

متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

سليمان حسين المزين¹، سامي سعيد أبو حاسب الله²

¹ الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، فلسطين. بريد الكتروني: slemanhm@iugaza.edu.ps

² مدير مدرسة بوكالة الغوث الدولية بغزة، فلسطين. بريد الكتروني: s.abuhasaballa@unrwa-edu.org

HNSJ, 2025, 6(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj612/11>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/612/11>

تاريخ النشر: 2025/12/01

تاريخ القبول: 2025/11/07

تاريخ الاستقبال: 2025/11/01

المستخلص

يتناول هذا البحث متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، في ظل تزايد الدعوات لاستخدام التدوير كأداة لتطوير الأداء المدرسي وتنمية الموارد البشرية. يهدف البحث إلى تحديد الإطار الفكري للتدوير الوظيفي، والكشف عن المتطلبات الإدارية والفنية والبشرية اللازمة لتطبيقه على مستوى مديري مدارس الوكالة في المحافظات الجنوبية.

اعتمد الباحثان المنهج النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للعام الدراسي 2023/2022م (11 مدير/مديرة)، بينما اقتصرت العينة على (8) مديري مناطق تعليمية، استجاب منهم فعلياً (7) بنسبة (87.5%). استخدمت المقابلة المفتوحة المقننة أداة للدراسة، من خلال سؤال رئيس تناول متطلبات التدوير الوظيفي في ثلاثة مجالات رئيسية: متطلبات إدارية، ومتطلبات فنية، ومتطلبات بشرية، وتم تحليل البيانات تحليلًا نوعيًا قائمًا على التكرارات والمضامين المشتركة.

أظهرت النتائج أن التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات غزة لم يُطبق بصورة منهجية سابقة، وأن توفر مجموعة من المتطلبات يُعد شرطاً ضرورياً لإنجاحه. فعلى الصعيد الإداري برزت الحاجة إلى رؤية واضحة وسياسة معتمدة للتدوير الوظيفي، ووضع معايير وخطة مسبقة للتطبيق، وتحليل البيئة المدرسية الداخلية والخارجية، وربط التدوير بالمسار الوظيفي والحوافز وعدم استخدامه كإجراء عقابي. وعلى الصعيد الفني تركزت المتطلبات في تدريب المديرين المرشحين للتدوير، ووضع نظام متابعة وتقييم وتغذية راجعة، ونشر قصص النجاح وتحديد الاحتياجات التدريبية. أما المتطلبات البشرية فتمثلت في إشراك المديرين في قرار التدوير، وتشكيل فرق مساندة لهم، والتوفيق بين متطلبات التدوير والجوانب الإنسانية، وتوليد القناعة بأثر التدوير في زيادة الإنتاجية واكتساب الخبرات. وتوصي الدراسة بتبني سياسة مؤسسية للتدوير الوظيفي في مدارس الوكالة، مدعومة بلجان خبيرة وبرامج تدريبية وآليات متابعة وتقييم تضمن استدامة التطبيق وفعالته.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، متطلبات التطبيق، إدارة المدارس، وكالة الغوث الدولية، تنمية الموارد البشرية.

RESEARCH TITLE

Requirements for implementing job rotation for the UNRWA schools' managements in in the southern governorates of PalestineSuleiman Hussein Al-Muzain⁽¹⁾ & Sami Said Abu Hasaballah⁽²⁾⁽¹⁾ Islamic University, College of Education, Department of Fundamentals of Education.Email: slemanhm@iugaza.edu.ps⁽²⁾ school principal of the UNRWA school in GazaEmail: s.abuhasaballa@unrwa-edu.orgHNSJ, 2025, 6(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj612/11>Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/612/11>**Received at 07/11/2025****Accepted at 15/11/2025****Published at 01/12/2025****Abstract**

This study examines the requirements for implementing job rotation in the management of UNRWA schools in the southern governorates of Palestine, in light of growing calls to use job rotation as a tool for improving school performance and developing human resources. The study aims to clarify the conceptual framework of job rotation and to identify the administrative, technical, and human requirements necessary for its implementation at the level of school principals in UNRWA schools in the southern governorates.

The researchers adopted a qualitative approach. The study population consisted of all Area Education Officers of UNRWA in the southern governorates of Palestine for the academic year 2022/2023 (11 officers), while the sample was limited to 8 Area Education Officers, of whom 7 actually responded, representing 87.5%. A semi-structured open interview was used as the main instrument, built around a central question that addressed job rotation requirements in three main domains: administrative requirements, technical requirements, and human requirements. The collected data were analyzed qualitatively based on frequencies and shared themes.

The findings revealed that job rotation in the management of UNRWA schools in the Gaza governorates has not previously been implemented in a systematic manner, and that the availability of a set of requirements is a necessary condition for its successful adoption. At the administrative level, the study highlighted the need for a clear vision and an approved policy for job rotation, the development of explicit criteria and a prior implementation plan, analysis of the internal and external school environment, and linking job rotation to career paths and incentive systems while avoiding its use as a punitive measure. At the technical level, the requirements focused on training school principals nominated for rotation, establishing a clear and continuous system for follow-up, evaluation, and feedback, disseminating success stories, and identifying training needs. At the human level, the requirements included involving principals in the rotation decision, forming supportive teams for them, reconciling job rotation demands with human and social considerations, and strengthening principals' conviction of the positive impact of rotation on productivity and experience acquisition. The study recommends adopting an institutional policy for job rotation in UNRWA schools, supported by expert committees, training programs, and monitoring and evaluation mechanisms that ensure the sustainability and effectiveness of implementation.

Key Words: job rotation; implementation requirements; school management; UNRWA schools; human resource development.

مقدمة:

يعد المورد البشري من أهم العناصر الموجودة داخل المنظمة، فهو الذي يدير المنظمة، ويتحكم بمواردها، ويخطط ويبتكر وينفذ، وهو قابل للتطوير والتنمية والتدريب، وكلما أنفقت عليه كلما عاد بالنفع عليه وعلى المنظمة، ويعد المصدر الأساس والحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها.

وإدارة الموارد البشرية تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق الآليات المتطورة والحديثة في إدارة الموارد البشرية (الحري، 2002: 16)، وترتبط العديد من المفاهيم بإدارة الموارد البشرية منها مفهوم " التدوير الوظيفي " فالدوران سنة من سنن الكون حيث يقول سبحانه وتعالى: " لا تَسْمُسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ " (يس: 40)، ولما كانت الحركة دائبة مستمرة لا تعرف الكلل أو الملل أو الجمود، فمن الطبيعي أن تكون هذه الحركة ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية تحت مفهوم " التدوير الوظيفي " .

فالعالم الذي نعيشه اليوم يتميز بالتطور والديناميكية والحركة المستمرة في جميع المجالات، فالمنظمات الجامدة يتوجب عليها أن تبحث عن الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها وحيويتها ومنافستها، والاستفادة من قدراتها في جميع المجالات، ومن ضمن هذه المجالات مجال تنمية الموارد البشرية، والتي من الممكن في ضوءها تحقيق أهداف المنظمة أياً كان نشاطها، وعليه يُطلب من الإدارات المتخصصة أن تستخدم أحدث الوسائل والأساليب التي تتناسب مع الظروف المحيطة ومن ضمنها تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات العامة والخاصة (عزام، 2013: 2-3).

