



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين
ومعوقاتهم في مديرية تربية ضواحي القدس

إيمان رفيق أمين مرار

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2025 م

تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين
ومعوقاتة في مديرية تربية ضواحي القدس

إعداد:

إيمان رفيق أمين مرار

بكالوريوس فيزياء فرعي رياضيات جامعة بيرزيت، فلسطين

إشراف: د. نداء "محمد فوزي" شرباتي / ازحيان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية من عمادة الدراسات العليا/ كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس

1446 هـ - 2025 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته في مديرية تربية
ضواحي القدس

اسم الطالبة: إيمان رفيق أمين مرار

الرقم الجامعي: 22220144

المشرف: د. نداء "محمد فوزي" شرباتي / ازحيمان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 21/5/2025 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع: نداء ازحيمان

التوقيع: محمد عوض شعيبات

التوقيع: يوسف فهمي حرفوش

1. رئيس لجنة المناقشة: د. نداء "محمد فوزي" شرباتي / ازحيمان

2. ممتحناً داخلياً: د. محمد عوض شعيبات

3. ممتحناً خارجياً: د. يوسف فهمي حرفوش

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2025 م

الإهداء

أرواح الشهداء الأطهار.

غزة الصمود، وكل من فيها، بشرًا، وشجرًا، وحجرًا.

أمي، المعطاءة بغير حدود، أدامك الله تاجًا فوق رؤوسنا، وألبسك ثوب الصحة والعافية.

أبي، أستاذي ومصدر قوتي، أسأل الله أن ينفع الناس في علمي وتكون كل منفعة صدقة لروحك الطاهرة، رحمك الله وجمعنا وإياك في جناته.

زوجي، ملجأني وأمانني، وأكبر عطايا الرحمن في حياتي.

زهرات عمري وبلسم حياتي، فلذات كبدي وسر سعادتني، أطفالنا الأحباء: بيسان، سعيد، وليان.

والدا زوجي السند الطيب، وعون الأيام، حفظكما الله وأطال في عمركما، وأدامكما ذخراً وفخراً.

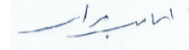
عائتي الغالية، إخوتي وأخواتي، زملائي وزميلاتي، وكل من ساندني بكلمة أو دعاء، ولكل طالب علم يسعى للقمم.

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي.

إيمان رفيق أمين مرار

إقرار

أُقر أنا معدُّ هذا الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: 

إيمان رفيق أمين مرار

التاريخ: 21/5/2025

شكر وعرافان

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم: الآية 7).

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله وتوفيقه أتممت هذا العمل المتواضع، الذي ما كان ليرى النور لولا دعم ومساندة العديد من الأشخاص الذين كان لهم الفضل الكبير بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذه الرسالة.

أنتدّم بجزيل الشكر والتقدير والعرافان إلى مشرفتي الفاضلة د. نداء "محمد فوزي" شرباتي/ ازحيان على ما بذلته من وقت وجهد، وعلى توجيهاتها السديدة وملاحظاتها البناءة، التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالشكل اللائق.

كما أتوجّه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس. وأخص بالذكر الدكتور محمود أبو سمرة والدكتور أشرف أبو خيران على متابعتهم ودعمهم لضمان أفضل النتائج، والدكتور محمد شعيبات والدكتور يوسف حرفوش على عطائهم المميز في مساقات البرنامج.

وكل الشكر والتقدير للدكتور البروفيسور عفيف زيدان، الذي كان له الفضل في تعليمي أصول البحث العلمي، ولدعمه وعطائه المتواصل.

وأشكر كل من تعاون في تحكيم أدوات الدراسة، وأعضاء لجنة المناقشة على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم القيمة.

ولا يفوتني أن أنتدّم بخالص الامتنان والتقدير إلى وزارة التربية والتعليم العالي ومديرية تربية ضواحي القدس على تعاونهما الكريم وتسهيلهما إجراءات جمع البيانات، وكل الشكر والتقدير إلى مديري المدارس والمعلمين والمعلمات الذين شاركوني آرائهم وخبراتهم وكانوا عونًا كبيرًا لي في إنجاز الدراسة.

إيمان رفيق أمين مرار

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توظيف المنهج الكمي والنوعي (Mixed Methods)، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس والبالغ عددهم 1362 مديراً ومعلماً (75 مديراً ومديرةً، 1287 معلماً ومعلمةً)، موزعين على (75) مدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (300) مديراً ومعلماً، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية، وتم إجراء مقابلات مع عينة قصدية مكونة من (20) مديراً ومعلماً. اعتمدت الدراسة أسلوب التثليث (Triangulation) في أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة، تحليل المحتوى) لجمع البيانات وتم التحقق من صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج الدراسة من خلال الاستبانة أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته جاء بدرجة عالية، وتم دعم النتائج من خلال المقابلات بتحليلها إلى أنماط (Patterns) وتحليل محتوى القرار الصادر من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بخصوص التدوير الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمل مع مديري مدارس تم تدويرهم. كذلك لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية المذكورة. وأظهرت نتائج المقابلات العديد من المقترحات للحد من معيقات تطبيق التدوير الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات مقدمة لوزارة التربية والتعليم العالي: تبني سياسة واضحة للتدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، وإعداد خطة شاملة لسياسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس، وتعزيز ثقافة التدوير الوظيفي، والمتابعة والتقييم المستمر، وربط التدوير الوظيفي بحوافز مادية ومعنوية من خلال معايير واضحة.

الكلمات المفتاحية: تصورات، مدير المدرسة، التدوير الوظيفي، ضواحي القدس.

The Perceptions of Public-school Principals and Teachers Regarding the Job Rotation of School Principals and Its Obstacles in the Directorate of Education in the Jerusalem Suburbs

Prepared by: Eman Rafeeq Morrar

Supervised: Dr. Nidaa' Sharabati/ Izhiman

Abstract

This study aimed to identify the perceptions of public-school principals and teachers regarding the job rotation of principals and its obstacles in the Directorate of Education of Jerusalem Suburbs. The study adopted the descriptive-analytical approach through the use of mixed methods (quantitative and qualitative). The study population consisted of all principals and teachers in public schools within the Directorate of Education of Jerusalem Suburbs, totaling 1,362 individuals (75 principals and 1,287 teachers), distributed across 75 schools. The study sample consisted of 300 principals and teachers selected through cluster sampling method, and interviews were conducted with a purposive sample of 20 principals and teachers. The study employed triangulation in the research tools (questionnaire, interview, and content analysis) for data collection, and the validity and reliability of the instruments were verified.

The results of the study, based on the questionnaire, showed that the overall mean of the perceptions of principals and teachers regarding the job rotation of principals and its obstacles was high. These results were supported through the analysis of interviews, categorized into patterns, and the content analysis of the official decision issued by the Palestinian Ministry of Education regarding job rotation. Furthermore, the results revealed statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the perceptions of principals and teachers regarding the importance, requirements, and success factors of job rotation, attributed to the gender variable in favor of females. No statistically significant differences were found based on job title, academic qualification, years of experience, or experience working with rotated principals. Similarly, no statistically significant differences were found at ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores regarding obstacles to job rotation attributed to any of the demographic variables mentioned.

The interview results also highlighted several suggestions to mitigate the obstacles to the implementation of job rotation. The study concluded with a set of recommendations addressed to the Ministry of Education and Higher Education, including: adopting a clear policy for the job rotation of public-school principals; developing a comprehensive plan for the implementation of job rotation; promoting a culture of job rotation; ensuring continuous monitoring and evaluation; and linking job rotation to well-defined material and moral incentives through clear criteria.

Keywords: Perceptions, School Principals, Job Rotation, Jerusalem Suburbs.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المقدمة	1.1
مشكلة الدراسة	1.2
أسئلة الدراسة	1.3
فرضيات الدراسة	1.4
أهداف الدراسة	1.5
أهمية الدراسة	1.6
حدود الدراسة	1.7
مصطلحات الدراسة	1.8

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يعد التدوير من سنن الله في الكون، وتتجلى مظاهره في العديد من الظواهر الكونية الطبيعية كتعاقب الليل والنهار، وتغير فصول السنة، ودوران الكواكب في مداراتها، وكل ذلك لتحقيق التوازن والاستمرارية في الحياة. لذا؛ فهذا التدوير الكوني لا بد من أن يتبعه تدوير للأفراد من خلال التغيير والتجديد والتنقل للاستمرار في ظل التطور السريع الذي يشهده العالم في كافة المجالات.

ونظرًا لأن القطاع التربوي والتعليمي هو الأساس الذي ننطلق منه لمواكبة التطورات في كافة شؤون الحياة، فلا بد لهذا القطاع من تحديد رؤية ثابتة، برسالة سامية، وأهداف واضحة، وخطة شاملة تسعى إلى التنمية الشاملة؛ ومن هنا تظهر الحاجة لتوظيف سياسات عمل ذات كفاءة وفاعلية تعمل على تحسين مهارات المديرين ورفع مستوى أدائهم وزيادة قدراتهم وفعاليتهم وتبادل الخبرات فيما بينهم، ولتحقيق ذلك يحتاج القطاع التربوي إلى سياسات داعمة تسعى للتطور والتقدم والتميز، ومنها سياسة التدوير الوظيفي للمديرين التي تهدف إلى فتح المجال للاستفادة من التجارب الناجحة بين مؤسساتها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. ونرى أن أغلب المجتمعات تعمل على الاستثمار في رأس المال البشري، حيث لا تقتصر أهميته على كونه أحد عناصر الانتاج ومحدداته، بل تتعدى ذلك ليؤثر بشكل مباشر في جميع مكونات التنمية ليصبح من

أهم المقاييس الرئيسية لثروة الأمم ومدى تطورها، ومن هنا أصبح الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها من أهم مجالات الاستثمار وأكثرها جدوى (شاهين، 2013).

ولهذا عملت المؤسسات التربوية على الاهتمام بالموارد البشرية وتشكيل فرق ولجان تعمل على إدارتها وتطويرها بما يتناسب مع مستجدات العصر، ومن أهم هذه المنظمات التربوية مديريات التربية والتعليم التي تشكل الإدارة الوسطى في منظومة الإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي، حيث تعمل على تطوير نظمها وبرامجها بما في ذلك إدارة الموارد البشرية لتقدم كل ما هو جديد وخادم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (شقورة وشقورة، 2020).

في الآونة الأخيرة تنوعت استراتيجيات التطوير الوظيفي التي سعت من خلالها المنظمات على مختلف أشكالها وأهدافها إلى الحفاظ على مستوى عال من أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها ضمن المستوى المطلوب، وركزت المنظمات على تطوير الموارد البشرية لما لها من أثر كبير ودور مهم في إنجاز الأعمال وذلك من خلال استخدام استراتيجيات التطوير الوظيفي المختلفة. ويعتبر التدوير الوظيفي من هذه الاستراتيجيات حيث يساهم في استثمار الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة، ويعمل على إبراز الكفاءات القيادية الإدارية وتعزيز قدرات الموظفين (الحارثي والشمري، 2020).

يساهم التدوير الوظيفي الإداري في إشباع حاجات المديرين، وتحقيق طموحاتهم بالعمل في مناطق جديدة، والقضاء على مشاعر الرتابة والملل الناتجة عن القيام بالأعمال نفسها لفترة طويلة في المكان نفسه، وإطلاق قدراتهم على الإبداع والتميز، وتحقيق التمايز بين المديرين بنجاحهم في أماكن متعددة (أبو هولي وصبيح والعاجز، 2017). وتبرز أهمية التدوير الوظيفي في المساهمة في تقييم أداء العاملين وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار، كما يساهم في القضاء على الروتين والجمود في العمل (علي، 2021).

وفي السياق الفلسطيني أشارت دراسة (أبو مسعود وبحر، 2010) إلى أن المؤسسات الحكومية تعاني من النمطية والجمود والروتين مما يتسبب بشعور الموظف بالملل والرتابة وتجميد المعارف والمهارات نتيجة استمراره في أداء نفس العمل لسنوات عديدة، وقد أوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم العالي استراتيجيات لكسر الروتين والجمود كسياسة التدوير الوظيفي.

وترى الباحثة من خلال عملها، ومراجعتها للدراسات السابقة أن سياسة التدوير الوظيفي أصبحت منهجاً تتبعه المؤسسات التربوية والتعليمية في العديد من الدول التي تسعى إلى التغيير والتقدم والتطوير، ومنها مؤسساتنا التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي أصدرت قراراً رسمياً يحمل الرقم (17600/90/3) للعام الدراسي 2019/2018 حول تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية (ملحق 1)،

بهدف نقل وتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب السابقة. إلا أن تطبيقه لا يزل محدوداً -في حدود علم الباحثة-، ومن هنا سعت هذه الدراسة التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس.

1.2 مشكلة الدراسة

نظراً للتطور الهائل والتغيير السريع والتقدم المستمر في العملية التربوية والتعليمية؛ تبنت وزارة التربية والتعليم العالي العديد من السياسات الهادفة لمواكبة هذا الواقع ومنها التدوير الوظيفي الذي يهدف إلى تبادل المهارات والخبرات والقدرات فيما بينهم.

ويعتبر التدوير الوظيفي من المواضيع التي تم إدراجها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في قائمة الأولويات البحثية الوطنية، والتي حددتها الوزارة بما ينسجم مع الاستراتيجيات الوطنية والاحتياجات البحثية في فلسطين، وبما ينسجم مع الاتجاهات البحثية على المستوى الدولي (وزارة التربية والتعليم، 2023).

ونظراً لكون الباحثة تعمل كمنسقة تربوية لبرامج تعليمية بالتعاون مع المدارس الحكومية في منطقة ضواحي القدس، لاحظت أن تميز المدرسة وتطورها يعتمد بشكل كبير على مديرها، وأن هناك العديد من المدارس التي تحتاج إلى تطوير وبذل المزيد من الجهود إلا أن قدرات ومهارات مديريها لا تفي بالغرض، وأن التدوير الوظيفي قد يساعد على نقل وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين المدارس المختلفة للنهوض والرقى بالتعليم بشكل شامل. وبناءً على توصية دراسة (الأغا، 2022) التي أكدت على ضرورة إجراء دراسات حول موضوع التدوير الوظيفي على مدارس مديريات متعددة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومن خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة لاحظت أن هناك ندرة في البحث بموضوع التدوير الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس -في حدود علم الباحثة- ومن هنا تولدت مشكلة الدراسة لتسليط الضوء على سياسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس، وعليه تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس؟

1.3 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس؟

من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين من حيث (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح) في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- السؤال الثاني: ما تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي للمديرين في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- السؤال الثالث: هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس حول التدوير الوظيفي، تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم)؟
- السؤال الرابع: ما هي المقترحات المقدمة لحد من المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

1.4 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الى التحقق من صحة الفرضيات الصفرية الآتية للإجابة عن السؤال الثالث:

أولاً: الفرضيات المتعلقة بالتدوير الوظيفي (أهمية التدوير الوظيفي، متطلباته، عوامل نجاحه)

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم.

ثانياً: الفرضيات المتعلقة بمعوقات تطبيق التدوير الوظيفي

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معوقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معوقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معوقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معوقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معوقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم.

1.5 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح) في مديرية تربية ضواحي القدس بهدف تقديم توصيات تسهم في تحسين آلية تطبيقه، وتعزيز فعاليته في تطوير الأداء الإداري والتربوي.
- التعرف إلى أهم معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك بهدف المساهمة في تقديم مقترحات للحد من هذه المعيقات.
- الكشف عن أثر المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم) في استجابات أفراد الدراسة للتصورات حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين لتقييم الواقع كما هو.
- تقديم مقترحات للحد من المعيقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي بغرض تزويد الجهات المختصة لزيادة فاعلية التدوير الوظيفي.

1.6 أهمية الدراسة

انطلقت أهمية الدراسة من الآتي:

الأهمية النظرية:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من كونها من الدراسات النادرة -حسب علم الباحثة- التي تركز على التدوير الوظيفي من حيث الأهمية والمتطلبات وعوامل النجاح والمعيقات، وتقديم مقترحات للحد من هذه المعيقات، والتي يؤمل أن تسهم في إثراء المعرفة في إطار الإدارة التربوية، وقد تثري المكتبات بمادة نظرية حول موضوع التدوير الوظيفي.

الأهمية التطبيقية:

برزت أهمية الدراسة التطبيقية في إعداد أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة، تحليل محتوى) وتطبيقها وما نتج عنها من نتائج وتوصيات قد تفيد العديد من الجهات المعنية وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال تسليط الضوء على التدوير الوظيفي في المجالات الآتية: (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح، المعوقات) لزيادة فاعليته والحد من معيقاته. وقد يفتح المجال أمام الباحثين للبحث في موضوع التدوير الوظيفي من خلال مجتمعات وعينات ومجالات أخرى.

1.7 حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس ومعيقاته، حيث تركز على مدى أهمية التدوير الوظيفي، متطلباته، العوامل المؤثرة في نجاحه، والمعوقات التي قد تواجه تطبيقه في الميدان التربوي.

الحد البشري: جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس.

الحد المكاني: المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس.

الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2024-2025.

الحد المنهجي: تحددت نتائج الدراسة بصدق أدواتها وعينتها وإجراءات تطبيقها.

1.8 مصطلحات الدراسة

تصورات: تعرف التصورات بأنها ما يكونه الذهن من أفكار وصور حول موضوع معين (عمر، 2008) وأشار شحاته والنجار (2003) الى أن التصورات هي المفاهيم التي يكونها الأفراد حول موضوع معين، مما يؤثر على إدراكهم وسلوكهم حول هذا الموضوع.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن جميع الأنشطة والممارسات داخل المدرسة، وتتركز مهمته بدور أساسي في تسهيل وتنظيم العمل التربوي والتعليمي والإداري والاجتماعي والإبداعي.

كما يُمثل المرجعية الأولى للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ويتحمل مسؤولية الإشراف على مختلف المهام والواجبات لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (وزارة التربية والتعليم، 2014).

ضواحي القدس: هي جزء من محافظة القدس، وهي المنطقة التي تقع خارج منطقة القدس الشرقية، وتضم 30 تجمعاً سكانياً، يحمل سكانها الهوية الفلسطينية، وتتبع مدارسها لمديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

التدوير الوظيفي: يعرف التدوير الوظيفي على أنه نقل مدير المدرسة من مدرسة إلى أخرى من أجل الاستفادة من خبراته في تحسين العمل في مكان جديد، وتشجيع الكوادر المؤهلة وتطوير العمل عن طريق عمل منظم ومخطط مدروس من أجل إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة وتحسين أدائه الوظيفي. (الأغا، 2022)

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك مدير المدرسة من إدارة مدرسته الحالية إلى إدارة مدرسة أخرى، لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، من خلال التركيز على أهمية التدوير الوظيفي ومتطلباته وعوامل نجاحه والمعوقات التي تواجه عملية التدوير الوظيفي، ويقاس بالدرجة التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة في مجالات وفقرات الاستبانة، ومن خلال تحليل المقابلات ومحتوى القرار الوزاري.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 التدوير الوظيفي

2.1.2 مديري المدارس

2.1.3 واقع التعليم في ضواحي القدس

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تم في هذا الفصل تناول الإطار النظري للدراسة كما تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم التعقيب عليها ومن ثم ربطها بالدراسة الحالية.

2.1 الإطار النظري

تناول الإطار النظري للدراسة ثلاثة محاور رئيسية: وهي: والتدوير الوظيفي، ومديري المدارس، وواقع التعليم في ضواحي القدس. فالمحور الأول يتناول التدوير الوظيفي، وفيه مفهوم التدوير الوظيفي، نشأة مفهوم التدوير الوظيفي، أنواع التدوير الوظيفي، أهمية وأهداف التدوير الوظيفي، متطلبات التدوير الوظيفي، عوامل نجاح التدوير الوظيفي، مشكلات التدوير الوظيفي، معوقات تطبيق التدوير الوظيفي، أما المحور الثاني، فيتعلق بمديري المدارس، من ناحية صفات مدير المدرسة، المهارات والكفايات التي لا بد أن يمتلكها، مهامه الإدارية والفنية، والمشكلات التي تواجه مديري المدارس، أما المحور الثالث، فيركز على واقع التعليم في ضواحي القدس من حيث حقائق وأرقام، والمشكلات التي تواجه قطاع التعليم في ضواحي القدس.

2.1.1 المحور الأول: التدوير الوظيفي

مفهوم التدوير الوظيفي

برز مفهوم التدوير الوظيفي كاستراتيجية فعالة في إدارة الموارد البشرية، وتناولت العديد من الأدبيات الإدارية مفهوم التدوير الوظيفي بتعريفات متنوعة، فيعرف لغوياً على أنه: "دار، دوراً، دوراناً أي طاف حول الشيء، ومنها الدورة: كل ما تحرك ودار" (مجمع اللغة العربية، 2004).

أما اصطلاحاً فعرفته الأغا (2022) على أنه إجراء إداري يهدف إلى نقل مدير المدرسة من مؤسسة تعليمية إلى أخرى، بهدف توظيف خبراته في تطوير الأداء وتحسين بيئة العمل في الموقع الجديد. كما يسهم في تحفيز الكوادر المؤهلة وتعزيز كفاءتها، من خلال تطبيق آلية منظمة ومخططة تتيح للمدير اكتساب خبرات متنوعة، مما ينعكس إيجاباً على أدائه الوظيفي وتطوير العملية التعليمية.

ويعرف التدوير الوظيفي على أنه انتقال منتظم للموظف من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة (الحارثي والشمري، 2020)، كما يرى العذري ومحمد (2020) أنه عملية النقل المنظم للموظفين بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة أو خارجها خلال مدة معينة، بهدف إكسابهم مهارات جديدة بهدف تطوير أداء الفرد والمنظمة، ويعرف التدوير الإداري على أنه تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى شغل وظيفته أخرى في المنظمة بهدف سد النقص، وبما يراعي تطابق مهارات الموظف مع الوظيفة الجديدة (أبو هولي وصبيح والعاجز، 2017)، بينما أشارت النعمانية (2013) إلى أن التدوير الوظيفي عملية إدارية مخططة ومنظمة، يتم فيه تحريك المديرين ورؤساء الأقسام من عمل إلى آخر أفقياً داخل المنظمة، وتهدف إلى تحسين المهارات، وزيادة الخبرات، ويكون ذلك وفق مستجدات الميدان التربوي.

ويعرف أيضاً على أنه من الأساليب الإدارية الحديثة، والتي من خلالها يتم نقل مدير المدرسة إلى مدرسة أخرى، بهدف تطوير الأداء الوظيفي للفرد والمنظمة، ويكون ذلك وفق خطة منظمة من مديرية التربية والتعليم (برزوق، 2021)، في حين ترى زعاترة (2020) أن التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري واضح ومنظم ومخطط له، يقوم على نقل أو تحريك الموظف بين عدة وظائف داخل المنظمة، لتطوير وتنمية المهارات، ويكون ذلك خلال فترات محددة مسبقاً.

