

دوران العمل، أسبابه، وتأثيره على فعالية عمل المشرفين في معهد خاص للتدريس

الدكتور محمد رضا رمال، أماني محمود قصص

جامعة القديس يوسف - بيروت

mohamad.rammal@usj.edu.lb

تاريخ نشر البحث: 2021/1/10

تاريخ استلام البحث: 2020/10/26

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس دوران العمل وأسبابه وتأثيره على فعالية عمل المشرفين في معهد خاص للتدريس في لبنان - بيروت، وقد اعتمدنا فيها المنهج النوعي أي الوصفي التحليلي، وقمنا بإجراء مقابلات مع خمسة من المشرفين التربويين في المعهد الخاص للتدريس. وسعت هذه الدراسة إلى التحقق من عدة فرضيات وهي: "يؤثر دوران العمل على إمكانية قيام المشرفين بتطوير نشاطات جديدة"، و"يؤدي دوران العمل في المؤسسة إلى اتباع المشرفين نمطين من أنماط الإشراف"، ويؤدي دوران العمل إلى التأثير على خطط المشرف سواء حصل بالتنسيق معه أم لا". وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. أن دوران العمل يؤثر على أداء العمل الفريقي، ذلك لأن المعلمين الجدد يحتاجون إلى الكثير من الوقت لاكتساب الخبرة المطلوبة. كما تؤثر هذه الظاهرة على سرعة الإنتاج والأداء لدى أعضاء الفريق.
2. أن معظم المشرفين يتبعون نمطين من الإشراف عند حصول ظاهرة دوران العمل، ويتمثل النمط الأول بتدريب المعلمين الجدد والعمل على إكسابهم المعلومات والخبرات المطلوبة، أما النمط الثاني فيتمثل بإعطاء أهمية أقل للمعلمين القدماء وعدم العمل على تنمية قدراتهم كما في السابق وذلك نظراً لضيق الوقت، وهم بهذه الطريقة يتبعون النمط السلبي في الإشراف.
3. مع ظاهرة دوران العمل تخسر المؤسسة المعلمين الكفؤين الذين ساهموا بنجاحها، مما يبطئ تقدمها وتطورها. وهذا سينعكس بالطبع على الخطط المستقبلية للمشرفين

الكلمات المفتاحية: دوران العمل، المشرف التربوي، المعلمون الجدد، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي

المقدمة

فرضت التطورات في مجال التكنولوجيا والعولمة تحديات كبيرة على أغلب المؤسسات، ولم تكن المؤسسات التعليمية بمنأى عن هذه التحديات، حيث تطلب منها اختيار الموظفين الأكفاء وذوي الخبرة لكي يقوموا بالعملية التربوية على أكمل وجه. ونتيجة عملية الاختيار يخضع العاملون في قطاع التربية والتعليم لعملية دوران تتمثل بتترك بعضهم لعمله ومجئ آخرين جدد، الأمر الذي

يترك آثاره على عمل المؤسسة التربوية وأدائها، وذلك لسببين، الأول هو تحديد الجهة التي ستقوم بسدّ الفراغ الناتج عن النقص في عدد المعلمين في حال تركهم العمل، فهل سيكون من خلال المشرفين أم من خلال تكثيف الأعباء على معلمين آخرين ريثما ينضم معلمون جدد إلى الكادر التربوي في هذه المؤسسة؟ والسبب الثاني هو تغيير أسلوب التعامل مع المتعلمين بتغيير المعلمين من جهة، والمضي قدماً بتنفيذ البرنامج المقرّر من جهة أخرى، وخصوصاً أن المؤسسة التربوية التي تشكل عينية الدراسة هي مؤسسة خاصة، فهي بالتالي تسعى، كما سائر المؤسسات الخاصة، إلى تقديم أفضل ما لديها لطلابها.

إنّ المعلم هو المحور الأساس في العملية التربوية، فهو صلة الوصل بين الإدارة والتلاميذ، فنتجح المؤسسة بنجاحه والعكس صحيح. من جهة أخرى تُعتبر المؤسسة التربوية – التعليمية بأنها المؤسسة الإدارية والخلّية الأساسية التي تسعى لتحقيق النمو العلمي والمهني من خلال تطبيق الأهداف التعليمية، كما أنّها حلقة الوصل بين الأسرة والمدرسة، وهي تعمل على مواكبة المعلمين من خلال استراتيجيات مرنة تسمح لهم بتطوير برامج تنهض بالمؤسسة. أما دوران العمل فله إيجابيات وسلبيات مختلفة على صعيد المؤسسة والفرد، فبالنسبة للمؤسسة فإنه يسمح باستقطاب المعلمين الأكفاء وبتدعيم جديد في الجسم التربوي فيرفع من مستوى العملية التعليمية من جهة، ويحقق للمؤسسة موقعاً مهماً من خلال أداء طلابها والنتائج التي يحصلونها، وأيضاً من خلال استبعاد المعلمين غير الأكفاء الذين يقل تركيزهم على الانتاجية وعلى تحقيق نتائج إيجابية في العملية التعليمية ليتمحور أكثر على الجوانب المادية من وراء وظيفة التعليم.

لكن من ناحية أخرى فإن عملية دوران العمل تتطلب من القيمين على المؤسسات التربوية جهوداً مضاعفة من أجل تدريب الموظفين الجدد على النظم التربوية المتبعة في هذه المؤسسات، ونتيجة لفقدان المعلمين الكفؤين لأسباب مختلفة، فإنّ هذا الجهد يقع عادة على المشرفين التربويين، الذين سيكون عليهم نقل الأساليب والطرق والوسائل التعليمية إلى المدرسين الجدد لضمان استمرار العملية التربوية بنجاح.

يعتبر عامل الاستقرار النفسي في العمل من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي والإبداع فيه، وخاصة في المؤسسات التعليمية الخاصة، ومن هذه المؤسسات معاهد التدريس الخاصة التي تقوم على مساعدة المتعلمين من صفّ الرّوضة حتى الثاني عشر، وتقدّم لهم خدمات تعليمية داعمة من أجل زيادة تحصيلهم العلمي.

1- الإطار النظري

يستند الموضوع الذي نحن بصددده على أسس نظرية ينبغي تحديدها، وتتوزع النظريات المتعلقة بدوران العمل على ثلاث فئات، وهي: النظريات ذات الأساس الاقتصادي، والنظريات ذات الأساس الاجتماعي، والنظريات ذات الأساس النفسي.

