

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم
الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

Functional rotation and its relationship with the level of managerial efficiency among directors of primary education schools in the governorates of Al-Dakhiliyah and North Al-Sharqiyah in the Sultanate of Oman

Louza Thani Hamed Al Hadhrami

Ministry of Education / Sultanate of Oman

E-mail: 4323745@uofn.edu.om

Assistant Professor Dr. Radhiya Sulaiman Nasser Al Habsi

University of Nizw / Sultanate of Oman

E-mail: Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

Abstract:

The current study aimed to identify the degree of functional rotation practice and its relationship with the level of managerial efficiency among directors of primary education schools in the governorates of Al-Dakhiliyah and North Al-Sharqiyah in the Sultanate of Oman. To achieve the study's objectives, the descriptive correlational method was used, and to collect data about the phenomenon, the researchers developed a questionnaire that was applied to a sample consisting of (97) male and female directors.

The study concluded a set of results, the most important of which are: The degree of functional rotation practice in primary education schools in the governorates of Al-Dakhiliyah and North Al-Sharqiyah in the Sultanate of Oman was found to be high. The results also showed that the level of managerial efficiency among directors of primary education schools in the governorates of Al-Dakhiliyah and North Al-Sharqiyah in the Sultanate of Oman was high. The study's results also revealed a statistically significant positive correlation between all dimensions of functional rotation and the dimensions of managerial efficiency among directors of primary education schools in the governorates of Al-Dakhiliyah and North Al-Sharqiyah in the Sultanate of Oman. In light of the study's results, a set of recommendations were presented, the most prominent of which are: Working on enhancing the level of managerial efficiency associated with the technical field among school directors, and framing the process of functional rotation for school directors in the Sultanate of Oman at the central level.

Key words: Functional rotation, managerial efficiency, primary education, Sultanate of Oman, Al-Dakhiliyah governorate, North Al-Sharqiyah governorate.

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم
الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي
بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عُمان (*)

الباحثة: لوزة بنت ثاني بن حمد الحضرمية د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية

وزارة التربية والتعليم / سلطنة عمان جامعة نزوى/ سلطنة عمان

E-mail: Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

E-mail: 4323745@uofn.edu.om

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات حول الظاهرة، قامت الباحثتان بتطوير استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٩٧) مديراً ومديرة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان جاءت كبيرة. كما أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان جاء مرتفعاً. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد التدوير الوظيفي وأبعاد الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها: العمل على تعزيز مستوى الكفاءة الإدارية المرتبطة بالمجال الفني لدى مديرات المدارس، وتأطير عملية التدوير الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان على المستوى المركزي.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الكفاءة الإدارية، التعليم الأساسي، سلطنة عُمان، محافظة الداخلية، محافظة شمال الشرقية.

* بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة: التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عُمان.

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظبي الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

المقدمة:

تشهد المجتمعات المعاصرة تطورا سريعا ومتلاحقا في شتى مجالات الحياة نتيجة للثورة المعلوماتية، التي فرضت علينا تحديات تقتضي مواكبتها بسرعة وفعالية حتى نلحق بركب الدول المتقدمة، وانعكس هذا التأثير بشكل ملحوظ على المنظومة التعليمية كونها نظاما مفتوحا يتأثر بجميع التغيرات المختلفة التي تحدث في هذا العالم. وقد شمل هذا التأثير جميع عناصر النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات، الأمر الذي يدعو إلى وجوب تطوير عناصر منظومة التعليم وتحديثها وتجويدها حتى تستجيب لتلك التغيرات، فأصبح من الضروري وجود موارد بشرية واعية قادرة على قيادة هذا التغيير.

وتعدّ الإدارة المدرسية منظومة متكاملة من العناصر البشرية التي تشكل نظاما تعليميا يتولى مهمة تنفيذ سياسات وأهداف تعليمية بالاشتراك مع المجتمع المحلي على اختلاف تقسيماته، ويتفق خبراء الإدارة التربوية على أن نجاح أي نظام تعليمي يعتمد على مدى كفاءة الإدارة التعليمية وما تمتلكه من معرفة ومهارات وكفايات تمكنها من أداء مهامها الوظيفية على أكمل وجه (الزهراني والقحطاني، ٢٠٠٧). ويتبنى الكثير من الدول أساليب إدارية حديثة لتطوير العاملين بها ورفع كفاءتهم من خلال تدريبهم؛ لإكسابهم المهارات والمعارف والخبرات الجديدة. ويعد التدوير الوظيفي أحد هذه الأساليب المتبعة؛ فالكثير من المنظمات الصناعية والتربوية في معظم الدول المتقدمة كاليابان مثلا تعتمد هذا المبدأ في زيادة الإنتاجية وتحفيز الإبداع والتطوير والتجديد؛ لتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الدافعية عند موظفيها (النعمانية، ٢٠١٣). ويعرف التدوير الوظيفي على أنه: مدخل إداري منظم يتم بموجبه تغيير المواقع الإدارية على وفق فترات زمنية محددة، يتاح عن طريقها تجديد النشاط ورفع روح العمل (المدرع، ٢٠١٤).

كما أنه يعد من الطرق الحديثة المستخدمة في رفع مستوى الكفاءة للعاملين في جميع المؤسسات التربوية، حيث تستخدم هذه المؤسسات إستراتيجيات وطرائق حديثة من أجل تدريب العاملين وتأهيلهم لإكسابهم مجموعة من المهارات والخبرات المتنوعة بهدف صقل قدراتهم ورفع كفاءاتهم ومهاراتهم (الوادي، ٢٠١٢). وللتدوير الوظيفي أهمية في مساعدة المؤسسة للخروج من الركود والملل الذي قد يصيب موظفيها ومقاومة التغيير السائد لدى بعض الموظفين؛ إذ ينظر البعض للوظيفة على أنها ملك للموظف، وهنا يعمل التدوير الوظيفي على تغيير الثقافة التنظيمية، ويرسخ لدى الموظفين مبدأ احترام الوظيفة، وهذا مهم لتعزيز جهود التنمية المستدامة (فرج، ٢٠١٩). ولذا، فإن التدوير الوظيفي يلعب دورا بارزا في إكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة، ويؤدي دورا في تقليل الرتابة والملل الذي يصيب بعض الموظفين؛ نتيجة لممارستهم العمل نفسه مع الأشخاص أنفسهم وفي المكان نفسه لمدة طويلة، وأيضا يقي المؤسسات من الفساد الإداري واستغلال الوظيفة للمصالح الشخصية.

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفتي الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

ولكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها وذلك من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها موظفوها، على أن يكون لهؤلاء الموظفين مؤهلات وقدرات معينة؛ لكي يسعوا إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يحصلون على مميزات كثيرة تساعدهم على تحقيق رغباتهم المهنية (عزام، ٢٠١٣). ويعد التدوير الوظيفي من المحفزات القوية لتنمية الكفاءات البشرية؛ لكي يستطيعوا ممارسة أدوارهم من قيادة وإشراف وإدارة وإظهار إبداعاتهم ومقدرتهم في إدارة المواقف المختلفة وتحتاج هذه العملية إلى مراحل مختلفة؛ للوصول إلى التدوير الوظيفي بالطريقة العلمية الصحيحة، حيث تبدأ بتهيئة الموظفين من خلال تدريبهم على المهارات الإدارية والفنية الحديثة وإقناعهم بأهمية التدوير الوظيفي لنفاذي مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة (البارقي، ٢٠١٧).

