

التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر^١

د. عزة جلال مصطفى نصر

استاذ الادارة التربوية المساعد

بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

ملخص:

يهدف البحث الحالي توضيح العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم تطبيق استبانة استطلاع رأي على مجموعة من الخبراء في المجال التربوي عددهم (18) خبيراً، وعينة من المعلمين بلغت (111 معلم)، ، وتوصل البحث إلى نموذج مقترح تم من خلاله وضع مجموعة من الآليات المقترحة، التي تساعد في تفعيل تطبيق التدوير الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام من أجل تنمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسات، والتي من أبرزها أن التدوير الوظيفي يستلزم خطة مدروسة بعناية تكسب المعلمين الخبرات المرجوة، مع تقسيم عملية التدريب إلى مراحل يتم تقييم المعلم في كل منها كشرط لنقله للمرحلة التالية، كما أن على الإدارة أن تضع برنامجاً لتحفيز المعلمين في أثناء عملية التدوير، بالإضافة إلى انتقاء المديرين ذوي الخبرة للمشاركة في برامج التدوير لتحقيق هدف إكساب المعلمين الخبرات والمعارف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي - رأس المال الفكري - رأس المال البشري - رأس المال العلائقي - رأس المال الهيكلي - التعاقب القيادي .

^١ د. عزة جلال مصطفى نصر استاذ الادارة التربوية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

Abstract: Job rotation and intellectual capital development in general secondary education schools in Egypt.

The current research aims to clarify the relationship between job rotation and the development of intellectual capital in general secondary education schools. To achieve this goal, the descriptive methodology has been used, and a survey questionnaire has been applied to a group of experts in the educational field of (18) experts, and a sample of teachers amounted to (111) individuals. The research reached a proposed model through which a set of proposed mechanisms was established, which help in activating the application of job rotation in general secondary education schools in order to develop intellectual capital in these institutions, the most prominent of which is that job rotation requires a carefully studied plan that grants teachers the desired experiences. With the training process divided into stages, the teacher is evaluated in each of them as a condition for a transfer to the next stage, and the administration should set a program to motivate teachers during the rotation process, In addition to selecting experienced managers to participate in rotation programs to achieve goals in providing teachers with the desired experience and knowledge..

Key words: job rotation - intellectual capital - Human Capital - Structure Capital-Relation capital.

المقدمة:

تقف المؤسسات التعليمية اليوم على حقيقة أن العاملين بها هم حصيصة رأس المال الفكري لديها، وأحد أهم الموارد الموجودة بها، وأن تدريب هذه القوى البشرية داخل مكان العمل، سوف يكسبهم الخبرة الحقيقية والفعالية ويثري قدراتهم ومعارفهم، خاصة التي تتعلق بالأعمال الإدارية والقيادية والإشرافية، حيث تؤثر التغييرات المحيطة بالمؤسسات التعليمية على سلوك ومعتقدات القيادات بها، وتوجههم نحو مهام ومسئوليات جديدة، كما أنها تجلب معها حالة من التوتر وعدم اليقين لهم، لذلك يعد تنمية هذه الفئة حاجة ملحة تدعمهم على التكيف مع هذه التغييرات، وتحقق للمؤسسة التعليمية القدرة التنافسية المرجوة التي تساعد على الازدهار والتطوير والتقدم.

ومن هنا بدء الاهتمام بالتدوير الوظيفي، حيث إنه في ظل ما تفرزه الوظيفة من ملل وضغوط ناجمه عن التكرار في العمل، أصبحت الاستعانة به أمراً ضرورياً، كنهج يسهم بشكل فعال في حل مشاكل الموارد البشرية بالمؤسسة، وبعد أداة بديلة لتصميم الوظائف، تسعى المؤسسة من خلاله نحو إكساب العاملين والمرؤوسين المهارات المستقبلية والمتجددة المطلوبة، والتخلص من الإرهاق والرتابة والاحتراق الناجم عن التكرار، كما يساعدهم التغيير الوظيفي على رسم تصور إيجابي للعمل والحد من السلوكيات التنظيمية غير المرغوب بها، مما يزيد من دافعيتهم وتحفيزهم وبالتالي التزامهم بالعمل وزيادة مخرجاتهم (Yavarzadeh et al, 2015, 450).

ويزيد التدوير الوظيفي من الاستقلال الوظيفي للعاملين، كما يضمن مشاركتهم داخل المؤسسة التي يعملون بها، كما يحدث بشكل منهجي ومنتظم وبناء على خطة تلبية احتياجات العمل واحتياجات العاملين، وهو بذلك يعد عملية مثيرة لاهتمام العاملين، حيث تمكنهم من أداء وتعلم مهام جديدة، تتعكس بشكل مباشر على فعالية وأداء المؤسسة (Mohammadi & Ramezani, 2017, 28-29).

وتعد الإدارة جدول زمني للمهام التي على العاملين و المرؤوسين القيام بها والتي تستلزم تحركهم من وظيفة إلى أخرى، والتي ينتج عنها زيادة كفاءتهم وقدراتهم، ويجعل المؤسسة في وضع أكثر تنافسية، ذلك لأنهم لديهم الحافز والمهارات والخبرات المتعددة، لأداء جميع أنواع المهام التي تحسن أداءهم، وهو ما يساعدهم على الانتقال من القوة إلى القوة، وهو وضع ذو منفعة مشتركة للمؤسسة ولأنفسهم (Tufail et al, 2017, 226).

ويتضح مما سبق أن التناوب على الوظائف يتم في ضوء مجموعة من المعايير التي تتمثل في تحديد نوعية الوظيفة التي يتم فيها التدوير، واتجاه العاملين نحوها، والوقت الذي سوف يقضونه بها والذي يضمن اكتسابهم المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة وغيرها من المعايير ذات الصلة، مع ربطها بتحسين أجور العاملين والمديرين وزيادة تحفيزهم، مما يضمن إرتقاء الموظف في السلم القيادي إلى أعلى والحصول على ترقية من مستوى إلى آخر بناءً على كفاءته وإنتاجيته وفعالته في أداء مهام معينة (Wake 3-1 & Oparanma , 2105).

وفي هذا الإطار ونتيجة تنامي الاهتمام في المجال الإداري والتربوي بموضوع التدوير الوظيفي، فقد تم رصد عدد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (إمام وآخرون، 2019) التي هدفت إلى استكشاف أثر التدوير الوظيفي على مستوي الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة المصرية، ولتحقيق هدف الدراسة؛ فقد تم توزيع 480 استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التدوير الوظيفي يؤثر معنوياً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، كما يؤثر علي تحسين مستوي أداء العاملين من خلال اكتسابهم مهارات وخبرات جديدة، تعمل على تعزيز وتنمية مستوي الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لديهم.

وهدفت دراسة (الصعب، 2018) تعرف درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وتحديد إيجابيات التدوير الوظيفي، والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيقه، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض؛ إذ بلغ المتوسط العام (3.41)، وأن إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة من شأنها الإسهام في التطوير الوظيفي، كما أظهرت العينة أن هناك صعوبات كبيرة تحد من تطبيق التدوير الوظيفي أبرزها: ضعف وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية للعاملين ومقاومة العاملين لعملية التدوير الوظيفي.

كما هدفت دراسة (علي، 2017) تعرف دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، واستخدم لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتي من أبرزها، أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد تقنية إدارية حديثة يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات العاملين، ويتيح

الفرصة لهم للتعبير عن مواهبهم في وظائف أخرى كالوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادات في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة لممارسة الإدارة والقيادة.

وهدفت دراسة (البارقي، 2017) تعرف العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بإدارة التعليم بالليث ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بها، وقد استعانت في سبيل تحقيق هذا الهدف بالمنهج الوصفي مع تطبيق استبانة على عينة مكونة من (120) فرداً، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها، أن تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث حصلت على درجة متوسطة (2.77) ومستوى الولاء التنظيمي عند موظفيها جاء بدرجة متوسط بدرجة (2.95)، كما أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمغيب الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، وأن تنفيذة يستلزم وضع خطة شاملة لتنفيذة في إدارة التعليم بالليث، مع مراعاة قدرات ومهارات وكفايات ورغبات الموظفين.

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

وهدفت دراسة (Thongpapan et al, 2018) إلى توضيح العلاقة بين دور وتأثير التدوير الوظيفي وأنظمة المكافآت في تشجيع التعاون بين الموظفين، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على (232) شركة كندية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن التدوير الوظيفي ومنح العاملين مكافآت أثناء القيام به، يعد محركاً إيجابياً لزيادة عملية الترابط الاجتماعي والتعاون بين العاملين، مما يعزز أداء المؤسسات.

كما هدفت دراسة (Tufail, 2017) إلى توضيح العلاقة بين التدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث طبقت الدراسة على (170) مديراً في عدد من

البنوك، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها، أن هناك علاقة طردية بين التدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي، كما أن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين.

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

وفي سياق سعي المؤسسات بما فيما ذلك المؤسسات التعليمية نحو تحقيق التطوير والكفاءة والفاعلية للعاملين بها من أجل تحقيق الأهداف العامة المرجوة، فإن نظرتها للتدوير الوظيفي يجب أن تكون نظرة إيجابية لتحقيق التنمية للأصول لديها سواء الملموسة أو غير الملموسة، حيث اتفق العديد من الباحثين على أن رأس المال الفكري هو القاعدة الأساسية التي تمثل ثروة أي مؤسسة، وإذا كانت موارد المؤسسة تتمثل في الموارد المالية والمادية والبشرية، فإن العنصر البشري يعد من أهم هذه الموارد، لأنه العامل الفاعل الذي يمتلك القدرة على توظيف رأس المال والعناصر والامكانيات والموارد المتاحة، بما لديه من مهارات وخبرات ومعارف وملكات.

ويشير رأس المال الفكري إلى الأصول غير الملموسة في المؤسسة والتي تتمثل في المعارف والقدرات والخبرات والمهارات التي يمتلكها بعض العاملين بها، بالإضافة إلى جميع الهياكل التنظيمية وأشكال حقوق الملكية المتاحة، إلى جانب ما تمتلكه المؤسسة من وسائل تستهدف توطيد العلاقات بين العاملين وأصحاب المصالح ذوي الصلة بالمؤسسة (المنسي، 2018، 163).

وتكمن أهمية رأس المال الفكري في إمتلاك المؤسسة المعرفة والخبرة والمهارة المهنية، وعلاقات الهدف، والقدرات التكنولوجية، والتي عند تطبيقها وتوظيفها ستمنح المؤسسة ميزة تنافسية، حيث إن رأس المال الفكري مكون من موارد وقدرات نادرة، لا

تُقدر، وغير قابلة للاستبدال، و تؤدي جميعها إلى أن تتمتع المؤسسات بقيمة وأداء متميز وميزة تنافسية دائمة (4, 2017, B. Y. Obeidat et al).

وأهم ما يميز رأس المال الفكري عن رأس المال المادي هو أنه غير قابل للتقليد مع تميزه بالوفرة، حيث إن العلاقة بين المعرفة والزمن علاقة طردية، عكس العلاقة بين المادة والزمن التي تتسم بالتناقص، كما يعد أحد المقومات التي تمكن المؤسسات التعليمية من الازدهار في المستقبل (الراشدي، 2017، 13).

وقد تطرقت العديد من الدراسات لرأس المال الفكري وأبرزت أهميته ومكوناته وخصائصه، وفي هذا الصدد نجد أن دراسة (الراشدي، 2019) هدفت إلى تعرف أبعاد إدارة رأس المال الفكري بمكاتب التعليم بمكة المكرمة، وتحديد متطلبات ومعوقات إدارة رأس المال الفكري، وتحقيقاً لذلك استخدمت المنهج الوصفي، وخلصت إلى مجموعة من النتائج وهي أنه تتوافر الموارد اللازمة بمكاتب التعليم التي تسمح بإدارة رأس المال الفكري، كما أن معوقات إدارته ترجع إلى مجموعة من العوامل التي تتعلق بالخبرة والمؤهل والدورات التدريبية، وأن هناك مجموعة من السمات التي تؤثر على رأس المال الفكري والتي تتعلق بالسمات الشخصية والإبداعية والسلوكية والمهنية.

وهدف دراسة (بليال، 2019) إلى توضيح أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 51 فرداً في بعض المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء المؤسسات الاقتصادية يتأثر بشكل كبير برأس المال الفكري، وأن هناك علاقة قوية بينهما.

كما هدفت دراسة (Ahmed et al, 2019) إلى تعرف العلاقة بين القدرة الاستيعابية المحتملة والقدرة الاستيعابية المحققة في رأس المال الفكري وأداء الأعمال، وقد طبقت دراسة مسحية على 192 مديراً في مؤسسات الأعمال، وخلصت إلى أن رأس المال الاجتماعي مؤشر ضعيف على أداء الأعمال، وأن رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي لهما تأثير إيجابي وعميق في الأداء، وأن القدرة الاستيعابية المحسوبة تلعب دوراً في تحول واستغلال المعرفة، وأن هناك علاقة بين استغلال المعرفة وأداء العمل.

وهدف دراسة (Belizón et al, 2019) إلى تطوير أداة لقياس رأس المال الفكري في الجامعات، والوقوف على دور رأس المال الفكري في تطوير البحث العلمي بالجامعات الأسبانية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استعانت الدراسة بأسلوب دلفي الذي طبق على 1758 باحثاً أكاديمياً، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن

العناصر غير الملموسة هي أساس رأس المال الفكري، وأن رأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي يؤثران على الانتاجية العلمية للباحث، وأن الجامعات تبذل جهودا كبيرة في توليد المعرفة الاكاديمية.

وبتحليل الدراسات السابقة التي تناولت التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري للقيادات سواء على مستوى المؤسسات التعليمية أو الأعمال أو الصناعية، يمكن الخروج ببعض المرتكزات النظرية التالية: التي تم تقسيمها إلي ثلاثة عناصر وهي:

؟. أوجه الإستفادة: تكمن أوجه الاستفادة في الوقوف على النتائج التالية:

- هناك علاقة وطيدة بين التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال البشري بالمؤسسات.
- التدوير الوظيفي يساعد العاملين على الارتقاء في السلم القيادي.
- نجاح التدوير الوظيفي لا بد أن يتم في ضوء مجموعة من المعايير المحددة مسبقا.
- التدوير الوظيفي يستلزم خطة شاملة ومتكاملة.
- التدوير يتيح للعاملين الفرصة لاكتشاف مواهبهم وقدراتهم خاصة في العمل الإداري.
- هناك علاقة قوية بين التدوير الوظيفي ونجاح العاملين به في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- التدوير الوظيفي يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين من خلال إكسابهم مهارات وخبرات وقدرات جديدة.
- نجاح التدوير الوظيفي يرتبط بنظام تحفيز جيد سواء مادي أو معنوي.
- رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي.
- رأس المال الفكري يركز على القدرات البشرية وهي الأصول غير الملموسة التي يرتكز نجاحها على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية واستراتيجيات العمل.
- الموارد البشرية في المؤسسة جزء من رأس المال الفكري، وتمثل قدرات يمتلكها عدد محدود من العاملين دون غيرهم.
- رأس المال الفكري يمثل أصولا غير ملموسة تؤثر في الأصول الملموسة في المؤسسة.
- رأس المال الفكري ليس وليد المصادفة ولكنه نتيجة جهود تقوم بها المؤسسة.

٢. الفروق:

- جميع الأبحاث السابقة تناولت دور التدوير الوظيفي في الجامعات والإدارات التعليمية والشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية، ولكنها لم تتطرق لأهمية التدوير الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.
- معظم الدراسات والأبحاث السابقة ركزت على ربط التدوير الوظيفي ببعض المتغيرات مثل الالتزام التنظيمي، الاثراء الوظيفي والإصلاح الإداري وغيرها من المتغيرات، في حين ربط البحث الحالي التدوير الوظيفي بتنمية رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية.
- الأبحاث تناولت العديد من أنماط التدوير الوظيفي في حين أن البحث الحالي سوف يركز على تدوير المعلمين رأسياً فقط لاكتساب الخبرات والمعارف الادارية، داخل المدرسة الثانوية العامة.

٣. التوظيف: تم توظيف الدراسات السابقة في متن البحث، كما تمت الاستعانة بها عند بناء استبانة الخبراء والمعلمين وبناء النموذج المقترح.

مشكلة البحث:

في ظل الاقتصاد العالمي الذي يتصف ويموج بتغيرات وتحولات متسارعة للغاية وفي ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها وديناميكيته نحو اكتساب مكانة متميزة بين منافسيها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية والحفاظ عليها، وذلك من خلال تحسين أدائها والرفع من مستوى كفاءتها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن وسائل و أساليب وطرائق وتقنيات حديثة لتحقيق أهدافها.

وفي ظل هذه البيئة غير المستقرة تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، من خلال التركيز على تنمية أدائها البشري والوظيفي، بالإضافة إلى السعي المستمر لخلق قيمة جديدة لدى المستفيدين، ويتم هذا عن طريق استغلال الطاقة الفكرية للأفراد بتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية وتطويرها وتنميتها، وذلك باعتبار أن المورد البشري هو أصل المعرفة وأساسها، وهو ما أدى بالمؤسسات إلى الانتقال من اقتصاديات الحجم المرتكزة على الجانب المادي إلى اقتصاديات المعرفة التي تعتمد أساساً على الموجودات الفكرية و المستجدات التكنولوجية، فمن تسيير الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى

إدارة رأس المال الفكري، حيث أصبح من الضروري اليوم أن تحدد المؤسسات رأس مالها الفكري وتبحث عن الطريقة المثلى لتحويله إلى عوائد وميزات تنافسية .
وفي إطار سعي الدولة نحو الاهتمام بالمؤسسات الحكومية وتنمية العناصر البشرية بها، قام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتطبيق التدوير الوظيفي، على عينة مكونة من 100 مشارك شملت جميع الوظائف في الجهاز الإداري للدولة، واستمرت التجربة 10 سنوات، وكانت تجربة مصر من التجارب الرائدة التي نجح التدوير الوظيفي بها، في إكساب العينة نحو 90% من الخبرات والمهارات الجديدة، كما أشارت الدراسة إلى أن مدير الجهة هو المحرك الأساسي في إنجاح التدوير بها (ناصر زكي : الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 2011، 52).

ولقد أضحت من الضروري للنظام التعليمي في ظل التطورات العلمية والتقنية الهائلة التي نشاهدها في سائر نواحي الحياة تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، نظراً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم، والبحوث العلمية، والإدارة في الكثير من أنظمة التعليم عالمياً، وللتوافق مع التطور المذهل للثورة المعلوماتية، وظهور الحاجة الماسة لوضع استراتيجيات لتطوير الموارد البشرية العاملة في الإدارة التعليمية وتطويرها بشكل مستدام باعتبارها من المكونات الأساسية لرأس المال الفكري لمؤسسات التعليم (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2020، 2014، 17) .

ونظراً لأهمية رأس المال الفكري ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والوصول إلى غاياتها، حظي هذا الأخير باهتمام متزايد من جانب القيادة السياسية ومتخذي القرار، مما دفع المؤسسات التعليمية إلى تبني هذا المفهوم والعمل على تطويره من أجل البقاء في دائرة المنافسة وتحسين أدائها- الاقتصادي والاجتماعي والبيئي- المستدام .، وفي ضوء ذلك تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين لتقديم برامج التنمية المهنية للمعلمين وجميع العاملين في حقل التعليم، ولكن هذه البرامج لم تحدد الأهداف المرجوة منها بصورة كبيرة، نظراً لمحدودية مهارات القائمين بالتدريب، وضعف التحفيز المادي للمعلمين، وغياب الجانب المتعلق بالعمل الإداري والجانب المتعلق بتكنولوجيا المعلومات في برامج التدريب (زغلول، 2017، ٨١) ، كما تم إنشاء وحدة التدريب والجودة بالمدارس والتي من مهامها الأساسية تنمية المعلمين بالمدرسة، ولكن هذه الوحدة اكتتفتها العديد من أوجه القصور والتي منها ضعف توافر كوادر مؤهلة واهتمامها بالجانب الإداري الروتيني الورقي على حساب الجانب الفني، بالإضافة إلى ضعف الميزانية

المخصصة لوحدات التدريب بالمدارس في ظل ضعف دور مجالس الأمناء والأبناء والمعلمين في توفير موارد للتنمية المهنية للمعلمين (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين، 2017، 32).

ويبرز هنا دور التدوير الوظيفي حيث يعتبر أسلوباً أو استراتيجية ذكية للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، وكذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية التي تضم مجموعة غير متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية في تنمية مواردها البشرية وللعمل على للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية. وذلك لأن أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وإبداعات للعاملين وبتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوامنهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة في المنظمة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية.

كما أن التدوير الوظيفي يعد حافزاً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في أعمال وإدارات وممارسات ومواقف مختلفة، هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد متخذي القرار في المنظمة على تعرف قدرات ومواهب الموظفين والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها وإتاحة الفرصة للنمو والتطوير والترقي إلى وظائف عليا.

ويعد التدوير الوظيفي من الممكنات للمؤسسات التعليمية ذات الموارد البشرية المحدودة (قياساً إلى حجم الأعمال المهام المنوطة بهم) بحيث يستفاد من هذه الموارد البشرية التي لديها مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى، كما يعد التدوير الوظيفي من الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية خاصة المتميزة والمبدعة منها، فعمليات التدوير تتيح الفرصة لتعظيم الاستفادة الناجمة عن عمليات الدمج والتكامل بين الخبرات المتوافرة في المؤسسة، كما يعد مختبراً لاكتشاف القدرات الإدارية المحجوبة في أداء المهام الضيقة .

