



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية  
الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين  
من وجهة نظر المعلمين

إعداد

حنين خالد عبدالعزيز عبدالله

إشراف

د. حسام حسني القاسم

د. جعفر وصفي أبو صاع

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات  
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين

2025

التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية  
الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين  
من وجهة نظر المعلمين

إعداد

حنين خالد عبدالعزيز عبدالله

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 23 / 10 / 2025، وأجيزت:



التوقيع



التوقيع



التوقيع



التوقيع

د. حسام حسني القاسم

المشرف الرئيسي

د. جعفر وصفي أبو صاع

المشرف الثاني

د. محمود حسين

المتحن الخارجي

د. سحر شخيم

المتحن الداخلي

ب

ب

## الإهداء

إلى الذي رافقني في درب النجاح ... إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز... أبي الغالي  
إلى نبع الحنان والعطاء ... إلى الحضن الدافئ ... والملجأ الآمن ... إلى من بدعواتها أقف أمامكم ...  
أمي الحبيبة

إلى من به أكبر وعليه أعتمد ... إلى من بوجوده أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ... إلى شريك العمر زوجي  
الغالي

إلى فلذات كبدي ... ومهجة قلبي ... وقرّة عيني ... أبنائي الغوالي ( ملاك، قصي، يوسف )

إلى من هم أقرب إلي من روعي ... إلى من أستمد منهم عزتي وإصراري ... إخوتي وأخواتي

إلى العائلة التي منحتني القوة والحب والعطاء...أهل زوجي

إلى صديقاتي في الدرب نحو العلم

إلى أرواح شهدائنا ... إلى وطني الحبيب ... الذي إدخرته كنزا في قلبي

إليكم جميعا.....

أهديكم ثمرة نجاحي ورسالتي هذه...

## الشكر والتقدير

أشكر الله عز وجل كل الشكر وأحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا إذ من علي بنعمته ووهبني المقدره على إنجاز هذه الرسالة، وأصلي وأسلم على سيد الخلق والأنام سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم إلى يوم الدين .

وكل الشكر والتقدير أرفعهما إلى الدكتور حسام حسني القاسم والدكتور جعفر أبو صاع لتقبلهما الاشراف على رسالتي، وعلى سعة صدرهما وتعاونهما، وعلى ما قدماه لي من دعم علمي ومعنوي حتى خرجت بهذه الرسالة بصورتها الحالية، حيث قدما لي الكثير من التوجيهات القيمة التي أثرت رسالتي وبذلا الكثير من الجهد في مساعدتي على تخطي العقبات والمصاعب لإتمامها، فلهما مني كل الشكر والتقدير والاحترام .

والشكر أيضا موصول لأعضاء لجنة المناقشة ... فلهم مني كل التقدير والاحترام

كما يشرفني أن أشكر كل من شارك وساعدني بشكل مباشر أو غير مباشر في إتمام هذه الرسالة، من أساتذتي، وأهلي، وأحبتي كل الشكر والتقدير لكم جميعا.

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

### التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

أقر وأشهد بأن كل محتوى هذه الرسالة هي نتاج جهدي البحثي المبذول، باستثناء ما تمت اقتباسه وتوثيقه في قائمة المراجع، وكما أؤكد أن هذه الرسالة لم تقدم من قبل لجهة أخرى أو لأغراض أخرى، بل قدمت لنيل درجة الماجستير من جامعة النجاح الوطنية.

اسم الطالبة: حنين خالد عبدالعزيز عبدالله

التوقيع: حنين عبدالله

التاريخ: 2025/10/23

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء.....
د	الشكر والتقدير.....
هـ	الإقرار.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	فهرس الجداول.....
ي	فهرس الملاحق.....
ك	الملخص.....
1	الفصل الأول: الإطار النظري.....
1	1.1 مقدمة الدراسة.....
5	2.1 الخلفية النظرية.....
35	3.1 الدراسات السابقة.....
51	4.1 مصطلحات الدراسة.....
52	5.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....
54	6.1 أهداف الدراسة.....
55	7.1 أهمية الدراسة.....
56	8.1 فرضيات الدراسة.....
57	9.1 حدود الدراسة.....
59	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات.....
59	منهجية الدراسة.....
70	الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة.....

70.....	1.1.3 نتائج السؤال الأول.....
71.....	2.1.3 نتائج السؤال الثاني.....
72.....	1.2.3 نتائج الفرضية الأولى.....
73.....	2.2.3 نتائج الفرضية الثانية.....
74.....	3.2.3 نتائج الفرضية الثالثة.....
74.....	4.2.3 نتائج الفرضية الرابعة.....
75.....	5.2.3 نتائج الفرضية الخامسة.....
76.....	6.2.3 نتائج الفرضية السادسة.....
76.....	7.2.3 نتائج الفرضية السابعة.....
77.....	8.2.3 نتائج الفرضية الثامنة.....
79.....	الفصل الرابع: تفسير النتائج ومناقشتها.....
79.....	1.4 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها.....
82.....	2.4 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
93.....	التوصيات.....
94.....	المقترحات.....
95.....	المراجع.....
105.....	الملاحق.....
b.....	Abstract.....

## فهرس الجداول

- جدول(1) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية.....59
- جدول(2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية أو المستقلة (ن = 424).....61
- جدول(3): صدق البناء لمحور التدوير الإداري .....63
- جدول(4): قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور التدوير الإداري.....63
- جدول(5) صدق البناء لمحور الكفاءة الإدارية .....65
- جدول(6): قيم معاملات الثبات وارتباط فقرات محور الكفاءة الادارية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30).....66
- جدول(7): درجات احتساب مستوى التدوير الاداري والكفاءة الإدارية.....67
- جدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لواقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن = 424).....119
- جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمستوى للكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن = 424).....120
- جدول(10): نتائج اختبار (ت) لدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعا لمتغير الجنس (ن=424).....72
- جدول(11): نتائج اختبار (ت) لدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=424).....73
- جدول(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير سنوات الخبرة (ن=424).....74
- جدول(13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير سنوات الخبرة (ن=424).....122
- جدول(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المديرية (ن = 424).....122

- جدول(15): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 424)..122
- جدول(16): نتائج اختبار (ت) لدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 424).....123
- جدول(17): نتائج اختبار (ت) لدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 424)....123
- جدول(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 424).124
- جدول(19): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 424).124
- جدول(20): نتائج اختبار (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالي الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت واتخاذ القرار وحل المشكلات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 424).....125
- جدول(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 424)..126
- جدول(22): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 424)...127
- جدول(23): نتائج اختبار (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالي الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد البشرية وتنظيم الوقت تبعاً لمتغير المديرية (ن = 424).....128
- جدول(24): "العلاقة بين التدوير الإداري والكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين.....128

## فهرس الملاحق

- ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى ..... 105
- ملحق (ب): اسماء المحكمين..... 112
- ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية ..... 113
- ملحق (د): الجداول..... 119
- ملحق (هـ): تسهيل المهمة..... 129

## التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

إعداد

حنين خالد عبدالعزيز عبدالله

إشراف

د. حسام حسني القاسم

د. جعفر وصفي أبو صاع

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى واقع التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي واستخدمت أداة لجمع البيانات (الاستبانة )، وقد تكونت من جزأين: المحور الأول (التدوير الإداري)، والمحور الثاني (الكفاءة الادارية)، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (424) معلما من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (15314) في المحافظات الشمالية ( نابلس، طولكرم، سلفيت، طوباس، جنين).

أظهرت النتائج أن واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية لفلسطين من منظور المعلمين كان متوسطاً على الدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) مع انحراف معياري (0.52). بينما كان مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في نفس المناطق مرتفعاً، حيث حصل على متوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.57). كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية تجاه التدوير الإداري بناءً على متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية. بالإضافة إلى ذلك، لم تظهر النتائج أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية، مع وجود فروق في متغير سنوات الخبرة لصالح

الفئة التي تمتلك خبرة تزيد عن 10 سنوات، وكذلك في متغير المديرية لصالح مديرية طولكرم. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين التدوير الإداري والكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية.

وأوصت الدراسة بالاستمرارية بسياسة التدوير الإداري للمديرين في المديرية وفق أسس واضحة ومعايير دقيقة لما لذلك من أثر إيجابي على الكفاءة الإدارية للمديرين وتعزيز دور مديري المدارس في الإشراف الأكاديمي على الطلبة من خلال تخصيص وقت كاف للتوجيه والإرشاد الأكاديمي ، وتوفير الأدوات والموارد التي تساعد على متابعة تحصيل الطلبة وتقديم الدعم المناسب لهم ، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي وتحقيق أهداف العملية التعليمية .

**الكلمات المفتاحية:** التدوير الإداري، الكفاءة الإدارية، المديرين، المعلمين، المحافظات الشمالية.

## الفصل الأول

### المقدمة والإطار النظري

#### 1.1 مقدمة الدراسة

لقد شهد القرن الحادي والعشرون تطورات سريعة وملحوظة في مؤسسات المجتمع المختلفة وخاصة المؤسسات التعليمية، ولا مفر من إعطاء الأولوية لتحقيق التميز من خلال إعطاء هذه المؤسسات كل التسهيلات والأفكار الإبداعية للمضي بها إلى الأمام، فلا بد من اتباع الأسس السليمة للاستفادة من العلوم التي توصل إليها العلماء والباحثون في إدارة المؤسسات وتطوير عناصر المنظومة التعليمية بشكل دائم ومستمر وبناء على ذلك فإن الاهتمام بمديري المدارس وممارساتهم الإدارية من أولى الاهتمامات لتحقيق الإنجاز والتميز لديهم ولمدارسهم.

ومن سمات العمل الإداري أنه غير محدد المستوى، وخاصة عمل الإدارة العليا، والذي يفترض أن يكون المديرين ملمين بكافة الجوانب والمهام في المؤسسة ولديهم فكرة واضحة عنها، وأن تكون لدى المديرين المعلومات الكافية عن المؤسسة والمهارات اللازمة ويجب تطوير أساليب التطوير التي تساهم في اكتساب المديرين للكفاءات (القحطاني، 2011).

ومثل هذه الأساليب التطويرية يحتاجها الكثير من المديرين ولا يمكن توفيرها إلا من خلال تطوير أساليب وتقنيات إدارية جديدة، بما في ذلك استحداث أساليب وتقنيات إدارية جديدة منها: التدوير الإداري إذ يتيح المجال للعاملين في المدرسة العديد من الوظائف واكتساب الخبرة سواء في مجالات متعددة كالإشراف والإدارة والقيادة وغيرها (أبو هولي، 2017).

فالمنظمات التربوية في المجتمع المحلي وخاصة تلك التي تقدم الخدمات للسكان المحليين، بحاجة ماسة إلى التجديد والتطوير والإبداع في إجراءاتها وعملياتها ولتطوير خدماتها باستمرار، تحتاج هذه المنظمات إلى

تغيير في مهاراتها وتطوير قدراتها الإدارية بانتظام، الأمر الذي يتطلب أفكاراً وتقنيات إبداعية من القادة والمديرين (العلي و العمر، 2018).

أوضح زكي (2010) أن التدوير الإداري يمكن أن يساعد المؤسسات في الاستفادة من الموارد البشرية المحدودة المتاحة لديها، ومنحها مهارات جديدة لإنجاز المهام المطلوبة. يتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتوجيههم لسد النقص في بعض المواقع. كما يُعتمد أيضاً التدوير الوظيفي في المؤسسات التي تفضل عدم تعيين موظفين جدد أو نقل موظفين من أماكن أخرى.

ويعد التدوير الإداري أحد أهم أساليب الإدارة في عصرنا الحالي، و يقوم على إتاحة الفرصة لأكثر عدد من الموظفين لممارسة عدة وظائف منظمة ، ويهدف هذا الأسلوب لتهيئة الموظفين لممارسة وظائف أخرى خارج وظيفتهم الأصلية، بطريقة منظمة ومجدولة، ووفق خطة إدارية مدروسة، ويحدد فترة زمنية يمكن فيها ممارسة الوظيفة الجديدة بطريقة منظمة سواء في الوظائف الإشرافية أو الإدارية أو القيادية، وبعد انقضاء هذه الفترة يمكن بعدها نقلهم إلى وظائف أخرى (حراز ، 2015).

كما يرى كل من الهواسي والبرزنجي ( 2014 ) أن الغرض من التدوير الإداري هو نقل العمال من وظيفة إلى أخرى والتنوع في عملهم لكسر الرتابة وزيادة التحفيز وتحسين الأداء.

ولعل أهم ما يميز أسلوب التدوير الإداري هو سهولة العثور على بديل في حال غياب الموظف، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أنه كلما طالّت مدة عمل الشخص في وظيفة ما، كلما أصبح أكثر إلماماً بأسرار تلك الوظيفة وسهل عليه إيجاد الثغرات التي يمكن استغلالها لتحقيق مكاسب شخصية (محمد، 2014).

لذا ينبغي التأكيد على أن أسلوب التدوير الإداري يجب أن يراعي خصائص الوظيفة والسمات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة ويجب أن يتم تنفيذه دون المساس بالكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظيفة (وفاء، 2016).

وقد أشار أديوين وزملاؤه (Adeyoyin et al, 2015) أن المؤسسات المعاصرة التي تتمتع بقدرات تنافسية عالية أصبحت تهتم بتطبيق سياسة التدوير الإداري لزيادة مرونة العمل، والحد من الملل والروتين والركود، الذي يشعر به الموظفون نتيجة البقاء في وظائفهم لفترات طويلة وأدائهم نفس المهام بشكل يومي، وذلك من خلال نقل العاملين من الوظائف التي يشغلونها والمهام المختلفة خلال فترة زمنية معينة، لتحسن مهاراتهم وأدائهم مما ينعكس على إنتاجيتهم .

وعلى غرار ذلك تم تطبيق أسلوب التدوير الإداري على مديري المدارس الحكومية، عندما أقرت وزارة التربية والتعليم في فلسطين تطبيقه، بقرار من وزير التربية الدكتور صبري صيدم ونظراً لأهمية ما يقدمه هذا الأسلوب في تحقيق الميزة التنافسية بين المديرين، من خلال تحقيقهم للنجاح في مدارس تعليمية متعددة ونقل خبراتهم وتقديم أفضل ما لديهم من تجارب سابقة (أبو هولي، 2017).

ويعزى ذلك إلى حقيقة أن التناوب الإداري يمثل استراتيجية حاسمة ومنهجية معاصرة تستخدم لزراعة وزيادة كفاءة الموظفين داخل المؤسسات التعليمية من خلال تزويدهم بكفاءات وخبرات جديدة متنوعة تسهل تعزيز كفاءتهم ومهاراتهم الأساسية من خلال التنقل والانتقال داخل تلك المؤسسات (الوادي، 2012).

يتطلب تعزيز مستويات أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق الأهداف المحددة وتنشيط بيئة التعلم والنهوض بها تحسين الوظائف الإدارية وصياغة منهجيات مبتكرة تسهل تنفيذ مسؤولياتها وتحقيق النجاح. علاوة على ذلك، يتوقف هذا المسعى على قدرة القيادة للمساعدة في تحقيق الأهداف المرجوة وكفاءتها في مهارات القيادة. وبالتالي، فإن فعالية الوظائف الإدارية تتوقف على قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة وترتبط ارتباطاً جوهرياً بمكونات العملية الإدارية، والتي تشمل التنظيم والرقابة والتقييم والتوجيه والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى القيادة وصياغة السياسات، وكلها ضرورية للعملية لتحقيق الناتج المتوقع للمؤسسة. وهذا بدوره يتطلب مجموعة متنوعة من الكفاءات من القائد، والتي يمكن تقييمها بطريقة تعتمد أيضاً على توفير قدرات القائد والفتنة القيادية التي تمكن من تحقيق تلك الأهداف المنصوص عليها (نسليم، 2016).

ونظراً لأهمية الكفاءة الإدارية ، فهي من أهم الموضوعات المعاصرة التي يتناولها الباحثون فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وأداء المهام الإدارية في جميع القطاعات التعليمية والإدارية والاقتصادية وغيرها وهي عنصر أساسي في تحقيق أهداف هذه القطاعات، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم الكفاءة من قطاع لآخر، إلا أنهم يجمعون على التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة لذلك عرّف فريق الخبراء الفرنسيين (Le Medef) الكفاءة على أنها مزيج من المعرفة النظرية والعلمية والخبرة والممارسة والوضع المهني، والتي يجب أن يتم تقييمها من قبل المؤسسات في إطار يسمح بمراعاتها والاعتراف بها (الزهرة، 2013).

بالإضافة إلى ذلك تشير التوصيات الصادرة عن العديد من المؤتمرات التعليمية وخطط التطوير إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس للكفاءات الأساسية من أجل أداء دورهم الإداري والقيام بواجباتهم على أفضل وجه، فعلى سبيل المثال تؤكد الجمعية الأمريكية لمديري المدارس (1994) وخطط التطوير التي أعدتها وزارة التربية والتعليم السعودية مثل برنامج اختبار الكفايات الأساسية للعاملين في التعليم (وثيقة الكفايات لمديري المدارس) على ضرورة أن يتوافر لدى مديري المدارس عدد من الكفاءات المتمثلة في الكفاءات الفنية والإنسانية والإدارية، ومن أهم عوامل نجاح مديري المدارس هو كفاءتهم في التخطيط والمتابعة والإشراف وبناء العلاقات (الحريزي و جلال، 2007).

حيث تُعد برامج امتحانات الترخيص المهني للموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية من أهم الأدوات التي تساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة الكفاءة والمهارات والتأكد من امتلاكهم للمهارات اللازمة للعمل في المهن الإدارية والتربوية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2021).

بما أن تدريب الموظفين والإداريين وتطوير مهاراتهم أمر ضروري في المؤسسات التعليمية، خاصة في المدارس، فإن التدوير الإداري يلعب دوراً مهماً في رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل. لهذا السبب، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم التدوير الإداري وكيف يؤثر على مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية بفلسطين، من خلال آراء المديرين والمعلمين أنفسهم.

## 2.1 الخلفية النظرية

### 1.2.1 مفهوم الإدارة المدرسية

عرفها محمد (2024) بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تتضمن مجالات قيادة النظام المدرسي والعمل الإداري والجوانب الفنية الإشرافية والأبنية المدرسية التي يقوم بها مديري المدارس بروح المشاركة وتفويض السلطات للوصول إلى الأهداف المأمولة.

حسب تعريف مالكي وبشقة (2020)، النشاط المنظم هو كل عمل مقصود وواضح الهدف، يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة. هو ليس هدف في حد ذاته، بل وسيلة تساعد في إنجاز أهداف العملية التعليمية. العملية تبدأ بتخطيط الأهداف وتحديدها، ثم اختيار الطرق المناسبة للتنفيذ والمتابعة. هذا كله يتم عبر مشاركة الجميع، من خلال نقاشات واجتماعات متنوعة داخل المدرسة وخارجها. الهدف الرئيسي هو الوصول إلى ما تسعى له المؤسسة التعليمية، والتي يقودها المدير. المدير بدوره يفوض الصلاحيات للعاملين معه، ليكونوا شركاء في المسؤولية، ويتقاسموا أعباء المدرسة والإشراف عليها.

وعرفها الدرويش (2020) بأنها مجموعة من المهام والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة مع منسوبيه فتفاعل مع بعضها بغية تحقيق أهداف معينة.

عرفها الخليفة وأبو دريس في 2019 بأنها كل نشاط منظم ومقصود يهدف لتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى الوصول إليها. القيادة المدرسية ليست هدفاً بحد ذاتها، بل هي وسيلة تساعد في الوصول إلى النتائج التعليمية والعلمية المرجوة.

التكالي (2020) وصفها بأنها سلسلة من العمليات، مثل التخطيط، التنسيق، والتوجيه، التي تشتغل مع بعض بشكل إيجابي سواء داخل المدرسة أو برة، وفي جو مناسب. كل ده بيتم حسب سياسة عامة بتحددها الدولة، ويتكون متوافقة مع أهداف المجتمع والدولة.

وعرفها الخليفة وأبو دريس (2019) بأنها أي نشاط منظم ومقصود، يهدف لتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة. القيادة المدرسية ليست هدفاً بحد ذاتها، بل هي وسيلة تساعد في الوصول إلى الأهداف التعليمية والتعلمية المنشودة.

وبناء على التعريفات السابقة ترى الباحثة أن مفهوم الإدارة المدرسية تطور بشكل كبير، فقد أصبح الحكم على المدرسة بالنجاح أو الإخفاق يعود إلى كون الإدارة حسنة أو سيئة، ونستطيع القول إن خلف كل مدرسة ناجحة مدير ناجح، ووراء كل مدرسة فاشلة إدارة سيئة؛ فالإدارة المدرسية تتشكل بالصورة التي يكون عليها مديرها ، وأسلوبه المتبع في الإدارة من وجهة نظره وطريقته في حل المشكلات التي تواجه الإدارة داخل مؤسسته.

### أهمية الإدارة المدرسية

للإدارة المدرسية أهمية كبيرة لخصها (Wong and Ng, 2020) كما يلي:

- إعداد الميزانية العامة السنوية لتقديمها إلى الجهات المختصة.
- تمارس دوراً حيوياً في بناء أفراد المجتمع من البداية إلى النهاية.
- إعداد البحوث والدراسات الميدانية وإجراءاتها التي ترتبط بقضايا ومشكلات تربوية تتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بتخطيط وتنظيم توجيه ورقابة مجهوداتهم.
- وضع السياسات التربوية بالتعاون مع الجهات التشريعية المختلفة، ثم تحويل هذه السياسات إلى واقع من خلال تأسيس المدارس والمؤسسات التعليمية ومراكز الثقافة. كما تشمل هذه العملية تصميم المناهج الدراسية وتحديثها باستمرار، إلى جانب توفير الموارد اللازمة سواء من ناحية المعدات أو الكوادر البشرية لدعم الجهاز التعليمي.

كما وضع آل ناجي (2016) أن الإدارة المدرسية تعمل على الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية فهي مسؤولة اجتماعية، كما تنشأ أهمية الإدارة المدرسية من أهمية الإدارة ذاتها. والإدارة المدرسية تحدد

الكيفية التي يتم بها التحكم على عملية التعليم والتعلم، وترتيبها وتوجيهها وتقييمها وفق ما خطته الإدارة التعليمية من خلال الجهود الإدارية التي يبذلها مدير المدرسة وطاقم عمله لإتمام المهام بهدف تحقيق الأهداف التربوية المرجوة .

وتعزو الباحثة أن أهمية الإدارة المدرسية تظهر في كل نواحي العملية التعليمية فهي أساسية في كل مرحلة دراسية ، سواء من تيسير شؤون المدرسة واشباع حاجات الأفراد والاستعمال الأمثل للموارد البشرية والمادية وتهيئة الظروف المناسبة للعمل والإبداع.

### أهداف الإدارة المدرسية

لم تعد الإدارة المدرسية عملية روتينية تهدف إلى إدارة شؤون المدرسة وفق تعليمات مجلس الإدارة مثل حفظ النظام في المدرسة والتحقق من حضور التلاميذ والمعلمين وصيانة المباني والتجهيزات المدرسية وغيرها بل هي عملية تنظيم وتطوير شؤون المدرسة، واستثمار الموارد المادية والبشرية بما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والعلاقات المجتمعية وهي عملية إنسانية تهدف إلى تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي، كما تتمثل هذه الأهداف في تطبيق التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة للطلاب والمعلمين وتنمية قدرات الطلاب ومهاراتهم وتحسين جودة التعليم (الريش، 2024).

بينما أوضح باشيوة وقشاو (2020) أن أبرز أهداف الإدارة المدرسية تتركز في توفير الظروف والموارد التي تسهم في نمو التلميذ عقلياً وجسمانياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً، وكذلك في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يحرص المجتمع على نشرها وتحقيقها من أجل التكيف والتوافق الاجتماعيين، وتوجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تسهم في نموه الشخصي وتعود عليه بالنفع. كما يأخذ ذلك في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد والفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، والمساهمة في دراسة المجتمع ومواجهة مشكلاته وتحقيق أهدافه. وينبغي إعادة النظر في المناهج الدراسية ونشاطاتها ووسائلها، والعمل على تطويرها وتطبيقها

ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم، مع الاستمرار في الجهود الرامية لتحسين عملية التعليم والتعلم ورفع مستواه.

بناء على ما تقدم تشير الباحثة إلى أن أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في بناء شخصية الفرد بشكل علمي وعقلي وجسمي وثقافي واجتماعي ونفسي، وتنظيم الوقت وتنسيق الأعمال الإدارية وتوزيع المهام بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

### نظريات الإدارة المدرسية

وتتمثل هذه النظريات كما بينها (الخضر و الكودة، 2020):

- نظرية العلاقات الإنسانية: تركز هذه النظرية على العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم ومع غيرهم داخل المنظمة وخارجها. وظهر الاهتمام بالوقت في إطار هذه النظرية من خلال ضرورة منح العامل فترتي زمن: فترة راحة وأخرى للعمل، مما يعزز معنوياته ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- النظريات الحديثة في التنظيم تشمل نظرية اتخاذ القرارات التي اعتمدت الزمن كعنصر رئيسي في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، إضافة إلى النظرية البيولوجية التي تفترض أن المنظمة كائن حي يمر بمراحل الولادة والنمو ثم الشيخوخة والموت. وعلى الرغم من أن هذه المحاولات المرتبطة بالإدارة العلمية لزيادة الإنتاج لم تثر بشكل محدد إلى مفهوم إدارة الوقت، إلا أنها تعد من الأسس التي تراعى فيها كفاءة وقت العامل وتوظيفه بشكل أساسي.
- النظرية التفاعلية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي تضمنتها نظرية السمات الوقوفية والوظيفية. فهي تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية، والظروف الوقوفية، والعوامل الوظيفية معاً، وتولي أهمية كبيرة لإدراك المدير لذاته وللآخرين، إضافة إلى إدراك الآخرين له.

- النظرية الإدارية: وظهرت في مجال الإدارة المدرسية إلى النور خلال خمسينيات القرن الماضي، تتبع جذورها من النظرية الكلاسيكية للإدارة العلمية التي تركز على العمل والعمال، والإدارة الإدارية التي تحلل المنظومة ككل، تركز النظرية الإدارية في المجال التربوي على العلاقات البشرية، والعلوم السلوكية.

