

"دور التدوير الوظيفي في تقليل دوران العمل في المؤسسات التعليمية الحكومية:  
دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة نابلس"

إعداد

الباحثة  
د. ميرفت حاتم ناصر شاهين  
جامعة الاستقلال

الباحث  
أ. معن عزمي ساكب عيسى  
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية - نابلس

أولاً: الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تقليل دوران العمل في المؤسسات التعليمية الحكومية، من خلال دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شملت العينة جميع مديري المدارس الحكومية في مديرتي نابلس وجنوب نابلس والبالغ عددهم (268). وقد تم تطوير استبانة لقياس واقع التدوير الوظيفي، ومستوى دوران العمل، والمعوقات المرتبطة بالتطبيق. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي كان مرتفعاً (72.8%)، وأن مستوى دوران العمل كان كذلك مرتفعاً (69.6%)، كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتقليل دوران العمل ( $r = 0.602$ ). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التدوير الوظيفي في المدارس الحكومية، وتجاوز المعوقات الإدارية والتشريعية التي تحول دون تطبيقه بالشكل الأمثل.

**الكلمات المفتاحية:** التدوير الوظيفي، دوران العمل، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مديري المدارس.

**Abstract**

This study aimed to investigate the role of job rotation in reducing work turnover in public educational institutions, focusing on a field study of government school principals in the Nablus Governorate. The descriptive correlational method was adopted, and the sample included all government school principals in Nablus and South Nablus directorates (268 individuals). A structured questionnaire was developed to assess job rotation practices, levels of work turnover, and implementation barriers. The results indicated a high level of job rotation implementation (72.8%) and a similarly high level of work turnover (69.6%). A significant positive correlation was found between job rotation and reduced turnover ( $r = 0.602$ ). The study recommended enhancing awareness of job rotation

among school leaders and addressing the obstacles that hinder its effective application.

**Keywords:** Job Rotation, Work Turnover, Palestinian Ministry of Education, School Principals.

## ثانياً: المقدمة

تُعدّ طبيعة العمل الإداري من أكثر الأنشطة عرضة للرتابة والملل، إذ غالباً ما يتسم بالتكرار والنمطية، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وتراجع الأداء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في هذا المجال. يؤكد (Adams 2011) أن الأعمال الإدارية بطبيعتها المتكررة قد تُنتج مشاعر من اللامبالاة وعدم الاهتمام، وتتسبب في سلوكيات سلبية مثل التراخي، الإحباط، والتغيب عن العمل، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة. ويعزّز هذا الطرح ما أشار إليه (Dhanraj and Parumasur 2014)، حيث يرون أن الموظف غير المستقر نفسياً لا يقتصر تأثيره على ذاته، بل يمتد ليؤثر سلباً على زملائه، ويقود إلى مناخ وظيفي محبط يعزز من ظاهرة التسرب ودوران العاملين، ويُضعف تفاعلهم مع المتعاملين والمستفيدين.

وفي هذا السياق، يُطرح التدوير الوظيفي كأحد الأساليب الفعّالة لمعالجة الإشكالات الناتجة عن الرتابة والجمود الوظيفي، من خلال نقل الموظف بين مواقع إدارية مختلفة بهدف تنمية مهاراته وتحفيزه. فقد أكد (Grossman 2003) أن التدوير يمنح العاملين، وخاصة من يُظهرون إمكانات عالية، فرصة لتوسيع مداركهم حول العمليات الإدارية المختلفة، مما يُسهم في كسر الملل وتعزيز الرضا المهني. وضمن المؤسسات التعليمية، يؤكد (Trivellas and Dargenidou 2009) أن تطبيق التدوير له دور رئيس في تحسين جودة التعليم العام، حيث يُسهم في المساءلة الإدارية ويعزز من ديناميكية الأداء المؤسسي.

وتشير الأدبيات التنظيمية إلى أن التدوير الوظيفي بات أداة مهمة للتعامل مع تحديات البيروقراطية، إذ إن تراكم المستويات الهرمية داخل المؤسسات، وتركز المعرفة في يد أفراد دون تداولها، يعوق الابتكار ويُنتج ديناميات سلطوية تسهم في ضعف الأداء العام. ويُبرز (Eriksson and Ortega 2006) خطورة احتكار المعرفة من قبل بعض الموظفين بغرض تعزيز النفوذ، وهو ما يُمكن معالجته من خلال تدويرهم بين الأقسام، لكسر هيمنة بعض الممارسات التنظيمية السلبية.

وتُظهر التجارب الميدانية أن التدوير لا يعزز فقط من فاعلية الأداء، بل يُسهم كذلك في معالجة ما يُعرف بـ "الترهل الإداري"، من خلال إتاحة الفرصة للموظفين لتجربة بيئات عمل متعددة، مما يُكسبهم خبرات جديدة

ويكشف عن قدراتهم الكامنة، كما أشار إلى ذلك. (2008) Origo and Pagani ويرتبط ذلك مباشرة بتحسين كفاءة العمل الجماعي وتمكين الإدارة العليا من التعرف على الكوادر المؤهلة للمناصب القيادية مستقبلاً.

من جهة أخرى، تُعد ظاهرة دوران العمل مؤشراً تنظيمياً بالغ الأهمية، إذ تعكس مستوى الاستقرار الداخلي للمؤسسة ومدى فاعلية سياساتها الإدارية. ويُعرّف دوران العمل بأنه دخول موظفين جدد إلى المؤسسة وخروج آخرين منها، إما بشكل طوعي (استقالة، تقاعد) أو قسري (فصل، إنهاء خدمة)، وهو ما يُعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية بشكل خاص (الطوري، 2020).

وفي الحالة الفلسطينية، تشير تقارير وزارة التربية والتعليم إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين نتيجة الإحالة إلى التقاعد، الإجازات الطويلة، أو الإعارات الخارجية، وهو ما يستدعي دراسة أدوات تنظيمية يمكن أن تحد من هذا التسرب. ويُطرح هنا التدوير الوظيفي كمدخل مهم في إدارة رأس المال البشري، ووسيلة فاعلة لرفع الاستقرار المهني، من خلال معالجة مشاعر الملل، وتوسيع دائرة التفاعل المهني داخل المؤسسة.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة

يُعد التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في المؤسسات الحكومية، كونه يساهم في تعزيز التفاعل المهني، وتبادل الخبرات، والتقليل من الرتابة الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة العامة ورضا الموظفين. وقد أشار (2012) Asirifi إلى أن تدوير الموظفين بين الإدارات يساهم في رفع كفاءتهم ويقلل من الروتين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رضاهم الوظيفي وتحسين تواصلهم مع الجمهور.

كما يُنظر إلى التدوير الوظيفي كأحد أدوات التطوير الإداري التي تُعزز المساواة المهنية وتُسهم في تنمية رأس المال البشري من خلال توسيع المهارات والتجارب لدى الموظف، وتحقيق مبدأ التعلم المستمر (فلاته، 2011). غير أن الواقع في المؤسسات الحكومية - وخاصة في السياق العربي - يشير إلى هيمنة البيروقراطية والجمود الإداري، حيث يمكث الموظف لسنوات طويلة في نفس الموقع، ويُمارس المهام ذاتها بأساليب تقليدية متكررة، مما يؤدي إلى تآكل المهارات، وزيادة الشعور بالاحترق الوظيفي، وتراجع روح المبادرة (بحر، 2010).

في هذا الإطار، لاحظ الباحث - من خلال خبرته العملية في سلك التعليم - أن تطبيق التدوير الوظيفي في المدارس الحكومية لا يزال محدوداً، ويكاد ينحصر في الحالات الاستثنائية أو الضرورية، دون أن يكون جزءاً من سياسة مؤسسية ممنهجة. وهذا قد يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل، حيث يسعى بعض المديرين للانتقال من مواقعهم أو مغادرة الخدمة نتيجة شعورهم بالملل أو عدم التحفيز، الأمر الذي قد يهدد استقرار البيئة المدرسية، ويؤثر سلباً على استمرارية القيادة التربوية.

