

Factors affecting the distribution of teachers of the first cycle from the point of view of mentors in the Directorate of Education of Lattakia

Dr. Thana Ghanem^{*}
Dr. Nsreen Abdel Rahman^{**}
Rabab Aswad^{***}

(Received 28 / 6 / 2021. Accepted 9 / 2 / 2022)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the factors affecting the distribution of teachers, how to deal with these factors, and to identify the obstacles that hinder the distribution of teachers, and the mechanism for dealing with these obstacles. By conducting interviews with a sample of (27) educational supervisors in the Lattakia Education Directorate, the descriptive approach was used, and the following results were reached:

* The most important factors that affect the distribution of teachers from the point of view of the mentors, the needs of the educational areas, health conditions, and teachers' housing.

* There is a difference in the opinions of mentors regarding the steps of the human resource planning process, which requires holding training courses on planning processes for the distribution of teachers and how to make optimal use of human resources according to their answers to the corresponding research tool questions.

Keywords: distribution of teachers, educational mentors.

* Assistant Professor, Department of Curriculum and Teaching Methods, Faculty of Education, Tishreen University, Syria. ghanemthana@gmail.com

** Assistant Professor, Faculty of Commerce and Economics, Tartous University, Syria. nsreenabdel.rahman@gmail.com

*** Ph. D Student, Department of Curriculum and Teaching Methods, Faculty of Education, Tishreen University, Syria. rabab.e.aswad@gmail.com

العوامل المؤثرة على توزيع معلمي الحلقة الأولى من وجهة نظر الموجهين التربويين في مديرية تربية اللاذقية

د. ثناء غانم*

د. نسرین عبد الرحمن**

رياب أسود***

(تاريخ الإيداع 28 / 6 / 2021. قبل للنشر في 9 / 2 / 2022)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى التعرف على العوامل المؤثرة على عملية توزيع المعلمين، وكيفية التعامل مع هذه العوامل، والتعرف على المعوقات التي تعترض عملية توزيع المعلمين، وآلية التعامل مع هذه المعوقات. وذلك من خلال إجراء مقابلات مع عينة مؤلفة من (27) موجهاً تربوياً في مديرية تربية اللاذقية، تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- * أهم العوامل التي تؤثر على عملية توزيع المعلمين من وجهة نظر الموجهين حاجات المناطق التعليمية والحالات الصحية وسكن المعلمين.
- * أهم المعوقات التي تعترض عملية توزيع المعلمين: التنقلات خلال الفصل الدراسي، وآلية التعامل معها وحصر التنقلات في فصل الصيف.
- * يوجد اختلاف في آراء الموجهين فيما يخص خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية الأمر الذي يتطلب إقامة دورات تدريبية حول عمليات التخطيط لتوزيع المعلمين وكيفية الإفادة بالشكل الأمثل من الموارد البشرية وفقاً لإجاباتهم على اسئلة أداة البحث المقابلة.

الكلمات المفتاحية: توزيع المعلمين، الموجهون التربويون.

* استاذ مساعد، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية. ghanemthana@gmail.com

** استاذ مساعد، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية. nsreenabdel.rahman@gmail.com

*** طالبة دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية. rabab.e.aswad@gmail.com

مقدمة

على الرغم من أهمية الموارد الطبيعية ودورها في تحقيق أهداف وغايات الدول، إلا أن الدور الأساسي في الإفادة من هذه الموارد يقع بالدرجة الأولى على الموارد البشرية المؤهلة والمدرية فالموارد البشرية هم السكان الذين أتموا سن الطفولة ولم يصلوا بعد إلى سن الشيخوخة، القادرين على العمل والانتاج (Rahma, 2011,p15)، فالاستثمار الآن هو استثمار للعقول والقدرات البشرية، وقد أدركت الدول المتقدمة أهمية الموارد البشرية وضرورة إعداده للوصول إلى غاياتها، لذا لا بد من الاهتمام بإعداد المورد البشري منذ المراحل الأولى وإعداده بما يتناسب مع متطلبات العصر، والعمل على توفير حاجات سوق العمل منهم.

وإعداد هذا الفرد والعمل على تطويره وتزويده بالمعارف الضرورية، يتوقف بالدرجة الأولى على المدرسة ممثلة بالمعلمين، وعلى عائقهم يقع تحقيق أهداف النظام التعليمي، بالوصول إلى مخرجات تعليمية تتناسب مع حاجات المجتمع وتكون قادرة على بنائه والعمل على تطويره، مما يتطلب توافر المعلمين بالأعداد المناسبة والكفايات المطلوبة، فالنقص في أعدادهم يحول دون تحقيق الهدف المرجو، والزيادة في أعدادهم قد تؤدي إلى الاختلال في قدراتهم على التعليم نتيجة شعورهم بعدم العدالة في توزيع أعباء العمل على جميع المعلمين.

وتتأثر عملية توزيع المعلمين بمجموعة من العوامل كإماكن سكن المعلمين وقربها من مدارسهم وحالاتهم الصحية وغيرها من العوامل التي يتطلب مراعاتها بشكل يعكس إيجابياً على أعمالهم، وفي بحثنا نحاول التعرف على هذه العوامل وكيفية التعامل معها، والمعوقات التي تعترض عملية التوزيع وكيفية التعامل معها.