كما وضح التكاليف (2020) أهم النظريات في الإدارة المدرسية ومنها:

- نظرية اتخاذ القرار: هي أن الإدارة هي سلوك أو طريقة تصرف الأفراد في أي مجموعة أو منظمة، مثل المدرسة أو الفريق. الإدارة تعني المساعدة في توجيه وضبط ما يفعله الجميع لضمان سير الأمور بسلاسة. مهمة المدير، مثل مدير المدرسة، هي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة وتنظيم الأمور حتى يعرف الجميع ما يجب فعله. يعمل مدير المدرسة مع مجموعات من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والموظفين، أو مع أشخاص مرتبطين ببعضهم البعض، بدلاً من مجرد التحدث مع شخص واحد فقط.

- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات: تشبه طريقة سيرز في إدارة الأمور ما وصفه خبراء سابقون، مثل المهندس الفرنسي هنري فايول. يقول سيرز إن الشخص المسؤول، أو الإداري، يقوم بخمسة أمور رئيسية: التخطيط (وضع الخطط)، والتنظيم (تجهيز كل شيء)، والتوجيه (إخبار الموظفين بما يجب عليهم فعله)، والتنسيق (التأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام)، والتحكم (التأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام). عندما ننظر إلى هذه المهام الخمس، فإنها تُظهر لنا ما يفعله المسؤول في أي نوع من العمل أو المجال.

وترى الباحثة أن النظرية هي الوسيلة لتشكيل إطار مرجعي لوضع نظام معين للإدارة المدرسية يتناسب مع الوضع التعليمي وقابل للتطبيق داخل المؤسسة التعليمية.

## المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة

تشمل هذه المهام والوظائف الجوانب التي تتسم بالطابع الإداري، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، إلى جانب اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات الإدارية. كما تركز على ضمان توفير جميع الخدمات التي تساهم في سير العملية التعليمية، فضلاً عن متابعة الأمور المالية. يعتمد نجاح تطبيق نهج التدوير الإداري في الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة على توفر أبعاد القيادة الفعالة لدى مدير المدرسة. إذ أن السر وراء نجاح القيادة الإدارية يتوقف على نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والسلوكية التي يتبناها المدير ويطبقها. لذلك، من المهم أن يتمتع المدير بالقدرة على التأثير في فريق عمله، لتحفيزهم وتوجيههم وتوحيد جهودهم نحو تحقيق أهداف المدرسة (Darlington, 2013).

بينما أشار العمارة (2001) أهم المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة وتتمثل في:

- إدارة شؤون الطلبة تشمل تنسيق التشكيلات المدرسية، وترتيب السجلات والملفات بشكل منظم، والعمل على تعزيز النظام والانضباط داخل المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن المهام تنظيم البرامج الإعلامية المدرسية، والإشراف على تنظيم وإدارة الامتحانات الدراسية ومتابعة نتائجها.
- تنسيق شؤون الموظفين بما يشمل توزيع المهام الإدارية المختلفة، وترتيب عمل المعلمين ضمن إطار إعداد الجدول المدرسي، بالإضافة إلى إدارة وتنظيم دوام العاملين في المدرسة. إلى جانب ذلك، يشمل الأمر تنظيم عملية التواصل بين أعضاء الكادر التعليمي والإداري، وإعداد التقارير الفصلية والسنوية المتعلقة بأداء العاملين في المدرسة.
- تعزيز الروابط مع المجتمع المحلي من خلال دراسة واقعه وتحديد احتياجاته، إلى جانب تنظيم برامج تخدم المجتمع المحلي وتساهم في تطويره. كما يشمل ذلك وضع خطط لاستفادة المدرسة من الموارد المادية والبشرية المتوفرة في المجتمع، وتعزيز التعاون مع أولياء الأمور من خلال مشاركتهم في الأنشطة المختلفة التي تنظمها المدرسة.

- تنظيم الموارد المادية المدرسية يشمل إدارة وتنسيق البناء المدرسي والمرافق التعليمية، بالإضافة إلى تجهيز المدارس بالمعدات اللازمة، وإعداد وتنفيذ برامج الصيانة الضرورية لضمان استمرارية عملها بكفاءة.

- إدارة الشؤون المالية، والتي تشمل الإشراف على التبرعات المدرسية وتنظيمها، بالإضافة إلى تنظيم حصة الجمعية التعاونية في المدرسة وإدارتها بشكل فعال.

- تنسيق عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية من خلال ترتيب المراسلات وإدارتها بفعالية، بالإضافة إلى تنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية بشكل منهجي.

وترى الباحثة أن وظيفة مدير المدرسة تعد من أهم الوظائف في الإدارة المدرسية فهو يقع على عاتقه جميع المهام الإدارية ، ونجاح المدرسة يعد من نجاحه.

### 1.3.1 مفهوم التدوير الإداري

عرفه عبد الحميد(2021) كأحد المداخل الإدارية المنظمة والمخطط لها مسبقاً، حيث يتم من خلاله تحريك وتدوير العاملين بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة ضمن فترة زمنية محددة. يهدف هذا النهج إلى تنمية مهاراتهم وخبراتهم، مما يمنحهم القدرة على أداء مهام متنوعة ويساهم في تحقيق استفادة فعالة من الموارد البشرية على مختلف المستويات. نتيجة لذلك، يتحسن أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، كما يُمكن الموظفين من التعامل مع التحديات التي تواجههم أثناء العمل بطرق متطورة وكفاءة عالية.

عرفه المحاميد (2020) على أنه أحد الأساليب الحديثة التي تساهم في تعزيز التطوير الإداري، حيث يتم نقل رؤساء الأقسام في المديرية للعمل في مواقع أخرى بشكل أفقي ولفترة زمنية محددة وفق خطة منظمة. يهدف هذا الأسلوب إلى تطوير معارفهم وتنويع مهاراتهم وخبراتهم.

وعرفه علي(2018) بأنه نقل مدير من مدرسة إلى مدرسة أخرى وفق فترات زمنية محددة بهدف تطوير الأداء الوظيفي لديه ويعرف بأنه عملية انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى على فترات زمنية محددة. (Abisola, 2017).

وبناء على ما سبق من تعريفات ترى الباحثة أن التدوير الإداري هو نقل مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من مدارسهم إلى مدارس أخرى أو مواقع عمل أخرى داخل وزارة التربية والتعليم لتحقيق أهداف تعليمية، وتطوير قدراتهم ومهارتهم ويتبين توظيف هذا الأسلوب من خلال استجابات المديرين والمعلمين على أداة الدراسة.

### أهمية التدوير الإداري

التدوير الإداري يعد إحدى الوسائل الحديثة في مجال الإدارة التي تُسهم في تحقيق تكافؤ الفرص بين الموظفين، كما تسهم في التخلص من البيروقراطية والرتابة الوظيفية. تكمن أهمية هذا النهج في دوره الأساسي بتوظيف مجموعة من الأفراد بهدف إعدادهم وتأهيلهم للتدريب العملي، بالإضافة إلى كونه أداة فعالة لمعالجة المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإيجاد حلول مبتكرة لها. يُمكن التدوير الإداري الموظفين من اكتساب تنوع مهاري أكبر عبر تتقلهم بين مختلف المهام والمواقع الوظيفية، مما يعزز ملاءمة قدراتهم للواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم. كما يمثل تقنية فعالة لتعزيز التطوير والتقدم الوظيفي (أحمد، 2016).

وتكمن أهمية التدوير الوظيفي في أنه يؤدي دورا محفزا وقويا للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعهم في مجمل الأعمال، ويساعد متخذي القرارات في المنظمة في الكشف عن قدرات الموظفين ومواهبهم، ومعرفة جوانب القوة والضعف من خلال الأعمال التي يمارسونها، وإتاحة الفرص لهم بالنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا فيها (العذري، 2020).

وترتكز أيضا أهمية التدوير الوظيفي في تمكين العاملين من القيام بوظائف مختلفة والتوسع الوظيفي لهم، والتغلب على فائض الموظفين في قسم محدد، وذلك من خلال عملهم بوظائف أخرى في قسم آخر يعاني

من نقص بالموظفين وضغط بالعمل، ويعد أيضا وسيلة لبيان من يستحق الترقية ومن يحتاج إلى تطوير وتدريب، وفي الظروف الطارئة التي تواجه المنظمة يؤدي دورا مهما في تخطي هذه الظروف بالتخطيط للمدى الطويل، وتحديد أفضل المرشحين لملء المناصب الإدارية (الصعب، 2018).

حيث أن التدوير الإداري يساعد على تحقيق نتائج أكثر فعالية وتأثير، ومقارنة بأساليب التدريب الأخرى، مما يعطي للفرد مزيدا من الدعم للتطوير والتقدم الوظيفي، وهو ما يساعده على تحقيق أهدافه المهنية. كما بين (Thongpapanl, Kaciak, & Welsh, 2018).

ويجدر بنا الإشارة أن التدوير الإداري مهم لمديري المدارس للتخفيف من الملل الوظيفي والروتين وتعزيز المهارات واكتساب خبرات واسعة ونقل الخبرات إلى مدارس أخرى، ومن ناحية أخرى على مستوى المدرسة فإنه يحقق فوائد وأهمية للمدرسة من خلال رفع المستوى وتعويض النقص في الخبرات التي تحتاجها المدارس خاصة عندما تواجهه مشاكل.

### أهداف التدوير الإداري

أشار علي (2016) أن أهداف التدوير الإداري تتلخص في أنه يقلل من رتبة وروتينية الوظيفة واعتبر أن هذا هو الهدف الأهم والأقوى للتدوير ، وتخطيط التعاقب للوظيفة، وإعداد الموظف المناسب في المكان المناسب حيث يعتمد نجاح وتقدم المنظمة على إنتاجية العاملين خلال عملهم إذا تمت بالشكل الصحيح، ويساعد التدوير على تعريض الموظفين لمختلف المستويات وبالتالي اطلاعهم على كافة المهام المطلوبة منهم بكافة أشكالها ومستوياتها وكيفية تنفيذهم لها بالطرق المناسبة، كما ويساهم التدوير باختبار مهارات وكفاءات الموظفين واختيار المكان المناسب لهم في العمل.

أشار قوراري والعايشي (2019) إلى أن التدوير الإداري يهدف إلى تمكين الأفراد من اكتساب المهارات المختلفة في الوحدات أو الأقسام الإدارية بحيث يساهم في تطوير قدرتهم على التمييز واتخاذ القرارات المؤسسية. كما أن تأثير التدوير يعزز ولاء الموظفين تجاه المنظمة، ويعمل على تدريبهم لتحقيق أداء أفضل

في العمل. ويهدف أيضاً إلى تحقيق النمو والتطور المهني بما يدعم التقدم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التدوير في معالجة التغيرات المؤقتة وغير المتوقعة في الجدول أو سير العمل، والتي قد تسبب نقصاً أو زيادة في عدد العاملين في مواقع معينة، مما يضمن توازن الإنتاج وكفاءة العمليات. كذلك يمكن أن يستخدم كآلية لحل بعض المشكلات المستديمة عبر نقل الموظف بصفة دائمة إلى وظيفة تتوافق أكثر مع قدراته واستعداده، مما يساعد أيضاً في إدخال تغييرات إيجابية على أساليب الإنتاج.

بينما يرى عبد الجليل (2019) أن للتدوير الإداري العديد من الأهداف التي يستفيد منها العاملين أو أصحاب المناصب الإدارية إذا تم العمل به داخل المؤسسة :

- اكتساب العاملين مهارات وخبرات حديثة: حيث يعمل التدوير الوظيفي على مساعدة العاملين على اكتساب الخبرات الجديدة من خلال التعاون بين زملائهم والإفادة من خبراتهم.
- رفع مستوى الإنتاج والرضا الوظيفي: يعمل التدوير الوظيفي على رفع مستوى الإنتاجية ويزيد من درجة الرضا الوظيفي لكل منهم في المكان المناسب له يشعر بقيمة ما يؤديه من عمال، وكلما زادت درجة الرضا الوظيفي كلما زادت القدرة على العطاء وبذل جهد كبير لتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها.
- التطوير والإبداع أثناء أداء العمل: أن التدوير الوظيفي عملية تحسين العمل والإبداع فيه وذلك بما يقدمه من آراء وأفكار جديدة وخطط عمل جديدة يتم طرحها من قبل العاملين في حالة تحركهم من وظيفة لأخرى وذلك من أجل جلب ثقة رئيس العمل في العمل، فالتدوير الوظيفي يشجع الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية المتميزة وبالتالي يزيد الإنتاج والرضا الوظيفي.
- زيادة الدافعية لدى الموظفين والقيادات الإدارية: فالتدوير الوظيفي يركز على إيجابيات وقدرات الموظفين وبالتالي يرفع من مستوى الدافعية لديهم ويعمل على تحفيز القيادات الإدارية كما أنه يساعد على كشف الفوارق الفردية للموظفين والقيادات العليا.

- القضاء على الروتين والبيروقراطية: يعمل التدوير الوظيفي على القضاء على روح الرتابة والملل والروتين الشديد ويعمل على نشر مبدأ الشفافية داخل المنظمة.

- سد العجز في بعض المهارات المطلوبة: إذ يساعد مدخل التدوير الوظيفي على سد النقص داخل المؤسسة في بعض المهارات والتخصصات غير المتوفرة في بعض المجالات حيث إن تحريك أو نقل موظف من وظيفة لوظيفة أخرى يتيح الفرصة لسد هذا العجز وتوفر الخبرات الكافية في المجالات التي تحتاجها المؤسسة، حيث يسمح للعاملين القيام بوظائف مختلفة بما يجعلهم يشعرون بالتجديد وعدم ثبات المهام المكلفين بها مما يشجع على الإيجابية في العمل.

تشير الباحثة إلى أن التدوير الإداري يتم وفق خطط مدروسة ومخطط لها مسبقا مع اتباع الإجراءات والمبادئ اللازمة لضمان تحقيقه بنجاح وفعالية وأن يحقق مديرو المدارس مستويات عالية من الأداء والجودة في عملهم، وتشير أيضا إلى أنها عملية شاملة وموجزة في ما يتعلق بما تسعى إليه المنظمة من تطبيق التدوير الإداري، شريطة أن تضمن مساهمته في وصول مديري المدارس الى مستوى عالي من الأداء والجودة في العمل.

### متطلبات التدوير الإداري

- التدريب وتطوير القدرات: لا بد على المنظمات التي تواجه العديد من المشكلات الإدارية أن تستخدم أفضل الاستراتيجيات التدريبية من أجل تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية لدى العاملين في المنظمة ولتحقيق أداء أفضل للعاملين في المؤسسات فأولتهم العناية والتأهيل والتدريب، ويتم ذلك عن طريق اقامة برامج تدريبية يتم عن طريقها تنمية قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، فالمنظمة التي ترغب بتحقيق التميز تلجأ إلى تطوير العاملين فيها من خلال الأنشطة التدريبية في جميع ميادينها وذلك لتحقيق الجودة الشاملة للمنظمة حيث يعد التدريب من الأنشطة الفعالة لإدارة الموارد البشرية، فالدول المتقدمة والمؤسسات المتنوعة قد تتفق أموالا هائلة لتدريب العاملين، وهذا يعني بمدى اهتمام تلك الدول بعناصرها البشرية وبالعملية التدريبية والبرامج التدريبية المقدمة وذلك لأجل

تحسين أدائهم الوظيفي والعمل على تحسين أساليب العمل للسعي نحو تحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين الانتاجية والتي تؤدي بالطبع إلى تحسين الخدمات المقدمة في المنظمة (Nda & Fard, 2013).

- تصميم الوظائف: يعد إعادة التصميم الوظيفي من إحدى مهام الموارد البشرية الذي بدأ يأخذ موقعا هاما داخل المنظمة التي تتمكن من خلالها مواءمة العاملين ووضعهم بالمكان الملائم لكونها تعيش داخل بيئة مليئة بالتغييرات واختلاف مواردها البشرية من حيث متطلباتها وميولها ومهاراتها، لذا فإن معظم المنظمات تفر على إعادة تصميم مهامها بشكل جيد وذلك لكونه يؤدي لزيادة كفاءة أداء العاملين في المنظمة (Tumipa & Rooky, 2018).

- استراتيجية التطور الوظيفي: يعتبر المورد البشري من أبرز مكونات المنظمة لاعتبار أساس المنظمة ومحرك كافة الأعمال والأنشطة فيها ومصدرا هاما لتحقيق التميز وخاصة عندما يتميز بمهارات وقدرات تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليه، ومن أجل ما تشهده بيئة الأعمال داخل المنظمة من تسارع وتنافسية مع المنظمة الأخرى لا بد من إعادة النظر في قدرات الموارد البشرية سواء القدرات المعرفية أو المهارية والعمل على تطويرها بما يتلاءم والتطور الهائل الذي يشهده العصر الحالي (Richman, 2015).

لذا فقد تلجأ المنظمات إلى مساعدة العاملين من أجل تعيين ميولهم المهنية ورغباتهم والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم بقدراتهم ومهاراتهم وتطلعاتهم المستقبلية وذلك عن طريق التطوير الوظيفي الذي يعد من العمليات التي تؤدي لزيادة وعي وإدراك العاملين لميولهم ورغباتهم المهنية ونقاط القوة والضعف لديهم عن طريق ما تتيح المنظمة من معارف ومعلومات تتعلق بالفرص الوظيفية، فتوفير المعلومات أمام العاملين عن طبيعة المهام في المنظمة فسوف يساعدهم ذلك على تعيين غاياتهم المهنية والأنماط الملائمة من أجل تحقيق غاياتهم المرغوبة (Hedge & Ringer, 2017).

وضح بدر (2016) أن التطور الوظيفي عبارة عن استراتيجية تتبعها المنظمة في تخطيط الوظيفة بالتركيز على التوافق بين أهداف أفرادها من جهة، وبين وظائف النمو الوظيفي من جهة أخرى بما يناسب التغييرات التي تطرأ على العالم.

- النظم والإجراءات: عبارة عن النظام المتبع داخل المنظمة في إدارة الموارد البشرية لتطوير المهارات العقلية والفنية لموظفيها، والخطوات التي تتبعها لحث موظفيها على الابتكار.

فالمنظمات التي تعمل بشكل فعال في بناء سياسات استراتيجياتها وتطوير المهارات العقلية لدى العاملين فيها، بحيث تمتلك القدرة على التعلم الذي يحفز من الابتكار والإبداع، فقد يهتم القادة فيها بمستوى عال في إدارة العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في تقديم أفضل الخدمات للمنظمة (بدر، 2016).

وترى الباحثة أنه يجب على المؤسسات التي تواجه العديد من المشاكل الإدارية أن تستخدم أفضل استراتيجيات التدريب والتطوير لتحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للعاملين في مؤسساتها ولتحقيق أداء أفضل للعاملين في منشأتها.

### مراحل تنفيذ التدوير الإداري

أولاً: مرحلة الإجراءات الأولية وتتمثل هذه الإجراءات في التقييم المستمر لمعرفة من هم بحاجة إلى تدريب وما هو نوع التدريب، وتحديد المواقع التي فيها ضعف، ومن ثم شرح آلية العمل الجديد، ولماذا تم اختيارهم (المدرع، 2014).

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي، وتتمثل في التحدث مع المرؤوسين في أمور العمل، ومعرفة المشاكل التي تواجههم، والعمل على خلق جو من الراحة، لضمان نجاح سياسة التدوير (بدر، 2016).

ثالثاً: مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار، وتتمثل في مراجعة معدل الأداء للموظفين، وبناء قاعدة بيانات عنهم، لتحديد أوجه الضعف والقوة لديهم، والتحدث مع الموظف عن سبب اختياره وما المطلوب والمتوقع منه (عراوي، 2016).

يرى برزوق (2021) أن التدوير الوظيفي لا ينفذ بصورة عشوائية؛ وإنما من خلال خطة إدارية مدروسة مسبقاً، مما يساعد في وصول مديري المدارس المدورين وظيفياً إلى المستوى المطلوب أدائياً والنهوض بالمدرسة.

### أنواع التدوير الإداري

تعددت آراء الباحثين حول أنواع التدوير الإداري فإنه يعتمد على نوعين كما وضحهما (Alquraan,2011) أولاً: التدوير الإداري الذي يهدف إلى تجديد وتطوير الموظفين من خلال منحهم الفرصة لاكتساب عدد من الكفاءات الإدارية والمهارات الجديدة، وخلال فترة التدوير لا يُتوقع من الموظفين أن يؤديوا واجباتهم بالتفصيل وبصورة مثالية بل أن ينموا.

ثانياً: التدوير الإداري الذي يسعى إلى الإثراء الوظيفي، ويكون بين المستويات المختلفة، وهذا يعني إتاحة الفرصة للموظفين للاستفادة من مهاراتهم الحالية في بيئات مختلفة، أي بين مستويات مختلفة.

ووضح كل من (القحطاني، 2011) و (عزام، 2013) و (المدرع، 2014) بأنه هناك عدة أنواع من التدوير الوظيفي نلخصها كما يلي :

- التدوير في بداية المسار الوظيفي يتم خلال السنة الأولى من تعيين الموظف، ويهدف إلى تمهير الفرد للتأقلم مع بيئة العمل وتعريفه على الأقسام المختلفة داخل المنظمة. كما يسعى إلى تزويد الموظف بمهارات متنوعة وأساسية بشكل سريع لدعمه في أداء مهامه بكفاءة.
- التدوير في مراحل المسار الوظيفي يتم تنفيذه خلال المراحل المختلفة من المسار المهني للفرد بهدف زيادة مرونة ذلك المسار وتعزيز خبرات الموظف. أما التدوير الرأسي، فيشير إلى انتقال الموظف من

وظيفته الحالية لتولي مهام جديدة يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف. يؤدي هذا النوع من التدوير إلى تحسين المزايا المالية وزيادة السلطة، إضافة إلى رفع مستوى الأهمية الوظيفية للموظف.

- التدوير الأفقي يعني انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى أداء مهام أخرى مشابهة يقوم بها موظف في نفس المستوى الوظيفي. قد لا يترتب على هذا الانتقال تغيير في المزايا المالية، لكنه قد يضيف للموظف مزيدًا من السلطة أو يعزز من أهمية دوره الوظيفي.

- التدوير بين مديري الإدارات: يتم ذلك من خلال نقل مديري الإدارات لتولي إدارة أقسام أخرى تختلف عن تلك التي يعملون بها حالياً.

- التدوير السريع والمختصر: يتم نقل الموظفين الجدد بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة خلال فترة لا تزيد عن عام واحد، بهدف تزويدهم بمعرفة ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة داخل المنظمة.

- التدوير الطويل والبطيء يشير إلى عملية نقل الموظفين بين مجموعة متنوعة من الوظائف داخل المنظمة على مدار حياتهم المهنية بأكملها. يتم تخصيص فترة زمنية مناسبة لكل وظيفة، بما يتماشى مع طبيعتها ومتطلباتها ومهامها. يهدف هذا النهج إلى تطوير مهارات الموظفين، توسيع خبراتهم، وتحفيزهم بعيدًا عن الشعور بالملل أو الرتابة، مما يسهم أيضًا في الحد من الفساد الإداري وغيره من المشكلات المحتملة.

وترى الباحثة أن تنوع التدوير الإداري ضروري للقيام بالأعمال المطلوبة داخل المؤسسة من أجل إدارة المواقع المختلفة وتطويرها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

### نماذج وتجارب عربية وعالمية في التدوير الإداري

تجربة اليمن: في سنة (2009) أصدرت اليمن قانون التدوير الإداري رقم (31)، والذي نص على إجراء تدوير وظيفي شامل لجميع الموظفين كل اربع سنوات دون إستثناء , ويهدف هذا التدوير إلى تنويع الخبرات

لدى الموظفين من خلال تغيير مواقعهم , بما يتفق وينسجم مع أهداف التدوير وطبيعة النشاط الوظيفي , ويسهم في تنمية المهارات والقدرات اللازمة للوظائف جديدة (زكي، 2010).

**تجربة المملكة العربية السعودية:** قام بهذه التجربة معهد الإدارة العامة، التي بدأت في أواخر الثمانينات وما زالت مستمرة، حيث تبنت الإدارة أسلوب التدوير الوظيفي وتطبيقه على مديري إدارات المعهد، وبعضاً من الوظائف الإدارية وكذلك الفنية، وشمل ذلك إتاحة الفرصة لبعض الموظفين لتولي مسؤوليات قيادية لأول مرة، فيما انتقل البعض الآخر من الموظفين لتولي مهام إدارية جديدة، وكانت التجربة ناجحة للمعهد كمؤسسة تعليمية إبداعية، وأيضاً بالنسبة إلى الموارد البشرية المؤهلة، فقد برز كثير من القيادات الإدارية وخاصة الشابة التي أسهمت في تحسين مستوى أداء إدارات وبرامج المعهد، وساعدتهم لكي يحتلوا مراكز قيادية فاعلة داخل معهد الإدارة (العتيبي م.، 2011)

**تجربة اليابان:** تعتبر من أبرز النجاحات في اليابان , كان مجال النمو الاقتصادي والصناعي، وذلك مطلع الستينيات، حيث تعد اليابان من الدول المعروفة في ممارسة التدوير الوظيفي، وهو تقنية إدارية حديثة توفر الفرص المتساوية للموظفين وتكشف عن مواهبهم وقدراتهم الكامنة ، كما أنها تقضي على الروتين المتكرر في الأعمال، كما أنها أعطت أهمية للعناصر البشرية وعملت على الاستفادة من مهاراتهم، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموظفين في الوظائف الفنية والإدارية، والإشرافية، والقيادية، وكذلك إيمانهم بالإبداع والتطوير من خلال التدوير الإداري (زكي، 2010).

**تجربة الهند :** تعد الهند من الدول التي قدمت تجربة واضحة في مجال التدوير الإداري، حيث ركزت على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف والمناصب الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية، وسعت من خلال ذلك إلى تطوير المهارات الفنية للعاملين، وذلك عبر إنشاء معاهد تدريب صناعي متخصصة تهدف إلى تنمية المهارات وتطوير القدرات بما يتناسب مع متطلبات العمل. كما حرصت التجربة الهندية على تعزيز مفهوم التدوير الإداري كبديل عن التخصص الجامد , بما يدعم ثقافة العمل الجماعي

ويعزز الإنتاجية , وقد طبقت هذه التجربة بنجاح في شركة الإلكترونيات الهندية , حيث أعتبرت نموذجاً متميزاً يحتذى به في مجال التدوير الإداري (العتيبي م.، 2011).

