

التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة

الطائف

The career rotation and its relation to the administrative development of the leaders of general education schools in Taif

إعداد

أ. أسماء عوض الله الشيبتي

باحثة ماجستير إدارة تربوية

كلية التربية جامعة الطائف

د. شدى إبراهيم فرج

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك - كلية التربية -

جامعة الطائف

التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف

أ. أسماء عوض الله الشيبتي

باحثة ماجستير إدارة تربوية

كلية التربية جامعة الطائف

د. شدى إبراهيم فرج

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك - كلية التربية -

جامعة الطائف

الملخص

هدف البحث إلى التعرف عن درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، وكذلك التعرف على مستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف التعليمية، أعد البحث وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من قائدات مدارس التعليم العام في مدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية في العام ١٤٣٩ هـ، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة البحث المكونة من (١٤٢) قائدة تربوية من مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، وتوصل البحث إلى أن درجة التدوير الوظيفي من وجهة نظر قائدات المدارس في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى التطوير الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية، وجدت فروق بين متوسطات استجابة قائدات المدارس لدرجة التدوير الوظيفي وفقاً للمؤهل العلمي في اتجاه الحاصلات على مؤهل بكالوريوس فأعلى، ولا توجد فروق بين متوسطات استجابة قائدات المدارس لدرجة التدوير الوظيفي وفقاً لسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، وكذلك عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة قائدات المدارس لمستوى التطوير الإداري وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها العمل على رفع مستوى التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، والعمل على إعادة تصميم وظائف القيادة المدرسية، وتطوير النظم والإجراءات بإدارة التعليم بمدينة الطائف، وكذلك تعزيز استراتيجية التطوير الوظيفي وبناء منظومة لتدريب وتطوير قدرات قائدات المدارس، والعمل على تعزيز مستوى التطوير الإداري المرتفع لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.

الكلمات المفتاحية: تناوب الوظائف - التطوير الإداري - قائدات المدارس - الإدارة المدرسية.

Abstract

The career rotation and its relation to the administrative development of the leaders of general education schools in Taif

The aim of the research was to identify the degree of career rotation among the leaders of general education schools in Taif, as well as to identify the level of administrative development among the leaders of general education schools in Taif city and to reveal the correlation between the degree of application of career rotation and the level of administrative development among the leaders of general education schools in Taif. The study was conducted according to correlative descriptive method. The study society consisted of the leaders of general education schools in Taif city, Saudi Arabia in 1439H. A questionnaire was designed for the sample of 142 educational leaders And the level of administrative development in general education schools in Taif was high. There were differences between the averages of the response of school leaders to the degree of career rotation according to And there is no difference between the average response of the school leaders to the degree of career rotation according to the years of experience and the educational stage, as well as the absence of differences between the responses of the leaders of schools to the level of administrative development According to scientific qualifications, years of experience and the academic stage, as well as the absence of a correlation between the degree of career rotation and the level of administrative development of the directors of general education schools in Taif.

In light of the results achieved, a number of recommendations were made, including raising the level of career rotation among the leaders of public education schools in Taif, redesigning school leadership functions, developing the systems and procedures of the education administration in Taif, A system to train and develop the capabilities of school leaders, and work to enhance the level of high administrative development among the leaders of general education schools in Taif.

Keywords: career rotation - administrative development - school leaders- school management.

المقدمة:

تميز العصر الحديث بالانفتاح والتغيرات المتلاحقة وتبني استراتيجيات وأساليب حديثة للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة، وإدخال تغييرات تساعد على التطوير في جميع الجوانب بصفة عامة، وعلى العملية التربوية بصفة خاصة. فالإدارة التربوية اهتمت باتجاه حديث في الإدارة المدرسية، فلم تعد شؤون المدرسة تسير بشكل روتيني، بل أصبح محور عمل هذه الإدارة متمركز حول الطالب وتوفير الإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه من جميع الجوانب العقلية والبدنية والنفسية وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (عساف، ٢٠٠٥ : ٣).

لذا فإن إحداث تغيير شامل في مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة يساهم في تصحيح وضعها، ومنحها من أسباب القوة ما يستطيع أن يؤثر في حياة المجتمع من خلال انتهاج الأساليب والاستراتيجيات الحديثة وبالتالي يكون له أثر على جهود المدارس، وتكون إدارة هذه المدارس مسؤولة عن ملاحقة التقدم والتغير السريع والتكيف معه، وذلك يتطلب وجود قادة على مستوى هذه المسؤولية.

إن من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي انتهجت لتطوير أداء القادة فيها هي استراتيجية التدوير الوظيفي؛ حيث يعد التدوير الوظيفي مطلباً مهماً لتطبيق مبدأ الإدارة الآمنة، وبخاصة في الجهات التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد الإداري، نتيجة لبقاء الشخص في وظيفته لمدة طويلة (المدرع، ٢٠١٤ : ٣).

ولتحقيق العدالة لدى منسوبي التعليم، نجد أن مدارس التعليم الأساسي في بعض البلدان مثل الصين ابتداء من عام (٢٠١٧) يتم اختيار المعلم المتميز على مستوى المقاطعة بناء على تقييم أدائه المهني، وأن يكون لديه خبرة في العمل في مدرستين أو أكثر، ومدة العمل في كل مدرسة كحد أدنى ثلاث سنوات، أو تكون ست سنوات في مدارس ريفية (Guilin,2018,135-136). وذلك ما يؤكد ضرورة تبادل الخبرات في مدارس التعليم العام.

ونظراً لأهمية تنمية وتطوير الكوادر القيادية في المنظمات التعليمية بصفة خاصة؛ نجد أن التدوير الوظيفي له دور مهم في عملية التطوير الإداري؛ لذا فإن هذا البحث تناول التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام للبنات بمدينة الطائف.

مشكلة البحث:

يتوقف نجاح قائدة المدرسة على ما تمتلكه من مهارات قيادية تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، وهي من المقومات الأساسية التي تمكنها من إجراء التطوير في البيئة المدرسية بما يتلائم مع التطورات في البيئة الخارجية للمدرسة (الشهري، ٢٠١٧ : ٤).

ونظراً لأهمية التغيير والتطوير، وإصلاح العملية التعليمية والإبداع والابتكار الذي يرقى بالمنتج التعليمي (الرشيدي، ١٤٣٥ : ١). وما اشارت به توصيات دراسة بدر (٢٠١٦) من أن التطوير المستمر لآليات التدوير الوظيفي من أجل تحسين أداء وقدرات الموظفين؛ هو ما يساعد على زيادة إنتاجية وفعالية العمل.

وتأكيداً لمبدأ التغيير من أجل التطوير، وما اشارت به نتائج دراسة: الشريف (٢٠١١) إلى أن التدوير الوظيفي يؤثر على تطوير الأداء الإداري بدرجة كبيرة، ودراسة أحمد ومحمد (٢٠١٣) التي أشارت إلى إمكانية تعميم تأثير التدوير الوظيفي وانعكاساتها في تطوير وتنمية الموارد البشرية لتشمل نواحي أداء المنظمات المختلفة بغض النظر عن طبيعتها، وكذلك دراسة الشريف (٢٠١١) والتي اشارت إلى أن التدوير الوظيفي يؤثر على تطوير الأداء الإداري تأثيراً إيجابياً في المؤسسات التعليمية، وكذلك نتائج دراسة الحببشي (٢٠٠٨) التي أشارت إلى تحسن عالي لدى (٦٨,٦٨%) من عينة البحث في مستوى أدائهم الوظيفي نتيجة للتدوير الوظيفي.

وبما أن التقدم بالإدارة المدرسية يحتاج إلى التغيير لإجراء التطوير المنشود، لذلك يتوجب على إدارات التعليم الارتقاء بالخدمات التعليمية التي تقدم، وزيادة كفاءة العمل المدرسي (حمدان، ٢٠٠٥ : ٤٤)، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة الزهراني والقحطاني (٢٠٠٩) بأن حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالجوانب التالية: الطلاب، بيئة العمل، العاملين بدرجة عالية.

