

"فاعلية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء المهني والأكاديمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بولاية الخرطوم من وجهة نظرهم"

إعداد: د. مصطفى عطية رحمة الله فضل الله.

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - جامعة البطانة. مدينة رفاعة - السودان

البريد الإلكتروني: [mar0121455359@gmail.com](mailto:mar0121455359@gmail.com)

ت: 00249121455359 واتساب: 00249928610316

"The effectiveness of job rotation in developing the professional and academic performance of primary school teachers in Khartoum state from their point of view"

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء المهني والأكاديمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية بمحلية جبل أولياء بولاية الخرطوم في السودان وتم اختيار عينة عشوائية بلغت درجة الاستجابة (400) معلماً ومعلمة بنسبة (25%) من المجتمع الكلي، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن واقع التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية تحقق بمتوسط حسابي عام بلغ (3.64)، وبدرجة تقديرية ضعيفة، وأن أهمية التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية تحقق بمتوسط حسابي عام بلغ (1.62)، وبدرجة تقديرية كبيرة، وأن معوقات التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية تحققت بمتوسط حسابي عام بلغ (1.97)، وبدرجة تقديرية كبيرة، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدوير الوظيفي لما له دور كبير في عملية رفع كفاءة المعلمين، وتحديد آليات وإجراءات واضحة لعملية التدوير الوظيفي بين المعلمين والعاملين في الحقل التربوي.

Abstract

The study aimed to identify the effectiveness of job rotation in developing the professional and academic performance of the primary school teachers. The researcher described the descriptive method and the questionnaire as a tool for the study, then the data was analyzed using the statistical package for social sciences (spss) program, and the study reached several results, including: That the reality of job rotation among primary school teachers was achieved with a general arithmetic mean of (3.64), with a weak estimate, and that the importance of job rotation among primary school teachers was achieved with a general arithmetic average of (1.62), with a high estimate, and that the obstacles to job rotation among primary school teachers It was achieved with a general arithmetic average of (1.97), and with a high degree of appreciation. The study recommends the need to pay attention to job rotation because of its significant role in the process of raising the efficiency of teachers, and to define clear mechanisms and procedures for the job rotation process between teachers and workers in the educational field.

**Keywords:** word; training, development, performance, job satisfaction

1- الإطار العام

1-1 مقدمة:

تعد القيادة التربوية جوهر العملية الإدارية ومحورها، فهي الجهة التنفيذية المسؤولة عن تطبيق سياسات التعليم وخطته وعن توجيه واستغلال الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المنشودة؛ لأنها تقوم بتوجيه عمليات

الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، فالقائد التربوي بحكم صفته "يعمل على تحقيق التوازن بين المستويات الإدارية، وإيجاد علاقات وثيقة متبادلة بين العاملين"1، فهو يسعى لابتكار أساليب مستحدثة لتحقيق الأهداف في المنظومة التعليمية، والتي من بينها أسلوب التدوير الوظيفي، أو النقل المنظم، إذ يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وأهم الآليات والاستراتيجيات الحديثة المستخدمة لتطوير ورفع كفاءة العاملين في المؤسسات عامةً والتربوية خاصةً سواءً في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف والإدارة والقيادة؛ وذلك من خلال الإقناع بأهميته والحاجة إليه لتلافي مقاومة التغيير وبالتدريب وإكساب المهارات والخبرات المتنوعة التي تسهم في تعزيز الكفاءة والمهارات الأساسية لدى المعلم"2، كما يعدُّ "نوعاً من أنواع التغيُّر الوظيفي ومحفزاً قوياً للكفاءات البشرية لممارسة أدوارهم وإظهار مقدراتهم وإبداعاتهم في المواقف التعليمية المختلفة، وتحقيق الفائدة المرجوة لهم وللمؤسسة التربوية"3، فضلاً عن مساعدته متخذي القرار في التعرف على نقاط القوة والضعف وكيفية التعامل مع المشكلات وسد النقص في التخصصات، فالتدوير الوظيفي أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك المعلم من مدرسة إلى أخرى داخل الإدارات التعليمية المختلفة أفقياً أو رأسياً بهدف الكشف عن القدرات والمهارات الكامنة لدى المعلم، كما يمكن تعريفه بأنه: "ذلك النقل المنظم بين المعلمين من مدرسة إلى أخرى بهدف تطوير الأداء وتعزيز روح التنافس وتفعيل الإصلاح الإداري"4 وتتجلى أهميته في أنه: "أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية المتاحة في زيادة إنتاجيتها وتحقيق عامل الرضا الوظيفي والتجديد والإبداع والتخلص من الملل والروتين"5؛ لذلك عمدت المؤسسات عامةً والتربوية منها إلى ابتكار آليات جديدة تتلاءم والمتغيرات المعاصرة على أساس العنصر البشري الذي يعتبر مصدر ميزتها التنافسية؛ وبذلك أصبحت الحاجة ملحة لتطوير الأداء المهني والأكاديمي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي؛ لأنه أسلوب إداري يمكن من خلاله التقدُّم والنهوض بمؤسسات التعليم العام ورفع مستويات منسوبيها وفتح الطريق أمام أصحاب المواهب على ساحة التطور والتعبير عما بدواخلهم من إمكانات مهنية وأكاديمية.

**1-2 مشكلة الدراسة:** لاحظ الباحث من خلال خبرته في التعليم العام والعالي أنّ الوضعية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يمر بها المجتمع السوداني لها تأثيراً كبيراً على حركة تنقلات المعلمين أفقياً بالرغم من الجهود التي تبذلها الإدارات التعليمية؛ فقد لاحظ أنّ مدارس التعليم العام الحكومية بولاية الخرطوم تكتظ بالكفاءات الإدارية والفنية والأكاديمية؛ غير أنّها تتمركز في المدارس ذات الخدمات المتميزة لسنوات طوال ولا تقبل تحريكها لمكان آخر حتى سميت بعض المدارس بأسماء مديريها أو معلميها، بينما تفتقر المدارس الطرفية أو ذات الخدمات المتواضعة لهذه الكفاءات، وربما تنعدم فيها بعض التخصصات فيستعين مديروها بالمعلمين حديثي التخرج أو طلاب الخدمة الوطنية أو المتعاونين لسد النقص، كما لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على بعض الدراسات الحديثة في مجال التدوير الوظيفي وجود الكثير من الإشكالات والمعوقات التي تقف حياء عملية التدوير الوظيفي كدراسة برزوق 6 التي توصلت فيها أنّ درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية بقطاع غزة تحققت بدرجة تقديرية متوسطة، ودراسة الشريف7، التي أظهرت أنّ تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات السعودية تحققت بدرجة تقديرية متوسطة كذلك، فضلاً عن اطلاعه على رسائل الماجستير والدكتوراه ببعض المكتبات السودانية التي تقتصر إلى تناول

1 ليلي عثمان، وصالح سراي، وظاهر بعلة، "القيادة الابتكارية"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 5 (2018): 20-33.