فالتدوير الوظيفي استراتيجية ووسيلة عملية، خاصة إذا كان الجهاز الإداري يعمل في بيئة إدارية تقليدية يطغى عليها الجمود في القواعد والأنظمة، إلى جانب الرتابة وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجارب السابقة انخفاض مستوى أدائها إلى جانب عدم إخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تتقلدها. (دغمة ، 2020 : 78).

والتدوير الوظيفي طريقة جيدة وفعالة لتوسيع المعرفة الإدارية، إما بالتناوب العمودي عن طريق ترقية الموظفين إلى مواقع إدارية أعلى، أو أفقياً وفق خطة معينة تهدف إلى زيادة خبرة المديرين ورؤساء الأقسام من خلال الحصول على المعلومات حول كافة الأعمال والمهام والأنشطة في المنظمة، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تقليل الروتين والملل وتطوير أفكار جديدة لدى المديرين (الظاهر، 2009: 36).

واهتم الكثير من الباحثين بدراسة التدوير الوظيفي، حيث سعت دراسة الفضلي (2020) إلى التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء الوظيفي وكان من أهم نتائجها أن التدوير الوظيفي يعطي مرونة في النظام الإداري ويكسر الجمود والروتين في العمل، ويكتشف القدرات والمواهب التي لم تكن ظاهرة من قبل، أما دراسة البلوي (2020) فقد هدفت إلى دراسة مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك، وكان من أهم نتائجها ضرورة تهيئة الموظفين لقبول سياسة التدوير الوظيفي بالحوار المستمر بين الرئيس والمؤوسين، كما عملت دراسة دغمة (2020) إلى دراسة الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي ومدى أثره على العاملين بالجهاز الإداري وكان من أهم نتائجها أن نظام التدوير الوظيفي من الأنظمة الحديثة والمهمة التي يجب على أي إدارة عامة تبنيها، ودراسة عبدالجليل (2019) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، وكان من أهم نتائجها ضرورة العمل للوقوف على المتطلبات الفعلية والمتوقعة من الموظفين بالتعليم الجامعي للوصول إلى الاستخدام الأفضل للموارد البشرية ووضع الموظف المناسب في مكانه المناسب، ودراسة فرج (2019) والتي هدفت إلى تعرف درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات التعليم العام بمدينة الطائف وكان من أهم نتائجها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي لدى

قائدات التعليم بمدارس التعليم العام بمدينة الطائف بصورة أكبر، أما دراسة تومبيا وروكي (Tumipa and Rooky,2018) فقد هدفت إلى التعرف إلى ممارسات التدوير الوظيفي نحو أداء الموظف في نيجيريا، وكان من أهم نتائجها أن التدوير الوظيفي يؤثر إيجاباً على مستوى أداء الموظف ويطور أدائه ويزيد من كفاءته وإنتاجيته.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث كشفها عن متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين على مستوى مديري المناطق التعليمية، ومحاولة تقديم تصور لسياسة التدوير الوظيفي لتصبح نهجاً تنتهجه إدارة التعليم بوكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تأكيداً لمبدأ التغيير والتجديد من أجل التطوير، وما أشارت إليه العديد من الدراسات، كدراسة إيفانس (Evans,2021)، ودراسة واي (Wei,2020)، ودراسة راشد (2019)، ودراسة العمر (2018)، والتي أكدت على أن التدوير الوظيفي يمثل أحد الأساليب الحديثة التي تحفز الموظفين وتشجعهم على ممارسة أعمالهم بإبداع وتميز، وتطور أداء الموظفين والعاملين، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، ومن خلال استطلاع الباحثين آراء بعض من عمل في هذا المسار الوظيفي لم يعايشوا تعاطي الجهات التشغيلية مع مبدأ التدوير الوظيفي بشكل ملموس، وبالرغم من تواتر العديد من الكتب والمراسلات التي تنظر للتدوير الوظيفي إلا أن المؤسسات التعليمية لم تلمس التدوير بشكل كاف، ولعل غياب المعايير يقلل من فرص تجسيد هذه السياسة أمراً واقعاً في مدارس وكالة الغوث الدولية، ومع أن أحد الباحثين قد عمل في مدارس الوكالة لمدة تزيد عن العشرين عاماً كمعلم وكمدير مدرسة، لم يشهد خلال هذه الأعوام أي تطبيق للتدوير الوظيفي، سوى بعض المحاولات الخجولة رغم أهميتها كما أوضحنا سابقاً، مما يدل على ضرورة وجود متطلبات لتطبيق التدوير الوظيفي، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في البحث عن هذه المتطلبات، وقد تمثلت في السؤال التالي:

ما متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

وتفرع منها الأسئلة التالية:

- ما الإطار الفكري للتدوير الوظيفي؟
- ما المتطلبات الإدارية لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية؟
- ما المتطلبات الفنية لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية؟
- ما المتطلبات البشرية لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف إلى الإطار الفكري للتدوير الوظيفي.

- تحديد المتطلبات الإدارية لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية
- تحديد المتطلبات الفنية لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية.
- تحديد المتطلبات البشرية لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية.

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:
- تنبع أهمية الدراسة من الدور الكبير لأهمية تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب إداري، يقضي على الروتين والجمود، ووصقل مهارات المديرين، وتجديد دماء وحيوية المدارس.
- الأهمية التطبيقية:
- قد يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تقديم تصور مقترح لمتطلبات تطبيق التدوير الوظيفي للمسؤولين في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- قد تحدث هذه الدراسة التطوير المطلوب، والأثر المنشود نحو رفع كفاءة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- الاستجابة للدراسات التربوية الحديثة التي تتادي بضرورة الاهتمام بتطبيق التدوير الوظيفي.

حدود الدراسة:

- حد الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- حد المكان: مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- حد الزمان: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023/2022م.
- الحد البشري: مديرو المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

▪ التدوير الوظيفي:

هو تحريك القيادات من مواقعها إلى مواقع أخرى، لوجود أسباب ومبررات متعددة، منها تلقي الخبرة وتنمية المهارات، أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه. (ماهر، 2009: 217)

ويعرف الباحثان التدوير الوظيفي إجرائياً بأنه أسلوب إداري ذكي مخطط ومنظم، يتم فيه قيام إدارة برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية لفلسطين بتدوير مديري المدارس تدويراً أفقياً، أي من خلال تحريك مديري المدارس المتميزين من عملهم الحالي إلى إدارة مدارس أخرى خلال فترات زمنية مناسبة؛ بهدف الكشف عن قدراتهم وإبداعاتهم، واستثمارها في أعمالهم الإدارية، ونقل الخبرات بينهم، وضخ دماء جديدة في المدرسة، وتحقيق أهداف العاملين والمدرسة والإدارة التعليمية العليا.

▪ متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي (تعريف إجرائي):

هي مجموعة التسهيلات الواجب توافرها لدى الإدارة التعليمية العليا لتطبيق التدوير الوظيفي.