1-1 النظريات ذات الأساس الاقتصادي

1-1-1 نظرية تعظيم المنفعة لدوران العمل

يسعى العمال وفق هذه النظرية إلى ترك وظائفهم طمعاً في تحسين ظروفهم الاقتصادية، فيتركون الوظائف ذات المردود المنخفض ويتجهون لأعمال ذات مردود أكبر، فضلاً عن الحصول على رواتب تقاعدية. ويلجؤون غالباً إلى المساومة على مزايا أفضل، لكن معدلات دوران العمل هذه تنخفض في حال كان هناك نقص في الوظائف¹.

1-1-2 نظرية سوق العمل المزدوج

¹ منير خالد عباس، آثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية، ص 189-207.

- تقوم النظرية على فكرة تجزئة الاقتصاد إلى سوق عمل رئيسة وأخرى ثانوية ككيئات مختلفة من حيث تفاوت الأجور، ولاء العامل، ومعدلات ترك العمل. فعادةً يجد العمال أن الشروط في السوق الرئيس أكثر إرضاء وإنصافاً وأماناً لهم¹، وبالتالي فإن الذين لا يحصلون منهم على هذه الفرصة يتركون منظماتهم بشكل أكبر، وقد أدت الدراسات حول هذه النظرية إلى النتائج التالية:
- 1- إن ظروف العمل والأجور والتعويضات تؤثر في قرار ترك العمل.
 - 2- إن ظروف العمل في الوظائف الحكومية أفضل من تلك الموجودة في القطاع الخاص، مما يساهم في انخفاض معدلات دوران العمل في القطاع العام.
 - 3- إن خطط التقاعد أكثر تأثيراً في دوران العمل لدى العاملين في القطاع العام منه في القطاع الخاص.

3-1-1 نظرية رأس المال الإنساني

يشير رأس المال الإنساني إلى المهارات ودرجة الإتقان التي يتمتع بها العمال والتي يحصلون مقابلها على أجور مرتفعة وفوائد إضافية في عملهم، إضافة إلى تحسين ظروف العمل لتصبح أكثر راحة وأماناً². وتقول هذه النظرية أن مالكي الرأسمال الإنساني الأكبر هم أكثر نشاطاً وتفاعلاً في محيط عملهم، ولديهم علاقات وظيفية أكبر من أولئك الذين يملكون رأسمالاً إنسانياً أقل، وبالتالي فهم يميلون للبقاء في عملهم واستثماره والتخصص فيه.

4-1-1 نظرية تيودور شولتز (1961)

- فسر شولتز الزيادة في الدخل من خلال الاهتمام برأس المال البشري على حساب رأس المال العام، واعتبر أن الاستثمار في رأس المال البشري مهم على اعتبار أن مهارات الفرد ومعارفه وكفاءته هي شكل من أشكال رأس المال. وبيّن في فرضياته الأساسية مفهومه لرأس المال البشري كالآتي:
- 1- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
 - 4- يمكن تفسير الفروقات في الإيرادات حسب الفروقات في مقدار رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.
 - 5- يمكن تحقيق العدالة في الدخل عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.
- وبنى شولتز مفاهيمه على أساس أن الزيادة في الدخل اليومي تأتي نتيجة الاستثمار في الموارد البشرية³.

5-1-1 خلاصة النظريات الأربع

تقوم هذه النظريات على أساس اقتصادي، وتحدد الأسس التي يركز عليها دوران العمل، وفي طبيعتها الأجور والمكافآت التي تسدى للعمال والتي تجعل احتمال تركهم للعمل أقل مما هو عند سواهم⁴، فالظروف الاقتصادية والوظائف الوفيرة تجعل العمال أكثر تحركاً، كما أن أسواق العمل ومتغيرات الرأسمال الإنساني تحدد عرض التحرك ومقداره.

2-1 النظريات ذات الأساس الاجتماعي

1-2-1 النظرية الاجتماعية

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ص 97.

² محمد البناء، قضايا اقتصادية معاصرة، ص 184.

³ حمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة رسالة ماجستير، ص 22-23.

⁴ منير خالد عباس، آثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية، ص 51.

يرى أصحاب هذه النظرية أن مزايا العمل أفضل للرضا الوظيفي من العوامل الفردية، وغالبًا ما تتوافر هذه المزايا لدى أصحاب الوظائف الفكرية، فهؤلاء يكون لديهم عادة حبّ اتصال بالآخرين مما يؤدي إلى المشاركة الفعالة ويخلق تجانسًا في العمل ويخفف من الصراعات¹.

1-2-2 نظرية موس

تركز هذه النظرية على تفاعل الفرد مع بيئة العمل وظروفه، وتعتبر صلة الوصل بين عوامل المؤسسة والعمل، والعوامل خارج العمل مثل ضغوط الأسرة، الجوار، الوظيفة، مزايا الأفراد الاجتماعية الوضع الصحي.... كما تشرح النظرية العلاقة بين الشخصية والعمل فنقول أن التقويم الإدراكي هو نتيجة التفاعل بين مزايا الشخصية والبيئة مع الأخذ بالاعتبار مجموعة العمل، زمن الراحة، مبادئ الاختلاف بالأجر².

1-2-3 نظرية التبادل الاجتماعي

تقوم هذه النظرية على أساس أن الأفراد يتفاعلون فيما بينهم لأنهم يكسبون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت الاجتماعية، فهم يستمرون في علاقاتهم الاجتماعية طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها. وتشير التكلفة إلى بعض الاعتبارات أو العوامل السلبية كالتعب أو القلق أو كل ما نحاول تجنبه، كما تشير المكافآت إلى شيء نستطيع تحمّل التكلفة من أجل الحصول عليه. أما الأرباح فهي حاصل طرح التكاليف من المكافآت. وفي الواقع نحن لا نتبادل النقود والأشياء المادية فقط بل نتبادل أيضًا الخدمات الاجتماعية والعواطف والأمن والنفوذ والمعلومات³. تقول النظرية أن الأفراد يجرون تبادلات تجارية بين بعضهم بالمواد والتفاعل الاجتماعي الذي يحتاجونه ليستمروا بالحياة. وتشرح هذه النظرية لماذا يترك العمال وظائفهم أو يبقون فيها. وقد قام الباحثون بصياغة توصيات في هذا المجال على الشكل التالي:

- 1- نسبة مشاركة الأفراد في التبادلات الاجتماعية تساهم في إلغاء علاقاتهم في حال لم يحصلوا على فوائد متوقعة، وعندما يحصل أحد الطرفين على منافع أكبر تبدأ بوادر خطيرة لانقطاع العلاقة.
- 2- تعتمد الفوائد التي يحصل عليها الفرد على ما يزود هو بنفسه أحدًا ما.