وإدراكاً لأهمية التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، ولقلة المصادر العلمية التي تناولت مثل هذا الموضوع الذي لم يحصل على القدر الوافي من الدراسات والبحوث العلمية رغم تطبيقه في مجالات أخرى غير المجال التربوي، وكذلك تطبيقه أيضاً في الدول المتقدمة، وانطلاقاً من الرغبة في المساهمة في التحسين والتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، ونظراً لعدم وجود دراسة - حسب علم الباحثان - تطرقت إلى المتغيرين معاً عدا دراسة الزهراني وإبراهيم (٢٠٠٩) التي اقتصرت على دور وكلاء ومدراء مدارس التعليم العام للبنين بمدينة جدة فقد تناول هذا البحث أسلوب التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. لذا يحاول البحث الحالي الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما العلاقة بين التدوير الوظيفي والتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام للبنات بمدينة الطائف؟

أسئلة البحث:

١. ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف؟
٢. ما مستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ في درجة التدوير الوظيفي والتي تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، المرحلة الدراسية) ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ في مستوى التطوير الإداري والتي تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، المرحلة الدراسية) ؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين التدوير الوظيفي والتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف؟

أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث من خلال أهميته العلمية والعملية وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تأتي الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يركز على موضوع اكتسب أهميته من دوره في العملية التربوية؛ إذ يشكل موضوع التدوير الوظيفي أهم الأمور التي تركز عليها عملية التطوير الإداري، لذلك ستتحدد الأهمية في الآتي:

١. تناولها لموضوع هام، وحيوي يمثل بيئة تنظيمية في عملية التطوير الإداري.
٢. حداثة الموضوع في البيئة التعليمية السعودية: فموضوع التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام إضافة للمكتبة العربية نتيجة ندرة الدراسات العربية التي تناولت علاقة التدوير الوظيفي بالتطوير الإداري، وتحسين المهارات القيادية لقائدات المدارس في التعليم العام.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تأتي الأهمية العملية لهذا البحث من نتائجه فقد تفيد نتائج هذا البحث:

١. قائدات المدارس في التعليم العام بمدى أهمية التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري، والذي يمكنهن من ممارسة أدوارهن القيادية بفعالية أكثر.
٢. قد يشكل هذا البحث نقطة انطلاق لأبحاث، ودراسات حديثة في التطوير الإداري.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على المحددات التالية:

- المحددات الموضوعية: التعرف على علاقة التدوير الوظيفي بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظرهن.
- المحددات المكانية: مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي للبنات بمدينة الطائف.
- المحددات الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٣٨هـ - ١٤٣٩هـ).
- المحددات البشرية: قائدات مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي للبنات بمدينة الطائف.

مصطلحات البحث:

اشتمل البحث على المصطلحات التالية:

التدوير الوظيفي:

عُرف التدوير الوظيفي على أنه تحريك منظم للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى حيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير الموظفين القائمين عليها مما يمنح الموظف الفرصة لأداء وظائف مختلفة (الشريف، ٢٠١١: ٧١٥).

ويُعرف التدوير الوظيفي إجرائياً بأنه: انتقال قائدة المدرسة خلال فترة عملها من موقع وظيفي إلى موقع وظيفي آخر بهدف الإلمام بالمهام والمسؤوليات الخاصة بالإدارة المدرسية. ويقاس بالدرجة التي تحصل عليها المستجيبة من خلال الإجابة على فقرات الجزء الخاص بالتدوير الوظيفي في الاستبانة.

التطوير الإداري:

عُرف التطوير الإداري على أنه إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري في أي منظمة، وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة" (الشريف، ٢٠١٣: ١).

ويُعرف التطوير الإداري إجرائياً: بأنه جهود مخطط له يهدف إلى إدخال تغييرات إيجابية في أنظمة الإدارة المدرسية بشكل عام، وفي تطوير منسوبات المدرسة من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ويقاس بالدرجة التي تحصل عليها المستجيبة من خلال الإجابة على فقرات الجزء الخاص بالتطوير الإداري في الاستبانة.

أدبيات البحث:

أولاً: التدوير الوظيفي:

مفهوم التدوير الوظيفي:

يُعرف التدوير الوظيفي بأنه: ذلك النقل المخطط من وظيفة إلى وظيفة أخرى بهدف تطوير الأداء، وكذلك تعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس بين الموظفين في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في التعليم (بدر، ٢٠١٦ : ١٦).

كما عُرف بأنه: تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف، بهدف اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت وإذا تمهأت الفرص المناسبة لعملية التدوير بشكل مخطط ومرسوم أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مميزة للموظفين، وبالتالي تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض وتحقيق الرضا لدى الموظف (ماهر، ٢٠٠٩ : ٢١٧).

وأيضاً عُرف بأنه: النهج العملي الذي تتبعه المنظمة لتناوب الموظفين داخلها في الأقسام المختلفة أو بين الإدارات المختلفة خلال فترات زمنية محددة، مما يساعد على إثراء وتوسيع معارف أولئك الموظفين وخبراتهم حول المهام الوظيفية، وذلك بطريقة مخطط لها مسبقاً (Mohan, 2015: 209).

ومن خلال تلك التعريفات يمكن تعريف التدوير الوظيفي لقائدات مدارس التعليم بأنه: أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل القائدة من مدرسة إلى أخرى خلال فترات زمنية محددة وبصفة دورية، بهدف تنمية معارفهن ومهاراتهن وخبراتهم، وذلك لأداء الأعمال الخاصة بالإدارة المدرسية التي تحقق أهداف المدرسة، مما يؤدي إلى الارتقاء بالمنتج التعليمي.

أهداف التدوير الوظيفي:

تهدف عملية التدوير الوظيفي إلى:

١. تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية، ودعمت ذلك نتائج دراسة الحبيشي (٢٠٠٨) التي أشارت بان عملية التدوير الوظيفي تعد أساساً لتحسين أداء المنظمة بدرجة كبيره جداً؛ وذلك من خلال تحسن أداء الموظفين فيها.
٢. الخروج من دائرة الركود السائد لدى قادة المدارس والقضاء على فكرة ملكيه القائد للوظيفة (عزام، ٢٠١٣ : ١٣).
٣. مكافحة الفساد الإداري، وأيدت ذلك نتائج دراسة الشريف (٢٠١١) التي أشارت أن التدوير الوظيفي يساعد على القضاء على الفساد الإداري بدرجة كبيرة، وان التدوير الوظيفي يستخدم كأداة وقائية تحول دون تفشي الفساد الإداري داخل المنظومة التعليمية بدرجة كبيرة.
٤. رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء قادة المدارس عن طريق إكسابهم مهارات وخبرات جديدة (بدر، ٢٠١٦ : ٣٢).

أهمية التدوير الوظيفي :

تعود أهمية التدوير الوظيفي لإشباع حاجات القادة والموظفين، وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة واكسابهم خبرات متنوعة، كما يقضي على مشاعر الملل والرتابة لدى الموظفين بسبب ممارسة مهام وظيفة معينه لسنوات طويلة (المدرع، ٢٠١٤ : ١٨).

وهذا ما أكدته نتائج دراسة أبو صبحه (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة التي ترفع من قدرتهم الإبداعية، والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى دور هذا التدوير في القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية؛ كذلك هو مناسب لجميع الوظائف الادارية، وكذلك دراسة القحطاني (٢٠١١) والتي أشارت إلى أن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية يساهم في إتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة، ويساعد الموظفين على الإلمام بمهام المنظمة، وكذلك دراسة الفواز (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن الابداع الإداري مدخل لتطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج، وأوصت بإنشاء بنوك أو ما يسمى بحاضنات الابداع تعمل على مساعدة المبدعات من القائدات، كما أوصت بضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمدارس فيما يخص تشجيع الابداع وتحفيزه لدى قائدات المدارس الابتدائية.

فالتدوير الوظيفي يساعد المنظمة في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في الموظفين، ويساهم في تطوير إجراءات وأساليب العمل، وكذلك تهيئة المنظمة للتكيف مع التغييرات السريعة للعصر الحديث في مجالات العمل، والكفاءة الإنتاجية مما يكسبها ميزة تنافسية (مانع، ٢٠١٢ : ١٣)، وذلك ما أيدته نتائج دراسة بدر (٢٠١٦) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي، وبين الكفاءة الإنتاجية.