**تجربة فلسطين:** تم تطبيق أسلوب التدوير الإداري على مديري المدارس الحكومية، عندما أقرت وزارة التربية والتعليم في فلسطين تطبيقه، بقرار من وزير التربية الدكتور صبري صيدم ونظراً لأهمية ما يقدمه هذا الأسلوب في تحقيق الميزة التنافسية بين المديرين، من خلال تحقيقهم للنجاح في مدارس تعليمية متعددة ونقل خبراتهم وتقديم أفضل ما لديهم من تجارب سابقة (أبو هولي، 2017).

وترى الباحثة إن مبدأ تكافؤ الفرص يعزز روح المنافسة الشريفة بين الموظفين، بغض النظر عن مناصبهم، من أجل تقديم الأفضل، والارتقاء في المراتب والتدرج في السلم الوظيفي والانتقال من وظيفة إلى أخرى، وشغل مختلف المناصب العلمية والقيادية.

### معوقات التدوير الإداري

أوضحت الدراسات أن قبول الإدارة العليا للتغيير يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مستوى استعداد المديرين في المراتب المتوسطة والمنخفضة عند تنفيذ هذا التوجه، مع ضمان قناعتهم بأهمية التغيير. وتبرز العديد من العوائق التي تقف في وجه التغيير، والتي غالباً ما تكون مرتبطة بالاستعداد النفسي لقبول التحول التنظيمي. يمكن تصنيف هذه العوائق، لا سيما الإدارية منها، ضمن إطار الشعور بعدم الأمان والخوف من الآثار السلبية المحتملة على الأفراد. في الوقت ذاته، تُعد البيئات الديناميكية حافزاً للمؤسسات لتبني عمليات تغيير مستمر والتطوير في استراتيجياتها وهيكلها وثقافتها المهنية (Asfaw, 2018).

وأوضح الحياي في عام 2013 مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ التدوير الإداري داخل المؤسسات. تشمل هذه المعوقات زيادة عدد العاملين في المديرية، إلى جانب الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعرقل تطبيق هذا الأسلوب الإداري. كما تتضمن مقاومة العاملين للتغيير وضعف الوعي بأهمية التطوير، بالإضافة إلى نقص الموارد المادية والبشرية في إدارات التطوير. يُضاف إلى ذلك ضعف الحوافز المادية في المؤسسات

وعدم اختيار الإدارات بشكل مناسب. تبرز أيضًا الثقافة السلبية تجاه أساليب التطوير والتغيير، بما فيها التدوير الإداري، فضلاً عن عدم توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات تطبيق هذا الأسلوب نتيجة غياب تحديد واضح للمسار الإداري وعدم وجود توصيف وظيفي محدد للعاملين.

أوضح المحاميد (2020) أن من أبرز معوقات التدوير الإداري هو الوقت الطويل اللازم للتدريب والتطوير، بالإضافة إلى التكلفة المادية العالية. كما يمكن أن يسبب التدوير زيادة في توتر وقلق بعض الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم وكفاءتهم، خاصة إذا كان الموظف يشعر بالراحة والاستقرار في منصبه الحالي. ومن الجدير بالذكر أن التدوير الإداري ليس حلاً لجميع المشكلات التي تواجه المؤسسة، حيث قد يتسبب في إحباط أو غضب بعض متلقي الخدمة نتيجة الأخطاء التي يرتكبها الموظفون، لا سيما إذا لم يتلقوا التدريب اللازم بشكل كاف، كما يمكن أن يؤدي تطبيق التدوير إلى وجود تفاوت في المهارات والخبرات بين رؤساء الأقسام، مما يقلل من فاعلية هذا الأسلوب. وعلى غرار الاستراتيجيات الإدارية الأخرى، قد يعاني التدوير الإداري من عقبات تحد من نجاحه، مثلما أشار فلاتة (1432هـ) إلى افتقار بعض القادة للخبرات الضرورية التي تتكون عبر الممارسة المستمرة والتفاعل طويل الأمد مع العاملين. إضافة إلى ذلك، يُلاحظ ضعف التواصل الإنساني الفعّال بين القيادة والعاملين نتيجة قلة الوقت المتاح لتكوين العلاقات الشخصية. وقد يؤدي في بعض الحالات إلى تحميل الوحدات الإدارية تبعات ضعف أداء الموظفين الذين يفقدون إلى الكفاءة المطلوبة.

كما أشار الفحطاني (2011) إلى بعض معوقات التدوير الإداري منها التأثير على مبدأ التخصص في العمل، وتقليل إتقان العاملين لمهارات محددة التي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمنظمات.

وأشار الصعب (2018) إلى بعض المعوقات المتوقعة من جراء تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي والتي تتمثل في: التفريط في موظف يتقن عمله بكفاءة عالية والتميز والخبرة في مجال وظيفته الحالية، و صعوبة تأقلم الموظف مع البيئة التي انتقل إليها، وصعوبة تكوين علاقات متميزة مع من حوله من زملائه وانخفاض

إنتاجية بعض العاملين في بعض الأحيان نتيجة نقلهم لوظيفة أقل مكانة، وعدم الاستقرار الوظيفي مما قد يسبب الضجر لدى بعض العاملين.

و ترى الباحثة أن معوقات التدوير الإداري تتلخص في العديد من الأمور المتعلقة بالموظف نفسه كالخوف من التكيف مع الوظيفة الجديدة وانخفاض انتاجيته وفقدانه لبعض المهارات، ومعوقات تتعلق بالمؤسسة كزيادة التكاليف المالية بسبب التدريب والتأهيل وفقدان بعض الخبرات المتخصصة في أقسام معينة.

وتلخص الباحثة إلى أن التدوير الإداري ليس عملية عشوائية، بل يتطلب تخطيطاً مدروساً ومراحل منظمة بشكل منطقي، وأن تطبيق التدوير الإداري في المناصب الإدارية بالطريقة الصحيحة لضمان تحقيق الأهداف التربوية المرجوة من هذا المنهج الإداري سيساعد على تحقيق الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

#### الفرق بين نقل الموظفين وأسلوب التدوير الإداري

النقل يشير إلى انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تحمل نفس المستوى الوظيفي من حيث المركز والمسؤوليات والراتب. وفي بعض الأحيان، يكون النقل ضرورة لمتطلبات العمل. أما في الحياة العملية، فقد يكون النقل إلى وظيفة بمستوى أقل من حيث الراتب والمسؤوليات، وهو ما يسمى تخفيضاً في العمل، وليس ترقية، لأنه لا يصاحبه أي زيادة في الأجر أو تحمل مسؤوليات إضافية (الموسوي، 2008). حيث أشار كل من نوري وكورتل (2011) بأن أنواع النقل هي:

1. النقل الإنتاجي: وهدفه انتقال الفائض من رؤساء الأقسام أو العاملين من قسم إلى آخر هو يحتاج إليه، وذلك يكون بدلا من تعيين أفراد جدد، ويتقادم هذا النوع من النقل إنهاء خدمات العاملين.
2. النقل الشخصي: يشمل هذا النوع من النقل الحالات التي تخص الفرد نفسه، مثل عدم قدرته على الاستمرار في وظيفته الحالية نتيجة لخطأ في التعيين منذ البداية، أو لعدم امتلاكه القدرة الكافية لأداء المهام المطلوبة. كما قد يكون ذلك لأسباب شخصية أخرى، مثل حدوث توتر في العلاقة مع زملاء العمل أو لرغبة الموظف في أن يكون أقرب إلى مكان سكنه.

3. النقل التدريبي يُقصد به عملية تنقل الفرد من مكان إلى آخر بهدف توسيع مداركه وإثراء خبراته. يتم هذا النوع من التنقل بشكل دوري ويعتبر من أساليب تدريب الإداريين ضمن إطار التدوير الإداري.

4. النقل التناوبي: يعتمد على تقسيم العمل إلى مناوبات زمنية مثل الفترة الصباحية والمسائية، بما يتماشى مع متطلبات وظروف العمل..

5. النقل المؤقت أو النقل الدائم: يتمثل النقل المؤقت في نقل الأفراد لفترة وجيزة لا تتعدى أسبوعًا، بهدف التعامل مع ظرف طارئ داخل المؤسسة، ثم يعود الفرد بعد ذلك إلى موقع عمله الأصلي. أما النقل الدائم فيشير إلى انتقال الفرد بشكل نهائي دون عودة إلى وظيفته السابقة.

والتدوير الإداري هو نهج إداري منظم ومستمر يسعى إلى تعزيز خبرات الموظفين وتحسين قدراتهم وتنميتها، مما يسهم في زيادة كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة. ويُعتبر التدوير الإداري جزءًا من عملية النقل، ويتم تنفيذه بطريقتين رئيسيتين: الأولى هي النقل العمودي (الترقية)، حيث يتم تصعيد الموظف إلى مستويات أعلى من المسؤولية والصلاحيات، أما التدوير الوظيفي، فهو أيضًا أسلوب إداري مخطط ومستمر يهدف إلى تحسين خبرات العاملين وتطوير مهاراتهم تعزيزًا لإنتاجية المؤسسة. يُعد هذا الأسلوب، هو الآخر، جزءًا من النقل ويُطبَّق عبر اتجاهين: الأول هو النقل العمودي (الترقية) الذي يرفع من مستوى الموظف ومسؤولياته، والثاني هو النقل الأفقي (التدويري) الذي يركز على تنقل الموظف بين مواقع إدارية بنفس المستوى ونفس الأجر لتعزيز اكتساب المعرفة المتنوعة (نوري و كورتل، 2011).

وتشير الباحثة أن النقل أعم وأشمل ويُستخدم كأداة قانونية وفورية في الإتجاهين كالاتي: أولاً: النقل الأفقي وهو النقل من نفس مستوى المسؤولية أو الأجر. ثانياً: تخفيض العمل وهو نقل ليس من نفس مستوى المسؤولية أو الأجر.

## 2.2.1 مفهوم الكفاءة الادارية

عرفها الشمري والذبياني (2023) بأنها امتلاك مديرات مدارس التعليم العام للمهارات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية وفق الأنظمة واللوائح بالشكل المطلوب بوقتها المحدد بجودة عالية من خلال القدرة على الاتصال الفعال وصناعة القرار وحل المشكلات وتيسير الإمكانيات من الموارد المتاحة فيما يخدم تحقيق أهداف الإدارة التعليمية ويحقق التنافسية.

كما عرفها الكندي و الجرايدة ( 2023) بأنها قدرة مديري المدارس ونوابهم على القيام بوظائفهم الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار واتصال وتقويم بشكل يحقق الأهداف بفعالية وبأقل وقت وجهد.

وعرفها جودة(2018) بأنها أداء الأعمال المكلف بها الفرد بطريقة صحيحة ومتقنة ارتكازا على السمات والمهارات الايجابية التي يتمتع بها الفرد.

بينما عرفها دراوشة (2017) بأنها تمثل المقدرة على امتلاك العامل للمعارف والمهارات والعلوم النظرية والتطبيقية وامتلاكه إمكانية تطبيقها بحيث تمكن العامل من التميز والإبداع في عمله من خلال استثمارها بشكل يحقق الجودة والإتقان في منظمته.

وبناء على ما سبق من تعريفات ترى الباحثة أن الكفاءة الإدارية هي امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين للمهارات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية وفق الأنظمة واللوائح بالشكل المطلوب بوقتها المحدد بجودة عالية، ويتبين مستوى الكفاءة الإدارية لمديري من خلال استجابات المديرين والمعلمين على أداة الدراسة.

### أهمية الكفاءة الإدارية

تعد الكفاءة الإدارية من العوامل الجوهرية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق اهدافها ,إذ تمكن المديرين من تحويل الموارد المتاحة إلى انجازات ملموسة بكفاءة وفعالية، مع تقليل الهدر في الوقت والتكلفة (Dietrich, 2003).

كما تؤدي الكفاءة الإدارية دوراً محورياً في تحسين جودة القرارات الإدارية، من خلال الاعتماد على البيانات والتحليلات الدقيقة لها مما يقلل من المخاطر التنظيمية والإدارية (Ragel & Ragel, 2017).

وتساعد الكفاءة الإدارية في تحسين واستغلال الموارد المادية والبشرية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تبني المرونة والابتكار في مواجهة التغييرات (Bautista, Perez, Balute, & Gonzales, 2017).

كما تسهم في ضمان استمرارية المؤسسة وتكيفها مع المتغيرات، الأمر الذي سوف يعزز من قدرتها على البقاء والنمو في بيئة عمل متغيرة (Kask, 2015).

وبالإضافة لذلك فإن المدير الكفء قادر على تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم وإنتاجيتهم، عبر تبني أساليب قيادية فعالة (Asfaw, 2018).

وبناء على ما تقدم يجدر بنا الإشارة أنه يجب التركيز على الكفاءة الإدارية كعامل جوهري لنجاح المؤسسات، وربطها بجودة القرارات، واستغلال الموارد لمواجهة التغييرات، وضمان الإستمرارية، وهذا يعطي شمولية وعمق في التناول.

### أهداف الكفاءة الإدارية

في عصرنا الحالي، تركز الإدارة بشكل كبير على دعم العاملين في اكتساب المهارات والخبرات والمعرفة الضرورية لتطوير خطط واضحة لمسارهم الوظيفي والسعي نحو النمو والارتقاء فيه. هذا النهج يسهم في تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية والمهنية، حيث يشمل ذلك تقديم التدريب اللازم لهم، تزويدهم بالمعلومات المهمة، ومساعدتهم على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم. علاوة على ذلك، يتم العمل على تحقيق توافق بين طموحات العاملين وأهداف المؤسسة لتعزيز التكامل والنجاح المشترك (مرسي، 2010).

تعتبر الإدارة والقيادة من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها كافة النشاطات في المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة. ومع ازدياد عدد هذه المؤسسات وتوسعها من حيث الحجم وتشعب أعمالها وتعدد علاقاتها

الداخلية، إلى جانب تأثيرها المتزايد على البيئة الخارجية من جوانب سياسية واقتصادية واجتماعية، تظهر الحاجة الملحة لإحداث التغيير والتطوير لمواكبة هذه المتغيرات وتحقيق الأهداف المنشودة (الحري م، 2012).

و تتضح أهداف الكفاءة الإدارية في تحديد مستوى الأداء للرؤساء ومتابعة مستوى تحسنه و إيضاح جوانب القوة في الأداء لتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لتلافيها و الإشادة بالأداء المتميز للرؤساء، واستثمار ذلك لخدمة المؤسسة التعليمية والمجتمع وتقديم معلومات صحيحة عن الإمكانيات والكفاءات البشرية المتوفرة للاستفادة منها في تحقيق الأهداف واستنادا على ذلك فإن الوقوف على توافر الكفاءات الإدارية لدى مديري المدارس والسعي الى تحسينه قد يعطي فرصة أكبر الى الوقوف على جوانب القوة والتميز في الكفاءات الإدارية للمديرين واستثمارها في تطوير المنظومة التعليمية والتجديد في النظام التعليمي والسعي الى تحسين جودة العمل الإداري (الهويدي، 2013).

وتشير الباحثة أن الإدارة والقيادة تشكل محاور مهمة تركز عليها مختلف أنشطة المؤسسات وهذه الأمور تتطلب التغيير والتطوير، نظرا لتزايد عدد المؤسسات ونموها وحجمها وتعقد عملياتها وتنوع علاقاتها الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية من حيث المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

#### الكفاءات الإدارية اللازم توافرها لدى مدرء المدارس

تتنوع الكفاءات التي يجب أن يتحلّى بها المدرء، بين كفاءات قيادية، إنسانية، اجتماعية ومعرفية. إذ تُعد الكفاءة شرطاً أساسياً، يستلزم من المدرء التميّز في المهارات الإدارية. وقد قام العجمي (2010) بتصنيف هذه الكفاءات على النحو التالي:

- الكفاءات القيادية وتشمل مجموعة من المهارات الأساسية، مثل القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الجديدة، وإتقان إدارة الوقت بفعالية. إضافة إلى ذلك، تبرز كفاءة إدارة الاجتماعات وتنظيمها، والمهارة في إدارة المعلومات وصياغة التقارير الإدارية بشكل واضح ومؤثر. كما تتضمن التعامل المرن

مع المتغيرات والقدرة على التكيف معها، إلى جانب امتلاك رؤية قيادية استراتيجية تسهم في توجيه الفرق وتحقيق الأهداف.

- الكفاءات الإنسانية والاجتماعية تشمل عدة جوانب مهمة، منها كفاءة تنمية وتوجيه المرؤوسين، وكفاءة تقديم الدعم والمساندة، بالإضافة إلى كفاءة تحفيز وتشجيع العاملين. كما تتضمن كفاءة في التواصل، وتفويض السلطة بطريقة فعّالة، والإقناع ومهارات التفاوض. تشمل هذه الكفاءات أيضًا مهارة الاستماع الجيد، والقدرة على بناء فرق عمل متعاونة وفعّالة، وتشكيل مهام المرؤوسين بشكل ملائم. وأخيرًا، تبرز كفاءة إقامة علاقات عامة ناجحة كجزء أساسي من هذه المجموعة.

- الكفاءات المعرفية وتتمثل بالقدرة على التخطيط والتنبؤ واستشراف المستقبل وصناعة القرارات وفرض الاحتمالات والرؤية المستقبلية وتحليل القوى المنافسة وكفاءة إدارة المعرفة.

كما يظهر الشمري والذبياني (2023) أن الإدارة الناجحة للمؤسسات التعليمية تتطلب أن يعمل مدير المدرسة على توافر جميع الكفاءات الإدارية بمستويات جيدة لديها ويعمل على تطويرها حيث أنها تكاملية فيما بينها، وتستطيع أن تكتسب الكثير من الكفاءات وتعمل على تحسينها من خلال التدريب المهني اللازم والمستمر والاستفادة من خبرات المديرين في الميدان التعليمي وأيضًا عن طريق البحث والاطلاع والتعلم الذاتي، حيث أن وجود مدير مدرسة بكفاءات عالية يحفز

المرؤوسين من العاملين في المدرسة على تحسين ممارساتهم وكفاءاتهم الإدارية والعملية داخل المدرسة وبالتالي من الممكن أن يسير ذلك نحو منحى إيجابي في تقدم مستوى المدرسة فضلًا عن قلة الصعوبات والعقبات التي تواجه المدرسة نظرًا لحسن ادارتها والقدرة على توجيه سير العمل بها.

وترى الباحثة أنه من الضروري أن يتمتع مدير المدرسة بكفاءات إدارية عالية من أجل تطوير الإدارة والنهوض بالمدرسة وتحفيز العاملين على التطور والتجديد في العملية التعليمية.

## العوامل التي تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية

وضحها المحاميد (2020) أن أهم العوامل التي تساهم في تحسين الكفاءة الإدارية وهي كالتالي:

- العوامل الشخصية تتضمن توجهات الموظف ومشاعره، ومدى اطلاعه على التراث الثقافي للمجتمع، بالإضافة إلى قابليته للتطوير والتكيف مع التغيير والتجديد.
  - العوامل المهنية تتضمن تجهيز الموظف وتوفير التدريب اللازم له، بالإضافة إلى تنظيم ورش عمل ومناقشات متخصصة، مع التركيز على متابعة سير العمل وتحسينه بشكل مستمر.
  - العوامل النوعية تشمل على الكيان الاجتماعي للمؤسسة ومكانتها في المجتمع، بالإضافة إلى وضوح الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. كما تشمل التحكم في ديناميكيات الجماعة داخل القسم وتحقيق توازن بين الحلول الفردية والحلول الجماعية للمشكلات.
  - العوامل البيئية تشمل الحرية الممنوحة للإداري في أداء مهامه، إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة. كما تسهم في تحسين جودة العمل والارتقاء به إلى مستويات أعلى.
- كما وضع الشامي والسني (2017) أن تحسين الكفاءة الإدارية ليس مجرد تجويد العمل والأداء ولكنه في الأساس أداء الأعمال الصحيحة بأسلوب صحيح وبكفاءة وفاعلية، وتشير عدة دراسات إلى أنه لا يوجد تصنيف موحد للعوامل فقد اختلف الباحثون في طريقة تصنيفها، فمنهم من صنفها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كالخبير الإداري (جودسون) ومنهم من صنفها إلى مجموعة العوامل الفنية ومجموعة العوامل الإنسانية ومنهم من ذكر أنها مباشرة وغير مباشرة لكن خبراء مكتب العمل الدولي قاموا في محاوله رائدة لهم بتجميع هذا العوامل في ثلاثة مجاميع هي مجموعة العوامل العامة، ومجموعة العوامل الفنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل البشرية.

وتشير الباحثة أن إهمال الكفاءات أو عدم تطويرها أو تحفيزها أو عدم إشراكها في إدارة وتشغيل المنظمة أو عدم تزويدها بالعناصر التي يمكن أن تساعد في تحسين الكفاءة يمكن أن يؤدي إلى خسائر يمكن أن تضعف المؤسسات التربوية وتؤدي إلى فقدان الكفاءات.

### خصائص الكفاءة الادارية

أشار كلا من الزهرة (2013) والأمين (2013) إلى خصائص الكفاءة الادارية التالية:

- لها هدف محدد: أي إن الكفاءات تهدف إلى تحقيق هدف محدد، من خلال استخدام أنواع مختلفة من المعرفة لتحقيق هذا الهدف بشكل كامل.
  - مكتسبة: أي أن الكفاءة ليست فطرية، بل مكتسبة من خلال التدريب الهادف.
  - مدركة: حيث إن الكفاءة غير المعترف بها لا يمكن أن تفيد المؤسسة، يساعد الاعتراف بها من قبل أصحاب الكفاءة في الحفاظ على الكفاءة والاستفادة منها وتطويرها.
  - عاملة ديناميكياً : يعني ذلك أن تحقيق الكفاءة يعتمد على التفاعل بين مكوناتها المختلفة.
  - مفهوم مجرد: وبعبارة أخرى، لا يمكن رؤيته أو لمسه، ولكن يتم ملاحظته من خلال نتائج النشاط وتحليله والوسائل التي يتم بها تحقيق النتائج.
  - متقدمة: عدم استخدامها يؤدي إلى التقادم وستتلاشى إذا لم يُسمح للأفراد الذين هم مصدرها بإظهارها.
- وترى الباحثة أن للكفاءة الإدارية خصائص ذات أهمية كبيرة في جميع جوانب الحياة وخاصة الجانب العملي فنحن نحتاج للكفاءة لإنتاج المنتجات وإخراج الخدمات بكافة الجوانب والمعايير الكفاء التي تساعد على تميزها.

## مجالات الكفاءة الإدارية

أجمعت العديد من الدراسات السابقة أن هناك مجالات عديدة للكفاءة الإدارية ومنها :

المجال الأول: الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد البشرية: تعد إدارة الموارد البشرية من أهم القضايا والمواضيع التي تسعى الكفاءات الإدارية إلى الوصول إليها وتحقيقها وتفعيلها بطريقة ملائمة لتطورات العصر الرقمية، وتؤدي انعكاسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي إلى التزام العاملين وانضباطهم عن طريق زيادة الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف داخل بيئة العمل وخارجها من المجتمع المحلي المحيط وجميع الأطراف الذين لهم صلة بالمنظومة التربوية، وسعيهم إلى تحقيق النتائج المتوقعة، والعمل بروح الفريق الواحد والتركيز على التشاركية في كل الاتجاهات المتبعة مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والارتباط والمساءلة والمحاسبة، وزيادة الثقة المتبادلة، والتعاون، وتحقيق الجودة في الإنتاجية، وتكوين الاتجاهات الإيجابية، مما ينعكس إيجابياً على عمليات الأداء والإنتاجية بشكل عام وتحقيق المتطلبات الشخصية والوظيفية (المطيري، 2016).

المجال الثاني: الكفاءة الإدارية في إدارة الوقت: يعتبر تعزيز كفاءة القيادات التربوية عاملاً رئيسياً في تحسين إدارة الوقت بشكل فعال، مما ينعكس على تطوير أساليب الابتكار في بيئة العمل، وإيجاد حلول للتحديات التي يواجهها الطلاب، إلى جانب إتقان المهارات الإدارية الأخرى. كما يشمل ذلك توظيف تقنيات الحاسب الآلي والإنترنت لدعم العملية التعليمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية (Kask, 2015).

في مجال الإدارة المدرسية، تساهم في معالجة أوجه القصور في الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة التي تمتلك القدرة على تنظيم العمل وتطويره. كما تُعنى بمواكبة التطورات التقنية المتعلقة بأساليب العمل وإجراء التعديلات اللازمة على المهارات وقدرات الأفراد. ويظهر تأثيرها جلياً على المدرسة والمدير والقادة والتلاميذ (Gray, 2016).

المجال الثالث يتناول الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يشير إلى توسع نطاق مسؤوليات الإدارة التربوية وتبنيها أدواراً جديدة تتطلب اكتساب مهارات أكثر تعقيداً. تهدف هذه الكفاءات إلى

مواجهة التحديات الإدارية، تحسين الأداء المدرسي، وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة التعليمية. فالإدارة التربوية تمثل العنصر الأساسي في دفع عجلة التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى دورها كمعيار رئيسي يقيس كفاءة وفاعلية المؤسسة التعليمية. من هذا المنطلق، أصبح من الضروري توفير كفايات متقدمة في الإدارة التربوية لتحقيق جودة التعليم المدرسي (الخواجا، 2017).

المجال الرابع: الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد المادية والمستلزمات: الاستخدام الأمثل للموارد المادية من أجل تحقيق التكامل والتناسق بين الجهود الإدارية للإسهام في تأدية العملية الإدارية بكفاءة عالية وبوقت وجهد قليل (العنزي، الحلواني، و محمد، 2025).

وترى الباحثة أن مجالات الكفاءة الإدارية واسعة ومتعددة فهي تؤدي دور حاسم في القيادة وتحسين المهارات فكل مجال يحمل مسؤولية محددة تسهم في تطوير ونجاح المدير في إدارة مؤسسته .

### مؤشرات قياس الكفاءة الإدارية

يشير أبو صبحة (2014) إلى المؤشرات التي تم استخدامها لقياس الكفاءة الإدارية:

أولاً: المؤشرات المباشرة: وهي مؤشرات تقيس عمل المنظمة من خلال مقارنة المخرجات والمدخلات خلال فترة زمنية محددة، وتشمل مقاييس الكفاءة الكلية والجزئية والنوعية.

ثانياً: المؤشرات غير المباشرة: وهي طريقة أفضل لقياس الكفاءة وتقيس مدى رغبة الموظفين في العمل وتحديد مدى رضا الموظفين ومعنوياتهم، واستقصاء وتحليل الإمكانيات الاستثمارية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

كما وضع الخطيب(2013) أن الكفاءة الإدارية على صلة وثيقة بمستوى الأداء؛ فمعدل الكفاءة كصفة للمدير ترتبط بالضرورة بنجاحه في أداء المهام المكلف بها، وإضافة إلى ذلك فالكفاءة بصفاتها فكرة إدارية لها مفهوم مستقل من حيث ارتباطها بالمدير أيضا ، إذ يتم قياس درجة الكفاءة من خلال مستوى الأداء الكائن وبين مستوى الأداء الذي يجب أن يكون.

