



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

أسباب الدوران الوظيفي ومقترحات للتطوير في المدارس الخاصة في محافظة الخليل

**Reasons of Job Turnover and Proposals for Development in
Private Schools in Hebron Governorate**

إعداد

شهد أنور ابراهيم أبو عمر

إشراف

د. هاشم أبو اسنينه

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا

والبحث العلمي في جامعة الخليل

2023م_1444هـ

إجازة الرسالة

أسباب الدوران الوظيفي ومقترحات للتطوير في المدارس الخاصة في محافظة الخليل

**Reasons of Job Turnover and Proposals for Development in Private
Schools in Hebron Governorate**

إعداد

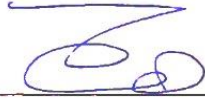
شهد أنور إبراهيم أبو عمر

إشراف

د. هاشم أبو اسنيته

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الخميس بتاريخ 1/6/2023، من لجنة المناقشة المدرجة
أسماؤهم وتواقيعهم، وهم:

أعضاء لجنة المناقشة


د. هاشم أبو اسنيته (مشرفاً ورئيساً)


د. سمير الجمل (ممتحناً خارجياً)


د.د. سمير أبو زويد (ممتحناً داخلياً)

الإهداء

إلى مَنْ رافقني دعاؤهم طيلة فترة دراستي، وإنجازي هذه الرسالة... إلى مَنْ ألتمسُ رضاء الله من

رضاهما والدي ووالدتي، أدامَ اللهُ عليهما نعمة الصِّحة والعافية

إلى زوجي الغالي عبد الفتاح الذي كان خير سندٍ وعون

إلى أختي الغالية وإخوتي

إلى عائلتي الثانية (أهل زوجي) الذين غمروني بمحبتهم وعطفهم

إلى زميلاتي وزملائي

إلى كلِّ مَنْ علّمني حرفاً... إلى كلِّ مَنْ ساعدني لإنجاز هذه الرسالة

حتّى تخرج في أبهى صورة

الباحثة ... شهد أبو عمر

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) صدق رسول الله

الحمدُ والشكر و الثناء لله عز وجل أولاً الذي من علي بإتمام هذه الرسالة، وفلله الحمد على هذه النعم.

وأنتقدم بالشكر والتقدير الى الدكتور هاشم أبو اسنينه الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث، لكّ ما قدمه لي من توجيه وإرشاد لإتمام هذا العمل فقد كان لإرشاداته القِيّمة، وملاحظه المهمة الأثرُ الكبير على هذه الرّسالة.

كما وأنتقدم بالشكر أيضاً إلى كُّل من ساعدني وأسهم في إخراج هذا البحث، وإلى كلّ من كان سبباً في تعليمي وتوجيهي.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ج	الاهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص بالعربية
م	ملخص باللغة الانجليزية
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة	
2	1.1 المقدمة
5	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	3.1 أهداف الدراسة
9	4.1 أهمية الدراسة
9	5.1 حدود الدراسة
10	6.1 مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	1.2 تمهيد
13	2.2 الإطار النظري
13	1.2.2 الدوران الوظيفي
15	1.1.2.2 الأسباب المؤدية للدوران الوظيفي
19	2.1.2.2 أشكال الدوران الوظيفي
20	3.1.2.2 الآثار الناجمة عن الدوران الوظيفي
23	4.1.2.2 أثر ظاهرة الدوران الوظيفي على المؤسسات التعليمية
24	5.1.2.2 طرق للحد من ظاهرة الدوران الوظيفي

26	6.1.2.2 العوامل المسببة للدوران الوظيفي في المدارس الخاصة
29	2.2.2 التعليم في فلسطين
31	1.2.2.2 مفهوم المدارس الخاصة
32	2.2.2.2 أعداد الطلبة والمعلمين في المدارس الخاصة
32	3.2.2.2 التطور التاريخي للمدارس الخاصة في فلسطين
36	4.2.2.2 أشكال المدارس الخاصة وتوزيعها في محافظة الخليل
38	3.2 الدراسات السابقة
38	1.3.2 الدراسات العربية
46	2.3.2 الدراسات الاجنبية
50	3.3.2 التعقب على الدراسات السابقة
51	4.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة
52	5.3.2 ما يميز الدراسة الحالية
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة	
53	1.3 مقدمة
53	2.3 منهج الدراسة
54	3.3 جمع البيانات والمعلومات
55	3.3 مجتمع الدراسة
56	4.3 عينة الدراسة
57	1.4.3 خصائص مجتمع الدراسة
61	5.3 بناء أداة الدراسة (الاستبانة)
62	1.5.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة)
67	2.3.5 ثبات أداة الدراسة
68	5.3 اجراءات تطبيق الدراسة
68	6.3 المعالجة الإحصائية
69	7.3 تصحيح أداة الاستبانة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
71	1.4 نتائج أسئلة الاستبانة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات	
94	1.5 مقدمة
94	2.5 ملخص النتائج والاستنتاجات
103	3.5 التوصيات
104	4.5 توصيات لدراسات بحثية مستقبلية
105	المراجع والمصادر

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
31	جدول (2.1): أعداد المدارس الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة (2019/2018)
36	جدول (2.2): توزيع المدارس الخاصة في محافظة الخليل (2022/2021)
53	جدول (1.1): أعداد المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل
54	جدول (3.1): تقسيم حجم العينة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل
55	جدول (3.3): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
60	جدول (3.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي
60	جدول (3.5): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات نظام الرواتب والحوافز والدرجة الكلية لها
61	جدول (3.6): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات بيئة العمل والدرجة الكلية لها
62	جدول (3.7): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات الإدارة المدرسية والدرجة الكلية لها
63	جدول (3.8): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات المواءمة بين الحياة الشخصية و العمل والدرجة الكلية لها
64	جدول (3.9): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات توفر فرص عمل بديلة والدرجة الكلية لها
65	جدول (3.10): قيمة معامل الثبات لمحاول الدراسة
67	جدول (3.11): مقياس الدراسة
70	جدول (4.1): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأسباب المؤدية للحدوث الدوران

	الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل
72	جدول (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال نظام الرواتب والحوافز
74	جدول رقم (4.3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال بيئة العمل
76	جدول رقم (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال الإدارة المدرسية
78	جدول رقم (4.5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية
80	جدول رقم (4.6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال توفر فرص العمل البديلة
82	جدول (4.7): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى مُتغيّر الجنس
83	جدول (4.8): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى مُتغيّر العمر
84	جدول (4.9): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى مُتغيّر الحالة الاجتماعيّة
85	جدول (4.10): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى مُتغيّر المديرية
86	جدول (4.11): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى مُتغيّر المؤهل التعليمي
87	جدول (4.12): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى مُتغيّر سنوات الخبرة

88	جدول (4.13): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى إلى مُتغيّر الجهة المسؤولة عن المدرسة
89	جدول (4.14): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى إلى مُتغيّر نوع المدرسة
90	جدول (4.15): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى إلى مُتغيّر مستوى المدرسة
91	جدول رقم (4.16): التكرارات والنسب المئوية لمقترحات تقليل الدوران الوظيفي

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
117	الاستبانة
123	قائمة المحكمين
124	كتاب تسهيل مهمّة
125	كتاب تسهيل مهمّة

ملخص الدراسة

أسباب الدوران الوظيفي ومقترحات للتطوير في المدارس الخاصة في محافظة الخليل

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتقديم مقترحات للتطوير، التي من شأنها أن تقلل من معدل الدوران الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة. وهدفت الدراسة أيضاً الى التعرف على الاختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي، تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمديرية، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والجهة المسؤولة عن المدرسة، ونوع المدرسة، ومستوى المدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (845) معلماً ومعلمة، وبلغ حجم العينة (239) معلماً ومعلمة وقد استخدمت الاستبانة كأداة دراسة، تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل: (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يثا) وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل النتائج.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج أنّ الدرجة الكلية لأسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل كانت مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة أنّ أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي هي الأسباب المتعلقة في بيئة العمل التي أتت بنسبة مرتفعة، يليها الأسباب المتعلقة بالإدارة المدرسية بدرجة مرتفعة، ومن ثم الأسباب المتعلقة بالمواءمة بين الحياة الشخصية والعمل بدرجة مرتفعة، ويلها أسباب متعلقة بتوفر فرص بديلة بدرجة متوسطة، والمجال الأخير هو نظام الرواتب والحوافز بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج إلى وجود فروقات تُعزى إلى مُتغير الجنس لصالح الإناث في تحديد أسباب الدوران الوظيفي، وإلى عدم وجود فروقات في تحديد أسباب الدوران الوظيفي تُعزى إلى مُتغيرات (العمر، والحالة الاجتماعية، والمديرية، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والجهة المسؤولة عن المدرسة، ونوع المدرسة، ومستوى المدرسة). وقُدّمت عدة مقترحات لتقليل نسبة الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة ومنها: رفع الرواتب للحد الأدنى للأجور، ووضع سلم واضح للأجور للمعلمين في المدارس الخاصة، وتقدير جهود المعلمين وزيادة الرقابة على الرواتب من قبل مديريات التربية والتعليم.

أهم التوصيات:

زيادة الاهتمام بالمدارس من قِبَل مديريات التربية والتعليم من حيث الرقابة الادارية والرقابة على الرواتب، تحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية، وربطه بغلاء المعيشة، العمل على عقد دورات تدريبية للمعلمين لصفّل شخصياتهم وتطويرهم مهنيّاً، تطوير بيئة العمل للحفاظ على المعلمين في المدارس الخاصة.

الكلمات المفتاحية: الدوران الوظيفي، الأسباب، المدارس الخاصة، المقترحات.

Abstract

Reasons of Job Turnover and Proposals for Development in Private Schools in Hebron Governorate

The study aimed to identify the reasons of turnover in private schools in Hebron Governorate from point of view of teachers, and provide proposals for development to reduce the teachers' turnover rate. Moreover, this study aimed to identify the differences in identifying the reasons of turnover according to gender variables, marital status, the directorate, the scientific qualification, the years of experience, the type of school, the level of school and the party charge of school. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used and the questionnaire was used as a tool of the study. The population of the study was all teachers at private schools in Hebron governorate whose number is (845) and the sample size was (239) male and female teachers who was selected using stratified random sample method from the four directors of education(North Hebron, Hebron, South Hebron ,Yatta),and analyzed using Statistical Packages for Social Sciences(SPSS).

The results showed that the overall degree of the causes of job turnover in Hebron governorate was high. It also showed that most prominent cause of job turnover are work environment of a high degree ,as well as(reasons related to school administration) of a high degree, followed by(reasons related to work-life balance) of a high degree, followed by(reasons related to availability of alternative opportunities) of a medium degree ,followed by(reasons of system of salaries and incentive) of a medium degree .The results indicate that there are differences due to the gender variable in determining the causes of job turnover , and that there are no differences in determining the reasons for job turnover due to the age, material status, directorate, educational qualification, years of experience, the authority responsible for the school, the type of school, and the level of school and party charge of school. And several proposals were made to reduce the amount of the job turnover, and the most important was raising salaries to the minimum wage, establishing a clear wage scale system for teachers, and appreciating teachers' efforts.

The study suggested the following recommendations:

Increasing the interest of the education directorates in terms of administrative and salary control, improving the system of material and moral incentive and linking it to the cost of living, creating training courses for teachers and developing the work environment.

Keywords: *Job Turnover ,Reasons ,Private schools, Proposals.*

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 حدود الدراسة

6.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة:

" وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ" (الأنعام: ١٦٥) استخلف الله تعالى الإنسان في الأرض من أجل عمارتها، ومن هنا تكمن أهمية العنصر البشري في أي مجتمع، فالموارد البشرية هي من أهم الموارد في بناء المؤسسات لقدرتها على توظيف باقي الموارد وسعيها لاستغلالها بشكل الأمثل.

فقدرة المؤسسة على الحفاظ على مواردها البشرية الماهرة و الكفؤة يدلّ على وعيها بأهميّة هذا المورد الذي يُعدّ أساس الموارد الأخرى في المؤسسة، إذ إنّ أيّ إخلال في هذه التوليفة سيكون له تداعيات سلبية على فعالية المؤسسة و كفاءتها. ومن هذه الاختلالات التي تصيب المورد البشريّ في المؤسسة ما يُسمّى بالدوران الوظيفيّ.

بدأ الاهتمام بدراسة مفهوم الدوران الوظيفي منذ بدايات القرن الواحد والعشرين، مع ذلك لم يُحدّد سبب معياريّ يُعزى إلى ترك الأفراد لعملهم. فدوران الموظّفين هو تناوب الأفراد العاملين في سوق العمل، ما بين الشركات، والوظائف، والمهن، وبين العمالة والبطالة، وعرفه (Price) على انه يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأيّ سبب آخر بينما يرى آخرون أنّ مفهوم دوران الموظّفين هو إحلال الموظّفين الذين لا تحتاج إليهم المنظّمة أو إحلال للوظيفة، حيث يتركّ الموظّفون الآخرون العمل (Abbasi & Hollman, 2000).

فالموظف قد يتأخر عن عمله أو يتغيب، أو يترك العمل لأسباب مختلفة، مما يؤثر على أدائها، وبخاصة عند ترك الموظفين الأكفاء وذوي الخبرة عملهم، وهذا ما يطلق عليه الدوران الوظيفي، الذي يُعدّ ظاهرة خطيرة تواجه مختلف المؤسسات فيترتب عليهم بذل الجهود حفاظاً على مواردهم البشرية (صفراني، 2018).

قد أضحى الدوران الوظيفي أمراً يخلق قلقاً لإدارة الموارد البشرية، في ظلّ سعي المؤسسات للحفاظ على القوى العاملة الماهرة، فمن الصعب السيطرة على معدل الدوران الوظيفي داخلها، فمعدل دوران الموظفين ليس فقط أداة لتوقع حركة الموظفين الداخلة والخارجة، بل هو معيار يوضح مدى ارتفاع معنويات العاملين داخل المؤسسة أو انخفاضها، وتحديد أثره عليها (معروف وآخرون، 2019).

ويُعدّ أيضاً مقياساً مهماً ومحورياً في التخطيط للقوى العاملة في المنظمات، وإنّ معرفة أسباب ترك الموظفين لمناصبهم الحالية هو أمر بالغ الأهمية، لما له من تأثير على معدلات الاحتفاظ بالموظفين الحاليين والرضا والاندماج الوظيفي وقدرة المنظمة على جذب الموظفين الموهوبين لإشغال الوظائف. وبناء على ذلك حظي الدوران الوظيفي باهتمام كل من الإدارات العليا وخبراء الموارد البشرية، باعتبارها واحدة من أكثر التحديات المستعصية والمكلفة التي تواجه العديد من المنظمات على مستوى العالم (Arokiasamy, 2013)، حيث التنافس الشديد بينهم على تنمية العنصر البشري وتطويره، باعتبار أنّ أيّ عملية تطوير أو تحسين إداري تتمّ ولا تشمل العنصر البشري محكومة بالفشل، فالتنمية الحقيقية تكمن في تنمية العنصر البشري وليست في تطوير المباني أو المعدات أو التقنية المتقدمة (القطاونة، 2007).

تُعتبر المؤسسات التربوية الدوران الوظيفي عند المعلمين من الأمور المقلقة، فهو لا يعني توقف المعلم عن عمله فقط، بل يضع المؤسسة في حيرة واضطراب من خلال البحث عن معلم آخر، ما يترتب

عليه انخفاض غير مرغوب في إنتاجية المؤسسة التربوية، فالمعلم بحاجة إلى مناخ مشجع وداعم يطلق فيه إبداعه ومواهبه، ولكن وجود مثل هذه المشكلات قد يؤثر على أدائه للعمل المنوط به، فيدفعه ذلك إلى ترك العمل (قاسمي، 2017).

فالمعلم هو حلقة الوصل والمحور الأساسي في العملية التعليمية، وتعرض المعلمين في هذه المؤسسات إلى الدوران الوظيفي الذي يتمثل بترك بعضهم للعمل ومجيء آخرين، فيكون لزاماً على هذه المؤسسات سدّ الفراغ الناجم عن ترك العمل، وتغيير الطريقة التعليمية المتبعة مع الطلاب بسبب تغير المعلمين (رمال وقصص، 2021). فالاستنزاف المفرط للعاملين والدوران المرتفع لا يصبّ في صالح صاحب العمل أو الوظيفة، خاصةً في قطاع التعليم الذي يُعتبر الدوران الوظيفي أمراً بالغ الأهمية نظراً لازدياد أعداد المدارس والكليات الخاصة (Khan, 2016).

فالمؤسسات الأكاديمية مجهزة بالعاملين والمهنيين الذي يُعهد إليهم مهمة بناء الإنسان؛ لذلك لا يمكن الاستغناء عن الخدمات التي يقدمونها، مما يزيد من أهمية المحافظة عليهم (Mumin, 2021). فقد أشار (Glickman, 2004) إلى ضرورة المحافظة على المعلمين بدلاً من استقطاب معلمين جدد، وأوصى بإعطائهم رواتب جيدة، وتأمين آرائهم، وإشراكهم بعملية اتخاذ القرار، ومساعدتهم بالقضايا التربوية المتعلقة بالطلاب لخفض معدل الدوران الوظيفي، لتأثيره السلبي على أداء الطلاب. فقد أشار (Chetty et al, 2011) إلى أنّ مستوى المعلم العلمي والثقافي من أهم المقاييس الدالة على مستوى المدرسة التي تنعكس على نتائج الطلاب التعليمية والمهنية. من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأسباب الكامنة وراء ظاهرة الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتقديم مقترحات وحلول موائمة للتقليل منها.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر ظاهرة الدوران الوظيفي أحد التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية وأصحاب العمل، إذ أنّ معظم أصحاب العمل لا يملكون المعرفة الكافية حول الأسباب المؤدية إلى مغادرة الموظفين. فالموظفون الذين يتركون المؤسسة بطلب منها، أو أولئك الذين يغادرون بمبادرتهم الخاصة يمكن أن يتسببوا بحدوث اضطرابات في العمليات وديناميكيات فريق العمل. وكلا النوعين من الدوران الوظيفي يُكبدان المنظمة العديد من التكاليف، ومع ذلك نمت عدد محدود من الأبحاث التي يبحث في الأسباب المؤدية للدوران الوظيفي (Iqba, 2017).

وبناء عليه، أصبح الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة أمراً يستوجب الاهتمام على مستوى المؤسسات والأفراد والمجتمع. فهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفه كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعي والانقطاع عن العمل، وإيجاد الموظف البديل فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة (القطاونة، 2007).

يرى (Harris & Adams, 2007) بأن الدوران الوظيفي لدى المعلمين هو مؤشر شائع على واقع مهنة التدريس، وأداة للباحثين لفهم سلوك المعلم. فالفهم الجيد لطبيعة ظاهرة الدوران الوظيفي عند المعلمين ومعرفة أسبابه يقودان إلى المساعدة حفاظاً على المعلمين ذوي الخبرة، وتجنبهم مغادرة وظائفهم.

نظراً للتأثير الكبير الذي تحمله ظاهرة الدوران الوظيفي على المدارس الخاصة، الذي من شأنه إضعاف العملية التعليمية والتربوية التي أساسها العنصر البشري في ظلّ تزايد أعداد هذه المدارس في محافظة الخليل، و ارتفاع معدلات الدوران فيها مما يؤثر سلباً على جودة التعليم في المدارس الخاصة

بسبب تعدد و اختلاف المعلمين, وافتقار هذه الظاهرة للدراسة على المستوى المحلي. بالإضافة إلى عمل الباحثة لفترة قصيرة في مدرسة خاصة واطّلاعها على العديد من الأبحاث المتعلقة بالدوران الوظيفي أفضى ذلك إلى تولد رغبة لديها لدراسة الموضوع دراسةً علميةً.

مما سبق تكمن مشكلة الدراسة في : أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين وتقديم مقترحات للحد من العوامل المسببة له.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هي الأسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة بنظام الرواتب والحوافز؟
2. ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة ببيئة العمل؟
3. ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة بالإدارة المدرسية؟
4. ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة بالمواعمة بين الحياة الشخصية والعمل؟

والعمل؟

5. ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة بتوفر فرص عمل بديلة؟

السؤال الثاني: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل، تبعاً للفروقات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الجهة المسؤولة عن المدرسة، نوع المدرسة، مستوى المدرسة)؟

السؤال الثالث: ما هي المقترحات الممكن تقديمها للتقليل من الأسباب المؤدية للدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين و تقديم مقترحات للتطوير من شأنها التقليل من الأسباب المؤدية للدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

1. التعرف على الأسباب المتعلقة بنظام الرواتب والحوافز المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

2. التعرف على الأسباب المتعلقة ببيئة العمل المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

3. التعرف على الأسباب المتعلقة بالإدارة المدرسية المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

4. التعرف على الأسباب المتعلقة بالمواءمة بين الحياة الشخصية وحياة العمل المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

5. التعرف على الأسباب المتعلقة بتوفّر فرص العمل البديلة المؤدّية لحدوث الدوران الوظيفي للمعلّمين في المدارس الخاصّة في محافظة الخليل.

3. التعرف على الاختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصّة في محافظة الخليل تبعاً للمتغيرات الأتية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعيّة، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الجهة المسؤولة عن المدرسة، نوع المدرسة، مستوى المدرسة).

4.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. لقاء الضوء على أسباب الدوران الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصّة في محافظة الخليل.
2. تستمد أهميتها من كون هناك افتقار في الدراسات المحلية، فعلى الرغم من تعدّد الدراسات التي تناولت الدوران الوظيفي في المدارس الخاصّة، إلّا أنّ موضوع الدوران الوظيفي للمعلّمين في المدارس الخاصّة لم يحظ على حدّ علم الباحثة بالاهتمام المطلوب في مجتمعنا الفلسطينيّ، وخاصة في محافظة الخليل.
3. إبراز أهمية الدوران الوظيفي و تأثيره على التعليم في ظل ازدياد أعداد المدارس الخاصّة و ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي فيها.