من هنا، جاءت هذه الدراسة لتتناول بالدراسة والتحليل واقع التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة نابلس، وقياس مدى إسهامه في تقليل دوران العمل لدى مديري المدارس الحكومية، وذلك بهدف تقديم مؤشرات علمية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات الإدارية التربوية.

#### ◆ سؤال البحث الرئيس:

ما دور التدوير الوظيفي في التقليل من دوران العمل في وزارة التربية والتعليم بمحافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس)؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، التي تسعى إلى تفكيك أبعاد الظاهرة موضوع البحث، وهي على النحو الآتي:

1. ما واقع تطبيق التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم بمحافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس)؟
2. ما مستوى دوران العمل لدى مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم بمحافظة نابلس؟
3. ما أبرز المعوقات والمشكلات التي تحدّ من تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي في المدارس الحكومية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التدوير الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

#### ◆ فرضيات الدراسة

- استناداً إلى الإطار النظري والنتائج المتوقعة، فقد تمت صياغة الفرضيات الآتية لاختبارها إحصائياً:
1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التدوير الوظيفي والتقليل من دوران العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.
  2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية نحو التدوير الوظيفي ودوران العمل ومعوقات التدوير، تُعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### ◆ أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف النظرية والتطبيقية، تتمثل في ما يلي:
1. التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.
  2. تحليل مستوى دوران العمل في المدارس الحكومية ضمن المديرتين.
  3. رصد المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحدّ من تفعيل سياسة التدوير الوظيفي.
  4. استقصاء العلاقة بين التدوير الوظيفي وأسباب دوران العمل.

5. الكشف عن الفروق بين استجابات المديرين وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### ◆ أهمية الدراسة

##### 1. الأهمية النظرية:

- تسلط الدراسة الضوء على واقع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في قطاع التعليم الحكومي الفلسطيني، وهو مجال لم يُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات المحلية.
- تُسهم في إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بالعلاقة بين التدوير ودوران العمل، لا سيما في البيئات التعليمية.
- تبرز أهمية التدوير الوظيفي كأداة لتنمية الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الأداء الإداري التربوي.

##### 2. الأهمية التطبيقية:

- تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين السياسات الإدارية المعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم.
- توفر قاعدة بيانات يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منها في دراسات لاحقة حول الموضوع.

#### ◆ حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة ضمن مجموعة من الأطر التي تعرّف مجال البحث بدقة، وهي كما يلي:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على فحص أثر التدوير الوظيفي في الحد من دوران العمل لدى مديري المدارس.
2. الحد المكاني: أجريت الدراسة في مديريتي التربية والتعليم في نابلس وجنوب نابلس.
3. الحد الزمني: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2022.
4. الحد البشري: استهدفت الدراسة عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

#### ◆ مصطلحات الدراسة

التدوير الوظيفي: هو عملية نقل الموظف بشكل مؤقت ومخطط من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة نفسها بهدف تعريضه لتجارب جديدة وتوسيع مداركه المهنية والاجتماعية، مما يُعزّز قدرته على أداء العمل بكفاءة أعلى، ويُسهم في خلق بيئة عمل مرنة ومتجددة (بوزيدي، 2016، ص 11).

دوران العمل: يُشير إلى حركة الموظفين داخل المؤسسة، سواء من خلال خروجهم لأسباب متعددة (تقاعد، استقالة، إعاقة، مرض، فصل)، أو دخول موظفين جدد (تعيينات، نقل داخلي أو خارجي). ويُعدّ مؤشراً على مدى استقرار المؤسسة (الكبيسي، 2010، ص 68).

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: هي الجهة الحكومية المسؤولة عن تنظيم وتطوير التعليم العام في فلسطين، وتشرف على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التعليمية بما يحقق الأهداف الوطنية (وزارة التربية والتعليم، 2021).

مدير المدرسة: هو القائد التربوي المسؤول إدارياً وتنظيماً عن المدرسة، والمخوّل بالإشراف على جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي فيها، ويُعد المرجعية الإدارية والتربوية الأولى للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور (وزارة التربية والتعليم، 2021).

المدارس الحكومية الفلسطينية: هي مؤسسات تعليمية تتبع إشرافاً مباشراً لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية إدارياً وفنياً، وتشمل جميع المراحل التعليمية الأساسية والثانوية (وزارة التربية والتعليم، 2021).

### ◆ أولاً: الإطار النظري (Theoretical Framework)

#### 1. التدوير الوظيفي: المفهوم والأبعاد

يُعدّ التدوير الوظيفي Job Rotation من الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز مرونة الموظفين، تقليل الرتابة، وتحقيق الفعالية التنظيمية. وقد عرّفه (2002) Malinski بأنه "الحركة المنتظمة للعاملين من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة بهدف تنمية مهاراتهم". كما يراه Armstrong (2006) وسيلة للحدّ من الروتين وتحقيق الإثراء الوظيفي، وهو ما يدعمه كذلك (2012) Baro كمحفّز لتوسيع الخبرات وتحسين كفاءة الأداء.

يرى الباحث أن التدوير لا يقتصر على التنقل بين الوظائف، بل يشمل تغيير بيئة العمل، أو نطاق المسؤولية، أو الفريق الإداري، بما يتيح اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموظفين، ويُساهم في إعدادهم لمناصب قيادية مستقبلية.

#### أبعاد التدوير الوظيفي في هذا البحث تشمل:

- التحفيز المهني: تنوع المهام يعزّز دافعية الفرد. (Khan et al., 2014)
- التخفيف من الاحتراق الوظيفي: ربط مباشر بين التدوير وتقليل الإرهاق. (Game, 2007)
- التكيف مع التغيير: يعد أداة استراتيجية لتجديد المؤسسات من الداخل. (Zinetl, 2013)

#### 2. دوران العمل: المفهوم والأسباب

يشير دوران العمل Work Turnover إلى الحركة التنظيمية للموظفين خروجاً من المنظمة أو دخولاً إليها. ويرتبط غالباً بانخفاض الرضا الوظيفي، أو تدني بيئة العمل، أو ضعف الحوافز (Hom & Griffeth, 1995) ويُعرّفه الكبيسي (2010) بأنه: "حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة، سواء بالخروج أو الدخول، بما يشمل الإغارة والإجازات الطويلة والتقاعد والاستقالة."

أسباب دوران العمل بحسب (Guin, 2004) تتضمن: ضعف المناخ التنظيمي، غياب التحفيز، غموض السياسات الإدارية، وتدني العدالة في التقييم. ويُعد معدل دوران العمل مؤشراً دقيقاً على الاستقرار الوظيفي ومستوى الحوكمة الإدارية.

### 3. العلاقة بين التدوير الوظيفي ودوران العمل

تشير الأدبيات الحديثة إلى علاقة عكسية بين التدوير الوظيفي ودوران العمل، حيث يُسهم التدوير في رفع الرضا الوظيفي وتقليل نية المغادرة (Mahapatro, 2010)؛ (Asfaw, 2018) كما أوضح Eriksson & Ortega (2006) أن بيانات العمل التي تطبق التدوير الوظيفي تشهد معدلات دوران أقل مقارنة بالمنظمات التقليدية.

في السياق الفلسطيني، لا تزال سياسات التدوير الوظيفي محدودة التطبيق في المؤسسات التعليمية، مما يجعل من دراسة العلاقة بين التدوير ودوران العمل ضرورة لتقديم بدائل إدارية تقلل من النزيف الوظيفي وتساعد في تعزيز الاستقرار.

