

دور التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض

إعداد

أ/ هيفاء بنت علي سعيد الشهري

درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور
المجلد السابع عشر - العدد الثالث (يوليو) ، لسنة 2025م**

دور التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية مدينة الرياض

أ/ هيفاء بنت علي سعيد الشهري¹

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي بالمرحلة الثانوية في مدينة الرياض، من خلال تقييم تأثيره على القيادة، والعدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والتطوير المهني، والكشف عن التحديات التي تواجه التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات للمرحلة الثانوية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على معلمات المرحلة الثانوية بمكتب تعليم العليا، والبالغ عددهن وفق إحصاءات إدارة تعليم الرياض للعام الدراسي 1446هـ (331) معلمة. وقد استخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (178) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إسهام التدوير الوظيفي في تحسين المناخ التنظيمي جاء بدرجة "موافق" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.90)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأثر التدوير في تعزيز المهارات القيادية، وتحقيق العدالة في توزيع المهام، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على تبادل الخبرات، إلى جانب رفع معدلات الرضا الوظيفي ودعم التطوير المهني. كما كشفت النتائج عن وجود تحديات تعيق فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.65) بانحراف معياري (0.90)، وهو ما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أن تطبيق التدوير بشكل غير مدروس أو عشوائي قد يصاحبه عدد من الإشكالات التي تُضعف من أثره الإيجابي المحتمل على المناخ التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، المناخ التنظيمي، القيادة، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، التطوير المهني، مديرات المدارس، الرياض.

¹ درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

البريد الإلكتروني: haifaalshehri68@gmail.com

The Role of Job Rotation for Female School Principals in Improving the Organizational Climate in Secondary Schools in Riyadh

Haifa Ali Alshehri

Email: haifaalshehri68@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the role of job rotation for female school principals in improving the organizational climate in Secondary Schools in Riyadh. Specifically, it assessed the impact of job rotation on leadership, organizational justice, organizational culture, job satisfaction, and professional development. In addition, the study sought to uncover the challenges facing the implementation of job rotation in improving the organizational climate from the perspective of secondary school teachers.

The study adopted the descriptive survey method and was conducted on secondary school teachers under the supervision of the Al-Olaya Education Office. According to statistics from the Riyadh Education Department for the academic year 1446 AH, the total number of teachers was 331. A simple random sample of 178 teachers participated in the study. Data were collected through an electronic questionnaire, which served as the primary data collection tool.

The findings revealed that the perceived contribution of job rotation to improving the organizational climate was rated as “agree,” with a mean score of 4.06 and a standard deviation of 0.90. This indicates that participants recognized the positive role of job rotation in enhancing leadership skills, ensuring fair task distribution, fostering a culture of knowledge sharing, increasing job satisfaction, and supporting professional development. The study also identified several challenges that hinder the effective implementation of job rotation, with a mean score of 3.65 and a standard deviation of 0.90. These results suggest that unstructured or poorly planned job rotation practices may lead to various obstacles that limit its potential benefits for the organizational climate.

Keywords: Job Rotation, Organizational Climate, Leadership, Organizational Justice, Organizational Culture, Job Satisfaction, Professional Development, School Principals, Riyadh

المقدمة:

يعيش العالم اليوم في عصر التغيرات المستمرة والمتسارعة، وذلك في شتى المجالات وفي جميع المؤسسات العامة والخاصة ومن بينها قطاع التعليم العام، مما يؤثر بشكل مباشر على المناخ التنظيمي في هذه المؤسسات.

وتعد القيادة التربوية ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في مواجهة التحديات الناتجة عن تعدد أعمالها وتعقيدها (السعيد، 2022). فقد أصبح وجود قيادة تربوية واعية أمراً ضرورياً لدعم مسيرة التغيير والتجديد، وضمان استمرارية البحث عن حلول مبتكرة تسهم في تطوير المنظومة التعليمية، وتحقيق أهدافها (المحاميد، 2020).

وفي ظل هذه التحولات، تبرز أهمية تطوير الأساليب الإدارية في المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات العالمية وتلبية متطلبات العصر الحديث. حيث أصبحت المرونة في الإدارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات من أهم مقومات نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها (السعيد، 2022). وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى أساليب إدارية حديثة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في أدائها التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تتمسك بالأساليب التقليدية (الرشيدي، 2024).

ولهذا كان لا بد للطبيعة البشرية أن تتماشى مع هذه التغيرات والتطورات، ومن فضل الله على البشر أن منحهم العقل للتفكير وأعمال القوانين الطبيعية في المؤسسات الإدارية والتربوية حيث يمكن تطبيق التدوير الوظيفي ضمن سياسة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والتعليمية، بهدف تحسين المناخ التنظيمي وتجديد الطاقة والعطاء (دغمة، 2020).

وتحتاج المنظمات في العصر الحديث الى تحسين المناخ التنظيمي من جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية بالإضافة الى التطوير والتجديد، وتعد الإدارة هي المحور الأساسي لأي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، خاصة أو عامة. حيث تهدف الإدارة إلى تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد، مما يعزز المناخ التنظيمي الإيجابي في بيئة العمل. ومن أساليب التطوير الوظيفي للإدارة وتحسين المناخ التنظيمي هو أسلوب التدوير الوظيفي (الفضلي، 2020).

ويعتبر التدوير الوظيفي أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة للمدارس والمؤسسات التعليمية، حيث يهدف إلى تحسين المناخ التنظيمي وتطوير أداء العاملين في المدرسة من خلال تغيير البيئة الإدارية، ويتضمن هذا التغيير جوانب إيجابية وسلبية قد تنعكس على المناخ

التنظيمي العام وتؤثر في أداء العاملين تأثيراً متفاوتاً بناءً على طبيعة التغيير وآليات تنفيذه، فقد يسهم التدوير الوظيفي في تعزيز روح التعاون والابتكار بين العاملين وزيادة خبراتهم، وقد يواجه العاملون تحديات تتعلق بالتأقلم مع الوضع الجديد أو الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي مما يؤثر سلباً على أدائهم (الشايح وآخرون، 2023).

إن التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة، وهو عملية تنظيمية تهدف الى تحسين المناخ التنظيمي وتطوير مهارات الموظفين ووسيلة فعالة لتحفيز الموظفين وتقليل الروتين، ويمكن الموظفين من اكتساب خبرات متعددة، وتوسيع آفاقهم المهنية، مما يسهم في تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي وزيادة الإنتاجية (المصول، 2019).

تشير الدراسات الى أن التدوير الوظيفي يسهم في تحسين المناخ التنظيمي من خلال زيادة الدافعية لدى المعلمين، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة التعليمية (الشمري، 2022). كما أنه يساعد على مكافحة الملل الوظيفي وتجديد الحماس للعمل، مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي وجودة العملية التعليمية (الخالدي، 2019).

وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة للبحث عن دور التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة في ظل التطورات السريعة في مجال التعليم والتكنولوجيا، مما يستدعي البحث عن استراتيجيات فعالة لتحسين المناخ التنظيمي، وتطوير مهارات المعلمين. حيث تشير دراسة العمري (2023) أن 65% من المؤسسات التعليمية تواجه تحديات في تكييف أنظمتها الإدارية مع هذه التغيرات المتسارعة، ولذلك يُعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي تُسهم في تعزيز كفاءة الموارد البشرية، وتحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية (القحطاني، 2018).

حيث أشار العتيبي (2023) إلى أن المدارس المطبقة لهذا النظام تتمتع بمناخ تنظيمي أكثر إيجابية، كما أكدت دراسة القحطاني والدوسري (2024) أن 78% من المدارس المطبقة للتدوير الوظيفي شهدت تحسناً ملحوظاً في مستوى الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي.

وقد أصدرت إدارة تعليم الرياض قرار إداري رقم (4501074255) وتاريخ 1445/10/20هـ والمتضمن حركة النقل الداخلي لإدارة المدرسية للعام الدراسي 1446هـ حيث ينقل من أمضى ست سنوات في مدرسته من الإدارة المدرسية (وزارة التعليم، 2024)، ولكن أظهرت دراسة الحارثي والشمري (2020) أن تطبيق التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية في

المملكة العربية السعودية يواجه عدة تحديات، من أبرزها محدودية تطبيقه وقلق الموظفين بشأن الأمان الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة الى دراسة دور التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بالإضافة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي في تحقيق هذا الهدف.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية مدينة الرياض؟

2. ما لتحديات التي تواجه التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية مدينة الرياض؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على دور التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية مدينة الرياض.

2. الكشف عن التحديات التي تواجه التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية مدينة الرياض.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من ناحيتين: الأولى النظرية، والأخرى التطبيقية.

الأهمية النظرية: تتجلى أهمية هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية ببحث علمي يتناول بعمق العلاقة بين التدوير الوظيفي والمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية. كما تسهم في تمكين الباحثين من توسيع دائرة الدراسات المرتبطة بتأثير التدوير الوظيفي على المناخ التنظيمي في مختلف المؤسسات الإدارية والتعليمية. إضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقليص الفجوة المعرفية في مجال الأبحاث التي تربط بين التدوير الوظيفي والمناخ التنظيمي، مع التركيز على وجهة نظر المعلمات.

الأهمية التطبيقية: تساعد الدراسة المختصين في وزارة التعليم في معرفة علاقة التدوير الوظيفي بالمناخ التنظيمي في المدارس. بالإضافة إلى تمكين متخذي القرار من اتخاذ قرارات من شأنها الارتقاء بالمناخ التنظيمي والعمل الإداري في المدارس. أيضاً توجه أنظار العاملين في إدارات التعليم إلى نقاط القوة والضعف في عملية التدوير الوظيفي وتأثيرها على المناخ التنظيمي

المدرسي. كما تقدم رؤية واضحة عن واقع المناخ التنظيمي في المدارس وكيفية تحسينه من خلال التدوير الوظيفي.

حدود الدراسة:

-**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التدوير الوظيفي ودوره في تحسين المناخ التنظيمي والتحديات التي تواجه التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

-**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على معلمات مدارس الثانوية التعليم العام الحكومي.

-**الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لإدارة التعليم بمدينة الرياض مكتب تعليم العليا (بنات).

-**الحدود الزمانية:** طُبِّقَت الدراسة -بعد توفيق الله- خلال المدى الزمني للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ -2025م.

مصطلحات الدراسة:

1. التدوير الوظيفي Job Rotation:

يعرف بأنه تحريك منظم للموظف من وظيفة لأخرى حيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير القائمين عليها مما يتيح للموظف الفرصة لأداء وظائف مختلفة مما يثري من مهاراته وخبراته وقدرته على أداء الوظائف المختلفة (علي، 2021).

وإجرائياً هو إجراء إداري لنقل مديرة المدرسة إلى مدرسة أخرى للقيام بمهام الإدارة المدرسية فيها بعد إضاء المدة المحددة وهي 6 سنوات في المدرسة مع تكرار هذا التدوير.

2. المناخ التنظيمي Organizational Climate

يعرف بأنه مجموعة الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية والمادية التي تسود في بيئة العمل وتؤثر على سلوك العاملين ورضاهم وإنتاجيتهم، هذه العوامل تشمل العلاقات بين العاملين والإدارة، مستوى التحفيز، الدعم المتاح، وضوح الأدوار، ونوعية التواصل داخل المنظمة (الشريف، 2021)

وإجرائياً هو مجموعة الخصائص والسمات البيئية السائدة في المؤسسة التعليمية، والتي تشكل نمط التفاعلات المهنية بين منسوبيها (معلمين وإداريين). ويشمل المناخ التنظيمي الأبعاد الثقافية والاجتماعية والنفسية التي تحدد طبيعة بيئة العمل، ويتجلى في مؤشرات محددة مثل: مستوى التعاون المهني، جودة العلاقات المتبادلة، وضوح الرؤية والأهداف المؤسسية، فاعلية

الدعم الإداري، ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

دراسات سابقة:

دراسة العتيبي والصائغ (2024) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المساعدين الإداريين في المدارس المتوسطة بشرق جدة والبالغ عددهم (240) مساعداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (96) مساعداً إدارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تدوير العمل يُطبق بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ضعيفة بين تدوير العمل وكل من الإنهاك العاطفي وفقدان العنصر الإنساني لدى المساعد الإداري. وفي المقابل، وُجدت علاقة إيجابية ضعيفة مع تدني الإنجاز الشخصي، وقد أكدت النتائج وجود تأثير لتدوير العمل في الحد من الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة، مما يعني أن تطبيق تدوير العمل يساعد في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي.