مشكلة البحث

يعد القطاع التربوي الشريان الذي يمد المجتمع بالموارد البشرية اللازمة، وقيام هذا القطاع بدوره يتوقف بدرجة كبيرة على الكادر التعليمي، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بكيفية إعداد المعلمين وتدريبهم قبل وفي أثناء الخدمة، فضلاً عن إلى ضمان توافرهم بالعدد الكافي لجميع المدارس فمن خلالهم يتم تحقيق أهداف العملية التربوية.

وإن وجود العدد الكافي والمناسب من المعلمين لا يقل أهمية عن نوعية المعلمين، فقد يؤدي وجود نقص أو زيادة في أعداد المعلمين إلى وجود بعض الأزمات؛ ففي حالات النقص يزداد العبء على المعلمين الموجودين، وفي حالات الوفرة سيؤدي إلى الشعور بعدم العدالة والهدر في الإمكانيات؛ وهذا ما أكدته دراسة (Aswad, 2018) الأمر الذي يتطلب وجود تخطيط لتوزيع المعلمين يضمن توافرهم بالأعداد والكفاءة المطلوبة.

وتتأثر حياة المعلمين بمجموعة من العوامل مثل قرب أماكن سكنهم من مدارسهم، والحالة الصحية لهم، والحالة الاجتماعية وغيرها من العوامل والتي تنعكس بدورها على قدراتهم على القيام بعملهم بالصورة الأمثل، الأمر الذي يتطلب الأخذ بها عند القيام بعملية توزيع المعلمين على المدارس.

ولكن عملية توزيع المعلمين قد تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل التي لا تتعلق فقط بالمعلمين كالقوانين الناظمة لتوزيع المعلمين مثال عنها (مراعاة سنوات خدمة، وضرورة توافر الشواغر،....)، ولكن في الوقت ذاته تتأثر هذه القوانين بالحالات الإنسانية وقد يتم تعديلها، أو إجراء تغيير فيها، أو إصدار قرارات تتناسب مع الظروف الطارئة، وهذا ما حصل خلال السنوات العشر الماضية سنوات الحرب على سوريا، كتحديد مراكز العمل، والنقل لذوي الشهداء والجرحى، لذلك لا بد من طرح التساؤل الآتي:

ما العوامل المؤثرة على توزيع المعلمين في مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر القائمين على عملية التخطيط لتوزيع المعلمين في مديرية تربية اللاذقية؟

أهمية البحث وأهدافه

أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية:

- 1- الموارد البشرية والدور الذي تؤديه في المجتمع، وأهمية وضرة التخطيط لهذه الموارد.
- 2- آلية التعامل مع هذه العوامل.
- 3- قد يفيد البحث القائمين على عملية التخطيط في مديرية تربية اللاذقية.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على:

- 1- العوامل المؤثرة على عملية توزيع المعلمين.
- 2- كيفية تعامل الموجهين التربويين مع هذه العوامل.
- 3- التعرف على المعوقات التي تعترض عملية توزيع المعلمين.
- 4- آلية التعامل مع هذه المعوقات.
- 5- خطوات التخطيط المتبعة من قبل مديرية التربية في مدينة اللاذقية.

أسئلة البحث

يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما العوامل المؤثرة في عملية توزيع المعلمين على مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر الموجهين التربويين؟
- 2- كيف يتم التعامل مع العوامل المؤثرة على عملية توزيع المعلمين على مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر الموجهين التربويين؟
- 3- ما المعوقات التي تعترض عملية توزيع المعلمين على مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر الموجهين التربويين؟
- 4- ما الآلية المتبعة للتعامل مع معوقات عملية توزيع المعلمين على مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر الموجهين التربويين؟

منهجية البحث

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً يوضح خصائصها، وتعبيراً كلفياً بما يوضح حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. فيعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي، وتسهم في تحليل ظواهره" (oadh, 2016, p30).

حدود البحث

- حدود مكانية: تتضمن مدارس الحلقة الأولى من مدارس التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- حدود زمنية: تم إجراء البحث خلال العام الدراسي 2020\2021، وتم تطبيق أدوات البحث خلال الفترة الممتدة بين بداية كانون أول 2021 و 20 شباط 2021.
- حدود بشرية: الموجهون التربويون في مديرية تربية اللاذقية.
- حدود موضوعية: تتمثل في دراسة العوامل المؤثرة على توزع معلمي الحلقة الأولى في مدينة اللاذقية، وكيفية التعامل مع هذه العوامل، والمعوقات والصعوبات التي تواجه عملية توزع المعلمين.