أما بالنسبة للمدة الزمنية الملائمة بين التدوير والآخر فيرى أبو هولي وصبيح والعاجز (2017) أن المدة المناسبة تتراوح بين خمس إلى ستة أعوام، واتفقت النعمانية (2013) مع ذلك حيث أشارت إلى

استمرار الموظف في عمله لمدة أقصاها ستة سنوات. بينما أشار داود (1994) الى أن المدة المناسبة لبقاء الموظف في عمله قبل أن يتم تدويره أو نقله تعتمد على طبيعة عمله ودرجة تخصصه.

نشأة مفهوم التدوير الوظيفي

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير منذ نشأته وحتى الوقت الحاضر، ليمر بعدة مراحل وتطورات، وارتبط بكل مرحلة العديد من المفاهيم والأساليب والاستراتيجيات الإدارية التي سعت الى تحقيق أهداف العملية الإدارية وزيادة الانتاجية في العمل.

وبينما استند الفكر الإداري في المراحل الأولى منذ القرن الثامن عشر الى فكرة التخصص الوظيفي (النموذج الانجلوسكسوني) والتي ركزت على ضرورة تكرار الفرد للعمل الذي يقوم به من أجل زيادة كفاءته وتطوير مهاراته فيصبح بارعا فيما يعمل وبالتالي تزيد الانتاجية. إلا أنه ومنذ منتصف القرن التاسع عشر ظهر الاهتمام بمفهوم التبادل الوظيفي (النموذج الياباني) والذي يركز على سلوك الجماعة وروح الفريق فيعتمد على تنقل أو تدوير العمالة بهدف تطوير الأداء، غير أن هذا المفهوم الإداري الجديد لم يجد اهتماما كبيرا في الفكر الإداري حتى بداية الستينات من القرن التاسع عشر وذلك بعد اثبات نجاحه من خلال تجربة اليابان، وبالرغم من الاهتمام به وتطبيقه في بعض الشركات والمؤسسات إلا أن التخصص ظل النمط الغالب والمعمول به بشكل أساسي (داود، 1994).

وبعد انتشار مفهوم التدوير الوظيفي في القطاعين الصناعي والإداري، انتقلت هذه الممارسات الى القطاع التربوي حيث بدأ استخدامها في المدارس والإدارات التعليمية بهدف تطوير مهارات القادة التربويين وتحسين جودة التعليم.

أنواع التدوير الوظيفي

يشير التدوير الوظيفي إلى عملية انتقال الموظفين بين وظائف أو مواقع متعددة داخل المؤسسة بهدف تطوير مهاراتهم وتعزيز فهمهم الشامل لبيئة العمل. وقد صنفت الأدبيات أنواع التدوير الوظيفي إلى أربعة نماذج رئيسية، هي:

- التدوير الأفقي (Horizontal Job Rotation)، والذي يتمثل في انتقال الموظف إلى وظيفة أخرى ضمن نفس المستوى الوظيفي، بهدف تنمية المهارات وتعزيز الفهم الشمولي للعمل.
- التدوير الرأسي (Vertical Job Rotation)، ويتضمن ترقية الموظف أو نقله إلى مستوى وظيفي أعلى أو أدنى مؤقتًا لتوسيع نطاق خبرته.
- التدوير الدوري (Cyclical Job Rotation)، ويُطبق وفق جدول زمني منظم يهدف إلى تعريض الموظفين لأدوار متعددة ضمن دورة محددة، وغالبًا ما يُستخدم لتطوير القيادات المستقبلية.
- التدوير الجانبي (Rotation Lateral Job)، حيث يتم تدوير الموظفين بين الأقسام والوظائف ضمن مستوى هرمي، لتعزيز قدرتهم على التكيف والعمل الجماعي، وتوسيع خبراتهم المتخصصة (Compliance Prime, 2023). بالإضافة إلى التدوير الوظيفي القائم على المشاريع (Project-Based Rotation) وفيه يوزع الموظفون على مشاريع مختلفة داخل المؤسسة، مما يتيح لهم العمل مع فرق مختلفة ومواجهة تحديات متنوعة (Santos et al., 2019).

ويتم التدوير من خلال نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى أفقيًا أو رأسيًا، ويكون ذلك على مستوى الوحدة الواحدة، أو بين المستويات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة (الحبسية، 2022). كما وضع عزام (2013) أنه يجب التمييز بين نوعين من التدوير وذلك حسب الفترة التي تتم فيها عملية التدوير، فمن الممكن أن يتم التدوير في بداية المسار الوظيفي بهدف تهيئة الفرد للعمل، ودمجه مع الموظفين الآخرين، وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وغالبًا ما يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتكون هذه العملية سريعة ومفيدة، فيكتسب خلالها الموظف مهارات مختلفة بشكل سريع. أما النوع الثاني من التدوير فيتم في مراحل المسار الوظيفي، ويهدف إلى زيادة خبرات الفرد، وإكساب المسار الوظيفي مرونة أكبر.

أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

إن التقادم في الخبرات والمهارات في المجال الإداري والفني والمهني يعني عدم قدرة المديرين والمهنيين على القيام بأعمالهم بالكفاية المطلوبة، وذلك نتيجة التطور والابتكار المستمر، مما يعني الحاجة إلى تطوير مهارات وخبرات الأفراد باستمرار، لتفادي آثار هذا التقادم وانتقالها من الإداريين إلى الأفراد

والموظفين، ولعل أهم العوامل الإدارية التي تؤدي إلى التقادم في الخبرات والمهارات لدى الموظفين، اصرار الإدارة على اتباع الأساليب نفسها، عدم توفير الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم، وعدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين. ويسهم التدوير الوظيفي في وقاية الموظفين من التقادم المحتمل في الخبرات والمهارات، من خلال تغيير الوظيفة التي يشغلها الفرد ونقله إلى وظيفة بالمستوى نفسه، أو وظيفة أعلى، أو تغيير المهام الموكلة إليه (موسى، 1990).

يهدف التدوير الوظيفي إلى تطوير أداء الأفراد وتعزيز قدراتهم القيادية والإدارية، وتعزيز التنافس الإيجابي من أجل تشجيع الكفاءات من الموظفين، وتفعيل عملية الإصلاح الإداري، وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة للمساعدة في الخروج من دائرة الركود، تلبية احتياجات ومتطلبات العمل من خلال تغيير مواقع الموظفين، إكساب الموظفين مهارات وعارف جديدة من خلال شغل مواقع وظيفية جديدة مما يحفزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية، تجنب حالات الركود والكسل واليأس والرتابة في العمل، بالإضافة إلى تعزيز مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد (عزام، 2013).

كما يسهم التدوير الوظيفي في توفير المعرفة والمهارات والخبرة للموظفين، ويعد من الأساليب التحفيزية المهمة لهم (Georgantza & Samanta, 2017)، ويعمل التدوير الوظيفي على الاستثمار في الطاقات البشرية والاستفادة منها فيما يعزز الابداع والابتكار بشكل مستمر، حيث أن تدوير القيادات يسهم في توليد أفكار ورؤى وتقنيات جديدة. بالإضافة إلى دوره في القضاء على البيروقراطية والروتين، والوقاية من حالات الفساد (علي، 2018)، وأشار العذري ومحمد (2020) إلى أن استمرار الموظف في نفس عمله لمدة طويلة تزيد عن عشر سنوات دون نقل أو تغيير يؤدي إلى الرتابة والكسل والتراخي في انجاز الأعمال، وانتشار الفساد والذي قد يصل إلى تملك المنظمة الحكومية والتعامل معها كممتلكات شخصية.

وترى الباحثة أن التدوير الوظيفي لمديري المدارس يجعل الهدف مشترك للجميع، فيسعى المديرين إلى الارتقاء بالنظام التعليمي ككل ولا يقتصر الاهتمام على تطوير مدرسته الحالية فقط، فهو سينقل خبرته ونجاحه إلى مدرسة أخرى بعد فترة من الزمن، فيسعى إلى نقل كل ما هو إيجابي والعمل على إصلاح كل ما هو سلبي حتى قبل تدويره وظيفياً وذلك حتى يقلل من المشكلات التي من الممكن أن تواجهه في مكان العمل الجديد.

متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي

إن نجاح تطبيق التدوير الوظيفي لا يتم بصورة عشوائية، بل يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن تطبيقه بشكل فعال يحقق الأهداف المرجوة دون التأثير السلبي على سير العمل.

أشارت علي (2021) إلى ضرورة التخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي لضمان نتائج إيجابية، وعقد دورات تدريبية للموظفين لمساعدتهم على فهم الهدف من التدوير الوظيفي، ويرى العذري ومحمد (2020) أن من أهم متطلبات التدوير الوظيفي لضمان نجاحه: ضرورة التخطيط الجيد للحد من سلبيات التدوير والتخلص من المعوقات التي قد تعيق نجاحه، الالتزام بفترات زمنية محددة لعملية التدوير الوظيفي، انشاء قاعدة بيانات تشمل كافة الوظائف والموظفين وتحديد قدراتهم وامكانياتهم، إقامة الورش والبرامج التدريبية لتعزيز القدرات ولتهيئة الموظفين لعملهم الجديد، التقيد والالتزام باللوائح والقوانين المنظمة وخاصة ما يرتبط بعملية التدوير الوظيفي، وأشار كامبيون وآخرون (Campion, 1994, & Stevens, 1994) إلى ضرورة وجود دعم تنظيمي من الإدارة العليا لتسهيل عمليات التدوير، وأن يكون التدوير جزءاً من خطة تطوير مهني شاملة، بالإضافة إلى وجود نظام تقييم للأداء يستخدم كأداة لتحديد مدى استعداد الموظف للتدوير.

عوامل نجاح التدوير الوظيفي

ولضمان نجاح عملية التدوير الوظيفي فلا بد من التخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤدي إلى نتائج سلبية، وإشعار العاملين أن عملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تحسين أدائهم وأداء الإدارة على حد سواء، والعمل على تطبيق التدوير الوظيفي بشكل تدريجي، وتوفير بيئة ومناخ مناسبين لاتمام عملية التدوير والوظيفي، وتقديم مكافآت تشجيعية للموظفين بناءً على أدائهم (علي، 2021).

تُعدّ الممارسات الفعالة في تطبيق التدوير الوظيفي ضرورية لضمان نجاحه وتقليل التحديات المحتملة. ومن أبرز هذه الممارسات، تحديد هدف واضح وفترة زمنية محددة للتدوير منذ البداية، إذ يؤدي غياب الهدف إلى إرباك الموظفين وتراجع دافعيتهم. كما يُوصى بالتهيئة والتدريب المسبق للموظفين عبر مواد تعليمية إلكترونية أو توفير مرشدين مهنيين لدعمهم خلال الانتقال. ويشمل ذلك أيضاً وضع خطة مدروسة لكل وظيفة تتضمن المهارات والمعارف المطلوبة، وتوثيق العمليات المرتبطة بها لتقليل المخاطر وتعزيز الكفاءة. ومن الأفضل تنفيذ التدوير في مواسم العمل المنخفضة لتجنب تعطيل

الإنتاجية. كما ينبغي أن يتماشى التدوير مع المسار المهني للموظف، وأن تُحدد أهداف قابلة للقياس لكل وظيفة لضمان متابعة الأداء وتعزيز الاستقلالية. أخيراً، يُعدّ جمع التغذية الراجعة من الموظفين والمديرين أداة حيوية لتحسين العملية باستمرار وتحديد جوانب القصور في الأداء المؤسسي (Valamis, 2025).

بالإضافة إلى ذلك فإن من عوامل نجاح التدوير الوظيفي، وضوح خطة المسار الوظيفي داخل المؤسسة، وتطبيق التدوير على الوظائف المتشابهة، والاستعانة بالعاملين ومشاركتهم في هذه العملية، وتوعيتهم بأهميته بالنسبة لهم، وخلق المنافسة الشريفة بين العاملين، ووضع وصف وظيفي دقيق ومنظم لجميع الوظائف داخل المؤسسة (القرموطي، 2014).

مشكلات التدوير الوظيفي

يُعد التدوير الوظيفي استراتيجية فعالة في تطوير الكوادر البشرية، إلا أنه من الممكن أن يتبعه عدة مشكلات، من أبرزها: أنه قد يؤدي التنقل المتكرر إلى ضعف في الشعور بالمسؤولية الفردية عن النتائج، إضافة إلى مقاومة تنظيمية تتبع من ثقافة مؤسسية تفضل الاستقرار. أما في القطاعات المتخصصة كالطب أو القانون، فقد يكون التدوير غير عملي، بسبب الحاجة إلى مهارات دقيقة يصعب اكتسابها في وقت قصير. وقد يثقل كاهل الموظفين بمهام لا تتناسب مع قدراتهم، مما ينعكس سلباً على الأداء العام. كما قد يتسبب في زيادة مخاطر الإصابات عند التعامل مع مهام بدنية جديدة، إلى جانب تأثيره على عمق التخصص المهني، وغموض في الأدوار (ADP, 2017).

وتتقسم مشكلات التدوير الوظيفي لمديري المدارس الى ثلاثة مجالات: المشكلات الإدارية، المشكلات النفسية، والمشكلات الاجتماعية. فبعض المشكلات تتعلق بقدرة المدير على القيام بالأعمال الموكلة له، حيث يعمل التدوير على الحد من قدرة المدير على اتمام عمله الاداري وزيادة الأعباء الوظيفية عليه بسبب عدم الاستقرار لكونه انتقل الى مكان جديد يتطلب منه مهام جديدة، فتنبثق عن ذلك مشكلات إدارية. وكذلك فإن التدوير الوظيفي قد يؤدي الى تدني مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الضغط النفسي، والشعور بالضيق والضرر لعدم القدرة على التكيف النفسي مع المكان الجديد والعاملين الجدد، فتظهر المشكلات النفسية. وحيث أن دور المدير مهم اجتماعيا كونه يتعامل بشكل كبير مع المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع، فإن المشكلات الاجتماعية تكمن في عدم القدرة على بناء علاقات جديدة وكسب ثقة هذه الفئات (أبو هولي وصبيح والعاجز، 2017).

معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

يرى الحارثي والشمري (2020) أن من أبرز معوقات تطبيق التدوير الوظيفي هو قلق الموظفين من الأمان الوظيفي والتعسف في النقل الى دوائر جديدة بهدف الابعاد أو التهميش، بينما أشار عزام (2013) إلى أن من معوقات تطبيق التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية هو ضخامة عدد العاملين فيها، وإعاقة بعض القوانين والتشريعات لتطبيق التدوير الوظيفي، ومقاومة العاملين للتغيير وضعف الوعي لديهم بأهمية التدوير، وضعف إدارات التطوير مادياً وبشرياً، وقلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات، الاختيار غير المناسب للمديرين والثقافة السلبية لديهم تجاه التغيير، وجود هيكل تنظيمي معقد ولا يلائمه تطبيق التدوير الوظيفي، عدم مسار مهني وجود وصف وظيفي لبعض الوظائف، وعدم توفر نظام معلومات إدارية فعال، بالإضافة إلى اختلاف السمات الشخصية لدى العاملين.

وتعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق سياسات جديدة مثل التدوير الوظيفي، إذ قد يُبدي الأفراد مقاومة نتيجة الخوف من المجهول أو فقدان السيطرة أو الارتباط بالوضع القائم (ديسلر، 2016). ومن معوقات تطبيق التدوير الوظيفي ضعف القوانين المحددة لسياسة التدوير الوظيفي، وجود بعض المحسوبة لدى بعض الموظفين مما يؤدي الى استبعاده من عملية التدوير وبالتالي يطبق على البعض وليس الكل، عدم وجود نظام حوافز مرتبط بالتدوير الوظيفي يشجع الموظفين على تقبله (أبو هولي وصبيح والعاجز، 2017)، وهناك معوقات أخرى، مثل ثقافة الموظفين السلبية تجاه التدوير، وضعف الثقافة التنظيمية، عدم مناسبة جميع الهياكل التنظيمية لسياسة التدوير، عدم وجود وصف وظيفي محدد وواضح لكل موظف، العشوائية وقلة التخطيط، افتقار القادة للخبرة اللازمة لتطبيق التدوير، عدم اختيار الموظفين والمدراء بالشكل الملائم (الحلبي والمدهون وبدر، 2023).

وترى الباحثة أن التدوير الوظيفي يعد من السياسات الإدارية الحيوية التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات التربوية، والتي من الممكن تطبيقها على مديري المدارس الحكومية بهدف تطوير وتحسين العملية التعليمية، شرط أن يتم تطبيقه وفق معايير واضحة تضمن تحقيق أهدافه. كما تؤمن الباحثة بأن نجاح التدوير يتطلب وعياً مؤسسياً بأهميته، واستعداداً حقيقياً لدعمه من جميع الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة وخارجها، وذلك مع ضرورة مراعاة ومعالجة المعوقات بشكل مدروس.

2.1.2 المحور الثاني: مديري المدارس

تبرز أهمية الإدارة المدرسية في دورها الأساسي والذي يتمثل في تسهيل نظام العمل في المدرسة وتطويره، لإتمام العمليات التربوية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ما تقدمه من خدمات مدرسية للمدرسين والطلبة ليحققوا أهدافهم ويؤدوا أعمالهم في جو تعليمي مناسب في أقصر وقت ممكن وأقل جهد (الربابعة، 2019).

ومدير المدرسة هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن جميع الأنشطة والممارسات داخل المدرسة، وتتركز مهمته بدور أساسي في تسهيل وتنظيم العمل التربوي والتعليمي والإداري والاجتماعي والإبداعي. كما يُمثل المرجعية الأولى للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ويتحمل مسؤولية الإشراف على مختلف المهام والواجبات لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (وزارة التربية والتعليم، 2014).

صفات مدير المدرسة

يعتبر مدير المدرسة المرجع الأساسي لكافة العاملين في المدرسة، ولدوره الرئيس والمهم في تطوير المدرسة وتسيير أمورها، وليستطيع القيام بواجباته ومسؤولياته على أكمل وجه، فلا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات، فلا بد أن يمتلك ذكاءً فطرياً ومكتسباً يمكنه من الحكم على الأمور بالشكل الصحيح، وأن يمتلك معرفة عميقة تفي بأغراض العمل الإداري المدرسي، ولأسس العلاقات الانسانية، وطرق التدريس والتوجيه المهني، بالإضافة إلى امتلاكه قدرًا كافيًا من المعرفة والثقافة والوعي المجتمعي، وأن يكون قائداً محباً لعمله، يستطيع إقناع من حوله والتأثير فيهم، ولديه خبرة كافية في مجال التدريس والتوجيه، وأن يكون واثقاً بنفسه، محباً للعمل الجماعي والتعاون، ويمتلك شخصية محببة لمن حوله، بالإضافة إلى شكله المقبول، ومظهره اللائق، وصحته البدنية السليمة (التكالي، 2020).

المهارات والكفايات التي لا بد أن يمتلكها مدير المدرسة

يعتمد نجاح مدير المدرسة على توافر مجموعة من المهارات الأساسية بشكل متفاوت، ويرى الخضر والكودة (2020) أن من هذا المهارات:

أولاً: المهارات الذاتية، وتتعلق من الصفات والسمات الشخصية، ومن أهمها المبادأة والابتكار وضبط النفس.

ثانياً: المهارات الفنية، ويتم اكتسابها بالدراسة والخبرة والتدريب، وتتلخص في القدرة على استخدام المعرفة المكتسبة بفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً: المهارات الإنسانية: وهي ضرورية كون المدير يعمل مع فريقه ويرشدهم ويوجههم، فلا بد من امتلاكه مهارات جيدة في التواصل والقدرة على العمل الجماعي.

رابعاً: المهارات الإدراكية: وهي أن يستطيع المدير إدراك كل أجزاء المؤسسة التعليمية التي يقودها، ويربط بينها، والتعامل مع كل التغييرات التي من الممكن أن تحدث.

مهام ومسؤوليات مدير المدرسة

تم تقسيم مهام ومسؤوليات مدير المدرسة حسب الدليل الإجرائي لمدير المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2014) الى ثلاثة مجالات:

أولاً: المجال الإداري: ويشمل مهام المدير المتعلقة بالتخطيط، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المادية (مالية، كتب، لوازم،..)، متابعة قبول الطلبة ووضع التشكيلات المدرسية، وتوفير بيئة مدرسية آمنة.

ثانياً: جودة التعليم والتعلم: ويندرج تحت هذا المجال كون مدير المدرسة مشرفاً مقيماً في مدرسته، فعليه متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين من خطط وسجلات ونماذج اختبارات وغيرها، تنفيذ الزيارات الإشرافية للمعلمين بهدف مساعدتهم في الارتقاء بعملهم، الاهتمام بالنمو المهني للمعلم، إثراء المنهاج ومتابعة تطبيقه، متابعة تفعيل مصادر التعلم وتقديم الدعم والمساندة للمعلمين في توظيفها والإفادة منها بطرق فاعلة، تسخير الامكانيات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات، تنظيم النشاطات الطلابية ودعم تنفيذها، تقييم أداء العاملين، ورعاية الطلاب.

ثالثاً: العلاقات والاتصال: بحيث يقوم المدير ببناء علاقات انسانية وتوفير مناخ تعليمي ملائم بين أفراد مجتمع المدرسة، وكذلك التواصل المستمر مع الجهات الرسمية المسؤولة عن العملية التربوية (مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم)، وإقامة تعاون وثيق بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتواصل الفعال والمستمر مع أولياء الأمور لتفعيل دورهم في المدرسة.

المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية

يمكن أن تصنف الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية إلى مشكلات لها علاقة بالعملية التعليمية، ومشكلات إدارية، فتتمثل المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية في تلك التي لها علاقة بالمعلمين والطلبة وعملية التدريس، مثل النقص في أعداد المعلمين، وتدني كفاءة بعضهم نتيجة عوامل مهنية أو نفسية، وتدني المستوى الأكاديمي العام لدى الطلبة في مختلف المراحل، وضعف في التفاعل داخل البيئة الصفية بين المعلمين والطلبة، وانخفاض مستوى التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، إلى جانب الكثافة الطلابية في الصفوف. أما من الناحية الإدارية، فتواجه الإدارة المدرسية صعوبات تتعلق بعدم موازنة الأبنية المدرسية وضعف جاهزيتها، وشح الموارد المالية المخصصة للصيانة وشراء المستلزمات التعليمية، وعدم استقرار الجداول الدراسية نتيجة تنقلات المعلمين أو النقص في التخصصات (الخضر والكودة، 2020).

ويرى شحاته والشافعي (1997) أن من المشاكل الإدارية التي تواجه مديري المدارس، ارتفاع عدد الطلبة، عدم الاهتمام بالطلبة متدني التحصيل وكذلك المتفوقين بشكل خاص وحسب احتياجاتهم، ضعف الموارد والحوافز للمعلمين، وخلو المدارس من التجديد والتجريب، وعدم تعاون أولياء أمور الطلبة مع الإدارة.