الأهمية التطبيقية:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي تنتمي إليه عينة الدراسة و هو قطاع التعليم، وتركيزها على البحث عن الأسباب المؤدية الى الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين تؤدي المدارس الخاصة دورا مهما في المجتمع الفلسطيني خصوصا مع ازدياد أعدادها في وقتنا الحاضر، لذا يؤمل بأن تستفيد المدارس الخاصة من هذه الدراسة بالتعرف على الاسباب المؤدية للدوران الوظيفي وتوعيتهم بكيفية التعامل مع هذه الظاهرة.
2. من المتوقع أن تفيد المقترحات التي تقدمها الدراسة المدارس الخاصة في الحد من معدلات الدوران الوظيفي فيها ، من شأنها تقليل من هذه الظاهرة في المدارس الخاصة في محافظة الخليل ومساعدة إدارات المدارس الخاصة للتخفيف من هذه الظاهرة.
3. لفت انتباه الباحثين على أهمية الدوران الوظيفي و دراسته من جوانب اخرى، إضافة إلى أن الباحثين قد يستفيدون من البيانات المعلومات المدونة.

5.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين واقتراح طرق للحد من هذه الظاهرة.
- الحدود البشرية:** اقتصرت على المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة المرخصة من وزارة التربية والتعليم في محافظة الخليل، والتي تتضمن (وسط الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يثا).

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (2021/2022) الفترة التي تم جمع البيانات فيها.

الحدود المكانية: اقتصرت على المدارس الخاصة المرخصة من وزارة التربية والتعليم في محافظة الخليل، والتي تتضمن (مديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية يطّا).

6.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

الدوران الوظيفي: حركة العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، سواء كان بالدخول أو الخروج منها. فالخروج من المؤسسة إما أن يكون برغبة الفرد أو بالتسريح أو النقل أو الفصل. ويُعرف أيضاً بأنه "خروج الأفراد من المؤسسة سواء كان ذلك بسبب انتهاء فترة عملهم أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو النقل أو الاجازة" (القرشي، 2010:50).

المدارس الخاصة: هي كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة، تقوم بتعليم الطلبة وفقاً لمناهج فلسطينية، أو تكون المؤسسات تعليمية أجنبية غير حكومية ومرخصة، تقوم على تعليم الطلبة وفقاً لمناهج غير فلسطينية كاملة، أو أغلب مناهجها غير فلسطينية (وزارة التربية والتعليم، 2017:6).

محافظة الخليل: تقع محافظة الخليل على هضبة تخترقها أودية، ترتفع عن سطح البحر (940م) حيث تبلغ مساحتها (997كم²) بلغ عدد سكانها 729.139 نسمة، أي حوالي (23%) من سكان الضفة الغربية ومن ناحية النشاط الاقتصادي (17.661) مصلحة أي (18%) من مجموع الضفة الغربية. وتقع محافظة الخليل على بعد حوالي (30كم) إلى الجنوب من مدينة القدس (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

• **وتعرف الباحثة (الدوران الوظيفي) إجرائياً بأنه:** درجة استجابة المعلمين عن فقرات الاستبانة المتمثلة في الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، من خلال الأسباب المتعلقة بنظام الرواتب الحوافز، وأسباب متعلقة ببيئة العمل، وأسباب متعلقة بالإدارة المدرسية، وأسباب متعلقة بالمواعمة بين الحياة الشخصية والعمل، وأسباب متعلقة بتوفر فرص عمل بديلة.

• **وتعرف الباحثة (المدارس الخاصة) في محافظة الخليل بأنها:** المدارس التي تُقدم خدمات تعليمية و تربوية للطلاب، والتي تعود ملكيتها إما لجمعيات أو لمؤسسات أجنبية أو لأشخاص، ومرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم، والموزعة على أربع مديريات في المحافظة هي (مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يثا).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.2 المبحث الأول: الإطار النظري

3.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

1.2 تمهيد

حاولت الباحثة في هذا القسم التطرق إلى أشكال الدوران الوظيفي، والآثار الناجمة عن الدوران الوظيفي والأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي، وطرق التغلب على هذه الظاهرة بالإضافة إلى العوامل المسببة لحدوثها في المدارس الخاصة، والتعليم في فلسطين ومفهوم المدارس الخاصة والتطور التاريخي للمدارس الخاصة في فلسطين، وعلاقة المدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وأشكال المدارس الخاصة وتوزيعها في محافظة الخليل، واختتم الفصل باستعراض الدراسات السابقة.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 الدوران الوظيفي

يُعرف الدوران الوظيفي بتوقف الموظف عن عمله في المؤسسة، سواء كان ذلك عن طريق الاستقالة أو الانتداب، أو الإعارة، أو الإجازة بدون مرتب، أو الانقطاع عن العمل حتى صدور قرار الفصل، أو بأنه انقطاع الفرد عن العمل باختياره والانتقال إلى عمل آخر (الخضر، 2014: 8).

وأشار السالم وصالح (2000) إلى أنّ ظاهرة الدوران الوظيفي من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي إذ يُقصد بالدوران الوظيفي توقّف عضوية الأفراد المنتمين إلى مؤسسات معينة، وتحديدًا أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود ماديّ من تلك المؤسسات لقاء انتمائهم إليها.

و أوضح السالم وصالح (2000) بأن الدوران الوظيفي يمكن أن يُعدّ ظاهرةً سلبيةً في المؤسسة في حال ظهور الدلالات الآتية:

1. عدم قدرة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على تعيين الأشخاص المناسبين للعمل في المؤسسة.

2. وجود دورانٍ وظيفي عالٍ في المؤسسة، وعدم امتلاك المؤسسة القدرة على حلّ تلك المشكلة.

3. انخفاض الروح المعنوية للموظفين.

4. انخفاض مستوى رضا العاملين.

5. عدم قدرة المؤسسة على تشخيص أسباب ترك العاملين للمؤسسة.

6. عدم اهتمام المؤسسة بتدريب العاملين.

تُعتبر عملية الدوران الوظيفي عمليةً تدريجيةً، تبدأ بالانسحاب النفسي من العمل ومن ثم الغياب بهدف ترك العمل. فالانسحاب النفسي يظهر من خلال وجود الموظفين جسدياً بالعمل، وغيابهم نفسياً، ممّا يؤثّر على الإنتاجية. أما الغياب و التّرك الطوعيّ للعمل فيُعدّ من أوضح أشكال الدوران الوظيفيّ الذي يدلّ على فعل الفرد المؤدّي إلى خُلُق مسافة جسدية أو نفسية بينهم و بين بيئة العمل، إذ إنّ الأشكال الأخرى تكون أقلّ وضوحاً، و يكون ذلك بإضاعة الموظفين فتراتٍ راحة غير مستحقة، و قضاء وقت العمل في محادثات، وترك المهامّ الموكلة إليهم (Dessler, 2017).

وترى الباحثة بأن الدوران الوظيفي هو ترك الموظف لعمله إما لأسباب شخصية أو أسباب مرتبطة بالمنظمة.

1.1.2.2 الأسباب المؤدية للدوران الوظيفي:

تجدر الإشارة إلى أنّ ثمة أسباباً ودواعي عديدةً ومتنوعةً للدوران الوظيفي الأفراد والمنظمات والمؤسسات، يمكن تصنيف أسباب الدوران الوظيفي إلى أسباب طارئة وأخرى جاذبة، أسباب فردية وأخرى تنظيمية، أسباب داخلية وأخرى خارجية، أسباب مادية وأخرى نفسية، أسباب اجتماعية وأخرى اقتصادية، وأسباب تتعلق بالعامل ذاته، وأخرى متعلقة بظروفه (عاتي، 2019).

تري (القطاونة، 2007) أنّ هناك العديد من الاسباب المؤدية الى حدوث الدوران الوظيفي في المؤسسات والتي تختلف تبعاً لاختلاف المؤسسات و المجتمعات. ومن أبرز هذه الأسباب نوع الحوافز وحجمها والمناخ التنظيمي، حيث يشير (مخزوم، 2018) إلى أنّ الارتفاع المفرط للدوران الوظيفي يحدّ مؤشراً على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب و الأجور، وبناءً عليه يقرر البعض ترك العمل إمّا للبحث عن عمل آخر ذو راتب أعلى، أو لأسباب متعلقة بسياسة المنظمة والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، أو لأسباب أخرى متعلقة ببيئة العمل.

قسم (عاتي، 2019) أسباب الدوران الوظيفي إلى:

1. أسباب تستطيع المنظمة تجنبها: وهي مجموعة الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، وبإمكان المنظمة تفاديها مثل: قلة فرص التطوير والتدريب، غياب الدعم الإداري للموظفين، نظام الأجور والحوافز غير العادل، وبيئة العمل غير الصحيحة، والعلاقات بين الموظفين.
2. أسباب لا تستطيع المنظمة تجنبها: هي مجموعة الأسباب التي لا تستطيع المنظمة تفاديها، ومتعلقة بقضايا قانونية وصحية ومرتبطة بسلوك الفرد ونفسيته وصحته، مثل: الوفاة، العجز،

التقاعد، تقليص أعداد الأيدي العاملة، السلوك غير مقبول كالخداع والتزوير والغياب والتأخر المستمر.

أشار (Zhang, 2016) على وجود عدد من العوامل المؤثرة على الدوران الوظيفي وهي عوامل شخصية، وعوامل متعلقة بالوظيفة والمنظمة، وعوامل اجتماعية واقتصادية، إذ يرى (قاسمي، 2017) بأن أغلب الأسباب المؤدية إلى الدوران الوظيفي هي أسباب تنظيمية (أسباب متعلقة في بيئة العمل) هي العوامل التي لها تأثير أو علاقة مباشرة في حدوث الدوران الوظيفي، ومنها ما يأتي:

1. الأسباب المادية والمعنوية: تتمثل في الأجور والرواتب، أو أي مزايا مادية تقدمها المؤسسات إلى العاملين، بالإضافة إلى التحفيز المعنوي عن طريق التقدير والإشادة بهم.

○ الأجور والحوافز: وهي عبارة عن النقود والفوائد والمميزات الإضافية التي يتلقاها الفرد مقابل أدائه. فعند تحديد الأجور والرواتب ينبغي للمنظمة أن تحقق الموازنة إشباع حاجات الموظف المادية وما تطمح إليه في تحقيق أهدافها من جهة، لأن أي اختلال في هذه الموازنة، سينعكس سلباً على الطرفين: الموظف والمنظمة معاً.

○ الأسباب المعنوية: ثمة علاقة وثيقة بين الدافعية والحوافز وبخاصة إذا اتسم الحافز بالعدالة والموضوعية، وكان ملبياً لحاجة الموظف، لما له من تأثير إيجابي على الموظف بإدراكه بأن جهده سوف يقدر. مما يزيد دافعيته للعمل، موظفاً جميع إمكاناته لتحقيق الهدف المراد، وعندما يشعر الموظف بأن فرص التطور والنمو الوظيفي ليست على أساس الكفاءة، فإن

ذلك سينجم عنه إلى إحباط الموظف وشعوره بالقلق والانفعال، و سيزيد من اتساع رُقعة ظاهرة الدوران الوظيفي (عمورة، 2014).

2. أسباب متعلّقة بالقيادة الإداريّة: تُعرّف (القيادة الإدارية) بأنها "طريقة التعامل بين الرئيس والموظّفين، وهذه العلاقة لها أهمية كبيرة ومباشرة في تحقيق أهداف المنظمة". فإنّ المدير يتوجّب عليه أن يمارس دوره في تحفيز دافعيتهم و اطلاقها لتحقيق أهدافهم الوظيفية(ملحم، 2007). فخبرة المديرين لها أهمية كبيرة في التأثير على مشكلة الدوران الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى خبرة المدير الوظيفيّة خلفية المدراء الموظفين تؤثر على تنقل العاملين في المؤسسات. حيث تُعتبر بيئة العمل انعكاساً لشخصية المدير وأسلوبه في الإدارة. فبعض المديرين ذو خبرة وظيفية معينة، مثل المحاسبة يعانون بالنقص المعرفي بجوانب الوظيفيّة الاخرى(Abbasi & Hollman, 2000).

3. تصميم محتوى الوظيفة: يتضمن جميع جوانب العمل، والأساليب التي تنجز بها الوظيفة و درجة التنوع والاستقلالية ودرجة الرتبة. فعندما يشعر الفرد بالروتين بوظيفته وعدم وجود تنوع بالمهام، فذلك يدفعه إلى الشّعور بالملل، بالإضافة إلى عدم وضوح جوانب الوظيفة من قبل الموظّف سيُفضي به إلى التّسرب(صفراني، 2018).

وثمة العديد من العوامل الشّخصيّة والاجتماعيّة المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي، والتي تتمثل في العمر وسنوات الخبرة والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والشّخصيّة، والرغبات والاحتياجات، وبناءً على(قاسمي، 2017) يمكن تصنيف الأسباب الشّخصية والاجتماعية التي تؤثر في عملية التسرب الوظيفي كما يلي:

○ **العمر:** يتضح أنّ الموظّفين الأصغر سناً لديهم احتمالية أعلى لتترك الوظيفة. وذلك لقلة الخبرة: عوامل مثل فرص التطور والنّمّو الوظيفي والرغبة بالحصول على وظيفة أفضل وفي المقابل انحسار المسؤوليات العائلية نسبياً مع الموظّفين الأكبر سناً، أو لأسباب متعلّقة بتوقعاتهم عن الوظيفة وتحقيق ما يطمحون من خلالها.

○ **سنوات الخبرة:** ثمة علاقة سلبية ثابتة بين طول مدة العمل والدوران، أي أنّه تزداد فرصة حدوث الدوران الوظيفي للموظّفين الذين لديهم فترة خدمة قصيرة، مقارنة بالموظّفين الذين لديهم فترة عمل طويلة بالمؤسسة. أشار (تغلابت، 2021) إلى أنّ الموظّفين التي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين سنة إلى خمس سنوات تزداد الرغبة في تغيير منظماتهم، وذلك نتيجة لحماستهم ورغبتهم في الحصول على فرصة ووظيفة أفضل، وتقل هذه الرغبة مع مرور الوقت وزيادة الخبرة، فعندما تزيد خبرة الموظف على خمس عشرة سنة يصبح العمل جزءاً رئيسياً من حياتهم اليومية، ويصعب على الموظف ترك عمله.

○ **الجنس:** ليس هناك علاقة مباشرة بين جنس الموظف والدوران ولكن يتفاعل الجنس مع متغيرات أخرى تؤثر بشكل غير مباشر على الدوران الوظيفي، كما هي الحال بالنسبة إلى لوظيفة والمسؤولية العائلية.

○ **المؤهل العلمي:** ثمة علاقة طردية بين المؤهل العلمي والدوران الوظيفي، أي أنه كلما علا المؤهل العلمي للفرد فإنّ احتمالية تركه للوظيفة تزداد لتوفّر فرص أفضل. وأشار (Mamun & Hasan, 2017) إلى أنّ العاملين ذوي التعليم العالي يغادرون مؤسّساتهم عندما يتوفر لديهم

فرصة عمل أفضل حيث يتمتعون بفرص جيدة للترقية التي بالإمكان اعتبارها ميزة تنافسيّة لديهم.

2.1.1.2 أشكال الدوران الوظيفي

عرف (Robbins, 2007) (الدوران الوظيفي) بأنه انفصال الموظّفين عن المنظّمة، وخروجهم منها بشكل نهائيّ، وعملية الخروج تكون نتيجةً لعدة أسباب، منها الفصل من العمل، أو التسريح، أو التقاعد، أو الوفاة، أو بسبب العجز الذي يمنع الاستمرارية في العمل، أو الاستقالة. وقد صنّف أنواع الدوران الوظيفي إلى نوعين: إما خروج طوعيّ أي اختيار العامل الخروج بنفسه، أو الخروج غير الطوعيّ، أي أنّ تركّ المنظّمة لم يكن قرار العامل إنّما قرار المنظّمة. كما أشار إلى أنّ خروج العامل من المنظّمة قد يكون ذا منفعة لها، ويُطلَق عليه في هذه الحالة (دوران وظيفيّ فعّال)، أو أنه قد يسبّب بعض المشاكل أو الأضرار للمنظّمة، وهذا النوع يُعرف بالدوران الوظيفيّ المخلّ، ويظهر بانسحاب الفرد بشكل كامل عن المنظّمة بشكل طوعيّ أو غير طوعيّ.

وقسّم (AlSayed & Braiki, 2015) الدوران الوظيفيّ إلى نوعين رئيسيين بناءً على مسبباتها:

أولاً: الدوران الطوعيّ: يعني مغادرة الموظّف لعمله طواعية، حيث يترك الموظفون عملهم بشكل طوعيّ لعدة أسباب، منها:

1. عدم الرضا الوظيفي باعتباره أحد الأسباب الشائعة لترك العمل، وعدم الرضا، أمّا يكون عن الوظيفة الحالية أو عدم رضا الموظّف عن ربّ العمل أو الإدارة أو عدم الرضا عن التغييرات التنظيميّة أو إعادة الهيكلة.

2. تُظهرُ مقابلات المغادرة أنّ الرواتب من أكثر الأسباب الشائعة لترك العمل.

3. الفرص المحدودة للنمو والتطور الوظيفي، وتوافر فرص أفضل للتطور في أماكن عمل أخرى.
4. انحسار مساحة التواصل بين الموظفين والإدارة، وقلة الدعم من قبل الإدارة للموظفين.
5. التوزيع غير العادل للمهام والمسؤوليات، وقلة البرامج التدريبية الملائمة للعمل.
6. عدم الموازنة بين مهارات الموظفين ومتطلبات الوظيفة.
7. ثمة عوامل شخصية مثل تغير الوضع الاجتماعي.
8. عدم الشعور بالتقدير، حيث يتوقع الموظفون عند أداء عملهم بشكل جيد ان يتلقوا التقدير من قبل إدارتهم.

ثانياً: الدوران غير الطوعي: هو ترك العمل بسبب تخفيض العمالة للحفاظ على الاستقرار المالي للمؤسسة، أو لأسباب متعلقة بإعادة الهيكلة. أو لأسباب متعلقة بالأداء الوظيفي أو التغيب، أو انتهاك سياسات العمل.

3.1.1.2 الآثار الناجمة عن الدوران الوظيفي:

عند التفكير بظاهرة الدوران الوظيفي فإننا للوهلة الأولى نلاحظ نتائجها السلبية، ومدى الضرر والمشاكل المادية والمعنوية التي قد يتسبب بها للموظف أو المنظمة، إلا أنه عند التمعن في نتائجه وآثاره نجد أن نتائجه ليست مقتصرة على المنظمة فحسب، بل تمتد إلى الموظفين المتسربين والباقيين في المنظمة أيضاً. وهذه الآثار قد تكون سلبية أو ايجابية لكل من الموظفين والمنظمة (الخضر، 2014).

1.3.1.1.2 الآثار السلبية:

يُعتبر الدوران الوظيفي من الظواهر التي تُحدث تغييراً على المؤسسة، والتي تتمثل في دخول الموظفين و خروجهم منها، وهذه الظاهرة ينتج عنها آثار إيجابية قليلة، مقارنة بآثارها السلبية التي تُسبب عدم الاستقرار في المؤسسة (الطوري، 2020).

وتتمثل آثار الدوران السلبية بالآتي:

1. ظاهرة الدوران الوظيفي تحول دون أمام تقدّم المؤسسات فعند خروج الموظف الكفو فإنه يترتب على المؤسسة تعويضه واستبداله. بالإضافة إلى تأثيرها على سمعتها بين المؤسسات الأخرى، خاصة، إذا كان المتسربون من أصحاب الكفاءة والخبرة والإنتاجية العالية (مولود والبشير، 2018).

2. إنّ معدل الدوران العالي يؤثر بشكل سلبي على المنظمة بشكل عام، وعلى نتيجة العمل بشكل خاص، كما أنّ تكلفة العثور على موظف بديل وتدريبه يستنزف أكثر من راتب الموظف التارك للوظيفة، بالإضافة إلى تأثيره على الروح المعنوية لباقي الموظفين (Khudyakova, 2014). وقد لاحظ (Mamun & Hasan, 2017) أنّ الدوران الوظيفي يؤثر بشكل كبير على المنظمات بتسببه بتكاليف مباشرة (الاستقطاب والتوظيف والتوجيه وورشات العمل والتدريب للموظفين الجدد) وغير المباشرة (الانفاق على التعليم والثقة العالية بالنفس والضغط على العامل).

3. للتسرب آثار سلبية على مستوى الفرد، ويظهر ذلك من خلال خسارة الموظف لمكانته الوظيفية في المؤسسة التي حصل عليها خلال فترة عمله الطويلة. بالإضافة إلى التكاليف المادية التي يتحملها خلال تنقله من مكان الى آخر (صفراني، 2018).

4. عند حصول الموظّفين المتّسربين من المؤسّسة على وظيفة جديدة ذات أجر عالٍ، ويقائهم على اتصال مع الموظفين الباقين في المؤسّسة يسبب لدى بعضهم الإحباط، و يؤثر على إنتاجيتهم(مولود والبشير، 2018).