أداة البحث وعينته:

الأداة:

تم إعداد أسئلة المقابلة الموجهة إلى الموجهين التربويين اعتماداً على الأدبيات المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية، وقد تكونت من محورين الأول يتعلق بالعوامل المؤثرة على توزع المعلمين يتضمن خمسة أسئلة، والمحور الثاني يتعلق بعملية التخطيط يتضمن ثلاثة أسئلة. وللتحقق من الصدق الداخلي للمقابلة تم عرضها على عدد من السادة المحكمين في كلية التربية في جامعة تشرين، وبلغ عددهم (8) محكمين، وإجراء التعديلات المقترحة كحذف السؤال (كيف يتم دراسة حركة المعلمين والمتعلمين (هجرة داخلية / خارجي) (نقل/ تقاعد/ حالات مرضية)؟). وللتحقق من الثبات قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة من الموجهين التربويين في المجمع التربوي في مدينة الحفة والبالغ عددهم (10) موجهين، ثم تم تحليل الاجابات من قبل الباحثة وباحثة أخرى، ثم المقارنة بين التحليلين حيث كانت نسبة التشابه بينهما (95%).

العينة:

يتكون المجتمع من جميع الموجهين التربويين في مدينة اللاذقية والبالغ عددهم بحسب إحصائيات مديرية التربية (27) موجهاً وموجهة، ونظراً للصغر المجتمع تم التطبيق على كافة أفرادها.

المصطلحات:

العوامل: بكسر الميم جمع العامل ، المؤثرات . - الأسباب المؤثرة ، ومنه قولهم : يقوم على ثلاثة عوامل. **إجرائياً:** يقصد بها مجموعة العوامل التي تتأثر بها حياة المعلمين المهنية مثل (القوانين، وأماكن سكنهم، والحالة الصحية،.....) عند القيام بعملية توزيعهم على المدارس. **الموجهون التربويون:** هم الاشخاص المشرفون على مدارس وصفوف الحلقة الأولى كلها من مرحلة التعليم الأساسي عدا المواد الاختصاصية (اللغة الاجنبية- والتربية الفنية والجمالية- والتربية الرياضية- والتربية الموسيقية حيث يشرف عليها الموجه الاختصاصي). وتصدر مهامه بتعليمات وزارية ويحدد نصابه ب /75/ وظيفية تعليمية على الأقل فضلاً عن الهيئة الإدارية في المدارس التي يشرفون عليها (وزارة التربية السورية، 2015، ص41). **إجرائياً:** هم الاشخاص المشرفون على مدارس وصفوف الحلقة الأولى كلها من مرحلة التعليم الأساسي في منطقة اللاذقية والبالغ عددهم (27) موجهاً تربوياً.

الدراسات السابقة:

إن العوامل المؤثرة على توزيع المعلمين تقع ضمن عملية التخطيط للموارد البشرية، ونظراً لقلّة وجود دراسات حول العوامل المؤثرة على توزيع المعلمين قامت الباحثة بذكر دراسات عن تخطيط الموارد البشرية:

✳ **دراسة القحطاني؛ الخليوي(2018): استراتيجية مقترحة لرفع كفاءة توزيع المعلمين في المدارس بمدينة الرياض:**

الهدف: التعرف على واقع توزيع المعلمين في الإدارة العامة بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تحد من كفاءة التوزيع، والتوصل إلى الآليات اللازمة لتحقيق كفاءة التوزيع، وبناء استراتيجية مقترحة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس في مدينة الرياض. وتم استخدام **المنهج:** الوصفي لتحليلي. **الأداة:** الاستبانة. **العينة:** 24 من موظفي مديريات مكاتب التعليم. **النتائج:** إن أكثر المعوقات التي تحد من كفاءة التوزيع تتمثل في كثرة الأعباء الملقاة على المعلمات، وقلّة الحوافز، والندب، والتكليف لهن، وغياب خطط إدارة الأزمت للاحتياجات الطارئة للمعلمات (إجازات، وتقاعد، ونقل، وإيفاد،...). وأن آليات رفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس تمثلت بالمشاركة في وضع الخطط التي تستهدف توزيع المعلمات، وربط قاعدة بيانات المعلمات في المكاتب بقاعدة الإدارة العامة للتعليم، وإنشاء قاعدة بيانات محدثة لتوزيع المعلمات في المدارس.

✳ **دراسة زقوت (2013) بعنوان: واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين:**

الهدف: التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية وتبين علاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين، واكتشاف الاستراتيجيات المتبعة لعملية التخطيط، والتعرف على طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية، وتحديد أساليب تطوير الخطط المخصصة للتعامل مع العجز الفائنض في الموظفين. وتم استخدام **المنهج:** الوصفي لتحليلي. **الأداة:** الاستبانة. **العينة:** (56) مؤسسة. أما **النتائج:** إن المؤسسات غير الحكومية تمتاز بقدرتها على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين. وجود حلقة إيجابية وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة المؤسسات غير الحكومية على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

✳ **دراسة البعقوبي (2011) بعنوان: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان:**

الهدف: معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان. . وتم استخدام **المنهج:** الوصفي لتحليلي. **الأداة:** الاستبانة. **العينة:** (420) إدارياً وتربوياً، أما **النتائج:** هناك وعي عالٍ ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وأوضح المستجيبون أهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان. ووجود مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية.

