار أنه أساس الحركة والتنقلات في العمل، ومن أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين، وفي الوقت نفسه يعمل على ضخ دماء جديدة لدى الهيئة العامة لتعليم الكبار.

- جاءت العبارة رقم (12): «يساعد التدوير الوظيفي على التحسين المستمر لأدائي المهني» في المرتبة السادسة بمتوسط درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (1.124)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد إبراز أهمية وأثر

التدوير الوظيفي على تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة لتعليم الكبار، حيث إنه يعد أحد محاور اهتمام العاملين في الهيئة وأداة تحفيز لهم لإظهار قدراتهم وإبداعاتهم والتحسين المستمر لأدائي المهني في تنفيذ أعمالهم، وقد يؤثر مباشرة على الأداء.

- جاءت العبارة رقم (10): «يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية» في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.39)، وانحراف معياري (1.220)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد أثر التدوير الوظيفي على العاملين، حيث إكساب الموظف لخبرات وظيفية، وتلقي الخبرات وتنمية المهارات والتدريب، ومن ثم تتحقق المعرفة الشمولية للنظم الداخلية.

- جاءت العبارة رقم (6): «يساعد التدوير الوظيفي على التطوير الذاتي للموظفين» في الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (1.219)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد على تحقيق التدوير الوظيفي على التطوير الذاتي، وتحقيق أهداف للتدوير الوظيفي والتي من بينها تعلم الفرد لذاته العديد من الأعمال المختلفة في العمل والتدريب على القيام بالأداء الأفضل في العمل، وكسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (4): «تتنامى خبراتي ومهاراتي من خلال التدوير الوظيفي» في الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (1.012)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة

من أفراد عينة الدراسة تؤكد تحقق آليات ومعايير التدوير الوظيفي بما يخدم العمل، من خلال توافر العديد من المهارات والخبرات، مع مراجعة ملفات الأفراد الذين سيخضعون لعملية التدوير الوظيفي، ومعرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفاعل في كل مستوى إداري، وكذلك التعرف إلى الظروف المحيطة بكل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التدوير الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (1): «يساعد التدوير الوظيفي على رفع مستوى أدائي المهني» في الترتيب العاشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (1.120)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد رفع مستوى أدائي المهني للعاملين بالهيئة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء تحديد الحاجة للتدوير من خلال الخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف التطوير المحددة في خطة التطوير الفردية من قبل الهيئة العامة لتعليم الكبار، بالإضافة إلى تحديد الهدف والالتزام الزمني بخطة التدوير الوظيفي، مع تحديد برنامج التدوير الوظيفي، مع مراجعة ترتيبات تزويد الموظف لإنجاز الأعمال والمهام الإدارية في أثناء التدوير الوظيفي وآلية تدوير الموظف إلى الوظيفة الأساسية في أثناء عملية التدوير الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (3): «يساعد التدوير الوظيفي على رفع الروح المعنوية في أثناء العمل» في الترتيب الحادي عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.28)، وانحراف معياري (1.112)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، حيث يتطلب من الإدارة العليا للهيئة رفع الروح المعنوية للموظفين، وعليه تظهر أهمية التدوير الوظيفي في تبادل المهارات وتنمية القدرات للعاملين كافة.

- جاءت العبارة رقم (11): «يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز روح الانتماء للهيئة» في الترتيب الثاني عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (1.219)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد الدور الإيجابي لعمليات التدوير الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء التخطيط الجيد والمشاركة الفاعلة بين الموظفين في الهيئة، مما يعزز روح الحب والانتماء بين العاملين

- جاءت العبارة رقم (5): «يسهم التدوير الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل» في الترتيب الثالث عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.20)، وانحراف معياري (1.221)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، حيث يتطلب من الإدارة العليا للهيئة الحد من الأعمال الروتينية والأعمال المكررة، مما يفقد للعاملين الحماس وتقليل الإبداع والابتكار في العمل، ولذا يستوجب الحد من الرتبة وتنوع المهام الوظيفية حتى تسهم في زيادة الإنتاجية في العمل وإتمام عمليات التطوير والتدوير الوظيفي.

هذا ويتبين من خلال ما سبق أن دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية من أهم الأدوار التي ينبغي تفعيلها، حيث أن أسلوب التدوير الوظيفي أحد أساليب التطوير الوظيفي، الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار لمسيرة التغييرات الحاصلة في الهيئة العامة لتعليم الكبار، ومن ثم يستوجب القضاء على الروتين والجمود في أعمال الهيئة، وممارسة الموظف لأعمال أخرى بشكل منظم ووفق خطة إدارية مدروسة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة دلال بنت خشمان سعيد (2022)، ودراسة إيمان فوزي عبد الحميد (2021).