وأشارت نتائج دراسة بايجل (Paigel, 2007) التي تعد إرشادية بالنسبة لأولئك الذين يحاولون التأكد من زيادة رأس المال والطاقة المستثمرة في برامج تناوب الوظائف، وبالتالي دعم الأهداف التنظيمية من الإعداد لرتبيات تنظيمية وسياسات منظمة (العوامل الهيكلية).

إيجابيات التدوير الوظيفي:

تساعد عملية التدوير الوظيفي في التالي:

١. توزيع الموظفين حسب احتياج العمل وإلمامهم بالمهام الخاصة بكل إدارة.
٢. تدريب الموظفين أثناء الخدمة.
٣. معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير في العمل وإيجاد الحلول المناسبة بأسرع وقت ممكن.
٤. معالجة حالات الطوارئ في الإدارة كغياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.
٥. بناء الموظف الشامل والذي يعتبر مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة (عزام، ٢٠١٣ : ١٥).

مما سبق نجد أن من إيجابيات التدوير الوظيفي للقائدات هو اكتسابهن خبرات جديدة ومتنوعة وكذلك تنمية الدافعية لديهن، والاستفادة من العمل بتنوع الأنماط القيادية مما يؤدي إلى زيادة الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس، كذلك تنقية المدارس من التبدل الوظيفي الناتج عن احتكار منصب قائدة المدرسة لسنوات طويلة، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة.

سلبيات التدوير الوظيفي:

إن كل فكرة أو استراتيجية قد تحمل من الإيجابيات والسلبيات، ولكن يجب أن نحرص على ألا تكون هذه السلبيات مدعاة إلى عدم التجربة من الأساس، فقد تكون فوائد تطبيق تلك الفكرة أعم وأشمل، وهذا ما ينطبق على مبدأ التدوير الوظيفي (اليوسف، ١٤٣٣ هـ : ١). ومن السلبيات التي يمكن ذكرها التالي:

١. افتقار بعض القيادات للخبرات اللازمة التي تكتسب عن طريق ممارسة العمل لفترة طويلة.
٢. انعكاس نوع من عدم الاستقرار في المناخ التنظيمي نتيجة تعاقب القيادات الإدارية، وتنوعها مما قد يؤدي بالأفراد إلى حالة من الضجر وقلة الدافعية (فلاته، ٢٠١١ : ٣٢).

وقد أشارت دراسة محسن ونواز وخان (Mohsan & Nawaz & Khan, 2012) إلى أن تدوير الموظفين في وظائف مختلفة في مختلف الإدارات يقل لديهم مستوى الدافعية، والتحفيز بينما يزداد الالتزام والمشاركة في وظائفهم الخاصة.

٣. إحلال الموظف غير كفء بموظف كفء، وما يترتب على هذا الإجراء من آثار غير جيدة للمنظمة والموظفين بها على حدٍ سواء.

٤. قد يؤدي أحياناً إلى انخفاض الولاء والانتماء التنظيمي للموظفين نتيجة التدوير الوظيفي المتكرر (علاقي، ٢٠١٦ :

٦٧٨).

بالرغم من ذلك أشارت نتائج دراسة كل من: فلاته (٢٠١١) أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين يتأثر بشكل كبير بعملية التدوير الوظيفي، وأنهم موافقين على الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي؛ نتيجة لارتفاع الروح المعنوية لهم، كما أشارت نتائج دراسة عزام (٢٠١٣) إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للموظفين.

وهذا ما أكدته دراسة البارقي (٢٠١٧). والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بإدارة التعليم بالليث ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- إن تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث جاء بدرجة متوسطة (٢٠٧٧) ومستوى الولاء التنظيمي عند موظفيها جاء بدرجة متوسط بدرجة (٢٠٩٥).
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

يتضح مما سبق أن للتدوير الوظيفي بعض السلبيات على قائدات المدارس؛ كفقد القائدة الامتيازات الشخصية الناتجة عن تكوين علاقات اجتماعية بينها وبين منسوبات المدرسة، وكذلك صعوبة التأقلم في المدرسة الجديدة مما ينشأ عنه ضعف التواصل الإنساني، وقد يؤدي عند بعضهن إلى حالة من الضجر وانعكاس نوع من عدم الاستقرار لديهن.

معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:

يمكن تلخيص المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي فيما يلي:

١. ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد الموظفين.
٢. ضعف الرضا الوظيفي في حالة عدم التهيئة لعملية التدوير الوظيفي.
٣. بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية، والتي بدورها تعيق من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
٤. ضعف الوعي لدى الموظفين في المنظمات بأهمية التطوير، ومن ثم مقاومتهم للتغيير؛ لذلك أكدت نتائج دراسة عزام (٢٠١٣) إلى ضرورة الاهتمام والتركيز على متطلبات التدوير التي منها زيادة الوعي لدى الموظفين لجعلها أكثر فعالية ورفع مستوى نجاح التدوير الوظيفي.
٥. قلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات.
٦. عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين، فضلاً عن عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.
٧. اختلاف الخصائص الشخصية للموظفين (أحمد ومحمد، ٢٠١٣ : ٣٠٢).

بالرغم من تلك المعوقات السالفة الذكر، والتي تقف أمام تحقيق نجاح التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافه كمقاومة التغيير لدى بعض قائدات مدارس التعليم وعدم تكيفهن في المدرسة الجديدة، نجد أنه لا بد من مراعاة سياسة التدوير الوظيفي في إدارة التعليم عند تصميم وهيكله الوظائف حتى لا يكون ذلك عائقاً أمام تطبيق التدوير الوظيفي.

ثانيا: التطوير الإداري:

مفهوم التطوير الإداري:

عُرف التطوير الإداري بأنه إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، وتزويد الموظفين الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل الإداري، ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية (الشريف، ٢٠١٣ : ٢).

كما عُرف بأنه هو الجهد المخطط والشامل الذي يهدف إلى رفع كفاءة الموظفين الإداريين من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات السلوكية، والآليات الحديثة، والتقنيات المعاصرة لإحداث التغيير الشامل في إدارة دوائر تلك المنظمة وتعزيزها من خلال الاهتمام بترميم الخبرات المتميزة واعتماد برمجة التدريب وتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرار والمشاركة في صناعته والأخذ بتقارير الكفاءة والمأم مقدمي الخدمات بالقوانين والأنظمة واللوائح، والتعليمات في سبيل التحسين المستمر في التطوير والإصلاح الإداري (قبلاوي، ٢٠١١ : ١٠).

وعُرف أيضاً بأنه الجهود المصممة خصيصاً لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية أو الأفراد (الفرجاني، ٢٠٠٨ : ٣١)، وأضافت نتائج دراسة الشريف (٢٠١٣) تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للموظفين. كما انه عملية مقصودة بمساعدة المديرين في تخطيط عملية التغيير، من خلال تنظيم الأفراد في إدارات المنظمة والوفاء بالتزاماتها في إطار تحقيق الأهداف المنشودة (علاقي، ٢٠١٦ : ٤٣٤).

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن إدارة المنظمات عرضة في أي وقت للجمود والأمراض ومن هنا فإن البحث والتقصي عن مواطن الضعف ومحاولة العلاج هو ما يدور حول مفهوم التطوير الإداري. وبالتالي يمكن تعريف التطوير الإداري للعمل المدرسي بأنه عملية مخططة ومدروسة لتحسين الأداء الإداري لقائدات مدارس التعليم العام والعمل بكفاءة وفعالية ورفع مستوى كفاءاتهم في مواجهة المشاكل الإدارية من خلال إتباع الأساليب العلمية ودعم القدرات الإدارية.

أهداف التطوير الإداري:

يمكن تلخيص أهداف التطوير الإداري في النقاط التالية :

١. تهيئة قدرات القادة بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل.
٢. تغيير سلوك القادة، وأساليبهم في العمل بالشكل الذي يتوافق مع المتطلبات الحديثة في الإدارة، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الاغبري (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن للتطوير الإداري أثراً و يساهم في تحسين أداء الموظفين.
٣. توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة، بدلاً من الصراع والتنافس، وتطوير العلاقات الإنسانية فيما بينهم (علاقي، ٢٠١٦ : ٤٣٧).
٤. تطوير وسائل الاتصال من حيث اعتماد انفتاحية نظم الاتصالات.