3- إن الصفات المتبادلة يمكن أن تؤدي إلى علاقات تبادل طويلة حسب العوامل الموجودة في مستوى الأفراد والتي تساهم في سلوك ترك العمل لديهم. وهذه النظرية تشرح تفاعل الفرد في مجموعة العمل، وإن إحدى الطرق لفهم التفاعل بين الفرد والعمل تكمن في تحديد كيفية تقويم العمال الذين لا تُشبع بيئة عملهم حاجاتهم فيتوجهون لترك العمل عند توفر البدائل، كما أن العمال يتركون الوظائف التي تؤمن مزايا عادية وتكاليف عديدة. وهنا نجد "أن سلوك ترك العمل يحدث عندما يدرك العمال بأن بقاءهم مع علاقاتهم الوظيفية الحالية يكلفهم أكثر من تغييرهم لعلاقاتهم الوظيفية بأخرى"⁴.

1-3-3 نظريات ذات الأساس النفسي

1-3-1 نظرية التعلم

توضح النظرية أنّ المؤسسة عمل جماعي يبني فيه الأفراد التغيير، وهو متغير محوري بالنسبة للمؤسسة في ظل التغييرات السريعة للبيئة، وأنّ تعلم الأفراد يفسّر سلوك تركهم لعملهم، وهم يتعلمون السلوكيات الداعمة لوظائفهم كدوران العمل وظروفه، حيث يتخذ الفرد سلوكًا غير متوقّع إما بترك عمله أو البقاء فيه⁵. والدوران في هذه الحالة ناتج عن تقويم إيجابي أو سلبي للمدعمات في العمل والتي قد تكون إيجابية كزيادة أجور أو سلبية كتخفيضات رواتب، والذين يدركون المدعمات الإيجابية أكثر من السلبية هم أقل احتمالاً لترك العمل، والمؤسسات التي تقدّم مدعمات أفضل يكون معدل دوران العمل فيها أقل.

1 عليا بو عافية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، ص 72.

2 منير خالد عباس، آثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية، ص 52.

3 سعد عبد الله الرشدي، نظرية التبادل الاجتماعي، ص 7.

4 عليا بو عافية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، ص 73-74.

5 منير خالد عباس، آثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية، ص 53.

1-3-2 نظرية بيكر (1962)

رُكِّز بيكر على رأس المال البشري وميَّز بين نوعين من تدريب الكوادر البشرية، تدريب عام وتدريب متخصص، فاعتبر أن التدريب بشكل عام هو من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية، أما التدريب العام فهو الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته وبإمكانه نقلها لمنظمة أخرى وتكون تكلفة هذا التدريب على عاتق الفرد، وهنا لا يرتبط معدل دوران العمل بشكل قوي بتكاليف هذا النوع من التدريب. أما التدريب المتخصص فتقع تكاليفه على المؤسسة ويعود عليها بعوائد مرتفعة، لذلك فإن ترك الفرد الذي خضع للتدريب المتخصص لعمله يعد خسارة كبيرة للمؤسسة.¹

1-3-3 نظرية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو حالة من الأمان التي يعيشها الموظف في مؤسسة ما لناحية الراتب والترقية والخدمات التي يتلقاها، ويرتبط الرضا الوظيفي بعلاقة عكسية مع دوران العمل، بحيث هناك علاقة بين السمات الإيجابية للعمل والرضا الوظيفي، والعكس بالعكس.²

1-3-4 نظرية ماسلو

رتَّب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها، فأعطى لحاجة الإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيرها لكونها، حسب رأيه، تتحكَّم بسلوك الفرد أكثر من غيرها. وإذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجَّه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر. وهكذا قسَّم هذه الحاجات إلى الفسيولوجية في قاعدة الهرم ثم الحاجة للأمن والحب والإحترام ووضع الحاجة إلى تحقيق الذات في قمة الهرم.

تناولت جلَّ النظريات ظاهرة الدوران الوظيفي والعوامل التي تؤدي إليه، معنوية كانت أم شخصية، وسلَّطت الدراسات الضوء على الرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية العامة والخاصة ودور المشرفين في ذلك، وفي ظل ندرة الدراسات التي تناولت دوران العمل كأحد العوامل المؤثرة على أداء المشرفين، رأينا أن نبحث هذا الدور في مؤسسة تربوية خاصة لعلنا بأن هذا النوع من المؤسسات يكون لديه المرونة في تعيين المشرفين على عكس المؤسسات العامة.

2. الدراسات السابقة

لقد احتلَّ موضوع دوران العمل حيزًا في الدراسات التي حاولت الوقوف على أسبابه ونتائجه على صعيد المؤسسات، كما وقعنا على الكثير من الدراسات التي تناولت دور المشرف التربوي وطبيعة مهامه.

ففي دراسة (العنزي، 2013) بعنوان "دوران العمل بالقطاع العام في دولة الكويت - الواقع والمعالجة"، هدفت الدراسة إلى التركيز على ظاهرة دوران الموظفين في القطاع العام، ومعرفة الأسباب والدوافع، وكيفية معالجة هذه الظاهرة، وإيجاد الحلول المناسبة لها. وتكوَّن مجتمع البحث من جميع العاملين الكويتيين في وزارتي المواصلات والتربية اللتين تشهدان أعلى نسب للدوران لعام 2009 - 2010م. وقد أتت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصَّلت إلى:

1- يتَّجه أغلب العاملين إلى القطاع الخاص، الذي يسعى جاهداً إلى استقطاب الكوادر، وذلك بتوفير بيئة عمل ودوافع مادية أعلى، وإما يتَّجهون إلى إنشاء مؤسسة خاصة بهم. وتفسِّر هذه التوجُّهات ضعف عوامل الجذب لدى القطاعات العامة في دولة الكويت.

¹ محمَّد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكّرة رسالة ماجستير، ص 22-23.

² عليا بو عافية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، ص 75.

- 2- هناك ارتفاع شديد في رغبة العاملين بالدوران في قطاعات العمل، حيث عبّر أغلب أفراد العينة عن عدم نيتهم بالاستمرار بالعمل حتى وإن لم تتوافر لهم فرصة بديلة¹.
- 3- وفي دراسة (القطاونة، 2007) بعنوان: "العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن"، هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل الدوران الوظيفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من 1225 معلّمًا ومعلّمة. أما أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها فهي:
- 4- احتلّت الأسباب التي تتعلّق بإدارة المدرسة المرتبة الأولى، تلتها الأسباب التي تتعلّق بالنّية في تركّ العمل، في حين احتلّت الأسباب التي تتعلّق ببيئة العمل في المرتبة الثالثة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الأسباب التي تتعلّق بالدخل.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (العمر والحالة الاجتماعية) في العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي².
- 6- وفي دراسة (عليا، 2014) بعنوان: "تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة"، هدفت الدراسة إلى الوقوف على أسباب دوران العمل وآثاره وكيفية تعامل المؤسسة معه، ووزّعت 40 استبانة بشكل عشوائي تمّ اعتماد 30 منها. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصّلت إلى:
- هناك مجموعة كبيرة من العمال يفكّرون في تركّ العمل والبحث عن بديل نتيجة أسباب متعدّدة.
 - إنّ المؤسسة تقوم بإجراء مقابلات مع الراغبين في المغادرة للعمل على الحدّ من هذه الظاهرة³.