نتائج المحور الثاني: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر:

البعد الأول: معوقات إدارية وتنظيمية:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة

حول عبارات: معوقات إدارية وتنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي	2.60	1.234	مرتفعة	2
2	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعل في الهيئة العامة لتعليم الكبار	2.80	1.012	مرتفعة	1
3	الثقافة السلبية تجاه أساليب التطوير والتغيير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار	2.52	0.921	مرتفعة	3
4	ضعف الدوافع المعنوية في الهيئة العامة لتعليم الكبار	1.75	1.115	متوسطة	4
	البعد ككل	2.45	1.234	مرتفعة	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (4) يتضح موافقة عينة الدراسة على حول عبارات معوقات إدارية وتنظيمية بدرجة مرتفعة، حيث تشير إجمالي استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (1.234).

وقد قامت الباحثة بترتيبها حسب موافقة أفراد العينة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (2): «عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعل في الهيئة العامة لتعليم الكبار» في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث

تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (1.012)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد ندرة وجود نظام معلومات إدارية فاعل في الهيئة العامة لتعليم الكبار، وبالتالي يستوجب تفعيل نظام معلوماتي إداري فاعل في الهيئة العامة لتعليم الكبار بهدف تحديد المواقع الإدارية التنظيمية التي يحتاج العاملون بها إلى تدوير، مع وضع إجراءات تخطيطية تضمن مرونة التحركات الإدارية، وتحقيق أقصى استفادة من العمل بالهيئة مع توسيع قاعدة المهارات الإدارية والتنظيمية بالهيئة العامة لتعليم الكبار.

- جاءت العبارة رقم (1): «عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي» في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (1.234)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، حيث أثبتت العينة الكلية عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار، حيث يُعد التدوير الوظيفي من الأساليب التدريبية ذات الأهمية البالغة في تطوير الأعمال وتحديثها بالهيئة العامة لتعليم الكبار، ودفع الهيئة العامة قدماً لتحقيق أهدافها العليا وتطوير قدرات أفرادها، ومن ثم يساعد العاملين بالهيئة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، وهذا يدعو لوجود لوائح وقوانين تنظم عمليات التدوير الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (3): «الثقافة السلبية تجاه أساليب التطوير والتغيير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار» في المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (0.921)، أي يرى أفراد العينة أن هذا

يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد وجود الثقافة السلبية تجاه أساليب التطوير والتغير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار، ومن هنا تظهر الحاجة للتدوير الوظيفي نتيجة لضعف المعارف والمهارات لدى الهيئة العامة لتعليم الكبار، انتشارا لمحسوبة، والجمود الوظيفي، وبالتالي ضرورة إحداث التطوير والتغيير لمواكبة التطورات، كما يعد التدوير الوظيفي أداة فاعلة لتطوير الأداء وتحسينه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث إن الاتجاهات الحديثة تؤكد على ضرورة امتلاك العاملين للمعلومات وحرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتقديم أفضل ما لديهم.

- جاءت العبارة رقم (4): «ضعف الدوافع المعنوية في الهيئة العامة لتعليم الكبار» في الترتيب الرابع بالنسبة لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (1.75)، وانحراف معياري (1.115)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن نسبة متوسطة من أفراد عينة الدراسة تؤكد ضعف الدوافع المعنوية في الهيئة العامة لتعليم الكبار، مما لا يتيح لهم فرصا ملائمة للابتكار والتجديد، كما قد يتسبب في ظهور الكثير من الظواهر السلبية، كالشعور بالملل والاستياء، والتقاعد المبكر من الخدمة، وارتفاع معدلات الغياب ترك العمل وغيرها، ولذا ينبغي الحث على التحفيز ورفع معنوياتهم ودوافعهم وميولهم تحقيقا لنمو وتطوير الهيئة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة دلال بنت خشمان سعيد (2022)، ودراسة إيمان فوزي عبد الحميد (2021)، ودراسة معاذ غسان إسماعيل (2019).

البعد الثاني: المعوقات المادية:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة

حول عبارات: المعوقات المادية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	قلة الحوافز المادية في الهيئة العامة لتعليم الكبار	2.55	0.881	مرتفعة	1
2	ضعف الموارد المادية المتاحة	2.40	1.317	مرتفعة	3
3	ضعف التجهيزات الخاصة بالهيئة العامة لتعليم الكبار	2.30	1.402	متوسطة	4
4	قلة النواحي التمويلية إلى تساعد في تحقيق أهداف تعليم الكبار	2.50	1.260	مرتفعة	2
	البعد ككل	2.44	1.128	مرتفعة	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (5) يتضح موافقة عينة الدراسة على حول عبارات المعوقات المادية بدرجة مرتفعة، حيث تشير إجمالي استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (1.128).

وقد قامت الباحثة بترتيبها حسب موافقة أفراد العينة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1): «قلة الحوافز المادية في الهيئة العامة لتعليم الكبار» في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.881)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد قلة الحوافز المادية في الهيئة العامة لتعليم الكبار وانعكاسه على الروح المعنوية للعاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار فرفع الروح المعنوية لدى العاملين ودعمهم بالحوافز المادية والمكافآت يتأثر بشكل كبير

باستراتيجية التدوير الوظيفي، وهذا يساعد على التنافس بين العاملين بالهيئة، وبالتالي تحسين العمل وتطويره.