٥. إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية، وكذلك الأساليب الإشرافية على الموظفين (الشريف، ٢٠١٣ : ٤).

وبالتالي فإن عملية التطوير، والتحديث الإداري تهدف إلى النهوض بالواقع الإداري للمدرسة من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات وإتباع سياسة الشفافية وتأمين المرونة الكافية لتدقيق المعلومات وذلك من خلال إدخال مفاهيم الإدارة الحديثة في صلب العمل الإداري بمستوياته المختلفة وصولاً إلى بناء نظام متطور بما يكفل تأمين خدمات أفضل ويؤدي إلى رفع درجة العمل في المؤسسات التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

ولقد أكدت ذلك نتائج دراسة كل من: لي من واخرون (Li-Min.et.al,2007) التي حددت عدد الأنشطة والمهارات الإدارية الهامة واللازمة لتحقيق التطوير الإداري، وأهمها: التخطيط والتنظيم، الإبداع، الرصد والمراقبة، القيادة، التحدث بعدة لغات، التواصل والتنسيق، المهارات الاجتماعية، ودراسة خياط(٢٠٠٨) التي أشارت إلى قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء وتنمية القدرات الإبداعية، وكذلك دراسة البشر(٢٠١٧) والتي أشارت إلى غياب الدعم والمتابعة من قبل إدارة التعليم في تطبيق الإدارة بالقيم بالمدرسة.

أهمية التطوير الإداري:

تندرج أهمية التطوير الإداري في النقاط التالية:

١. ضبط النظم الإدارية وتطويرها نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المهام والمسؤوليات.
 ٢. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للقادة وجميع منسوبي المؤسسة التعليمية.
 ٣. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي للوصول إلى رضاهم والرقى بالمنتج التعليمي.
 ٤. تمكين قادة المدارس من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها.
 ٥. الترابط والتكامل بين جميع منسوبي المؤسسة التعليمية والعمل بروح الفريق (الباز وويح، ٢٠١٢ : ٨٨٣).
- ويتضح مما سبق أن عملية التطوير الإداري تعد من أهم وسائل التنمية وهي تسهم في مساعدة منسوبات المدرسة على إتقان عملهن، وتزرع فيهن إحساساً بالأمل، والطاقة للعمل، وتساعد في تجديد التزامهن.

معوقات التطوير الإداري:

عملية التطوير غالباً ما يصاحبها شيء من التغيير، وغالباً ما يقابل ذلك التغيير شيء من المقاومة من منسوبي الإدارة التي تأخذ أشكالاً مختلفة، وقد تكون عائقاً دون نجاح عملية التطوير أو تقلل من فاعليتها ومنها ما يلي:

١. وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم.
٢. خوف قادة المدارس من التغيير وما يترتب عليه من نتائج مقاومة منسوبي المدرسة لهذا التغيير (آل دحوان، ٢٠٠٨ : ١٩).
٣. التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح.
٤. نقص الكوادر البشرية المتخصصة والمدربة تدريباً جيداً (القحطاني، ٢٠١٠ : ٧٥).

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الارتباطي لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة ومعرفة العلاقة بين التدوير الوظيفي والتطوير لإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظرهن، ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الدراسة وهي: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الحالية في العمل الإداري، والمرحلة الدراسية).

مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف (بنات) وعددهن (٥٦٥) قائدة وفق إحصائية إدارة الإشراف التربوي بمدينة الطائف للعام (١٤٣٨/١٤٣٩هـ)، وقد تم توزيع (٢٢٨) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (٤٠٪) من المجتمع، وكانت الاستبانات المستردة (١٤٢) استبانة وبذلك كونت عينة البحث من (١٤٢) من قائدات المدارس، وتشكل هذه النسبة (٢٥٪) من مجتمع الدراسة

خصائص أفراد عينة البحث:

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل كما تبينه النتائج بجدول (١) التالي:

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير المؤهل

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل
٪٨.٥	١٢	أقل من بكالوريوس
٪٩١.٥	١٣٠	بكالوريوس فأعلى
٪١٠٠.٠	١٤٢	المجموع

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول

(٢) التالي:

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة
٪٨.٥	١٢	أقل من (٥) سنوات
٪٣٣.٨	٤٨	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات
٪٥٧.٧	٨٢	(١٠) سنوات فأكثر
٪١٠٠.٠	١٤٢	المجموع

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية كما تبينه النتائج بجدول (٣)

(٣) التالي:

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية %
ابتدائية	٤٩	٪٣٤.٥
متوسطة	٣٨	٪٢٦.٨
ثانوية	٥٥	٪٣٨.٧
المجموع	١٤٢	٪١٠٠.٠

أداة البحث:

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة والإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، وذلك بالاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، تم بناء وتطوير استبانة بهدف معرفة العلاقة بين التدوير الوظيفي والتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظرهن.

وصف أداة البحث (الاستبانة) :

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة البحث تتمثل في:

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، المرحلة الدراسية.

المحور الأول: ويشتمل على أداة البحث والتي تتعلق **بالتدوير الوظيفي**، ويتكون من (٢٧) عبارة تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد:

البعد الأول: تصميم الوظائف ويتكون من (٧) عبارات.

البعد الثاني: إستراتيجية التطور الوظيفي ويتكون من (٦) عبارات.

البعد الثالث: النظم والإجراءات ويتكون من (٦) عبارات.

البعد الرابع: التدريب وتطوير القدرات ويتكون من (٨) عبارات.

المحور الثاني: ويشتمل على أداة البحث والتي تتعلق **بالتطوير الإداري**، ويتكون من (٢٩) عبارة تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد:

البعد الأول: التخطيط ويتكون من (٨) عبارات.

البعد الثاني: التنظيم ويتكون من (١٠) عبارات.

البعد الثالث: التوجيه ويتكون من (٥) عبارات.

البعد الرابع: الرقابة والتقييم ويتكون من (٦) عبارات.

تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرج (منخفضة جداً - منخفضة - متوسطة - عالية - عالية جداً) وذلك لتحديد درجة الممارسة.

صدق أداة البحث:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم التحقق من صدق الأداة بعرض فقرات الاستبانة والتي تكونت من (٥٦) عبارة، على مجموعة من المحكمين، تألفت من (١٠) محكمين من المختصين، وذوي الخبرة وذلك لإبداء آرائهم في أداة البحث من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء، واللغة، كما تم حذف بعض الفقرات التي لم تحصل على موافقة بنسبة (٨٠%).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية مكونه من (٣٠) قائدة من خارج عينة البحث كما توضح نتائجها جدول (٤) التالي:

جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

التدوير الوظيفي							
التدريب وتطوير القدرات		النظم والاجراءات		استراتيجية التطوير الوظيفي		تصميم الوظائف	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٧٦٤	٢٢	**٠.٧١٦	١٥	**٠.٤٥١	٨	**٠.٧٧٩	١
**٠.٥٠٥	٢٣	**٠.٥٣٨	١٦	**٠.٧٢٧	٩	**٠.٧٦٩	٢
**٠.٨٠٣	٢٤	**٠.٦٠٠	١٧	**٠.٦٦٩	١٠	**٠.٦٣١	٣
**٠.٦٨١	٢٥	**٠.٧٣٣	١٨	**٠.٥٣٦	١١	**٠.٧١٧	٤
**٠.٧٥٧	٢٦	**٠.٧٤٤	١٩	**٠.٥٥٩	١٢	**٠.٦٣٨	٥
**٠.٨٣٨	٢٧	**٠.٥٣٨	٢٠	**٠.٧٠١	١٣	**٠.٨٢٢	٦
		**٠.٥٥٩	٢١	**٠.٧٣٢	١٤	**٠.٧٨٨	٧
التطوير الإداري							
الرقابة والتقوم		التوجيه		التنظيم		التخطيط	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٨٤٣	٥٢	**٠.٨٠٤	٤٤	**٠.٦٥٩	٣٦	**٠.٥٨٨	٢٨
**٠.٨٦٢	٥٣	**٠.٧٦١	٤٥	**٠.٧٦٤	٣٧	**٠.٥٢٨	٢٩
**٠.٨٤١	٥٤	**٠.٦٢٨	٤٦	**٠.٦٨٦	٣٨	**٠.٨٦٥	٣٠
**٠.٨٥٢	٥٥	**٠.٨١١	٤٧	**٠.٦٨٤	٣٩	**٠.٦٣٧	٣١
**٠.٨٩٠	٥٦	**٠.٧٠٤	٤٨	**٠.٨٢٤	٤٠	**٠.٨٢١	٣٢
		**٠.٥٨٨	٤٩	**٠.٦٨٠	٤١	**٠.٧١٥	٣٣
		**٠.٨٠٣	٥٠	**٠.٧٤١	٤٢	**٠.٦٥٢	٣٤
		**٠.٥١٧	٥١	**٠.٨٢٥	٤٣	**٠.٧٦٨	٣٥

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يُلاحظ من الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على درجة مناسبة من الاتساق الداخلي للاستبانة.

