



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري
المدارس
"دراسة ميدانية بمحافظة قنا"

إعداد

د/ عزه أحمد صادق علي

المدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع تقييم التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر بعض مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة قنا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً، (٥٥) معلماً بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا خلال العام الدراسي ٢٠١٧/ ٢٠١٨ م. وقد تم استخدام استبانة للتعرف على الإيجابيات والسلبيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس (إعداد الباحثة).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التغيير التنظيمي الذي يسهم في تطوير الأداء، المنظمات عامة والتعليمية منها خاصة في حاجة إلى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي، يوجد بعض القصور الإداري في المدارس، والذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تطوير التعليم، يسهم التدوير الوظيفي في التنمية المهنية لمديري المدارس، تطوير أداء مديري المدارس المتعلق بالطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى مكافحة الفساد الإداري والحد من استغلال السلطة، توجد بعض السلبيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس، كما تم التوصل إلي عدد من الإجراءات المقترحة لتنفيذ التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، أداء مديري المدارس.

٣٠٥

تصدرها كلية التربية جامعة المنيا

gamel_abdo59@yahoo.com

<http://ms.minia.edu.eg/edu/journal.aspx>



Abstract:

The study aimed to identify the reality of the assessment of career rotation as a way to improve the performance of school principals from the point of view of some principals and teachers of public education schools in Qena Governorate.

The study used the descriptive approach. The study sample consisted of (30) principals and (55) teachers in general education schools in Qena governorate during the academic year 2017/2018. A questionnaire was used to identify the pros and cons of applying career rotation as a way to improve the performance of school principals (researcher preparation).

The study has reached several results, the most important of which are: The career rotation is one of the methods of organizational change that contributes to the development of performance, the general and educational organizations, especially in the need to apply the method of career rotation as an input to the development of job performance. There are some administrative deficiencies in schools In addition to combating administrative corruption and reducing the abuse of power, there are some drawbacks to the application of career rotation as And a number of measures were proposed to activate career rotation as a way to improve the performance of school principals.

Keywords: career rotation, performance of school principals.

مقدمة :

الحركة والدوران قانون من القوانين الكونية الإلهية التي أبدعها الخالق عز وجل؛ حيث قال الله تعالى (يُقَلِّبُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَعِبْرَةً لِّأُولِي الْأَبْصَارِ) (سورة النور، آية ٤٤)، ولما كانت أجرام السماء والكواكب والنجوم في حركة دائبة، فقد كان بالإمكان أن تكون الحركة ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات - عامة - والتعليمية منها - خاصة - حفاظاً عليها من الفناء في عصر المعرفة، وعصر العولمة، والعصور التي تليها، والتي تحتاج إلى التغيير والتطوير في الأنماط الإدارية، وأساليب التعامل مع موارد المنظمات وإدارتها وخاصة منها الموارد البشرية، سواء كان هذا التطوير في الانتقال إلى مستويات إدارية أفضل أو في عمليات التغيير الإداري والتنظيمي.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ووفقاً لهذا التطور أصبحت هناك حاجة ماسة إلى التغيير والتطوير داخل المنظمات ومن خلال مجالات متعددة، ومن أهم هذه المجالات تنمية الموارد البشرية لمواجهة هذه التغييرات، التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة أيضاً كان نشاطها؛ لأن الموارد البشرية هي العامل الحاسم في التنمية وتحقيق الأهداف (عبد المعطي عساف، حمدان يعقوب، ٢٠٠٨، ١٧)*.

كما أن الاتجاهات الإدارية الحديثة لدى المنظمات أخذت تهتم بالموارد البشرية باعتبارها العامل المهم في نجاح المنظمات، ونتج عن هذا الاهتمام تطوير كثير من الأدبيات المتعلقة بتنظيم المسار الوظيفي وزيادة فرص التدريب، والتأهيل للعاملين، وهذا التطوير والتنظيم يظهر جلياً من خلال تطبيق التدوير الوظيفي، والذي يحقق طموحات الأفراد الوظيفية خلال مسار خدماتهم الوظيفية في المنظمة (عمرو وصفي العقيلي، ٢٠٠٩، ٥٤٥).

فلقد أدرك علماء الإدارة والعلوم السلوكية مبكراً أن الاهتمام بأنظمة العمل دون الاهتمام بالعاملين قد يؤدي إلى الملل، ونقص الدافعية للعمل، ولذلك أجري عديد من الدراسات التي حاولت حل المشكلة بالتوفيق بين المتطلبات الإجرائية للوظيفة، والمتطلبات الإنسانية للعامل، ومن نتائج هذه الدراسات الأخذ بأحد أو بعض مجموعة من الأساليب عند تصميم الوظائف مثل: التدوير الوظيفي *Job Rotation*، وتكبير الوظيفة *Job Enlargement*، وإثراء الوظيفة *Job Enrichment* (GhOrpade, Jai, et al. 2007, 240-256)

ويعد أسلوب التدوير الوظيفي بمثابة التطوير الفاعل للمنظمة وللعاملين معاً؛ وذلك عن طريق تنفيذ بعض التنقلات في مراكز العاملين، وإجراء بعض التغييرات المنظمة والمدروسة لوظائف العاملين على اختلاف مراكزهم، وكذلك التبديل في مراكز قيادات العمل؛ بحيث لا يبقى احتكار لوظيفة معينة أو عمل محدد (عبد العزيز عثمان فلاته، ٢٠١١، ٥).

وهذا يضمن تخطيط الوظائف وتوزيعها لجميع العاملين، ويمكنهم من تعلم مهارات وخبرات جديدة، ويطور أدائهم، ويبعد الروتين الوظيفي عن مناخ العمل.

(* يشير الرقم الأول إلى سنة النشر، والثاني إلى رقم الصفحة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



كذلك يعد أسلوب التدوير الوظيفي محفزاً للكفاءات البشرية من العاملين؛ فيساعدهم على إبراز قدراتهم وإبداعاتهم في المواقف المختلفة؛ لأن التدوير الوظيفي بالنسبة لهم يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي، وكسر الروتين والرتابة، كما أنه يزودهم بمهارات فنية وإدارية جديدة (أحمد عزمي أحمد عزام، ٢٠١٣، ٤).

وقد ظهر أسلوب التدوير الوظيفي في عام ١٩٨٠م في الدنمارك بوصفه أداة للتصدي ومكافحة التمييز ضد الناس، ووسيلة لتعزيز رأس المال البشري والتعليم مدى الحياة لتعزيز القدرة على التكيف والتنقل في سوق العمل كنهج عملي لإثراء وتوسيع مهام الوظيفة بشكل عام، والمساهمة في تطوير عمل الإدارة عن طريق نقل القائد من إدارة إلى إدارة أخرى لزيادة فهم وتوسيع مداركه، واعتماد مؤهلاته التي اكتسبها في جميع الأماكن (عبد العزيز عثمان فلاته، ٢٠١١، ٢).

فالتدوير الوظيفي أسلوب عملي وضروري عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية وأنظمة وقواعد واجراءات، تتصف بالجمود والرتابة، وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها، أو إخلاصها وولائها، وعدم ملائمتها للمواقع التي تشغلها (مساعد الفريان، ٢٠١١، ١٩).

كما أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد مطلباً مهماً في ترسيخ مبدأ الإدارة الآمنة؛ حيث ينبغي نهج أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء، وسوف يساعد التدوير الوظيفي الموظف والمنظمة على الخروج من دائرة الركود، ومقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف؛ ذلك بأن مثل هذا الاعتقاد كثيراً ما يدفع الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية، وتعطيل برامج التنمية الإدارية والذي يؤدي إلى ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية (عبد الرحمن أحمد هيجان، ٢٠٠٢، ٣٥).

ومن ثم يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي وتقنياته، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو الإشرافية أو في مجال القيادة.

وترى الدراسة الحالية أن التدوير الوظيفي أسلوب فعال للاستثمار والاستفادة من الطاقات البشرية في مستوياتها كافة، ويستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي تسعى إلى الإبداع والابتكار في إدارتها كالمؤسسات التعليمية، والتي تحتاج إلى تطوير مهارات قيادتها الإدارية - وبشكل مستمر -



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



لتضمن أفكاراً ورؤى وتقنيات جديدة من قبل قادة ومديرين جدد، مع إمكانية الوقاية من حالات الفساد، التي قد تنتج جراء بقاء المدير في وظيفته سنوات طويلة، هذا بالإضافة إلى القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية؛ لأن أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وإبداعات القيادات الإدارية، ويتيح لهم فرص التعبير عن قدراتهم ومواهبهم الكامنة ويطور من مستوى أدائهم. مشكلة الدراسة:

تعد عملية التدوير الوظيفي من أهم أساليب تطوير العمل الإداري المرتبط بالموارد البشرية، والتي هي أهم مورد للمنظمات؛ لأنها المسئول الأول عن التطوير والتميز، وتحقيق الأهداف خاصة وأنها ترتبط بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتسهم في رفع مستوى الولاء لديهم، وتمتعهم بمستوى جيد من الروح المعنوية، وقد ذكرت نتائج إحدى الدراسات (محمد سيد حمزاوي، ٢٠٠٨، ٢١) أنه يجب التنبيه لأهمية الموارد البشرية كمفتاح للجودة والإنتاجية العالية في المنظمات.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات والبحوث العلمية العربية والعالمية (عبد العزيز عثمان فلاته، ٢٠١١، سعيد بن محمد بن سعيد القحطاني، ٢٠١١، طلال علي دحل العنزي، ٢٠١٦، أحمد عزمي أحمد عزام، ٢٠١٣، خالد عبد الكريم الحمد، ١٤٣٥، ٢٢، 49، Jans, N.2001، Karadimas، Mohsan. F, etal , 2012, 711، N, Papastamuteiou. N, 2007) على أهمية عملية التدوير الوظيفي وضرورتها للمنظمات؛ حيث تسهم في تزويد العاملين بالمهارات والخبرات، وتساعد على تحقيق نوع من التدريب المتوازن، وإكساب الخبرات اللازمة لتطوير الأداء.

ومن هذا المنطلق ترى الدراسة الحالية أن المنظمات بمختلف مجالاتها في حاجة إلى تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين – خاصة – في المنظمات التعليمية. فقد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس، وظهور بعض القصور الإداري في المدارس الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تطوير التعليم؛ فالمدارس تقوم بالعمل الآلي الروتيني متمسكة بالكثير من الممارسات التقليدية حتى أصبحت الإدارة تواجه مهمة صعبة ليست فقط في متابعة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، ولكن عليها المبادرة بالتطوير وصنع التغيير (نعمة عبد الرازق منصور، ٢٠٠٥، ٢٣).



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



وعلى صعيد المجتمع المصري فالمنح الإداري السائد داخل المدارس يرضى بالمألوف ولا يشجع على الابتكار، ويثبط الأفكار الجديدة الابتكارية، والقرارات الإدارية في أحسن حالاتها ما زالت اجتهاداً فريداً، قد يخطئ وقد يصيب (صلاح الدين جوهر، ٢٠٠١، ٣٩٦ - ٤٣٥).