- جاءت العبارة رقم (4): «قلة النواحي التمويلية التي تساعد في تحقيق أهداف لتعليم الكبار» في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.50)، وانحراف معياري (1.260)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، حيث أثبتت العينة الكلية قلة النواحي التمويلية مما ينعكس على تطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار، حيث يؤثر بدرجة أقل من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في الهيئة، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً، ولذا يستوجب إتاحة الموظف النواحي التمويلية تحقيقاً لأهداف وأهمية التدوير الوظيفي ولأهداف الهيئة العامة لتعليم الكبار.

- جاءت العبارة رقم (2): «ضعف الموارد المادية المتاحة» في المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (1.317)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد ضعف الموارد المادية بالهيئة العامة لتعليم الكبار، ويرجع ذلك لضعف تطبيق التدوير الوظيفي، الأمر الذي من شأنه بناء إمكانيات العاملين ورؤاهم المستقبلية وتعزيزه عن الفرص الوظيفية المرتبطة بمسارهم الوظيفي، لأن التدوير يزودهم بالمعارف والقدرات والخبرات اللازمة ويُسهم في إتاحة الموارد المادية لذلك.

- جاءت العبارة رقم (3): «ضعف التجهيزات الخاصة بالهيئة العامة لتعليم الكبار» في الترتيب الرابع بالنسبة لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.30)، وانحراف معياري (1.402)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن نسبة

متوسطة من أفراد عينة الدراسة تؤكد ضعف التجهيزات الخاصة بالهيئة العامة لتعليم الكبار، ويمكن تفسير ذلك في ضوء ضعف القاعدة المعرفية للعاملين بالهيئة، والتي تترجم بشكل مباشر في شكل زيادة تنافسية الهيئة عن طريق تنمية قدرات ومهارات المديرين والعاملين مما ينعكس على جودة أدائهم. واتفقت هذه النتائج مع دراسة دلال بنت خشمان سعيد (2022)، ودراسة إيمان فوزي عبد الحميد (2021)، ودراسة معاذ غسان إسماعيل (2019).

البعد الثالث: معوقات بشرية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة

حول عبارات: معوقات بشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	ضعف الوعي لدى رؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار بأهمية التدوير الوظيفي	2.44	0.921	مرتفعة	3
2	تولي الإدارة من أشخاص لا يجيدون العمل الإداري	2.30	1.218	متوسطة	4
3	غياب ثقافة التدوير الوظيفي بين العاملين بالهيئة	2.52	1.342	مرتفعة	2
4	ندرة تقبل الموظفين بالهيئة العامة لتعليم الكبار لفكرة التدوير الوظيفي	2.60	1.441	مرتفعة	1
	البعد ككل	2.46	1.023	مرتفعة	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (6) يتضح موافقة عينة الدراسة على حول عبارات معوقات بشرية بدرجة مرتفعة، حيث تشير إجمالي استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (1.023).

وقد قامت الباحثة بترتيبها حسب موافقة أفراد العينة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (4): «ندرة تقبل الموظفين بالهيئة العامة لتعليم الكبار لفكرة التدوير الوظيفي» في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (1.441)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد ندرة تقبل الموظفين بالهيئة العامة لتعليم الكبار لفكرة التدوير الوظيفي، ولذا يستوجب نشر الوعي بأهمية التدوير الوظيفي من خلال عقد ورش عمل وندوات ودورات تدريبية للعاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار.

- جاءت العبارة رقم (3): «غياب ثقافة التدوير الوظيفي بين العاملين بالهيئة» في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (1.342)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، حيث أثبتت العينة الكلية غياب ثقافة التدوير الوظيفي بين العاملين بالهيئة، علماً بأنه أسلوب إداري يساعد على إرساء وتثبيت أحد أهم المبادئ التي تسعى الهيئة إلى تحقيقها، والمتمثل في ضمان سير العمل بانتظام واطراد بأقل التكاليف وأيسرها، ومن هنا تبين أهمية نشر ثقافة التدوير الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (1): «ضعف الوعي لدى رؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار بأهمية التدوير الوظيفي» في المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (0.921)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد ضعف

الوعي لدى رؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار بأهمية التدوير الوظيفي، الأمر الذي يدعو إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية بالهيئة العامة لتعليم الكبار، خاصة في ظل التطورات المتسارعة يتحتم على الهيئة العامة لتعليم الكبار أن تسارع لتنمية وتطوير الموارد البشرية حتى تتمكن من مواكبة التطورات، حيث يلعب المورد البشري دوراً مهماً في بناء الوعي لدى رؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار بأهمية التدوير الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (2): «تولي الإدارة من أشخاص لا يجيدون العمل الإداري» في الترتيب الرابع بالنسبة لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.30)، وانحراف معياري (1.218)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن نسبة متوسطة من أفراد عينة الدراسة تؤكد القصور في تولي الإدارة من أشخاص لا يجيدون العمل الإداري، ولذا يتحتم على الهيئة الاهتمام بالعنصر البشري لأنه من العناصر المهمة لإدارة العمل وتطويره وبناءه، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطات الهيئة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها، ولاسيما عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، وتنمية للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل بالهيئة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة دلال بنت خشمان سعيد (2022)، ودراسة إيمان فوزي عبد الحميد (2021)، ودراسة معاذ غسان إسماعيل (2019)، ودراسة محمد العلي عماد العمر (2018).