وفي دراسة (المغدي، 1997) بعنوان: "معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، وذلك في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهم. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستطلاع آراء المشرفين والمشرفات في معوقات الإشراف التربوي من خلال استبانة صُمّمت لهذا الغرض⁴.

وتتلخّص نتائج الدراسة في تأكيد معظم أفراد العينة وجود معوّقات للإشراف التربوي بمحافظة الإحساء التعليمية في المجال: الاقتصادي، والإداري، والفني، والاجتماعي، ووجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول معوّقات الإشراف في المجال الاقتصادي لصالح المشرفات.

بعد عرض بعض الدراسات التي تُعنى ببعض جوانب دراستنا، لاحظنا أنّ أغلبيّتها تتمحور حول ظاهرة دوران العمل والعوامل التي تؤدي إليها وأهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين، بالإضافة إلى دراسات حول المشرف التربوي والعوامل التي تؤثر عليه. وقد تبين لنا أنّ هناك ثدرة في الدراسات التي تتناول موضوع دوران العمل كأحد العوامل المؤثرة على عمل المشرفين. لذلك، تقوم إشكالية دراستنا على تأثير دوران العمل على فعالية عمل المشرفين في معهد خاص للتدريس لأنّ المشرف هو محور العملية التربوية-التعليمية.

3. تساؤلات الدراسة

بناء على الدراسات السابقة ظهر السؤال الرئيسي التالي، ما هو تأثير دوران العمل على فعالية عمل المشرفين في معهد خاص للتدريس؟ ومن وحي هذا السؤال انبثقت مجموعة من الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم دوران العمل وأسبابه؟
2. هل يؤثر الوضع الاقتصادي أو الإداري في زيادة نسبة دوران العمل؟
3. ما هو تأثير دوران العمل على عمل المؤسسة التعليمية؟
4. ما هو تأثير دوران العمل على فعالية عمل المشرفين وعلى خُطّهم؟
5. ما هو رأي المشرفين بموضوع دوران العمل؟

4. فرضيات الدراسة

قام هذا البحث على محاولة التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1 أحمد ظاهر العنزي، دوران العمل بالقطاع العام في دولة الكويت - الواقع والمعالجة: دراسة ميدانية، ص 15.

2 منال فوزي القطاونة، العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، ص 24.

3 عليا بو عافية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC، ص 38.

4 محمّد الحسن المغدي، "معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية". مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، 12، 67 - 104.

- 1- يؤثر دوران العمل على إمكانية قيام المشرفين بتطوير نشاطات جديدة.
- 2- يؤدي دوران العمل في المؤسسة إلى اتباع المشرفين نمطين من أنماط الإشراف.
- 3- يؤدي دوران العمل إلى التأثير على خطط المشرف سواء أحصل بالتنسيق معه أم لا.

5. منهج البحث وأداته

المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج النوعي، أي المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لمشكلة الدراسة، وذلك لكونه يتلاءم مع موضوعها وأهدافها. وهو يساعد في الوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال الكشف عن ظاهرة دوران العمل وتأثيرها على فعالية عمل المشرفين في المؤسسة التربوية. تم اعتماد تقنية المقابلة التي توجهنا فيها للمشرفين في المعهد الخاص للتدريس، وعددهم خمسة، وقد تضمنت 30 سؤالاً توزعوا على خمسة محاور. يتناول المحور الأول أثر دوران العمل على المشرفين في تطوير النشاطات وتحسينها ووضع خطط تربوية جديدة هادفة. ويدور المحور الثاني حول تأثير دوران العمل على النمط الإشرافي. أما المحور الثالث فيتناول تأثير دوران العمل على تنفيذ خطط المشرفين، والمحور الرابع يتناول الآثار المترتبة على المؤسسة التربوية من جراء دوران العمل. وأخيراً، يدور المحور الخامس حول أثر الجنس والعمر على معدل دوران العمل. وهدفنا من إجراء هذه المقابلة جمع المعلومات والبيانات حول موضوع البحث. وقد خضعت الأداة لإجراءات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها، حيث طبقت خلال العام الدراسي 2019-2020.

6- عرض النتائج ومناقشة الفرضيات

6-1 نتائج أسئلة المحور الأول

تناول المحور الأول "أثر دوران العمل على المشرفين في تطوير النشاطات وتحسينها، ووضع خطط تربوية جديدة هادفة"، وقد طرحنا حوله سبعة أسئلة، وجاءت نتائجها على الشكل التالي:

السؤال الأول: هل تواجه الكثير من الضغوطات والأعباء في العمل؟

أجاب ثلاثة منهم بنعم، وأجاب رابع: يوجد بعض الأعباء أحياناً، وأجاب خامس ب: لا يوجد الكثير من الضغط، والسبب يعود إلى قدرته على تنظيم وقته، وعبر ثلاثة منهم عن أن الضغط يزداد في الصيف.

السؤال الثاني: ما هي المشكلات التي تعترضك عندما تصادف ظاهرة دوران العمل في هذه المؤسسة؟

أجمع المشرفون على أن زيادة الضغوط والأعباء توجب الخطط التثموية، ولجأ إثنان منهم إلى إعطاء الحصص بدلاً من المعلمين الذين تركوا العمل، مما أثر على معنويات المعلمين من خلال نقص التحضير، فضلاً عن خسارة المعلمين الأكفاء.

السؤال الثالث: هل يحتاج تدريب المعلمين الجدد الكثير من الوقت والجهد؟

أجاب الجميع بنعم، إنهم يحتاجون للكثير من الجهد ولشهر من الزمن كحد أدنى، وقد بينوا سبب ذلك بأن مرحلة التحاق المعلمين الجدد تعد أهم المراحل وأكثرها جدية، وخصوصاً إذا كان هؤلاء من المتخرجين الجدد، كما أن التدريب يستغرق وقتاً لأن التلاميذ المسجلين في المعهد لديهم صعوبات تعليمية، وما انضمامهم إلى هذا المعهد إلا لكونه مركزاً خاصاً للتدريس.