ومع تزايد الصراع المشاهد بين الطلاب للالتحاق بالتعليم الثانوي العام نتيجة الأعداد الكبيرة من الطلاب التي تتدفق إلى المؤسسات التعليمية الثانوي حيث يبلغ عدد طلاب المرحلة الثانوية في العام الدراسي 2018/2019 (1753912) طالباً يشغلون 43340 فصلاً دراسياً وتضمهم 3685 مدرسة ثانوية عامة ويقوم بالتدريس فيها 106179

معلماً ويدير هذه المدارس 3639 مديراً ومعهم 25530 إدارياً (وزارة التربية والتعليم: كتاب الاحصاء الدوري، 2019) والتزايد المستمر عاماً بعد آخر، وازدياد أهمية التعليم الثانوي خاصة في تلك الآونة الفاصلة في تاريخ مصر وحاجتها الى تطوير التعليم بشكل فاعل وسريع، لذا أصبح من الصعب إدارة العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية دون توفير آليات واستراتيجيات توظف تلك القدرات البشرية الضخمة العاملة في التعليم في عمليات التطوير المستهدف الذي يتطلب مخزون رأس مال معرفي قادر على مواجهة المشكلات والقضايا بفكر مبدع ومبتكر بعيداً عن تقليدية الإدارة والبيروقراطية الجامدة.

ومن خلال هذا الاهتمام المتزايد والتوجه الجديد في التعليم الثانوي وما يحيط بالمدرسة من تطورات مذهلة في مجالات التقنية والاتصالات ومحاولة اللحاق المتأخر بمتطلبات العصر الرقمي يصبح من المهم توظيف كل الأساليب العلمية الجديدة لرفع وتطوير وتحسين استخدامات الموارد البشرية وهنا تبرز أهمية التدوير الوظيفي كمدخل استراتيجي لتحسين رأس المال الفكري في المدارس الثانوية. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن توظيف التدوير الوظيفي كمدخل لتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما التدوير الوظيفي وما علاقته بتنمية رأس المال الفكري في ضوء الأبيات المعاصرة؟
٢. ما واقع ممارسات تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟
٣. ما واقع ممارسات التدوير الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟
٤. ما رؤية الخبراء والمعلمين وتوجهاتهم نحو التدوير الوظيفي وإسهامه في تنمية رأس المال الفكري؟
٥. ما فجوة تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي في مصر؟
٦. ما النموذج المقترح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام؟

أهداف البحث:

- تعرف أهداف وأهمية ومزايا التدوير الوظيفي بالمؤسسات.
- الوقوف على أنماط ومتطلبات نجاح التدوير الوظيفي.
- تحديد ماهية رأس المال الفكري وخصائصه ومكوناته.

-توضيح علاقة التدوير الوظيفي بتنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات.
-تعرف ممارسات التدوير الوظيفي وممارسات تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
-الوقوف على رؤية الخبراء والمعلمين وتوجهاتهم نحو التدوير الوظيفي وإسهامه في تنمية رأس المال الفكري.
-استكشاف فجوات ممارسات التدوير الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
-التوصل إلى نموذج مقترح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال ما يأتي:

-أهمية المرحلة الثانوية العامة حيث يشكل التعليم الثانوي نهاية التعليم قبل الجامعي ومقدمة للتواصل مع التعليم العالي والجامعي، وقد أثر هذا الموقع الفريد على الخريطة التعليمية في النظرة إليه سواء من ناحية تطويره أو تسييره كما أنه من أشد المراحل حاجة إلى التطوير الجذري لما يعتره من مشكلات ضخمة يتعلق معظمها بأسلوب إدارته، كما توضح تلك المشكلات حاجته الشديدة إلى الأخذ بالمحركات الفكرية لتجديد الأفكار الحاكمة له والخروج من النمط التقليدي للإدارة المسيرة للعمل اليومي إلى الإدارة القائمة على الابتكار والتجديد ومسايرة العصر الرقمي الذي يجتاح كل شيء وبيتعد عن كل النظم الإدارية التقليدية .

-يتناول فئة مهمة داخل المؤسسات التعليمية وهم المعلمون الذين يمثلون القيادات الشبابية التي يمكن من خلالها إعداد صف ثان من القيادات المدرسية.

-قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مجال الإدارة التربوية على حد علم الباحثة.
- التركيز على مفهوم إداري حديث وهو التدوير الوظيفي ورأس المال الفكري وهو يتفق مع السياسات المعلنة للدولة في الاهتمام برأس المال الفكري وبأهمية التدوير الوظيفي.
-محاولة تركيز الضوء لمتخذي القرار إلى أهمية التدوير الوظيفي للمعلمين داخل مدارس التعليم الثانوي العام كمدخل يمكن أن يلعب دورا مهما في تنمية رأس المال البشري والعلائقي لدى هذه الفئة.

- التعرف على العائد الاقتصادي والاجتماعي المتحقق من التدوير الوظيفي.

-أن هذا البحث متماشيا مع توجه الدولة في الاستعانة بالعناصر الشبابية في المراكز القيادية وتفعيل التدوير الوظيفي في مؤسسات الدولة.

حدود البحث:

-حدود بشرية: يركز البحث على المعلمين وهم الفئة الأصغر عمرا في المدرسة، وأكثر تحمسا ويمكن من خلال التدوير انتقاء المتميزين منهم، وتهيئة صف ثان من القيادات المدرسية.

-حدود مرحلية: سوف يطبق البحث على مدارس التعليم الثانوي العام، باعتبار أن هذه المرحلة محط اهتمام القيادة السياسية ووزير التعليم، وأن المعلمين بها لديهم جوانب قصور مهنية تتعلق بالجانب الإداري، وفي حاجة إلى تنمية المهارات والخبرات والمعارف المتعلقة بهذا الجانب وبشكل فعلي في مواقع العمل.

-الحدود المجالية: يشتمل البحث على متغيرين أحدهما مستقل وهو التدوير الوظيفي والآخر تابع وهو تنمية رأس المال الفكري، وحيث إن رأس المال الفكري يشتمل على ثلاثة أبعاد وهي البعد الهيكلي والبعد البشري والبعد العلائقي، وأن البعد الهيكلي يرتكز بشكل أساسي على الأصول الملموسة بالمؤسسة والتي تعد إحدى المهام التي عليها توفيرها، فإن التدوير الوظيفي سوف يقوم بإثراء البعدين الآخرين وهما:

أولاً: تنمية رأس المال البشري: ويلعب التدوير الوظيفي دورا مهما في تنمية هذا البعد من خلال تنمية المجالات التالية والتي تساعد بشكل إيجابي على تنمية رأس المال البشري و تتمثل فيما يلي:

١. تنمية قدرات العاملين ومعارفهم وخبراتهم .

٢. تحسين الأداء والإنتاجية

٣. تبني الأساليب المنهجية والمنطقية في حل المشكلات واتخاذ القرارات..

ثانياً: تنمية رأس المال العلائقي: حيث يتيح التدوير الوظيفي من تحقيق العناصر التالية

والتي يكون لها مردود مباشر على تنمية رأس المال العلائقي وكذلك البشري وهي كالاتي:

١. تحسين البيئة الاجتماعية و تنمية العلاقات الجيدة والوطيدة بين العاملين والتي

تحفزهم على العمل الجاد والفعال.

٢. تنمية سلوك المواطنة التنظيمية والذي يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

٣. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية.

مصطلحات البحث:

يتناول البحث مصطلحين هما:

١. التدوير الوظيفي: job Rotation

يعد التدوير الوظيفي " مدخلا يعتمد على نقل الموظف بين وظيفيتين أو مهمتين أو أكثر بطريقة مخططة، بحيث تحفز الموظف على صقل خبراته ومهاراته، ويتم التدوير على فترات زمنية منتظمة، ويهدف إلى تعريف وتدريب الموظف على الوظائف الموجودة بالمؤسسة سواء على المستوى الأفقي أم الرأسي" (Human-Resources Dictionary, 2018).، ويركز هذا التعريف على أهمية التخطيط في تنفيذ سياسة التدوير داخل المؤسسة، كما يركز كذلك على دور التدوير الأفقي والرأسي في إكساب العاملين المهارات التي تصقل خبراتهم في العمل داخل المؤسسة.

كما عرف التدوير الوظيفي بأنه: تقنية إدارية يتم فيها نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، بهدف تعريفه بجميع القطاعات الموجودة بالمؤسسة، مما يحد من رتابة العمل وملمه ويسمح له باكتساب العديد من المهارات التي تمكنه من أداء مهام مختلفة، وفهم أفضل للمؤسسة التي يعمل بها. (Cambridge dictionary, 2019)، جاء هذا التعريف ليركز على جميع أنماط التدوير داخل المؤسسة (الأفقي والرأسي والطويل والقصير.....الخ)، وهو ما سوف يكون له مردود إيجابي على المؤسسة التي يعمل بها وعلى الفرد نفسه، حيث يجعل العامل على وعي وفهم دائم لجميع المهام الموجودة بالمؤسسة وما يستجد عليها، كما يساعد في نفس الوقت الإدارة العليا استكشاف الكفاءات الموجودة بها والانتقاء منها في حالة الرغبة في القيام بعمليات الترقى وسد العجز.

وفي رأي آخر يشير التدوير الوظيفي إلى "تقنية لإعادة تصميم الوظائف يتم فيها نقل الموظف بين وظيفتين أو أكثر بطريقة مخططة". والهدف من ذلك هو تعريضه لخبرات مختلفة ومجموعة متنوعة من المهارات، وتدريبه عليها لتعزيز الرضا الوظيفي لديه". (Business Dictionary, 2019) ، وجاء هذا التعريف أكثر شمولاً؛ حيث ركز على أهمية التخطيط في إنجاح سياسة التدوير داخل المؤسسة، كما أوضح أهمية أخرى للتدوير يمكن من خلالها تحقيق جميع أهدافه وهي تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

ومن هنا يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي المتعلق بالتدوير الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بأنه "مدخل إداري يشير إلى تناوب المعلمين رأسياً (لتعريض المعلم لخبرات إدارية متعددة بالمدرسة)، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى كي يكون على

علم كامل عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم. وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام أو حتى أسابيع وأشهر، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل بالمدارس، في ضوء خطة زمنية محددة سلفاً، حيث يسهم التدوير في الحد من رتابة الوظيفة ومللها الناجم عن التكرار، كما أنه يُكسب هذه الفئة قدراً مناسباً من المعارف والقدرات والكفايات الإدارية، نتيجة تعريضهم لمجموعة متنوعة من الخبرات، وهو ما يعزز الرضا الوظيفي لديهم، ويسهم في وضع أفضل للمؤسسة التعليمية".

2- رأس المال الفكري: Intellectual capital

يشير رأس المال الفكري إلى الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والقدرات التي تمكنهم من الإسهام المبدع في أداء المنظمات، حيث إنهم جزء من رأس المال البشري للمنظمة، لكنهم هم الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم، تجعلهم قادرين على توليد الأفكار، كما يشتمل كذلك على الأصول الملموسة (المادية) التي لها أثر كبير في تعزيز الأصول غير الملموسة، بالإضافة إلى استراتيجية تهدف إلى تعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسة وتحقيق التميز في بيئة العمل (الهادي، 2019، 167-168)، ويركز هذا التعريف على أهمية الأصول غير الملموسة في توليد الأفكار وأنها وإن كانت من أهم مكونات رأس المال الفكري، إلا أن هناك مكونات أخرى تتمثل في الأصول الملموسة والاستراتيجية، وجميعها تساعد على تحقيق التميز في بيئة العمل.

كما يشير رأس المال الفكري كذلك " إلى مجموع القدرات والقيم والمعرفة والثقافات والاستراتيجيات والعمليات والموارد الفكرية وشبكات الاتصال التي تمتلكها المؤسسة، والتي هي أساس الميزة التنافسية بها، والمحفزة لتحقيق الأهداف التنظيمية" (Rezaei et al, 2018, 222)، وقد ركز هذا التعريف على أهمية رأس المال الفكري في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية بها، وأن رأس المال الفكري مكون من قيم ومعارف واستراتيجية وشبكات اتصال بالعاملين وعملاء المؤسسة.

ويعرف البعض رأس المال الفكري بأنه " محصلة ما لدي المؤسسة من معارف وخبرات ومهارات لدى العاملين بها، وما لديها من أنظمة معلومات وبيانات وإجراءات وهيكل تنظيمي وعلاقات مع العملاء، يمكن استثمارها لتحسين أداء هذه المؤسسة" (المعاينة، 2018، 279)، جاء هذا التعريف أكثر تفصيلاً ووضوحاً؛ حيث إنه عدد مكونات رأس المال الفكري التي تتمثل في عاملين لديهم قدرات معينة، وأنظمة

المعلومات والهيكـل التنظيمي والعلاقات الاجتماعية، وأن جميع هذه المكونات تتحد معا من أجل تحسين أداء المؤسسة.

ويرى البعض أن رأس المال الفكري " هو مكون من ثلاثة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق تميز المؤسسة وتتمثل في الآتي (Iazzolino et al, 2019,526):

رأس المال البشري: "Human capital" HC ويشمل الخبرة والمعرفة والسلوك والفكر والمهارات الخاصة بالعاملين.

رأس المال الهيكلي: "Structure capital" SC ويتمثل في مخازن المعرفة بالمؤسسات والتي تستخدم لحل المشكلات والابتكار.

رأس المال العلائقي: "Relation capital" RC ويشير إلى القيم التي تم إنشاؤها من خلال العلاقات داخل المؤسسة وبينها وبين العملاء وغيرها من المؤسسات والأفراد.

ويمكن القول بأن التعريف الأخير هو الأكثر شمولاً ووضوحاً حيث أنه حدد بشكل واضح مكونات رأس المال الفكري والتي تتمثل في رأس المال البشري والهيكلي والعلائقي، وأن جميع هذه المكونات الفرعية تتفاعل مع بعضها وتكمل بعضها البعض من أجل تحقيق تميز المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول بأن رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام يشير إلى " مكون من ثلاثة عناصر مهمة هي الأصول غير الملموسة التي تشير إلى الخبرة والمعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون في المدرسة خاصة المعلمين، ليس جميعهم ولكن هؤلاء الذين يمتلكون هذه القدرات دون غيرهم، بالإضافة إلى الأصول الملموسة التي تمتلكها المدرسة من موارد وإمكانات ونظم معلومات وهيكل تنظيمي والتي تستخدمها في حل المشكلات والتميز والابتكار بها والتي تعرف برأس المال الهيكلي، إلى جانب شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمدرسة وبينها وبين المستفيدين ومؤسسات المجتمع الخارجي والتي تعرف برأس المال العلائقي، هذه العناصر تتميز بالتشابه والتأثير في بعضها البعض، مما يساعد المدرسة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحسين الأداء التنظيمي بها وتحقيق أهدافها المرجوة.

منهج البحث وأدواته:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي كأحد المنهجيات التي تركز على " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع البيانات

والحقائق وتصنيفها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" (الرشدي، 2000، 59).

أما فيما يتعلق بأدوات البحث فقد استخدم البحث أداتين هما:

-استبانة الخبراء الأكاديميين: حيث تم اختيار عينة الخبراء من أساتذة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية والمعهد القومي للتخطيط، للوقوف على آرائهم ومقترحاتهم التي تتعلق بالتدوير الوظيفي وعلاقته في تنمية رأس المال الفكري.

-استبانة موجهة إلى المعلمين: حيث تم التطبيق على المعلمين بجميع درجاتهم الوظيفية، للوقوف على واقع جهود تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام، ومعوقات تطبيق التدوير الوظيفي بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى تعرف مقترحاتهم الموضوعية بالاستمارة والتي من شأنها تفعيل تطبيق التدوير الوظيفي لمعلمي هذه المرحلة من أجل تنمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسات.

ومن هنا سوف يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: التدوير الوظيفي وعلاقته بتنمية رأس المال الفكري في ضوء الأبيات المعاصرة.

أولاً: التدوير الوظيفي:

؟ ماهية التدوير الوظيفي.

يعد التدوير الوظيفي أسلوباً شائعاً في الدول المتقدمة في الوقت الراهن مهما اختلف عليه الإداريون، هل هو مدخل إداري أم تقنية إدارية أم سياسة إدارية، ومما يكن فإن التدوير الوظيفي كما تم التوصل إليه في التعريف الإجرائي سلفاً هو "مدخل إداري يشير إلى تناوب المعلمين رأسياً (تعريض المعلم لخبرات إدارية متعددة بالمدرسة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى كي يكون على علم كامل بكل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم. وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام أو حتى أسابيع وأشهر، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل بالمدارس، في ضوء خطة زمنية محددة سلفاً، حيث يسهم التدوير في الحد من رتابة الوظيفة ومللها الناجم عن التكرار، كما أنه يُكسب هذه الفئة قدراً مناسباً من المعارف والقدرات والكفايات الإدارية، نتيجة تعريضهم لمجموعة متنوعة من الخبرات وهو ما يعزز الرضا الوظيفي لديهم ، ويسهم في وضع أفضل للمؤسسة التعليمية".

ففي الماضي كان التدوير الوظيفي ينحصر على العاملين في الوظائف القيادية فقط، ولكن حديثاً تم تضمين هذه المناصب ضمن مجموعة متنوعة من الفئات الوظيفية، حتى يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم اكتشاف الكفاءات في مجال

العمل، وبتيح الفرصة لجميع العاملين بالمؤسسة للقيام بأدوار جديدة كلما دعت الحاجة ذلك، كما يُمكن العاملين ذوي الكفاءات من الانتقال بسهولة أكبر لممارسة الأدوار القيادية، حيث يساعد التدوير على اكتشاف المواهب الحقيقية، كما يساعد العاملين على اكتشاف انفسهم ويحفزهم على مواجهة التحديات وهو ما يزيد من معدلات الرضا الوظيفي لديهم، ويساعد على خفض معدلات الدوران الوظيفي (Hasan, 2015, 7).

ويعزز التدوير الوظيفي عملية التعلم التنظيمي في الظروف التي يكون لدى العاملين بالمؤسسة القليل من المعلومات حول المهام التي يتعين عليهم القيام بها، حيث توفر لهم عملية التناوب فرصاً لاكتساب مهارات جديدة وإتقان الطرائق الجديدة لأداء المهام وتبني الإجراءات والأساليب الحديثة والجديدة في العمل، وهو ما يؤدي إلى أن يكون هؤلاء الأفراد أكثر تحمساً ورضاً والتزاماً بواجباتهم لأنهم يشعرون بثقة الإدارة بهم (Tufail et al, 2017, 226)

وأشارت بعض الأدبيات التي تناولت التدوير الوظيفي، إلى أنه يعد أسلوباً للتدريب أثناء العمل والذي يدعم مبدأ "التعلم بالتجربة العملية" *learning by practical experience*، فمن خلال التدوير يتمكن الفرد من العمل في أكثر من وظيفة على فترات زمنية محددة والتعلم عن طريق التطبيق الفعلي بنفسه، وهو ما يحثه على اكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بالعديد من المجالات الوظيفية بالمؤسسة، ويجعله أكثر ارتباطاً بها، ويساعد كذلك على تراكم الخبرة الشخصية له في الإدارات ذات الصلة، وذلك بالمقارنة مع أساليب التعلم الأخرى، وهو ما يسمح بتطوير أفضل للمعرفة والمهارات والكفاءات، وبالتالي أداء أعلى (Kaymaz, 2010, 73).

ويرتبط التدوير الوظيفي بشكل كبير بالترقية وسد العجز وخاصة فيما يتعلق بالعمل الإداري وشغل المناصب الإدارية، حيث أن هناك أسلوبين لتناوب الوظائف شائع استخدامهم داخل المؤسسات وهما (Georgantza & Samanta, 2017, 41):

أ- تشابه الوظيفة: Similarity of job يتعلق بالتغيرات المؤقتة التي أدخلت على الوظائف الإدارية من تكنولوجيا وأساليب إدارية حديثة، حيث أنه من خلال التناوب يستطيع الموظف التمكن من التغيرات الجديدة.

ب- عدم وجود تشابه في الوظيفة: Lack of job similarity ومساحة هذا التدوير صغيرة وتتطلب أفرادا ذوي مهارات وكفاءات معينة، حيث تختلف طبيعة

العمل ويتضمن إدخال التناوب الوظيفي تغييرًا في واجبات الوظيفة ومحتواها، وهو ما يزيد من الرضا الوظيفي والتكيف بين العاملين. وتوجد علاقة قوية بين التدوير الوظيفي وبعض المفاهيم، حيث يرتبط ارتباطًا قويًا بالإدارة الآمنة، وذلك من خلال تدعيم المنظمة لاختيار الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة، وهو بذلك يلغي الفكرة التي تسيطر على بعض الأفراد وخاصة القيادات الإدارية، بأن الوظيفة حكر على شخص معين، مما يدفعه لارتكاب بعض الأخطاء الإدارية أو الفساد الإداري أو ترسيخ بعض الممارسات الإدارية السلبية، حيث إن التدوير يسمح بإحلال القائد القوي والتميز محل القائد غير الكفاء، مما يحول دون انتشار مثل هذا النموذج داخل المؤسسة لتحقيق مصلحة العاملين والمؤسسة ككل (الشريف، ٢٠١١، ١٤٩).