وتلعب الكفايات التي يمارسها قادة المدارس دورا بارزا في نجاح العملية التعليمية التعليمية، مما يجب عليه ممارسة مجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل مع الشخصيات المختلفة بالمؤسسة كافة، والكفايات الفنية التي تمكنه من إبراز دوره القيادي التربوي بالمؤسسة، ومجموعه من الكفايات الإدارية التي تمكنه من القدرة على تخطيط العمل وتوجيه العاملين لديه واستثمار طاقاتهم وترتيب الأولويات والنظرة المستقبلية للمؤسسة التعليمية، ونجاح أي قائد مرتبط بكيفية إدارته للمؤسسة والنمط الإداري الذي يمارسه ومدى تأثيره في العاملين معه (عودة، ٢٠١٠).

وتحظى الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان باهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم لمواكبة التطور الذي شهده العالم بوجه عام وسلطنة عُمان بشكل خاص، فمنذ عهد السلطان الراحل قابوس بن سعيد -طيب الله ثراه- الذي أولى اهتماما واسعا في مراجعة شاملة لسياسات التعليم بسلطنة عُمان، وبرامجه وخطته؛ لتطويرها كما جاء في خطابه أثناء ترأسه لمجلس عمان للفترة الخامسة في عام ٢٠١٢م (وزارة الاعلام، ٢٠١٢).

حيث تنفذ وزارة التربية والتعليم خططا لتطوير وتأهيل العاملين لديها، وتبنت مشاريع عدة من ضمنها إنشاء المعهد التخصصي المهني لتدريب المعلمين، الذي لم تقتصر خدماته على تدريب المعلمين فقط، وإنما شمل تدريب الإدارة المدرسية ككل، وأيضا مشروع تقويم الأداء المدرسي الذي تم تطبيقه في عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣م الذي يركز على عناصر الأداء المدرسي في محاوره الثلاثة (الإدارة - التعليم - التعلم)، ويتم تقييم الأداء باستخدام الأدوات العلمية وذلك للحكم على الأداء المدرسي وتقديم التغذية الراجعة والاستفادة في صياغة أهداف الخطة المدرسية.

وقد جاءت رؤية عمان (٢٠٤٠) بقيادة السلطان هيثم بن طارق متضمنة الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وتجويد التعليم. وانطلاقا من هذه الرؤية ونظرا لأهمية التدريب والتطوير للموظفين

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم

الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

والإداريين وتنمية قدراتهم في المؤسسات التعليمية، يمكن الإشارة إلى أن التدوير الوظيفي له دور مهم في تطوير الكفاءة الإدارية لدى الموظفين الإداريين والقدرة على ممارسة أدوارهم بتميز وكفاءة. لذا جاءت هذه الرسالة للتعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

إن الرقي بأداء المؤسسات التربوية لكي تحقق الأهداف التي ترجوها يتطلب وجود استراتيجيات حديثة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة المتلاحقة في الميدان التربوي، وهذا بدوره يتطلب وجود قائد يمتلك مهارات قيادية يقود المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها ويصل بها إلى أعلى المراتب، ويعد مدير المدرسة من أهم القيادات في المنظومة التعليمية على مستوى المدرسة؛ إذ إن له دورا بارزا في رسم الخطط والسياسات؛ للوصول إلى أعلى إنتاجية للمدارس، والحكم على مدى كفاءة المؤسسة التي يعمل بها.

وقد أكدت بعض الدراسات، مثل دراسة أبو صبحه (٢٠١٤) أهمية تطبيق إستراتيجية لرفع الكفاءة الإدارية لدى الإداريين. ويعد التدوير الوظيفي من الإستراتيجيات الحديثة التي تستخدم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم. كما أشار الزهراني والقحطاني (٢٠٠٧) إلى أن بقاء مدير المدرسة في مدرسته أكثر من خمس سنوات قد يؤدي إلى انخفاض دافعيته والشعور بالملل والرتابة، ويؤدي أيضا إلى الركود في العمل، وسيؤثر على تطوير الأداء المدرسي.

وقد أوصت بعض الدراسات المحلية بإجراء المزيد من البحوث في دور التدوير الوظيفي وعلاقته برفع مستوى الكفاءة الإدارية مثل دراسة الشنفرى (٢٠١٦) التي وضعت تصورا مقترحا للتدوير الوظيفي لإدارات المدارس الحكومية بسلطنة عُمان في ضوء الفكر الإداري المعاصر. وقد أشارت الدراسة إلى وجود حالات بقاء لإدارات المدارس لأكثر من عشر سنوات مما يؤثر سلبا على المدرسة والفرد والمجتمع، وأكدت الدراسة تأثير عملية التدوير الوظيفي على المنظومة التعليمية ككل من مدخلات وعمليات ومخرجات، كما أشارت إلى أن التدوير الوظيفي يعد سمة من سمات الإدارة الحديثة، وأشارت دراسة الكندي (٢٠١٣) إلى ضرورة إزالة معوقات الكفاءة الإدارية في المدارس والعمل على صقل وتنمية الكفاءة لدى مديري المدارس. وأشارت النعمانية (٢٠١٣) إلى وجود اختلاف في السمات الشخصية للعاملين، وأوصت بالعمل على تأهيل هذه الكوادر من الناحية القيادية والإدارية والفنية. كما تتفق الدراسات السابقة على ضرورة رفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس باستخدام الإستراتيجيات الحديثة كالتدوير الوظيفي؛ لذلك جاءت

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم

الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية من وجهة نظر مديري المدارس.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس؟
٢. ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وشمال الشرقية من وجهة نظر مديري المدارس.
٢. معرفة مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية.
٣. معرفة فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية في استجابات أفراد الدراسة بين التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية.

أهمية الدراسة: الأهمية النظرية: تمثلت أهمية الدراسة النظرية في محاولة زيادة المعرفة والاطلاع على درجة تطبيق التدوير الوظيفي لمديري مدارس محافظتي الداخلية وشمال الشرقية، وتسلط الضوء على التدوير الوظيفي، والتشجيع عليه؛ لحاجة المؤسسات التعليمية له وعلاقته بمستوى الكفاءة، والاستفادة من توصيات الرسالة؛ لإجراء دراسات أعم وأشمل لاستخدام التدوير الوظيفي في مجالات أخرى، والإسهام في إثراء المكتبة محليا ودوليا.

الأهمية التطبيقية: يمكن وصف أهمية الدراسة التطبيقية في أنها قد تسهم في مساعدة المسؤولين المختصين في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في وضع رؤية واضحة للتدوير الوظيفي وربطه

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

بالكفاءة الإدارية، ومن المؤمل ان تساعد المديرين في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لهم عن طريق تطبيق التدوير الوظيفي، كذلك إثراء المكتبة التربوية ليستفيد منها الباحثون في دراسات بحثية مستقبلية.

حدود الدراسة: تحدد نتائج الدراسة بالحدود والمحددات التالية:

١. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية.
٢. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.
٣. الحدود المكانية: اقتصرت على مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان.
٤. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على التدوير الوظيفي وتناول الأبعاد الثلاثة التالية: (التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، النظم والإجراءات) وعلاقتها بالكفاءة الإدارية ضمن الكفاءات الثلاث وهي: الكفاءة الإدراكية، الكفاءة الفنية، الكفاءة التكنولوجية لدى لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية.

مصطلحات الدراسة: تضمنت الدراسة مصطلحات تم تعريفها اصطلاحيا واجرائيا على النحو التالي:

١. **التدوير الوظيفي:** يُعرفه المدرع (٢٠١٤، ص ٢٣١) بأنه "انتقال الأفراد بين النشاطات والأعمال وذلك بهدف إثراء المهنة وزيادة تنوعها، ويتم تطبيقه بشكل منتظم ومجدول".