▪ وكالة الغوث الدولية:

هي منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار 302 بتاريخ 8 ديسمبر 1949 باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية. (مكتب الإعلام التابع للأونروا، 1995: 1)

مفهوم التدوير الوظيفي:

التدوير لغة: من مادة دار، دوراً ودوراناً: طاف حول الشيء، ومنها الدوّارة كل ما تحرك ودار. (المعجم الوسيط، ج1، 302)، وقد ظهر مفهوم التدوير الوظيفي في علوم الإدارة في العام (1980) في الدنمارك، بوصفه أداة للتصدي ومكافحة التمييز ضد الناس، ووسيلة لتعزيز رأس المال البشري والتعليم مدى الحياة لزيادة القدرة على التكيف والتنقل في سوق العمل كنهج علمي؛ لإثراء وتوسيع مهام الوظيفة بهدف المساهمة في تطوير الأعمال الإدارية عن طريق نقل المدير من إدارة لأخرى لزيادة مستوى الفهم والخبرات لديه، واعتماد مؤهلاته ومهاراته التي اكتسبها في الأماكن التي عمل بها (المدرع، 2014: 2)، ويرى الشريف (2011) أن التدوير الوظيفي أحد أساليب التطور والتغيير التنظيمي، وأساليب الإدارة الحديثة تمارسه غالبية الدول المتقدمة، وهو أسلوب شائع ومنمشر في هذه الدول (الشريف: 2011، 714)، ويؤكد علي (2017) أن التدوير الوظيفي أداة فعالة للتنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية، حول تسوية الموظفين في المكان المناسب، حيث يحقق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يثبت أنه كأفضل استراتيجية فعالة للعثور على الاستبدال الفوري لموظف ذو قيمة عالية في المنظمة. (علي، 2017: 1171)، ويشير حريم (2013) إلى أن التدوير يتلخص في تنقل العامل من عمل لآخر، بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة، وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل، ولكن هذا الأسلوب لم يحقق ما كان متوقفاً من حيث تحسن مستوى أداء الفرد وزيادة رضاه عن العمل، وذلك لأن التدوير لا يعدو كونه جعل العامل يؤدي أعمالاً روتينية ومملة (حريم، 2013: 124).

أهداف التدوير الوظيفي: يذكر عزام (2013) أهداف التدوير الوظيفي على النحو التالي:

1. تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية من الموظفين.
2. تعزيز مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة.
3. تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال الجهود متواصلة لتنفيذه.
4. المساعدة في الخروج من حالة الركود السائدة، وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.
5. لإحداث تغيير في مواقع الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل، وعلى نتائج تقييم الأداء.
6. اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف والمستويات (عزام، 2013، 13).

ويلخص بدر (2016) أهداف التدوير الوظيفي بأنه يضح دماء جديدة للمنظمة ومساعدة الموظف في الخروج من دائرة الركود، ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف، ويكافح الفساد الإداري، ويعزز تطوير العمل وفعاليته داخل المنظمات، ورفع إنتاجية الموظف، وبناء علاقات اجتماعية جديدة، وإكساب الموظفين مهارات وخبرات جديدة (بدر، 2016، 19)، ويؤكد الباحثان على ما سبق من أهداف مضيفاً، أن التدوير الوظيفي يحافظ على التعاقب الوظيفي بحيث يسمح للموظف ذو القيمة العالية من تقلد فوري للوظيفة الأعلى داخل المنظمة، ويسمح للموظفين من التعرض لجميع قطاعات العمل بمختلف مهامه ومتطلباته مما يزيد من مدارك الموظف وزيادة إنتاجية المنظمة.

أهمية التدوير الوظيفي:

تبرز أهمية التدوير الوظيفي في تأثيره الكبير على مستوى الرضا لدى الموظفين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي، كذلك هو وسيلة ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية، وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والروتين، وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائهم. (الفران، 2011، 119)، فنجاح التدوير الوظيفي في المؤسسات يعطي تجارب إدارية ليست متاحة في الوظائف الحالية، مما يجعل العاملين أكثر انفتاحاً على العمل، وأكثر إنتاجية ويجعلهم يتجهون نحو تحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الفوائد تعود على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وكذلك يمنح التدوير الوظيفي العاملين الاطلاع على وجهات نظر مركزة على الحاجات والموارد في المنظمة مما يدعم العمل الجماعي والإنتاجية الفعالة، ويزيد من قوة العمل والإبداع فيه، والإحساس بالفخر والثقة بالنفس لدى العاملين، وإبعاد المديرين غير الأكفاء وإتاحة الفرصة للأفكار الجديدة والتقليل من احتكار الإدارة وتنوع الأنماط القيادية، وكبح جماح التسلط والفساد الإداري والمالي والتقليل من استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية والتجديد في العمل. (الزهراني والقحطاني، 2008، 8)

ويؤكد بدر (2016) أن التدوير الوظيفي يعود بالنفع على الموظف لأنه يساهم في تحقيق طموحه واكتساب خبرات جديدة، ويقضي على مشاعر الملل والرتابة لدى الموظف نتيجة بقاءه سنوات طويلة في نفس المنصب والمكان، ويشبع حاجات ورغبات الموظفين ويعدهم للعمل بصورة أفضل، وكذلك له أثر جيد على المؤسسة من حيث سد النقص النوعي والكمي من الموظفين، ويزيد من القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في مجالات العمل، ووضع الأساليب الوقائية والعلاجية من خلال التجديد الذاتي والبقاء لفترات أطول، والمعرفة الكاملة بما تحويه الأقسام من مهارات وأعمال. (بدر، 2016، 20)

أشكال التدوير الوظيفي:

تتنوع أشكال التدوير الوظيفي على النحو التالي:

- 1- **التدوير الرأسي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات مستوى وظيفي مختلف، وينتج عنه زيادة في المزايا المالية والسلطة والأهمية الوظيفية.
- 2- **التدوير الأفقي:** وهو انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي، وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون زيادة في السلطة والأهمية الوظيفية (الزهراني و القحطاني، 2008: 10).

وهناك تقسيم للتدوير الوظيفي على النحو التالي:

- 1- **التدوير في بداية المسار الوظيفي:** يتم هذا النوع من السنة الأولى من تعيين الموظف وتهدف إلى تهيئة الموظف للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
- 2- **التدوير في مراحل المسار الوظيفي:** ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف، وتهدف إلى إكسابه مرونة أكبر وزيادة خبراته ومهاراته (ماهر، 2009: 75).

خطوات تطبيق التدوير الوظيفي:

أولاً: الإجراءات الوظيفية وتشمل:

- استخدام نظام التقييم المستمر، وتحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة.

- تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي.
- تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث إليهم عن العمل الجديد وعن أسباب اختيارهم والمتوقع منهم.
- مراقبة خلو وظائف معينة سوف تخلو عن طريق التقاعد أو الترقية أو الاستغناء.
- معرفة كيفية مواجهة مشكلات التدوير الوظيفي.
- توفير جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين.

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للموظفين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

- التحدث في كافة المجالات والمشكلات التي يمكن أن يتعرض لها الموظفون نتيجة التدوير الوظيفي.
- ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث قبل إجراء التدوير، ومشاورتهم والعمل بآرائهم كلما أمكن.
- محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين ببعضهم البعض، لأن ذلك سيوجد نوعاً من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

ثالثاً: مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار:

- مراجعة معدلات أداء الموارد البشرية وتجميع معلومات شاملة عنهم، وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم.
- حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل حتى تستطيع المنظمة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة.
- التحدث مع الموظف الذي سيجري عليه تطبيق التدوير وعن سبب اختياره وعن المتوقع منه وهل يستطيع الرجوع في حالة وجود مشكلات تقابله؟ (محمد، 2002، 110-111).