كما يرتبط التدوير الوظيفي كذلك بالتعاقب القيادي Leadership succession، الذي يشير إلى الإجراءات التخطيطية التي يتم اتباعها عند القيام بعملية التدوير الوظيفي، ويهدف التعاقب القيادي إلى تحديد المواقع الإدارية التي يحتاج العاملون بها إلى تدوير، مع وضع إجراءات تخطيطية تضمن مرونة التحركات الإدارية أفقياً ورأسياً، لتحقيق أقصى استفادة من الوظيفة وتوسيع قاعدة المهارات الإدارية، وهو ما يؤدي إلى تفعيل آلية الترقية الداخلية وإنشاء نظام أكثر شمولاً لتخطيط الموارد البشرية (Rothwell، ٢٠١٥، ١٦).

وتأسيساً على ما سبق نجد أن التدوير الوظيفي للعاملين بالمؤسسات بما فيها مدارس التعليم الثانوي العام، يمكن أن يتم من خلال تناوب المعلمين على وظيفة مدير المدرسة والوكلاء والمعلمين في الدرجات الوظيفية الأعلى وتعرف ما استجد بها من تكنولوجيا وأساليب إدارية حديثة، حيث إن تناوب المعلمين ذوي الكفاءات والقدرات الذين يتوقع ترقيتهم أو الاستعانة بهم لسد عجز هذه الوظائف، يعمل على ترسيخ مفهوم أن الاختيار دائماً للأقوى والأصلح، كما يرتبط التدوير ببعض المفاهيم وإن كان يختلف عنها وهي الإدارة الآمنة التي تنتقى الأشخاص ذوي الكفاءات لتدويرهم وتهيئتهم لعملية الإحلال محل الأشخاص الذين ثبت عليهم ارتكاب بعض الأخطاء الجسيمة مثل الفساد الإداري وعدم النزاهة والشفافية وغيرها من الملحوظات؛ وبينه وبين التعاقب القيادي الذي من خلاله يتم تحديد المواقع الإدارية في الإدارة المدرسية التي في حاجة إلى تدوير وظيفي.

٢. أهداف التدوير الوظيفي:

تسعى المؤسسات ومن بينها مؤسسات التعليم الثانوي العام إلي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي داخلها من أجل تحقيق ما يلي (البارقي، 2017، 5):

- تطوير أداء العاملين وتدعيم قدراتهم القيادية والإدارية.
- تأهيل وتدريب العاملين للمهام المستقبلية وسد عجز المهام الحالية.
- زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس وتشجيع العناصر البشرية التي تمتلك كفاءات إدارية متميزة.
- إحداث تغيير في مواقع العمل استجابة لاحتياجات المؤسسة في ضوء تقارير نتائج الأداء.
وترى دراسة (Dhanraj & Parumasur, 2014, 684-685) أن التدوير الوظيفي يسعى نحو تحقيق الأهداف التالية:

- خفض معدل الدوران والتغيب الناجم عن الملل الوظيفي.
- إكساب القيادات المحتملة فرصة لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة للترقي.
- حصول الموظف على أفضل الممارسات في عدد من المهام المختلفة ؛ مما يمكنه من بناء حياته المهنية.
- الحد من الإجهاد النفسي والجسماني للموظف.
- فتح الخيارات الوظيفية أمام جميع العاملين.
- تدعيم الموظفين ذوي المهارات المتعددة، لاستخدام قدراتهم من أجل تحديد مشاكل الجودة وتنفيذ الحلول المناسبة لها مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.
- تحقيق التدريب والتنمية المهنية للعاملين في مكان العمل، وهو ما يحقق لهم الأمان الوظيفي.
- كما يهدف التدوير الوظيفي كذلك إلى (S. & J, 2017, 205):
- تخطيط التعاقب الوظيفي.
- تعريض العاملين لجميع القطاعات خاصة الرأسية للمؤسسة.
- إيجاد الوظيفة المناسبة للشخص المناسب.
- اختبار مهارات الموظف وقدراته.

- تطوير أعداد كبيرة من القوى البشرية للمؤسسة من خلال إكسابها خبرة واسعة في العمل.
ويتضح مما سبق أن التدوير الوظيفي يسعى نحو تحقيق العديد من أهداف المؤسسات والتي منها التعليمية، حيث إن تطبيقه بهذه المؤسسات يمكن الإدارة العليا بالمديريات والإدارات التعليمية، من انتقاء الكفاءات من المعلمين لممارسة مهام مدير المدرسة أو الوكلاء أو سد العجز من المعلمين في الدرجات الوظيفية الأعلى "معلم خبير، كبير المعلمين، معلم "أ" ، معلم أول، كما يساعدها على تخطيط التعاقب القيادي، وتعرف القوى البشرية الموجودة بهذه المؤسسات واستكشاف مهاراتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى أنه سوف يتيح فرصة الترقى والانتقاء المباشر من المعلمين في ضوء ما يتمتعون به من

خبرات ومهارات إدارية وإشرافية وقيادية، وهو ما سوف يزيد من حماسهم ودافعيتهم على العمل داخل المدرسة، وينعكس بالتالي على الارتقاء بهذه المؤسسات وزيادة كفاءتها وفعاليتها .

3. أهمية التدوير الوظيفي:

ذهبت دراسة (Kaymaz, 2010,74) إلى أن أهمية التدوير الوظيفي تكمن في أنه يساعد على:

-المشاركة في صنع القرارات الإدارية نتيجة المعرفة والخبرة المكتسبة في العمل بالمجال الإداري الأعلى.

-زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ويكون له تأثير إيجابي على التحفيز.

-زيادة قدرة الفرد على حل المشكلات الإدارية.

-تطوير الفعالية الإدارية.

-الوصول إلى نتائج فعالة ناجمة عن قوة عاملة مرنة جاهزة للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

كما تتبع أهمية التدوير الوظيفي كذلك من كونه يساعد على (Thongpapan, 2018, 1088-1081):

-إمكانية الترقى إلى الوظيفة الأعلى مع إجادة المهام المتعلقة بالوظيفة الجديدة.

-إيجاد الرغبة في تغيير المسار الوظيفي للفرد.

-اكتساب كم وافر من المعرفة والمهارات الجديدة مع الوظائف والإدارات المختلفة مما يعزز الأداء الحالي.

-امتلاك المؤهلات والمهارات التي تمكنه للترشيح للخطوة المهنية القادمة.

-تحقيق نتائج أكثر فعالية بالمقارنة بأساليب التدريب الأخرى مما يعطي للفرد مزيد

من الدعم للتطوير والتقدم الوظيفي، وهو ما يساعده على تحقيق أهدافه المهنية.

وأشارت دراسة أخرى إلي أن اهتمام المؤسسات بالتدوير الوظيفي ينبع من: (الصعب، ٢٠١٨، ٤٢-٤٣):

-حفز الكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم الإبداعية في العمل الإداري.

-مساعدة المؤسسة على التخطيط طويل المدى وتحديد أفضل العناصر البشرية المؤهلة للمناصب الإدارية بها.

-تمكين العاملين من القيام بوظائف مختلفة.

-مساعدة متخذي القرار في الوقوف على قدرات بعض الموظفين لديهم في القيام بالأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية.

واستقراء لما سبق نجد أن التدوير الوظيفي ذو أهمية كبيرة للمؤسسات والتي منها التعليمية، حيث إنه يزيد من الالتزام التنظيمي للمعلمين، كما أنه يكسبهم المزيد من الخبرات والمعارف الجديدة التي تساعدهم على الإثراء الوظيفي، وإبراز قدراتهم الإبداعية في العمل الإداري، كما أنه من أكثر الأساليب أهمية في تدريب المعلمين داخل موقع العمل، ذلك لأنه يتيح لهم التدريب الفعلي والتطبيقي على الوظيفة المستقبلية، مما يزيد من قدرة الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفية.

٨. المنافع التي تعود على المؤسسة والعاملين من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي
يعود التدوير الوظيفي بالعديد من المنافع، والتي منها (Nashmi & Almoayad, 2015, 47).

- الحد من الفساد الإداري بالمؤسسات وسعي العاملين بالمناصب القيادية نحو تحقيق مكاسب شخصية.
- تغيير الاتجاهات السلبية للعاملين المتميزين وإكسابهم قدرات ومهارات جديدة، تولد لديهم المشاعر الإيجابية بإمكانية الحصول على فرص وظيفية أفضل مع القدرة على إجادة الوظيفة المستقبلية.
- المساعدة على الإحلال الوظيفي السريع مع تلبية احتياجات المؤسسة من العجز، والوفاء بالمتطلبات المهنية لهذه الوظيفة وإجادتها، من خلال شخص آخر لديه نفس الكفاءة والقدرة.

- دعم مهارات وأداء العاملين ، خاصة من هم في بداية حياتهم المهنية.
- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات العولمة.
- زيادة القوى العاملة المدربة بشكل أفضل، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وجودتها، وهو ما يحقق القدرة التنافسية لها.

- كما ترى دراسة أخرى بأن للتدوير الوظيفي منافع عديدة تتمثل فيما يلي (إمام وآخرون، 2019، 2-3):

- خلق صف ثانٍ للمهارات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة، بما يسمح لها من تكوين مخزون احتياطي للمهارات والخبرات، يمكنها من التعويض دون أن تضطر لزيادة حجم القوى البشرية.

- الإسهام في رفع الروح المعنوية للعاملين والتزامهم بمواعيد العمل الرسمية، بالإضافة إلى تدريب العاملين على الأساليب والأنماط القيادية المختلفة.

-مساعدة المؤسسة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة يملكها شخص واحد، الأمر الذي يقضي على الممارسات الإدارية السلبية، ومشاعر التفرد.

-تهيئة ما يسمى بالموظف الشامل الذي يستطيع تحسين أداء مؤسسته التي يعمل بها وأدائه الوظيفي وزيادة قدراته ومعارفه وخبراته.

كما أن من منافع التدوير الوظيفي كذلك (Yousif& Salih, 2017, 6181-6182):

- إكساب العاملين خبرات ومعارف ومهارات جديدة تسهم في إعداد قادة المستقبل.
- المساعدة على التخلص من الإرهاق والضغط والملل الناجم عن التكرار في العمل.
- الإسهام في تطوير العاملين ، خاصة المديرين والمديرين التنفيذيين.
- العمل كوسيلة تدريب فعالة تعتمد على الممارسة الفعلية، مما يزيد من قدرات العاملين ويبسر عملية الاحلال الوظيفي.
- المساعدة على زيادة اهتمام الشخص بالعمل ؛ مما يقلل من الفجوة بين الأهداف الفردية والتنظيمية وبالتالي يزيد من الالتزام التنظيمي.
- العمل كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي، من خلال تركم رأس المال البشري داخل المنظمة.
- زيادة قدرة العامل على التكيف الإداري نظراً لتناوبه على أكثر من وظيفة؛ مما يرتقي بمستوى أدائه الوظيفي.

وتأسيساً على ما سبق نجد أن تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بمؤسسات التعليم الثانوي العام، سوف يعود عليها بالعديد من المنافع، من حيث القضاء علي الظواهر السلبية بها والتي يتمثل أهمها في الفساد الإداري والمحسوبية والصراعات والتوجهات السلبية للمعلمين نحو العملية التعليمية، وغيرها من الظواهر التي تتعكس بشكل سلبي على جودة العمل بالمدارس، كما أنه يساعد المعلمين على التخلص من ضغوط العمل الناجمة عن الرتابة والملل، الذي يسبب لهم الإرهاق والاحتراق الوظيفي، ويفتح لهم آفاق الترقى والتقدم في المسار الوظيفي بعيداً عن شرط السن والأقدمية، وفي نفس الوقت يساعد المؤسسة التعليمية على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير لدى العاملين.

٩. أنماط التدوير الوظيفي:

تعددت آراء الباحثين حول أنماط التدوير الوظيفي، حيث ذهبت بعض الدراسات إلي أن التدوير الوظيفي يعتمد على العديد من الأنماط ، في حين أن البعض الآخر أشار إلى أن التدوير الوظيفي يركز على نمطين مهمين فقط.

فقد ذكرت دراسة (Al-khalidi& Jassim, 2018, 24-25) أن التدوير الوظيفي يعتمد على نمطين هما:

أ-التدوير الوظيفي داخل نفس المستوى: Job rotation within the same level وهذا يعني أن التناوب يحدث بين الوظائف داخل نفس مستوى المسؤولية أو بين الوظائف المماثلة أو داخل نفس المجال الوظيفي، وهي تعد طريقة جيدة في المجال الإداري لإعداد قادة المستقبل، حيث إنها تساعد المرؤوسين على اكتساب العديد من الكفايات الإدارية.

ب-التدوير الوظيفي بين مستويات مختلفة: Job rotation among different levels وهذا يعني نقل الموظف بين أجزاء مختلفة داخل المؤسسة لفترة معينة من الزمن، فبدلاً من تدوير الموظفين بين مهام متشابهة، يتم تدوير الموظفين خاصة الجدد بين عدة وظائف في أقسام مختلفة. حيث توفر هذه الطريقة للموظفين الجدد فرص التطور، كما تعد تقنية تستخدم من قبل المؤسسة لجمع بيانات حول مهارات واهتمامات وإمكانات الموظفين.

كما أوضحت دراسة (علي، 2017، 1173) إلى أنه هناك أنماط متعدد للتدوير الوظيفي داخل المؤسسات يجب التمييز بينها، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (1) أنماط التدوير الوظيفي

وباستعراض ما سبق نجد أن هناك أنماطا متعددة للتدوير الوظيفي ولكن يعد من أهمها قدرة على استكشاف القوى البشرية بالمؤسسة التعليمية، التدوير الرأسي أو ما يسمى في أدبيات أخرى التدوير الوظيفي بين المستويات المختلفة، والذي من خلاله يتم تنمية مهارات وخبرات المعلمين الإدارية، ويُمكنها من التعرف على أحدث التقنيات والأساليب الإدارية المطبقة في العمل الإداري، وفي نفس الوقت يُساعد مديري المدارس علي تعرف ذوي الكفاءات والخبرات بها، مما يسهل من عملية الإحلال الوظيفي وسد العجز والاستعانة بهم وقت الضرورة.

٤. أساسيات نجاح التدوير الوظيفي:

حتى نضمن نجاح التدوير الوظيفي فإن هناك العديد من الأساسيات التي يجب مراعاتها عند اعتماد سياسة التدوير الوظيفي في المنظمة والتي تتمثل في النقاط التالية (الحيالي، 2018، 137):

أ-إعداد الأفراد لتعلم العمل: من خلال تهيئة الفرد لتعلم الجديد، وتعرف خبراته السابقة خاصة للمرؤوسين القائمين بالأعمال الإدارية والقيادية؛ وذلك لتجنب التكرار واستبعاد المهام غير الضرورية لديه والمعروفة مسبقاً.

ب-تقسيم العمل إلى عناصر: وفي هذه الخطوة يتم تقسيم العمل إلى أجزاء تشكل العمل الكلي، حيث يعلم الفرد أنه في حالة إنجاز مهمة معينة سوف يتم نقلة للمهمة التالية وهكذا حتى يتقن جميع المهام المتعلقة بالوظيفة التي يتم تدريبه عليها.

ج-التعلم العملي والمعرفي: إن الجانب النظري الذي يحصل عليه الفرد مهم، ولكن حتى يتمكن من إتقان الوظيفة لا بد من الشرح العملي لها والتي من خلالها يستطيع أن يكتشف المزيد عنها.

د-تجريب الأداء: على الشخص بعد الشرح العملي أن يقوم بتجريب الأداء تحت إشراف شخص يقوم بتوضيح الطريقة المثلى لأداء العمل، حتى يؤديه بعد تلك على الوجه الأكمل.

هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة التي تقوم بالتنفيذ الناجح للتناوب الوظيفي على الأمد البعيد والاستفادة منه في تطوير أداء العاملين عليها أن تقوم بـ (Al-Romeedy, 2019, 1013):
أ-وضع استراتيجية: تشمل على الغرض من تنفيذ التدوير الوظيفي، والطرائق المستخدمة في تنفيذه ومراحله.

ب-استخدام نظام تقييم مستمر: لتحديد الافراد الذين لديهم كفاءات ومهارات متميزة مع إسناد مهام ووظائف إضافية لهم .

ج- استخدام المؤسسة أسلوب القيادة التشاركية: لتوضيح أسباب تنفيذ التدوير الوظيفي للعاملين والمشكلات التي يمكن أن يواجهوها أثناء التنفيذ، والعوائد المتوقعة من التنفيذ. وترى الباحثة أنه بجانب الأساسيات السالف ذكرها لإنجاح التدوير الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام، فإن هناك كذلك بعض الأساسيات التي تتمثل في عنصر الوقت، حيث إنه لا بد من توافر الوقت الكافي لتدريب المعلمين، وأن يتم تفريغ المعلم أثناء التدريب من مهامه الحالية، كما أن التدريب يجب أن يتم على أيدي مديرين مشهود لهم بالتميز والكفاءة، حتى يتمكنوا من صقل خبرات ومهارات المتدربين، بالإضافة إلى أنه يستلزم توفير بيئة عمل آمنة يستطيع فيها المتدربون تجريب بعض الممارسات الإدارية الجديدة، دون خوف من العقاب أو التوبيخ مما يمكنهم من إطلاق قدراتهم الإبداعية، إلى جانب تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للتدوير الوظيفي والقائم على العلاقات الجيدة بين مدير المدرسة والمدرّسين، مما يحفزهم على تطوير أدائهم، ويحقق الأهداف المرجوة من التدوير. كما أنه من المهم توفير الإطار القانوني للتدوير الوظيفي بما يدعم مكانته و مكانة وأوضاع العاملين الوظيفية أثناء عمليات التدوير.

ثانياً: رأس المال الفكري:

؟ ما هي تنمية رأس المال الفكري.

يمثل رأس المال الفكري المورد الأكثر أهمية لدى المؤسسات المعاصرة وخاصة المؤسسات التعليمية، والتي تسعى لتحقيق النجاح المستقبلي، حيث أدرك العديد من مدراء هذه المؤسسات أن رأس المال الفكري يعد أهم الموارد التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة والذي من خلاله تستطيع تحقيق التنافس والتعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجهها ، وتتمكن من تحسين قدراتها الإنتاجية وتحسين مواصفات مخرجاتها التي تمثل المعيار الأهم في كل العمليات المؤسسية .

حيث دعمت العديد من الدراسات الرائدة (Brooking, 1996; Edvinsson and Sullivan, 1996; Ordóñez de Pablos, 2001; Martí, 2007; Veltri, 2016; Massingham, 2012)، الرأي القائل بأن الموارد غير الملموسة تحدد نجاح المؤسسات، ومن هنا سعى رأس المال الفكري نحو الاهتمام بالأصول غير الملموسة التي تمثل الموارد الفكرية والقدرات التي ترتكز على المعرفة وتقترب برأس المال الملموس، وتسهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة (Pedr et al, 2018, 2503).

ومن هنا فإن رأس المال الفكري يعد من الأدوات الهادفة الواجب أخذها في الاعتبار عند تحديد القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وقياس مواردها غير الملموسة، وتقويم أدائها الذي يؤثر بالتبعية على قدرتها التنافسية بين المؤسسات، ومن المهم الوقوف على رأس المال الفكري بالمؤسسة لمعرفة مستوى المعرفة المتوافرة لدى العاملين بها، وتوفير الفرص لزيادته بها (شعير ومحمد، 2019، 241).

وباستقراء ما سبق يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات، حيث إن الأصول غير الملموسة تشير إلى بعض وليس كل الأفراد الذين يمتلكون قدرات مبدعة ومتميزة تضيف بالفعل قيمة للمؤسسات التي يعملون بها، ومن خلال توظيفهم الجيد للأصول الملموسة بها، يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية تجعلها تواكب التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة سواء كانت تقنية أو اجتماعية أو اقتصادية، وتجعل مخرجات هذه المؤسسات تلبي احتياجات المجتمع المحيط سواء على الصعيد المحلي أو العالمي.

2. أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسات:

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه (Sharma & Dharni, 2017, 870-869):

- يعد رأس المال الفكري بمثابة القوة الأساسية في المؤسسة في عالم اليوم، حيث إن القدرات المعرفية لديها تمثل القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والاستمرار.

- يعد رأس المال الفكري بمثابة القوة التنافسية للمؤسسة.

- يعتبر رأس المال الفكري مصدر ثروة المؤسسة والعاملين بها.

- يمثل رأس المال الفكري الكنز المكنون الذي على مديري المؤسسات البحث عنه واستخراجه للاستفادة منه.

كما أبرزت العديد من الدراسات والأبحاث في مجال رأس المال الفكري، أن

أهميته في المؤسسات التعليمية تعود إلى ما يلي (الراشدي، 2019، 157):

- رأس المال الفكري يعد رأس المال الحقيقي للمؤسسات التعليمية ذلك لأن المعرفة الحقيقية والمعلومات الصحيحة تعطيها القدرة على الاستثمار والتنافس.

- الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية هو تنمية اقتصادية واجتماعية بشكل غير مباشر، ذلك لأنه يعود على تنمية العنصر البشري في المدارس.

- يعتبر أبرز الأدوات التنافسية في العصر الحالي وذلك لأنه غير قابل للتقليد.

يساعد رأس المال الفكري على إنشاء منظمات تعليمية ذكية تسهم في إيجاد بيئة عمل مهنية، تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوافرة لديها.