دراسة أمبروات وآخرين (2023) Ambarwati et al سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العوامل وتأثيرها على الأداء التنظيمي في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما اعتمد الباحثون منهجاً كمياً تحليلياً، حيث طوروا نموذجاً يوضح التفاعلات بين هذه المتغيرات، وشملت الدراسة عينة كبيرة من (670) من مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع استخدام استبانة منظمة بمقياس ليكرت السباعي لجمع البيانات ، ولقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، الذي أجري باستخدام نموذج المربعات الصغرى الجزئية ، كما أظهرت أن التعويضات، والتدوير الوظيفي، واندماج الموظفين لها تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية على أداء العاملين، وأبرزت الدراسة أهمية اعتماد نهج شامل يجمع بين هذه العوامل لتحسين الأداء التنظيمي بشكل فعال، وقدمت الدراسة نموذجاً شاملاً يعكس العلاقات بين المتغيرات، مما يوفر رؤية قيمة لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أوصى الباحثون بضرورة تصميم نظام تعويضات عادل ومحفز، وتطبيق برامج تدوير وظيفي بطريقة منهجية، بالإضافة إلى تعزيز اندماج الموظفين في بيئة العمل لتحقيق نتائج إيجابية مستدامة وتُعد هذه الدراسة إضافة مهمة للأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تقدم أساساً نظرياً وعملياً يمكن تطبيقه لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز كفاءتها التنظيمية.

الشمري والوعينان (2022) سعت الدراسة إلى معرفة تأثير التدوير الوظيفي ودوره في تطوير الأداء الإداري للموظفات الإداريات في جامعة الجوف بمجمع الطالبات بمدينة سكاكا، واعتمد الباحثان في دراستهم على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (180) موظفة إدارية من أصل (187) إدارية، وقد سعت الدراسة لمعرفة مدى تأثير التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقه وتأثيرها على تحسين الأداء، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى لبعض المتغيرات كالعمر و المستوى الوظيفي وسنوات الخدمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في جامعة الجوف كان ممتازاً، حيث أسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع الوظيفي وتطوير الخبرات العملية لدى الموظفات، كما تبين أن متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي كانت متوافرة بنسبة عالية، مما انعكس إيجاباً على الروح المعنوية للموظفات وزيد من فعاليتهن الإدارية، كما أن الدراسة لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفات تعزى للمتغيرات الديموغرافية، مثل العمر أو المستوى الوظيفي أو سنوات الخدمة.

دراسة سليمان وآخرين (2022) Suleman et al هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع التركيز على الأدوار الوسيطة لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، اعتمدت الدراسة على تصميم مسحي مقطعي لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبيانات على (122) موظفاً إدارياً في جامعة التربية بمدينة وينيبا، أكدت النتائج أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يعملان كوسيطين جزئيين بين ممارسات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، بالإضافة تبين أن التأثير غير المباشر للتدوير الوظيفي عبر الرضا الوظيفي كان أقوى من تأثيره المباشر على الأداء، كما أوصت الدراسة بأهمية ضمان رضا الموظفين ورفع مستوى التزامهم تجاه ممارسات التدوير الوظيفي لتحسين الأداء و شددت على ضرورة أن توفر ممارسات التدوير الوظيفي بيئة عمل تدعم التطور المهني وتعزز الابتكار، كما أكدت الدراسة على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي كاستراتيجية إدارية مدروسة وليست كإجراء روتيني أو أداة للعقاب.

دراسة شيروتيش وآخرون (2021) Cherotich et al سعت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المستشفيات في هذه المنطقة، كما اعتمدت الدراسة على عدة نظريات، منها نظرية رأس المال البشري، ونظرية المعرفة المؤسسية، ونظرية التعلم الاجتماعي، كما استخدمت التصميم البحثي الارتباطي والمسحي، حيث شمل مجتمع الدراسة (663) من العاملين في المجال الطبي في (13) مستشفى من المستوى الرابع، وتم

اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (249) مشاركاً، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانته، حيث حصل على معامل كرونباخ ألفا بقيمة (0.8102)، استخدم الباحثون الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات، وتم اختبار فرضية الدراسة باستخدام معامل الارتباط. أظهرت النتائج أن هناك علاقة متوسطة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين وهذا يعني أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين في مستشفيات المستوى الرابع في منطقة جنوب الريف.

دراسة آل سليمان (2020) هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق استراتيجيات التدوير الوظيفي في مدارس منطقة الباحة وأثرها على الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وتحسين الأداء المدرسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (354) فرداً من القيادات المدرسية والمعلمات، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات التدوير الوظيفي كان بدرجة "غالباً"، مما يعكس اهتماماً معتدلاً بهذا الأسلوب الإداري، كما جاء تحسين الأداء المدرسي المرتبط بتطبيق التدوير الوظيفي أيضاً بدرجة "غالباً"، كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التدوير الوظيفي وتحسين الأداء المدرسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة، يُلاحظ تناول معظم الدراسات موضوع التدوير الوظيفي في مؤسسات متنوعة، ركز بعضها على علاقته بالأداء أو الاحتراق الوظيفي أو الرضا الوظيفي، فيما ركز البعض الآخر على متطلبات تطبيقه أو آثاره الإدارية والتنظيمية، إلا أن غالبية هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر أثر التدوير الوظيفي على المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية بمفهومه الشامل، وهو ما يميز الدراسة الحالية. حيث انفتحت الدراسات على أن التدوير الوظيفي يمثل استراتيجية إدارية فعالة لتحسين كفاءة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة العتيبي والصائغ (2024) اهتماماً بدور التدوير في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى المساعدين الإداريين، وقد توصلت إلى نتائج إيجابية في هذا الجانب، إلا أن تركيزها اقتصر على الجانب النفسي دون التطرق لأثر التدوير على البيئة التنظيمية ككل. أما دراسة الشمري والعيونان (2022) فقد أكدت فاعلية التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري وفي تعزيز الخبرات والروح المعنوية للموظفات في جامعة الجوف؛ ومع أن نتائجها مفيدة فإن سياقها الجامعي يختلف عن السياق المدرسي من حيث طبيعة الهيكل الإداري والقيادي. كما تناولت دراسة آل سليمان (2020) أثر تطبيق التدوير في مدارس الباحة من وجهة نظر

المديرات والمعلمات، ووجدت علاقة إيجابية بينه وبين تحسين الأداء المدرسي، لكنها لم تفصل في أبعاد المناخ التنظيمي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

وفيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، فقد تميزت دراسة (Ambarwati et al. (2023 بتحليل أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة صناعية أندونيسية، وأثبتت إلى وجود علاقة إيجابية في تحسين الأداء، إلا أن بيئتها الصناعية تختلف عن البيئة التعليمية التي تتطلب نماذج قيادة مختلفة. كما ركزت دراسة (Suleman et al. (2022) على العلاقة بين التدوير وأداء الموظف مع التركيز على الرضا والالتزام، إلا أنها لم تتناول المناخ التنظيمي بمكوناته التنظيمية والنفسية، رغم أهمية هذه البيئة في المدارس. وطرحت دراسة (Cherotich et al. (2021 نموذجًا مهمًا في ربط التدوير بالأداء في المستشفيات الكينية، مؤكدة وجود علاقة متوسطة بينهما، لكنها لم تُعالج الأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة بالمناخ.

بناءً عليه، فإن الدراسة الحالية جاءت لسد فجوة بحثية واضحة من خلال تقديم نموذج تطبيقي يقيس أثر التدوير الوظيفي على بيئة العمل في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ويوضح كيف يمكن أن يساهم في تحسين المناخ التنظيمي بكل أبعاده، من وجهة نظر المعلمات.

أما من حيث المنهج، فقد اتفقت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في اعتماد المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات وتحليلها، باعتباره الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة. كذلك تشابهت الأدوات، حيث استخدمت أغلب الدراسات الاستبانة لجمع البيانات، وإن تفاوتت في محاورها وتراكيبها الإحصائية، كما في دراسات العتيبي والصائغ (2024)، والشمري والعوينان (2022)، وقد مكّنت هذه الأدوات من توفير رؤية كمية يمكن مقارنتها وتحليلها بناءً على استجابات الفئات المستهدفة.

من جهة أخرى، تباينت مجتمعات الدراسات السابقة، حيث تناولت بعضها المساعدين الإداريين في المدارس (العتيبي والصائغ، 2024)، وموظفات الجامعات (الشمري والعوينان، 2022)، ومديرات المدارس والمعلمات (آل سليمان، 2020)، بينما انصرفت الدراسات الأجنبية إلى بيئات غير تربوية كالمؤسسات الصناعية والمستشفيات والجامعات، وهي بيئات تختلف عن المدرسة من حيث الهيكل التنظيمي، طبيعة العلاقات المهنية، وخصائص العمل التربوي.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء إطار نظري متكامل يغطي الجوانب الرئيسية للتدوير الوظيفي والمناخ التنظيمي، كما ساعدتها في بلورة تصور منهجي متماسك من

حيث اختيار المنهج والأداة وتصميم المحاور بما يتلاءم مع البيئة المدرسية السعودية. كما أتاح لها الاطلاع على نتائج وتوصيات تلك الدراسات إدراك الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى دراسة أعمق، مما عزز قدرتها على توجيه بحثها نحو معالجة فجوة علمية لم تُتناول بالشكل الكافي في الأدبيات السابقة.

وانطلاقاً من ذلك، تتميز هذه الدراسة بخصائص تجعلها إضافة نوعية في ميدان الإدارة التربوية؛ إذ إنها تتناول التدوير الوظيفي في بيئة تعليمية محددة (مدارس البنات في مدينة الرياض)، وتستهدف فئة المعلمات بوصفهن شركاء في تفعيل وتنفيذ القرار الإداري، في ظل واقع تعليمي يشهد تحولات جوهرية في ضوء رؤية المملكة 2030. كما تتفرد الدراسة بشمولها لأبعاد المناخ التنظيمي كافة، وربطها بتطبيقات التدوير في إطار مستجدات الإدارة الحديثة، مما يمنحها بعداً تطبيقياً يدعم صناع القرار في تحسين الممارسات الإدارية وتطوير بيئة العمل المدرسي.

الإطار النظري:

المحور الأول: التدوير الوظيفي:

1. مفهوم التدوير الوظيفي

يقصد بالتدوير الوظيفي نظام يتضمن نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى لحل العديد من المشاكل في الممارسة اليومية للموظف، وذلك عبر استراتيجيات خاصة بالمؤسسة متعلقة في تصميم نظام تناوب العمل (Shiddiqy & Sopia, 2024, p145)، كما يعرف بأنه النقل الجانبي للموظف بين الوظائف داخل المؤسسة، والذي يستخدم في كثير من الأحيان كوسيلة لتطوير الموظفين والتعرف على قدراتهم وكذلك لتحفيزهم (Kampkötter et al, 2018, p1712).

وفي الوقت نفسه، يعد تدوير الوظائف برنامجاً لتطوير المهنة للموظفين، ومن خلال ذلك البرنامج يتعرض الموظفون لتجارب مليئة بالتحديات والتي من شأنها أن تثري حكمتهم في إدارة المنظمة من خلال شغل العديد من المناصب المختلفة والانتشار في عديد من المجالات المختلفة (Warman et al, 2022)، فتدوير الوظائف كما ذكر Pabolu & Shrivastava (2021) يعد من الاستراتيجيات الفعالة المستخدمة في العديد من المؤسسات لمواجهة إجهاد العمل، فهو لا يعمل على تحفيز الموظف فحسب، بل إنه يجعل من المهام الموكلة إليه أكثر تنوعاً.

وعرفت دراسة قناوي (2024، ص401) التدوير الوظيفي بأنه "تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين العاملين بالمؤسسة، وكذلك القضاء على البيروقراطية والرتابة في العمل التي تولدها الوظائف نتيجة لمكوث أصحابها لفترات طويلة". وبحسب Battiston et al (2024) فإن مفهوم التدوير الوظيفي يتراوح بين الآراء التي تشير إلى أن فوائده في التعلم وتوسيع رأس المال البشري قد تفوق خسائر الإنتاجية المحتملة، وبين تلك التي ترى في التدوير أداة لتحفيز الموظفين وتقليل المشاكل بين الشركات والعاملين، كما يمكن أن يُستخدم لتقليل مخاطر الاستقطاب من قبل المنافسين.