وما زالت الإدارة المدرسية واقعة تحت تأثير أنها فوق العمل والعمالة، وأنها مرادفة لركوب السلطة والهيمنة والأمر، وما زال التركيز على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح (جمال أبو الوفا، ١٩٩٧، ٤٢)، بالإضافة إلى الفردية في تقويم الأداء، وقصور النظم التي يتم من خلالها تقويم أداء العاملين بالمدرسة (حسن عيسى وآخرون، ١٩٩٧، ٤٦)، كذلك تهاون إدارة المدرسة مع المقصرين، كثرة الشكاوى والتظلمات بين العاملين، والاعتماد على المحاباة والمجاملات الشخصية بين العاملين على حساب العمل (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٠، ٧٤)، وسيادة النزعة التسلطية في المدارس من جانب المديرين (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٠، ٤١)، كما أن الإبداع غائب في العملية الإدارية المدرسية (ضياء الدين زاهر، ٢٠٠٥، ١٥).

لذلك ينبغي أن يحظى مديرو المدارس بالاهتمام والعناية الخاصة بإعدادهم من خلال تدريبهم الدائم وتنميتهم مهنيًا، لتزداد قدرتهم على أداء مهامهم وتنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية، والتي تنسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل ومتكامل.

وانطلاقاً من أهمية التدوير الوظيفي ودوره الفاعل في تطوير أداء القيادات الإدارية داخل المنظمات، ورغبة الباحثة في المساهمة في تحسين أداء مديري المدارس وتطويره، وقلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الأسلوب رغم تطبيقه في بعض القطاعات الحكومية والخاصة؛ فقد جاءت الدراسة الحالية في محاولة لتناول التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس، وبالتالي تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

- ١- ما واقع التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس؟
- ٢- ما الإيجابيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة قنا؟



- ٣- ما السلبيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة قنا؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس؟
أهداف الدراسة:
هدفت الدراسة الحالية إلى:
- ١- إلقاء الضوء على واقع التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس.
 - ٢- التعرف على الإيجابيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
 - ٣- التعرف على السلبيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
 - ٤- تقديم إجراءات مقترحة لتفعيل التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس.
أهمية الدراسة:
نبعت أهمية الدراسة الحالية من الاعتبارات الآتية:
- ١- ما زال التدوير الوظيفي مفهوماً حديثاً لم يتطرق إليه العديد من الباحثين خاصة في المؤسسات التعليمية.
 - ٢- يعد التدوير الوظيفي أداة فعالة وركيزة ديناميكية نحو تطوير منظومة العمل المدرسي ككل.
 - ٣- يعمل التدوير الوظيفي على تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل سعياً لإيجاد حالة من التحدي لدى القيادات الإدارية بالمدارس، والتخلص من الإحساس بالملل مما يضيء حالة من الحيوية، ويساعد في القضاء على البيروقراطية.
 - ٤- التدوير الوظيفي يثري من إمكانيات مديري المدارس، وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم مما يساعد الإدارة التعليمية على معرفة كفاءة قياداتها الإدارية بالمدارس، ومن ثم وضع أولويات التقدم والترقي الوظيفي بناءً على هذه الكفاءات.
 - ٥- التدوير الوظيفي يحول دون ترهل المؤسسات التعليمية، وتغلغل المحسوبيات وتقليص احتمالات



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الفساد، والتسيب الوظيفي، وخاصة في المدارس التي تعاني من بقاء المديرين في مناصبهم لفترات طويلة.

٦- التدوير الوظيفي من- وجهة نظر الكثيرين- يعد بمثابة عقاب أو تقليل من قدر الموظف، وهذا المفهوم لابد من تغييره أولاً حتى يستطيع المديرين والعاملين تقبله ودعمه بصدر رحب.

٧- تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة تساعد مديري المدارس والقائمين على العملية التعليمية في تطوير الأداء المدرسي.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، بلأتمه لطبيعة الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على الآتي:

١- الحدود الموضوعية: التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس.

٢- الحدود المكانية: بعض مدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

٣- الحدود البشرية: عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

٤- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

عينة الدراسة:

عند اختيار عينة الدراسة تم مراعاة سنوات الخبرة لدى المديرين والمعلمين؛ حيث تم اختيار

المديرين والمعلمين الذين لديهم خبرة ثلاث سنوات فأكثر في مجال عملهم كمديرين ومعلمين وذلك لما للخبرة والتجربة من تأثير في التدوير الوظيفي.

وفي ضوء ذلك تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من (٨٥) مديراً ومعلماً

(٣٠ مديراً، ٥٥ معلماً) بجميع المراحل التعليمية بمعظم المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة

قنا (إدارة قنا، إدارة فرشوط، إدارة أبو تشت، إدارة نجع حمادي، إدارة نقادة) وذلك في الفصل الدراسي

الثاني من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف المصطلحات الواردة في الدراسة:



١- التدوير الوظيفي : Job Rotation

يعرف التدوير الوظيفي على أنه : تقنية وظيفية يتنقل بها الموظفون بين مكاتب أو أكثر على نحو معين، الغرض منه تعريفهم لتجارب مختلفة، ومهارات متنوعة وعديدة، يتمكن الموظفون من خلالها من تحسين الأداء الوظيفي لديهم، وتدريبهم للوصول إلى مستوى أفضل (قاموس إدارة الأعمال، ٢٠١٥). ويعرف التدوير الوظيفي على أنه : أحد تقنيات تطوير أداء العاملين وإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة بموجبها تتاح الفرصة بتنوع خبرات ومهارات مواردها البشرية بما يحقق تنميتها وتحسين استخدامها؛ ويعني ذلك تغيير العمل للعاملين داخل المنظمة بطريقة مخططة وبصفة دورية كل فترة زمنية محددة (الإدارة المركزية للبحوث، ٢٠١١، ٥٢ - ٥٣).

كما يعرف التدوير الوظيفي على أنه : نقل الأفراد بين وظيفة وأخرى على أسس مدروسة بهدف رفع كفاءاتهم وقدراتهم، وهو يحدث لعدة مرات ويكون الغرض منه هو تدريب الفرد وتنمية ذاته (ناصر زكي، ٢٠١٠، ١٦١).

مما سبق يتضح أن التدوير الوظيفي أحد أساليب التغيير التنظيمي داخل المنظمات، والذي يمكن من خلاله تبادل الخبرات ونقلها بين المنظمات، مما يسمح برفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

ويعرف التدوير الوظيفي إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه : نقل مدير من مدرسة إلى مدرسة أخرى وفق فترات زمنية محددة بهدف تطوير الأداء الوظيفي لديه.

٢- تطوير : Development

يعرف التطوير بأنه : انعكاس لتطبيق ما هو حديث كوسيلة للتنفيذ ذو توجه نحو الأحسن ومحاولة علاج المشكلات ودعم القدرات" (أحمد رشيد، ١٩٩٤، ٣).

كما يقصد بالتطوير "الوصول بالشيء المطور أو النظام المطور إلى أحسن صورة من الصور؛ حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجه، وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف" (حلمي أحمد الوكيل، ١٩٩٩، ١٥).

وبناءً على ذلك يهدف التطوير إلى حل المشكلات وتحقيق الأهداف المنشودة في أقل وقت، وبأقل تكلفة وجهد.



والتعريف الإجرائي للتطوير في الدراسة الحالية:

هو الوصول بأداء مديري المدارس في مصر إلى أحسن أداء، عن طريق نقل المديرين من مدرسة إلى مدرسة أخرى وفق خطة مدروسة ولفترة زمنية محددة.

٣- أداء مديري المدارس: Performance of School Principals

يعرف الأداء على أنه: مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم (مصطفى نجيب شاويش، ٢٠٠٥، ٢٥).

ويعرف الأداء على أنه: النتائج العملية، نتيجة الفعاليات أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال (فيصل عبد الرؤوف الدحلة، ٢٠٠١، ٩٦).

كما يعرف الأداء على أنه: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات، وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (محمد نصر، ٢٠٠٢، ٩٤).

ويعرف أداء مديري المدارس بأنه: السلوك الذي يقوم به مديرو المدارس لتنفيذ عمل خاص بمدرستهم (عبد الغني عبود، ١٩٩٧، ٢٤).

وتعرف الدراسة الحالية أداء مديري المدارس إجرائياً على أنه: الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس أثناء إدارتهم للمدرسة في المجال الإداري والفني بهدف إنجاح العملية التعليمية.



خطوات الدراسة وإجراءاتها

للإجابة عن تساؤلات الدراسة سارت الدراسة في الخطوات الآتية :

للإجابة عن التساؤل الأول : عرضت الدراسة إطاراً نظرياً تعرضت فيه لمفهوم التدوير الوظيفي ، أهدافه ، إيجابياته ، سلبياته ومعوقات تطبيقه ، التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس وعوامل نجاحه ، وبذلك انتهت الدراسة من الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلاتها .
للإجابة عن التساؤل الثاني والثالث : قامت الدراسة بتطبيق استبانة على عينة من مديري ومعلمي بعض مدارس التعليم العام بمحافظة قنا للتعرف على وجهة نظرهم في الإيجابيات والسلبيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس .
للإجابة عن التساؤل الرابع : المتعلق بتقديم بعض الإجراءات المقترحة لتنفيذ التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس ، قامت الدراسة بعرض النتائج والإجراءات المقترحة والتوصيات والبحوث المقترحة .

وفيما يلي توضيح ذلك :

أولاً : الإطار النظري للدراسة .

يجمع خبراء الإدارة التربوية على أن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته وأهدافه أو إخفاقه في تحقيقها ؛ يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة الإدارة المدرسية وقدرة العناصر البشرية التي تقوم بها .

وانطلاقاً من مبدأ تطوير الإدارة التربوية ، وعدم حكرها على فئة من المديرين قضوا سنوات في مدارس محدودة حتى أصيبوا بالكلل والملل نتيجة الروتين اليومي ، فقد كان التدوير الوظيفي بغرض تطوير أداء مديري المدارس ، وإلى ضخ دماء جديدة تنشط العمل ، وانطلاقاً من قاعدة التغيير ضرورة للتطوير .
وقبل تفصيل الحديث عن التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس ، تناولت الدراسة مفهوم التدوير الوظيفي ، أهدافه ، مزاياه ، سلبياته ، ومعوقات تطبيقه ، كما هي موضحة في الآتي :



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- أ- مفهوم التدوير الوظيفي:
يعرف التدوير لغوياً من مادة: دار، دوراً، دوراناً؛ أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ٣٠٢).
- ويعرف التدوير الوظيفي اصطلاحاً بأنه تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف، بهدف اكتساب مهارات عديدة (أحمد ماهر، ١٩٩٣، ٤٥).
- كما يعرف التدوير على أنه شكل من أشكال الانتقال من وظيفة إلى أخرى بما يؤدي إلى تقليل الرتبة المصاحبة للتكرار وانخفاض مستوى الوظائف (Creager, P.L, 2007, 2041)
- كما يعرف التدوير الوظيفي بأنه يعني قيام الشخص بأداء وظائف غير وظيفته الأساسية؛ حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة، بهدف تطوير الموظفين وإعداد قيادات الصف الثاني (سيد جاد الرب، ٢٠٠٩، ٥٤).
- وترى إحدى الدراسات (عبد العزيز عثمان فلاته، ٢٠١١، ١٤) أن التدوير الوظيفي ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى؛ بهدف تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية، وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات، وعليه يجب التمييز بين نوعين من التدوير هما:
- ١- التدوير في بداية المسار الوظيفي: حيث يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، ويتسم هذا النوع من التدوير بأنه سريع ومفيد، ويهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وكذلك الأفراد الآخرين وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة وبشكل سريع.
 - ٢- التدوير في مراحل المسار الوظيفي: ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، ويهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.
- ويتم تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين:
- ١- التدوير الرأسي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي أعلى مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية، وكذلك السلطة، وفي الأهمية الوظيفية.