وتُعرف الدراسة الحالية التدوير الوظيفي إجرائيًا بأنه أحد الأساليب الحديثة التي يتم فيها تحريك الموظفين لفترة زمنية محددة؛ بهدف زيادة خبرتهم وكفاءتهم ومهارتهم لأداء الأعمال المختلفة، ويكون على وفق خطة واضحة ومنظمة، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لذلك والمحدد بالأبعاد التالية: التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، النظم والإجراءات.

٢. **الكفاءة الإدارية:** يعرفها الزهراني (٢٠١٩، ص ١٦٨) بأنها "كل ما يقوم به مدير المؤسسة من أنشطة وإجراءات بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة في إدارته للمؤسسة التعليمية".

وتُعرف الدراسة الحالية الكفاءة الإدارية إجرائيًا: بأنها قدرة مدير المدرسة على إنجاز الأهداف المراد تحقيقها بأنسب الطرق وفقا للإمكانيات والظروف المتاحة، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لذلك والمحدد بالأبعاد التالية: الكفاءة الإدراكية، الكفاءة الفنية، الكفاءة التكنولوجية.

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

الأدب النظري للدراسة:

المبحث الأول: التدوير الوظيفي: تسعى البيئات التنظيمية نحو الاستثمار الثري في الموارد البشرية التي تتمثل في موظفيها والعاملين بها في الأقسام المؤسساتية كافة، فقد أكد الحارثي والشمري (٢٠٢٠) على أن تعبر عمليات إدارة الموارد البشرية عن جوهر العملية التنظيمية للموارد المختلفة داخل المؤسسة، وتعكس مدى أهمية إدارتها لها سعياً نحو تطوير موظفيها وأفرادها العاملين بها، وهو ما يساعد المؤسسة بشكل عام على تحقيق الريادة والتنافس مع كافة المؤسسات الأخرى.

أبعاد التدوير الوظيفي:

البعد الأول: التدريب وتطوير القدرات: يتمثل التدريب في كونه وسيلة تساعد على تحديث مهارات العاملين، وتأهيلهم لامتلاك مجموعة من الخبرات والمعارف التي تساعدهم على إجراء أنشطتهم وإنجاز مهامهم على نحو أكثر فعالية من ذي قبل، وبذلك يمكن تنمية أهداف المؤسسة وتطويرها بناء على مواردها البشرية التي تم تأهيلها لمواكبة مسار تلك الأهداف وتحقيقها بشكل فعال أيضاً (الجلاب، ٢٠١٩).

البعد الثاني: التصميم الوظيفي: يُعد التصميم الوظيفي من العمليات التي تهتم بتقسيم وتنظيم الأنشطة والمهام المهنية داخل المنظمة؛ حيث يهدف تصميم البرامج والعمليات التنظيمية في تحقيق الاستدامة لدى المؤسسة وإعانتها على التنافس بشكل فعال؛ حيث يتضمن بعد التصميم الوظيفي كيفية تحديد المسؤوليات والأدوار التي يضطلع بها كل موظف في مركزه المهني الجديد، والعمل على توطيد حس من الرقابة والمساعدة بين الموظفين، بالإضافة إلى عمليات اتخاذ القرارات (Ahmed, 2021).

البعد الثالث:النظم والإجراءات: تُعد النظم والإجراءات مجموعة من القواعد والضوابط والسياسات الإرشادية، أو المبادئ القياسية والمعيارية التي يتم تدشينها على يد مختصو المنظمة من الإداريين والقادة؛ بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ حيث تؤدي تلك النظم دورها البارز في تحقيق عوامل التطوير المهني للموظفين، وتشجيعهم على تحسين فعالية مستويات الإنتاجية والأداء الخاص بهم عن طريق توفير بيئة تنظيمية مواتية لتحقيق ذلك (الطريسي، ٢٠٢١).

المبحث الثاني: الكفاءة الإدارية: يعد مستوى جودة الاهتمام بالموارد البشرية من العوامل التي تساعد على تطوير المجتمعات، والمؤشرات التي تدل على مدى تقدمها، فقد أكدت صميذة (٢٠١١) أن عمليات إدارة الموارد البشرية قد تم تنظيمها في أدبيات العصر الحديث على مستوى اصطلاحي؛ كونها مؤشراً لمدى

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

تطور مجتمع من المجتمعات، ووسيلة تعكس مستوى التقدم التنظيمي به؛ وذلك لاعتماد المؤسسات بشكل كامل على جهود موظفيها ومواردها البشرية لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف إستراتيجية. أبعاد الكفاءة الإدارية:

البعد الأول: الكفاءة الفنية: تعبر الكفاءة الفنية عن مدى تمكن الفرد داخل المؤسسة من إجراء مهامه التي تتوافق مع مجال تخصصه على نحو يعود على المؤسسة بالنفع، فقد أكد فارزيانپور وإمامي وفوروشاني وغيثي (Farizanpour, Emami, Foroushani & Ghiasi, 2017) أن الكفاءة الفنية تعبر عن معدل يتم حسابه عن طريق مقارنة المخرجات الإنتاجية التي يقوم بتوليدها الفرد بالنسبة إلى المدخلات التي قام بالاعتماد عليها لإنتاج تلك المخرجات؛ حيث يوضع بعين الاعتبار درجة المعدل لمعرفة ما إن كانت تدل على وجود نسبة كبيرة من المخرجات بالمقارنة مع نسبة المدخلات، وتعبر الكفاءة الفنية عن مستوى تحقيق أعلى معدل من الإنتاجية داخل المؤسسة، اعتماداً على ما تملكه من موارد فعلية (Wang & Gao, 2012).

البعد الثاني: الكفاءة الإدراكية: تعد الكفاءة الإدراكية من المفاهيم التي يتم استخدامها للإشارة إلى قدرة الفرد العقلية على الانخراط بشكل فعال في الأنشطة الفكرية المختلفة كافة، اشتمالاً على عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ومعالجة القضايا المعقدة باستخدام أقل مجهود إدراكي ممكن، وهو ما يشير أيضاً إلى استخدام الفرد الموارد العقلية والإدراكية بشكل راشد ومقتصد من أجل تنفيذ المهام على نحو ناجح (Hvelplund, 2016). كما أشار لاف وليو وزو وزينغ (Lv, Liu Zhou & Zheng, 2020) إلى أن الكفاءة الإدراكية تعتبر من المفاهيم متعددة الأبعاد، والتي تتمثل في كونها هيكلًا يمكن من خلاله إيضاح القدرة العقلية للفرد على التعلم وحل المشكلات وتحقيق الأهداف المختلفة.

البعد الثالث: الكفاءة التكنولوجية: تعبر الكفاءة التكنولوجية عن مدى قيام المؤسسة بتحقيق أقصى استفادة من الأدوات التكنولوجية لاستغلال للموارد التي تمتلكها كالقوى العاملة ورأس المال والمواد الخام، وذلك لكي يمكن تحقيق أفضل درجة من درجات الفعالية للمخرجات المؤسسية؛ حيث يتم ذلك اعتماداً على قواعد البيانات، والبرمجيات التي يتم الاستفادة منها للتعامل مع العملاء بشكل تلقائي (Edeh, Fern & Nawaz, 2021).