وترى الباحثة أن في مجتمع الدراسة هناك حاجة ماسة لأنواع جديدة من المسؤولين ورؤساء الإدارات الذين يستطيعون رفع مستوى أهداف الإدارات ووضع استراتيجيات جديدة تهدف إلى التجديد والتطوير، لذلك يجب أن تبحث الإدارة العامة عن طرق وعوامل لرفع مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الإدارات المختلفة.

### علاقة التدوير الإداري بمستوى الكفاءة الإدارية

يعد التدوير الإداري من أهم الاستراتيجيات الحديثة المستخدمة في المؤسسات التعليمية لتطوير كفاءات الموظفين وزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال تدريبهم وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة ومتنوعة.

لذلك يعتبر التدوير الإداري من أقوى المحفزات للكفاءة البشرية على ممارسة أدوار الإشراف والإدارة والقيادة وإظهار الإبداع والقدرة على إدارة المواقف والمهام المختلفة، كما يعتبر نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي أو التنظيمي، ولضمان قبول الموظفين وتجنب مقاومة التغيير والتدوير الإداري من قبل بعض العاملين، وتحقيق أهداف المدرسة، يتم توفير التدريب على المهارات والكفاءات الإدارية الجديدة لتهيئة الموظفين لأهمية وضرورة التدوير الإداري وإقناعهم، وبالتالي تهيئة القوى العاملة وتحقيق الفوائد للموظفين والمؤسسة (الوادي، 2012).

كما توفر خطط التدوير الإداري حافزاً للكفاءة والموهبة لتولي الأدوار الإشرافية والقيادية فهو يعزز مبدأ المنافسة العادلة من خلال إبراز كفاءاتهم والمساعدة على تنويع مهاراتهم، ونظراً للدور المهم الذي يلعبه التدوير الإداري في زيادة كفاءة الموارد البشرية واكتشاف قدراتهم، يمكن للتدوير الإداري أن يساعد المؤسسات على اختيار الأشخاص المناسبين للوظيفة وزيادة المرونة في نقل الموظفين إلى مواقع ووظائف متعددة، ليكونوا قادرين على الاعتماد على البرامج إذا واجهوا أي مشاكل في المستقبل أو في المستقبل القريب مثل:

الاستقالة أو التغيب عن العمل، أو ضغط العمل في إحدى الإدارات، أو وجود وظيفة شاغرة في إحدى المناصب، كما أن ممارسات التدوير الإداري في المؤسسات التعليمية جاءت مرتفعة بالنسبة لمستوى الكفاءة الإدارية حيث جاء محور الكفاءة الوظيفية بالمرتبة الأولى يليه محور الكفاءة التنظيمية وأخيراً جاء محور الكفاءة الشخصية، كما وجد أن تأثير التدوير الإداري على الكفاءة الإدارية يؤثر على جميع محاور الكفاءة

الإدارية، وبمقارنة نسبة تأثير التدوير الإداري على محاور الكفاءة الإدارية تبين أن تأثير التدوير هو الأكبر على محور الكفاءة الشخصية، يليه محور الكفاءة الوظيفية وأخيراً محور الكفاءة التنظيمية (الرياحي، 2022). وأشار محاميد (2020) على أن تنمية الكفاءات الإدارية والبشرية تركز على ضرورة تطبيق أبعاد التدوير الإداري بالشكل المناسب وذلك لإنجاح أسلوب التدوير الإداري داخل المؤسسة وتكمن هذه الأبعاد بالتدريب وتنمية الكفاءات والتصميم الوظيفي واستراتيجية التدوير الوظيفي والنظام والإجراءات المتبعة.

وأشار بدر (2016) أن التدريب المتميز يؤدي إلى تحويل الكادر البشري داخل أي مؤسسة إلى أفراد منتجين للمؤسسة، يعملون على تحقيق الأهداف وتقديم الخدمات التي تحسن من أدائه وتزيد من كفاءته الإدارية خلال فترة التدريب المحددة، مع الاهتمام بالعمل على العاملين وتطويرهم فالمؤسسة هي الإنسان بالإضافة إلى إيجاد أثر واضح على أدائهم الوظيفي وتطوير خبراتهم الوظيفية المطلوبة لأداء العمل وتقديم الأفضل، وهي قوة رئيسية تحكم الحياة العملية للإنسان، كما أن عملية التدريب وسيلة فعالة لتحسين كفاءة الأفراد داخل أي مؤسسة وزيادة اكتسابهم لمهارات وخبرات جديدة.

في حين أشار أبو صبحة (2014) أن التدوير الإداري يزيل الملل من الموظف الذي يمكث في وظيفة ما لسنوات طويلة، وبالإضافة إلى إحساسه بالأمان وعدم القلق على مستوى تقديره، فإنه يقضي على انعدام الدافعية وعدم الرغبة في التطوير والتجديد وفقدان الطموح، إن استمرار مثل هذا الموظف غير مجد لأنه يمارس وظيفته بطريقة آلية، والانتقال من وظيفة إلى أخرى هو الحل الأمثل له، كما بين في دراسته أن للتدوير الإداري دور في زيادة الكفاءة الإدارية للموظفين لأنه ساعد على تبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة وبناء علاقات جديدة بين الموظفين مما زاد من الإنتاجية وزودهم بالخبرات اللازمة .

كما يمكن للتدوير الإداري أن يساهم في تقليل عبء العمل كتدخل مفيد، وأن يحفز الموظفين ويزيد من إنتاجية وكفاءة الموظف الإدارية، ولكن يجب مراعاة جميع جوانب العمل والقسم والمهمة وعبء العمل (Moussavi, Zare, Mahdjoub, & Grunder, 2019).

وترى الباحثة أنه يبرز لنا مستوى الكفاءة الإدارية التي يمتلكها رؤساء الأقسام في الإدارة من خلال ممارستهم التي تعد مؤشراً على مستوى الكفاءة التي يمتلكونها من خلال قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم في فترة التدوير الإداري.

### 3.1 الدراسات السابقة

عرضت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة القريبة من موضوع دراستها، وقد صنفتها إلى دراسات متعلقة بالتدوير الإداري، ودراسات متعلقة بالكفاءة الادارية، وستتناولها موضحة الأهداف، المنهج، أدوات الدراسة، المجتمع والعينة وأهم النتائج، كما ستوضح أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة منها في هذه الدراسة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

#### أولاً: دراسات تناولت التدوير الاداري:

هدفت دراسة العتيبي والصائغ (2024) إلى استكشاف دور تدوير العمل في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعدين الإداريين في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لما له من ملاءمة لغايات الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 96 مساعداً إدارياً من تلك المدارس. أظهرت النتائج أن واقع تدوير العمل لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة جاء بدرجة مرتفعة. كما بينت وجود علاقة سلبية ضعيفة بين تدوير العمل والإنهاك العاطفي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين انخفاض مستوى الإنجاز الشخصي لدى المساعد الإداري.

هدفت دراسة ميرازي ونادرلو وموسوي (2024) إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على إرهاق المعلمين من خلال وساطة نموذج إدارة التعليم في مدينة زنجان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته مع أهداف البحث. تم جمع العينة بطريقة عشوائية حيث تكونت من (6786) معلماً، وتم جمع

البيانات باستخدام أداة الدراسة الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن لتدوير الوظائف تأثيراً كبيراً على الإرهاق الوظيفي للمعلمين، وأن نموذج إدارة التعليم يتوسط في تأثير دوران الوظائف على الإرهاق الوظيفي للمعلمين.

تهدف دراسة برزوق (2021) إلى التعرف على مستوى ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بالتميز من وجهة نظر الإداريين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث ضم مجتمع الدراسة جميع الإداريين في المديريات، والذين بلغ عددهم 310، بينما كانت العينة مكونة من 175 موظفاً وموظفة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في المديريات الشمالية، من وجهة نظر الإداريين، جاء بدرجة متوسطة. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط خطية موجبة دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس وعلاقته بإدارة التميز في مديريات التربية والتعليم.

هدفت دراسة حمارشة (2020) إلى التعرف على التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم. كما سعت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التدوير الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال أداتين نوعية وكمية، وهما: المقابلة والاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (20253) معلماً ومعلمة، وبلغ حجم العينة (380) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين التدوير الإداري والشفافية المهنية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية، كما لم توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في التدوير الإداري تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية. ومع ذلك، تم العثور على فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور. كما لم توجد فروق دالة إحصائياً في مجالات الاستبانة المحور الأول والثاني تعزى إلى متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، والفرع.

دراسة فرج والثبتي (2019) هدفت هذه الدراسة لتعرف على درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عدد أفراد العينة (142) قائدة تربوية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها في ان درجة التدوير الوظيفي من وجهة نظر القائدات بمدارس التعليم العام بمدينة الطائف، جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم بمدينة الطائف.

دراسة العلي والعمر (2018) استهدفت التعرف على التدوير الوظيفي ومدى تأثيره في الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، بالإضافة إلى فهم واقع تطبيق التدوير الوظيفي والعلاقة بينه وبين الحد من ظاهرة الفساد الإداري في مؤسسات القطاع الحكومي. تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (96) من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ومديرين للأقسام في مؤسسات وشركات القطاع الحكومي. أظهرت النتائج أن التدوير الوظيفي يعد من أهم الطرق لتحقيق التقدم والتطور في أداء الأفراد والمؤسسات، حيث يساهم في اكتساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة، وتطوير العمل وفهم المهام المختلفة للمؤسسة. كما أنه يقلل من سوء استغلال السلطة، ويعزز المنافسة بين العاملين، ويساعد في تقليل معدلات ترك العمل، ويخفف من الروتين والبيروقراطية، ويحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

دراسة تومبا وروموكو (Tumipa and Rumokoy, 2018) هدفت إلى التعرف على دور ممارسات التدوير الوظيفي نحو أداء الموظف في نيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج النوعي. وتكونت عينة الدراسة من (10) موظفين من الذين تم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عليهم. وكانت المقابلة هي الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يجلب تأثيراً إيجابياً للموظف، ويطور أداء الموظف من حيث الكفاءة والإنتاجية والجودة من خلال الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في التعلم

الدائم لاكتساب مهارات متعددة، كما أن تنفيذ التدوير الوظيفي في بيئة العمل لأن ذلك يمكن أن يمنع الملل من العمل.

توصلت دراسة الصعب (2018) إلى معرفة درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض. كما سعت إلى تحديد إيجابيات التدوير الوظيفي والكشف عن العقبات التي تحد من تطبيقه. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث تم أخذ عينة تمثل (30%) من المجتمع المستهدف، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج تأييد أفراد العينة بدرجة كبيرة لإيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين في المعهد، وأن إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة تساهم في التطوير الوظيفي. كما كشفت العينة عن وجود عقبات كبيرة تحد من تطبيق التدوير الوظيفي، أبرزها نقص الحوافز المادية والمعنوية ومقاومة بعض العاملين لعملية التدوير.

دراسة الخدي وجاسمن (Al-khalidi & Jassim, 2018) هدفت التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وعملية الإصلاح الإداري في جامعة القادسية، واستخدم المنهج الوصفي، وتم الاستعانة باستبانة طبقت على عينة مكونة من (129) مشاركا) شملت عمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام على جميع كليات جامعة القادسية، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها أن التدوير الوظيفي يساهم في تطوير الأداء وتعزيز قدرات القادة، كما يقلل من مقاومة التغيير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة تخص شخصا واحدا فقط، وهو أحد الأسباب الرئيسية لفشل عملية الإصلاح الإداري، كما أن تنفيذ التدوير الإداري له أثر كبير في الحد من الرتابة وروتين العمل، بالإضافة إلى أنه يدعم الالتزام بأخلاقيات العمل والقيم التي تعكس مستوى عاليا من إصلاح الثقافة والولاء والتفاني.

دراسة ثونجيابان (Thongpapan et al, 2018) هدفت التعرف على العلاقة بين دور وتأثير التدوير الوظيفي وأنظمة المكافآت في تشجيع التعاون بين الموظفين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على (232) شركة كندية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن التدوير الوظيفي

ومنح العاملين مكافآت أثناء القيام به، يعد محركاً إيجابياً لزيادة عملية الترابط الاجتماعي والتعاون بين العاملين، مما يعزز أداء المؤسسات.

دراسة البارقي (2017) هدفت إلى معرفة العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بالليث ومستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت مجتمع الدراسة جميع موظفي إدارة التعليم بالليث في السعودية، وتكونت عينة الدراسة من 120 موظفًا وموظفة. اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. من أهم النتائج التي تم التوصل إليها، أن تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث جاء بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بدرجة متوسطة أيضًا. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

دراسة توفل Tufail (2017) هدفت التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على (170) مديراً في عدد من البنوك، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها، أن هناك علاقة طردية بين التدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي، كما أن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين.

دراسة أبو هولي (2017) هدفت التعرف إلى مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهات نظرهم، واقترح سبل للتغلب عليها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (34) فقرة من ثلاثة محاور وهي (المشكلات الإدارية، والنفسية، والاجتماعية)، تم اختيار العينة بطريقة قصدية وتمثلت العينة بمجتمع الدراسة نفسه وهم مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة. حيث بلغ عددهم (61) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للمشكلات التي تواجههم عند التدوير الإداري من وجهات نظرهم جاءت

كبيرة، وجاءت المشكلات النفسية للتدوير الإداري من وجهة نظرهم في المرتبة الأولى وكانت كبيرة، يليها المشكلات الاجتماعية، وفي المرتبة الأخيرة المشكلات الإدارية.

دراسة بوتستا (2017, Bautista et al) هدفت التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وتحسين إنتاجية العاملين والأداء التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من (55) فرد في (6) مؤسسات صناعية، وخلصت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن استراتيجيات وخطط التدوير الوظيفي تهدف نحو تحديد المهام التي سوف سيتم عليها التناوب، بالإضافة إلى توجيه وتعليم العاملين، وأن التناوب يجب أن يتم على فترات منتظمة، كما أن التدوير الوظيفي يكسب الموظف العديد من المهارات والخبرات التي تمكنه من التوسع في نطاق العمل، وهو بذلك يلغي فكرة احتلال وظيفة معينة، بالإضافة إلى أنه يتيح للموظف الفرصة لتنمية قدراته في مجموعة متنوعة من المهن المطورة، وهو ما يكون له مردود مباشر على الارتقاء بالأداء التنظيمي.

دراسة علي (2017) هدفت إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. واستخدمت لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (52) من الإداريين والموظفين. أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، من أبرزها أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد تقنية إدارية حديثة تكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات العاملين، وتتيح الفرصة لهم للتعبير عن مواهبهم في وظائف أخرى كالوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية. كما يكشف للإدارة والقيادات في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة لممارسة الإدارة والقيادة.

هدفت دراسة محمدي ورامزاني (2017) إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وتأثيره على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز، إيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة عبارة عن استبانة تم تطبيقها على عينة من 214 موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

أظهرت النتائج أن فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز أعلى من المتوسط. كما أظهرت وجود تأثير إيجابي لفعالية نظام التدوير الوظيفي على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في تلك الفروع.

دراسة أبيسولا (2017) هدفت إلى التعرف على التدوير الوظيفي والتوجيه كمحددات لالتزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في نيجيريا. كان التركيز الرئيسي في هذه الدراسة تحديد تأثير التدوير الوظيفي وتأثير التوجيه على التزام الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 1146 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في ولاية إيكيتي. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على الموظفين في الجامعات، مما انعكس إيجاباً على أدائهم في العمل الإداري. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التوجيه والتزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في ولاية إيكيتي.

دراسة بدر (2016) هدفت التعرف إلى متطلبات التدوير الوظيفي (التدريب، وتصميم الوظائف واستراتيجية التقدم الوظيفي، والنظم والإجراءات)، والتعرف إلى واقع التدوير الوظيفي في وزارات قطاع غزة ودوره في الكفاءة الإنتاجية للأفراد الموظفين فيها، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (380) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية تربط بين متطلبات التدوير الوظيفي بالكفاءة الإنتاجية للموظفين، وتصدرت استراتيجية التطور الوظيفي المرتبة الأولى من متطلبات التدوير الوظيفي الأربع من ناحية التأثير على مستوى الكفاءة الإنتاجية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة) بين متوسطات تقديرات العينة حول دور التدوير الوظيفي، بحيث يوجد فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للذين تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من 4 إلى أقل من 8 سنوات.

دراسة أبوكو وسونغوتا وغانيو (Aboko & Songotua & Ganiyu, 2016) هدفت إلى دراسة محددات تدوير الوظائف بين العاملين الإداريين في كلية الفنون التطبيقية بدولة غانا، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من كبار أعضاء العمل (32) وكبار العاملين (40)، والعاملين المبتدئين (48)، وأظهرت النتائج أن الأداء والتدريب والتحفيز للعاملين ساهمت إلى حد كبير في تفسير عدد مرات التدوير الوظيفي لدى كبار الأعضاء في العمل. كما ساهمت العلاقات الاجتماعية والثقافية، والأداء، والتدريب، وتحفيز العاملين إلى حد كبير في تفسير عدد مرات الدوران، عند كبار العاملين.

### ثانيا: دراسات تناولت الكفاءة الادارية

دراسة غول (2024) هدفت التعرف إلى إسهام السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت أداة من إعداد الباحثة لقياس السمات الشخصية والكفاءة الإدارية، وتكونت العينة من (340) معلما ومعلمة، ومديرا ومديرة، ومفتشا ومفتشة، يعملون في مدارس شرقي القدس، وبينت النتائج أن درجة توفر السمات الشخصية، ببعديها يقظة الضمير والالتزان الانفعالي، لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس في مواجهة الضغوط من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والمفتشين جاءت متوسطة، وأن مستوى الكفاءة الإدارية، ببعديها كفاية العلاقات الإنسانية وكفاية التقويم، في مواجهة الضغوط جاءت بدرجة متوسطة. ووجود علاقة طردية بين السمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين كفاءتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس، وأن النموذج الذي يحتوي على أبعاد السمات الشخصية يستطيع أن يفسر (91.5) % من التغيرات التي تحدث في الكفاءة الإدارية، وتبين أن السمات الشخصية والكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس لا تتأثر باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، ومستوى المدرسة)، بينما تتأثر بمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس، والمسمى الوظيفي لصالح المعلم.

دراسة إيغو (Igho,2024) هدفت الدراسة التعرف على كفاءة مدير الموارد البشرية والمعلمين في المدارس الثانوية بولاية بايلسا، وتم اعتماد تصميم ارتباطي لهذا الغرض. وتم اختيار عينة مكونة من (100) موظف

إداري من مجتمع الموظفين في مجلس إدارة مدارس ما بعد المرحلة الابتدائية في ولاية بايلسا باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية البسيطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المعلمين.

دراسة مفوتشيفي و بوشامة ( Mfochive & Bouchamma,2024 ) هدفت الدراسة التعرف على كفاءات مديري المدارس الثانوية في الكاميرون، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (73) مديراً من مؤسسات القطاعين العام والخاص الناطقة بالفرنسية، وقدموا إجابات على استبيان شامل مكون من (38) بنداً. وباستخدام تحليل العوامل الاستكشافية، حددنا خمسة عوامل (كفاءات) مميزة مرتبطة بهؤلاء المديرين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه إلى جانب الكفاءات التقليدية المرتبطة بمسؤولياتهم التربوية وإدارة الموارد المادية والمالية، اكتسب مديرو المدارس أيضاً وصقلوا المهارات ذات الصلة بالإدارة الفعالة للمجتمعات المدرسية وتعزيز التنوع داخل مؤسساتهم التعليمية.

دراسة الشمري والذبياني(2023) هدفت التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية، ومعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعلاقة التمكين الإداري بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل وعددهم (169) مديرة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الأداة على كافة مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاء بمستوى عالي ، وأن الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاءت بمستوى عالي جداً ، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة.

دراسة سو أبيب و دو بليسييس ( So- oabeb & Du plessis,2023 ) هدفت الدراسة التعرف كفاءات القيادة من أجل التطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام والمعلمين في ناميبيا، واستخدمت الدراسة التصميم التوضيحي المتسلسل ببيانات كمية ونوعية مجمعة تم الحصول عليها من مديري المدارس ورؤساء الأقسام والمعلمين. تم تحليلها إحصائياً بواسطة برنامج SPSS، حيث أظهرت النتائج أن قادة المدارس يحتاجون إلى كفاءات متعددة، مثل المساواة والتواصل الفعال والعلاقات الشخصية الجيدة وكفاءات الموضوع والكفاءات الإدارية والكفاءات الرقمية ومهارات الاستماع ليكونوا قادرين على دعم جهود التنمية المهنية لمعلميهم. تقدم هذه الدراسة رؤى حول كيفية تمكين كفاءات القيادة المدرسية للمديرين ورؤساء الأقسام من دعم التنمية المهنية للمعلمين في سياق ناميبيا. وتوفر الدراسة أيضاً قاعدة معرفية جديدة لصناع السياسات الناميبيين ومسؤولي المناصب السياسية والإداريين للاستفادة من الموارد البشرية والمالية لتزويد قادة المدارس بالكفاءات المطلوبة بشدة ليكونوا قادرين على دعم التطوير المهني للمعلمين من خلال التدريب.

دراسة فتحي وفندي (2023) استهدفت التعرف على الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (316) مدرساً ومدرسة في المدارس الإعدادية بمدينة الموصل بالعراق للعام الدراسي (2021-2022). أظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية جاء بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الإعدادية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

دراسة المرابط (2022) هدفت التعرف على مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (109) من مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة/ لواء ماركا، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى

الفاقد التنظيمي قد جاء بمستوى مرتفع، حيث جاء مجال "الشؤون الإدارية والفنية" بالمرتبة الأولى، يليه مجال "شؤون الطلبة"، وبالمرتبة الثالثة جاء مجال "التطوير والتدريب المستمر للعاملين. وأن مستوى الكفاءة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة الكندي والجرايدة (2022) هدفت إلى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات النوع، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي على هذه الدراسة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي واستبياناً شمل 88 فرداً من مديري المدارس ونوابهم. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة كان كبيراً بمتوسط 3.89. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات الاستبيان تبعاً لمتغير النوع، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة في جميع المجالات.

دراسة إجبوكا وإقبوكي (Igbokwe & Egboka,2021) هدفت التعرف على تطبيق المديرين للكفاءات الإدارية لتحقيق الفعالية لإدارة المدارس الثانوية في منطقة (Awka) التعليمية بولاية أنامبرا، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلماً من جميع المدارس الثانوية في منطقة من جميع المدارس الثانوية العامة في منطقة (Awka) التعليمية، وتم استخدام المنهج الوصفي ومقياس الكفاءات الإدارية (ACS)، وكشفت نتائج الدراسة من بين أمور أخرى أن مديري المدارس يطبقون القيادة التعليمية الكفاءة للإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في منطقة (Awka) التعليمية.

دراسة منتيسي (Mentese,2021) هدفت التعرف على مستويات الكفاءات الإدارية لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في تركيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملائمته مع أغراض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (134) معلماً و (35) مديراً. تم جمع بيانات البحث الذي تم تصميمه في نموذج المسح باستخدام "مقياس كفاءات مديري المدارس"، وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس والمعلمين

أظهروا مستويات عالية من الكفاءات الإدارية كما هو متوقع من مديري المدارس. لم تختلف آراء المعلمين والمديرين بشكل كبير في المقارنات وفقاً للجنس والأقدمية ونوع المدرسة والمهام (معلم مقابل مدير). وبالمثل، تم تقدير معاملات الارتباط بين مقاييس الكفاءة الإدارية الفرعية فوق المستوى المتوسط. نتيجة للبحث، يمكن القول أن المعلمين والمديرين لديهم آراء إيجابية حول كفاءات مديري المدارس. ومع ذلك، على الرغم من أن وزارة التربية الوطنية والمجتمع الأكاديمي يولونها أهمية كبيرة، وقد تم تجميع قدر كبير من المعرفة وقاعدة البيانات حولها؛ إن المشكلة المهمة هي أن إدارة المدارس لم يتم تعريفها كمهنة في تركيا ولم يتم تطوير سياسة مستدامة في هذا الجانب حتى الآن.

دراسة أزينيل وآخرون (Azainil, et.al, 2021) هدفت إلى تحديد تأثير الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة مدير وانضباط المعلم في إنتاجية المعلم، وتكونت عينة الدراسة من (68) معلماً من مدارس ابتدائية حكومية في مدينة تالين (Tallinn) عاصمة جمهورية إستونيا، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن الكفاءة الإدارية الرئيسية كان لها تأثير كبير في إنتاجية المعلم، وكان للانضباط التدريسي تأثير كبير في إنتاجية المعلم، وكان للكفاءة الإدارية الرئيسية وانضباط المعلم تأثير كبير في إنتاجية المعلم.

دراسة اناكورا (Anyakora, 2021) هدفت التعرف على الكفاءات الإدارية المطلوبة من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا، في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (257) مديراً ومديرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسط درجات مديري ومديري المدارس في جميع الكفاءات القيادية التعليمية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات معدلات مديري ومديري المدارس في إدارة شؤون الموظفين، وأوضحت الدراسة عدم وجود فروق في متوسط درجات مديري ومديري المدارس على كفاءات الإدارة المالية، وخلصت إلى أن المديرين يحتاجون إلى كفاءات إدارية مختلفة في إدارة الكفاءات المالية، وكفاءات الموظفين، والكفاءات القيادية التعليمية.

دراسة الضمور وعليمات(2018) هدفت تحديد درجة توافر الكفايات الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة وسبل تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (556) عضو هيئة تدريس من جامعة مؤتة الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة جاءت بتقدير درجة متوسطة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية تعزى للجنس ونوع الكلية، بينما أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مساعد.

هدفت دراسة الشلبي (2017) إلى استكشاف كفاءة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد في إدارة الوقت وعلاقتها بإبداعهم الإداري. تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. تضمنت العينة (300) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن كفاءة المديرين في إدارة الوقت كانت متوسطة، بينما كانت كفاءتهم في الإبداع الإداري عالية من وجهة نظر المعلمين. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم أعضاء العينة تعود لمتغير الجنس فيما يتعلق بتقديرات كفاءة المديرين في إدارة الوقت وإبداعهم الإداري لصالح الإناث. أما بالنسبة للمؤهل العلمي والخبرة، فلم تظهر فروق بين متوسطات تقديرات أعضاء العينة في كفاءة المديرين في إدارة الوقت والإبداع الإداري. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كفاءة مديري المدارس الثانوية في إدارة الوقت وإبداعهم الإداري.