٢- التدوير الأفقي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في نفس المستوى الوظيفي، وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون هناك زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية (سعيد بن حمدان الزهراني، سالم بن سعيد القحطاني، ٥١٤٢٩، ٧١).

مما سبق يتضح أن التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله نقل العاملين والقيادات الإدارية بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة أو خارجها خلال فترات زمنية محددة، بهدف تنمية معارفهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

ب- أهداف التدوير الوظيفي:

يهدف التدوير الوظيفي إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها (طلال علي دحل العنزي، ٢٠١٦، ١٣):

- تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة.
- تفعيل عملية الإصلاح الإداري، والتي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة.
- المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد، وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.
- إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء.
- تمكين الإدارات العليا من القيام بتأهيل الموظفين وتدريبهم بصورة مستمرة، وإكسابهم معارف ومهارات لشغلهم مواقع وظيفية جديدة، وتحفيزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية.
- اكتساب المهارت والخبرات المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف والمستويات.
- اجتناب حالة اليأس والإحباط وموت الإبداع وتدني الاهتمام، وما قد ينتج عن ذلك من مظاهر الفساد والإفساد.

ومن ثم يعد التدوير الوظيفي أسلوب إداري فعال يهدف إلى: تجديد النشاط وتشجيع روح العمل، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، نقل الخبرات وتبادلها، تطوير أداء العاملين، إلغاء مشاعر التفرد وروح الاطمئنان التي قد تسيطر على من يشغل موقعه الوظيفي لفترة طويلة مما يؤثر سلباً على العطاء في العمل، والعلاقات بين الزملاء، إضافة إلى مظاهر التسيب والفساد الإداري.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ج- مزايا التدوير الوظيفي وإيجابياته :

ينظر بعض كتاب الإدارة إلى التدوير الوظيفي كأسلوب إداري أو سياسة إدارية عامة يشيع تطبيقها في المنظمات، في حين يعده آخرون أسلوباً من الأساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة، ولا يقل من حيث فائدته وأهدافه عن التدريب الذي يتم في مراكز متخصصة خارج المنظمة. ومهما اختلفت وجهات نظر الكتاب بشأن تصنيف التدوير الوظيفي، إلا أنهم يتفقون على أهميته وجدواه بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة.

فقد تناولت إحدى الدراسات (طلال علي دحل العنزي، ٢٠١٦، ١٥) مزايا التدوير الوظيفي في الآتي : زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل، زيادة دافعية وحافزية الموظفين والقيادات، إبراز المواهب والقدرات الكامنة للعاملين، التخلص من الروتين، سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

والتدوير الوظيفي أسلوب مناسب لمختلف الفئات من العاملين؛ فبالنسبة للموظف الكفاء يساعده على بذل مزيد من الجهد ومضاعفة العمل والإنتاج، لتحقيق ذاته والشعور بالرضا عن العمل، وبالنسبة للموظف الكسول غير المنتج فهو أيضاً سيكتسب الخبرة وتتطور مفاهيمه، وسيكتشف ممارساته الخاطئة، وسيشعر عند ذلك بالتجدد والحيوية، وبالنسبة للموظف الذي ينوي التقاعد عن العمل في المنظمة؛ فالتدوير الوظيفي يساعده على نقل خبراته للأخرين، سواء كانوا من المرشحين للتوظيفة التي يعمل فيها أو غيرها (هند محمود مرزا، ١٤٢٩ هـ).

وهناك من يرى أن التدوير الوظيفي يمكن أن يوفر طريقاً مهماً لإعداد قيادات الصف الثاني من العاملين (Erickson, T.Ortega,J, 2006, 653-666)، وأن تعزيز الابتكار قد يكون من النتائج غير المقصودة لعملية التدوير الوظيفي (Weerd-Nederhof, etal., 2002, 320-331).

كما أن التدوير الوظيفي يكشف للإدارة والقيادة في المنظمات عن الفروق الفردية للموارد البشرية، والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية، والإدارية، والقيادية التي يمارسونها، ومنحهم فرصاً للنمو والتطوير والترقي إلى وظائف عليا (Creager,P.L,2007, 2041).



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



والتدوير يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء العام داخل المنظمة لأسباب كثيرة أهمها (الإدارة المركزية للبحوث، ٢٠١١، ٥٢ - ٥٣) :

- التدوير المخطط والهادف يحقق المرونة الوظيفية العامة بكسر الرتابة والسكون.
 - التدوير يؤدي إلى إيجاد صف ثان بل ثالث بما يحققه من تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية للمنظمة.
 - التدوير الوظيفي يوفر للمنظمة برنامج تدريبي أثناء العمل مخطط وموازي لنظام التدريب الإداري ويحقق كثيراً من أهدافه بتكلفة أقل.
 - تغيير الأفراد من وقت لآخر داخل المنظمة يوجد بيئة مقاومة للفساد، ويفعل منظومة الرقابة.
- وفي هذا الصدد نخصت نتائج إحدى الدراسات (أحمد عزمي أحمد عزام، ٢٠١٣، ١٥) إيجابيات التدوير الوظيفي في الآتي :
- يعد التدوير الوظيفي تجربة لمعرفة صلاحية الموظف؛ فالموظف والمدير يكون تعيينه تحت التجربة لمدة معينة بعد ذلك يتم الحكم عليه هل يصلح أم لا.
 - يساعد التدوير الوظيفي على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل؛ فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر؛ حيث إن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.
 - تساهم عملية التدوير في تدريب الموظفين وهم على رأس العمل.
 - يساعد التدوير الوظيفي على معرفة نقاط القوة والضعف التي قد تسبب تأخير في العمل؛ فالموظفين من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت ممكن.
 - في حالة وجود ترقيات فمن الممكن ترقية الموظف الذي انتقل عدة مرات عن الموظف الذي تقل تنقلاته؛ أي أن الترقية تتم بناءً على عدد الوظائف التي مارسها.
 - معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة معينة.
 - يساهم التدوير الوظيفي في بناء الموظف الشامل، والذي يعد مطلباً من مطالب النظريات الإدارية الحديثة.
- وكما توجد إيجابيات لكل عملية تقوم بها الإدارة لتطوير الأداء المؤسسي؛ فإنه توجد بعض



السلبيات التي قد تحدث نتيجة لأسباب متعددة، إما لطبيعة الأشخاص الذين يتم تدويرهم أو فهمهم الخاطئ لأسباب التدوير، أو لسوء التخطيط أو التنفيذ لهذه العملية.
د- سلبيات التدوير الوظيفي:

السلبيات التي قد تنشأ عن استخدام التدوير الوظيفي هي سلبيات مؤقتة: كنقص الخبرة، وصعوبة التأقلم مع الوضع الجديد في بعض الأحيان، إضافة إلى ضعف القدرة على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين، ويمكن التغلب على هذه السلبيات مع مرور الوقت وإخضاع من يخضع للتدوير لمزيد من التدريب.

فالتدوير يؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي والتنظيمي داخل المنظمة بسبب (الإدارة المركزية للبحوث، ٢٠١١، ٥٢ - ٥٣):

- صعوبة تكوين الكوادر المتخصصة إذا ما تم نقل العامل من وقت لآخر.
- التغيير يقابله الأفراد غالباً بالمقاومة، والتي تؤدي إلى حدوث حالة توتر لارتفاع معدل الشكوى داخل المنظمة.

كما لخصت نتائج إحدى الدراسات (أحمد عزمي أحمد عزام، ٢٠١٣، ١٦ - ١٧) سلبيات التدوير الوظيفي في الآتي:

- انخفاض إنتاجية بعض العاملين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسئوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانة أقل.
- تكوين فهم خاطئ لدى بعض العاملين حول سبب تدويرهم.
- التأثير على مبدأ التخصص في العمل، وتقليل إتقان العاملين لمهارات محددة.
- تقليل سلطة المديرين على العاملين.
- قلة اهتمام العاملين بتنفيذ الأعمال الموكلة لهم بسبب فهمهم الخاطئ لعملية التدوير.
- تحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء.
- عملية إبعاد الملل تتم بصورة مؤقتة؛ حيث يعود الفرد إلى عمله الممل ثانية.
- إحباط بعض العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهوداً أكبر.



- يتسبب في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للعاملين.
 - زيادة التكاليف المالية للمنظمات.
- مما سبق يتضح أن تحقيق التوازن بين الإيجابيات والسلبيات المتوقعة للتدوير الوظيفي يتطلب إيجاد وسيلة تضمن تجاوز حالة عدم الاستقرار التي قد تصاحب عملية التدوير، مع تهيئة العاملين لقبول سياسة التدوير، بالإضافة إلى تجنب كل إجراء يؤدي إلى اعتبار التدوير الوظيفي أحد أساليب العقاب.
- هـ - معوقات تطبيق التدوير الوظيفي:
- أية عملية تطوير أو تنمية لابد وأن تواجهها بعض المعوقات، التي قد تحول دون تنفيذها أو تقلل من الفوائد المرجوة منها.
- وأسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تطوير أداء العاملين قد تواجهه بعض العوائق التي قد تصعب تطبيقه أو تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح.
- فاترى إحدى الدراسات (عجلان محمد حجير الشهري، ١٩٩٩، ١٣ - ١٩) أن من العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي تتحدد في: عدم الرغبة في إتاحة الفرصة للتعرف على أسرار المنظمة، أو عدم وجود وقت كافٍ للتطبيق والحاجة إلى ميزانية مستقلة.
- كما أوضحت نتائج إحدى الدراسات (سعيد بن محمد بن سعيد القحطاني، ٢٠١١، ٤١) أن من بين المعوقات الأكثر بروزاً في نجاح التدوير الوظيفي للمديرين تتحدد في: نقص الخبرات لديهم، إضافة إلى عدم قناعة بعض المديرين بجدوى التدوير، أو شعور البعض بأن التدوير يعد بمثابة تقليل من المكانة الوظيفية لهم وقد يكون عقاب متخذ بحقهم.
- ومن أبرز معوقات التدوير الوظيفي أيضاً ما ذكرته نتائج إحدى الدراسات (طلال علي دحل العنزي، ٢٠١٦، ١٧):
- بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية؛ التي تعوق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
 - ضعف الوعي لدى المديرين والعاملين في المنظمات بأهمية التدوير؛ ومن ثم مقاومتهم للتغيير.
 - ضعف الإدارات العليا مادياً وبشرياً.
 - قلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- الاختيار غير المناسب للمديرين، إضافة إلى ثقافتهم السلبية تجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي.
- ضعف تحديد المسار الوظيفي للعاملين.
- اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.
- قلة وجود نظام معلومات إدارية فعال.

ومن ثم وعلى الرغم من هذه المعوقات فإنها لا تقلل من أهمية التدوير الوظيفي وإيجابياته؛ حيث إن معظم هذه المعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجهات الإدارية.

و- مفهوم الأداء :

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ، وشهد بحوثاً مستمرة عن الحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، إذ إنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها إشراك العاملين في صنع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام الجودة، وابتدعت حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (ناصر محمد إبراهيم السكران، ٢٠٠٤، ٥٣).