✳ **دراسة شقير (2009): توزيع وتخطيط الخدمات التعليمية في محافظة سلفيت باستخدام تقنية نظم المعلومات الجغرافية، فلسطين:**

الهدف: مسح الخدمات التعليمية للتعرف على مدى تطابق مواقعها ومواصفاتها مع المعايير العالمية والفلسطينية، ووضع تصور واضح لتوزيع تلك الخدمات، والتعرف على المعوقات التي تعترض تطبيق تلك المعايير. وتم استخدام **المنهج:** الوصفي لتحليلي. **الأداة:** استبانة. **العينة:** طلاب ومدبرو المدارس ورياض الاطفال. **أما النتائج:** وجود عشوائية في توزيع الخدمات التعليمية، لعدم ارتكازها على المعايير التخطيطية. وأن الخدمات التعليمية في منطقة الدراسة لا تلبي المتطلبات المساحية العالمية.

✳ **دراسة RiEESCH & OTHERS (2005): بعنوان: نهج لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية:**

An approach to estimating human resource requirements to achieve the Millennium Development Goals.

الهدف: اقتراح أسلوب منهجي لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة لتحقيق الأهداف التي حددها إعلان الألفية. مستندة في ذلك على صياغة الأهداف المطلوبة والتحليل الوظيفي للوظائف. **النتائج:** إن التخطيط للقوى العاملة يجب أن يعتمد منهجاً أكثر تكاملاً، ووجوب إعادة توزيع المهام بين المهن.

الإطار النظري:

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

بداية لا بد من معرفة المقصود بالموارد البشرية. فالموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يملكون الرغبة والقدرة على العمل، وتسمح لهم الظروف الاجتماعية والقانونية بذلك، كما وتشمل الأفراد الذين لا يقومون بأي عمل (General Administration for Curriculum Design and Development, 2008, p2). كما تعرف بأنها: المجموع الكلي، الكمي والنوعي، من القوى المتاحة، حيث يمثل الجانب النوعي فيها الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية، أما الجانب الكمي فيرتبط بالأعداد المتاحة (Derry, 2011, p72). أما تخطيط الموارد البشرية فيعرفه رحمة بأنه: معالجة عملية لتنظيم عمليات قطاع معين في مسيرتها نحو المستقبل، وذلك بوضع خطة للقطاع تستند إلى دراسة أوضاعه وإطاره المحيط، وتشتمل على تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها وسبل بلوغها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Rahma, 2012, p7-8). ويعرفه البرادعي بأنه: زيادة المنفعة من الموارد البشرية، ومطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية والتنسيق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة كالتعيينات والتعويضات والتدريب وغيرها. والتخطيط عملية مستمرة، تمارس وفقاً لأسس علمية، لأنها تحقق توفير العدد اللازم من الأفراد بالخصائص والقدرات والكفاءات المناسبة، والمحفرين للعمل في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أهداف المؤسسة (ElBaradei, 2005, p37). كما يعرف بأنه: "المقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، فيعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الانتاج، والتغيير في تكنولوجيا الانتاج

والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة" (Ibrahim, 2011, p119-120).

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

مصدر الغنى في أية منظمة أو مؤسسة أو دولة هو رأس المال البشري الكفوء، لذلك لا بد من الاهتمام بهذه الموارد وإيلائها الاهتمام والرعاية، ولكي يكون رأس المال البشري مثمراً لا بد من امتلاكه المهارات والمعارف التي يتطلبها العمل، فمن دون هذه المهارات والمعرفة يصبح العامل عاجزاً أو ذا قدرة محدودة، فما يجعل العامل مورداً هو ما يمتلك من خبرة ومهارات وقدرات للقيام بعمله بالمستوى المطلوب (Ballout, 2002, p18).

من هنا يحتل تخطيط الموارد البشرية أهميته فكما كانت لهذا التخطيط أسس صحيحة ازدادت أهميته، ولعل أهم ما يتميز به تخطيط الموارد البشرية هو أنه يساعد في:

- * تحسين المهارات واستخدام القدرات، حيث يحقق الكفاءة الوظيفية.
 - * الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.
 - * إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ عن زيادة أو نقص العمالة.
 - * أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي.
- الحصول والاحتفاظ بكمية من القوى العاملة ذات جودة تفي بالاحتياجات المطلوبة (Abdel-Baqi, 2002, p129).

- * معرفة أسباب ترك العمل أو البقاء فيه ومدى الرضا عن العمل.
- * تزويد المؤسسة بالمعلومات عن المناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- * اتخاذ تدابير مهمة مثل التسريح والنقل والترقية (Ouled El-Tayeb, 2014, p15).
- * معالجة النتائج السلبية للسياسات القديمة (كالبطالة المقنعة) وتحويلها إلى نتائج إيجابية.
- * مواكبة التطور التقني والمعرفي (Rahma, 2012, p28).