التدوير الوظيفي والكفاءة الإدارية: يساعد التدوير الوظيفي على التأصيل لتوافر مجموعة من الكفاءات المهنية من الموظفين ممن يتمكنون من الاضطلاع بأي مهمة داخل نطاق المؤسسة، فقد أشار عبد ربه (٢٠١٩) إلى أن التدوير الوظيفي يعد من الفرص الفاعلة لتدريب الموظفين على امتلاك الخبرات والمهارات

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظبي الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

والقدرات المطلوبة لإنجاز المهام المتواجدة بالأقسام المختلفة، التي قد تخالف قسم التخصص المتعلق بالفرد نفسه، وهو ما يسهم في رفع فعالية المؤسسات بشكل متكامل بين الأقسام كافة، وتطوير مهارات الفرد الذاتية والمهنية. وبسبب التغيرات الجذرية التي تحدث في المؤسسات المختلفة، أصبحت هناك حاجة إلى التدوير الوظيفي لتحسين أداء الموظفين؛ لأنه مؤشر قوي للأداء والتحفيز، مما يؤدي إلى إنتاجية عالية لأن كفاءة الإدارة تتحدد من خلال مدى جودة عمل الموظفين. ويسمح التدوير الوظيفي للموظفين بتحسين مهارات العمل في الإدارات المختلفة، وبالتالي يساعدهم على الأداء الجيد، فجوهر كل عمل مبدع ومنتج وفعال يكمن في تحفيز الموظفين وزيادة أدائهم (Maheswari, 2019).

ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها.

١. الدراسات التي تناولت التدوير الوظيفي

أ. الدراسات العربية:

هدفت دراسة المحاميد (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر العاملين، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت ممارسة التدوير الوظيفي بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى الكفاءة الإدارية بدرجة مرتفعة، وخلص إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في استجابات أفراد الدراسة بين التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى إلى متغير النوع لصالح الذكور، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ترجع إلى متغير النوع في مستوى الكفاءة الإدارية لصالح الذكور، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعود لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الكفاءة الإدارية.

هدفت دراسة فرج والنبيتي (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف بدرجة متوسطة، وجاء مستوى التطوير الإداري بدرجة عالية، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة قائدات المدارس لدرجة التدوير الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

استجابة قائدات المدارس لدرجة التدوير الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري.

هدفت دراسة علي(٢٠١٨) إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس من خلال التعرف على أهمية التدوير الوظيفي، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التطوير الوظيفي المرتبط بالموارد البشرية، وجاء مستوى الإيجابيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس بدرجة(متوسطة)، وخلصت أيضاً إلى اتفاق معظم أفراد العينة على وجود بعض الإيجابيات للتدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس فيما يتعلق بالتنمية المهنية، وتطوير أداء المديرين المتعلق بالطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى مكافحة الفساد الإداري والحد من استغلال السلطة، كما جاء مستوى السلبات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس بدرجة (متوسطة)،

هدفت دراسة العيسائي(٢٠١٦) إلى وضع تصور مقترح للتدوير الوظيفي في إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عُمان وذلك من خلال التعرف على درجة إيجابيات التدوير الوظيفي في إدارات المدارس الحكومية، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت إيجابيات التدوير الوظيفي في إدارات المدارس الحكومية بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تؤول لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير النوع، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

ب. الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة "رادزي وآخرين" (Radzi et al., 2021) إلى الكشف عن محددات التدوير الوظيفي لدى العاملين في قطاع التعليم الماليزي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تشمل محددات التدوير الوظيفي لدى العاملين في قطاع التعليم: الدافعية والتدريب والمعرفة والمهارات والأداء لدى العاملين، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات حول الدافعية والتدريب والمعارف والمهارات والأداء والتدوير الوظيفي لدى العاملين في قطاع التعليم.

هدفت دراسة "أبيانتي" (Abiante, 2018) إلى بحث أثر التدوير الوظيفي للمعلمين على الأداء الدراسي للطلاب، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين التدوير الوظيفي للمعلمين والأداء الدراسي للطلاب، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ذي القديس والداخليه وشمال الشرقية في سلطنة عمان

التدوير الوظيفي المتمثلة في المعارف الإدارية والتقنية والعملية والاهتمامات لدى المعلمين والأداء الدراسي لدى الطلاب.

هدفت دراسة أبو نري أراسي وعلى زاده أعدام (bouzari Arasi & Alizadeh Aghdam, 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام بالمهام لدى العاملين في جامعة آزاد الإسلامية في إيران، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين التدوير الوظيفي والالتزام بالمهام لدى العاملين في جامعة آزاد الإسلامية، يعتبر التدوير الوظيفي أسلوباً لتنمية الموارد البشرية وتعزيز الأخلاقيات والالتزام لدى العاملين مما يساعد في تحسين وجهات النظر والمهارات لدى العاملين.

٢. الدراسات التي تناولت الكفاءة الإدارية لمديري المدارس: أ. الدراسات العربية:

هدفت دراسة مهيدات (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد بدرجة (منخفضة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل لصالح المؤهل الأعلى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير التخصص.

هدفت دراسة حميدي (٢٠٢٠) إلى تقييم الكفاءة الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية من وجهة نظر المدرسين في العراق (٢٠٠٠-٢٠٠١م) وذلك من خلال التعرف على مستوى الكفاءات الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية من وجهة نظر المعلمين، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: جاء مستوى الكفاءات الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية جداً)، وأن مديري المدارس لهم خبرة علمية في ميادين العمل في مؤسسات مختلفة أكسبتهم الخبرة في العمل الإداري والعمل التدريسي، كما أن السياسات الإدارية المتبعة جاءت مرضية بدرجة كبيرة ومقبولة من قبل المدرسين والطلبة.

هدفت دراسة البطاينة (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى كفاءة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء وادي السير في إشراف المعلمين في عملية صنع القرار، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت كفاءة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء وادي السير في إشراف المعلمين في عملية صنع القرار بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة إشراف المعلمين في عملية

الدور الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

صنع القرار ودرجة أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب. الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة الحبسية (Alhabsia, 2022) إلى تحديد مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (5-10) في سلطنة عُمان، وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء المهني للمعلمين في تلك المدارس، والتعرف فيما إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وقد جاءت نتائجها كالآتي: أن مستوى الكفاءة الإدارية مرتفع، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية الأداء المهني للمعلمين متوسطة.

هدفت دراسة "مينتيز" (Mentese, 2021) إلى التعرف على مستويات الكفاءات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء تصورات المديرين والمعلمين في المدارس في مدينة تونجلي التركية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أظهر مديرو المدارس مستويات عالية من الكفاءات الإدارية من منظور مديري المدارس في الجوانب المتعلقة بالتواصل مع العاملين بشكل فعال وإعداد الخطة المدرسية الملائمة وخدمة المهنة التعليمية والإدارة المؤسسية الفعالة وإدارة البرامج والبيئة التعليمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمعلمين فيما يتعلق بمستويات الكفاءات الإدارية تعزى لمتغيرات العمر والمستوى الوظيفي ونوع المدرسة والمهام الوظيفية، ووجود تصورات إيجابية لدى المديرين والمعلمين حول المستويات العالية من الكفاءات الإدارية لدى مديري المدارس.