2.3.1.1.2 الآثار الإيجابية:

لا تقتصر اثار الدوران الوظيفي على الآثار السلبية فقط فنّمّة جانب إيجابي على مستوى الفرد والمنظمة:

1. الموظف المغادر قد لا يكون ذا أداء جيد، وقد توفّر الوظيفة الشاغرة فرصة للترقية للموظّفين المتبقين أو اكتساب موظّفين جدد ذوي أداء جيد(Shakrani,2008) والدوران الوظيفي قد يحقّق للفرد فوائد اقتصادية عديدة، وذلك يتوقّف على سوق العمل، ومدى توفّر الوظائف المناسبة فيه وعلى مهارات الفرد التنافسية وقدراته.
2. قد يحقق الفرد طموحه عن طريق البحث عن الوظائف التي تتلاءم مع ورغباته ومهاراته التي يتخلّص فيها من الضغوط وتشعره بالمتعة، بالإضافة إلى ذلك قد يحقّق الفرد منافع اجتماعية مثل القرب من العائلة أو تحقيق علاقات اجتماعية جديدة(صفراني، 2018).
3. التقليل من التوتر و كسر الروتين و الملل، حيث تعتبر فرصة لتجديد الحيوية و النشاط و بناء علاقات اجتماعية جديدة ، بالإضافة الى التقليل من السلوكيات غير مرغوب فيها مثل الغياب و اللامبالاة (Mobley et al., 1979).
4. تنشيط العمل عن طريق استبدال الأفكار القديمة بأخرى جديدة وبدماء جديدة متحفّزة للعمل والنشاط؛ ممّا يشجّع على الابداع و الابتكار(صفراني، 2018).

4.1.2.2 أثر ظاهرة الدوران الوظيفي على المؤسسات التعليمية:

يرى (Shakrani,2008) أنّ ظاهرة الدوران الوظيفي للمعلمين هي ظاهرة مكلفة في المؤسسات

التعليمية من حيث:

1. خسارة الطلبة فرصة التعلّم من قبل معلّمين ذوي كفاءة عالية.
 2. تحمّل المدارس تكاليف ماديةً متمثلةً بتكاليف (الاستقطاب والتدريب) وإهدار الوقت.
 3. ينخفضُ تحصيل الطلاب في المدارس ذات الدوران العالي بإبقائها محاصرة بدائرة التعيين واستبدال الموظّفين.
 4. قد يؤدي الدوران الوظيفي إلى تعرض المؤسسة إلى السرقة المعرفية أو المؤسسة أو الاستراتيجية.
- و يتّضح للباحثة من خلال استعراض أسباب الدوران الوظيفي بأن بعض أسباب الدوران الوظيفي يمكن تغاديتها قبل حدوثها، خاصة في قطاع التعليم حيث ان ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في هذه المؤسسات يؤثر سلبيًا عليها.

لذلك حاولت الباحثة استعراض بعض الطرق التي تحد او تقلل من ظاهرة الدوران الوظيفي.

5.1.2.2 طرق للحد من ظاهرة الدوران الوظيفي:

أوضح (Iqba,2017) ضرورة تطبيق استراتيجيات الحفاظ على العاملين، والتي تستند على تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي كتحسين عملية الاتصال، وسياسات التسويق الداخلي، ومقابلات الخروج من أجل تجنّب معدلات الدوران العالي وتبعياتها السلبية. فعلى المدير التفكير في

استراتيجيات تقلل من الدوران الوظيفي للتخلص من اثاره السلبية على العمل وزيادة اثاره الإيجابية (Dessler, 2017)، ومن هذه الاستراتيجيات:

1. **الاستقطاب:** تعتبر الخطوة الأولى والأساسية للتقليل من الدوران الوظيفي، فاستقطاب موظفين دائمين يمتلكون قدرةً على استيعاب الموظفين الجدد وتدريبهم، وإدماجهم في العلاقات الاجتماعية بين الموظفين يشكل رأس المال الاجتماعي في المؤسسة (احمد، 2016). يعتبر اختيار الموظف المناسب من أفضل الطرق للتقليل من الدوران الوظيفي من خلال كتابة وصف وظيفي واضح وتوضيح المهارات والقوى المطلوبة لتأدية العمل (AlSayed & Braiki, 2015). ويرى (Dessler, 2017) أنّ الاحتفاظ بالعاملين يبدأ من مرحلة التوظيف، ليس فقط اختيار الموظف المناسب، بل اختيار الرئيس المناسب أيضاً.

2. **الحوافز:** يتطلب تقليل معدل الدوران الوظيفي في المؤسسات الحصول على التعويضات والحوافز المناسبة للعاملين. فصاحب العمل عليه أن يمتلك المعرفة الكافية بنظام الحوافز ومتابعته بشكل دوري و الابتكار والابداع به لتشجيع الموظفين (Khudyakova, 2014)، حيث تُعدّ المكافآت (النقدية وغير النقدية) من أهمّ العوامل التي تحافظ على بقاء العاملين في المؤسسات. فالعاملون بحاجة إلى دافع وحوافز للعمل، وهذا الدافع يكون من خلال تقديم المكافآت إليهم على اختلاف أنواعها ، مثل الحوافز على الرواتب والتقدير المعنوي. فالمكافآت تُعزّز مستوى التحفيز الذي يدفع العاملين إلى تقديم أفضل ما لديهم (Asif & Nisar, 2022).

3. **الأهداف الواضحة:** ليس بمقدور الموظّفين تأدية مهامهم إذا لم يكن لديهم فهم كافٍ للأهداف التي ترضو المؤسسة تحقيقها، فالحفاظ على الموظّفين يتطلب وجود أهداف واضحة، وإيضاح توقّعات المؤسسة بالنسبة لأداء العاملين والمسؤوليات التي تقع على كاهلهم (Dessler, 2017).
4. **الرضا الوظيفي:** يُعتبر الرضا الوظيفي المفتاح الأساسي في الدوران الوظيفي فالموظّفون هم القوة الباقية في المؤسسات التي عليها تحفيزهم من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهي الرواتب الجيدة، وبيئة العمل الصحية والمحفزة، والفرص المتاحة للتطوير والتدريب (Abdullah et al., 2017).
5. **بيئة العمل:** يحتاج الموظّفون إلى بيئة داعمة، فإتسام المديرين بالتقدير والاحترام المتبادل بينهم وبين الموظّفين يوفّر بيئة عمل جيدة للتعلّم والتطور. والتغاضي عن أهميّة وجود بيئة وإدارة داعمة ينتج عنه آثار سلبية على المؤسسة (Khudyakova, 2014). وبناء العلاقات على أساس من التفاهم و التعاطف والثقة، يكون من أثرها تقليل معدل الدوران الوظيفي بخاصة في البيئات التي سهّلت التبادل المفتوح للمعلومات، فخلق العلاقات ذات المغزى التي تقدم المشورة للعاملين في المؤسسة في وسعها التقليل من تأثير المشكلات التي تواجه الموظّفين، وذلك عند إنشاء بيئة قائمة على الثقة بين العاملين التي من شأنها تحقيق رؤية المؤسسة (Smith, 2018). ويرى (Senevirathna, 2017) ان بيئة العمل الجيد من شأنها أن تخلق تجربة عمل ممتعة عند العاملين مع وفرة الموارد المرونة اللازمة في العمل. فبيئة العمل تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقاً لمتطلبات الأفراد المختلفة. يعتبر مشرف العمل الجيد ذا أثر فعّال في تقليل الدوران الوظيفي، فالعلاقة الجيدة بين المشرفين والعاملين هي سبب

في بقائهم والاحتفاظ بهم في وظائفهم، أما إذا كانت العلاقة غير مرضية وغير مريحة فسيتسرب العاملون للحصول على فرصة جديدة للعمل (Asif & Nisar, 2022).

6. فرص العمل البديلة: يغادر العاملون مؤسساتهم عندما يتوفر لديهم فرصة عمل أفضل، حيث يتمتع الموظفون ذوو التعليم العالي بفرص جيدة للترقية التي بالإمكان اعتبارها ميزة تنافسية لديهم ووجود علاقة بين الدوران الطوعي و توفر الوظائف (Abdullah et al, 2017).

2.2. 6.1 العوامل المسببة للدوران الوظيفي في المدارس الخاصة:

لا شك في أنّ القدرة على تعيين موظفين مؤهلين، لا يضمن ذلك تحقيق الأهداف التنظيمية، لكن القدرة على الاحتفاظ بالموظفين تتيح الفرصة لتحقيق الأهداف. ثمة العديد من المحددات و الأسباب تساعد على الاحتفاظ بالموظفين أو فقدانهم في كلّ مؤسسة والمؤسسات التعليمية ليست استثناءً منهم (Mcjerry A.Bekoe, 2019)، فقد وجدت العديد من الدراسات أنّ المعلمين يرغبون بترك العمل في المدارس ذات المستوى التعليمي المنخفض للطلاب، بالإضافة إلى المدارس التي تقاضي موظفيها رواتب متدنية (Loeb & Luczak, 2013).

تناولت الباحثة بعضاً من الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة التي تواجه المعلمين، وذلك حسب المجالات التي تم طرحها في أداة الدراسة كما يأتي:

1. أسباب متعلقة في نظام الرواتب والحوافز: إن المدارس التي تتبنى نظام رواتب وحوافز جيدة، ينخفض بها معدل الدوران الوظيفي. فالتميز الأكاديمي لا يتحقق إلا إذا كان المعلمون راضيين عن وظائفهم، وذلك من خلال تحقيق توقعاتهم لنظام الرواتب والحوافز من قبل المدرسة. أما إذا فشلت

المدرسة في تحقيق توقّعات المعلمين؛ فإن ذلك يفضي إلى زيادة معدل الدوران الوظيفي، ويؤثر على استبقائهم في المدارس (CANDLE, 2010).

تُعتبر المكافآت والتعويضات أجزاءً من المؤشر القوي الذي يؤثر على رضا العاملين، وعلى وجه التحديد في قطاعات التعليم. فنظام المكافآت والحوافز الثابت يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي واستبقاء المعلمين (Mohammed & Alaghbari, 2019). وعدم وجود توافق بين الجهد المبذول والأجور والحوافز المُعطاة للمعلمين يُعد من أهم الأسباب المؤدية للدوران الوظيفي في المدارس الخاصة. فحين يشعر المعلمون بالمدارس الخاصة بعدم الرضا حيال نظام الرواتب والحوافز وذلك بسبب عدم تناسبها مع الجهد المبذول ومتطلبات الحياة الاجتماعية والمعيشية (القطاونة، 2007). وترى (قاسمي، 2017) أنّ توافر العوامل المادية والمعنوية، وبخاصة الحوافز التي تتمثل في الإمكانيات المتوفرة بالبيئة التربوية، والتي تُستخدم لتحقيق دوافع المعلم نحو سلوك يفي برغبته، فهناك نوعان من الحوافز: مادية ومعنوية، حيث يشكل الحافز المادي (الراتب) أحد الحوافز الضرورية للعمل، لما لها علاقة قوية جداً بمعدلات الدوران، فيعدّ انخفاض الراتب أحد أكثر الأسباب المؤدية لترك العمل. فتلعب الرواتب تلعب دوراً هاماً في تحديد أداء المعلم وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي دفع المعلم إلى سلوك معين، وهذا ما ينعكس على المؤسسة التربوية بالإيجاب أو السلب، فكلما كان هناك ارتفاع في الاجور والرواتب فإنّ ذلك يقود إلى انخفاض في معدل الدوران الوظيفي.

2. أسباب متعلقة في بيئة العمل: من أهم العوامل المؤثرة والمحفزة للمعلمين في المدارس هي بيئة العمل المتمثلة في التفاعل المتبادل بين الإدارة و المعلمين، ووجود بيئة عمل متعاونة ومنسجمة تتيح الفرصة للتطور والنمو، وتحقيق الطموحات الفردية للمعلمين، وتسهيل العمل عن طريق الاستفادة من الإمكانيات والطاقات الموجودة لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (القطاونة، 2007). فالمدارس

التي تقودها إدارة داعمة وظروف عمل محقزة تُعزز معنويات المعلمين، وتُعزز رضاهم الوظيفي، وتقلل معدل دورانهم (CANDLE, 2010). ويعطي المعلمون أهمية كبيرة لبيئة العمل وظروفه في المدارس والعلاقة بينهم وبين المديرين والطلاب. فالمدارس التي تدعم المعلمين الجدد تتميز بمستوى عالٍ من الدعم، وتشجيع الزملاء لبعضهم البعض، لاعتماد التدريس الفعال على بيئة العمل، فمن الممكن أن يكون المعلم فعالاً ومِعطاءً في بيئة معينة، وغير فعال في بيئة أخرى.

وترى (القطاونة، 2007) أن البيئة التي بمقدورها الاهتمام بالمعلمين في المدارس عن الطريق التعرف على رغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحقيقها بما يتوافق مع أهداف المدرسة، سوف يقلل من ظاهرة الدوران الوظيفي التي تؤثر سلباً على كفاءة المدارس وفعاليتها. أوضح (قاسمي، 2017) أن المناخ التنظيمي في المؤسسة يُعد من العوامل المهمة والمؤثرة بفاعليته، فكلما كان المناخ التنظيمي يتسم بالمرونة والقدرة على الاستيعاب كان هناك استجابة وتكيف من طرف الأساتذة مع ظروف العمل، كما أكد ضرورة خلق الإدارة أجواءً وظيفيةً هادفةً من خلال المشاركة باتخاذ القرارات، وذلك عن طريق الاتصال من الاتجاهين بحيث يُتيحُ إلى الأساتذة فرصة إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والمعلومات.

3. أسباب متعلقة بالإدارة المدرسية: يرى (برهم، 2021) أن النظام الإداري الموجود في أي مدرسة هو الأساس الذي تقوم عليها، فالمدير الناجح يكون على دراية بكيفية استثمار الطاقات والامكانيات الموجودة لدى المعلمين. وأن العدل والإنصاف في المعاملة بين المعلمين وعدم التفضيل والتفريق بينهم والالتزام بالشفافية والعمل بروح الفريق، لها أثر كبير بالمحافظة على العاملين في المدارس الخاصة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الدعم والإشراف الإداري هو عامل مهم ورئيسي في تعزيز الدافعية عند المعلمين وتقليل معدل الدوران الوظيفي. وأن المعلمين يتطلعون بشكل دائم إلى الإداريين والمشرفين لدعمهم وتنمية مهاراتهم، حيث يستطيع المديرون بهذه الطريقة تنمية العلاقة بينهم وبين المعلمين (Khan, 2016).

4. الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل: يرى (Khan, 2016) أن المحافظة على المعلمين لفترة طويلة في العمل مرتبطة بوجود بيئة تُسهل على الموظفين المحافظة على التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية، لما لهذه البيئة من تأثير إيجابي على المدرسة، حيث يظهر ذلك من خلال خلق علاقة أفضل مع مدارسهم وتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يساعد في رفع المستوى العام للتعليم.

2.2.2 التعليم في فلسطين:

يمثل التعليم أحد أهم الجوانب في حياة الفلسطينيين، ويتضح ذلك بمعدلات الالتحاق العالية بالمؤسسات التعليمية بالمقاييس الإقليمية والدولية، وذلك يُعزى إلى الأوضاع السياسية التي تعصفُ بالفلسطينيين، خصوصاً بعد النكبة والنكسة، ونزوحهم عن أراضيهم، وفقدانهم للكثير من أملاكهم، فأصبح التعليم لهم حاجةً ضروريةً بسبب فقدان مصادر رزقهم الأخرى (غنام، 2011).

تُعدّ وزارة التربية والتعليم في فلسطين من أهمّ الوزارات، وذلك لتأثيرها الكبير على مختلف القطاعات وشمولها عددًا كبيرًا من فئات المجتمع الملتحقين في المدارس والعاملين فيها، بالإضافة إلى تأثيرها على جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (عفونة، 2014).

الجهات المشرفة على المدارس في فلسطين:

يشرف على التعليم في فلسطين الجهات الآتية، كما ذكرتها (عفونة، 2014):

1. المدارس الحكوميّة: هي المدارس التي تشرف عليها السلطة في معظم مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة، عدا مدينة القدس.

2. وكالة الغوث الدولية: هي المدارس التي تشرف عليها وكالة الامم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الضّفة الغربية، بما فيها القدس وقطاع غزة، ويُشكّل نسبتها (12.7%).

3. المدارس الخاصّة: هي المدارس التي يشرف عليها ويمولها الهيئات والجمعيات الخيرية والطوائف الدينية والأفراد، وتُشكّل نسبتها (11.9%).

3.2.2.2 لمدارس الخاصّة في فلسطين:

حاولت الباحثة في هذا القسم إلقاء الضوء على المدارس الخاصّة من حيث تعريفها، ونشأتها وتطورها عبر الحقب التاريخية المختلفة، وعلاقة المدارس الخاصّة بوزارة التربية والتعليم.

1.2.2.2 مفهوم المدارس الخاصّة

المدارس الخاصّة: تشمل جميع المؤسسات التعليميّة والتربويّة التي تشرف عليها هيئات أهلية أو جمعيات خيرية، أو أجنبية من القطاع الخاصّ، وتخضع هذه المدارس لإشراف وزارة التربية والتعليم التي تصدر لهم تراخيص للعمل (أبو دحو، 1997:7).

المدارس الخاصّة: مؤسسات تعليميّة، وتربوية، تكون تابعة إما لأشخاص أو جمعيات أو جهات أجنبية يتم تمويلها إمّا من أموالهم الخاصّة أو عن طريق أقساط الطلبة، تلتزم وزارة التربية والتعليم بمتابعتها، وتلتزم بتطبيق القوانين والتعليمات، وتتبنى المناهج الفلسطينيّة (دنديس، 2018:18).

المدارس الخاصة: هي مؤسسات تعليمية مستقلة مالياً وإدارياً، مع ذلك تتابع من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، وتُدرس بها المناهج الدراسية التي تفرضها الوزارة (برهم، 2021).

وطبقاً للقانون العام للتربية والتعليم لعام (2017) فإنّ المدارس الخاصة قد قسمت الى قسمين، هما:

1. **المدارس الخاصة:** هي المدارس غير الحكومية والمرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم التي

تتبنى المناهج الفلسطينية بتعليم طلابها.

2. **المدارس الأجنبية:** هي المدارس غير حكومية والمرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم التي تتبنى

مناهج فلسطينية غير كاملة بتعليم طلبتها، أو أغلب مناهجها غير فلسطينية.

من خلال التعريفات السابقة فإنّ الباحثة ترى أنّ المدارس الخاصة هي المدارس التي تشرف عليها

مؤسسات أجنبية أو جمعيات خيرية أو أشخاص، تقدم من خلالها خدمةً تعليميةً وتربويةً، وتكون مرخصة

من قبل وزارة التربية والتعليم، وتتبنى مناهجها إما بشكل كليّ أو جزئيّ.

وجاءت أعداد المدارس الخاصة في فلسطين حسب جنس المدرسة، كما هو مذكور في الكتاب الإحصائيّ

التربويّ السنويّ للعام الدراسيّ (2018/2019) كالآتي:

جدول (2.1) أعداد المدارس الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة (2018/2019)

جنس المدرسة				المنطقة
مختلطة	إناث	ذكور	المجموع	
324	22	33	379	الضفة الغربية

39	6	9	54	قطاع غزة
----	---	---	----	----------

المصدر: كتاب الإحصاء التربوي السنوي (2018/2019)

2.2.2.2 أعداد الطلبة والمعلمين في المدارس الخاصة:

بلغ عدد المعلمين في المدارس الخاصة لعام (2021/2020) بناء على جهاز الإحصاء الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة حوالي (7.933). (6791) منهم في الضفة الغربية و(1142) في قطاع غزة. وبلغ عدد الطّلاب (53.526) طالب وطالبة في المدارس الخاصّة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

3.2.2.2 التطور التاريخي للمدارس الخاصة في فلسطين:

عرضت الباحثة في هذا القسم التّطور التاريخي للمدارس الخاصة في فلسطين ابتداءً من العهد العثماني والانتداب البريطانيّ، وتحت الاحتلال الاسرائيلي وصولاً إلى وقتنا الحاضر.

1.3.2.2.2 تطور المدارس الخاصة منذ العهد العثماني حتى الاحتلال الاسرائيلي :

تطور التعليم بشكل كبير زمن الدولة العثمانية عند ظهور حركات الإصلاح في فترة متأخرة من خلال رعايتها للمؤسّسات الدينية والتربويّة والتعليميّة، وإنفاق الأموال عليها من أجل إصلاحها وتطويرها (توفيق، 1947).

ثمّة نوعان من التعليم زمن الدولة العثمانية وهما: التعليم الحكوميّ، والتعليم الخصوصيّ. كانت مهمة الدولة الإشراف عليهما وفي أواخر عهد الدولة العثمانية كانت تشرف على (356) مدرسة عموميّة وخصوصيّة في مدينة القدس إشرافاً مباشراً لمكانتها المقدسة، وبلغ عدد المدارس الإسلاميّة الخاصّة (379) مدرسة (الدباغ، 1976). وقد أهمل نظام التعليم فترة الانتداب البريطاني وساءت أوضاع المدارس الحكوميّة نتيجة هزيمة تركيا في الحرب العالميّة الأولى، وأغلقت معظم المدارس الخاصّة المحليّة

والأجنبية، خصوصًا المدارس التي يملكها رعايا دول معادية لبريطانيا كألمانيا والنمسا، وقد أُعيد فتح هذه المدارس الخاصة المحليّة والأجنبية في نهاية عام (1921م) (الموسوعة الفلسطينية).

تمّ تقسيم نظام التعليم في فلسطين تحت حكومة الانتداب إلى ثلاثة أقسام كما ذكرها (صالح، 2004) ،

وهي:

1. نظام تعليمي خاصّ بالفلسطينيين، وقد صُمم هذا النظام وُفق سياسة الانتداب وفلسفته.

2. نظام تعليمي خاصّ باليهود، أعطت بريطانيا لليهود فيه حرية كاملة في وضع المناهج الخاصة بها تلاؤمًا مع مخططاتها السياسيّة.

3. نظام تعليمي خاصّ بالمدارس المختلطة والخاصّة.