وترى الباحثة أن مديري المدارس يشكلون حجر الأساس في قيادة العملية التعليمية وتطوير البيئة المدرسية، مما يفرض عليهم امتلاك كفايات إدارية وفنية متجددة. وتؤكد الباحثة أن إعداد المدير وتأهيله المستمر أصبح ضرورة ملحة لمواكبة تحديات الإدارة المدرسية الحديثة، بما يضمن أداءً فاعلاً ومؤثراً ينعكس إيجاباً على كل من المعلمين والطلبة.

2.1.3 المحور الثالث: واقع التعليم في ضواحي القدس

تعرف منطقة ضواحي القدس على أنها المناطق الفلسطينية من محافظة القدس والتي تقع خارج حدود بلدية القدس المحتلة، وحيث أن سكانها يحملون الهوية الفلسطينية، ويطلق عليها مناطق (J2) حسب تسمية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، يحد منطقة ضواحي القدس من الشرق محافظة أريحا، ومن الغرب مدينة القدس والتي يطلق عليها (J1) حسب تسمية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ومن الشمال محافظة رام الله والبيرة، ومن الجنوب محافظة بيت لحم. تضم منطقة ضواحي القدس 30

تجمعاً سكانياً وهي: رافات، مخماس، مخيم قلنديا، التجمع البدوي جبع، قلنديا، بيت دقو، جبع، الجديرة، الرام وضاحية البريد، بيت عنان، الجيب، بيرنبالا، بيت إجزا، القبيبة، خربة أم اللحم، بدو، النبي صموئيل، حزما، بيت حنينا البلد (التحتا)، قطنة، بيت سوريك، بيت اكسا، عناتا، الكعابنة (التجمع البدوي الخان الأحمر)، الزعيم، العيزرية، أبو ديس، عرب الجهالين (التجمعات البدوية العيزرية وأبو ديس)، السواحة الشرقية، والشيخ سعد (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

أشار خمائسي (2019) إلى خصوصية منطقة ضواحي القدس بسبب فصلها فصلاً شاملاً عن مدينة القدس، وتقطيعها بحدود إدارية وجدار فاصل، والذي أدى إلى عرقلة النهوض والتنمية وتردي الوضع في هذا المنطقة في كافة المجالات، ومن ضمنها مجال التعليم. وأوصى على ضرورة العمل ضمن استراتيجية تركز على تلبية الاحتياجات الأساسية والخدمات الشخصية والتعليم والصحة بما يتناسب مع احتياجات المنطقة وخصوصيتها.

يقيم في منطقة ضواحي القدس حوالي 175000 نسمة، ويبلغ عدد طلبة المدارس في ضواحي القدس 46004 طالباً، موزعين على 87 مدرسة حكومية، و 62 مدرسة خاصة ، و 9 مدارس تابعة لوكالة الغوث (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2024). من بين المدارس الحكومية في منطقة ضواحي القدس هناك 75 مدرسة تابعة لمديرية التربية والتعليم ضواحي القدس (مركز البحث والتطوير، 2014).

تتعرض العملية التعليمية في فلسطين بشكل عام وفي مدارس منطقة ضواحي القدس بشكل خاص للعديد من التحديات، وذلك بسبب وقوعها بالقرب من الجدار أو المستوطنات أو الحواجز العسكرية، مما يعيق وصول الطلبة والمعلمين إلى مدارسهم، ويؤثر على استمرار العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2017) وبالتالي فإن إدارة المدارس في منطقة ضواحي القدس ليس بالأمر السهل.

وترى الباحثة أن على مدير المدرسة السعي دوماً للنهوض بالعملية التربوية والتعليمية بالرغم من كافة التحديات التي تواجهه لتحقيق التنمية المستدامة، مما يترتب عليه القيام بمهام متعددة وأعباء متجددة، فبالإضافة إلى مهامه الرئيسية فإن عليه دعم المعلمين للنهوض بالعملية التعليمية، والحرص على القيم والمبادئ لدى المعلمين والطلبة، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم لتحدي كل المعوقات والظروف الصعبة.

2.2 الدراسات السابقة

تم في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع من الأحدث إلى الأقدم

2.2.1 الدراسات العربية

أجرى الحراحشة (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة أهمية التدوير الوظيفي لدى مديري مدارس تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية، حيث بلغ عددهم 2050 معلماً ومعلمة، واشتملت عينة الدراسة على 240 معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، من أهم نتائج الدراسة أن درجة أهمية التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة أهمية التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات. وأصى الباحث باعتماد سياسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية وفي وزارة التربية والتعليم بشكل ملزم، وإجراء المزيد من الدراسات حول التدوير الوظيفي لمسميات لوظيفية أخرى في المدارس مثل المعلمين والإداريين والمساعدين.

أجرى الحلبي والمدهون وبدر (2023) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات في قطاع غزة، والتعرف إلى الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا، والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية للوزارات في قطاع غزة، حيث بلغ عددهم 1863 موظفاً، واشتملت عينة الدراسة على 380 موظفاً، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية التطبيقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات) وبين الكفاءة الإنتاجية، وأصى الباحث بأهمية إشعار العاملين بأسباب ممارسة التدوير

الوظيفي، والاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي لتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للموظفين، وتدريب الموظفين بشكل مستمر لتحسين قدراتهم ومهاراتهم.

أجرى الأغا (2022) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم خان يونس حول التدوير الوظيفي، والتعرف إلى دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لمدراء المدارس من وجهة نظرهم، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي (الكيفي)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم خان يونس، حيث بلغ عدد 48 مديراً ومديرة، واشتملت عينة الدراسة أربع مدراء مدارس (تم انتقالهم من مدرسة إلى أخرى، أي أنه تم تطبيق التدوير الوظيفي عليهم)، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي (الكيفي)، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن للتدوير الوظيفي دوراً مهماً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وضرورة العمل على زيادة الوعي حول أهمية التدوير الوظيفي وعقد دورات تدريبية حول التدوير الوظيفي، وأن هناك العديد من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في التغلب على المعوقات التي تواجه المديرين أثناء تطبيق التدوير الوظيفي، وأوصت الباحثة إلى ضرورة الاهتمام بالتدوير الوظيفي وزيادة الوعي حول أهمية تطبيقه لمديري المدارس الحكومية، ووضع الخطط اللازمة لتنفيذه ومتابعته، كما أوصت بضرورة رعاية وزارة التربية والتعليم العالي للتدوير الوظيفي المناسب لاحتياجات المدارس.

أجرى بني عودة (2022) دراسة هدفت التعرف إلى دور سياية التدوير الوظيفي في تعزيز الإثراء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية الفلسطينية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين التقنية خضوري)، حيث بلغ عددهم 1341 إدارياً وإدارية، واشتملت عينة الدراسة على 239 موظفاً وموظفة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمت المقابلة كأداة ثانوية لتعزيز نتائج الدراسة، من أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة سياسة التدوير الوظيفي لدى الجامعات الفلسطينية الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر الإداريين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المبحوثين حول سياسة التدوير الوظيفي تعزى للجنس، والعمر، والمسمى

الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة ولصالح من لديهم خبرة 6-10 سنوات، وأن مستوى ممارسة الإثراء الوظيفي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين سياسة التدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الحكومية الفلسطينية، وأصى الباحث بأهمية تعزيز ممارسة سياسة التدوير الوظيفي بالجامعات الحكومية الفلسطينية واعتماد سياسة التدوير الوظيفي كأحد سياسات المواد البشرية في الجامعات، وضرورة وضع خطة واضحة ومتكاملة لممارسة سياسة التدوير الوظيفي في الجامعات وفقاً لأسس علمية وموضوعية.

أجرى **برزوق (2021)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، حيث بلغ عددهم 310 إدارياً، واشتملت عينة الدراسة على 175 موظفاً، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباط خطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس وعلاقته بإدارة التميز في مديريات التربية والتعليم، وأوصت الباحثة بضرورة تهيئة مديري المدارس لسياسة التدوير الوظيفي من خلال عقد ورش عمل وندوات حول التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير الأداء وتنمية الخبرات والوصول إلى أعلى درجات التميز.

أجرى **علي (2021)** دراسة هدفت التعرف إلى دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بكلية التربية جامعة أسيوط، حيث بلغ عدد 350 موظفاً إدارياً، واشتملت عينة الدراسة على 153 موظفاً وموظفة، وتم

اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لأهميته في تطوير ورفع كفاءة العاملين وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وأوصت الباحثة بضرورة التخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي ليحقق أهدافه، وتدريب الموظفين حول ما يتعلق بتطبيق التدوير الوظيفي، والعمل على التوسع في تطبيق التدوير الوظيفي بشكل تدريجي.

أجريت زعاترة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والوكلاء والمدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات (رام الله، ضواحي القدس، بيت لحم)، حيث بلغ عددهم 467 موظفاً، واشتملت عينة الدراسة على 236 موظفاً، وتم عمل مسح شامل على وزارة التربية والتعليم (رام الله) ومديريات التربية والتعليم (ضواحي القدس، رام الله، بيت لحم)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كشفت نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء بدرجة عالية، وأظهرت النتائج أن التدوير الوظيفي يساهم في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين بدرجة عالية نتيجة لتعدد مهاراتهم وخبراتهم من خلال الانتقال من مكان إلى آخر خلال التدوير الوظيفي.

أجريت المحاميد (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، حيث بلغ عددهم 1596 موظفاً، واشتملت عينة الدراسة على 310 موظفاً، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة

التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي، والعمل على تحديد آليات واضحة ومرنة لعملية التدوير، وذلك لتأثيره الإيجابي على الكفاءة الإدارية ودوره في تطوير وتجديد الأداء.

أجرى **عبد ربه (2019)** دراسة هدفت التعرف إلى تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الفلسطينية في محافظتي بيت لحم والخليل، حيث بلغ عددهم 220 موظفاً، واشتملت عينة الدراسة على 220 موظفاً، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة كأداة ثانية، من أهم نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً للتدوير الوظيفي على أداء العاملين في البنوك الفلسطينية، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً، وأوصت الباحثة بضرورة زيادة الوعي حول أهمية تطبيق التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية، وتعزيز تنفيذ التدوير الوظيفي في البنوك، كما أوصت بضرورة تدريب العاملين بشكل مستمر حول التدوير الوظيفي.

أجرى **أبو هولي وصبيح والعاجز (2017)** هدفت التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للمشكلات التي تواجههم عند التدوير الإداري من وجهة نظرهم، واقتراح سبل التغلب عليها، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة والذين تم تدويرهم إدارياً، حيث بلغ عددهم 61 مديراً ومديرة، واشتملت عينة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة قصدية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن درجة تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للمشكلات التي تواجههم عند التدوير الإداري من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، وأن من أبرز مشكلات التدوير الإداري هي شعور المدير بالظلم وعدم العدالة في قرارات النقل، إلى جانب مقاومة التغيير نتيجة انعدام التهيئة النفسية، وارتباط المديرين الشديد بالمدرسة التي عملوا بها لفترة طويلة. وأن من أهم سبل التغلب على مشكلات التدوير الإداري هي النزاهة والعدالة في التدوير الإداري، ووضع المدير المناسب في المكان المناسب، والترقيات، وأوصت الباحثة بضرورة تدريب المديرين حول أهمية التدوير الوظيفي، والعمل على تغيير اتجاهاتهم السلبية نحوه، وتحديد آليات وإجراءات مرنة وواضحة حول التدوير الإداري.

أجرى عزام (2013) دراسة هدفت التعرف إلى التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغ عددهم 2868 ضابطاً، واشتملت عينة الدراسة على 380 ضابطاً، وتم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، وأصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي كونه يساهم في رفع مستوى الروح المعنوية للضباط في الأجهزة الأمنية، وضرورة تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم.

أجرى النعمانية (2013) دراسة هدفت التعرف إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم، حيث بلغ عددهم 37 مديراً و 173 رئيس قسم، واشتملت عينة الدراسة على 184 من المدراء ورؤساء الأقسام، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن آراء مديري الدوائر ورؤساء الأقسام نحو إمكانية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي جاءت بدرجة عالية جداً، كما توصلت الباحثة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي يتضمن: منطلقات الأسلوب، وأهدافه، ومتطلباته، وآليات التنفيذ، ومعوقات التطبيق وسبل التغلب عليها، كما أشارت النتائج إلى أهمية التهيئة والاقناع بأهمية التدوير الوظيفي، التأهيل التخصصي للكوادر الإدارية، وإيجاد قانون ملزم للموظفين لقبول التدوير الوظيفي، كمتطلبات للتدوير الوظيفي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى يو (Yu, 2025) دراسة هدفت لاستكشاف تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات المالية في كانتيتلا، سوريغاو ديل سور، الفلبين، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المؤسسات المالية في كانتيتلا، سوريغاو ديل سور، الفلبين، اشتملت العينة على 10 موظفين ممن خضعوا لبرنامج التدوير الوظيفي في مؤسساتهم، وتم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، إلى جانب استشارات إضافية مع المشاركين لتأكيد الإجابات والحصول على معلومات أكثر تفصيلاً. من أهم نتائج الدراسة أن الموظفين أظهروا موافقة كبيرة على فوائد التدوير الوظيفي، مثل تعزيز المعرفة، تطوير المهارات، وتحقيق الرضا الوظيفي. ومع ذلك، لم يكن هناك ارتباط كبير بين التدوير الوظيفي واستراتيجية التطوير الوظيفي داخل الشركات، مما يشير إلى أن نقص تكامل التدوير مع خطط التطوير المهني قد حد من تأثيره في تحسين مسارات الترقية. أوصت الدراسة بضرورة دمج التدوير الوظيفي ضمن استراتيجيات التطوير الوظيفي، وضمان وجود سياسات وإجراءات واضحة تدعمه، مما قد يساعد في تقليل الضغوط الوظيفية وتعزيز الأداء العام للموظفين. كما أكدت على أهمية توفير فرص واضحة للتطور المهني كجزء من عملية التدوير الوظيفي لضمان تحقيق أقصى استفادة منه.

أجرى سليمان وآخرون (Suleman et al, 2022) دراسة هدفت التعرف إلى تطوير واختبار نموذج يوضح الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي المقطعي (Cross-sectional survey)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريون في جامعة التربية في وينبا، غانا، واشتملت عينة الدراسة على 122 موظفاً إدارياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، وأن هناك تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين، ولكن هذا التأثير يصبح أكثر فاعلية عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم وملتزمين بمنظمتهم، وأكدت الدراسة أن التدوير الوظيفي لا ينبغي أن يكون مجرد إجراء روتيني، بل يجب أن يكون مصمماً لتحفيز التطوير المهني والإبداع لدى الموظفين. أوصت الدراسة أنه يجب على الإدارة ضمان رضا الموظفين والتزامهم تجاه سياسات التدوير الوظيفي لتعزيز أدائهم الوظيفي، ولذلك ينبغي أن توفر ممارسات التدوير

الوظيفي بيئة تشجع على النمو المهني والتطوير الوظيفي وتعزز الابداع لدى الموظفين بدلاً من استخدامها كإجراء تاديبى أو روتيني.

أجرى ودياستوتك وآخرين (Widiastutik et al, 2022) دراسة هدفت التعرف إلى تحليل تأثير كل من الأجور والتدوير الوظيفي على أداء الموظفين مع اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كلية الزراعة بجامعة براويجايا في إندونيسيا، والبالغ عددهم 95 موظفًا، تم استخدام العينة الكلية (Saturated Sample)، من أهم نتائج الدراسة أن الأجور لم يكن لها تأثير مباشر على أداء الموظفين، في حين أن تدوير الوظائف أثر بشكل إيجابي ومهم على الأداء. كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لعب دورًا وسيطًا بين تدوير الوظائف والأداء، مما عزز التأثير الإيجابي للأول على الأخير. أوصت الدراسة بضرورة إعادة تقييم سياسات الأجور لتعزيز تأثيرها على الرضا الوظيفي، إضافةً إلى تبني استراتيجيات دورية لتدوير الوظائف بهدف تحسين أداء الموظفين.

أجرى ونداواتي وعليا (Windawati & Aulia, 2021) دراسة هدفت لتحديد وتأثير القيادة، الثقافة التنظيمية، والتدوير الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مكتب التعليم الإقليمي 1 في مدينة جاكرتا الجنوبية الإدارية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مكتب التعليم الإقليمي 1 بمدينة جاكرتا الجنوبية الإدارية في إندونيسيا، واشتملت عينة الدراسة على 132 معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة العينة الهادفة (purposive sampling)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن متغيري القيادة والتدوير الوظيفي لهما تأثير إيجابي ومهم على أداء المعلمين، بينما لم يكن للثقافة التنظيمية تأثير يُذكر. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار برامج التدوير الوظيفي لكل من المعلمين ومديري المدارس لتعزيز الهياكل التنظيمية وتحسين أداء المعلمين، لا سيما فيما يتعلق بالاحترافية المهنية.

أجرى الخالدي وجاسم (Al Khalidi & Jassim, 2018) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين التدوير الوظيفي وعمليات الإصلاح الإداري، وتحديد مدى تأثير هذه السياسة على تحسين الأداء الإداري وتعزيز قدرات القادة الإداريين، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القادسية في العراق، اشتملت عينة الدراسة على 129 موظفاً، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتحسين الإصلاح الإداري، حيث ساعد التدوير الوظيفي في تطوير الأداء القيادي، وتقليل مقاومة التغيير، وتعزيز العدالة التنظيمية، وأصى الباحثان بتطبيق قانون للتدوير الوظيفي بشكل دوري ومنظم للحد من الروتين وتحفيز بيئة العمل.

أجرى الطاهر (Eltahir, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في جامعة أمدرمان الأهلية بالسودان، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في جامعة أمدرمان الأهلية بالسودان، واشتملت عينة الدراسة على 45 موظفاً من مختلف الكليات والأقسام في الجامعة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يعزز المهارات، يزيد من التحفيز، ويحسن أداء الموظفين، كما أنه يساهم في رفع مستوى التزامهم بالمؤسسة. وأوصت الدراسة بأهمية التخطيط المسبق والمتابعة المستمرة لضمان نجاح استراتيجيات التدوير الوظيفي، إلى جانب توفير تدريب دوري للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات الوظيفية.

أجرى فان ويك وآخرين (Van Wyk et al, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي المدرك للموظفين في الجامعة التكنولوجية في جنوب إفريقيا، بالإضافة إلى تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على تبني هذه الاستراتيجية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الجامعة التكنولوجية في جنوب إفريقيا، تم جمع البيانات من خلال مجموعات تركيز تضمنت 22 موظفاً من إدارات مختلفة داخل الجامعة، تم اختيارهم باستخدام العينة القصدية (Purposive Sampling)، وتم استخدام المجموعات المركزة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن الموظفين يعتقدون أن التدوير الوظيفي يمكن أن

يعزز الرضا الوظيفي من خلال تطوير المهارات، توسيع نطاق المعرفة، تحسين التنوع في المهام، وتقليل الملل الوظيفي. كما أظهرت أن التواصل الفعال وإشراك جميع الأطراف المعنية في تخطيط وتنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي ضروريان لنجاحها. ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسة أن التدوير الوظيفي لن يكون فعالاً إلا إذا تم دمج سياسات وإجراءات واضحة داخل المؤسسة، وأوصت الدراسة بأن يتم تنفيذ التدوير الوظيفي كجزء من خطة استراتيجية واضحة داخل الجامعة، مع التركيز على تحسين تواصل الإدارة مع الموظفين لضمان قبولهم لهذا النظام، إضافة إلى ضرورة دمج السياسات والإجراءات المناسبة لضمان نجاح التطبيق وتحقيق الأهداف المرجوة.

أجرى رحمان وسليخة (Rahman & Solikhah, 2016) دراسة هدفت إلى تحليل تأثير التدوير الوظيفي، الدافعية، والرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات المالية الإسلامية الصغيرة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي BMT Taruna في Sejahtera في إندونيسيا، حيث بلغ عددهم 172 موظفاً، واشتملت عينة الدراسة على 120 موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الاحتمالية (Probability Sampling)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن التدوير الوظيفي، الدافعية، والرضا الوظيفي لهم تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بتعزيز سياسات تدوير الوظائف وتحفيز الموظفين لرفع مستويات الأداء الوظيفي، مع اقتراح دراسات مستقبلية تشمل عوامل أخرى مثل القيادة وضغوط العمل.

أجرى أوبارانما و نويكي (Oparanma & Nwaeke, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركات التصنيع في نيجيريا، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفون العاملون في شركات التصنيع في نيجيريا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يساهم في تحسين الإنتاجية، وتطوير المهارات، وتصحيح الأخطاء داخل المؤسسات. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات التدوير الوظيفي بشكل منتظم، مع إنشاء نظام داخلي لمراقبة الأداء واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

أجرى تاروس (Tarus, 2014) دراسة هدفت إلى تحليل تأثير التدوير الوظيفي كاستراتيجية لتعزيز بيئة عمل عالية الأداء في مجلس خدمات المياه في شمال بحيرة فكتوريا - كينيا، اعتمدت هذه الدراسة على التصميم الاستقصائي التوضيحي (Explanatory Survey Design)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين في مجلس خدمات المياه في شمال بحيرة فكتوريا - كينيا، حيث بلغ عددهم 977 موظفاً، واشتملت عينة الدراسة على 276 موظفاً، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية ومن ثم العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي ومعنوي على بيئة العمل عالية الأداء، وأنه يعزز كلاً من تطوير رأس المال البشري وتحويل رأس المال البشري من خلال تحسين التعلم، وتحفيز الموظفين، وزيادة التواصل بينهم، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز استراتيجيات التدوير الوظيفي وتحليل تأثيرها على تمكين الموظفين نفسياً، مع الحاجة لدراسات مستقبلية تشمل أصحاب المصلحة في قطاع المياه.

2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة إحدى وعشرين دراسة سابقة، منها (11) دراسة عربية و (10) دراسات أجنبية، وتركزت غالبية هذه الدراسات في المجال التربوي والتعليمي، مع تناول بعضها لمجالات أخرى كالقطاع الصحي، والإداري، والمصرفي، والأمني. وقد أُجريت هذه الدراسات في دول متعددة، مثل: فلسطين، الأردن، مصر، السودان، الفلبين، غانا، إندونيسيا، العراق، جنوب إفريقيا، نيجيريا، وكينيا.

تناولت الدراسات موضوع التدوير الوظيفي من جوانب متعددة، منها: أهميته، أثره على الأداء الوظيفي والروح المعنوية، علاقته بالإثراء الوظيفي والكفاءة الإنتاجية، إضافة إلى التحديات والمشكلات المرتبطة بتطبيقه، وارتباطه بمتغيرات مثل إدارة التميز، والكفاءة الإدارية، والإصلاح الإداري.