ويوضح المدرع (2014) أن من أهم إجراءات تطبيق التدوير الوظيفي:

- مراجعة ملفات الموظفين الخاصة بالعاملين الذين سيتم تدويرهم من الوظائف، وطرح الأسئلة الخاصة بالوظيفة وعن رغبات واتجاهات الموظف نحو مشغل الوظيفة.
- وضع التخطيط المناسب من أجل التدوير في الوظائف المتشابهة مع عدم تدوير من هم أكبر من سن 45 سنة.
- توفير جميع المتطلبات الأساسية لأداء العمل بشكل فعال، وتسجيل أداء وتقدير كل موظف ومستوى التدريب الذي حصل عليه.
- تشكيل لجنة إدارية عليا تفحص مدى حصول كل مدير أو موظف على التدريب المناسب، وشغل المنصب والمؤهلات التي تمكنه من ذلك (المدرع، 2014: 22).

الطريقة والإجراءات:

1. بدأ الباحثان بدراسة استطلاعية واستكشافية هل طبق التدوير الوظيفي في مدارس الوكالة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين أم لا، حيث وجد أنه طبق فقط في منطقة رفح التعليمية، ولم يتم تطبيقه في بقية المناطق.
2. تم التواصل مع مديري المناطق التعليمية، حيث أثنى البعض على أهمية الموضوع، واستعدادهم لتقديم كافة التسهيلات لإجراء الدراسة، وكان من المفترض اعتماد مديري المناطق التعليمية كمجموعة بؤرية، لكن بسبب جائحة كورونا تم التحول إلى المقابلة الفردية.
3. تم اختيار عينة الدراسة التي ستكون مسؤولة عن عملية التدوير في حالة تطبيقها، وهم مديرو المناطق التعليمية، باختيار (8) مديرين من أصل (11) مدير ومديرة منطقة تعليمية.

4. الاتفاق على إجراء مقابلات فردية معهم، وتحديد أسئلة المقابلة ومجالاتها وإرسالها لهم عبر البريد الإلكتروني، في الفترة ما بين 2022/10/1م وحتى 2022/11/1م، حيث تم الرد من قبل (7) مديرين، والحصول على معلومات وبيانات شاملة ووافية.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج النوعي، " الذي يدرس الظاهرة التربوية في السياق والميدان الطبيعي ويحللها ويفسرهما تفسيراً علمياً وشاملاً باستخدام أدوات نوعية غير كمية مثل الملاحظة بالمشاركة، المقابلة، وتحليل الوثائق (القحطاني، 2020، 2644)، واستخدام المقابلة كأداة للدراسة والتي تعد من الاستراتيجيات الفاعلة لجمع البيانات، وقد استخدم الباحثان المقابلة المفتوحة؛ بهدف الحصول على معلومات معمقة، وقد تم تصميم أسئلة المقابلة وإرسالها لعينة الدراسة، وتعرف المقابلة بأنها " محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، في ضوء أهداف بحثه (المحمودي، 2019، 141).

الإطار الميداني للدراسة:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعددهم (11) للعام الدراسي 2023/2022م.

عينة الدراسة:

تم اختيار (8) من مديري المناطق التعليمية واستثناء (3) مديرين لحدثة تعيينهم، واستجاب منهم (7) مديرين بنسبة 87.5 % وهي نسبة كافية لتطبيق الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان المقابلة المقننة كأداة للدراسة، حيث تم تحديد ثلاثة مجالات فيها وهي (متطلبات إدارية، ومتطلبات فنية، ومتطلبات بشرية)، مع عرض مثال على كل متطلب لمساعدة عينة الدراسة في الإجابة على سؤال المقابلة الرئيس وهو: ما متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة المحافظات الجنوبية لفلسطين؟

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يعرض الباحثان وصفاً تحليلياً للبيانات النوعية التي تم جمعها من عينة الدراسة، والاعتماد على التكرارات للمتطلبات الواردة في كل مقابلة.

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

ويتفرع منه: ما الإطار الفكري للتدوير الوظيفي؟

تم الإجابة عن السؤال الأول من خلال مراجعة ودراسة الأدب التربوي خلال الدراسة الحالية من (ص 5 إلى ص 8).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما المتطلبات الإدارية لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

للإجابة على هذا السؤال تم رصد استجابات أفراد العينة حول المتطلبات الإدارية كما يلي:

مدير منطقة جباليا التعليمية:

- تعزيز وتنمية روح الفريق والعمل على زيادة التنسيق والتعاون مع الآخرين.
- تبني خطة تطوير مهني تركز على الإبداع والعمل على اكتساب معارف وتجارب جديدة.
- إيجاد نظام للتعزيز والتحفيز مبني على الارتقاء بالعمل وزيادة الانتاجية.
- إيجاد نظام للمراقبة والمساءلة وتعريف المديرين بآليات العمل.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية.
- تنظيم اجتماعات بشكل دوري للمتابعة واتخاذ القرارات.
- تدريب المديرين على آليات التقرير عن أعمالهم وتوثيقها وآليات رفعها للجهات المختصة.
- وضع خطة واضحة لعملية التدوير الوظيفي.
- عقد لقاءات توعوية من خلال إشراك المديرين لمناقشة جميع الأفكار التي تتعلق بالتدوير.
- تحديد الأطر الزمنية التي يتم من خلالها الحكم على استيفاء شروط التدوير.
- وضع لوائح وقوانين تحدد آليات التدوير والتقييد بها.

مدير منطقة غرب غزة التعليمية:

- تهيئة العاملين لفكرة التدوير الوظيفي.
- أن لا يطبق التدوير الوظيفي كعقاب.
- وضع معايير محددة لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
- تزويد المدارس بكافة المتطلبات المادية التي تساعد المديرين على أداء عملهم.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية.

مدير منطقة شرق غزة التعليمية:

- وجود خطة واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي.
- تهيئة المديرين والأجواء والمناخات المناسبة لإنجاح التدوير الوظيفي.
- تحديد معايير واضحة للتدوير تأخذ بعين الاعتبار الخبرة والعمر الزمني للمدير.
- وجود نظام لمكافأة المديرين المميزين.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية.

مدير منطقة جنوب غزة التعليمية:

- امتلاك دائرة التربية والتعليم لرؤية مستقبلية واضحة لتبني تطبيق التدوير الوظيفي وتطويره.
- تشكيل لجنة تشرف على عملية التدوير وامتلاكهم كفايات التخطيط الاستراتيجي.
- ملائمة رؤية وأهداف التدوير الوظيفي مع الوضع العام للبيئة المحيطة ومتطلباتها.
- وضوح مفهوم التدوير الوظيفي لدى كافة المستويات في دائرة التربية والتعليم.
- وجود خطة واضحة لتأمين الإمكانات والمهارات المهمة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية.