بعد جلاء القوات البريطانية عن فلسطين في أيار من عام (1948م) حلّت بالبلاد النكبة الكبرى المسماة نكبة (1948م)، وبالتالي أُخضع نظام التعليم للفلسطينيين في ذلك الجزء للنظام التعليمي الإسرائيلي، وما زال خاضعًا حتى حينه، أما الجزء الآخر من فلسطين الذي لم يبسط اليهود قبضتهم عليه عام (1948م)، فقد انشطرَ إلى جزأين: عُرف الجزء الأول بالصفّة الغربية، وتبع نظام التربية والتعليم الأردني، وما يزال مُعتمدًا عليه ومطبقًا لأحكامه، وعُرف الجزء الآخر بقطاع غزة، وتبع نظام التعليم فيه النظام التعليمي المصري وكان مُعتمدًا عليه ومطبقًا لأحكامه، وذلك إلى حين قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث بذلت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جهودها المُفضية والحثيثة على التخطيط لدمج نظامي التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة أو توحيدها في نظام تعليمي موحد (صالح، 2004).

2.3.2.2.2 المدارس الخاصة تحت ظل السلطة الفلسطينية:

انتقلت صلاحية التعليم من الاحتلال الاسرائيلي الى السلطة الوطنية الفلسطينية في آب عام 1996، حيث أصبح نظام التعليم في الضفة الغربية و قطاع غزة تحت اشراف السلطة الوطنية (أبو دحو، 1997).

وتقوم سياسة وزارة التربية والتعليم والتدريب على تشجيع التعليم والتعليم الخاص وذلك يظهر من خلال التشجيع على افتتاح مدارس خاصة جديدة، تكون على مستوى مهني عالي، مما يعمل على تخفيف الأعباء الكبرى المالية والادارية عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والمدارس التابعة لها، التي تشهد زيادة ملحوظة في أعداد الطلبة في كل عام دراسي جديد (غنام، 2011).

يُشرف على المدارس الخاصة مؤسسات وجمعيات أهلية من أجل تقديم الخدمة التربوية، حيث يتركز جل اهتمامهم بالمرحلة التمهيدية بشكل أساسي. ويعتبر عدد المدارس الخاصة في فلسطين مقارنة بالمدارس الحكومية قليلاً. فهذه المدارس تخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم من حيث إصدار التراخيص، فالمدارس الخاصة تعمل على تقديم الخدمة التعليمية والتربوية للمرحلتين الأساسية والثانوية (أبو دحو، 1997)

وتجدر الإشارة إلى أن ثمة قلقاً كبيراً من قبل المسؤولين عن التعليم حول الاختلافات في نوعية التعليم المقدم من قبل المدارس الحكومية، والمدارس التي يديرها القطاع الخاص، وخاصة في الدول النامية، ودول العالم الثالث رغم النفقات الكبيرة التي تقدمها تلك الدول لتحسين نوعية التعليم الحكومي بمختلف مستوياته، وتوفير الاحتياجات الأساسية للطلاب والمعلمين (غنام، 2011).

إنّ ظهور المدارس الخاصّة ونموّها مرتبط بتراجع مستوى المدارس الحكوميّة، بينما يتناقص عددها عندما تكون المدارس الحكوميّة ذات سمعة جيدة، ويستمرّ نموّها مع وجود مدارس حكوميّة ذات سمعة جيدة إذا كانت الدوافع لظهور مدارس خاصّة دينية أو عرقية أو اجتماعية أو أسرية، والمدارس الخاصّة لا تنمو ولا تتقلص نتيجة لعوامل محددة ومشتركة، وإنما تخضع كلّ مدرسة خاصّة لعوامل خاصّة بها تساعد على نموّها أو تقلصها (غنام، 2020).

3.3.2.2.2 علاقة المدارس الخاصّة بوزارة التربية والتعليم:

وتكمن علاقة المدارس الخاصّة مع وزارة التربية والتعليم في الحصول تراخيص من أجل المباشرة بالعمل. فالوزارة تضع شروط خاصّة بالمباني والمنشآت وعلى المدارس الخاصّة التقيد بها وبالقوانين والأنظمة التي تُقرها الوزارة من حيث المعايير التربوية والصحيّة والمهنية. وتتولّى الوزارة الإشراف على مدى تطبيق المدارس الخاصّة للأنظمة والقوانين الصادرة عنها و تصديق الشهادات والدرجات العلميّة التي تصدرها (قانون التربية والتعليم العام، 2017).

بالإضافة الى ذلك، تراقب وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية التعليم في المدارس الخاصّة عن طريق التنسيق معها بشكل مباشر، وإرسال المشرفين التربويين لتكون على اطلاع مباشر ومتواصل على أوضاع العملية التعليمية، وإعداد التقارير عن كل مدرسة بهدف متابعتها، كما تقوم بالاطلاع على مؤهلات المدرّسين وخبراتهم في هذا المجال، ومدى ملاءمتهم لذلك، وإبداء ملاحظاتها على النشاطات اللامنهجية عن طريق الملاحظات التي تقدمها المدارس حول هذه الأنشطة (غنام، 2011).

4.2.2.2 أشكال المدارس الخاصة وتوزيعها في محافظة الخليل:

تقسم المدارس الخاصة حسب وزارة التربية والتعليم في محافظة الخليل الى ثلاثة أشكال، هي:

1. مدارس ربحية: تُدار من شخص أو عدة اشخاص يتم تعيينهم من قبل مالكي هذه المدارس.
2. مدارس تابعة لجمعيات: تُدار من قبل أشخاص تعينهم الجمعيات نفسها.
3. مدارس تشرف عليها جهات أجنبية.

جدول (2.2) توزيع المدارس الخاصة في محافظة الخليل (2021/2022)

النسبة المئوية	جنس المدرسة			عدد المدارس	المديرية
	مختلطة	اناث	ذكور		
17 %	9	1	2	12	شمال الخليل
63%	39	2	3	44	الخليل
17 %	12	-	-	12	جنوب الخليل
3%	-	1	1	2	يطّا
100%	60	4	6	70	المجموع

المصدر: قسم التعليم العام في مديريات محافظة الخليل

تم إعداد جدول (2.2) من قبل الباحثة حيث تم الحصول على عدد المدارس الخاصة وأنواعها

من أقسام التعليم العام في مديريات التربية في محافظة الخليل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل،

ومديرية جنوب الخليل، مديرية يطّا)، باستثناء مدارس الاحتياجات الخاصة.

3.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمشكلة الدراسة بشكل كلي أو جزئي ، والتعقيب عليها من حيث أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

1.3.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (عيسى ، 2022) بعنوان التدوير الوظيفي و دوره في تقليل دوران العمل لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة نابلس

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التدوير الوظيفي و دوره في تقليل من دوران العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس مديرتي (نابلس، جنوب نابلس) و دراسة مستوى دوران العمل. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي و تكونت العينة من مديري المدارس الحكومية في مديرتي نابلس و جنوب نابلس و استخدم أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة . و توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس في وزارة التربية و التعليم و نسبتها (72.8%) و مستوى دوران العمل مرتفع (69.6%) و أظهرت وجود علاقة بين التدوير الوظيفي و التقليل من مستوى دوران العمل لدى مديري المدارس الحكومية .أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم التدوير الوظيفي في المدارس الحكومية و توعيتهم بمفهوم دوران العمل و العمل على تذليل المعوقات التي تواجه سياسة التدوير الوظيفي و دوره في تقليل الدوران العمل.

2. دراسة (نوار، 2021) بعنوان: العوامل المؤدية لتسرب المعلمين من مهنتهم "دراسة ميدانية على معلّمي المرحلة المتوسطة في بعض دول الخليج"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب المؤدية لتسرب المعلمين من مهنة التدريس من وجهة نظرهم بمدارس المرحلة المتوسطة في بعض دول الخليج والتعرف على كيفية الاحتفاظ بهم وجذبهم إلى مهنة التدريس. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أنّ قلة الحوافز المادية والوظيفية كانت من أبرز الأسباب المؤدية لتسرب المعلمين بالإضافة إلى أنّ الإرهاق والتعب الناجم عن مهنة التدريس اعتُبر من أهم التحديات والأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي. وأشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية مع الأسباب المؤدية لتترك العمل، تعزى لمتغير الجنس المؤهل والخبرة. أوضحت الدراسة بأن أهم العوامل المؤدية إلى الاحتفاظ بالمعلمين هي الارتقاء بصورة المعلم والاهتمام بمكانته الاجتماعية، وأوصت الدراسة بزيادة الرواتب والمكافآت والاهتمام بالمساواة بين المعلمين؛ تحقيقاً لأهداف العملية والتعليمية والتربوية.

3. دراسة (الطوري، 2020)، بعنوان: واقع دوران العمل في وزارة الصحة و أثره على مستوى أداء

العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دوران العمل في وزارة الصحة وأثره على أداء العاملين في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين. أُجريت الدراسة على عينة تكونت من (147) موظفًا من مديريات الصحة في محافظة الخليل على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة دراسة. توصلت دراسة إلى أنّ أبرز أسباب دوران العمل، في مديريات وزارة الصحة في محافظة الخليل هي الفشل الوظيفي والتحديات التي تواجه العمل وطبيعة العمل والعمل

ضمن فريق وعدم وجود التحفيز المناسب، من ثم جاءت الأسباب المتعلقة بالضوابط الاجتماعية والسياسية وانعدام الشعور بالراحة بدرجة متوسطة ويليها نمط الإدارة المتبع. وأوضحت الدراسة أنّ دوران العمل بشكل عام يؤثر على أداء العاملين وأنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في واقع دوران العمل، ومستوى أداء العاملين تُعزى إلى العوامل الديمغرافية. وأوصت الدراسة بتطوير نظام المكافآت والترقيات في وزارة الصحة الفلسطينية والعمل على تحسن نظام الحوافز المادية والمعنوية.

4. دراسة (هجيرة و فيروزة، 2020)، بعنوان: أثر دوران العمل في أداء المؤسسة دراسة حالة في

مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

هدفت هذه الدراسة إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى للتعرف على أسباب الدوران الوظيفي وآثاره على أداء المؤسسة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام الاستبانة أداة لدراسة، تم توزيعها على موظفي المؤسسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية، واعتماد أسلوب المقابلة مع رئيس الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة الى ان أبرز أسباب دوران العمل هي الأسباب المتعلقة بعدم شعورهم بالأمن الوظيفي وعدم الرضا عن الأجر المدفوع وعدم التوظيف حسب قدرات الشخص وكفاءته. وبينت الدراسة أنّ نسبة الدوران في العمل لدى الإناث أعلى بسبب التزامتهن العائلية. أوضحت الدراسة أنّ الدوران الوظيفي له آثار إيجابية وسلبية تعود على أداء المؤسسة. ومن آثاره الإيجابية التخلص من الموظفين غير المرغوب بهم، مما يقلل من السلوكيات غير المقبولة في المؤسسة، واستبدالهم بموظفين على قدر من الولاء والانضباط والأداء الجيد. تتمثل آثاره السلبية في خسارة المؤسسة للموظفين الأكفاء وتكبدها تكاليف متعلقة بتقديم التعويضات وتوظيف موظفين جدد وتدريبهم. كما أوضحت الدراسة أنّ دوران العمل يؤثر على استمرارية نشاط المؤسسة فقد تنقطع عن الإنتاج أكثر من مرة بسبب خروج الموظفين منها. وأوصت

الدراسة بالاهتمام بالعنصر البشريّ وتحفيزهم معنويًا وماديًا وإجراء مقابلات مع الموظّفين الراغبين بترك العمل للتعرف على أسباب دوران العمل من جهة ومن جهة أخرى العمل على تقايدتها.

5. دراسة (معروف وآخرون، 2019) بعنوان: الأمان الوظيفي و دوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية دراسة حالة في الجامعات الأهلية -أربيل-

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الأمان الوظيفي في الجامعات الأهلية في أربيل وأثره في خفض معدل الدوان الوظيفي. واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي. وتمثلت عينة الدراسة بهيئة التدريس والموظّفين الذين غادروا (جامعة نولج، جامعة جيهان، جامعة بيان) بأربيل. استخدمت المقابلات المهيكلة والتقارير والمجلات التي تصدرها الجامعات كأداة دراسة. أوضحت النتائج بأن أبرز أسباب الدوران الوظيفي هي المرتبات المنخفضة والدفع غير المنتظم والإدارة غير الكفؤة وتوفر فرص أفضل في جامعات أخرى. وأوصت الدراسة بإجراء تعديلات في نظام الرواتب بما يتناسب مع عدد ساعات العمل والمنصب الوظيفي واللقب العلمي.

6. دراسة (صفراني، 2018)، بعنوان: عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو

التسرب الوظيفي "دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز" - حاسي الرمل الأغواط-

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع ظاهرة التسرب الوظيفي ومدى تأثير عوامل الاستبقاء والجذب ومدى تأثيرهم على التسرب الوظيفي في مؤسسة سونلغاز. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة أداة دراسة، التي وزعت على العاملين بالمؤسسة. وأوضحت النتائج العلاقة العكسية بين عوامل الاستبقاء المتمثلة في (تصميم العمل وفرص التطور المهني والمكافآت وخصائص رب العمل)

واتجاهات نحو التسرب الوظيفي. وعدم وجود تأثير للعوامل الشخصية المتمثلة بالعمر والخبرة والمؤهل التعليمي والمسمى الوظيفي والحالة الاجتماعية على التسرب الوظيفي.

7. دراسة (شحادة، 2017)، بعنوان : العوامل المؤثرة في الدوران الوظيفي لموظفي وزارة التربية

والتعليم في محافظات غزة (دراسة حالة : مديرية التربية والتعليم شمال وغرب غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الدوران الوظيفي لموظفي التربية والتعليم (معلمين سابقين في المدارس الحكومية، واداريين والمهنيين) في محافظات شمال غزة وغربها، إذ تعاني وزارة التربية والتعليم من هذه الظاهرة. حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت العينة الطبقية العشوائية، ووزعت الاستبانة على (307) من العاملين في وزارة التربية والتعليم. وتوصلت الدراسة بأن الرواتب والأداء الوظيفي ووضوح الأدوار والرضا الوظيفي هي من العوامل الداخلية التي تؤثر على الدوران الوظيفي. أما العوامل الخارجية، فقد تمثلت بالإدراك الوظيفي ووجود النقابات. حيث أظهرت النتائج بعدم وجود إثر للنقابات على الدوران الوظيفي وأن الإدراك الوظيفي له تأثير على تنقل الموظفين. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات حول الدوران الوظيفي والنوايا المتعلقة به، وذلك عن طريق الاستفادة من المعلومات والبيانات التي جمعت من قبل وزارة التربية والتعليم العالي لتحديد الموظفين الذين لديهم رغبة عالية بالتنقل.

8. دراسة (قاسمي، 2017)، بعنوان: محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي

-دراسة ميدانية في ابتدائيات بلدية جامعة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على محددات التسرب الوظيفي واختلافها باختلاف الجنس والمؤهل العلمي. انتهج الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي حيث تكونت عينة الدراسة (111) أستاذ من أساتذة المرحلة

الابتدائية في مدينة جامعة ولاية الوادي. واستخدمت الاستبانة أداة دراسة، ومن خلال النتائج أوضحت أنّ العوامل التنظيمية والاجتماعية والشخصية ليست من محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية. وتبين أنّ العوامل المادية والمعنوية تُعتبر من محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظرهم باعتبار أنّ الأساتذة كغيرهم من الموظّفين بحاجة إلى توافر حوافز مادية ومعنوية لتحقيق رغباتهم واشباعها. و أوصت الدراسة بتحسين العائد المادي و المعنوي للأساتذة، و تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم و دراسة احتياجاتهم التدريبية.

9. دراسة(مرهج و اخرون، 2015)، بعنوان: أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية
"دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر دوران العمل على جودة الخدمات السياحية، وتحديد أثر دوران العمل على أبعاد جودة الخدمات (الاعتمادية، والتعاطف). تكوّن مجتمع الدراسة من الفنادق والمطاعم الموجودة على الساحل السوري وكانت العينة مكونة من (30) عميلاً و(30) مديراً و(30) عاملاً في المنشآت السياحية، تم توزيع ثلاث استبانات مختلفة عليهم. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للدوران الوظيفي على جودة الخدمات السياحية المقدمة، بالإضافة الى وجود علاقة مقبولة بين الاعتمادية ومعدل دوران العمل وعلاقة ضعيفة بين التعاطف ومعدل دوران العمل. أوصت الدراسة بتوفير نظام حوافز جديدة لتشجيع العاملين على الاستمرار والعمل بكفاءة، وتطبيق آلية رقابة على أداء العاملين مرتبطة بالحوافز لزيادة رغبتهم بالعمل، وتقديم خدمات بجودة مرتفعة.

10. دراسة (الخضر، 2014)، بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في

بعض الجامعات السودانية

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية في الفترة الواقعة ما بين (2009-2013)، استهدفت الدراسة الهيئة التدريسية في الجامعات السودانية مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الاستبانة أداة دراسة، وتبين من خلال النتائج وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المتمثلة (بالقيادة الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، ودوران العمل الاختياري، الهيكل التنظيمي) وبين معدلات الدوران الوظيفي الاختياري.

11. دراسة (عمورة، 2014)، بعنوان: أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل

"دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المعنوية خصوصا فيما يتعلق بظاهرة الاحتراق الوظيفي، ومدى قدراتهم على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، بالإضافة الى تحديد نوع العلاقة الاحصائية ومدلوليتها بين كل من الاحتراق الوظيفي ونوايا ترك العمل والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والعدالة التنظيمية المدركة ونوايا ترك العمل. تكونت عينة الدراسة من (207) موظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. وتم استخدام المنهجين: الاستقرائي والاستنتاجي والمنهجين: الكمي والنوعي. أظهرت النتائج العلاقة ذات الدلالة المعنوية بين كل من الاحتراق الوظيفي والعدالة التوزيعية المدركة والعدالة الإجرائية المدركة من جهة ونوايا ترك العمل. وبناء عليه تم اثبات اثنتين من الفرضيات البحثية،

ورفض الفرضية المتعلقة بمعنوية الارتباط بين التوازن بين العمل والحياة ونوايا ترك العمل. أوصت الدراسة بزيادة التركيز على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين، خصوصًا ما تمّ إثبات ارتباطه بنوايا ترك العمل.

12. دراسة (القطاونة، 2007)، بعنوان : العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي

ومعلمّات المدارس الخاصّة في إقليم جنوب الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي الى حدوث الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصّة في اقليم جنوب الأردن وذلك عن طريق توزيع استبانة على (563) معلّم ومعلّمة. وجاءت نتائجه بأن الأسباب المتعلقة بإدارة المدرسة كانت السبب الرئيسي لدى المعلمين والمعلمات لترك المدارس، وذلك لارتباطها بالأسلوب الإداري الذي يهجه المدير أو الإدارة المدرسية لما له من تأثير على سلوك المعلمين، وتحصيل الطلبة، فقد أكدت أهميّة أخذ آرائهم ورغباتهم عند القيام بأيّ عملية تحسين أو تطوير. وبعدها جاءت الأسباب المتعلقة بنية ترك العمل وبعدها الأسباب المرتبطة ببيئة العمل، باعتبارها أحد المؤثرات المحفزة على التفاعل والحوار بين المدير والمعلمين، وجاءت في النّهاية الأسباب المرتبطة بالدخل. وأوضحت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بمتغيرات العمر والنوع والحالة الاجتماعيّة. أوصت بعمل مسوحات بشكل دوريّ للتعرف على رغبات المعلمين واحتياجاتهم في المدارس الخاصّة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Muguna et al., 2021) بعنوان دور المحتوى الوظيفي في نوايا الدوران الوظيفي

لأعضاء هيئة التدريس بين جامعات كينيا: سياق البلدان النامية.

The Role of Contents on Academic Staff Turnover Intentions Among Universities in Kenya: A Developing Countries Context

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور المحتوى الوظيفي على نوايا الدوران الوظيفي للأكاديميين في الجامعات الكينية. وهذه الدراسة كانت عبارة عن دراسة المستعرضة (الطولية) التي استخدمت الاستبانة أداة دراسة. وتكونت العينة من (364) أكاديمياً من جامعات كينيا. وكانت من أبرز نتائج الدراسة أنّ العلاقة بين محتوى الوظيفة ونوايا الدوران الوظيفي لدى الأكاديميين سالبة. وأنّ أعضاء الهيئة التدريسية سعداء بالمهام الموكلة إليهم والواجبات والانجازات والاستقلال الوظيفي والمكانة في الجامعة والمجتمع. وأنّ رضا الموظف عن محتوى الوظيفة يُنقص من نوايا الدوران الوظيفي لديهم.

2. دراسة (Mumin, 2021) بعنوان معدل دوران الموظفين و الرضا الوظيفي: توليفة منّ العوامل التي

تؤثر على معدل دوران الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في غانا.

Employee Turnover and Job Satisfaction: A Synthesis of Factors Influencing Employee Turnover in Institutions of Higher Learning in Ghana

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوايا الدوران الوظيفي لدى المحاضرين في جامعة تاماي، بالإضافة الى معرفة تأثير العوامل (الراتب وظروف العمل والعلاقة بين الزملاء في العمل وفرص التقدم الوظيفي) على الرضا الوظيفي للموظف ومنع دورانه الوظيفي. حيث تم استخدام الاستبيان

كأداة دراسة حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (287) محاضرًا من جامعة دراسات التنمية في تاماي متروبوليس. وتوصلت الدراسة بأن العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية الدوران الوظيفي كانت ذات دلالة احصائية. بينت الدراسة تأثير الراتب والمكافآت على الرضا الوظيفي لدى المحاضرين وتأثيرهم على قرارهم بتغيير الوظيفة واختيار وظيفة بديلة بسبب عدم رضاهم عن الوظيفة الحالية. وأوضحت الدراسة أنّ الرواتب وظروف العمل الجيدة هي أكثر العوامل تأثيرًا على الرضا الوظيفي ونيتهم بالدوران.

