

الدوران الوظيفي و أثره على أداء الموظفين
دراسة تطبيقية مدرسة الثانوية في جدة

مقدم من الطالبة

غزلان سمير بدره

اشراف الدكتورة / نادر عبد الرحيم

الفصل الدراسي الاول 1447.

" التوبة: 105 "

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله
والمؤمنون

صدق الله العظيم

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى
بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة
إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله .. إلى
من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي
الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ..
إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء
بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو
من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد
طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي
الغد وإلى الأبد .. أبي الغالي
.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى
بسمة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
إلى أغلى الحبايب .. إلى أُمي الحبيبة
إلى رفيقة دربي .. إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات
الأمل .. في نهاية مشواري أريد أن أشكرك على موافقك
النبيلة .. أختي الغالية .. ليالي

الشكر والتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر
قبل أن يخط الحروف ليجمعها في
كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول
تجميعها في سطور
وأخص بجزيل الشكر والعرفان إلى
جامعتي ميد اوشن والادارة التي تفضلت
بالإشراف على تقريري

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع الدوران الوظيفي و أثره على أداء الموظفين دراسة تطبيقية على الإداريات في المدرسة الثانوية وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدوران الوظيفي على أداء الموظفين الإداريات في المدرسة في تحسين الأداء والتطوير ومعرفة سلبياته , وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي , ولجمع البيانات استخدمت استمارة الاستبيان وتم تطبيقها على عينة بلغ عددها (18) موظفة إدارية في المدرسة الثانوية في مدينة جدة خلال العام الدراسي 1447هـ . و توصل البحث إلى

عدد من النتائج أهمها :

- هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقية والترقيات والدرجات الوظيفية، وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء، ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في المدرسة، ويعزز مستوى الولاء والانتماء للمدرسة.
- إن الأنظمة والقوانين المتبعة في المدرسة تشكل ضماناً لحقوق الموظفين، وهناك التزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين المعتمدة .
- هناك علاقة قوية تربط بين العلاقات بين الزميلات ومشاركة الآراء ومناقشة الخطط وبين تحسين مستوى الأداء .

وتم تقديم عدد من التوصيات من أهمها :

- العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفة، لكي تتكون لديها القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء .
- ضرورة اعتبار عملية النقل للموظفة أساساً لترقيتها في المستقبل، وذلك بعد قياس مستوى أدائها في العمل الذي تقوم به .
- إجراء دراسات لمعرفة مدى تناسب مهارات وقدرات الموظفات مع مجالات العمل الجديد المترفع أو المنقول إليها .

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
البسمة	2
الإهداء	3
الشكر والتقدير	4
ملخص الدراسة	5

6	فهرس المحتويات
7	الفصل الأول – خطة البحث
7	1- المقدمة
8	2- أهمية البحث
9	3- مشكلة البحث
9	4- فروض البحث
9	5- أهداف البحث
10	6- منهج البحث
10	7- حدود البحث
11	8- مصطلحات البحث
12	الفصل الثاني – الإطار النظري والدراسات السابقة
12	المبحث الأول : أدبيات البحث
12	تعريف الدوران الوظيفي
13	مفهوم الدوران الوظيفي
14	أنواع الدوران الوظيفي
15	أسباب تسرب الموظفين
16	إيجابيات و سلبيات الدوران الوظيفي
17	احتساب الدوران الوظيفي
20	المبحث الثاني الدراسات السابقة
25	الفصل الثالث – منهج البحث
26	عرض ومناقشة النتائج
36	مناقشة فرضيات الدراسة
36	النتائج و التوصيات
36	النتائج
37	التوصيات
38	المراجع
40	الملاحق

الفصل الأول : خطة البحث

مقدمة

تولي الكثير من الدول المتقدمة الاهتمام بالثروة البشرية والقوى العاملة وذلك لما لها من أهمية بالغة في تقدم وتطور المجتمعات مما يحقق الرفاهية والتقدم. وبالتالي يجب الانتباه إلى تحسين الأداء في المنظمات والمنشآت التي تحتاج إلى إدارة فعالة تنظم أنشطتها وتنسق جهود كافة أفرادها لتحقيق الأهداف المرجوة .

ومن هنا يمكن تعريف الدوران الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل Employee Turnover على أنها حركة الموظفين والعاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المؤسسة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المؤسسة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، والموظفين الداخلين إلى المؤسسة أي المعينين حديثاً في المؤسسة أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى للعائدين للمؤسسة. بعض الناس لا يستطيعون التفريق بين مفهومي الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي لأن في كليهما انتقال للموظفين إلى خارج المؤسسة لكن الاختلاف بينهما يكمن في أن الدوران الوظيفي يشمل حركات انتقال الموظفين من وإلى المؤسسة أما التسرب فيقتصر على الانتقال من المؤسسة إلى خارجها.

التدوير الوظيفي يتم فيه إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات قد تطول أو تقصر وذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة وبالتالي إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدراية الجيدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي , وبالتالي يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أوفي القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك.

ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى لان نقل الشخص من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة. وحتى يكون المردود المتحقق من التدريب فعالاً وذو جدوى عن طريق هذا الأسلوب، يجب أن تكون المدة التي يبقى فيها المتدرب في الموقع كافية بغرض إكسابه المهارات الجديدة والخبرات الجيدة، كما ويجب أن يكون النقل الدوري وفقاً لخطط وبرامج منظمة. وبالتالي يمكن القول بأن هذا الأسلوب سوف يخلق ما يعرف بالموظف الشامل . (عماد السوداني : مقال منشور , www.maktoobblog)

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه سيساهم في تشخيص الآثار التي تظهر على أداء الموظفين من جراء عملية الدوران الوظيفي و العمل على وضع نظام يساعد الإدارات على إيجاد الحلول المناسبة في حال وضع الفرد في غير تخصصه وقد نجد حالات يكون فيها الأفراد هم من يقومون بترك جهة عملهم والانتقال إلى جهة عمل أخرى لعدة جوانب . وفي هذا البحث علينا أن نلفت الإدارات لاستقطاب الافراد الناجحين و الحرص على أن يكون تأثير الدوران الوظيفي على الموظفين تأثيراً إيجابياً يساعدهم على التطور .

الأهمية التطبيقية :

- 1 - زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي
- 2 – التخلص من البيروقراطية والروتين
- 3 – سد النقص في بعض المهارات المطلوبة (جمال الدين المرسي : 2010)

الأهمية العلمية :

تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث بأنه يزيل الغموض المتعلق بمشكلات الدوران وظيفي مما يساعد الإدارات على وضع الحلول المناسبة للآثار السلبية .

مشكلة البحث

يعتبر التساؤل الرئيسي عن مشكلة الدراسة كيف يمكن أن يؤثر الدوران الوظيفي على أداء الموظفين في المدرسة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟ و يثير التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يقبل الموظفين في المدرسة تطبيق التدوير الوظيفي عليهم ؟
- ماذا ستكون آثار الدوران الوظيفي على الإدارة العليا بالمدرسة ؟
- وما سيحصل في المدرسة من تخطيط وأخطاء وخسارة زمن و(جهد مدخر) تكلفته المنظومة على أفرادها, بالإضافة إلى الخسارة المادية التي رصدت للتدريب والتأهيل .

فروض البحث

يتقرر من الفرض الرئيس للبحث الفروض الفرعية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في المدرسة وعلاقة الدوران الوظيفي علي مستوى الأداء الوظيفي

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية في المدرسة وعلاقة الدوران الوظيفي علي مستوى الأداء الوظيفي..

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في المدرسة وعلاقة الدوران الوظيفي علي مستوى الأداء الوظيفي..

أهداف البحث

تتمثل أهداف الدراسة في :

- إمكانية معرفة مدى تقبل الموظفين في المدرسة لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي .
- توضيح أثر الدوران الوظيفي على أداء الموظفين أصحاب المناصب الإدارية في المدرسة .
- الوقوف على العلاقة بين تطبيق الدوران الوظيفي وتجنب الآثار السلبية له داخل المدرسة .
- التعرف على مستوى الولاء لدى الموظفين في المدرسة نحو مدرستهم .
- التعرف على الآثار النفسية والمعنوية للدوران الوظيفي على الموظفين .

إجراء نموذج استكشافي حول الدوران الوظيفي في المدرسة من خلال بحث العلاقة بين الدوران الوظيفي و أثره على الأداء في المدرسة .

منهج البحث

تعتمد الباحثة في إعدادها لهذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنها سوف تعتمد على أسلوبين أو طريقتين :

- **الأسلوب النظري** : وذلك من خلاله سيتم جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة من خلال البحث في الكتب والمراجع والأبحاث التي تخص هذه المشكلة .

-**الأسلوب الميداني** : ومن خلاله تقوم الباحثة بتصميم استمارة استبيان

حيث تعتبر هي أداة جمع البيانات حيث يحتوي الاستبيان على مجموعة من أسئلة بحيث تعبر عن فرضيات مع وجود مجموعة منها إضافية

حيث ستقوم الباحثة بتوزيع استمارة استبيان على الموظفين باختلاف درجاتهم الوظيفية وقد اتبعت الباحثة نظام الاستبيان المغلق

والعمل على تحليلها ومناقشتها ووضع النتائج والتوصيات اللازمة من خلال التأكد من صحة الفروض .