ويعرف التدوير الوظيفي إجرائياً بأنه عملية نقل المديرة من مدرسة إلى أخرى وفق خطة مدروسة، بهدف تحسين الأداء الإداري، وتحقيق التنوع في الخبرات، وتبادل المهارات بين المؤسسات التعليمية، إذ يتم التدوير إما بقرار إداري دوري كل ستة سنوات أو عند الحاجة لمعالجة تحديات معينة في بعض المدارس.

2. أهمية التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أداة تدريبية لتعزيز قدرات ومهارات الموظفين داخل المؤسسات، وهو يحقق مجموعة من المميزات التي تكسبه أهمية جيدة مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المؤسسات في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية، إذ يعد التدوير الوظيفي أسلوباً ذكياً للاستثمار والاستفادة من أهم عنصر إنتاجي وهو عنصر المورد البشري، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات المعاصرة الساعية إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار (العذري، 2020).

والتدوير الوظيفي وسيلة فعّالة تعزز من تحفيز الموظفين، إذ أن الموظفين الذين يتمكنون من التنقل بين الأدوار وتطوير مهاراتهم يصبحون أكثر تحفيزاً في عملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة الإنتاجية فيها (Basuki & Ferdinandus, 2021)، فضلاً عن أن التدوير الوظيفي يعزز من رضا الموظفين، حيث يساعد التبدل بين الأدوار وتعلم المهام الجديدة في رفع مستوى رضاهم الوظيفي، كما يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، إذ يتيح للموظفين فرصة تجربة أدوار جديدة تناسب مهاراتهم إذا كانوا غير راضين عن وظائفهم الحالية (Suleman et al, 2022).

كما يعد التدوير الوظيفي أسلوب إداري يعزز التنوع في ثقافة العمل، حيث يتيح للموظفين تعلم مهارات وأساليب عمل جديدة، مما يعزز التعاون بينهم، كما يساعد في تطوير القيادة ويمنح المؤسسة القدرة على التعامل مع غياب الموظفين المفاجئ من خلال تدريب

الموظفين على مهام متعددة، مما يسهل شغل أي وظيفة شاغرة (Aini et al, 2020)، ويعزز التدوير الوظيفي قدرة الموظفين على حل المشكلات، إذ يزيد من مرونة القوى العاملة، وبفضل هذا النظام، تستطيع المؤسسة التعامل بفعالية مع التغييرات غير المتوقعة مثل الإجازات القسرية أو إصابة موظف، مما يعزز قوتها التشغيلية ويضمن استمرارية العمل بشكل سلس (Ayough et al, 2012).

ولخص عليوة وبلغمبور (2020) أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للمؤسسة في مجموعة من النقاط تتمثل فيما يلي:

- يسهل عملية سد النقص النوعي والكمي لدى العاملين في المؤسسة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع التطورات السريعة في مجال الأعمال.
- يساهم في توزيع العاملين وفقاً لاحتياجات العمل.
- يعتبر وسيلة وقائية وعلاجية في نفس الوقت، إذ يساعد المؤسسة على التجديد الذاتي.
- يساعد المؤسسات ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة وسد النقص في بعض الوظائف.

تستنتج الباحثة مما سبق أن التدوير الوظيفي يعد أداة فعالة لتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة الإنتاجية، كما يعزز رضا الموظفين ويقلل من دورانهم الوظيفي، بالإضافة إلى توفير مرونة في التعامل مع التغييرات المفاجئة وضمان استمرارية العمل.

3. أهداف التدوير الوظيفي

للتدوير الوظيفي العديد من الأهداف، فهو أداة مناسبة لزيادة قدرات ومهارات الموظفين، كما يعتبره البعض أسلوباً ذكياً للاستثمار في أهم عنصر إنتاجي (العنصر البشري)، إذ تستخدم العديد من المؤسسات هذا الأسلوب ساعية لاستثمار الخبرات والإبداع والابتكار، كون أن التدوير الوظيفي يكشف للمسؤولين في المؤسسة الفروق الفردية للموظفين؛ بما في ذلك المبدعين والمبتكرين والموهوبين، كما أن العمل بأسلوب التدوير الوظيفي من شأنه تعزيز عملية الرقابة، كما يتيح الفرصة لاكتشاف بعض المخالفات التي من الممكن أن تحدث من قبل الموظف (علي، 2021).

وبحسب حكيري وجامع (2023) تتلخص أهداف التدوير الوظيفي في عدة نقاط تتضح أبرزها فيما يلي:

1. تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مشروع التغيير من أجل التطوير.
2. تطوير الأداء وتزويد قدرات الإدارات في المؤسسة.
3. تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة.
4. مساعدة الموظفين والمؤسسة للخروج من دائرة الركود، ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف.
5. إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم، وذلك استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.

وتسعى عملية التدوير الوظيفي إلى مساعدة المؤسسات ذات الموارد البشرية القليلة في الاستفادة من الموارد التي يتم تدويرها لاكتساب مهارات جديدة، ولإنجاز الأعمال الأخرى، وذلك من خلال التدريب والتهيئة لسد العجز في بعض المجالات، كما يهدف تطبيق التدوير الوظيفي لإبعاد الملل عن الموظف الذي يمارس العمل منذ سنوات طويلة ويعزز الاطمئنان فيه، وعدم القلق من مستوى تقييمه، بالتالي لا يوجد ما يدفع للرغبة في التطوير والتجديد (الرفاعي ومحمود، 2024).

ويهدف التدوير الوظيفي إلى تطوير مجموعة من الموظفين القادرين على تولي المناصب العليا عندما يتقاعد أحد أو يغادر المؤسسة، بهدف توفير بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة (Gabriel et al, 2020)، كما يهدف التدوير الوظيفي إلى تحقيق التوافق بين الموظف والوظيفة المناسبة، حيث يسهم في زيادة إنتاجية الموظفين من خلال وضعهم في المواقع التي تتناسب مع مهاراتهم، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويمنع المشكلات الناجمة عن سوء توزيع المهام (Hushen & Chowdhury, 2021).

نستنتج مما سبق أن التدوير الوظيفي يهدف إلى مساعدة المؤسسات على استثمار قدرات الموظفين بفعالية من خلال كشف الفروق الفردية وتعزيز التنافس الإيجابي، كما يسعى إلى المساهمة في تطوير المهارات وتجديد بيئة العمل، مما يرفع من مستوى الأداء العام ويضمن توفير كوادر مؤهلة لشغل المناصب العليا مستقبلاً.

4. أساليب التدوير الوظيفي

للتدوير الوظيفي أسلوبين رئيسيين وهما التدوير الوظيفي في الإدارة، والتدوير الوظيفي بين مديري الإدارات؛ إذ يساعد التدوير الوظيفي من خلال الأسلوبين في تجديد الموظفين ومديري الإدارات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الجديدة الطامحة إلى تطوير أعمال

المؤسسات، كما أنه يتيح للعاملين فرص التعرف على قيادات جديدة، والتعامل مع قيادي جديد ذو أساليب وأفكار جديدة، فضلاً عن أنه يمنح فرصاً للإدارات العليا في المؤسسات لاكتشاف القادة الإداريين الأكفاء (بو الشعور وبن هجيره، 2024).

ويوضح العلي والعمر (2018) أسلوب التدوير الوظيفي النقاط التالية:

1. **التدوير الوظيفي في نفس المؤسسة:** يشير إلى قيام الموظف بالانتقال من منصبه الحالي إلى دور آخر داخل المؤسسة نفسها، حيث يتولى مهام زميله في العمل لفترة محددة.

2. **التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات:** يتمثل في انتقال الموظفين للعمل في مؤسسات مختلفة عن تلك التي يشغلون فيها وظائفهم الحالية، مما يتيح لهم اكتساب خبرات جديدة وتوسيع مهاراتهم المهنية.

تستخلص الباحثة مما سبق أن التدوير الوظيفي بأسلوبه داخل المؤسسة أو بين المؤسسات يعد أداة فعالة لتجديد بيئة العمل، حيث يساهم في تطوير مهارات الموظفين، ويوفر فرصاً للتفاعل مع قيادات وأساليب إدارية جديدة، مما يعزز من فرص اكتشاف الكفاءات الإدارية القادرة على تحقيق التطوير المؤسسي.

المحور الثاني: المناخ التنظيمي:

1. مفهوم المناخ التنظيمي

يعرف المناخ التنظيمي بأنه "ذلك المفهوم الذي يعبر عن مميزات أو خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تكون بدورها مدركة من طرف الموظفين، وتؤثر بالتالي على سلوكهم وأدائهم إيجابياً أو سلبياً" (ماحي وفراحي، 2025، ص150). ويقصد به "مجموعة الخصائص المميزة للعمل الداخلي بالمؤسسة، والتي يكون لها تأثير على أداء مستوى الرضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأمري، والخاصة بالعاملين من رؤساء ومرؤوسين" (عثمان، 2024، ص1375).

ويعبر المناخ التنظيمي عن البيئة العامة داخل المؤسسة، التي تتشكل من خلال تفاعلات وسلوكيات الموظفين والإدارة، بالإضافة إلى القيم المشتركة بينه، إذ يمكن أن يُعبر عن الحالة العامة أو الأجواء السائدة في مكان العمل، والتي تلعب دوراً حيوياً في التأثير على دوافع الموظفين، ومستوى رضاهم الوظيفي، وإنتاجيتهم (Nabella et al, 2022).

وعرف (Pradoto et al 2022) المناخ التنظيمي بأنه درجة الدعم الذي تقدمه المنظمة لموظفيها في التعبير عن فرديتهم وإبداعهم في أداء وظائفهم، فهو المزاج العام للمنظمة، الذي يتطور تدريجياً ويشهد تغييرات مستمرة بناءً على مدى اهتمام المنظمة بمناخها الداخلي. وأشار (Obeng et al 2021) له بأنه التصورات والمواقف المشتركة حول المنظمة وهيكلها ووظائفها، إذ يمثل الجو النفسي داخل المنظمة، ويتسم بعوامل مثل أساليب القيادة وأنماط التواصل والسياسات والممارسات، وهذه العوامل تؤثر مجتمعة في كيفية إدراك الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم وبالتالي سلوكهم وأدائهم في العمل.

وبذلك فإن المناخ التنظيمي يعرف إجرائياً بأنه البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية التي تتميز بمجموعة من الخصائص التي تؤثر على سلوك وأداء المعلمات، وهذه الخصائص تشمل تفاعلات وسلوكيات المعلمات والإدارة، بالإضافة إلى القيم المشتركة التي تسهم في تشكيل الأجواء العامة التي تؤثر على الدوافع، والرضا الوظيفي للمعلمات.

2. أهمية المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي عاملاً أساسياً في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، كما يلعب دوراً كبيراً في تمكين المؤسسات من الاستمرارية والنمو، لذا نال اهتماماً واسعاً من الباحثين نظراً لتأثيره الكبير على الأفراد والمنظمات معاً (كريم ومحمد، 2024). كما يعد المناخ التنظيمي عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، إذ يسهم في تقريب الفجوة بين أهداف المؤسسة وأهداف موظفيها، كما يشجع على الإبداع من خلال توفير بيئة مرنة ومستقلة، مما يتيح القدرة على التواصل الفعال سواء الرسمي أو غير الرسمي وتجاوز الإجراءات الروتينية (إسماعيل، 2024).

وبحسب الشناوي وآخرون (2024) تكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1. يعد وسيلة تمكن المؤسسة من الوصول إلى حلول المشكلات ومجابهة التغيرات السريعة.
2. يساعد الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وحلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل.
3. يتيح العدالة في المعاملة، وعزز العلاقات مع إدارة المؤسسة.
4. ينمي من العمل التشاوري الذي يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات.

5. التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية، واتباع أساليب تخدم التطور والتقدم الوظيفي.

فالمناخ التنظيمي هو عامل حاسم يؤثر على سلوك الموظفين ودوافعهم وأدائهم، ويعد فهمه وإدارته من الأمور التي قد تؤدي إلى العديد من الفوائد، بما في ذلك زيادة رضا الموظفين، وتحسين التعاون، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين رضا العملاء (Ginting, 2021)، وهو ما ذكره Jay (2025) بأنه يشكل عاملاً مهماً في توجيه سلوك الموظفين، وتعزيز إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، ويعزز فعالية القيادة واستبقاء الموظفين وأداء المؤسسة بشكل عام، مما يدعم تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.