3. دراسة (Publico & Magyar, 2017)، بعنوان تأثير معدل الدوران الوظيفي على الالتزام التنظيمي للموظفين المتبقين و الرضا الوظيفي و الضغوط الوظيفية:

Impact of Turnover on Remaining Employee's Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Stress

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار الدوران الوظيفي على الموظف المتبقي والالتزام الوظيفي وضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي. تألف مجتمع الدراسة من ثلاث جامعات في باكستان، وتكونت العينة من (80) مدرّسًا. استخدمت الاستبانات أداة دراسة لجمع البيانات والمعلومات. توصلت النتائج إلى أنّ معدل الدوران الوظيفي يؤثّر على التزام والرضا الوظيفي ولا تؤثر على الاجهاد الوظيفي وأوضحت الدراسة بأن ضغوط العمل للموظفين المتبقين لا تتأثر بالدوران الوظيفي. وأوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل جيدة لرفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.

4. دراسة (Harris & Adams, 2007)، بعنوان فهم مستوى و أسباب الدوران الوظيفي للمعلمين: دراسة مقارنة مع مهن أخرى.

Understanding the Level and Causes of Teacher Turnover: A Comparison with other Profession

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة معدلات الدوران الوظيفي بين مهنة التعليم مع غيرها من المهن كالتمريض والعاملين الاجتماعيين والمحاسبين. حيث تم استخدام تحليل (CPS). فقد أوضحت النتائج ان معدلات الدوران الوظيفي للمعلمين كانت قريبة جداً لغيرها من المهن والوظائف مشيراً إلى أنّ معدل الدوران عند المعلمين أعلى من الممرضات، لكن أقلّ من المحاسبين والأخصائيين الاجتماعيين. وكان هناك اختلاف في أنماط الدوران الوظيفي تبعاً لاختلاف الفئات العمرية. فكانت معدلات الدوران الوظيفي عالية لدى الموظّفين الأكبر سنّاً. أوصت الدراسة أنّ يتم دراسة دور المعاشات التقاعدية والسياسات البديلة الممكنة التي لها تأثير على نوعيّة العاملين وكميتهم الذين يريدون ابقاءهم وعدم تسريحهم.

5. دراسة (Khan, 2016)، بعنوان محددات ونية دوران المعلمين في مدارس و كليات بهريا في كراتشي .

Determinants of Teachers' Turnover Intention in Bhria Schools and Colleges at Karachi

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير فرص التطور الوظيفي وبيئة العمل الدعم النفسي ونظام الحوافز والمكافآت والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية وتأثيرهم على نية الدوران الوظيفي عند المعلمين. استخدم المنهج الوصفي، استهدفت الدراسة (6) مدارس، والعينة تتكون من (120) معلماً ومعلمة. أوضحت النتائج أنّ العوامل المذكورة سابقاً ليس لها تأثير على نية الدوران الوظيفي، وتبين أيضاً من ناحية عامل التوازن بين الحياة الشخصية والعملية أنّ نتائج الإناث تختلف عن نتائج الذكور، فالذكور أقل

اهتمامًا بالحياة الاجتماعية أو الشخصية مقارنةً بالإناث اللاتي يحتل الجانب الاجتماعي عندهن مساحةً كبيرةً.

3.3.2التعقيب على الدراسات السابقة:

1. من حيث الموضوع: الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع (نوار, 2021)

(هجيرة وفيروزة، 2020) (شحادة، 2017) (قاسمي، 2017) (القطاونة، 2007) (Khan, 2016).

أما الدراسات التي اختلفت مع الدراسة الحالية بتناولها الدوران الوظيفي وعلاقته بعدد من المتغيرات، فهي التدوير الوظيفي و بيئة العمل الداخلية والعوامل المعنوية والمحتوى الوظيفي والأمان الوظيفي وأداء المؤسسة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والضغط الوظيفية(عيسى،2022) (الطوري، 2020) (معروف وآخرون، 2019) (صفراني، 2018) (الخضر، 2014) (عمورة، 2014) (Mugin, 2021) (Muguna et al., 2021) (Publico & Magyar, 2017) .

ودراسة (Harris & Adams, 2007) كانت دراسة مقارنة للأسباب المؤدية للدوران الوظيفي عند المعلمين ومقارنتها مع مهن أخرى.

2. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (عيسى،2022) (نوار، 2021) (القطاونة، 2007)

(قاسمي، 2017) (شحادة، 2017) (Khan, 2016) (Harris & Adams, 2007) في عينتها

التي كانت من المعلمين في المدارس، أما دراسة كل من (Mugin, 2021) (معروف

واخرون،.2019) (Publico & Magyar, 2017) (الخضر, 2014) فاستهدفت الأساتذة في

الجامعات، واختلفت مع البقية التي تناولت الدوران الوظيفي للعاملين في قطاعات مختلفة غير التعليم (الطوري، 2020) (هجيرة وفيروزه، 2020) (صفراني، 2018) (عمورة، 2014).

3. من حيث طريقة اختيار العينة: اتفقت مع دراسة (الطوري، 2020) (شحادة، 2017) باستخدامهم العينة العشوائية الطبقية، واختلفت مع دراسة (نوار، 2021) (Mumin, 2021) (Khan, 2016) (الخير، 2014) الذين استخدموا العينة العشوائية البسيطة و دراسة (عيسى، 2022) التي استخدمت أسلوب المسح الشامل.

4. من حيث الأداة: استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء (هجيره وفيروزه، 2020) (معروف وآخرون، 2019) (Harris & Adams, 2007) الذين استخدموا المقابلات المهيكلة والتقارير و المجالات و سجلات الشركات.

5. من حيث المنهج: استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي ما عدا (عيسى، 2022) الذي استخدم الأسلوب الوصفي الارتباطي و دراسة (عمورة، 2014) الذي استخدم المنهج الاستقرائي والاستنتاجي ودراسة (قاسمي، 2017) باستخدامها المنهج الوصفي الاستكشافي.

4.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. إثراء الإطار النظري ومعرفة المراجع والمصادر ذات العلاقة بالموضوع.
2. الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وعينتها، وأداتها.
3. ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) مثل (صفراني، 2018) (شحادة، 2017) (القطاونة، 2007)

4. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعقيب على نتائج الدراسة الحالية.

5.3.2 ما يميز الدراسة الحالية:

تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. تناولت هذه الدراسة موضوعًا هامًا وهو أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
2. طبقت هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
3. تُعدّ هذه الدراسة أول دراسة تبحث في أسباب حدوث الدوران الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل على حدّ علم الباحثة، وتقدم هذه الدراسة مقترحاتٍ وحلولاً من أجل الحدّ من هذه الظاهرة في المدارس الخاصة.

الفصل الثالث

1.3 مقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 خطوات تطبيق الدراسة

7.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً لطريقة الدراسة واجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة وثبات الأداة، واجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أكثر المناهج ملاءمةً لهذه الدراسة، لأنه يقوم على وصف الظاهرة للوصول إلى أسباب المؤدية لحدوثها، ومن ثم استخلاص النتائج من خلال تحليل البيانات التي جُمعت عن الظاهرة و مناقشتها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ذاته.

1.2.3 جمع البيانات والمعلومات

لكي تحقّق الدراسة أهدافها المنشودة اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات

والمعلومات، وهما:

- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة لتكوين الإطار النظريّ على مراجعة البيانات الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع العربية والاجنبية والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: تم استخدام الاستبانة أداة دراسة، أُعدت لمعرفة أسباب الدوران الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

3.3 مجتمع الدراسة:

يُعرفُ (Sekaran, U. and Bougie, 2016) مجتمع الدراسة على أنه "عبارة مجموعة كاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء ذات الأهمية للباحث، و التي يرغب في التحقيق بها و تقديم استنتاجات عنها". تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل التي تتضمن كلاً من (مديرية شمال الخليل، مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يثا) والمرخصة من قبل مديرية التربية والتعليم لعام (2022/2021) البالغ عددهم (845) مُعلّم ومعلمة.

وقد تمّ التعرف على مجتمع الدراسة من خلال رصد أعداد المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من قبل أقسام التعليم العام في المديريات الأربع في محافظة الخليل والجدول الآتي يوضح أعداد المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ونسبتهم المئوية.

جدول (3.1) أعداد المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل

النسبة المئوية	عدد المعلمين	المديرية
20%	169	شمال الخليل
67.2%	568	الخليل
9.8%	83	جنوب الخليل
3%	25	يثا
100%	845	المجموع

المصدر: مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

4.3 عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية طبقية حسب المديرية، حيث تكونت عينة الدراسة من (265) معلماً و معلّمة، و تم تحديد عينة كلّ طبقة من خلال استخدام معادلة (K.Thompson, 2012) .

فقد تم تقسيم حجم العينة المقدر على الطبقات، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (3.2) تقسيم حجم العينة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

عدد المعلمين المطلوب اختيارهم من كل طبقة		المديرية
53	20%*265	شمال الخليل
178	67.2%*265	الخليل
26	9.8%*265	جنوب الخليل
8	3%*265	يطّا
265		المجموع

تم توزيع (265) استبانة، وتم استرداد (246) استبانة أي ما نسبته (92.8%) تقريباً من الاستبانات الموزعة، وعند تدقيق الاستبانات تبين أنّ (239) استبانة، هي صالحةً للتحليل وتشكل ما نسبته (97%) تقريباً من الاستبانات المستردة وهي نسبة مرتفعة جداً ومناسبة لإكمال الدراسة، وعليه فإنّ حجم عينة الدراسة (239) معلماً ومعلّمة، شكلت ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة، و الجدول الآتي يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

1.4.3. خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (3.3) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	43	18.0
	أنثى	196	82.0
الإجمالي		239	100%
العمر	25 سنة فأقل	50	20.9
	سنة 26-35	121	50.6
	سنة 36-45	49	20.5
	45 سنة فأكثر	19	7.9
الإجمالي		239	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	63	26.4
	متزوج/ة	176	73.6
الإجمالي		239	100%
المديرية	الخليل	154	64.4
	جنوب الخليل	52	21.8
	شمال الخليل	25	10.5
	يطا	8	3.3
الإجمالي		239	100%

6.7	16	دبلوم	المؤهل العلمي
85.4	204	بكالوريوس	
7.9	19	ماجستير	
100%	239	الإجمالي	
42.3	101	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
34.7	83	من 5-10 سنوات	
23.0	55	أكثر من 10 سنوات	
100%	239	الإجمالي	
26.8	64	جمعية	الجهة المسؤولة عن المدرسة
71.5	171	قطاع خاص	
1.7	4	مؤسسات أجنبية	
100%	239	الإجمالي	
19.2	46	ذكور	نوع المدرسة
1.7	4	إناث	
79.1	189	مختلطة	
100%	239	الإجمالي	
81.6	195	أساسية	مستوى المدرسة
18.4	44	أساسية وثانوية معا	
100%	239	الإجمالي	

بالنظر إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في جدول (3.3) تمّ استنتاج ما يلي:

- متغير الجنس: جاء عدد المستجيبين الأكبر من الإناث، وعددهنّ (196) معلمة، أي بنسبة (82%) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور (43) أي بنسبة (18%) من عينة الدراسة، وهنا يعني أنّ نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور في العينة.
- فيما يخص العمر يُلاحظ أن عدد المستجيبين الأكبر من الفئة العمرية (26-35 سنة) فقد بلغ عددهم (121) فردا مقابل نسبة (50.6%)، في حين أنّ الأقلّ عدداً من الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) وبلغ عددهم (19) فرداً مقابل نسبة (7.9%).
- بينما لمتغير الحالة الاجتماعية، ف جاء عدد المستجيبين الأكبر من المتزوجين، وعددهم (176) فرداً، أي بنسبة (73.6%) من عينة الدراسة، في حين بلغ العازبون (63) فرداً أي بنسبة (26.4%) من عينة الدراسة.
- فيما يخصّ متغير المديرية ف جاء العدد الأكبر من مديرية الخليل، وعددهم (154) فرداً، أي بنسبة (64.4%)، والأقلّ عدداً من مديرية يطا وعددهم (8) فرداً أي بنسبة (3.3%) من عينة الدراسة. وهذا يعني أنّ غالبية مجتمع الدراسة تركّز في مديرية الخليل.
- فيما يخصّ المستوى العلمي، فقد بلغ العدد الأكبر من حملة شهادات البكالوريوس، وعددهم (204) أفراد مقابل نسبة (85.4%) من عينة الدراسة، والأقلّ عدداً من حملة الدبلوم وعددهم (16) فرداً مقابل نسبة (6.7%) من عينة الدراسة.

- أما متغير سنوات الخبرة، فيلاحظ أن عدد المستجيبين الأكبر من الفئة (أقل من 5 سنوات) وبلغ عددهم (101) فردًا مقابل نسبة (42.3%)، في حين أن الأقل عددًا من الفئة (أكثر من 10 سنوات) وبلغ عددهم (55) فردًا مقابل نسبة (23%).
- لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة: بلغ العدد الأكبر من القطاع الخاص و عددهم (171) فردًا مقابل نسبة (71.5%) من عينة الدراسة، والأقل عددًا من مؤسسات أجنبية و عددهم (4) أفراد مقابل نسبة (1.7%) من عينة الدراسة.
- لمتغير نوع المدرسة: بلغ العدد الأكبر من المدارس المختلطة و عددهم (189) فردًا مقابل نسبة (79.1%) من عينة الدراسة، والأقل عددًا من مدارس الإناث و عددهم (4) أفراد مقابل نسبة (1.7%) من عينة الدراسة.
- لمتغير مستوى المدرسة: بلغ العدد الأكبر من العينة من المعلمين العاملين في المدارس الأساسيَّة و عددهم (195) فردًا مقابل نسبة (81.6%) من عينة الدراسة، والأقل عددًا من المدارس الأساسيَّة والثانوية معًا و عددهم (44) فردًا مقابل نسبة (18.4%) من عينة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة):

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها طوّرت الباحثة استبانة لمعرفة أسباب الدوران الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصّة في محافظة الخليل ويبين ملحق رقم (1) نموذج الاستبانة، فقد تكونت الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية، هي:

القسم الأول: يتكون من البيانات الأولية الخاصة بالمدارس والمعلمين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المديرية، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الجهة المسؤولة عن المدرسة، نوع المدرسة، مستوى المدرسة).

القسم الثاني: يتعلق بالأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وقد تمّ تطويره بعد إجراء الباحثة مقابلاتٍ غيرٍ منتظمةٍ مع المعلمين في المدارس الخاصة وذلك لتحديد الأسباب الحقيقية والمرتبطة بالواقع، ولصياغة فقرات الاستبانة بشكل جيد، بالإضافة الى الاستعانة بالدراسة السابقة، والأسباب كانت كالآتي:

- أسباب متعلّقة بنظام الرواتب والحوافز، وتكونت من (11) فقرة.
- أسباب متعلّقة ببيئة العمل، وتكونت من (12) فقرة.
- أسباب متعلّقة بالإدارة المدرسيّة، وتكونت من (11) فقرة.
- أسباب متعلّقة بالمواءمة بين الحياة الشخصيّة والعمل، وتكونت من (5) فقرات.
- أسباب متعلّقة بتوقّر فرص العمل البديلة، وتكونت من (7) فقرات.

القسم الثالث: سؤال إنشائي عن مقترحاتٍ و حلولٍ للتقليل من معدل الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث كان تدرج الفقرات على النحو التالي:

جدول (3.4) درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

1.5.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

2.5.3 صدق المحتوى (Content Validity)

للتحقق من صدق أداة الدراسة ولضمان تحقيقها أهدافها، عُرضت على مجموعة من المحكمين والأكاديميين، كما يظهر في ملحق رقم (2)، وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تمّ التعديل، بالإضافة، والحذف لبعض عبارات الاستبانة لجعلها أكثر وضوحاً من حيث انتمائها لفقرات الاستبانة والقارئ.

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق أداة الدراسة احصائياً بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Sperman correlation) لفقرات الدراسة مع كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لها.

جدول رقم (3.5): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات نظام الرواتب والحوافز والدرجة الكلية لها

الرقم	متغير الرواتب والحوافز	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الاحصائية
1.	يوجد نظام رواتب وحوافز في مدرستي واضح ومفهوم بالنسبة الي.	.653**	.000
2.	أشعر بأن نظام الحوافز المادية لا يرقى لمستوى طموحي.	.462**	.000

.000	.455**	أعتقد أن ادارة المدرسة لا تهتم بنظام الرواتب والحوافز بشكل كافي.	3.
.000	.493**	يتم صرف راتي ومستحقاتي بأوقاتها.	4.
.000	.655**	يغطي راتي الاحتياجات اللازمة لي ولأسرتي.	5.
.000	.681**	تغطي المدرسة تكاليف المواصلات من وإلى المدرسة.	6.
.000	.334**	رزمة العوائد لا تتناسب مع غلاء المعيشة.	7.
.000	.659**	يمنح المعلمين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	8.
.000	.583**	يزيد الراتب عند حصول المعلم على درجة علمية أعلى.	9.
.000	.501**	تستخدم الادارة كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوي عندما ينجز المعلم أعماله .	10
.000	.636**	تستخدم الادارة شهادات التقدير وخطابات الشكر المكتوبة عندما ينجز المعلم أعماله.	11

يتضح من الجدول (3.5) وجود ارتباطات معنوية حيث أن الدلالة الاحصائية لكافة الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور أقل من 5%.

جدول رقم (3.6): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات بيئة العمل والدرجة الكلية لها

الرقم	أسباب متعلقة ببيئة العمل	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الاحصائية
1.	بيئة العمل التي أعمل بها بيئة عمل ايجابية.	.619**	.000
2.	يهدئ لي عملي فرص للتطوير مهنتي كمعلم.	.782**	.000

.000	.748**	أشعر بأن بيئة عملي بيئة داعمة و مشجعة للإبداع.	3.
.000	.785**	توفر مدرستي خطة تدريبية تزيد من مهاراتي و دافعيته للعمل.	4.
.000	.796**	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي.	5.
.000	.691**	السياسات الخاصة في العمل واضحة.	6.
.000	.722**	السياسات الخاصة في العمل مطبقة.	7.
.372	.058	أواجه كما كبيراً من ضغط العمل.	8.
.307	.066	تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير مجال تخصصاتهم.	9.
.000	.469**	أشعر بوجود احترام متبادل بين أولياء الأمور والمعلمين.	10.
.000	.619**	ثقافة العمل الموجودة في مدرستي مبنية على روح الفريق.	11.
.000	.462**	العلاقة بين الزملاء تتسم بالاحترام.	12.

يتضح من الجدول (3.6) وجود ارتباطات معنوية حيث أن الدلالة الاحصائية لكافة الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور أقل من 5%، عدا الفقرة (8+9) لا يوجد ارتباط بينهما وبين الدرجة الكلية لأن الدلالة الاحصائية عندهما أكبر من 5%.

جدول رقم (7.3): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات الإدارة المدرسية والدرجة الكلية لها

الرقم	أسباب متعلقة بالإدارة المدرسية	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الاحصائية
1.	أحصل على الدعم والمساندة من الإدارة بشكل مباشر.	.665**	.000
2.	لدى المدرسة التي أعمل بها رؤيا واضحة بالنسبة للجميع.	.765**	.000
3.	يتعامل مديري مع الجميع بعدالة ودون تمييز.	.774**	.000
4.	يتقهم مدير المدرسة الظروف المحيطة بالعمل.	.763**	.000
5.	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بطرح آرائهم و أفكارهم و يتبناها قدر الامكان.	.755**	.000
6.	تلقى شكاوي المعلمين الاهتمام اللازم من قبل الإدارة.	.564**	.000
7.	نصابي من الحصص يتجاوز النصاب القانوني.	.249**	.000

.016	.155*	يستخدم مديري التوبيخ كأسلوب لتعديل السلوك في العمل.	8.
.000	.554**	يستخدم مديري أسلوب الاقناع في تأثير على سلوكي في العمل.	9.
.000	.713**	يعمل مديري على مساعدتي في حل المشاكل المهنية التي تواجهني.	10.
.000	.778**	أشعر بالرضا عن النمط الاداري المتبع في مدرستي.	11.

يتضح من الجدول (3.7) وجود ارتباطات معنوية حيث أن الدلالة الاحصائية لكافة الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور أقل من 5%.

جدول رقم (3.8): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية والدرجة الكلية لها

الرقم	أسباب متعلقة بالقدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الاحصائية
1.	أشعر بأن لدي القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.	.613**	.000
2.	بيئة العمل بيئة مرنة تسهل على المعلم المحافظة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية.	.713**	.000
3.	أشعر بأن ضغط العمل يؤثر على حياتي الاجتماعية.	.074	.255
4.	تسمح ادارة المدرسة بالخروج أثناء ساعات الدوام عند حدوث ظروف طارئة.	.648**	.000
5.	يوجد في المدرسة نظام إجازات يراعي جميع الظروف.	.734**	.000

يتضح من الجدول (3.8) وجود ارتباطات معنوية حيث أن الدلالة الاحصائية لكافة الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور أقل من 5%، عدا الفقرة (3) لا يوجد ارتباط بينها وبين الدرجة الكلية أن الدلالة الاحصائية عندها أكبر من 5%.

جدول رقم (3.9): معامل ارتباط سبيرمان بين فقرات توفر فرص العمل البديلة والدرجة الكلية لها

الرقم	أسباب متعلقة بتوفر فرص العمل البديلة	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الاحصائية
1.	غياب الفرص البديلة هو السبب الوحيد في استمرار في العمل.	.217**	.001
2.	لا أشعر بالاستقرار في عملي الحالي ،لذا أبحث جدياً عن فرصة عمل اخرى.	.282**	.000
3.	أبحث عن عمل اخر، لان عملي الحالي لا يرقى لمستوى طموحي.	.248**	.000
4.	ابحث عن عمل بديل لان عملي الحالي لا يتناسب مع قدراتي.	.305**	.000
5.	سبب بقاء في المؤسسة هو ارتباطي العاطفي بها.	.268**	.000
6.	توفر فرصة عمل في مدرسة حكومية ،قد يدفعني لترك عملي الحالي.	.379**	.000
7.	توفر فرصة عمل براتب أفضل قد يدفعني لترك عملي الحالي.	.345**	.000
8.	لا أفضل ان أعمل في مكان اخر حتى لو توفرت فرص أفضل.	.305**	.000

يتضح من الجدول (3.9) وجود ارتباطات معنوية حيث أن الدلالة الاحصائية لكافة الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور أقل من 5%

3.5.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) وجاءت الدرجة الكلية لمعامل الثبات لفقرات الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول (3.10).