ويعرف الأداء بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة (Jamel.M. 1995)، كما أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط التي يسعى النظام إلى تحقيقها وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (توفيق محمد عبد المحسن، ٢٠٠٢).

وترى إحدى الكتابات التربوية (محمد الربيع، ٢٠٠٤، ٥٨) أن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة كافة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

كما يعبر الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام،



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها (راوية محمد، ٢٠٠١، ٢٠٩ - ٢١٠).
مما سبق يتضح أن مفهوم الأداء يرتبط بإدراك الفرد للمهام والمسؤوليات مع امتلاكه للقدرات
التي تؤهله للقيام بهذه المهام والمسؤوليات بنجاح، بالإضافة إلى مراعاة الموارد المتاحة والاستخدام
المعقول لها.

ز- عناصر الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها (أحمد بن عبد الله الحسيني، ١٩٩٤، ٧٢):

١- المعرفة بمتطلبات العمل :

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل والمجالات المرتبطة به.

٢- نوعية العمل :

وتمثل ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل

دون الوقوع في الخطأ.

٣- كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المتابعة والثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في

الأوقات المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف إلى الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ويعد التدوير الوظيفي واحداً من الأساليب ذات الأهمية في تطوير أداء مديري المدارس، ودفع

المؤسسات التعليمية قدماً نحو تحقيق أهدافها العليا، فهو من أفضل الطرق الاقتصادية لإصلاح أداء

المديرين، وهو إجراء إداري مشهور في منظمات كثيرة (عبد الله عبد المنعم السلمي، ١٤١٧، ٢٥).

كما توصلت نتائج إحدى الدراسات (السيد يوسف حراز، ٢٠١٥، ١٩٣ - ٢٣٥) إلى أن الوظائف

القيادية والإشرافية تعد من أنسب الوظائف للتدوير الوظيفي.

مما سبق يتضح أن المنظمات باتت تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء، وركزت في البحث والتطبيق

على محاولة التعرف على حقيقته، ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعياً لمعرفة الخلل والعمل على



تصحيحه ، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة .

ح- التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس :

يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب تطوير أداء مديري المدارس ، والذي يعني نقل المدير من مدرسة إلى مدرسة أخرى بهدف تطوير أداء المدير والمدرسة على حد سواء .

والتدوير في الإدارة المدرسية هو نوع من التطوير ، والإدارة المدرسية تسعى إلى كل ما من شأنه التطوير والنهوض بالعمل التربوي في زمن يتسم بالتجديد والفاعلية والإبداع ، وإذا ما وضع مدير مناسب في مكان مناسب وأمضى فيه عدة سنوات تكون كفيلاً بأنه قد قدم أقصى ما لديه ، لذا يرى خبراء الإدارة أن في تدويره تطويراً له شخصياً وللمدرسة التي يقودها .

فالتدوير الوظيفي للقيادات الإدارية يساعد في تجديد المديرين ، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الجديدة والطموحة في تطوير أعمال الإدارات المدرسية المكلفين بها ، كما أنه يعطي التجديد اللازم للقائد الإداري لممارسته الأعمال الجديدة ، هذا بالإضافة إلى أنه يمنح العاملين أيضاً فرص التعرف على قيادة متجددة ، والتعامل مع قيادي جديد ذي أساليب جديدة وأفكار ، كما أنه يمنح فرصة لإدارات العليا في المنظمات لاكتشاف القادة الإداريين الأكفاء (عبد العزيز عثمان فلاته ، ٢٠١١ ، ١٦) .

كما تبرز أهمية التدوير في مجال الإدارة المدرسية في أنه يتيح لمديري المدارس فرصة تجديد النشاط ؛ فأسلوب التدوير الوظيفي يحقق إبعاد الملل عن المدير الذي يمارس العمل لسنوات طويلة جعلته يشعر بالاطمئنان وعدم القلق على مستوى تقييمه ، وبالتالي لا يوجد ما يدفعه للرغبة في التطوير والتجويد ، وليس لديه ما يدفعه للطموح ، ويعد استمرار هذا المدير في منصبه غير مجد لأنه يمارس عمله بطريقة آلية ، وربما يكون الحل الأفضل له وللمدرسة نقله إلى مدرسة أخرى ، مما يفتح أمامه مجالات عديدة للتطوير ومواجهة التحديات المختلفة .

وقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات (عبد الله عبد المنعم السلمي ، ١٤١٧) عدداً من الإيجابيات المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو المدارس الثانوية ومعلموها منها : التخلص من المديرين غير الأكفاء ، إتاحة الفرصة للأفكار الجديدة ، التقليل من احتكار الإدارة ، تنويع أنماط القيادة ،



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



كبح جماح التسلسل الإداري، التقليل من استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية، والتجديد في العمل. وفي رؤية تقويمية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في مجال الإدارة المدرسية، والتي قامت بها الإدارة العامة للتربية والتعليم بجدة (سعيد بن حمدان الزهراني، سالم بن سعيد القحطاني، ١٤٢٩هـ) اتضح أن هذه الحركة قد أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب، والعاملين، وبيئة العمل، وذلك من خلال: تعزيز القيم والمبادئ الإسلامية داخل المدرسة، الرفع من مستوى الحس الوطني والأمني لدى أفراد المدرسة، توفير الأجواء الإيجابية داخل المدرسة (الألفة، التعاون)، تحقيق مبدأ العدالة بين أفراد المدرسة، القدرة على جعل العملية الإدارية عملية تعاونية تهدف إلى تطوير التعليم، العمل بالأساليب الشورية في الإدارة، وبناء فرق عمل قادرة على النهوض بالمهام والمسئوليات، نشر ثقافة الحوار وممارسته الفعلية مع أفراد المدرسة، الارتقاء بمستوى البيئة المدرسية، توظيف تقنيات التعليم بالشكل الأمثل، وتوفير كل ما هو جديد ومفيد للعملية التعليمية.

ومن ثم يتضح أن التدوير الوظيفي لمديري المدارس هو شكل من أشكال التطوير والنهوض بالعمل التربوي داخل المدرسة، وذلك عن طريق تطوير أداء مديري المدارس في المجالات الآتية:

أولاً: التنمية المهنية للمديرين؛ وذلك عن طريق:

- إكساب المديرين خبرات جديدة.
- إبراز قدرات المديرين وإبداعاتهم في المواقف المختلفة.
- تقليل الروتين المصاحب لتكرار العمل المسيطر على البيئة المدرسية؛ والذي ينجم من بقاء المديرين في موقعهم الوظيفي لفترات طويلة.
- تعزيز التنافس بين المديرين مما يعمل على تشجيع الكفاءات من المديرين الناجحين والمؤهلين، هذا بالإضافة إلى إثارة الدافعية لدى المديرين للتميز في الأداء.
- تأهيل المديرين بصورة مستمرة وهم على رأس العمل وداخل المدرسة.
- نقل خبرات المديرين وتبادلها بين المدارس.
- مساعدة المديرين على اكتشاف نقاط القوة لديهم؛ ومن ثم العمل على تدعيمها وتعزيزها.
- مساعدة المديرين على اكتشاف نقاط الضعف لديهم؛ ومن ثم اكتشافها بسرعة وإيجاد الحلول



المناسبة بأسرع وقت ممكن.

ثانياً: تطوير أداء مديري المدارس المتعلق بالطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة؛ وذلك عن طريق:

- الحد من المشكلات السلوكية للطلاب والمعلمين داخل المدرسة.
- تفهم مشكلات العاملين والاهتمام بها؛ ومن ثم تدعيم العلاقات الوظيفية مع العاملين داخل المدرسة.
- الارتقاء بالنشاط الطلابي داخل المدرسة.
- تفهم خصائص نمو الطلاب في المرحلة؛ ومن ثم وضع البرامج العلاجية لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.
- إعداد قيادات الصف الثاني من المعلمين.
- إعطاء العاملين فرصة التعرف على قيادة متجددة. ومن ثم تدريبهم على الأساليب الإدارية المختلفة.
- اكتشاف طاقات العاملين والتوظيف المناسب لها.
- تفويض الصلاحيات الإدارية للعاملين.

ثالثاً: مكافحة الفساد الإداري والحد من استغلال المديرين للسلطة؛ وذلك عن طريق:

- تغيير الاعتقاد الخاطئ بملكية المدير للمدرسة.
- تفعيل الإصلاح الإداري داخل المدرسة؛ وذلك عن طريق تفعيل منظومة الرقابة ومقاومة الفساد.
- إلغاء بعض مشاعر التفرد لدى بعض المديرين الذين يشغلون موقعهم الوظيفي لفترات طويلة.
- التقليل من استغلال الوظيفة لصالح المديرين الشخصية.
- التقليل من تكوين المديرين للصدقات داخل المدرسة.
- التقليل من ارتكاب بعض المديرين للمخالفات الإدارية، وتعطيلهم لبرامج التنمية داخل المدرسة.
- تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس وعوامل نجاحه:
- تري إحدى الكتابات (محمود علي اليامي، ٢٠٠٠، ٧٤) أنه توجد عدة عوامل سيساهم تطبيقها في نجاح عملية التدوير تتمثل في الآتي:
- التخطيط السليم لعملية التدوير.
- مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- تثقيف المديرين والعاملين بالمدرسة حول أسلوب التدوير من حيث مفهومه وأهدافه.
 - أن تتم عملية التدوير بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة للتدوير.
 - أن يتم تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب التدوير الوظيفي مثل الإثراء الوظيفي.
- كما توجد عدة عوامل إضافية أخرى يجب توافرها لتسهيل تطبيق التدوير الوظيفي وضمان نجاحه ومن هذه العوامل ما يلي (سعيد بن محمد بن سعيد القحطاني ، ٢٠١١ ، ٣١) :
- زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي لكسب تأييدهم.
 - ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.
 - ضرورة تحديد المسار الوظيفي للمديرين.
 - وضع مدة زمنية مناسبة للتدوير الوظيفي.
 - إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لتتوافق مع أساليب التطوير المهني والتدوير الوظيفي.
- وقد حددت الإدارة المركزية للبحوث (الإدارة المركزية للبحوث ، ٢٠١١ ، ٥٢ - ٥٣) العناصر الواجب توافرها حتى يمكن تطبيق التدوير الوظيفي بطريقة فعالة هذه العناصر هي :
- ضرورة تحديد المسئول عن عملية التخطيط للتدوير الوظيفي.
 - تحديد الإجراءات التي تسبق عملية التخطيط.
 - تحديد أسس ومعايير اختيار المديرين الذين سيطبق عليهم التدوير الوظيفي.
 - تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة مرحلة الإعداد والتهيئة لقبول سياسة التدوير الوظيفي.
 - الارتباط الوثيق بين الهدف من التدوير والآثار المترتبة عليه.
- ومن ثم عند إجراء عملية التدوير الوظيفي لمديري المدارس يجب مراعاة اتباع الأساليب والوسائل الإدارية المناسبة للتدوير والتي لا تؤثر على جودة الأداء ، أو تضيق على موازنة الإدارات العليا أعباء مالية ، إضافة إلى مراعاة أهمية التأهيل والإعداد لمديري المدارس والعمل على الاستفادة من المعارف والخبرات المكتسبة ، هذا بالإضافة إلى تحديد المدة الزمنية المناسبة للتدوير.
- وعلى ضوء ما سبق فالتدوير الوظيفي كأحد أساليب التغيير التنظيمي يحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب مديري المدارس على مهارات فنية وإدارية جديدة ، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية التدوير



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الوظيفي والحاجة إليه وفائدته على أداء المديرين والعاملين والمدرسة على حد سواء؛ وذلك لضمان قناعة الجميع وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض وضمان تحقيقه للأهداف المرسومة؛ ذلك لأن البشر بطبيعتهم يقاومون التغيير؛ لأنه يقلقهم ويؤثر على أمنهم الوظيفي، كما أنه يهدد مصالحهم.