فالتخطيط أساس تنطلق منه جميع العمليات الأخرى، وعليه يتم الاعتماد لتغطية الحاجة من الموارد البشرية، والاستخدام الأمثل لهذه الطاقات للإفادة منها والحيلولة دون هدرها.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- عندما يبني العمل بناءً صحيحاً وسليماً فإن الأمر يتطلب وجود تخطيط، وكذلك الأمر بالنسبة للموارد البشرية. فالتخطيط للموارد البشرية يقوم على مجموعة من الأهداف هي:
- معرفة الوضع القائم للموارد البشرية بصورة مفصلة بحيث نحدد المعالم الحقيقية لهذه الموارد.
 - معرفة المشاكل التي تعوق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
 - التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة (Shawish, 2005, p132-133).
 - تنفيذ الخطط وإنجاز البرامج وفق المخطط المدروس والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.
 - في حال اكتشاف نقصان أو زيادة في المهارات الموجودة، يعمل التخطيط على تعديل خطط التعيينات وعلى نوع محدد من التطوير والتدريب للعاملين.
 - توفير الخبرات والتخصصات النادرة استجابةً لظروف معينة.
 - المساعدة في استيعاب التطورات التكنولوجية (Saleh, 2004, p73-74).

- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
 - الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي المهام والوظائف (Abdel-Baqi, 2002, p130).
- ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال ما يلي:
- 1- توفير العدد الكافي من الموارد البشرية من مصادرها (داخلية و خارجية).
 - 2- الاستغناء عن خدمات جزء من الموارد البشرية واللجوء إلى إعادة تدريب الفائض وتهيئتهم لوضعهم في مجالات جديدة (Derry,2011, p85).

إن السعي لتحقيق أهداف الموارد البشرية من شأنه أن يوفر لنا العدد المناسب من المعلمين بالعدد المناسب والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وبالتالي سيخفف من تأثير العوامل على توزعهم.

نظام معلومات الموارد البشرية:

تحتاج المنظمات إلى وجود نظام لجمع وصيانة البيانات التي تصف العاملين فيها، وتوفيرها للمستفيدين في صورة تقارير عند الحاجة.

وهذا ما يسمى بنظام معلومات الموارد البشرية، أو نظم إدارة الموارد البشرية، وتدار من قبل مدير الموارد البشرية (Al-Salmi, 2008, p358).

وتعد إدارة المعلومات كفاية مهمة من كفايات القائمين بإدارة المنظمات، لاختلاف صور وأشكال المعلومات، وتوقيت الحصول عليها، كما أن بعض المعلومات تتقدم نتيجة التغيير السريع مما يتطلب تحديثها باستمرار. فإدارة المعلومات تتيح جمع المعلومات واختيار الملائم منها، ووصفها، ومعالجتها، وتحليلها، واسترجاعها عند الحاجة (Mustafa, Abdel Nabi, 2008,p70).

ويقابلها في مديرية تربية اللاذقية الإحصائيات الخاصة بجميع العاملين فيها، والموجودة ضمن دائرة الإحصاء. وتتضمن معلومات عن الاسم الثلاثي للمعلم، وتاريخ التعيين، والمؤهل العلمي، ونوع العمل (تدريس، إداري)، ورقم الهاتف.

وعلى الرغم من التحديثات السنوية لها، إلا أنها تحتاج إلى التدقيق أكثر، وإضافة معلومات عن الترقيات التي حصل عليها المعلم والأعمال الإدارية (في حال قام بها)، والدورات التدريبية الخاضع لها، والدورات التي يحتاج إليها.

توزيع عبء العمل:

توجد العديد من الطرق العلمية لتوزيع عبء العمل. إلا أن النظم التربوية تتطلب طرقاً تختلف عن الطرق المستخدمة في إدارة الأعمال والمصانع نظراً لطبيعتها وأهدافها؛ لذلك يمكن استخلاص الطرق الممكنة الاستفادة منها بالتعرف على عدد من الوسائل وانتقاء ما يناسب طبيعة النظام.

طرق تحديد الاحتياج من الموارد البشرية:

إن عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية إما أن تكون تقديرية أو رياضية. وتتضمن الطرق الرياضية طرقاً إحصائية. فضلاً عن النماذج. ومن الطرق الإحصائية الشائعة لتحديد احتياجات الموارد البشرية: نسب الإنتاجية، حيث يتم قسمة عبء العمل على عدد الأفراد القائمين فيه، للتوصل إلى العدد المطلوب. ويتم بذلك التوصل إلى علاقة ثابتة. كما يلزم على مديري الموارد البشرية عند التقدير الأخذ بالحسبان التغيرات المستقبلية المحتملة، سواء ما كان منها سهل

التوقع، كالتقاعد، العودة من الدراسة، وغيرها، وهناك ما يصعب توقعه، كإجازات الطارئة- (Al-Qahtani, 2018, p72).

كفاءة التوزيع:

تتحدد فعالية الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي من الاستخدام الأمثل للعناصر البشرية من معلمين وإداريين وطلاب، وللعناصر الكمية والكيفية المكونة للعملية التعليمية، ومحصلة تكامل بين الأدوار الوظيفية المختلفة داخل النظام التعليمي من أجل تحقيق أهدافه، وبذلك تتضمن الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بعدين أساسيين هما: الكفاءة الكمية، والكفاءة النوعية (Al-Qahtani, Al-Khelaiwi, 2018, p72).

