

## مشروع ١

# الدوران الوظيفي واثره على الموظفين

للطالبه : غزلان سمير بدره

اشراف:

د.

عبد الرحيم نادر

| جدول المحتويات             |            |
|----------------------------|------------|
| الاطار العام للدراسه       | رقم الصفحة |
| المقدمه-1                  | ٤          |
| مشكله الدراسه              | ٥          |
| فجوات على المستوى النظري   | ٦          |
| فجوات على المستوى التطبيقي | ٦          |
| أهمية الدراسه              | ٧          |
| على المستوى النظري         | ٨          |
| على المستوى التطبيقي       | ٨          |
| أسئلة الدراسه              | ٩          |
| اهداف الدراسه              | ١٠         |
| فرضيات الدراسه             | ١١         |
| نموذج الدراسه              | ١٢         |
| منهجيّه الدراسه            | ١٣         |
| الدراسه الميدانيه          | ١٤         |
| مخطط الدوران الوظيفي       | ١٥         |
| الفصل الثاني :             | ١٦         |
| الدراسات السابقه           | ١٧         |
| الخاتمه                    | ١٨         |
| المراجع                    | ١٩         |

# ١ الفصل الأول : الاطار العام للدراسه

# المقدمة

- 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 العائدين 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 و 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 لأن 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](http://www.maktoobblog) )

# مشكله الدراسه

يعتبر التساؤل الرئيسي عن مشكلة الدراسة كيف يمكن أن يؤثر الدوران الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس 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

يتفرع 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..

# اهداف الدراسة

- 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

# منهجية الدراسة

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 مدرسة 78 الثانوية للبنات .

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

- **حدود جغرافية :** أجريت الدراسة على مدرسة الثانوية للإناث حي 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 )

# فجوات على المستوى النظري:

- نقص الدراسات العميقة: على الرغم من وجود العديد من الأبحاث حول الدوران الوظيفي، إلا أن القليل منها يتناول الجوانب النفسية والاجتماعية بشكل شامل.
- نقص النماذج التفسيرية: هناك حاجة إلى نماذج تفسيرية جديدة تفسر كيف تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية على الدوران الوظيفي في بيئات العمل المختلفة.
- تجاهل تأثير التكنولوجيا : لم يتم التركيز بشكل كافٍ على كيفية تأثير التكنولوجيا الحديثة، مثل العمل عن بُعد، على

# فجوات على المستوى التطبيقي:

- تطبيق النتائج في الواقع: هناك فارق بين النتائج النظرية وسبل تطبيقها في الشركات. الكثير من الدراسات لا تقدم توصيات عملية واضحة.
- تقدير تكاليف الدوران الوظيفي: تحتاج المنظمات إلى أدوات أكثر فعالية لتقدير التكاليف المترتبة على الدوران الوظيفي، وذلك لتحفيز الإجراءات التي تقلل من تلك التكاليف.
- تقييم تأثير البرامج : ضعف تقييم فعالية البرامج والسياسات التي تهدف إلى تقليل الدوران الوظيفي، مما يعوق تحسين العمليات الحالية.

كيف يمكن تطوير نماذج جديدة وفعالة لتقليل تأثير الدوران الوظيفي على الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار

التغيرات السريعة في بيئات العمل الحديثة؟

# أهمية الدراسة

- 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 .

## على المستوى النظري :

- - فهم الظواهر التنظيمية: توضيح كيفية تأثير الدوران على الموظفين
- - تطوير النظريات : إثراء الأدبيات الأكاديمية حول إداره
- -مبادئ القيادة والتنظيم: تساهم في تطوير استراتيجيات قياديه اكثر حول موضوع الدوران الوظيفي

## على المستوى التطبيقي:

- تحسين السياسات: توفير معلومات لتطوير سياسات تقلل من الدوران.
- زيادة رضا الموظفين: تحسين بيئة العمل وتعزيز ولاء الموظفين.
- تحقيق الاستقرار: تقليل التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد.

# أسئلة الدراسة

- 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 .

# فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

هناك 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 .