جدول (3.10) قيمة معامل الثبات للدراسة

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا
1.	نظام الرواتب والحوافز	11	.78
2.	بيئة العمل	12	.81
3.	الإدارة المدرسية	11	.80
4.	الموائمة بين الحياة الشخصية والعمل	5	.50
5.	توفر فرص العمل البديلة	8	.31
	الدرجة الكلية	47	.88

من أجل اتخاذ قرار بشأن كرونباخ ألفا المطلوبة يتوقف على الغرض من البحث في المراحل الأولى من البحوث الأساسية، و يشير (Taber, 2018) إلى أنّ القيمة العالية لمعامل الثبات ألفا تقدم أدلةً محدودة على موثوقية أداة البحث، بالإضافة لكونها في بعض الأحيان غير مرغوب بها عند تطوير اختبار أو أداة الدراسة، حيث أوضح أنه عندما تكون قيمة ألفا ما بين (0.67-0.87) تكون منطقيةً، ويُلاحظ من الجدول (3.5) أنّ درجة ثبات أداة الدراسة الكليّة مرتفعة، فقد بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (88%) عند الدرجة الكلية وهذا يدل على أن أداة الدراسة قادرة على إعادة إنتاج ما يقارب (88%) من

البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس و البحث، و استخدامها مرة اخرى بالظروف و الأوضاع نفسها، و بالتالي اعتبرت أداة مناسبة لأغراض الدراسة لأن درجة معامل الثبات الكلية تزيد عن (70%)، وهو ما نتج في قياس ثبات أداة الدراسة.

6.3 اجراءات تطبيق الدراسة:

بعد إتمام اعداد الاستبانة وعرضها على المحكمين، رُصدت أعداد المدارس الخاصة في الأربع مديريات في محافظة الخليل، وذلك لتحديد حجم العينة، و من ثمّ توزيع الاستبانة على عينة الدراسة و لتسهيل مهمّة البحث، أجرت الباحثة الآتي:

1. الحصول على كتاب رسمي من لجنة الدراسات العليا/برنامج ماجستير ادارة الأعمال، لتسهيل مهمّة الباحثة في جمع البيانات من المديريات المبحوثة. انظر الملحق رقم (3) و(4).
2. حلّلت الباحثة بتحليل نتائج الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخراج النتائج، وتدوين الملاحظات التي تمّ مشاهدتها والحصول عليها.

7.3 المعالجة الإحصائية:

بعد استعادة الاستبانات تمّ تدقيقها ومراجعتها، ومن ثمّ إدخالها إلى الحاسوب وتفرغها في برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package of Social Sciences) (SPSS) وذلك لمعالجة البيانات إحصائياً، حيث تمّ تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية ولأغراض التحليل أُعطيت الإجابة (موافق بشدة) خمس درجات، والإجابة (موافق) أربع درجات، والإجابة (غير متأكد) ثلاث درجات، والإجابة (موافق) درجتين، والإجابة (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

وتَمَّ فحص ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، فحص ارتباط فقرات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) و وتم استخراج الأوساط المحاسبية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، كما تم اختبار الفرضيات بين متوسطات إجابات المبحوثين باستخدام اختبار (T-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

8.3 تصحيح أداة الاستبانة:

بهدف تحديد درجة فقرات الاستبانة وأهميتها، ولكل محور من محاورها، والحكم على النتائج من المتوسطات الحسابية، فقد تم وضع المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، نجد أن المدى (5-1=4) وبالتالي فإن طول الفئة (8 = 4/5).

وبناءً عليه، تم تكوين جدول التقديرات الخاصة بدرجات الاستجابة كمفتاح قياسي، بحيث يُعتمدُ عليه في تقدير درجات الاستجابة، كما يلي في الجدول رقم (3.11).

جدول (3.11) مقياس الدراسة

الرقم	المتوسط الحسابي	التقدير	الدلالة في الاستبانة
1.	1-أقل من 1.8	منخفضة جداً	درجة قليلة جداً
2.	1.8-أقل من 2.6	منخفضة	درجة قليلة
3.	2.6-أقل من 3.4	متوسط	درجة متوسطة

درجة كبيرة	مرتفع	3.4-أقل من 4.2	4.
درجة كبيرة جداً	مرتفع جداً	5-4.2	5.

الفصل الرابع

تحليل النتائج وعرضها

الفصل الرابع

نتائج أسئلة الاستبانة

1.4 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول: ما هي الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي الأول، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل و ترتيبها حسب الأهمية، كما هو مبين بالجدول (4.1) الآتي:

جدول (4.1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي في

المدارس الخاصة في محافظة الخليل و ترتيبها حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	5	أسباب متعلقة بنظام الرواتب والحوافز.	2.96	0.65	منخفضة
2.	1	أسباب متعلقة ببيئة العمل.	3.73	0.61	مرتفعة
3.	2	أسباب متعلقة بالإدارة المدرسية.	3.66	0.57	مرتفعة
4.	3	أسباب متعلقة بالمواعمة بين الحياة الشخصية والعمل.	3.59	0.64	مرتفعة
5.	4	أسباب متعلقة بتوفر فرص البديلة.	3.39	0.38	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.47	0.34	مرتفعة

يوضّح الجدول (4.1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأسباب المتعلقة بحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصّة و مرتبة حسب الأهمية، ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصّة (3.47) و الانحراف المعياري (0.34)؛ ممّا يدلّ على درجة الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

ويلاحظ من الجدول (4.1) أنّ الأسباب المتعلقة ببيئة العمل جاءت بدرجة مرتفعة حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.75) و الانحراف المعياري (0.61)، وتليها الأسباب المتعلقة بالإدارة المدرسية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.66) و الانحراف المعياري (0.57)، وتليها الأسباب المتعلقة بالمواءمة بين الحياة الشخصيّة والعمل جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.59) و الانحراف المعياري (0.64)، وتليها أسباب متعلّقة بتوفّر فرص بديلة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39) و الانحراف المعياري (0.38) ومن ثمّ الأسباب المتعلقة بنظام الرواتب والحوافز جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.96) و الانحراف المعياري (0.65).

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعيّ الأول: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة بنظام الرواتب والحوافز؟

للإجابة عن السؤال الفرعيّ الأول فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كما هو موضّح في الجدول رقم (4.2).

جدول (2. 4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال نظام الرواتب والحوافز و ترتيبها حسب الأهمية

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أسباب متعلّقة بنظام الرواتب والحوافز	الترتيب	الرقم
مرتفعة	70%	1.14	3.48	يوجد نظام رواتب وحوافز في مدرستي واضح ومفهوم بالنسبة إليّ.	3	.1
منخفضة	46%	1.12	2.31	أشعر بأنّ نظام الحوافز المادية لا يرقى لمستوى طموحي.	10	.2
متوسطة	57%	1.13	2.86	أعتقد أنّ إدارة المدرسة لا تهتم بنظام الرواتب والحوافز بشكل كافي.	5	.3
مرتفعة	78%	1.07	3.92	يتم صرف راتبي ومستحقّاتي بأوقاتها المحدّدة.	2	.4
منخفضة	50%	1.22	2.49	يغطّي راتبي الاحتياجات اللازمة لي ولأسرتي.	8	.5
متوسطة	56%	1.36	2.81	تغطي المدرسة تكاليف المواصلات، من وإلى المدرسة.	6	.6
منخفضة	45%	1.13	2.26	لا تتناسبُ رزمة العوائد مع غلاء المعيشة.	11	.7
منخفضة	48%	1.16	2.39	يمنح المعلمين المتميزين علاوةً تشجيعيةً بشكل دوريّ.	9	.8
متوسطة	55%	1.22	2.77	يزيد الراتب عند حصول المعلم على درجة علمية أعلى.	7	.9

مرتفعة جداً	80%	0.92	4.01	تستخدم الإدارة كلمات الشكر والمديح والثناء الشفويّ عندما ينجز المعلم أعماله.	1	.10
متوسطة	66%	1.21	3.28	تستخدم الإدارة شهادات التقدير وخطابات الشكر المكتوبة عندما ينجز المعلم أعماله.	4	.11
متوسطة	59%	0.65	2.96	الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول رقم (4.2) أن الدرجة الكلية للأسباب المتعلقة بنظام الرواتب والحوافز جاءت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.96) والانحراف المعياري (0.65)، وجاءت أكثر الفقرات (تستخدم الإدارة كلمات الشكر والمديح والثناء الشفويّ عندما ينجز المعلم أعماله) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.01) و الانحراف المعياري (0.92)، وأقلها أهمية الفقرة لا تتناسب رزمة العوائد مع غلاء المعيشة، حيث بلغ وسطها الحسابي (2.26) و الانحراف المعياري (1.13).

ومن خلال آراء الباحثين واجاباتهم يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: إن هنالك نظام حوافز ورواتب موجود في المدارس الخاصة، إلا ان هذه الرواتب لا تغطي الاحتياجات اللازمة للمعلم ولأسرته، ولا يمنح المعلمين رواتب تتناسب مع غلاء المعيشة ولا يمنح علاوة تشجيعية بشكل دوري أيضاً و لا يزيد راتبه عند حصوله على درجة علمية .

السؤال الفرعي الثاني: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة ببيئة العمل؟

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كما هو موضح في الجدول رقم (4.3).

جدول رقم (4.3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال بيئة العمل و ترتيبها

حسب الأهمية

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أسباب متعلقة ببيئة العمل	الترتيب	الرقم
مرتفعة	82%	0.88	4.08	بيئة العمل التي أعملُ بها بيئة عمل إيجابية.	2	12
مرتفعة	74%	1.05	3.72	يُهيئُ عملي فرصاً لتطوير مهنتي ،باعتباري معلماً.	7	.13
مرتفعة	71%	1.10	3.56	أشعر بأن بيئة عملي بيئة داعمة ومشجعة للإبداع.	9	.14
متوسطة	68%	1.19	3.40	توفّر مدرستي خطة تدريبية تُنمّي مهاراتي ودافعتي للعمل.	11	.15
مرتفعة	70%	1.32	3.48	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي.	10	.16
مرتفعة	75%	1.09	3.73	السياسات الخاصة في العمل واضحة.	6	.17
مرتفعة	72%	1.13	3.58	السياسات الخاصة في العمل مطبقة.	8	.18
مرتفعة	75%	1.09	3.77	أواجه كماً كبيراً من ضغط العمل.	5	.19
متوسطة	63%	1.26	3.13	تكليف المعلمين بتدريس موادّ في غير مجال تخصصاتهم.	12	.20
مرتفعة	78%	0.90	3.89	أشعر بوجود احترام متبادل بين أولياء الأمور والمعلمين.	4	.21

مرتفعة	81%	0.85	4.05	ثقافة العمل الموجودة في مدرستي مبنية على روح الفريق.	3	.22
مرتفعة جدا	87%	0.66	4.36	العلاقة بين الزملاء تتسم بالاحترام.	1	.23
مرتفعة	75%	0.61	3.73	الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول رقم (4.3) أن الدرجة الكلية للأسباب المتعلقة ببيئة العمل جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.61)، وجاءت أكثر الفقرات أهمية (العلاقة بين الزملاء تتسم بالاحترام) بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.63) و الانحراف المعياري (0.66)، وأقلها أهمية الفقرة (تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير مجال تخصصاتهم)، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.13) والانحراف المعياري (1.26).

ومن خلال إجابات المبحوثين التي تراوحت درجاتها ما بين المرتفعة والمتوسطة يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: أن بيئة العمل في المدارس الخاصة في محافظة الخليل بيئة مشجعة وداعمة حيث ان سياسات العمل بها واضحة ومطبقة، والعلاقة بين الزملاء تتسم بالاحترام، ويسود بها روح الفريق، إلا أنهم يواجهون كماً كبيراً من ضغط العمل. وجاءت فقرة (تكليف المعلمين بتدريس مواد من غير تخصصاتهم) و(توفر بيئة العمل خطة تدريبية تنمي من مهاراتهم ودافعيتهم للعمل) بدرجة متوسطة.

السؤال الفرعي الثالث: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة بالإدارة المدرسية؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث، فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

والوزن النسبي و ترتيبها حسب الأهمية كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال الإدارة المدرسية و

ترتيبها حسب الأهمية

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أسباب متعلقة بالإدارة المدرسية	الترتيب	الرقم
مرتفعة	81%	0.84	4.03	أحصل على الدعم والمساندة من الإدارة بشكل مباشر.	2	24
مرتفعة	74%	1.00	3.72	تملك المدرسة التي أعمل بها رؤيا واضحةً بالنسبة للجميع.	9	25
مرتفعة	78%	1.03	3.88	يتعامل مديري مع الجميع بعدالة ودون تمييز.	6	26
مرتفعة	79%	0.99	3.95	يتفهم مدير المدرسة الظروف المحيطة بالعمل.	4	27
مرتفعة	79%	0.96	3.96	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بطرح آرائهم وأفكارهم ويتبناها قدر الإمكان.	3	28
مرتفعة	78%	0.92	3.89	تلقى شكاوى المعلمين الاهتمام اللازم من قبل الإدارة.	5	29
متوسطة	56%	1.28	2.82	نصابي من الحصص يتجاوز النصاب القانوني.	10	30
منخفضة	48%	1.14	2.39	يستخدم مديري التوبيخ أسلوباً لتعديل السلوك في العمل.	11	31

مرتفعة	76%	0.90	3.82	يستخدم مديري أسلوب الإقناع في التأثير على سلوكي في العمل.	7	32
مرتفعة	81%	0.82	4.03	يعمل مديري على مساعدتي في حلّ المشاكل المهنية التي تواجهني.	1	33
مرتفعة	76%	1.10	3.80	أشعرُ بالرضا عن النمط الإداري المتّبع في مدرستي.	8	34
مرتفعة	73%	0.57	3.66	الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول رقم (4.4) أنّ الدرجة الكلية للأسباب المتعلقة بالإدارة المدرسيّة جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.57)، وجاءت أكثر الفقرات أهميّة (يعمل مديري على مساعدتي في حلّ المشاكل المهنية التي تواجهني) حيث بلغ الوسط الحسابي لكلّ منهما (4.03) و الانحراف المعياري (0.82) ويليهما (أحصل على الدعم والمساندة من الإدارة بشكل مباشر) بمتوسط حسابي (4.03) و انحراف معياري (0.84)، وأقلها أهمية الفقرة (يستخدم مديري التوبيخ أسلوباً لتعديل السلوك في العمل)، حيث بلغ وسطها الحسابي (2.39) و الانحراف المعياري (1.14).

ومن خلال إجابات المبحوثين التي كانت درجة أغلبها مرتفعةً يمكن استنتاج الأمور الآتية: أنّ الإدارة في المدارس الخاصّة هي إدارة داعمة ومشجّعة، وتعامل جميع المعلمين دون تمييز، ويتلقّى المعلمّ المساندة من المدير لحلّ المشاكل التي تُواجهه خلال عمله ورضاه عن النمط الإداري المتّبع في المدارس الخاصّة، وجاءت عبارة (نصابي من الحصص يتجاوز النصاب القانوني) بدرجة متوسطة، و (استخدام المدير أسلوب التوبيخ كأسلوب لتعديل السلوك بالعمل) درجة منخفضة.

السؤال الفرعي الرابع: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة بالمواءمة بين الحياة الشخصية والعمل؟

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي و ترتيبها حسب الأهمية كما هو موضح في الجدول رقم (4.5).

جدول رقم (4.5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال القدرة على الموازنة

بين متطلبات العمل والحياة الشخصية و ترتيبها حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	أسباب متعلقة بالقدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
35	2	أشعر بأنّ لدي القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.	3.76	1.00	75%	مرتفعة
36	3	بيئة العمل بيئة مرنة، تُسهّل على المعلم المحافظة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية.	3.54	1.07	71%	مرتفعة
37	4	أشعر بأنّ ضغط العمل يؤثر على حياتي الاجتماعية.	3.42	1.15	68%	مرتفعة
38	1	تسمح إدارة المدرسة بالخروج في أثناء ساعات الدوام عند حدوث ظروف طارئة.	3.97	1.05	79%	مرتفعة
39	5	يوجد في المدرسة نظام إجازات، يراعي جميع الظروف.	3.25	1.27	65%	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.59	0.64	72%	مرتفعة

يُلاحظ من الجدول رقم (4.5) أن الدرجة الكلية للأسباب المتعلقة بالقدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.64)، وجاءت أكثر الفقرات أهمية (تسمح إدارة المدرسة بالخروج في أثناء ساعات الدوام عند حدوث ظروف طارئة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.97) و الانحراف المعياري (1.05)، وأقلها أهمية الفقرة (يوجد في المدرسة نظام إجازات يراعي جميع الظروف)، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.25) والانحراف المعياري (1.27). و جاءت أيضًا فقرة رقم (37) كسبب للدوران الوظيفي (أشعر بأن ضغط العمل يؤثر على حياتي الاجتماعية) بمتوسط حسابي (3.42) و انحراف معياري (1.15).

من خلال إجابات المبحوثين التي جاءت أغلبها بدرجة مرتفعة، على أنّ المعلمين لديهم القدرة على المواءمة ما بين الحياة الشخصية وحياة العمل، إلا أنّ ضغط العمل يؤثر على حياتهم الاجتماعية، وتسمح إدارة المدارس بخروج المعلمين عند حدوث ظروف طارئة، وجاءت درجة الفقرة (وجود نظام إجازات يراعي جميع الظروف) متوسطة.

السؤال الفرعي الخامس: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي بتوفر فرص عمل بديلة؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الخامس، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن

النسبي و ترتيبها حسب الأهمية كما هو موضح في الجدول رقم (4.6).

جدول رقم (4.6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجال توفر فرص العمل

البديلة و ترتيبها حسب الأهمية

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أسباب متعلقة بتوفر فرص العمل البديلة	الترتيب	الرقم
مرتفعة	74%	1.24	3.69	غياب الفرص البديلة هو السبب الوحيد في استمراره في العمل.	3	40
متوسطة	58%	1.22	2.89	لا أشعر بالاستقرار في عملي الحالي؛ لذا أبحث جدياً عن فرصة عمل أخرى.	8	41
متوسطة	59%	1.26	2.94	أبحث عن عمل آخر؛ لأن عملي الحالي لا يرقى إلى مستوى طموحي.	7	42
متوسطة	60%	1.23	3.01	أبحث عن عمل بديل؛ لأن عملي الحالي لا يتناسب مع قدراتي.	6	43
متوسطة	63%	1.28	3.16	سبب بقائي في المؤسسة هو ارتباطي العاطفي بها.	5	44
مرتفعة	81%	1.11	4.06	توفّر فرصة عمل في مدرسة حكومية، قد يدفعني إلى ترك عملي الحالي.	1	45
مرتفعة	77%	1.16	3.87	توفّر فرصة عمل براتب أفضل قد يدفعني إلى ترك عملي الحالي.	2	46
مرتفعة	70%	1.21	3.48	لا أفضل أن أعمل في مكان آخر، حتى لو توفّرت فرص أفضل.	4	47

متوسطة	68%	0.38	3.39	الدرجة الكلية
--------	-----	------	------	---------------

يُلاحظ من الجدول رقم (4.6) أنّ الدرجة الكلية للأسباب المتعلقة بتوفّر فرص عمل بديلة جاءت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.39) والانحراف المعياري (0.38)، وتبين أيضاً أن من أبرز الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي يتمثل بما ورد بفقرة (توفّر فرصة عمل في مدرسة حكومية، قد يدفعني إلى ترك عملي الحالي) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.06) و الانحراف المعياري (1.11)، يليها فقرة رقم (46) (توفر فرصة عمل براتب أفضل قد يدفعني إلى ترك عملي الحالي) بمتوسط حسابي (3.87) و انحراف معياري (1.16) و يليها فقرة رقم (40) (غياب الفرص البديلة هو السبب الوحيد في استمرار في العمل) بمتوسط حسابي (3.69) و انحراف معياري (1.24) وأقلها أهمية الفقرة (لا أشعر بالاستقرار في عملي الحالي، لذا أبحث جدياً عن فرصة عمل أخرى)، حيث بلغ وسطها الحسابي (2.98) و الانحراف المعياري (1.22).

ومن خلال إجابات الباحثين التي تراوحت ما بين المتوسطة والمرتفعة، تبين أنّ توفّر فرص عمل بديلة وراتب أفضل سوف يدفعهم إلى ترك عملهم الحالي، وبالأخصّ عندما تتوفر فرصة عمل حكومية، وجاءت درجة عبارات (سبب بقائهم بالعمل هو الارتباط العاطفيّ بها، أو لأنها لا تناسب قدراته) متوسطة. وقد جاءت الدرجة الكلية لمجالات الدراسة كافة مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.47)، والانحراف المعياري (0.43).

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً للفروقات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المديرية المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الجهة المسؤولة عن المدرسة، نوع المدرسة، مستوى المدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت الإجابة عنه بتحويله الى أسئلة فرعية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعًا لمتغير الجنس؟

1. بخصوص متغير الجنس، تم استخراج نتائج اختبار (T-Test)، للفرق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس، كما هو موضح في الجدول رقم (4.7).

جدول (4.7): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير

الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	أسباب الدوران الوظيفي
.017	237	-2.410-	0.471	3.32	43	نكر	
			0.415	3.49	196	أنثى	

يُلاحظ من الجدول (4.7)، أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين

تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث (المعلمات)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.017) أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائية. مما يدل على أن الاختلاف في الجنس لدى المعلمين والمعلمات ينتج عنه اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي.