- تحديد سياسات وإجراءات تكفل تطبيق رؤية ورسالة وحدة التدوير الوظيفي بالشكل الصحيح.
- اعتماد منهجية واضحة ومحددة للتعامل مع مقاومي التغيير.
- ربط الترقيات للمديرين ضمن مساهم الوظيفي بحجم إنجازاتهم نتيجة التدوير الوظيفي.

مدير منطقة غرب خانينوس التعليمية:

- وضع خطة محددة وواضحة لإجراء عملية التدوير الوظيفي.
- تهيئة المديرين لفكرة التدوير من خلال التوعية والتثقيف.
- الجلوس مع المديرين المرشحين للتدوير وشرح أسباب اختيارهم، وما هو متوقع منهم.
- اختيار المديرين المرشحين للتدوير بناءً على معايير واضحة.
- تزويد المديرين ببيانات ومعلومات شاملة عن المدارس التي سيديرونها.
- توفير كافة الأدوات والإمكانيات اللازمة لإنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

مدير منطقة شمال رفح التعليمية:

- وضع خطة استراتيجية شاملة لعملية التدوير.
- عقد لقاءات توعية بسياسة التدوير الوظيفي.
- توفير جميع الإمكانيات لتسهيل عمل المديرين المرشحين للتدوير.
- تخصيص المكافآت والحوافز.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية

مدير منطقة جنوب رفح التعليمية:

- وجود خطة قبلية ومعايير متفق عليها لإنجاح سياسة التدوير الوظيفي.
- تبني دائرة التربية والتعليم لسياسة التدوير الوظيفي والانطلاق من رؤية واضحة.
- إجراء تحليل للبيئات المدرسية المختلفة والتعرف على ظروفها الداخلية والخارجية.
- تهيئة المديرين لسياسة التدوير الوظيفي.
- مكافأة المديرين المجيدين.
- توفير كافة الإمكانيات المادية والمالية لتسهيل عمل المديرين المرشحين للتدوير.

تحليل النتائج المتعلقة بمجال المتطلبات الإدارية:

هناك متطلبات أجمع عليها جميع أفراد عينة الدراسة وهي: وضع معايير واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي (خطة قبلية)، وتوعية ونشر الفكرة بين المديرين وتهيئتهم لذلك، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية، فيما اتفق 6 مديرين على تبني سياسة التدوير الوظيفي والانطلاق من رؤية واضحة، واختلف معهم مدير منطقة شرق غزة التعليمية، واتفاق 6 مديرين على تحديد نظام للمكافأة وتقديم الحوافز، واختلف مدير منطقة غرب غزة التعليمية، واتفق 6 مديرين على تزويد المدارس بكافة المتطلبات المادية والمالية، حيث لم يتفق معهم مدير منطقة جباليا.

ويرى الباحثان أن هناك متطلبات إدارية ضرورية أكدت عليها الدراسات السابقة، مثل دراسة البلوي (2020م) وهي الجلوس مع المديرين المنوي تدويرهم، ومشاورتهم وتهيئتهم لعملية التدوير وهذا ما أكده كلاً من مديري منطقة شرق وغرب غزة

وغرب خانيونس التعليمية، ويتفق الباحثان مع رأي مدير منطقة غرب غزة التعليمية، ومدير منطقة غرب خانيونس التعليمية، بأن لا يكون تطبيق عملية التدوير الوظيفي مطبقة كإجراء عقابي وهذا ما أكدت عليه دراسة معمر (2019م)، كما أكدت دراسة الفضلي (2020م) على ضرورة ربط التدوير الوظيفي بالمسار الوظيفي وتحديد المدة الزمنية لعملية التدوير.

ويخلص الباحثان المتطلبات الإدارية على النحو التالي:

- وضع معايير واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي (خطة قبلية).
- توعية ونشر الفكرة بين المديرين وتهيئتهم لذلك.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية.
- تبني سياسة التدوير الوظيفي والانطلاق من رؤية واضحة.
- تحديد نظام للمكافأة وتقديم الحوافز.
- تزويد المدارس بكافة المتطلبات المادية والمالية.
- الجلوس مع المديرين المنوي تدويرهم، ومشاورتهم وتهيئتهم لعملية التدوير.
- عدم تطبيق التدوير الوظيفي كإجراء عقابي.
- ربط التدوير الوظيفي بالمسار الوظيفي وتحديد المدة الزمنية لعملية التدوير.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما المتطلبات الفنية لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

مدير منطقة جباليا التعليمية:

- إشراك جميع المديرين بالتدريب اللازم وتوفير جميع متطلباتهم.
- إعطاء المديرين الوقت الكافي لضمان تأهيلهم تأهيلاً كاملاً.
- مساعدة أكبر عدد من المديرين على اكتساب خبرات عملية من خلال ممارسات حقيقية في الميدان.
- تشجيع المديرين على التجديد والابتكار في مجال العمل الفني.
- تنظيم ورش عمل للمديرين تبرز إبداعاتهم وخبراتهم المميزة.
- تفعيل نظام الاتصال والتواصل الفعال بين المديرين يركز على زيادة الانتاجية ويقلل من البيروقراطية.
- تنظيم ورش عمل للمديرين تبرز إبداعاتهم وخبراتهم المميزة.
- وضع نظام واضح ومستمر لمتابعة سياسة التدوير خطوة بخطوة.
- تشكيل لجنة تحتقي بالمديرين المجيدين وتنقل التجارب الناجحة للآخرين.

مدير منطقة غرب غزة التعليمية:

- عقد اللقاءات التدريبية للمديرين ودمجهم بالبرنامج.
- تفعيل التواصل ما بين المديرين أثناء عملية الاستلام والتسليم.
- التقييم المستمر لأداء المديرين وتقديم التغذية الراجعة.
- تشجيع المديرين الجدد في أماكن عملهم الجديدة على التطور الذاتي.

مدير منطقة شرق غزة التعليمية:

- نشر النماذج الناجحة (قصص نجاح).
- تدريب المديرين على سياسة التدوير الوظيفي.
- وجود أدوات تقييم واضحة لسياسة التدوير الوظيفي، مع تقديم التغذية الراجعة الفورية.
- اعتماد نظام مساءلة واضح يطبق على الجميع.
- تضمين مادة تربية حول التدوير الوظيفي في دورات الإدارة المدرسية.

مدير منطقة جنوب غزة التعليمية:

- تدريب المديرين المرشحين للتدوير على فهم سياسة التدوير الوظيفي بشكل يضمن التنفيذ.
- امتلاك دائرة التربية والتعليم لألية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين.
- امتلاك المديرين القدرة على تحديد المهارات اللازمة لممارسة مهامهم في البيئات الجديدة.
- قيام دائرة التربية والتعليم بتقصي آراء المديرين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية.
- تشجيع المديرين على التجديد والابتكار في مجال العمل الفني.
- وضع نظام واضح ومستمر لمتابعة سياسة التدوير خطوة خطوة وتقديم التغذية الراجعة.
- اعتماد دائرة التربية والتعليم لتقييم قبلي وبعدي للمديرين الذين يتم تدويرهم وظيفياً.