المعلم كمورد بشري:

يعد المعلم المصدر الرئيسي للمعرفة الحية المتفاعلة مع الطلاب على اختلاف بيئاتهم وشخصياتهم، وهو المصدر الرئيسي لبناء القيم والاتجاهات ومعايير السلوك والاخلاق.

وقد وضعت اليونسكو هدفاً شاملاً للتعليم وهو: "توفير التعليم الجيد والمنصف والجامع والتعليم مدى الحياة للجميع بحلول عام 2030"، وقد ترجم إلى سبعة أهداف عالمية، وكان الهدف السادس متعلقاً بالمعلمين وهو: "أن تحرص جميع الحكومات على أن يدرس جميع المتعلمين على أيدي معلمين مؤهلين ومدربين تدريباً مهنيًا، ومتحمسين، ومدعومين دعماً جيداً" (unesco, 2014).

وفي سوريا يتم إعداد المعلمين للحلقة الأولى ضمن كليات التربية في الجامعات، ضمن قسم تربية الطفل يضم مجموعة من المقررات النظرية والعملية، يتم دراستها على مدى أربع سنوات.

النتائج والمناقشة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما العوامل المؤثرة في عملية توزيع المعلمين على مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر الموجهين التربويين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال ثلاثة أسئلة تضمنها المحور الأول من أسئلة المقابلة¹ كالآتي:

1- هل يتم التعاون بين المديرية ودائرة السكان والاحصاء لمعرفة عدد التلامذة الجدد (تلامذة الصف الأول) بداية كل عام؟ في حال كانت الإجابة نعم كيف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد الجدول (1) يتضمن التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث الموجهين التربويين:

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث الموجهين التربويين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	%0
لا	27	%100

¹ انظر ملحق رقم (1).

من الجدول (1) نلاحظ أن الإجابة ب لا قد حصلت على نسبة (100%) من إجابات الموجهين التربويين، حيث أكد الموجهين التربويين أنه يتم الحصول على أعداد التلامذة عن طريق التقارير والبيانات المرفوعة من المدارس إلى مديريات التربية، ودوائر التعليم الاساسي. وقد يكون السبب بالحصول على المعلومات بأعداد التلامذة من خلال التقارير لحساب العدد المطلوب من المعلمين مقارنة بأعداد التلامذة في كل مدرسة من المدارس، إلا أن وجود تعاون مع الجهات الرسمية التي تزودنا بالأعداد المتوقعة من التلامذة تمكننا من التنبؤ بالأعداد المطلوب توافرها من المعلمين قبل فترة من بدء العام الدراسي.

2- هل يتم مراعاة سكن المعلم (قربه من المدرسة، ووسائل النقل التي يستخدمها) والحالة الصحية؟ في حال كانت الإجابة نعم كيف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد الجدول (2) يتضمن التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث الموجهين التربويين:

الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث الموجهين التربويين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	68%
لا	9	32%

من الجدول (2) نلاحظ أن الإجابة (نعم) حصلت على نسبة (68%)، وذلك من خلال ثبوتيات ترفق أصولاً مع الطلب ومقارنتها بحاجة المنطقة التعليمية وقدم المعلم، حيث يكون للقدم الوظيفي للمعلم دور وتفضيل بين المعلمين المقدمين طلبات للنقل فالأفضلية دائماً للمعلم الأقدم. وقد يكون السبب في ذلك لمعرفة الموجهين التربويين أن مراعاة أماكن سكن المعلمين، وحالتهم الصحية ينعكس بطريقة إيجابية على عملهم.

3- هل هناك أمور أخرى لم يتم ذكرها تؤثر في توزيع المعلمين على المدارس؟ العلاقات الشخصية، والحالات الطارئة، والحرب، ونزوح المعلمين وتحديد مراكز العمل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

كيف يتم التعامل مع العوامل المؤثرة على عملية توزيع المعلمين على مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر الموجهين التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إعداد الجدول (3) يتضمن التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث الموجهين التربويين:

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث الموجهين التربويين

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
حاجات المناطق التعليمية	27	100%
القدم الوظيفي	27	100%
الحالات المرضية	27	100%

من الجدول (3) نلاحظ أن إجابات الموجهين كانت متشابهة حيث أكد الموجهين التربويين أن توزع المعلمين يتأثر ب حاجات المناطق التعليمية، والقدم الوظيفي، والحالات المرضية. حيث تراعى بالدرجة الأولى حاجة المناطق التعليمية، أي في حال تقدم المعلم بطلب نقل إلى منطقة تعليمية أخرى يتم التأكد من وجود بديل له في مدرسته الحالية، ووجود