ومن ثم ومتى ما نجحت الإدارة التعليمية في إقناع مديري المدارس بأهميته واطمأنوا على أمنهم الوظيفي أصبحوا داعمين ومؤيدين له بل يكونون سبباً في نجاح تطبيقه.

ويبقى على وزارة التربية والتعليم مسؤولية إيجاد مشروع قانوني يؤدي إلى متابعة سياسة التدوير الوظيفي وتقنينها، ووضع معايير قانونية ومدد زمنية للتدوير حتى لا يساء استخدامه من قبل المسؤولين فيقصون أي مدير يخالفهم الرأي ويبقون على المديرين المؤيدين لسياستهم؛ فيتحول التدوير الوظيفي من سياسة إدارية هدفها تطوير أداء مديري المدارس وزيادة كفاءتهم إلى عقاب يتم إيقاعه على المديرين بصورة عشوائية.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- 1- الوقوف على الإيجابيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
 - 2- الوقوف على السلبيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
- إعداد أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة في ضوء ما يلي:

- 1- عرض لإطار نظري يتعلق بالتدوير الوظيفي، أهدافه، مزايا التدوير الوظيفي وإيجابياته، سلبيات التدوير الوظيفي، التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس.
 - 2- المقابلة الشخصية مع مجموعة من مديري ومعلمي بعض مدارس التعليم العام بمحافظة قنا.
- وعلي ضوء ما سبق قامت الباحثة بإعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي تضمنت (٥٢) عبارة،



وتم عرضها على السادة المحكمين من بعض أساتذة الجامعات، وذوي الخبرة في الإدارة التربوية وأصول التربية، وفي ضوء آراء السادة المحكمين قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات بالحذف أو إعادة الصياغة أو الإضافة، وفي ضوء هذه التعديلات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صادقة وتعبر عن أهداف البحث وتساؤلاته.

وبعد التأكد من الصورة النهائية للاستبانة من خلال صدقها أصبحت الاستبانة تتكون من (٤٨)

عبارة، تضمنت محورين كما يلي:

- المحور الأول: الايجابيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس، وهذا المحور تكون من ثلاثة أبعاد محددة في الآتي:

- ١- التنمية المهنية للمديرين: اشتمل على (١١) عبارة هي: ١، ٥، ٩، ١٣، ١٧، ٢١، ٢٥، ٣٤، ٣٨، ٤٢، ٤٦.
- ٢- تطوير أداء مديري المدارس المتعلق بالطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة: اشتمل على (١٤) عبارة هي: ٢، ٦، ١٠، ١٤، ١٨، ٢٢، ٢٦، ٢٩، ٣١، ٣٣، ٣٥، ٣٩، ٤٣، ٤٥.
- ٣- مكافحة الفساد الإداري والحد من استغلال السلطة: اشتمل على (١٠) عبارات هي: ٣، ٧، ١١، ١٥، ١٩، ٢٣، ٢٧، ٣٠، ٣٧، ٤١.

- المحور الثاني: السلبيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس: اشتمل على (١٣) عبارة هي: ٤، ٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤، ٢٨، ٣٢، ٣٦، ٤٠، ٤٤، ٤٧، ٤٨. صدق أداة الدراسة:

يعد الصدق الخاصية الأساسية الأولى التي يجب أن تتوفر في وسيلة القياس بل إن الصدق يعد من أفضل الأساليب التي تستخدم لتقييم فاعلية الأدوات المستخدمة، وصدق الاستبانة "مقدرتها على قياس ما وضعت لأجله" (ديوبولد فان دالين، ١٩٩٤، ٤١٠)؛ أي تقيس الاستبانة فعلاً الوظيفة التي يفترض أن تقيسها.

وقد تم في الدراسة الحالية استخدام طريقة صدق المحتوى؛ الذي يعتمد بوجه عام على تقديرات المحكمين، ويعد من أهم أنواع الصدق في الاختبارات بوجه عام للكشف عن مدى الاتفاق في تقديراتهم (صلاح الدين محمد أبو ناهية، ١٩٩٤، ٣٤٠).



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



في الدراسة الحالية بعد بناء أداة الدراسة في صورتها المبدئية تم عرضها على بعض أساتذة كليات التربية في تخصصي أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية* لتحكيم العبارات والتأكد من سلامتها ودقتها وكذلك إعادة صياغتها إذا كانت الصياغة غير ملائمة، ثم أعيد تصميم أداة الدراسة بعد الإفادة من آراء المحكمين حتى أخذت صورتها النهائية مع الأخذ في الاعتبار أن درجة الاتفاق بين هؤلاء المحكمين ألا تقل عن ٨٠٪ على كل بند من بنود أداة البحث، وبذلك تم التأكد من صدق أداة البحث. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أنها " تعطي نفس النتائج إذا طبقت عدة مرات تحت ظروف متماثلة" (جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم: ١٩٩٦، ٢٧٦ - ٢٧٧).

تم استخدام برنامج SPSS 22 في تقدير الاتساق الداخلي للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ وبلغ (٠,٨٥) للدرجة الكلية، كما تم حساب معامل سيرمان – براون وبلغ (٠,٧٩)، وحساب معامل جتمان وبلغ (٠,٧٩) وجميعها قيم مقبولة لثبات الاستبانة مما يثبت صلاحيتها كأداة لجمع بيانات الدراسة الحالية. المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة في المعالجة الإحصائية الأساليب الآتية:

- أ- التكرارات: للحصول على مجموع استجابات العينة على الاختيار من بدائل الاستبانة.
- ب- الأوزان النسبية: لحساب الأوزان النسبية لاستجابات فئات العينة (المديرين/ المعلمين) موضع الدراسة في كل عبارة من عبارات الاستبانة تم إعطاء الدرجات (١، ٢، ٣) في حالة العبارات الموجبة، وإعطاء الدرجات (١، ٢، ٣) في حالة العبارات السلبية ثم تضرب كل درجة في التكرار المقابل لها.

تستخرج الأوزان النسبية من العلاقة (عبدالله السيد عبد الجواد، ١٩٩٣، ١٤٦):

$$\text{النسبة الوزنية ق} = ١\text{ك}٣ + ٢\text{ك}٢ + ٣\text{ك}١$$

حيث (ك١، ك٢، ك٣) تكرارات الاستجابات في كل احتمال من الاحتمالات الثلاثة، (ن) عدد أفراد العينة.

* ملحق (١): ص ٤٣.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

يمكن تناول نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لمحاوِر الاستبانة فيما يلي:

جدول (١)

نتائج المحور الأول: الإيجابيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس (البعد الأول : التنمية المهنية للمديرين)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	ق	الترتيب
١	يسهم في إكساب المديرين خبرات جديدة.	٦٢	١٥	٣	٠.٨٦	٥
٥	يبرز قدرات المديرين وإبداعاتهم في المواقف المختلفة.	٥٦	٢٥	٤	٠.٨٧	٤
٩	يقلل الروتين المصاحب لتكرار العمل المسيطر على البيئة المدرسية.	٥٠	٢٦	٩	٠.٨٣	٦
١٣	يعزز التنافس بين المديرين.	٦٨	١١	٦	٠.٩١	٢
١٧	يمكن الإدارة العليا من تأهيل المديرين بصورة مستمرة.	٣٠	٤٦	٩	٠.٧٥	٨
٢١	يسهم في نقل خبرات المديرين بين المدارس.	٦٨	١٦	١	٠.٩٣	١
٢٥	يعد من الأساليب التدريبية الفردية للمديرين داخل المدرسة.	١٩	٥٩	٧	٠.٧١	٩
٣٤	يمنح المديرين فرصة الترقى إلى وظائف أعلى.	٤١	٣٧	٧	٠.٨٠	٧
٣٨	يساعد المديرين على اكتشاف نقاط القوة لديهم.	٥٨	١٨	٩	٠.٨٦	٥
٤٢	يساعد المديرين على اكتشاف نقاط الضعف لديهم.	٥٤	٢٨	٣	٠.٨٧	٤
٤٦	يسهم في إثارة الدافعية لدى المديرين للتميز في الأداء.	٦٠	٢١	٤	٠.٨٩	٣

من الجدول السابق يتضح:

- ١- ارتفاع الأوزان النسبية لاستجابات مجموعة العينة على البعد الخاص بالتنمية المهنية للمديرين.
- ٢- احتلت العبارة رقم (٢١) مركز الصدارة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٩٣)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يسهم في نقل خبرات المديرين بين المدارس.
- ٣- جاءت العبارة رقم (١٣) في المرتبة الثانية من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٩١)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يعزز التنافس بين المديرين؛ مما يعمل على تشجيع الكفاءات من المديرين الناجحين والمؤهلين.

٣٣١

تصدرها كلية التربية جامعة المنيا

gamel_abdo59@yahoo.com

<http://ms.minia.edu.eg/edu/journal.aspx>



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ٤- جاءت العبارة رقم (٤٦) في المرتبة الثالثة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٨٩)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يسهم في إثارة الدافعية لدى المديرين للتميز في الأداء.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٤٢، ٥) في المرتبة الرابعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لهما (٠.٨٧)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يبرز قدرات المديرين وإبداعاتهم في المواقف المختلفة، كما أنه يساعد المديرين على اكتشاف نقاط الضعف لديهم؛ فالمديرون من خلال تنقلاتهم يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت ممكن.
- ٦- جاءت العبارة رقم (٣٨، ١) في المرتبة الخامسة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لهما (٠.٨٦)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يسهم في اكساب المديرين خبرات جديدة، كما أنه يساعد المديرين على اكتشاف نقاط القوة لديهم مما يساعدهم على دعمها وتعزيزها.
- ٧- جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة السادسة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٨٣)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يقلل الروتين المصاحب لتكرار العمل المسيطر على البيئة المدرسية والناجم عن مكوث المدير في منصبه فترات زمنية طويلة دون تغيير.
- ٨- جاءت العبارة رقم (٣٤) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٨٠)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يمنح المديرين فرصة الترقى إلى مناصب أعلى؛ حيث أنه في حالة وجود ترقيات فمن الممكن ترقية المدير الذي انتقل عدة مرات عن المدير الذي تقل تنقلاته.
- ٩- جاءت العبارة رقم (١٧) في المرتبة الثامنة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٥)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يمكن الإدارة العليا من تأهيل المديرين بصورة مستمرة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



١٠- جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة التاسعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٧)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يعد من الأساليب التدريبية الفردية للمديرين داخل المدرسة، مما يوفر لإدارة التعليمية برنامجاً تدريبياً أثناء العمل منمخطط وموازي لنظام التدريب الإداري ويحقق كثيراً من أهدافه.

جدول (٢)

نتائج المحور الأول: الإيجابيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس (البعد الثاني) : تطوير أداء مديري المدارس المتعلق بالطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة.