هدفت دراسة الخطيب وعاشور (2016) إلى معرفة مدى ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (108) فرد، منهم (32) مساعدًا و(76) رئيسًا إداريًا. ولغرض جمع البيانات، تم استخدام استبانة مكونة من (77) فقرة موزعة

على (8) كفايات إدارية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية كانت مرتفعة، حيث كان مجال كفايات التخطيط التربوي هو الأكثر ممارسة، بينما كان أقلها ممارسة هو مجال الكفايات التكنولوجية. كما أظهرت النتائج غياب فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، في حين كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة التي تجاوزت (11) سنة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها متغيرات الدراسة: التدوير الإداري (الوظيفي)، والكفاءة الإدارية. وقد تنوعت الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة من حيث متغيري الدراسة، فقد تناولت دراسة العنبي والصائغ (2024) تدوير العمل ودوره في التغلب على الاحتراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة، كما هدفت دراسة ميرازي و نادارلو و موسوي (Mirzai and Nadarlou & Mousavi, 2024) التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على إرهاق المعلمين من خلال وساطة نموذج إدارة التعليم في مدينة زنجان، كما ربطت دراسة برزوق (2021) التدوير الوظيفي وعلاقته بالتميز في حين بينت دراسة حمارشة (2020) التدوير الإداري وعلاقته بالشفافية المهنية، وهدفت دراسة فرج والثبتي (2019) التعرف على التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى التطوير الإداري، كما تناولت دراسة العلي والعمر (2018) التدوير الإداري وتأثيره على الفساد الإداري، وأظهرت دراسة تومبا وروموكو

(Tumipa & Rumokoy, 2018) دور ممارسات التدوير الوظيفي نحو أداء الموظف في نيجيريا، وهدفت دراسة الصعب (2018) التعرف على درجة تطبيق التدوير الوظيفي، أما دراسة الخدي وجاسمن (2018)، Al-khalidi & Jassim) هدفت التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وعملية الإصلاح الإداري في جامعة القادسية، في حين أن دراسة ثونجبابان (Thongpapan et al, 2018) هدفت التعرف على العلاقة بين دور التدوير الوظيفي وأنظمة المكافآت في تشجيع التعاون بين الموظفين، وربط البارقي (2017) التدوير

الإداري بمستوى الولاء التنظيمي، حاول أبو هولي (2017) الوقوف على مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ودراسة علي (2017) التي تناولت التدوير الوظيفي، وأما دراسة (Mohammadi & Ramezani, 2017)، فقد هدفت إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وتأثيره على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي، وحاولت دراسة توفل (Tufail, 2017) التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتناولت دراسة بوتستا (Bautista, 2017) et al العلاقة بين التدوير الوظيفي وتحسين إنتاجية العاملين والأداء التنظيمي، وهدفت دراسة أبيسولا (Abisola, 2017) التعرف على التدوير الوظيفي والتوجيه كمحددات للالتزام بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في نيجيريا، وأما دراسة أبوكو وسونغوتا وغانيو (Aboko & Songotua & Ganiyu, 2016) هدفت إلى دراسة محددات تدوير الوظائف بين العاملين الإداريين في كلية الفنون التطبيقية بدولة غانا، ودراسة بدر (2016) الوقوف على متطلبات التدوير الإداري.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الكفاءة الإدارية فقد هدفت دراسة غول (2024) التعرف إلى إسهام السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم، وهدفت دراسة مفوتشيفي و بوشامة (Mfochive & Bouchamma, 2024) التعرف على كفاءات مديري المدارس الثانوية في الكاميرون، تناولت دراسة إيغو (Igho, 2024) التعرف على كفاءة مدير الموارد البشرية والمعلمين في المدارس الثانوية بولاية بايلسا، وربطت دراسة الشمري والذبياني (2023) بين التمكين الإداري للمديرين ومستوى الكفاءة الإدارية لديهم، وأما دراسة سو أبيب و دو بليسييس (So- oabeb & Du plessis, 2023) هدفت التعرف على كفاءات القيادة من أجل التطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام والمعلمين في ناميبيا، وهدفت دراسة فتحي وفندي (2023) التعرف على الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيها، وهدفت دراسة الكندي والجرايدة (2022) التعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم، وهدفت دراسة المرايطة (2022) لتعرف على مستوى الفاعل التنظيمي في المدارس الأردنية في محافظة عمان، وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس، وكذلك

دراسة إجبوكا وإقبوكي (Igbokwe & Egboka,2021) التي هدفت التعرف على تطبيق المديرين للكفاءات الإدارية لتحقيق الفعالية لإدارة المدارس الثانوية في منطقة (Awka) التعليمية بولاية أنامبرا كما هدفت دراسة اناكورا (Anyakora, 2021) التعرف على الكفاءات الإدارية المطلوبة من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا، في نيجيريا، وهدفت دراسة منتيسي (Mentese,2021) التعرف على مستويات الكفاءات الإدارية لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في تركيا، وهدفت دراسة أزينيل واخرون (Azainil,et,al,2021) تحديد تأثير الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة وانضباط المعلم في انتاجية التعليم , وهدفت دراسة الضمور وعليمات (2018) تحديد درجة توافر الكفايات الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة، وتناولت دراسة الشلبي (2017) التعرف على كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية بمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد بإدارة الوقت وعلاقتها بإبداعه الإداري وحاولت دراسة الخطيب وعاشور (2016) التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية .

**وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة** اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وهم (المدرء والمعلمين)، واختلفت مع بعض الدراسات، حيث تكون مجتمع الدراسات من القادة الجامعيين أو أساتذة الجامعات أو معلمي رياض الأطفال كدراسة العلي والعمر (2018) من موظفي القطاع الحكومي، ودراسة الصعب (2018) من موظفي معهد الإدارة العامة ، و دراسة ثونجبابان (Thongpapanl, 2018) (et al التي تناولت دور وتأثير التدوير الوظيفي وأنظمة المكافآت في تشجيع التعاون بين الموظفين، ودراسة تومبا وروموكو (Tumipa and Rumokoy, 2018) تناولت أداء الموظفين في نيجيريا، ودراسة علي (2017) من موظفين الجامعة، ودراسة البارقي (2017) من موظفي إدارة التعليم بمنطقة الليث بالسعودية، ودراسة محمدي ورامزاني (Mohammadi & Ramezani,2017) فعالية التدوير الوظيفي وتأثيره على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي ، ودراسة بدر (2016) من موظفي الوزارات بقطاع غزة،

وهدفت دراسة ليز والكلي هول (Liz, Walkley Hall, 2012) للتعرف إلى دور التدوير الوظيفي في التعلم بمكان العمل الذي يعمل به موظفي مكتبة جامعة الدراسات العليا في فلنדרز بأستراليا.

وفيما يتعلق بالمنهج المستخدم استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الإرتباطي بينما غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج النوعي كدراسة (تومبا وروموكو, 2018) ، والمنهج الوصفي التحليلي كدراسة (أبو هولي, 2017).

وفيما يتعلق بأداة الدراسة استخدمت الدراسة الحالية الإستبانة كأداة لجمع البيانات وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات التي استخدمت الاستبانة كدراسة (فرج والثبتي, 2019) ودراسة (الصعب, 2018).

وقد إستفادت الباحثة من الدراسات السابقة أنها قدمت للباحثة مادة الإطار النظري , وتصورا واضحا حول واقع التدوير الإداري (الوظيفي ) وعلاقتة بمستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين, والادوات المستخدمة في جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة, مثل الاستبانة.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها العلاقة بين التدوير الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في حدود علم الباحثة.

#### 4.1 مصطلحات الدراسة

اقتصرت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

- **التدوير الإداري:** هو تعريض الموظف لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى لإكساب الموظف علم كامل عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفه (اللبيدي, 2015) .
- **وُتعرفه الباحثة إجرائياً:** بأنه نقل مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من مدارسهم إلى مدارس أخرى أو مواقع عمل أخرى داخل وزارة التربية والتعليم لتحقيق أهداف تعليمية، وتطوير قدراتهم ومهارتهم ويتبين توظيف هذا الأسلوب من خلال استجابات المعلمين على أداة الدراسة.

- الكفاءة الإدارية: عبارة عن القدرة التي يتمتع بها صاحبها وتعطيه إمكانية الجمع والمعالجة والوصول إلى المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه بما يحقق الأهداف المقصودة وذلك باستخدام وتوظيف كل ما يتاح له من موارد لتحقيق ذلك (Spengelink, 2012).
- **وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين للمهارات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية وفق الأنظمة واللوائح بالشكل المطلوب بوقتها المحدد بجودة عالية، ويتبين مستوى الكفاءة الإدارية لمديري من خلال استجابات المعلمين على أداة الدراسة.**
- **الإدارة المدرسية: هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة والقيادة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف العلمية التعليمية التعليمية (الخليفة و أبو إدريس، 2019).**
- **مدير المدرسة: هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري في مدرسته، ومهمته تيسير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى للعاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به عدد من المهام والمسؤوليات (وزارة التربية والتعليم، 2014).**
- **المدارس الحكومية: هي المدارس التابعة للإشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (وزارة التربية والتعليم , 2004).**

### 5.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

كي يتمكن مديري المدارس من القيام بأدوارهم الإدارية والقيادية على أكمل وجه في سبيل تحقيق أهداف العملية التعليمية والوصول إلى مدرسة تعليمية فاعلية تتميز بأدائها، لا بد من استثمار كفاياتهم أو تحسينها من خلال تدويرهم الإداري للنهوض بالمؤسسات التعليمية، وحل مشاكل المدارس خاصة المدارس الثانوية نظراً لخصوصية المرحلة والتي تتطلب وجود إدارات مدرسية تتمتع بكفايات إدارية وقيادية عالية بحيث تتمكن من ضبط السلوك، وضبط العملية التعليمية فيها، وتحسين واقع الأداء فيها. التي تعود على المدارس، وعلى

المديرين أنفسهم في إثبات ذاتهم وقدراتهم في مواقع عمل مختلفة , فالتدوير الإداري يكون فيه الفائدة كما أن النمط الإداري المجحف والمتكرر في أداء الأعمال، والرتابة في العمل الإداري دون أي تجديد يثبت نشاط المديرين، ويحول دون الابداع الإداري؛ ولذلك فتدويرهم يساعد على التحرر من حالة الجمود الوظيفي إلى تطوير أدائهم وكفائتهم والارتقاء بهم نحو الأفضل، وهذا ما اشارت اليه دراسة أبو هولي(2017) في ان مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة تواجههم مشكلات بدرجة كبيرة حول التدوير الإداري من وجهة نظرهم , ودراسة العلي والعمر (2018) والتي كانت نتائجها أن استخدام التدوير الوظيفي يعد أحد أهم طرق تحقيق التقدم والتطور في أداء كلاً من الموظفين أو المؤسسات , وما اشارت اليه دراسة فرج والثبيتي (2019) في مدينة الطائف الى أن التدوير الوظيفي من وجهة نظر القائادات بمدارس التعليم العام، جاء بتقدير متوسط. وفيما يتعلق بالكفاءة الإدارية ,وكما أشارت دراسة الضمور وعليمات (2018) أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة جاءت بتقدير متوسط، وبناءً على ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة التدوير الإداري بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

**السؤال الثالث:** هل تختلف متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع التدوير الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس ،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،, والمديرية؟

**السؤال الرابع:** هل تختلف متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة بين واقع التدوير الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين ؟

### 6.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف إلى مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

3. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية.

4. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية.

5. التعرف فيما إذا كان هناك علاقة بين واقع التدوير الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

## 7.1 أهمية الدراسة

إكتسبت الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تتمثل أهمية الدراسة في موضوعها الحديث والغاية في الأهمية بالنسبة للنظام الإداري التربوي في فلسطين. وحسب علم الباحثة تعد هذه الدراسة من أحدث الدراسات الفلسطينية التي تتناول التدوير الإداري وتربطه بالكفاءة الإدارية، كما أنها من الدراسات الحديثة التي تناولت كفاءة مديري المدارس الثانوية، إضافة إلى أن الدراسات السابقة في معظمها بحثت في التدوير الإداري وربطته بمتغيرات أخرى، وتحدثت عن الأداء ولم تتناول موضوع الكفاية الإدارية، وبالتالي ستشكل هذه الدراسة أهمية نظرية، كما تتضح الأهمية النظرية للدراسة في إعداد الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع ومراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة والمعاصرة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتعلق بالتدوير الإداري وعلاقتها بالكفاءة الإدارية لمديري ، والتعرف إلى محتوياتها الفكرية والفلسفية.

**ثانياً: الأهمية البحثية:** نظراً لحدثة هذه الدراسة، فإنها ستشكل مرجعاً حديثاً لكثير من الباحثين والتربويين، ومتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم، ومديري المدارس، كما ستثري المكتبات الجامعية في فلسطين خاصةً، ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية عامة بالمادة البحثية والعلمية والمتعلقة بالتدوير الإداري والكفاءة الإدارية.

**ثالثاً: الأهمية التطبيقية:** تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية في تسليطها الضوء على التدوير الإداري وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين، والكشف عن كيفية توظيف التدوير الإداري في المدارس وما له من جوانب ايجابية في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى المديرين. نتائج الدراسة ستفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم على الأخذ بتوصياتها في أهمية تطبيق التدوير الإداري بعدالة وشفافية وعلى الجميع للوصول إلى الكفاءة الإدارية وتجديد روح المؤسسات التعليمية، والتخلص

من أشكال الفساد ونظام الشلية في المدارس والمحسوبيات، ودعوة الجهات المسؤولة عن التدوير الإداري بتطبيقه وفق إجراءات واضحة للجميع، وشفافية تامة.

### 8.1. فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية السادسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.
- الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع التدوير الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

### 9.1 حدود الدراسة

تبلورت حدود الدراسة وفق الآتي :

- الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على معرفة واقع التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
- الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على المعلمين في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين (نابلس، طولكرم، طوباس، وسلفيت، وجنين).
- الحد المكاني:** طبقت الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين (نابلس، طولكرم، طوباس، وسلفيت، وجنين).

**الحد الزمني:** اجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2024-2025).

**الحد الإجرائي:** حددت إجراءات الدراسة بالمنهج المتبع في الدراسة والمجتمع وعينته كما حددت الأدوات المستخدمة في جمع البيانات واستجابات عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

## الفصل الثاني

### الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث وأدواته، وطرق جمع البيانات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أدواتها، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة وتصميمها، والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الإرتباطي، واستخدمت الباحثة هذا المنهج لأنه يساعد على فهم ووصف الظاهرة وصفاً كمياً دقيقاً، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين (نابلس، طولكرم، طوباس، سلفيت، جنين) والبالغ عددهم (15314) حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي (2024/2025).

#### جدول (1)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية

المجموع	اناث	ذكور	المديرية
3498	1804	1694	نابلس
2969	1708	1261	طولكرم
2788	1820	968	سلفيت
3536	1844	1962	جنين
2523	1314	1209	طوباس
15314	8490	6824	المجموع

## عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة كالاتي:

اولا: العينة الاستطلاعية (pilot study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبذلك لغرض تأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانيا: عينة الدراسة (sample study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية لضمان تمثيل متكافئ وقد بلغ حجم العينة (424) من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية وقد حدد حجم العينة بناء على معادلة روبرت ماسون , إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة بناء على معادلة إحصائية كما في المعادلة الآتية :

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

**m:** حجم المجتمع

**S:** قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة

(1.96)

**P:** نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

**Q:** النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

عينة الدراسة =  $(0.05 * 0.05) \times 15314 + 1) \div 15314$

$(0.0025 * 15314) + 1 / 15314$

$8.40 / 15314 = (7.40) + 1 / 15314$

$n = 424$  وهي عينة الدراسة من المعلمين , حيث تم توزيع الاستبانة على (480) منهم، وتم استرداد (424) استبانة صالحة للاستخدام والتحليل.

## جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية أو المستقلة (ن = 424).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	231	54.5
	أنثى	193	45.5
	المجموع	424	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	274	64.6
	ماجستير فأعلى	150	35.4
	المجموع	424	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	96	22.6
	6 - 10 سنوات	142	33.5
	أكثر من 10 سنوات	186	43.9
	المجموع	424	100%
المديرية	نابلس	127	30
	طولكرم	93	21.9
	جنين	83	19.5
	سلفيت	58	13.7
	طوباس	63	14.9
	المجموع	424	100%

## أداة الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمت الباحثة أداة الاستبانة وتكونت من محورين رئيسيين وهما: محور التدوير الإداري، ومحور الكفاءة الإدارية.

### أولاً: محور التدوير الإداري:

في إطار السعي لتحقيق الغايات البحثية المرجوة، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى كيفية ممارسة التدوير الإداري في بعض الدراسات ومنها: دراسة برزوق (2021)، دراسة حمارشة

(2020)، دراس العلي والعمر (2018)، قامت الباحثة بتطوير محور التدوير الاداري بناء على تلك الدراسات، وقد تشكل محور التدوير الاداري بصورته الاولية من (28) فقرة جاءت ضمن مجال واحد تحت مسمى التدوير الاداري.

#### أ- الصدق لمحور التدوير الإداري:

للتحقق من معامل الصدق لهذا المحور تم استخدام نوعين من الصدق كما يلي:

- **صدق المحتوى:** تم التحقق من صدق المحتوى او ما يعرف بصدق المحكمين لمحور التدوير الإداري من خلال عرضه بصورته الاولية على مجموعة من المحكمين من اساتذة الجامعات المختصين في كلية التربية وبلغ عددهم (12) محكماً كما هو موضح بالملحق (ب)، حيث تم اجراء التعديلات المطلوبة التي أجمع عليها (80%) من المحكمين فأعلى، حيث كانت الأداة بصورتها الأولية مكونة من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات كما هو في ملحق (ب)، وبعد التحكيم لم تحذف أي من الفقرات وتم الاكتفاء باجراء التعديلات اللغوية وإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف المسميات للمجالات ودمجها ضمن محوراً واحداً يقيس الدرجة الكلية لمحور التدوير الإداري، وبالتالي تقيس الأداة ما وضعت لأجله.
- **صدق البناء:** للتحقق من صدق البناء بعد التحكيم تم اجراء تجربة استطلاعية على عينة تكونت من (30) معلماً ومعلمة في المحافظات الشمالية من خارج العينة الاساسية للدراسة، واستخراج قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور التدوير الإداري، والجدول رقم (3) يظهر ذلك.

### جدول (3)

صدق البناء لمحور التدوير الإداري (ن=30).

رقم الفقرة	قيمة (ر)	رقم الفقرة	قيمة (ر)	رقم الفقرة	قيمة (ر)	رقم الفقرة	قيمة (ر)
1	**0.58	8	**0.72	15	**0.79	22	**0.70
2	**0.61	9	**0.72	16	**0.84	23	**0.59
3	**0.68	10	**0.71	17	**0.76	24	**0.54
4	**0.71	11	**0.82	18	**0.74	25	**0.63
5	**0.68	12	**0.71	19	**0.80	26	**0.64
6	**0.74	13	**0.67	20	**0.82	27	**0.61
7	**0.70	14	**0.81	21	**0.77	28	**0.67

\*\* علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التدوير الإداري تراوحت ما بين (0.54 - 0.84) ، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وبالتالي تعد الأداة صادقة في قياس ما وضعت لأجله.

#### أ - الثبات لمحور التدوير الإداري:

للتحقق من معامل الثبات لمحور التدوير الإداري تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لنفس العينة الاستطلاعية، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

### جدول (4)

الثبات لمحور التدوير الإداري (ن = 30).

أداة الدراسة	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التدوير الإداري	المحور ككل	28	0.96

تشير نتائج الجدول رقم (4) أن معامل الثبات الكلي لمحور التدوير الإداري كان (0.96)، ويعني ذلك أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات وصالحة لتحقيق أغراض الدراسة.

#### ثانياً: محور الكفاءة الإدارية:

لتحقيق الغايات والاهداف المنشودة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الادب النظري والدراسات السابقة وعلى كيفية ممارسة الكفاءة الادارية في بعض الدراسات ومنها: دراسة غول (2024)، دراسة فتحي

وفندي (2023)، دراسة الشمري والذبياني(2023)، دراسة المراقبة (2023) قامت الباحثة بتطوير محور الكفاءة الادارية استنادا الى تلك الدراسات، وقد تشكل محور الكفاءة الادارية في صورته الاولية من (28) فقرة موزعة على اربعة مجالات وهي: الكفاءة الادارية في ادارة الموارد البشرية، والكفاءة الادارية في تنظيم الوقت، والكفاءة الادارية في اتخاذ القرار وحل المشكلات، والكفاءة الادارية في ادارة الموارد المادية والمستلزمات.

#### أ- الصدق لمحور الكفاءة الإدارية:

للتحقق من معامل الصدق لهذا المحور تم استخدام نوعين من الصدق كما يلي:

- صدق المحتوى: تم التحقق من صدق المحتوى او ما يعرف بصدق المحكمين لمحور الكفاءة الإدارية من خلال عرضه بصورته الاولية على مجموعة من المحكمين من اساتذة الجامعات المختصين في كلية التربية وبلغ عددهم (12) محكماً كما هو موضح بالملحق (ب)، حيث تم اجراء التعديلات المطلوبة التي أجمع عليها (80%) من المحكمين فأعلى، وقد تكون محور الكفاءة الإدارية بصورته الأولية من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات كما هو في ملحق (ب)، وبعد التحكيم لم يحذف أي من الفقرات وتم الاكتفاء باجراء التعديلات اللغوية وإعادة صياغة بعض الفقرات ونقل فقرات من مجال إلى مجال آخر، وبقيت فقرات هذا المحور (28) فقرة وموزعة على أربعة مجالات رئيسية:  
ادارة الموارد البشرية(9) ، إدارة تنظيم الوقت(6) ، اتخاذ القرار وحل المشكلات(7) ، إدارة الموارد المادية والمستلزمات(6) ، وبالتالي سوف تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجله.

- **صدق البناء:** للتحقق من صدق البناء بعد التحكيم تم استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation coefficient) بين الفقرات والمجالات والدرجة الكلية لمحور الكفاءة الإدارية لدى نفس العينة الاستطلاعية، والجدول رقم (5) يظهر ذلك.

جدول (5)

صدق البناء لمحور الكفاءة الإدارية (ن=30).

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	مجالات الكفاءة الإدارية	
**0.71	**0.64	1	إدارة الموارد البشرية	
**0.78	**0.81	2		
**0.85	**0.89	3		
**0.73	**0.86	4		
**0.82	**0.86	5		
**0.78	**0.80	6		
**0.81	**0.87	7		
**0.67	**0.78	8		
**0.79	**0.88	9		
<b>**0.93</b>	-	المجال		
**0.84	**0.80	10	تنظيم الوقت	
**0.85	**0.84	11		
**0.79	**0.87	12		
**0.73	**0.83	13		
**0.74	**0.88	14		
**0.81	**0.87	15		
<b>**0.94</b>	-	المجال		
**0.88	**0.91	16		
**0.79	**0.86	17		
**0.81	**0.83	18	اتخاذ القرار وحل المشكلات	
**0.80	**0.88	19		
**0.81	**0.85	20		
**0.83	**0.86	21		
**0.86	**0.86	22		
<b>**0.96</b>	-	المجال		
**0.82	**0.87	23	ادارة الموارد المادية والمستلزمات	
**0.83	**0.88	24		
**0.75	**0.86	25		
**0.82	**0.91	26		
**0.87	**0.90	27		
**0.89	**0.93	28		
<b>**0.92</b>	-	المجال		

\*\*علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات ومجالاتها تراوحت ما بين (-0.64-0.93)، وبين الفقرات والدرجة الكلية الكفاءة الإدارية تراوحت ما بين (-0.67-0.89)، وبين المجالات والدرجة الكلية لمحور الكفاءة الادارية تراوحت ما بين (-0.92-0.96)، وكانت جميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبالتالي تعد الأداة صادقة في قياس ما وضعت لأجله.

#### ب- الثبات لمحور الكفاءة الإدارية:

للتحقق من معامل الثبات لمحور الكفاءة الإدارية تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لنفس العينة الاستطلاعية، ونتائج الجدول رقم (6) تبين ذلك.

#### جدول (6)

معاملات الثبات لمحور الكفاءة الادارية.

أداة الدراسة	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
	إدارة الموارد البشرية	9	0.94
الكفاءة الإدارية	تنظيم الوقت	6	0.92
	اتخاذ القرار وحل المشكلات	7	0.94
	إدارة الموارد المادية والمستلزمات	6	0.94
	المحور ككل	28	0.97

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الثبات الكلي لمحور الكفاءة الإدارية كانت (0.97)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالات الكفاءة الإدارية تراوحت ما بين (-0.92-0.94)، وتعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات وتؤكد صلاحيتها في تحقيق أغراض الدراسة.

#### تصحيح اداة الدراسة:

أولاً: محور التدوير الاداري: تكون محور التدوير الاداري في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (28) فقرة موزعة تقيس الدرجة الكلية للمحور كما هو موضح بالملحق (ج)، فقد مثلت تلك الفقرات الاتجاه الايجابي للتدوير الاداري.

ثانياً: محور الكفاءة الإدارية: تكون محور الكفاءة الإدارية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (28) فقرة موزعة على أربع مجالات كما هو موضح بالملحق (ج)، فقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الايجابي للكفاءة الإدارية.

وقد طلب من المستجيب تقدير اجابته على الاستبانة وفق خمسة استجابات (1 - 5) تبعاً لتدرج ليكرت الخماسي وهي: درجة كبيرة جدا (5) درجة كبيرة (4) درجة متوسطة (3) درجة قليلة (2) درجة قليلة جدا (1).