ومما سبق، يظهر للباحثة أن المناخ التنظيمي يشكل عنصراً حيوياً في تحقيق استمرارية المؤسسات ونموها، إذ يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، ويشجع على الإبداع والتواصل الفعال، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية بكفاءة، كما يُعد أداة أساسية لتحسين رضا الموظفين، وتطوير الأداء، وتعزيز الإنتاجية والقيادة الفاعلة لتحقيق النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

3. أبعاد المناخ التنظيمي

أشارت عديد الأدبيات والبحوث المختلفة إلى أن للمناخ التنظيمي مجموعة من الأبعاد، إذ تمثلت أهم الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية في (القيادة، والعدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والتطوير المهني)، والتي تم اعتمادها في بناء أداة الدراسة وتحليل نتائجها كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: القيادة

تعتبر القيادة أحد أبعاد المناخ التنظيمي، وبحسب بن إسماعيل (2024) فقد شكلت القيادة عنصراً أساسياً ومحورياً في كافة القطاعات المجتمعية العامة والخاصة، نظراً لما تقوم به من توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف، ومن ثم يمكن القول إن مفهوم القيادة يركز بشكل كبير على التفاعل الاجتماعي؛ فالقادة الناجحون هم أولئك الذين يتمتعون بالقدرة على التواصل والتفاعل وتوزيع المهام بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

كما أن القيادة فن يقوم على تحفيز مجموعة من الأشخاص للعمل نحو تحقيق هدف مشترك، ويشير في بيئة الأعمال بأنه توجيه العاملين والزعماء باستراتيجية لتلبية احتياجات

المؤسسة، وتتضمن القيادة الفعالة إلهام الآخرين، والتأكيد على الإبداع، وفهم نقاط القوة والضعف لدى أعضاء الفريق (Ward, 2024). فالقيادة تعد عاملاً أساسياً في تشكيل المناخ التنظيمي ودعمه، حيث تختلف معاني القيادة بين الأفراد والثقافات والمواقف، لكنها دائماً تلعب دوراً متعدد الأوجه في تمكين الموظفين من النجاح، وهي تحدد الاتجاه، وتبني الرؤية، وتتكيف مع الظروف، مما يخلق بيئة ديناميكية ومحفزة تُسهم في تعزيز الثقة، التعاون، وتحقيق الأهداف المشتركة داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي العام للمؤسسة (Nabella et al, 2022).

ترى الباحثة أن القيادة تمثل بُعداً جوهرياً من أبعاد المناخ التنظيمي، حيث تسهم القيادة الفعالة في توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز التفاعل الاجتماعي، الثقة، والإبداع داخل المؤسسة. كما أن دور القيادة في تحديد الاتجاهات وبناء رؤية مشتركة ينعكس إيجاباً على تعزيز بيئة تنظيمية محفزة وداعمة لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

ثانياً: العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية أحد أبعاد المناخ التنظيمي التي تشير إلى درجة تحقيق النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، وتحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة (خيري، 2020)، وبحسب (Chong 2022) فإن العدالة التنظيمية هي درجة شعور الموظف بالمعاملة على قدم المساواة بين الموظفين الآخرين في المؤسسة أو الشركة التي يعمل فيها، وتتمثل في التصور العام لما هو عادل في مكان العمل، أي مدى إيمان الأفراد بالنتائج.

وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية في أنها تساعد على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المنظمة، كما تعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتسهم في الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وكذلك تؤدي إلى تخفيض مستويات عدم الرضا والضعف لدى العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات (طبال وشتوان، 2022).

يتضح مما سبق أن العدالة التنظيمية تعد أحد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، حيث تسهم في تحقيق المساواة والنزاهة داخل بيئة العمل، مما يعزز شعور الموظفين بالاندماج والوحدة، كما أن تأثيرها الإيجابي يظهر في تحسين الأداء الوظيفي، زيادة رضا العاملين، وتعزيز مناخ تنظيمي يدعم اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من أبعاد المناخ التنظيمي، فهي روح المؤسسات ومصدرها الذي يقوم على التنمية المستدامة لها، ويمكن للثقافة التنظيمية ذات الجودة المرتفعة أن تقوم على تعزيز التماسك والإبداع في المؤسسة، وتجعل المؤسسات قادرة على التميز في المنافسة الكبيرة مع مثيلاتها من المؤسسات التي تتشارك معها في الغايات والأهداف (العنزي، 2022). ووفقاً للحبيب والسويكت (2023) تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والمحافظة على هوية المؤسسة واستمراريتها، كما أنها تعد أداة ذات فعالية في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في تنفيذ أعمالهم بأفضل شكل وأسلوب.

وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على المناخ التنظيمي، إذ توفر إطاراً يحدد أسلوب أداء المهام ومعاييرها، مما يعزز التزام الموظفين ورضاهم، ويشجع على التضامن والتماسك الاجتماعي داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة واستقرارها (الرشيدي وآخرون، 2022)، كما ذكر (Ahmady et al, 2016) أن الثقافة التنظيمية تسهم في تعزيز المناخ التنظيمي من خلال توجيه سلوك العاملين خاصة في أوقات الأزمات، إذ توفر إطاراً مشتركاً يحدد الأعراف والتصرفات المتفق عليها لضمان استمرارية العمل واستقرار المؤسسة حتى في ظل غياب التعليمات أو اضطراب الأنظمة الإدارية.

نستنتج مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً محورياً في دعم المناخ التنظيمي، إذ تسهم في تعزيز التماسك والإبداع داخل المؤسسة، وتوفر إطاراً لتوجيه سلوك العاملين وتحفيزهم على الأداء بكفاءة، مما ينعكس إيجابياً على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها المشتركة.

رابعاً: الرضا الوظيفي

يعد رضا العاملين مؤشراً رئيسياً على استقرار مناخ المنظمة، إذ يعكس المشاعر السلبية أو الإيجابية التي تؤثر على سلوكياتهم تجاه العمل والمنظمة، ويعتمد مستوى الرضا على شعور الموظف بالراحة داخل المنظمة ومدى تلبية احتياجاته، مما ينعكس على أدائه في مهامه (بوطابسو وزويتني، 2021). والرضا الوظيفي هو مفهوم واسع قام العديد من الباحثين بتعريفه وقياسه في عدة جوانب على مدى عقود، نظراً لمساهمته وتأثيره بمستوى الأداء العام للمنظمة، فهو مزيج من العوامل النفسية والفسولوجية والبيئية، والمتغيرات الداخلية والخارجية كالعلاقات مع زملاء ورؤساء العمل، وظروف العمل والإنجازات، والتي تجعل الشخص يعترف برضاه أو عدم رضاه عن عمله (Nguyen et al, 2021).

فرضا الموظفين جزءًا أساسيًا من المناخ التنظيمي، إذ يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في العمل، فعندما يشعر الموظف بالراحة والرضا في بيئة العمل، يزداد التزامه وتحقيقه للأهداف المحددة، مما يسهم في زيادة الإنتاجية وجودة العمل، كما يعزز الرضا الوظيفي العلاقات الإيجابية بين الموظفين والزملاء والعلماء، ويشجع على التعاون والتفاعل البناء. لذلك، تسعى المنظمات إلى تحسين المناخ التنظيمي من خلال توفير بيئة محفزة وداعمة، وتقديم فرص التطوير المهني والتدريب المستمر، وتعزيز ثقافة الاحترام والتقدير بين أفرادها (القاسمية والعمرية، 2018).

خامساً: التطوير المهني

يعتبر التطوير المهني أحد أبعاد المناخ التنظيمي الذي يتمثل في تدريب العاملين، وبحسب (Kanapathipillai & Azam (2020) تكمن جوهرية إن تدريب الموظفين وتطويرهم وتحسين أدائهم من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك لما له من أثر في تنمية مهاراتهم والحد من تحديات عدم الرضا، فتدريب وتحفيز العاملين جزء رئيسي من عمليات تحسين المنظمة ككل ومناخها التنظيمي بشكل خاص.

ويعد تدريب وتطوير الموارد البشرية جزءًا مهمًا من المناخ التنظيمي، إذ يساهم في تطوير المهارات والمعرفة، ويواكب التغييرات من خلال الأنشطة المختلفة التي تعزز التفكير ونمط السلوك لدى الموظفين، وهذا التطوير يؤثر بشكل إيجابي على قدرات الموظفين وعاداتهم، مما يعزز أدائهم في العمل ويسهم في نجاح المنظمة (الحازمي، 2021).

ومما سبق، تستخلص الباحثة أن التطوير المهني يعد جزءًا أساسيًا من المناخ التنظيمي، إذ يسهم تدريب الموظفين في تعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم ونجاح المنظمات ومن خلال التطوير المستمر والتفاعل الإيجابي، يعزز التدريب القدرة على مواكبة التغييرات وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية التابعة للإدارة العامة لتعليم البنات بمدينة الرياض بمكتب التعليم العليا، والبالغ عددهم حسب الإحصائيات الواردة من قسم الإحصائيات في إدارة تعليم الرياض للعام الدراسي 1446هـ (331) معلمة.

عينة الدراسة: وزعت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استجاب معها فقط (180) معلمة، أي بنسبة (54.38%) من مجتمع الدراسة، مما يشير إلى مستوى عالٍ من التفاعل والاهتمام بموضوع الدراسة من قبل المعلمات. ويتضمن جدول (1) توزيعاً لأفراد عينة الدراسة وفق خصائصها المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الوظيفية.

جدول (1) توزيع خصائص العينة وفقاً للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	البكالوريوس	144	80.0
	الدراسات العليا	36	20.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات.	22	12.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	9	5.0
	أكثر من 10 سنوات.	149	82.8

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد الأفراد الأكثر تمثيلاً لعينة الدراسة من حيث متغير الدرجة العلمية، هم الحاصلين على درجة البكالوريوس، وذلك بواقع ١٤٤ معلمة، وبنسبة مئوية وصلت إلى ٨٠٪، بينما كان العدد الأقل لفئة الدراسات العليا وبواقع ٣٦ معلمة، وبنسبة مئوية وصلت إلى ٢٠٪، وقد يرجع ذلك إلى أن الحصول على درجة الدراسات العليا يتطلب التفرغ والمواءمة بين العمل والدراسة، وهو أمر قد يكون أكثر صعوبة في ظل الأعباء المهنية الملقة على عاتق المعلمات.

وفيما يخص متغير سنوات الخبرة، أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً للمعلمات ممن تجاوزت خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات، بعد بلغ ١٤٩ معلمة وبنسبة مئوية وصلت إلى ٨٢,٨٪، بينما كانت أقل الفئات تمثيلاً هي فئة من لديهن خبرة تتراوح ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، بواقع ٩ معلمات، وبنسبة مئوية وصلت إلى ٥٪. ويشير هذا إلى أن غالبية المعلمات في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض يتمتعن بخبرة طويلة وكفاءة عالية، وهو ما من شأنه أن يساهم في تعزيز فاعلية البيئة التنظيمية داخل المدارس، خاصة في ظل وجود أنظمة تدوير وظيفي يتيح الاستفادة من هذه الخبرات المتراكمة من ذوي الخبرة الكبيرة والكفاءة في تحسين أداء المدارس الثانوية وإدارتها بشكل فعال.

أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة؛ اختارت الباحثة "الاستبانة" كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

صدق الأداة الدراسة:

-الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض الاستبانة الأولية على (6) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، وذلك للتأكد من مدى ملائمة الفقرات وصحتها اللغوية وفي ضوء ماورد من ملاحظات، تم إدخال بعض التعديلات لتكون أكثر وضوحاً، واستبعاد بعض العبارات لتكون المقاييس صادقة في قياس ما صممت من أجله.

-صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي، حيث يتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال استخدام معامل بيرسون لتحديد مدى ارتباط كل عبارة من العبارات بالبعد التي تنتمي إليه، ومدي ارتباط كل بعد من الأبعاد بدرجة المحور ككل، وتوضح النتائج كما بالجدول رقم (2).