2 محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1 (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص9

3 خليل البدوي، "التدوير الوظيفي"، موقع الحوار المتمدن، تاريخ الزيارة 10 مارس 2023:

<http://m.ahewar.org>

4 عبد العزيز بن عثمان يوسف فلاتة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2021، ص14.

5 ناصر زكي، "تفعيل سياسة التدوير الوظيفي"، مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، ص157-159، 2011.

6 ميسم بسام محمود برزوق، "درجة ممارسة التدوير الوظيفي"، بحث ماجستير غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، 2021،

ص70

7 على فهد الشريف، "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 5، العدد 4

(2011)، ص، 412

موضوع التدوير الوظيفي، الأمر الذي دفع الباحث إلى تناول هذا الموضوع، وبناءً على ما سبق تمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما فاعلية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء المهني والأكاديمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بولاية الخرطوم من وجهة نظرهم؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- 1-3 أسئلة الدراسة:
  - أ- ما واقع التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية؟
  - ب- ما أهمية التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية؟
  - ج- ما معوقات التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية؟
- 1-4 أهمية الدراسة: يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:
  - أ- لفت نظر القائمين على أمر التعليم إلى أهمية التدوير الوظيفي كمدخل إداري حديث يسهم في تطوير الأداء والارتقاء به نحو الأفضل.
  - ب- تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها في العملية التعليمية.
  - ج- تجاوز مشكلات العمل اليومية بسرعة مع رفع كفاءة الأداء المهنية والأكاديمية.
- 1-5 أهداف الدراسة:
  - أ- التعرف على واقع التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
  - ب- التعرف على أهمية التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
  - ج- تحديد معوقات التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
- 1-6 حدود الدراسة:
  - أ- الحدود الموضوعية: فاعلية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء المهني والأكاديمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظرهم.
  - ب- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2022 – 2023م.
  - ج- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية الحكومية بمحلية جبل أولياء في ولاية الخرطوم بالسودان.
- 1-6 مصطلحات الدراسة إجرائياً:
  - أ- الفاعلية: "الأثر الذي يحدثه التدوير الوظيفي في أداء المعلم المهني والأكاديمي ويقاس بالدرجة التي يقدرها أفراد العينة من خلال فقرات أداة الدراسة.
  - ب- التدوير الوظيفي: "نقل منظم ومخطط لمعلمي مدارس التعليم العام الحكومية بالمرحلة الابتدائية من مدارسهم إلى مدارس أخرى بهدف تطوير أدائهم المهني والأكاديمي واستثمار خبراتهم ومهاراتهم في مواقع العمل الجديدة".
  - ج- التطوير: "قدرة التنظيم على مواجهة المشكلات ومواكبة المستجدات التي تفرضها المتغيرات التربوية المعاصرة والإسهام في حلها بما يحقق فعالية الأداء".
  - د- الأداء المهني والأكاديمي: عملية تفاعل المعلم مع خبرات ومهارات تعليمية يكتسبها من خلال عملية التدوير الوظيفي تجعله قادراً على أداء مهامه وواجباته التربوية بكفاءة عالية تسير كل ما هو جديد في تخصصه.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2 الإطار النظري

#### 2-1-1 مفهوم التدوير الوظيفي:

- أ- عرفه المقبل<sup>1</sup> بأنه: "نقل الموظف من عملٍ إلى آخر بشكلٍ دوري سواءً داخل المركز الرئيس للمنظمة أو إلى أحد فروعها".
- ب- عرفه شمسان<sup>2</sup> بأنه: "مجموعة الأنظمة والقوانين التي تستخدم لتحريك الموظفين من مكان لآخر بغية زيادة إنتاجهم وتعزيز دافعيتهم ومساهماتهم في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة".
- ج- عرفه العذري<sup>1</sup> بأنه: "تحريك أو نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى مكان آخر يتناسب مهاراته وقدراته وتخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواءً اقتضت ذلك مصلحته الفردية أو مصلحة المؤسسة التعليمية".

1 محمد علي المقبل، "التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق"، مجلة الإداري الحديث، العدد 6، صنعاء، 2011، ص110  
2 أحمد شمسان، ورقة عمل مقدمة لورشة التدوير الوظيفي، صنعاء، 2013، ص2

- د- عرفه أبو صبحة<sup>2</sup> بأنه: " أسلوب أداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف من موقع عمله إلى آخر داخل المؤسسة بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته"
- ه- عرفه حنفي<sup>3</sup> بأنه: " الحركة الانتقالية للأفراد من وظيفة لأخرى بهدف توسيع معارفهم وخبراتهم وتنوعها" مما سبق يمكن للباحث أن يستنتج أنّ التدوير الوظيفي:
- أ- أسلوب إداري مخطط ومنظم ويتم فيه نقل أو تحريك العامل وفق القوانين واللوائح وما تقتضيه المصلحة العامة.
- ب- أسلوب عادل يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للتنقل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- ج- يساعد على استثمار الفروق الذاتية بين المعلمين.
- د- يهدف إلى تنمية المهارات والمعارف والخبرات.
- 2-1-2 أهداف التدوير الوظيفي:** هناك مجموعة من الأهداف للتدوير الوظيفي يذكرها حسين<sup>4</sup> وأحمد<sup>5</sup> ويلخصها الباحث فيما يلي:
- أ- يساعد القيادة والإدارة في تطوير أعمالها وقدراتها وتحديث إداراتها.
- ب- يعزز فرص تطوير العمل وفعاليته في المؤسسات.
- ج- التخطيط السليم لعمليتي الإحلال والإبدال بعد التعرّف على القدرات والمواهب الفنية.
- د- يساعد على تجديد بيئة العمل والنشاط. وإكساب مهارات وخبرات جديدة
- ه- تحقيق مبدأ النمو الذي تنادي به الكثير من المنظمات.
- و- يساعد في القضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية.
- ز- رفد المنظمة بخبرات ومهارات متنوعة.
- 2-1-3 مزايا التدوير الوظيفي:** يذكر العديلي<sup>6</sup> وعزام<sup>7</sup>، وراوية<sup>8</sup> عدد من المزايا يتناولها الباحث بتصرف فيما يلي:
- أ- يساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ب- يعمل على سد النقص الكمي والنوعي في التخصصات المطلوبة.
- ج- يساعد على الكشف في مواطن القوة والضعف ويعزو من فرص معالجتها.
- د- إبراز المواهب والقدرات والمهارات الكامنة لدى الموظفين.
- ه- يعد برنامج تدريبي بتكلفة أقل.
- و- يساعد في الكشف عن الفروق الفردية.
- ز- يتيح للفرد فرصة اختبار نفسه وذاته مما يكسبه العديد من المهارات والقدرات.
- 2-1-4 معوقات التدوير الوظيفي:** يذكر القريوتي<sup>9</sup>، وكوش<sup>10</sup> مجموعة من المعوقات يجملها الباحث في:
- أ- قلة الموارد المالية والحوافز النقدية.
- ب- ضعف الوعي لدى العاملين بأهمية التدوير الوظيفي.
- ج- الافتقار إلى نظام معلومات إدارية فعال.
- د- عدو تفعيل اللوائح والقوانين.