مدير منطقة غرب خانينوس التعليمية:

- تدريب المديرين على سياسة التدوير الوظيفي.
- تمكين المديرين من قيادة وتدريب العاملين لديهم على آليات وطرق التغلب على الصعوبات.
- رصد الملاحظات الإيجابية الناتجة عن التدوير وتعزيزها (قصص نجاح).
- متابعة سير سياسة التدوير الوظيفي وتقييمها وتقديم التغذية الراجعة التطويرية.

مدير منطقة شمال رفح التعليمية:

- عقد اللقاءات التدريبية للمديرين المرشحين للتدوير.
- عرض أمثلة واقعية لنماذج من التدوير.
- عرض قصص نجاح ونشر الممارسات الجيدة بين المديرين.
- توظيف أدوات تقييم عملية لمتابعة سير عملية التدوير.
- تشجيع مديري المدارس على قيادة حلقات توعوية حول التدوير.

مدير منطقة جنوب رفح التعليمية:

- تدريب المديرين المرشحين للتدوير على فهم سياسة التدوير الوظيفي.
- تكثيف اللقاءات بين المديرين التي تركز على المهارات القيادية.
- وضع نظام محدد لمتابعة سياسة التدوير الوظيفي وتقييمها في جميع مراحلها.
- نشر التجارب الناجحة بين المديرين.
- تقصي آراء المديرين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية، وتبني ثقافة التغيير وعدم مقاومة التغيير.

تحليل النتائج المتعلقة بمتطلبات الفنية:

هناك متطلبات أجمع عليها جميع أفراد عينة الدراسة وهي: تدريب المديرين المرشحين للتدوير على فهم سياسة التدوير الوظيفي بشكل يضمن التنفيذ، ووضع نظام واضح ومستمر لمتابعة سياسة التدوير خطوة خطوة وتقديم التغذية الراجعة، ونشر التجارب الناجحة بين المديرين، فيما اتفق (6) منهم على تشجيع المديرين على التجديد والابتكار في مجال العمل الفني، والتطور الذاتي وقيادة حلقات توعوية حول التدوير الوظيفي، بينما اختلف معهم مدير منطقة شرق غزة التعليمية. ويتفق الباحثان مع مدير منطقة شرق غزة التعليمية حول تضمين مادة تربوية حول التدوير الوظيفي في دورات الإدارة المدرسية، ومع مدير منطقة جنوب رفح حول تقصي آراء المديرين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية، وتبني ثقافة التغيير وعدم مقاومة التغيير، ويرى الباحثان أن هناك متطلبات فنية لم يتم ذكرها مثل ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين ونقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وأيضاً التعرف على إمكانيات وقدرات وخبرات كل مدير للتأكد من قدرته على التكيف مع مدرسته الجديدة.

ويخلص الباحثان المتطلبات الفنية على النحو التالي:

- تدريب المديرين المرشحين للتدوير على فهم سياسة التدوير الوظيفي بشكل يضمن التنفيذ.
- وضع نظام واضح ومستمر لمتابعة سياسة التدوير خطوة خطوة وتقديم التغذية الراجعة.
- نشر التجارب الناجحة بين المديرين (قصص نجاح).
- تشجيع المديرين على التجديد والابتكار في مجال العمل الفني، والتطور الذاتي وقيادة حلقات توعوية حول التدوير الوظيفي.
- تضمين مادة تربوية حول التدوير الوظيفي في دورات الإدارة المدرسية.
- تقصي آراء المديرين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية.
- ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين ونقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.
- التعرف على إمكانيات وقدرات وخبرات كل مدير للتأكد من قدرته على التكيف مع مدرسته الجديدة.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما المتطلبات البشرية لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

مدير منطقة جباليا التعليمية:

- اطلاع المديرين على آليات ومحددات عملية التدوير.
- مشاركة المديرين في عملية تحديد احتياجاتهم التي تؤهلهم لتحمل أعباء المهمة الجديدة.
- مساعدة المديرين على اكتساب خبرات عملية وزيادة إنتاجيتهم.
- إعطاء المديرين الوقت الكافي لضمان تأهيلهم تأهيلاً كاملاً.
- تطبيق المرونة في عملية تدوير المديرين والاستماع لآرائهم وحاجاتهم.
- تقبل الأخطاء ومشاركتهم الإنجازات ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
- مراعاة الجانب الإنساني.
- مساعدة المديرين في مواجهة التحديات والصعوبات وتزويدهم بالطرق والاستراتيجيات اللازمة لتجاوز الأزمة.

مدير منطقة غرب غزة التعليمية:

- تشكيل لجنة تشرف على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
- مشاوره ودعم المديرين بتذليل العقبات التي تواجههم في فترة التدوير الوظيفي.
- التوافق ما بين أنظمة التدوير الوظيفي والجوانب الإنسانية.
- تحديد المستوى الأكاديمي والعمر الزمني للمرشحين للتدوير.
- إسهام التدوير في زيادة إنتاجية المديرين، وامتلاكهم للخبرات المكتسبة.

مدير منطقة شرق غزة التعليمية:

- رصد الشواغر والوظائف الموجودة لدى جهة العمل.
- توضيح جميع المشكلات التي من الممكن أن يتعرض لها المديرين المرشحين للتدوير، ومشاورتهم.
- قناعة المديرين المرشحين للتدوير بزيادة خبراتهم التي سيكتسبونها نتيجة التدوير.
- توفير الكوادر البشرية اللازمة.

مدير منطقة جنوب غزة التعليمية:

- امتلاك المديرين للدراية الكافية بالخبرات التي يكتسبونها نتيجة تطبيق التدوير الوظيفي.
- مشاركة المديرين في قرار التدوير الوظيفي، للوصول للهدف من عملية التدوير الوظيفي.
- إسهام التدوير الوظيفي في زيادة الانتاجية لدى المديرين بشكل مباشر وملحوظ.
- إكساب التدوير الوظيفي خبرات عملية جديدة لا يوفرها الثبات في مكان العمل.
- اهتمام دائرة التربية والتعليم بتحفيز المديرين لزيادة إنتاجيتهم.
- وضوح المعايير والمؤشرات المستخدمة في الحكم على نجاح التدوير الوظيفي لدى المديرين.
- التوافق بين تطبيق أنظمة التدوير الوظيفي والجوانب الإنسانية في العمل الإداري.

مدير منطقة غرب خانينوس التعليمية:

- توضيح المواقف التي من الممكن أن يتعرض لها المدير نتيجة التدوير.
- مناقشة المديرين في استراتيجيات التدوير الوظيفي وطرق التعامل معها، ومشاورتهم فيها.
- تحفيز المديرين المرشحين للتدوير، وبيان أن هذا يهدف إلى التنمية والتطوير والإنتاجية.
- دعم المديرين المرشحين للتدوير بفرق العمل والكوادر البشرية.

مدير منطقة شمال رفح التعليمية:

- استطلاع رأي الأطراف المعنية لوضع المدير المناسب في المكان المناسب.
- تشكيل فرق مساندة للمدير المرشح للتدوير.
- تسهيل تواصل المدير المرشح للتدوير مع أعضاء المجتمع المحلي والمجلس المدرسي.
- توفير الكادر البشري لتسهيل العمل المدرسي اللازم.
- زيادة الاتصال والتواصل ما بين المديرين المرشحين للتدوير، لزيادة الإنتاجية.
- مراعاة الجوانب الإنسانية قبل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.