جدول (2) معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الخاص بها

المحور الأول: دور التدوير الوظيفي في تحسين المناخ التنظيمي				المحور الثاني: تحديات التدوير الوظيفي لتحسين المناخ التنظيمي			
البيان الأول: القيادة				البيان الأول: القيادة			
البيان	معامل ارتباطها بالدرجة الكلية	البيان	معامل ارتباطه بالدرجة الكلية	البيان	معامل ارتباطه بالدرجة الكلية	البيان	معامل ارتباطه بالدرجة الكلية
1	0.930**	1	0.793**	1	0.930**	1	0.793**
2	0.920**	2	0.876**	2	0.920**	2	0.876**
3	0.868**	3	0.880**	3	0.868**	3	0.880**
البيان الثاني: العدالة التنظيمية				البيان الثاني: العدالة التنظيمية			
1	0.938**	1	0.915**	1	0.938**	1	0.915**
2	0.942**	2	0.891**	2	0.942**	2	0.891**
3	0.875**	3	0.821**	3	0.875**	3	0.821**
البيان الثالث: الثقافة التنظيمية				البيان الثالث: الثقافة التنظيمية			
1	0.949**	1	0.611**	1	0.949**	1	0.611**
2	0.926**	2	0.899**	2	0.926**	2	0.899**
3	0.907**	3	0.912**	3	0.907**	3	0.912**
البيان الرابع: الرضا الوظيفي				البيان الرابع: الرضا الوظيفي			
1	0.923**	1	0.973**	1	0.923**	1	0.973**
2	0.879**	2	0.964**	2	0.879**	2	0.964**

المحور الأول: دور التدوير الوظيفي في تحسين المناخ التنظيمي			المحور الثاني: تحديات التدوير الوظيفي لتحسين المناخ التنظيمي		
3	** .915		3	** .879	
البعد الخامس: التطوير التنظيمي			البعد الخامس: التطوير التنظيمي		
1	** .948		1	** .850	
2	** .933		2	** .769	
3	** .947		3	** .837	
** دالة عند مستوى 0.01					
* دالة عند مستوى 0.05					

يتضح من خلال الجدول السابق مدى ارتباط كل عبارة بالبعد التي تنتمي إليه، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.868 إلى 0.930 وذلك في البعد الأول الخاص بالقيادة في المحور الأول، كما تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.875 إلى 0.942؛ وذلك في البعد الثاني الخاص العدالة التنظيمية في المحور الأول، كما تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.907 إلى 0.949 وذلك في البعد الثالث الخاص بالثقافة التنظيمية في المحور الأول، كما تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.879 إلى 0.923 وذلك في البعد الرابع الخاص بالرضا الوظيفي في المحور الأول، كما تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.933 إلى 0.948 وذلك في البعد الخامس الخاص بالتطوير التنظيمي في المحور الأول، وهي قيم مرتفعة للغاية، ومقبولة علمياً كونها تتجاوز 0.500؛ مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للعبارات ككل في المحور الأول الخاص بدور التدوير الوظيفي في تحسين المناخ التنظيمي.

كما يتضح من خلال الجدول السابق مدى ارتباط كل عبارة بالبعد التي تنتمي إليه، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.793 إلى 0.880 وذلك في البعد الأول الخاص بتحديات القيادة في المحور الثاني، كما تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.821 إلى 0.915؛ وذلك في البعد الثاني الخاص بتحديات العدالة التنظيمية في المحور الثاني، كما تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.611 إلى 0.912، وذلك في البعد الثالث الخاص بتحديات الثقافة التنظيمية في المحور الثاني، كما تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.879 إلى 0.973، وذلك في البعد الرابع الخاص بتحديات الرضا الوظيفي في المحور الثاني، كما تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.769 إلى 0.850، وذلك في البعد الخامس الخاص بتحديات التطوير التنظيمي في المحور الثاني، وهي قيم متوسطة ومرتفعة للغاية، ومقبولة علمياً

كونها تتجاوز ٠,٥٠٠؛ مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للعبارات ككل في المحور الثاني الخاص بتحديات التدوير الوظيفي لتحسين المناخ التنظيمي.

كما أن الجدول التالي يوضح مدى ارتباط كل بعد من الأبعاد بدرجة المحور ككل، وكانت النتائج كما بالجدول (3).

جدول (3) معاملات الارتباط بين كل بعد بالمحور المنتمي إليه البعد

البعد	معامل ارتباطه
المحور الأول: دور التدوير الوظيفي في تحسين المناخ التنظيمي	
البعد الأول: القيادة	**.828
البعد الثاني: العدالة التنظيمية	**.871
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	**.868
البعد الرابع: الرضا الوظيفي	**.942
البعد الخامس: التطوير التنظيمي	**.857
المحور الثاني: تحديات التدوير الوظيفي لتحسين المناخ التنظيمي	
البعد الأول: تحديات القيادة	**.863
البعد الثاني: تحديات العدالة التنظيمية	**.904
البعد الثالث: تحديات الثقافة التنظيمية	**.929
البعد الرابع: تحديات الرضا الوظيفي	**.925
البعد الخامس: تحديات التطوير التنظيمي	**.904
** دالة عند مستوي 0.01	

يتضح من الجدول السابق ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الأول بالمحور ككل؛ حيث كانت قيم معامل ارتباط بيرسون تتراوح ما بين 0.٨٢٨ إلى 0.٩٤٢؛ وذلك في أبعاد المحور الأول، كما يتضح مدي ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الثاني بالمحور ككل؛ حيث كانت قيم معامل ارتباط بيرسون تتراوح ما بين 0.٨٦٣ إلى 0.٩٢٩؛ وذلك في أبعاد المحور الثاني؛ مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محوري الاستبيان، ومن صدق الاستبيان وإمكانية تطبيقه.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ ومعامل براون للتجزئة النصفية؛ حيث أنه من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في قياس الاتساق الداخلي للأدوات البحثية (عبيدات وآخرون، 2010)، وذلك من خلال الجدول (5) التالي:

جدول (4) قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المعامل الفأ كرونباخ	معامل براون للتجزئة النصفية	عدد العبارات	البعد أو المحور
.908	.960	15	المحور الأول: دور التدوير الوظيفي في تحسين المناخ التنظيمي
.857	.891	3	البعد الأول: القيادة
.851	.905	3	البعد الثاني: العدالة التنظيمية
.904	.917	3	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية
.886	.886	3	البعد الرابع: الرضا الوظيفي
.931	.930	3	البعد الخامس: التطوير التنظيمي
.923	.953	15	المحور الثاني: تحديات التدوير الوظيفي لتحسين المناخ التنظيمي
.842	.805	3	البعد الأول: تحديات القيادة
.785	.842	3	البعد الثاني: تحديات العدالة التنظيمية
.855	.753	3	البعد الثالث: تحديات الثقافة التنظيمية
.875	.933	3	البعد الرابع: تحديات الرضا الوظيفي
.778	.754	3	البعد الخامس: تحديات التطوير التنظيمي
.831	.831	30	ثبات الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة، حيث كانت تتراوح قيم معامل ألفا للأبعاد في المحور الأول ما بين ٠,٨٨٧ و ٠,٩٣٠، وذلك وفق معامل ألفا كرونباخ، بينما كانت تتراوح ما بين ٠,٨٥١ و ٠,٩٣١ وفق معامل براون للتجزئة النصفية، وجميع هذه القيم مرتفعة، مما يشير إلى ثبات أبعاد المحور الأول ككل، وما يؤكد ذلك وصول ثبات المحور ككل إلى ٠,٩٦٠ وفق معامل ألفا كرونباخ، وإلى ٠,٩٠٨ وفق معامل براون للتجزئة النصفية، كما كانت تتراوح قيم معامل ألفا للأبعاد في المحور الثاني ما بين ٠,٧٥٣ و ٠,٩٣٣، وذلك وفق معامل ألفا كرونباخ، بينما كانت تتراوح ما بين ٠,٧٧٨ و ٠,٨٧٥ وفق معامل براون للتجزئة النصفية، وجميع هذه القيم مرتفعة، مما يشير إلى ثبات أبعاد المحور الثاني ككل، وما يؤكد ذلك وصول ثبات المحور ككل إلى ٠,٨٣١ وفق معامل ألفا كرونباخ، ووفق معامل براون للتجزئة النصفية؛ مما يشير إلى ثبات الاستبيان ككل؛ وإمكانية تطبيقه، والحصول على نفس النتائج إذا تم إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على ذات العينة وفي نفس الظروف.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، يصبح النتائج التي يمكن الوصول إليها نتائج واقعية وصحيحة، ويمكن الاعتماد والبناء عليها.

الأساليب الإحصائية: من أجل معالجة البيانات ستستخدم الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يساعد في تحليل البيانات الكمية وإجراء اختبارات إحصائية متنوعة بسهولة ودقة (Pallant, 2020) وبذلك ستستخدم الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): لوصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وثبات التجزئة النصفية من خلال معامل براون: لقياس الثبات الداخلي للأداة.

- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation): لقياس مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرات.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: عرض نتائج ومناقشة نتائج السؤال الأول من الدراسة

وقد نص السؤال الأول على " دور التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض". وللإجابة على هذا السؤال تم حساب تكرارات ومتوسطات العبارات لأبعاد المحور الأول، والانحرافات المعيارية وأهميتها النسبية، وكانت النتائج على النحو التالي:

أ- تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الأول

يناقش الجدول التالي (5) متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (5) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الأول

م	الفقرات		الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	يساهم التدوير الوظيفي في تطوير أساليب القيادة وتحسين الأداء الإداري لدى مديرة المدرسة	ت	71	59	31	16	3	3.99	1.038	2	موافق
		%	39.4	32.8	17.2	8.9	1.7				
2	يؤدي التدوير الوظيفي إلى تعزيز التفاعل والتواصل بين المديرة والمعلمات.	ت	61	60	32	22	5	3.83	1.111	3	موافق
		%	33.9	33.3	17.8	12.2	2.8				
3	يشجع التدوير الوظيفي مديرة المدرسة على تبني أساليب قيادية حديثة وفعالة.	ت	78	66	21	12	3	4.13	.977	1	موافق
		%	43.3	36.7	11.7	6.7	1.7				
الإجمالي العام للبعد											
								3.99	0.98		موافق

وبناءً على نتائج الجدول السابق (5)، يتضح أن العبارة رقم (3) كانت الأعلى من حيث التوافر، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.13) وهو ما يشير إلى درجة "موافق". وتنص هذه العبارة على أن "التدوير الوظيفي يشجع مديرة المدرسة على تبني أساليب قيادية حديثة وفعالة". ويُعزى هذا الارتفاع في المتوسط إلى إدراك أفراد العينة (المعلمات) لأهمية تجديد القائد لأساليبه القيادية عند انتقاله بين المدارس، بما يواكب متطلبات البيئات المدرسية المختلفة ويعزز من قدرته على التأثير في المعلمين والعاملين ورفع كفاءة العمل الإداري والتربوي داخل المدرسة.

في المقابل، جاءت العبارة رقم (2) في أدنى مستوى من حيث التوافر بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وهي تنص على أن "التدوير الوظيفي يؤدي إلى تعزيز التفاعل والتواصل بين المديرة والمعلمات"، مما يشير أيضًا إلى درجة "موافق". ورغم أن المتوسط لا يدل على انخفاض كبير، إلا أنه يعكس وجهة نظر تشير إلى أن التواصل قد لا يتحقق بشكل فعال مباشرة بعد التدوير، إذ يتطلب الأمر وقتًا لبناء علاقات مهنية جديدة. ومع ذلك، يرى البعض أن التغيير في القيادة يفتح المجال لإعادة بناء قنوات الاتصال، خصوصًا إذا كان التواصل مع القائد السابق ضعيفًا.

وبناءً على ذلك، بلغ المتوسط العام للبعد الأول المرتبط بالقيادة (3.99) وهو ما يدل على تحقق هذا البعد بدرجة "موافق". ويشير هذا إلى أن التدوير الوظيفي يساهم في دفع القادة

نحو تطوير أساليبهم القيادية وفتح آفاق جديدة للتفاعل الإيجابي مع أفراد المجتمع المدرسي، بما يعكس سمات القيادة الفعّالة ويعزز من فرص تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ب- تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الثاني

يناقش الجدول التالي (6) متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (6) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الثاني

م	الفقرات		الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
4	يعزز التدوير الوظيفي شعور المعلمات بالمساواة في التعامل معهن من قبل مديرة المدرسة.	ت	71	71	24	12	2	4.09	.944	2	موافق
		%	39.4	39.4	13.3	6.7	1.1				
5	يسهم التدوير الوظيفي في توزيع المسؤوليات والمهام بعدالة بين المعلمات لإنجاز العمل بأساليب مبتكرة.	ت	68	67	30	14	1	4.04	.953	3	موافق
		%	37.8	37.2	16.7	7.8	.6				
6	يقلل التدوير الوظيفي من التحيز الإداري مما يعزز العدالة التنظيمية داخل المدرسة.	ت	90	52	27	10	1	4.22	.937	1	موافق بشدة
		%	50.0	28.9	15.0	5.6	.6				
الإجمالي العام للبعد											
								4.12	0.87		موافق

يتضح من خلال الجدول السابق (6) أن أكثر العبارات توافراً هي العبارة رقم ٦، والتي تنص على "يقلل التدوير الوظيفي من التحيز الإداري مما يعزز العدالة التنظيمية داخل المدرسة" حيث كان متوسطها الحسابي 4.٢٢، أي التحقق بدرجة موافق بشدة، وقد يرجع ذلك إلى أن التدوير الوظيفي يجعل مديري المدارس يتعاملون مع معلمين وإداريين جدد بشكل مستمر وهو ما لا يجعله يستطيع التحيز تجاه فئة معينة على حساب فئة أخرى وذلك نتيجة التدوير بصفة مستمرة، بينما أقل العبارات توافراً هي العبارة رقم ٥، والتي تنص على "يسهم التدوير الوظيفي في توزيع المسؤوليات والمهام بعدالة بين المعلمات لإنجاز العمل بأساليب مبتكرة" حيث كان

متوسطها الحسابي 4.04، أي التحقق بدرجة موافق، رغم أنها الأقل حصولاً على متوسط حسابي، وقد يرجع ذلك إلى التدوير الوظيفي يجعل المديرين يتبعون التوزيع العادل والموضوعي للمهام والمسؤوليات ومن ثم السير وفق بطاقات الوصف الوظيفي، والتوزيع وفقها، ومن ثم تحقيق العدالة التنظيمية.