1 حسين محمد العذري، ورقة عمل مقدمة لورشة التدوير الوظيفي، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، 2013، ص16  
2 جبر علي جبر أبو صبحة، "دور سياسة التدوير الوظيفي..."، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص86

3 عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات إدارة الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص45

4 حسين راوية، السلوك في المنظمات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص63

5 ميسون عبد الله أحمد، "أثر التدوير الوظيفي"...، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 039 (2016): 296

6 ناصر محمد العديلي، "التدوير الوظيفي: ما الفائدة...؟"، الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5404 (2008)، ص282

7 أحمد عزمي عزام، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص...

8 حسين راوية، مرجع سابق ص60

9 محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد: المرشد العملي لتطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين (عمّان: الأردن، 1990)،

123

10 عمر كوش، ألقمة المفاهيم – تحولات المفهوم في ارتجاله، ط1 (المغرب: المركز الثقافي العربي، 2002)، ص21

و- النظرة السالبة لبعض المديرين والأفراد نحو التدوير الوظيفي ورغبتهم في البقاء في وظائفهم.  
ز- نظر البعض بأن التدوير نوعاً من العقاب.

## 2-2-5 متطلبات التدوير الوظيفي: يذكر محمد 1 عدد من المتطلبات يمكن إجمالها في:

- أ- التخطيط السليم لعملية التدوير.
- ب- نشر ثقافة التدوير بين العاملين.
- ج- أن تتم بشكل دوري وفق فترة زمنية محددة.
- د- الاستعانة بأراء الخبراء والاستماع إلى العاملين ومشاركتهم.
- هـ- نقل عدد محدد خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل.
- و- إيجاد نظام معلومات إدارية فعال.
- ز- وضع وصف وظيفي دقيق لكل الوظائف.
- ك- تفعيل الأنظمة والتشريعات واللوائح الإدارية.

## 2-2 الدراسات السابقة

2-2-1 دراسة برزوق 2 هدفت التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية بقطاع غزة وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أنّ درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر أفراد العينة جاءت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لصالح من لديهم خبرة إدارية عشر سنوات فأكثر.

2-2-2 دراسة سلطان 3 هدفت للتعرف على التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصل لعدة نتائج منها: أنّ واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تحقق بدرجة تقديرية متوسطة، كما لا توجد إجراءات ولوائح قانونية تنظم عملية التدوير الوظيفي للموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية.

2-2-3 دراسة المحاميد 4 هدفت التعرف إلى التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة وتوصلت لعدة نتائج منها: درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وأنّ مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين بدرجة مرتفعة كذلك، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين.

2-2-4 دراسة عليوة وبلقمبرور 5 هدفت للتعرف إلى التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين بجامعة التكوين المتواصل في ميلة الجزائرية، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة وتوصلت لعدة نتائج منها: أنّ التدوير الوظيفي يسهم في تطوير المهارات وكسب خبرات جديدة ومتنوعة، كما يعتبر من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وأنّ علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين علاقة تكاملية وارتباطية حيث يؤثر بطريقة إيجابية إذا أحسن تطبيقه.

2

1 عبد الباقي صلاح الدين محمد، *السلوك الفعال في المنظمات* (الإسكندرية: دار الجامعية، 2004)، ص33

2 ميسم بسام محمود برزوق، "درجة ممارسة التدوير الوظيفي..."، بحث ماجستير غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، 2021، ص122

3 نور خليل محمد سلطان، "التدوير الوظيفي..."، بحث ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2021، ص53

4 شفاء ساكت محمد المحاميد، "التدوير الوظيفي وعلاقته..."، بحث ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص77

5 إكرام عليوة وحميدة بلقمبرور، بحث ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، 2020.

2-2-5 دراسة نصر<sup>1</sup> هدفت التعرف إلى التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة وتوصلت لعدة نتائج منها: أنّ هناك معوقات عند تطبيق التدوير الوظيفي تستلزم خطة مدروسة بعناية تكسب المعلمين الخبرات المرجوة.

2-2-6 دراسة الشريف<sup>2</sup> هدفت للتعرف على العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات ويوضح أثر التدوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة وتوصلت لعدة نتائج منها: أنّ عملية التدوير الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس يتم تقبلها بدرجة متوسطة، بينما يؤكدون أن التدوير الوظيفي يساعد في الحد من الفساد الإداري داخل الجامعات مع ضرورة وضع معايير واضحة لتطبيقه على الواقع.

2-2-7 تعليق عام عن الدراسات السابقة: في ضوء العرض السابق يمكن للباحث أن يستخلص بعض الدلالات المهمة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وهي:

أ- لقد بذل الباحث كثيراً من الجهد فلم يعثر على دراسات سودانية تناولت موضوع التدوير الوظيفي في التعليم بشقيه العام والعالوي.

ب- استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة أداة كما في الدراسة الحالية وقد يرجع ذلك إلى دورها الفاعل في جمع المعلومات والحقائق من الواقع العملي.

ج- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة جزئياً في موضوعها وبعض من أهدافها وفي التأكيد على أهمية التدوير الوظيفي كدراسة الشريف بالجامعات السعودية، ودراسة سلطان بوزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، ودراسة المحاميد.

د- استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما توصلت إليه من نتائج وتوصيات ذات صلة وارتباط ساعدته في بناء الإطار النظري ووضع الأهداف والأسئلة وصياغة أدواتها وتفسير بعض النتائج التي توصل إليها.

هـ- أهم ما يميز هذه الدراسة أنّها قد تكون الأولى من نوعها على صعيد الجامعات السودانية في حدود علم الباحث التي تسلط الضوء على فاعلية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء المهني والأكاديمي بمدارس التعليم العام السودانية.

### 3- إجراءات الدراسة

1-3 منهج الدراسة: ارتباطاً بموضوع الدراسة، ومشكلتها، فإنّ الباحث قد راعى التكامل المنهجي واستخلاص النتائج، والاسترشاد بالأسس والقواعد العلمية للمنهج الوصفي؛ لأنه الأنسب في دراسة مثل هذه المشكلات "وهو المنهج الذي يتناول دراسة أحداث أو ظواهر أو ممارسات كأنه موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (الأغا، 1997م).

2-3 مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحلية جبل أولياء في ولاية الخرطوم بالسودان والبالغ عددهم (1600) معلماً ومعلمة.

3-3 عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية بحيث تُمثل جزء من مجتمع الدراسة حيث بلغت (400) معلماً ومعلمة بنسبة 25% من المجتمع الكلي.

### جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

| المتغير   | النوع |       | نوع المؤهل العلمي |           | عدد سنوات الخبرة |              |
|-----------|-------|-------|-------------------|-----------|------------------|--------------|
|           | ذكر   | أنثى  | تربوي             | غير تربوي | أقل من 5         | 5 وأقل من 10 |
| التكرار   | 130   | 270   | 285               | 115       | 43               | 157          |
| النسبة    | 32.5% | 67.5% | 71.3%             | 28.7%     | 10.8%            | 39.2%        |
| التكرارات | 400   |       | 400               |           | 400              |              |
| النسب     | 100%  |       | 100%              |           | 100%             |              |

1 عزة جلال مصطفى نصر، "التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري" ...، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 2020 ص180

2 علي فهد الشريف، مرجع سابق ص411

3 إحسان الأغا، البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته، الطبعة الثانية (غزة: الجامعة الإسلامية، 1997)، ص14

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (1) أنّ نسبة الإناث أعلى من الذكور بنسبة بلغت 67.5% ويعزي الباحث السبب لذلك أنّ مهنة التعليم في الوقت الراهن أصبحت من المهن الطاردة لضعف الأجور؛ مما حدا بالذكور الهجرة لخارج البلاد لتحسين أوضاعهم المعيشية، أو العزوف عن الالتحاق بالمدارس الحكومية وتفضيل المدارس الخاصة بسبب رواتبها العالية، كما نلاحظ أنّ 73.3% تربويين وهذا مؤشر جيد لفهم طبيعة الدراسة وتقويتها، كما نلاحظ أنّ 10.8% من أفراد العينة خبرتهم أقلّ من خمس سنوات ويعزي الباحث السبب في ذلك لتوقف التوظيف خلال الخمس سنوات الماضية بسبب الاضطرابات السياسية في البلاد.

**3-4 أداة الدراسة:** تمثلت في الاستبانة فقام الباحث بتصميمها بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

**3-5 الصدق الظاهري:** تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (18) عبارة، مقسمة على (3) محاور، فعرضت على مجموعة من المحكمين فتم تعديل (3) عبارات، وإضافة (4)، فأصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من (3) محاور و(22) عبارة، كما تم تضمين البيانات الأولية.

#### جدول رقم (2) يوضح توزيع محاور الاستبانة

| الرقم | محاور الدراسة  | عدد الفقرات |
|-------|--|-------------|
| 1     | واقع التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.   | 7           |
| 2     | أهمية التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.  | 8           |
| 3     | معوقات التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. | 7           |
|       | إجمالي عبارات الاستبانة                              | 22          |

#### المصدر بيانات أداة الدراسة (الاستبانة)

**3-6 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):** قام الباحث باستخدام طريقتين للتحقق من ثبات الأداة هي:  
أ- الطريقة الأولى (ثبات الإعادة) وهي التطبيق وإعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية التي تتكون من (35) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة مرتين بفواصل زمني مدته عشرة أيام ومن ثم حساب معامل الارتباط واستخراج ثبات الاستقرار.

#### جدول رقم (3) معاملات ارتباط عبارات المقياس

| المحور   | معامل الارتباط | الثبات | الصدق |
|--|----------------|--------|-------|
| واقع التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.   | .65            | .79    | .88   |
| أهمية التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.  | .73            | .90    | .94   |
| معوقات التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. | .79            | .91    | .95   |
| المقياس ككل  | .72            | .86    | .92   |

#### المصدر بيانات أداة الدراسة (الاستبانة)

الجدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين كل المحاور والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة عند مستوى دلالة 0.05 توضح أنّ كل المحاور أكبر من 60%، وبذلك تعتبر العبارات للمحور صادقة لما وضعت لقياسه.  
ب- طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات والجدول التالي يوضح ذلك:

حساب معامل الصدق عن طريق حساب الجزر التربيعي لمعامل (ألفا) معامل الثبات كما يلي:

| معامل ألفا | عدد القياسات |
|------------|--------------|
| 0.82       | 22           |

حساب معامل صدق الاختبار من معامل الثبات كالاتي:

$$\text{معامل الصدق} = \text{معامل ألفا} = 0.82 = \sqrt{0.90}$$

ج- تطبيق أداة الدراسة: حيث تم ترميز المتغيرات النوعية وذلك بإعطاء كل وصف أو صفة وزن يقابل تلك الصفة من خيارات مقياس ليكرت الثلاثي حتى يسهل التعامل مع تلك البيانات على النحو الآتي:

## جدول رقم (4) يوضح ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

| الدرجة التقديرية | المتوسط الحسابي |    |
|------------------|-----------------|----|
|                  | إلى             | من |
| كبيرة            | 1.99            | 1  |
| متوسطة           | 2.99            | 2  |
| ضعيفة            | 3 فأكثر         | 3  |

## المصدر بيانات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم استخدام المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن الأسئلة بمقياس ليكرت الثلاثي بغرض معرفة اتجاه آراء العينة المفحوصة.

3-7 المعالجة الإحصائية: قام الباحث بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- معامل ألفا كرو نباخ.

ب- المتوسط الحسابي.

ج- التكرارات.