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات سابقة، مثل دراسة الأغا (2022)، في تناول تصورات المديرين حول التدوير الوظيفي، كما تتفق مع دراسات مثل برزوق (2021)، الحراشة (2023)، والأغا (2022)، وأبو هولي وصبيح والعاجز (2017)، في تركيزها على التدوير الوظيفي لمديري المدارس. بينما تختلف عنها من حيث شمولها لكل من المديرين والمعلمين، في حين ركزت غالبية الدراسات السابقة على وجهة نظر واحدة، غالباً من هم أعلى رتبة أو فقط المديرين، كما في دراسة برزوق (2021)، أو المعلمين فقط كما في دراسة الحراشة (2023).

أما من حيث أدوات جمع البيانات، فقد استخدمت معظم الدراسات الاستبانة، مثل: الحراشة (2023)، بني عودة (2022)، برزوق (2021)، المحاميد (2020)، يو (Yu, 2025)، ودياستوتك وآخرون (Widiastutik et al, 2022)، ونداواتي وعليا (Windawati & Aulia, 2021). بينما اعتمدت دراسة الأغا (2022) على المقابلات لجمع بيانات نوعية، واستخدمت دراسات أخرى نهجًا مختلطًا، مثل زعاترة (2020) وعبد ربه (2019). في حين استخدمت دراسة فان ويك وآخرين (Van Wyk et al, 2018) أسلوب المجموعات المركزة (Focus Groups) بناءً على ذلك، ستعتمد الدراسة الحالية على أدوات ثلاثية: الاستبانة لجمع البيانات الكمية، المقابلات لجمع البيانات النوعية، وتحليل محتوى القرار الوزاري، ما يوفر رؤية أكثر شمولية حول التدوير الوظيفي.

كما تشابهت نتائج دراسات مثل دراسة فان ويك وآخرين (Van Wyk et al, 2018) ودراسة الطاهر (Eltahir, 2018) مع أبعاد التدوير في الدراسة الحالية، لا سيما فيما يتعلق بالأهمية والمتطلبات وعوامل النجاح. وتشارك الدراسة الحالية مع دراسة زعاترة (2020) ودراسة عبد ربه (2019) في استخدام المنهج المختلط، لكنها تختلف عن معظم الدراسات التي ركزت على الكوادر الإدارية في المديرية والوزارات، حيث تستهدف دراستنا مديري المدارس والمعلمين أنفسهم، مما يضيف بُعدًا تطبيقيًا مباشرًا في السياق المدرسي.

تميزت هذه الدراسة من خلال سد فجوات بحثية عديدة منها: مكان ومجتمع الدراسة حيث تناولت الدراسة البحث بهذا الموضوع في مديرية تربية ضواحي القدس ومن وجهة نظر المديرين والمعلمين لوجود ندرة في هذا المجال - حسب علم الباحثة-، بالإضافة إلى استخدامها لثلاث أدوات (الاستبانة، المقابلات، تحليل المحتوى) في جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وربطها بالنتائج والتوصيات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 منهجية الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 أدوات الدراسة

3.5 صدق وثبات أدوات الدراسة

3.6 متغيرات الدراسة

3.7 إجراءات الدراسة

3.8 المعالجة الإحصائية للبيانات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ويشمل على منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، كيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، إجراءات الدراسة، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى نتائج الدراسة.

3.1 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته بطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، من خلال توظيف المنهج الكمي والنوعي (Mixed Methods) لجمع البيانات لقياس تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس.

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس، والبالغ عددهم 1362 مديراً ومعلماً (75 مديراً ومديرة، 1287 معلماً ومعلمة)، موزعين على 75 مدرسة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2024).

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 308 مديراً ومعلماً حسب جدول مورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، واشتملت على (31 مديراً ومديرة بنسبة (41 % من المديرين) ، وكذلك من (269 معلماً ومعلمة بنسبة (21 % من مجتمع المعلمين) تم اختيارهم بالطريقة العنقودية، حيث تم تمثيل كل من فئتي المديرين و المعلمين بنسبة تتناسب مع حجمهم الحقيقي في مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 300 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم اختيار عينة قصدية لإجراء مقابلات معمقة مكونة من 20 فرد (10 مديرين، و10 معلمين)، الأكثرهم خبرة وتخصصاً ودراية بموضوع الدراسة، والجدول (3.1) الآتي يوضح وصف عينة الدراسة حسب متغيرات البيانات الديموغرافية.

جدول (3.1 – أ) خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	61	20.3%
	أنثى	239	79.6%
	المجموع	300	100%
المسمى الوظيفي	مدير	31	10.3%
	معلم	269	89.7%
	المجموع	300	100%
المؤهل العلمي	أدنى من بكالوريوس	21	7.0%
	بكالوريوس	216	72.0%
	أعلى من بكالوريوس	63	21.0%
	المجموع	300	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	14.0%

جدول (3.1 - ب) خصائص العينة الديموغرافية

52	10-5 سنوات	17.3%
206	أكثر من 10 سنوات	68.7%
300	المجموع	100%
214	نعم	71.3%
86	لا	28.7%
300	المجموع	100%

3.4 أدوات الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب التثليث (Triangulation) لجمع البيانات من خلال ثلاث أدوات (الاستبانة، المقابلة، تحليل المحتوى) بهدف الحصول على بيانات شاملة ومعقدة وذات مصداقية:

الاستبانة (Questionnaire)

قامت الباحثة بتطوير استبانة حول تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس، وذلك بالاستناد إلى الأدوات المستخدمة في بعض الدراسات السابقة منها: دراسة زعاترة (2020)، ودراسة برزوق (2021)، ودراسة النعمانية (2013)، وبالرجوع والاستفادة من الأدب النظري. تكونت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق 2) من ثلاثة أقسام: يشمل القسم الأول على المعلومات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم)، ويشمل القسم الثاني على 31 فقرة حول تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين وتكون من ثلاثة محاور كالاتي: أهمية التدوير الوظيفي وتكون من 12 فقرة، متطلبات التدوير الوظيفي وتكون من 11 فقرة، وعوامل نجاح التدوير الوظيفي وتكون من 8 فقرات، ويشمل القسم الثالث على 14 فقرة حول تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المقابلة (Interview)

تم إجراء (20) مقابلة معمقة (10 مديرين، و10 معلمين) بهدف الحصول على بيانات نوعية أكثر عمقاً لدعم النتائج الكمية المستخلصة من الاستبانة، والتعرف إلى وجهات النظر المباشرة بشأن سياسة

التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، ومعوقات تطبيقه، والمقترحات التي يقترحها المشاركون للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق هذه السياسة، وحيث تم إجراء 10 مقابلات مع مديري مدارس، و10 مقابلات مع معلمين.

تحليل المحتوى (Content Analysis)

تم تحليل القرار الرسمي الصادر عن وزارة التربية والتعليم بتاريخ 2018/4/29 بشأن تنقلات مديري المدارس للعام الدراسي 2019/2018، باستخدام منهج التحليل الموضوعي، لاستخلاص البنود والمضامين التي قامت عليها سياسة التدوير الوظيفي، وربطها بنتائج المقابلات والاستبانة.

3.5 صدق وثبات أدوات الدراسة

تم عرض أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة) على مجموعة من المختصين في الإدارة التربوية وأساليب البحث العلمي من دولتي فلسطين والأردن للتأكد من الصدق الظاهري، حيث تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق 3) على 10 محكمين (ملحق 4)، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وضعت من أجله، وتم إجراء التعديلات اللازمة بموجب الملاحظات والتوجيهات التي أشار إليها المحكمون بنسبة 80%. وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (33) من المديرين والمعلمين من خارج عينة الدراسة الأساسية، أي من خارج مديرية تربية ضواحي القدس، وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قبل تطبيقها على العينة الأساسية.

ومن ثم تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات كل مجال والدرجة الكلية لذلك المجال. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ما عدا الفقرة الأولى في المجال الأول، وتم إعادة النظر في صياغتها بالشكل المناسب، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات وبين المجالات، ويؤكد صلاحية الأداة لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. والجدول الآتي يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات المحاور مع الدرجة الكلية:

جدول 3.2 نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات محارو الاستبانة مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	قيمة R	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة R	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: أهمية التدوير الوظيفي					
1	0.178	0.321	7	0.687**	0.000
2	0.542**	0.001	8	0.607**	0.000
3	0.673**	0.000	9	0.627**	0.000
4	0.800**	0.000	10	0.727**	0.000
5	0.478**	0.005	11	0.607**	0.000
6	0.534**	0.001	12	0.670**	0.000
المحور الثاني: متطلبات التدوير الوظيفي					
13	0.667**	0.000	19	0.451**	0.008
14	0.695**	0.000	20	0.657**	0.000
15	0.627**	0.000	21	0.374**	0.032
16	0.857**	0.000	22	0.814**	0.000
17	0.831**	0.000	23	0.701**	0.000
18	0.623**	0.000			
المحور الثالث: عوامل نجاح التدوير الوظيفي					
24	0.674**	0.000	28	0.767**	0.000
25	0.526**	0.000	29	0.645**	0.000
26	0.602**	0.000	30	0.656**	0.000
27	0.507**	0.003	31	0.632**	0.000
المحور الرابع: معيقات تطبيق التدوير الوظيفي					
1	0.436*	0.011	8	0.354*	0.043
2	0.620**	0.000	9	0.719**	0.000
3	0.643**	0.000	10	0.606**	0.000
4	0.450**	0.009	11	0.499**	0.003
5	0.773**	0.000	12	0.389*	0.025
6	0.679**	0.000	13	0.647**	0.000
7	0.559**	0.001	14	0.666**	0.000

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لاستجابات العينة الاستطلاعية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.869)، والثبات الكلي للقسم الأول (أهمية، متطلبات، وعوامل نجاح التدوير الوظيفي) (0.873)، والثبات الكلي لمعوقات تطبيق التدوير الوظيفي (0.838)، وتشير هذه النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بثبات عالٍ، يفى بأغراض الدراسة، ويبين الجدول الآتي نتائج إختبار كرونباخ ألفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول 3.3 نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
القسم الأول: التدوير الوظيفي	31	0.873
المحور الأول: أهمية التدوير الوظيفي	12	0.813
المحور الثاني: متطلبات التدوير الوظيفي	11	0.867
المحور الثالث: عوامل نجاح التدوير الوظيفي	8	0.776
القسم الثاني: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي	14	0.838
الدرجة الكلية	45	0.869

3.6 متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة، وهي الخصائص الديموغرافية لمديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس حسب ما تم تحديدها في أدوات الدراسة:

- الجنس: وله فئتان ذكر، أنثى.
- المسمى الوظيفي: وله مستويان مدير، معلم.
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس.
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم: وله مستويان نعم، لا.

ثانياً: المتغيرات التابعة، وهي

- تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس حول التدوير الوظيفي (الأهمية، المتطلبات، وعوامل النجاح).

- تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي.

3.7 إجراءات الدراسة

- اتبعت الباحثة عدة خطوات وإجراءات منظمة لتنفيذ هذه الدراسة وتحقيق أهدافها،
- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة وجمع البيانات اللازمة.
 - قامت الباحثة بإعداد أدوات الدراسة (الإستبانة والمقابلة)، وتحكيمها من قبل عدد من المحكمين المختصين من فلسطين والأردن (ملحق 4)، والتأكد من صدقها وثباتها من خلال توزيعها على عينة استطلاعية من خارج مجتمع الدراسة، ثم قامت بالتعديلات اللازمة لضمان تطبيقها بالشكل المناسب.
 - بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس (ملحق 5) للتمكن من التواصل مع الجهات الرسمية وجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، قامت الباحثة بالتواصل مع مركز البحث والتطوير/ وزارة التربية والتعليم لطلب الحصول على أي معلومات أو قرارات متعلقة بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس سابقاً، وحصلت على كتاب تسهيل مهمة موجّه لمديرية تربية ضواحي القدس (ملحق 6).
 - تمكنت الباحثة من الحصول على قراراً رسمياً يحمل الرقم (17600/90/3) حول تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية للعام الدراسي 2019/2018، من قسم الشؤون الإدارية/ وزارة التربية والتعليم.
 - تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة المكونة من مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس، ومن ثم إجراء مقابلات مع عينة قصدية من المديرين والمعلمين من خلال الاتصال الهاتفي. وتم تسجيل المقابلات لتفريغها لاحقاً.
 - ومن ثم تم تحليل البيانات الكمية المستخرجة من الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أما البيانات النوعية المستخرجة من المقابلات، فتم تحليلها باستخدام الأنماط (Patterns) بعد جمع البيانات وحساب التكرارات، كما تم إجراء تحليل محتوى للنص الرسمي لقرار التدوير لعام 2018.
 - وتم عرض النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات بناء على نتائج الدراسة.

3.8 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع البيانات الكمية من خلال استرداد الاستبانات إلكترونياً، تم التأكد من صلاحيتها للتحليل ومن ثم ترميزها (إعطائها أرقاماً كمية) باستخدام برنامج إكسل (Excel) ومن ثم نقلها لبرنامج الرزم الإحصائية SPSS (Statistical Package for Social Science)، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات، وتم استخدام أسلوب المقارنات الثابتة لتشكيل الأنماط (Patterns) من واقع البيانات التي وفرتها المقابلات مع مديري ومعلمي المدارس وفق كل فئة من مجالات الدراسة. وتم توظيف تحليل المحتوى من خلال الوثيقة الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم لاستخلاص البنود والمضامين. ومن ثم تم الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation).
- للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معادلة كرومباخ ألفا.
- للإجابة عن السؤال الأول والثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية، واستخراج الدرجات لجميع محاور الدراسة. ودعمه بنتائج المقابلات وتحليل المحتوى.
- للإجابة عن السؤال الثالث من خلال الفرضيات: الأولى والثانية والخامسة السادسة والسابعة والعاشر: تم استخدام اختبار ت (T - test).
- للإجابة عن الفرضيات الثالثة والرابعة والثامنة والتاسعة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- للإجابة عن السؤال الرابع: تم من خلال البيانات النوعية التي تم جمعها من خلال المقابلات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 نتيجة السؤال الأول

4.2 نتيجة السؤال الثاني

4.3 نتيجة السؤال الثالث

4.4 نتيجة السؤال الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة حول موضوع الدراسة، من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أدوات الدراسة وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها.

وقد اتبعت الباحثة المعايير الآتية في تحليل ومناقشة النتائج التي توصلت إليها أدوات الدراسة.

الاستبانة

قامت الباحثة بتطوير الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وحيث تتراوح درجات الإستجابة بين (أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)). ول يتم تحديد درجة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تم اعتماد الدرجات المبينة في الجدول (4.1) الآتي:

جدول 4.1 تفسير المتوسطات الحسابية

5.00 - 3.67	3.66 - 2.34	2.33-1	المتوسط الحسابي
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	الدرجة

المقابلة

قامت الباحثة بترميز المقابلات بالأرقام من 1-20 وقامت بطرح الأسئلة وتم تفرغها بخمس فئات تتعلق بالمجالات الآتية (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح، المعوقات، مقترحات للحد من المعوقات) (ملحق 7)، وذلك بعد تفرغ بيانات المقابلات والاختبارات (ملحق 8) وحساب التكرارات ضمن الفئات التي تم تحديدها، وتم اتباع ثلاثة أنماط (Patterns) (McMillan & Schumacher, 2000) في كل إجابة، كما في الجدول (4.2) الآتي:

جدول 4.2 الأنماط (Patterns) والتكرارات للبيانات النوعية (المقابلات)

النمط	الأول	الثاني	الثالث
التكرار	20-10	9-2	1
مسمى التكرار	الأغلبية	البعض	فرد واحد

ثم قامت الباحثة بتفرغ البيانات بجدول تكراري واعتمدت أسلوب المقارنات الثابتة في تشكيل الأنماط من واقع البيانات التي وفرتها المقابلات.

تحليل المحتوى

قامت الباحثة بتحليل مضمون القرار الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام 2018 حول تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بعنوان "تنقلات مديري ومديرات المدارس للعام الدراسي 2018/2019" وفق البنود والمضمون كما في الجدول (4.3) الآتي:

جدول 4.3 تفسير البنود والمضامين للبيانات النوعية في تحليل المحتوى

البند	رقم البند حسب القرار	المضمون
الاستعداد للعام الدراسي	المقدمة	التخطيط المسبق
لجنة التنقلات	1	تشكيل فريق عمل
دراسة حركة التنقلات	2	وضع معايير تنظيمية
أن يشمل كل من أمضى 10 سنوات	2	العدالة في التدوير، كسر الروتين
استثناء من يتقاعد خلال العام القادم	2	مراعاة خصوصية الحالات
مراعاة السرية	2	الحوكمة في إصدار القرارات
رفع التقارير	3	متابعة
تقييم الأداء	4	اتخاذ الإجراءات

4.1 نتيجة السؤال الأول: "ما تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح) في مديرية تربية ضواحي القدس؟"

للإجابة عن هذا السؤال ومعرفة التصورات حول التدوير الوظيفي (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح)، تم حساب المتوسطات الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية، واستخراج الدرجات لجميع محاور الدراسة المرتبطة بالقسم الثاني من أداة الدراسة (الاستبانة) كلاً على حدة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4) الآتي:

جدول 4.4 المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية والدرجات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي للمديرين (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح) مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	عوامل نجاح التدوير الوظيفي	3.997	0.544	1	عالية
2	متطلبات التدوير الوظيفي	3.990	0.606	2	عالية
1	أهمية التدوير الوظيفي	3.813	0.611	3	عالية
	الدرجة الكلية	3.923	0.506		عالية

يتضح من هذا البيانات أن متوسط تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح) في مديرية تربية ضواحي القدس جاء بدرجة عالية، حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع المجالات (3.923)، وجاء ترتيب المجالات بحسب المتوسط الحسابي الكلي لكل مجال بأن جاء المجال الثالث وهو عوامل نجاح التدوير الوظيفي بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (3.997)، ثم جاء المجال الثاني وهو متطلبات التدوير الوظيفي بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.990)، ثم جاء المجال الأول وهو أهمية التدوير الوظيفي بالمرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.813)، وتناولتها الباحثة على مستوى الفقرات بكل مجال كالاتي:

4.1.1 أهمية التدوير الوظيفي

من خلال تحليل الاستبانة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول أهمية التدوير الوظيفي للمديرين في مديرية تربية ضواحي القدس وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.5) الآتي:

جدول 4.5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أهمية التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	يكشف التدوير الوظيفي عن نقاط القوة لدى مديري المدارس	3.990	0.734	1	عالية
2	يسهم التدوير الوظيفي في ابراز الطاقات الابداعية لمديري المدارس من خلال نقلهم لمدارس أخرى	3.903	0.862	2	عالية
5	يعزز التدوير الوظيفي مبدأ التنافس بين المديرين	3.893	0.851	3	عالية
7	يساعد التدوير الوظيفي المديرين على التعامل مع التحديات التي تواجههم	3.890	0.752	4	عالية
4	يسهم التدوير الوظيفي في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تبادل الخبرات	3.873	0.856	5	عالية
11	يساهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الاداري	3.857	0.824	6	عالية
6	يدعم التدوير الوظيفي التطوير والتقدم	3.847	0.844	7	عالية
12	يساعد التدوير الوظيفي في تعزيز الشفافية	3.837	0.808	8	عالية
1	يقلل التدوير الوظيفي روتين العمل الإداري لمديري المدارس	3.767	0.921	9	عالية
9	يعزز التدوير الوظيفي الرغبة لدى الموظفين بالعمل التعاوني	3.680	0.852	10	عالية
10	يساعد التدوير الوظيفي القضاء على البيروقراطية	3.643	0.879	11	متوسطة
8	يدعم التدوير الوظيفي مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار	3.577	0.970	12	متوسطة
الدرجة الكلية		3.813	0.611		عالية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.5) إلى أن المتوسط الكلي لمجال أهمية التدوير الوظيفي جاء بدرجة عالية، وحيث بلغت الدرجة الكلية لهذا المجال (3.813)، كما وتشير النتائج في الجدول (4.5) أن معظم الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة "يكشف التدوير الوظيفي عن نقاط القوة لدى مديري المدارس" على أعلى متوسط حسابي (3.990). وحصلت الفقرة "يدعم التدوير الوظيفي مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار" على أقل متوسط حسابي (3.577).

كما أظهرت المقابلات النتائج المتعلقة بأهمية التدوير الوظيفي بناء على الأنماط المحددة (Patterns) ، ملحق (7) :

النمط الأول (التدوير الوظيفي كوسيلة للتنمية المهنية والإدارية): أكد أغلبية المشاركين على أهمية التدوير الوظيفي للمديرين في التجديد المهني، ونقل وتبادل الخبرات، وتطوير الأداء الإداري والمهارات، بالإضافة إلى المساهمة في توزيع الكفاءات الإدارية بشكل عادل بين المدارس.

النمط الثاني (كسر الجمود وتحفيز التغيير): أشار بعض المشاركين إلى أهمية التدوير الوظيفي لمديري المدارس في كسر الروتين، وإتاحة الفرصة أمام المعلمين للتغيير وإثبات الذات، وعدم إحتكار الخبرة في نفس المدرسة، والمساهمة في نقل وتعزيز الإبداع، بالإضافة إلى المساهمة في التخلص من التملك الوظيفي عند المديرين.

النمط الثالث (تعزيز العدالة المهنية والإبداع): عبر أحدهم عن أهمية التدوير الوظيفي لمديري المدارس في التخلص من التسلط الإداري، كما يرى أحدهم أنه يساهم في التخلص من العلاقات غير المهنية. ذكر أحد المشاركين: " التغيير صحي، لأن البقاء في نفس البيئة يقتل الإبداع للمدير والموظفين أيضًا"، وأضاف أحد المشاركين "أنا مع تدوير مديري المدارس، لأن هذا العطاء عندما ينتقل على كل المدارس ستصبح مدارسنا رائعة".

وفي تحليل محتوى القرار الوزاري، وردت الإشارة إلى أهمية التدوير الوظيفي بشكل غير مباشر في القرار في مضمون العدالة في التدوير، وكسر الروتين، حيث نصّ البند الثاني على ضرورة شمول التدوير "لكل من أمضى عشر سنوات فأكثر في موقعه".