م	العبارة	نـ م	إلى حد ما	لا	ق	الترتيب
٢	يساعد المديرين في الحد من المشكلات السلوكية للطلاب.	٢٦	٥٤	٥	٠.٧٥	٥
٦	يساعد المديرين في تفهم مشكلات العاملين.	٢٩	٤٧	٩	٠.٧٤	٦
١٠	يدعم العلاقات الوظيفية مع العاملين.	٢٠	٥٣	١٢	٠.٧٠	٩
١٤	يساعد المديرين على الارتقاء بالنشاط الطلابي داخل المدرسة.	٢١	٥٦	٨	٠.٧٢	٨
١٨	يعين المديرين في وضع البرامج العلاجية لرفع مستوى التحصيل الدراسي.	١٩	٥٠	١٦	٠.٦٨	١٠
٢٢	يساعد المديرين في تفهم خصائص نمو الطلاب في المرحلة.	٢٣	٥٤	٨	٠.٧٢	٨
٢٦	يساعد المديرين في إعداد قيادات الصف الثاني من المعلمين.	٥٢	٢٤	٩	٠.٨٣	٢
٢٩	يمنح العاملين فرص التعرف على قيادة متجددة.	٦٧	١٤	٤	٠.٩١	١
٣١	يساعد المديرين على الحد من المشكلات السلوكية للمعلمين.	٢٠	٥٩	٦	٠.٧٢	٨
٣٣	يساعد المديرين على اكتشاف طاقات العاملين.	٣٣	٤٤	٨	٠.٧٦	٤
٣٥	يساعد المديرين على التوظيف المناسب لطاقات العاملين.	٤٤	٣٤	٧	٠.٨١	٣
٣٩	يحفز المديرين على الاهتمام بمشكلات العاملين.	٢٢	٤٩	١٤	٠.٧٠	٩
٤٣	يساعد المديرين على تفويض الصلاحيات الإدارية للعاملين.	٢٣	٥٥	٧	٠.٧٣	٧
٤٥	يسهم في تدريب المعلمين على الأساليب الإدارية المختلفة للمديرين.	٦٥	١٧	٣	٠.٩١	١

من الجدول السابق يتضح:

١- ارتفاع الأوزان النسبية في عبارات هذا البعد المتعلق بتطوير أداء مديري المدارس المتعلق بالطلاب



- والعلمين والعاملين بالمدرسة.
- ٢- احتلت العبارتان رقم (٢٩، ٤٥) مركز الصدارة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لهما (٠.٩١)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يمنح العاملين فرص التعرف على قيادة متجددة، كما أنه يسهم في تدريب المعلمين على الأساليب الإدارية المختلفة للمديرين.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٢٦) في المرتبة الثانية من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٨٣)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يساعد المديرين في إعداد قيادات الصف الثاني من المعلمين وذلك بما يحققه من تنوع خبرات ومهارات المعلمين بالمدرسة.
- ٤- جاءت العبارة رقم (٣٥) في المرتبة الثالثة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٨١)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يساعد المديرين على التوظيف المناسب لطاقات العاملين.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٣٣) في المرتبة الرابعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٦)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يساعد المديرين على اكتشاف طاقات العاملين، ومن ثم توظيفها واستغلالها لصالح العمل.
- ٦- جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الخامسة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٥)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يساعد المديرين في الحد من المشكلات السلوكية للطلاب.
- ٧- جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة السادسة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٤)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يساعد المديرين على تفهم مشكلات العاملين ومن ثم المساعدة في حلها.
- ٨- جاءت العبارة رقم (٤٣) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٣)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يساعد المديرين على تفويض الصلاحيات الإدارية للعاملين بالمدرسة.



- ٩- جاءت العبارتان رقم (٢٢، ٣١) في المرتبة الثامنة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لهما (٠.٧٢)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يساعد المديرين في تفهم خصائص نمو الطلاب في المرحلة، كما أنه يساعد المديرين في الحد من المشكلات السلوكية للمعلمين.
- ١٠- جاءت العبارتان رقم (١٠، ٣٩) في المرتبة التاسعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لهما (٠.٧٠)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يدعم العلاقات الوظيفية مع العاملين، كما أنه يحفز المديرين على الاهتمام بمشكلاتهم.
- ١١- جاءت العبارة رقم (١٨) في المرتبة العاشرة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٦٨)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يعين المديرين على وضع البرامج العلاجية لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.

جدول (٣)

نتائج المحور الأول: الإيجابيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس (البعد الثالث) : مكافحة الفساد الإداري والحد من استغلال السلطة

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	ق	الترتيب
٣	يجول دون ارتكاب بعض المديرين المخالفات الإدارية.	٢٤	٥٠	١١	٠.٧٢	٧
٧	يجول دون تعطيل بعض المديرين لبرامج التنمية.	٢٢	٤٠	٢٣	٠.٦٦	٨
١١	يجول دون ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية.	٤٧	٢٨	١٠	٠.٨١	٥
١٥	يفعل الإصلاح الإداري داخل المدرسة.	٥٤	٢٥	٦	٠.٨٥	٢
١٩	يغير الاعتقاد الخاطئ بملكية المدير للمدرسة.	٥٩	١٦	١٠	٠.٨٦	١
٢٣	يلقي مشاعر التفرد لدى بعض المديرين الذين يشغلون موقعهم الوظيفي لفترات طويلة.	٥١	٢٦	٨	٠.٨٣	٣
٢٧	يستخدم كأسلوب لمقاومة الفساد الإداري.	٥٦	٢٢	٧	٠.٨٦	١
٣٠	يسهم في تفعيل منظومة الرقابة.	٣٦	٤٦	٣	٠.٨٠	٦
٣٧	يقلل من استغلال الوظيفة لصالح المديرين الشخصية.	٤٩	٢١	١٤	٠.٨٢	٤
٤١	يجول دون تكوين المدير للصدقات داخل المدرسة.	٥٠	٢١	١٤	٠.٨١	٥



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- من الجدول السابق يتضح:
- ١- ارتفاع الأوزان النسبية في عبارات هذا البعد فيما يتعلق مكافحة الفساد الإداري والحد من استغلال السلطة.
 - ٢- احتلت العبارتان رقم (١٩، ٢٧) مركز الصدارة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لهما (٠.٨٦)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يغير الاعتقاد الخاطئ بملكية المدير للمدرسة، كما أنه يستخدم كأسلوب لمقاومة الفساد الإداري.
 - ٣- جاءت العبارة رقم (١٥) في المرتبة الثانية من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٨٥)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يفعل الإصلاح الإداري داخل المدرسة تلك العملية التي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة.
 - ٤- جاءت العبارة رقم (٢٣) في المرتبة الثالثة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٨٣)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يلغي مشاعر التنفرد لدى بعض المديرين الذين يشغلون موقعهم الوظيفي لفترة طويلة مما يؤدي بهم إلى الاعتقاد الخاطئ بأنهم أصحاب السلطة الوحيدة بالمدرسة، الأمر الذي يؤثر بدوره سلباً على العطاء في العمل، العلاقات بين الزملاء، بالإضافة إلى مظاهر التسيب والفساد الإداري.
 - ٥- جاءت العبارة رقم (٣٧) في المرتبة الرابعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٨٢)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يقلل من استغلال الوظيفة لصالح المديرين الشخصية.
 - ٦- جاءت العبارتان رقم (١١، ٤١) في المرتبة الخامسة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لهما (٠.٨١)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يحول دون ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية، كما أنه يحول دون تكوين المدير للصدقات داخل المدرسة والتي تدفعه في بعض الأحيان إلى عدم الموضوعية في التعامل مع العاملين بالمدرسة سواء كان ذلك في تقييمهم أو في توزيع المهام والمسئوليات عليهم.
 - ٧- جاءت العبارة رقم (٣٠) في المرتبة السادسة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها



- (٠.٨٠)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يسهم في تفعيل منظومة الرقابة، وهذا بدوره يمنح الإدارة التعليمية العليا فرصة اكتشاف المديرين الكفاء من غيرهم؛ ومن ثم وضع أولويات التقدم والترقي الوظيفي بناءً على هذه الكفاءات.
- ٨- جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٢) مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يحول دون ارتكاب بعض المديرين للمخالفات الإدارية.
- ٩- جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الثامنة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٦٦)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يحول دون تعطيل بعض المديرين لبرامج التنمية داخل المدرسة.
- مما سبق يتضح أن نتائج هذا المحور أسفرت عن اتفاق معظم أفراد العينة على وجود بعض الإيجابيات للتدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس سواء فيما يتعلق بالتنمية المهنية للمديرين، تطوير أداء المديرين المتعلق بالطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى مكافحة الفساد الإداري والحد من استغلال السلطة؛ وذلك كما أوضحت استجابات أفراد العينة.

جدول (٤)

نتائج المحور الثاني: السلبات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس.

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	ق	الترتيب
٤	يقلل من شعور بعض المديرين بالولاء للمدرسة.	١٩	٢٦	٤٠	٠.٧٥	٦
٨	يسهم في صعوبة تأقلم بعض المديرين مع الوضع الوظيفي الجديد.	١٩	٤٩	١٧	٠.٦٦	٩
١٢	يسهم في ضعف قدرة بعض المديرين على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.	١٧	٤٩	١٩	٠.٦٧	٨
١٦	يفهم بعض المديرين سبب تدويرهم فهمًا خاطئًا.	٤٠	٣٤	١١	٠.٥٥	١١
٢٠	يقلل من اتقان بعض المديرين للمهارات الإدارية المطلوبة.	١٨	١٩	٤٨	٠.٧٨	٤



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	ق	الترتيب
٢٤	يضعف من سلطة بعض المديرين على العاملين.	١٥	٢٠	٥٠	٠.٨٠	٢
٢٨	يشعر بعض المديرين بالإحباط.	١٥	٢٣	٤٧	٠.٧٩	٣
٣٢	يشعر بعض المديرين بعدم الاستقرار الوظيفي.	٢٢	٥١	١٢	٠.٦٣	١٠
٣٦	يشعر بعض المديرين بعدم الرضا الوظيفي.	١٦	٢٦	٤٣	٠.٧٧	٥
٤٠	يعمل على انخفاض إنتاجية بعض المديرين.	١٤	٢٢	٤٩	٠.٨٠	٢
٤٤	يشعر بعض المديرين بأن التدوير الوظيفي يقلل من مكانتهم الوظيفية.	٢٠	٤٢	٢٣	٠.٦٨	٧
٤٧	يستخدم كأسلوب عقاب لبعض المديرين.	٢٠	٢٤	٤١	٠.٧٥	٦
٤٨	يشجع بعض المديرين على التفاوض عن بعض ممارسات التسبب الوظيفي من قبل بعض العاملين.	١٢	٢٥	٤٨	٠.٨١	١

من الجدول السابق يتضح:

- ١- ارتفاع الأوزان النسبية في عبارات هذا المحور المتعلق بالسلبيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس.
- ٢- احتلت العبارة رقم (٤٨) مركز الصدارة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٨١)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يشجع بعض المديرين على التفاوض عن بعض ممارسات التسبب الوظيفي من قبل بعض العاملين.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٤٠، ٢٤) في المرتبة الثانية من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لهما (٠.٨٠)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يضعف من سلطة بعض المديرين على العاملين بالمدرسة، كما أنه يعمل على انخفاض إنتاجية بعض العاملين؛ وربما يرجع ذلك إلى عدم اهتمام العاملين بالمدرسة بتنفيذ الأعمال الموكلة لهم بسبب الفهم الخاطئ لعملية التدوير.
- ٤- جاءت العبارة رقم (٢٨) في المرتبة الثالثة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٩)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يشعر بعض المديرين