البعد الرابع: معوقات تقنية وتكنولوجية:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة
حول عبارات: معوقات تقنية وتكنولوجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية بالهيئة	2.31	1.013	متوسطة	4
2	قلة تدريب العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة	2.37	1.321	مرتفعة	3
3	قلة الاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة ودقيقة التخطيط للموارد البشرية	2.44	1.201	مرتفعة	2
4	ضعف تفعيل الموقع الإلكتروني بالهيئة العامة لتعليم الكبار	2.52	1.252	مرتفعة	1
	البعد ككل	2.41	1.117	مرتفعة	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (7) يتضح من موافقة عينة الدراسة على حول عبارات معوقات تقنية وتكنولوجية بدرجة مرتفعة، حيث تشير إجمالي استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.41)، وانحراف معياري (1.117).

وقد قامت الباحثة بترتيبها حسب موافقة أفراد العينة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (4): «ضعف تفعيل الموقع الإلكتروني بالهيئة العامة لتعليم الكبار» في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف

معياري (1.252)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد ضعف تفعيل الموقع الإلكتروني بالهيئة العامة لتعليم الكبار، حيث تقع الهيئة العامة لتعليم الكبار ضمن المؤسسات الخدمية الأكثر تأثراً وتحسناً لمتطلبات التطوير التكنولوجي والرقمي؛ لتعبر عن مبرر وجودها ودورها كمنتج للمعرفة عبر موقعها الإلكتروني، خاصة في ظل طبيعة التأثيرات المتزايدة التي تفرضها الثورات الصناعية وتطبيقاتها التكنولوجية والتقنية، التي أحدثت ثورة غيرت مسار التعليم بشكل عام، والهيئة العامة لتعليم الكبار بشكل خاص، فتحدي التطورات التقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ جعل تحول الهيئة العامة لتعليم الكبار نحو التحول الرقمي الذي ضرورة حتمية.

- جاءت العبارة رقم (3): «قلة الاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة ودقيقة التخطيط للموارد البشرية» في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (1.201)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، حيث أثبتت العينة قلة الاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة ودقيقة التخطيط للموارد البشرية، ويمكن تفسير ذلك في ضوء ضعف مواكبة التطورات التقنية والتحويلات التي يشهدها العالم المعاصر من والتطور الهائل في التكنولوجيا الرقمية والتقنية، كما أن التغيرات الهيكلية التنظيمية الإدارية في الهيئة العامة لتعليم الكبار، قد فرضت الحاجة إلى أنماط وبرامج جديدة لتلبية الطلب على خدماته، الأمر الذي يدعو للاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة ودقيقة التخطيط للموارد البشرية محاولاً تنميتها وتطويرها تكنولوجياً ورقمياً.

- جاءت العبارة رقم (2): «قلة تدريب العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار

على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة» في المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (1.321)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تؤكد قلة تدريب العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وبالتالي يستوجب تدريب العاملين بالهيئة على التكنولوجيا الرقمية والتقنية، من خلال إعداد قاعات وندوات وورش عمل للعاملين بالهيئة كافة.

- جاءت العبارة رقم (1): «قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية بالهيئة» في الترتيب الرابع بالنسبة لأجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (1.013)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن نسبة متوسطة من أفراد عينة الدراسة تؤكد قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية بالهيئة، ويرجع ذلك إلى ضعف الموارد البشرية غير المؤهلة لأعمال الصيانة للأجهزة الإلكترونية بصفة مستمرة، ومن ثم ينبغي التوجه لإعداد كوادر بشرية قادرة على التعامل مع الأجهزة الإلكترونية، وموارد بشرية قادرة على التنوع والابتكار والإبداع التقني والرقمي في الأعمال الإدارية بالهيئة العامة لتعليم الكبار.

هذا ويتبين من خلال ما سبق أن تطبيق التدوير الوظيفي في الهيئة العامة لتعليم الكبار، يحقق العديد من المزايا منها تحسين مستوى أداء العاملين واكتسابهم العديد من المهارات والمعارف والخبرات، وإتاحة فرصة أكبر لهم للإبداع الابتكار، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، واكتشاف القدرات والمهارات الكامنة لدى العاملين وإمامهم بمهام الهيئة العامة لتعليم الكبار كافة، كما يسهم التدوير في رفع الروح المعنوية للعاملين، والتقليل من سلبيات روتين الوظيفة وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لهم.

كما أن هناك علاقة طردية ومعنوية قوية بين التدوير الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين الهيئة العامة لتعليم الكبار، حيث يسهم التدوير الوظيفي في تحسين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدي عاملين الهيئة العامة لتعليم الكبار. وافقت هذه النتائج مع دراسة دلال بنت خشمان سعيد (2022)، ودراسة إيمان فوزي عبد الحميد (2021)، ودراسة معاذ غسان إسماعيل (2019)، ودراسة محمد العلي عماد العمر (2018).