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعًا لمتغير العمر؟

2. بخصوص متغير العمر: تم استخراج نتائج اختبار (One-Way Anova)، للفرق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر، كما هو موضح في الجدول رقم (4.8).

جدول (4.8): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى

إلى مُتغيّر العمر

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	العمر	أسباب الدوران الوظيفي
0.764	0.385	0.072	3	0.216	بين المجموعات	
		0.187	235	43.922	داخل المجموعات	
			238	44.138	المجموع	

يلاحظ من الجدول (4.8)، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

المبحوثين تُعزى إلى مُتغيّر العمر، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.764) أكبر من (0.05)، وهي

غير دالة إحصائيًا. مما يدلّ على أنّ اختلاف في العمر لا يوجد فروق في تحديد أسباب المؤدية لحدوث

الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس

الخاصة في محافظة الخليل تبعًا لمتغير الحالة الاجتماعية؟

3. بخصوص متغير الحالة الاجتماعية: تمّ استخراج نتائج اختبار (T-Test)، للفروق بين متوسطات

إجابات المبحوثين تُعزى إلى مُتغيّر الحالة الاجتماعية، كما هو موضح الجدول رقم (4.9).

جدول (4.9): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير

الحالة الاجتماعية

الدلالة الاحصائية	درجات الحرارة	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية	أسباب الدوران الوظيفي
0.138	237	-1.488-	0.47023	3.39	63	أعزب/عزباء	
			.414180	3.49	176	متزوج/ة	

يُلاحظ من الجدول (4.9)، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.138) أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائية، مما يدل على أن الاختلاف في الحالة الاجتماعية لدى المعلمين والمعلمات لا يحدث اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجهه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية؟

4. متغير المديرية: تم استخراج نتائج اختبار (One-Way Anova)، للفرق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المديرية، كما هو موضح الجدول رقم (4.10).

جدول (4.10): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى

إلى مُتغيّر المديرية

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المديرية	
0.424	0.935	0.174	3	0.521	بين المجموعات	أسباب الدوران الوظيفي
		0.186	235	43.617	داخل المجموعات	
			238	44.138	المجموع	

يلاحظ من الجدول (4.10)، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى إلى مُتغيّر الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.424) أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيًا. مما يدلّ على أنّه لا يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل في مديرياتها الأربع.

السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجهه المدارس

الخاصة في محافظة الخليل تبعًا لمتغير المؤهل التعليمي؟

5. متغير المؤهل التعليمي: تمّ استخراج نتائج اختبار (One-Way Anova)، للفروق بين متوسطات

إجابات المبحوثين تعزى إلى مُتغيّر المؤهل التعليمي، كما هو موضّح الجدول رقم (4.11).

جدول (4.11): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى

إلى مُتغيّر المؤهل التعليمي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المؤهل التعليمي	أسباب الدوران الوظيفي
0.311	1.172	0.217	2	0.434	بين المجموعات	
		0.185	236	43.704	داخل المجموعات	
			238	44.138	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (4.11)، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

المبحوثين تعزى إلى مُتغيّر المؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.311) أكبر من

(0.05)، وهي غير دالة إحصائياً. ممّا يدلّ على أنّ اختلاف المؤهل التعليمي للمعلّمين والمعلّّات في

المدارس الخاصّة في محافظة الخليل لا يُحدّثُ اختلافاً في تحديد أسباب الدوران الوظيفي.

السؤال الفرعيّ السادس: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس

الخاصّة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

6. متغير سنوات الخبرة: تم استخراج نتائج اختبار (One-Way Anova)، للفرق بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، كما هو موضَّح الجدول رقم (4.12).

جدول (4.12): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفرق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى

إلى مُتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة الاحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	سنوات الخبرة	أسباب الدوران الوظيفي
0.194	1.653	0.305	2	0.610	بين المجموعات	
		0.184	236	43.528	داخل المجموعات	
			238	44.138	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (4.12)، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.194) أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيًا، مما يدلّ على أنّ اختلاف سنوات الخبرة بين المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظة الخليل لا يُحدث فروقًا في تحديد أسباب الدوران الوظيفي.

السؤال الفرعي السابع: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس

الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة؟

7. متغير الجهة المسؤولة عن المدرسة: تم استخراج نتائج اختبار (One-Way Anova)، للفرق بين

متوسطات إجابات الباحثين تعزى إلى متغير الجهة المسؤولة عن المدرسة، كما هو موضح الجدول

رقم (4.13).

جدول (4.13): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفرق بين متوسطات إجابات الباحثين تعزى

إلى متغير الجهة المسؤولة عن المدرسة

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الجهة المسؤولة عن المدرسة	أسباب الدوران الوظيفي
0.201	1.613	0.298	2	0.595	بين المجموعات	
		0.185	236	43.543	داخل المجموعات	
			238	44.138	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (4.13)، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

الباحثين تعزى إلى متغير الجهة المسؤولة عن المدرسة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.201).

أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً. مما يدل على أنّ اختلاف الجهة المسؤولة عن المدارس

الخاصة لا يحدث فروقاً في تحديد أسباب الدوران الوظيفي.

السؤال الفرعي الثامن: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس

الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة؟

8. متغير نوع المدرسة: تم استخراج نتائج اختبار (One-Way Anova)، للفرق بين متوسطات

إجابات الباحثين تعزى إلى متغير نوع المدرسة، كما هو موضح الجدول رقم (4.14).

جدول (4.14): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات الباحثين تعزى

إلى متغير نوع المدرسة

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نوع المدرسة	أسباب الدوران الوظيفي
0.681	0.385	0.072	2	0.143	بين المجموعات	
		0.186	236	43.995	داخل المجموعات	
			238	44.138	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (4.14)، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

الباحثين تعزى إلى متغير نوع المدرسة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.681) أكبر من (0.05)،

وهي غير دالة إحصائية. مما يدل على أن اختلاف نوع المدرسة لا يحدث فروقاً في تحديد أسباب الدوران

الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

السؤال الفرعي التاسع: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس

الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة؟

9. متغير مستوى المدرسة: تم استخراج نتائج اختبار (One-Way Anova)، للفرق بين متوسطات

إجابات الباحثين تُعزى إلى مُتغير مستوى المدرسة، كما هو موضح الجدول رقم (4.15).

10. جدول (4.15): نتائج اختبار (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين تُعزى إلى مُتغير مستوى المدرسة

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مستوى المدرسة	أسباب الدوران الوظيفي
0.301	1.073	0.199	1	0.199	بين المجموعات	
		0.185	723	43.939	داخل المجموعات	
			238	44.138	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (4.15)، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

المبحوثين تعزى لمتغير مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.301) أكبر من (0.05)،

وهي غير دالة إحصائية. مما يدل على أنّ اختلاف مستوى المدرسة الخاصة لا يحدث فروقاً أو اختلافاً

في تحديد أسباب الدوران الوظيفي.

السؤال الرابع الرئيسي: ما هي المقترحات الممكن تقديمها لتقليل من الأسباب المؤدية للدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

للإجابة على السؤال الرابع الرئيسي فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول رقم (4.16).

جدول رقم (4.16) التكرارات والنسب المئوية لمقترحات تقليل الدوران الوظيفي

الرقم	مقترحات تقليل الدوران الوظيفي	التكرار	النسب المئوية
1.	زيادة الرواتب.	113	47.3%
2.	وضع نظام واضح لسلم الأجور.	98	41.0%
3.	تقدير جهود المعلمين، ومكافأتهم عليها.	90	37.6%
4.	إعداد نظام رقابي للأجور والادارة على المدارس الخاصة.	64	26.7%
5.	تطوير الوسائل والأدوات التعليمية، لتحسين عملية التعلم.	22	9.2%

يُلاحظ من الجدول رقم (4.16) أن أكثر المقترحات لتقليل الدوران الوظيفي التي ذكرها معلّمو المدارس الخاصة هي (زيادة الرواتب) حيث بلغ تكرار المقترح (113) مرّة، في حين أنّ أقلّ المقترحات المذكورة من قبل المعلمين هي (تطوير الوسائل والأدوات التعليمية، لتحسين عملية التعلم) وعددها (22) مرّة.

ومن خلال إجابات الباحثين ومقترحاتهم لتقليل معدل الدوران في المدارس الخاصة يُستنتج ما يلي، أنّ زيادة الرواتب هي من أهم المقترحات وأولها المؤدية لتقليل الدوران الوظيفي، يليها وضع نظام

تقاعد يضمن بها حقوقهم وتقدير جهودهم من قبل الإدارة وأولياء الأمور، وإعداد نظام رقابي من قبل مديريات التربية والتعليم خاص بالمدارس الخاصة للرقابة على الرواتب والإدارة وتطوير الوسائل والادوات التعليمية التي تساعدهم في تأدية عملهم.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، مُرتبة حسب أسئلتها، والتي تهدف إلى معرفة أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ومقترحات للتطوير من وجهة نظر المعلمين، كما تضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات والاستنتاجات.

2.5 ملخص النتائج والاستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وتقديم مقترحات للتطوير، تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، مُرتبة حسب أسئلتها، كما تضمن هذا الفصل مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

1.2.5 مناقشة أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الأول: ما هي الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (4.1) أنّ الأسباب المتعلقة بحدوث الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (نوار، 2021) (قاسمي، 2017) (شحادة، 2017). واختلفت مع نتائج الدراسة (القطاونة، 2007) التي جاءت بدرجة متوسطة.

وبينت نتائج الدراسة أنّ أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي هي الاسباب المتعلقة في بيئة العمل بنسبة (75%)، يليها الأسباب المتعلقة بالإدارة المدرسيّة بنسبة (73%)، ومن ثمّ الأسباب المتعلقة بالمواءمة بين الحياة الشخصية والعمل بنسبة (72%)، يليها أسباب متعلّقة بتوفّر فرص بديلة بنسبة (68%)، والمجال الأخير هو نظام الرواتب والحوافز بنسبة (59%).

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن المعلمين و المعلمات في المدارس الخاصة في محافظة الخليل يعانون من أسباب تدفعهم لتترك العمل أو تغييره أو البحث عن عمل آخر. و أنّ هذه النتائج تدل على أنّ بيئة العمل في المدارس الخاصة في محافظة الخليل بحاجة إلى تحسين و تطوير من الأسلوب الإداري المتبع فيها و تحسين نظام الحوافز و زيادة الرواتب.

مناقشة نتائج السؤال الفرعيّ الأول: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلّقة بنظام الرواتب والحوافز؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (4.2) أنّ الأسباب المتعلقة في نظام الرواتب والحوافز جاءت بدرجة متوسطة، حيث أنّ المدارس الخاصة تمتلك نظام رواتب وحوافز، لكن لا تهتم به بالقدر الكافي إضافةً إلى أنّ الراتب يُصرفُ وقتَه، إلا انه لا يغطي احتياجات الفرد اللازمة له ولأسرته، وعدم صرف علاوات تشجيعية للمعلّمين بشكل دوريّ، واستخدام كلمات الشكر والمديح والثناء الشّفوي أكثر من شهادات التقدير والخطابات المكتوبة.

تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ المدارس الخاصّة بشكل عام لا تهتمّ بنظام الرواتب والحوافز بالقدر الكافي، حيث انها لا تطبق قانون الحد الأدنى للأجور. وأنّ المعلّمين كغيرهم من الموظّفين في مختلف القطاعات

يحتاجون راتبًا جيدًا يسدُّ احتياجاتهم ويدفعهم إلى العمل بشكل أفضل، كما أنّ للحوافز المعنوية أهميةً كبيرةً في زيادة دافعية المعلم ونشاطه للعمل.

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (معروف، 2019) (القطاونة، 2007) واختلفت مع دراسة (Mumin, 2021) (الطوري، 2020) (شحادة، 2017) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

مناقشة السؤال الفرعي الثاني: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة ببيئة العمل؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (4.3) أنّ الأسباب المتعلقة في بيئة العمل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث أوضحت إجابات المبحوثين أنّ بيئة العمل التي يعملون بها هي بيئة عمل إيجابية وداعمة ومشجعة وثمة ووجود احترام متبادل بين المعلمين في المدرسة، هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Publico & Magyar, 2017) التي أكد على أهمية وجود بيئة مشعة و داعمة مما يزيد لدى المعلمين الرضا و الالتزام الوظيفي، إلا أنّهم أيضًا يواجهون كمًا كبيراً من ضغط العمل و هو ما يتوافق مع دراسة كلّ من (نوار، 2021) (الطوري، 2020) توفير خطط تدريبية تزيد من دافعية العمل، فقد جاءت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك الى زيادة اهتمام إدارة المدارس الخاصّة ببيئة العمل لأثرها الكبير على دافعية المعلم وقدرته على إنجاز العمل، بالإضافة الى زيادة خبرة الإداريين في المدارس الخاصّة وقدرتهم على الاهتمام بجعل بيئة العمل بيئة داعمةً ومشجعةً ومساندةً، مع أنّهم بالوقت ذاته يواجهون ضغط عمل كبير.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عمورة، 2014) واختلفت مع (قاسمي، 2017) الذي اعتبر أنّ العوامل المادية والمعنوية هي أحد أهمّ الأسباب للدوران الوظيفي، يليها العوامل المتعلّقة بيئة العمل والعوامل الشّخصيّة والاجتماعيّة.

مناقشة السّؤال الفرعيّ الثالث: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلّقة في الإدارة المدرسيّة؟ أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (4.4) أنّ الأسباب المتعلّقة في الإدارة المدرسيّة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث اتجاهاً إجابات المبحوثين كانت عالية بأن الإدارة المدرسيّة تتعامل معهم دون تمييز، ويتلقى المعلمين الدعم والمساندة من الإدارة بشكل مباشر، ويتفهم المدير الظروف المحيطة بالعمل، ويسمح لهم بطرح آرائهم وأفكارهم ويتبناها قدر الإمكان، وتلقى شكاوى المعلمين الاهتمام اللازم من قبل المدير، وجاءت درجة إجابتهم عن فقرة (نصابي من الحصص يتجاوز النصاب القانوني) بدرجة متوسطة. وتعرّو الباحثة ذلك إلى خبرة المديرين في المدارس الخاصّة و قدراتهم على التعامل مع المعلمين بشكل جيد، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (القطاونة، 2007) (الخير، 2014) واختلفت مع دراسة (قاسمي، 2017).

مناقشة السّؤال الفرعيّ الرابع: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلّقة بالمواءمة بين الحياة الشّخصيّة وحياة العمل؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (4.5) بأن الأسباب المتعلّقة بالمواءمة بين الحياة الشخصية وحياة العمل جاءت بدرجة مرتفعة، من حيث جاءت اتجاهات اجابات المعلمين عالية نحو عدم تأثير ضغط العمل على الحياة الاجتماعية وامتلاكهم القدرة على الموازنة بين الحياة الشّخصيّة وحياة العمل وسمّاح الإدارة للمعلمين بالخروج عند حدوث ظروف طارئة، أما بالنسبة لوجود نظام إجازات يراعي كافة

الظروف جاء بدرجة متوسطة. اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة(عمورة، 2014)، واتفقت مع دراسة (Khan, 2016) الذي اوضح أن المواءمة بين الحياة العملية و الحياة الشخصية تُعتبر سبباً للدوران الوظيفي، إلا أنه تختلف نسبته بين الإناث والذكور، لأن الإناث لديهنّ معدل دوران أعلى يُعزى إلى هذا السبب.

وتعزو الباحثة ذلك الى وجود مرونة نوعا ما من قبل مديري المدارس بالتعامل مع المعلمين، بالإضافة إلى أنّ ساعات دوام أغلب المدارس الخاصّة في محافظة الخليل تُعتبر قليلة، ممّا يتيح لهم الفرصة للاهتمام بحياتهم الخاصّة.

مناقشة السؤال الفرعي الخامس: ما الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي المتعلقة بتوفّر فرص عمل بديلة؟

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4.6) بأن الأسباب المتعلقة بتوفّر فرص عمل بديلة جاءت بدرجة متوسطة، حيث إنّ غياب فرص العمل البديلة هي السبب الرئيسيّ في بقائهم في وظيفتهم الحالية، و توفر فرص عمل أخرى برواتب أفضل سيدفعهم إلى ترك العمل، فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(Mumin, 2021)، بالإضافة إلى أنّ توفر فرصة عمل في المدارس الحكوميّة هي سبب رئيسيّ في ترك المعلمين عملهم في المدارس الخاصّة حيث جاءت نسبتها(81.0%) وهو ما يتفق مع دراسة (الحربي، 2008) الذي أكد تفضيل العمل الحكوميّ والالتحاق بالعمل الحالي بشكل مؤقت حتّى توفّر فرصة العمل الحكوميّ.

وتعزو الباحثة إجابات المبحوثين على ذلك النحو إلى عدم توفير المدارس الخاصّة الأمان الوظيفي أو نظام تقاعد، ممّا يؤدي لتفكيره بترك العمل، توفر فرص عمل أفضل براتب أفضل وظروف أفضل

سيدفعهم للترك العمل لحاجة المعلم بأن يشعر بالأمان الوظيفي، وأن يُقدّر جهده مادياً ومعنوياً، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (معروف وآخرون، 2019).

مناقشة السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي الذي يواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً للفروقات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الجهة المسؤولة عن المدرسة، نوع المدرسة، مستوى المدرسة)؟

حسب متغير الجنس:

أظهرت النتائج الواردة الجدول رقم (4.7) وجود اختلاف في تحديد الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس و كانت لصالح الإناث.

تعزو الباحثة ذلك الى أنّ نسبة المعلّات في المدارس الخاصّة في محافظة الخليل أعلى من نسبة المعلمين، وذلك أيضاً يعود إلى طبيعة الأجور القليلة التي لا تكفي لسد احتياجات الفرد واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Khan, 2016)، و اختلفت مع دراسة (عيسى، 2022) (نوار، 2021) (الطوري، 2020) (صفراني، 2018) (قاسمي، 2017) (القطاونة، 2007).

حسب متغير العمر:

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4.8) عدم وجود اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصّة تبعاً لمتغير العمر، تعزو الباحثة ذلك أنّ المعلمين و المعلّات المدارس الخاصّة على اختلاف أعمارهم يتعرضون للأسباب نفسها التي تدفعهم إلى ترك العمل، واتفقت هذه النتيجة مع

دراسة كل من (عيسى، 2022) (الطوري، 2020) (صفراني، 2018) (القطاونة، 2007). واختلفت مع دراسة (Harris & Adams, 2007).

حسب متغير الحالة الاجتماعية:

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4.9) الى عدم وجود اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، مما يعني أن المعلمين باختلاف حالتهم الاجتماعية يتعرضون للأسباب نفسها التي يمكن أن تدفعهم إلى ترك عملهم في المدارس الخاصة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطوري، 2020) (صفراني، 2018) (القطاونة، 2007).

حسب متغير المؤهل التعليمي:

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4.10) الى عدم وجود اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلم الذي يحمل شهادة دبلوم أو بكالوريوس أو ماجستير لا تتم معاملته بشكل مختلف، حيث إن زيادة الدرجة العلمية في أغلب المدارس الخاصة لا تزيد من مميزات المعلم المادية أو المعنوية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عيسى، 2022) (نوار، 2021) (صفراني، 2018)، واختلفت مع دراسة (قاسمي، 2017).

حسب متغير سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4.11) عدم وجود اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك الى ان المعلم، حتى لو زادت خبرته، فإنه معرض للأسباب نفسها التي يتعرض لها المعلم الجديد التي تدفعه إلى ترك العمل. واتفقت هذه

النتيجة مع دراسة(نوار، 2021) (صفراني، 2018)، واختلفت مع دراسة (عيسى،2022) (القطاونة، 2007).

حسب متغير الجهة المسؤولة عن المدرسة:

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4.12) عدم وجود اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس الخاصة بصفة عامة تنتهج النمط الإداري ذاته.

حسب متغير نوع المدرسة:

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4.13) عدم وجود اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة تبعاً لمتغير نوع المدرسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين يتعرضون إلى الأسباب نفسها المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي على اختلاف نوع المدرسة.

حسب متغير مستوى المدرسة:

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4.14) الى عدم وجود اختلاف في تحديد أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الخاصة على اختلاف مستوياتها، إن كانت أساسية أو ثانوية فهي معروضة لنفس الأسباب المؤدية لحدوث الدوران الوظيفي.

السؤال الرئيسي الثالث: ما هي المقترحات الممكنة لتقديمها باعتبارك معلماً أو معلّمة لتقليل من معدل

الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج الواردة في جدول رقم (4.15) أن أبرز المقترحات التي تؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين هي زيادة الأجور، ووضع نظام واضح لسلم الأجور في المدارس الخاصة، وزيادة الرقابة من قبل مديريات التربية والتعليم على الإدارة في المدارس الخاصة وعلى تطبيقهم نظام الحد الأدنى للأجور، بالإضافة إلى تقدير جهودهم من قبل الإدارة والأهالي والاهتمام بتوفير الوسائل التعليمية.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ونتائج الدراسات السابقة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بالمدارس الخاصة من قبل مديريات التربية والتعليم، من حيث الرقابة الإدارية والمالية، ومن خلال تأكدهم من تطبيقهم قانون الحد الأدنى للأجور.
2. السماح للمعلمين بطرح أفكارهم وآرائهم، عن طريق عقد لقاءات و اجتماعات دورية للمعلمين مع الإدارة المدرسية.
3. تشكيل لجان للمقابلات من قبل مديريات التربية والتعليم، للإشراف على المقابلة و تعيين المديرين و المعلمين الجدد في المدارس الخاصة.
4. تقديم الدعم المستمر من قبل المعلمين ذوي الخبرة، والمشرفين للمعلمين الجدد لتطوير من مهاراتهم، و صقل شخصياتهم.