هدفت دراسة "إجوكاوا وإغبو كوي" (Egboka & Igboke, 2021) إلى بحث تطبيق مديري المدارس للكفاءات الإدارية فيما يتعلق بالإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في منطقة أكوا التعليمية في ولاية أنامبرا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تلعب الكفاءات الإدارية التربوية لدى مديري المدارس دورا مهما في القيادة الفعالة للمدارس الثانوية من خلال دعم التدريس الفعال عبر وضع الاتجاه للأنشطة التعليمية والإشراف والتنسيق لأنشطة المعلمين. وتشمل الجوانب المتعلقة بالكفاءات الإدارية التربوية لمدير المدرسة والتخطيط لبرامج المناهج الدراسية المدرسية بناء على الأساليب القومية في المدارس والإشراف على خطط الدروس للمعلمين والأنشطة التربوية الصفية وتحديد المهام المهنية للمعلم في مجال تخصصه. هدفت دراسة "جوليانتي" (Julianti et al., 2021) إلى الكشف عن الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس في إدارة المرافق والبنية التحتية المدرسية في مدرسة ترينغادينغ الابتدائية في إقليم بيدي جايا

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

ريجنسي في اندونيسيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يقوم مديرو المدارس بوضع خطة لإدارة المرافق والبنية التحتية المدرسية بمشاركة اللجان المدرسية والمعلمين ومدير المرافق والبنية التحتية المدرسية، تتمثل الكفاءة لدى مدير المدرسة في إدارة المرافق والبنية التحتية المدرسية في وضع الخطة بحذر مع النظر في الجوانب المتعددة والإشراف على تنفيذ الخطة وتنظيم وتقييم عملية الصيانة والإدارة للمرافق والبنية التحتية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي في تحديد درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالكفاءة الإدارية في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية؛ لمناسبتها لطبيعة الدراسة، إذ يصف ظاهرة معينة وصفا دقيقا بطريقة نوعية أو كمية خلال فترة زمنية محددة، وذلك للتعرف على محتواها ومضمونها لكي يتم الوصول إلى بناء تعميمات ونتائج تساعد على فهم الواقع، وأيضا يحدد العلاقات التي توجد بين الأحداث ويفسرهما ويصنفها(علي، ٢٠١٨).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عُمان البالغ عددهم ١٦٠ بحسب كتاب الإحصاء السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٢١).

عينة الدراسة: تم أخذ عينة متاحة لأفراد مجتمع الدراسة بلغ (١١٣) من مديري مدارس التعليم الأساسي، ووصلت حصيلة جمع الاستبانات إلى (٩٧) استبانة، تم جمعها بواسطة استبانة إلكترونية وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (١٦)، وشكلت العينة نسبة (٦٠,٦%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية لأغراض الدراسة الحالية، إذ يذكر (جفوري وإبرسان، ٢٠١٢) أنه يمكن للباحث في البحوث المسحية أخذ عينة من (١٠%) إلى (٢٠%) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (١) العينة بحسب متغيرات الدراسة.

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والمؤهل التعليمي والمحافظات وسنوات الخبرة

الاجمالي	النسبة %	العدد	المستوى	المتغير
	٤٠,٢%	٣٩	ذكر	النوع
	٥٩,٨%	٥٨	أنثى	

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

المؤهل	بكالوريوس	٦٤	٦٦%
	ماجستير فأعلى	٣٣	٣٤%
المحافظة	الداخلية	٦٥	٦٧%
	شمال الشرقية	٣٢	٣٣%
الخبرة	١٠-١ سنوات	٢٨	٢٨,٩%
	١١ سنة فأعلى	٦٩	٧١,١%

أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري للدراسة، وأيضاً الاستعانة بالدراسات السابقة المتعلقة بالتدوير الوظيفي، مثل: دراستي أبو صبحة (٢٠١٤) ويدر (٢٠١٦)، وكذلك الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءة الإدارية مثل دراستي الكندي (٢٠١٣) والمحاميد (٢٠٢٠). وتكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء رئيسية: ملحق (١) - الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية من عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية: (الجنس- المحافظة- المؤهل - سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: المجال الأول: التدوير الوظيفي ويتكون من ثلاثة أبعاد، هي: (التدريب وتطوير القدرات- التصميم الوظيفي - النظم والإجراءات)، حيث بلغ عدد الفقرات (١٧) فقرة.

- الجزء الثالث: المجال الثاني: الكفاءة الإدارية، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الكفاءة الفنية- الكفاءة الإدراكية- الكفاءة التكنولوجية) وبلغ عدد الفقرات (١٥) فقرة.

كما تم تبني تدرج ليكرت الخماسي (عال جدا = ٥، عال = ٤، متوسط = ٣، ضعيف = ٢، ضعيف جدا = ١) وذلك لتحديد الممارسة والتوافر تجاه تلك الفقرات.

صدق الأداة:

١. الصدق الظاهري: تم إرسال الاستبانة بعد وضع الصورة الأولية لها إلى عدد من المختصين في الإدارة التعليمية، للحكم على مناسبة الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وبلغ عددهم (١٧) محكما من جامعة نزوى وجامعة الشرقية ومجموعة خبراء من وزارة التربية والتعليم، ملحق (٢)،

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

وأجمع معظم المحكمين على مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات، وكذلك انتمائها للاستبانة، مع الأخذ ببعض الملاحظات، كما تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين.

وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من مجالين: ملحق (٣)

- المجال الأول: التدوير الوظيفي، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: (التدريب وتطوير القدرات - التصميم الوظيفي - النظم والإجراءات)، وبلغ عدد الفقرات (١٧) فقرة.

- المجال الثاني: الكفاءة الإدارية، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الكفاءة الفنية - الكفاءة الإدراكية - الكفاءة التكنولوجية)، وبلغ عدد الفقرات (١٧) فقرة.

٢. صدق البناء:

- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التدوير الوظيفي: لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لأبعاد التدوير الوظيفي الذي تنتمي إليه الفقرة، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٣٠) مديراً ومديرة من خارج العينة الأصلية للمجتمع، كما يوضح نتائجها الجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون ل لأبعاد التدوير الوظيفي

البعد الأول: التدريب وتطوير القدرات		البعد الثاني: التصميم الوظيفي		البعد الثالث: النظم والإجراءات	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٨١	٦	**٠,٧٤٥	١٢	**٠,٨١٢
٢	**٠,٨٢٩	٧	**٠,٨٦٩	١٣	**٠,٥٧٣
٣	٠,٨٧٤	٨	٠,٧٨٥	١٤	**٠,٦٦٣
٤	**٠,٨٢٩	٩	**٠,٦٥١	١٥	**٠,٩٢٣
٥	**٠,٧٢١	١٠	**٠,٦٢٧	١٦	**٠,٨١٣
		١١	**٠,٨٢٤	١٧	**٠,٨٤٦

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (٢): أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد التدوير الوظيفي الذي تنتمي إليها الفقرات، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً دالة، حيث تراوحت في البعد الأول: التدريب وتطوير القدرات بين (**٠,٧٢١ - **٠,٨٧٤)، وتراوحت في البعد الثاني: التصميم الوظيفي بين (**٠,٦٢٧ - **٠,٨٦٩)، وتراوحت في البعد الثالث:

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

النظم والإجراءات بين (**٠,٥٧٣-**٠,٩٢٣)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التدوير الوظيفي.