لذا جاء المتوسط العام للبعد الثاني الخاص بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي وصل إلى 4.12، أي التحقق بدرجة موافق، مما يشير إلى اتفاق المعلمات على أهمية قيمة التدوير الوظيفي في تحقيق العدالة التنظيمية، بالرغم من أنه قد يكون منهك للمديرين ويتقلون بين الحين والآخر بين المدارس المختلفة.

ج- تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الثالث

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (7) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الثالث

م	الفقرات		الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
7	يساعد التدوير الوظيفي في نشر ثقافة مدرسية إيجابية تعزز بيئة العمل الجماعي.	ت	61	75	34	7	3	4.02	.915	2	موافق
		%	33.9	41.7	18.9	3.9	1.7				
8	يؤدي التدوير الوظيفي إلى تحسين التعاون بين أفراد الهيئة الإدارية والتعليمية.	ت	60	69	39	9	3	3.97	.951	3	موافق
		%	33.3	38.3	21.7	5.0	1.7				
9	يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات بين المديرات مما ينعكس إيجابياً على بيئة العمل المدرسية.	ت	79	71	19	10	1	4.21	.882	1	موافق بشدة
		%	43.9	39.4	10.6	5.6	.6				
الإجمالي العام للبعد											
								4.06	0.84		موافق

يتضح من خلال الجدول السابق (7) أن أكثر العبارات توافراً هي العبارة رقم 9، والتي تنص على "يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات بين المديرين مما ينعكس إيجابياً على بيئة العمل المدرسية"، حيث كان متوسطها الحسابي 4.21، أي التحقق بدرجة موافق بشدة، وقد يرجع ذلك إلى التدوير الوظيفي ينشر ثقافة إيجابية ترتبط بالتعاون والعمل كفريق مع كافة الأطراف في المدرسة من أجل تبادل الخبرات ليس من قبل الحصول على خبرات من المدير

فقط؛ بل أيضا من أجل حصوله هو ذاته على الخبرات من منسوبي المدارس باختلاف وظائفهم ومن ثم تحسين البيئة المدرسية والمناخ المدرسي، بينما أقل العبارات توافقاً هي العبارة رقم ٨، والتي تنص على "يؤدي التدوير الوظيفي إلى تحسين التعاون بين أفراد الهيئة الإدارية والتعليمية" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٩٧، أي التحقق بدرجة موافق، رغم أنها الأقل، وهو ما يتفق مع ما تم الوصول إليه من نتيجة في العبارة رقم 9، حيث يؤدي التدوير إلى تعزيز التعاون وإيجاد القنوات التواصلية بهدف تحقيق أهداف المدرسة والاستفادة من بعضهم البعض، وهو ما ينشر عادات وتقاليد إيجابية داخل المدرسة ويحسن قيمها. لذا جاء المتوسط العام للبعد الثالث الخاص بالثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي وصل إلى 4.٠٦، أي التحقق بدرجة موافق، وهو ما يشير إلى أن المديرين كافة يتفقون على قيمة التدوير الوظيفي في نشر ثقافة العمل الجماعي والتميز؛ وهو ما يجعل شعار المدرسة التعاون لتحقيق تربية وتعليم بمستوي أفضل وتحسين الأداء المدرسي.

د- تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الرابع

يناقش الجدول التالي (8) متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (8) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الرابع

م	الفقرات		الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
10	يؤدي التدوير الوظيفي إلى تحسين رضا المعلمات عن بيئة العمل المدرسية.	ت	64	62	41	11	2	3.97	.965	3	موافق
		%	35.6	34.4	22.8	6.1	1.1				
11	يحقق التدوير الوظيفي فرص جديدة للتطوير والنمو المهني للمعلمات.	ت	70	71	24	13	2	4.08	.954	1	موافق
		%	38.9	39.4	13.3	7.2	1.1				
12	يؤدي التدوير الوظيفي لشعور المعلمات بمزيد من الحماس والانتماء عند وجود قيادة إدارية متجددة.	ت	69	35.6	32	12	5	3.99	1.041	2	موافق
		%	38.3	62	17.8	6.7	2.8				
الإجمالي العام للبعد											
								4.06	0.84		موافق

يتضح من خلال الجدول السابق (8) أن أكثر العبارات توافراً هي العبارة رقم ١١، والتي تنص على " يحقق التدوير الوظيفي فرص جديدة للتطوير والنمو المهني للمعلمات" حيث كان متوسطها الحسابي 4.08، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى التدوير الوظيفي يجعل المديرين يسعون لتطوير العمل والبيئة المدرسية بما فيها المعلمين والمعلمات والإداريين ومن ثم فإنه شعورهم بالحماس والرضا عن بيئة العمل نتيجة توفير فرص للنمو المهني لديهم، بينما أقل العبارات توافراً هي العبارة رقم ١٠، والتي تنص على "يؤدي التدوير الوظيفي إلى تحسين رضا المعلمات عن بيئة العمل المدرسية" حيث كان متوسطها الحسابي 3.97، أي التحقق بدرجة موافق، رغم أنها الأقل حصولاً على متوسط حسابي، وقد يرجع ذلك إلى أن التدوير الوظيفي للمديرين من شأنه أن يفتح سبل جديدة للمعلمات في تحسين العلاقة بالمديرين الجدد ومم ثم تحسين العلاقات بينهم، وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

لذا جاء المتوسط العام للبعد الرابع الخاص الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي وصل إلى 4.01، أي التحقق بدرجة موافق، بما يؤكد على أن التدوير الوظيفي للمديرين يحسن من الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات والإداريين والعاملين داخل المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

هـ- تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الخامس

يناقش الجدول التالي (9) متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (9) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الخامس

م	الفقرات	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
13	يؤدي التدوير الوظيفي لاستقطاب خبرات في مجال التطوير المهني للمعلمات.	ت	69	78	20	10	3	4.11	2	0.927 موافق
		%	38.3	43.3	11.1	5.6	1.7			
14	يعزز التدوير الوظيفي من فرص تبادل المعرفة والخبرات بين المديرات	ت	75	74	19	10	2	4.17	1	0.906 موافق
		%	41.7	41.1	10.6	5.6	1.1			

م	الفقرات	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
	والمعلمات.									
15	يسهم التدوير الوظيفي في رفع كفاءة المعلمات من خلال تبني طرائق تدريس تحقق نواتج تعلم مميزة.	ت	66	65	37	8	4	4.01	3	موافق
		%	36.7	36.1	20.6	4.4	2.2			
	الإجمالي العام للبعد									
	الإجمالي العام للمحور									
							4.09	0.88		موافق
							4.06	0.90		موافق

يتضح من خلال الجدول السابق (9) أن أكثر العبارات توافراً هي العبارة رقم ١٤، والتي تنص على "يعزز التدوير الوظيفي من فرص تبادل المعرفة والخبرات بين المديرات والمعلمات"، حيث كان متوسطها الحسابي 4.١٧، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى أن التدوير الوظيفي يخلق علاقات جديدة إيجابية بين مديري المدارس وبين العاملين في المدرسة وهو ما يجعل إمكانية الاستفادة من بعضهم البعض كبيرة سواء من حيث الخبرة أو المعارف والمهارات، بينما أقل العبارات توافراً هي العبارة رقم ١٥، والتي تنص على "يسهم التدوير الوظيفي في رفع كفاءة المعلمات من خلال تبني طرائق تدريس تحقق نواتج تعلم مميزة" حيث كان متوسطها الحسابي 4.٠١، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرين يضعون برامج لتطوير وتحسين كفاءة المدرسة ومن بينها برامج تدريبية على طرق التدريس الحديثة، ومن ثم تحسين كفاءتهم المهنية في كافة النواحي التدريسية؛ بما يحقق في النهاية نواتج تعلم إيجابية.

لذا جاء المتوسط العام للبعد الخامس الخاص بالتطوير المهني بمتوسط حسابي وصل إلى 4.٠٩، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى أن كافة أفراد المجتمع المدرسي بما فيهم المعلمين والمعلمات يتم تدريبهم وتطوير مهاراتهم بصفة مستمرة نتيجة وضع الخطط والبرامج من قبل مديري المدارس لتحقيق أهدافهم في المدرسة وإهداف العملية التعليمية، وهو ما يجعلهم يشعرون بأنهم مهمين بالنسبة للقيادة المدرسية ومن ثم الشعور بالرضا الوظيفي عن العمل والبيئة المدرسية ككل، نتيجة الاهتمام والعناية بهم ومعارفهم ومهاراتهم والحرص على تطويرهم مهنيًا.

ومن ثم جاء المتوسط العام للمحور الأول الخاص بدور التدوير الوظيفي في تحسين المناخ التنظيمي حسب أبعاد المناخ بمتوسط حسابي وصل إلى 4.٠٦، وانحراف معياري

0.90، ومن ثم التحقق بدرجة موافق، وقد يشير ذلك إلى أن التدوير الوظيفي يجعل المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية أكثر كفاءة وفعالية، فيكون التأثير القيادي أكثر إيجابية وذلك على كافة أطراف العملية التعليمية، كما يجعل المهام والمسؤوليات موزعة وفق الوصف الوظيفي لكل وظيفة، ومن ثم توزيع المكافآت والحوافز وفق ما يتم تحقيقه من قبل كل معلم أو موظف، ومن ثم خلق بيئة تعليمية تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على العدالة والتعاون والقيم الإنسانية الإيجابية؛ وهو ما يجعل كافة أفراد المجتمع المدرسي يسعون إلى التطوير والتحسين من أدائهم، وهو ما يرتبط بمصطلح الاندماج الوظيفي، فيكون الفرد منهمك في أعماله لتحقيق أهدافه الوظيفية، ومنتمي للبيئة المدرسية، وهو في النهاية ما يعزز رضا العاملين الوظيفي، ومناخ المدرسة ككل.

ثانياً: عرض نتائج ومناقشة نتائج السؤال الثاني من الدراسة

وقد نص السؤال الثاني على " التحديات التي تواجه التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية مدينة الرياض". للإجابة على هذا السؤال تم حساب تكرارات ومتوسطات العبارات لأبعاد المحور الثاني، والانحرافات المعيارية وأهميتها النسبية، وكانت النتائج على النحو التالي:

1. تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الأول

يناقش الجدول التالي (10) متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (10) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الأول

م	الفقرات	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	يؤدي التدوير الوظيفي إلى عدم استقرار إدارة المدرسة مما يؤثر على بيئة العمل.	ت	44	46	45	30	15	3.41	3	موافق
		%	24.4	25.6	25.0	16.7	8.3			
2	تواجه بعض مديرات المدارس صعوبة في التكيف مع بيئة العمل الجديدة بعد	ت	50	73	35	14	8	3.79	1	موافق
		%	27.8	40.6	19.4	7.8	4.4			

م	الفقرات	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
	التدوير الوظيفي.									
3	يؤدي التدوير الوظيفي إلى ضعف التواصل بين المديرية والمعلمات في الفترة الأولى من التغيير.	ت	52	62	30	27	9	3.67	2	1.186
		%	28.9	34.4	16.7	15.0	5.0			
	الإجمالي العام للبعد									
							3.63	1.04		موافق

يتضح من خلال الجدول السابق (10) أن أكثر العبارات توافقاً هي العبارة رقم ٢، والتي تنص على "تواجه بعض مديرات المدارس صعوبة في التكيف مع بيئة العمل الجديدة بعد التدوير الوظيفي" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٧٩، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق معظم أفراد العينة أن الانتقال من مدرسة لأخرى يجعل المديرات يواجهون صعوبة في التأقلم مع البيئة المدرسية الجديدة خاصة إذا كانت لفترة طويلة في المدارس القديمة، لدرجة أن البعض قد يستقيل، بينما أقل العبارات توافقاً هي العبارة رقم ١، والتي تنص على "يؤدي التدوير الوظيفي إلى عدم استقرار إدارة المدرسة مما يؤثر على بيئة العمل" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٤١، أي التحقق بدرجة موافق، إلا أنها تقترب بشدة من مستوي المحايدة، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف أفراد عينة الدراسة حول مدى الاستقرار وتحقيق الأهداف في ظل الانتقال المتعدد للمديرين، ولكن يمكن القول بأن التدوير الوظيفي للقادة بشكل سريع ومتعدد لذات المدرسة قد يجعل بها تخط في أدائها الوظيفي، ولكن عندما يكون هذا التدوير الوظيفي ليس بصورة مستمرة وسريعة فإن ذلك يسهم في تحسين الأداء المدرسي.