د- الانحراف المعياري

هـ- النسب المئوية

و- اختبار (ت) العينة.

4- عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

السؤال الأول: ما واقع التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية؟

جدول رقم (5) يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية لمعرفة واقع التدوير الوظيفي.

| الدرجة التقديرية | القيمة الاحتمالية | قيمة كاي             | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبرة  |
|------------------|-------------------|----------------------|-------------------|---------------|---|
| متوسطة           | .000              | 39.500 <sup>a</sup>  | 1.10188           | 2.8375        | يخضع للقوانين واللوائح المنظمة للعمل.         |
| ضعيفة            | .000              | 173.900 <sup>a</sup> | .94426            | 3.1600        | يتم وفق أهداف محددة.                          |
| متوسطة           | .000              | 74.060 <sup>a</sup>  | 1.14463           | 2.9100        | يتم وفق تخطيط مسبق من قبل الإدارات العليا.    |
| ضعيفة            | .000              | 206.000 <sup>a</sup> | .90078            | 3.1250        | يلبي احتياجات التخصص لكل مدرسة.               |
| متوسطة           | .000              | 98.080 <sup>a</sup>  | 1.08745           | 2.9800        | تحرص الإدارات العليا على تطوير سياسة التدوير. |
| ضعيفة            | .000              | 488.880 <sup>a</sup> | .75777            | 3.5850        | يوفر فرصة التكيف مع بيئة المدارس الجديدة.     |
| ضعيفة            | .000              | 283.020 <sup>a</sup> | .93565            | 3.3525        | يتم تقويم أداء المعلم بعد التدوير الوظيفي.    |
|                  | 3.14              |                      |                   |               | الوسط العام                                   |
|                  | ضعيفة             |                      |                   |               | الدرجة التقديرية                              |

## المصدر بيانات أداة الدراسة (الاستبانة)

تكشف نتائج الجدول رقم (5) عن صورة مقلقة لواقع التدوير الوظيفي في مدارس المرحلة الابتدائية بمحلية جبل أولياء بولاية الخرطوم؛ إذ جاء المتوسط الحسابي العام (3.13) وبدرجة تقديرية ضعيفة. هذه النتيجة تشير بوضوح إلى وجود فجوة بين السياسات المعلنة للإدارات التعليمية وبين الممارسات الفعلية على أرض الواقع، فعلى الرغم من أنّ بعض العبارات - مثل الالتزام بالقوانين واللوائح (العبرة 1)، ووجود تخطيط مسبق (العبرة 3)، وحرص القيادات العليا على تطوير السياسة (العبرة 5) - حققت متوسطات درجات تقديرية متوسطة، إلا أنّ هذا "الالتزام النظري" لا ينعكس فعلياً في النظام الإجرائي للتدوير.

هذا التباين بين الإطار التنظيمي والممارسة العملية يعكس أحد أبرز الإشكالات البنوية في الإدارة التعليمية السودانية: قوة النظام الورقي وضعف التطبيق الواقعي، فعلى الرغم من وجود لوائح منظمة، إلا أن البيئة الإدارية والسياسية تفرض قيوداً على التدوير الحقيقي، ما يؤدي إلى تركّز المعلمين ذوي الخبرة في مدارس بعينها لسنوات

طويلة، في حين تظل مدارس الأطراف تعاني نقصاً حاداً في الكفاءات. هذه الظاهرة ليست مجرد خلل إداري عابر، بل هي انعكاس لضعف الحوكمة وتداخل القرار التربوي مع الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتتضح خطورة هذه الإشكالات من خلال العبارات التي حصلت على تقديرات ضعيفة، مثل: عدم ملاءمة التدوير لاحتياجات التخصص (العبارتان 2 و4)، وضعف قدرة المعلمين على التكيف مع المدارس الجديدة (العبارتان 6)، وعدم وجود آليات موضوعية لتقويم الأداء بعد التدوير (العبارتان 7)، ويُرجّح أن تعود هذه النتائج إلى تدخلات نافذين في عملية التنقلات؛ مما يجعل حركة التدوير تسير في اتجاهات لا تخدم المصلحة التربوية ولا العدالة التعليمية، كما أنّ ضعف الإنفاق الحكومي وقلة الحوافز المهنية يسهمان في مقاومة المعلمين لفكرة التغيير، ويجعلان التدوير يبدو أشبه بـ"النقل العشوائي" أكثر منه إجراءً تطويرياً موجهاً لتحسين الأداء، ويُلاحظ أن النتائج الحالية تتعارض مع ما ذهبت إليه دراسات مثل دراسة برزوق، التي أظهرت أن مستوى التدوير الوظيفي في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية بقطاع غزة تحقق بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الشريف التي أشارت إلى أنّ التدوير داخل الجامعات السعودية يُمارس بدرجة متوسطة أيضاً. هذا التعارض مهم؛ فهو يعكس أنّ المشكلة في السياق السوداني أكثر عمقاً وتعقيداً؛ مما هو عليه في سياقات عربية أخرى، وذلك نتيجة تراكمات طويلة من الضعف الإداري، وغياب الاستقرار السياسي، وارتفاع حجم الضغوط الاجتماعية على المعلم، بالإضافة إلى الظرف الاستثنائي المتمثل في فترة ما بعد الحرب التي عطلت كثيراً من آليات الضبط الإداري.

إنّ دلالة هذه النتائج ليست وصفية فحسب، بل هي تشخيص واضح لمعضلة تستحق الوقوف عندها، فالتدوير الوظيفي – الذي يُفترض أن يكون أداة لتبادل الخبرات وتطوير الأداء وخلق عدالة في توزيع الكفاءات – تحوّل في الواقع السوداني إلى ممارسة شكلية لا تحقق أهدافها، ويبدو أنّ المعلمين لا يتلقون تدريباً كافياً قبل النقل، ولا يحظون بتقويم موضوعي بعده، ولا تتوافر لهم بيئة مدرسية محفزة تساعدهم على الاندماج في مواقعهم الجديدة، وبالنظر إلى أنّ هذه النتائج جاءت مصحوبة بفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، فإنّ ذلك يشير إلى وجود اختلافات حقيقية في خبرات وتجارب المعلمين مع التدوير، ما يجعل القضية أكثر تعقيداً من مجرد خلل إداري؛ فهي ترتبط بعمق بالبنية الثقافية والتنظيمية للنظام التعليمي، وبعلاقة الإدارة بالمعلم، وبمستوى العدالة المهنية داخل المدارس.