كما تم استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور:

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور ومعاملات الثبات

معامل الارتباط	معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	البعد
			المحور الأول (التدوير الوظيفي)
**٠.٨٩٣	٠.٨٣٥	٧	تصميم الوظائف
**٠.٧٤٠	٠.٩٠١	٦	استراتيجية التطور الوظيفي
**٠.٨٨٢	٠.٨٤٠	٦	النظم والإجراءات
**٠.٨٥٨	٠.٨٧٩	٨	التدريب وتطوير القدرات
	٠.٩٣٤	٢٧	التدوير الوظيفي
المحور الثاني (التطوير الإداري)			
**٠.٧٢٩	٠.٨٦٦	٨	التخطيط
**٠.٩٠٣	٠.٨٠٥	١٠	التنظيم
**٠.٨٥٢	٠.٨٦٠	٥	التوجيه
**٠.٧٩٩	٠.٨٥٦	٦	الرقابة والتقييم
	٠.٩٠١	٢٩	التطوير الإداري

**وجود دلالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٧٢٩ - ٠.٩٠٣)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة، كما يتضح إن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (التدوير الوظيفي) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٨٣٥ - ٠.٩٠١) وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور (٠.٩٣٤)، كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني (التطوير الإداري) بقيم عالية.

• إجراءات البحث الميدانية :

بعد وضع أداة البحث في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثة بتوزيع (٢٢٨) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة، والتي كانت صالحة لأغراض التحليل الإحصائي (١٤٢) استبانة.

المعالجة الإحصائية:

- معاملات الاتساق الداخلي؛ لحساب الصدق.
- معامل الفاكرونباخ (Cronbach Alpha)؛ لتقدير ثبات أداة البحث.

- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التدوير الوظيفي في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.
- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف
- تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann Whitney (U) للمقارنة بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي والتطوير الإداري حسب المؤهل العلمي.
- تم استخدام اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي والتطوير الإداري حسب سنوات الخبرة.
- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) (One-Way Anova) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حسب المرحلة الدراسية.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlations Coefficient).

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول الذي ينص على "ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة التدوير الوظيفي في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف والتي حُددت في أربعة أبعاد (تصميم الوظائف، إستراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات، التدريب وتطوير القدرات)، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التدوير الوظيفي في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	تصميم الوظائف	٢.٩٢	٪٤٨	٠.٩٥٤	٣	متوسطة
٢	إستراتيجية التطور الوظيفي	٣.٧٠	٪٦٧	٠.٩٣٨	١	عالية
٣	النظم والإجراءات	٢.٦١	٪٤٠	٠.٨٢٢	٤	متوسطة
٤	التدريب وتطوير القدرات	٢.٩٢	٪٤٨	٠.٧٢١	٢	متوسطة
	درجة التدوير الوظيفي	٣.٠٢	٪٥١	٠.٧٢٠		متوسطة

يتبين من الجدول (٦) أن درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٠٢)، بانحراف معياري (٠.٧٢٠). وقد يرجع

ذلك إلى عدم مراعاة إدارة التعليم لمهارات وقدرات وكفايات قائدات المدارس بصورة كافية، وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة البارقي (٢٠١٧) التي أشارت أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة تعليم الليث جاء بدرجة متوسطة. كما يتبين من الجدول السابق أن إستراتيجية التطور الوظيفي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، يليه في الترتيب الثاني التدريب وتطوير القدرات بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، وفي الترتيب الثالث تصميم الوظائف بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وفي الترتيب الرابع والأخير النظم والإجراءات بمتوسط حسابي (٢.٦١).

وقد يرجع حصول إستراتيجية التطور الوظيفي على الترتيب الأول، بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن التدوير الوظيفي يمنح قائدات المدارس الفرصة للنمو والتطور الوظيفي في العمل الإداري، كما يسهم أيضاً في تنمية مساهمات الوظيفي من خلال التكيف في أي موقع إداري يتم نقلهن إليه، ومواجهة أي معوقات أو تحديات في العمل الإداري سواء في الموقع الحالي أو في مواقع مشابهة في مواقع إدارية أخرى وبالتالي إكسابهن مزيداً من الخبرة، وأن هذه النتيجة تعكس توفر القناعة لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف بأن التدوير الوظيفي يساعد على ملء الشواغر في المدارس التي تخلو من القائدات، كما ترى الباحثة أن هذه النتيجة تكشف عن وجود رأي إيجابي من المستطلعات بأن تطوير إدارة التعليم للهيكلة التنظيمي سيسهم بشكل كبير على نجاح عملية التدوير الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة بدر (٢٠١٦) حيث جاءت إستراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي على أن التدوير الوظيفي يؤثر على تطوير أداء الإدارة بدرجة عالية.

وجاءت النظم والإجراءات في الترتيب الأخير، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وربما يعود ذلك إلى أن النظم والإجراءات المتبعة في وزارة التعليم لم تصل إلى المستوى المطلوب ولا تأخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف القيادية، وأنها غير كافية لتأهيل القائدات نفسياً عند استخدام سياسة التدوير الوظيفي لنقلهن من موقع إداري إلى موقع إداري آخر، مما يؤدي بهن إلى عدم الاستقرار النفسي، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: بدر (٢٠١٦) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات المتبعة في الوزارات من بين متطلبات التدوير الوظيفي، وعزام (٢٠١٣) التي أكدت من خلالها ضرورة تركيز الإدارة العليا على النظم المتبعة قبل تطبيق التدوير الوظيفي. في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة علي (٢٠١٧) التي أشارت بأن الإدارة العليا تولي اهتماماً خاصاً بجميع مضامين التدوير الوظيفي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في تنمية الموارد البشرية.

السؤال الثاني الذي ينص على " ما مستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة

الطائف؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر عناصر التطوير الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف والتي حُددت في أربعة أبعاد (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة والتقييم)، وبين ذلك الجدول (٧) التالي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	التخطيط	٣.٦٩	%٦٧	٠.٥٤١	٣	عالي
٢	التنظيم	٣.٨٨	%٧٢	٠.٤٩٦	٢	عالي
٣	التوجيه	٣.٦٣	%٦٦	٠.٥٧٠	٤	عالي
٤	الرقابة والتقييم	٤.٠٦	%٧٦	٠.٧٦١	١	عالي
	التطوير الإداري	٣.٨٢	%٧١	٠.٤٧٣		عالي

يتبين من الجدول (٧) أن ممارسة أبعاد التطوير الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة ممارسة (عال)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٨٢)، بانحراف معياري (٠.٤٧٣).

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة بعد الرقابة والتقييم جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، يليه في الترتيب الثاني التنظيم بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وفي الترتيب الثالث التخطيط بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وفي الترتيب الرابع والأخير التوجيه بمتوسط حسابي (٣.٦٣).