لذا جاء المتوسط العام للبعد الأول الخاص بتحديات القيادة بمتوسط حسابي وصل إلى ٣,٦٣، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق معظم أفراد العينة على أن القيادة تواجه تحديات عدة نتيجة التدوير الوظيفي، أهمها قلة تأقلم المديرات وظهور تخطب إداري في الأعمال، وقلة الاستقرار للقادة وأحياناً ظهور الاستقالات وترك المنصب.

2. تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الثاني

يناقش الجدول التالي (11) متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (11) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الثاني

م	الفقرات		الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
4	تواجه التدوير الوظيفي تحديات في تحقيق العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمات.	ت	40	63	42	23	12	3.53	1.165	2	موافق
		%	22.2	35.0	23.3	12.8	6.7				
5	يؤثر التدوير الوظيفي على شعور بعض المعلمات بعدم العدالة في تقييم أدائهن الوظيفي.	ت	33	59	45	27	16	3.37	1.200	3	محايد
		%	18.3	32.8	25.0	15.0	8.9				
3	غياب تطبيق معايير واضحة وعادلة عند تنفيذ التدوير الوظيفي في بعض المدارس.	ت	46	68	39	12	15	3.66	1.174	1	موافق
		%	25.6	37.8	21.7	6.7	8.3				
الإجمالي العام للبعد											
								3.52	1.05		موافق

يتضح من خلال الجدول السابق (11) أن أكثر العبارات توافراً هي العبارة رقم ٦ ، والتي تنص على "غياب تطبيق معايير واضحة وعادلة عند تنفيذ التدوير الوظيفي في بعض المدارس" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٦٦ ، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى أن من أكثر التحديات في تحقيق العدالة التنظيمية في ظل التدوير الوظيفي هو انتقال بعض المديرات أكثر من مرة في فترة وجيزة في أكثر من مدرسة ودون مبررات كافية؛ وهو ما قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لهن والشعور بالاضطهاد، بينما أقل العبارات توافراً هي العبارة رقم ٦ ، والتي تنص على "يؤثر التدوير الوظيفي على شعور بعض المعلمات بعدم العدالة في تقييم أدائهن الوظيفي" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٣٧ ، أي التحقق بدرجة محايد، حيث هناك تشتت بين العينة كبير، حيث وصل الانحراف المعياري إلى ١,٢٠٠ ، مما يوضح التضارب بينهم، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف العينة حول مدي تأثير التدوير الوظيفي على تقييم المعلمات بشكل عادل، فقد تكون المديرات أقل ألفة بهن ومعرفة ومن ثم أقل معرفة بدورهن الوظيفي خاصة التطوعي، ومن ثم ضعف تقييمهم بصورة إيجابية؛ مما يؤثر على العدالة التنظيمية بشكل سلبي.

لذا جاء المتوسط العام للبعد الثاني الخاص بتحديات العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي وصل إلى ٣,٥٢ ، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق العينة على وجود تحديات

صاحب تطبيق التدوير الوظيفي في تحقيق العدالة التنظيمية، واهمها ما يرتبط بالتقييم وتوزيع الأعمال بحيادية ودون تحيز وإعطاء كل ذي حق حقه، وذلك قد يكون نتيجة قلة المعرفة واللمام بكافة المعلومات حول المعلومات وأدائهن.

3. تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الثالث

يناقش الجدول التالي (12) متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (12) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الثالث

م	الفقرات	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
7	تؤدي مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء الهيئة التعليمية إلى صعوبة تطبيق التدوير الوظيفي.	49	80	29	16	6	3.83	1.033	1	موافق
		27.2 %	44.4	16.1	8.9	3.3				
8	ضعف الانسجام بين المديرة الجديدة والهيئة التعليمية والإدارية.	46	67	40	19	8	3.69	1.100	3	موافق
		25.6 %	37.2	22.2	10.6	4.4				
9	يؤدي الاختلاف في أساليب الإدارة بين المديرات إلى حدوث صعوبات في التكيف مع التغييرات التنظيمية.	53	76	22	20	9	3.80	1.131	2	موافق
		29.4 %	42.2	12.2	11.1	5.0				
الإجمالي العام للبعد										
							3.77	0.95		موافق

يتضح من خلال الجدول السابق (12) أن أكثر العبارات توافراً هي العبارة رقم ٧ ، والتي تنص على "تؤدي مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء الهيئة التعليمية إلى صعوبة تطبيق التدوير الوظيفي" حيث كان متوسطها الحسابي 4.83، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى أن العديد من العاملين بالمدرسة يرفضون ويقامون التغيير خاصة إذا كانت المديرة تربطهم بها علاقة مهنية واجتماعية طويلة الأمد أو يكون من يأتي من الخارج غير مألوف بالنسبة لهم، بينما أقل العبارات توافراً هي العبارة رقم ٨، والتي تنص على "ضعف الانسجام بين المديرة الجديدة والهيئة التعليمية والإدارية" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٦٩، أي التحقق بدرجة

موافق، وقد يرجع ذلك إلي اتفاق العينة على أن التدوير الوظيفي قد يواجه مشكلة كبرى وهي ضعف الانسجام والتناغم الوظيفي بين المديرية الجديدة وأطراف المجتمع المدرسي.

لذا جاء المتوسط العام للبعد الثالث الخاص بتحديات الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي وصل إلى 4.00، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى أن العينة تري بأن التدوير الوظيفي قد يواجه تحديات من شأنها التأثير على ثقافة المدرسة بالسلب ومنها المقاومة للتغير وضعف العلاقات نتيجة ضعف الانسجام والتفاهم وقد يؤدي ذلك إلى انتشار ثقافة الصراع داخل المدرسة، وظهور التعنت الإداري بهدف إفشال كافة الأهداف من قبل الطرفين.

4. تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الرابع

يناقش الجدول التالي (13) متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدي توافر هذا البعد لدي أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (13) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الرابع

م	الفقرات	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
10	يؤدي التدوير الوظيفي المتكرر إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى بعض المعلمات.	ت	43	66	40	21	10	3.62	3	موافق
		%	23.9	36.7	22.2	11.7	5.6			
11	تشعر بعض المعلمات بعدم الاستقرار الوظيفي بسبب تغييرات الإدارة المتكررة.	ت	50	65	34	18	13	3.67	2	موافق
		%	27.8	36.1	18.9	10.0	7.2			
12	يؤثر نقص الدعم والتوجيه أثناء عملية التدوير على رضا المعلمات عن بيئة العمل.	ت	45	83	29	11	12	3.77	1	موافق
		%	25.0	46.1	16.1	6.1	6.7			
الإجمالي العام للبعد										
							3.69	1.03		موافق

يتضح من خلال الجدول السابق (13) أن أكثر العبارات توافراً هي العبارة رقم ١٢، والتي تنص على "يؤثر نقص الدعم والتوجيه أثناء عملية التدوير على رضا المعلمات عن بيئة العمل" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٧٧، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى أن

قلة الدعم والإرشاد من قبل المديرات تجاه المعلمات خاصة في المهام الصعبة؛ يجعلهن يشعرون بقلّة الرضا الوظيفي عن العمل وظهور التنافر الإداري بينهن، بينما أقلّ العبارات توافراً هي العبارة رقم ١٠ ، والتي تنص على "يؤدي التدوير الوظيفي المتكرر إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى بعض المعلمات" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٦٢، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلي الحاجة المستمرة إلى بناء علاقات جديدة ومحاولة التعرف على المديرات الجدد، أو نتيجة كثرة الخطط الجديدة للمديرات، فمع كل تغيير لهن يظهر تغيير في الخطط والمهام وطرق العمل والإجراءات، ومن ثم قلة الرضا الوظيفي للمعلمات.

لذا جاء المتوسط العام للبعد الرابع الخاص بتحديات الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي وصل إلى ٣,٦٩، أي التحقق بدرجة موافق، مما يشير إلى انخفاض الرضا عند عدم مواجهة التحديات المختلفة للرضا الوظيفي أو الاعتماد على طرق غير مجدية عند تطبيق التدوير الوظيفي.

5. تكرارات ومتوسطات استجابات أفراد العينة في البعد الخامس

يناقش الجدول التالي (14) متوسط كل عبارة والأهمية النسبية لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدي توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (14) تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والمتوسط والأهمية النسبية في البعد الخامس

م	الفقرات	الاستجابات					الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
13	يسبب التدوير الوظيفي صعوبات تتعلق بضعف التدريب والتأهيل للمديرات الجدد.	39	66	45	21	9	3.58	3	موافق
		21.7 %	36.7	25.0	11.7	5.0			
14	يؤدي ضعف التوجيه والإشراف بعد التدوير إلى انخفاض فعالية المديرات في دعم التطوير المهني للمعلمات.	48	78	34	12	8	3.81	1	موافق
		26.7 %	43.3	18.9	6.7	4.4			
15	يؤثر التدوير الوظيفي على استمرارية البرامج والمشاريع التطويرية في المدرسة.	45	64	33	28	10	3.59	2	موافق
		25.0 %	35.6	18.3	15.6	4.6			
	الإجمالي العام للبعد						3.66	0.99	موافق
	الإجمالي العام للمحور						3.65	0.90	موافق

يتضح من خلال الجدول السابق (14) أن أكثر العبارات توافراً هي العبارة رقم ١٤، والتي تنص على "يؤدي ضعف التوجيه والإشراف بعد التدوير إلى انخفاض فعالية المديرات في دعم التطوير المهني للمعلمات" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٨١، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الحماس لدى مديرات المدارس في دعم المعلمات مهنيًا كونهن لا يستطيعون وضع خطط وبرامج تطويرية بشكل مستمر في كل مدرسة يذهبن إليها، مما يجعلهن لا يقبلون على الإشراف أو التوجيه لأنهن سوف ينتقلن لمدارس أخرى مرة أخرى. بينما أقل العبارات توافراً هي العبارة رقم ١٣، والتي تنص على "يسبب التدوير الوظيفي صعوبات تتعلق بضعف التدريب والتأهيل للمديرات الجدد" حيث كان متوسطها الحسابي ٣,٥٨، أي التحقق بدرجة موافق، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرات الجدد قد لا يكون عندهم الكفاءة للقيام بوضع خطط للتدريب والتطوير للمعلمات أو العاملين بالمدرسة.

ومن ثم جاء المتوسط العام للمحور الثاني الخاص بالتحديات التي تواجه التدوير الوظيفي لمديرات المدارس في تحسين المناخ التنظيمي في المرحلة الثانوية مدينة الرياض بمتوسط حسابي وصل إلى ٣,٦٥، وانحراف معياري 0.٩٠، ومن ثم التحقق بدرجة موافق، مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة على وجود تحديات متعددة تواجه تطبيق التدوير الوظيفي أو تصاحبه إذا تم تطبيقه بشكل غير مدروس وعشوائي، فهناك تحديات تؤثر على الدور القيادي للمديرات وهناك تحديات تؤثر على ثقافة المدرسة بالسلب وتخفف من الرضا الوظيفي والروح المعنوية للمعلمات وأطراف المجتمع المدرسي، ومن ثم قلة فرص التطوير المهني أو تحقيق العدالة التنظيمية، لذا لا بد أن يكون التدوير الوظيفي قائم على أسس علمية ونظرية واضحة، وله مبررات تجعل من تطبيقه أمر يسير، يقابله كافة الأطراف بالترحاب والدعم.