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد علاقة التدوير الإداري بمستوى الكفاءة الإدارية لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى الى ثلاثة مستويات : منخفض 2 , متوسط , مرتفع , وذلك وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على محاور الاستبانة تكون على النحو الآتي

### جدول (7)

درجات احتساب مستوى التدوير الإداري والكفاءة الإدارية

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	3.67-2.34
مستوى مرتفع	5-3.68

## اجراءات تنفيذ الدراسة

### أولاً: الاستبانة

تمت وفق الخطوات التالية:

1. مراجعة الادب النظري المتعلق بالتدوير الاداري وعلاقته بمستوى الكفاء الإدارية والاطلاع على الدراسات السابقة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، ثم تحديد عينة الدراسة.
3. اعداد الاستبانة بصورتها الأولية من خلال كتابة فقرات كل مجال من مجالات الدراسة.
4. تحكيم اداة الدراسة لضمان جودتها.
5. تطبيق اداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية، وذلك لتحقق من صدق وثبات اداة الدراسة.
6. تطبيق اداة الدراسة على العينة الاصلية، والتأكيد على ان تكون الاجابة صادقة وموضوعية.
7. ترميز البيانات وادخالها الى الحاسوب ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج الرزمة الاحصائي (Spss) لتحليل البيانات، واجراء التحليل الاحصائي المناسب.
8. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، والتوصل الى مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

### المعالجات الإحصائية

لمعالجات البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) من خلال اجراء ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لتحديد العلاقة بين التدوير الإداري والكفاءة الإدارية، وللتأكد من صدق البناء لأداة الدراسة.

- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) لتحديد الفروق في محوري الدويري الإداري والكفاءة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.
- تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لتحديد الفروق في محوري التدوير الإداري والكفاءة الإدارية تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمديرية. وتم استخدام اختبار سيداك (Sidak post- hoc test) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.
- معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من معامل الثبات لأداة الدراسة.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

تعرض الباحثة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الذي ينص على:

ما علاقة التدوير الإداري بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ والاسئلة والفرضيات المتفرعة عنه، وفيما يلي العرض لهذه النتائج وهي:

#### أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول وينص على:

ما واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وللدرجة الكلية لواقع التدوير الإداري، ونتائج الجدول رقم (8) تبين ذلك كما هو مبين في الملحق (د).

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لواقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وبمتوسط استجابة (3.52)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على الفقرات (1، 2، 4، 5، 6، 7، 8، 10 - 23، 26) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.43 - 3.74)، بينما كانت درجة الاستجابة متوسطة على الفقرات (3، 9، 24، 25، 27، 28) حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.19 - 3.35). وكانت أعلى استجابة على الفقرة (16) (ينمي لدى المدير التقاني للعمل وليس للمنصب) بدرجة كبيرة وبمتوسط استجابة (3.74)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (25) (يضعف من قدرة مدير المدرسة على التواصل مع أولياء أمور الطلبة) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة (3.19).

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني وينص على:

ما مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وللمجال التي تنتمي إليه وللمستوى الكلي للكفاءة الإدارية، ونتائج الجدول رقم (9) كما هو مبين في الملحق (د).

تشير نتائج الجدول رقم (9) الى ما يلي:

- مجال الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد البشرية: أن المستوى الكلي لهذا المجال كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.76) ، وكان المستوى مرتفعاً على جميع الفقرات عدا الفقرتين (1- 9) متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.62).
- مجال الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت: أن المستوى الكلي لهذا المجال كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.71)، حيث جاء المستوى مرتفعاً على الفقرات (15- 10) وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.74- 3.94).
- مجال الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرار وحل المشكلات: أن المستوى الكلي لهذا المجال كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.83)، حيث جاء المستوى مرتفعاً على جميع الفقرات (16- 22) وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.69- 3.92).
- مجال الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد المادية والمستلزمات: أن المستوى الكلي لهذا المجال كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.82) ، حيث جاء المستوى مرتفعاً على جميع الفقرات (23- 28) وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.71- 3.94).
- خلاصة النتائج: أن الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.78)، وكان المستوى مرتفعاً لجميع المجالات، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرار وحل

المشكلات) بمتوسط حسابي (3.83)، ويليها مجال (الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد المادية والمستلزمات) بمتوسط حسابي (3.82) ، بينما كانت أقل استجابة على مجال (الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت) بمتوسط حسابي (3.71).

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث وينص على:

هل تختلف متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع التدوير الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية؟

للإجابة عن السؤال تم فحص صحة الفرضيات الصفرية رقم (1- 4) المتفرعة عنه، وفيما يلي العرض للنتائج وفق تسلسل الفرضيات:

- النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، ونتائج الجدول رقم (10) تظهر ذلك.

### جدول (10)

نتائج اختبار (ت) لدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعا لمتغير الجنس (ن=424).

المتغير التابع	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التدوير الإداري	ذكر	231	3.48	0.52	-1.89	0.059
	أنثى	193	3.57	0.51		

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، ونتائج الجدول رقم (11) تظهر ذلك.

#### جدول (11)

نتائج اختبار (ت) لدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=424).

المتغير التابع	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التدوير الإداري	بكالوريوس فأقل	274	3.52	0.55	-0.16	0.872
	ماجستير فأعلى	150	3.53	0.46		

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص صحة هذه الفرضية الصفرية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) كما يظهر في الجدولين رقم (12، 13).

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=424).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	متغير سنوات الخبرة	المتغير التابع
0.56	3.55	96	5 سنوات فأقل	
0.56	3.52	142	6-10 سنوات	التدوير الإداري
0.46	3.51	186	أكثر من 10 سنوات	

\*أقصى استجابة= 5 درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (13) كما هو مبين في الملحق (د) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

لفحص صحة هذه الفرضية الصفرية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) كما يظهر في الجدولين رقم (14، 15) كما هو مبين في الملحق (د).

تشير نتائج الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

**رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع وينص على:**

هل تختلف متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية؟

للإجابة عن السؤال تم فحص صحة الفرضيات الصفرية رقم (5- 8) المتفرعة عنه، وفيما يلي العرض للنتائج وفق تسلسل الفرضيات:

- **النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة وتنص على:**

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، ونتائج الجدول رقم (16) كما هو مبين في الملحق (د).

تشير نتائج الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المستوى الكلي للكفاءة الإدارية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السادسة وتنص على:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، ونتائج الجدول رقم (17) كما هو مبين في الملحق (د).

تشير نتائج الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المستوى الكلي للكفاءة الإدارية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السابعة وتنص على:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

لفحص صحة هذه الفرضية الصفرية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) كما يظهر في الجداول رقم (18، 19، 20) كما هو مبين في الملحق (د).

تشير نتائج الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المستوى الكلي للكفاءة الإدارية ومجالها (إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المادية والمستلزمات) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً تبعا لهذا المتغير في مجال الكفاءة الإدارية في (تنظيم الوقت،

اتخاذ القرار وحل المشكلات)، ولتحديد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار سيداك ( Sidak post-hoc test) للمقارنات البعدية كما يظهر في الجدول رقم (21).

تشير نتائج الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مجال (الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين (5 سنوات فأقل) و(6- 10 سنوات) ولصالح (6- 10 سنوات)، وكذلك توجد فروق دالة إحصائية في مجال (الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرار وحل المشكلات) بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وفئتي الخبرة الأخرى ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات البعدية الأخرى المتبقية بين المتوسطات الحسابية.

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثامنة وتنص على:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية).

لفحص صحة هذه الفرضية الصفرية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) كما يظهر في الجداول رقم (21، 22، 23) كما هو مبين في الملحق (د).

تشير نتائج الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المستوى الكلي للكفاءة الإدارية ومجالها (اتخاذ القرار وحل المشكلات، إدارة الموارد المادية والمستلزمات) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، بينما كانت الفروق دالة إحصائية تبعاً لهذا المتغير في مجالي الكفاءة الإدارية في (الموارد البشرية، تنظيم الوقت)، ولتحديد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak post-hoc test) للمقارنات البعدية كما يظهر في الجدول رقم (23) كما هو مبين في الملحق (د).

تشير نتائج الجدول رقم (23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مجال (الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد البشرية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية بين (طولكرم) و(سلفيت) ولصالح (طولكرم)، وتوجد أيضاً فروق دالة إحصائية في مجال (الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت) بين (طولكرم) و (جنين، سلفيت) ولصالح (طولكرم)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات البعدية الأخرى الباقية بين المتوسطات الحسابية.

#### خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس وينص على:

ما علاقة التدوير الإداري بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم التأكد من صحة الفرضية الصفرية التاسعة المتفرعة عنه وتنص على: (لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع التدوير الإداري ومستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين)، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) كما يظهر في الجدول رقم (24) كما هو مبين في الملحق (د).

تشير نتائج الجدول رقم (24) أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين التدوير الإداري والمستوى الكلي للكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.57)، وتوجد أيضاً علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين التدوير الإداري وجميع مجالات الكفاءة الإدارية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينها ما بين (0.46 - 0.56).

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالأداة الكمية ، ومناقشة فرضيات الدراسة، وربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، كما يتناول هذا الفصل توصيات الدراسة بناءً على نتائج الدراسة.

#### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول وينص على:

ما واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (8) أن الدرجة الكلية لواقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.52).

وتشير الباحثة هذه النتيجة إلى غياب خطة منهجية واضحة لتطبيق التدوير الإداري من قبل المعلمين ، الأمر الذي يكشف حاجة ملحة لوزارة التربية والتعليم في فلسطين لوضع سياسة تربوية أكثر وضوحاً وتنظم هذا الجانب ، ويقترح أن يطبق التدوير الإداري كآلية تدريبية وتأهيلية تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين ، وتوسيع خبراتهم العملية والعلمية ، وتمكينهم من مواجهة المواقف المتنوعة ، كما يساهم في تبادل الخبرات والتخفيف من الآثار السلبية لجمود المواقف الإدارية ، إضافة إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى المعلمين وتعزيز قدراتهم القيادية . ويمكن لهذا التوجه الحد من تكرار الأخطاء الإدارية وغرس ثقافة مهنية قائمة على المرونة والتطوير المستمر داخل المدرسة .

انققت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العتيبي والصائغ،2024) التي أظهرت ان واقع تدوير العمل على المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة جاء بدرجة مرتفعة وكذلك دراسة الصعب (2018) التي بينت موافقة افراد عينة الدراسة على تطبيق التدوير الإداري جاء بدرجة كبيرة , كما اختلفت مع نتائج دراسة برزوق (2021) والتي أظهرت أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة متوسطة , كما اختلفت مع نتائج دراسة فرج والثبتي (2019) التي أظهرت أن درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة.

#### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني وينص على:

ما مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

- أظهرت نتائج الجدول (9) أن المستوى الكلي للكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وكان المستوى مرتفعاً لجميع المجالات، وقد جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وبانحراف معياري (0.57)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرار وحل المشكلات)، يليه مجال (الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد المادية والمستلزمات) ، يليه مجال (الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت) وفي مجال إدارة الموارد المادية والمستلزمات وذلك عن طريق تنظيم وتوجيه الموارد بشكل فعال، وتخصيص هذه الموارد بناء على الأهداف.

ويعزى ذلك إلى وجود نضج إداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية ويدركه المعلمين، خاصةً أن المدارس الثانوية هي مدارس كبيرة وأعداد طلبتها كبير، وبالتالي قيادة هذه المدارس يحتاج لمديرين لديهم الخبرات التدريسية الكافية، والمهارات القيادية التي ترشحهم لإدارة المدارس الثانوية.

ومن ناحية أخرى فإن تمتع المديرين في مدارس المحافظات الشمالية الثانوية بمستوى مرتفع في الكفاءة الإدارية واتفاق المعلمين على هذا المستوى يكشف عن حرص وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تطوير مهارات المديرين منذ السنة الأولى من تعيينهم كمديرين، حيث يخضعون لدورات عدة وأهمها الدبلوم المهني في القيادة التربوية والذي يتضمن مهارات عديدة مثل مهارات (اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، وضبط السلوك، والتخطيط، وغير ذلك)، كما أن التحديات والضغوط الإدارية التي تواجه المديرين في المدارس الثانوية في فلسطين على وجه الخصوص بسبب طبيعة المرحلة والأوضاع التعليمية في ظل ممارسات الاحتلال تسهم في صقل كفاءة المديرين الإدارية خاصة في مجال اتخاذ القرار وحل المشكلات والذي جاء في المرتبة الأولى. وفيما يتعلق بالمجال الثاني (إدارة الموارد المادية)، فقد يُعزى إلى تطور البنية الإدارية ووجود آليات تنظيم فعالة تُسهم في حسن توظيف الإمكانيات المتاحة، وخضوع المديرين إلى الرقابة العامة من قبل المديریات باستمرار وتشديد المديریات على موازنات المدارس؛ ولذا يخضع المديرين لدورات تدريبية في إعداد الموازنات المالية المتعلقة بالصرف والإنفاق والتبرعات المدرسية وضمان المقاصف، وما يتبعها من أعمال صيانة، وشراء قرطاسية، وجلب عمال وحرفيين، وجذب الداعمين وغير ذلك، ولعل المدير الذي يملك مهارات حل المشكلات يملك مهارات إدارة الموارد المادية، وفيما يتعلق بمجال إدارة الوقت وتنظيمه، فيُشير ارتفاع مستوى الكفاءة في تنظيم الوقت إلى تنامي الوعي الإداري بأهمية التخطيط الزمني في تحقيق الانضباط المدرسي، وضبط سير العملية التعليمية في المدرسة. وعليه، فإن هذه النتائج تعكس وجود نضج إداري وقيادي فعّال لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية الثانوية، وإدراك المعلمين لهذه الكفاءة من خلال ملاحظاتهم لأعمال المديرين في مدارسهم، وممارسات المديرين، وكيفية إدارتها.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة فتحي وفندي (2023) والتي أظهرت أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مُديري، المدارس الإعدادية في الموصل بالعراق جاء بدرجة كبيرة، كما اختلفت مع نتائج دراسة الشمري

والذبياني (2023) والتي أظهرت أن الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل جاءت بمستوى عالي جداً.

### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث وينص على:

هل تختلف متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع التدوير الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة، والمديرية؟

تم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات التالية:

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية كما هو مبين في الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

ويعزى ذلك إلى أن إدراك واقع التدوير الإداري بين أفراد العينة من المعلمين في مدارس المحافظات الشمالية الثانوية لا يتأثر بجنس المعلم ، سواء أكان ذكراً أم أنثى، حيث جاءت استجاباتهم متقاربة إلى حد كبير ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجاباتهم، ويُفسر ذلك بأن التدوير الإداري في النظام التعليمي والتربوي في فلسطين يُطبق التدوير الإداري وفق سياسات واضحة وموحدة، ومعايير إدارية موضوعية لا تُميز بين الذكور والإناث، مما يُنتج تجارب مهنية وإدارية متشابهة بين الجنسين، تنعكس على آرائهم ومواقفهم بشكل متماثل.

كما أن ممارسات التدوير الإداري ترتكز أساسًا على معايير تربوية وإدارية مثل مدة الخدمة، والكفاءة الإدارية، والاحتياج الإداري، والتميز، أو الحاجة لكسر الروتين وليس على دوافع شخصية مثل النوع الاجتماعي، مما يجعل تأثير متغير الجنس على التقييم الإدراكي لهذه الممارسة محدودًا أو غير ذي دلالة. ويُعزز هذا التفسير التوجه المتزايد نحو العدالة والمساواة في بيئة العمل التربوي، وغياب التمييز النوعي في القرارات الإدارية ذات الطابع التنظيمي.

وعليه، فإن هذه النتيجة تعكس وعيًا مهنيًا متقاربًا لدى الذكور والإناث من المعلمين تجاه السياسات الإدارية المتبعة في المدارس، وتؤكد على أن متغير الجنس لا يُعد عاملاً مؤثرًا في إدراك واقع التدوير الإداري في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حمارشة (2020) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في المحافظات الشمالية في فلسطين نحو التدوير الإداري تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور، كما اختلفت مع نتائج دراسة البارقي (2017) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة تطبيق التدوير الوظيفي بإداري التعليم بالليث في السعودية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي بكالوريوس أو دراسات عليا لا يؤثر في إدراك المعلمين نحو واقع التدوير الإداري للمديرين في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية، كما لا يؤثر في استجابات المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، ويشتركون في تقييم مشابه لآلية تنفيذ التدوير الإداري وممارساته في المدارس الثانوية.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تكشف على وجود رؤية مشتركة نوعاً ما تجمع المعلمين على واقع التدوير الإداري للمديرين في المدارس الثانوية، ومصدر هذه الرؤية الوعي من المعلمين لسياسة التدوير الإداري المتبعة في المديرية، والأسس التي يبنى عليها هذا التدوير، وهذا بدوره يدل على وضوح نظام التدوير الإداري وشفافيته في منظومة التربية والتعليم، فلا يختلف المعلمين والمعلمات في استجابتهما لاختلاف المؤهل العلمي، بل هناك أسس وبنود وشروط واضحة للكادر التربوي والتعليمي وبناءً عليها يتم التدوير الإداري كالخبرة والكفاية على سبيل المثال.

اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة البارقي (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة تطبيق التدوير الوظيفي بإداري التعليم بالليث في السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة حمارشة (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في المحافظات الشمالية في فلسطين نحو التدوير الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر في استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية، وهذا يدل على أن الخبرة ليس محك لتقييم الواقع من قبل المعلمين، كما أن هذه الاستجابة تكشف عن وضوح التعليمات المتعلقة بنظام التدوير الإداري في المدارس ووضوح شروطه وقوانينه، والأسس التي يتم على أساسها نقل المديرين، وبالتالي فكل المعلمين والمعلمات بغض النظر عن سنوات خدمتهم وخبرتهم سواء كانوا جدد أو خدمة متوسطة أو خدمة كبيرة فالجميع على معرفة بالتدوير الإداري وهذا يدل على وجود تعميمات بشكل سنوي لتدوير المديرين.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البارقي (2017) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي في منطقة التعليم بالليث في السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح أقل من (5 سنوات) ، كما اتفقت مع نتائج دراسة حمارشة (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في المحافظات الشمالية في فلسطين نحو التدوير الإداري تعزى إلى متغير المديرية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت نتائج الجدول (15) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  )

(= 0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية

في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية وبالتالي تم قبول هذه الفرضية.

وتشير الباحثة هذه النتيجة أن متغير المديرية لا يؤثر في استجابات المعلمين نحو واقع التدوير الإداري

للمديرين في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية، وهذا يدل على أن المديرية كحدود مكانية لا تؤثر

في قناعة المعلمين لإدراكهم ووعيهم لسياسة التدوير الإداري، وشروط تطبيقه، وآليات تنفيذه، فالتعليمات

الصادرة من الوزارة بخصوص التدوير الإداري واحدة في كافة المديريات، وبالتالي هناك تقارب في وجهات

نظر المعلمين والمعلمات في المديريات المختلفة، وقد يستثنى في ذلك بعض الظروف الاستثنائية التي قد

تواجه المديريات بسبب ظرف طارئ كما هو حالياً في مديرتي جنين وطولكرم بسبب الحصار المستمر

لأشهر، ولكن بشكل عام هناك اتفاق وتشابه في نظام التدوير وشروطه في مختلف المديريات.

ومن ناحية أخرى فبيئة المدارس في المديريات تتسم بقدر من التجانس الثقافي والمهني، مما يجعل ردود

أفعال المعلمين تجاه الإجراءات الإدارية، مثل التدوير الإداري متشابهة بعض النظر عن اختلاف المديرية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حمارشة (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين

متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في المحافظات الشمالية في فلسطين نحو

التدوير الإداري تعزى إلى متغير المديرية.

#### مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع وينص على:

هل تختلف متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية

في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة، المديرية؟

تم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

هذه أظهرت نتائج الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المستوى الكلي للكفاءة الإدارية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تم قبول الفرضية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير الجنس بين المعلمين سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً لا يؤثر في إدراكهم لمستوى الكفاءة الإدارية لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية، وأن كلا الطرفين على اختلاف جنسهم لديهم نفس التقييم لممارسات المديرين في المدارس الثانوية، ومستوى كفاياتهم الإدارية، ومعنى ذلك أنهم يلاحظون مباشرة في مدارسهم ممارسات المديرين في المدرسة، وأعمالهم، ويدركون مستوى مهاراتهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة الموارد البشرية، وتنظيم الوقت، والتخطيط... وغير ذلك، ومن ناحية أخرى فاتفق المعلمين بغض النظر عن جنسهم لمستوى الكفاءات الإدارية يدل على أن الحكم على مستوى الكفاءة الإدارية مرتبط بمعايير مهنية ملموسة على أرض الواقع مثل القدرة على التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، والاتصال مع المجتمع المحلي، والتواصل مع الداعمين، والتعاون مع المعلمين، وتطوير مهاراتهم من خلال إخضاعهم للتدريب من قبل المشرفين وغير ذلك، وهذه المعايير تُطبق على جميع المديرين بغض النظر عن الجنس، مما يقلل احتمالية وجود فروق.

انققت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغول (2024) والتي أظهرت أن إسهام السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس لا تتأثر بمتغير الجنس , كما انققت مع نتائج دراسة فتحي وفندي (2023) والتي أظهرت عدم وجود فروق بين استجابات مدرسي المدارس الإعدادية بالموصل في العراق نحو الكفاءة الإدارية للمديرين تعزى لمتغير الجنس.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السادسة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المستوى الكلي للكفاءة الإدارية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي تم قبول هذه الفرضية. ويشير ذلك من وجهة نظر الباحثة أن المؤهل العلمي للمعلمين سواء كان بكالوريوس أو دراسات عليا لا يؤثر في استجابات المعلمين، وذلك لأن الحكم على الكفاءة الإدارية يتطلب توافر مجموعة من المعايير في شخص مدير المدرسة، فحسب نظرية السمات التي تم تدارسها في مساقات تربوية ، فإن القيادة التربوية تستند إلى سمات شخصية يجب أن تتوافر في المديرين، كالحزم، والثقة، والقدرة على اتخاذ القرار، وهي سمات لا تُكتسب بالضرورة من خلال التحصيل الأكاديمي، كما تؤكد النظرية السلوكية أن فعالية مدير المدرسة كقائد تربوي ترتبط بسلوكياته الإدارية اليومية وتعامله مع البيئة المدرسية، وعلاقاته مع المجتمع المحلي، والمعلمين، وقدرته على ترسيخ ثقافة تنظيمية عادلة ومحفزة للتدريس، وهو ما يتطور عبر الخبرة والتدريب المهني وليس فقط من خلال المؤهل العلمي، وبالتالي فالمؤهل العلمي لا يؤثر في استجابات المديرين والمعلمين، لأن الحكم على الكفايات البشرية تنبع من المشاهدة الحية لممارسات المديرين في مدارسهم، والتطورات التي تحدث في المدرسة، ومستوى الإنجازات التي حققها المديرين في مدارسهم.

اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة الخطيب وعاشور (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق بين استجابات ممارسي مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، كما اتفقت مع نتائج دراسة الشلبي (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي نحو درجة كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية بمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد بإدارة الوقت.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السابعة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الجدول (20) أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مجال (الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين (5 سنوات فأقل) و(6-10 سنوات) ولصالح (6-10 سنوات)، وكذلك توجد فروق دالة إحصائياً في مجال (الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرار وحل المشكلات) بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وفنتي الخبرة الأخرى ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق دالة إحصائياً في المقارنات البعدية الأخرى المتبقية بين المتوسطات الحسابية.

وتشير الباحثة هذه النتيجة إلى أن الكفاءة الإدارية في هذه المجالات تتطور تدريجياً مع تراكم الخبرات العملية، والتعرض اليومي لمواقف إدارية متعددة تتطلب مهارات في التنظيم والتخطيط وحل المشكلات، ولعل فترة الإدارة المدرسية ما بين (6-10 سنوات)، يكون المدير قد تجاوز مرحلة التعلم الأساسي في الجوانب الإدارية المتعلقة بالتنظيم، والتخطيط، والتنسيق، والتقويم، وما يرتبط بها من أعمال فنية، وقيادية، وإشرافية وبدأ بتطبيق المهارات الإدارية بفعالية أكبر، وهذا ما يُفسر تفوقه في تنظيم الوقت، أما المديرين الذين تتجاوز سنوات خبرتهم عشرة فتجد هؤلاء قد تجاوزوا ذلك وأصبحت هذه المهارات بالنسبة لهم روتينية،

وتطورت مهاراتهم بصورة أكثر عمق في الجانب المتعلق باتخاذ القرارات وحل المشكلات، ولذلك تجد هؤلاء المديرين الذين تجاوزوا خدمتهم أكثر من (10 سنوات) قد وصلوا لمرحلة النضوج الإداري في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فالخبرة العملية تؤدي دوراً مهماً في تطوير الكفاءة الإدارية، لا سيما في المهارات التطبيقية التي تعتمد على تراكم التجربة أكثر من اعتمادها على المؤهلات النظرية، كما أن غياب الفروق الدالة في بقية المقارنات البعدية يشير إلى أن سنوات الخبرة تؤثر بدرجات متفاوتة على مجالات معينة من الكفاءة الإدارية، دون أن تكون العامل الوحيد المحدد لها، مما يبرز أهمية الجمع بين الخبرة والتدريب المستمر.

ومن ناحية أخرى فإن هذه النتيجة تؤكد أن فعالية القائد تتغير تبعاً لمستوى نضجه المهني وقدرته على التكيف مع المواقف المختلفة. فمع مرور الوقت، يكتسب المدير خبرات تساعد على اختيار أساليب القيادة المناسبة للمواقف المختلفة، لا سيما في المهام التي تتطلب حساسية زمنية (كإدارة الوقت) أو قرارات معقدة (كحل المشكلات).

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الكندي والجرايدة (2022) والتي لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة نحو واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، واتفقت مع نتائج دراسة فتحي وفندي (2023) والتي أظهرت عدم وجود فروق بين استجابات مدرسي المدارس الإعدادية بالموصل في العراق نحو الكفاءة الإدارية للمديرين تعزى لمتغير الخبرة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثامنة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت نتائج الجدول (23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مجال (الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد البشرية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية بين (طولكرم) و(سلفيت) ولصالح (طولكرم)، وتوجد أيضاً فروق دالة إحصائية في مجال (الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت) بين (طولكرم) و(جنين، سلفيت) ولصالح (طولكرم).