### ◆ثانياً: الدراسات السابقة (Previous Studies)

#### 1. دراسات تناولت التدوير الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع التدوير الوظيفي في قطاعات مختلفة، حيث سعت إلى استكشاف مدى تطبيقه، وقياس أثره على الأداء، والكفاءة الإدارية، والرضا الوظيفي. وتعد هذه الدراسات مرجعية مهمة لتحديد أبعاد التدوير الوظيفي في السياقات الإدارية والتعليمية.

فقد أجرت محاميد (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر

العاملين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت أداتين للدراسة (استبانة للتدوير الوظيفي، وأخرى للكفاءة الإدارية) طبقتا على عينة مكونة من (310) موظفين. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية كانتا مرتفعتين، كما تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين التدوير والكفاءة، مع وجود فروق لصالح الذكور ولصالح من تجاوزت خبرتهم عشر سنوات.

وفي السياق ذاته، أجرت آل سليمان (2020) دراسة استهدفت الكشف عن درجة تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات، وتأثيرها على الأداء المدرسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (354) من القائدات والوكيلات والمعلمات. وأشارت النتائج إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الأداء المدرسي جاء بدرجة "غالباً"، مع وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التدوير الوظيفي وتحسين الأداء، دون وجود فروق ذات دلالة لمتغير المؤهل العلمي أو الخبرة، بينما ظهرت فروق لصالح القائدات في متغير العمل الحالي.

أما البلوي (2020) فقد أجرت دراسة للتعرف على مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة تعليم منطقة تبوك (بنات). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة مكونة من (25) مديرة ومساعدة ورئيسة قسم. وأظهرت النتائج أن متطلبات التدوير متوفرة بدرجة متوسطة، كما لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة.

من جانب آخر، تناولت المصول (2019) أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي. شملت الدراسة أربعة أبعاد للتدوير: التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير، والنظم والإجراءات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ حجم العينة (61) موظفاً من أصل (500) موظف، وطبقت استبانة إلكترونية. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لكل عنصر من عناصر التدوير على أداء الموظفين، وكان أقواها أثر استراتيجية التطوير الوظيفي.

وفي إطار آخر، هدفت دراسة الحياي وأحمد (2018) إلى قياس مدى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في بعض المصارف العراقية، وتحليل معوقاته وسلبياته من وجهة نظر العاملين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واعتمدا على الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن تطبيق التدوير ما زال محدوداً بسبب مركزية القرار، مع وجود إدراك منخفض لدى المديرين بالمعوقات، إضافة إلى ضعف فهم المفهوم العلمي للتدوير.

كما أجرت الصعب (2018) دراسة ميدانية على معهد الإدارة العامة بالرياض، استهدفت قياس درجة تطبيق التدوير الوظيفي وإيجابياته وصعوباته من وجهة نظر العاملين. بلغ حجم العينة (30%) من

المجتمع الأصلي البالغ (799) موظفاً. توصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق التدوير متوسطة، في حين كانت الإيجابيات المتوقعة والصعوبات المتصورة (كضعف الحوافز ومقاومة الموظفين) مرتفعة.

وفي السياق ذاته، تناولت البارقي (2017) العلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي في إدارة التعليم بالليث. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت العينة (120) موظفاً وموظفة. وأشارت النتائج إلى أن كلاً من التدوير والولاء التنظيمي جاءا بدرجة متوسطة، مع وجود فروق دالة تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

أما أبو صبحه (2014) فقد ركز على دور سياسة التدوير في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. تكونت العينة من (22) موظفاً إدارياً، واستخدم الباحث الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي. وتوصل إلى أن التدوير يساهم في تنمية مهارات العاملين وتبادل الخبرات بينهم، ما يعكس إيجاباً على الإنتاجية وروح الفريق والعمل المشترك.

أخيراً، هدفت دراسة الشريف (2011) إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وكذلك دوره في مكافحة الفساد الإداري. شملت الدراسة (120) عضو هيئة تدريس، وجمعت (98) استبانة قابلة للتحليل. وأظهرت النتائج تقبلاً متوسطاً للتدوير، مع تخوف من تأثيره السلبي إذا اعتُبر عقوبة، لكنه يحظى بتأييد كبير إذا طُبّق بمعايير شفافة، خاصة في سياق الحد من الفساد الإداري.

وفي امتداد للدراسات الدولية التي تناولت العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، هدفت دراسة Nweke et al. (2020) إلى استكشاف دور التدوير الوظيفي في تحسين تصميم الوظائف الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بولاية ريفرز في نيجيريا، وأثره على أداء الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من 250 إدارياً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التدوير وتحسين الأداء، مع فروق لصالح الإناث وحملة البكالوريوس.

كما سعت دراسة Wyk et al. (2018) إلى فحص أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الرضا المتصور في جامعة جنوب إفريقيا للتكنولوجيا، بالتركيز على البيئة الإدارية. استخدم الباحثون المنهج النوعي عبر مجموعات تركيز شارك فيها 22 موظفاً. أظهرت النتائج أن إشراك الموظفين في إعداد وتنفيذ استراتيجية التدوير يعزز من فاعليتها ويزيد من رضاهم، مع التأكيد على أهمية الشفافية والتواصل الداخلي.

وفي بيئة مهنية مختلفة، هدفت دراسة Mohan & Gomathi (2015) إلى تحليل أثر التدوير الوظيفي على تطوير الكوادر التمريضية في مستشفيات محافظة فيلور بالهند، من خلال دراسة وصفية شملت 300

ممرضة. بينت النتائج أن التدوير يسهم في تخفيف الملل، وتحفيز الالتزام، وتنمية المهارات القيادية، مما يعزز من جودة الأداء التنظيمي.

أما دراسة (Dhanraj & Parumasur (2014)، فقد أجريت في شركة نسيج بجنوب إفريقيا، وهدفت إلى قياس تصورات الموظفين حول أثر التدوير على الأداء والإنتاجية والأمن الوظيفي. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة أن للتدوير أثراً إيجابياً ملموساً على كفاءة الموظفين واستقرارهم، مع اختلافات في التصورات تبعاً للجنس والعمر والمستوى الإداري.

واستكمالاً للرؤية النظرية، سعت دراسة (Eriksson & Ortega (2006) إلى اختبار ثلاث نظريات مفسرة للتدوير الوظيفي في القطاع الخاص بالدنمارك، هي: التعلّم الوظيفي، وتعلّم صاحب العمل، والتحفيز. اعتمدت الدراسة على بيانات مسحية وربطها بسجلات دقيقة للموظفين. أظهرت النتائج دعماً واضحاً لنظريتي التعلّم، في حين لم تؤيد البيانات فرضية التحفيز. كما أشارت إلى أن الشركات ذات الهيكل الأقل تراتبية وتلك المستثمرة في التدريب تميل أكثر لتبني سياسات التدوير.

## 2.دراسات تناولت دوران العمل

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع دوران العمل باعتباره أحد المؤشرات الهامة في استقرار المؤسسات وتحفيز العاملين. ففي السياق العربي، هدفت دراسة الطوري (2020) إلى استكشاف واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة الخليل، وأثره على أداء العاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى استبانة طبقت على عينة مكونة من (147) موظفاً، وكشفت النتائج عن ارتفاع واضح في معدلات دوران العمل، وعن تأثيره السلبي على الأداء، دون وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

وفي الاتجاه نفسه، سعت دراسة شمعون (2016) إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دورانهم في مستشفى شقراء العام بالمملكة العربية السعودية، باستخدام مناهج استقرائية واستنباطية وتحليلية. أظهرت النتائج وجود ارتباطات طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي من جهة، وكل من رضا العاملين، ومعدلات انضمامهم، ومعدلات انفصالهم من جهة أخرى، إلى جانب فروق دالة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

كما تناولت دراسة السبيعي (2015) العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوافع دوران العمل في وزارة الثقافة والإعلام بالرياض، عبر استبانة طبقت على عينة من (224) موظفاً. وأظهرت النتائج حيادية الأفراد تجاه

دوافع الدوران، ووجود اتفاق كبير على وسائل الحد منه، مع عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتلك الدوافع.