- الصدق البنائي العام لأبعاد التدوير الوظيفي: تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد التدوير الوظيفي، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام لأبعاد التدوير الوظيفي، ويوضح نتائجها جدول (٣) الآتي:

الجدول (٣)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام لأبعاد التدوير الوظيفي

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط
١	التدريب وتطوير القدرات	**٠,٩٤٤
٢	التصميم الوظيفي	**٠,٩٥٣
٣	النظم والإجراءات	**٠,٩٢٦

يتبين من الجدول (٣): أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام لأبعاد التدوير الوظيفي، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (**٠,٩٢٦-**٠,٩٥٣)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لأبعاد التدوير الوظيفي.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التدوير الوظيفي: تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التدوير الوظيفي ويوضح نتائجها الجدول (٤) التالي:

الجدول (٤)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التدوير الوظيفي

الرقم	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
١	التدريب وتطوير القدرات	٠,٨٩١
٢	التصميم الوظيفي	٠,٨٩٢
٣	النظم والإجراءات	٠,٩٢٩
	المتوسط العام	٠,٩٥٣

يتبين من نتائج الجدول (٤): أن قيم المعاملات لأبعاد التدوير الوظيفي جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لأبعاد التدوير الوظيفي بين (٠,٨٩١-٠,٩٢٩)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

الكلية لأبعاد التدوير الوظيفي (٠,٩٥٣) مما يدل على صلاحية أبعاد التدوير الوظيفي للتطبيق، وإمكانية الوثوق في نتائجها.

- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الكفاءة الإدارية: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لأبعاد الكفاءة الإدارية الذي تنتمي إليه العبارة ويوضح نتائجها الجدول (٥) التالي:

الجدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أبعاد الكفاءة الإدارية

البعء الأول: الكفاءة الفنية	البعء الثاني: الكفاءة الإدراكية	البعء الثالث: الكفاءة التكنولوجية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
**٠,٧٨٦	**٠,٧٤٦	**٠,٧٥١	١٨	٢٤	٢٩	**٠,٧٥١	٢٩	**٠,٧٥١
**٠,٦٢٨	**٠,٨١٦	**٠,٨٣٣	١٩	٢٥	٣٠	**٠,٨٣٣	٣٠	**٠,٨٣٣
**٠,٦٦١	**٠,٧٥٥	**٠,٧٦١	٢٠	٢٦	٣١	**٠,٧٦١	٣١	**٠,٧٦١
**٠,٦٦٣	**٠,٦٨٢	**٠,٧٨٣	٢١	٢٧	٣٢	**٠,٧٨٣	٣٢	**٠,٧٨٣
**٠,٦٦٤	**٠,٧٥٢	**٠,٧١٠	٢٢	٢٨	٣٣	**٠,٧١٠	٣٣	**٠,٧١٠
**٠,٧١٠		**٠,٦٤٥	٢٣		٣٤	**٠,٦٤٥	٣٤	**٠,٦٤٥

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١).

يتبين من الجدول (٥): أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد الكفاءة الإدارية الذي تنتمي إليها الفقرات، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً دالة؛ حيث تراوحت في البعد الأول: الكفاءة الفنية بين (**٠,٦٢٨-**٠,٧٨٦)، وتراوحت في البعد الثاني: الكفاءة الإدراكية بين (**٠,٦٨٢-**٠,٨١٦)، وتراوحت في البعد الثالث: الكفاءة التكنولوجية بين (**٠,٦٧٤-**٠,٨٣٣)، وتراوحت في أبعاد الكفاءة الإدارية ككل بين (**٠,٦٢٨-**٠,٨٣٣)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الكفاءة الإدارية.

- الصدق البنائي العام لأبعاد الكفاءة الإدارية: تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد الكفاءة الإدارية من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام لأبعاد الكفاءة الإدارية، ويوضح نتائجها جدول (٦) التالي:

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم
الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

الجدول (٦)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام لأبعاد الكفاءة الإدارية

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط
١	الكفاءة الفنية	**٠,٨٩٦
٢	الكفاءة الإدراكية	**٠,٨١٥
٣	الكفاءة التكنولوجية	**٠,٧٦٦

يتبين من الجدول (٦): أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام لأبعاد الكفاءة الإدارية، جاءت بقيم عالية؛ تراوحت بين (**٠,٧٦٦-**٠,٨٩٦)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لأبعاد الكفاءة الإدارية. - معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الكفاءة الإدارية: تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الكفاءة الإدارية ويوضح نتائجه الجدول (٧) التالي:

الجدول رقم (٧)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الكفاءة الإدارية

الرقم	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
١	الكفاءة الفنية	٠,٨١٨
٢	الكفاءة الإدراكية	٠,٨٦٥
٣	الكفاءة التكنولوجية	٠,٩٣٧
	المتوسط العام	٠,٨٨١

يتبين من نتائج الجدول (٧): أن قيم المعاملات لأبعاد الكفاءة الإدارية جاءت بقيم عالية؛ بحيث تراوحت قيمة معامل الثبات لأبعاد الكفاءة الإدارية بين (٠,٨١٨-٠,٩٣٧)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأبعاد الكفاءة الإدارية (٠,٨٨١) مما يدل على صلاحية أبعاد الكفاءة الإدارية للتطبيق، وإمكانية الوثوق في نتائجه.

إجراءات تطبيق الدراسة: بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وعرضها على المحكمين وقياس صدقها وثباتها، تم مخاطبة قسم التربية والدراسات الإنسانية للحصول على مهمة تسهيل بحث، وبعد الحصول عليها تم مخاطبة دائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي بوزارة التربية والتعليم؛ للحصول على الموافقة لتطبيق أداة الدراسة، وجاء الرد بالموافقة، وتم مخاطبة المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية وشمال

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

الشرقية لتسهيل مهمة التطبيق والحصول على إذن التطبيق، وتم تحويلها إلى استبانة الكترونية باستخدام نماذج جوجل، ثم توزيعها على عينة الدراسة لتلقي استجاباتهم.

المعالجة الإحصائية: بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة لكل سؤال.

نتائج الدراسة ومناقشتها: يوضح الجدول (٤) معيار الحكم على النتائج.

الجدول (٨)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

م	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
١	٥-٤,٢٠	كبيرة جداً
٢	٤,١٩-٣,٤٠	كبيرة
٣	٣,٣٩-٢,٦٠	متوسطة
٤	٢,٥٩-١,٨٠	قليلة
٥	١,٧٩-١	قليلة جداً

السؤال الأول الذي نص على الآتي: ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور درجة ممارسة التدوير الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً، وجدول (٩) يوضح ذلك:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور درجة ممارسة التدوير الوظيفي، مرتبة تنازلياً

م	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	التدريب وتطوير القدرات	٣,٨٧	٠,٦٥	كبيرة
٢	٢	التصميم الوظيفي	٣,٨٦	٠,٧٠	كبيرة
٣	٣	النظم والإجراءات	٣,٨٥	٠,٧١	كبيرة
		المجموع الكلي	٣,٨٦	٠,٦٦	كبيرة