نقص أو توافر شاغر في المدرسة الراغب بالانتقال إليها. أما القدم الوظيفي ففي حال وجود أكثر من طلب تكون الأفضلية للمعلم الأقدم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما المعوقات التي تعترض عملية توزيع المعلمين على مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر الموجهين التربويين؟ كانت النتائج: التنقلات خلال الفصل، وعدم العدالة بالتوزيع، وقلة وسائل النقل وغلاء الأجور، وعدم وجود خطة مدروسة لتوزيع المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد آلية للتعامل مع معوقات عملية توزيع المعلمين على مدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر الموجهين التربويين؟

قدم عدد من الموجهين التربويين عدداً من المقترحات تتمحور حول ما يلي:

- * الاستفادة من الخزان البشري من خلال وضع أعداد كبيرة في المدارس البعيدة ثم نقلها، وتقريبها كل عام وفق الأسس والمعايير لكل عام.
- * تشجيع المعلمين على العمل في الأرياف والمناطق البعيدة من خلال تقليل أيام الدوام، أو من خلال تعويضات مالية وتأمين المواصلات لهم.
- * حصر التنقلات في فصل الصيف، ومراعاة المعلمين وأماكن سكنهم قدر الإمكان.

* النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما خطوات التخطيط المتبعة في مديرية تربية اللاذقية؟

تمت الإجابة على التساؤل من خلال خمسة أسئلة ضمها المحور الثاني من المقابلة كالاتي:

السؤال الأول: ما الفترات الزمنية المتبعة في تخطيط الموارد البشرية (المعلمين) في مدارس الحلقة الأولى؟ وتم وضع ثلاثة خيارات هي: 1- عام دراسي. 2- فصل دراسي. 3- أكثر من عام دراسي.

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث الموجهين التربويين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عام دراسي	16	64%
فصل دراسي	8	32%
أكثر من عام دراسي	1	4%

تراوحت الإجابات بين الخيارين الأول والثاني، حيث حصل خيار العام الدراسي على نسبة (32%)، بينما الخيار الثاني على نسبة (64%)، وهذه نتيجة منطقية نظراً لطبيعة التنقلات الموجودة بين المدارس ووجود تشكيلات جديدة كل شهر، وهذا ما أثبتته السؤال التالي.

السؤال الثاني: متى يرفع طلب حاجة المعلمين من المدرسة؟

الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث الموجهين التربويين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
28%	7	نهاية العام الدراسي وكلما اقتضت الحاجة
72%	18	كل شهر

تراوحت الإجابات بين إجابتين الأولى: في نهاية العام الدراسي وكلما اقتضت الحاجة وحصلت على نسبة (28%)، أما الإجابة الثانية: كل شهر حصلت على (72%). وقد يكون السبب بضرورة رفع طلب الحاجة كل شهر كون النسبة الكبرى من المعلمين في الحلقة الأولى هي من الإناث وما يرتبط بها من عوامل (كالأمومة، الانتقال لمكان عمل الزوج، وغيرها)، فضلاً عن التسهيلات المقدمة من الوزارة لذوي الشهداء والجرحى نتيجة الحرب على سورية والحالات الإنسانية.

1- السؤال الثالث: رتب الخطوات التالية وفق قيامكم بها عند توزيع المعلمين (يمكن إغفال الخطوة التي لا تقومون بها):

- تحديد العدد المطلوب في كل مدرسة من مدارس الحلقة الأولى من قبل المديرين لكل عام دراسي.
- تحديد العدد الموجود لدى المديرية أو في الوزارة.
- مقارنة بين المطلوب والموجود.
- وضع الخطة الجديدة.
- متابعة التنفيذ.

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث الموجهين التربويين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
12%	3	ترتيب صحيح
88%	23	ترتيب خاطئ

إن الترتيب الصحيح للخطوات والمتبع في التخطيط للموارد البشرية حصل على نسبة منخفضة حيث لم تتجاوز (12%) -وهو نفس الترتيب المذكور في السؤال-، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم اعتماد هذه الخطوات من قبل الوزارة.

الاستنتاجات والتوصيات:

- * يوجد عدد من العوامل التي تؤثر على عملية توزيع المعلمين من وجهة نظر الموجهين وأبرزها:
- 1- حاجات المناطق التعليمية.
- 2- الحالات الصحية الطارئة.
- 3- سكن المعلمين.
- 4- الحرب على سوريا وما ترتب عليها من نزوح المعلمين وتحديد مراكز عملهم.

- * قدم الموجهون التربويون عدداً من المقترحات للتعامل مع معوقات توزيع المعلمين يمكن الاستفادة منها بالوقت الحالي كحل مؤقتة يمكن الاستغناء عنها من خلال وضع خطط مستقبلية بالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لرفد وزارة التربية بالأعداد المطلوبة من المعلمين بحسب حاجات المحافظات، من خلال أنظمة القبول الجامعي.
- * يوجد اختلاف في آراء الموجهين فيما يخص خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية الأمر الذي يتطلب إقامة دورات تدريبية حول عمليات التخطيط وكيفية الاستفادة بالشكل الأمثل من الموارد البشرية.
- * التقييد بتنفيذ القوانين الخاصة بفترة التنقلات.
- * العمل على توفير بدل مادي للمعلمين الذين يحتاجون إلى وسائل نقل وضرورة توفير وسائل للنقل في بعض المناطق.
- * وضع حوافز تشجيعية لعمل المعلمين في الأرياف.