أما دراسة المطيري (2015)، فقد بحثت في العلاقة بين الضغوط التنظيمية والميل لدوران العمل في شرطة الاتصالات السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين مكونات الضغوط التنظيمية (مثل صراع وغموض الدور) وبين ميل الموظفين لترك العمل، مع وجود فروق دالة تعود إلى عدد الدورات التدريبية وسنوات الخبرة.

وفي السياق السوداني، هدفت دراسة الخضر وأبو سن (2014) إلى تحليل أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات، حيث تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (471) مفردة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ومعدلات الدوران، مع تفاوت المعدلات بين الجامعات الحكومية وغير الحكومية.

وفي السياق العراقي، تناولت دراسة محمد (2005) تأثير الأجور والحوافز على معدلات الدوران في الشركة العامة للصناعات النسيجية، من خلال دراسة ميدانية داخل أقسام الشركة. وبيّنت النتائج أن انخفاض الأجور وضعف نظام الحوافز من أبرز أسباب ارتفاع الدوران، داعية إلى إعادة النظر في السياسات المالية والبيئية الداخلية.

أما على الصعيد الدولي، فقد أوضحت دراسة أوكونور (O'Connor, 2018) وجود علاقة عكسية معتدلة بين الرضا الوظيفي ونية دوران مديري المكاتب التنفيذية في مدارس تكساس، حيث بيّنت أن الرضا الوظيفي يفسر نحو 41.3% من توجهاتهم نحو ترك العمل، مما يسّط الضوء على أهمية تحسين بيئة العمل لتقليل نقص الكفاءات.

وفي تايلاند، سعت دراسة جاروباثيرون ودي جينارو (Jarupathirun & De Gennaro, 2018) إلى تحليل أثر الرضا الوظيفي على معدل دوران موظفي المكاتب في بانكوك، معتمدين على نظرية الدافعية والنظافة لهيرزبرغ، وأظهرت النتائج أن الرضا يسهم بشكل غير مباشر في تقليل الدوران، رغم عدم كونه العامل الوحيد المؤثر.

وفي قطاع الضيافة، استخدمت دراسة تشانغ وآخرون (Chang, Lee, Huang & Zha, 2012) النموذج البنوي لاستكشاف نية دوران موظفي الفنادق في تايوان، وشملت عينة مكونة من (350) موظفاً. وقد بيّنت أن علاقات الزملاء والبيئة الإيجابية تؤثر بشكل كبير على الرضا والالتزام، مما يقلل من نية الدوران، في حين لم يظهر الأجر تأثيراً مباشراً معنوياً.

أما دراسة كيسي (Guin Kacey, 2004) فقد ركزت على الدوران الوظيفي في المدارس الأساسية الحضرية، موضحة أن الصعوبات في التعاون وقلة الثقة بين الكوادر تمثل أبرز دوافع الدوران المرتفع في مدارس العينة.

وفي دراسة درامستيد (Dramsted, 2004) ، والتي قارنت بين المدارس العامة والخاصة في النرويج، تم استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأظهرت النتائج أن معلمي المدارس الخاصة يتمتعون بمستوى أعلى من الرضا والولاء، وأن المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في استقرار الكادر التعليمي.

### 3.دراسات تناولت العلاقة بين التدوير الوظيفي ودوران العمل

أولت العديد من الدراسات اهتماماً بالعلاقة بين التدوير الوظيفي ودوران العمل، بوصفها علاقة مؤثرة في استقرار الموارد البشرية وفاعلية الإدارة. ففي هذا السياق، هدفت دراسة حسين (2020) إلى الكشف عن دور التدوير الوظيفي كسياسة فعالة للحد من مشكلة دوران العاملين في فنادق الأربع نجوم بمدينة الغردقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى استبانة طُبقت على عينة مكونة من 203 موظفين من أصل 250، بنسبة استجابة بلغت 81.2%. وقد أظهرت النتائج أن التنقل بين الفنادق بحثاً عن فرص أفضل والشعور بالملل في الوظيفة الثابتة من بين العوامل المؤدية للدوران، في حين أن تطبيق التدوير الوظيفي ساهم بشكل واضح في تقليل معدلات دوران العاملين. أوصت الدراسة بأهمية توثيق معدلات الدوران وتطبيق التدوير وفق أسس إدارية مدروسة وتوعوية.

أما دراسة بشير (2018) فقد تناولت دور نظام الترقية في تقليل معدل دوران العمل في الجامعة الإسلامية في الصومال، مستندة إلى المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة طُبقت على عينة صغيرة نسبياً من 26 موظفاً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية. أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة تعتمد معايير الأقدمية والكفاءة والمؤهل العلمي في ترقية العاملين، وأن منح الحوافز المعنوية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ساهم في تقليل معدلات الدوران. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنظمة الترقية ومعدلات الدوران، مع فروق تعزى إلى المتغيرات الشخصية مثل المؤهل وسنوات الخبرة.

وفي السياق الدولي، استهدفت دراسة مارك وكبوني (Kponee & Mark, 2020) تحليل العلاقة بين التدوير الوظيفي ودوران الموظفين في شركات الأغذية والمشروبات في ولاية ريفرز بنيجيريا، حيث تم استخدام منهج المسح المقطعي، وتطبيق استبانة على عينة مكونة من 295 موظفاً من أصل مجتمع بلغ 1120، باستخدام صيغة Taro Yamane. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين التدوير الوظيفي ومعدلات الدوران بأنواعه (الطوعي وغير الطوعي)، مما يؤكد فعالية التدوير كوسيلة لإدارة الموارد البشرية إذا ما تم تطبيقه بشكل مناسب. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع آليات دقيقة وفعالة في تطبيق التدوير لضمان تحقيق أهدافه الإدارية والتنظيمية دون التأثير سلباً على العاملين.

◆ تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن أغلبها تناول أحد متغيري الدراسة (التدوير الوظيفي أو دوران العمل) دون الجمع بينهما، ما يجعل الدراسة الحالية متميزة بتركيزها على العلاقة التفسيرية بين التدوير الوظيفي ودوران العمل في البيئة التعليمية الفلسطينية. فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات تناولت التدوير الوظيفي، مثل دراسة حسين (2020) التي بيّنت دور التدوير في الحد من الدوران، ودراسة Kponee & Mark (2020) التي أثبتت وجود علاقة دالة بين التدوير ودوران الموظفين، وكذلك دراسة Nweke et al. (2020) التي أشارت إلى تحسين الأداء الوظيفي نتيجة تطبيق التدوير، إلى جانب دراسة Mohan & Gomathi (2015) التي ربطت التدوير بتطوير الموظفين. كما اتفقت مع دراسات ركزت على دوران العمل، مثل الطوري (2020) والسبيعي (2015) وO'Connor (2018)، والتي أجمعت على أن ضعف التحفيز والرضا الوظيفي من أبرز أسباب ارتفاع معدلات الدوران. أما من حيث المنهج، فقد شاركت العديد من الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي مثل Chang et al. (2012) وJarupathirun & De Gennaro (2018)، بينما اختلفت مع دراسات استخدمت مناهج نوعية أو تحليلية كدراسة Wyk et al. (2018) ودراسة محمد (2005). وقد أفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري وتطوير أداة البحث (الاستبانة). وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة لم تتطرق بشكل مباشر إلى العلاقة بين التدوير الوظيفي ودوران العمل في السياق التربوي الفلسطيني، مما يمنح الدراسة الحالية بعداً أصيلاً وواقعياً يسهم في سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات المعاصرة.