وقد يرجع السبب في حصول بعد الرقابة والتقييم على الترتيب الأول بمستوى ممارسة (عال)، إلى إدراك قائدات المدارس بأن الرقابة هي الوظيفة الإستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية، كما تمت تلك القائدات بالبيانات عن درجة التقدم في أدائهن الإداري وأداء منسوبات المدرسة وبالتالي بلوغ الأهداف المنشودة من عملية التطوير الإداري.

أما التقييم فيتم من خلاله التعرف على أثر كل ما تم التخطيط له وتنفيذه لتحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم اقتراح الحلول التي تساهم في التأكيد على نقاط القوة ودعمها، وتلافي مواطن الضعف وعلاجها، وجاءت ممارسة التوجيه في الترتيب الأخير، وبدرجة ممارسة (عال)، ويُعزى ذلك إلى أن التوجيه يمثل النشاط الرئيسي واليومي لقائدات المدارس وهو توجيه منسوبات المدرسة في تنفيذهن للأعمال، فكلما كانت ممارسة التوجيه عالية قلت المشكلات المدرسية اليومية.

نتائج السؤال الثالث الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، المرحلة الدراسية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار مان ويتني واختبار كروسكال -واليس واختبار تحليل التباين الأحادي (انوف) لتحديد دلالة الفروق بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي والتي تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، المرحلة الدراسية)، وفيما يلي عرض النتائج:

أولاً: المؤهل العلمي:

حيث أن متغير المؤهل العلمي ينقسم إلى أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فأعلى لذا تم استخدام اختبار مان ويتني للمقارنة بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي ويوضح الجدول (٨) نتيجة اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (٨)

نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي

تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	أقل من بكالوريوس	٤٢.٦٣	٥١١.٥٠	٤٣٣.٥٠٠	٢.٥٤٣-	*٠.٠١١
	بكالوريوس فأعلى	٧٤.١٧	٩٦٤١.٥٠			

*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٨) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الرتب لاستجابات افراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على مؤهل بكالوريوس فأعلى حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠.٠١١) وهي قيمة دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.
وتُعزى هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس، واللاتي يحملن درجة البكالوريوس فأعلى يتكون لديهن فهم خاص بناء على الوضع التعليمي لهن مقارنة بقائدات المدارس اللاتي يحملن درجة أقل من البكالوريوس.
وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة عزام (٢٠١٣) والتي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول مجال متطلبات التدوير الوظيفي تُعزى إلى المؤهل العلمي، بينما تختلف مع نتائج دراسة بدر (٢٠١٦) والتي لم تظهر أية فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري:

حيث أن متغير سنوات الخبرة ينقسم في هذا البحث الى ثلاثة فئات هي أقل من (٥) سنوات، من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات، (١٠) سنوات فأكثر، لذا تم استخدام اختبار كروسكال-واليس للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات افراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في العمل ويوضح الجدول (٩) نتيجة اختبار كروسكال-واليس لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (٩)

نتائج اختبار كروسكال -واليس للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	أقل من (٥) سنوات	١٢	٦٧.١٣	٣.٣٥١	٠.١٨٧
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٤٨	٦٣.٤٧		
	(١٠) سنوات فأكثر	٨٢	٧٦.٨٤		

*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٩) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.١٨٧) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥). ($\alpha \leq 0,05$).

وتعود هذه النتيجة إلى ممارسة أفراد مجتمع البحث نفس المجال في العمل الإداري، وتم تطبيق سياسة التدوير الوظيفي ذاته عليهن جميعاً - والذي قد يكون حديث نسبياً في تطبيقه على أفراد عينة البحث مما يقلل من اختلاف وجهات نظرهن، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: عزام (٢٠١٣)، وبدر (٢٠١٦) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التدوير الوظيفي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة البارقي (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

ثالثاً: المرحلة الدراسية:

حيث أن متغير المرحلة الدراسية ينقسم إلى ثلاثة مراحل هي الابتدائية، المتوسطة، الثانوية، لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية ويوضح الجدول (١٠) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (انوف) لدلالة الفروق متوسطات درجات استجابات افراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية

المحور	المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	ابتدائية	٤٩	٢.٩٠	٠.٧٣٩	١.٨٢٤	٠.١٦٥
	متوسطة	٣٨	٣.١٩	٠.٧٤٨		
	ثانوية	٥٥	٣.٠٢	٠.٦٦٩		

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في درجة التدوير الوظيفي تُعزى لاختلاف المرحلة الدراسية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الاحادي (ف) تساوي (٠.١٦٥) وهي قيمة غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$).

وقد ترجع النتيجة السابقة في استجابة قائدات المدارس في المراحل الدراسية الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي) للتدوير الوظيفي بنفس الدرجة، إلى طبيعة الأعمال القيادية الموحدة لجميع المراحل التعليمية، وكذلك أن المهام والمسئوليات واحدة ومشتركة لقائدات المدارس بجميع المراحل، كما أن المهارات القيادية لا ترتبط بمرحلة دون الأخرى فهي مطلوبة ومرتبطة بجميع مراحل التعليم العام على حد سواء.

نتائج التساؤل الرابع الذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى التطوير الإداري تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، المرحلة الدراسية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار مان ويتني واختبار كروسكال -واليس واختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لتحديد دلالة الفروق بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث في درجة التطوير الإداري، والتي تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، المرحلة الدراسية)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولاً: المؤهل العلمي:

حيث أن متغير المؤهل العلمي ينقسم إلى أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فأعلى لذا تم استخدام اختبار مان ويتني للمقارنة بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث في مستوى التطوير الإداري تعزى لاختلاف المؤهل العلمي ويوضح الجدول (١١) نتيجة اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (١١)

نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة البحث في مستوى التطوير الإداري

تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
التطوير الإداري	أقل من بكالوريوس	٥٧.٢٩	٦٨٧.٥٠	٦٠٩.٥٠٠	١.٢٥٢-	٠.٢١١
	بكالوريوس فأعلى	٧٢.٨١	٩٤٦٥.٥٠			

يتضح من الجدول (١١) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الرتب لاستجابات أفراد عينة البحث في مستوى التطوير الإداري تعزى لاختلاف المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠.٢١١) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥). ($\alpha \leq 0,05$).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن الجميع على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يسعون إلى تطوير أدائهم القيادي، كما أن معظم قائدات المدارس حريصات على تطوير أدائهن الإداري وبذلك لم تظهر فروق مرتبطة بمؤهل قائدة المدرسة.

ثانياً: سنوات الخبرة في العمل الإداري:

حيث أن متغير سنوات الخبرة ينقسم في هذه البحث إلى ثلاثة فئات هي أقل من (٥) سنوات، من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات، (١٠) سنوات فأكثر، لذا تم استخدام اختبار كروسكال - واليس للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في مستوى التطوير الإداري تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ويوضح الجدول (١٢) نتيجة اختبار كروسكال - واليس لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (١٢)

نتائج اختبار كروسكال - واليس للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في مستوى التطوير الإداري

تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التطوير الإداري	أقل من (٥) سنوات	١٢	٧٨.٥٠	٠.٩١٣	٠.٦٣٤
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٤٨	٦٧.٤٢		
	(١٠) سنوات فأكثر	٨٢	٧٢.٨٧		

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد عينة البحث في مستوى التطوير الإداري تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠.٦٣٤) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥). ($\alpha \leq 0,05$).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حاجة أفراد مجتمع البحث إلى التطوير الوظيفي بنفس المستوى، إضافة إلى تولد إحساس لدى قائدات المدرسة نحو أهمية التغيير والتجديد والتطوير بناءً على تجارب سابقة أو تطلعات مستقبلية لديهن، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أيوب (٢٠١٢) حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مجال تطوير الإدارة المدرسية.