السؤال الرابع: ما هو تأثير دوران العمل على أداء المعلمين الفرقي؟

أجاب أربعة من المشرفين بأن دوران العمل يؤثر على أداء العمل الفرقي بشكل مباشر، لأن المعلمين الجدد يحتاجون إلى وقت وجهد من أجل المتابعة والاندماج مع الفريق من حيث سرعة الأداء، وأجاب مشرف خامس بأن دوران العمل يؤثر أحياناً على أداء العمل الفرقي، بحيث يصبح العمل غير ثابت بسبب تعدد المدرسين وضيق الهدف الرئيس وهو دعم الطلاب وتدريبهم.

السؤال الخامس: هل يمكن أن يتسبب تغيير المعلمين المتكرر بزعة ثقة المشرف بنفسه وبقدراته القيادية وبمهارته التربوية؟ كيف؟

أجاب أربعة منهم ب (لا)، والسبب برأيهم أن المعلم لا يترك عمله بسبب المشرف وإنما لأسباب أخرى، وأجاب خامس ب (نعم) وأبدى تخوفه من أن يكون هو السبب، وأن لا يكون عمله بالجودة التي يجب أن يكون عليها، ولكنه لم يستبعد وجود أسباب أخرى.

السؤال السادس: هل يؤثر دوران العمل على إمكانية قيام المشرفين بتطوير نشاطات جديدة؟ كيف؟

أجاب الجميع: نعم يؤثر بشكل مباشر، بسبب هدر الوقت في تدريب الموظفين الجدد.

السؤال السابع: هل يؤثر دوران العمل على عمل المشرف التربوي؟ كيف؟

أجاب أربعة بنعم، وأنه يؤثر بشكل سلبي من خلال الجهد الإضافي الذي يُبذل على التدريب، بينما أجاب الخامس بأنه يؤثر بشكل إيجابي من خلال إطلاع المشرفين من المتخرجين الجدد على كل ما هو جديد في العملية التربوية.

6-2 نتائج أسئلة المحور الثاني

تناول المحور الثاني "تأثير دوران العمل على النمط الإشرافي"، وقد طرحنا بصدده سبعة أسئلة، فجاءت نتائجها على الشكل التالي:

السؤال الأول: هل يتمكن المشرف التربوي من تطوير أداء المعلمين ودعم مهاراتهم بشكل فعال؟ ولماذا؟

أجاب أربعة بنعم، وذلك من خلال مراقبة الحصص وتزويد المعلمين بالملاحظات التي تدعمهم، كما شدد أحدهم على ضرورة منح المعلمين الجدد المزيد من الوقت للاندماج بالعملية التربوية وكسب مفاهيم واستراتيجيات جديدة وتطبيقها على أن يلتزموا بالخطة التربوية، بينما أجاب خامس بأنه لا يمكن تطوير المعلمين في أثناء دوران العمل بسبب عدم قدرة فريق العمل على التركيز لانشغاله بالاهتمام بالمعلمين الجدد فقط.

السؤال الثاني: كيف يتم تدريب المعلمين الجدد؟

هناك مراحل مختلفة تتمثل بالتقييم الأولي لمعرفة مدى الانسجام بين المعلم والتلاميذ، فضلاً عن مشاركتهم معلمين آخرين للتعرف على آليات العمل الإدارية والتعليمية، وفي مرحلة أخيرة يحضر المشرف حصة المعلم الجديد ويزوده بالتوصيات اللازمة.

السؤال الثالث: هل قمت بإقناع بعض المعلمين الأكفاء بعدم ترك العمل؟ كيف؟

ثلاثة مشرفين قالوا أنهم قاموا بإقناع المدرسين بعدم ترك العمل، من خلال الإشادة بكفاءتهم المهنية ومزاياهم الشخصية، وركز أحد هؤلاء المشرفين على أنه يحث المعلم الكفو على البقاء، بينما كان جواب الآخرين ب(لا)، لأن المغادرين كانت جُل أسبابهم شخصية.

السؤال الرابع: هل يؤدي دوران العمل في المؤسسة التربوية إلى اتباع المشرفين نمطين من أنماط الإشراف؟

أجاب أربعة منهم بنعم من خلال تدريب المعلمين الجدد، والانشغال عن تنمية قدرات الفريق ككل، ويلجأ البعض إلى الاعتماد على المعلمين القدامى أكثر من المعلمين الجدد، وأكد مشرف خامس أن دوران العمل في المؤسسة التربوية يؤدي إلى إتباع المشرف لنمط واحد بحيث يهمل المعلمين القدامى كونهم معتادين على نمط المؤسسة مما يدفعه للتركيز على المعلمين الجدد.

السؤال الخامس: هل تشارك المعلمين في اتخاذ القرارات؟

أجاب الجميع نعم، وذلك لمنحهم ثقة بالنفس وحثهم على العطاء.

السؤال السادس: كيف يُراعى المشرف حاجات المعلمين واهتماماتهم؟

من خلال المساعدة في حل مشاكلهم بالتواصل مع الإداريين في المركز، أو تعديل جداول الدوام التي تكون عادة إحدى المشكلات التي تعترض المعلمين.

السؤال السابع: هل كان قرارك بالعمل في مجال الإشراف التربوي خطأً كبيراً أم لا؟

بحسب جميع المشرفين فإن قرار العمل في حقل الإشراف كان صائباً تماماً، فهو يمتاز بأنه عمل جماعي تشاركي، والمشرفون يحبون أعمالهم رغم التحديات التي تظهر من وقت لآخر، فهم يستفيدون من خبرة المؤسسة ككل ويعطونها من خبرتهم.

6-3 نتائج أسئلة المحور الثالث

تناول المحور الثالث "تأثير دوران العمل على تنفيذ خطط المشرفين"، وقد طرحنا بصدده ستة أسئلة، فجاءت نتائجها على الشكل التالي:

السؤال الأول: هل يتم توظيف المعلمين الجدد بموافقة بعد أخذ موافقة المشرف التربوي؟

بالطبع نعم، بحيث يخضع المعلمون الجدد لتقييم شفهي وكتابي، فضلاً عن تطبيقهم لحصص تجريبية تحت مراقبة المشرف، وبطبيعة الحال حسب حاجة المؤسسة.

السؤال الثاني: هل تتمتع باستقلالية أثناء إنجاز عملك كمشرف تربوي؟

أجاب ثلاثة منهم بنعم وذلك ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل إدارة المركز، وأجاب إثنان بأنهما يتمتعان باستقلال جزئي، بينما أجمع الكل على أنهم يلتزمون استشارة الإدارة قبل الإقدام على أي قرار.

السؤال الثالث: ما هي خطتك للتعامل مع دوران العمل في المؤسسة التربوية؟ وكيف تنفذ هذه الخطة؟

هناك خطط مختلفة تتمحور حول ترقية المعلمين وتقديم الحوافز المادية، فضلاً عن حسن التواصل مع المعلمين وذلك لمواجهة دوران العمل، من خلال توفير الأدوات المساعدة، وأكد ثلاثة من المشرفين على ضرورة تلبية احتياجات المعلمين للتخفيف من ظاهرة دوران العمل.