3. خصائص رأس المال الفكري:

- يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص أهمها (بليال، 2019، 327):
- **الخصائص التنظيمية:** حيث ينتشر رأس المال الفكري في جميع مستويات المؤسسة ولكن بنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسبه فهو الهيكل المرن والهيكل الشبكية.
- **الخصائص المهنية:** يتميز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة، وينصب الاهتمام على التدريب والخبرات والقدرات الذاتية وليس بالضرورة على الشهادة الأكاديمية.
- **الخصائص السلوكية والشخصية:** وهي ترتبط بالعنصر البشري وسماته الشخصية، التي تتضمن تقديره وحبه للعمل خاصة في حالة عدم اليقين، والقدرة على المخاطرة وأيضا الاستفادة من خبرات الآخرين والمبادرة في تقديم أفكار ومقترحات متميزة وبناءة، والحسم في اتخاذ القرار وعدم التردد والقدرة على التخمين وحسن البصيرة، والاستقلالية في الأفكار والمثابرة والعمل.

4. مكونات رأس المال الفكري:

- بمراجعة المفاهيم والتعريفات الخاصة برأس المال الفكري التي تم تناولها سلفاً، نجد أن رأس المال الفكري يركز على ثلاثة مكونات رئيسة هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي.
- **رأس المال البشري:** Human capital ويمثل الأفراد العاملين في المؤسسة من ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة والمبدعة، الذين يمتلكون المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء، وتلعب الموارد غير الملموسة في المؤسسة دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن هذه الأصول لها سمات رئيسة هي أنها قيمة ونادرة وغير قابلة للاستبدال، ويحصل الأفراد على هذه السمات من خلال التعلم والتدريب والحافز والمشاركة في اتخاذ القرارات، التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المرجوة (Ahmed et al , 2019, 1471).

وبذلك نجد أن العنصر البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري وأهم مكوناته، كما أنه يمثل منحى يتصاعد بتصاعد الخبرات والمهارات لدى الفرد ولا يتوقف إلا

بتوقف عمره الزمني، أي أنه يمثل المعرفة التي يمتلكها العاملون بالمؤسسة ولا تمتلكها المؤسسة ذاتها، لأنها موجودة داخل عقولهم ولكن تحاول الاستفادة منها وتوظيفها لتحقيق أهدافها.

ب- رأس المال الهيكلية "Structure capital" SC ويمثل جميع العناصر التي تؤدي إلى تدعيم رأس المال البشري ويستخدمه العاملون بها، وينقسم إلى مكونين فرعيين هما (Ramirez et al, 2019, 777):

- رأس المال التنظيمي: ويشير إلى البيئة التشغيلية وما تشتمل عليه من موارد وإمكانات، متمثلة في إجراءات العمل والعمليات الإدارية والهيكل التنظيمي وغيرها.
- رأس المال التكنولوجي: ويشتمل على جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة من بنية تحتية وأجهزة الحاسب وقاعدة البيانات والبرمجيات.

وبذلك يتضح أنه عكس رأس المال البشري، حيث إن رأس المال البشري يغادر مع مغادرة الأفراد العمل، أما رأس المال الهيكلية فهو باق داخل المؤسسة لأنه مملوك لها.

ج- رأس المال العلائقية: "Relation capital" RC وهو يعد من الأصول القيمة والمستمدة من شبكة العلاقات التي يمتلكها فريق العمل والآخرين، حيث إنه يعكس العلاقات الداخلية بين العاملين والخارجية بين المؤسسة والعملاء والمستفيدين منها، حيث يصف هذا المفهوم محتوى العلاقات الاجتماعية والفوائد المستمدة منها لتوليد مزيد من الابتكارات والأداء التنظيمي، ويلعب رأس مال العلاقات دوراً مهماً في إدارة المعرفة داخل المؤسسة، فقد أشارت العديد من الأدبيات إلى أن ارتفاع مستوى رأس مال العلاقات المرتبط بالعواطف والعلاقات مع المستفيدين والعملاء يؤدي إلى مستويات أعلى من الإبداع والابتكار، حيث إن هذه العلاقات تدعم إنشاء المعرفة (Belizón et al, 2019, 132)، وبناء قيمة لها، ويجب أن نلاحظ أن رأس المال العلائقية لا يعد فقط الوسيلة التي تحول المعرفة من معرفة شخصية إلى معرفة جماعية وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، ولكن أيضاً تساعد على نشر المعرفة التنظيمية بالمؤسسة، كما أنه يتيح الفرصة لانتشار أفضل الممارسات والثقة والتعاون والالتزام بين العاملين مما يكون له كبير الأثر على مرونة التعامل المجتمعي مع الأطراف المعنية في المجتمع الخارجي للمؤسسة (Allameh, 2018, 858)

ويتضح مما سبق أن اكتساب مدارس التعليم الثانوي العام القدرة على الاستمرارية والتميز والنمو، هي خاصية غاية في الأهمية، خاصة في ظل بيئة خارجية تتميز

بالتغيير الشديد، وبعد رأس المال الفكري في هذه المؤسسات أحد أهم مصادر الثروة بها، ذلك لقدرته على تحقيق التحسين والإصلاح المطلوب بها، حيث إن قدرة العنصر البشري على الإبداع والابتكار تجعله يؤثر بشكل مباشر على جميع الخطط الموضوعية، بل يسمح بتغييرها نحو الأفضل، وهذا العنصر يستند في نشاطه إلى رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي، وأن تكامل العناصر الثلاثة مجتمعة يساعد على تحقيق التميز لمدارس التعليم الثانوي العام.

ثالثاً: علاقة التدوير الوظيفي بتنمية رأس المال الفكري:

بما أن الموارد البشرية بالمؤسسة تعتبر عامل الإنتاج الأكثر قيمة، فإن رأس المال الفكري هو الأكثر أهمية وهو مصدر رئيس للكفاءات الأساسية بها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها، وهو بذلك يمثل أكثر الوسائل فعالية لتحقيق المزايا التنافسية، ويتحقق من خلاله تحسين كفاءة القيادات بالمؤسسات والتي منها مدارس التعليم الثانوي العام، كما يلعب رأس المال العلائقي دوراً كبيراً في تنمية العلاقات الاجتماعية التي تيسر تبادل المعارف والخبرات وتكوين العلاقات الجيدة بين العاملين التي تقرب وجهات النظر بينهم، وتقلل من حدة الخلافات والصراعات بالمؤسسات، حيث يعد التدوير الوظيفي النهج الأكثر أهمية في إعادة تصميم الوظائف وكذلك سياسات تنمية رأس المال البشري والعلائقي، التي يكون لها مردود مباشر على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة قدرات القيادات بالمؤسسات على اختلاف مجالات وطبيعة عملها.

ومن هنا فإن للتدوير الوظيفي علاقة وطيدة في تنمية رأس المال الفكري في البعدين التاليين:
١. تنمية رأس المال البشري: حيث يسعى التدوير الوظيفي نحو تنمية رأس المال البشري من خلال تنمية قدرات ومعارف العاملين، و يجعل لديهم القدرة على تبني الأساليب المنهجية والمنطقية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يكون له مردود مباشر على العاملين في أدائهم بشكل خاص وتحسين إنتاجية المؤسسة بشكل عام، ومن هنا يتضح أن التدوير يرتبط بتنمية رأس المال البشري من خلال قدرته على القيام بما يلي:
أ- تنمية قدرات ومعارف العاملين:

حيث يلعب التدوير دوراً مهماً في تنمية قدرات ومعارف العاملين من أجل إعداد صف ثان من القيادات في مجال العمل، من خلال التدريب في مكان العمل On-the-job Training (OJT)، الذي يعد أهم أشكال التدوير الوظيفي والذي يسمح بتنمية رأس المال الفكري من خلال (Ajusa& Atambo, 2016, 1371-1373):

-بناء الروابط والعلاقات القوية بين الأفراد في الوظائف المختلفة، حيث إن هذه العلاقات والروابط توفر آليه فعالة للتعلم التنظيمي.

-يسمح التدريب بالتناوب *Training by Rotation* بتطوير أفضل المهارات والمعارف والخبرات للأفراد، كما يتيح الفرصة للتطبيق العملي والحقيقي لها، وهو ما يمكنهم من تلبية التحديات الحالية والمستقبلية.

-تطوير أفضل المهارات والمعارف والخبرات للأفراد، وإتاحة الفرصة للتطبيق العملي والحقيقي لها.

-إمداد العاملين بأفضل المعارف والخبرات المتعلقة بالخبرات المختلفة، مما يساعد على بناء موظف لديه حافز وأداء أعلى.

-تطوير الحياة المهنية للأفراد وبالتالي توسيع نطاق الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية، وهو ما يساعد على خلق ميزة تنافسية.

-يعطي التدوير الوظيفي قيمة لرأس المال البشري تأتي من استخدامه، عكس رأس المال الذي تتبع قيمته من الإيداع.

-إتاحة الفرصة للأفراد لممارسة المهام الإدارية والإشرافية والقيادية والتدريب الجيد عليها.

-تمكين الفرد من توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.

ويرى (Tarus,2014) أن للتدوير الوظيفي بعدين، هما تنمية رأس المال البشري ونقل رأس المال البشري، حيث يعد التدوير الوظيفي طريقة تدريب يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتطوير مواردها البشرية وتحسينها وتوسيع نطاق الخيارات المتاحة، والتي من خلالها يتم تزويد الموظفين بفرص تعليمية لاكتساب مهارات وظيفية متنوعة لفترة زمنية معينة. علاوة على ذلك، فإن التدوير الوظيفي هو نهج عملي لإثراء وتوسيع مهام عملهم وفرصة لنقل المعارف واستخدامها بطريقة إبداعية، وهو ما ينعكس على قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الحتمية مع غيرها من المؤسسات (Al-khalidi & Jassim, 2018, 25).

ب-تحسين الأداء والإنتاجية: *Improve performance and productivity*

يُعرّف الأداء بأنه إنجاز مهام محددة يتم قياسها وفقاً لمعايير محددة مسبقاً من الدقة والتكلفة والسرعة، كما تعرف الأدبيات "الإنتاجية" على أنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات؛ والتي يتم تقييمها من في ضوء إنجازات الفرد خلال فترة زمنية محددة، حيث يعتمد الأداء التنظيمي على أداء الأفراد، ذلك لأن رأس المال البشري في المؤسسة يلعب

دوراً مهماً في تطويرها، وأن الارتقاء بمهارات الفرد وخبراته ومعارفه ينعكس على إنتاجيته ويكون له مردود مباشر على تحسين الأداء التنظيمي ((S.O & Kenny, 2019, 3). ويرى العديد من الباحثين (Eitington, 1997; Leat, 2007) أن التدوير الوظيفي ليس ترفاً، بل هو ضرورة لتهيئة مناخ مهني جيد يتيح الفرصة للعاملين لممارسة المهام المتنوعة واكتساب العديد من المعارف والمهارات والخبرات، خاصة تلك التي تتعلق بالمستوى الإداري الأعلى، والتي تكون محط اهتمام وانظار العديد منهم، حيث إن هذا التناوب ينعكس مباشرة على تحسين أدائهم الوظيفي وبالتالي إنتاجيتهم والأداء التنظيمي للمؤسسة (Bautista et al, 2017, 10)، بالإضافة إلى أن التغيير الذي يتيح التناوب الوظيفي للعاملين، يكون له تأثير مباشر في القضاء على حالة الرتابة والملل التي تصيبه، ويشعرهم بنوع من التجديد والنشاط، وهو ما يكون له مردود إيجابي على إنتاجية وجودة العاملين، وبالتالي الارتقاء بأداء المؤسسة.

ج-تبنى الأساليب المنهجية والمنطقية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

يعتبر حل المشكلات واتخاذ القرار من المهارات التي ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، ذلك لأن القرار جزء مهم من عملية حل المشكلات، ويلعب التدوير الوظيفي وما يستتبعه من المشاركة في المسؤوليات، دوراً في جعل العاملين ذوي المهارات المتعددة، أكثر قرباً من المشكلات، حيث يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات ووضع البدائل التي تضمن وضع حلول مناسبة وتنفيذها وهو ما يوفر القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يرى العديد من الباحثين (Faegri et al., 2010; Taylor & Greve, 2006) أن عملية التدوير تجعل العاملين يرون المشكلة من جميع الجوانب وليست من جانب واحد، والوقوف على جميع المصادر المسببة لها، وهو ما يمكنهم من حل واتخاذ قرارات فعالة بشأنها (Dhanraj & Parumasur, 2014, 684-685).

ويساعد التدوير الوظيفي على تنمية مهارات حل المشكلات لدى العاملين، حيث أنه يكسبهم العديد من المعارف والخبرات التي تنمي لديهم القدرة على الوقوف على أسباب المشكلة والتعرف على مصادرها المختلفة، والتمكن من التفكير الإبداعي في إيجاد بدائل للحلول، ومن ثم اتخاذ قرارات أكثر منهجية ومنطقية بشأنها (Allwood & Lee, 2007, 865).

٢. رأس المال العلائقي: يلعب التدوير الوظيفي دوراً هاماً في تنمية رأس المال العلائقي، من خلال العلاقات الاجتماعية الوطيدة التي تنشأ بين العاملين أثناء عملية التدوير، والتي لها دوراً بارزاً في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يكون لها مردود

مباشر على الارتقاء بدرجات الرضا الوظيفي للمعلمين، ومن هنا فسوف يساعد التدوير الوظيفي على تنمية من خلال قيامه بما يلي .:

أ- تهيئة بيئة اجتماعية تعزز رأس المال البشري والاجتماعي:

Create a social environment that promotes human and social capital

يسهم التدوير الوظيفي في تعزيز رأس المال البشري والاجتماعي وخاصة القيادات المرتقبة، من خلال تطوير علاقات جديدة مع العاملين عبر المؤسسة، حيث إنه يساعدهم على فهم أفضل للمعرفة التي يحتاجونها، وتعرف النهج الصحيح للوصول إليها والشخص المناسب الذي سوف يمدهم بهذه المعرفة، وهو ما يساعد على التعاون عبر الوظائف المتعددة، ويمكن الموظف من إقامة شبكة اتصالات اجتماعية قوية، وهو ما يمكنهم من الانخراط في علاقات إنسانية أفضل مع بعضهم البعض والتعامل بشكل أفضل مع المواقف المتضاربة والصراعات (Thongpapanl et al,2018, 1088).

وتعد التفاعلات الاجتماعية الحافز الأكثر تحقفا في عملية التدوير الوظيفي، هي نتاج الحوارات الرسمية وغير الرسمية، حيث يعتبر نظام العمل جزءا لا يتجزأ من السياق الاجتماعي في المؤسسة، كما يعد التناوب أسلوبا إداريا تحفيزيا يقضي على الظواهر الإدارية السلبية في بيئة العمل الاجتماعية والمتمثلة في المحسوبية والمحاباة وعدم الشفافية وغيرها من الظواهر غير المستحبة، بالإضافة إلى أنه يتيح الفرصة للإدارة لتعرف قدرات ومهارات العاملين خاصة الفئات المهمشة، وهو ما يساعد على تعزيز المهام والعلاقات وتقديم وجهات نظر متكاملة عن العمل لجميع العاملين، إلى جانب أن التفاعلات الاجتماعية التي يتيحها التدوير تساعد على دمج قيم المؤسسة في ممارساتها وهو ما يوفر للمديرين أساس معياري للالتزام السلوكي، مما يقلل من السلوكيات غير المرغوب فيها، وفي نفس الوقت يساعد على تقييم الصحيح للعاملين (Wagner et al, 2017, 501-502).

وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق التدوير الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام، سوف يساعد على تقوية الروابط والعلاقات بين العاملين داخل المدرسة ويقلل من الظواهر الإدارية السلبية والمتمثلة في المحاباة والتحيز الوظيفي لبعض المعلمين، كما أنه سوف يدعم الفئة المهمشة، وهو ما سوف يساعد على دمج القيم المدرسية في الممارسات اليومية وجعلها جزءا منها، وهو ما يؤدي إلى إعادة صياغة علاقات العمل والسلوكيات المرغوبة.

ب- تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية: **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** يشير سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) إلى ممارسة الموظف عددا أكبر من المهام المطلوبة منه داخل المؤسسة، وهو ما يغرس بداخله العديد من القيم السلوكية المرغوب فيها، وهو ما يعود على المؤسسة بالعديد من المزايا والمنافع التي تتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين والولاء والتعاون والالتزام وغيرها من القيم الإيجابية (Ragel and (Ragel, 2017, 3).

يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظف الخبرات والمعارف التي من شأنها غرس قيم العمل بداخله، لذلك تسعى المؤسسات عند إعداد خطط التطوير، إدراج الطرق والأساليب التي يتم بها اكتساب هذه القيم، والتي من شأنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، فهناك علاقة قوية بين التدوير الوظيفي وتدعيم سلوك المواطنة التنظيمية، فمن خلال التناوب الوظيفي يتم غرس قيم المنظمة الإيجابية والمرتبطة بالمشاركة والتفاعل والعلاقات الطيبة والتعاون والولاء وغيرها من القيم، والتي تزيد من تفاعل العاملين في المنظمة من جانب، ومن الجانب الآخر تعمل على الحفاظ على المؤسسة بشكل فعال ومتجدد، خاصة في ضوء التحديات المعاصرة التي تواجهها. Sulaiman, (2017, 112).

وبذلك نجد أن تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية سوف يسهل من عملية التدوير الوظيفي للمعلمين، كما أنه سوف يكسبهم العديد من القيم الإيجابية، سوف تساعد على التعاون وبناء العلاقات الجيدة التي تسهل عملية تبادل المعارف والخبرات بينهم.

ج- الرضا الوظيفي: **job satisfaction**

أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين، حيث يلعب مديرو المؤسسات دوراً في تهيئة بيئة تسهم في تبادل المعرفة بين العاملين ضمن إطار تنظيمي يشجع نمو أفكارهم وعقلياتهم، وفي ظل وجود نظام تحفيز يشجع العاملين على العمل الجماعي ويشعرهم بأن عملهم مهم وفعال في حياة الآخرين، بالإضافة إلى الاستقلالية في صنع القرار، وهو ما يزيد من فرص الرضا الوظيفي لديهم (Khosravi & Ghazanfari, 2016, 523).

ولا يعتمد تحقيق التدوير الوظيفي معدلات رضا وظيفية للعاملين، على نقل المعارف والخبرات ومنح العاملين فرص الاستقلالية والتمكين والترقي، ولكن كذلك علينا أن نؤكد على ثلاث نقاط جوهرية هي (Santos, 2015, 54):

-الشخص الذي يتم تدويره: حيث إن هذا الفرد لا بد أن تكون لديه الرغبة لعملية التدوير وأن يمتلك قدر من القدرات والمهارات التي تمكنه من ممارسة الوظيفة الجديدة.

-المدير الذي سوف يمد المتدرب بالخبرات والمعلومات.
-عضو الفريق السابق الذي يكون مسؤولاً كذلك على تعريف المتأوب الجديد بالمهام التي سوف يتم القيام بها.

وتأسيساً على ما سبق نجد أن التدوير الوظيفي يمد العنصر البشري الموجود بالمؤسسات والتي منها مدارس التعليم الثانوي العام بالقوة والدعم، حيث يساعد على التنمية الشاملة للمعلمين وإعداد صف ثان من القيادات لديه القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة وحل المشكلات، من خلال المهارات والخبرات التي يكتسبونها سواء كانت مهنية أم تقنية في مجال العمل، وهو ما ينعكس على أدائهم وإنتاجيه المؤسسة التعليمية التي يعملون بها، كما أن هذه الأمور لن يكتب لها النجاح إذا تم التركيز على تنمية الجانب الإداري للمعلمين، ولكن الجانب الاجتماعي أيضاً له دور كبير في تنمية رأس المال الفكري، فمن خلاله يتم إقامة علاقات جيدة بين جميع العاملين بالمدرسة، تمكنهم من سهولة الحصول على الخبرات والمعارف الإدارية التي ترتقي بأدائهم القيادي، وتساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وجميعها أمور تزيد من درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وجميع العاملين، مما يحقق القدرة التنافسية للمدرسة الثانوية.

إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد على تنمية قدرات وكفاءات المعلمين بالمدرسة الثانوية، فإنه يتيح الفرصة لمديري هذه المؤسسات من تعرف المعلمين ذوي الخبرة والقدرات المبدعة، ومحالة تقديم الدعم وفرص التنمية لهم، وهو ما سوف يسمح بحدوث عملية الترقى أو سد العجز بهذه المؤسسات بسهولة ويسر، كما أنه يزيد من فرص الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم.

الخطوة الثانية: واقع ممارسات تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

حيث إن هذه الخطوة سوف تلقي بالضوء على واقع الجهود والممارسات المبذولة لتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وكيف تثرى هذه الممارسات في تنمية المعلمين في الجوانب المهنية المتعلقة بالجانب التعليمي والإداري بالمدرسة.