لهذه الأسباب مجتمعة يُمكن القول إنّ واقع التدوير الوظيفي في ولاية الخرطوم – كما كشفته نتائج الدراسة – يمثل مشكلة تربوية وإدارية تستحق المعالجة الجادة، خاصة في ظل رغبة الدولة في إعادة بناء النظام التعليمي بعد الحرب، وتحسين جودة الأداء المدرسي، وتحقيق توزيع عادل للمعلمين بما يخدم مصلحة الطالب والمجتمع.

**السؤال الثاني: ما أهمية التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية؟**

**جدول رقم (6) يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية لمعرفة أهمية التدوير الوظيفي للمعلم.**

| الدرجة التقديرية | القيمة الاحتمالية | قيمة كاي             | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبرة                                   |
|------------------|-------------------|----------------------|-------------------|---------------|--|
| كبيرة            | .000              | 973.340 <sup>a</sup> | .42820            | 1.1100        | يسهم في تطوير آليات العمل.               |
| كبيرة            | .000              | 833.780 <sup>a</sup> | .66848            | 1.2275        | يوفر فرصاً لتنمية المواهب والقدرات.      |
| متوسطة           | .000              | 317.520 <sup>a</sup> | 1.33580           | 2.0100        | يُتيح للمعلمين تنمية مهاراتهم التدريسية. |
| ضعيفة            | .000              | 150.020 <sup>a</sup> | 10.1748           | 4.9025        | يحقق الرضا الوظيفي بين المعلمين.         |
| كبيرة            | .000              | 199.580 <sup>a</sup> | .91009            | 1.7425        | يشجع المعلمين على تبادل الخبرات.         |
| كبيرة            | .000              | 250.000 <sup>a</sup> | .82413            | 1.6500        | يسهم في تجويد الخطط الدراسية.            |
| متوسطة           | .000              | 321.520 <sup>a</sup> | 1.34137           | 2.0150        | يعزز العلاقات بين المعلمين.              |

|       |      |                      |        |        |  |
|-------|------|----------------------|--------|--------|--|
| كبيره | .000 | 536.420 <sup>a</sup> | .85663 | 1.4450 | يعزز مستوى جودة الأنشطة الصفية واللاصفية |
|       |      | 1.62                 |        |        | الوسط العام                              |

المصدر بيانات أداة الدراسة (الاستبانة)

تُظهر نتائج الجدول رقم (6) أنّ التدوير الوظيفي يحظى - من حيث المبدأ - بأهمية معتبرة لدى معلمي المرحلة الابتدائية، حيث بلغ المتوسط العام (1.62) بدرجة تقديرية كبيرة. إلا أنّ القراءة التحليلية الدقيقة تكشف أن هذا التقدير الإيجابي ليس على نسق واحد، بل يتخلله قدر واضح من التذبذب بين العبارات، الأمر الذي يعكس **ازدواجية في وعي المعلمين** تجاه التدوير الوظيفي بين القبول النظري والتحفط العملي.

فعلى الرغم من أنّ بعض العبارات جاءت بدرجة تقديرية كبيرة مثل: "يسهم في تطوير آليات العمل" و"يوفر فرصاً لتنمية المواهب والقدرات"، و"يشجع المعلمين على تبادل الخبرات"، و"يسهم في تجويد الخطط الدراسية" و"يعزز مستوى جودة الأنشطة الصفية واللاصفية"؛ إلا أنّ استجابات العينة لم تكن متجانسة، إذ جاءت عبارات أخرى بدرجات متوسطة أو ضعيفة، وهو ما يعكس **عدم استقرار في القناعة بأهمية التدوير**، ويبدو أنّ هذا التباين لا يعود إلى اختلاف حقيقي في طبيعة مزايا التدوير، وإنما يرتبط بتجربة المعلمين الواقعية مع هذا الإجراء داخل البيئة التعليمية، فالتدوير - بوصفه آلية إدارية - قد يكتسب أهمية نظرية عالية، لكنه في الواقع الراهن يُمارس بطريقة تُفقد قيمته المهنية، وهذا ما يفسر تحقيق العبارة الأولى أعلى متوسط (1.1100)؛ ما يدل على إدراك عالٍ بين أفراد العينة بأنّ التدوير يمكن أن يسهم في تطوير آليات العمل إذا تمت ممارسته وفق معايير موضوعية واضحة تراعي العدالة التنظيمية، بعيداً عن التحيزات والعلاقات الشخصية. لكن المفارقة التي تكشف عمق الأزمة التنظيمية هي أنّ العبارة الرابعة: "يحقق الرضا الوظيفي بين المعلمين" جاءت بدرجة تقديرية ضعيفة، رغم أنّها في الأدبيات التربوية تُعدّ من أهم ثمار التدوير. فضعف هذه العبارة يعكس **افتقار التدوير في صورته الحالية إلى أهداف معلنة وإجراءات متسقة**؛ ممّا جعل المعلمين لا يرونه وسيلة لتحسين وضعهم المهني، بل قد يعتبره بعضهم عقوبة إدارية، خاصة في سياق تشييع فيه المحسوبية وتدخلات الناقد في حركة النقل، وهذا الانطباع السلبي لا ينشأ من فراغ، فالواقع الإداري - كما أشار الباحث - يتسم بضبابية معايير النقل وضعف شفافية القرارات؛ مما يُضعف الثقة بين المعلمين والإدارة، ويؤدي إلى مقاومة التدوير بدلاً من تقبله. أما العبارتان (3) و(7) اللتان حققتا درجة تقديرية متوسطة، والمتعلقتان بتنمية المهارات التدريسية وتعزيز العلاقات بين المعلمين، فربما يعود ذلك إلى ارتباط المعلمين القوي بمدارسهم الحالية ورفضهم الانتقال إلى مدارس أخرى بعد سنوات طويلة من الاستقرار، اكتسبوا فيها علاقات اجتماعية ومنافع مهنية لا تتوافر بالقدر نفسه في أماكن أخرى. هذا الارتباط يجعلهم ينظرون إلى التدوير باعتباره تهديداً لهذه المكتسبات، لا فرصة للنمو المهني، وتنسجم هذه النتيجة العامة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة كل من: **عليوة وبلقمبور (2020) سلطان (2021) والشريف (2011) وبرزوق (2021)**، التي أكدت مجتمعة أنّ التدوير الوظيفي - رغم أهميته النظرية - يعاني من فجوات تطبيقية تقلل من فاعليته وتحد من أثره على جودة الأداء والرضا الوظيفي. إنّ هذا التباين بين الإيمان النظري بأهمية التدوير وضعف تطبيقه العملي يكشف **مشكلة إدارية جوهرية في المؤسسات التعليمية**، تتمثل في غياب رؤية استراتيجية واضحة تُعرّف أهداف التدوير وتضمن العدالة في تطبيقه، إضافة إلى ضعف البنية التنظيمية القادرة على تحويله إلى أداة تطويرية حقيقية، كما يؤكد أنّ التدوير في صورته الحالية لا يزال يعاني من **جمود في الفهم، واضطراب في الممارسة، وافتقار للضوابط والمعايير المهنية**، ومن ثمّ، يرى الباحث ضرورة تعزيز الثقافة المهنية حول التدوير الوظيفي عبر الندوات وورش العمل والسمنارات، مع وضع معايير محددة وشفافة تضبط حركة النقل، بما يساعد في تحويل التدوير إلى أداة لتحسين كفاءة الأداء ورفع دافعية المعلمين، وإلى وسيلة لكشف القدرات الكامنة، وتحقيق عدالة توزيع المعلمين بين المدارس بما يخدم أهداف الإصلاح التربوي.