السؤال الرابع: هل يتسم فريق عملك كمشرف تربوي بروح الفريق الواحد؟ كيف؟

كل الفرق تتمتع بروح الفريق الواحد ومن أبرز مظاهره التعاون بين المعلمين والقدماء والمعلمين الجدد، وتبادل الخبرات لأن كلاً منهم لديه خبرات لا يمتلكها الآخر، ومن خلال العمل الفريقي يتم الوصول إلى ابتكار واكتشاف واعتماد وسائل جديدة توضع في خدمة العملية التعليمية.

السؤال الخامس: هل تؤثر برأيك ضغوط العمل التي تواجه المعلمين على دوران العمل؟ كيف؟

بالطبع تؤثر ضغوط العمل بشكل مباشر على دوران العمل، وذلك نتيجة التعب والإرهاق الذي يشعر به المعلمون، وخصوصاً في حال عدم وجود فرص للاستراحة مع توالي الحصص، الأمر الذي يشكل سبباً رئيساً لدوران العمل.

السؤال السادس: هل نسبة الدورات لدى المعلمين المتخرجين الجدد أعلى مما هي عند المعلمين القدامى؟

يحدث دوران العمل لدى المعلمين الجدد بوتيرة أعلى مما هي عليه لدى المعلمين القدامى، لعدة أسباب منها رغبة المعلمين الجدد بإكمال الدراسات العليا، والرغبة أيضاً في تحسين الوضع الوظيفي، فضلاً عن محاولة اختبار العمل في عدة مؤسسات لاختيار الأفضل.

4-6 نتائج أسئلة المحور الرابع

تناول المحور الرابع "الأثار المترتبة على المؤسسة التربوية من جراء دوران العمل"، وقد طرحنا بصدده سبعة أسئلة، فجاءت نتائجها على الشكل التالي:

السؤال الأول: ما هي العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى المعلمين؟

هناك عوامل متعددة بطبيعة الحال، وتعتبر ضغوط العمل والمشاكل مع الإداريين والرغبة بمتابعة الدراسات العليا من أهم الأسباب بحسب رأي ثلاثة من المشرفين، بينما أجاب الاثنان الآخران بأن حجم الراتب هو السبب، والذين شكّل عندهم الراتب سبباً فإنهم تركوا العمل بحثاً عن ظروف أفضل.

السؤال الثاني: هل المعلمين الذين غادروا المؤسسة التربوية كانوا أكفاء ورفعوا من أداء المؤسسة؟

نعم بالطبع هم أكفاء لكنهم غادروا المؤسسة لأسباب تتعلق بتوافر فرص أفضل لهم، فأقدموا على تقديم استقالاتهم.

السؤال الثالث: ما هو تأثير ظاهرة دوران العمل على المؤسسة التربوية؟

التأثير سلبي بالتأكيد، كون المركز يخسر المعلمين ذوي الخبرة، وأجاب اثنان من المشرفين بأن التأثير السلبي يقع أكثر على التلاميذ، بينما قال مشرف آخر بأن دوران العمل يزيد من حجم الخبرات في المؤسسة.

السؤال الرابع: هل التعاون الجيد بين المعلمين والمشرفين والإداريين يقلل من دوران العمل؟

أكد ثلاثة من المشرفين بأن التعاون بين المعلمين والمشرفين والإداريين يثمر استقراراً في العمل، وبالتالي فهو يقلل من دوران العمل، بينما أجاب الاثنان الآخران بأن هذا الأمر لا يقلل من دوران العمل كون كل معلم له أهدافه الخاصة وهي تتراوح بين رغبته بإكمال دراسته العليا أو بسبب مشاكل مع الإداريين.

السؤال الخامس: هل برأيك مكافأة المعلمين وتحفيزهم من قبل الإدارة والمشرف لهما دور إيجابي؟ كيف؟

بالطبع لهما دور إيجابي كونهما يعبران عن تقدير الإدارة والمشرفين لجهود المعلمين ومهاراتهم والجهود التي يبذلونها في تطوير المركز وتحسين أدائه.

السؤال السادس: ما هي برأيك العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية؟

يعتبر الاحترام المتبادل والتقدير والمعاملة الحسنة من أهم العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة، كما أن الدخّل الجيد وجودة العمل يؤثران أيضاً بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي.

السؤال السابع: هل ترسل الإدارة المشرفين التربويين إلى دورات تدريبية؟

تباينت آراء المشرفين الخمسة الذين يشكلون عينة الدراسة حول هذا السؤال، فأجاب إثنان ب (نعم) ورأوا أن هذه الدورات تعزز من الولاء الوظيفي وترفع كفاءة العمل، بينما أشار إثنان آخران إلى ندرة إرسال المشرفين لدورات تدريبية، بحيث يعمل هؤلاء على التطوير الذاتي من خلال الإنترنت، وأجاب المشرف الأخير بأنه لم يُرسل أبدًا إلى أي دورة تدريبية، وهو يطور نفسه وبرامجه من خلال التعلم عبر الإنترنت.

5-6 نتائج أسئلة المحور الخامس

تناول المحور الخامس "أثر الجنس والعمر على معدل دوران العمل"، وقد طرحنا بصدده سؤالين إثنين، فجاءت نتائجها على الشكل التالي:

السؤال الأول: هل نسبة الدوران عند الإناث هي أعلى مما هي عند الذكور؟

أجاب ثلاثة بنعم، وأجاب الرابع بأن النسبة متساوية بين الذكور والإناث، وكان جواب الخامس على العكس تمامًا بحيث رأى أن الشبايب هم أكثر حضورًا في دوران العمل لرغبتهم الدائمة في الحصول على مرتبات عالية.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين عاملَي الجنس والعمر في تأثيره على الدوران الوظيفي؟

يؤثر عامل العمر بشكل مباشر على الدوران الوظيفي حيث أن المعلمين الأكبر سنًا يبقون في الوظائف فترة أطول سواء كانوا ذكورًا أم إناثًا، لكن المعلمين الأصغر سنًا يلجؤون إلى الدوران أو الانقطاع بسبب حصولهم على فرص عمل أفضل، أو بسبب السفر، أو متابعة الدراسات العليا.