1- ممارسات تتعلق بتنمية المعلمين في المجال الإداري:

أشارت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك اهتمام بتدريب المعلمين وتنميتهم سواء داخل المدرسة أو خارجها، حيث يتم تنمية المعلمين داخل المدرسة من خلال وحدة التدريب والجودة والتي تم إنشاؤها من أجل تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، حيث تركز هذه الوحدة على تنمية المعلمين وخاصة الجدد، بالإضافة إلى وضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها باستمرار وتحديد أهدافها السنوية ومتابعتها وتقييمها (وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم 137، 2012) ، ورغم أهمية هذه الوحدة في تنمية المعلم، إلا أن التدريب المعد لهذه الوحدة يفقد الكثير من جوانب القصور المتعلقة بتنمية المعلم في الجوانب المهنية أو الإدارية ، والتي أشارت إليها دراسة (عيدا روس وآخرين، 2019، 285-286) بأن التدريب داخل وحدة التدريب يغلب عليه الطابع النظري فقط في صورة محاضرات، إلى جانب شكلية عملية تقويم المعلمين وعدم وجود خطة لتقييم الأداء الكلي للمدرسة، والراجع إلى ضعف وعي المشرفين القائمين على هذه الوحدات بالتقويم وآلياته، نظرا لأنهم لم يتدربوا على القيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام باستخدام الوسائط التكنولوجية في التدريب، إلى جانب ضعف المخصصات المالية لهذه الوحدة بالمدارس في ظل ضعف دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في توفير موارد للتنمية المهنية للمعلمين، كل هذه الأمور تقلل من التوقعات المرجوة في إكساب المعلمين المعرفة المرجوة التي تثري مهاراتهم المهنية أو الإدارية.

هذا إلى جانب أن التدريب الخارجي للمعلمين الذي يتم في الغالب بالأكاديمية المهنية للمعلمين، ورغم الدول الفعال الذي تقوم به الأكاديمية في تقديم مجموعة من الدورات للمعلمين وفقا لتخصصاتهم المختلفة، إلا أن هذه البرامج تفتقر إلى توفير برامج متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتخطيط والمتابعة والتقويم واتخاذ القرار، كما أن برامج الإدارة المدرسية التي اجتازها المعلمون، كانت فقط للمؤهلين لشغل مناصب الإدارة المدرسية (الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين، 2017، 29، 32).

وتأسيسا على ما سبق نجد أن برامج التنمية المهنية للمعلمين تركز على الجانب التخصصي وتغفل الجانب الإداري، حيث أنها لا تهتم به إلا للمرشحين لوظيفة الإدارة المدرسية فقط، كما أن تقليدية نظم التقويم المتبعة لا تساعد على اكتشاف ذوي الكفاءات والقدرات منهم، هذا بالإضافة إلى أن التدريب يغفل كذلك التطبيق الميداني لأنه غير متاح وبذلك تعتمد معظم البرامج في الغالب على الجانب النظري فقط، وهو ما يجعل من

التدوير الوظيفي حاجة ملحة، حيث إنه سوف يساعد على التطبيق الفعلي في مكان العمل للتدريب الذي يجتازونه، كما أنه يجعلهم على دراية ومعرفة بجميع الوظائف والمهام بالمدرسة.

2- ممارسات تتعلق بتنمية رأس المال الهيكلي.

بالنظر إلى الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر نجد أن المعلم فيه يتدرج من معلم مساعد إلى معلم ثم معلم أول يليه معلم (أ) ثم معلم خبير وأخيراً كبير معلمين وهو تدرج رأسي، وأن عمليات التعليم والتعلم، والأعمال التي تتعلق بالإشراف الفني والإداري والمشاركة المجتمعية تتدرج حسب المستوى الوظيفي لكل فئة منهم، وأنه لا يمكن التدرج من درجة وظيفية إلى أخرى إلا بعد استيفاء الشروط الموضوعية التي تتمثل فيما يلي (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم 164، 2017، ص 1-22):

- أن يكون في الغالب من خريجي كلية التربية أو حاصلًا على مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة إجازة تأهيل تربوي.

- قضاء مدة بينية سنة على الأقل إلى ثلاث سنوات في الممارسة الفعلية للعمل وابتداء من معلم أول تزيد المدة إلى خمس سنوات على الأقل في وظيفة معلم.

- استيفاء برامج التنمية المهنية المقررة لشغل الوظيفة.

- ثبوت صلاحية العمل وفقاً للمعايير المحددة باللائحة التنفيذية لقانون العمل.

- تقرير تقييم الأداء فوق المتوسط لمدة سنتين سابقتين للترقية بداية من وظيفة معلم أول.

- الحصول على شهادة الصلاحية للوظيفة المرقي إليها ابتداء من وظيفة معلم أول.

ومما سبق نجد أن الهيكل التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة يعتمد على الهيكل الرأسي، كما أن الترقية به لا تعتمد على معيار الكفاءة ولكن على معيار الخبرة وعدد سنوات مزاوله المهنة، كما أن الطبيعة الهرمية التي يتسم بها الهيكل التنظيمي سمح بتعدد المستويات الإدارية، والذي أدى إلى صعوبة في عملية الاتصال وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين (نصر، 2019، 27)، وهو ما دعا بعض الدراسات إلى التأكيد على أهمية التوجه نحو تطبيق مبادئ أسلوب إعادة اختراع الحكومة داخل مؤسسات التعليم، الذي يعتمد على عدد من الأسس التي من أهمها الحد من البيروقراطية، وتمكين الأفراد وتحفيزهم على الابتكار والتجديد والتواصل المستمر (حلمي وغنيم، 2019، 71).

كما أنه ونظراً لغياب معيار الكفاءة في اختيار مديري المدارس الثانوية وأعضاء الإدارة المدرسية فإن الكثيرين منهم ليس لديهم معرفة بكيفية تبني وتطبيق الأنماط الإدارية الحديثة، التي تتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة بالمدرسة (على، 2015، 73)،

وهو ما أكدت عليه دراسة (الخطيب، 2019، 8) أن تطبيق القوانين الحديثة في اختيار القيادات التعليمية يتم بشكل شكلي وأن هناك استمرارية في عملية الاختيار بناء على الثقة والاقدمية في الاختيار دون الكفاءة.

وباستقراء ما سبق ونظرا للتسلسل الوظيفي وهرمية الهيكل التنظيمي، نجد غياب القيادة الشبابية في إدارة مدارس التعليم الثانوي العام، حيث أن الترقية لوظيفة مدير المدرسة أو الوكيل، تستلزم المرور لسنوات طويلة بالسلم الوظيفي، وهو ما يساعد على تهميش الكفاءات والجدارات من شباب المعلمين، بالإضافة إلى أن المديرين في بعض الأحيان ونظرا لشروط الترقية المتبعة والمعتمدة بالدرجة الأولى على الأقدمية، قد يرفضون التعلم والبحث عن الجديد في مجال الإدارة التربوية، وبالتالي فهم غير قادرين على إمداد هذه العناصر الشبابية في حال تطبيق التدوير الوظيفي بالمدرسة الثانوية العامة بالمعارف والخبرات المرجوة.

هذا بالإضافة إلى أن بيروقراطية إجراءات وأنظمة العمل داخل المدرسة الثانوية العامة، التي تتعلق بالرقابة والمتابعة والمحاسبية والتقييم واستخدام الأساليب التكنولوجية (غنيم، 2019، 10-12)، التي تلعب دوراً كبيراً في إعاقه عملية تبادل المعارف والمعلومات بين المعلمين والإدارة سواء التي تتعلق بالعملية التعليمية أو الجوانب الفنية والإدارية، حيث أن هذه الأنظمة في حاجة إلى تغيير حتى يتسنى لمدير المدرسة تطبيق التدوير الوظيفي للمعلمين في المدرسة، والذي سوف يسمح بنقل الخبرات والمعارف بينه وبين المعلمين وسهولة التواصل بين المعلمين وبعضهم البعض، في ضوء أنظمة محددة سلفاً تيسر إتمام هذه العملية بنجاح.

3- ممارسات تنمية رأس المال العلائقي.

وتتعلق ممارسات تنمية رأس المال العلائقي بالمناخ التنظيمي السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام، وكيف يساعد في تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المعلمين وبعضهم البعض وبينهم وبين إدارة المدرسة وبينها وبين المستفيدين ومؤسسات المجتمع الخارجي.

أشارت دراسة (الشحنة، 2017، 432) أنه رغم أهمية المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر في تكوين علاقات إيجابية، فهناك بعض جوانب القصور بهذه المؤسسات والتي تؤثر بشكل سلبي على العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين، بسبب

تدخل المدير بشكل مستمر في شؤون المعلمين، وندرة المناقشات معهم، وانفراجه باتخاذ القرارات وضعف مشاركتهم، وهو ما يؤدي إلى توتر العلاقات بينه وبينهم، وزيادة حدة المشكلات. كما أوضحت دراسة (غنيم، 2019، 10) كذلك أن بيئة المؤسسات التعليمية تعاني العديد من المشكلات التي تحد من توطيد العلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين والتي تتمثل في غياب قيم ثقافة العمل الجاد واحترامه، الافتقار إلى العمل الجماعي وترسيخ أسلوب العمل الفردي، هذا إلى جانب انتشار ظاهرة الخوف من العقاب، وهو ما يؤثر على بيئة المدرسة ويحد من إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية للمعلمين.

وبذلك نجد أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام، يحد من تبادل المعلمين الخبرات والمعارف المرجوة التي تساعد على تنمية رأس المال المعرفي فيما بينهم، وأن هذا المناخ في حاجة إلى عناصر قيادية قادرة على ترسيخ مفهوم العلاقات الاجتماعية الجيدة بينهم وبين المعلمين والعاملين، وبينهم وبين المستفيدين في المجتمع الخارجي، وقد يكون السبب في ذلك الجزر المنعزلة التي يعمل فيها العاملون (مدير وإدارة مدرسية ومعلمون وإداريون) داخل المدرسة، وأن التدوير الوظيفي قد يكون المدخل لتوطيد هذه العلاقات وإتاحة مناخ تنظيمي جيد لهم.

الخطوة الثالثة: واقع ممارسات التدوير الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.
يشهد الجهاز الإداري للدولة برامج إعادة هيكلة وعمليات إصلاح إداري كبيرة تستهدف تطوير القدرات البشرية وإعدادها لتولى مهام التنمية المستدامة الطموحة التي تعمل مصر كلها لتحقيقها، وقد تفاوتت هذه البرامج من حيث شموليتها؛ ووتيرة كفاءة التنفيذ؛ ومستوى الاهتمام والإنجاز في كل ما يتعلق بسياسات التنظيم الإداري لمنسوبي هذا الجهاز. وتتضمن استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030"، محور الإصلاح الإداري وهو من المحاور الأساسية الذي يهدف لتطوير ورفع كفاءة الجهاز الإداري، لتنفيذ الخطط وابتكار آلية مستدامة ومنكاملة على أسس علمية، لمتابعة خطط التنمية وفقاً لمؤشرات قياس الأداء (استراتيجية التنمية المستدامة 2016، 2030). وإدارة التعليم ليست خارج هذه البرامج بل تعد من أهم نقاط الارتكاز في محاور التطوير الإداري نظراً لما يمثله حجم العاملين فيها من نسبة عالية من العاملين في الدولة، ولكن الشاهد إن هذه البرامج لم تعطي لمسألة التدوير الوظيفي الاهتمام الكافي كمدخل لإحداث نقلة نوعية في أساليب التطوير الوظيفي للعاملين.

والمتابع للمشهد التعليمي في جانبه الإداري يلاحظ أن مسألة التدوير الوظيفي في الإدارة التعليمية، يعد مكوناً مهماً في أي تطوير لم يحظى بالاهتمام الكافي، الأمر الذي أدى إلى إحداث هوة واسعة وعدم تناسب بين تطلعات العاملين وواقع مسار عمره الوظيفي؛ في أغلب المؤسسات التعليمية نتيجة الابتعاد عن الأخذ بمسألة التدوير الوظيفي للعاملين سواء كان هذا التدوير أفقياً أو رأسياً؛ حيث إن ما يتم في تطبيقات التدوير الوظيفي والفكرة الأساسية له وفلسفته وأصوله كان في الغالب يتم أساساً طبقاً لاجتهادات شخصية لبعض المديرين، تنتم في حدود ضيقة من خلال عمليات الندب المؤقت أو تكاليفات فرق العمل.

وبالرغم من الأهمية المتزايدة لمسألة التدوير الوظيفي كأحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة الذكية للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية؛ وحاجة الجهاز الإداري في التعليم وفي المدارس الماسة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عمله وإجراءاته عبر تدعيم هذا المفهوم؛ كضرورة من ضرورات التنظيم الإداري؛ وكحق من حقوق العاملين الأساسية في الحصول على فرص متساوية، وإتاحة الفرصة للمتميزين منهم في تولى المهام الإدارية للإفادة من تلك القدرات وتوظيفها.

ولاشك أن مفهوم التدوير الوظيفي يتطلب أخيراً اهتماماً على المستوى الحكومي على الأقل من خلال الوزراء المسؤولين عن تنمية الموارد البشرية والتطوير الإداري؛ فقد صرحت وزيرة التخطيط والإصلاح الإداري عن أهمية التدوير الوظيفي في عمليات الإصلاح الإداري الشامل في الدولة بشكل متميز، (المصري اليوم، 2018) كما قامت بعض الهيئات الحكومية بتطبيقه مثل هيئة السكك الحديدية والمترو وقد أسفرت متابعة نتائجه، عن أن التدوير الوظيفي الناجح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي ينهض بمستوى الأداء العام للمنظمة ويكتسب خبرات ومهارات متنوعة ترفع مستوى كفاءته (هيئة السكك الحديدية والمترو، 2011).

لقد أوضحت السطور السابقة أموراً تشير إلى أهمية وموضوعية تناول مفهوم التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية فتلك المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القوانين المنظمة للعملية التعليمية وجوانبها الإدارية مثل قانتون التعليم رقم 139 لسنة 81 وتعديلاته الأخيرة بالقانون رقم 155 لسنة 2007 واللوائح التنفيذية لها (وزارة التربية والتعليم، كادر المعلمين، 2007)، والذي ينظم المسارات الوظيفية للمعلم بدءاً من تعيينه كمعلم مساعد إلى آخر مراتب الوظيفة التعليمية، كما يحدد القانون الوظائف الإدارية من

معلم مشرف ووكيل مدرسة ومدير مدرسة . ويحدد مهام ومسؤوليات كل منهم ومتطلبات شغل هذه الوظائف، أما ما يخص الموارد البشرية وتنميتها فيحكمها قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 (رئاسة الجمهورية، 2016)، والذي تسري أحكامه على ما لم يرد به نص في قانون التعليم. ورغم أن القانون يتضمن أساليب التدوير الوظيفي في مواد مثل التعيين و النقل والانتداب الداخلي داخل الوحدات الإدارية أو خارجها ولكن هذه الأساليب تهتم وتتمركز حول سد العجز ومعالجة مشكلة العمالة الزائدة. وبالرغم من قانون الخدمة المدنية يتيح لقادة الوحدات النذب والتكليف فإنه لم يتطرق الي أسلوب التدوير كمدخل للتنمية الموارد البشرية بشكل واضح، أما فيما يخص الأجهزة المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية فيعد الجهاز لمركزي للتنظيم والإدارة الجهة المنوط بها هذه المهمة(قرار رئيس الجمهورية، 1964، المادة الخامسة)، وقد استحوذ التدوير الوظيفي على الاهتمام لدى هذا الجهاز وقام بأجراء دراسة مهمة عن التدوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية أظهرت نتائجها أهمية التدوير الوظيفي كمدخل للتنمية رأس المال الفكري للموارد البشرية ، وحددت مجموعة من النقاط لتفعيل فلسفة ومنهجية التدوير الوظيفي؛ كما أوضحت دراسة(ناصر زكي: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 2011، ص 52-53) افتقار الجهاز الإداري ومنه التعليم إلى آلية تشريعية تحدد وتفعل نظام التدوير الوظيفي ، وهذا الأمر متوافر في بعض الدول التي أصدرت قوانين للتدوير الوظيفي منها العراق واليمن) قانون التدوير الوظيفي في اليمن 2009، والعراق 2010) ودول أخرى وضعت نظما إدارية لتفعيل التدوير الوظيفي كإلهند .

الخطوة الرابعة: رؤية الخبراء والمعلمين واتجاهاتهم نحو التدوير الوظيفي وإسهامه في تنمية رأس المال الفكري.

وسوف نتناول الدراسة في شقها الميداني رصد واقع المشاهد للتدوير الوظيفي ومدى تفهم العاملين بالمدرسة الثانوية مفاهيمه وأدواته وسبل إدماجه في النظم الإدارية للمدرسة الثانوية، ويتضح ذلك فيما يلي:

١. أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية تعرف على آراء عينة الدراسة والمتمثلة في الخبراء الاكاديميين ومعلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر، على واقع جهود تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام ، وكذلك الوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيق التدوير الوظيفي بهذه المؤسسات، وأخيرا التعرف

على آرائهم بشأن المقترحات المقدمة لتحقيق التدوير الوظيفي والتنمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسات.

٢- إجراءات الدراسة الميدانية : وتشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على عينة الدراسة وخصائصها، أداة الدراسة وإعدادها، ووصفها.

أ- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الخبراء الأكاديميين ومعلمي المرحلة الثانوية وهم يتدرجون من معلم (أ) إلى معلم كبير حيث إن العمل في المرحلة الثانوية له متطلبات تتعلق بسنوات الخبرة الوظيفية والتخصصات العلمية المحددة

ب- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عمدية سواء التي تتعلق بالخبراء أو المعلمين، وكان اختيار العينة في هذه الحالة على أساس الاختيار الحر من الباحث وحسب طبيعة بحثه وقدراته (محمد، 2017، 315) ويوضح الجدول التالي تفصيل عينة الخبراء الأكاديميين:

جدول رقم (١) عينة الخبراء الأكاديميين

العينة الأكاديمية		الجهة / المحافظة	
أستاذ مساعد	أستاذ		
٣	10	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.	١
	5	معهد التخطيط القومي	2
	١٨	المجموع الكلي	

كما يوضح الجدول التالي المحافظات والإدارات التي تم التطبيق بها

جدول (٢) توزيع أفراد عينة المعلمين حسب المحافظات والإدارات التعليمية

عدد الاستبانات	الإدارات التعليمية	المحافظات
٣٥	حدائق القبة - شبرا	القااهرة
٢٥	طوخ - إدارة شرق	القليوبية
١٠	إدارة غرب الزقازيق	الشرقية
٢٠	إدارة شرق/ غرب الفيوم	الفيوم
٢١	إدارة شمال سيناء	العرش
١١١		المجموع

ويوضح الجدول التالي أيضا توزيع أفراد عينة المعلمين حسب الوظيفة والخبرة.

جدول رقم (٣) عينة المعلمين حسب الوظيفة والخبرة

العدد	حسب سنوات الخبرة	العدد	حسب الوظيفة
١	أقل من سنتين	٢	معلم مساعد
٩	من ٢-٥ سنوات	١٣	معلم

العدد	حسب سنوات الخبرة	العدد	حسب الوظيفة
١٠	أكثر من ٥ إلى ١٠	١٨	معلم أول
٩١	أكثر من ١٠ سنوات	٣٦	معلم (أ)
		١٥	معلم خبير
		٢٧	كبير معلمين
١١١		١١١	المجموع

ويلاحظ من الجدول السابق أن أعداد المعلمين انحصرت بين المعلم (أ) وكبير المعلمين ، وأن أعداد المعلم المساعد بسيطة جدا وهم الذين يتم الاستعانة بهم عن طريق العقود ، كما أن سنوات الخبرة تعدت لنسبة كبيرة من المعلمين العشر سنوات.

ج-أداة الدراسة: اعتمد البحث على الاستبانة، حيث تعد من الأدوات التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات التي تفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة ، وتعتمد الاستبانة على الأسئلة المقيدة و المفتوحة أو الاثنين معا، وتم تصميمها في ضوء الإطار العام لموضوع الدراسة، وروعي فيها أن تتمكن الباحثة من التوصل إلى آراء العينة نحو القضايا المتصلة بالتدوير الوظيفي وراس المال الفكري التي اشتملت عليها الدراسة، كما أنها تضمن تسلسل النقاط بصورة منطقية (العزاوي، 2008، 131-137).

د- إعداد الأداة: من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث وما اسفر عنه الجزء النظري والدراسة النظرية تم تصميم الاستبانة للخبراء والمعلمين، والتي تمثلت في ثلاثة محاور، الأول ويتعلق بواقع الممارسات داخل مدارس التعليم الثانوي العام لتنمية رأس المال الفكري، والثاني عن معوقات تطبيق التدوير الوظيفي بهذه المؤسسات، والثالث يتعلق بالمقترحات الإجرائية والتي من شأنها تطبيق التدوير الوظيفي من أجل تنمية رأس المال الفكري بنجاح، وتم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية حيث تكونت من:

الجزء الأول: الخاص بالبيانات الأساسية للخبراء والمعلمين، والتي تحدد خصائص عينة البحث ومتغيراتها، ويتضح ذلك فيما يلي:

بالنسبة للخبراء: اسم: الأستاذ الدكتور . 2-الكلية: الجامعة / المركز :

بالنسبة للمعلمين: الاسم: اختياريا .. المدرسة: الإدارة التعليمية : ..المديرية التعليمية:

-الوظيفة: معلم مساعد - معلم - معلم (أ) - معلم أول - معلم خبير - معلم كبير -التخصص:

مدة الخبرة في الوظيفة: أقل من سنتين- من 2-5 سنوات-أكثر من 5-10 سنوات-
أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: الخاص بمحاور الاستبانة والذي يتكون من (48) عبارة موزعة على
ثلاثة محاور رئيسة:

المحور الأول: واقع تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام وعدد عباراته
(15).