حدود البحث

إن حدود هذه الدراسة تتمثل فيما يلي :

- **حدود موضوعية** : حيث يتناول موضوع البحث الدوران الوظيفي و أثره على أداء الموظفين .

- **حدود بشرية** : حيث يتناول البحث الدراسة على كافة الموظفين في المدرسه.

- **حدود زمنية** : يقتصر إعداد البحث على الفصل الأول من العام الدراسي 1447 .

- **حدود جغرافية** : أجريت الدراسة على مدرسة الثانوية في مدينة جدة .

مصطلحات البحث

التطوير : عرف التطوير أنه البدء بما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك (النوري : 1987)

التغير : تحول الشيء من وضعه الحالي إلى وضع آخر .

بيئة العمل : يقصد هنا هي تلك الأجواء التي يعيشها الموظف ويعمل بها.

المسؤوليات : هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تسند إليه من سلطة أعلى بغض النظر عن رغباته الخاصة (العريقي , 2007)

الصلاحيات : تعرف الصلاحية عادة على أنها حق المدير أو قدرته المستمدة من منصبه الرسمي على اتخاذ القرارات المؤثرة في المرؤوسين (الشماع , 2007)

السلطات : هي الحق في إصدار الأوامر لتوجيه الآخرين للقيام بالأعمال التي تحقق أهداف المنظمة (العريقي:2005)

المشاركة : يقصد بها مدى قدرة الفرد على التفاعل مع المرؤوسين .

اتخاذ القرارات : يقصد هنا هي عملية إصدار
الأوامر في تنفيذ العمل .

الأداء : الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية
إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات و
بواسطة الخبرات المتراكمة و المكتسبة في مجال العمل (محمد نصر :
2002)

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

المبحث الأول : أدبيات الدراسة

• تعريف الدوران الوظيفي :

الدوران لغة :

من مادة دار , دوراً و دوراناً : طاف الشيء , ومنها الدوارة : كل ما تحرك ودار . (النجار و آخرون 1972م)

الدوران إصطلاحاً :

يعرف العتيبي (1414هـ) الدوران بأنه " إتاحة الفرص للموظف لممارسة عما آخر غير العمل الذي كان يقوم به وخلال فترة زمنية كافية .

يعرف البعض فكرة الدوران الوظيفي بأنها " حركة مخططة للأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم و فهمهم " أي أن ما يميز هذه السياسة هو :

- أنها عملية مخططة ومقصودة

- أنها نوع من التدريب أثناء العمل (داوود , 1449هـ)

ويعرف العبادي (2008م) الدوران الوظيفي أنه مدخل إداري منظم يتم بموجبه تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة ولفترات تتراوح بين ستة أشهر إلى سنة .

يرى جاد الرب (2009م) بأن الدوران الوظيفي " قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى و لتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة " .

ويعرف الكبيسي (2006م) الدوران الوظيفي بأنه " تكليف الموظف بالانتقال إلى ممارسة عدة وظائف قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة " .

ومن هنا يمكن للباحثة أن تعرف الدوران الوظيفي بأنه تنقل الموظف في إدارته لممارسة عمل آخر غير عمله وذلك للإلمام بمهام ومسؤوليات الإدارة .

ومن ذلك نرى أن الدوران الوظيفي هو تغيير المواقع الإدارية وفق فترات زمنية محددة يتاح عن طريقها تجديد النشاط و روح العمل و اكتساب الخبرة وتحسن الأداء للموظف و المنظمة في آن واحد .

• مفهوم الدوران الوظيفي :

إن أبسط مفهوم للدوران الوظيفي هو أنه مدخل إداري منظم يتم بموجبه نقل الموظف بين عدة وظائف متصلة بعمله الأساسي داخل منظمته ولفترات مختلفة وقد اختلف كتاب الإدارة حول تصنيف الدوران الوظيفي فمنهم من يعده أسلوباً إدارياً أو سياسة إدارية عامة تطبق في المؤسسات الحكومية وخاصة العسكرية في حين أن البعض الآخر يعده أسلوباً من الأساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة . (العبادي , 2008 م)

وبمفهوم آخر للدوران الوظيفي أن يعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة مدروسة وتحديد فترة لمزاولة العمل الجديد أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم .(مرزا , 2008 م)

أما المعنى الشامل فهو تنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى و من ثم تحمل مسؤوليات وواجبات وظيفية أخرى بحيث يثبت جدارته ومن خلالها يثبت ذاته في نفس الوقت , و أحياناً أخرى يعني الدوران الوظيفي توسيع مدارك الأفراد عن وظيفة معينة بغرض الوصول إلى أفضل أداء في العمل و من ثم يكون الهدف الأساسي من الدوران الوظيفي هو إعداد الموظف و تنميته بحيث يصبح مؤهلاً للتدرج من خلال السلم الوظيفي .

أما الدوران الوظيفي للمديرين يقصد به هنا تكليف المدير بالعمل في عدة إدارات في المنظمة لفترات زمنية محددة وبناءً على مستوى و أسلوب أدائه ومن خلال تقويم علمي دقيق يتضمن جوانب القوة و الضعف في الشخصية و الأداء و التناسب مع متطلبات الموقع الوظيفي و بناءً على خطة شاملة لإدارة و تطوير الموارد البشرية على مستوى المنظمة يتم نقله إما لعمل تنفيذي أو إشرافي في موقع آخر

(الفريان 1432 هـ).

وترى الباحثة أن الدوران الوظيفي يوجد له مفهوم مرادف له وهو حركة العمل وهو : انتقال العامل من مكان لآخر أو من وظيفة لأخرى أو من قسم لآخر ضمن المنشأة الواحدة (القرشي , 2007 م)

ويمكن القول بأن الدوران الوظيفي هو عدد المرات التي يتم فيها تغيير العاملين في الوظيفة الواحدة في المنشأة الواحدة خلال فترة زمنية معينة وكلما ارتفع عدد المرات التي يتغير فيها العامل من وظيفة معينة في منشأة معينة كلما ارتفع معدل دوران العمل في تلك المنشأة مما يدل على انخفاض مستوى الوضع الاقتصادي و الإداري .(القرشي , 2007 م)

• أنواع الدوران الوظيفي:

(أورد محمد، 1991م) أن الكتاب والباحثون في دراساتهم في الأدبيات المختلفة اختلفوا في حصر و تحديد أنواع الدوران الوظيفي، فمنهم من أوردوها في اسباب يمكن التحكم فيها من قبل ادارة المنظمة (الفصل عن العمل، وانهاء خدمة العامل) والى اسباب لا يمكن لإدارة المنظمة من التحكم فيها) كالعجز الناتج من

إصابة العمل، الوفاة، التقاعد الناتج من بلوغ سن المعاش مع عدم الاستطاعة على العطاء)، وكذلك الخروج عن العمل الناتج عن إرادة الموظف إختيارياً (الاستقالة، الانتقال، انتداب، التقاعد المبكر، اجازة خاصة - يكفلها القانون - الاعارة).

تختلف أنواع الدوران الوظيفي باختلاف زاوية النظر اليه، فمن ناحية النظر اليه من حيث السبب، دوران إختياري، ومن زاوية النظر الى الجهة أو الإتجاه أو الوجهة ينقسم الى نوعين:

إما أن يكون دوران أي انتقال إلى وظيفة أخرى أو تنقلاً إلى خارج القوى العاملة، سواء عن طريق التقاعد، أو البطالة، وعندما ننظر إلى ظاهرة الدوران الوظيفي من ناحية النتيجة، فهو إما إيجابي أو سلبي. أما من ناحية النظر إليها عن طريق الفترة الزمنية فيشمل أيضاً نوعين وهما: دوران وظيفي وتنقل مؤقت، ويقصد به خدمة الموظف خارج المنظمة، لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة

لفترة مؤقتة، غالباً لمدة سنة قابلة للتجديد، على ألا يتقاضى من المنظمة الأم تعويضاً مادياً أو نقدياً خلال فترة إعارته، الانتقال الدائم، ويقصد به خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغه سن التقاعد

يعرف دوران العمل بأنه " يعنى خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة

لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الإعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الإستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر.