ثالثاً: المرحلة الدراسية:

حيث أن متغير المرحلة الدراسية ينقسم إلى ثلاثة مراحل هي الابتدائية، المتوسطة، الثانوية، لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في مستوى التطوير

الإداري تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية ويوضح الجدول (١٣) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في مستوى التطوير الإداري

تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية

المحور	المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التطوير الإداري	ابتدائية	٤٩	٣.٨٤	٠.٥٢٤	١.١٣٦	٠.٣٢٤
	متوسطة	٣٨	٣.٩٠	٠.٤٣٦		
	ثانوية	٥٥	٣.٧٥	٠.٤٤٧		

يتضح من الجدول (١٣) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في مستوى التطوير الإداري تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (ف) تساوي (٠.٣٢٤) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

قد تشير هذه النتيجة إلى أن جميع القائدات في مدارس التعليم العام حريصات على التطوير الإداري وتنمية مهارتهن القيادية، إضافة إلى التشابه الكبير في برامج التطوير الإداري التي يتلقينها كافة قائدات المدارس في مراحل التعليم العام وكذلك تماثل النهج الإداري في المراحل التعليمية السابقة الذكر.

نتائج التساؤل الخامس والذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة التدوير الوظيفي بأبعاده

ومستوى التطوير الإداري بأبعاده لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التدوير الوظيفي والتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، ويمكن تصنيف قوة العلاقة وذلك حسب التصنيف الذي أورده (الزعيبي وطلافة، ٢٠٠٦) وهو:

- أقل من ٠.٣٠ علاقة ضعيفة.
- من ٠.٣٠ إلى أقل من ٠.٧٠ علاقة متوسطة.
- من ٠.٧٠ إلى أقل من ١.٠٠ علاقة قوية.

ويوضح الجدول رقم (١٤) النتائج:

جدول (١٤)

معامل الارتباط بين التدوير الوظيفي والتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف

أبعاد التطوير الإداري					أبعاد التدوير الوظيفي
التطوير الإداري	الرقابة والتقييم	التوجيه	التنظيم	التخطيط	
*٠.٢٠٣	٠.٠٤٤-	**٠.٤٠٣	٠.١١٠	**٠.٢٩٨	تصميم الوظائف
٠.٠٦٣-	٠.١٠٥-	٠.٠٠١	٠.٠٤٨	٠.١٤٥	إستراتيجية التطور الوظيفي
٠.٠٢٤	**٠,٢٧٠-	**٠.٢٨٠	٠.٠١٦	٠.١٦٠	النظم والإجراءات
٠.٠٠٣	*٠.١٧٧-	**٠.٢٥٠	٠.٠٠٥-	٠.٠٣٧	التدريب وتطوير القدرات
٠.٠٥٩	*٠.١٦٧-	**٠.٢٨٤	٠.٠٥٥	٠.١١٢	التدوير الوظيفي

**وجود دلالة عند مستوى ٠.٠١

*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

- وجود علاقة طردية ما بين ضعيفة ومتوسطة بين تصميم الوظائف وبين كل من التخطيط والتوجيه والتطوير الإداري حيث تراوحت بين (٠.٢٠٣ - ٠.٤٠٣).
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين النظم والإجراءات وبين التوجيه حيث كان معامل الارتباط (٠.٢٨٠) وكذلك وجود علاقة عكسية ضعيفة بين النظم والإجراءات وبين الرقابة والتقييم حيث كان معامل الارتباط (-٠.٢٧٠).
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين التدريب وتطوير القدرات وبين التوجيه حيث كان معامل الارتباط (٠.٢٥٠) وكذلك وجود علاقة عكسية ضعيفة بين التدريب وتطوير القدرات وبين الرقابة والتقييم حيث كان معامل الارتباط (-٠.١٧٧).
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين التدوير الوظيفي ككل وبين التوجيه حيث كان معامل الارتباط (٠.٢٨٤) وكذلك وجود علاقة عكسية ضعيفة بين التدوير الوظيفي ككل وبين الرقابة والتقييم حيث كان معامل الارتباط (-٠.١٦٧).
- عدم وجود علاقة ارتباطيه بين درجة التدوير الوظيفي وبين مستوى التطوير الإداري، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القائدة التي تتمتع بكفاءة قيادية عالية ستكون متميزة وتسعى إلى التطوير، وتسخير جميع الظروف والامكانيات المتاحة له. ويختلف هذا البحث مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الزهراني والقحطاني (٢٠٠٩) التي أشارت إلى أن حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء الإداري بدرجة عالية.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصلت لها البحث؛ وبناء على تحليل ومناقشة وتفسير النتائج؛ تتمثل توصيات البحث الحالية فيما يلي:

١. حيث أن درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة ممارسة متوسطة؛ لذلك من الأفضل العمل على رفع درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من خلال آليات العمل التالية:
 - العمل على نشر ثقافة التدوير الوظيفي وبين قائدات مدارس التعليم العام من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والمحاضرات والندوات.
 - أن يكون التدوير الوظيفي معياراً للترشيح في العمل الإشرافي في مجال القيادة المدرسية بحيث تكون الأولوية في الترشيح لمن سبق لها التدوير الوظيفي في أكثر من مدرسة.
 - إجراء حركة نقل إدارية إلزامية لقائدات مدارس التعليم العام باختلاف مراحل التعليم كل ثلاث سنوات بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من التدوير الوظيفي.
٢. حيث أن درجة إستراتيجية التطور الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة ممارسة عالية؛ لذلك يوصى بالعمل على تعزيز إستراتيجية التطور الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف بما يحقق التدوير الوظيفي من خلال آليات العمل التالية:
 - استخدام التدوير الوظيفي لإعداد قيادات الصف الثاني من خلال تدريب المعلمات على أعمال إدارية متنوعة في مختلف مراحل التعليم العام.
 - تخطيط المسار الوظيفي لقائدات المدارس في مختلف مراحل التعليم العام بطريقة واضحة ومحددة بما يحقق التدوير الوظيفي.
٣. حيث أن درجة التدريب وتطوير القدرات لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة ممارسة متوسطة؛ لذلك يوصى بالعمل على بناء منظومة للتدريب وتطوير القدرات بما يحقق الأهداف المنشودة للتدوير الوظيفي لقائدات مدارس التعليم العام، من خلال آليات العمل التالية:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام باختلاف المراحل التعليمية قبل تطبيق التدوير الوظيفي.
 - بناء برامج تدريبية تلبي الاحتياج التدريبي لقائدات مدارس التعليم العام وتراعي تنمية المهارات والقدرات المناسبة للأعمال المختلفة.
 - قياس أثر التدريب على قائدات المدارس بما يساهم في تحقيق التغذية الراجعة الإيجابية لتطوير برامج المخصصة للتدوير الوظيفي.

٤. حيث أن درجة تصميم الوظائف لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة ممارسة متوسطة ؛ لذلك يوصى بالعمل على إعادة تصميم وظائف القيادة المدرسية بإدارة التعليم بمحافظة الطائف من خلال آليات العمل التالية:
- تحديث معايير الترشيح للعمل القيادي في مدارس التعليم العام بحيث تراعي المعايير التدرج والتدوير الوظيفي للمرشحات.
 - تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة قيادية باختلاف مراحل التعليم العام.
 - تحديد معايير ومؤشرات أداء واضحة ويمكن قياسها لكل وظيفة قيادية باختلاف المرحلة التعليمية.
٥. حيث أن درجة النظم والإجراءات لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف جاءت بدرجة ممارسة متوسطة؛ لذلك يوصى بالعمل على تطوير النظم والإجراءات بإدارة التعليم بمحافظة الطائف بما يحقق التدوير الوظيفي لقائدات مدارس التعليم العام من خلال آليات العمل التالية:
- تحديد النظم واللوائح والقواعد والإجراءات التي تنظم سياسة التدوير الوظيفي لقائدات مدارس التعليم العام.
 - تحقيق مبدأ المرونة في نظم وإجراءات التدوير الوظيفي بما يضمن مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لقائدات المدارس من تطبيق التدوير الوظيفي.
 - تطوير نظام اتصال فعال بين قائدات المدارس بما يحقق النتائج الإيجابية المنشودة وتبادل الخبرات المكتسبة من التدوير الوظيفي.
٦. حيث أن مستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاء بمستوى ممارسة عالي ؛ لذلك يوصى بالعمل على تعزيز مستوى التطوير الإداري المرتفع لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، من خلال آليات العمل التالية:
- تكريم قائدات المدارس المتميزات في التطوير الإداري على مستوى إدارة التعليم بالطائف.
 - ترشيح قائدات مدارس التعليم العام المتميزات للمشاركة في جائزة التميز التي تنظمها وزارة التعليم كل عام.
 - تقديم الدعم المادي والمعنوي والإداري لقائدات المدارس بمدينة الطائف المتميزات في تحقيق التطوير الإداري.
٧. حيث أن مستوى التخطيط لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاء بمستوى ممارسة عالي؛ لذلك يوصى بالعمل على تعزيز مستوى ممارسة التخطيط للتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام، من خلال آليات العمل التالية:
- تشجيع الأفكار الإبداعية والمبادرات المبتكرة التي تقدمها قائدات مدارس التعليم العام لتطوير العمل الإداري في المدارس.
 - إيجاد قنوات اتصال تمكن قائدات مدارس التعليم العام من المشاركة في تقديم خطط إبداعية لتطوير العمل في المدارس.
 - تدريب قائدات المدارس على بناء الخطط الإستراتيجية في ضوء الخطة الإستراتيجية العامة لإدارة التعليم.