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

أظهر الجدول (٩) أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٧-٣,٨٥)، كما جاءت بدرجة كبيرة أيضاً في جميع المحاور، وبلغ المتوسط العام للمحاور (٣,٨٦) بانحراف معياري قدره (٠,٦٦)، وجاء في المرتبة الأولى محور التدريب وتطوير القدرات بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٥)، وجاء في المرتبة الثانية محور التصميم الوظيفي بدرجة كبيرة أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٠) أما محور النظم والإجراءات فجاء في المرتبة الثالثة والاخيرة، بدرجة كبيرة أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٧١).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المسؤولين لأهمية ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس، إذ إنه يساعدهم على تحسين مهاراتهم وخبراتهم المهنية المتعلقة بالجوانب التنظيمية والإدارية كافة، ويمنحهم الفرصة للتأقلم مع مراكز ومهام مهنية مختلفة، مما يعمل على تمديد نطاق مهاراتهم الوظيفية، بالإضافة إلى أنه أداة مهمة تمكن المديرين المتميزين في عملهم من تسليط الضوء على مهاراتهم وكفاءاتهم التي قد تكون غير ملحوظة، سعياً لمنحهم الترقيات التي يستحقونها. ويتضح أن هذه النتيجة تتفق مع التوجهات الإدارية الحديثة التي ترى أن التدوير الوظيفي يُعد عملية مهمة تساعد على تحديث قدرات الموظفين والعاملين من خلال تعبيرهم لطبيعة المهام الروتينية التي يضطلعون إلى إنجازها، وتنشيط كفاءاتهم وإعادة اكتشافهم لقدرات ومهارات جديدة في مراكز مهنية مختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العيسائي (٢٠١٦) التي كشفت أن إيجابيات التدوير الوظيفي في إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عُمان جاء بدرجة عالية، ودراسة المحاميد (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة، ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة فرج والثبيتي (٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت دراسة النعمانية (٢٠١٣) إلى إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بدرجة عالية جداً من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

ففي سلطنة عُمان يعزى ذلك إلى متغير سنوات الخبرة، إذ جاءت الفروق لصالح الموظفين ذوي ١١ سنة خبرة فأكثر.

الدور الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

السؤال الثاني الذي نص على الآتي: ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور مستوى الكفاءة الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً، وجدول (١٠) يوضح ذلك:

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور مستوى الكفاءة الإدارية، مرتبة تنازلياً

م	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاءة
٢	١	الكفاءة الإدراكية	٤,٢٧	٠,٤٦	مرتفع جدا
١	٢	الكفاءة الفنية	٤,١٩	٠,٤٠	مرتفع
٣	٣	الكفاءة التكنولوجية	٤,١٠	٠,٤٦	مرتفع
		المجموع الكلي	٤,١٨	٠,٣٧	مرتفع

يظهر الجدول (١٠) أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً بشكل عام، كما جاءت بين المرتفع جدا والمرتفع في جميع المحاور، وبلغ المتوسط العام للمحاور (٤,١٨) بانحراف معياري قدره (٠,٣٧)، وجاء في المرتبة الأولى محور الكفاءة الإدراكية بمستوى مرتفع جدا، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٦)، وجاء في المرتبة الثانية محور الكفاءة الفنية بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٠) أما محور الكفاءة التكنولوجية فجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمستوى مرتفع أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٦).

وقد تعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى حرص وزارة التربية والتعليم على إعداد القيادات الإدارية في المدارس الحكومية وذلك من خلال تقديم الدورات والبرامج التدريبية لهم بهدف تنمية مهاراتهم وكفاءتهم القيادية بما يتوافق والمستجدات الحديثة في مجال القيادة التربوية، كما قامت الوزارة بإلزام جميع مديري المدارس على اجتياز برنامج القيادة المدرسية بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين الذي يستمر لمدة عامين كاملين يتلقى من خلالها مديرو المدارس البرامج التدريبية والتأهيلية بهدف تنمية مهاراتهم وكفاءتهم الإدارية، كما أن هذه النتيجة تتوافق مع التوجهات التربوية الحديثة في المدرسة العصرية أو مدرسة المستقبل التي تجعل من مدير المدرسة أحد الأركان الأساسية في إنجاح العملية التعليمية ومحركا لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية وذلك من خلال رفع كفاءة أدائه الإدراكية والفنية والتكنولوجية.

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ذي القعدة والداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Alhabsia, 2022) ودراسة مينتيز (Mentese, 2021) التي كشفت أن مديري المدارس في مدينة تونجلي التركية أظهروا مستويات عالية من الكفاءات الإدارية في الجوانب المتعلقة بالتواصل مع العاملين بشكل فعال وإعداد الخطة المدرسية الملائمة وخدمة المهنة التعليمية والإدارة المؤسسية الفعالة وإدارة البرامج والبيئة التعليمية، ودراسة إيكجوسبي (Ikegbusi, 2016) التي كشفت عن أن الكفاءات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العليا في المنطقة الجنوبية الشرقية في نيجيريا جاءت بدرجة عالية، ودراسة الكندي (٢٠١٣) التي أثبتت أن مستوى الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان جاء بدرجة كبيرة، ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة دراسة مهيدات (٢٠٢٠) التي أوضحت أن كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد جاءت بدرجة منخفضة، ودراسة البطاينة (٢٠١٧) التي كشفت أن كفاءة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء وادي السير في إشراك المعلمين في عملية صنع القرار كانت بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة حميدي (٢٠٢٠) إلى أن مستوى الكفاءات الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية في العراق في محافظات (بغداد، التأميم، البصرة) من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية جدًا.

السؤال الثالث: الذي نص على الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام المعيار التالي لتفسير قوة معامل الارتباط كما ورد عند (دويدين، ٢٠١٢). تم استخدام مقياس معامل ارتباط بيرسون وجدول (١١) يوضح ذلك:

الجدول (١١)

تفسير مدى قوة معامل الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيفة جدًا	٠,٠٠ - أقل من ٠,٣٠
ضعيفة	٠,٣٠ - أقل من ٠,٥٠
متوسطة	٠,٥٠ - أقل من ٠,٧٠
قوية	٠,٧٠ - أقل من ٠,٩٠
قوية جدًا	٠,٩٠ - إلى ١

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

وقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس على محاور التدوير الوظيفي، ومحاور مستوى الكفاءة الادارية والجدول (١٢) يوضح ذلك:

الجدول (١٢)

معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على المجموع الكلي لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي، والمجموع الكلي لمحاور مستوى الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

معامل ارتباط بيرسون	مستوى العلاقة	مستوى الدلالة
٠,٢٦	ضعيفة جداً	٠,٠١

يتضح من الجدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المجموع الكلي لمحاور التدوير الوظيفي لمديري المدارس بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية، والمجموع الكلي لمحاور مستوى الكفاءة الإدارية، حيث كان مستوى العلاقة ضعيفاً جداً، وقد يعني ذلك أنه كلما كان هناك تدوير وظيفي لمديري المدارس أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وعلى الرغم من أن مستوى العلاقة كان ضعيفاً جداً، إلا أن وجود هذه العلاقة الدالة إحصائياً يشير إلى أن التدوير الوظيفي لمديري المدارس يعزز ويرفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس؛ لأن التدوير الوظيفي يعد فرصة لتدريب المديرين على امتلاك الخبرات والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز المهام الموجودة في المدارس المختلفة، وهو ما يسهم في تطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم الإدارية. كما أن التدوير الوظيفي يمثل فرصة مناسبة لإبراز الكفاءة الإدارية للمدير وذلك من خلال تطبيقه العملي للمهارات والقدرات التي يمتلكها، وهذه النتيجة تتفق مع الأطر النظرية. حيث أشار ماهيوار (Maheswari, 2019) إلى وجود حاجة ماسة إلى التدوير الوظيفي لتحسين أداء الموظفين؛ لأنه مؤشر قوي للأداء والتحفيز، مما يؤدي إلى إنتاجية عالية لأن كفاءة الإدارة تتحدد من خلال مدى جودة عمل الموظفين ويسمح التدوير الوظيفي للموظفين بتحسين مهارات العمل في الإدارات المختلفة، وبالتالي يساعدهم على الأداء الجيد فجوه كل عمل مبدع ومنتج وفعال يكمن في تحفيز الموظفين وزيادة أدائهم. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المحاميد (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان.