- بالإحباط؛ وربما ينتج ذلك بسبب نقلهم إلى مدارس أخرى تتطلب مجهود وعمل أكبر.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٢٠) في المرتبة الرابعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٨)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يقلل من اتقان بعض المديرين للمهارات الإدارية المطلوبة؛ وربما يرجع ذلك إلى أن التدوير الوظيفي يحول دون بقاء المدير في منصبه لفترات زمنية طويلة تمكنه من الوصول إلى درجة الاتقان الكامل لبعض المهارات الإدارية المطلوبة.
- ٦- جاءت العبارة رقم (٣٦) في المرتبة الخامسة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٧٧)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يشعر بعض المديرين بعدم الرضا الوظيفي.
- ٧- جاءت العبارة رقم (٤، ٤٧) في المرتبة السادسة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لهما (٠.٧٥)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يقلل من شعور بعض المديرين بالولاء للمدرسة، كما أنه يستخدم كأسلوب عقاب لبعض المديرين.
- ٨- جاءت العبارة رقم (٤٤) في المرتبة السابعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٦٨)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يشعر بعض المديرين بأنه يقلل من مكانتهم الوظيفية.
- ٩- جاءت العبارة رقم (١٢) في المرتبة الثامنة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٦٧)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يسهم في ضعف قدرة بعض المديرين على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- ١٠- جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة التاسعة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٦٦)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يسهم في صعوبة تأقلم بعض المديرين مع الوضع الوظيفي الجديد.
- ١١- جاءت العبارة رقم (٣٢) في المرتبة العاشرة من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٦٣)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على أن التدوير الوظيفي يشعر بعض المديرين



بعدم الاستقرار الوظيفي.

١٢- جاءت العبارة رقم (١٦) في المرتبة الحادية عشر من منظور مجموعة العينة، الوزن النسبي لها (٠.٥٥)، مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على الفهم الخاطئ لبعض المديرين لسبب تدويرهم.

مما سبق يتضح أنه على الرغم من اتفاق معظم أفراد العينة على وجود بعض الإيجابيات للتدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس سواء فيما يتعلق بالتنمية المهنية للمديرين، تطوير أداء المديرين المتعلق بالطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى مكافحة الفساد الإداري والحد من استغلال السلطة؛ وذلك كما أوضحتها استجابات أفراد العينة في المحور السابق إلا أنهم يتفقون أيضاً على وجود بعض السلبيات للتدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس، والتي قد تحدث نتيجة لأسباب متعددة إما لطبيعة المديرين الذين يتم تدويرهم أو فهمهم الخاطئ لأسباب التدوير أو لسوء التخطيط أو التنفيذ لهذه العملية. وذلك كما أوضحتها استجابات أفراد العينة في هذا المحور.

ثالثاً: ملخص نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن تناولها فيما يلي:

- ١- يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التطوير الوظيفي المرتبط بالموارد البشرية.
- ٢- يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو الإشرافية أو في مجال القيادة.
- ٣- تعد الوظائف القيادية والإشرافية من أنسب الوظائف للتدوير الوظيفي.
- ٤- يستخدم التدوير الوظيفي في المنظمات التي تسعى إلى الإبداع والابتكار في إدارتها كالمؤسسات التعليمية.
- ٥- يعد التدوير الوظيفي واحداً من الأساليب الإدارية ذات الأهمية في تطوير أداء مديري المدارس، ورفع المؤسسات التعليمية قدماً نحو تحقيق أهدافها العليا.
- ٦- الاختيار غير المناسب للمديرين، إضافة إلى ثقافتهم السلبية تجاه أساليب التطوير والتغيير بصفة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- عامة والتدوير الوظيفي بصفة خاصة يعد من معوقات تطبيق التدوير الوظيفي.
- ٧- أهمية التدوير الوظيفي ودوره الفاعل في المنظمات أوضحته نتائج العديد من البحوث والدراسات.
 - ٨- المنظمات عامة والتعليمية منها خاصة في حاجة إلى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس وزيادة الإنتاجية.
 - ٩- يمثل القصور الإداري في المدارس عائقاً كبيراً في سبيل تطوير التعليم.
 - ١٠- يسهم التدوير الوظيفي في التنمية المهنية لمديري المدارس.
 - ١١- يسهم التدوير الوظيفي في تطوير أداء مديري المدارس المتعلق بالطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة.
 - ١٢- يسهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الإداري والحد من استغلال مديري المدارس لسلطتهم.
 - ١٣- توجد بعض السلبيات المترتبة على تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس. رابعاً: إجراءات مقترحة لتفعيل التدوير الوظيفي ك أسلوب لتطوير أداء مديري المدارس
- في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تفعيل التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس يمكن تحديدها في الآتي:
- ١- تهيئة مديري المدارس لقبول سياسة التدوير الوظيفي، من خلال تثقيفهم حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وفلسفته وأهدافه ودوره الفاعل في تطوير الأداء.
 - ٢- وضع خطة إجرائية توضيحية لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لمديري المدارس.
 - ٣- مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم.
 - ٤- إتاحة المزيد من فرص التدريب لمديري المدارس حول التدوير الوظيفي.
 - ٥- البحث عن وسائل تربوية حديثة تضمن تجاوز حالة عدم الاستقرار التي قد تصاحب عملية التدوير الوظيفي لمديري المدارس.
 - ٦- إجراء عملية التدوير الوظيفي لمديري المدارس بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة الزمنية للتدوير.
 - ٧- عقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل لتثقيف القيادات الإدارية العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي وكسب تأييدهم.



- ٨- الاتفاق على قواعد حاكمة لتحديد المدة الزمنية المناسبة للتدوير الوظيفي لمديري المدارس وكيفية تطبيقه.
 - ٩- تحديد المسئول عن عملية التخطيط للتدوير الوظيفي لمديري المدارس في الإدارات المسئولة عن العملية التعليمية.
 - ١٠- تحديد الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تسبق عملية التخطيط للتدوير الوظيفي لمديري المدارس.
 - ١١- تحديد أسس ومعايير واضحة وموضوعية ومقننة لاختيار المديرين الذين سيطبق عليهم التدوير الوظيفي.
 - ١٢- تحديد الأساليب الإدارية المناسبة لإدارة مرحلة الإعداد والتهيئة لقبول سياسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس.
 - ١٣- تقديم أساليب إرشادية لمديري المدارس لتجنب الآثار السلبية التي يمكن أن تنتج عن تطبيق التدوير الوظيفي.
 - ١٤- إصدار وزارة التربية والتعليم مشروع قانون يؤدي إلى متابعة وتقنين التدوير الوظيفي لمديري المدارس.
 - ١٥- وضع معايير قانونية للتدوير الوظيفي حتى لا يساء استخدامه من قبل المعنيين بالعملية التعليمية.
- خامساً : توصيات الدراسة
- في ضوء ما توصلت إليه من نتائج وإجراءات مقترحة توصي بالآتي :
- ١- تجنب كل إجراء يؤدي إلى اعتبار التدوير الوظيفي أحد أساليب العقاب ؛ لما لذلك من تأثير سلبي بالغ الخطورة على الأداء الوظيفي.
 - ٢- استطلاع رأي المديرين ، حتى يمكن التعرف على اتجاهاتهم ، وتحديد الأسلوب الأمثل لتهيئة المديرين لقبول سياسة التدوير الوظيفي.
 - ٣- تطبيق التدوير الوظيفي خلال الفترة التي يكتسب المدير فيها خبراته ومهاراته الأساسية والتي تصل مدتها قرابة الخمسة عشر عاماً من بداية خدمته ، كما يطبق على نسبة من الإدارة العليا لمحاربة الفساد.
 - ٤- عقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين الذين يطبق عليهم التدوير ؛ وذلك لتهيئتهم قبل شغل الوظيفة المنقولين إليها ، وتزويدهم بالخبرات اللازمة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.



- ٥- توعية العاملين في المؤسسات التعليمية بأهمية التدوير الوظيفي ودوره الفاعل في تطوير الأداء.
- ٦- التقييم العادل للمديرين وإشعارهم بالعدالة الوظيفية ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية والتي تتلاءم مع كفاءة المدير وقدراته من أجل تحقيق الرضا الوظيفي؛ وذلك من خلال وضع معايير واضحة ومنطقية لتقييم الأداء من أجل تسهيل عملية التدوير.
- ٧- أن تولي الإدارة التعليمية اهتماماً خاصاً بمتطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير مهم يساهم في تطوير الأداء.
- ٨- التوسع التدريجي في تدوير القيادات التربوية (مديرين - موجهين - مديري إدارات - رؤساء أقسام).
- ٩- أن يحظى مديرو المدارس بالاهتمام والعناية الخاصة بإعدادهم من خلال تدريبهم الدائم وتنميتهم مهنيًا، لتزداد قدرتهم على أداء مهامهم وتنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية التي تنسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل ومتكامل.
- ١٠- أن تضع وزارة التربية والتعليم معدل حركات التدوير الوظيفي للمديرين ضمن قواعد ترفيقاتهم للوظائف الإدارية العليا.

سادساً: دراسات وبحوث مقترحة

- ١- التدوير الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس.
- ٢- أثر التدوير الوظيفي على مستوى الإبداع لدى القيادات المدرسية.
- ٣- تطوير أداء مديري الإدارات التعليمية باستخدام أسلوب التدوير الوظيفي.
- ٤- التدوير الوظيفي كمدخل للإصلاح الإداري بالمؤسسات الجامعية.
- ٥- متطلبات التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء خبرات بعض الدول.