6-6 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على: "يؤثر دوران العمل على إمكانية قيام المشرفين بتطوير نشاطات جديدة" أكدت مواقف المشرفين صحة هذه الفرضية، لأن المشرف يبذل جهودًا مضاعفة مع المعلمين الجدد في التدريب والإرشاد، فيضطر إلى إعادة القيام بتدريبات سابقة سبق وأجرها لمعلمين قداماء مما يؤثر سلبيًا على قدرته الصحية والنفسية والجسدية، وذلك على حساب دوره الأساسي في مراقبة أداء المعلمين وتقويمه في الصفوف ومتابعة عمل التلاميذ. والجدير بالذكر أن بعض المشرفين مسؤولين عن عدة فروع للمعهد، فيتوجب على كل منهم أن يغطي النقص في عدد المدرسين في أحد الفروع، رغم أن وظيفته ليست التدريس وإنما الإشراف، مما ينعكس سلبيًا على وظيفته الأساسية في الإشراف. إن دوران العمل يؤثر بشكل مباشر على عمل الفريق من خلال الخلل الذي يصيب بنية هذا الفريق خلال الفترة التي يحدث فيها الدوران، ويقع العبء الأكبر على المشرف في اختيار المعلمين للمهام والأعمال المناسبة لهم ويكونوا الأجدر على تنفيذها، والجدير بالذكر أن هذه الدراسة توافقت مع دراسات تناول كل منها جزئية معينة من البحث. ومن الدراسات التي توافقت مع دراستنا دراسة (عليا، 2014) التي تناولت محدودية إنتاجية الموظف في حالة عدم الاستقرار الوظيفي، وتوافقت مع دراسة (العجمي، 2008) التي توصلت إلى ضرورة تدريب المعلمين الجدد ليتمكنوا من الحصول على التوجيه الإداري والأكاديمي.

7-6 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على: "يؤدي دوران العمل في المؤسسة إلى اتباع المشرفين نمطين من أنماط الإشراف". النمط الأول: هو تدريب المعلمين الجدد وإكسابهم خبرات ومعلومات مطلوبة للتهوض بالعملية التعليمية في المؤسسة، مع مراقبة سير العملية التعليمية فيها. النمط الثاني: وهو إهمال المدرسين القداماء مما يجعل الإشراف عليهم يتم بشكل سلبي بسبب تحيز المشرفين للمعلمين الجدد من جهة ولضيق الوقت من جهة أخرى، الأمر الذي يجعل المعلمين القداماء بعيدين عن المحاسبة فيسهل وقوعهم في الخطأ من وقت لآخر.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العاجز وحلس، 2009) التي أكدت ضرورة تدريب المعلمين الجدد من قبل المشرف، وأنه لا بد للمشرف من متابعة أداء معلميه.

أما عن الرضا الوظيفي فقد توافقت دراستنا مع دراسة (شعلان وآخرون، 1987) التي أكدت ضرورة اهتمام المشرف بكافة المعلمين، كون العلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل. وقد دلت نتائج دراستنا على أن المشرفين قد اتبعوا النمطين المذكورين أعلاه.

8-6 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على: "يؤدي دوران العمل إلى التأثير على حُطط المشرف سواء حصل بالتنسيق معه أم لا".

بطبيعة الحال فإن دوران العمل يجعل من المشرف في حالة قلق دائم من أجل توفير برامج التدريب وتحضير تعليمات جديدة للمعلمين الجدد، ويكون ذلك على حساب المتابعة والإشراف والخطط المستقبلية التنموية للمؤسسة، ويعدّ الدخل المتدني من الأسباب الرئيسية لدوران العمل، وكذلك التباعد بين الحياة الشخصية والحياة المهنية الذي يؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى غياب التأمين الصحي والحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة.

وبتمتع المشرف باستقلالية ضمن نطاق القوانين الداخلية للمؤسسة، فهو المسؤول عن توظيف المعلمين واختبار كفاءتهم. وتلاقت نتائج هذه الدراسة مع كل من (سعد عمر، د ت) و (العاجز وحلس، 2009) حول ترك الحرية للمشرف في التخطيط أسبوعياً وشهرياً وسنوياً على أن تكون الخطط مرنة قابلة للتعديل تماشيًا مع الظروف.

وتوافقت دراستنا مع (Luthans, 1992)، ونظرية "تعظيم المنفعة لدوران العمل" من حيث أنّ الدُخل المتدني يحدُّ من أداء المعلمين ويدفعهم إلى ترك العمل، وكذلك مع (القطاونة، 2007) التي ركزت على الولاء الوظيفي وارتباطه بدوران العمل.

أمّا بالنسبة إلى العوامل التي تدفع المعلمين على البقاء في العمل، فقد توافقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (Bacharach & Bamberger, 1990)، إذ أكّدا ضرورة توافر برامج التعزيز والتحفيز حيث أنّ من شأنها أن تدفع المعلمين إلى العمل الجيد. كما تطرقت نظرية "ماسلو" إلى أهمية تحفيز المعلم بغير إشباع رغباته. وتطابقت أيضاً مع ما قاله (الطعاني، 2005) الذي أشار إلى أنّ سوء العلاقة بين المعلم والإداريين والمشرفين يؤدي إلى دوران العمل، ولذلك لا بدّ من العمل على توطيد هذه العلاقة.

إذا عدنا إلى النتائج التي عرضناها وقمنا بتفسيرها، فإنّ كلّ ما ورد يؤكد صحّة هذه الفرضية، فحُطط المشرفين تتغيّر مع مغادرة المعلمين الكفوين. وقد عرض المشرفون مجموعة من العوامل التي تشجّع المعلمين على البقاء حتى لا تتأثر مشاريعهم، وحتى يتم الحفاظ على ديمومة إنتاجية المؤسسة. وتطابقت نتائجنا مع نتائج الدراسات السابقة، باستثناء نتيجة أنّ تفويض المهام بكثرة للمعلمين يحدُّ من دوران العمل.

7- التوصيات

على ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، فإنّ الدراسة تقترح ما يلي:

- الاهتمام بشؤون المعلمين، والعمل على توفير بيئة عمل مناسبة لهم، ليشعروا بالرضا الوظيفي، وذلك يتمّ من خلال تخفيف أعباء العمل، وتطبيق مبدأ العدالة في توزيع العمل، وتحسين الراتب، وتقديم الحوافز، وتلبية احتياجاتهم، وتأمين مزايا مختلفة لهم مثل بدل نقل وضمّان صحي، وذلك للحدّ من ظاهرة دوران العمل.
- توطيد العلاقات بين المشرفين والمعلمين والإداريين من خلال الندوات واللقاءات المفتوحة، وذلك لأنّ معظم المعلمين يغادرون العمل بسبب سوء معاملة الإداريين لهم، فمن المهمّ جدّاً عند تعيين أيّ مشرف جديد، أو مسؤول، الأخذ بعين الاعتبار مدى احترامه لأخلاقيات المهنة ومبادئها، ومدى قدرته على التواصل مع المعلمين بكلّ تفهّم وعقلانية، كما يجب التأكّد من كونه مستعدّاً لتقديم المساعدة للمعلمين ودعمهم معنوياً.
- زيادة عدد المشرفين التربويين في المؤسسة، خصوصاً إذا كانت لها فروع متعدّدة. فالمشرف بحاجة أيضاً إلى من يسانده في أعماله التي تشمل تدريب المعلمين ومتابعة أوضاع التلاميذ وتطوير النشاطات المنتجة، وبهذه الطريقة لن يشعر المشرف بالإحباط والتعب النفسي. ولا ننسى في هذا المجال ضرورة عدم تكليف المشرف بمهام غير منصوص عليها في عقد العمل.