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن البيئة الإدارية في بعض المديريات والسياق المحلي وما يرتبط به من تماسك المجتمع المحلي وصلته القوية بدعم المديريات والمدارس، وهذا الشيء قد يسهم بشكل مباشر في تنمية أو دعم كفاءات إدارية معينة لدى المديرين، مما يعكس تبايناً في الممارسات الإدارية وأساليب الإشراف والدعم المهني بين المديريات، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية النظم في الإدارة التربوية (Systems Theory in Educational Administration)، التي تنظر إلى المدرسة والمديرية باعتبارهما جزءاً من نظام أوسع تتفاعل مكوناته (الموارد، السياسات، الكادر البشري، البيئة التنظيمية) بشكل ديناميكي، بحيث تؤثر المدخلات والعمليات التنظيمية على مخرجات الأداء الإداري. وعليه، فإن الفروق بين المديريات قد تعكس اختلافات في مستوى التنظيم الإداري، أو مدى توفر الدعم المؤسسي، أو طبيعة البرامج التدريبية المفعلة، أو حتى مستوى المتابعة والتقويم من قبل مشرفي الإدارة المدرسية.

وقد يعزى وجود فروق لصالح مديرية طولكرم في مجالي إدارة الموارد البشرية وتنظيم الوقت إلى وجود ثقافة تنظيمية أكثر فاعلية، أو إلى بنية إشرافية أكثر دعماً ومهنية، مما مكن المديرين في المدارس الثانوية التي تشرف عليها المديرية من ممارسة مهاراتهم الإدارية بكفاءة أعلى، كما يمكن أن يكون لاختلاف الكثافة السكانية، وعدد المدارس، والموارد المتاحة في كل مديرية دور في تشكيل واقع العمل الإداري ومجالات التفوق، وتؤكد النتائج أن الكفاءة الإدارية قد تختلف من مديرية إلى مديرية وقد يعزى ذلك إلى سياسة المرونة والدعم والمتابعة والشراكة المجتمعية الداعمة للإدارات المدرسية.

وقد تفردت الدراسة الحالية بتناول متغير المديرية ولم تتناوله الدراسات السابقة .

## مناقشة نتائج السؤال الفرعي الخامس وينص على:

ما علاقة التدوير الإداري بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (24) أنه توجد علاقة طردية بين التدوير الإداري والمستوى الكلي للكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.57)، وتوجد أيضا علاقة طردية بين التدوير الإداري وجميع مجالات الكفاءة الإدارية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينها ما بين (0.46 - 0.56).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التدوير الإداري وما يترتب عليه من نقل المديرين من مدرسة لأخرى، وفي مواقع مختلفة له جوانبه الإيجابية في تنمية كفاءاتهم الإدارية، حيث أن كسر الجمود الإداري، وتجديد نشاط المديرين في مواقع مختلفة لإثبات مهاراتهم وقدراتهم في مراكزهم الجديدة ينمي كفاياتهم الإدارية، كما أن التنقل بين البيئات والمهام الإدارية المتنوعة يوفر فرصًا للتعلم المتجدد، واكتساب مهارات جديدة، وتوسيع منظور المدير في التعامل مع تحديات مختلفة. فالتعرض لتجارب متعددة يُعزز من قدرته على التكيف، والتخطيط، واتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابًا على أدائه في مختلف مجالات الكفاءة الإدارية، وهذا ما يدركه المديرين والمعلمون من خلال تقييمهم لأداء المديرين في مواقع مختلفة؛ ولذا كانت الاستجابات إيجابية لدى المديرين والمعلمين نحو العلاقة بين التدوير الإداري والكفاءة الإدارية للمديرين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

كما أن وجود علاقة إيجابية بين التدوير الإداري ومجالات الكفاءة مثل تنظيم الوقت، إدارة الموارد، اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، يشير إلى أن تنقل المديرين في مواقع مختلفة يساعدهم على تعلم استراتيجيات تنظيمية مختلفة، وتحسين قدرتهم على التكيف وحل المشكلات، وتوسيع خبراتهم في التعامل مع الكوادر البشرية المتنوعة.

انتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة برزوق (2021) والتي أظهرت ووجود علاقة ارتباط خطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس وعلاقته بإدارة التميز في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين, كما انتقلت مع نتائج دراسة تومبا وروموكو ( Tumipa and Rumokoy, 2018) في نيجيريا، والتي أظهرت أن التدوير الوظيفي يجلب تأثيراً إيجابياً للموظف، ويطور أداء الموظف من حيث الكفاءة والإنتاجية والجودة من خلال الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في التعلم الدائم لاكتساب مهارات متعددة , وانتقلت مع نتائج دراسة الشلبي (2017) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كفاءة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في إدارة الوقت وبين إبداعهم الإداري, كما اختلفت مع نتائج دراسة فرح والشبتي (2019) والتي أظهرت وعدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم بمدينة الطائف.

## التوصيات

بناء على نتائج الدراسة البحثية، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. تعزيز اعتماد التدوير الإداري كأداة لتطوير أداء المديرين وذلك نظراً لقناعة المعلمين بأهمية تفعيله.
2. تخصيص دورات تدريبية للمديرين الجدد لمن هم أقل من (5 سنوات) لتنمية مهاراتهم في مجالات تنظيم الوقت واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
3. العمل على تعزيز العلاقات المهنية والاجتماعية الأيجابية بين المدير والمعلمين في ظل تطبيق التدوير الإداري , من خلال تعزيز التواصل المفتوح , وتوفير برامج دعم نفسي واجتماعي , تساعد على بناء جسور الثقة والتفاهم بين الادارات والكوادر التعليمية , مما يحد من الأثر السلبي المحتمل للتدوير الاداري على العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل المدرسية .

4. تعزيز دور مديري المدارس في الإشراف الأكاديمي على الطلبة من خلال تخصيص وقت كاف للتوجيه والارشاد الأكاديمي , وتوفير الأدوات والموارد التي تساعد على متابعة تحصيل الطلبة وتقديم الدعم المناسب لهم , بما يساهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي وتحقيق أهداف العملية التعليمية .
5. إعداد برامج تدريبية وتأهيلية للمديرين الجدد في مواقعهم تركز على تعزيز مهارات التواصل مع المجتمع المحلي , وتمكينهم من بناء علاقات فعالة مع مؤسسات المجتمع في وقت مبكر من تسلمهم للإدارة وذلك بهدف الحد من الأثر السلبي للتدوير الإداري على استمرارية التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي لضمان استمرارية واستدامة هذه العلاقة بما يخدم مصلحة العملية التعليمية .
6. العمل على تفعيل برامج مخصصة لإنجاز الأعمال اليومية وفقا لأولوياتها , وتطويرها بشكل دوري بما يتلائم مع متطلبات العمل المدرسي, لما له من دور في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتنظيم المهام بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التربوية بفعالية .

#### المقترحات

1. إجراء دراسات بحثية تتعلق بالتدوير الإداري وربطه بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، والتميز المدرسي.
2. إجراء دراسات بحثية تقيس أثر التدوير الإداري على التحصيل الأكاديمي لطلبة الثانوية العامة كخطوة لربط القيادة المدرسية بالمرجات التعليمية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2010). مدرسة المستقبل، المكتبة الحديثة: الجيزة.
- أبو صبحة، جبر. (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو هولي، منى. (2017). مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، ميسون. (2016). أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية، تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 1(3). 269-316.
- آل ناجي، محمد. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. (ط7). مكتبة الملك فهد الوطنية.
- أنيس، كشاط، وتوفيق، برياش. (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، 8(2). 297-328.
- البارقي، مصلحة. (2017). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث (دراسة ميدانية). المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 1(2). 1-28.
- باشيوة، حسين، وقشاو، خولة. (2020). رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والأدائية) اللازمة لمدير المدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(4). 53-72.
- بدر، نضال. (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، غزة.

برزوق، ميسم. (2021). درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

البلوي، مرزوقة. (2020). مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(5). 1-28.

بن جدو، محمد الأمين. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف1، الجزائر.

بوزيد، نذيرة. (2012). دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

التكالي، ربيعة. (2020). نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 57(39). 67-91.

جودة، يسري. (2018). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية الكفاءة الوظيفية لدى عينة من العاملين بمجال الإرشاد الطلابي بمدينة حائل، مجلة كلية التربية الأساسية، 24(101). 907-931.

حراز، السيد. (2015). أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على جامعة دمياط، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، 1(37). 193-235.

الحريري، رافده، وجلال، محمود. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر: عمان.

الحريري، محمد. (2012). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

حمارشة، مجد. (2020). التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحيالي، إيمان. (2013). التدوير الوظيفي وانعكاسه على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية آراء عينة من المدراء والعاملين في بعض المصارف الحكومية بمدينة الموصل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

الخضر، الزين، والكودة، أبو ذر. (2020). الإدارة المدرسية نظريات علمية ووظائف عملية، ط1، الخرطوم: دار كتبنا للنشر.

الخطيب، فيروز، وعاشور، محمد. (2016). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، (اطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، عمان.

الخطيب، معزوزة. (2013). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الخليفة، الزين، وأبو إدريس، عادل. (2019). معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(52). 41-58.

الخوارجا، عبد الفتاح. (2017). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان: الأردن.

دراوشة، نجوى. (2017). مستوى امتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديمغرافية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 1(3). 13-27.

الدويش، عبد العزيز. (2020). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32. 123-164.

الرياحي، أشرف. (2022). أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجمهورية العربية السورية، المعهد العالي لإدارة الأعمال.

الريش، سلمى. (2024). الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(37). 321-334.

زكي، ناصر. (2010). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 11.

الزهرة، شنكامة. (2013). تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي، الجزائر.

سامي، مروة. (2006). العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم. جامعة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، القدس، فلسطين.

- الشامي، أحمد، والسني، عبدالله. (2017). إدارة الإنتاج والعمليات، الأمين للنشر، صنعاء: اليمن.
- الشليبي، غدير. (2017). كفاءة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديرية التربية والتعليم الأولى في محافظة إربد بإدارة الوقت وعلاقتها بإبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.
- الشمري، عهود، والذبياني، منى. (2023). التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 148(2). 221-242.
- الصعب، اشتياق. (2018). واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث، غزة، 3(5). 38-62.
- الضمور، هند، وعليمات، صالح. (2018). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة، دراسات العلوم التربوية، 45(1). 63-80.
- عبد الجليل، رباح. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، مجلة العلوم التربوية، 27(1). 360-405.
- عبد الحميد، إيمان. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مجلة التربية، 3(1). 134-160.
- العبيدي، محمد جاسم. (2007). الإشراف التربوي والإدارة التعليمية، ط1، الأردن، عمان: دار الكتاب ناشرون وموزعون.
- العتيبي، محمد دويدار. (2011). التدوير الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة السعودية (180)، الرياض.
- العتيبي، منال، والصائغ، نجاة. (2024). تدوير العمل ودوره في التغلب على الاختراق الوظيفي لدى المساعد الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بشرق جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(6). 84-106.
- العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- العذري، محمد. (2020). التدوير الوظيفي، المجلة القانونية، 8(7). 2329-2358.

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)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

علي، عزة. (2018). التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، 3(33). 305-353.

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.

علي، نزار. (2016). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، 5(4). 1169-1188.

العمامرة، محمد حسن. (2001). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، الأردن: دار المسيرة.

عراوي، فتحي. (2016). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية " دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبد الحليم بن باديس، الجزائر.

العنزي، عبيد. (2021). الإدارة المدرسية الأسس والنظريات والكفايات. (ط1)، جامعة الحدود الشمالية.

العنزي، عبير، الحلواني، حنان، ومحمد، مصطفى. (2025). التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت، المجلة التربوية لتعليم الكبار، 7(1). 153-178.

غول، روان. (2024). مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس، مجلة بحوث التعليم والابتكار، 4(12). 131-162.

فتحي، زهيرة، وفندي، أحمد. (2023). الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيها، مجلة كلية التربية الإسلامية، 9(14). 2791-3479.

فرح، شذى، والثبيني، أسماء. (2019). التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 10(2). 339-370.

فلاته، عبدالعزيز. (2011). التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

- القحطاني، سعيد. (2011). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- قوراري، الزهرة، والعياشي، مريم. (2019). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- الكندي، مصبح، والجرايدة، محمد. (2023). واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 141(1)، 219-242.
- مالكي، حنان، وبشقة، سميرة. (2020). الرقابة في الإدارة المدرسية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 2(4)، 225-240.
- مالكي، حنان، وبشقة، سميرة. (2020). الرقابة في الإدارة المدرسية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 2(4)، 225-240.
- المحاميد، شفاء. (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.
- محمد، جمال. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- محمد، عبد العزيز. (2024). أولويات البحث التربوي في الإدارة المدرسية، مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية، 1. 95-112.
- المدرع، ناصرين. (2014). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض.
- المرابطة، منال. (2022). مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان الأهلية، عمان، الأردن.
- مرسي، نبيل. (2010). فن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة، ط1، مصر: المكتب العربي الحديث.

المطيري، محمد. (2016). أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن. 24.

الموسوي، سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

نسيم، محمد. (2016). الكفاءة والفاعلية ط1، القاهرة: دار جوانا للنشر والتوزيع.

نوري، منير، وكورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الهواسي، محمد، والبرزنجي، حيدر. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق العراقية، بغداد.

الهويدي، ندى. (2013). مساهمة تقييم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم العالي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط- كلية التربية، جامعة أم القرى.

هيئة تقييم التعليم والتدريب. (2021). التقييم والقياس واعتماد المؤهلات، في التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص.

الوادي، محمد. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

وفاء، رابيس. (2016). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

Abisola, A. (2017). Job Rotation and Mentoring as Determinants of Employees' Commitment among Academic Staff of Universities in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Innovative Research and Development*, 6(9).

Aboko, A., Songotua, V., & Ganiyu, A. A. (2016). Determinants of Job Rotation among administrative staff of Tamale Polytechnic, Ghana. *International Journal of Management Excellence*, 6(3).

Adeyoyin, S., Agbeze-Unazi, F., Oyewunmi, O., Adegun, A., & Ayodele, R. (2015). Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library. *Library Philosophy & Practice*.

Alquraan, I. (2011). "Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA ñ Gaza Field Office". (Master thesis) Islamic University of Gaza.

- Anyakora, C. (2021). Administrative Competencies Required by Secondary School Principals In Anambra State, Nigeria. *Coou Journal of Educational Research*, 6(2). 1-20.
- Arafat, M. B., & Bouchamma, Y. (2024). Competencies of Secondary School Principals in Cameroon, *International Education Studies*, 17(3). 21-33.
- Arafat, M., & Bouchamma, Y. (2024). Competencies of Secondary School Principals in Cameroon. *International Education Studies*, 17(3). 21-33.
- Asfaw, T. (2018). The Effect of Job Rotation on Employee Motivation and Job Involvement in the Case of Commercial Bank of Ethiopia, Addis Ababa University.
- Azainil, A., Komariyah, L., & Yan, Y. (2021). The Effect of Principals' Managerial Competence and Teacher Discipline on Teacher Productivity Cypriot. *Journal of Educational Sciences*, 16(2). 564-579.
- Bautista, V. M., Perez, A. M., Balute, A. A., & Gonzales, J. G. (2017). Job Rotation Practices in Accounting Firm: Its Effect on Employee Performance and Job Satisfaction Level, *International Journal of Computer*, 167(6).
- Boterf, G. L. (1994). De la compétence. Essai sur un attracteur étrange. 16-18.
- Darlington, M. (2013). Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria.
- Dietrich, A. (2003). La gestion des compétences essai de modélisation, les cahiers de la recherche CLAREE, janvier.
- Dufresne, D., & Peyrat-Guillard, D. (2009). La compétence collective: une approche par l'analyse de ses traces textuelles. *Université d'Angers-GRANEM UMR-MA*, (49). 49.
- Egboka, P., & Igbokwe, I. (2021). Principals' Application of Administrative Competencies for Effective Management of Secondary Schools in Awka Education Zone of Anambra State.
- Gray, H. (2016). Problems in helping teachers to learn about management. *Education Management and Administration*, (15)1. 35-42.
- Hedge, I., & Ringer, I. (2017). Improving Career Development Opportunities Through Rigorous Career Pathways Research. RTI Press Publication.
- Igho, U. (2024 ). Human Resources Management and Teachers Efficiency in Bayelsa State Public Secondary Schools. *i-Manager's Journal on School Educational Technology*, 19(4). 7.
- Jassim, E. (2018). The Role of Job Rotation in Enhancing Administrative Reform Processes: An analytical Study of The Views of Senior Managers at Al-Qadisiyah University. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 20(1). 19-35.

- Kask, K. (2015). Training and development needs of school board members as perceived by school board members and superintendents in *Dissertation abstracts international*, 51(9).
- khalidi, K. A., & Jassim, E. O. (2018). The Role of Job Rotation in Enhancing Administrative Reform Processes: An analytical Study of The Views of Ssenior Managers at Al- Qadisiyah University, *Al- Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences (QJAE)*, 20(1).
- Liz, W. (2012). *Recycling career as a tool for learning in the workplace in the library of the University Graduate Flinders. Flinders. Australia.*
- Mentese, S. (2021). School Principals' Levels of Administrative Competences Based on the Perceptions of Principals and Teachers. *European Educational Researcher*, 4(1). 43-62.
- Mgbeke, D. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria. *Walden University.*
- Mirzai, A., Nadarlou, S., & Mousavi, S. M. (2024). Clarifying the effect of job rotation on teachers' burnout through the mediation of education management model. *A Review of Theorizing of Behavioral Sciences*, 1(2). 1-14.
- Mohammadi, F., & Ramezani, M. (2017). Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskant Bank branches in the city of Tabriz), *International Journal for Administrative*, 1(2). 27-35.
- Moussavi, S., Zare, M., Mahdjoub, M., & Grunder, O. (2019). Balancing high operator's workload through a new job rotation approach: Application to an automotive assembly line. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 71. 136-144.
- Nda, M., & Fard, R. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global journal of commerce and management perspective*, 2(6). 91-93.
- Ragel, S., & Ragel, V. (2017). The effects of job rotation, role stress and job satisfaction on organizational citizenship behavior of bank employees. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 4(3). 1-10.
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton journal of interdisciplinary leadership*, 1(2). 120-129.
- So-Oabeb, J., & du Plessis, A. (2023). Leadership competencies for teacher professional development: perspectives of Namibian principals, heads of departments and teachers. *Perspectives in Education*, 41(2). 16-32.
- Spengelink, H. (2012). *Administrative efficiency in theory and practice at PT. Sarandi.*

- Thongpapanl, N., Kaciak, E., & Welsh, D. H. (2018). Growing and aging of entrepreneurial firms: Implications for job rotation and joint reward, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(6).
- Tufail, M., Bashir, M., & Shoukat, N. (2017). Impact of job design on employee's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in the banking sector of Faisalabad. *City University Research Journal*, 2017. 225-235.
- Tumipa, V., & Rooky, F. (2018). The role of job rotation practices towards employee performance in Kantor Pollyanna Kalayaan Negara Dan Lalang (KPKNL). *Journal EMBA*, 6 (2). 898-907.
- Wong, C., & Ng, D. (2020). The roles of school leaders in developing future-ready learners: The case of Singapore. *International Journal of Educational Management*, 35(1). 249-269.

## الملاحق

### ملحق (أ)

#### الاستبانة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

### تحكيم

حضرة الأستاذ الدكتور ..... المحترم

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها "التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقياسي الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج مقياسين بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صممت الباحثة مقياس الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:  
الجزء الأول: يشتمل على البيانات الديمغرافية (التصنيفية).  
الجزء الثاني: يتكون من مقياس واقع تطبيق التدوير الإداري.  
الجزء الثالث: يتكون من مقياس الكفاءة الإدارية.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة حنين خال عبدالله

بإشراف د. حسام حسني القاسم

د. جعفر أبو صاع

## بيانات المحكم

إسم المحكم	التخصص	الرتبة العلمية	الجامعة

### الجزء الأول : البيانات الديمغرافية

- 1- الجنس : ذكر      انثى
- 2- المؤهل العلمي : بكالوريوس فأقل ( ) ماجستير فأعلى ( )
- 3- سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل      من 5-10 سنوات      10 سنوات فأكثر
- 4- المديرية : نابلس      طولكرم      جنين      طوباس      سلفيت

### الجزء الثاني : مقياس التدوير الاداري

وقد شمل مقياس التدوير الاداري بصورته الأولية (28) فقرة , ضمن اربعة مجالات له, علما أن الاجابة على هذه الفقرات في الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الاتي:

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5	4	3	2	1

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>المجال الأول: المعرفة بمفهوم التدوير الإداري</b>							
							1. وزير التربية والتعليم هو الوحيد المخول بنقل مدير المدرسة
							2. يتم التدوير الإداري لمديري المدارس دون مشورتهم
							3. قرار التدوير الإداري يشمل جميع مديري المدارس دون استثناء
							4. ينفذ مدير المدرسة قرار التدوير دون أي إعتراض
							5. يحدث التدوير الإداري لمديري المدارس في فترات زمنية مختلفة بحيث لا تقل عن خمسة سنوات
							6. يعد التدوير الإداري نظاما ايجابيا وداعما للعملية التعليمية
<b>المجال الثاني: تأثير التدوير الإداري</b>							
							7. يؤثر نظام التدوير الإداري المعمول به ايجابا على اداء المدير
							8. يساهم التدوير الإداري على تجديد القدرات الابتكارية والابداعية لدى المديرين
							9. يوفر التدوير الإداري الاستقرار الوظيفي للموظفين
							10. يساهم التدوير الإداري في خلق المنافسة التطويرية في المؤسسة التعليمية
							11. يولد التدوير الإداري لدى المدير شعور الالتزام بالقوانين والقواعد الموضوعه وتحمل المسؤوليات
							12. يعمل التدوير الإداري على تقوية العلاقات ويجاد جو من الالفة والمحبة في المؤسسة التعليمية
<b>المجال الثالث: أهمية التدوير الإداري ويجابياته</b>							
							13. يقلل التدوير الإداري من المشاحنات الوظيفية بين المدير والمعلمين

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
							14. يحقق التدوير الإداري العدالة في العمل
							15. التدوير الإداري يعزز من إنتماء المعلمين لمدارسهم
							16. التدوير الإداري ينمي لدى المدير التقاني للعمل وليس للمنصب
							17. التدوير الإداري يقلل من النفاق الوظيفي الذي يبنيه البعض من المعلمين لمديريهم في المدارس
							18. التدوير الإداري يشعر المعلم بالأمن الوظيفي
							19. التدوير الإداري يلغي الوساطة والمحسوبية
							20. التدوير الإداري يحقق الشفافية والنزاهة والعدل في التقييم من قبل المشرفين
							21. بالتدوير الإداري يكون الولاء للوظيفة وليس لمدير المدرسة
<b>المجال الرابع: معوقات التدوير الإداري</b>							
							22. يعيق التدوير الإداري المبادرات المطروحة سابقا في المدرسة من قبل المعلمين
							23. يعيق التدوير الإداري من فرص العمل بين الفرق
							24. يضعف التدوير الإداري من قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المجتمع المحلي
							25. يضعف التدوير الإداري من قدرة مدير المدرسة على التواصل مع أولياء أمور الطلبة
							26. يبذل المدير الكثير من الجهد لكي يبني الثقة بينه وبين المعلمين الجدد
							27. يحد التدوير الإداري من العلاقات الإجتماعية بين المدير والمعلمين
							28. يعجز بعض المديرين في التدوير الإداري من قيادة المدرسة

### الجزء الثالث: مقياس الكفاءة الإدارية

وقد شمل مقياس الكفاءة الادارية بصورته الاولية على (29) فقرة , ضمن أربعة مجالات علما أن الاجابة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الاتي:

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5	4	3	2	1

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>المجال الأول: الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد البشرية</b>							
							1. يقوم المدير بتفويض المعلمين ببعض من مهامه
							2. يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة
							3. يحرص المدير على تنظيم المعلمين وإشراكهم في ورشات ودورات تدريبية لتحسين مستواهم المهني والمعرفي
							4. يقدم المدير حوافز للطلبة لتحسين من مستواهم الأكاديمي
							5. يوفر المدير البيئة الآمنة والمريحة التي تكسب المعلمين الثقة لإنجاز المهام المطلوبة منهم
							6. يحافظ المدير على انضباط المعلمين والطلبة والتزامهم بالأنظمة والقوانين
							7. يقدم المدير الحوافز المعنوية للمعلمين لرفع الدافعية لديهم اتجاه عملهم
							8. يتم الإشراف من قبل المدير على الطلبة لتوفير التوجيه الأكاديمي
<b>المجال الثاني: الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت</b>							
							9. يحدد المدير مواعيد لإنجاز الاهداف

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							10. ينظم المدير مواعيد الزيارات اثناء ساعات العمل
							11. يحاول المدير إنجاز الكثير من الاعمال في وقت واحد
							12. يخصص المدير وقتا محددا للمكالمات الهاتفية
							13. يجدول المدير برنامج لإنجاز الأعمال اليومية حسب أولويتها
							14. يحدد المدير موعد معين لإنجاز الأهداف فيه
							15. يعطي المدير برنامج العمل بعض المرونة في الإنجاز
<b>المجال الثالث: الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرار وحل المشكلات</b>							
							16. يستطيع المدير اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
							17. يتابع المدير المشاكل التي يعاني منها المعلمون والطلبة
							18. يقوم المدير بتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ أي قرار
							19. يضع المدير حلول للمشكلات التي تواجههم كل على حده
							20. يستطيع المدير اتخاذ قرارات مهمه حتى لو كانت المعلومات المتوفرة قليلة جدا
							21. المشاركة في وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار
							22. التأكيد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب
<b>المجال الرابع: الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد المادية والمستلزمات</b>							
							23. يوفر المدير كامل المستلزمات للعملية التعليمية في المدرسة
							24. يحرص على توفير بيئة تعليمية ناجحة وهادفة

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
							25. يوفر خدمات الصيانة في المدرسة بشكل دوري لتحسين العملية التعليمية
							26. يحرص على تطبيق التعليمات والقوانين على المعلمين في حال المساس بالمستلزمات والموارد
							27. يوفر مرافق الكترونية لخدمة ومساعدة الطلبة
							28. يحرص على استخدام الموارد والمستلزمات بانتظام سير العملية التعليمية
							29. يحرص على استخدام الموارد والمستلزمات المدرسية بشكل فعال

إنتهى

## ملحق (ب)

### أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	مكان العمل	التخصص
1	مجدي الجيوسي	أستاذ دكتور	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	علم نفس تربوي
2	معزوز علاونة	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة	قياس وتقويم
3	كمال مخامرة	أستاذ دكتور	جامعة القدس أبو ديس	إدارة تعليمية
4	فخري دويكات	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة	تربية خاصة
5	علياء العسالي	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية	مناهج واساليب تدريس
6	نهى عطير	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	إدارة تربوية
7	رجاء العسيلي	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية
8	خولة الشخشير	أستاذ مشارك	جامعة بير زيت	تعليم العلوم
9	صلاح ياسين	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية	مناهج واساليب تدريس
10	ربيع عطير	أستاذ مساعد	كلية الأمة الجامعية	إدارة تربوية
11	فداء مجدلاوي	أستاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم	إدارة تربوية
12	رهام سلحب	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	تعليم وتعلم

## ملحق (ج)

### الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، ولتحقيق أهداف الدراسة تضع الباحثة بين يديك هذه الاستبانة التي تتكون من جزئين: الأول: يتضمن بيانات شخصية وعامة، والثاني يمثل مقياساً للتدوير الإداري والثالث يمثل مقياساً الكفاءة الإدارية، آملاً منك تعبئة فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة والاجابة عن فقراتها كافة من غير استثناء علما بان هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: حنين خالد عبد الله

إشراف د. حسام حسني القاسم

د. جعفر أبو صاع

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب لرأيك:

- 1- الجنس : ذكر ( ) انثى ( ) .
- 2- المؤهل العلمي : بكالوريوس فأقل ( ) ماجستير فأعلى ( ) .
- 3- سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل ( ) من 6-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( ) .
- 4- المديرية : نابلس ( ) طولكرم ( ) جنين ( ) سلفيت ( ) طوباس ( ) .