مراجع الدراسة

- المراجع العربية :
١- أحمد بن عبدالله الحسيني (١٩٩٤) : علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض.
٢- أحمد رشيد (١٩٩٤) : الإصلاح الإداري : إعادة التفكير، القاهرة، دار النهضة العربية.
٣- أحمد عزمي أحمد عزام (٢٠١٣) : التدوير الوظيفي للقيادات الامنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الاجهزة الامنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤- أحمد ماهر (١٩٩٣) : السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
٥- الإدارة المركزية للبحوث (٢٠١١) : "تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي"، مجلة الإدارة يصدرها اتحاد جمعية التنمية الإدارية، مج ٤٨، ع ٣٤، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مصر.
٦- السيد يوسف حراز (٢٠١٥) : أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي للعاملين، مجلة البحوث التجارية، مج ٣٧، ع ١٤، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
٧- المعجم الوسيط (٢٠٠٤) : مجمع اللغة العربية، ط ٤، مصر، مكتبة الشروق الدولية.
٨- توفيق محمد عبد الحسن (٢٠٠٢) : تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر.
٩- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم (١٩٩٦) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية.
١٠- حلمي أحمد الوكيل (١٩٩٩) : تطوير المناهج، القاهرة، دار الفكر العربي.
١١- خالد عبد الكريم الحمد (١٤٣٥) : "التدوير الوظيفي، البوابة الإلكترونية للخدمة المدنية"، ١٥٢٠٨٤، الإثنين ٢٠/٧/٥١٤٣٥، وزارة الخدمة المدنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٢- ديوبولد فان دالين (١٩٩٤) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة : محمد نبيل نوفل، آخرين، ط ٥، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ١٣- راوية محمد (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- ١٤- سعيد بن حمدان الزهراني، سالم بن سعيد القحطاني (٥١٤٢٩): إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الاداء المدرسي، الرياض، لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية.
- ١٥- سعيد بن محمد بن سعيد القحطاني (٢٠١١): التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في التنمية البشرية، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ١٦- سيد جاد الرب (٢٠٠٩): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر، جامعة قناة السويس.
- ١٧- صلاح الدين جوهر (١٩٩٤): الإدارة التعليمية في عالم متغير: المؤتمر السنوي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، الجزء الأول.
- ١٨- صلاح الدين محمد أبوناهاية (١٩٩٤): القياس التربوي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ١٩- طلال علي دحل العنزلي (٢٠١٦): التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين في سلاح الإشارة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٠- عبد الرحمن أحمد هيجان (٢٠٠٢): الإدارة الامينة: المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي، دورية الإداري، ٩١ع، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مسقط.
- ٢١- عبد العزيز عثمان فلاته (٢٠١١): التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساتها على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٢- عبد الغني عبود (١٩٩٧): إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- ٢٣- عبد الله عبد المنعم السلمي (١٤١٧): الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- لمديري المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- ٢٤- عبدالله السيد عبد الجواد (١٩٩٣) : محاضرات في مناهج البحث، أسيوط، مطابع الليثي.
- ٢٥- عبد المعطي محمد عساف، حمدان يعقوب (٢٠٠٨) : التدريب وتنمية الموارد البشرية- الأسس والعمليات، ط٢، الأردن، دارزهران للنشر والتوزيع.
- ٢٦- عجلان محمد حجير الشهري (١٩٩٩) : "تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية، دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين"، مجلة الإدارة العامة، مج٢، ع٧.
- ٢٧- عمرو وصفي العقيلي (٢٠٠٩) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، ط٢، عمان، الأردن، داروائل للنشر.
- ٢٨- فيصل عبد الرؤوف الدحلة (٢٠٠١) : تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، دار المكتبة الوطنية.
- ٢٩- قاموس إدارة الأعمال (٢٠١٥) : متاح على الموقع :
- [http://www. Business dictionary. com/ definition, job- rotation.html](http://www.Businessdictionary.com/definition/job-rotation.html)
- ٣٠- محمد الربيع (٢٠٠٤) : العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية- دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق- رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣١- محمد سيد حمزاوي (٢٠٠٨) : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، الرياض، مكتبة الشقري.
- ٣٢- محمد نصر (٢٠٠٢) : "تطوير برامج أداء المعلم في ضوء مفهوم الأداء"، المؤتمر العلمي الرابع عشر، بعنوان : مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، مج١، القاهرة، عين شمس.
- ٣٣- محمود علي اليامي (٢٠٠٠) : عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣٤- مساعد الفريان (٢٠١١) : "التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية"، مجلة التنمية



الإدارية، ٨١ع، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- ٣٥- مصطفى نجيب شوايش (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق.
- ٣٦- ناصر زكي (٢٠١٠): "تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام - الواقع والتطلعات والتحديات -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ديسمبر ٢٠١٠، القاهرة.
- ٣٧- ناصر محمد إبراهيم السكران (٢٠٠٤): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض -، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣٨- نعمه عبد الرازق منصور (٢٠٠٥): تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٣٩- هند محمود مرزا (٢٠٠٨): "التدوير الوظيفي: أداة التجدد الذاتي للمنظمة"، صحيفة الاقتصاد الإلكترونية، الأحد الموافق ٢٥ جمادى الثاني ١٤٢٩ هـ، الموافق ٢٩ يونيو ٢٠٠٨ م، ع ٥٣٧٥٤، الموقع الإلكتروني

(<http://www.aleqt.com/news>) الإلكتروني

- المراجع الأجنبية:

- 40- Creager, P.L. (2007) *Building management bench strength; a qualitative look at a job rotation program, Dissertation abstracts international, section A; humanities and social sciences, 68(5-A), P.2041*.
- 41- Erickson, T. Ortega, J. (2006); *The adoption of Job rotation; testing the theories, Industrial and labor relations review, 59(4), pp.653-666*
- 42- GhOrpade, Jai, et al. 2007, *Bumout and personality; evidence from San Diego State university, Journal of Career assessment, Vol.15, No.2, 240-256*
- 43- Jamel.M. (1995); *Relationship of Job Stress to Job Performance, A study of managers and workers and human relation. Journal of Applied research. Vol.38. No.8*.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- 44- Jans,N.2001; *Job Rotation and Military Capability; Benefits, Certainly- but is any one counting the cost? Australian Defence Force Journal, p.49)*
- 45- Karadimas. N,Papastamuteiou. N,2007.*Tools for Job Rotation Integrating Access to Athens; International Journal of simulation)*
- 46- Mohsan. F, Nawaz.M, Khan.S,2012; *Impact of Job Rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. African Journal of Business Management. P.711)*
- 47- Weerd-Nederhof,p.c.de,Pacitti,B.I.silva Gomes,J.F.da pearson,A.W.(2002); *Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation, Journal of work place learning,4(8), pp.320-331)*



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ملحق (١)

قائمة السادة المحكمين

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ أشرف محمود محمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالغردقة – جامعة جنوب الوادي.
٢	أ.د/ صلاح الدين محمد توفيق	أستاذ أصول التربية ورئيس القسم بكلية التربية – جامعة بنها.
٣	أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد	أستاذ أصول التربية المتفرغ ووكيل كلية التربية الأسبق بقنا – جامعة جنوب الوادي.
٤	أ.د/ محمد النصر حسن	أستاذ أصول التربية ورئيس القسم بكلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي.
٥	أ.د/ هاني محمد يونس	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي بكلية التربية – جامعة بنها.
٦	أ.م.د/ سوزان يوسف أبو الفضل	أستاذ أصول التربية المساعد المتفرغ بكلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي.
٧	أ.م.د/ محمد سيد محمد السيد	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد بكلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ملحق (٢)
استبانة بعنوان
واقع تقييم التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء
مديري المدارس
من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام
بمحافظة قنا

إعداد

د/ عزة أحمد صادق علي

المدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية بقنا – جامعة جنوب الوادي

السيد الفاضل /

السيدة الفاضلة /

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى التعرف على واقع تقييم التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة قنا. ويقصد بالتدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة في التغيير التنظيمي، وهو يعني نقل مدير من مدرسة إلى مدرسة أخرى خلال فترات زمنية محددة بهدف تطوير الأداء الوظيفي له. والمطلوب إبداء وجهة نظرهم من خلال وضع علامة (✓) في الخانة التي تحت الاختيار من البدائل الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا)، علماً بأن هذه الآراء لا تستخدم إلا بغرض البحث العلمي. وإذ نشكر سعادتكم على حسن تعاونكم الصادق،،،

٣٥٠

تصدرها كلية التربية جامعة المنيا

gamel_abdo59@yahoo.com

<http://ms.minia.edu.eg/edu/journal.aspx>



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



بيانات أساسية :

أ- الاسم (اختياري):

ب- الوظيفة:

ج- المؤهل الدراسي:

د- المدرسة:

هـ- الإدارة التعليمية التابع لها:

و- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- واقع تقييم التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١	يسهم في إكساب المديرين خبرات جديدة.			
٢	يساعد المديرين في الحد من المشكلات السلوكية للطلاب.			
٣	يحول دون ارتكاب بعض المديرين المخالفات الإدارية.			
٤	يقلل من شعور بعض المديرين بالولاء للمدرسة.			
٥	يبرز قدرات المديرين وابداعاتهم في المواقف المختلفة.			
٦	يساعد المديرين في تفهم مشكلات العاملين.			
٧	يحول دون تعطيل بعض المديرين لبرامج التنمية.			
٨	يسهم في صعوبة تأقلم بعض المديرين مع الوضع الوظيفي الجديد.			
٩	يقلل الروتين المصاحب لتكرار العمل المسيطر على البيئة المدرسية.			
١٠	يدعم العلاقات الوظيفية مع العاملين.			
١١	يحول دون ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية.			
١٢	يسهم في ضعف قدرة بعض المديرين على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.			
١٣	يعزز التنافس بين المديرين.			
١٤	يساعد المديرين على الارتقاء بالنشاط الطلابي داخل المدرسة.			
١٥	يفعل الإصلاح الإداري داخل المدرسة.			



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



أ	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١٦	يفهم بعض المديرين سبب تدويرهم فهُمًا خاطئًا.			
١٧	يمكن الإدارة العليا من تأهيل المديرين بصورة مستمرة.			
١٨	يعين المديرين في وضع البرامج العلاجية لرفع مستوى التحصيل الدراسي.			
١٩	يغير الاعتقاد الخاطئ بملكية المدير للمدرسة.			
٢٠	يقلل من اتقان بعض المديرين للمهارات الإدارية المطلوبة.			
٢١	يسهم في نقل خبرات المديرين بين المدارس.			
٢٢	يساعد المديرين في تفهم خصائص نمو الطلاب في المرحلة.			
٢٣	يلغي مشاعر التفرد لدى بعض المديرين الذين يشغلون موقعهم الوظيفي لفترات طويلة.			
٢٤	يضعف من سلطة بعض المديرين على العاملين.			
٢٥	يعد من الأساليب التدريبيية الفردية للمديرين داخل المدرسة.			
٢٦	يساعد المديرين في اعداد قيادات الصف الثاني من المعلمين.			
٢٧	يستخدم كأسلوب لمقاومة الفساد الإداري.			
٢٨	يشعر بعض المديرين بالإحباط.			
٢٩	يمنح العاملين فرص التعرف على قيادة متجددة.			
٣٠	يسهم في تفعيل منظومة الرقابة.			
٣١	يساعد المديرين على ايجاد من المشكلات السلوكية للمعلمين.			
٣٢	يشعر بعض المديرين بعدم الاستقرار الوظيفي.			
٣٣	يساعد المديرين على اكتشاف طاقات العاملين.			
٣٤	يمنح المديرين فرصة الترقى إلى وظائف أعلى.			
٣٥	يساعد المديرين على التوظيف المناسب لطاقات العاملين.			
٣٦	يشعر بعض المديرين بعدم الرضا الوظيفي.			
٣٧	يقلل من استغلال الوظيفة لمصالح المديرين الشخصية.			
٣٨	يساعد المديرين على اكتشاف نقاط القوة لديهم.			
٣٩	يحفز المديرين على الاهتمام بمشكلات العاملين.			



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



أ	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
٤٠	يعمل على انخفاض إنتاجية بعض المديرين.			
٤١	يحول دون تكوين المدير للصدقات داخل المدرسة.			
٤٢	يساعد المديرين على اكتشاف نقاط الضعف لديهم.			
٤٣	يساعد المديرين على تفويض الصلاحيات الإدارية للعاملين.			
٤٤	يشعر بعض المديرين بأن التدوير الوظيفي يقلل من مكانتهم الوظيفية.			
٤٥	يسهم في تدريب المعلمين على الأساليب الإدارية المختلفة للمديرين.			
٤٦	يسهم في إثارة الدافعية لدى المديرين للتميز في الأداء.			
٤٧	يستخدم كأسلوب عقاب لبعض المديرين.			
٤٨	يشجع بعض المديرين على التفاوض عن بعض ممارسات التسبب الوظيفي من قبل بعض العاملين.			