Reference:

1. ABDEL-BAQI, S. E. Modern trends in human resource management, Egypt, Dar El-Gamaa for Publishing 2002.
2. AL-QAHTANI, A.S.A; AL-KHELAIWI, N. S. A. A proposed strategy to raise the efficiency of female teachers' distribution in Riyadh schools, Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences / Babylon University, 2018.
3. AL-SALMI, A.A. Information management systems. Arab Organization for Administrative Development, Research and Studies, Cairo, 2008.
4. AL-YACOUBI, A. R. S. The reality of the effectiveness of human resources planning performance under strategic planning in oman's educational system, Unpublished Master's Letter Arab British Academy of Higher Education, 2011, 165.
5. ASWAD, R. A proposed model for restructuring the surplus of teachers in the first cycle schools - a field study in Lattakia city, 2018, 100.
6. BALLOUT, H. I. Human resource management from a strategic perspective, 2002.
7. CHOUCAIR, M. Distribution and planning of educational services in Salfit province using GIS technology, Unpublished Master's Letter. Palestine, 2009.
8. DERRY, Z.M. Human Resources Department, House of Culture, Amman, 2011.
9. ELBARADEI, B. M. Human resource planning skills a practical guide, itrac for publishing and distribution, Cairo, 2005.
10. General Administration for Curriculum Design and Development, Human resource planning, Saudi Arabia, 2008.
11. IBRAHIM, H. Human Resources Management in the Public Sector, 1st Edition, Dar Al Bedayah, Amman, Jordan, 2011.
12. MUSTAFA, A. G; ABDEL NABI, S.B. Mechanisms of professional development for school principals of pre-university education. Arab Group for Training and Publishing, Cairo, 2008.
13. Oadh, H (2016). Postgraduate research methodology (Master, Master, Ph.D.), Bouzad Masila University, Algeria.
14. OULED EL-TAYEB, A-K. Human Resource Planning in Local Administration, Master's Thesis, Algeria, 2014.
15. RAHMA, A .Human Resource Planning and Management, Damascus University Press, Syria, 2012, 426.

16. SALEH, M. F. Human Resources Management Presentation and Analysis, Edition 1, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Jordan,2004.
17. SHAWISH, M.N. Human Resources Management (People Management), 3rd Edition, Dar Al Sharq for Publishing and Distribution, Jordan,2005.
18. SYRIAN MINISTRY OF EDUCATION, The rules of procedure for basic education in the Syrian Arab Republic, 2015,46.
19. ZAKOUT, K. I. The reality of human resources planning and its relationship to the ability of non-governmental organizations in the Gaza Strip to maintain the necessary numbers of workers, Unpublished Master's Letter, Islamic University- Gaza, Faculty of Commerce,2013,149.
20. http://www.unesco.org/new/ar/education/resources/online-materials/single-view/news/key_milestones_reached_for_new_edcation_goals/#.U5F9UPNV9H

الملحق (1)

مقابلة لتقصي العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية في مدارس الحلقة الأولى
السيدة/ة الموجهة/ة المحترمة/ة.....

العمر: المؤهل العلمي:

الجنس: الخبرة العملية بالتوجيه:

المحور الأول: يتعلق بالعوامل المؤثرة على توزيع المعلمين وكيفية التعامل معها.

- 1- هل يتم التعاون بين المديرية ودائرة السكان والاحصاء لمعرفة عدد التلاميذ الجدد (تلاميذ الصف الأول) بداية كل عام؟ في حال كانت الإجابة نعم كيف؟
- 2- هل يتم مراعاة سكن المعلم (قرية من المدرسة، وسائل النقل التي يستخدمها) والحالة الصحية؟ في حال كانت الإجابة نعم كيف؟

3- هل هناك أمور أخرى لم يتم ذكرها تؤثر في توزيع المعلمين على المدارس؟

4- ما المعوقات أو الصعوبات التي تواجه عملية توزيع المعلمين على المدارس؟

5- كيف يتم التعامل مع المعوقات التي تواجه عملية توزيع المعلمين على المدارس؟

المحور الثاني: : يتعلق بعملية تخطيط الموارد البشرية.

1- ما الفترات الزمنية المتبعة في تخطيط الموارد البشرية (معلمين) في مدارس الحلقة الأولى؟

عام دراسي، فصل دراسي، أكثر من عام دراسي.

2- متى يرفع طلب حاجة المعلمين من المدرسة؟

3- رتب الخطوات التالية وفق قيامكم بها عند توزيع المعلمين (يمكن إغفال الخطوة التي لا تقومون بها):

- تحديد العدد المطلوب في كل مدرسة من مدارس الحلقة الأولى من قبل المديرين لكل عام دراسي؟
- تحديد العدد الموجود لدى المديرية أو في الوزارة؟
- مقارنة بين المطلوب والموجود.
- وضع الخطة الجديدة.
- متابعة التنفيذ.