مدير منطقة جنوب رفح التعليمية:

- تحديد المستوى الأكاديمي للمديرين المرشحين للتدوير. (الجوانب الإنسانية)
- مراجعة سجلات المديرين الإشرافية.
- توفير الفرق البشرية للدعم والمساندة.
- دراسة احتياجات المنطقة من الشواغر والوظائف.
- ومشاورة المرشحين للتدوير قبل تطبيق التدوير.
- امتلاك المديرين المعرفة الكافية للخبرات التي سيكتسبونها نتيجة التدوير الوظيفي.

تحليل النتائج المتعلقة بمجال المتطلبات البشرية:

هناك متطلبات أجمع عليها جميع أفراد عينة الدراسة وهي: امتلاك المديرين المعرفة الكافية للخبرات التي سيكتسبونها نتيجة التدوير الوظيفي، ومشاورة المرشحين للتدوير قبل تطبيق التدوير، وتشكيل فرق مساندة للمديرين المرشحين للتدوير، فيما اتفق 6 مديرين على إسهام التدوير في زيادة إنتاجية المديرين، فيما لم يذكر مدير منطقة جنوب رفح هذا المتطلب، وأجمع 5 مديرين على ضرورة التوافق ما بين أنظمة التدوير الوظيفي والجوانب الإنسانية، واختلف معهم كلاً من مدير منطقة شرق غزة وغرب خان يونس التعليميتين.

ويتفق الباحثان مع مدير منطقة غرب غزة التعليمية في ضرورة تحديد المستوى الأكاديمي والعمر الزمني للمدير المرشح للتدوير، ومع مديري منطقة شمال وجنوب رفح وشرق غزة التعليمية من حيث ضرورة توفير الكوادر والفرق البشرية. ويرى الباحثان أن هناك متطلبات بشرية ضرورية أكدت عليها الدراسات السابقة، مثل دراسة عبد الجليل (2019م) وهي تشكيل لجنة من الخبراء في مجال التدريب المهني، لدراسة خبرات الدول المتقدمة في مجال التدوير الوظيفي.

ويخلص الباحثان المتطلبات البشرية على النحو التالي:

- امتلاك المديرين المعرفة الكافية للخبرات التي سيكتسبونها نتيجة التدوير الوظيفي.
- مشاورة المرشحين للتدوير قبل تطبيق التدوير.
- تشكيل فرق مساندة للمديرين المرشحين للتدوير.
- توليد القناعة لدى المديرين في أن التدوير يساهم في زيادة إنتاجيتهم.
- ضرورة التوافق ما بين أنظمة التدوير الوظيفي والجوانب الإنسانية.
- ضرورة تحديد المستوى الأكاديمي والعمر الزمني للمدير المرشح للتدوير.
- توفير الكوادر والفرق البشرية.
- تشكيل لجنة من الخبراء في مجال التدريب المهني، لدراسة خبرات الدول المتقدمة في مجال التدوير الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- 1) لم تنفذ أي محاولة لتطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.
 - 2) لإنجاح تطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، عمل المسؤولون ببرنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية على توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية والفنية والبشرية.
- ويخلص الباحثان متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين على النحو التالي:

أولاً: المتطلبات الإدارية:

- وضع معايير واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي (خطة قبلية).
- توعية ونشر الفكرة بين المديرين وتهيئتهم لذلك.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية.
- تبني التدوير الوظيفي والانطلاق من رؤية واضحة.
- تحديد نظام للمكافأة وتقديم الحوافز.
- تزويد المدارس بكافة المتطلبات المادية والمالية.
- الجلوس مع المديرين المنوي تدويرهم، ومشاورتهم وتهيئتهم لعملية التدوير.
- عدم تطبيق التدوير الوظيفي كإجراء عقابي.
- ربط التدوير الوظيفي بالمسار الوظيفي وتحديد المدة الزمنية لعملية التدوير.

ثانياً: المتطلبات الفنية:

- تدريب المديرين المرشحين للتدوير الوظيفي على فهم التدوير الوظيفي بشكل يضمن التنفيذ.
- وضع نظام واضح ومستمر لمتابعة تطبيق التدوير الوظيفي خطوة خطوة وتقديم التغذية الراجعة.
- نشر التجارب الناجحة بين المديرين (قصص نجاح).
- تشجيع المديرين على التجديد والابتكار في مجال العمل الفني، والتطور الذاتي، وقيادة حلقات توعية حول التدوير الوظيفي.
- تضمين مادة تربوية حول سياسة التدوير الوظيفي في دورات الإدارة المدرسية.
- تقصي آراء المديرين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية.
- ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين ونقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.
- التعرف على إمكانيات وقدرات وخبرات كل مدير للتأكد من قدرته على التكيف مع مدرسته الجديدة.

ثالثاً: المتطلبات البشرية:

- امتلاك المديرين المعرفة الكافية للخبرات التي سيكتسبونها نتيجة تطبيق التدوير الوظيفي.
- مشاوره المرشحين للتدوير قبل تطبيق التدوير الوظيفي.
- تشكيل فرق مساندة للمديرين المرشحين للتدوير الوظيفي.
- توليد القناعة لدى المديرين في أن تطبيق التدوير الوظيفي يساهم في زيادة إنتاجيتهم.
- ضرورة التوافق ما بين أنظمة التدوير الوظيفي والجوانب الإنسانية.
- ضرورة تحديد المستوى الأكاديمي والعمر الزمني للمدير المرشح للتدوير الوظيفي.
- توفير الكوادر والفرق البشرية.
- تشكيل لجنة من الخبراء في مجال التدريب المهني، لدراسة خبرات الدول المتقدمة في مجال التدوير الوظيفي.

التوصيات:

أولاً: لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية:

1. تبني سياسة التدوير لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية، انطلاقاً من وجود رؤية واضحة ومعايير وسياسات متفق عليها.
2. تشكيل لجنة من الخبراء في مجال التدريب المهني، لدراسة خبرات الدول المتقدمة في مجال التدوير الوظيفي.
3. تحديد مدة زمنية يتم خلالها تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.

ثانياً: لوحدات الدعم الاستراتيجي بوكالة الغوث الدولية:

1. عقد الدورات التدريبية لجميع المديرين حول سياسة التدوير الوظيفي.
2. وضع نظام واضح ومحدد ومستمر للتقييم والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة.

ثالثاً: لمديري المناطق التعليمية:

1. استطلاع آراء المديرين ومشاورتهم قبل تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
2. تشجيع المديرين وتحفيزهم وتوفير الإمكانيات المادية والمالية لإنجاح سياسة التدوير.
3. التوفيق ما بين سياسة التدوير الوظيفي والجوانب الإنسانية لدى المديرين.
4. توفير الكوادر البشرية من المعلمين لتسهيل عمل المديرين المرشحين للتدوير.

رابعاً: لمديري المدارس:

1. السعي إلى التطور الذاتي، والاندماج في الدورات التدريبية المتنوعة.
2. القناعة التامة بأهمية التدوير، وعدم مقاومة التغيير.
3. زيادة الاتصال والتواصل مع المديرين الآخرين للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم.

المقترحات:

تقدم الدراسة بعض المقترحات مثل:

- أثر تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- معوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

المصادر والمراجع العربية:

القرآن الكريم.