### الطريقة والإجراءات

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في اختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. ويتضمن وصفاً تفصيلياً للمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات. وتمّ تصميم هذه الإجراءات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة ومجالها التربوي.

### منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه الأنسب لفحص طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي ودوران العمل لدى مديري المدارس الحكومية، من حيث الاتجاه والقوة. ولجمع البيانات، اعتمد الباحث على مصادر نظرية متنوعة عربية وأجنبية دعمت بناء الإطار النظري. وتمثلت أداة الدراسة الأساسية في استبانة إلكترونية أعدت بدقة ووزعت على جميع مديري مدارس محافظة نابلس البالغ عددهم (268)، وقد استُردت منها (244) استبانة صالحة للتحليل.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس) والبالغ عددهم (268) مديراً ومديرة، وتم أخذ المجتمع كاملاً بطريقة المسح الشامل، حيث كان توزيعهم على النحو الآتي :

المديرية	ذكر	أنثى	المجموع
نابلس	86	96	182
جنوب نابلس	38	48	86
الإجمالي	124	144	268

حيث تم الحصول على (244) استبانة من أصل (268) استبانة بنسبة 91% من مجتمع الدراسة، وفيما يلي جدول (3.1) والذي يوضح وصفاً لمجتمع الدراسة وفق متغيراته الديموغرافية.

الجدول (3.1) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيراته المستقلة (الديموغرافية)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
<b>الجنس</b>		
ذكر	118	48.4
أنثى	126	51.6
المجموع	244	100
<b>العمر</b>		
أقل من 35	29	11.9
35-50	145	59.4
50 فما فوق	70	28.7
المجموع	244	100
<b>المؤهل العلمي</b>		
دبلوم	17	7.0
بكالوريوس	146	59.8
دبلوم عالي	18	7.4
دراسات عليا	63	25.8
المجموع	244	100
<b>سنوات الخبرة</b>		
أقل من 5	47	19.3
5-10	63	25.8
أكثر من 10	134	54.9
المجموع	244	100

## أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداة استبانة مغلقة، تم تطويرها لتكون الأداة الرئيسة في قياس متغيرات الدراسة. وقد صُممت الاستبانة لتشمل ثلاث محاور رئيسية تغطي أبعاد الظاهرة المدروسة. المحور الأول تضمّن (12) فقرة لقياس مستوى تطبيق التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس، وتناولت مدى اعتماد الإدارات المدرسية على نقل الموظفين بين الوظائف والمواقع المختلفة. أما المحور الثاني، فقد اشتمل على (10) فقرات تقيس مظاهر دوران العمل، من حيث شعور المديرين بعدم الاستقرار الوظيفي، ونياتهم المستقبلية لمغادرة العمل. في حين ركّز المحور الثالث على قياس المعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي، من خلال (8) فقرات تناولت أبرز العوائق الإدارية والتنظيمية والتشريعية التي قد تعيق تفعيل هذا النظام. وقد تم صياغة جميع فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بدرجات تتراوح من (1) لا تنطبق إطلاقاً، إلى (5) تنطبق تماماً، بهدف رصد اتجاهات المديرين بدقة وموضوعية.

## صدق الأداة

اعتمد الباحث في التحقق من صدق الأداة على أسلوب التحكيم، حيث تم عرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. وقد قدم المحكمون ملاحظاتهم بشأن مناسبة الفقرات لأبعادها النظرية، ووضوح الصياغة اللغوية، وانتماء الفقرات لكل محور. وبناءً على آرائهم أُجريت التعديلات اللازمة، خصوصاً في الصياغات اللغوية، كما أُضيفت أربع فقرات بعد فصلها من فقرات مزدوجة. وفي المرحلة النهائية، تم تدقيق الاستبانة لغوياً وعرضها على عدد من مديري المدارس للتأكد من وضوحها.

## ثبات الأداة

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وأظهرت النتائج أن جميع المحاور تجاوزت القيمة المقبولة (0.80)، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع في الاستجابات. وقد كانت القيمة الأعلى للدرجة الكلية (0.897)، مما يعزز موثوقية الأداة في قياس متغيراتها. كما هو بالجدول (3.2) التالي :

## الجدول (3.2)

الرقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا
1	التدوير الوظيفي	0.821
2	دوران العمل	0.838
3	معوقات التدوير	0.832
4	الدرجة الكلية	0.897

## إجراءات الدراسة

اتبع الباحث سلسلة من الإجراءات المنهجية بدأت ببناء أداة الدراسة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ثم اختبار خصائصها السيكمترية، وتحديد عينة الدراسة وتوزيع الاستبانة إلكترونياً على مديري المدارس. بعد ذلك، جُمعت الردود إلكترونياً، وتم ترميزها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، واستخلاص النتائج.

## متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) إلى جانب متغيرين أساسيين:

- المتغير المستقل: التدوير الوظيفي.
- المتغير التابع: دوران العمل.

## المعالجات الإحصائية

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS نسخة 20، حيث استخدمت التحليلات التالية:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي. (One Way ANOVA)
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل الثبات (كرونباخ ألفا).

## تصحيح المقياس

تم اعتماد التصحيح وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث فسرت المتوسطات الحسابية كما يلي:

- من 1 إلى 1.8: منخفضة جداً
- من 1.81 إلى 2.60: منخفضة
- من 2.61 إلى 3.40: متوسطة
- من 3.41 إلى 4.20: مرتفعة
- من 4.21 إلى 5: مرتفعة جداً

**نتائج الدراسة وتحليلها (Results and Interpretation)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "التدوير الوظيفي ودوره في تقليل دوران العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مؤلفة من (44) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، و تم توزيعها على عينة مؤلفة من (244) شخصا من مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة:

**نتائج السؤال الأول : ما واقع تطبيق التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم / محافظة نابلس (مديريتي نابلس وجنوب نابلس)؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير ل فقرات ما واقع تطبيق التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم / محافظة نابلس (مديريتي نابلس وجنوب نابلس)؟

**جدول (4.1): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات واقع تطبيق التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم / محافظة نابلس (مديريتي نابلس وجنوب نابلس)**

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
1	المنصب الذي تشغله يتلاءم مع مؤهلاتك العلمية.	4.25	0.80	85.0	مرتفعة جداً
2	تتحمل المسؤولية اتجاه القرارات التي تتخذها.	4.42	.71	88.4	مرتفعة جداً
3	تمتلك الصلاحية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسك.	3.67	1.04	73.4	مرتفعة
4	لديك القدرة على تحمل مزيد من المسؤوليات.	4.23	0.76	84.6	مرتفعة جداً
5	تشجعك الوزارة على تطوير نفسك.	3.56	1.04	71.2	مرتفعة
6	تستطيع القيام بكافة المهام الموكلة إليك.	4.32	0.60	86.4	مرتفعة جداً
7	نتم معاقبتك بمنعك من التطور في سلم الترقيات حال وقوعك في خطأ.	3.18	1.01	63.6	متوسطة
8	تفضل تنويع الوظائف في مسارك الوظيفي.	3.98	0.83	79.6	مرتفعة
9	لديك وعي بمفهوم التدوير الوظيفي.	4.09	0.77	81.8	مرتفعة
10	لدى الإدارة العليا رؤيا واضحة لأهداف التدوير الوظيفي.	3.46	0.99	69.2	مرتفعة
11	لدى الإدارة العليا رؤيا واضحة حول نتائج التدوير الوظيفي.	3.41	0.97	68.2	مرتفعة
12	يتم تدويرك بتخطيط مسبق.	3.07	1.07	61.4	متوسطة