السؤال الثالث: ما معوقات التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية؟  
جدول رقم (7) يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية لمعرفة معوقات التدوير الوظيفي.

| الدرجة التقديرية | القيمة الاحتمالية | قيمة كاي             | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارة                                 |
|------------------|-------------------|----------------------|-------------------|---------------|---|
| كبيرة            | .000              | 315.500 <sup>a</sup> | .87708            | 1.5875        | الافتقار إلى نظام معلومات إدارية فعّال. |
| متوسطة           | .000              | 55.820 <sup>a</sup>  | 1.00397           | 2.1925        | ضعف ثقافة بعض المديرين بأهمية التدوير.  |
| كبيرة            | .000              | 600.420 <sup>a</sup> | .75192            | 1.3550        | رفض كبار المعلمين الانصياع للأوامر.     |
| متوسطة           | .000              | 39.500 <sup>a</sup>  | 1.10188           | 2.8375        | ضعف اللوائح والقوانين                   |
| متوسطة           | .000              | 72.000 <sup>a</sup>  | 1.07256           | 2.0500        | قلة التخصصات بين المعلمين.              |
| كبيرة            | .000              | 166.520 <sup>a</sup> | 1.09406           | 1.8950        | المجاملة في تطبيق اللوائح والقوانين.    |
| كبيرة            | .000              | 136.480 <sup>a</sup> | 1.02383           | 1.8800        | تدخل السياسيين والنافذين.               |
|                  | 1.97              |                      |                   |               | الوسط العام                             |
|                  | كبيرة             |                      |                   |               | الدرجة التقديرية                        |

#### المصدر بيانات أداة الدراسة (الاستبانة)

يكشف الجدول رقم (7) عن مجموعة من المعوقات التي تحدّ بصورة واضحة من فاعلية تطبيق نظام التدوير الوظيفي في المدارس الابتدائية، وعند تفحص المتوسطات الحسابية يتضح أن العبارات (1، 3، 6، 7) قد حققت أعلى درجات الاستجابة وبمستوى تقديري كبير، حيث تراوحت متوسطاتها بين (1.3550 – 1.8950). وقد جاءت العبارة رقم – (3) رفض كبار المعلمين الانصياع للأوامر – في مقدمة العبارات الأكثر تأثيراً بمتوسط حسابي بلغ (1.3550)، وهو ما يشير إلى أن المقاومة الداخلية للتغيير تمثل أحد أبرز العوائق البنوية أمام تطبيق التدوير الوظيفي، ويمكن تفسير هذا النمط من المقاومة في ضوء عدة عوامل أهمها: إرث العلاقات الشخصية داخل المدرسة، وشيوع ممارسات المحسوبية والمجاملة في تنفيذ اللوائح؛ مما يضعف سلطة القرارات الإدارية، بالإضافة إلى تأثير الانتماءات السياسية وتدخلات النافذين في حركة التنقلات، الأمر الذي يخلق لدى المعلمين الكبار شعوراً بالاستثناء أو الحماية من المساءلة، ويجعلهم أقل استعداداً لقبول إعادة توزيع المهام أو المواقع. وهذه المعطيات تشير إلى وجود أزمة ثقة في آليات تطبيق النظام أكثر من كونها رفضاً لمبدأ التدوير ذاته.

أما العبارات (2، 4، 5) فقد جاءت بدرجة تقديرية متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.0500 – 2.8375)، وكان أقلها استجابة عبارة: ضعف ثقافة بعض المديرين بأهمية التدوير الوظيفي (2.1925)، ما يعكس أن جزءاً من الإشكالية يعود إلى غياب القناعة الإدارية بأدوار التدوير الوظيفي في تطوير الأداء المهني، ويعزى ذلك إلى محدودية التدريب الإداري، وافتقار القادة التربويين إلى الوعي بأدوار التدوير في تحفيز الإبداع وتجديد الخبرات، فضلاً عن عدم وجود برامج ممنهجة لغرس ثقافة العمل التبادلي داخل المدارس، كما يشير ارتفاع المتوسط في عبارة ضعف اللوائح والقوانين (2.8375) إلى أن المشكلة ليست فردية أو تنظيمية فحسب، بل تتجاوز ذلك لتصل إلى أزمة تشريعية مرتبطة بعدم كفاية اللوائح التنظيمية أو غموضها أو عدم تحديثها بما يتناسب مع متطلبات العمل المدرسي المعاصر، إضافة إلى غياب آليات رقابية واضحة تضمن التنفيذ العادل للقرارات، ويبدو أن قلة التخصصات بين المعلمين (2.0500) تمثل عائقاً ذا طابع مهني، إذ يؤثر على قدرة المدرسة في إعادة توزيع المهام دون الإخلال بالاحتياجات التدريسية، خاصة في المدارس التي تعاني نقصاً في الكادر أو تعتمد على معلم واحد لتدريس أكثر من مادة، وهو ما يعيدنا إلى مشكلة ضعف التخطيط للموارد البشرية في قطاع التعليم.