4.1.2 متطلبات التدوير الوظيفي

من خلال تحليل الاستبانة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول متطلبات التدوير الوظيفي للمديرين في مديرية تربية ضواحي القدس وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.6) الآتي:

جدول 4.6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال متطلبات التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
19	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	4.130	0.862	1	عالية
20	اعداد خطة طوارئ للتعامل مع التحديات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ التدوير الوظيفي	4.053	0.692	2	عالية
23	تقييم مستمر لأداء المديرين أثناء فترة التدوير	4.037	0.760	3	عالية
21	متابعة عملية التدوير الوظيفي بشكل مستمر	4.020	0.758	4	عالية
22	تقديم تغذية راجعة أولاً بأول حول واقع التدوير الوظيفي للمدير	4.017	0.677	5	عالية
13	وجود خطة واضحة ومحددة من قبل وزارة التربية والتعليم	4.000	0.780	6	عالية
16	تدريب المديرين بشكل مستمر لتأهيلهم لعملية التدوير الوظيفي	3.957	0.751	7	عالية
17	وجود برامج تدريبية فاعلة تكسب المديرين المهارات الادارية والقيادية لإنجاح التدوير الوظيفي	3.940	0.747	8	عالية
15	وضع أنظمة وتشريعات تتعلق بالتدوير الوظيفي	3.917	0.756	9	عالية
14	تنظيم واضح لآلية التدوير الوظيفي	3.913	0.771	10	عالية
18	تحديد معايير واضحة لاختيار المديرين الذين سيتم تدويرهم	3.903	0.768	11	عالية
	الدرجة الكلية	3.990	0.606		عالية

تشير البيانات الواردة في الجدول (4.6) إلى أن المتوسط الكلي لمجال متطلبات التدوير الوظيفي جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.990)، وحصلت فقرة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" على أعلى متوسط حسابي (4.130)، بينما حصلت الفقرة "تحديد معايير واضحة لاختيار المديرين الذين سيتم تدويرهم" على أقل متوسط حسابي (3.903).

كما أظهرت المقابلات النتائج المتعلقة بمتطلبات التدوير الوظيفي بناء على الأنماط المحددة (Patterns) ملحق (7) :

النمط الأول (التهيئة والتنظيم المسبق): أكد أغلبية المشاركين على أن تطبيق التدوير الوظيفي للمديرين يتطلب وجود قانون واضح يُنظم العملية بشكل رسمي، بالإضافة إلى أهمية التهيئة المسبقة والتدريب لضمان جاهزية المديرين.

النمط الثاني (التخطيط المنهجي): أشار بعض المشاركين إلى أهمية وجود خطة واضحة للتدوير، وتحقيق العدالة في تطبيقه بين جميع المديرين، وتقييم أداء المديرين كأحد المتطلبات الأساسية، إلى جانب إجراء دراسة للواقع والظروف المحيطة قبل تنفيذ التدوير.

النمط الثالث (الدعم المهني والمتابعة): عبّر أحد المشاركين عن أهمية تدريب المعلمين حول التدوير الوظيفي لتفادي سوء الفهم والمساعدة في إنجاحه، كما اقترح أحدهم ضرورة وجود ربط معرفي وعملي بين المدير والمدرسة الجديدة التي سينتقل إليها، فيما أكد مشارك آخر على أهمية المتابعة الدورية من قبل الوزارة لضمان حسن التطبيق.

يقول أحد المشاركين: "عندما يريدون أن يعملوا تدوير يجب أن يكون هناك تمهيد، ولا يقوموا فجأة بإرسال كتاب نقل، ويجب عمل دورات توعوية للمديرين والمعلمين" و أشار أحدهم "يجب أن يعرف المدير إلى أين سيذهب، فكل مدرسة لها خصوصيتها، ويجب أن يعرف الإيجابيات والتحديات الموجودة فيها قبل أن ينتقل".

وفي تحليل محتوى القرار الوزاري أظهرت النتائج تضمن القرار عدة متطلبات ضرورية لتطبيق التدوير الوظيفي، وظهرت هذه المتطلبات ضمن المضامين الآتية:

التخطيط المسبق، كما ورد في مقدمة القرار التي جاءت "في إطار الاستعداد للعام الدراسي القادم."

تشكيل فريق عمل، حيث أشار البند الأول إلى تشكيل لجنة تنقلات على مستوى المديرية.

وضع معايير تنظيمية، كما في البند الثاني، والذي حدد معايير التدوير بدقة، مثل سنوات الخدمة، والاستثناءات، وتبرير النقل.

4.1.3 عوامل نجاح التدوير الوظيفي

من خلال تحليل الاستبانة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول عوامل نجاح التدوير الوظيفي للمديرين في مديرية تربية ضواحي القدس وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.7) الآتي:

جدول 4.7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عوامل نجاح التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
28	تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء التدوير الوظيفي	4.070	0.622	1	عالية
27	تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مرن وبما يتناسب مع احتياج كل مدرسة	4.043	0.680	2	عالية
29	تقديم المديرية توجيهات عملية لمدير المدرسة الذي يتم تدويره	4.043	0.624	3	عالية
31	توافر بيانات تساعد مديري المدارس على تسهيل عملهم عند التدوير الوظيفي	4.030	0.651	4	عالية
25	اختيار التوقيت المناسب للتدوير الوظيفي	4.000	0.772	5	عالية
26	تعزيز وعي المجتمع لأهمية التدوير الوظيفي في تحسين جودة التعليم	3.957	0.737	6	عالية
24	نشر ثقافة التدوير الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية من قبل الجهات المسؤولة	3.937	0.717	7	عالية
30	تقبل مدير المدرسة للتدوير الوظيفي	3.897	0.817	8	عالية
الدرجة الكلية		3.997	0.544		عالية

تشير المعطيات في الجدول (4.7) إلى أن المتوسط الكلي لمجال عوامل نجاح التدوير الوظيفي جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.997)، وحصلت فقرة " تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء التدوير الوظيفي " على أعلى متوسط حسابي (4.070)، بينما حصلت فقرة " تقبل مدير المدرسة للتدوير الوظيفي " على أقل متوسط حسابي (3.897).

كما أظهرت المقابلات النتائج المتعلقة بعوامل نجاح التدوير الوظيفي بناء على الأنماط المحددة (Patterns) ملحق (7) :

النمط الثاني (تهيئة بيئة داعمة وثقافة مؤسسية إيجابية) : أشار بعض المشاركين إلى عدد من العوامل التي تسهم في إنجاح التدوير الوظيفي لمديري المدارس، من أبرزها: نشر ثقافة التدوير داخل المدرسة وتوضيح أهدافه لجميع أفراد المجتمع المدرسي، ودعم المديرية للمدير المنتقل خلال التدوير لضمان الاستقرار

الإداري، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة احتياج كل مدرسة عند اتخاذ قرار التدوير، وتقبل المدير نفسه لفكرة التدوير، إلى جانب تطبيقه بعدالة بين جميع المديرين.

النمط الثالث (التخطيط المدروس): عبّر أحد المشاركين عن أهمية تنفيذ التدوير وفق خطة مدروسة وواضحة يساهم في نجاحه، وأشار آخر إلى أهمية الربط المعرفي والمهني بين المدير والمدرسة الجديدة قبل انتقاله، فيما أكد مشارك ثالث على ضرورة اتخاذ إجراءات بعد تقييم أداء المديرين حتى لا يكون أثر التدوير سلبياً.

يقوم أحد المشاركين: "كان مدير التربية يشرح لنا لماذا التدوير، ويقول نريد أن ننقلك لأنك ناجح ونحتاج خبرتك بمكان آخر"، ويقول أحد المديرين: "تم نقلني من مدرسة جاهزة لمدرسة متهاكلة، شعرت أنني سأعود لأبدأ من الصفر، بدون أي دعم".

وفي تحليل محتوى القرار الوزاري أظهرت النتائج احتوائه على بعض المضامين التي تسهم في نجاح التدوير الوظيفي، كالاتي:

المتابعة، حيث ورد في البند الثالث دراسة حركات النقل الداخلية ورفعها للإدارة العامة للمتابعة الميدانية. **اتخاذ الإجراءات،** فمن خلال الإشارة إلى تقييم الأداء في الجدول الموجود في البند الرابع من القرار، يشير ذلك إلى الأخذ بعين الاعتبار تقييم أداء المدير واتخاذ الإجراء المناسب. **مراعاة خصوصية الحالات،** مثل استثناء من يتقاعد خلال العام القادم.

4.2 نتيجة السؤال الثاني: "ما تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي للمديرين في مديرية تربية ضواحي القدس؟"

للإجابة عن هذا السؤال ومعرفة التصورات حول معيقات التدوير، ومن خلال تحليل الاستبانة، تم حساب المتوسطات الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية، واستخراج الدرجات لجميع محاور الدراسة المرتبطة بالقسم الثالث من أداة الدراسة (الاستبانة) كلاً على حدة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.8) الآتي:

جدول 4.8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
12	انتماء وارتباط المدير بمدرسته الحالية قبل التدوير	4.023	0.733	1	عالية
11	مقاومة مديري المدارس للتغيير ورفض التدوير الوظيفي	3.830	0.737	2	عالية
5	غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	3.803	0.744	3	عالية
10	نقص في السياسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي	3.787	0.746	4	عالية
6	نقص الخبرة لدى مديري المدارس في تطبيق التدوير الوظيفي	3.773	0.807	5	عالية
9	نقص في تدريب المديرين لتمكينهم من التدوير الوظيفي	3.730	0.778	6	عالية
4	الاعتماد الكبير على المديرين في إدارة المدرسة	3.723	0.818	7	عالية
7	إعاقة الاستقرار الإداري في المدارس	3.693	0.877	8	عالية
3	الجهد المبذول من قبل مديري المدارس في عملية التدوير الوظيفي	3.680	0.734	9	عالية
1	نقص الموارد المالية التي تدعم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل فعال	3.653	0.877	10	متوسطة
14	الخوف من فقدان السلطة أو النفوذ	3.637	0.942	11	متوسطة
2	نقص الموارد البشرية التي تدعم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل فعال	3.617	0.860	12	متوسطة
13	اعتبار التدوير الوظيفي نوعاً من العقاب	3.597	1.018	13	متوسطة
8	قلة دعم المعلمين للتدوير الوظيفي	3.437	0.939	14	متوسطة
الدرجة الكلية		3.713	0.485		عالية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.8) إلى أن المتوسط الكلي لمعيقات تطبيق التدوير الوظيفي جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.713)، وحصلت فقرة " انتماء وارتباط المدير بمدرسته الحالية قبل التدوير " على أعلى متوسط حسابي (4.023)، وبدرجة عالية، بينما حصلت فقرة " قلة دعم المعلمين للتدوير الوظيفي " على أقل متوسط حسابي (3.437).

كما أظهرت المقابلات النتائج المتعلقة بالمعيقات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي بناء على الأنماط المحددة (Patterns) ملحق (7) :

النمط الأول (مقاومة التغيير): أكد أغلب المشاركين أن أبرز ما يعيق تطبيق التدوير الوظيفي هو عدم تقبل المدير للتغيير.

النمط الثاني (معيقات بيئية وجغرافية وسياسية وإدارية): أشار بعض المشاركين إلى معيقات أخرى مثل: الفروقات الكبيرة بين المدارس من حيث الإمكانيات والبيئة المادية، ووجود صعوبات جغرافية تتعلق بالتنقل، بالإضافة إلى ما يعرف بالتملك الوظيفي، حيث يشعر بعض المديرين أن المدرسة أصبحت ملكاً لهم، إلى جانب وجود معيقات أمنية متعلقة بالوضع السياسي أو طبيعة المنطقة، وكذلك انتشار الوساطة والمحسوبية التي تؤثر على عدالة تطبيق القرار.

النمط الثالث (غياب التشريع وخلل العلاقات المهنية): عبّر أحد المشاركين عن أن وجود علاقات غير مهنية داخل المدرسة قد يشكل عائقاً أمام تطبيق التدوير، وأشار آخر إلى أن غياب قانون واضح ينظم التدوير يفتح المجال للاجتهادات الشخصية، بينما رأى مشارك ثالث أن الخلافات بين المديرين تحد من تقبل التدوير.

يقول أحد المديرين: "أنا عملت على تطوير هذه المدرسة، لماذا أرجع لأبدأ من الصفر؟"، كما أشار أحدهم "لماذا أنتقل إلى مدرسة بعيدة وفي منطقة تماس وأنا أشعر بالراحة بمدرسة قريبة من بيتي؟"

وفي تحليل محتوى القرار الوزاري أشارت النتائج إلى أن صياغة بعض البنود تعكس بعض المضامين المتعلقة بمعيقات تطبيق التدوير الوظيفي بشكل غير مباشر، كالاتي:

الحوكمة في اتخاذ القرارات، كما ورد في البند الثاني في القرار بمراعاة السرية في العمل من قبل اللجنة، وذلك يقلل من علنية وشفافية الإجراءات، كما يؤدي إلى التطبيق بشكل مفاجئ دون تمهيد أو تهيئة.

المعايير التنظيمية الصارمة، فقد بينت البنود المتعلقة بدراسة حركة التنقلات وجود معايير صارمة لتنفيذ التدوير، مثل اشتراط مرور عشر سنوات في نفس المدرسة، وضرورة تقديم مبررات مقنعة للنقل المبكر، مما قد يحد من مرونة التطبيق.

4.3 نتيجة السؤال الثالث: "هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس حول التدوير الوظيفي، حسب المتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الآتية:

4.3.1 فحص الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار "ت" للفروق وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.9) الآتي:

جدول 4.9 نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أهمية التدوير الوظيفي	ذكر	61	3.571	0.739	298	-3.531	*0.000
	أنثى	239	3.875	0.559			
متطلبات التدوير الوظيفي	ذكر	61	3.793	0.675	298	-2.878	*0.004
	أنثى	239	4.040	0.578			
عوامل نجاح التدوير الوظيفي	ذكر	61	3.803	0.674	298	-3.167	*0.002
	أنثى	239	4.047	0.494			
الدرجة الكلية	ذكر	61	3.710	0.592	298	-3.774	*0.000
	أنثى	239	3.978	0.468			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (4.9) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (-3.286)، ومستوى الدلالة (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ترفض الفرضية الصفرية، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول

التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

4.3.2 فحص الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس لمتغير المسمى الوظيفي. للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار "ت" للفروق وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.10) الآتي:

جدول 4.10 نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أهمية التدوير الوظيفي	مدير	31	3.957	0.614	298	1.387	0.167
	معلم	269	3.797	0.610			
متطلبات التدوير الوظيفي	مدير	31	4.079	0.606	298	0.868	0.368
	معلم	269	3.979	0.606			
عوامل نجاح التدوير الوظيفي	مدير	31	4.077	0.520	298	0.860	0.390
	معلم	269	3.988	0.546			
الدرجة الكلية	مدير	31	4.031	0.507	298	1.256	0.210
	معلم	269	3.911	0.505			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (4.10) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.256)، ومستوى الدلالة (0.210)، وبما أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، عدم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4.3.3 فحص الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.11) والجدول (4.12) الآتيين:

جدول 4.11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهمية التدوير الوظيفي	أدنى من بكالوريوس	21	3.675	0.763
	بكالوريوس	216	3.803	0.592
	أعلى من بكالوريوس	63	3.894	0.620
متطلبات التدوير الوظيفي	أدنى من بكالوريوس	21	3.870	0.438
	بكالوريوس	216	4.003	0.574
	أعلى من بكالوريوس	63	3.984	0.747
عوامل نجاح التدوير الوظيفي	أدنى من بكالوريوس	21	3.863	0.543
	بكالوريوس	216	3.994	0.550
	أعلى من بكالوريوس	63	4.052	0.522
الدرجة الكلية	أدنى من بكالوريوس	21	3.793	0.551
	بكالوريوس	216	3.923	0.491
	أعلى من بكالوريوس	63	3.967	0.540

جدول (4.12- أ) نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أهمية التدوير الوظيفي	بين المجموعات	0.840	2	0.420	1.125	0.326
	داخل المجموعات	110.863	297	0.373		

جدول (4.12- ب) نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

0.631	0.462	0.170	2	0.340	بين المجموعات	متطلبات التدوير الوظيفي
		0.368	297	109.380	داخل المجموعات	
0.385	0.958	0.283	2	0.566	بين المجموعات	عوامل نجاح التدوير الوظيفي
		0.295	297	87.760	داخل المجموعات	
0.395	0.932	0.239	2	0.477	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.256	297	76.060	داخل المجموعات	

* دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (4.12) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (0.932) في اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، ومستوى الدلالة (0.395)، وبما أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، عدم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.3.4 فحص الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.13) والجدول (4.14) الآتيين:

جدول (4.13- أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهمية التدوير الوظيفي	أقل من 5 سنوات	42	3.790	0.507
	5-10 سنوات	52	3.800	0.567
	أكثر من 10 سنوات	206	3.813	0.643

جدول (4.13- ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

0.629	4.061	42	أقل من 5 سنوات	متطلبات التدوير الوظيفي
0.583	4.025	52	5-10 سنوات	
0.608	3.967	206	أكثر من 10 سنوات	
0.481	4.048	42	أقل من 5 سنوات	عوامل نجاح التدوير الوظيفي
0.488	4.055	52	5-10 سنوات	
0.569	3.972	206	أكثر من 10 سنوات	
0.455	3.952	42	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.484	3.945	52	5-10 سنوات	
0.523	3.912	206	أكثر من 10 سنوات	

جدول 4.14 نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أهمية التدوير الوظيفي	بين المجموعات	0.046	2	0.023	0.061	0.941
	داخل المجموعات	111.657	297	0.376		
متطلبات التدوير الوظيفي	بين المجموعات	0.385	2	0.193	0.523	0.593
	داخل المجموعات	109.720	297	0.368		
عوامل نجاح التدوير الوظيفي	بين المجموعات	0.412	2	0.206	0.696	0.499
	داخل المجموعات	87.913	297	0.296		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.089	2	0.044	0.172	0.842
	داخل المجموعات	76.449	297	0.257		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (4.14) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (0.172) في اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، ومستوى الدلالة (0.842)، وبما أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، عدم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.2.5 فحص الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار "ت" للفروق وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.15) الآتي:

جدول 4.15 نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم

المجال	العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أهمية التدوير الوظيفي	نعم	214	3.856	0.618	298	1.925	0.055
	لا	86	3.701	0.584			
متطلبات التدوير الوظيفي	نعم	214	4.026	0.586	298	1.638	0.102
	لا	86	3.900	0.648			
عوامل نجاح التدوير الوظيفي	نعم	214	4.022	0.558	298	1.234	0.218
	لا	86	3.936	0.503			
الدرجة الكلية	نعم	214	3.959	0.504	298	1.941	0.053
	لا	86	3.834	0.503			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (4.15) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.941)، ومستوى الدلالة (0.053)، وبما أن مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$)، عدم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم.

4.3.6 فحص الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم اختبار "ت" للفروق وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.16) الآتي:

جدول 4.16 نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معيقات تطبيق التدوير الوظيفي	ذكر	61	3.624	0.529	298	- 1.609	0.109
	أنثى	239	3.736	0.472			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (4.16) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (- 1.609)، ومستوى الدلالة (0.109)، وبما أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، عدم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس.

4.3.7 فحص الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدم اختبار "ت" للفروق وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.17) الآتي:

جدول 4.17 نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معيقات تطبيق التدوير الوظيفي	مدير	31	3.772	0.485	37.265	0.712	0.481
	معلم	269	3.706	0.486			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (4.17) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.712)، ومستوى الدلالة (0.481)، وبما أن مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$)، عدم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4.3.8 فحص الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.18) والجدول (4.19) الآتيين:

جدول 4.18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيقات تطبيق التدوير الوظيفي	أدنى من بكالوريوس	21	3.500	0.555
	بكالوريوس	216	3.715	0.470
	أعلى من بكالوريوس	63	3.777	0.502

جدول 4.19 نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
معيقات تطبيق التدوير الوظيفي	بين المجموعات	1.209	2	0.605	2.596	0.076
	داخل المجموعات	69.153	297	0.233		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (4.19) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (2.596) في اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، ومستوى الدلالة (0.076)، وبما أن مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$)، عدم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.3.9 فحص الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.20) والجدول (4.21) الآتيين:

جدول 4.20 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيقات تطبيق التدوير الوظيفي	أقل من 5 سنوات	42	3.690	0.482
	5-10 سنوات	52	3.732	0.423
	أكثر من 10 سنوات	206	3.713	0.502

جدول 4.21 نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
معيقات تطبيق التدوير الوظيفي	بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.085	0.918
	داخل المجموعات	70.321	297	0.237		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (4.21) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (0.085) في اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، ومستوى الدلالة (0.918)، وبما أن مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$)، عدم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.3.10 فحص الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم.

للتحقق من صحة الفرضية العاشرة استخدم اختبار "ت" للفروق وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو واضح من خلال الجدول (4.22) الآتي:

جدول 4.22 نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم

المجال	العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معيقات تطبيق التدوير الوظيفي	نعم	214	3.711	0.482	298	0.102 -	0.919
	لا	86	3.718	0.495			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (4.22) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (- 0.102)، ومستوى الدلالة (0.919)، وبما أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، عدم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم.

4.4 نتيجة السؤال الرابع: "ما هي المقترحات المقدمة للحد من المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع من أسئلة الدراسة حول المقترحات المقدمة للحد من المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي، تم تحليل المقابلات وفق منهج التحليل الموضوعي، أظهرت المقابلات النتائج الآتية بناء على الأنماط المحددة (Patterns) ملحق (7) :

النمط الأول (إجراءات تمهيدية): أكد أغلب المشاركين على أهمية التمهيد المسبق ونشر الوعي والثقافة داخل البيئة المدرسية حول التدوير الوظيفي.

النمط الثاني (إجراءات داعمة): اقترح بعض المشاركين عددًا من الإجراءات التي يمكن أن تساهم في إنجاح التدوير، أبرزها: دراسة خصوصية كل مدرسة قبل تطبيق التدوير، وتوفير الدعم والمتابعة المستمرة للمديرين بعد انتقالهم، إلى جانب تأهيل المديرين وتدريبهم مسبقًا، وإبراز قصص نجاح لمديرين تم تدويرهم سابقًا كنماذج إيجابية، بالإضافة إلى تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إشراك المعلمين والمديرين في النقاشات المتعلقة بالتدوير، وتقديم حوافز مادية ومعنوية، وإجراء تقييم دوري لأداء المديرين، وتقييم تطبيق سياسة التدوير وأثرها على العملية التعليمية.

النمط الثالث (مبادئ تطبيقية): أشار أحد المشاركين إلى أهمية مراعاة الشفافية والنزاهة في تطبيق التدوير، ورأى آخر ضرورة إجراء دراسات معمقة حول التدوير الوظيفي لفهم أبعاده بشكل أكبر، فيما دعا مشارك ثالث إلى اعتماد مبدأ التطبيق حسب الحاجة والواقع المدرسي، وليس كقرار إلزامي مطلق.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

5.2 مناقشة نتائج الدراسة

5.2.1 مناقشة نتائج السؤال الأول

5.2.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

5.2.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث

5.2.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع

5.3 التوصيات

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك من خلال ربط ما توصلت إليه الباحثة من نتائج بعد تحليل البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة، والمقابلات، وتحليل محتوى القرار الوزاري الخاص بتطبيق التدوير الوظيفي عام 2018. كما يقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد في تفعيل هذه السياسة وتجاوز التحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية.