مرتفعة	79.4	0.89	3.97	التدوير يساعد على زيادة الخبرة لديك.	13
مرتفعة	78.4	0.91	3.92	يقضي التدوير على الرتابة في العمل.	14
مرتفعة	77.6	0.91	3.88	يعمل التدوير على مكافحة الفساد.	15
مرتفعة	72.8	0.95	3.64	يؤثر التدوير على مبدأ التخصص المهني.	16
مرتفعة	68.6	1.06	3.43	التدوير يؤدي لخفض الإنتاجية بسبب الإحباط.	17
مرتفعة	75.8	0.46	3.79	الدرجة الكلية	

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة نابلس جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.79) ونسبة مئوية (72.8%)، مما يدل على أن سياسة التدوير تُمارس بفعالية نسبية داخل مؤسسات وزارة التربية والتعليم. وقد عزى الباحث ذلك إلى إدراك الوزارة لأهمية التدوير كأداة لتعزيز الكفاءة، وتبادل الخبرات، وتحقيق العدالة الوظيفية. كما أشار إلى أن التدوير يساهم في تنمية المهارات القيادية، وتقليل الرتابة الإدارية، ومحاربة الفساد، كما يعزز الانتماء الوظيفي والانفتاح المهني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عديدة مثل محاميد (2020)، آل سلمان (2020)، أبو صبحة (2014)، و (2015) Mohan & Gomathi، والتي بينت فاعلية التدوير في تحسين الأداء والرضا المهني. كما أيدتها نتائج (2020) Nweke et al. و (2014) Dhanraj & Parumasur، التي أكدت على الأثر الإيجابي للتدوير في تنمية القدرات وتعزيز الأمن الوظيفي. بالمقابل، تعارضت هذه النتائج مع دراسات مثل البلوي (2020)، الصعب (2018)، والشريف (2011)، والتي وجدت أن تطبيق التدوير ما زال محدوداً أو يتم بدرجة متوسطة.

**نتائج السؤال الثاني: ما مستوى دوران العمل لدى مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم / محافظة نابلس (مديريتي نابلس وجنوب نابلس)؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات مستوى دوران العمل لدى مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم / محافظة نابلس (مديريتي نابلس وجنوب نابلس).

**جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات مستوى التقليل من دوران العمل لدى مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم / محافظة نابلس (مديريتي نابلس وجنوب نابلس)**

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
1	مفهوم دوران العمل واضح بالنسبة لك.	4.02	0.73	80.4	مرتفعة
2	طبيعة العلاقة بين الوزارة ومديري المدارس مشجعة.	3.42	0.98	68.4	مرتفعة
3	تقوم الوزارة بواجبها بما يخدم الورثة في حالة وفاة الموظف.	3.47	0.98	69.4	مرتفعة

4	تقوم الوزارة بواجبها اتجاه العاملين في حال بلوغهم سن التقاعد.	3.54	0.96	70.8	مرتفعة
5	تقوم الوزارة بواجبها اتجاه العاملين في حالة الإصابات.	3.23	1.07	64.6	متوسطة
6	تقوم الوزارة باستبدال المديرين غير المؤهلين بمديرين جدد.	2.93	1.08	58.6	متوسطة
7	الانتقال بين أماكن العمل المختلفة داخل الوزارة يعمل على زيادة الإحساس بالانتماء للوزارة .	3.62	0.94	72.4	متوسطة
8	تقوم الوزارة بتدريب إداريين جدد لشغل مناصب إدارية جديدة.	3.71	0.92	74.2	مرتفعة
9	في حالة التغيب المتكرر دون عذر رسمي تقوم الوزارة بإجراء الفصل التعسفي دون الرجوع إلى اللوائح والقوانين.	2.96	0.95	59.2	متوسطة
10	تلجأ الوزارة لاستخدام التقاعد القسري لردع العاملين.	3.39	0.93	67.8	متوسطة
11	الحصول على الإجازات السنوية يساعد في تجديد نشاط العاملين.	4.19	0.76	83.8	مرتفعة
12	تقوم الوزارة بنقل المديرين وتوزيعهم إلى أماكن تناسب إمكانياتهم.	3.27	1.05	65.4	متوسطة
13	في حال انقطاعي عن العمل مدة خمسة عشر يوماً أو أكثر دون عذر تعتبر الوزارة هذا بمثابة استقالة.	3.59	0.93	71.8	مرتفعة
14	تنتهي الوزارة عمل المديرين بشكل يحفظ لهم حقوقهم القانونية والاجتماعية والنفسية.	3.45	0.99	69.0	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.48	0.54	69.6	مرتفعة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دوران العمل لدى مديري المدارس في مديرتي نابلس وجنوب نابلس كان مرتفعاً نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.48) والنسبة المئوية (69.6%)، مما يشير إلى وجود رغبة فعلية أو محتملة لدى بعض المديرين بترك مواقعهم. ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل أبرزها التقاعد المبكر، الظروف الصحية، ضعف الحوافز المادية، وضغوط العمل المتزايدة. وتؤكد هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة (Slikaniemi (2009) و (Guin (2004) اللتين شددتا على أثر مناخ العمل السلبي وضعف التقدير في رفع نية المغادرة. كما تتفق الدراسة مع نتائج الطوري (2020) ومحمد (2005) اللتين أبرزتا ضعف الحوافز كسبب رئيسي لدوران العمل. في المقابل، تعارضت مع دراسات السبيعي (2015) والمطيري (2015) اللتين أظهرتا درجة متوسطة أو منخفضة لدوافع الدوران. ويوصي الباحث بضرورة تحسين البيئة الإدارية والمادية للحد من هذه الظاهرة.

**نتائج السؤال الثالث: ما المعوقات والمشاكل التي تؤثر على تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي لدى مديري مديرية التربية والتعليم/ محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس)؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المعوقات والمشاكل التي تؤثر على تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي لدى مديري مديرية التربية والتعليم/ محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس) .

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المعينات والمشاكل التي تؤثر على تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي لدى مديري مديرية التربية والتعليم/ محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس)؟

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
1	زيادة عدد المديرين في الوزارة .	3.47	0.97	69.4	مرتفعة
2	الأنظمة والتشريعات الوظيفية لا تساعد على التدوير .	3.62	0.81	72.4	مرتفعة
3	ضعف الوعي بأهمية التدوير لعملية التطور الوظيفي.	3.86	0.77	77.2	مرتفعة
4	يعود ضعف التطوير في الإدارة إلى الأمور المادية .	3.83	0.92	76.6	مرتفعة
5	يعود ضعف التطوير في الإدارة إلى قلة الموارد البشرية.	3.19	1.18	63.8	متوسطة
6	الاختيار غير المناسب للمديرين .	3.81	0.90	76.2	مرتفعة
7	عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للوزارة .	3.60	0.88	72.0	مرتفعة
8	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعلة .	3.58	0.83	71.6	مرتفعة
9	مقاومة المديرين للتدوير والتغيير.	3.69	0.89	73.8	مرتفعة
10	قلة الحوافز المادية .	4.16	0.79	83.2	مرتفعة
11	ثقافة المديرين السلبية نحو التدوير .	3.79	0.90	75.8	مرتفعة
12	عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف .	3.61	0.85	72.2	مرتفعة
13	عدم مواكبة التطور التكنولوجي في الوزارة.	3.65	0.99	73.0	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.68	0.52	73.6	مرتفعة

أظهرت نتائج الدراسة أن المعينات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس في مديرتي نابلس وجنوب نابلس كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.68) ونسبة مئوية (73.6%)، مما يدل على وجود تحديات كبيرة تعيق تنفيذ هذه السياسة. وتتمثل أبرز المعينات في ضعف الحوافز المادية، وعدم وجود تخطيط مهني مسبق لعملية التدوير، وغياب ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم المفهوم. كما أن نقل المديرين إلى بيئات إدارية مختلفة، واختلاف أحجام المدارس وتوزيعها الجغرافي، أسهم في خلق مقاومة لدى بعضهم. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى قصور في التهيئة والتدريب، وإلى ضعف البنية الإدارية وتضارب القرارات، مما يؤدي إلى ضعف القناعة بجدوى التدوير. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات الحياي وأحمد (2018)، الصعب (2018)، والشريف (2011)، التي أشارت إلى وجود مقاومة داخلية، وضعف الحوافز، وغموض في أهداف التدوير، كأبرز أسباب تعثر تطبيقه في المؤسسات التربوية.

نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدوير الوظيفي وبين التقليل من دوران العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس).

ولفحص هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون الخطي، والجدول (4.4) التالي يوضح ذلك:

الجدول (4.4) اختبار بيرسون الخطي بين التدوير الوظيفي وبين أسباب التقليل من دوران العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس).

التدوير الوظيفي	العدد	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
دوران العمل	244	0.602	0.000

أظهرت نتائج اختبار بيرسون وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والتقليل من دوران العمل لدى مديري المدارس في مديرتي نابلس وجنوب نابلس، حيث بلغ معامل الارتباط (0.602)، ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. ويعني ذلك أن تطبيق التدوير يساهم فعلياً في الحد من مغادرة المديرين للعمل الإداري. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التدوير يساهم في تنوع المهام، وزيادة الخبرة، وتحفيز العاملين على البقاء من خلال خلق بيئة عمل ديناميكية تقلل من الرتابة والملل. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسات متعددة مثل (Saravani & Abbasi, 2013)، العلي والعمر (2018)، بشير (2018)، حسين وآخرون (2020)، ومحاميد (2020)، والتي أكدت جميعها أن التدوير يخفف من الروتين، ويزيد من فرص الترقية، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل النية لترك العمل. وعلى النقيض، تعارضت النتائج مع دراسات مثل الطوري (2020) والخضر وأبو سن (2014) التي ربطت دوران العمل بعوامل أخرى مثل قلة الحوافز أو ضعف بيئة العمل، مما يدل على اختلاف الظروف المؤسسية أو الثقافية بين البيئات الدراسية.

#### 5. نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس) نحو التدوير الوظيفي ودوران العمل ومعوقات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent sample t-test، ونتائج الجدول (4.5) تبين ذلك.

الجدول (4.5): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس) نحو التدوير الوظيفي ودوران العمل ومعوقات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة

.263	1.123	242	.45166	3.8315	118	ذكر	التدوير الوظيفي
			.47620	3.7647	126	أنثى	
.028	2.213	242	.53374	3.5684	118	ذكر	دوران العمل
			.54416	3.4155	126	أنثى	
.656	.446	242	.53875	3.7021	118	ذكر	معيقات التدوير
			.50999	3.6722	126	أنثى	

أظهرت نتائج اختبار "ت" لمتغير الجنس في الدراسة الحالية أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجاباتهم نحو *التدوير الوظيفي* ومعيقاته، ما يدل على أن كلا الجنسين يتعاملان مع هذه السياسات الوظيفية بشكل متقارب، نظراً لتوحد البيئة التشريعية والإدارية التي يخضع لها الجميع. إلا أن نتائج نفس الاختبار أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في مجال *دوران العمل* لصالح الذكور، أي أن الذكور يميلون أكثر من الإناث للتفكير في ترك الوظيفة أو التنقل منها، وهو ما فسره الباحث بارتباط ذلك برغبة الذكور في البحث عن فرص عمل أفضل أو تفضيلهم لفرص التقدم الوظيفي، في حين تفضل الإناث الاستقرار الوظيفي.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسات سابقة مثل دراسة الحياي وأحمد (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في فهمهم لمعوقات التدوير، وكذلك دراسة شمعون (2016) التي بينت وجود فروق في معدلات الانفصال الوظيفي بحسب النوع الاجتماعي. في المقابل، تعارضت هذه النتيجة مع دراسات مثل محاميد (2020) والبارقي (2017) و Nweke et al. (2020) التي أشارت إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في استجاباتهم للتدوير الوظيفي، مما يدل على تأثير البيئة الثقافية والمؤسسية في تشكيل اتجاهات الموظفين حسب النوع الاجتماعي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس) نحو التدوير الوظيفي ودوران العمل ومعيقات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA One-Way)، ونتائج الجدول (4.6) يبين ذلك

الجدول (4.6): نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس) نحو التدوير الوظيفي ودوران العمل ومعيقات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	بين المجموعات	.353	2	.177	.817	.443
	خلال المجموعات	52.133	241	.216		
	المجموع	52.486	243			
دوران العمل	بين المجموعات	.509	2	.254	.860	.424
	خلال المجموعات	71.260	241	.296		
	المجموع	71.769	243			
معيقات التدوير	بين المجموعات	.013	2	.006	.023	.977
	خلال المجموعات	66.512	241	.276		
	المجموع	66.525	243			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرتي نابلس وجنوب نابلس نحو التدوير الوظيفي، ودوران العمل، ومعيقاته تعزى لمتغير العمر، حيث جاءت جميع قيم الدلالة أكبر من 0.05. يشير ذلك إلى أن المديرين من مختلف الفئات العمرية ينظرون إلى التدوير الوظيفي باعتباره سياسة إدارية تهدف إلى تنويع الخبرات وتعزيز الكفاءة دون أن يتأثر تقييمهم لهذه السياسة بعمرهم.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المديرين، بغض النظر عن أعمارهم، يعملون ضمن بيئة عمل موحدة وبنفس الأنظمة والقوانين، مما يجعل تجاربهم العملية وتحدياتهم الوظيفية متشابهة إلى حد كبير. كما أن التدوير الوظيفي يُعد أداة لتبادل الخبرات وإكساب مهارات جديدة، وهي احتياجات يقر بها المديرين على اختلاف أعمارهم. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة المطيري (2015) التي أكدت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الميل لدوران العمل تعزى لمتغير العمر.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديرتي نابلس وجنوب نابلس) نحو التدوير الوظيفي ودوران العمل ومعيقات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA One-Way)، ونتائج الجدول (4.7) يوضح ذلك.

الجدول (4.7) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس ( مديريتي نابلس وجنوب نابلس) نحو التدوير الوظيفي ودوران العمل ومعيقات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	بين المجموعات	.486	3	.162	.748	.524
	خلال المجموعات	51.999	240	.217		
	المجموع	52.486	243			
دوران العمل	بين المجموعات	.742	3	.247	.836	.475
	خلال المجموعات	71.026	240	.296		
	المجموع	71.769	243			
معيقات التدوير	بين المجموعات	.851	3	.284	1.037	.377
	خلال المجموعات	65.674	240	.274		
	المجموع	66.525	243			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) قبول الفرضية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في مديريتي نابلس وجنوب نابلس نحو التدوير الوظيفي، ودوران العمل، ومعيقاته تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية لجميع المجالات أكبر من 0.05.

ويُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس، بغض النظر عن مستوياتهم الأكاديمية (بكالوريوس أو دراسات عليا)، يخضعون جميعاً لبرامج تدريبية متخصصة وورش عمل تنظيمية تنفذها وزارة التربية والتعليم، تهدف إلى توحيد المهارات الإدارية وتعزيز الكفاءة المؤسسية في ظل بيئة العمل المتغيرة، وخصوصاً ضمن السياق الفلسطيني الذي يتطلب مرونة وتكيفاً وظيفياً عالياً. هذه النتائج تعكس فعالية تلك البرامج في تحقيق مستوى إداري موحد في التعامل مع التدوير الوظيفي، والحد من ظاهرة دوران العمل، ومواجهة المعوقات ذات الصلة.

وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع عدد من الدراسات السابقة، منها دراسة محاميد (2020) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ودراسة آل سلمان (2020) التي توصلت إلى نفس النتيجة، إضافة إلى دراسة الطوري (2020) التي وجدت أن المؤهل العلمي لا يؤثر على واقع دوران العمل. كما أيدت نتائج دراسة المطيري (2015) هذه النتيجة، حيث لم تظهر فروق في الميل لدوران العمل بحسب المؤهل العلمي.