أولاً- نتائج الدراسة:

- نتائج المحور الأول: حول دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية ما يلي:

1- توافر ثقافة تنظيمية إيجابية تعمل على تحفيز الموظفين وتنفيذ المهام المطلوبة منهم وتحسين أدائهم، مما يسهم في تحسين الأداء بشكل عام، وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة من العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار.

2- التزام العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار للعمل المطلوب بحسب الإجراءات المعمول بها في الهيئة، مع الرغبة القوية في الاستمرار والتجديد وتحسين الأداء.

3- أهمية التركيز على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف، وزيادة عدد الاجتماعات، وإيجاد برامج لتحفيز الموظفين الذين يسهمون في تطوير تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل.

- نتائج المحور الثاني: حول معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية، وهي كالتالي:

1- معوقات إدارية وتنظيمية:

- ندرة وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي.
- غياب وجود نظام معلومات إدارية فاعل في الهيئة العامة لتعليم الكبار.
- غياب الثقافة الإيجابية تجاه أساليب التطوير والتغير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار.
- ضعف الدوافع المعنوية في الهيئة العامة لتعليم الكبار.

2- معوقات مادية:

- قلة الحوافز المادية في الهيئة العامة لتعليم الكبار.
- ضعف الموارد المادية، التجهيزات الخاصة بالهيئة العامة لتعليم الكبار.
- قلة النواحي التمويلية التي تساعد في تحقيق أهداف لتعليم الكبار.

3- معوقات بشرية:

- ضعف الوعي لدى رؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار بأهمية التدوير الوظيفي.
- تولي الإدارة من أشخاص لا يجيدون العمل الإداري.
- غياب ثقافة التدوير الوظيفي بين العاملين بالهيئة.
- ندرة تقبل الموظفين بالهيئة العامة لتعليم الكبار لفكرة التدوير الوظيفي.

4- معوقات تقنية وتكنولوجية:

- قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية بالهيئة.
- قلة تدريب العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- قلة الاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة ودقيقة التخطيط للموارد البشرية.

- ضعف تفعيل الموقع الإلكتروني بالهيئة العامة لتعليم الكبار.

ثانياً- المقترحات الإجرائية:

1- تكوين اتجاهات إيجابية لدى إدارات الهيئة العامة لتعليم الكبار حول

التدوير الوظيفي، ويتم ذلك من خلال الآتي:

- الإشارة إلى العدالة التنظيمية التي يوفرها التدوير الوظيفي.

- تعريف إدارات بالهيئة العامة لتعليم الكبار بمميزات التدوير الوظيفي والعائد

الذي يحققه للموظف والمؤسسة التي يعمل بها.

- إظهار الحاجة لتطبيق التدوير الوظيفي مقارنة بالوضع الحالي.

- عرض مجموعة من البدائل التي تساهم في رفع مستوى أداء الموظف وتجويد

العمل في الهيئة العامة لتعليم الكبار وتحسين المخرجات من ضمنها التدوير الوظيفي،

وضرب أمثلة لمؤسسات تعليمية وغير تعليمية كأنموذج لنجاح التدوير الوظيفي.

2- الاستعداد لعملية المقاومة لتطبيق التدوير الوظيفي، من خلال ما يلي:

- العمل على تعزيز الثقة بين أصحاب القرار وإدارات بالهيئة العامة لتعليم

الكبار، من خلال مبدأ المشاركة.

- التواصل المستمر بين أصحاب القرار والإدارات الوسطى للوقوف على

الصعوبات التي تعترض التطبيق مادية كانت أو بشرية.

- إيجاد الدافعية والحوافز التي تشجع إدارات المدارس على تقبل التدوير الوظيفي.

- تنمية ثقافة المحاسبة والمسائلة لدى الهيئات الإدارية، وأهمية ذلك لتجويد

العمل.

3- التوعية المستمرة بالتدوير الوظيفي: وذلك يتم من خلال القيام بجملة إعلامية منظمة تستهدف إدارات المدارس والمجتمع للتعريف بكل ما يتعلق بالتدوير الوظيفي، كما يلي:

- تخصيص وصلة بموقع بالهيئة العامة لتعليم الكبار للتعريف بالتدوير الوظيفي.

- إصدار نشرات للتعريف بالتدوير الوظيفي وأهميته ومميزاته ومتطلباته.

- عقد لقاءات وندوات تستهدف القيادات التربوية وإدارات بالهيئة العامة لتعليم الكبار لشرح مفهوم وأهداف ومزايا التدوير الوظيفي.

- عرض برامج تلفزيونية حول التدوير الوظيفي.

- تفعيل دور شبكة المعلومات الدولية للتعريف بالتدوير الوظيفي.

- تفعيل شبكة التواصل الاجتماعي للتعريف بالتدوير الوظيفي.

- تنظيم حلقات نقاشية مع إدارات المدارس والقيادات التربوية لمناقشة المفاهيم والأسس التي يقوم عليها التدوير الوظيفي.