اسباب تسرب الموظفين :

في عصرنا الحديث يعد الموظفون من أهم أصول المنشآت، بل هم الدعامه الأهم في المحافظة على استقرار الشركات وثبات النمو والسيطرة على الأسواق، ويلاحظ ذلك جليا في الشركات الكبرى وما تقدمه لموظفيها من مكافآت وتدريب وقروض. ويسعى ملاك الشركات دائما لتدعيم روح الولاء عند الموظف مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم واستمرارهم في العمل. ويعد ترك أو انفصال الموظفين الجدد أو القدامى الأكفاء عن عملهم خصلة سيئة في المنشأة ولها الكثير من المساوئ من أهمها تأخر العمل أو التسبب في تحقيق خسارة. وإن كان هذا الموضوع غير ذي أهمية لبعض الشركات في الماضي، فإنه سيكون النقطة الأهم لتمييز الشركات في المستقبل.. من خلال الكثير من الأبحاث وكثير من القصص التي تصادفني في عملي أستطيع أن أجمل أسباب ارتفاع نسبة ترك الموظفين الجدد لأعمالهم في النقاط التالية:

أسلوب وطريقة تعامل الرئيس المباشر من شدة مفرطة أو عدم اقتناعه بقدرات الموظف الجديد، ولعل هذا هو أهم سبب في ترك العمل وهناك دراسات كثيرة تثبت ذلك.

● إعطاء صورة لجو العمل عند التعيين مختلفة عن الواقع، وقد يعتقد صاحب العمل أنه ذكي عندما يمارس ذلك، ولكن أغلب النتائج التي رأيتها تكون وخيمة على صاحب المنشأة.

● التحديد العشوائي للعدد المطلوب والنوعية المطلوبة للتعيين، وذلك دون إعداد الدراسة اللازمة بالمقارنة للشواغر وتوقيتها.

● انعدام وجود الوصف الوظيفي، أي غياب تحديد المهام المطلوبة ومواصفات الشخص المطلوب، وأحيانا يكون الوصف الوظيفي أصلا أعد ليتناسب مع مؤهلات وخبرة مرشح معين في فترة ما.

● زيادة ساعات العمل أو عدم التقيد بساعات العمل النظامية وتملص المنشأة من دفع بدل خارج الدوام.

● تغيير مسمى أو مهام الوظيفة أو حتى موقع العمل أو أحيانا تغيير منطقة العمل دون أخذ رأي الموظف أو العامل.

● وجود اختلافات واضحة في عقد الموظف أو العامل من حجم الراتب والمميزات من مدة الإجازة وبدل النقل، السكن، العلاج أو تذاكر السفر.

● تأخر دفع الرواتب خلافا للمتفق عليه في العقد

الدوران وانعدام التوازن :

الدوران الوظيفي هو عدم الاستقرار والثبات في مكان العمل, ويمكن أن

يكون عدم التوازن هذا:

- ظرفياً مكانياً, كالانتقال إلى مكان يختلف اختلافاً جذرياً في طبيعة أدائه عن المكان السابق, ويمكن أن يكون داخلياً ضمن المنظومة, أو خارجياً كالانتقال إلى منظومة أخرى.

أو دائماً, من خلال إنهاء خدمات الموظفين نهائياً بتسريحهم من العمل أو استبدالهم بغيرهم.

فانه عند القبول بالعمل مع منظومة معينة, فإني أقدم وعداً ضمنياً بالالتزام وتقديم الأفضل, ويجب أن أحصل على وعد ضمني كذلك بالاستمرارية والتطور الوظيفي والأجر المناسب لجهدتي, لكن ماذا لو أن هذه المنظومة تعرضت لأزمة معينة اضطرتها لتتقل بعض العاملين إلى غير مواقعهم أو تسريحهم من عملهم؟..

بعد هذا القبول يبدأ الفرد بالممارسة العملية ومن هذه الممارسة تنشأ الخبرة الوظيفية بمجال عمله, وتقوم أغلب المنظومات الناجحة بزيادة هذه الخبرات من خلال التدريب المستمر لكوادرها, ويصبح حتى المكان جزءاً من خبرة الفرد.

إيجابيات وسلبيات الدوران الوظيفي ::

ان انتقال الموظفين والرؤساء في المنظومة, وفق خط أفقي إلى مناصب أخرى لفترات غير تراتبية, حسب حاجة العمل, ومن هنا تكون النظرة للدوران نظرة إيجابية, فمن هنا يرى الباحثون بأن هذا الانتقال يحقق الإثراء الوظيفي, ويسد مشكلة الاختناقات الوظيفية, وفي الوقت نفسه يتيح هذا الدوران انتقال الخبرات الوظيفية وتعميمها على الجميع.

وبهذا الرأي يجد أن الفرد الذي تتوافر فيه إمكانيات التقدم, لا يمكنه أن يزيد خبرته ومهارته إلا إذا أعيد تعيينه في مكان جديد, بعد أن يكون قد استخلص ما يمكن استخلاصه من وظيفته الحالية, فقد اكتشفت بعض المنظومات الكبرى أن بعض المديرين والإداريين الأكثر قدماً لديها, لا يستطيعون أن يؤديوا ما عليهم من مسؤوليات بصورة فاعلة, والأسوأ من ذلك أنهم يقفون في طريق الناس الأصغر سناً, والذين هم مؤهلون وينتظرون ترفيعهم, ومن هنا تمت معرفة أن ما

يقتل المنظمة هو أن يكون لديها أفراد ذوو رواتب عالية لا يفعلون شيئاً إلا انتظار بلوغ سن التقاعد.

وقد وجد الباحثون أن لعملية الدوران الوظيفي ضمن المنظومة إذا كانت متقنة الدراسة، فوائد كبيرة وهي إيجابية جداً ولا يمكن أن تصبح سلبية إلا إذا كانت هذه التنقلات والتسريعات تعسفية وغير مدروسة.

ويؤخذ معدل عملية الدوران الوظيفي من خلال قياس معدل النسبة المتوسطة بين عدد الأفراد المسرحين من أعمالهم، ونسبة المعينين الجدد ضمن المنظومة خلال السنة الوظيفية، ومن خلال عدد الباقين في مكاتبهم وأعمالهم، والمنتقلين إلى مكاتب وأعمال أخرى، ويتم احتساب النسبة بين العقود المؤقتة والعقود التي يتم تجديدها دورياً. كل هذه الحسابات تعطي المعدل الوسطي للدوران الوظيفي، وأرى بالنتيجة أن هذه النسبة كلما زادت، زادت بالمقابل عملية خلخلة وضع المنظومة ضمن الإطارين العام والخاص المحيطين بها.

ومن هنا نجد أن رغم جهود الإدارات العليا على طريق تدعيم وتنظيم الطاقة البشرية الموجودة لدى المنظومة، إلا أن التحدي النهائي يظل ويبقى، فأهداف القيادة في منظومة ما قد لا تتوافق مع طموح الأفراد ضمنها. يقول صاموئيل غومبرز (إن الأفراد ضمن المنظومة يكافحون باستمرار من أجل المزيد)، ونحن نضيف (ومن أجل البقاء والاستمرار).

أما من سلبيات التدوير الوظيفي أن تكوين كوادرات متخصصة بتطلب وقتاً واستقراراً وهذا يؤدي إلى صعوبة تكوين الكوادرات إذا ما تم تثقيب العامل من وقت إلى آخر .

احتساب الدوران الوظيفي

يشير معدل دوران العمل (أي نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات) إلى متوسط عدد العمال. وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط. فإذا كان معدل دوران العمل 12%، فإن هذا معناه أن هناك احتمال أن يترك العمل 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل، وفي هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة، ويترك الناس أعمالهم لعدة أسباب أهمها: الاستقالة، النقل والترقية، العجز، الفصل، الوفاة. ويمكن حساب معدل دوران العمل (أو ترك الخدمة) كالآتي: عدد تاركي الخدمة $\times 100$ مقسوماً على عدد عمال أول المدة. ويستخدم معدل دوران العمل (أو معدل ترك الخدمة) في الآتي:

● للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم. وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال.

● التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

مثال:

إذا كان لدينا 30 عامل في قسمك، وتود أن تتوقع عدد من سيترك الخدمة وكان معدل ترك الخدمة في القسم 10% الحل : عدد تاركي الخدمة المتوقع = $30 \times 10/100 = 3$ أفراد

لحساب الدوران يتم قسمة عدد الذين تركوا العمل على متوسط عدد العمالة إذا كان الحساب لأكثر من سنة ونضرب الناتج في مئة أما إذا كان لسنة واحدة فيقسم عدد العمالة التاركين لتلك السنة على عدد العمالة .

ويختلف معدل دوران العمل وفقا لنسبة العاملين الذين يتركون العمل خلال فترة عملهم بالمنظمة فعلى سبيل المثال فانه اذا تبين ارتفاع معدل دوران العمل للعاملين الجدد فان ذلك يقتضى ضرورة تعديل سياسة الاختيار والتعيين والتوجيه واساليب تقديم الفرد التوجيه الى عمله لمساعدته على التوافق مع جماعة العمل بينما اذا اتضح ان معدل دوران العمل للعاملين الذين التحقوا بالوظيفة منذ فترة طويلة فانه يجب ان توفر الادارة فرص التقدم والترقية والنمو بمعدلات اكبر الى جانب تعديل سياستي الاجور وتوفير فرص الرعاية الاجتماعية للعاملين .

- دوران العمل يعكس وجود مشكلات في ظروف العمل او في علاقاته تؤدي الى عدم الرغبة في مواصلة العمل بالمنظمة او في احدى اداراتها ..

- دوران العمل قد يكون داخلي اي الانتقال من قسم الى اخر اي ما يطلق عليه التسرب الداخلي وقد يكون خارجي اي ترك الشركة والانتقال الى شركة اخرى.