المحور الثاني: معوقات التدوير الوظيفي وعدد عباراته (14).

المحور الثالث: الآليات المقترحة لتفعيل التدوير الوظيفي من أجل تنمية رأس المال
الفكري وعدد عباراته (19).

وتمت صياغة المحاور الثلاثة في صورة عبارات، وقد طُلب من أفراد العينة اختيار
استجابة واحدة، بوضع علامة (□) أمام كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة أمام الخانة
التي تتفق مع وجهة نظره، وذلك من خلال مقياس ثلاثي الأبعد (موافق - موافق إلى حد
ما - غير موافق).

وقد تم التحكيم الأولى على للوقوف على مدى مناسبة صياغة العبارات ومدى وارتباطها
بمحاور الاستبانة من قبل عدد من الخبراء بالمركز القومي للبحوث التربوية وكلية التربية
جامعة عين شمس ، كما تم إجراء بعض التعديلات عليها (ملحق "2" الاستبانة في
صورتها النهائية) والتي تمثلت فيما يلي:

-فصل استطلاع رأي الخبراء عن استبانة المعلمين مع تعديل في صياغة كل عبارة
بما يتلاءم مع الفئة المستهدفة
-تم توحيد العبارات كلها لتبدأ بأفعال.

-تم إعادة صياغة بعض العبارات وفق ما تم الاتفاق عليه بين الخبراء.

هـ- تقنين أداة البحث: قامت الباحثة بتقنين أداة البحث (الاستبانة) وذلك من خلال
استخدام (الصدق والثبات) كما يلي:

(؟)صدق الأداة (صدق المحتوى)Content Validait : ويقصد به قدرة الأداة على
القياس الصحيح لما وضعت لقياسه (عبد الرحمن، 2005، 187)، وقد اعتمدت
الباحثة في التحقق من صدق الاستمارة على صدق المحكمين (ملحق (١): قائمة
بأسماء السادة المحكمين)، حيث قامت بعرضها على مجموعة الأستادة بشعبة بحوث
التخطيط التربوي وكلية التربية وذلك لمعرفة آرائهم حول مدى اتفاق الاستبانة مع

الهدف الذي وضعت من أجله، ومدى الدقة في صياغة العبارات، وتعديل أو حذف أو إضافة ما يروونه مناسباً من وجهة نظرهم. في ضوء ذلك تم إجراء التعديلات وفق ما تم التوافق عليه بين السادة المحكمين على عبارات محاور الاستبانة، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وتم حذف بعضها الآخر، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق 2) الاستبانة في صورتها النهائية).
(٢) **ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات أداة الاختبار أنه يعطي النتيجة نفسها تقريباً، إذا طُبِّق على الأشخاص أنفسهم، في مرتين مختلفتين (إعادة التطبيق) بينهما فاصل زمني، وتحت الظروف نفسها بقدر الإمكان، وفي هذه الحالة تكون درجة الثبات مساوية للواحد الصحيح تقريباً، أي ثبات الأداة يعرف باتساق الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرات التطبيق المختلفة (خضر، 2005، 77)، وقد تم حساب معامل الثبات عن طريق استخدام معامل ألفا كرو نباخ لأداة الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبانة (0.779) مما يدل على ارتفاع ثبات الاستبانة، أي أنها تصلح لأغراض الدراسة.

٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع وظيفة الدراسة، وتتفق مع متغيراتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-تم حساب التكرارات والنسب المئوية.

-تم حساب الثبات، باستخدام معامل (ألفا كرونباخ).

-متوسط الأوزان النسبية المرجحة.

-تم تحديد القوة النسبية التي يحصل عليها أفراد العينة وذلك كما يأتي:

تم تقدير القوة النسبية للعبارات وفقاً لما يلي: * من 0-1.67 موافقة محدودة ** 1.68-2.33 موافقة إلى حد ما ، *** من 2.34-3 موافقة عالية .

٤- نتائج الدراسة الميدانية (التحليل والتفسير) :

أ- فيما يتعلق بتنمية رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي العام : حيث تمثلت استجابات أفراد العينة فيما يلي :

جدول رقم (٤) يبين

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارة	مسلسل
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لاأوافق		
4	2.062016	45	36	31	معلم	١ يشجع مدير المدرسة المعلمين على الابتكار والأبداع في تنفيذ مهامهم الإدارية.
		40.2%	32.1%	27.7%	خبير	
		1	9	7		
		5.9%	52.9%	41.2%	جملة	
		46	45	38		
35.7%	34.9%	29.5%				
5	1.968992	27	56	29	معلم	٢ يهتم مدير المدرسة بالأفكار والمقترحات التي يقدمها المعلمين بالمدرسة لتحسين إجراءات العمل الإدارية.
		24.1%	50.0%	25.9%	خبير	
		1	13	3		
		5.9%	76.5%	17.6%	جملة	
		28	69	32		
21.7%	53.5%	24.8%				
6	1.744186	27	36	49	معلم	٣ يتم إثابة المعلمون المتميزون والمبدعون في المدرسة من قبل مدير المدرسة.
		24.1%	32.1%	43.8%	خبير	
		0	6	11		
		0.0%	35.3%	64.7%	جملة	
		27	42	60		
20.9%	32.6%	46.5%				
2	1.868217	26	47	39	معلم	٤ تهتم برامج التدريب المقدمة للمعلمين بتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة.
		23.2%	42.0%	34.8%	خبير	
		1	11	5		
		5.9%	64.7%	29.4%	جملة	
		27	58	44		
20.9%	45.0%	34.1%				
3	1.922481	22	61	29	معلم	٥ يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمدرسة.
		19.6%	54.5%	25.9%	خبير	
		1	12	4		
		5.9%	70.6%	23.5%	جملة	
		23	73	33		
17.8%	56.6%	25.6%				
		19	25	68	معلم	٦ يتم شغل الوظائف القيادية بالمدرسة وفقا لمعايير الكفاءة.
		17.0%	22.3%	60.7%	خبير	
		1	6	10		

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارة	مسلسل
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لأوافق		
1	1.550388	5.9%	35.3%	58.8%	جملة	
		20	31	78		
		15.5%	24.0%	60.5%		
ثانيا: فيما يتعلق بتنمية رأس المال الهيكلي						
١	1.945736	32	49	31	معلم	٧
		28.6%	43.8%	27.7%	خير	
		2	5	10		
		11.8%	29.4%	58.8%		
		34	54	41		
26.4%	41.9%	31.8%				
٣	1.806202	19	58	35	معلم	٨
		17.0%	51.8%	31.3%	خير	
		1	6	10		
		5.9%	35.3%	58.8%		
		20	64	45		
15.5%	49.6%	34.9%				
٢	1.883721	27	53	32	معلم	٩
		24.1%	47.3%	28.6%	خير	
		1	5	11		
		5.9%	29.4%	64.7%		
		28	58	43		
21.7%	45.0%	33.3%				
٤	1.79845	19	54	39	معلم	١٠
		17.0%	48.2%	34.8%	خير	
		3	5	9		
		17.6%	29.4%	52.9%		
		22	59	48		
17.1%	45.7%	37.2%				
ثالثا: رأس المال العلائقي.						
الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارة	مسلسل
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لأوافق		
٤	1.906977	27	51	34	معلم	١١
		24.1%	45.5%	30.4%	خير	
		3	6	8		
		17.6%	35.3%	47.1%		
		30	57	42		

		23.3%	44.2%	32.6%		التعليمية بصفة دورية.	
٢	2	32	52	28	معلم	يدعم النمط القيادي بالمدارس العلاقات الجيدة بين العاملين.	١٢
		28.6%	46.4%	25.0%			
		1	11	5	خبير		
		5.9%	64.7%	29.4%			
		33	63	33	جملة		
		25.6%	48.8%	25.6%			
١	2.062016	40	46	26	معلم	يسعى المعلمون على التعاون من أجل تشخيص وحل المشكلات التي تواجههم.	١٣
		35.7%	41.1%	23.2%			
		1	9	7	خبير		
		5.9%	52.9%	41.2%			
		41	55	33	جملة		
		31.8%	42.6%	25.6%			
٥	1.914729	38	33	41	معلم	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين على التعاون وتبادل المعلومات الإدارية.	١٤
		33.9%	29.5%	36.6%			
		1	7	9	خبير		
		5.9%	41.2%	52.9%			
		39	40	50	جملة		
		30.2%	31.0%	38.8%			
٢	2	34	46	32	معلم	يسعى مدير المدرسة على توفير بيئة اجتماعية تساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين.	١٥
		30.4%	41.1%	28.6%			
		1	13	3	خبير		
		5.9%	76.5%	17.6%			
		35	59	35	جملة		
		27.1%	45.7%	27.1%			

من بيانات الجدول السابق يتبين:

أولاً : فيما يتعلق بتنمية رأس المال البشري : جاءت أكثر العبارات تأكيداً على ضعف الممارسات داخل المدرسة الثانوية العامة والتي تتعلق بهذا العنصر هي العبارة رقم (٦)، والمتعلقة بشغل الوظائف القيادية طبقاً لمعيار الكفاءة، حيث أجمع نسبة كبيرة من أفراد العينة على انتفاء الاختيار طبقاً للكفاءة وربما يرجع ذلك إلى استمرارية انتقاء القيادات بالمدارس طبقاً لشرط الأقدمية ، كما تلتها الفقرة رقم (٤) والتي أجمع فيها كذلك نسبة كبيرة من أفراد العينة على ضعف إهتمام برلمج تدريب المعلمين بتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة.

ثانياً : فيما يتعلق بتنمية رأس المال الهيكلي : حيث جاءت العبارة رقم (٧،٩) من أكثر العبارات استجابة من أفراد العينة والتي تشير إلى ضعف إهتمام مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر بقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمستفيدين من الخدمات

التعليمية ، وكذلك محدودية الثقافة التنظيمية بالمدارس على تدعيم القيم الايجابية للعاملين وهو ما ينعكس على ضعف الاهتمام برأس المال الهيكلي والذي يؤثر بشكل كبير على تنمية رأس المال البشري.

ثالثا : رأس المال العلائقي: وجاءت أكثر العبارات استجابة هي العبارة رقم (١٣) تلتها العبارة رقم (١٢،١٥)، حيث تشير النتائج إلى ضعف تعاون المعلمين في تشخيص المشكلات التي تواجههم ، وقد تكون هذه النتيجة هي مردود مباشر لما توصلت إليه نتائج أفراد العينة والتي تتعلق بالعبارة رقم (١٢،٩) والتي تتعلق بالنمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية في تدعيم قيم الايجابية بين العاملين والتي من بينها قيم التعاون وتدني العلاقات الاجتماعية بينهم، كما جاءت العبارة رقم(١٥) تؤكد على ضعف إهتمام مدير المدرسة بتوفير بيئة اجتماعية تساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين، وهو ما يجعل لديهم تقبل انجاز المهام المطلوبة منهم بشقيها التعليمي والإداري.

٢- فيما يتعلق بمعوقات التدوير الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام: فقد تمثلت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) يبين

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمعوقات التدوير الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام

أولاً: معوقات تتعلق برأس المال البشري:						
الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارة	مسلسل
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لاأوافق		
٦	2.139535	49	33	30	معلم قد يؤدي تدوير المعلمين إلى وظائف قيادية أعلى إلى انخفاض أدائهم.	١٦
		43.8%	29.5%	26.8%		
		6	4	7		
		35.3%	23.5%	41.2%		
		55	37	37		
		42.6%	28.7%	28.7%		
٥	2.418605	55	43	14	معلم ضعف وعي بعض مديري المدارس بأهمية التدوير لتحسين الاداء.	١٧
		49.1%	38.4%	12.5%		
		14	2	1		
		82.4%	11.8%	5.9%		
		69	45	15		
		53.5%	34.9%	11.6%		
٣	2.472868	59	41	12	معلم انشغال مديري المدارس بكثرة الأعباء تحد من تطبيق التدوير الوظيفي.	١٨
		52.7%	36.6%	10.7%		
		14	3	0		
		82.4%	17.6%	0.0%		
		73	44	12		
		56.6%	34.1%	9.3%		
		74	34	4	معلم انخفاض قدرات بعض المديرين تقلل من فرص نمو	١٩
		66.1%	30.4%	3.6%		

١	2.658915	15	2	0	خبير	المعلمين أثناء التدوير .	
		88.2%	11.8%	0.0%			
		89	36	4			
٢	2.51938	69.0%	27.9%	3.1%	مجلة	صعوبة إمام المعلمين بالمهام والمعارف الإدارية المطلوبة خلال فترة التدوير نظرا لقصر الوقت.	٢٠
		57	51	4			
		50.9%	45.5%	3.6%			
		15	1	1			
		88.2%	5.9%	5.9%			
		72	52	5			
٤	2.465116	55.8%	40.3%	3.9%	مجلة	صعوبة مزاوله بعض المعلمين مهنتهم بعد التناوب وخاصة ذوي الكفاءات الإدارية منهم.	٢١
		59	45	8			
		52.7%	40.2%	7.1%			
		11	4	2			
		64.7%	23.5%	11.8%			
70	49	10					
54.3%	38.0%	7.8%	مجلة				

ثانيا: معوقات تتعلق برأس المال الهيكلي:

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارة	مسلسل	
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لأوافق			
١	2.503876	64	38	10	معلم	أن الهيكل التنظيمي الحالي بالمدرسة قد يعوق تناوب المعلمين .	٢٢
		57.1%	33.9%	8.9%			
		13	2	2			
		76.5%	11.8%	11.8%			
		77	40	12			
٣	2.48062	59.7%	31.0%	9.3%	مجلة	بيروقراطية إجراءات العمل بالمدرسة قد تعوق عملية التناوب بنجاح.	٢٣
		55	49	8			
		49.1%	43.8%	7.1%			
		16	0	1			
		94.1%	0.0%	5.9%			
٢	2.496124	71	49	9	مجلة	ضعف توافر الإمكانيات التكنولوجية بالمدرسة قد تحد من عملية تدوير المعلمين.	٢٤
		55.0%	38.0%	7.0%			
		62	39	11			
		55.4%	34.8%	9.8%			
		14	2	1			
82.4%	11.8%	5.9%					
٣	2.48062	76	41	12	مجلة	القواعد والتعليمات الحالية بالمدرسة تعارض القيام بالتدوير .	٢٥
		58.9%	31.8%	9.3%			
		62	40	10			
		55.4%	35.7%	8.9%			
		13	1	3			
76.5%	5.9%	17.6%					
75	41	13					
58.1%	31.8%	10.1%	مجلة				

ثالثا: معوقات تتعلق برأس المال العلائقي

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارة	مسلسل
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لأوافق		

٢	2.55814	65	40	7	معلم	يعوق المناخ التنظيمي بالمدارس حالياً تطبيق التدوير الوظيفي.	٢٦
		58.0%	35.7%	6.3%			
		15	1	1	خبير		
		88.2%	5.9%	5.9%			
		80	41	8	جملة		
		62.0%	31.8%	6.2%			
٤	2.449612	58	41	13	معلم	سيادة ثقافة تنظيمية ترسخ فكرة القائد الأوحده.	٢٧
		51.8%	36.6%	11.6%			
		13	4	0	خبير		
		76.5%	23.5%	0.0%			
		71	45	13	جملة		
		55.0%	34.9%	10.1%			
3	2.511628	58	46	8	معلم	ضعف العلاقات الاجتماعية بين المعلمين ومدير المدرسة، تعارض رغبتهم في التدوير الوظيفي.	٢٨
		51.8%	41.1%	7.1%			
		16	1	0	خبير		
		94.1%	5.9%	0.0%			
		74	47	8	جملة		
		57.4%	36.4%	6.2%			
1	2.565891	69	39	4	معلم	انخفاض معدلات الرضا الوظيفي للمعلمين لمهنة التعليم تحد من قدرتهم على تعلم مهارات ومعارف جديدة، وبالتالي رفضهم لفكرة التدوير.	٢٩
		61.6%	34.8%	3.6%			
		11	3	3	خبير		
		64.7%	17.6%	17.6%			
		80	42	7	جملة		
				62.0%	32.6%		

من بيانات الجدول السابق يتبين:

أولاً : معوقات التدوير الوظيفي والتي تتعلق برأس المال البشري : جاءت أكثر العبارات قوة هي العبارة رقم (٢٠، ١٩) والتي تتعلق بأن ضعف قدرات المديرين قد تكون من أكثر المعوقات تأثيراً، وربما يرجع ذلك إلي أن مدير المدرسة يكون ضمن فريق التدوير الوظيفي، والذي عليه نقل خبراته ومعارفه إليهم وأن انخفاض قدراته قد تعوق عملية التنمية المرجوة لديهم، كما تلتها العبارة رقم (٢٠) والتي تشير إلى أن التدوير حتى يكتب له النجاح فإنه يحتاج إلى الوقت الكافي له والذي يسمح بإمام المعلمين بالمهارات والمعارف الإدارية المطلوبة.

ثانياً : معوقات التدوير الوظيفي والتي تتعلق برأس المال الهيكلي : حيث أشارت العبارة رقم (٢٤، ٢٢) إلى أن من أكثر المعوقات التي تتعلق برأس المال الهيكلي تتمثل في الهيكل التنظيمي الحالي والذي يعوق عملية التدوير الوظيفي، وربما يرجع ذلك إلى هزيمة هذا الهيكل وضعف المرونة التي يتسم بها، كما جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تشير إلى

ضعف الموارد والإمكانات التكنولوجية بالمدرسة الثانوية والتي تعوق عملية تدوير المعلمين، وذلك نظراً لأهمية توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في العملية الإدارية.

ثالثاً : معوقات التدوير الوظيفي والتي تتعلق برأس المال العلائقي: حيث جاءت العبارة رقم (٢٦، ٢٩) لتؤكد على انخفاض معدل الرضا الوظيفي للمعلمين وضعف المناخ التنظيمي بالمدرسة الثانوية، والذي يعدان من أكثر المعوقات تأثيراً في نجاح عملية التدوير الوظيفي، حيث تؤكد هذه النتائج على ما تم التوصل إليه سلفاً والمتعلقة في محدودية اهتمام مدير المدرسة في قياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، وضعف الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بالمدارس والنمط القيادي المتبع ، والتي لهم دورا كبيرا في انخفاض الرضا الوظيفي للمعلمين.