*

المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

- إبراهيم أنيس، وعبد الحلیم والصلوحي منتصر، وأحمد عطية، المعجم الوسيط، ط4، دار الشروق، مصر، 2018.
- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاقتصادية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2005.
- إيمان فوزي عبد الحميد، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مجلد 3، عدد (1)، كلية التربية - جامعة أسيوط - مركز تعليم الكبار، 2021.
- ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- حسين الوادي محمد، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- حلمي أحمد الوكيل: تطوير المناهج، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2010.
- دلال بنت خشمان سعيد، أثر التدوير الوظيفي ودوره في تطوير الأداء الإداري للموظفات الإداريات في جامعة الجوف بمجمع الطالبات بمدينة سكاكا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الجوف، 2022.
- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط6، عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2019.
- زينب عبد الرحمن السحيمي، التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد (3)، جامعة الأزهر، 2008.
- سعود آل سعود، الإدارة العامة في المملكة السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008.
- شفاء ساكت المحاميد، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
- عبير محمد فالح جحفل، التحديات التي تواجه إدارة التدريب والابتعاث في تقديم البرامج التدريبية لمعلمي مدارس تعليم، جمعية الاجتماعيين في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2020.
- علي الدجني، إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة - الجامعة الإسلامية - دراسة حالة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد (31)، عدد (71)، 2020.

- علي السلمي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات، ط2، مكتبة غريب، القاهرة، 2009.
- فهد أحمد الشعلان، وسعيد محمد سعيد القحطاني، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، مجلة الأندلس، جامعة حسيبة بن بو علي الشلق، مخبر نظرية اللغة الوظيفية، 2021.
- محمد صبري حافظ، السيد السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، 2009.
- المركز الإعلامي للدراسات والبحوث القومية والإستراتيجية، تاريخ محو الأمية في مصر.
- مساعد الفريان، التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، عدد (81)، الرياض، 2011.
- موسى بن سليمان الفيبي، وآخرون، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم الكبار، كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2021.
- نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال - جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- ناصر ذكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- نبيل مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2010.
- نزار علي، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد4، العدد (5)، 2017.
- نور خليل سلطان، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل - فلسطين، 2021.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي المراجعة الخارجية، القاهرة، 2009.
- وزارة التربية والتعليم: المعجم الوجيز، ط2، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2009.
- اليونسكو، تسخير وإمكانيات تعلم الكبار وتعليمهم من أجل مستقبل مستدام، المؤتمر الدولي السادس لتعليم الكبار «العيش والتعلم من أجل مستقبل مستدام: قوة تعلم الكبار»، في الفترة من (2-4 ديسمبر 2009).

ثانياً- الأجنبية:

- Aribaum Associates Publishers, Joel, S (2018), Education and The Rise of Global Economy, New Jersey, Lawrence Education.
- Elewa. E, Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations. Unpublished Master thesis. The Islamic University-Gaza, Palestine, 2017.
- Jackson, Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational performance in Uganda's of Subsector, Global Advanced Research, Journal of Management and Business Studies, Vol. (3), No (7)., 2019.
- Lombo, S., "Second Chance for School Dropouts in Kenya through Adult Education" Ph.D, Walden University, 2021.
- Mararia, A. & Mwangi, J. & Njoroge, J, Managing Knowledge to Improve Organizational, strategic Journals, 5 (2), 2018.
- Nda. M and Fard. R. The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. Global journal of commerce and management perspective, Vol.2 (6), November- December, 2013.
- Richman. N. Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 1 (2). 2015.

*



نسخة للتحكيم

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية (القاهرة)
قسم بحوث ودراسات التربية

استبانة حول

دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري
بالمهئة القومية لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية

إعداد

حنان محمد عثمان عبد الرحمن

إشراف

الأستاذ الدكتور

عبد الباسط محمد دياب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية

للدراست العليا والبحوث

كلية التربية - جامعة سوهاج

1445هـ / 2023م

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل /

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد استبانة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص «إدارة تربوية»، بعنوان: «التدوير الوظيفي مدخل لتطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية».

وتهدف الاستبانة إلى الحصول على البيانات من مصادرها الأصلية ولذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف إلى دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري بالهيئة القومية لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية.

وستوجه هذه الاستبانة إلى عينة من عينة من الإداريين العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار هيئة محو الأمية في جمهورية مصر العربية، وستتضمن الاستبانة محاور أساسية وهي:
المحور الأول: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية.

المحور الثاني: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية.

لذا الرجاء من سيادتكم تحكيم تلك الاستبانة والتكرم بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم من حيث انتماء العبارة للمحور، وملاءمة صياغة العبارة، والتعديلات المقترحة من وجهة نظرکم؛ وذلك للإفادة منها في الدراسة وتوظيفها للوصول إلى تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية.

علمًا بأن هذه البيانات تحاط بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

بيانات المحكم	
اسم المحكم
الدرجة العلمية
الجامعة - الكلية
القسم - التخصص
الوظيفة الحالية

الباحثة

حنان محمد عثمان عبد الرحمن

أولاً- البيانات الأساسية:

يرجى استيفاء البيانات التالية:

- الجنس:

ذكر أنثى

- المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

- عدد سنوات الخبرة:

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

- عدد سنوات العمل في الهيئة:

أقل من 2 سنة 2 سنة وأقل من 5 سنوات 5 سنوات وأقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

- عدد المرات التي تم تدويرك فيها وظيفياً:

1 - 2 مرة 3 - 5 مرات أكثر من 5 مرات

ثانياً- محاور الاستبانة:

المحور الأول: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في

جمهورية مصر العربية:

يتضمن هذا المحور دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية، برجاء التكرم بتحديد موقف سيادتكم منها بوضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي ترونها مناسبة.