- تعتبر عملية دوران العمالة وانتقالهم من مكان إلى آخر من أخطر المشاكل التي تواجه المديرين وأصحاب الأعمال والشركات، وهذا نتيجة ما يمر به عالم الأعمال اليوم من سرعة جنونية لدوران العمالة. وتعتبر الخطوة الأساسية للحد من سرعة دوران العمالة هي توفير موظفين دائمين لديك يستوعبون ويدربون الموظفين الجدد في الشركة، ويدخلونهم إلى شبكة العلاقات الاجتماعية ويصنعون منهم مكونات رئيسية لرأس المال الاجتماعي للشركة. وذلك من خلال:

- الاحتفاظ بالعمالة لمدة طويلة: لا تفرط في موظفيك بسهولة. بل اجعل كلا منهم يشعر بالأمان، وبأن تدريبه للموظف الجديد يعنى أنه جاهز للترقية لوظيفة أعلى، لأنه يقوم بتدريب من سيحل محله في وظيفته الحالية. كذلك لا تتعجل عملية تعيين الموظفين الجدد، فعملية التعيين ذاتها تتطلب وجود حاجة إليه في الشركة وجو مهياً بين الموظفين لاستقبال هذا الموظف الجديد.

اسباب ارتفاع معدل الدوران والخسائر الناتجة عنه

يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشرا على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور لذلك يقرر بعضهم ترك العمل والبحث في مكان آخر عن رواتب وأجور ذات مستوى أفضل، وفي حالات أخرى تكون قرارات ترك العمل مرتبطة بعدم الرضا عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وقد تتسبب عوامل أخرى في ارتفاع معدل دوران العمل كبيئة العمل غير الآمنة أو غير صحية أو موقع العمل النائي، ولكن تأثير هذه العوامل مقتصر بدرجة كبيرة على العمالة غير الماهرة، أما العمالة الماهرة والمحترفة فالتأثير الأكبر في قراراتها في ترك العمل يعود إلى عدم رضاها عن إدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وبما أن هذه النوعية ذات أهمية كبيرة للشركات لما تمتلكه من مهارة وتأهيل وخبرة مؤثرة في أداء وإنتاجية الشركة فإن ذلك يجعل إدارة الرواتب والأجور تحمل الأهمية والتأثير نفسه، لأن إدارتها الجيدة هي سبب محافظة الشركة على مصدر ثروتها الحقيقي المتمثلة في رأس المال البشري، فدون العمالة الماهرة والمؤهلة تتراجع الأعمال بصورة حادة وهذا ما تتجنب الوقوع فيه الشركات المنظمة فتحرص على إدارة الرواتب والأجور بمهنية عالية جدا لعلمها الجيد بحجم التأثير الذي تتركه في قرارات ترك العمل.

هناك نوعان من الخسائر الناتجة عن ارتفاع معدل دوران العمل، خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف لتدريب البديل وتكاليف إحلال تارك العمل، وما يتطلبه من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد، وهناك خسائر غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافي غير الضرورية، فقط لاعتبارات نقص الكفاءة، وكذلك انخفاض الروح المعنوية وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية أمور كثيرة لو حسبت تكاليفها بدقة لفاجأت نتائجها المسؤولين في هذه الشركات ولما ترددوا يوما واحدا في تصحيح الطريقة التي تدار فيها الرواتب والأجور في سبيل تجنب هذه الخسائر.

عندما يرتفع معدل دوران العمل يترتب على ذلك خسائر أخرى بخلاف الخسائر المادية التي أشرنا إليها آنفا يأتي في مقدمتها تحول هذه الكفاءات للعمل لدى الشركات المنافسة، وكل شركة أيا كان مستوى حجمها تعلم جيدا مدى الضرر الذي يمكن أن يصيبها من جراء هذا الانتقال، فالخسائر لا تقف عند خسارة المؤهلات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون، بل قد تمتد إلى خسائر أشد تأثيرا نتيجة للانكشاف الذي يطول الأسرار المهنية والخطط الاستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على الشركة خسارتان خسارة الكفاءات وخسارة أسرار العمل وهاتان الخسارتان لا تقدران بثمن لعظم تأثيرهما في الشركة .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة :

1. دراسة فلاته (1432هـ) بعنوان : التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية و انعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض:

هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات أثر التدوير الوظيفي لدى القيادات الإدارية على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة مستوى الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض.
- معرفة انعكاسات التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية على الروح المعنوية لدى العاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض .
- معرفة الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية في المستشفى.
- معرفة السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بمستشفى القوات المسلحة بالرياض .
- معرفة ما إذا كان ثمة فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول محاور الدراسة تعود لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية .

وكان المنهج العلمي للدراسة هو المنهج الوصفي و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة .

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- أفراد عينة الدراسة محايدون في إجاباتهم على مستوى الروح المعنوية .
- أفراد عينة الدراسة محايدون في إجاباتهم على انعكاسات التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية .
- أفراد عينة الدراسة موافقين على الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي .
- أفراد عينة الدراسة موافقين على السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي ,
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الروح المعنوية للعاملين وانعكاسات التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية باختلاف متغير العمر .
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية باختلاف متغير العمر .
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث نحو الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية .

2. دراسة السلمي (1417هـ) بعنوان : الإيجابيات و السلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في جدة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز الإيجابيات و السلبيات المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة و تحديد الفروق بين تصورات المديرين والمعلمين حول الإيجابيات و السلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة .

وكان المنهج العلمي للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وأداة جمع المعلومات كانت الاستبانة .

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- من أبرز الإيجابيات الإدارية المتوقعة للدوران الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها المدراء هي " المساعدة على التخلص من المدراء غير الأكفاء – و إتاحة الفرصة للمعلم للإطلاع على طبيعة العمل الإداري – إكساب المعلم مهارات في مجال الإدارة المدرسية – التقليل من ظاهرة الانقطاع الطويل عن ممارسة التدريس "

- من أبرز السلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها المدراء هي " إضعاف الاهتمام بالتخصص في مجال الإدارة المدرسية - الزيادة من ظاهرة النقل بين المعلمين- المساعدة على ظهور أساليب متعارضة في إدارة المدرسة- التقليل من فرصة المدير لتنفيذ أفكاره"
- المعلمين لا يتصورون أن هناك سلبيات إدارية متوقعة بارزة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة .

3. دراسة القحطاني (1432هـ) بعنوان : الدوران الوظيفي و مدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية " دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني" .

هدفت الدراسة إلى تحقيق التالي :

- التعرف على أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض .
 - معرفة المجالات المناسبة لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الضباط .
 - معرفة سلبيات تطبيق التدوير الوظيفي على الموارد البشرية .
 - معرفة معوقات استخدام أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الضباط .
 - التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة و التي تعزى لخصائصهم الشخصية و الوظيفية .
- وكان المنهج العلمي للدراسة هو المنهج الوصفي " مدخل المسح الاجتماعي " نظراً لطبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها و قد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وكانت النتائج كالتالي :

- أفراد الدراسة موافقون تماماً على أهمية أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية .
- أفراد الدراسة موافقون على أن هناك سلبيات متوقعة في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية .
- أفراد الدراسة موافقون على أن هناك معوقات تواجه تطبيق التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة وبعض محاور الدراسة .

4. دراسة الشريف (1430هـ) بعنوان : الدوران الوظيفي و أثره على الأداء بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبد العزيز - جامعة أم القرى - جامعة الطائف)

هدفت الدراسة إلى التعرف على :

- مدى تقبل أعضاء التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي .
 - العلاقة بين التدوير الوظيفي و إمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات .
 - توضيح أثر التدوير على أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات .
 - مستوى الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس نحو جامعاتهم .
 - الآثار النفسية و المعنوية للتدوير الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس .
 - إجراء نموذج استكشافي حول التدوير الوظيفي في الجامعات السعودية من خلال بحث العلاقة بين الدوران الوظيفي و أثره على الأداء في الجامعات السعودية .
- و كان المنهج العلمي المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وكانت النتائج كالتالي :

- يتقبل أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة تطبيق التدوير الوظيفي فيما بينهم مع تفضيل أن يكون الأمر اختياري أو أنه لا يتسبب في فقدان هيئة الرئيس أمام مرؤوسيه .
- يتقبل أعضاء هيئة التدريس تطبيق التدوير الوظيفي في حالة حتمية تطبيقه و لكنهم لا يفضلونه من تلقاء أنفسهم حيث أنه قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي إذا تم اعتبار بمثابة عقاب و ليس حافز .
- يوافق الأعضاء بدرجة كبيرة على أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات مع ضرورة وضع معايير واضحة ومحددة و ثابتة على جميع الموظفين .
- وافق الأعضاء بدرجة كبيرة على أن التدوير الوظيفي يمكن استخدامه كأداة وقائية تحول دون تفشي الفساد الإداري داخل الجامعات حيث يحول دون تكوين صداقات و تحالفات بين الرئيس و مرؤوسيه .