٨. حيث أن مستوى التنظيم لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاء بمستوى ممارسة عالي لذلك يوصى العمل على تعزيز مستوى ممارسة التنظيم للتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام، من خلال آليات العمل التالية:
- تفويض المزيد من الصلاحيات لقائدات المدارس بما يساهم في تطوير العمل الإداري والتربوي في المدرسة.
 - تطوير الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام بما يضمن تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة داخل المدارس.
 - تفعيل تبادل الزيارات الميدانية بين قائدات مدارس التعليم العام باختلاف المراحل التعليمية للاطلاع على التجارب القيادية المتميزة.
٩. حيث أن مستوى التوجيه لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاء بمستوى ممارسة عالي لذلك يوصى بالعمل على تعزيز مستوى ممارسة التوجيه للتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام، من خلال آليات العمل التالية:
- تقديم دورات تدريبية موجهة لقائدات المدارس في أساليب القيادة الحديثة كالقيادة التحويلية، والتشاركية، والريادية، والإدارة بالتجوال.
 - تنمية مهارات قائدات مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات وتوجيه المعلمات لابتكار حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه العمل المدرسي.
 - تشجيع قائدات مدارس التعليم العام على توظيف البحث العلمي الإجرائي لمعالجة المشكلات التي تواجه العمل المدرسي.
١٠. حيث أن مستوى الرقابة والتقييم لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاء بمستوى ممارسة عالي؛ لذلك يوصى بالعمل على تعزيز مستوى ممارسة الرقابة والتقييم الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام، من خلال آليات العمل التالية:
- بناء مؤشرات أداء واضحة ويمكن قياسها لجميع وظائف ومهام العمل المدرسي.
 - تنمية مهارات قائدات مدارس التعليم العام في تطبيق إستراتيجية التقييم الذاتي وفق معايير الجودة والاعتماد المدرسي.
 - تنمية اتجاهات قائدات مدارس التعليم العام نحو تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء لجميع عناصر العمل المدرسي.
١١. حيث لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة التدوير الوظيفي وبين مستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام؛ لذلك من المهم أن لا يغفل دور التدوير الوظيفي، وكذلك التعامل معه باعتباره تطبيقاً لقانون إداري يحقق نجاح أكبر في مدارس التعليم العام.

مقترحات البحث:

١. إجراء دراسة علمية للتعرف على الأسباب الاجتماعية والتنظيمية والذاتية التي تؤدي إلى مقاومة قائدات مدارس التعليم العام للتدوير الوظيفي.
٢. إجراء دراسة علمية للتعرف على العلاقة الارتباطية بين التدوير الوظيفي وبعض العوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية.
٣. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة الارتباطية بين التدوير الوظيفي لقائدات مدارس التعليم العام وبعض متغيرات السلوك التنظيمي مثل الالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والثقة التنظيمية.
٤. إجراء دراسة في مناطق تعليمية مختلفة في المملكة العربية السعودية على مدارس التعليم العام للبنين.

المراجع:

- أبو صبحة، جبر. (٢٠١٤). " دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين ". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، سيف الدين، ومحمد، عالية. (٢٠١٣). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٣٦)، ص ص ١٤٥ ١٧٥.
- الأغبري، فاطمة. (٢٠١٦). " التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية صنعاء ". رسالة ماجستير. كلية إدارة أعمال، جامعة صنعاء، اليمن.
- آل دحوان، عبد الله. (٢٠٠٨). " دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية ". رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- أيوب، حنان. (٢٠١٢). "درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- البارقي، مصلحة. (٢٠١٧). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث : دراسة مقارنة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. ١(٢)، ص ص ٢٨-١.
- الباز، أحمد، وويح، محمد. (٢٠١٢). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة. المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي في الفترة ٤-٥ ابريل ٢٠١٢.
- بدر، نضال. (٢٠١٦). "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- البشر، فاطمة. (٢٠١٧). واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم. مجلة جامعة شقراء، (٧)، ص ص ٢٠١-٢٣٦.
- الحبيشي، سمير. (٢٠٠٨). " الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة ". مشروع بحث غير منشور. كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- حمدان، سناء. (٢٠٠٥). " دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين ". رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حياط، حنان عبد الفتاح. (٢٠٠٨). " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية ". رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

الرشيدى، مسعود. (١٤٣٥ هـ). "تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الزعيبي، محمد، وطلافة، عباس. (٢٠٠٦). النظام الإحصائي SPSS، ط٣، دار وائل للطباعة والنشر. الاردن.
الزهراني، سعيد، والقحطاني، سالم. (٢٠٠٧). إسهام حركة نقل مديري و وكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي. لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة. إدارة الإشراف التربوي، قسم الإدارة المدرسية، جدة.

الشريف، ريم. (٢٠١٣). " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة". رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والإدارة، جدة.

الشريف، علي. (٢٠١١). التدوير الوظيفي و أثره على الأداء بالجامعات السعودية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٢٠)، ص ص ٧١١ - ٧٢٧.

الشهري، مريم. (٢٠١٧). "أساليب الإشراف التربوي وعلاقتها بتحسين المهارات القيادية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف". رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الطائف.

عزام، أحمد. (٢٠١٣). "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية". رسالة ماجستير. كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عساف، محمود. (٢٠٠٥). "واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية". رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

علاقي، مدي. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية. ط٥. خوارزم العلمية للنشر. جدة.

علي، نزار. (٢٠١٧). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان، العراق.

الفرجاني، عبد الفتاح. (٢٠٠٨). واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

فلاته، عبد العزيز. (٢٠١١). التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الفواز، وفاء. (٢٠١٨). الابداع الإداري مدخل لتطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٤ (٣)، ص ص ٦٧٨ - ٧٠٠.

- قبلاوي، تيسير. (٢٠١١). "نحو استراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- القحطاني، سعيد. (٢٠١١). "التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية". رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القحطاني، صالح. (٢٠١٠). "تطبيق الحكومة الالكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مانع، حسن. (٢٠١٢). التدوير الوظيفي. مجلة المالية، (١٤٤)، ص ص ١٣ - ١٤.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، ط١. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- المدرع، ناصر. (٢٠١٤). "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- اليوسف، منصور. (١٤٣٣ هـ). التدوير الوظيفي. جريدة الجزيرة، (١٤٣٢٨).

<https://www.mcs.gov.sa/InformationCenter/PressRelease/Pages>

- Guilin, Y. (2018). Teacher Exchange and Rotation is Not Equivalent to Partner Assistance. Chinese Education & Society, 51(2), 133-142.
- Lin, L, Wu, J, Huang, I, Tseng, K & Lawler, J. (2007). Management development: a study of nurse managerial activities and skills. Journal of healthcare management, 52(3), pp. 126-156.
- Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of vellore district. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1), pp 209-215.
- Mohsan, F, Nawaz, M, & Khan, M.(2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. African Journal of Business Management, 6(24), pp681- 711.
- Paigel, C. (2007).Building Management Bench Strength: A qualitative Look At A job Rotation Program, Thesis PhD, University of San Diego.