م	العبارة	انتماء العبارة		مدى ملائمة العبارة		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	ملائمة	غير ملائمة	
1	يساعد التدوير الوظيفي على رفع مستوى أدائي المهني					
2	يسهم التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين على العمل					
3	يساعد التدوير الوظيفي على رفع الروح المعنوية في أثناء العمل					
4	تتنامي خبراتي ومهاراتي من خلال التدوير الوظيفي					
5	يسهم التدوير الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل					

التدوير الوظيفي - مدخل لتطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية

م	العبارة	انتماء العبارة		مدى ملائمة العبارة		التعديل المقترح
		تتنني	لا تتنني	ملائمة	غير ملائمة	
6	يساعد التدوير الوظيفي على التطوير الذاتي للموظفين					
7	يساعد التدوير الوظيفي على زيادة الإبداع والابتكار في العمل					
8	يساعد التدوير الوظيفي على إدارة الوقت بفاعلية أكبر					
9	يساعد التدوير الوظيفي على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل					
10	يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية					
11	أحرص من خلال التدوير الوظيفي على أن تكون مخرجات الأنشطة التي أقوم بها متوائمة مع مدخلات الموظفين					
12	يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز روح الانتماء للهيئة					
13	يساعد التدوير الوظيفي على التحسين المستمر لأدائي المهني					
14	توجد علاقة عكسية بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء					
15	يسهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة					
16	عبارات أخرى ترون إضافتها:					

المحور الثاني: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر:

يتضمن هذا المحور معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية، برجاء التكرم بتحديد موقف سيادتكم منها بوضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي ترونها مناسبة.

م	العبارة	انتماء العبارة		مدى ملائمة العبارة		التعديل المقترح
		تتنني	لا تتنني	ملائمة	غير ملائمة	
أولاً - معوقات إدارية وتنظيمية:						
1	عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي					
2	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعل في الهيئة العامة لتعليم الكبار					
3	الثقافة السلبية تجاه أساليب التطوير والتغير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار					

م	العبارة	انتماء العبارة		مدى ملائمة العبارة		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	ملائمة	غير ملائمة	
4	قلة الحوافز المادية في الهيئة العامة لتعليم الكبار					
5	عبارات أخرى ترون إضافتها:					
ثانياً- معوقات بشرية:						
1	ضعف الوعي لدى رؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار بأهمية التدوير الوظيفي.					
2	تولي الإدارة من أشخاص لا يجيدون العمل الإداري.					
3	اختلاف الخصائص الشخصية للرؤساء الأقسام في الهيئة العامة لتعليم الكبار.					
4	ندرة تقبل الموظفين بالهيئة العامة لتعليم الكبار لفكرة التدوير الوظيفي.					
5	عبارات أخرى ترون إضافتها:					
ثالثاً- معوقات تقنية وتكنولوجية:						
1	قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية بالهيئة.					
2	قلة تدريب العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.					
3	ضعف التخطيط للموارد البشرية بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة ودقيقة.					
4	ضعف تفعيل الموقع الإلكتروني بالهيئة العامة لتعليم الكبار.					
5	عبارات أخرى ترون إضافتها:					

*

قائمة أسماء السادة المحكمين

الاسم	الوظيفة	الجامعة
أ.د/ محمود السيد عباس	أستاذ التخطيط الإستراتيجي واقتصاديات التعليم وعميد كلية التربية السابق	كلية التربية - جامعة سوهاج
أ.د/ أحمد عبد النبي عبد العال	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة سوهاج
أ.د/ نبيل سعد خليل	أستاذ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة سوهاج
أ.د/ عنتر محمد أحمد عبد العال	أستاذ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة سوهاج
أ.د/ مصطفى محمد أحمد رجب	أستاذ بقسم أصول التربية وعميد الكلية السابق	كلية التربية - جامعة سوهاج
أ.د/ محمد السيد إسماعيل	أستاذ أصول التربية	كلية التربية - جامعة سوهاج
د/ محمود مصطفى أحمد أحمد	أستاذ مساعد بكلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر - قسم التخطيط والدراسات المقارنة	كلية التربية - جامعة الأزهر
أ.د/ حشمت عبد الحكيم محمدين فراج	أستاذ متفرغ بكلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة	كلية التربية - جامعة الأزهر
أ.د/ محمد حفي خليفة	أستاذ متفرغ بكلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة	كلية التربية - جامعة الأزهر
أ.د/ جمال رجب محمد عبد الحسيب	أستاذ بكلية التربية - قسم أصول التربية	كلية التربية - جامعة أسيوط
أ.د/ محمود صديق سلطان أحمد	أستاذ متفرغ بكلية التربية بأسيوط قسم أصول التربية	كلية التربية - جامعة الأزهر

*



نسخة للتطبيق

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية (القاهرة)
قسم بحوث ودراسات التربية

استبانة حول

واقع التدوير الوظيفي ودوره في تطوير الأداء الإداري
بالمهينة القومية لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية

إعداد

حنان محمد عثمان عبد الرحمن

إشراف

الأستاذ الدكتور

عبد الباسط محمد دياب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية

للدراسات العليا والبحوث

كلية التربية - جامعة سوهاج

1445هـ / 2023م

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد استبانة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص «إدارة تربوية»، بعنوان: «التدوير الوظيفي مدخل لتطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية».