5.2 مناقشة نتائج الدراسة

5.2.1 مناقشة نتيجة السؤال الأول: "ما تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح) في مديرية تربية ضواحي القدس؟"

أظهرت النتائج أن متوسط تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح) في مديرية تربية ضواحي القدس جاء بدرجة عالية، تعزو الباحثة

النتيجة إلى التجربة السابقة في تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية عام 2018، فلا بد أنها قد تركت أثرًا في مسيرة كل مدير ومعلم وزادت الوعي حول أهمية تطبيق التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى الفترة الزمنية الطويلة التي يستمر فيها المديرين والمعلمين بالعمل في نفس المكان ومع نفس الأشخاص، مما يتولد لديهم الرغبة بالتغيير والتطوير، والحاجة إلى التنوع في المهارات والأساليب، وربما نتيجة الشعور بالروتين والملل، أو الشعور بعدم الارتياح في مكان العمل الحالي بالنسبة للمديرين، أو مع إدارة المدرسة الحالية بالنسبة للمعلمين. كما ترى الباحثة أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على المرشدين الاجتماعيين في المدارس الحكومية بشكل مستمر ومنظم زادت من تقبل المديرين والمعلمين لسياسة التدوير، وزادت الوعي حول أهمية هذه السياسة لجميع أفراد المؤسسات التعليمية ومن بينهم المديرين.

وجاء ترتيب المجالات بحسب المتوسط الحسابي الكلي لكل مجال حسب الآتي: المجال الثالث عوامل نجاح التدوير الوظيفي بالمرتبة الأولى، ثم جاء المجال الثاني متطلبات التدوير الوظيفي بالمرتبة الثانية، ثم جاء المجال الأول أهمية التدوير الوظيفي بالمرتبة الثالثة، وهذا يعني وجود تصورات إيجابية لدى أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، وتعزو الباحثة حصول المجال الثالث على أعلى متوسط حسابي إلى ارتباط عوامل النجاح بالسياق التنفيذي، وهو من الأمور التي يتعايش معها الكادر التعليمي والإداري ومن السهل ملاحظتها ومعرفة أثرها، أما حصول أهمية التدوير الوظيفي على أقل متوسط حسابي، تعزو الباحثة النتيجة إلى أن هذا المجال يتصل بجوانب تصورية وفكرية، تُفسّر هذه النتيجة في ضوء السياق الإداري والتربوي في مديرية ضواحي القدس، والذي قد يكون قد شهد تجارب تدوير سابقة أو توجهات تطويرية من قبل صانعي القرار، أسهمت في تشكيل صورة ذهنية إيجابية حول التدوير الوظيفي كأداة تطويرية، وليس كإجراء عقابي أو شكلي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة النعمانية (2013)، ودراسة فان ويك وآخرون (Van Wyk et al, 2018).

أما بالنسبة لنتائج السؤال الأول مفصلة حسب المجالات (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح)، جاءت كالآتي:

5.2.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بأهمية التدوير الوظيفي:

أظهرت نتائج الاستبانة أن معظم الفقرات لمجال أهمية التدوير الوظيفي جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة " يكشف التدوير الوظيفي عن نقاط القوة لدى مديري المدارس " على أعلى متوسط حسابي، وبدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يدعم التدوير الوظيفي مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار " على أقل متوسط

حسابي، وبدرجة متوسطة. وأظهرت المقابلات أهمية التدوير الوظيفي من خلال الأنماط الثلاثة أن التدوير الوظيفي وسيلة للتنمية المهنية والإدارية، وكسر الجمود، وتحفيز التغيير، وتعزيز العدالة المهنية والإبداع. وأشار تحليل محتوى القرار الوزاري إلى العدالة في التدوير، وكسر الروتين.

تعزو الباحثة النتيجة إلى أن التدوير الوظيفي يساعد القادة والمديرين في كشف نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يعزز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تدريب الأفراد، وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة، ويؤدي إلى تحفيز المعلمين على التفاعل بشكل إيجابي مع بيئة العمل، مما يعزز من انخراطهم في العملية التعليمية ويسهم في تحسين مخرجات التعليم، ويساهم التدوير الوظيفي في تحسين بيئة العمل التربوية بشكل عام، ويعزز القدرة على تقديم حلول مبتكرة، وهو أمر بالغ الأهمية في مواجهة التحديات التربوية المتزايدة، ويعتبر النقص في التوجيه الاستراتيجي الواضح قد يكون سبباً في أن بعض المدراء والمعلمين قد لا يرون ارتباطاً واضحاً بين التدوير الوظيفي والأهداف التربوية، مما يقلل من فعالية تطبيق هذه السياسة في الميدان التعليمي. بالإضافة إلى وجود قوى مقاومة للتغيير قد تؤدي إلى عدم تحقيق أقصى استفادة من التدوير الوظيفي إذا لم يتم توفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين خلال فترة التغيير، وتحقيق العدالة المهنية من خلال توزيع الفرص بشكل أكثر توازناً، ومن أجل تحسين النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة، يجب على الجهات المسؤولة ضمان توفير إطار واضح للتدوير الوظيفي يتضمن الأهداف التربوية والتنموية، بالإضافة إلى وضع آليات تدريب ودعمها للتعامل مع التغيير بشكل أكثر فاعلياً.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية التدوير الوظيفي في تنمية الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي مثل دراسة الأغا (2022)، والحراشنة (2023)، وزعاترة (2020)، وتاروس (Tarus, 2014). إلا أن ما يميز الدراسة الحالية هو إبراز جانب العدالة في توزيع الكفاءات بين المدارس كأحد أبعاد الأهمية، وهو جانب لم يرد بشكل بارز في الدراسات السابقة، ما يعكس خصوصية السياق الفلسطيني وواقع المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس.

5.2.1.2 مناقشة النتائج المتعلقة بمتطلبات التدوير الوظيفي:

أظهرت نتائج الاستبانة أن المتوسط الكلي لمجال متطلبات التدوير الوظيفي جاء بدرجة عالية، وحصلت فقرة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" على أعلى متوسط حسابي، وحصلت الفقرة "تحديد معايير واضحة لاختيار المديرين الذين سيتم تدويرهم" على أقل متوسط حسابي وبدرجة عالية. كما أظهرت

نتائج المقابلات المتعلقة بمتطلبات التدوير الوظيفي من خلال الأنماط الثلاثة: التهيئة والتنظيم المسبق ، والتخطيط المنهجي، والدعم المهني والمتابعة، وأشار تحليل محتوى القرار الوزاري إلى توفر التخطيط المسبق، وتشكيل فريق عمل، ووضع معايير تنظيمية.

تشير النتائج أن هناك اهتمامًا واضحًا بمتطلبات التدوير الوظيفي من حيث التنظيم والتخطيط المسبق، وتوزيع الأدوار بشكل يتناسب مع مؤهلات وقدرات الأفراد، تعزو الباحثة النتيجة إلى أن هناك فهمًا واسعًا من قبل الباحثين بأهمية التدوير الوظيفي كأداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن الباحثين يدركون أن التدوير الوظيفي بحاجة لمتطلبات تعزز من كفاءة الأداء داخل النظام التعليمي ويسهم في تطوير الأفراد وزيادة مستويات التفاعل الإبداعي، يعكس ذلك أن هناك قبولًا عامًا لفكرة التدوير باعتباره عملية ضرورية لتحفيز التطوير المهني والتقليل من الركود الإداري، وأن القيادة التربوية تسعى إلى تحسين الاستفادة من كل فرد في المؤسسة عن طريق التوظيف الأمثل للقدرات، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة التعليمية. بالإضافة إلى أن هذه الفكرة تعزز من الشفافية في اختيار الأشخاص القادرين على أداء المهام في مناصب معينة، و من الناحية الإدارية، يحتاج القائمون على التدوير إلى وضع معايير واضحة وموحدة لاختيار الأفراد لذا؛ يجب على وزارة التربية والتعليم تحديد معايير موحدة وواضحة للاختيار بناءً على معايير موضوعية مثل الأداء السابق، القدرة على القيادة، التفاعل مع الزملاء، والقدرة على التحليل واتخاذ القرارات، وأن تستند إلى تخطيط منهجي مسبق، ومراعاة للظروف الفردية والمؤسسية، لضمان عدم حدوث آثار سلبية على الأداء المدرسي أو الاستقرار الإداري، وينسحب الأمر أيضا إلى وعي المعلمين والمديرين بأهمية تهيئة البيئة المدرسية والمجتمع التربوي نفسيًا وثقافيًا لتقبل التدوير، إضافة إلى ضرورة توافر الدعم الإداري والتوجيهي، وبرامج التأهيل والتدريب التي تُساعد المديرين المنتقلين إلى مدارس جديدة على الاندماج السلس والفعال. وتُعد هذه النتيجة مؤشرًا مهمًا لصنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم بضرورة تصميم إطار تنظيمي شامل يُحدد متطلبات التدوير ويضمن تطبيقه بطريقة مدروسة ومنصفة، تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل مدرسة وظروف كل قائد تربوي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة النعمانية (2013)، حيث أشارت النتائج إلى أهمية التهيئة للتدوير الوظيفي، التأهيل التخصصي للكوادر الإدارية، وإيجاد قانون ملزم للموظفين لقبول التدوير الوظيفي، كمتطلبات للتدوير الوظيفي. كما وضحت دراسة الحلبي والمدهون وبدر (2023) أهمية استيفاء متطلبات التدوير (التدريب، تصميم الوظائف، الإجراءات)، وأشارت إلى وجود علاقة قوية بين هذه المتطلبات وبين الكفاءة الإنتاجية، وهو ما يعزز ما ورد في الدراسة الحالية من ضرورة وجود خطط واضحة، ودعم مستمر،

ومتابعة تنفيذية لتطبيق التدوير. كما أشارت دراسة فان ويك وآخرون (Van Wyk et al, 2018) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي المسبق للتدوير، ودمجه في سياسات المؤسسة لضمان القبول والتأثير الإيجابي.

5.2.1.3 مناقشة النتائج المتعلقة بعوامل نجاح التدوير الوظيفي:

أظهرت نتائج الاستبانة أن المتوسط الكلي لمجال عوامل نجاح التدوير الوظيفي جاء بدرجة عالية، وجاءت جميع الفقرات أيضا بدرجة عالية، حيث حصلت الفقرة "تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء التدوير الوظيفي" على أعلى درجة، بالمقابل حصلت الفقرة "تقبل مدير المدرسة للتدوير الوظيفي" على أدنى درجة رغم أنها درجة عالية. وأظهرت المقابلات المتعلقة بعوامل نجاح التدوير الوظيفي من خلال الأنماط الثلاث الآتي: تهيئة بيئة داعمة وثقافة مؤسسية إيجابية، والتخطيط المدروس. وأشار تحليل في تحليل محتوى القرار الوزاري إلى المتابعة، واتخاذ الإجراءات، ومراعاة خصوصية بعض الحالات.

تعزو الباحثة النتيجة التي أظهرت أن المتوسط الكلي لعوامل نجاح التدوير الوظيفي جاء بدرجة عالية تعكس أن هناك إدراكًا عامًا لأهمية هذه العوامل في نجاح تطبيق التدوير الوظيفي، ويعد توفير التدريب المناسب من أهم عوامل نجاح التدوير الوظيفي، حيث يمكن أن يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والقيادية للمديرين وبالتالي تحسين البيئة التعليمية. كما يساعد في تعزيز مهنية المدراء وتمكينهم من التعامل مع التحديات الجديدة التي قد يواجهونها نتيجة التغيير، ويعتبر تقبل الأفراد للتغيير هو عنصر أساسي لنجاح التدوير الوظيفي الذي يتطلب استعدادًا ذهنيًا وعاطفيًا لتغيير الأدوار، وأن يتم في بيئة تشجع على التغيير والنمو المهني. ووجود ثقافة مؤسسية إيجابية يعزز من قدرة الأفراد على التكيف مع التغييرات والانتقال السلس بين المناصب، وأن تساهم في رفع روح الفريق داخل المؤسسة التعليمية وتخلق بيئة تعليمية صحية لذا؛ على الإدارات التربوية العمل على بناء ثقافة مؤسسية تشجع على التعاون والتغيير، وتعزز من تقبل الموظفين لفرص النمو والتطور، كما أن التخطيط الجيد يساهم في توزيع المهام بشكل عادل ومنظم، ويعزز من استقرار البيئة التعليمية، وأن عوامل نجاح التدوير لا يقتصر على القرار بحد ذاته، بل يتطلب بيئة داعمة وتخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً مرناً.

توافقت النتائج حول عوامل نجاح التدوير الوظيفي مع نتائج دراسة علي (2021) التي أكدت على أهمية التخطيط الجيد للتدوير والتدريب المسبق للموظفين لضمان نجاح تطبيقه. كما اتفقت النتائج مع ما توصلت

إليه دراسة برزوق (2021) حول ضرورة تهيئة المديرين للتدوير الوظيفي من خلال عقد ورش عمل وندوات، وتوفير بيئة مساعدة لتقبل الانتقال الوظيفي كأداة للتطوير.

5.2.2 مناقشة نتيجة السؤال الثاني: "ما تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي للمديرين في مديرية تربية ضواحي القدس؟"

أظهرت نتائج الاستبانة أن المتوسط الكلي لمعيقات تطبيق التدوير الوظيفي جاء بدرجة عالية، حيث حصلت فقرة "انتماء وارتباط المدير بمدرسته الحالية قبل التدوير" على أعلى درجة، وحصلت فقرة "قلة دعم المعلمين للتدوير" على درجة متوسطة. وأظهرت نتائج المقابلات من خلال الأنماط الثلاثة أن المعيقات تتمثل بمقاومة التغيير، ومعيقات بيئية وجغرافية وسياسية وإدارية، وغياب التشريع وخلل العلاقات المهنية.

وأشار تحليل محتوى القرار الوزاري إلى وجود معيقات: كالحوكمة في اتخاذ القرارات، والمعايير التنظيمية الصارمة. تعزو الباحثة النتائج إلى وجود معيقات جوهرية وإدراكية متعددة تُعرق تنفيذ هذا النظام الإداري الحيوي في بيئة المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس. وقد تعزو الباحثة النتيجة في ضوء عدد من العوامل التنظيمية والثقافية والنفسية التي تسود في الميدان التربوي. حيث تعزى المعيقات إلى ضعف البنية الإدارية والتنظيمية الداعمة لتطبيق التدوير الوظيفي، وغياب السياسات والتعليمات الواضحة التي تضبط آليات التنفيذ وتحمي حقوق المديرين، مما يترك هامشاً للغموض والارتجال في التطبيق، ويضعف الثقة المؤسسية بالنظام. كما تُشير النتيجة إلى قصور في نشر الثقافة الإدارية الداعمة للتدوير، حيث أن العديد من المديرين والمعلمين قد يفتقرون لفهم معمق لأهداف التدوير، وفوائده، ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، ومن جهة ثانية، تعزو الباحثة النتيجة أيضاً إلى العوامل النفسية والمهنية التي تلعب دوراً في رفع تصور المعيقات، حيث يخشى بعض المديرين من فقدان الاستقرار الوظيفي، أو التحديات المرتبطة بالتكيف مع بيئة مدرسية جديدة تختلف في ظروفها ومواردها، إضافة إلى الضغوط المجتمعية التي قد تؤثر على قرارات النقل والتدوير في بعض السياقات المحلية. كما أن تفاوت ظروف المدارس (الإدارية، المادية، والمجتمعية) تجعل من التدوير أحياناً عملية محفوفة بالمخاوف، خاصة عند الانتقال من بيئة مدرسية مستقرة إلى أخرى تعاني من تحديات.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة أبو هولي وصبيح والعاجز (2017) التي أكدت أن من أبرز مشكلات التدوير الإداري هي شعور المدير بالظلم وعدم العدالة في قرارات النقل، إلى جانب مقاومة التغيير نتيجة انعدام التهيئة النفسية، وارتباط المديرين الشديد بالمدرسة التي عملوا بها لفترة طويلة. وظهرت في الدراسة الحالية

المعيقات الجغرافية وصعوبة التنقل كمعيقات تحد من تطبيق التدوير الوظيفي، ولم تظهر هذه النتيجة في الدراسات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك مع ما جاء في الإطار النظري حول خصوصية منطقة ضواحي القدس بسبب فصلها فصلاً تعسفياً عن مدينة القدس، ونقطتها بحدود إدارية وجدار فاصل.

و على الرغم من أن نتائج الدراسة (نتيجة السؤال الأول) أظهرت أن تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين (من حيث الأهمية، المتطلبات، وعوامل النجاح) جاءت بدرجة عالية، إلا أن النتائج أظهرت أيضاً أن مستوى إدراكهم لمعيقات تطبيق التدوير الوظيفي جاءت أيضاً بدرجة عالية، ويشير هذا التباين الظاهري إلى أن أفراد العينة، رغم قناعتهم النظرية بأهمية التدوير الوظيفي وفوائده المتوقعة، إلا أنهم يدركون الواقع العملي وما يعترضه من تحديات ومعوقات تحول دون تطبيق هذه السياسة بسلاسة. فهم لا ينظرون إلى التدوير بوصفه مجرد إجراء إداري مثالي، بل يدركون أيضاً التحديات الواقعية المرتبطة بتطبيقه، مما يعبر عن الوعي والنضج الفكري لدى المبحوثين.

بناءً عليه؛ فإن هذه النتيجة تعزز من أهمية معالجة المعوقات قبل التطبيق الفعلي، من خلال التوعية، التهيئة المسبقة، التدريب الإداري، وتطوير سياسات داعمة تراعي الأبعاد الإنسانية والتنظيمية معاً.

5.2.3 مناقشة نتيجة السؤال الثالث: "هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس حول التدوير الوظيفي، حسب المتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم)؟"

نتيجة الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى عدد من العوامل التربوية والاجتماعية والنفسية؛ إذ قد تُظهر الإناث -بحكم التجربة الميدانية أو التطلعات المهنية- اهتماماً أكبر بمفاهيم العدالة الإدارية وتجديد المواقع القيادية، ويرين

في التدوير الوظيفي وسيلة لتحقيق الإنصاف وتكافؤ الفرص، خصوصًا في بيئات قد يغلب عليها التمرکز الذكوري في المواقع القيادية.

كما تعكس هذه النتيجة انفتاحًا أكبر لدى الإناث تجاه سياسات التغيير الإداري، وسعيًا نحو تحسين بيئة العمل المدرسية من خلال تداول المسؤوليات وتبادل الخبرات. ويُضاف إلى ذلك أن الإناث في السياق التربوي الفلسطيني غالبًا ما يُبدین اهتمامًا أكبر بتحقيق بيئة عمل عادلة وتشاركية، ويرتبط التدوير لديهن بصورة إيجابية باعتباره أحد أدوات التطوير المؤسسي وضمان الشفافية والفعالية الإدارية.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحراشة (2023)، ودراسة بني عودة (2022).

نتيجة الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تعزو الباحثة النتيجة إلى العمل المشترك والتكامل في منظومة العمل الإداري، ونتيجة التفاعل اليومي بين الطرفين داخل المدرسة، حيث يُشكّل المعلمون جزءًا أساسيًا في تطبيق السياسات الإدارية التي يقودها المدير، مما يجعلهم على اطلاع مباشر بآثار تلك السياسات، بما في ذلك التدوير الوظيفي. ومن ناحية أخرى، فإن محدودية تطبيق التدوير الوظيفي في المدارس قد تسهم في تقليص الفجوة في وعي كلا الفئتين حول هذا المفهوم.

نتيجة الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تعزو الباحثة النتيجة إلى ارتباط مفهوم التدوير الوظيفي بالتفاعل العملي والتجارب الميدانية داخل البيئة المدرسية لجميع الكادر التعليمي بغض النظر عن مؤهلاتهم، ولا تعتمد التصورات حول التدوير الوظيفي بشكل أساسي على المؤهل العلمي، وحيث أن جميع أفراد العينة يعملون ضمن سياق مهني وتربوي واحد، فإنهم يواجهون تحديات إدارية متشابهة، حسب مدى اندماجهم وتفاعلهم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

نتيجة الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تعزو الباحثة النتيجة إلى أن التصورات حول التدوير الوظيفي تتشكل بفعل الخبرة النوعية، والتجربة الفعلية في العمل الإداري، بصرف النظر عن المدة الفعلية التي أمضاها الفرد في عمله، فربما يندمج بعض الأفراد في العمل الإداري رغم سنوات عملهم البسيطة نتيجة دافعيتهم المرتفعة ورغبتهم في التطور، والبعض الآخر قد يحتاج إلى وقت كبير كي يندمج في العمل الإداري، وهو ما قد يؤدي إلى تقارب في وجهات النظر تجاه التدوير بين ذوي الخبرات القليلة والطويلة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحراشنة (2023)، واختلفت مع دراسة بني عودة (2022).

نتيجة الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم. تعزو الباحثة النتيجة إلى محدودية تطبيق التدوير الوظيفي سابقاً، مما يجعل أثره غير ملموس بوضوح، وبالتالي التجربة السابقة وبالرغم من أنها ساهمت في زيادة الوعي حول أهمية التدوير الوظيفي للمديرين إلا أنها لم تكن كافية لإحداث فروقات في تصورات المديرين والمعلمين كونهم قد عملوا مع مديري مدارس تم تدويرهم أم لا، وترى الباحثة أن استجابات أفراد العينة انطلقت من قناعاتهم ومعارفهم وليس فقط من خلال التجربة المباشرة.

نتيجة الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس.

تعزو الباحثة النتيجة إلى أن معيقات تطبيق التدوير الوظيفي تعد قضايا تنظيمية وإدارية مشتركة، يعايشها جميع العاملين في الميدان التربوي بغض النظر عن جنسهم، سواء كانوا مديرين أو معلمين. فطبيعة المعوقات التي تحد من تطبيق سياسة التدوير، كضعف البنية التنظيمية، أو غياب المعايير الواضحة، أو ارتباط المدير بموقعه الحالي، هي معيقات موضوعية لا ترتبط بتجربة نوع اجتماعي دون آخر.

نتيجة الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تعزو الباحثة النتيجة إلى التقارب في التصورات حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي من قبل كل من المديرين والمعلمين كونهم جزءاً من المنظومة الإدارية ذاتها ويواجهون الظروف التنظيمية نفسها داخل المدرسة. فالمعلمون غالباً ما يتأثرون بسياسات التدوير حتى وإن لم يكونوا أطرافاً مباشرين فيها، بينما يعيش المديرون تلك السياسات من موقع التنفيذ، ما يجعل كليهما على دراية بالتحديات التي تعيق التدوير.

نتيجة الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تعزو الباحثة النتيجة إلى أن الطبيعة الإدارية للتدوير الوظيفي تعد من القضايا التي لا تعتمد بالضرورة على خلفية أكاديمية متقدمة لفهمها أو الحكم عليها، بل تعتمد على المعاشية الميدانية للواقع المدرسي. ولهذا قد تكون الفروق في المؤهل العلمي غير كافية لتحديث تبايناً جوهرياً في إدراك العوائق التي تواجه تنفيذ التدوير الوظيفي.