- يتفق أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة على أن التدوير الوظيفي يؤثر على تطوير أداء الإدارة داخل المنظومة الاجتماعية .

5. دراسة الزهراني و القحطاني (1429هـ) بعنوان : إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين و المعلمين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام حركة نقل مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بمدينة جدة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين والمعلمين .

وكان المنهج العلمي للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و أداة جمع المعلومات كانت الاستبانة .

وكانت أهم النتائج للدراسة كالتالي :

- حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب بدرجة عالية .
- حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الاداء المدرسي المتعلق بالعاملين بدرجة عالية .
- حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق ببيئة العمل بدرجة عالية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي تبعاً لمتغير العمل .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي تبعاً لمتغير مركز الإشراف التربوي لصالح استجابات العاملين في مركز الإشراف التربوي لمدارس الوسط مقابل استجابات العاملين في مركز الإشراف التربوي لمدارس الجنوب .

التعقيب على الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية :

1. تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية والتي تهتم بالمتغير المستقل للدراسة وهو الدوران الوظيفي بأهمية تطبيقه كما في دراسة القحطاني(1432هـ) و أن

التدوير الوظيفي يسهم في تطوير الأداء كما في دراسة الزهراني والقحطاني (1429هـ)

2. تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في معرفة الإيجابيات والسلبيات والمعوقات في تطبيق الدوران الوظيفي كما في دراسة فلاته (1432هـ) و دراسة السلمي (1417هـ)
3. تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية التي تهتم بالدوران الوظيفي و أثره على أداء الموظفين بينما كانت دراسة فلاته (1432هـ) تبين العلاقة بين الدوران الوظيفي والروح المعنوية و دراسة القحطاني (1432هـ) التي تبين العلاقة بين الدوران الوظيفي و تنمية الموارد البشرية .
4. تتفق دراسة الشريف (1430 هـ) مع الدراسة الحالية كونها تتكلم عن الدوران الوظيفي و المتغير التابع لأداء العاملين و تبحث الأثر على الأداء بينما تختلف في مجتمع الدراسة فالدراسة الحالية طبقت على الموظفين الإداريين في المدرسة الثانوية للبنات 78 في جدة .
5. تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي و على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .
6. ما يميز الدراسة الحالية هو أن نتائج الدراسة قد تكون إن شاء الله إضافة علمية ولو بسيطة في مجال الإدارة العامة التي تتناول الدوران الوظيفي و أثره على أداء الموظفين في المدرسة الثانوية الثامنة والسبعون , كما أن النتائج قد تفيد في بيان مستوى أداء الموظفين في المدرسة مما يمكن ذكر توصيات عملية تساعد في رفع المستوى و تطوير الأداء والتغلب على التغيرات المرتبطة بالدوران الوظيفي والتي قد تؤثر في تحسين و تطوير أداء العاملين.

الفصل الثالث

منهج البحث (الدراسة الميدانية)

تمهيد :

اولا : منهج البحث

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث وإجراءاته ، بدءاً بحدود البحث ومجتمع البحث وخصائص أفراد مجتمع البحث، والأدوات المستخدمة في هذا البحث لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وانتهاء بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً) . ولا يقف المنهج عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه) (العساف ١٩٨٩ م ،)

ثانيا : حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة علي الموظفين الإداريات في المدرسة الثانوية .

• المجال المكاني :

اجريت هذه الدراسة على المدرسة الثانوية . ومقرها مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية .

• المجال الموضوعي

ركزت هذه الدراسة علي تحديد العلاقة بين الدوران الوظيفي و تأثيره على العاملين في المدرسة .

• الحدود الزمني

طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول من العام الجامعي

ثالثا : مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريات في المدرسة الثانوية بمدينة جدة بواقع (18) موظفة إدارية .

رابعا : اداة الدراسة

طبقت الباحثة في دراستها اداة الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة والاستبانة هي وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجابتهم عن عدد من الأسئلة المطروحة حول موضوع معين وتستخدم لقياس الآراء وجمع الحقائق والمعلومات عن موضوع معين .

عرض ومناقشة النتائج :

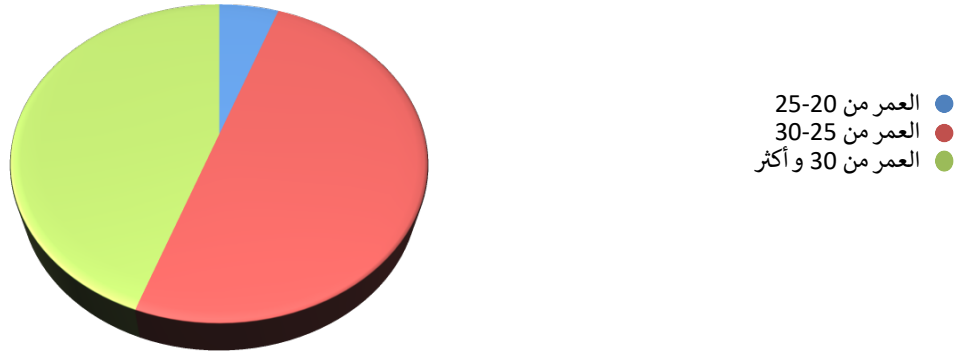
أولا : النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
5.5%	1	العمر من 25-20
50%	9	العمر من 30-25
44.5%	8	العمر من 30 و أكثر
100%	18	المجموع

شكل رقم (1)



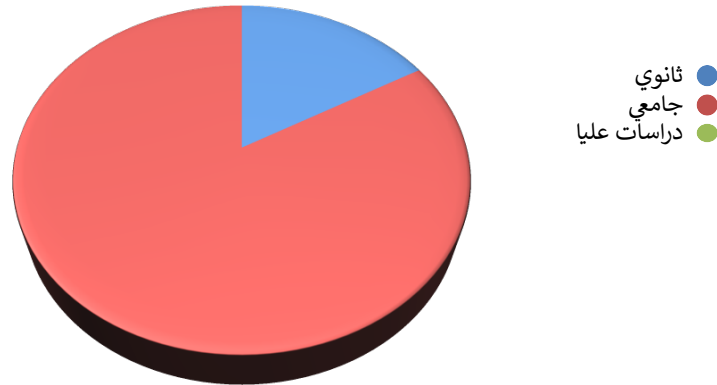
يتضح من الجدول السابق أن نسبة 5.5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 25 عام وأن نسبة 44.5% من الأفراد تبلغ أعمارهم ما بين 25 و 30 عام وأن نسبة 50% من أفراد العينة تبلغ أعمارهم 30 عاما وما فوق .

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
16.6%	3	ثانوي
83.4%	15	جامعي
0%	0	دراسات عليا
100%	18	المجموع

شكل رقم (2)



يتضح من الجدول السابق أن نسبة 16.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ثانوي و أن نسبة 83.4% من الأفراد لديهم مؤهل جامعي بينما لا يوجد من أفراد العينة من يمتلك مؤهل دراسات عليا .

جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
0%	0	أقل من سنة لسنة
33.3%	6	أكثر من سنة لـ 5 سنوات
66.7%	12	5 سنوات و أكثر
100%	18	المجموع

شكل رقم (3)



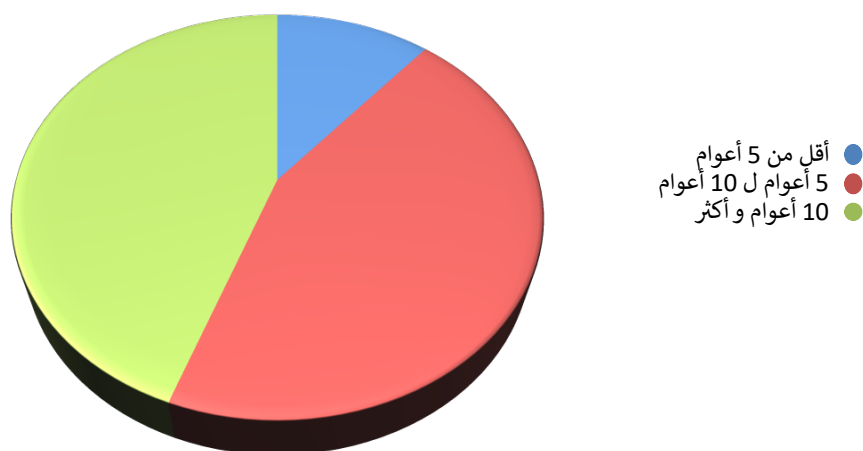
يتضح من الجدول السابق أن نسبة 33.3% من أفراد العينة لديهم سنوات الخدمة تتراوح ما بين السنة و الخمس سنوات و أن نسبة 66.7% من أفراد العينة سنوات الخدمة لديهم أكثر من خمس سنوات .

جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
11.2%	2	أقل من 5 أعوام
44.4%	8	5 أعوام لـ 10 أعوام
44.4%	8	10 أعوام و أكثر
100%	18	المجموع

شكل رقم (4)



يتضح من الجدول السابق أن نسبة 11.2% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أقل من 5 أعوام و أن نسبة 44.4% من أفراد العينة يمتلكون سنوات خبرة تتراوح بين 5 و 10 أعوام و بأن نسبة 44.4% أيضاً من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة من 10 أعوام و أكثر .

ثانياً: بيانات الدراسة : تحليل عبارات الاستبيان :

م	العبرة	أوافق		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	المرتبات الممنوحة في مدرستكم مناسبة للجهود المبذورة	0	0%	10	55.5%	6	33.3%	2	11.2%	0	0%
2	المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.	0	0%	6	33.3%	8	44.4%	3	16.6%	1	5.5%
3	تغيير درجة المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى حدوث دوران وظيفي للموظفين داخل المدرسة.	2	11.2%	5	27.7%	10	55.5%	1	5.5%	0	0%
4	التغير في الجانب المادي يؤدي إلى حدوث تنقلات للموظفين داخل المدرسة	1	5.5%	12	66.7%	5	27.7%	0	0%	0	0%

5	تقوم إدارة المدرسة على إجراء الترقيات لأعضاء هيئة التدريس في وقتها	5	27.7 %	10	55.5 %	3	16.6 %	0	0%	0	0%
---	--	---	--------	----	--------	---	--------	---	----	---	----

التحليل :

1. من خلال نتائج العبارة الأولى التي تتناول المرتبات الممنوحة في المدرسة و مناسبتها للجهد المبذول للوظيفة فقد أجاب نسبة 55.5% من أفراد العينة ب أوافق ولم يجب منهم أحد ب أوافق بشدة كما أجاب نسبة 33.3% منهم بمحايد ونسبة 11.2% من الأفراد أجابوا بلا أوافق ولم يجاب أحد منهم ب لا أوافق بشدة .

لذا نستنتج أن الأكثرية موافقون على أن المرتبات الممنوحة تتناسب مع الجهود المبذولة .

2. من خلال العبارة الثانية و التي تتكلم عن أن المرتب يكفي احتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن والعلاج والتعليم لم يجب أحد من أفراد العينة ب أوافق بشدة بينما جاوبت نسبة 33.3% منهم بالموافقة وأجاب نسبة 44.4% من الأفراد بمحايد ونسبة 16.6% منهم أجابوا بلا أوافق في حين بلغت نسبة لا أوافق بشدة 5.5% .

نستنتج أن النتائج مختلفة بالنسبة للمرتب وتغطيته للاحتياجات والنفقات فقد تفاوتت الآراء بين موافق ومحايد مع وجود نسبة غير موافقة .

3. من خلال العبارة الثالثة التي تتكلم عن أن تغيير درجة المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى حدوث دوران وظيفي للموظفين في المدرسة فقد أجاب نسبة 11.2% من أفراد العينة أوافق بشدة بينما أجاب نسبة 27.7% منهم بالموافقة وكانت نسبة الحياد 55.5% من إجابات أفراد العينة ونسبة 5.5% أجاب لا أوافق ولم يجب أحد بغير موافق بشدة .

نستنتج من أن الأكثرية من أفراد العينة اتخذوا الحياد جوابا لهم مع وجود نسبة كبيرة موافقة بالنسبة لتغيير درجة المشاركة باتخاذ القرارات وما تحدثه من دوران وظيفي في المدرسة .

4. من خلال العبارة الرابعة والتي تنص على أن التغير في الجانب المادي يؤدي لحدوث الدوران فقد أجاب بنسبة 5.5% من أفراد العينة ب أوافق بشدة ونسبة 66.7% من الأفراد أجابوا بالموافقة في حين أجاب بمحايد نسبة 27.7% ولم يجاب بعدم الموافقة أي من أفراد العينة .

نستنتج أن أكثرية أفراد العينة اتفقوا على أن التغير في الجانب المادي يؤدي لحدوث تنقلات للموظفين في المدرسة .

5. نلاحظ من خلال العبارة الخامسة التي تقول : تقوم الإدارة على إجراء ترقيات لأعضاء هيئة التدريس في وقتها بدون تأخير بأنه قد أجاب نسبة 27.7% ب

أوافق بشدة و أجاب نسبة 55.5% من أفراد العينة ب أوافق وأجاب بمحايد نسبة 16.6% منهم و لم يجابوب أي من أفراد العينة بلا أوافق أو لا أوافق بشدة .

نستنتج من هنا بأن الأغلبية من أفراد العينة ما بين موافق وموافق بشدة بأن الإدارة تقوم بإجراء الترقيات على المدرسين في وقتها وبدون تأخير ونسبة قليلة من الأفراد أجابوا بالحياد

م	العبارة	أوافق		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	نقل الموظفين في المدرسة وفق معايير معتمدة يؤثر على أداء	3	16.6%	5	27.7%	8	44.4%	2	11.2%	0	0%
2	التنقلات الداخلية للموظفين تؤدي إلى	3	16.6%	1	66.7%	0	0%	1	5.5%	2	11.2%
3	لا يساعدني جو العمل علي بذل اقصى ما	4	22.3%	3	16.6%	6	33.3%	4	22.3%	1	5.5%
4	يرتبط انتمائي للعمل بالمنظمة بما حصل عليه من حوافز مادية	6	33.3%	5	27.7%	5	27.7%	2	11.2%	0	0%
5	تحرص المنظمة علي تحقيق الاستقرار	4	22.3%	7	38.4%	7	38.4%	0	0%	0	0%

التحليل :

1. من خلال العبارة الأولى التي تتكلم عن أن نقل الموظفين في المدرسة وفق معايير معتمدة يؤثر على الأداء فقد أجاب نسبة 16.6% من أفراد العينة ب أوافق بشدة في حين أجاب منهم نسبة 27.7% بالموافقة ونسبة 44.4% من الأفراد أجابوا بمحايد وأجاب نسبة 11.2% بلا أوافق .

نستنتج أن آراء أفراد العينة تختلف من ناحية نقل الموظفين وتأثيره على الأداء فنسبة الموافقة والحياد شبه متساوية ونسبة ضئيلة من الأفراد لم يوافقوا .

2. من خلال العبارة الثانية التي تقول أن تنقلات الموظفين تؤدي إلى أداء أفضل للموظفين فنلاحظ أنه قد أجاب نسبة 16.6% من أفراد العينة ب أوافق بشدة و أجاب نسبة 66.7% منهم ب أوافق و لم يجابوب أي من أفراد العينة بمحايد في

حين نسبة 5.5% منهم أجابوا بلا أو وافق ونسبة 11.2% من الأفراد أجابوا بلا أو وافق بشدة .

نستنتج أن أكثرية أفراد العينة موافقين على أن تنقلات الموظفين ممكن أن تؤدي إلى أداء أفضل لهم ونسبة قليلة من أفراد العينة لم يبدوا موافقتهم.

3. من خلال العبارة الثالثة التي تقول : لا يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود فقد أجاب نسبة 22.3% من أفراد العينة أنهم موافقون بشدة ونسبة 16.6% منهم أجابوا بالموافقة في حين أجاب نسبة 33.3% من أفراد العينة بمحايد وأجاب نسبة 22.3% بلا أو وافق ونسبة 5.5% منهم أجابوا بلا أو وافق بشدة .

نستنتج أن نسب الإجابات متفاوتة مما يؤدي إلى اختلاف الآراء من ناحية جو العمل ودوره في بذل الجهود القصوى .

4. من خلال العبارة الرابعة التي تتحدث عن أن الانتماء للعمل يرتبط بما يحصل عليه الموظف من حوافز مادية أو معنوية فقد أجاب نسبة 33.3% من أفراد العينة ب أو وافق بشدة ونسبة 27.7% منهم أجابوا أو وافق ونسبة 27.7% من أفراد العينة كان جوابهم محايد وأجاب نسبة 11.2% منهم بلا أو وافق ولم يجب أي منهم بلا أو وافق بشدة .

نستنتج أن الأغلبية من أفراد العينة يتفقون على أن الانتماء للعمل يرتبط بما يحصلون عليه من حوافز مادية ومعنوية .

5. من خلال العبارة الخامسة التي تقول أن المدرسة تحرص على تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها فقد أجاب نسبة 22.3% من أفراد العينة أجاب ب أو وافق بشدة ونسبة 38.4% منهم أجاب ب أو وافق وأجاب نسبة 38.4% أيضاً منهم بمحايد في حين لم يجاب أي منهم بعد الموافقة .

نستنتج أن الأكثرية من أفراد العينة وافقوا على أن المدرسة حريصة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم ونسبة لا بأس بها اتخذوا الحياد .