وتهدف الاستبانة إلى الحصول على البيانات من مصادرها الأصلية ولذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف إلى واقع دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري بالهيئة القومية لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية، وتتكون الاستبانة من جزأين، الأول: أولاً: البيانات الأساسية، والثاني محاور الاستبانة.

وستوجه هذه الاستبانة إلى عينة من الإداريين العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية، وستتضمن الاستبانة محاور أساسية هي:

المحور الأول: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية.

المحور الثاني: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية.

فإنني أأمل في استيفاء كل عبارات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة، علماً بأن بدائل الإجابة على عبارات الاستبانة (أوافق، إلى حد ما، غير موافق)، مع العلم إن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

حنان محمد عثمان عبد الرحمن

أولاً- البيانات الأساسية:

يرجى استيفاء البيانات التالية:

- الجنس:

□ ذكر □ أنثى

- المؤهل العلمي:

□ دبلوم □ بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه

- عدد سنوات الخبرة:

□ أقل من 5 سنوات □ أقل من 10 سنوات □ أكثر من 10 سنوات

- عدد مرات التدوير الوظيفي:

□ 1 - 2 مرة □ 3 - 5 مرات □ أكثر من 5 مرات

ثانياً- محاور الاستبانة:

المحور الأول: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية:

يتضمن هذا المحور دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الوظيفي للهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية، برجاء التكرم بتحديد موقف سيادتكم منها بوضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي ترونها مناسبة:

م	العبارة	أوافق	إلى حد ما	غير موافق
1	يساعد التدوير الوظيفي على رفع مستوى أدائي المهني			
2	يسهم التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين على العمل			
3	يساعد التدوير الوظيفي على رفع الروح المعنوية في أثناء العمل			
4	تتنامي خبراتي ومهاراتي من خلال التدوير الوظيفي			
5	يسهم التدوير الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل			
6	يساعد التدوير الوظيفي على التطوير الذاتي للموظفين			
7	يساعد التدوير الوظيفي على زيادة الإبداع والابتكار في العمل			
8	يساعد التدوير الوظيفي على إدارة الوقت بفاعلية أكبر			
9	يساعد التدوير الوظيفي على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل			

التدوير الوظيفي - مدخل لتطوير أداء العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر العربية

م	العبارة	أوافق	إلى حد ما	غير موافق
10	يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية			
11	يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز روح الانتماء للهيئة			
12	يساعد التدوير الوظيفي على التحسين المستمر لأدائي المهني			
13	يسهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة			

المحور الثاني: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر:

يتضمن هذا المحور معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بالهيئة العامة لتعليم الكبار في جمهورية مصر، برجاء التكرم بتحديد موقف سيادتكم منها بوضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي ترونها مناسبة.

م	العبارة	أوافق	إلى حد ما	غير موافق
البعد الأول: معوقات إدارية وتنظيمية:				
1	عدم وجود لوائح وقوانين تنظم التدوير الوظيفي			
2	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعل في الهيئة العامة لتعليم الكبار			
3	الثقافة السلبية تجاه أساليب التطوير والتغير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار			
4	ضعف الدوافع المعنوية في الهيئة العامة لتعليم الكبار			
البعد الثاني: المعوقات المادية:				
1	قلة الحوافز المادية في الهيئة العامة لتعليم الكبار			
2	ضعف الموارد المادية المتاحة			
3	ضعف التجهيزات الخاصة بالهيئة العامة لتعليم الكبار			
4	قلة النواحي التمويلية إلى تساعد في تحقيق أهداف لتعليم الكبار			
البعد الثالث: معوقات بشرية:				
1	ضعف الوعي لدى رؤساء الأقسام بالهيئة العامة لتعليم الكبار بأهمية التدوير الوظيفي			
2	تولي الإدارة من أشخاص لا يجيدون العمل الإداري			
3	غياب ثقافة التدوير الوظيفي بين العاملين بالهيئة			
4	ندرة تقبل الموظفين بالهيئة العامة لتعليم الكبار لفكرة التدوير الوظيفي			

م	العبارة	أوافق	إلى حد ما	غير موافق
البعد الرابع: معوقات تقنية وتكنولوجية:				
1	قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية بالهيئة			
2	قلة تدريب العاملين بالهيئة العامة لتعليم الكبار على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة			
3	قلة الاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة ودقيقة التخطيط للموارد البشرية			
4	ضعف تفعيل الموقع الإلكتروني بالهيئة العامة لتعليم الكبار			

● ○ ●