# نموذج الدراسة

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

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

| القرارات                                                                                | أوافق بسدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بسدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| المرتبات الممنوحة في مدرستكم مناسبة للجهود المبذول للوظيفة.                             |            |       |       |          |               |
| المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.                      |            |       |       |          |               |
| تغيير درجة المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إ لى حدوث دوران وظيفي للموظفين داخل المدرسة. |            |       |       |          |               |
| التغير في الجانب المادي يؤدي إللحدوث تنقلا ت للموظفين داخل المدرسة                      |            |       |       |          |               |
| تقوم إدارة المدرسة على إجراء التقياتالأعضاء هيئة التدريس في وقتها بدون أي تأخير.        |            |       |       |          |               |
| نقل الموظفين في المدرسة وفق معاييرمعتمدة يؤ ثر على أداء العاملين.                       |            |       |       |          |               |
| التنقلات الداخلية للموظفين تؤدي إللبداء أفضل لموظفي المدرسة.                            |            |       |       |          |               |
| لا يساعدني جو العمل علي بذل اقصىما استط يع من مجهود                                     |            |       |       |          |               |
| يرتبط انتمائي للعمل بالمنظمة بما احصل عليه من حوافز مادية اومعنوية                      |            |       |       |          |               |
| تحرص المنظمة علي تحقيق الاستقرارالوظيفي لمنسوبيها                                       |            |       |       |          |               |
| وظيفتك بالمدرسة تشعرك بتوفر فرصالنمو المه ني والتقدم الوظيفي.                           |            |       |       |          |               |
| العمل في مدرستكم يشعركمبالإستقلالية في ال عمل.                                          |            |       |       |          |               |
| القيام باداء عملك في المدرسة يحقق لكالشعور بالإنتماء لها                                |            |       |       |          |               |
| يحرص الزملاء في مدرستكم عللتبادل المعلوما ت ومصادر المعرفة فيما بينهم.                  |            |       |       |          |               |
| يحرص الزملاء في مدرستكم على تنميةالأنشط ة الإجتماعية بينهم.                             |            |       |       |          |               |
| في مدرستكم تجد شكاوى الموظفينلاهتمام اللازم من قبل الإدارة.                             |            |       |       |          |               |
| إن التغيير الحادث في سلوك الموظفينيؤدي إللى حدوث تنقلات للموظفينداخل المدرسة.           |            |       |       |          |               |
| تعمل القواعد الادارية علي سهولةانجاز الاعمال فم، المدرسة                                |            |       |       |          |               |

أولا : منهج البحث

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث وإجراءاته ، بدءاً بحدود البحث ومجتمع البحث وخصائص أفراد مجتمعا 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) ، ولـيُقَبَّ المنهج عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنمائيتهى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه) (العساف١٩٨٩ م. )

ثانيا : حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة علي الوظائف الإدارية في المدرسة الثانوية 78 .

•@المجال المكاني :

اجريت هذه الدراسة على المدرسة الثانوية 78 ، ومقرها مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ، حي الرحاب

•@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

# مخطط الدوران الوظيفي

الاطار العام للدراسه

•

الفصل الثاني الاطار النظري

•

الفصل الثالث منهجيه الدوران الوظيفي

•

الفصل الرابع التحليل الاحصائي

•

الفصل الخامس المناقشه والخاتمه

•

## الفصل الدراسي الثاني:

# الدراسات السابقة

- 1دراسة 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 المبحوثين حول محاور الدراسة تعود لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية .
- وكان المنهج العلمي للدراسة هو المنهج الوصفي و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة .

# الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن تأثير الدوران الوظيفي على الموظفين يلعب دورًا محوريًا في تحسين أو تدهور مستوى الأداء. فقد قامت الدراسات والأبحاث بتسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين معدل الدوران الوظيفي والكفاءة التعليمية في المدارس.

إن تنقل الموظفين بين المواقع الوظيفية، رغم أنه قد يقدم بعض الفوائد مثل تنويع الخبرات، إلا أنه قد يتسبب أيضًا في خسائر في المعرفة والإبداع. ومن هنا، فإن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية تحتاج إلى اعتماد استراتيجيات فعالة للحد من الدوران الوظيفي، وتعزيز الاستقرار الوظيفي بين الموظفين.

ختامًا، فإن تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مهنية مناسبة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تقليل الدوران الوظيفي، مما يعود بالنفع على الأداء العام للمدارس وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

# المراجع

- أهم المراجع :**
- القرآن الكريم .
- عماد السوداني . مقال منشور **www.maktoobblog.com**
- د. المرسي . جمال الدين (2007م): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة .
- التوري , 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 و 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 .
- القيروتي , محمد قاسم (1990م) : إدارة الأفراد , ط1 , شركة المطابع النموذجية , عمان
- التجار , محمد علي , عبد القادر , حامد , و الزيات , أحمد حسن , و مصطفى , ابراهيم (1972م) : المعجم الوسيط , ج 1 , مجمع اللغة العربية , منشورات المكتبة الإسلامية , القاهرة .
- الغريان , مساعد (1432هـ) التدوير الوظيفي للمديرين و صنع القيادات الإدارية , مجلة تنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة , ع81 , الرياض .
- الكبيسي , عامر (2006م) : التطوير التنظيمي و قضاياها 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 . مشكلات , مجلة التنمية الإدارية , الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة , ع65 , القاهرة .
- فلاته , عبد العزيز عثمان (1432هـ) : التدوير الوظيفيللقليات الإدارية و انعكاساته على الروح المعنوية للعاملينبمستشفى 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 ومدى 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 أثرهعلى 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 , 5ع , (أكتوبر ,2011م) .
- الزهراني , سعيد أحمد , القحطاني , سالم سعيد (1429هـ ) : إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداءالمدرسى من وجهة نظر المشرفين المنسقين و المعلمين .إشراف لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية , وزارة التربية والتعليم , جدة .
- العصاف , صالح (1989م) : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية , دار الزهراء للنشر والتوزيع , مصر