بينما تعارضت النتائج مع دراسات مثل دراسة نويكي ونوانكو (Nweke et al., 2020) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التدوير الوظيفي ترتبط بالمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وكذلك دراسة بشير (2018) التي وجدت فروقاً دالة إحصائياً بين نظم الترقية ومعدلات الدوران تعزى للمؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديريتي نابلس وجنوب نابلس) نحو التدوير الوظيفي ودوران العمل ومعيقات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA One-Way)،

ونتائج الجدولين (4.8) يوضح ذلك

الجدول (4.8) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في متوسطات استجابة مديري

المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديريتي نابلس وجنوب نابلس) نحو التدوير الوظيفي ودوران

العمل ومعيقات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	بين المجموعات	.830	2	.415	1.937	.146
	خلال المجموعات	51.656	241	.214		
	المجموع	52.486	243			
دوران العمل	بين المجموعات	2.016	2	1.008	3.482	.032
	خلال المجموعات	69.753	241	.289		
	المجموع	71.769	243			
معيقات التدوير	بين المجموعات	.222	2	.111	.404	.668
	خلال المجموعات	66.302	241	.275		
	المجموع	66.525	243			

ولمعرفة الفروق على مجال دوران العمل بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار LSD للفروق البعدية، والجدول التالي يوضح هذه الفروق:

الجدول (4.9) اختبار LSD للفروق البعدية على متغير سنوات الخبرة على محور دوران العمل

الخبرة	أقل من 5	10-5	أكثر من 10
أقل من 5			*0.19153
10-5			*0.17552
أكثر من 10			

أظهرت نتائج تحليل الفرضية الخامسة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أن هناك تبايناً في تأثير هذا المتغير على مجالات الدراسة الثلاثة. فقد بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس (مديريتي نابلس وجنوب نابلس) نحو التدوير الوظيفي ومعيقاته تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، وهو ما يدل على أن جميع المديرين، بغض النظر عن خبراتهم العملية، يتشاركون في التصورات ذاتها تجاه تطبيق التدوير الوظيفي والتحديات المرتبطة به، الأمر الذي قد يُعزى إلى خضوعهم لبرامج تدريبية موحدة، وتعرضهم لذات السياسات الإدارية والتعليمية في إطار وزارة التربية والتعليم.

في المقابل، كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين نحو دوران العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد أظهر اختبار الفروق البعدية (LSD) أن هذه الفروق كانت لصالح المديرين الذين نقل خبراتهم عن 10 سنوات، إذ كانوا أقل ميلاً إلى التفكير في ترك العمل مقارنة بمن تجاوزت خبرتهم 10 سنوات. ويُعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة غالباً ما تكون لديهم تطلعات مهنية أعلى من حيث التقدير الوظيفي، والترقيات، والحوافز، وعندما لا تُلبى هذه التطلعات يشعرون بالإحباط، ما يزيد من احتمالية رغبتهم في مغادرة مواقعهم أو التقاعد المبكر، خاصة في ظل الأنظمة الإدارية الجامدة التي لا تواكب تلك الطموحات.

وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة آل سلمان (2020) التي لم تجد فروقاً في تطبيق التدوير وفقاً لسنوات الخبرة، ودراسة البلوي (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق إحصائية في التصورات تجاه التدوير، وكذلك دراسة المطيري (2015) التي بينت وجود فروق في الميل إلى دوران العمل لصالح من يمتلكون خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ودراسة بشير (2018) التي كشفت عن وجود فروق في تقييم نظم الترقية ودوران العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

في المقابل، تعارضت هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة محاميد (2020) التي بينت أن ذوي الخبرة الأعلى من 10 سنوات كانت لديهم تصورات مختلفة في تطبيق التدوير، وكذلك دراسة البارقي (2017) التي وجدت فروقاً في درجة تطبيق التدوير ترتبط بعدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى دراسة الطوري (2020) التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في واقع دوران العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتشير هذه النتائج إلى أن تأثير الخبرة العملية على تصورات المديرين نحو دوران العمل يظل محكوماً بسياقات إدارية محلية، ومستوى الدعم المؤسسي، ومدى التقدير الذي يحظى به أصحاب الخبرات الطويلة، وهو ما يجب مراعاته عند تطوير السياسات المرتبطة بالتدوير الوظيفي وبيئة العمل الإدارية داخل المؤسسات التربوية.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. إعداد سياسة مؤسسية واضحة للتدوير الوظيفي ضمن وزارة التربية والتعليم، بحيث تضمن العدالة في التطبيق وتقلل من الاعتراضات الفردية.
2. رفع الوعي الإداري لدى مديري المدارس حول فوائد التدوير الوظيفي من خلال ورش تدريبية ومجالس مهنية.
3. دمج التدوير في التقييم السنوي للمديرين كعنصر لتحسين الأداء وتطوير القيادات التربوية.
4. مراجعة الأنظمة والتشريعات التي قد تُعيق تطبيق التدوير، مثل تثبيت الإداريين في مواقعهم لسنوات طويلة دون مبرر إداري.
5. وضع آليات دعم للمديرين الجدد (الأقل خبرة)، من خلال التوجيه والإرشاد، لتقليل شعورهم بعدم الاستقرار.
6. إجراء دراسات مماثلة في مديريات أخرى لمقارنة الفروقات الثقافية والتنظيمية، والتحقق من مدى قابلية تعميم النتائج.

### ثالثاً: مقترحات لأبحاث مستقبلية

1. دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.
2. تحليل أثر التدوير الوظيفي على القيادة المدرسية وتحقيق مؤشرات الجودة.
3. بحث معوقات تطبيق التدوير من منظور صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم.

### المراجع

#### ◆ المراجع العربية

- الجلاب، شهاب أحمد. (2019). *إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات*. عمان: دار الحامد.
- الصعب، عبد العزيز بن ناصر. (2018). *التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي*. مجلة الإدارة العامة، 58(4)، 32-65.
- الطوري، قاسم خليل. (2020). *إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة*. بغداد: دار الأيام.
- العتيبي، عبد العزيز بن عبد الله. (2011). *التدوير الوظيفي كآلية لتحفيز الموارد البشرية في القطاع الحكومي*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الفضل، سعيد أحمد. (2015). *دوران العمل وأثره في كفاءة الأداء في القطاع العام السعودي*. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 101-127.
- الكبيسي، عبد الله إبراهيم. (2010). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر.
- بحر، إسماعيل. (2010). *الإدارة الحديثة في المؤسسات التربوية*. نابلس: مطبعة النجاح.
- زكي، سامي أحمد. (2011). *سياسات التدوير الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية اليمنية: دراسة ميدانية*. مجلة البحوث الإدارية، 8(2)، 77-94.
- شاويش، سامي محمد. (2011). *الرضا الوظيفي ودوره في تقليل تسرب العاملين*. مجلة التنمية البشرية، 5(1)، 55-73.

#### ◆ المراجع الأجنبية

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Asfaw, A. (2018). Barriers to effective job rotation practices in public institutions. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 130-145. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13425>
- Baro, E. E. (2012). Job rotation in academic libraries: A tool for staff motivation and retention. *Library Management*, 33(5/6), 387-398. <https://doi.org/10.1108/01435121211242188>
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review*, 59(4), 653-666.
- Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: Health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, 36(5), 701-721.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). Cengage Learning.

- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. South-Western College Pub.
- Malinski, R. M. (2002). Job rotation in an academic library. *Library Trends*, 50(4), 673-682.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Leadership and service quality in higher education: The case of the Technological Educational Institute of Larissa in Greece. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), 294-310. <https://doi.org/10.1108/17566690911004213>