نتيجة الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تعزو الباحثة النتيجة إلى أن المعوقات عادةً ما ترتبط بالتجربة الفعلية، وبالرغم من أهمية سنوات الخبرة في التأثير على تصورات الأفراد في مختلف المجالات، إلا أن محدودية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي أدت إلى التقارب في التصورات لجميع المشتركين بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

نتيجة الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معوقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول معوقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية ضواحي القدس تعزى لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم.

تعزو الباحثة النتيجة أيضاً إلى محدودية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، فعمل المشتركين مع مدير واحد تم تدويره أو عدد قليل من المديرين غير كافٍ لحدوث فروق في تصورات المعلمين والمديرين حول معوقات التدوير الوظيفي، خاصة إذا لم تكن تجربة التدوير مصحوبة بتغييرات جوهرية في الأداء الإداري أو في بيئة العمل المدرسية. كذلك، يمكن أن يُعزى الأمر إلى أن الأثر الفعلي للتدوير لا يظهر بشكل واضح وسريع في بيئة المدرسة، ما يجعل التقييم العام للمعوقات شبه متقارب بين المجموعتين، خاصة إذا كانت تجربة التدوير في بعض الحالات لم تُنفذ وفق أسس مهنية واضحة أو لم تحقق أثراً ملموساً في الأداء.

5.2.4 مناقشة نتيجة السؤال الرابع: "ما هي المقترحات المقدمة للحد من المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

أظهرت نتائج المقابلات بناءً على الأنماط الثلاثة أن التدوير الوظيفي للمديرين بحاجة إلى إجراءات تمهيدية، وإجراءات داعمة، ومبادئ تطبيقية، تعزو الباحثة النتيجة إلى أن التدوير، كإجراء إداري ذي طابع استراتيجي، لا يمكن فرضه بصورة فجائية أو إدارية بحتة دون توفير تهيئة نفسية وثقافية مناسبة،

وتعزو الباحثة النتيجة أيضًا إلى أن المشاركين يدركون أهمية مشاركة المعنيين في صناعة القرار، وإشراكهم في فهمه وتنفيذه، بما يعزز ثقتهم بجدوى التدوير وقدرتهم على التكيف معه، ويقلل من المقاومة المحتملة للتغيير. وتعكس هذه النتيجة حاجة فعلية لتكامل الأدوار بين وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم ضواحي القدس والمدارس في تبني خطاب توعوي موحد حول التدوير، يقدم المعلومات، ويعالج التساؤلات، ويوضح الفوائد، ويضمن أن تكون عملية التدوير مفهومة ومقبولة لا مفروضة. إن دمج الإجراءات التمهيدية والداعمة والمبادئ التطبيقية في عملية التدوير الوظيفي يضمن نجاح هذه العملية على المدى البعيد. التدوير الوظيفي لا يقتصر فقط على النقل الإداري، بل يتطلب ثقافة مؤسسية داعمة، وتخطيطًا محكمًا، وتواصلًا فعالًا مع جميع الأطراف المعنية. على الإدارات التربوية التركيز على إنشاء بيئة تعليمية مرنة، شفافة، تشجع على المشاركة والتعاون.

5.3 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة "تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعوقات في مديرية تربية ضواحي القدس" التي جاءت بدرجة عالية، تُعد هذه النتيجة مؤشراً مهماً لصنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي لذا؛ توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم العالي بالآتي:

- تبني سياسة واضحة للتدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، بحيث ترتبط هذه السياسة بأنظمة وقوانين تشريعية تضمن العدالة والشفافية في تطبيق هذه السياسة، مع مراعاة خصوصية كل مدرسة وظروف كل مدير.
- إعداد خطة شاملة لسياسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس، تشمل برامج تدريبية متخصصة، وتتماشى مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، بحيث تشمل عقد ورشات عمل تعريفية، ودورات تدريبية متخصصة في القيادة الانتقالية، والإدارة التكيفية، بهدف تمكين المديرين من التكيف مع بيئات العمل الجديدة، وذلك للحد من آثار الرفض والتوتر المصاحبين لعملية التدوير.
- تعزيز ثقافة التدوير الوظيفي ونشر الوعي بأهدافه وفوائده بين الكادر التربوي، لإبراز الأثر الإيجابي للتدوير على الأداء المدرسي، وعرض نماذج وقصص نجاح واقعية، مما يعزز من تقبل التدوير كأداة للتطوير المهني.
- المتابعة والتقييم المستمر أثناء تنفيذ التدوير الوظيفي لمديري المدارس.

- ربط التدوير الوظيفي بحوافز مادية ومعنوية مدروسة واعتماد نظام تحفيزي للمديرين الخاضعين للتدوير وفق معايير واضحة.

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة:

- إجراء نفس الدراسة على مديريات أخرى، للتأكد من إمكانية وفاعلية تطبيق التدوير الوظيفي ومدى استعداد الكادر التعليمي لتقبله.
- مقارنة التصورات بين المديريات المختلفة حول التدوير الوظيفي، ما يساهم في بناء تصور وطني شامل يعكس التباينات والفرص على مستوى فلسطين.
- التوسع في موضوع التدوير الوظيفي، ودراسته من وجهات نظر مختلفة في وزارة التربية والتعليم.
- إجراء دراسات مستقبلية تقويمية لقياس أثر تطبيق التدوير الوظيفي فعلياً على أداء المدارس، والتحصيل الدراسي، والتماسك الوظيفي.

المراجع العربية:

- القرآن الكريم
- أبو هولي، منى وصبيح، لينا والعاجز، فؤاد. (2017). مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- أبو مسعود، سماهر وبحر، يوسف. (2010). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة: أسبابها وكيفية علاجها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الأغا، ناريمان. (2022). تصورات مدراء المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي. المجلة الليبية لعلوم التعليم، ع5، 163-200.
- برزوق، ميسم. (2012). درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- بني عودة، محمد. (2022). دور سياسة التدوير الوظيفي في تعزيز الإثراء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاستقلال - أريحا، فلسطين.
- التكالي، ربيعة. (2020). نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية **IJEPS** 39 (57)، 67-91.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2013). المسح الاجتماعي لمحافظة القدس، 2013 النتائج الرئيسية. رام الله - فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2024). كتاب القدس الإحصائي السنوي، 2024. رقم "26". رام الله - فلسطين.
- الحارثي، دلال والشمري، عبد الرحمن. (2020). مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، 34 (2)، 161-181.
- الحبسية، رضية. (2022). التدوير الوظيفي. مجلة إشراق - جامعة نزوى، ع 160 تاريخ الاسترجاع 2025/4/10 https://ishraqa.unizwa.edu.om/article_175590.html

- الحراشنة، رامي. (2023). درجة أهمية التدوير الوظيفي لدى مديري مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الحلبي، المعتصم والمدهون، محمد وبدر، نضال. (2023). التدوير الوظيفي الحكومي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 16(1)، 413-440.
- الخضر، الزين والكودة، أبوزر. (2020). الإدارة المدرسية (نظريات علمية ووظائف عملية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خماسي، راسم. (2019). نحو صياغة رؤية لتنمية الضواحي البلدية في محيط القدس: الزعيم وعناقا والرام وكفر عقب نموذجاً. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية، 8 (30)، 7-40.
- داود، ثريا والشبيني، هانم. (1994). سياسة تدوير العمالة: فلسفته، مزاياه، مشكلاته. التنمية الإدارية. 16 (65)، 28-34.
- ديسلر، جاري. (2016). إدارة الموارد البشرية (تعريب أ.د. محمد سيد أحمد عبد المتعال). المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- الربابعة، فاطمة. (2019). دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. المجلة العربية للنشر العلمي، ع 13، 1-49.
- زعاترة، نمير. (2020). التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- شاهين، ياسر. (2013). واقع ادارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 33 (1)، 37-61.
- شحاتة، حسن والنجار، زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- شحاته، موسى والشافعي، محمد. (1997). المشكلات الإدارية التي تواجه مديري التعليم الثانوي ووسائل التغلب عليها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، القاهرة.
- شقورة، منير وشقورة، ضياء حسن. (2020). تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية: دراسة استشرافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (7)، 274-301.

- عبد ربه، لينا. (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- العذري، محمد ومحمد، صبري. (2020). التدوير الوظيفي مفهوم التدوير-نبذة تاريخية عنه- أهدافه- أهميته- شروطه وضوابطه. المجلة القانونية، 8 (7)، 2329- 2358.
- عزام، أحمد. (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الامنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية (غزة)، غزة.
- علي، إيمان. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة أسيوط، 3 (1)، 134-160.
- علي، عزة. (2018). التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس "دراسة ميدانية بمحافظة قنا". مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 33 (3)، 305-353.
- عمر، أحمد. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- القرموطي، هبة. (2024). أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الأجهزة السياحية الرسمية بمصر. مجلة السياحة والفنادق والتراث، 8 (1)، 188- 208.
- المحاميد، شفاء. (2020). ممارسة 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، عمان.
- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. جمهورية مصر العربية: مكتبة الشروق الدولية.
- مركز البحث والتطوير. (2024).
- موسى، غانم. (1990). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. بغداد: دار الكتب والوثائق.
- النعمانية، غنية. (2013). تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم، (2014). الدليل الاجرائي لمدير المدرسة. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم، (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017- 2022. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم، (2023). دليل الأولويات البحثية الوطنية. فلسطين.

- ADP. (2017, December 5). The Benefits and Challenges of Job Rotation. **Forbes**. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/adp/2017/12/05/the-benefits-and-challenges-of-job-rotation/>
- Al-Khalidi, K & Jassim, I. (2018). The role of job rotation in enhancing administrative reform processes: An analytical study of the views of senior managers at Al-Qadisiyah University. **Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences**, 20(1), 91-113.
- Campion, M., Cheraskin, L., & Stevens, M. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. **Academy of Management Journal**, 37(6), 1518–1542.
- Compliance Prime. (2023, December 10). **What are the 4 types of job rotation models?** Retrieved from <https://www.complianceprime.com/blog/2023/12/10/what-are-the-4-types-of-job-rotation-models/>
- Eltahir, O. (2018). Impact of Job Rotation on Employees' Performance: Case Study Omdurman Ahlia University Employees, Sudan. **GCNU Journal**, 18(39), 582-525.
- Georgantza, A, & Samanta, I. (2017). Education as a means to implement job rotation in a public organization. **International Journal of Strategic Innovative Marketing**, 4(3), 34–40.
- Krejcie, R, & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- McMillan, J & Schumacher, S. (2000). **Research in education: A conceptual introduction (5th ed.)**. Allyn & Bacon.
- Oparanma, A & Nwaeke, L. (2015). Impacts of Job Rotations and Employees' Performances in Manufacturing Companies: Nigeria. **British Journal of Economics, Management & Trade**, 10(2), 1-12.
- Rahman, T, & Solikhah, S. (2016). Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah. **Jurnal Muqtasid**, 7(2), 23-47.
- Santos, R., Baldassarre, M., Bueno da Silva, F., Magalhaes, C., Capretz, L., & Correia-Neto, J. (2019). **Work Design and Job Rotation in Software Engineering: Results from an Industrial Study**. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1906.05365arXiv>
- Suleman, A, Bingab, B, Boakye, K, & Sam-Mensah, R. (2022). Job rotation practices and employees' performance: Do job satisfaction and organizational commitment matter?. **SEISENSE Business Review**, 2(1), 13-27.
- Tarus, B. (2014). Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya. **International Journal of Business and Management**, 9(11), 139-146.
- Valamis. (2025). **Job Rotation: Advantages, Examples, Best Practices**. Retrieved from <https://www.valamis.com/hub/job-rotation>
- Van Wyk, A, Swarts, I & Mukonza, C. (2018). The influence of the implementation of job rotation on employees' perceived job satisfaction. **International Journal of Business and Management**, 13(11), 89-101.

- Widiastutik, N, Rahayu, M, & Juwita, H. (2022). Effect of remuneration and job rotation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. **International Journal of Research in Business and Social Science**, **11**(6), 175-183.
- Windawati, & Aulia, I. (2021). The effect of leadership, organizational culture, and job rotation on teacher performance in public senior high schools in Regional 1 Education Office of South Jakarta Administrative City. **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, **6**(7), 555-562.
- Yu, M. (2025). Impact of job rotation on employees' performance. **Scientific International (Lahore)**, **37**(1), 95-104.

الملاحق

ملحق (1): قرار وزارة التربية والتعليم العالي حول سياسة التدوير الوظيفي عام 2018

ملحق (2): أدوات الدراسة في صورتها النهائية (بعد التحكيم)

ملحق (3): طلب تحكيم أدوات الدراسة وأدوات الدراسة في صورتها الأولية

ملحق (4): قائمة المحكمين

ملحق (5): كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس

ملحق (6): كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير

ملحق (7): جدول تفرغ المقابلات وفقاً للفئات والأنماط (Patterns)

ملحق (8): تصنيف الاقتباسات حسب الفئات

ملحق (1)

قرار وزارة التربية والتعليم العالي حول سياسة التدوير الوظيفي عام 2018

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Deputy Minister

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الوكيل

وزارة التربية والتعليم العالي

الرقم: ٣ / ٩٠ / ١٧٦٠٠

التاريخ: 2018/04/29م

السادة مديرو التربية والتعليم العالي المحترمون،،
تحية طيبة وبعد،،

**الموضوع: تنقلات مديري ومديرات المدارس
للعام الدراسي 2019/2018**

نهديكم أطيب تحية، في إطار الاستعداد للعام الدراسي القادم 2019/2018، نرفق التعليمات الخاصة بالتنقلات الداخلية والخارجية لمديري ومديرات المدارس.

1. لجنة التنقلات في المديرية:
تشكيل لجنة التنقلات على مستوى المديرية وفقاً لآتي كما يلي:
مدير التربية والتعليم العالي/ رئيساً.
مدير الدائرة الإدارية.
مدير الدائرة الفنية.
رئيس قسم متابعة الميدان.
رئيس قسم الشؤون الإدارية.
رئيس قسم الإشراف.
رئيس قسم الرقابة (مراقباً).

2. دراسة حركات النقل من قبل اللجنة المشكلة ضرورة الالتزام بما يلي:

- أن يشمل النقل كل من أمضى عشر سنوات فأكثر في موقعه بحيث يتم أخذ اختياراته بالأماكن التي يرغب فيها وتلبية ما أمكن ضمن المصلحة العامة.
- يستثنى من عملية النقل كل من يتقاعد خلال العام الدراسي القادم 2019/2018.
- تكون حركات النقل الأخرى محدودة وللمصلحة العامة ومبررة، أو بناءً على طلب المدير/ة.
- في حال نقل مدير/ة مدرسة لم يمض على استلامه/ها أقل من ثلاث سنوات يجب أن تكون المبررات مقنعة ومبررة.
- عدم إجراء حركات متكررة للمدير/ة في فترة قصيرة.
- عدم نقل مدير/ة إلى مدرسة عمل/ت فيها سابقاً عند إجراء حركات النقل الجديدة.
- مراعاة السرية في العمل من قبل اللجنة إلى حين إقرار حركات النقل من قبل الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في الوزارة.

Ramallah P.O.Box (576) رام الله ص.ب. Tel: (+972-2-2983299) هاتف: fax:(+972-2-2983254) فاكس:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Deputy Minister



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الوكيل

وزارة التربية والتعليم العالي

3. التنقلات الداخلية: تقوم لجنة التنقلات في المديرية بدراسة حركات النقل الداخلية لمديري ومديرات المدارس ورفعها للإدارة العامة للمتابعة الميدانية، وفق الجدول أدناه في موعد أقصاه 2018/5/3 لقرارها من قبل الإدارة العامة للمتابعة الميدانية.

4. التنقلات الخارجية: العمل على رفع قائمة بأسماء المديرين والمديرات الذين تقدموا بطلبات النقل الخارجية إلى الوزارة، مرفقة بطلبات النقل ليتم دراستها واتخاذ الإجراءات المناسبة لها في موعد أقصاه 2018/5/3.

الرقم	الاسم	رقم الهوية	تاريخ التعيين كمدير	تاريخ استلام المدرسة المنقول منها	مكان السكن	تقييم الأداء		حركة النقل		ميررات النقل
						من	إلى	من	إلى	

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

د. بصري صالح
وكيل وزارة التربية والتعليم العالي



نسخة / معالي وزير التربية والتعليم العالي حفظه الله .
/ الأخ الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية المحترم.
/ السيد مدير عام المتابعة الميدانية المحترم.
/ السيد مدير عام الشؤون الإدارية المحترم.
/ الأتسة مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي المحترمة.
/ السيد رئيس وحدة الرقابة المحترم.

أ.م.أ

ملحق (2)

أدوات الدراسة في صورتها النهائية (بعد التحكيم)



كلية العلوم التربوية

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المدير/ة، المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس"؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) المرفقة.

ترجو الباحثة من حضرتكم قراءة فقرات الأداة، والإجابة عنها بوضع إشارة ✓ أمام الدرجة المعبرة عن رأيكم. علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف يتعامل معها بشكل سرّي لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً ومقدرةً لكم حسن تعاونكم
الباحثة: ايمان مرار

تعريف التدوير الوظيفي:

يعرف التدوير الوظيفي بأنه عملية يتم من خلالها نقل مدير المدرسة من مدرسة الى أخرى من أجل الاستفادة من خبراته في تحسين العمل في مكان جديد، وتشجيع الكوادر المؤهلة وتطوير العمل عن طريق عمل منظم ومخطط مدروس من أجل إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة وتحسين أدائه الوظيفي (الأغا، 2022).

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة ✓ حسب ما هو مناسب:

الجنس: ذكر أنثى

المسمى الوظيفي: مدير معلم

المؤهل العلمي: أدنى من بكالوريوس بكالوريوس أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

هل عملت مع مديري مدارس تم تدويرهم: نعم لا

القسم الثاني: تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح)

يرجى وضع إشارة ✓ أمام الدرجة المعبرة عن رأيكم.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	المحور الأول: أهمية التدوير الوظيفي					
1	يقلل التدوير الوظيفي روتين العمل الإداري لمديري المدارس					
2	يسهم التدوير الوظيفي في إبراز الطاقات الابداعية لمديري المدارس من خلال نقلهم لمدارس أخرى					
3	يكشف التدوير الوظيفي عن نقاط القوة لدى مديري المدارس					
4	يسهم التدوير الوظيفي في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تبادل الخبرات					
5	يعزز التدوير الوظيفي مبدأ التنافس بين المديرين					
6	يدعم التدوير الوظيفي التطوير والتقدم					
7	يساعد التدوير الوظيفي المديرين على التعامل مع التحديات التي تواجههم					
8	يدعم التدوير الوظيفي مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار					
9	يعزز التدوير الوظيفي الرغبة لدى الموظفين بالعمل التعاوني					
10	يساعد التدوير الوظيفي القضاء على البيروقراطية					

					يساهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الاداري	11
					يساعد التدوير الوظيفي في تعزيز الشفافية	12
					المجال الثاني: متطلبات التدوير الوظيفي	
					وجود خطة واضحة ومحددة من قبل وزارة التربية والتعليم	13
					تنظيم واضح لآلية التدوير الوظيفي	14
					وضع أنظمة وتشريعات تتعلق بالتدوير الوظيفي	15
					تدريب المديرين بشكل مستمر لتأهيلهم لعملية التدوير الوظيفي	16
					وجود برامج تدريبية فاعلة تكسب المديرين المهارات الادارية والقيادية لإنجاح التدوير الوظيفي	17
					تحدد معايير واضحة لاختيار المديرين الذين سيتم تدويرهم	18
					وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	19
					اعداد خطة طوارئ للتعامل مع التحديات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ التدوير الوظيفي	20
					متابعة عملية التدوير الوظيفي بشكل مستمر	21
					تقديم تغذية راجعة أولاً بأول حول واقع التدوير الوظيفي للمدير	22
					تقييم مستمر لأداء المديرين أثناء فترة التدوير	23
					المجال الثالث: عوامل نجاح التدوير الوظيفي	
					نشر ثقافة التدوير الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية من قبل الجهات المسؤولة	24
					اختيار التوقيت المناسب للتدوير الوظيفي	25
					تعزيز وعي المجتمع لأهمية التدوير الوظيفي في تحسين جودة التعليم	26
					تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مرن وبما يتناسب مع احتياج كل مدرسة	27
					تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء التدوير الوظيفي	28
					تقديم المديرية توجيهات عملية لمدير المدرسة الذي يتم تدويره	29
					تقبل مدير المدرسة للتدوير الوظيفي	30
					توافر بيانات تساعد مديري المدارس على تسهيل عملهم عند التدوير الوظيفي.	31

القسم الثالث: معيقات تطبيق التدوير الوظيفي

يرجى وضع إشارة ✓ أمام الدرجة المعبرة عن رأيكم.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	نقص الموارد المالية التي تدعم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل فعال					
2	نقص الموارد البشرية التي تدعم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل فعال					
3	الجهد المبذول من قبل مديري المدارس في عملية التدوير الوظيفي					
4	الاعتماد الكبير على المديرين في إدارة المدرسة					
5	غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير					
6	نقص الخبرة لدى مديري المدارس في تطبيق التدوير الوظيفي					
7	إعاقة الاستقرار الإداري في المدارس					
8	قلة دعم المعلمين للتدوير الوظيفي					
9	نقص في تدريب المديرين لتمكينهم من التدوير الوظيفي					
10	نقص في السياسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي					
11	مقاومة مديري المدارس للتغيير ورفض التدوير الوظيفي					
12	انتماء وارتباط المدير بمدرسته الحالية قبل التدوير					
13	اعتبار التدوير الوظيفي نوعا من العقاب					
14	الخوف من فقدان السلطة أو النفوذ					

أداة الدراسة الثانية (المقابلة)

اليوم: _____ التاريخ: _____ مدة المقابلة: _____

معلومات المشارك:

الجنس: ذكر أنثى

المسمى الوظيفي: مدير معلم

المؤهل العلمي: أدنى من بكالوريوس بكالوريوس أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

هل عملت مع مديري مدارس تم تدويرهم: نعم لا

أسئلة المقابلة:

من خلال عملك ومن وجهة نظرك:

- 1- ما أهمية التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- 2- ما المتطلبات الأساسية لتطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- 3- ما العوامل التي تساعد على نجاح التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- 4- ما المعوقات التي تراها تحد من تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- 5- ما المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس في التدوير الوظيفي؟

ملحق (3)

طلب تحكيم أدوات الدراسة وأدوات الدراسة في صورتها الأولية

كلية العلوم التربوية

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحكيم (استبانة ومقابلة)



عنوان الدراسة

"تصورات المعلمين حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس"

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى تصورات المعلمين حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس، من خلال:
 - ✓ أهمية التدوير الوظيفي.
 - ✓ متطلبات التدوير الوظيفي.
 - ✓ عوامل نجاح التدوير الوظيفي.
 - ✓ معوقات التدوير الوظيفي.
 - ✓ أثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمل مع مديري مدارس تم تدويرهم) في استجابات أفراد عينة الدراسة.