- إتباع المشرفين دورات تدريبية لاكتساب المعلومات الجديدة ونقلها إلى المعلمين، وعندئذ سيشعر المشرفون بدورهم بأنهم يتقدمون في عملهم وينمّون من قدراتهم. فالرضا النفسي لا يقل أهمية عن الرضا الوظيفي. ويعرف الرضا النفسي بأنه راحة الفرد واثرائه وانسجامه مع نفسه والمحيطين به مما يساعده في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة من دون ضغوطات (الامارة، 2013).

- إفساح المجال للتجديد الدائم في الأنشطة والابتعاد عن كل ما هو روتيني، إذ عندها سيتشجع المعلم والمشرف لتقديم أفضل ما عندهما.

- تعديل عقد العمل بما يناسب ريب العمل والمعلم، فيتم أخذ مصلحة الطرفين بعين الاعتبار، بحيث لا تكون الأنظمة والقوانين تعجيزية وصارمة.

إقتراحات قد تسهم في فتح آفاق جديدة للقيام بموضوع البحث من جوانب أخرى

تعددت الأبحاث التي تناولت موضوع دوران العمل بهدف تشكيل فهم شامل لهذه الظاهرة. وقد أعدت هذه الدراسة بهدف تعرف مدى تأثير دوران العمل على إنتاجية عمل المشرفين في معهد خاص للتدريس في بيروت. ويمكن لدراسة أخرى أن تُنفذ لمعالجة هذه الظاهرة في المدارس الخاصة والرسمية نظراً إلى أنها تشمل نطاقاً أوسع بكثير. ويمكن التطرق إلى الموضوع عينه في منطقة أخرى من لبنان أو في بلد آخر. بالإضافة إلى أنه من الممكن دراسة آثار ظاهرة دوران العمل على المعلم عند تزكته للمؤسسة. وعلمنا من خلال دراستنا نكون قد فتحنا المجال أمام الباحثين ليتعمقوا أكثر في إجراء دراسات جديدة حول ظاهرة دوران العمل.

المراجع والتوثيقات

1. أحمد، أحمد إبراهيم. (1987). تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني. مصر: دار المطبوعات الجديدة.
2. الإمارة، أسعد. (2013). الرضا النفسي حجر الزاوية في الصحة والاضراب النفسي. استرجع من موقع الحوار المتمدن بتاريخ 15 تموز 2020.
3. البناء، محمد. (2008). قضايا اقتصادية معاصرة. مصر: الدار الجامعية.
4. بو عافية، عليا. (2014). تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة NBC. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
5. حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة". عمان: دار حمد للنشر والتوزيع.
6. الرشدي، سعد عبدالله. (2013). نظرية التبادل الاجتماعي. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
7. سعد عمر، سيف الإسلام. (د.ت). الإشراف التربوي مفهومه، أساليبه، تطبيقاته (ط1). (د.م): دار الفكر.
8. سلمان، منى رسول. (2011، تموز). الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي. مجلة دراسات تربوية، 15، 59 – 78.
9. شعلان، محمد سليمان وآخرون. (1987). الإدارة المدرسية والإشراف الفني. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
10. الطعاني، حسن أحمد. (2005). الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
11. العاجز، فؤاد وحلس، داوود درويش. (2009). دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم (ط1). غزة: الجامعة الإسلامية.
12. عباس، منير خالد. (1999). آثار دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
13. العجمي، محمد حسنين. (2008). إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف (ط1). الأردن: دار المسيرة.
14. العنزي، أحمد ظاهر. (2013). دوران العمل بالقطاع العام في دولة الكويت – الواقع والمعالجة: دراسة ميدانية. جامعة الكويت: مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية. (سلسلة ملخصات الرسائل الجامعية؛ 15).
15. القرشي، حمد الصالح. (2005). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
16. القطاونة، منال فوزي. (2007). العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن (دراسة تطبيقية على دولة الأردن). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

17. مرتجى، ذكريات أحمد محمّد. (2009م / 1430هـ). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلّمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
18. المغيدي، محمد الحسن. (1997، يوليو). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليميّة. مجلة مركز البحوث التربويّة، جامعة قطر، 12، 67 – 104.
19. Bacharach, S., & Bamberger, P. (1990). Exit and voice: Turnover and militancy intentions in elementary and secondary schools. *Educational Administration Quarterly*, 26, 316 – 344. doi: 10.1177/0013161X90026004002
20. Ingersoll, R. (2000). Turnover among Mathematics and Science Teachers in the U.S. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/3499/eb90f67235f30182a8da7d0c93874a4ff4d9.pdf>
21. Luthans, Fred. (1992). *Organizational behavior*. New York



Turnover, Causes and Impacts on the Coordinators' effectiveness in a Private Educational Center

Dr. Mohammad Rida Rammal - Amani Mahmoud Kaskas –Saint Joseph University - Beirut

mohamad.rammal@usj.edu.lb

Submission date: 26/10/2020

Accepted date: 10/1/2021

Abstract:

This study aimed to investigate the causes of turnover and its impact on the coordinators' effectiveness in a private educational center in Beirut, Lebanon. In this study, we adopted the qualitative approach, which is also known as the descriptive analytical approach. We also interviewed five consultants for the sake of testing several hypotheses, namely:

- Turnover affects the ability of consultants to develop new activities
- Turnover will make consultants follow two different types of supervision
- Turnover impacts consultants' plans whether they were informed that the teachers were leaving or not

The results of this study are as follows:

- Turnover affects the team's performance and productivity, for new teachers need a lot of time to gain the required experience.
- With turnover, most consultants follow two different types of supervision. The first type is reflected in training novice teachers and providing them with all the information they need to gain experience. The second one is known as the negative type of supervision; it is reflected in giving less importance to old teachers and not helping them develop their capacities.
- With turnover, the center loses competent and veteran teachers who contributed a lot to its prosperity, which in return slows down its progress and development. Indeed, this has the greatest impact on the consultants' future plans.

Keywords: job turnover - Educational supervisor - New teachers - Job satisfaction - Organizational loyalty.