1. بدر، نضال، (2016): التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
2. البلوي، مرزوقة، (2020): مدى توافر التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بنات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (4)5: 1-28.
3. الحريري، محمد سرور، (2012): طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

4. حريم، حسين، (2013): السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
5. دغمة، عبداللطيف، (2020): الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري باليمن : دراسة تحليلية نظرية، مجلة الجامعة الوطنية، (11): 77-102.
6. راشد ، نايف، (2019): أثر متطلبات التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين ، دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. الزهراني ، سعيد و القحطاني ، سالم، (2008): إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية، السعودية.
8. الشريف، علي، (2011): التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، (5) 4: 711 - 733.
9. الظاهر، نعيم، (2009): تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، إربد.
10. عبد الجليل، رباح، (2019): تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي ، دراسة حالة، مجلة العلوم التربوية، (1)2: 360-405.
11. عزام، أحمد، (2013): التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. علي، نزار محمد.(2017): التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، بحث محكم، مجلة العلوم الإنسانية ، (5) 4: 1169 - 1188.
13. العمر ، عماد، (2018): التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية ، دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، (3)40: 321-339.
14. الفريان، مساعد، (2011): التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، (81)، 182 - 202
15. فرج ، رشدي، (2019): التدوير الوظيفي وعلاقته بالتنوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، (10)2: 339-370.
16. الفضلي، منى، (2020): واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (21)1: 310-338.
17. القحطاني، نورة، (2020): معوقات تطبيق البحث النوعي في المجال التربوي بجامعة الملك سعود، المجلة التربوية، كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض، 2638-2676.
18. ماهر، أحمد، (2009): المستقبل الوظيفي، دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
19. المحمودي ، محمد، (2019): مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء.
20. محمد ، موفق، (2002): إدارة الأعمال الحكومية والنظريات والعمليات والموارد، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
21. المدرع ، ناصر، (2014): التدوير الوظيفي وعلاقته بالعاملين ، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

22. معمر، فارس محمود، (2019): أثر متطلبات التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين، دراسة حالة : وزارة الداخلية والأمن الوطني ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
23. وكالة الغوث الدولية، مكتب الإعلام التابع للأمم المتحدة، 1995.

المراجع والمصادر الأجنبية:

The Holy Quran.

1. Abduljalil, Rabah, (2019): A Proposed Framework for Developing Administrative Performance in University Education in Light of the Job Rotation Approach: A Case Study, *Journal of Educational Sciences*, (1) 2: 360-405.
2. Azzam, Ahmad (2013): Job Rotation of Security Leaders and its Impact on the Morale of Employees in the Palestinian Ministry of Interior's Security Agencies, Gaza Strip. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
3. Al-Balawi, Marzouqa, (2020): The Extent of Job Rotation in the Tabuk Girls' Education Department, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, (4)5: 1-28.
4. Al-Dhaher, Naeem, (2009): Human Resource Development, Modern Book World, Irbid.
5. Al-Fadhli, Mona, (2020): The Reality of Job Rotation and its Relationship to Job Commitment from the Perspective of Administrative Staff at the College of Education, Jeddah University, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, (21)1: 310-338.
6. Al-Qahtani, Noura (2020): Obstacles to Implementing Qualitative Research in the Educational Field at King Saud University, *Educational Journal*, College of Education, King Saud University, Riyadh, pp. 2638-2676.
7. Al-Faryan, Musa'id, (2011): Job Rotation of Managers and the Development of Administrative Leaders, *Journal of Administrative Development*, Institute of Public Administration, (81): 182-202.
8. Al-Hariri, Muhammad Surur, (2012): Methods and Strategies for Human Resource Development, 1st ed., Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman.
9. Ali, Nizar Muhammad (2017): Job Rotation and its Role in Human Resource Development: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Employees at the University of Zakho. Peer-reviewed research, *Journal of Human Sciences*, (5) 4: 1169–1188.
10. Al-Mahmoudi, Muhammad (2019): Scientific Research Methods, Dar Al-Kutub, Sana'a.
11. Al-Mudara', Nasser (2014): Job Rotation and its Relationship to Employees: A Survey Study of Employees in the General Directorate of Administrative and Financial Affairs at the Ministry of Interior in Riyadh, Unpublished Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
12. Muammar, Fares Mahmoud (2019): The Impact of Job Rotation Requirements on Human Resource Development from the Employees' Perspective: A Case Study of the Ministry of Interior and National Security, Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
13. Al-Omar, Imad (2018): Job Rotation and its Impact on Administrative Corruption among Public Sector Employees in the Syrian Arab Republic: A Field Study on Public Sector Employees in Damascus. *Damascus University Journal of Research and Scientific Studies*, Economic and Legal Sciences Series, (3) 40: 321–339.

14. Al-Sharif, Ali, (2011): Job Rotation and its Impact on Performance in Saudi Universities, *Journal of Educational Sciences Studies*, (5) 4: 711-733.
15. Al-Zahrani, Saeed and Al-Qahtani, Salem, (2008): The Contribution of School Principals' and Vice-Principals' Transfer Movement to Improving School Performance, Unpublished Master's Thesis, Research and Studies Committee, School Administration Center, Saudi Arabia.
16. Badr, Nidal, (2016): Job Rotation and its Role in Productive Efficiency in Palestinian Ministries, Master's Thesis, Academy of Management and Politics, Gaza.
17. Daghma, Abdul Latif, (2020): The Expected Impact of Job Rotation on Employee Performance in the Yemeni Administrative Apparatus: A Theoretical Analytical Study, *National University Journal*, (11): 77-102.
18. Rashid, Nayef, (2019): The Impact of Job Rotation Requirements on Human Resource Development from the Employees' Perspective: A Case Study of the Ministry of Interior and National Security, Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
19. Evans , Emmanuel (2021):" Job Rotaton as Training and Development Tool For Enhancing Employees Performance: A Study of united bank of Africa (UBA), Lagos. DOI: 10.60392/EOE-16-01-21-01.
20. Faraj, Rushdi, (2019): Job Rotation and its Relationship to Administrative Development among Female Principals of Public Schools in Taif, *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, (10)2: 339-370.
21. Harim, Hussein, (2013): *Organizational Behavior: Individual and Group Behavior in Business Organizations*, 1st ed., Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Jordan.
22. Maher, Ahmed (2009): *Career Futures: A Guide for Organizations and Individuals in Planning and Developing Career Futures*, University Press, Alexandria.
23. Muhammad, Muwaffaq (2002): *Government Business Administration: Theories, Processes, and Resources*, Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution, Jordan.
24. Tumpia ,V and Rooky , F (2018):' The Role Of Jop Rotation Practices T owards Employee Performance In Kantor Pollyanna Kalayan Negara Dan Lalang (KPKNL) " *Journal EMBA*, vol 6(2) , 898-907 .
25. United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA), Information Office, 1995.
26. *VanWyk, Anna Elizabeth & et all,(2018):" The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction"* *International Journal of Business and Management*, ; Vol. 13(11) , 89-101 .
27. *Wei, Chen ,(2020):" Can job rotation eliminate the Ratchet effect: Experimental evidence"* *Journal of Economic Behavior and Organization*,vol 180 ,66-84.