٣- فيما يتعلق بالآليات المقترحة لتفعيل التدوير الوظيفي من أجل تنمية رأس المال الفكري : فقد تمثلت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) يبين

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بآليات التدوير الوظيفي من أجل تنمية رأس المال الفكري

أولاً: فيما يتعلق برأس المال البشري:						
الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارة	مسلسل
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق		
1	2.75969	86	22	4	الاستعانة بالاستشارات الفنية من منظمات متخصصة لإعداد برامج التدوير الوظيفي من أجل تحقيق التنمية الإدارية الحقيقية للمعلمين.	٣٠
		76.8%	19.6%	3.6%		
		16	1	0		
		94.1%	5.9%	0.0%		
		102	23	4		
6	2.620155	68	40	4	اهتمام الإدارة العليا بوضع أساليب قياس أداء المعلمين بعد الانتهاء من التدوير، مع ربط هذا التقييم بأنظمة التحفيز.	٣١
		60.7%	35.7%	3.6%		
		16	1	0		
		94.1%	5.9%	0.0%		
		84	41	4		
7	2.612403	73	31	8	وضع قواعد صارمة للمديرين للحد من سوء استخدام سلطاتهم، وهو ما يؤثر سلباً على التدوير الوظيفي للمعلمين.	٣٢
		65.2%	27.7%	7.1%		
		14	3	0		
		82.4%	17.6%	0.0%		
		87	34	8		

		67.4%	26.4%	6.2%			
4	2.697674	81	24	7	معلم	تأسيس نظام لتحفيز المتميزين في فرق عمل التدوير، وهو ما يسهم في التطوير في العمل الإداري.	٣٣
		72.3%	21.4%	6.3%			
		16	1	0	خبير		
		94.1%	5.9%	0.0%			
		97	25	7	جملة		
		75.2%	19.4%	5.4%			
5	2.658915	74	34	4	معلم	إعداد المدير برتقاليو (سجل معلومات وإنجازات المعلم) للمعلمين الذين تم تدويرهم يسجل فيه جوانب التميز والقصور ليكون محل نظر الإدارة العليا أثناء الاختيار والإحلال والترقية.	٣٤
		66.1%	30.4%	3.6%			
		15	2	0	خبير		
		88.2%	11.8%	0.0%			
		89	36	4	جملة		
		69.0%	27.9%	3.1%			
3	2.713178	80	29	3	معلم	إتاحة الفرصة لأكثر عدد من المعلمين للتدوير من أجل اكتشاف مواهب وقدرات المتميزين منهم.	٣٥
		71.4%	25.9%	2.7%			
		16	0	1	خبير		
		94.1%	0.0%	5.9%			
		96	29	4	جملة		
		74.4%	22.5%	3.1%			
2	2.736434	84	23	5	معلم	الإعداد الجيد لخطط التدوير التدريجية التي يتم من خلالها تنمية المعلمين مهارياً ومعرفياً أثناء التدوير.	٣٦
		75.0%	20.5%	4.5%			
		16	1	0	خبير		
		94.1%	5.9%	0.0%			
		100	24	5	جملة		
		77.5%	18.6%	3.9%			
ثانياً: فيما يتعلق برأس المال الهيكلي.							
الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة				العبارة	مسلسل
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق			
1	2.821705	92	18	2	معلم	تعديل بعض الأنظمة واللوائح المدرسية بما يسمح بالتدوير الوظيفي بها.	٣٧
		82.1%	16.1%	1.8%			
		16	1	0	خبير		
		94.1%	5.9%	0.0%			
		108	19	2	جملة		
		83.7%	14.7%	1.6%			
5	2.689922	77	33	2	معلم	إعادة التوصيف الوظيفي للعاملين بما يسمح بتطبيق معيار الكفاءة عند الاختيار للمناصب الإدارية.	٣٨
		68.8%	29.5%	1.8%			
		15	1	1	خبير		

		88.2%	5.9%	5.9%			
		92	34	3	جملة		
		71.3%	26.4%	2.3%			
4	2.744186	83	26	3	معلم	تعديل الهيكل التنظيمي بالمدرسة والتوجه نحو تبني الهياكل المرنة.	٣٩
		74.1%	23.2%	2.7%	خبير		
		16	1	0			
		94.1%	5.9%	0.0%			
		99	27	3	جملة		
		76.7%	20.9%	2.3%			
7	2.651163	72	38	2	معلم	أن يتم التدوير الوظيفي وفقا لمدد زمنية محددة، يتم فيها قيام المعلم بممارسة الوظيفة المدار عليها فقط.	٤٠
		64.3%	33.9%	1.8%	خبير		
		14	3	0			
		82.4%	17.6%	0.0%			
		86	41	2	جملة		
		66.7%	31.8%	1.6%			
3	2.75969	82	29	1	معلم	تحديد مهام واضحة يتم تدوير المعلمين عليها لإكسابهم المهارات الإدارية المرجوة.	٤١
		73.2%	25.9%	.9%	خبير		
		17	0	0			
		100.0%	0.0%	0.0%			
		99	29	1	جملة		
		76.7%	22.5%	.8%			
6	2.674419	75	33	4	معلم	أن يتم تدوير المعلمين وفقا لنتائج الأداء الوظيفي.	٤٢
		67.0%	29.5%	3.6%	خبير		
		16	1	0			
		94.1%	5.9%	0.0%			
		91	34	4	جملة		
		70.5%	26.4%	3.1%			
2	2.813953	89	22	1	معلم	وضع نظام لحوافز للإجادة في أداء المهام الجديدة (التسريع بالترقية لمن يثبت جدارة في الوظيفة الجديدة ، منح مكافآت مادية ومعنوية ، يسجل في ملف المعلم الاجادات المتحققة في عمليات التدوير بنظر الهيا كميزة عند الترشيح للوظائف الأعلى)	٤٣
		79.5%	19.6%	.9%	خبير		
		17	0	0			
		100.0%	0.0%	0.0%			
		106	22	1	جملة		
		82.2%	17.1%	.8%			
ثالثا: رأس المال العلائقي:							
الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة			العبرة	مسلسل	
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لاوافق			
		85	25	2	معلم	٤٤	

		75.9%	22.3%	1.8%		تدويرهم حتى تكون معلنة للجميع، وهو ما يرسخ مبدأ الاختيار للأقوى ويشجع المنافسة بينهم.	
		14	3	0	خبير		
		82.4%	17.6%	0.0%			
3	2.751938	99	28	2	جملة		
		76.7%	21.7%	1.6%			
		84	24	4	معلم	نشر أسس اختيار المعلمين الذين يتم تدويرهم حتى تكون معلنة للجميع، وهو ما يرسخ مبدأ الاختيار للأقوى ويشجع المنافسة بينهم.	٤٥
		75.0%	21.4%	3.6%	خبير		
		16	1	0	جملة		
4	2.744186	100	25	4	خبير		
		77.5%	19.4%	3.1%	جملة		
		80	25	7	معلم	أن يتم إعداد دورات تثقيفية للمعلمين على أهمية التدوير الوظيفي وشروط اختيار المعلم الذي يتم تدويره لوظيفة مدير المدرسة، مما يوسع مبدأ العدالة والشفافية في الاختيار بين المعلمين. (نشر ثقافة التدوير).	٤٦
		71.4%	22.3%	6.3%	خبير		
		17	0	0	جملة		
5	2.697674	97	25	7	خبير		
		75.2%	19.4%	5.4%	جملة		
		90	20	2	معلم	عقد المدير الاجتماعات للوقوف على مقترحات المعلمين المبتكرة والتي تساعد على حل اتخاذ القرارات الرشيدة بالمدرسة.	٤٧
		80.4%	17.9%	1.8%	خبير		
		15	2	0	جملة		
1	2.79845	105	22	2	خبير		
		81.4%	17.1%	1.6%	جملة		
		85	24	3	معلم	تهيئة المدير مناخ تنظيمي جيد يتيح تبادل إقامة علاقات جيدة بين فرق العمل أثناء التدوير مما يسهل نقل وتبادل المعارف والمهارات الإدارية للمعلمين.	٤٨
		75.9%	21.4%	2.7%	خبير		
		17	0	0	جملة		
2	2.767442	102	24	3	خبير		
		79.1%	18.6%	2.3%	جملة		

من بيانات الجدول السابق يتبين:

أولاً : آليات التدوير الوظيفي والتي تتعلق بتنمية برأس المال البشري : جاءت أكثر العبارات استجابة هي العبارة رقم (٣٠، ٣٦) والتي تشير إلى وعي أفراد العينة بأهمية الاستعانة بالاستشارات الفنية من المنظمات المتخصصة لإعداد خطط لبرامج التدوير الوظيفي، باعتباره مدخل إداري حديث في المجال التربوي، وأنه يحتاج إلى

إعداد مسبق على أيدي متخصصين، تلتها العبارة (٣٦) والتي تؤكد على أهمية وضع خطط لبرامج التدوير في إنجاح عملية التدوير.

ثانيا : آليات التدوير الوظيفي والتي تتعلق بتنمية برأس المال الهيكلي: جاءت العبارة رقم (٤٣،٣٧) من أكثر الآليات استجابة فيما يتعلق برأس المال الهيكلي، والتي ربما تشير إلى وعي أفراد العينة بأهمية وضع نظم ولوائح جديدة للتدوير تستلزم تغيير النظم واللوائح الحالية، بالإضافة إلى زيادة المعرفة لديهم بأهمية التحفيز في إنجاح سياسة التدوير سواء كان هذا التحفيز مادي أو معنوي أو وظيفي.

ثالثا : آليات التدوير الوظيفي والتي تتعلق بتنمية برأس المال العلائقي: جاءت العبارة رقم (٤٧،٤٨) من أكثر العبارة قوة والتي تتعلق بأهمية الاجتماعات والمناخ التنظيمي في تدعيم رأس المال الهيكلي، وربما يرجع ذلك إلى وعي أفراد العينة بأهمية الاجتماعات لتبادل وجهات النظر والتي تساعد في التوصل إلى قرارات مبتكرة في حل المشكلات والتي منها مشكلات التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى أهمية المناخ التنظيمي في دعم العلاقات بين فريق التدوير، وهو ما يسهل من تبادل الخبرات والمعارف بينهم.

الخطوة السادسة: فجوة تطبيق مدخل التدوير الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي في مصر.

باستقراء ما سبق نجد أن هناك فجوة في تطبيق التدوير الوظيفي بعضها ناجم عن رأس المال البشري والآخر عن رأس المال الهيكلي، وجزء منها عن رأس المال العلائقي والتي تتمثل في العناصر التالية:

١. فيما يتعلق برأس المال البشري: فإن العنصر البشري لديه محدودية المعرفة بالتدوير الوظيفي والتشريعات الحاكمة له وأن التدوير يركز فقط على الندب والتكليف ، كما أن مدير المدرسة لديه مقاومة لهذه الفكرة نظرا لضعف وعي المديرين بأهمية التدوير في تحقيق التنمية المرغوبة للمعلمين، إلى جانب أن المقاومة قد تأتي نتيجة ضعف قدرات المدير ذاته وبالتالي لن توتي عملية التدوير الوظيفي ثمارها المرجوة، وهناك عنصر بشري مهم وهو المعلم والمعني بالتدوير قد يجد ذوو الكفاءات منهم صعوبة في مزاوله مهنته مرة أخرى، كما أن البعض الآخر منهم قد يجد أن هناك صعوبة في الإلمام بالمعلومات والمعارف الإدارية المرجوة وبالتالي يجب وضع سياسة لانتقاء العناصر البشرية التي يقع عليها الاختيار في التدوير، وأن تتوافر لديهم القدرات المتعددة التي تسمح لهم بإظهار قدراتهم الابتكارية والإبداعية لتحقيق أعلى المردودات من مخرجات المدرسة من التعليم والتعلم.

٢. فيما يتعلق برأس المال الهيكلي: نجد أن البيروقراطية والهيكل التنظيمي الحالي يحدان من تبادل المعرفة بين المعلمين بل يجعلان المعرفة حكرا على من يتولى الإدارة وتصيح المعرفة من الأمور السرية، وكلما شعر المديرون بامتلاكهم واستحواذهم على المعرفة وحجبها عن الآخرين، شعروا بأنهم الأفضل وانهم مسيطرون على العمل، هذا إلى جانب ضعف الإمكانيات التكنولوجية والموارد بالمدرسة الثانوية التي قد تشكل أكبر المعوقات الداعمة للتدوير الوظيفي.

٣. فيما يتعلق برأس المال العلائقي: نجد النمط القيادي السائد في المدرسة الثانوية العامة في مصر والذي يتمركز حول مفهوم القائد الأوحده، ويُعد مدرء المدارس عن تبني المفاهيم القيادية الحديثة مثل نمط القيادة التشاركية والقيادة التحويلية وغيرها من الأنماط التي تساعد في إنجاز التدوير الوظيفي، قد يعوق نجاح سياسة التدوير الوظيفي والناجم من ضعف مشاركة المعلمين في عمليات التطوير في المدرسة، هذا بالإضافة إلى أن المناخ الداعم للمدرسة الثانوية الذي أبرزته الدراسة الميدانية يحكمه بشكل كبير غياب الشفافية والافتقار إلى كل عناصر الحوكمة الرشيدة في الإدارة المدرسية، مما أوصل المدرسة الثانوية إلى أوضاع غير مرغوب فيها ،من حيث القصور في الإنتاجية وانقطاع الطلاب في السنوات النهائية عن الذهاب إليها والتوجه إلى المصادر الأخرى لتحقيق النجاح ، وبالتالي يحد من العلاقات الجيدة بين العاملين وظهور حالات عدم الرضا بينهم ، وجميعها أمور تعوق تبادل المعارف والخبرات بينهم، وهو ما يشكل حجر عثرة أمام نجاح التدوير الوظيفي للمعلمين بالمدارس.

الخطوة السادسة: النموذج المقترح لتفعيل مدخل التدوير الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لتنمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسات.

1-منطلقات النموذج المقترح:

يرتكز النموذج المقترح على مجموعة من المنطلقات التي تتمثل في الآتي:

- أن التدوير الوظيفي يساعد على فهم المدير لطبيعة شخصية المعلمين والتنبؤ بإمكاناتهم وقدراتهم.
- أن المدارس الثانوية العامة في مصر بها عناصر بشرية متميزة في حاجة إلى توظيفها واستثمارها لتحقيق التميز بهذه المؤسسات.
- أن التدوير يتغلب على قصر فترة التدريب التي يجتازها العاملون بالمدرسة، والتي لا يستتبعها قياس أثر التدريب للوقوف على مدى الاستفادة منه.

- أن التدوير الوظيفي يرتكز جوهره على التدريب في مجال العمل، وبالتالي فهو يتيح للفئة المستهدفة الاستفادة من التطبيق الفعلي للمهارات والمعارف التي اكتسبها ويزيد من خبراتهم بالوظائف والمهام التي تدرّبوا عليها.
- أن التدوير الوظيفي يتيح لمديري المدارس تفعيل مبدأ الحوافز المتمركزة حول الإمكانيات والقدرات، والوقوف الحقيقي على مدى استحقاق العاملين للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.
- أن التدوير الوظيفي يمكن أن يؤثر سلباً على تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، في حالة قيام مديري المدارس بعملية التدوير دون التخطيط والإعداد الجيد والمسبق لها، حيث إنها يمكن أن تزيد من الضغوط الوظيفية للعاملين وتؤدي إلى ضياع الوقت واستنزاف الإمكانيات، وهو ما يقلل بشكل مباشر من إنتاجية المؤسسة التعليمية.
- أن رأس المال الفكري يعد الأداة الاستراتيجية المستقبلية التي تساعد مدارس التعليم الثانوي العام على مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة المدرسية.
- أن تطوير أنظمة واستراتيجيات العمل بالمدرسة الثانوية يساعد على تدعيم رأس المال العلائقي وهو أساس نجاح عملية التدوير الوظيفي بالمدرسة.
- أن الفاعلية في اتخاذ القرارات تتم من خلال توافر معلومات وبيانات حقيقية عن المشكلة بجميع جوانبها وهو ما يتيح التدوير الوظيفي للمروسين.
- أن التدوير يساعد في التغلب على الإحباط الذي يصيب بعض العاملين خاصة ذوي المهارات المتعددة، الناجم عن شعورهم واستحقاقهم للترقي للمناصب الإدارية بالمدرسة.
- أن التدوير الوظيفي يتيح الفرصة لمديري المدارس في تقديم المساعدة الحقيقية للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام لمعالجة والتغلب على نقاط ضعفهم وتعزيز عناصر القوة لديهم.
- أن التدوير الوظيفي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة ويحسن من معدلات الدوران الوظيفي، لتأكيدهم من أن الوظيفة ليست حكرًا على شخص بعينه، وأن فرصة المنافسة متاحة للجميع؛ مما يحفز المعلمين وجميع العاملين في السعي نحو اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنهم من تطوير مساهمهم الوظيفي.
- إن وجود رأس المال الفكري يعد مفتاحاً أساسياً للتعامل مع تحديات الإدارة الرقمية التي تقوم في أساسها على شيوع المعرفة داخل المؤسسات، وإن التدوير الوظيفي يعد أحد أهم الأساليب لتنميته، ومن ثم جني ثماره المختلفة وتحقيق التفوق التنافسي لمدارس التعليم الثانوي العام.

أن أهمية التدوير الوظيفي لا تكمن في إيجاد رأس المال الفكري بالمدارس، ولكن تكمن في الإدارة الجيدة له، والتي تسمح له بتحويل معارفه الضمنية إلى الواقع التطبيقي الذي يسمح بتحقيق مكاسب فعلية بالمدرسة، تتمثل في إنجاز عمليات التطوير والإصلاح بها.

2-متطلبات تنفيذ النموذج المقترح.

أن يولي مديرو الإدارات والمديريات التعليمية اهتماما بالتدوير الوظيفي معرفة وتطبيقا ؛ لما له من دور في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية وبالتالي تعزيزها والارتقاء بأدائها.

أن يتم التدوير وفق خطط موضوعة بعناية وعلى أيدي مديري مدارس ذوي خبرة مع إمكانية الاستعانة بخبرة منظمات المجتمع الخارجي عند إعداد هذه الخطط حتى تحقق أهدافها.

أن تكون المهام التي يتم تناوب الوظائف بها قابلة للقياس والبناء على بعضها البعض. تحسين الوزارة مستوى درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي التي تدعم إنجاز التدوير الوظيفي في تنمية رأس المال المعرفي بالمدرسة والمتعلق برأس المال الهيكلي والعلائقي.

تحديد سن معين للتدوير يجب ألا يتجاوز، بحيث يكون أقصاه 45 سنة مثلاً، لتحقيق أقصى من العناصر الشبابية المتميزة بالمدرسة.

إتاحة فرصة التدوير أمام جميع العاملين بالمدرسة، حتى يتم اختيار ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

وضع جدول زمني بالتدوير الوظيفي على أن يتم إعلان الفئة المستهدفة به، وأن يكون في أوقات مناسبة لهم حتى لا يحدث التدوير إجهادا مهنيا لهم وبالتالي يبنى عن تحقيق الأهداف المرجوة منه.

وضع أسس عادلة لتوزيع العمل والمحاسبية والشفافية بين العاملين، تساعد على تهيئة بيئة اجتماعية قادرة على زيادة انتماء وولاء العاملين بالمدرسة، وزيادة الشعور والاستعداد لديهم لخدمة هذه المؤسسة وتحمل مسؤولية أي عمل يقومون به على أكمل وجه، وجميعها تسهل من تطبيق التدوير الوظيفي.

3-تشغيل النموذج المقترح " آليات التنفيذ".

١.آليات تتعلق برأس المال البشري:

تقييم قدرات ومهارات الأفراد قبل القيام بعملية التدوير الوظيفي، حتى يأتي التدوير معبراً عن رغباتهم وتوجهاتهم وهو ما يساعد على إنجاحه.

-تفريغ فريق التدوير الوظيفي من المهام المنوطة بهم (المدير والمعلم وعضو من الفريق الذي سبق تدويره)، لتدريبهم على المهام الموضوعه واجتيازها بنجاح.
-تحديد الإدارة العليا مجموعة المعايير التي يتم على ضوءها تناوب المعلمين والتي تتعلق ب:
-التحديد الدقيق للمهام الإدارية التي سوف يتم التناوب عليها.
-الفترة الزمنية اللازمة للتناوب التي تكفي المتناوب من اكتساب المهارات الإدارية المطلوبة.
-ربط الحوافز بالمهام التي سوف يقوم بها المعلم.

-التنظيم الدقيق للتدوير الوظيفي، بحيث يتم تحديد الهدف النهائي منه وهل هو تطوير القيادات المدرسية أم الترقية أم تعزيز خيارات هذه الفئة، أم الحد من الملل الوظيفي لديهم، وذلك لتحقيق الهدف الفعلي والنهائي من عملية التدوير.
-وضع خطة مدروسة بعناية للتدوير، بحيث يتم إكساب المعلمين المهارات المرجوة في كل خطوة من خطوات التدوير.

-تقييم المعلم في كل مرحلة من مراحل التدوير وبشكل مستمر للوقوف على جوانب القصور ومعالجتها بشكل سريع، وما سوف يساعد على التعديل الفوري للسلوك والخبرات المكتسبة.

-تحديد آليات بالخطة الموضوعه تضمن مشاركة الفئة المستهدفة في سلسلة المهام الإدارية، حتى يتم إعداد قائد مستقبلي مدرب تدريباً كاملاً.

٢. آليات تتعلق برأس المال الهيكلي :

-تشكيل لجنة تنمية إدارية بالمدرسة تكون مهمتها التأكد من أن كل فرد من فريق التدوير قام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

-تعديل الوزارة شروط الترقية بحيث يتم الانتقاء من بين الأشخاص المتوايين والذي أثبتوا قدرات ومهارات متميزة ويصلحون للقيام بالمهام الإدارية بجدارة.

-إنشاء نظام معلومات إداري فعال عن العاملين بالمدارس يساعد على انتقاء العناصر المتميزة حتى يتم إنجاز التدوير الوظيفي بالمدرسة.

-منح الإدارة العليا مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المهمة، مما يزيد من فرص مشاركة المعلمين في هذه القرارات، ويزيد من مشاركة المعلمين في تقييم ووضع بدائل مختلفة للقرارات التي تتعلق بنموهم المهني.

-استحداث وحدة جديدة داخل المدرسة تعرف بوحدة " إدارة رأس المال الفكري" تهتم برأس المال الفكري ووضع سياسات لقياسه وإدارته وتميمته، وأن تنظر المدرسة لهذه الوحدة كأداة تنافسية تمكنها من منافسة المدارس المحيطة.

-إجراء تقييم دوري للمعرفة التي يمتلكها العاملين بالمدرسة وربط نتائج هذا التقييم بنظم الحوافز والترقيات، وذلك لتحفيز جميع العاملين على المشاركة في التدوير الوظيفي، لاكتساب المعارف المطلوبة لجميع المهام الإدارية بالمدرسة.

-تعديل الوزارة للهيكل التنظيمي بالمدرسة الثانوية والتوجه نحو الهياكل المرنة التي تسمح بالقيام بعملية التناوب بكل سهولة ويسر دون إحداث اضطراب في العمل الإداري والعملية التعليمية.

-أن تسمح هذه الهياكل بالعمل الجماعي داخل المدرسة وتتيح تبادل المعارف الإدارية بين المعلمين والإدارة المدرسية بكل سهولة.

-التطوير المستمر لآليات التدوير الوظيفي وذلك لضمان التحسين المستمر لأداء وقدرات المعلمين المدارين، وهو ما يزيد من كفاءة العملية التعليمية والعمل الإداري بالمدرسة الثانوية.

ج- آليات تتعلق برأس المال العائلي:

-تعديل نظم تحفيز العاملين بالمدرسة، لتشجيعهم على التناوب الوظيفي واكتساب الخبرة والمعارف المرجوة.

-إعداد مديري المدارس نشرات تثقيفية وندوات للعاملين بالمدرسة، يوضحون بها أهمية التدوير الوظيفي والمنافع التي تعود على المدرسة والمعلمين بها من تطبيقه، وأنه أسلوب تنمية تعتمد عليه المؤسسات الحديثة للارتقاء بأدائها، كما أنه عملية طوعية وغير إلزامية، تشمل جميع المعلمين ولا تشترط السن أو الخبرة.

-تدريب مديري المدارس على آليات تطبيق التدوير الوظيفي، والتي يتم من خلالها تحديد الكيفية التي يتم بها تقديم العون والمساعدة للقائمين بعملية التناوب، حتى لا يشعر المعلم بعجزه عن اكتساب المعارف والخبرات المطلوبة.