5. تعزيز الاهتمام بالتغذية الراجعة و التقييم المستمر، لمعرفة المعلم نقاط القوة و الضعف لديه، و ذلك

عن طريق زيارات المشرفين التربويين و الزيارات التبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم.

6. الاستعانة بالمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية و التعليم لتوجيه المعلمين الجدد و

ارشادهم.

7. من خلال النتائج تبين أنّ الرواتب التي يتقاضها المعلمون في المدارس الخاصة غير مجزية، ولا

تتلاءم مع متطلبات الحياة ، و لذلك توصي الباحثة بتصميم نظام حوافز ماديّ خاصّ بالمدارس

الخاصّة وذلك من خلال:

- ربط الحوافز بغلاء المعيشة.
- وضع نظام واضح لسلم الأجور في المدارس الخاصة.
- وضع معايير واضحة لاحتساب الزيادة السنوية في المدارس الخاصة .
- ربط المكافآت بمعايير تقييم الأداء.

8. تقدير جهود المعلمين من خلال تصميم نظام حوافز معنويّ، وذلك من خلال تفعيل كلمات الشكر

والتناء الشفوي، وتقديم كتب التقدير والشكر، و زيادة وعي الأهالي بالجهد الذي يبذله المعلمون

والمعلّمات خلال تأدية عملهم.

9. عقد دورات تدريبية متخصصة للإداريين في المدارس الخاصة، وذلك بالتعاون مع مديريات التربية

والتعليم.

10. العمل على عقد برامج تدريبية دورية خاصّة بالمعلمين في المدارس الخاصة، تساعد على

تطوير أنفسهم مهنيّاً.

11. بناء على النتائج أثبت أن لبيئة العمل تأثيرًا كبيرًا على الدوران الوظيفي لدى المعلمين ،لذلك توصي الباحثة بزيادة الاهتمام ببيئة العمل من خلال التأكد من توفير المدرسة للأدوات و المعدات اللازمة للمعلمين داخل الصفّ، و ذلك عن طريق إجراء مسح نهاية كلّ عام لاحتياجات المعلمين من الأجهزة و الأدوات و الوسائل.

12. التقليل من ضغط العمل الواقع على المعلمين، وذلك لتعزيز إنتمائهم بالمدارس التي يعملون بها.

13. زيادة التوعية بأهمية وجود احترام متبادل بين الأهالي والمعلمين والطلبة مع معلمهم، وكذلك الإدارة مع معلمهم.

4.5 توصيات لدراسات بحثية مستقبلية:

1. إجراء دراسة عن عوامل استبقاء المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وأثرها على معدل الدوران الوظيفي.

2. إجراء دراسة عن أثر عملية الاختيار و التعيين في تقليل معدل الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة.

3. إجراء دراسة عن أسباب الدوران الوظيفي لدى الإداريين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

4. إجراء دراسة عن أثر الدوران الوظيفي على أداء المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

5. إجراء دراسة عن أثر بيئة العمل الداخلية على نية دوران العمل لدى المعلمين في المدارس الخاصة.

المراجع و المصادر

القران الكريم: سورة الأنعام ،آية رقم(165).

الكتب العلمية

- توفيق، محمد. (1947). الشّهادات السّياسية امام اللجنة الملكية في فلسطين. مطبعة القدس، فلسطين.
- الدباغ، مصطفى. (1976). بلادنا فلسطين، دارالهدى، فلسطين: كفرقرع.
- السالم، مؤيد ،حرحوش، و صالح. (2000). إدارة الموارد البشرية. العراق :جامعة بغداد.

المجلات والدوريات

- اظهير، زيدان. (2020). أحوال فلسطين الاجتماعية قبل الانتداب البريطاني(1922-1894). مجلّة البحث العلمي في لآداب، 21، 1-15.
- تغلابت، عبد الغاني. (2021). تحديد العوامل الديمغرافية و المهنية المؤثرة على دوران العمل في المنظمات الاقتصادية الخدمية الجزائرية باستخدام كا² للاستقلالية. مجلّة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2(4)، 440-459.
- رمّال، محمد، وقصقص، أماني. (2021). دوران العمل، أسبابه، وتأثيره على فعالية عمل المشرفين في معهد خاصّ للتّدرّيس. المجلة لأكاديميّة العالميّة في العلوم التربوية والنفسية، 2(1)، 1-14.
- سلمان، محمد. (2015). الاعتبارات التربوية التي يراعيها أولياء الامور عند التحاق أبنائهم بالمدارس الخاصة. مجلّة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم لإنسانية)، 29(11)، 2238-2275.

- عاتي، راجحي. (2019). " أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي " دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل. المجلّة العربية للنشر العلمي،(10) .
- عفونة، سائدة. (2014). واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية. مجلّة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، 28(2)، 265-292.
- غنام، غنام. (2020). اطلالة تعريفية عن نشأة المدارس في فلسطين. سلسلة أبحاث تربوية مجلّة إشراقات.
- مخزوم، طلال. (2018). أثر "الدوران الوظيفي" على أداء الجامعات الخاصة في لبنان (دراسة ميدانية في أربع جامعات لبنانية). مجلة الحداثة، 195، 286-305.
- مرهج، منذر، بواط، غادة وعثمان، هيا. (2015). أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية "دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري. مجلّة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 1(37)، 373-386.
- معروف، طاهر، محمود ، نافع ، والأطرجي ،أسامة. (2019). الأمان الوظيفي و دوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية دراسة حالة في الجامعات الأهلية أربيل. مجلّة جامعة جيهان-أربيل العلمية، 2، 283-300.
- مولود، نورين، عبد الكريم، البشير. (2018). دوران العمل و تأثيره على المؤسسة. ورقة علمية منشورة، مجلّة المالية والأسواق، جامعة الشلف، الجزائر، 8، (4)، 221-238.
- نوار، زينهم. (2021). العوامل المؤدية لتسرب المعلمين من مهنتهم "دراسة ميدانية على معلمي المرحلة المتوسطة في بعض دول الخليج العربي". مجلة البحث العلمي في التربية، 22(8)، 1-1

- وطفة، علي ، المطوع، فرح. (2007). المدارس الخاصة الأجنبية في دولة الكويت كما يراها أولياء أمور تلاميذ المرحلة الابتدائية. مجلة رسالة الخليج العربي، 109.

- الرسائل العلمية:

- أحمد، ابراهيم. (2016). أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي (دراسة حاله في شركة امنية للاتصالات). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن.

- برهم، زكريا. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لإدارة بالرؤية المشتركة و أثرها في رفع الروح المعنوية لمعلميهم. رسالة ماجستير .جامعة الأقصى ، غزة،

- حربي ، بندر. (2008). تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب والحلول المقترحة دراسة استطلاعية للآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض. رسالة ماجستير جامعة الملك سعود.

- خضر، الشيخ. (2014). أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري . (رسالة دكتوراه)، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، السودان.

- دحو، ابتسام. (1997). التعليم في فلسطين لمحة استراتيجية. (ورقة بحثية)، جامعة بيرزيت. 1-40.

- دنديس، عبير. (2018). المدارس الخاصة في محافظة الخليل: المشكلات الادارية و افاق

التطوير. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

- شحادة، عبد الله. (2017). العوامل المؤثرة في الدوران الوظيفي لموظفي وزارة التربية و التعليم في محافظات غزة (دراسة حالة: مديرية التربية و التعليم شمال و غرب غزة). (رسالة ماجستير منشورة)، غزة ،فلسطين.
- صالح، آمنة عزت أنيس. (2004). المشكلات الادارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين و المعلمين و أولياء الأمور و الطلاب في محافظات شمال فلسطين. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ،فلسطين.
- صفراني، عائشة. (2018). عوامل الاستبقاء و أثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي "دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز-حاسي الرمل الأغواط." دراسات-جامعة الأغواط، (رسالة ماجستير منشورة)،الجزائر 1(15)، 57-83.
- طوري، ايفا. (2020). واقع دوران العمل وأثره على مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة الخليل ،الخليل ،فلسطين.
- عمورة، ريم. (2014). "أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل" دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل". (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- غنام، محمد مصطفى غنام. (2011). أسباب إحقاق الأبناء بالمدارس الخاصة من وجهة نظر الوالدين والمديرين في محافظة رام الله والبيرة. (رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة بيرزيت، رام

الله، فلسطين.

– قاسمي، فتحية، جعفر، ربيعة. (2017). محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة. (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة الجزائر.

– قريشي، ماجد فهد سعود. (2010). ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

– قطاونة ، منال. (2007). العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن. (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن، 92.

– ملحم، وليد. (2007). ضغوط العمل و علاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي "دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض". (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية.

– هجيرة، جيلالي، هادي، فيروزة. (2020). أثر دوران العمل في أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى. جامعة الجبالي بونعامة.

– المواقع الإلكترونية:

– الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017). الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني التعداد العام للسكان و المساكن و المنشآت، رام الله-فلسطين.تم الوصول اليه من خلال الرابط

[الإلكتروني: https://www.pcbs.gov.ps](https://www.pcbs.gov.ps)

– وزارة التربية والتعليم العالي (2017). قانون التربية و التعليم العام، رام الله-فلسطين.تم الوصول

البه من خلال الرابط الإلكتروني: <http://site.iugaza.edu.ps>

– وزارة التربية والتعليم العالي (2019). **كتاب الإحصاء التربويّ السنوي، رام الله - فلسطين. تم الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني: <https://cutt.us/jM8mq>**

المراجع الأجنبية:

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). **Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342.**
- Abdullah, C., Mamun, A., Abdullah, C., & Mamun, A. (2017). “ **Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization : a conceptual view ” Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization : a conceptual view.** [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06).
- AlSayed, B., & Braiki, F. Al. (2015). **Employee turnover, causes, the relationship between turnover and productivity and recommendations to reduce it. of the 2015 International Conference on,** 649–654. http://ieomsociety.org/ieom_2015/papers/449.pdf
- Asif, R., & Nisar, S. (2022). **Policies, Rewards and Opportunities: Antecedents of Employee Retention. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 13(1), 18–26.**
- Candle, J. (2010). **Factors Affecting Teacher Turnover in Private Secondary Schools in Wakiso District. *makerere university-kampala, April.*** <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/2461/4/TFLACSO-2010ZVNBA.pdf>
- Chetty, R., Friedman, J. N., & Rockoff, J. E. (2011). **The long-term impacts of teachers: Teacher value-added and student outcomes in**

- adulthood.** National Bureau of Economic Research.
- Dessler, G. (2017). **Human Resources Management 15th Ed.** *Fortune*, 290.
 - Glickman, C. D. (2004). **Letters to the next president: What we can do about the real crisis in public education.** Teachers College Press.
 - Harris, D. N., & Adams, S. J. (2007). **Understanding the level and causes of teacher turnover: A comparison with other professions.** *Economics of Education Review*, 26(3), 325–337.
 - Iqba, A. (2017). **Employee Turnover : Causes , Consequences and Retention Strategies in Saudi Employee Turnover : Causes , Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations.** *March*.
 - Khan, R. A. (2016). **Determinants of Teachers’ Turnover Intention in Bahria Schools and Colleges At Karachi.** *IBT Journal of Business Studies*, 12(1), 198–218. <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2016.12.01.14>
 - Khudyakova, G. S. (2014). **Employee turnover in Russia and ways to reduce.** *Journal of Economics and Social Sciences*, 10–12. <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/21812%0Ahttp://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/21812/1/jess-8-105.pdf>
 - Loeb, S., & Luczak, L. D.-H. (2013). **How teaching conditions predict: Teacher turnover in California schools.** In *Rendering school resources more effective* (pp. 48–99). Routledge.
 - Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). **Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view.** *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)

- Mcjerry A.Bekoe, P. (2019). **Teacher Turnover andThe Why: Reflection on Teacher Attriction.** *GMAPG Pyramid House.*
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). **Review and conceptual analysis of the employee turnover process.** *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.
- Mohammed, A., & Alaghbari, M. (2019). **Factors Influencing Employee Satisfaction in Education Sector at Sana ’ a ,Yemen.***March.* <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Muguna, A. T., Micheni, I. N., Kirika, J. M., & Kaimenyi, C. K. (2021). **The Role of Job Contents on Academic Staff Turnover Intentions Among Universities inKenya : a developing countries context.** *Journal of Human Resource and Leadership*, 6(2), 10–21.
- Mumin, A. A. (2021). **Employee Turnover and Job Satisfaction : A synthesis of Factors influencing employee turnover in Institutions of Higher Learning in Ghana.** *Research Square*, 1–16.
- Publico, P. R. O., & Magyar, B. (2017). **Impact of Turnover ON The Remaining Employee ’ s Organizational Commitment , Job Satisfaction And Job Stress.** 192–209.
- Robbins, S. P., & J. (2007). *Organizational behavior (12th ed.).*
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th Editio).** Wiley & Sons.
- Senevirathna, E. (2017). **Factors Affecting Employee Retention Galhene Arachchillage Buddhima Ewumini Senevirathna BSB10183-3-Project Submitted to the Business School in partial fulfillment for the degree of Bachelor of Arts (Hons) in International Business Management Supervised. August.**

- Shakrani, S. (2008). **Teacher Turnover: Costly Crisis, Solvable Problem.** *Education Policy Center at Michigan State University.*
- Smith, J. D. (2018). **Successful Strategies for Reducing Employee Turnover in the Restaurant Industry.** *Walden Dissertations and Doctoral Studies Walden, 79(8-A(E)),* No Pagination Specified-No Pagination Specified.
- Taber, K.S. (2018).**The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education.** *Res Sci Educ 48,* 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (Vol. 755). John Wiley & Sons.
- Zhang, Y. (2016). **A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure.** *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 4,* 85-91. doi: [10.4236/jhrss.2016.42010](https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010).

الملاحق

الملحق رقم (1)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال
استبانة الدراسة

المعلمون والمعلمات المحترمون

تجري الباحثة دراسة بعنوان:

"أسباب الدوران الوظيفي ومقترحات للتطوير في المدارس الخاصة في محافظة الخليل"

وذلك من وجهة نظر المعلمين، استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل؛ لذا نرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة، علماً بأن إسهاماتكم في تعبئة الاستبانة سيكون لها الأثر الكبير في نجاح هذه الدراسة والإسهام في وضع التوصيات، علماً بأن البيانات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم الحفاظ على سرّيتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: شهد أبو عمر

الدكتور المشرف: هاشم أبو اسنينه

القسم الأول (البيانات الشخصية): الرجاء وضع إشارة [X] عند الإجابة:

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	الجنس
<input type="checkbox"/> 25 فأقل	<input type="checkbox"/> 35-26	العمر
<input type="checkbox"/> 45-36	<input type="checkbox"/> 45 فأكثر	
<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج/ة	الحالة الاجتماعية
<input type="checkbox"/> الخليل	<input type="checkbox"/> جنوب الخليل	المديرية
<input type="checkbox"/> شمال الخليل	<input type="checkbox"/> يطا	
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> ماجستير	المؤهل التعليمي
<input type="checkbox"/> بكالوريوس		
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/> من 5-10 سنوات		
<input type="checkbox"/> جمعية	<input type="checkbox"/> قطاع خاص	الجهة المسؤولة عن المدرسة
<input type="checkbox"/> مؤسسات أجنبية		
<input type="checkbox"/> ذكور	<input type="checkbox"/> مختلطة	نوع المدرسة
<input type="checkbox"/> إناث		
<input type="checkbox"/> أساسية	<input type="checkbox"/> أساسية وثانوية معًا	مستوى المدرسة
<input type="checkbox"/> ثانوية		

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على محاور الاستبانة، الرجاء وضع اشارة (✓) أمام الخيار الذي يتوافق مع وجهة نظرك.

الدوران الوظيفي: يعني ترك الموظف لعمله لأسباب شخصية أو لأسباب متعلقة بالمؤسسة التي يعمل بها أو غير ذلك.

درجة الموافقة					الفقرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	أسباب متعلقة بنظام الرواتب والحوافز	المجال الأول
					يوجد نظام رواتب وحوافز في مدرستي واضح ومفهوم بالنسبة إليّ.	1
					أشعر بأنّ نظام الحوافز المادية لا يرقى إلى مستوى طموحيّ.	2
					أعتقد أنّ إدارة المدرسة لا تهتم بنظام الرواتب والحوافز بشكل كافٍ.	3
					يتمّ صرف راتبي ومستحقاتي بأوقاتها.	4
					يغطّي راتبي الاحتياجات اللازمة لي ولأسرتي.	5
					تغطّي المدرسة تكاليف المواصلات من وإلى المدرسة.	6
					لا تتناسب رُزمة العوائد مع غلاء المعيشة.	7
					يمنح المعلمين المتميزين علاوةً تشجيعية بشكل دوريّ.	8
					يزيد الراتب عند حصول المعلم على درجة علمية أعلى.	9
					تستخدم الإدارة كلمات الشكر والمدح والثناء الشفوي عندما ينجز المعلم أعماله.	10
					تستخدم الإدارة شهادات التقدير وخطابات الشكر المكتوبة عندما ينجز المعلم أعماله.	11

المجال الثاني	أسباب متعلقة بيئة العمل	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	بيئة العمل التي أعمل بها بيئة عمل ايجابية.					
13	يهيئ لي عملي فرصًا لتطوير مهنتي باعتباري مُعلِّمًا.					
14	أشعر بأن بيئة عملي بيئة داعمة ومشجعة للإبداع.					
15	توفر مدرستي خطة تدريبية تزيد من مهاراتي ودافعتي للعمل.					
16	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي.					
17	السياسات الخاصة في العمل واضحة.					
18	السياسات الخاصة في العمل مطبقة.					
19	أواجه كمًا كبيراً من ضغط العمل.					
20	تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير مجال تخصصاتهم.					
21	أشعر بوجود احترام متبادل بين أولياء الأمور والمعلمين.					
22	ثقافة العمل الموجودة في مدرستي مبنية على روح الفريق.					
23	العلاقة بين الزملاء تتسم بالاحترام.					
المجال الثالث	أسباب متعلقة بالإدارة المدرسية	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	أحصل على الدعم والمساندة من الإدارة بشكل مباشر.					
25	لدى المدرسة التي أعمل بها رؤيا واضحة بالنسبة للجميع.					
26	يتعامل مديري مع الجميع بعدالة ودون تمييز.					
27	يتفهم مدير المدرسة الظروف المحيطة بالعمل.					
28	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بطرح آرائهم وأفكارهم ويتبناها قدر الإمكان.					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
					29	تلقي شكاوى المعلمين الاهتمام اللازم من قبل الإدارة.
					30	نصابي من الحصص يتجاوز النصاب القانوني.
					31	يستخدم مديري التوبيخ أسلوباً لتعديل السلوك في العمل.
					32	يستخدم مديري أسلوب الإقناع في التأثير على سلوكي في العمل.
					33	يعمل مديري على مساعدتي في حل المشاكل المهنية التي تواجهني.
					34	أشعر بالرضا عن النمط الإداري المتبع في مدرستي.
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المجال الرابع	أسباب متعلقة بالمواعمة بين الحياة الشخصية والعمل
					35	أشعر بأن لدي القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.
					36	بيئة العمل بيئة مرنة تسهل على المعلم المحافظة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
					37	أشعر بأن ضغط العمل يؤثر على حياتي الاجتماعية.
					38	تسمح ادارة المدرسة بالخروج في أثناء ساعات الدوام عند حدوث ظروف طارئة.
					39	يوجد في المدرسة نظام اجازات يراعي جميع الظروف.
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المجال الخامس	أسباب متعلقة بتوفر فرص العمل البديلة
					40	غياب الفرص البديلة هو السبب الوحيد في استمرار في العمل.
					41	لا أشعر بالاستقرار في عملي الحالي، لذا أبحث جدياً عن فرصة عمل أخرى.
					42	أبحث عن عمل اخر، لأن عملي الحالي لا يرقى إلى مستوى طموحي.

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
					43	ابحث عن عمل بديل، لأنّ عملي الحالي لا يتناسب مع قدراتي.
					44	سبب بقاءي في المؤسسة هو ارتباطي العاطفي بها.
					45	توفر فرصة عمل في مدرسة حكومية، قد يدفعني إلى ترك عملي الحالي.
					46	توفر فرصة عمل براتب أفضل قد يدفعني إلى ترك عملي الحالي.
					47	لا أفضل ان أعمل في مكان آخر، حتّى لو توفّرت فرص أفضل.

القسم الثالث: برأيك ما هي المقترحات التي تقدمها للتقليل من معدل الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

شكرًا لتعاونكم

الملحق رقم (2)

محكمين الاستبانة

الرقم	المحكم	مكان العمل
.1	د. محمد الجعبري	عميد كلية الإدارة جامعة الخليل
.2	أ.د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
.3	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
.4	أ. هناء الجعبري	محاضر غير متفرغ جامعة الخليل

ملحق (3) كتاب تسهيل مهمة

HEBRON UNIVERSITY  **جامعة الخليل**

الرقم :
التاريخ : 2022/4/5

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لن يهمله الامر

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / دراسات عليا

بفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة شهد أنور إبراهيم أبو عمر ورقمها الجامعي (21829011) هي احدى طالبات برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل ومقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،

د. سمير ابو زنيد
د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا

السلم العام
الكلية الادارة والاقتصاد
بإعداد العائدين بها
أبو زنيد

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
http://www.hebron.edu

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة

HEBRON UNIVERSITY  **جامعة الخليل**

الرقم : بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Date : التاريخ : 2022/11/07

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة شهد أنور أبو عمر ورقمها الجامعي (21829011) هي احدى طالبات برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل مقترحات للتطوير).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها.

مع الاحترام و التقدير،

د. محمد الجعبري
عميد كلية التمويل والإدارة
HEBRON UNIVERSITY
1971
COLLEGE OF FINANCE & MANAGEMENT

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
http://www.hebron.edu

ب. ٤٠ الخليل - فلسطين
Tel: 970 (0)2-222-0995
Fax: 970 (0)2-222-9303