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الدراسة الحالية بالآتي:

١. التوصيات المتعلقة بمحور التدوير الوظيفي:

- تقديم ورش وحلقات نقاشية لمديري المدارس حول التدوير الوظيفي.
- إعداد دليل استرشادي تفصيلي يتضمن الأسس والتشريعات المنظمة لتطبيق التدوير الوظيفي.

٢. التوصيات المتعلقة بمحور الكفاءة الإدارية:

- تعزيز العوامل والمتغيرات الرامية إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس.
- تنظيم برنامج تبادل زيارات لتبادل الخبرات بين المحافظات التعليمية في مجال الكفاءة الإدارية.

بحوث ودراسات مقترحة: تقترح الدراسة القيام بالبحوث والدراسات الآتية:

- التدوير الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم.
- تصور مقترح لتطوير آليات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

المصادر:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو صبحه، جبر على جبر. (٢٠١٤). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى.
- البارقي، مصلحة بنت حسين. (٢٠١٧). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١(١)، ١ - ٢٨.
- بدر، نضال سلام. (٢٠١٦). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى.
- البطاينة، أحمد عوني. (٢٠١٧). كفاءة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء وادي السير في إشراك المعلمين في عملية صنع القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش.
- جفوري وايرسان. (٢٠١٢). البحث التربوي، (ترجمة صلاح الدين محمود)، عمان: دار الفكر.
- الجلاب، محمد فتحي محمود محمد. (٢٠١٩). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتفعيل سياسة التدوير الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية: جامعة المنيا نموذجاً. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، ٦(٣)، ٧٧-١١٢.

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

- الحارثي، دلال بنت ناصر؛ الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله. (٢٠٢٠). مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، ٣٤(٢)، ١٦١ - ١٨١.
- حميدي، فضيلة عباس. (٢٠٢٠). تقييم الكفاءة الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية من وجهة نظر المدرسين في العراق (٢٠٠٠-٢٠٠١م). المجلة العلمية المركزية، (٢٠)، ٩٤-١١٠.
- الزهراني، علي بن عبد القادر بن عوضه. (٢٠١٩). الكفاءة الإدارية والمهنية لأعضاء في ضوء الجودة التعليمية من وجهة نظر طلبة كلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة حريملاء. مجلة البحث العلمي في التربية، (٢٠)، ٢١٩ - ٢٥٢.
- الزهراني، سعيد، والقحطاني، سالم (٢٠٠٧). إسهام حركة نقل مديري وكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي. لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة، قسم الإدارة المدرسية، جدة.
- الشنفرى، عبد الله بن مبارك. (٢٠١٦). تصور مقترح للتدوير الوظيفي في إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عُمان في ضوء الفكر الإداري المعاصر. جامعة السلطان قابوس، كلية التربية.
- صميذة، أحمد على (٢٠١١) استخدامات توصيف الوظائف في المجالات المختلفة: تقييم الأداء، الاستقطاب، الاختيار، الرواتب والأجور. أعمال مؤتمرات: إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، القاهرة.
- عبد ربه، لينا ألفريد فرنسيس (٢٠١٩). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل.
- عزام، أحمد عزمي. (٢٠١٣). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- على، عزة أحمد صادق. (٢٠١٨). التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٣٣(٣)، ٣٠٥-٣٥٣.
- عودة، هديل. (٢٠١٠). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العيصاني، على بن خميس على (٢٠١٦). تصور مقترح للتدوير الوظيفي في إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عُمان في ضوء الفكر الإداري المعاصر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس.
- فرح، شدى بنت إبراهيم بن حسين؛ الثبيتي، أسماء عوض الله (٢٠١٩) التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ١٠(٢)، ٣٣٩-٣٧٠.

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

الكندي، مصبح بن على بن خلفان. (٢٠١٣). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوي.

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

المدرع، ناصر. (٢٠١٤). "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مهيدات، تماضر إبراهيم. (٢٠٢٠). درجة كفاءة القيادة الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد والتحديات التي تواجههن. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٧(١)، ١٩٨-٢١٨.

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

الوادي، محمد حسين. (٢٠١٢). التمكين الإداري في العصر الحديث، ط١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢١). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. مسقط: وزارة التربية والتعليم.

وزارة الاعلام. (٢٠١٢). البوابة الإعلامية. تم دخول على الموقع بتاريخ: ١٠/٢/٢٠٢٠م، المتاح على الرابط التالي:
<https://www.omaninfo.om/topics/85>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abiante, U. A. D. (2018). Impact of Teachers Job Rotation on Students' Academic Performance in Rivers State, Nigeria. *International Journal of Innovative Education Research*, 6(3):18-26.
- Abou Zari Arasi, D., & Alizadeh Aghdam, M. B. (2016). The relationship between job rotation and duty commitment of employees: a case study among employees of Islamic Azad University, District 13. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 87-95.
- Al Habsi, Radhiya(2022). The administrative efficiency of school principals and its relationship to the professional performance of teachers in Sultanate of Oman, *Res Militaris Journal*, Scopus journal. (Issue 4), p 6627.
- Al-Nashmi, M. M., & Almoayad, A. A. A. (2015). The influence of job rotation practices on employee motivation: A study among mobile network companies' employees in Yemen. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 3(9), 44-72.

التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم
الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان

- Edeh, F. O., Fern, Y. S., & Nawaz, A. H. (2021). The Effects Of Structural Capital On Organisational Efficiency. *Gomal University Journal of Research*, 37(1), 1-11.
- Egboka, P. N., & Igbokwe, I. C. (2021). Principals' Application of Administrative Competencies for Effective Management of Secondary Schools in Awka Education Zone of Anambra State. *International Journal of Education and Evaluation*, 7(3), 34-42.
- Farzianpour, F., Emami, A. H., Foroushani, A. R., & Ghiasi, A. (2016). Determining the technical efficiency of hospitals in tabriz city using data envelopment analysis for 2013-2014. *Glob J Health Sci*, 9(5), 42-54.
- Hvelplund, K. T. (2016). Cognitive efficiency in translation. In *Reembedding translation process research*, (pp. 149-170). Amsterdam: John Benjamins.
- Ikegbusi, I. N. G. (2016). Management competency needs of principals for effective administration of secondary schools in Nigeria. *International Journal of Advanced Research in Education and Technology (IJARET)*, 3(3), 61-67.
- Julianti, J., Yusrizal, Y., & Niswanto, N. (2021). Managerial Competence of a School Principal in Managing School Facilities and Infrastructure: A Case of SD Negeri 2 Trienggadeng. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 11(3), 541-548.
- Lv, M., Liu, H., Zhou, W., & Zheng, C. (2020). Efficiency model of micro-course study based on cognitive psychology in the college. *Computers in Human Behavior*, 107, 1-9.
- Maheswari, G. U. (2019), Mediation of Motivation between Job Rotation Practices and Employee Performance. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 11(12), 1060-1069.
- Mentese, S. (2021). School Principals' Levels of Administrative Competences Based on the Perceptions of Principals and Teachers. *European Educational Researcher*, 4(1), 43-62.
- Radzi, W. N. W. M., Ramlan, S. N., Rashid, I. M. A., Samah, I. H. A., Amir, A. S. A., Husain, W. A. F. W., & Nasir, N. M. (2021). Determinants of job rotation among employees in Malaysia education sector. *AIP Conference Proceedings*, 2347(1), 1-8.
- Wang, G., & Gao, C. (2012). Technical Efficiency and Port Competition: Revisiting the Bohai Economic Rim, China. *Journal of Risk and Financial Management*, 5 (1), 115-130.