التوصيات والمقترحات:

1. تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للمديرات والمعلمات من خلال إعداد برامج تدريبية شاملة تُركز على تعزيز مهارات القيادة الفعالة والإدارة التربوية للمديرات قبل وأثناء تطبيق التدوير الوظيفي، مع إشراك المعلمات في هذه البرامج لضمان توافق الرؤى وتحقيق التكامل في تطبيق السياسات الإدارية الجديدة.
2. تعزيز العدالة التنظيمية وتطبيقها بآليات واضحة وذلك عن طريق وضع معايير محددة لتطبيق التدوير الوظيفي بطريقة عادلة ومنصفة، مع توفير آليات واضحة للتظلم والشكاوى تضمن حصول جميع الأطراف على حقوقهم دون تحيز، مما يساهم في تقليل الشعور بعدم الإنصاف وتعزيز العدالة التنظيمية داخل المدرسة.

3. إعداد دليل إرشادي شامل ومتكامل للتدوير الوظيفي يتضمن الإجراءات التفصيلية للتدوير الوظيفي بدءاً من مرحلة التخطيط وحتى مرحلة التقييم النهائي، مع تقديم نماذج للتقييم الذاتي لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المديرات والمعلمات قبل الانتقال إلى المواقع الجديدة.
4. تطوير أدوات تقييم الأداء خلال فترات التدوير لتصبح أكثر شمولاً وملاءمة للفترات الانتقالية التي تمر بها المديرات أثناء التدوير، مع التركيز على تقييم القدرة على التكيف مع البيئة الجديدة وتطوير مهارات التواصل والقيادة بأساليب مبتكرة.
5. تفعيل برامج الدعم النفسي والاجتماعي موجهة للمديرات والمعلمات في أثناء التدوير الوظيفي، بحيث تساعدن على التكيف مع التغيرات التنظيمية وتقليل مشاعر القلق وعدم الاستقرار، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة.
6. استحداث سياسات تحفيزية للمديرات بعد التدوير تشمل مكافآت مالية ودورات تدريبية متقدمة في القيادة والإدارة، لتعزيز الشعور بالتقدير وتشجيعهن على تبني الأساليب القيادية الحديثة بكفاءة وفاعلية.
7. إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية لتوثيق تجارب التدوير من خلال إنشاء منصة إلكترونية تحتوي على تقارير الأداء والتحديات والفرص المرتبطة بعمليات التدوير الوظيفي، مما يُمكن من تحليل هذه البيانات واستخلاص الدروس المستفادة وتعميم الممارسات الناجحة على المدارس الأخرى.
8. إجراء دراسات تقييمية دورية لقياس فعالية التدوير على مستوى المدارس الثانوية لقياس مدى تحقيق أهداف التدوير الوظيفي وتأثيره على المناخ التنظيمي، وذلك بهدف إعادة صياغة السياسات وتحسين البرامج وفقاً للنتائج المستخلصة.
9. تعزيز التعاون مع المدارس النموذجية لتطبيق تجارب ميدانية حول التدوير الوظيفي وتقييم نتائجها، ومن ثم نقل هذه التجارب الناجحة لبقية المدارس في مدينة الرياض، مما يساهم في نشر الممارسات الفعالة والتقليل من الأخطاء المحتملة.
10. تفعيل آلية التغذية الراجعة المستمرة بين المديرات والمعلمات بهدف تبادل الآراء والتجارب حول أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي وبيئة العمل، مع الاعتماد على التغذية الراجعة كأداة لتحديد جوانب التحسين المستمر والعمل على تطويرها.

المراجع:

- إسماعيل، حسام محمد. (2024). المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 19(5)، 107-148.
- آل سليمان، أسماء علي جمعان. (2020). تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة وأثرها على تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية والمعلمات. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (5)، جامعة سوهاج.
- بن إسماعيل، عياد طاهر. (2024). القيادة العامة: مقارنة نظرية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(6)، 1-16.
- بو الشعور، فتحي، وبن هجير، صباح. (2024). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ورقلة.
- بوطابسو، سمية، وزويتتي، سهام. (2021). الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير]. جامعة جيجل.
- الحارثي، دلال بنت ناصر، والشمري، عبد الرحمن بن عبد الله. (2020). مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة*، 34(2)، 161-181.
- الحازمي، الحسن بن علي. (2021). دور التخطيط في تطوير أداء معلم الكبار وفق مهارات القرن الحادي والعشرين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5(19)، 51-70.
- الحبيب، خلود بنت إبراهيم، والسويكت، أحمد بن عبد الله. (2023). إسهام الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 1(28)، 104-136.
- حكيري، صورية، وجامع، فريال. (2023). أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الأفراد في المؤسسة: دراسة حالة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ميلة.
- الخالدي، مريم سعيد. (2019). التدوير الوظيفي ودوره في تحسين أداء المعلمين: دراسة ميدانية في مدارس دولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*.
- خيري، أسماء. (2020). العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة المسيلة.
- دغمة، عبد اللطيف حسين قاسم. (2020). الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن: دراسة تحليلية نظرية. *مجلة الجامعة الوطنية*.
- الرشيدي، أحمد كامل، وحامد، منى عرفة، وشحاتة، عماد السيد. (2022). تطوير أداء أخصائي مكتبات الأزهر الشريف في مصر على ضوء الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية كلية التربية بقنا*، 50(50)، 16-53.
- الرشيدي، خالد. (2024). التحديات الإدارية المعاصرة في المؤسسات التعليمية. *مجلة العلوم التربوية*، 15(2)، 112-128.

- الرفاعي، وائل محمد، ومحمود، ياسر أحمد. (2024). استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيرها على استدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية السياحة والفنادق بجامعة المنصورة*، 16(16)، 199-229.
- السعيد، نوال. (2022). المرونة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة التربوية*، 7(3)، 45-67.
- الشايع، علي بن صالح وآخرون. (2022). التدوير الوظيفي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم. *مجلة الشمال للعلوم الإنسانية*، (8).
- الشريف، علي. (2021). *إدارة الموارد البشرية الحديثة*. دار الفكر.
- الشمري، دلال بنت خشمان سعيد، والعوينان، جابر بن منيزل تحتوت. (2022). أثر التدوير الوظيفي ودوره في تطوير الأداء الإداري للموظفات الإداريات في جامعة الجوف بمجمع الطالبات بمدينة سكاكا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الجوف، سكاكا.
- الشمري، سارة. (2022). دور التدوير الوظيفي في تعزيز الأداء المؤسسي بالمدارس الحكومية. *مجلة البحوث التربوية*، 12(4)، 112-130.
- الشناوي، هيام أحمد، وأبو كليل، هادية محمد، وعثمان، رانيا وصفي. (2024). تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة دمياط على ضوء الثورة التكنولوجية. *مجلة كلية التربية بدمياط*، 39(89)، 149-180.
- طبال، سارة، وشتوان، إيمان. (2022). *الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جيجل.
- العتيبي، محمد. (2023). التدوير الوظيفي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية. *مجلة العلوم التربوية*، 12(3)، 145-167.
- العتيبي، منال جزاء، والصائغ، نجاة محمد سعيد. (2024). تدوير العمل ودوره في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعدين الإداريين في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(6)، 84-1.
- عثمان، دعاء هلال. (2024). المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(3)، 1353-1376.
- العذري، محمد حسن. (2020). التدوير الوظيفي مفهوم التدوير -نبذة تاريخية عنه- أهدافه-أهميته-شروطه وضوابطه. *المجلة القانونية*، 8(7)، 2329-2358.
- علي، إيمان فوزي. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. *المجلة التربوية لتعليم الكبار بجامعة أسيوط*، 3(1)، 134-160.

العلي، محمد، والعمر، عماد. (2018). التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(3)، 321-339.

عليوة، إكرام، وبلغمبور، حميدة. (2020). التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ميلة.

العمرى، فهد. (2023). تحليل واقع الإدارة التعليمية في ظل التغيرات العالمية. مجلة البحوث التربوية، 11(4)، 89-104.

العزى، عطا الله بن فاحس. (2022). العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية. مجلة كلية التربية بجامعة واسط، 46(3)، 415-430.

الفضلي، منى عبد المحسن عبد الرحمن. (2020). واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية.

القاسمية، عائدة والعمرية، مريم. (2018). التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار. المجلة العلمية لكلية التربية، 34(6).

القحطاني، سارة، والدوسري، نورة. (2024). استراتيجيات تطوير المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة التربوية، 8(1)، 78-96.

القحطاني، سعد بن سعيد. (2018). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة.

قناوي، سحر خليفة. (2024). أثر التدوير الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية، 1(3)، 399-436.

كريم، شعيب إدريس، ومحمد، بريار رفعت. (2024). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى المشرفين الاختصاص في مديرية تربية السلیمانية. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، 1(1)، 598-607.

ماحي، محمد الأمين، وفراحي، فيصل. (2025). المناخ التنظيمي في جامعة وهران 2 دراسة مقارنة بين الأساتذة والإداريين. دراسات إنسانية واجتماعية، 14(1)، 143-160.

المحاميد، شفاء ساكت محمد، ومقابلة، عاطف يوسف. (2020). التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

المصول، ماجد محمود. (2019). أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي.

وزارة التعليم. (2024). البيانات والإحصائيات. moe.gov.sa/statistics.

- Ambarwati, T., Wardhana, E. T. D. R. W., Wardoyo, C., Churiyah, M., & Jihadi, M. (2023). The Role of Compensation, Job Rotation, Employee Engagement and Employees Performance of SMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e03045.
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (230), 387-395.
- Aini, Z., Ihsani, S., Mediyanti, S., Agustina, A., & Mirnawati, M. (2020). The Influence of Job Placement, Job Rotation and Organizational Culture Toward Job Satisfaction and Its Impact to The Performance of Employees Department of Mines and Energy Aceh. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation, ICASI 2020*, 20 June 2020, Medan, Indonesia.
- Ayough, A., Zandieh, M., & Farsijani, H. (2012). GA and ICA approaches to job rotation scheduling problem: considering employee's boredom. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 60(1), 651-666.
- Basuki, F. H., & Ferdinandus, C. E. (2021). The Influence of Reward and Sanctions, Job Rotation on Fraud with Religiosity as Moderating Variable. *Jurnal Cita Ekonomika*, 15(1), 14-32.
- Battiston, D., Espinosa, M., & Liu, S. (2024). Talent poaching and job rotation. *Management Science*, 1(1), 1-99.
- Chong, D. (2022). The Influence of Organizational Justice and Organizational Culture on Employee Loyalty. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(1), 175-185.
- Cherotich, S. Rop, W. & Bett. A. (2021). The Relationship between Job Rotation and Employee Performance in Level-Four Hospitals within the South-Rift region in Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 11(9) (ISSN: 2250-3153).
- Gabriel, P. I., Biriowu, C. S., & Dagogo, E. L. J. (2020). Examining succession and replacement planning in work organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2).
- Ginting, S. (2021). The Effect of Organizational Climate and Job Satisfaction on the Formation of OCB in Marketing Staff of PT. AJMI Pontianak Branch. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 2(4), 76-83.
- Hushen, M. A., & Chowdhury, M. A. (2021). Employees' Perceptions toward Job Rotation: Empirical Evidence from Sylhet, Bangladesh. *International Journal of Multidisciplinary Informative Research and Review*, 1(6), 252-262.

- Jay, Sh. (2025). *What is Organizational Climate? 7 Steps to Improve Yours*. From the website <https://www.aihr.com/> (Retrieved in 7/2/2025).
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The international journal of human resource management*, 29(10), 1709-1735.
- Kanapathipillai, K., & Azam, S. F. (2020). The impact of employee training programs on job performance and job satisfaction in the telecommunication companies in Malaysia. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(3).
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, N., Sari, D. P., Luran, M. F., & Sova, M. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119-130.
- Nguyen, N. X., Tran, K., & Nguyen, T. A. (2021). Impact of service quality on in-patients' satisfaction, perceived value, and customer loyalty: A mixed-methods study from a developing country. *Patient preference and adherence*, 1(1), 2523-2538.
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader–member exchange and coaching. *Sage Open*, 11(2), 1-14.
- Pabolu, V. K. R., & Shrivastava, D. (2021). A dynamic job rotation scheduling conceptual framework by a human representing digital twin. *Procedia CIRP*, 104 (1), 1367-1372.
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345-355.
- Shiddiqy, I. A., & Sopiah, S. (2024). Benefits of Job Rotation: Systematic Literature Review (SLR). *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 144-151.
- Ward, S. (2024). *What Is Leadership?*. From the website <https://www.thebalancemoney.com/> (Retrieved in 7/2/2025).
- Warman, M. A., Maarif, M. S., Sukamawati, A., Affandi, J., & Mangundjaya, W. L. (2022). The Role of Organizational Justice and Job Rotation in Job Satisfaction and Work Attitudes: An Exploratory Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, mics and Business*, 9(5), 531-539.