الجزء الثاني: مقياس التدوير الإداري

يعرف التدوير الإداري بأنه: "تعريض الموظف لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى لإكساب الموظف علم كامل عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم" (اللبيدي, 2015).

يرجى قراءة كل عبارة بدقة، ووضع إشارة (√) في المكان الذي يتفق وحالته

الرقم	الفقرة	درجة التحقق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<b>المحور الأول: التدوير الإداري</b>					
1	سياسة التدوير الإداري المتبعة في المديرية مبنية على رؤية وأنظمة واضحة لدينا				
2	يتم التدوير الإداري لمديري المدارس دون مشورتهم				
3	يشمل قرار التدوير الإداري معلومات دقيقة عن أهداف التدوير الإداري ونتائجه لجميع مديري المدارس دون استثناء				
4	ينفذ مدير المدرسة قرار التدوير دون أي اعتراض				
5	يحدث التدوير الإداري لمديري المدارس في فترات زمنية مختلفة بحيث لا تقل عن خمسة سنوات				
6	يعد التدوير الإداري نظاماً إيجابياً وداعماً للعملية التعليمية				

الرقم	الفقرة	درجة التحقق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
7	يؤثر نظام التدوير الإداري المعمول به إيجاباً على أداء المدير				
8	يساهم التدوير الإداري في تجديد القدرات الابتكارية والإبداعية لدى المديرين				
9	يوفر التدوير الإداري الاستقرار الوظيفي للموظفين				
10	يساهم في خلق المنافسة التطويرية في المؤسسة التعليمية				
11	يولد التدوير الإداري لدى المدير شعور الالتزام بالقوانين والقواعد الموضوعية وتحمل المسؤوليات				
12	يعمل التدوير الإداري على تقوية العلاقات وإيجاد جو من الألفة والمحبة في المؤسسة التعليمية				
13	يقلل التدوير من المشاحنات الوظيفية بين المدير والمعلمين				
14	يحقق التدوير الإداري العدالة في العمل				
15	يعزز التدوير الإداري من انتماء المعلمين لمدارسهم				
16	ينمي لدى المدير التفاني للعمل وليس للمنصب				
17	يقلل التدوير الإداري من النفاق الوظيفي الذي يبينه البعض من المعلمين لمديريهم في المدارس				
18	يشعر التدوير الإداري المعلم بالأمن الوظيفي				
19	يلغي التدوير الإداري الوساطة والمحسوبية				
20	يحقق الشفافية والنزاهة في التقييم من قبل المشرفين				
21	يحقق التدوير الإداري الولاء للوظيفة وليس لمدير المدرسة				

الرقم	الفقرة	درجة التحقق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
22	يعيق المبادرات المطروحة سابقاً في المدرسة من قبل المعلمين				
23	يقلل من فرص العمل بين الفرق المدرسية				
24	يضعف من قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المجتمع				
25	يضعف من قدرة المدير على التواصل مع أولياء أمور الطلبة				
26	يبذل المدير الكثير من الجهد لكي يبني الثقة بينه وبين المعلمين الجدد				
27	يحد التدوير الإداري من العلاقات الاجتماعية بين المدير والمعلمين				
28	يعجز بعض المديرين من قيادة المدرسة				

#### الجزء الثالث: الكفاءة الإدارية:

تعرف الكفاءة الإدارية بأنها: "قدرة يتمتع بها صاحبها وتعطيه إمكانية الجمع والمعالجة للوصول إلى المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه بما يحقق الأهداف المقصودة وذلك باستخدام كل ما يتاح (Spenklink,2012) له من موارد لتحقيق ذلك"

رقم	الفقرة	مستوى الاداء			
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف جداً
<b>المحور الثاني: الكفاءة الإدارية</b>					
<b>المجال الأول: الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد البشرية</b>					
1	يقوم المدير بتفويض المعلمين بعض من مهامه				
2	يتعامل مع المعلمين بعدالة				
3	يحرص على تطوير المعلمين من خلال إشراكهم في ورشات تدريبية لتحسين مستواهم المهني والمعرفي				

رقم	الفقرة	مستوى الاداء			
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف جداً
4	يقدم حوافز للطلبة لتحسين من مستواهم الأكاديمي				
5	يوفر البيئة الآمنة والمريحة التي تكسب المعلمين الثقة لإنجاز المهام المطلوبة منهم				
6	يحافظ على انضباط المعلمين والتزامهم بالأنظمة والقوانين				
7	يحافظ على انضباط الطلبة والتزامهم بالأنظمة والقوانين				
8	يقدم الحوافز المعنوية للمعلمين لرفع الدافعية لديهم اتجاه عملهم				
9	يتم الإشراف من قبل المدير على الطلبة لتوفير التوجيه الأكاديمي				
<b>المجال الثاني: الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت</b>					
10	يحدد المدير مواعيد لإنجاز الاهداف				
11	ينظم مواعيد الزيارات اثناء ساعات العمل				
12	يحاول إنجاز الكثير من الاعمال في وقت واحد				
13	يخصص وقتا محددا للمكالمات الهاتفية				
14	يجدول برنامج لإنجاز الأعمال اليومية حسب أولويتها				
15	يعطي برنامج العمل بعض المرونة في الإنجاز				
<b>المجال الثالث: الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرار وحل المشكلات</b>					
16	يستطيع المدير اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها				
17	يتابع المشاكل التي يعاني منها المعلمون والطلبة				
18	يقوم بتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ أي قرار				

رقم	الفقرة	مستوى الاداء			
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف جداً
19	يضع حلول للمشكلات التي تواجههم كل على حده				
20	يستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى لو كانت المعلومات المتوفرة قليلة جدا				
21	المشاركة في وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار				
22	التأكيد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب				
<b>المجال الرابع: الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد المادية والمستلزمات</b>					
23	يوفر المدير كامل المستلزمات للعملية التعليمية في المدرسة				
24	يحرص على توفير بيئة تعليمية ناجحة وهادفة				
25	يوفر خدمات الصيانة في المدرسة بشكل دوري لتحسين العملية التعليمية				
26	يحرص على تطبيق التعليمات والقوانين على المعلمين في حال المساس بالمستلزمات والموارد				
27	يوفر مرافق الكترونية لخدمة الطلبة				
28	يحرص على استخدام الموارد والمستلزمات بشكل فعال لانتظام سير العملية التعليمية				

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

## ملحق (د)

### الجدول

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لواقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن = 424).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الواقع
1	سياسة التدوير الإداري المتبعة في المديرية مبنية على رؤية وأنظمة واضحة لدينا	3.47	0.90	متوسط
2	يتم التدوير الإداري لمديري المدارس دون مشورتهم	3.63	0.91	متوسط
3	يشمل قرار التدوير الإداري معلومات دقيقة عن أهداف التدوير الإداري ونتائجه لجميع مديري المدارس دون استثناء	3.34	0.84	متوسط
4	ينفذ مدير المدرسة قرار التدوير دون أي اعتراض	3.45	0.89	متوسط
5	يحدث التدوير الإداري لمديري المدارس في فترات زمنية مختلفة بحيث لا تقل عن خمسة سنوات	3.48	0.92	متوسط
6	يعد نظاما إيجابيا وداعما للعملية التعليمية	3.54	0.90	متوسط
7	يؤثر نظام التدوير الإداري المعمول به إيجابا على أداء المدير	3.62	0.90	متوسط
8	يساهم على تجديد القدرات الابتكارية والإبداعية لدى المديرين	3.58	0.97	متوسط
9	يوفر الاستقرار الوظيفي للموظفين	3.32	0.90	متوسط
10	يساهم في خلق المنافسة التطويرية في المؤسسة التعليمية	3.68	0.92	مرتفع
11	يولد لدى المدير شعور الالتزام بالقوانين والقواعد الموضوعية وتحمل المسؤوليات	3.55	0.90	متوسط
12	يعمل على تقوية العلاقات وإيجاد جو من الألفة والمحبة في المؤسسة التعليمية	3.61	0.93	متوسط
13	يقلل من المشاحنات الوظيفية بين المدير والمعلمين	3.63	0.97	متوسط
14	يحقق العدالة في العمل	3.71	0.90	مرتفع
15	يعزز من انتماء المعلمين لمدارسهم	3.56	0.89	متوسط
16	ينمي لدى المدير التقاني للعمل وليس للمنصب	3.74	0.86	مرتفع
17	يقلل من النفاق الوظيفي الذي يبنيه البعض من المعلمين لمديريهم في المدارس	3.71	0.85	مرتفع
18	يشعر المعلم بالأمن الوظيفي	3.56	0.93	متوسط

متوسط	0.97	3.57	يلغي الوساطة والمحسوبية	19
متوسط	0.96	3.55	يحقق الشفافية والنزاهة في التقييم من قبل المشرفين	20
مرتفع	0.94	3.70	يحقق الولاء للوظيفة وليس لمدير المدرسة	21
متوسط	0.91	3.49	يعيق المبادرات المطروحة سابقا في المدرسة من قبل المعلمين	22
متوسط	0.96	3.43	يقلل من فرص العمل بين الفرق المدرسية	23
متوسط	0.96	3.33	يضعف من قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المجتمع المحلي	24
متوسط	0.87	3.19	يضعف من قدرة مدير المدرسة على التواصل مع أولياء أمور الطلبة	25
متوسط	0.92	3.54	يبدل المدير الكثير من الجهد لكي يبني الثقة بينه وبين المعلمين الجدد	26
متوسط	0.76	3.31	يحد من العلاقات الاجتماعية بين المدير والمعلمين	27
متوسط	0.73	3.35	يعجز بعض المديرين من قيادة المدرسة	28
متوسط	0.52	3.52	الدرجة الكلية لواقع التدوير الإداري	

\* اقصى استجابة = 5 درجات.

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن = 424).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	المستوى
1	يقوم المدير بتفويض المعلمين ببعض من مهامه	3.84	0.82	مرتفع
2	يتعامل مع المعلمين بعدالة	3.73	0.86	مرتفع
3	يحرص على تطوير المعلمين من خلال إشراكهم في ورشات ودورات تدريبية لتحسين مستواهم المهني والمعرفي	3.88	0.78	مرتفع
4	يقدم حوافز للطلبة لتحسين من مستواهم الأكاديمي	3.79	0.87	مرتفع
5	يوفر البيئة الآمنة والمريحة التي تكسب المعلمين الثقة لإنجاز المهام المطلوبة منهم	3.71	0.82	مرتفع
6	يحافظ على انضباط المعلمين والتزامهم بالأنظمة والقوانين	3.80	0.90	مرتفع
7	يحافظ على انضباط الطلبة والتزامهم بالأنظمة والقوانين	3.85	0.90	مرتفع
8	يقدم الحوافز المعنوية للمعلمين لرفع الدافعية لديهم اتجاه عملهم	3.66	0.92	متوسط
9	يتم الإشراف من قبل المدير على الطلبة لتوفير التوجيه الأكاديمي	3.62	0.88	متوسط
	<b>المستوى الكلي لمجال إدارة الموارد البشرية</b>	<b>3.76</b>	<b>0.60</b>	<b>مرتفع</b>
10	يحدد المدير مواعيد لإنجاز الأهداف	3.94	0.84	مرتفع
11	ينظم مواعيد الزيارات اثناء ساعات العمل	3.87	0.69	مرتفع

مرتفع	0.81	3.74	12	يحاول إنجاز الكثير من الاعمال في وقت واحد
متوسط	0.86	3.46	13	يخصص وقتا محددا للمكالمات الهاتفية
متوسط	0.87	3.61	14	يجدول برنامج لإنجاز الأعمال اليومية حسب أولويتها
متوسط	0.91	3.67	15	يعطي برنامج العمل بعض المرونة في الإنجاز
<b>مرتفع</b>	<b>0.60</b>	<b>3.71</b>		<b>المستوى الكلي لمجال تنظيم الوقت</b>
مرتفع	0.92	3.92	16	يستطيع المدير اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
مرتفع	0.88	3.89	17	يتابع المشاكل التي يعاني منها المعلمون والطلبة
مرتفع	0.91	3.79	18	يقوم بتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ أي قرار
مرتفع	0.83	3.86	19	يضع حلول للمشكلات التي تواجههم كل على حده
مرتفع	0.85	3.69	20	يستطيع اتخاذ قرارات مهمه حتى لو كانت المعلومات المتوفرة قليلة جدا
مرتفع	0.81	3.82	21	المشاركة في وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار
مرتفع	0.82	3.80	22	التأكيد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب
<b>مرتفع</b>	<b>0.68</b>	<b>3.83</b>		<b>المستوى الكلي لمجال اتخاذ القرار وحل المشكلات</b>
مرتفع	0.88	3.75	23	يوفر المدير كامل المستلزمات للعملية التعليمية في المدرسة
مرتفع	0.86	3.94	24	يحرص على توفير بيئة تعليمية ناجحة وهادفة
مرتفع	0.92	3.86	25	يوفر خدمات الصيانة في المدرسة بشكل دوري لتحسين العملية التعليمية
مرتفع	0.88	3.82	26	يحرص على تطبيق التعليمات والقوانين على المعلمين في حال المساس بالمستلزمات والموارد
مرتفع	0.90	3.71	27	يوفر مرافق الكترونية لخدمة الطلبة
مرتفع	0.94	3.86	28	يحرص على استخدام الموارد والمستلزمات بشكل فعال لانتظام سير العملية التعليمية
<b>مرتفع</b>	<b>0.70</b>	<b>3.82</b>		<b>المستوى الكلي لمجال إدارة الموارد المادية والمستلزمات</b>
<b>مرتفع</b>	<b>0.57</b>	<b>3.78</b>		<b>الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية</b>

\*اقصى استجابة= 5 درجات.

### جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=424).

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التدوير الإداري	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.18	0.836
	داخل المجموعات	113.47	421	0.27		
	المجموع	113.56	423			

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن=424).

المتغير التابع	متغير المديرية	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
التدوير الإداري	نابلس	127	3.54	0.55
	طولكرم	93	3.51	0.49
	جنين	83	3.40	0.55
	سلفيت	58	3.59	0.51
	طوباس	63	3.61	0.42

\*أقصى استجابة = 5 درجات.

### جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن=424).

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التدوير الإداري	بين المجموعات	1.92	4	0.48	1.81	0.127
	داخل المجموعات	111.64	419	0.27		
	المجموع	113.56	423			

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## جدول (16)

نتائج اختبار (ت) لدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن=424).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	مجالات الكفاءة الإدارية في
0.698	0.39	0.61	3.77	231	ذكر	إدارة الموارد البشرية
		0.58	3.75	193	أنثى	
0.674	0.42-	0.61	3.70	231	ذكر	تنظيم الوقت
		0.58	3.73	193	أنثى	
0.199	1.29-	0.72	3.79	231	ذكر	اتخاذ القرار وحل المشكلات
		0.62	3.87	193	أنثى	
0.977	0.03	0.69	3.82	231	ذكر	إدارة الموارد المادية والمستلزمات
		0.73	3.82	193	أنثى	
0.703	0.38-	0.59	3.77	231	ذكر	المستوى الكلي للكفاءة الإدارية
		0.54	3.79	193	أنثى	

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## جدول (17)

نتائج اختبار (ت) لدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=424).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	مجالات الكفاءة الإدارية في
0.207	1.26	0.60	3.79	274	بكالوريوس فأقل	إدارة الموارد البشرية
		0.59	3.71	150	ماجستير فأعلى	
0.338	0.96-	0.58	3.69	274	بكالوريوس فأقل	تنظيم الوقت
		0.63	3.75	150	ماجستير فأعلى	
0.508	0.66-	0.68	3.81	274	بكالوريوس فأقل	اتخاذ القرار وحل المشكلات
		0.68	3.86	150	ماجستير فأعلى	
0.087	1.71	0.65	3.87	274	بكالوريوس فأقل	إدارة الموارد المادية والمستلزمات
		0.79	3.74	150	ماجستير فأعلى	
0.680	0.41	0.57	3.79	274	بكالوريوس فأقل	المستوى الكلي للكفاءة الإدارية
		0.56	3.77	150	ماجستير فأعلى	

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=424).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	متغير سنوات الخبرة	مجالات الكفاءة الإدارية في
0.58	3.71	96	5 سنوات فأقل	إدارة الموارد البشرية
0.62	3.82	142	6-10 سنوات	
0.59	3.75	186	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.60	96	5 سنوات فأقل	تنظيم الوقت
0.54	3.81	142	6-10 سنوات	
0.62	3.71	186	أكثر من 10 سنوات	
0.78	3.68	96	5 سنوات فأقل	اتخاذ القرار وحل المشكلات
0.67	3.75	142	6-10 سنوات	
0.60	3.96	186	أكثر من 10 سنوات	
0.72	3.75	96	5 سنوات فأقل	إدارة الموارد المادية والمستلزمات
0.69	3.84	142	6-10 سنوات	
0.71	3.85	186	أكثر من 10 سنوات	
0.60	3.68	96	5 سنوات فأقل	
0.56	3.80	142	6-10 سنوات	المستوى الكلي
0.55	3.81	186	أكثر من 10 سنوات	

\* أقصى استجابة = 5 درجات.

## جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=424).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الكفاءة الإدارية في
0.351	1.05	0.38	2	0.75	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية
		0.36	421	150.60	داخل المجموعات	
			423	151.35	المجموع	
*0.028	3.60	1.27	2	2.53	بين المجموعات	تنظيم الوقت
		0.35	421	148.10	داخل المجموعات	
			423	150.64	المجموع	

*0.001	6.61	2.94 0.45	2 421 423	5.89 187.39 193.28	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	اتخاذ القرار وحل المشكلات
0.483	0.73	0.36 0.50	2 421 423	0.72 209.01 209.73	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إدارة الموارد المادية والمستلزمات
0.161	1.84	0.59 0.32	2 421 423	1.18 134.70 135.87	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المستوى الكلي

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## جدول (20)

ختبار (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالي الكفاءة الإدارية في تنظيم الوقت واتخاذ القرار وحل المشكلات تبعا لمتغير سنوات الخبرة (ن = 424).

المجالات	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	
		5 سنوات فأقل	6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
تنظيم الوقت	3.60	-	*0.21-
	3.81	-	0.10
	3.71	-	0.11-
اتخاذ القرار وحل المشكلات	3.68	-	0.07-
	3.75	-	*0.21-
	3.96	-	-

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 424).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	متغير المديرية	مجالات الكفاءة الإدارية في
0.56	3.82	127	نابلس	إدارة الموارد البشرية
0.51	3.85	93	طولكرم	
0.66	3.70	83	جنين	
0.66	3.57	58	سلفيت	
0.61	3.78	63	طوباس	
0.56	3.72	127	نابلس	تنظيم الوقت
0.49	3.85	93	طولكرم	
0.64	3.57	83	جنين	
0.75	3.58	58	سلفيت	
0.54	3.81	63	طوباس	
0.75	3.93	127	نابلس	اتخاذ القرار وحل المشكلات
0.56	3.91	93	طولكرم	
0.66	3.72	83	جنين	
0.72	3.70	58	سلفيت	
0.62	3.76	63	طوباس	
0.66	3.92	127	نابلس	إدارة الموارد المادية والمستلزمات
0.62	3.84	93	طولكرم	
0.83	3.73	83	جنين	
0.89	3.76	58	سلفيت	
0.49	3.78	63	طوباس	
0.57	3.85	127	نابلس	المستوى الكلي
0.47	3.86	93	طولكرم	
0.61	3.68	83	جنين	
0.71	3.65	58	سلفيت	
0.44	3.78	63	طوباس	

\* أقصى استجابة = 5 درجات.

## جدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 424).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الكفاءة الإدارية في
*0.030	2.70	0.95 0.35	4 419 423	3.80 147.54 151.35	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إدارة الموارد البشرية
*0.005	3.82	1.33 0.35	4 419 423	5.31 145.33 150.64	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تنظيم الوقت
0.069	2.19	0.99 0.45	4 419 423	3.97 189.31 193.28	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	اتخاذ القرار وحل المشكلات
0.357	1.10	0.54 0.50	4 419 423	2.18 207.55 209.73	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الموارد المادية والمستلزمات
0.052	2.37	0.75 0.32	4 419 423	3.01 132.86 135.87	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المستوى الكلي

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

### جدول (23)

نتائج اختبار (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالي الكفاءة الإدارية في إدارة الموارد البشرية وتنظيم الوقت تبعا لمتغير المديرية (ن = 424).

المديرية					المتوسط	مجالات الكفاءة
طوباس	سلفيت	جنين	طولكرم	نابلس	الحسابي	الإدارية
0.04	0.25	0.12	0.03-	-	3.82	
0.07	*0.28	0.15	-		3.85	إدارة الموارد
0.08-	0.13	-			3.70	البشرية
0.21-	-				3.57	
-					3.78	
0.09-	0.14	0.15	0.13-	-	3.72	
0.04	*0.27	*0.28	-		3.85	تنظيم الوقت
0.24-	0.01-	-			3.57	
0.23-	-				3.58	
-					3.81	

\*فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

### جدول (24)

العلاقة بين التدوير الإداري والكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن = 424).

مجالات الكفاءة الإدارية في					
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية	تنظيم الوقت	اتخاذ القرار وحل المشكلات	إدارة الموارد المادية والمستلزمات	المستوى الكلي
التدوير الإداري	**0.56	**0.48	**0.52	**0.46	**0.57

\*\*علاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

## ملحق (هـ)

### كتاب تسهيل مهمة الطالب

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2024/10/22 م

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين  
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة / حنين خالد عبدالعزيز عبدالله. رقم التسجيل (11851599)  
تخصص ماجستير الإدارة التربوية.

نهدكم اطيب التحيات ونعلمكم بأن الطالبة حنين خالد عبدالعزيز عبدالله هي طالبة دراسات عليا في برنامج ماجستير الإدارة التربوية وهي بصدد اعداد رسالة الماجستير الخاصة بها والتي هي بعنوان:

" التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين"

يرجى من حضرتكم مخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة، حيث تحتاج الطالبة الى توزيع استبانة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية واجراء مقابلات مع مدراء المدارس الحكومية في مديريات المحافظات الشمالية (طوباس، نابلس، سلفيت، طولكرم، جنين)، وذلك لجمع معلومات حول التدوير الإداري وعلاقته بمستوى الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وذلك لأغراض بحثية خاصة برسالة الماجستير الخاصة بها. مؤكداً لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام ،،،

د. فادي حسونة  
عميد كلية الدراسات العليا



مرفق: - الاستبانة، أسئلة المقابلة

فلسطين، نابلس، ص.ب 7070 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09)(972) \*فاكس: 2342907(09)(972)

3200 Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5)

\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**ADMINISTRATIVE ROTATION AND ITS  
RELATIONSHIP TO THE LEVEL OF ADMINISTRATIVE  
COMPETENCE OF PUBLIC SECODARY SCHOOL  
PRINCIPALS IN THE NORTHERN GOVERNORATES OF  
PALESTINE FROM THE POINT OF VIEW OF  
TEACHERS**

**By**

**Haneen Khaled Abdulaziz Abdullah**

**Supervisors**

**Dr. Hussam Al-Qassem**

**Dr Jafar Abu Saa**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate studies, An-Najah  
National University, Nablus – Palestine  
2025**

# **ADMINISTRATIVE ROTATION AND ITS RELATIONSHIP TO THE LEVEL OF ADMINISTRATIVE COMPETENCE OF PUBLIC SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN THE NORTHERN GOVERNORATES OF PALESTINE FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS**

by  
**Haneen Khaled Abdulaziz Abdullah.**  
Supervisors  
**Dr. Hussam Al-Qassem**  
**Dr Jafar Abu Saa**

## **Abstract**

The study aimed to identify the reality of administrative rotation and its relationship to the level of administrative competence of public high school principals in the northern governorates of Palestine, from the teachers' point of view, based on variables such as sex , academic qualification, years of experience, and directorate. To achieve this, the researcher used the descriptive correlational method and employed a questionnaire as the data collection tool. The questionnaire consisted of two parts: The first axis: Administrative Rotation. The second axis: Administrative Competence. The study was applied to a stratified random sample of (424) teachers from the total study population of (15,314) in the northern governorates (Nablus, Tulkarm, Salfit, Tubas, and Jenin). The results showed that the reality of administrative rotation for public high school principals in the northern governorates of Palestine, from the teachers' perspective, was moderate on the total score, with a mean of (3.52) and a standard deviation of (0.52). Furthermore, the level of administrative competence of public high school principals in those governorates was high, with a mean of (3.78) and a standard deviation of (0.57). The results also indicated that there were no statistically significant differences in the teachers' responses regarding administrative rotation due to the variables of sex , academic qualification, years of experience, or directorate. Similarly, no statistically significant differences were found in teachers' responses regarding the level of administrative competence of principals due to gender and academic qualification. However, there were statistically significant differences related to the variable of years of experience (in favor of those with more than 10 years), and the directorate variable (in favor of the Tulkarm directorate). The results also revealed a positive correlation between administrative rotation and the administrative competence of public high school principals in the northern governorates. The study recommended continuing the policy of administrative

rotation for principals within the directorates based on clear foundations and precise standards, due to its positive impact on principals' administrative competence.

**Keywords:** Administrative Rotation, Administrative Competence, Principals, Teachers, Northern Governorate.