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانة ومقابلة

ستقوم الباحثة بدراسة عنوانها "تصورات المعلمين حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة ومقابلة كأداتي دراسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة لجمع المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث التربوي تتشرف الباحثة في أن تضع بين أيديكم هاتين الأداتين لتحكيمها والاسترشاد بأرائكم ومقترحاتكم بشأنها من حيث: مدى انتماء العبارة للمجال الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية، وأي إضافة أو حذف، وأية ملاحظات ترونها مناسبة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: إيمان مرار

اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل

تعريف التدوير الوظيفي:

يعرف التدوير الوظيفي بأنه عملية يتم من خلالها نقل مدير المدرسة من مدرسة إلى أخرى من أجل الاستفادة من خبراته في تحسين العمل في مكان جديد، وتشجيع الكوادر المؤهلة وتطوير العمل عن طريق عمل منظم ومخطط مدروس من أجل إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة وتحسين أدائه الوظيفي (الأغا، 2022).

أدارة الدراسة (1)

الاستبانة

القسم الأول:

يرجى وضع إشارة ✓ حسب ما هو مناسب:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

هل عملت مع مديري مدارس تم تدويرهم: نعم لا

القسم الثاني:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال	وضوح الفقرة	سلامة الصياغة اللغوية	ملاحظات
	المحور الأول: أهمية التدوير الوظيفي				
1	يقلل التدوير الوظيفي روتين العمل الإداري لمديري المدارس				
2	يسهم التدوير الوظيفي في ابراز الطاقات الابداعية لمديري المدارس من خلال نقلهم لمدارس أخرى				
3	يكشف التدوير الوظيفي عن نقاط القوة لدى مديري المدارس				
4	يسهم التدوير الوظيفي في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تبادل الخبرات				
5	يدعم التدوير الوظيفي مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار				
6	يعزز التدوير الوظيفي الرغبة لدى الموظفين بالعمل التعاوني				
7	يساعد التدوير الوظيفي القضاء على البيروقراطية				
8	يساهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الإداري				
9	يعزز التدوير الوظيفي مبدأ التنافس بين المديرين				
10	يساعد التدوير الوظيفي المديرين على التعامل مع التحديات التي تواجههم				

				يساعد التدوير الوظيفي في تعزيز الشفافية	11
				يدعم التدوير الوظيفي التطوير والتقدم	12
				المجال الثاني: متطلبات التدوير الوظيفي	
				وجود خطة واضحة ومحددة من قبل وزارة التربية والتعليم	13
				تنظيم واضح لآلية التدوير الوظيفي	14
				وضع أنظمة وتشريعات تتعلق بالتدوير الوظيفي	15
				تدريب المديرين بشكل مستمر لتأهيلهم لعملية التدوير الوظيفي	16
				وجود برامج تدريبية فاعلة تكسب المديرين المهارات الادارية والقيادية لإنجاح التدوير الوظيفي	17
				وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	18
				تحديد معايير واضحة لاختيار المديرين الذين سيتم تدويرهم	19
				اعداد خطة طوارئ للتعامل مع التحديات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ التدوير الوظيفي	20
				متابعة عملية التدوير بشكل مستمر	21
				تقديم تغذية راجعة أولا بأول حول واقع التدوير الوظيفي للمدير	22
				التقييم المستمر لأداء المديرين أثناء فترة التدوير	23
				المجال الثالث: عوامل نجاح التدوير الوظيفي	
				نشر المديرية لثقافة التدوير الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية	24
				اختيار التوقيت المناسب للتدوير الوظيفي	25
				تعزيز وعي المجتمع لأهمية التدوير الوظيفي في تحسين جودة التعليم	26
				تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مرن وبما يتناسب مع احتياج كل مدرسة	27
				تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء التدوير الوظيفي	28
				تقديم المديرية توجيهات عملية لمدير المدرسة الذي يتم تدويره	29
				تقبل مدير المدرسة للتدوير الوظيفي	30
				توافر بيانات تساعد مديري المدارس على تسهيل عملهم عند التدوير الوظيفي.	31
				المجال الرابع: معايير تطبيق التدوير الوظيفي	

				32	الجهد المبذول من قبل مديري المدارس في عملية التدوير الوظيفي
				33	غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير
				34	نقص الخبرة لدى مديري المدارس في تطبيق التدوير الوظيفي
				35	إعاقة الاستقرار الإداري في المدارس
				36	قلة دعم المعلمين للتدوير الوظيفي
				37	نقص في تدريب المديرين لتمكينهم من التدوير الوظيفي
				38	الافتقار الى سياسات واضحة حول التدوير الوظيفي
				39	مقاومة مديري المدارس للتغيير ورفض التدوير الوظيفي
				40	اعتبار التدوير الوظيفي نوعا من العقاب

أداة الدراسة (2)

المقابلة

تفاصيل المقابلة:

اليوم: التاريخ: مدة المقابلة:

معلومات المشارك:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

هل عملت مع مديري مدارس تم تدويرهم: نعم لا

أسئلة المقابلة:

من خلال عملك ومن وجهة نظرك:

- 1- ما أهمية التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- 2- كيف ترى تأثير التدوير الوظيفي على تطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس وأدائهم؟
- 3- ما المتطلبات الأساسية لتطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- 4- ما العوامل التي تساعد على نجاح التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- 5- ما العقبات التي تراها تحد من تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس؟
- 6- ما المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على العقبات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس في التدوير الوظيفي؟

ملحق (4)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
1	عفيف حافظ زيدان	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس
2	كايد سلامة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3	محمد عوض شعيبات	أستاذ دكتور	أصول وإدارة تربوية	جامعة القدس
4	محمود أبو سمرة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة القدس
5	أشرف محمد أبو خيران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
6	إيناس عارف ناصر	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس
7	محسن عدس	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس
8	خولة العلاونة	دكتور	أصول التربية	جامعة البلقاء التطبيقية
9	زيد القيق	دكتور	إدارة تربوية	مدير عام مدارس الإيمان
10	يوسف فهمي حرفوش	دكتور	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم

ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2025/1/15

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
ضواحي القدس

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة ايمان رفيق امين مزارر ورقمها الجامعي (22220144) من تخصص ماجستير الادارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته في مديرية

تربية ضواحي القدس "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد البرنس

أ.د. محمود أبوسمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
National Centre for Examination, Measurement
and Educational Evaluation.



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



الرقم: و ت / 1 / 12 / 1761
التاريخ: 2 / 4 / 2025م

السيد مدير عام التربية والتعليم/ ضواحي القدس المحترم
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة إيمان رفيق أمين مرار

نهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة القدس حيث تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي لإجراء دراسة بعنوان: "تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس". وستوزع الباحثة رابط استبيان محوسب، بالإضافة إلى إجراء مقابلات عبر الهاتف مع عينة من مديري/ات ومعلمي/ات المدارس الحكومية في مدارس مديرية (ضواحي القدس). تكملاً بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل المهمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

م. جهاد دريدي


/ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: الأخ مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.
د. نداء فوزي ازحيان المحترمة/ المشرفة على الدراسة.
الباحثة إيمان مرار المحترمة- بريد إلكتروني eman.morarr@students.alquds.edu

د. مطر



Ramallah Tel (02-2969348) Fax (02-2969399)

ملحق (7)

جدول تفريغ المقابلات وفقاً للفئات والأنماط (Patterns)

عدد المقابلات (20)

النمط	الأول	الثاني	الثالث
التكرار	20-10	9-2	1
مسمى التكرار	الأغلبية	البعض	فرد واحد

تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية حول التدوير الوظيفي للمديرين ومعيقاته في مديرية تربية ضواحي القدس

الفئة	البيانات	التكرارات	النمط ونوعه
أهمية التدوير الوظيفي	التجديد المهني	14	التدوير الوظيفي
	نقل وتبادل الخبرات	13	كوسيلة للتنمية
	تطوير الأداء الإداري	11	المهنية والإدارية
	توزيع الكفاءات الادارية بشكل عادل	10	
	كسر الروتين	9	كسر الجمود
	فرص للمعلمين للتغيير وإثبات الذات	8	وتحفيز التغيير
	عدم احتكار الخبرة في نفس المدرسة	5	والإبداع
	نقل وتعزيز الإبداع	4	
	التخلص من التملك الوظيفي للمديرين	2	
	التخلص من التسلط الإداري	1	تعزيز العدالة
متطلبات التدوير الوظيفي	التخلص من العلاقات غير المهنية	1	المهنية
	وجود قانون واضح	12	التهيئة والتنظيم
	التهيئة المسبقة والتدريب	11	المسبق
	وجود خطة واضحة	5	التخطيط العادل
	العدالة في التطبيق	6	والمنهجي
	تقييم أداء المديرين	3	
	عمل دراسة للواقع والظروف	2	
	تدريب المعلمين حول التدوير	1	الدعم المهني
	الربط بين المدير والمدرسة الجديدة	1	والمتابعة

	1	المتابعة الدورية من الوزارة	
تهيئة بيئة داعمة وثقافة مؤسسية إيجابية	6	نشر ثقافة التدوير داخل المدرسة	عوامل نجاح التدوير الوظيفي
	6	دعم المديرية للمدير	
	6	مراعاة احتياج كل مدرسة	
	5	تقبل المدير للتدوير	
	5	العدالة في التطبيق	
التخطيط المدروس	1	أن يتم التدوير حسب الخطة	
	1	ربط المدير بالمدرسة الجديدة قبل التدوير	
	1	اتخاذ اجراءات بعد تقييم المديرين	
مقاومة التغيير	15	عدم تقبل المدير للتغيير	معيقات تطبيق التدوير الوظيفي
معيقات بيئية وجغرافية وإدارية	5	الفروقات بين المدارس من حيث الامكانيات	
	5	معيقات جغرافية وتنتقل	
	3	التملك الوظيفي	
	3	معيقات أمنية	
	2	الواسطة والمحسوبية	
غياب التشريع وخلل العلاقات المهنية	1	وجود علاقات غير مهنية	
	1	عدم وجود قانون واضح	
	1	حدوث خلافات بين المديرين	
	1	الانتقال الى مدرسة ذات امكانيات بسيطة	
إجراءات تمهيدية	10	التمهيد المسبق ونشر الوعي والثقافة	مقترحات لحد من معيقات تطبيق التدوير الوظيفي
إجراءات داعمة	8	دراسة خصوصية كل مدرسة	
	5	توفير الدعم والمتابعة بعد النقل	
	3	تأهيل المديرين وتدريبهم	
	3	ابراز قصص نجاح للمديرين الذين تم تدويرهم	
	3	مشاركة المعلمين والمديرين في اتخاذ القرار	
	2	تقديم حوافز مادية ومعنوية	
	2	عمل تقييم دوري للمديرين	
	2	تقييم النظام بشكل دوري ودراسة الأثر	
مبادئ تطبيقية	1	مراعاة الشفافية والنزاهة	
	1	عمل دراسات حول التدوير	
	1	التطبيق حسب الحاجة وليس بشكل الزامي	

ملحق (8)

تصنيف الاقتباسات حسب الفئات

الفئة	البيانات (الرموز)	الاقتباس
أهمية التدوير الوظيفي	التجديد المهني	"من خلال الانتقال الى بيئة جديدة والتعامل مع كادر جديد يقوم المدير بتطوير وتعلم أساليب جديدة" "في بعض الحالات، المدير يصل إلى مرحلة يشعر فيها أنه أنجز كل شيء ولم يعد لديه ما يقدمه في المدرسة"
	نقل وتبادل الخبرات	"يعتبر التدوير الوظيفي وسيلة مهمة لنقل الخبرات الادارية المتنوعة بين المدارس"
	تطوير الأداء الإداري	"في كل بيئة جديدة يتطور المدير قيادياً ويتعلم من الاختلافات"
	توزيع الكفاءات الادارية بشكل عادل	"توزيع المديرين الأقل كفاءة بشكل عادل على المدارس يقلل الضرر"
	كسر الروتين	"يساعد في الحد من الجمود الإداري وكسر الروتين"
	فرص للمعلمين للتغيير وإثبات الذات	"إذا كانت في حرازية بين المعلم والمدير في بعض الجوانب، ممكن تغيير المدير يغير نفسية المعلم" "التغيير في القيادة قد يحفز المعلمين على إعادة إثبات أنفسهم"
	عدم احتكار الخبرة في نفس المدرسة	"مهم لأنه يساعد في عدم احتكار الخبرات في مدارس محددة، وبالتالي يوجد مدارس قوية ومدارس ضعيفة" "بعض المدراء يمتلكون مهارات متميزة، ولو تم تدويرهم سنويًا لتحسنت المدارس"
	نقل وتعزيز الإبداع	"ويعتبر التغيير صحي لأن البقاء في نفس البيئة يقتل الإبداع للمدير والموظفين ايضاً" "ممكن أن يجد أفكار جديدة حسب البيئة الجديدة."
	التخلص من التملك الوظيفي للمديرين	"للأسف، في كثير من مدارسنا، يشعر المدير وكأن المدرسة ملك خاص له وليس جزءاً من مؤسسة تعليمية"
	التخلص من التسلط الإداري	"مهم التدوير، لأنه يوجد مدراء متسلطين ويصعب التقاهم معهم"
التخلص من العلاقات غير المهنية	"في مدراء ببيعوا شللية مع معلمين ويتحيزوا لهم"	
وجود قانون واضح	"قانون واضح يبين عدد سنوات إدارة المدير لكل مدرسة، أسس التدوير، معايير الاختيار"	
التهيئة المسبقة والتدريب	"المدراء لا يتقبلون التغيير لأنهم غير مهيين نفسياً ومهنيًا له" "عند تطبيق التدوير سابقاً، كان فجائيًا ولم يُمهّد له، مما سبب رفضًا واسعاً"	

"عمل دورات للمديرين كيف يتعاملوا مع الأزمات والبيئة الجديدة"		متطلبات التدوير
"يجب أن يكون هناك خطة واضحة ومدروسة قبل تطبيق التدوير"	وجود خطة واضحة	الوظيفي
"لا بد من الشفافية وعدم وجود محسوبيات في تطبيق التدوير"	العدالة في التطبيق	
"إجراء تقييم دوري لأداء المديرين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة"	تقييم أداء المديرين	
"دراسة تقدير المدير و علاقاته الاجتماعية بالمجتمع المحلي و حل مشاكل الطالبات و الأهالي"	عمل دراسة للواقع والظروف	
"يخضع المعلمين لدورات تدريبية لأنهم يحبون الروتين"	تدريب المعلمين حول التدوير	
"توفير معلومات للمدير عن المدرسة الجديدة حتى يعرف إلى أين سيذهب"	الربط بين المدير والمدرسة الجديدة	
"يجب أن يكون في دعم الوزارة ومتابعة دورية من الوزارة"	المتابعة الدورية من الوزارة	
"لا يجب أن يُنظر للتدوير على أنه نقل فقط، بل على أنه تطوير للمؤسسة"	نشر ثقافة التدوير داخل المدرسة	
"يجب أن يكون في توضيح ليش صار التدوير"		
"ضرورة وجود بيئة داعمة من قبل مديرية التربية"	دعم المديرية للمدير	
"يجب دراسة وضع المدرسة واحتياجاتها، لأنه هناك فروقات بين المدارس"	مراعاة احتياج كل مدرسة	عوامل نجاح التدوير الوظيفي
"أهم شرط لنجاح التدوير هو تقبل المدير للنقل"	تقبل المدير للتدوير	
"إذا طبق على الجميع وكان لأهداف معينة وطبق لخدمة المدرسة، بتوقع انه ينجح"	العدالة في التطبيق	
"وان تتم عملية التدوير بشكل مدروس وليس عشوائيا"	أن يتم التدوير حسب الخطة	
"ضروري توفير معلومات عن البيئة التي سينتقل إليها"	ربط المدير بالمدرسة الجديدة قبل التدوير	
"التربية يجب أن تحاسب المدير الذي يكرر نفس الأخطاء في كل مدرسة"	اتخاذ اجراءات بعد تقييم المديرين	
"المدراء الذين تدوروا طلعوا على الوزارة واحتجوا"	عدم تقبل المدير للتغيير	
"الفروقات الكبيرة في بيئات المدارس تعيق التدوير"	الفروقات بين المدارس من حيث الامكانيات	
"رفض المدير التدوير بسبب بعد المسافة"	معيقات جغرافية وتقل	
"لدى المديرين نوع من حب الذات والمنصب والكرسي والمكان"	التملك الوظيفي	معيقات تطبيق التدوير الوظيفي
"المواصلات والحواجز تعيق انتقال بعض المدراء"	معيقات أمنية	
"تدخل الوساطة يعيق عملية التدوير"	الوساطة والمحسوبية	
"وجود حساسية بين المدراء والعلاقة الاجتماعية"	وجود علاقات غير مهنية	

"عدم وجود قانون واضح"	عدم وجود قانون واضح	
"حدثت خلافات بين المديرين، وبعضهم توقف عن الحديث مع بعض بسبب التدوير"	حدوث خلافات بين المديرين	
"لما المدير يترك مدرسة مجهزة بالكامل، ويذهب لأخرى عادية يشعر بالتراجع"	الانتقال الى مدرسة ذات امكانيات بسيطة	
"ما يسووا تدوير فجأة، التمهيد ضروري"	التمهيد المسبق ونشر الوعي والثقافة	
"يجب مراعاة ظروف المدرسة الجديدة حتى لا يُعتبر التدوير تراجعاً."	دراسة خصوصية كل مدرسة	
"وتنفيذ زيارات ميدانية للمتابعة الدائمة والاحذ بعين الاعتبار البيئة السابقة والبيئة الجديدة للمدير"	توفير الدعم والمتابعة بعد النقل	
"على الوزارة تقديم دورات تدريبية قبل التدوير"	تأهيل المديرين وتدريبهم	
"على الوزارة تقديم نماذج نجاح لمدراء تم تدويرهم ونجحوا"	ابراز قصص نجاح للمديرين الذين تم تدويرهم	
"عمل تغذية راجعة من معلمي المدارس عن مديرهم و الاحذ بعين الاعتبار هذه البيانات في عملية التدوير"	مشاركة المعلمين والمديرين في اتخاذ القرار	
"المدير لازم يتم تشاوره وإعطاؤه خيارات أفضل من الموجود فيها"		
"زيادة رتبة او مردود مالي"	تقديم حوافز مادية ومعنوية	
"التقييم الواقعي للمدراء ضروري لتحديد من يستحق البقاء"	عمل تقييم دوري للمديرين	
"تقييم دوري لتجرب التدوير وتعديل السياسات بناء على التغذية الراجعة"	تقييم النظام بشكل دوري ودراسة الأثر	
"التأكد من النزاهة في عملية التدوير"	مراعاة الشفافية والنزاهة	
"لما تدرس الموضوع في الميدان بعدها بتصير تحكي معززة بأمور تطويرية"	عمل دراسات حول التدوير	
"تطبق التدوير حسب الحاجة مش بشكل إلزامي دائم"	التطبيق حسب الحاجة وليس بشكل إلزامي	

مقترحات للحد من معيقات تطبيق التدوير الوظيفي

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قرار وزارة التربية والتعليم العالي حول سياسة التدوير الوظيفي عام 2018	83
2	أدوات الدراسة في صورتها النهائية (بعد التحكيم)	85
3	طلب تحكيم أدوات الدراسة وأدوات الدراسة في صورتها الأولية	90
4	قائمة المحكمين	96
5	كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس	97
6	كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير	98
7	جدول تفرغ المقابلات وفقاً للفئات والأنماط (Patterns)	99
8	تصنيف الاقتباسات حسب الفئات	101

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
3.1- أ	خصائص العينة الديموغرافية	34
3.1- ب	خصائص العينة الديموغرافية	35
3.2	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات محارو الاستبانة مع الدرجة الكلية	37
3.3	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة	38
4.1	تفسير المتوسطات الحسابية	41
4.2	تفسير الأنماط (Patterns) والتكرارات للبيانات النوعية (المقابلات)	42
4.3	تفسير البنود والمضامين للبيانات النوعية في تحليل المحتوى	42
4.4	المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية والدرجات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي للمديرين (الأهمية، المتطلبات، عوامل النجاح) مرتبة تنازلياً	43
4.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أهمية التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس	44
4.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال متطلبات التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس	46
4.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عوامل نجاح التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس	48
4.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية ضواحي القدس	50
4.9	نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير الجنس	52
4.10	نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	53
4.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	54
4.12- أ	نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	54

55	نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4.12- ب
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4.13- أ
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4.13- ب
56	نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4.14
57	نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي لمديري المدارس (أهميته، متطلباته، عوامل نجاحه) تبعاً لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم	4.15
58	نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس	4.16
59	نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	4.17
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4.18
60	نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4.19
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4.20
61	نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4.21
61	نتيجة اختبار "ت" للفروق في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير العمل مع مديري مدارس تم تدويرهم	4.22

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	إجازة الرسالة	
	الإهداء	
أ	إقرار	
ب	شكر وعرهان	
ت	الملخص	
ث	الملخص باللغة الانجليزية	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
4	أسئلة الدراسة	1.3
4	فرضيات الدراسة	1.4
6	أهداف الدراسة	1.5
6	أهمية الدراسة	1.6
7	حدود الدراسة	1.7
7	مصطلحات الدراسة	1.8

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

9	الإطار النظري	2.1
10	التدوير الوظيفي	2.1.1
17	مديري المدارس	2.1.2
19	واقع التعليم في ضواحي القدس	2.1.3
21	الدراسات السابقة	2.2
21	الدراسات العربية	2.2.1
27	الدراسات الأجنبية	2.2.2

31	التعقيب على الدراسات السابقة	2.2.3
----	-------	------------------------------	-------

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

33	منهجية الدراسة	3.1
34	مجتمع الدراسة	3.2
34	عينة الدراسة	3.3
35	أدوات الدراسة	3.4
36	صدق وثبات أدوات الدراسة	3.5
38	متغيرات الدراسة	3.6
39	إجراءات الدراسة	3.7
40	المعالجة الإحصائية للبيانات	3.8

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

43	نتيجة السؤال الأول	4.1
49	نتيجة السؤال الثاني	4.2
52	نتيجة السؤال الثالث	4.3
62	نتيجة السؤال الرابع	4.4

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

63	تمهيد	5.1
63	مناقشة نتائج الدراسة	5.2
63	مناقشة نتيجة السؤال الأول	5.2.1
68	مناقشة نتيجة السؤال الثاني	5.2.2
69	مناقشة نتيجة السؤال الثالث	5.2.3
74	مناقشة نتيجة السؤال الرابع	5.2.4
75	التوصيات	5.3
76	مقترحات لدراسات مستقبلية	5.4

77	المراجع
104	فهرس الملاحق
105	فهرس الجداول
107	فهرس المحتويات