-عقد اجتماعات لتعريف العاملين بالمدرسة بالآليات والإجراءات المتبعة في تنفيذ التدوير الوظيفي وانتقاء العناصر البشرية.

-التوظيف الجيد للتدوير الوظيفي من أجل صناعة رأس المال الفكري، وذلك من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين بالمدرسة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل.

-تهيئة المدير لمناخ تنظيمي يتيح للعاملين إبداء آرائهم ومقترحاتهم بلا خوف من العقاب، مما يساعد على تأسيس بيئة اجتماعية إبداعية.

4-معوقات تنفيذ النموذج المقترح وسبل علاجها².

قد يقابل الأخذ بالتدوير الوظيفي بعض المعوقات التي تتطلب حزمة من الإجراءات لنفادها مثل :

-رفض بعض مديري المدارس إمداد المعلمين أثناء التناوب بالخبرات والمعارف الإدارية المطلوبة.
-أن بعض المعلمين يكونون غير مؤهلين نفسياً للتناوب على وظيفة مدير المدرسة والوكيل والمعلم المشرف.

- الترسخ الشديد لبيروقراطية إجراءات العمل بالمدرسة.

- التمسك بهرمية الهيكل التنظيمي بالمدرسة الثانوية العالمة لأنه المعروف والمألوف للكثير.
-شيوخ مناخ تنظيمي قائم على العلاقات الإدارية غير السوية وضعف العدالة التنظيمية بين العاملين وتهميش المتميزين من المعلمين.

-انخفاض معدلات الرضا الوظيفي للمعلمين لغربة التدوير عنهم وبالتالي زيادة مقاومتهم لتطبيق مدخل التدوير بالمدرسة.

- ضعف العلاقات الاجتماعية بين المدير والمعلمين وفريق الإدارة المدرسية.

-إحساس مدير المدرسة وتخوفه من عملية إحلال الأصلاح من بين المعلمين.

-كثرة الأعباء الإدارية لدى مدير المدرسة وبالتالي ضعف اندماجه مع المعلمين المدرسين وإمدادهم بالمعارف المرجوة.

-انخفاض كفاءات بعض المديرين والتي تعوقهم من إكساب العينة المستهدفة المهارات والخبرات الإدارية المطلوبة.

-محدودية وعي بعض مديري المدارس بأهمية التدوير لتحسين الأداء.

-المجاملة في انتقاء عينة المعلمين المدارة.

سبل علاجها:

-وضع نظام تحفيزي للمديرين يشجعهم على بذل المزيد من العطاء للمعلمين أثناء التدوير الوظيفي.

-عقد دورات تثقيفية للمعلمين لتأهيلهم نفسياً لعملية التناوب.

^٢ والتي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية المتعلقة بواقع الممارسات في المدرسة الثانوية العامة في مصر.

وضع قواعد واضحة للمعلمين توضح الأسس التي يتم على ضوءها الاختيار والقائمة على الكفاءة ونتائج تقييم الأداء.

وضع أسس لاختيار المديرين الذي سوف يعهد لهم بالتدريب أثناء التدوير، بحث يكون معيار الكفاءة وحسن التعامل مع الآخرين هما المعيارين الأكثر ترجيحاً في الاختيار.

وضع دورات لتهيئة المديرين للتدوير وتوضيح المعارف والخبرات المرجو إكسابها للمعلمين. تعديل الوزارة الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية المدرسة الثانوية العامة والتوجه نحو الهياكل الأفقية المرنة.

تعديل التشريعات الحاكمة لنظم العمل وإقرار التدوير كاستراتيجية للتنمية البشرية في مؤسسات التعليم، بما يتيح الفرصة لاكتشاف القدرات الإبداعية الكامنة لدى المعلمين

5-الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ النموذج:

يقترح البحث مدة(5) سنوات لتطبيق النموذج المقترح، حيث إن هذه الفترة كافية في ضوء التغيرات التي تقوم بها الوزارة حالياً، وفي ضوء اهتمامها بهذه المرحلة وعمليات التطوير والإصلاح التي تتبناها بها، حيث يقترح تنفيذ هذا النموذج وفقاً للمراحل التالية :

-**المرحلة الأولى "تعديل التشريعات"**: ومدتها سنة تقريبا ويتم فيها إعادة التوصيف الوظيفي للعاملين بالمدرسة، بحيث يوضع شرط ممارسة الوظائف الإدارية والقيادية بالمدرسة للأكفاء، وبناء على نتائج التدوير الوظيفي للمعلمين، كما يتم تعديل بعض إجراءات العمل بالمدرسة حتى تتسم بالمرونة لتسهيل عملية التدوير.

-**المرحلة الثانية "التهيئة"**: ومدتها سنة ونصف ويتم فيها ترسيخ مناخ جيد للعلاقات بين المعلمين والإدارة المدرسية، وإعداد دورات تثقيفية لمدير المدرسة والمعلمين للوقوف على ماهية التدوير الوظيفي بالمدرسة الثانوية وأهميته، ووضع معايير يتم على ضوءها اختيار فريق التدوير من المديرين والمعلمين وواحد من الفريق السابق الذي قام بالتدوير، بالإضافة تدعيم الموارد التكنولوجية بالمدارس، وإعداد خطط التدوير، مع وضع أسس تقييم المعلمين للتأكد من نجاح التدوير.

-**المرحلة الثالثة "التنفيذ"**: ومدتها سنة ونصف تقريبا حتى يتم فيها التجريب الفعلي لعملية التدوير الوظيفي والتحقق من نتائجه من أجل تعميمه على جميع المدارس.

6- مخرجات النموذج المقترح. " مؤشرات تحقيق النموذج المقترح "

أ-العائد الاقتصادي للتدوير الوظيفي.

-تهيئة صف ثان من القيادات الشبابية بمدارس التعليم الثانوي العام يأخذ على عاتقه مهمة التطوير والإصلاح بهذه المؤسسات.

-توفير الموارد المالية الموجهة لبرامج التدريب، حيث إن التدوير الوظيفي يمثل تدريباً عملياً في مواقع العمل.

-تحقيق وفورات مالية يمكن إعادة توجيهها لتلبية احتياجات المدارس الثانوية.

-انتقاء العناصر البشرية ذات الخبرات والمعارف المبتكرة، والتي يمكن للوزارة الاستعانة بها في لجنة الإصلاح والتطوير الحالية والمعنية بهذه المرحلة.

-توفير قاعدة معلومات لدى الإدارة العليا يمكن من خلالها القيام بعملية الإحلال والانتقاء والترقية بسهولة من العناصر البشرية ذات القدرات والكفاءات المتميزة بالمدرسة أو المدارس المجاورة.

-حسن توظيف الموارد والإمكانات الموجودة بالمدرسة" سواء الوحدات أو الأجهزة والمعامل"، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المرحلة.

-الارتقاء بالأداء الإداري للمعلمين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على العملية التعليمية.

-تكاثر المعلمين مع الهيئة الإدارية بالمدرسة لحل المشكلات بطرق مبدعة ومبتكرة.

-تحقيق المكاسب الاقتصادية المرجوة من هذه المرحلة من خلال التحقيق الفعلي لأهداف الموضوع.

-الارتقاء بمخرجات المدرسة الثانوية العامة.

-تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمدرسة الثانوية العامة والتي تمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي يعملون بها.

ب- العائد الاجتماعي للتدوير الوظيفي.

-نشر ثقافة تنظيمية داعمة بأن البقاء للأفضل والأصلح وهو ما يزيد من التنافس بين المعلمين.

-تقليل الصراعات بين المعلمين والإدارة المدرسية حيث أن الأفضلية دائماً سوف تكون للعنصر المجتهد والمتميز.

-تهيئة مناخ تنظيمي جيد داعم للتعاون والمشاركة ویرسخ قيم المدرسة الثانوية العامة وهي مرحلة مهمة جداً يجب أن يكون فيها جميع العاملين قدوة لطلاب هذه المرحلة.

-علاقات اجتماعية جيدة، تساعد على عودة الثقة بين المدرسة وأولياء الأمور والطلاب، وهو ما سوف يمكن المدرسة الثانوية العامة من استعادة هيبتها مرة أخرى.

- زيادة رضا المستفيدين ومؤسسات المجتمع الخارجي من مخرجات المدرسة الثانوية.
- زيادة دعم العلاقات الجيدة بين المعلمين ومدراء المدارس مما يساعد على تفعيل العملية التعليمية واستخدام وتجريب أساليب تدريس جديدة وفعالة، تساعد على تهيئة بيئة جاذبة للطلاب، وعودتهم مرة أخرى للمدرسة.
- زيادة معدلات الرضا الوظيفي للمنظومة البشرية في المدرسة من مدير وأعضاء إدارة مدرسية ومعلمين وإداريين.
- تحسين صورة مدارس التعليم الثانوي العام أمام الرأي العام وتطوير علاقتها بمثيلاتها.

المراجع

المراجع العربية:

١. إمام، محمود السيد وآخرون (2019 ديسمبر) أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، مجلة كلية السياحة والفنادق (جامعة مدينة السادات)، العدد2، المجلد 3.
٢. البارقي، مصلحة بنت حسين (2017) التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثاني، المجلد الأول.
٣. بليال، حسناوي (2019) أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من إدارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة الاستراتيجية والتنمية "الجزائر"، العدد 16.
٤. بوابة المصري اليوم (2018) في حديث لوزيرة التخطيط منشور يوم 25 / 2 / 2018
٥. الجريدة الرسمية بتاريخ: 1964/03/24: قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون رقم 118 لسنة 1964 في شأن إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المادة الخامسة، الفقرة الثانية.
٦. جمهورية مصر العربية ، رئاسة مجلس الوزراء (2016) استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر 2030
٧. جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية، القانون رقم 139 لسنة 1981، بإصدار قانون التعليم والمعدل بقانون رقم 155 لسنة 2007
٨. جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية، قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016.
٩. حلمي، فؤاد أحمد وغنيم، صلاح الدين عبد العزيز (2019) أولويات الإصلاح الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء أفضل الممارسات، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
١٠. الحياي، إيمان علي احمد (2018) واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار / فرع الاندلس، العدد 119، المجلد 37.
١١. خضر، فخرى رشيد (2005): الاختبارات والمقاييس في التربية وعلم النفس، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
١٢. الخطيب، نهي (2019) الإصلاح التعليمي كمدخل لتحقيق الأهداف الاممية الانمائية والتنمية المستدامة في ظل المجتمعات القائمة على المعرفة، المؤتمر الاقليمي لمعهد التخطيط القومي "التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة"، والمنعقد في القاهرة، في الفترة من 17-19 فبراير.
١٣. الراشدي، حامد هاشم (2017) إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، مكة المكرمة: ردمك.
١٤. الراشدي، حامد هاشم (2019) واقع إدارة راس المال الفكري بمكتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة القراءة والمعرفة " كلية التربية -جامعة عين شمس"، العدد 207.

٢٩. الرشيدى، تيسير صالح (2000) مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث.
٢٤. زغلول، ايمان رجب (2017) تقييم أداء الاكاديمية المهنية للمعلمين في مصر في ضوء مدخل منظمات التعلم. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .
٢٥. الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (2017) تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجله كلية التربية جامعة بورسعيد، العدد 21.
٢٤. الشريف، علي بن فهد بن فهد الفعر (2011) التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، العدد الثالث، المجلد الخامس.
٢٩. شعير، حاضر صباح ومحمد، محمد فخري (2019) أثر الإقصاح عن راس المال الفكري في دعم الأداء التنظيمي، مجلة الاقتصاد والاعمال JFBE، العدد الاول ، المجلد3.
٢٥. الصعب، اثنتياق بنت عبد الله بن علي (2018) واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - العدد الخامس - المجلد الثاني.
٢٢. عبد الرحمن، مسعد (2005): القياس النفسي، النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي. ط (4).
٢٢. مجلس النواب "العراق" قانون التدوير الوظيفي (2010) في التدوير لوظيفي بين النظرية والتطبيق،
٢٣. العزاوي، رحيم يونس كرو (2008) مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان: دار دجلة.
٢٤. على، على محمد يحيى (2015) مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية، مجلة كلية التربية (جامعة أسيوط)، العدد1 ، المجلد 31.
٢٩. علي، نزار محمد (2017) التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو" مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو(العراق)، مجلد 4، العدد 5.
٢٤. عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد وآخرون (2019) الخبرة الماليزية في تطوير وحدات التدريب بمدارس التعليم العام وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية "بها"، عدد 117، مجلد 30.
٢٥. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (2019) واقع إدارة المنظومة التعليمية في مصر وضرورة حوكمتها، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المؤتمر الاقليمي لمعهد التخطيط القومي تحت عنوان "التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة"، والمنعقد في القاهرة، في الفترة من 17-19 فبراير.
٢٤. محمد، در (2017) أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 9.

٢٩. المعايضة، أسامة خلف (2018) أثر رأس المال الفكري في تطبيق أبعاد هندسة العمليات الإدارية: من وجهة نظر موظفي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، مؤته للبحوث والدراسات-سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 6، المجلد 33.
٣٥. المنسي، محمود عبد العزيز (2018) رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تنظيمية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية" الكويت"، العدد 2، المجلد 25.
٣٩. ناصر زكي (2011) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، مجلة الإدارة "اتحاد جمعيات التنمية الادارية، العدد 3، المجلد 48.
٣٢. نصر، عزة جلال مصطفى (2019) رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي S7، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية"جامعة عين شمس"، المجلد ٤٣، الجزء ٤.
٣٣. الهادي، محمد فتحي عبد (2019) اقتصاد المعرفة في الأدبيات العربية: دراسة تحليلية ودروس مستفادة، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، عدد 1، المجلد 1.
٣٨. هيئة السكك الحديدية و المترو، (2011) ، سياسة التدوير بالقطاع الحكومي ، التدريب :: قسم الأبحاث و للتطوير. -https://sekahaded.yoo7.com/t1181-
topic
٣٩. وزارة التربية والتعليم (2007) قانون رقم 155 لسنة 2007 الخاص بكادر المعلمين ، القاهرة: مكتب الوزير .
٣٤. وزارة التربية والتعليم (2014) الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2020، جمهورية مصر العربية: وزير التربية والتعليم.
٣٥. وزارة التربية والتعليم (2017) قرار وزاري رقم (164) لسنة 2016 بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. القاهرة: مكتب الوزير .
٣٦. وزارة التربية والتعليم (2019) كتاب الإحصاء السنوي 2018 – 2019، القاهرة: الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار .
٣٩. وزارة التربية والتعليم (2017) الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين (2017-2020)، جمهورية مصر العربية: وزير التربية والتعليم.
٤٥. وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين (2017-2020)، جمهورية مصر العربية: وزير التربية والتعليم.
٤٩. وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (137) بتاريخ 11 / 122012 / بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة بمدارس التعليم العام، القاهرة: مكتب الوزير .
٤٢. اليمن : قانون التدوير الوظيفي رقم 31 لسنة 2009م -https://www.snaccye.org/2018-
05-19-17-29-58/9-201810/15-201815

المراجع الأجنبية:

43. Ahmed ,Syed Saad et al (2019) Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity, Journal of Intellectual Capital.
44. Ajusa ,Rose Kibigu & Atambo ,Wallace Nyakundi (2016) Influence of Job Rotation on Organizational Productivity: A Case of Mount Kenya University, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), 2(10).
45. Al-khalidi ,Khariya- A. Fathel & Jassim ,Eman Obeid (2018) The Role of Job Rotation in Enhancing Administrative Reform Processes: An analytical Study of The Views of Senior Managers at Al- Qadisiyah University, Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences (QJAE), 20(1).
46. Allameh, Sayed Mohsen (2018) Antecedents and consequences of intellectual capital the role of social capital, knowledge sharing and innovation, Journal of Intellectual Capital, 19(5).
47. Allwood ,J. M. & Lee ,W. L. (2007) The impact of job rotation on problem solving skills, International Journal of Production Research, 42(5).
48. Al-Nashmi ,Murad Mohammed & Almoayad, Amani Abdullah Ahmed (2015) The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: A Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen, International Journal of Social Sciences and Humanities Research, 3(9).
49. Al-Romeedy ,Bassam Samir (2019) The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior, Tourism Review, 74 (4).
50. Bautista ,Virginia M. et al (2017) Job Rotation Practices in Accounting Firm: Its Effect on Employee Performance and Job Satisfaction Level, International Journal of Computer, 167(6).
51. Belizón ,Jesús de Frutos- et al (2019) Conceptualizing academic intellectual capital: definition and proposal of a measurement scale, Journal of Intellectual Capital, 20(3).
52. Dhanraj ,Dayanath & Parumasur ,Sanjana Brijball (2014) Perceptions of The Impact of Job Rotation on Employees, Productivity, The Organization and on Job Security, Corporate Ownership & Control, 11(4).
53. Georgantzis ,G. & Samanta ,Irene (2017) Education as a Means to Implement Job Rotation in a Public Organization ,Management and Organizational Studies, 4(2).
54. Hasan, M. Mahmudul (2015) Job Rotation and its Contribution to HR Development, Super Heroes in Training, p.7 , https://www.academia.edu/15092684/Job_Rotation_and_Its_Contribution_to_HR_Development.
55. Human tech Corporate Office (2015) The Effectiveness of Job Rotation on Work Performance, Michigan : Humantech , Inc.
56. Iazzolino, Gianpaolo et al (2019) The QuIC: Quantitative Intellectual Capital based methodology for Firm Valuation, TEM Journal. 8(2).
57. Job rotation, Business dictionary, available at <http://www.businessdictionary.com/definition/job-rotation.html>, accessed on : 2/9/2019.

58. Job rotation, Cambridge dictionary, available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/English/job-rotation>, accessed on : 2/9/2019.
59. Job rotation, human-resources dictionary, available at: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-terms/4392-job-rotation.html>, accessed on 2/9/2019.
60. Kaymaz Kurtulus (2010) The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations ‘ Business and Economics Research Journal, 1(3).
61. Khosravi, Shima & Ghazanfari, Fatemeh (2016) Relationship Between Job Rotation, Job Satisfaction And Job Burnout: Evidences From Deputy Of Management Development And Resource Planning Staffs Affiliated To Tehran University Of Medical Sciences, Journal of Payavard Salamat, 9(6).
62. Mohammadi, Farshid Ali & Ramezani, Mojtaba (2017) Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees’ Readiness for Job Rotation: Case Study of Maskan Bank branches in the city of Tabriz, International Review.
63. Obeidat, Bader Yousef et al (2017) The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing, Scientific Research Publishing Inc, 9.
64. Oparanma, Austin O. & Nwaeke, Lawrence I. (2015) Impacts of Job Rotation and Employers’ Performances in Manufacturing Companies: Nigeria, <https://www.researchgate.net/publication/276122146>.
65. Pedr, Eugénia et al (2018) Back to the future of intellectual capital research: a systematic literature review, Management Decision , 56(11).
66. Ragel, Shelomeya and Ragel, V. R. (2017) The Effects of Job Rotation, Role Stress and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees, Asian Journal of Economics, Business and Accounting ,4(3).
67. Ramirez, Yolanda et al (2019) Examining the intellectual capital web reporting by Spanish universities, Online Information Review , 43(5).
68. Rezaei, Fatemeh et al (2018) Investigating the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Intelligence among Nurses Working in Ayatollah Rouhani Hospital in Babol in 2017, World Family Medicine, 16(3).
69. Rothwell, William J. (2015) Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, New York: AMACOM.
70. S., GOWSALYA R & J., JIJO FRANCIS (2017) A Study on Employee Job Rotation, International Journal for Research Trends and Innovation, 2(5).
71. S.O, Nnamdi & Kenny, Victoria (2019) Employee productivity and organizational performance: A theoretical perspective, Researchgate, <https://www.Researchgate.net/publication/332260116>
72. Salih, Mohammed Omer Idris & Yousif, Al. Beisani Al. Nabulsi (2017) Job Rotation & Its Impact on employees’ Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan, International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), 5(7).

- 73.Santos , Ronnie Edson de Souza (2015) The Influence of Job Rotation on Motivation and Satisfaction of Software Engineers, Portugal: Center of Information,
<https://pdfs.semanticscholar.org/1f6a/61d83187317f522a8e272e8683c01e87aad7.pdf>
- 74.Sharma ,Sarishma and Dharni ,Khushdeep (2017) Intellectual capital disclosures in an emerging economy: status and trends, Journal of Intellectual Capital, 18(4).
- 75.Sulaiman, Ali A. (2019) The Effectiveness of Job Rotation IN Promoting Organizational Citizenship Behavior: Analytical Descriptive Study In Alrefaei Public Hospital, DHI-QAR PROVINCE-IRAQ, International Journal of Research in Social Sciences and Humanities,9(2).
- 76.Thongpapanl Narongsak et al (2018) Growing and aging of entrepreneurial firms: Implications for job rotation and joint reward, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(6).
- 77.Tufail, Muhammad Shahid et al (2017) Impact of Job Design on Employee's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in The Banking Sector of Faisalabad, City University Research Journal.
- 78.Wagner Jürgen P. et al(2017)High task interdependence: job rotation and other approaches for overcoming in group favoritism, Journal of Manufacturing Technology Management, 28 (4).
- 79.Yavarzadeh, Mohammad Reza et al (2015) Assessing the Effect of Job Rotation on Individual and Organizational Consequences Case Study: Isfahan State Welfare Organization, Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies,4(9).