بالنظر إلى عبارات الجدول ككل، نجد أن متوسط محور المعوقات قد بلغ (1.62) بدرجة تقديرية كبيرة، ما يؤكد وجود معوقات هيكلية وثقافية وإجرائية تعرقل تبني التدوير الوظيفي كسياسة إصلاحية داخل المدارس الابتدائية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سلطان (2021م)، ودراسة نصر (2020م)، اللتين أشارتا إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية، وقلة التأهيل الإداري، وتدخلات الجهات الخارجية، كلها تمثل عوامل مشتركة

تعوق الإصلاحات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن التدوير الوظيفي لا يواجه مجرد عقبات سطحية يمكن تجاوزها عبر قرارات إدارية، وإنما يواجه منظومة من الاختلالات الممتدة تشمل ضعف البنية التشريعية، غياب نظم المعلومات، ضعف التدريب، تداخل النفوذ السياسي، والمقاومة الداخلية للتغيير، وهي عوامل تستدعي إعادة نظر شاملة في سياسات الإدارة المدرسية وتخطيط الموارد البشرية. وهذا يوفر مبرراً قوياً للقول بأن مشكلة التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية هي مشكلة حقيقية وعميقة تتطلب تدخلاً منهجياً يضمن عدالة التطبيق، ويعزز الثقة، ويؤسس لبيئة عمل داعمة ومستقرة.

### 5-خاتمة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع التدوير الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، واستقصاء أهميته، والكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيقه بفاعلية في البيئة المدرسية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من معلمي المرحلة الابتدائية، ثم أجريت المعالجات الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث.

### 1-5 النتائج: لقد توصلت الدراسة لعدة نتائج نذكر منها:

أ- أن واقع التدوير الوظيفي ما يزال يتسم بالضعف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.64)؛ مما يشير إلى محدودية تطبيق التدوير داخل المدارس وعدم استناده إلى آليات واضحة أو سياسات مستقرة.  
ب- أوضحت النتائج أن أفراد العينة يدركون أهمية التدوير الوظيفي بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.62)؛ مما يعكس قناعة مهنية بأثر التدوير في تطوير الأداء وتنمية القدرات.  
ج- كشفت الدراسة أن المعوقات التنظيمية والإدارية والثقافية تمثل حاجزاً كبيراً أمام تطبيق التدوير، إذ بلغ المتوسط العام لمحور المعوقات (1.97)، وهو ما يؤكد وجود بيئة إدارية غير مهية لتبني هذه الاستراتيجيات، أبرزها: غياب اللوائح الواضحة، مقاومة بعض المعلمين للتغيير، تدخل النافذين، وضعف ثقافة القيادات بأهمية التدوير.

### 2-5 التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

أ- وضع معايير وإجراءات مؤسسية واضحة للتدوير الوظيفي، ونشر ثقافته بين المعلمين والقيادات التربوية عبر الندوات والمحاضرات وورش العمل.  
ب- معالجة المعوقات التنظيمية من خلال تفعيل الحوكمة والشفافية وتقوية اللوائح.  
ج- وضع خطة استراتيجية متكاملة للتدوير الوظيفي ترتبط بالاحتياجات التدريبية والتخصصات المطلوبة، بما يعزز جودة الأداء ويرفع كفاءة الموارد البشرية في مدارس التعليم الأساسي.

### 3-5 المقترحات:

أ- إجراء بحوث معمقة حول فعالية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء المهني عبر دراسات طويلة.  
ب- بناء نماذج تطبيقية للتدوير تتناسب مع خصوصية البيئات التعليمية في الدول النامية.  
ج- تحليل أثر التدوير على الرضا الوظيفي والدافعية المهنية لدى المعلمين

### 6- قائمة المصادر والمراجع

#### 1- المراجع

- الأغا، إحسان. البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته. الطبعة الثانية. غزة: الجامعة الإسلامية، 1997.

- القريوتي، محمد قاسم. إدارة الأفراد: المرشد العملي لتطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص. عمان: دون ناشر، 1990.
- الوادي، محمد حسين. التمكين الإداري في العصر الحديث. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- حنفي، عبد الغفار. أساسيات إدارة منظمات إدارة الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- راوية، حسين. السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- كوش، عمر. أرقام المفاهيم: تحولات المفهوم في ارتجاله. ط1. المغرب: المركز الثقافي العربي، 2002.
- محمد، عبد الباقي صلاح الدين. السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 2- الرسائل والدوريات:**
- أبو صبحة، جبر علي جبر. "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2014.
- أحمد، ميسون عبد الله. "أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية: تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل "محنة جامعة التنمية البشرية، العدد 39 (2016).
- الشريف، علي فهيد. "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات "دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 5، العدد 4 (2011).
- العدلي، ناصر محمد. "التدوير الوظيفي: ما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة؟" صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5404، 2008.
- العذري، حسين محمد. "المتطلبات اللازمة لإنفاذ قانون التدوير الوظيفي في المؤسسات العسكرية والأمنية." ورقة عمل مقدمة لورشة التدوير الوظيفي، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، 2013.
- المحاميد، شفاء ساكت محمد. "التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين." بحث تكميلي لدرجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
- المقبل، محمد علي. "التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق" مجلة الإداري الحديث، العدد 6، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، 2011.
- برزوق، ميسم بسام محمود. "درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية بقطاع غزة وعلاقته بإدارة التميز." بحث ماجستير غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2021.
- حسين، علي إدبسة. "تجارب وخبرات دولية رائدة في مجال عملية تنفيذ التدوير الوظيفي يمكن الاستفادة منها في اليمن." ورقة عمل مقدمة لورشة التدوير الوظيفي، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، 2013.
- زكي، ناصر. "تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي." ضمن مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن/مصر، 2011.
- سلطان، نور خليل محمد. "التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية." بحث تكميلي لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2021.
- شمسان، أحمد. "استخدام أسلوب تحليل مجال القوى المؤثرة على عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية." ورقة عمل مقدمة لورشة التدوير الوظيفي، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، 2013.
- عثمان، ليلي، وصالح سراي، وطاهر بعلة. "القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز: عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات "مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 5 (2018).

- عزام، أحمد عزمي. "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية - بوزارة الداخلية الفلسطينية." رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- عليوة، إكرام، وحميدة بلقنبور. "التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين بجامعة التكوين المتواصل في ميلة." بحث تكميلي لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، 2020.
- فلاتة، عبد العزيز بن عثمان يوسف. *التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاسه على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض*. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

- نصر، عزة جلال مصطفى. "التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر" *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الجزء الأول*. (2020)

3- مواقع على الإنترنت:

- البدوي، خليل. "التدوير الوظيفي" *الحوار المتمدن*. تاريخ الزيارة: 10 مارس 2023.

<http://m.ahewar.org>