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	وظيفتك بالمدرسة تشعرك بتوفر فرص النمو المهني والتقدم	0	0%	6	33.3%	11	61.2%	1	5.5%	0	0%
2	العمل في مدرستكم يشعركم بالاستقلالية	8	44.4%	4	22.3%	5	27.7%	2	11.2%	0	0%

3	القيام بأداء عملك في المدرسة يحقق لك	1	55.5%	5	27.7%	3	16.6%	0	0%	0	0%
4	يحرص الزملاء في مدرستكم على تبادل المعلومات ومصادر	6	33.3%	12	66.7%	0	0%	0	0%	0	0%
5	يحرص الزملاء في مدرستكم على تنمية الأنشطة الإجتماعية	4	22.3%	10	55.5%	4	22.3%	0	0%	0	0%

التحليل :

1. من خلال العبارة الأولى التي تقول : وظيفتك بالمدرسة تشعرك بتوفر فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي فقد أجاب نسبة 33.3% من أفراد العينة بـ أوافق ولم يجب أي منهم بموافق بشدة ونسبة 61.2% منهم أجاب بمحايد وأجاب نسبة 5.5% من الأفراد بلا أوافق ولم يجب أحد بلا أوافق بشدة .
نستنتج أن أغلبية الأفراد كانوا محايدين بالنسبة لتوفر فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي الذي تشعره وظيفتهم في المدرسة ونسبة لا بأس بها أبدت موافقتها .
2. من خلال العبارة الثانية أن العمل في المدرسة يشعرك بالاستقلالية في العمل فقد أجاب نسبة 44.4% من أفراد العينة بـ أوافق بشدة ونسبة 22.3% منهم أجاب بـ أوافق وأجاب نسبة 27.7% من الأفراد بمحايد و لم يجب أي منهم بلا أوافق ولا أوافق بشدة .
نستنتج أن الأكثرية من أفراد العينة موافقين على أن عملهم في المدرسة يشعرهم بالاستقلالية في العمل ونسبة قليلة كانت محايدة في ذلك .
3. من خلال العبارة الثالثة التي تتحدث عن أن القيام بأداء عملك في المدرسة يحقق الشعور بالانتماء لها فقد أجاب نسبة 55.5% من أفراد العينة بـ أوافق بشدة ونسبة 27.7% من الأفراد أجاب بـ أوافق ونسبة 16.6% منهم أجاب بمحايد ولم يجاب أي منهم بعدم الموافقة .
نستنتج أن الأغلبية من الأفراد موافقون وموافقون بشدة على أن القيام بأعمالهم في المدرسة يحقق لهم الشعور بالانتماء لها ونسبة قليلة كانت محايدة .
4. من خلال العبارة الرابعة التي تقول : يحرص الزملاء في المدرسة على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بينهم فقد كانت إجابة نسبة 33.3% من أفراد العينة أوافق بشدة ونسبة 66.7% منهم أجابوا بـ أوافق و لم يجب أي منهم بالحياد أو عدم الموافقة .

نستنتج أن كل أفراد العينة كانوا موافقين على أن الزملاء في المدرسة يحرصون على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم .

5. من خلال العبارة الخامسة التي نتحدث عن أن الزملاء يحرصون في المدرسة على تنمية الأنشطة الاجتماعية بينهم فقد أجاب نسبة 22.3% من أفراد العينة بـ أوافق بشدة ونسبة 55.5% منهم أجابوا بـ أوافق في حين نسبة 22.3% من الافراد أجابوا بمحايد ولم يجب أي أحد بلا أوافق أو لا أوافق بشدة .

نستنتج أن الأكثرية هنا موافقين على أن الزملاء يحرصون في المدرسة على تنمية الأنشطة الاجتماعية بينهم ونسبة قليلة من الأفراد جاوبت بالحياد .

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	في مدرستكم تجد شكاوى الموظفين الاهتمام اللازم من قبل	0	0%	6	33.3%	8	44.4%	3	16.6%	1	5.5%
2	إن التغيير الحادث في سلوك الموظفين يؤدي إلى حدوث تنقلات	3	16.6%	8	44.4%	5	27.7%	2	11.2%	0	0%
3	تعمل القواعد الادارية علي سهولة انجاز	4	22.3%	8	44.4%	5	27.7%	1	5.5%	0	0%
4	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين	3	16.6%	1	5.5%	3	16.6%	2	11.2%	0	0%
5	تتناسب مؤهلات وتخصصات الموظفين في مدرستكم مع طبيعة	0	0%	8	44.4%	4	22.3%	2	11.2%	4	22.3%

التحليل :

1. من خلال العبارة الأولى التي تقول : في مدرستكم تجد شكاوى الموظفين الاهتمام اللازم من قبل الإدارة فقد أجب نسبة 33.3% من أفراد العينة بـ أوافق ولم يجب أي منهم بـ أوافق بشدة ونسبة 44.4% منهم أجابوا بمحايد ونسبة 16.6% منهم أجاب بلا أوافق ونسبة 5.5% من الأفراد كان جوابه لا أوافق بشدة .

نستنتج تفاوت الآراء هنا أيضاً حيث كانت الأغلبية من الأفراد محايدة ونسبة لا بأس بها وافقت على أن شكاوى الموظفين في المدرسة تلقى الاهتمام اللازم من الإدارة ونسبة قليلة كانت غير موافقة .

2. من خلال العبارة الثانية التي تنص على إن التغيير الحادث في سلوك الموظفين يؤدي إلى حدوث دوران وظيفي في المدرسة فقد أجاب نسبة 16.6% من أفراد العينة ب أوافق بشدة ونسبة 44.4% منهم أجابوا ب أوافق وأجاب نسبة 27.7% منهم بمحايد ونسبة 11.2% منهم كان جوابهم لا أوافق ولم يجب أحد بلا أوافق بشدة .

نستنتج أن الأكثرية من أفراد العينة كانوا موافقين على أن التغيير الحادث في سلوك الموظفين يؤدي إلى حدوث دوران وظيفي في المدرسة ونسبة لا بأس بها من الأفراد كانت محايدة ونسبة ضئيلة غير موافقة .

3. من خلال العبارة الثالثة التي تتحدث عن أن القواعد الإدارية تعمل على سهولة إنجاز الأعمال في المدرسة فقد أجاب نسبة 22.3% من أفراد العينة ب أوافق بشدة ونسبة 44.4% منهم أجاب ب أوافق وأجاب نسبة 27.7% من الأفراد بمحايد و نسبة 5.5% منهم أجاب بلا أوافق .

نستنتج أن أكثرية أفراد العينة موافقين على أن القواعد الإدارية تعمل على سهولة إنجاز الأعمال في المدرسة .

4. من خلال العبارة الرابعة التي تتحدث عن وجود درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الإدارة والموظفين في المدرسة فقد أجاب نسبة 16.6% من أفراد العينة ب أوافق بشدة ونسبة 55.5% منهم أجابوا ب أوافق ونسبة 16.6% منهم أيضاً أجابوا بمحايد ونسبة 11.2% من الأفراد أجاب بلا أوافق ولم يجب أحدهم بلا أوافق بشدة .

نستنتج أن الأكثرية من الأفراد موافقون على وجود درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الإدارة والموظفين في المدرسة .

5. من خلال العبارة الخامسة التي تقول : تتناسب مؤهلات وتخصصات الموظفين في مدرستك مع طبيعة وظائفهم فقد أجاب نسبة 44.4% من أفراد العينة ب أوافق ولم يجب أي منهم ب أوافق بشدة و أجاب نسبة 22.3% منهم بمحايد و نسبة 11.2% من الأفراد أجاب لا أوافق في حين أجاب نسبة 22.3% منهم بلا أوافق بشدة .

نستنتج تفاوت الآراء ومع ذلك فإن الأغلبية كانت موافقة بأن مؤهلات وتخصصات الموظفين في المدرسة تتناسب مع طبيعة وظائفهم .

مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:.

هنالك علاقة ايجابية بين بيئة العمل الداخلية للمدرسة (القيادة الادارية، طبيعة ظروف العمل)، والدوران الوظيفي (للعاملين بها من إداريات.

الفرضية الثانية :

هناك علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي عن (الرواتب - الحوافز - العلاقة مع الرؤساء - العلاقة مع الزملاء) في المدرسة الثانوية والدوران الوظيفي على الموظفين فيها .

الفرضية الثالثة :

هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات مع رؤساء العمل وبين الدوران الوظيفي للموظفات والذي يؤثر بدوره إيجابا على تحسين وتطوير الأداء .

الفرضية الرابعة :

هناك علاقة بين التغيرات التي تحدث في سلوك الموظفين في المدرسة وبين الدوران الوظيفي فيها مما قد يؤدي إلى تدني الإنجاز .

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

1. إن السياسات والإجراءات المتبعة في المدرسة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل الموظفين

بسياسات وإجراءات العمل، وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة المدرسة في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، وتبين أيضاً أن هناك اهتمام من قبل الموظفين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا يدل على مدى التزام الموظفين وشعورهم بحجم المسؤولية.

2. إن الأنظمة والقوانين المتبعة في المدرسة تشكل ضماناً لحقوق الموظفين، وهناك التزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين المعتمدة، وهذا مؤشر يدل على أن الأنظمة والقوانين تتسم بالشفافية وتحافظ على حقوقهم، وتبين أيضاً أن هناك التزام من قبل الموظفين بنصوص الأنظمة والقوانين، وهذا مؤشر يدل على حالة الانضباط والالتزام الإداري السائد في المدرسة.

3. هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقّيات والدرجات الوظيفية، وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء، ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في المدرسة، ويعزز مستوى الولاء والانتماء للمدرسة.

4. هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، وهذا يدل على مدى حرص الموظفين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.

5. هناك علاقة قوية تربط بين العلاقات بين الزميلات ومشاركة الآراء ومناقشة الخطط وبين تحسين مستوى الأداء .

ثانياً : التوصيات :

توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية :

1. زيادة اهتمام الموظفين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة المدرسة وتطورها، وذلك من خلال إتباع الموظفين للسلوك الإيجابي الذي يعكس الصورة الطيبة عن المدرسة، وهذا يتم من خلال إلمام ومعرفة الموظفين بالقواعد والنظريات العلمية المنصوص عليها في العلوم السلوكية، بحيث تقوم إدارة المدرسة بالتركيز على السلوك الإداري الذي ينسجم مع ثقافة المدرسة، وذلك من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، وأيضاً من خلال اللوائح والنشرات الداخلية التي تصدرها إدارة المدرسة، بهدف توعية العاملين بأهمية السلوك الإداري الفعال وأثره على مستوى أداء المدرسة .
- 2- العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفة، لكي تتكون لديها القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء، ولكي تستطيع الموظفات من مواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة.

- 3- ضرورة اعتبار عملية النقل للموظفة أساساً لترقيتها في المستقبل، وذلك بعد قياس مستوى أدائها في العمل الذي تقوم به .
- 4- ضرورة وضع معايير تفصل بين قياس أداء الموظفين اللواتي يتم نقلهن والموظفات اللواتي يتم ترقيتهن وذلك من منظور العدالة .
- 5 - وضع برامج خاصة لمن يتم ترقيتهن حيث تحتوي على دورات تأهيل للعمل الجديد كلياً عن ما كانت تعمل فيه.
6. وضع برامج خاصة لمن يتم نقلهن حيث تحتوي على دورات تدريبية ضمان مجال العمل المنقول إليها .
7. تقترح الباحثة بتهيئة مناخ بيئة العمل وذلك لتجنب أي مشكلات قد تحدث بعد عملية الدوران .كما توصي بضرورة تحديد المسؤوليات وذلك طبقاً لتغيير الحدث في حجم العمل بحيث يتناسب مع قدرات ومهارات الموظفات في الوظائف الجديدة.
8. تصميم نموذج فعال لتحفيز الموظفات اللواتي يتم نقلهن، وذلك كأداة لدفعهن للتحسين من مستوى أدائهن. و إعطاء درجة كافية للمشاركة في اتخاذ عدد من القرارات المهمة والعمل على تنفيذها، وذلك للرفع من مستوى قدراتهن .
9. إجراء دراسات لمعرفة مدى تناسب مهارات وقدرات الموظفات مع مجالات العمل الجديد المترفع أو المنقول إليها.

أهم المراجع :

القرآن الكريم .

المراجع :

عماد السوداني . مقال منشور : www.maktoobbloy.com

د. المرسي . جمال الدين (2007م): الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة .

النوري ، عبد الغني (1987م) : اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الدوحة .

نصر ، محمد (2002م) : تطوير برامج أداء المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء ، المؤتمر العلمي الرابع عشر ، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء ، المجلد الأول ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

العريقي , منصور محمد إسماعيل (2005م) : إدارة الموارد البشرية , الطبعة الثانية , مركز الأمين للنشر والتوزيع , صنعاء , اليمن .

الشماع , خليل محمد حسن (2007م) : مبادئ الإدارة " مع التركيز على إدارة الأعمال " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

العريقي , منصور محمد إسماعيل (2007م) : الإدارة , الطبعة السادسة , مركز الأمين للنشر والتوزيع , صنعاء .

القريشي , مدحت (2007) : اقتصاديات العمل دار وائل للنشر , ط1 , عمان .

القيوتي , محمد قاسم (1990م) : إدارة الأفراد , ط1 , شركة المطابع النموذجية , عمان

النجار , محمد علي , عبد القادر , حامد , و الزياد , أحمد حسن , و مصطفى , ابراهيم (1972م) : المعجم الوسيط , ج1 , مجمع اللغة العربية , منشورات المكتبة الإسلامية , القاهرة .

الفران , مساعد (1432هـ) التدوير الوظيفي للمديرين و صنع القيادات الإدارية , مجلة تنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة , ع81 , الرياض .

الكبيسي , عامر (2006م) : التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة , ط1 , دار الرضا للنشر , دمشق .

العتيبي , محمد زويد (1414هـ) : التدوير الوظيفي , مجلة التجار العرب " تجارة الرياض " , الغرفة التجارية الصناعية بالرياض , ع380 , الرياض .

جاد الرب , سيد محمد (2009م) : استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العملية , مطبعة العشري , السويس .

داود , ثريا وليم (1994م) : سياسة تدوير العمالة : فلسفته . مزاياه . مشكلاته , مجلة التنمية الإدارية , الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة , ع65 , القاهرة .

فلاته , عبد العزيز عثمان (1432هـ) : التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية و انعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض , رسالة ماجستير (غير منشورة) , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض .

السلمي , عبد الله عبد المنعم (1417 هـ) : الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة , رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى , كلية التربية , قسم الإدارة التربوية و التخطيط , مكة المكرمة .

القحطاني , سعيد محمد (1432هـ) : الدوران الوظيفي و مدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية " دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني" بمدينة الرياض رسالة ماجستير (غير منشورة) , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا , الرياض .

الشريف , علي فهد (1430هـ) : الدوران الوظيفي و أثره على الأداء بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبد العزيز - جامعة أم القرى - جامعة الطائف) مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس : مجلة إقليمية عربية محكمة , ع4 , ع5 , (أكتوبر 2011م) .

الزهراني , سعيد أحمد , القحطاني , سالم سعيد (1429هـ) : إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين و المعلمين . إشراف لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية , وزارة التربية والتعليم , جدة .

العساف , صالح (1989م) : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية , دار الزهراء للنشر والتوزيع , مصر .

الملاحق :

استبيان عن

الدوران الوظيفي و أثره على أداء الموظفين

عزيزتي الموظفة ..

بين يديك استبيان يناقش (الدوران الوظيفي و أثره على أداء الموظفين في المدرسة) ... ارجو التكرم بالاجابة عليه بكل دقة وصراحة حيث ان جميع المعلومات التي سوف تدلي بها سرية ولاتستخدم الا لخدمة البحث العلمي فقط

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم معنا

ولكم وافر التحية والتقدير

الباحثة

أولاً : المعلومات الشخصية :

1- العمر :

☐ من 20 إلى 25 ☐ من 25 إلى 30 ☐ 30 و أكثر

2- المؤهل العلمي :

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

3- المسمى الوظيفي :

☐ إدارية ☐ مدرسة ☐ وظيفة أخرى سميها)

4- سنوات الخدمة في المدرسة :

☐ أقل من سنة إلى سنة ☐ أكثر من سنة إلى أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات و أكثر

5- مدة الخبرة :

☐ أقل من 5 أعوام ☐ 5 أعوام و أقل من 10 أعوام ☐ 10 أعوام و أكثر

ثانياً : أسئلة الاستبيان :

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب أمام كل سؤال:

م	الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لاوافق بشدة
6	المرتبات الممنوحة في مدرستكم مناسبة للجهد المبذول للوظيفة.					
7	المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.					

					تغيير درجة المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى حدوث دوران وظيفي للموظفين داخل المدرسة.	8
					التغير في الجانب المادي يؤدي إلى حدوث تنقلات للموظفين داخل	9
					تقوم إدارة المدرسة على إجراء الترقيات لأعضاء هيئة التدريس في وقتها بدون أي تأخير.	10
					نقل الموظفين في المدرسة وفق معايير معتمدة يؤثر على أداء العاملين.	11
					التنقلات الداخلية للموظفين تؤدي إلى أداء أفضل لموظفي المدرسة.	12
					لا يساعدني جو العمل علي بذل اقصي ما استطيع من مجهود	13
					يرتبط انتمائي للعمل بالمنظمة بما احصل عليه من حوافز مادية	14
					تحرص المنظمة علي تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها	15
					وظيفتك بالمدرسة تشعرك بتوفر فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي.	16
					العمل في مدرستكم يشعركم بالاستقلالية في العمل.	17
					القيام باداء عملك في المدرسة يحقق لك الشعور بالانتماء لها	18
					يحرص الزملاء في مدرستكم على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم.	19

					يحرص الزملاء في مدرستكم على تنمية الأنشطة الإجتماعية بينهم.	20
					في مدرستكم تجد شكاوى الموظفين الاهتمام اللازم من قبل الإدارة.	21
					إن التغيير الحادث في سلوك الموظفين يؤدي إلى حدوث تنقلات للموظفين داخل المدرسة.	22
					تعمل القواعد الادارية علي سهولة انجاز الاعمال في المدرسة	23
					توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الإدارة والموظفين في مدرستكم.	24
					تناسب مؤهلات وتخصصات الموظفين في مدرستكم مع طبيعة	25