

مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد

الترقيم الدولي للنسخة المطبوعة: ٥٣١٩ - ٢٠٩٠

العدد (٤٠) - اكتوبر ٢٠٢٢م

الترقيم الدولي للنسخة الالكترونية: ٢٦٨٢-٢٢٦٨

الموقع الالكتروني: [website : https://jftp.journals.ekb.eg](https://jftp.journals.ekb.eg)

# تدوير المعلمين مدخل لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية

د. / رمضان محمد محمد السعودي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

تاريخ استلام البحث : ٧ / ٨ / ٢٠٢٢م

تاريخ قبول البحث : ٢٨ / ٨ / ٢٠٢٢م

البريد الالكتروني للباحث: [ramadan\\_alsaudi@edu.psu.edu.eg](mailto:ramadan_alsaudi@edu.psu.edu.eg)

DOI: JFTP-2207-1229

Faculty of Education Journal - Port Said University

Printed ISSN : 2090-5319

website : <https://jftp.journals.ekb.eg/>

Vol. (40) - October 2022

On Line ISSN : 2682-3268

## المخلص

هدف البحث إلى تحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل تدوير المعلمين من خلال ما يأتي:

- ١- التعرف على الإطار الفكري لتدوير المعلمين في المدارس الثانوية العامة.
- ٢- التعرف على طبيعة تخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة.
- ٣- رصد واقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.
- ٤- الوصول إلى الآليات والإجراءات المقترحة لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل تدوير المعلمين.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من معلمي المدارس الثانوية العامة عن واقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج منها ما يلي:

- أ- وجود خلل في سياسة نقل المعلمين بين المدارس الثانوية العامة عند التحليل الوظيفي.
  - ب- قلة اعتماد تدريب المعلمين على أساليب تتيح فرص التفاعل مع المتميزين من المعلمين؛ بحيث يتم نقل خبراتهم لزملائهم.
  - ج- عدم الاهتمام بتدوير المعلمين كأحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي.
  - د- ضعف مشاركة المعلمين في تطوير القواعد والإجراءات مع إدارة المدارس الثانوية العامة.
  - هـ- قلة البيانات والمعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة.
- وانتهى البحث إلى عدد من الآليات المتعلقة بتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة بمصر منها: إعداد سياسة تدوير المعلمين لتبادل الخبرات والمعلومات والبيانات بين المعلمين في المدارس الثانوية العامة.

## الكلمات المفتاحية:

تدوير المعلمين، تخطيط الموارد البشرية، تطبيقات تخطيط الموارد البشرية.

## **Rotating teachers is an introduction to improving human resource planning in public secondary schools in the Arab Republic of Egypt**

### **ABSTRACT**

The research aims to improve the planning of human resources in public secondary schools in Egypt in the light of the teacher rotation approach through the following:

1. Identifying the intellectual framework for teacher rotation in public secondary schools.
2. Identify the nature of human resource planning in public secondary schools.
3. Monitoring the reality of human resource planning in public secondary schools in Egypt.
4. Access to the proposed mechanisms and procedures for improving human resource planning in public secondary schools in Egypt in light of the teacher rotation approach.

The research relied on the descriptive approach due to its relevance to the nature and objectives of the research, and the questionnaire was used to collect data and information from public secondary school teachers about the reality of human resource planning in public secondary schools in Egypt.

The research reached a number of results, including the following:

- a. There is a defect in the policy of transferring teachers between public secondary schools when analyzing the job.
- b. The lack of reliance on teacher training on methods that provides opportunities to interact with distinguished teachers; So that their experiences are transferred to their colleagues.
- c. Lack of interest in rotating teachers as one of the methods and techniques of career development.
- d. Weak participation of teachers in developing rules and procedures with the administration of public secondary schools.
- e. Lack of data and information related to human resource planning in public secondary schools.

The research concluded with a number of mechanisms related to improving human resource planning in public secondary schools in Egypt, including: Preparing a teacher rotation policy for the exchange of experiences, information and data between teachers in public secondary schools.

### **KEYWORDS:**

Teacher rotation, human resource planning, human resource planning applications.

**المقدمة:**

يُعدُّ المعلم المسئول الأول عن نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية ، وأهم مورد إنتاجي تملكه المدارس الثانوية العامة، وعليها أن تتبنى مفاهيم جديدة ترتبط بالأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التغيرات التي تحدث بالمجتمع في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وقد أصبح واضحاً أن تدوير المعلمين من أهم الاستراتيجيات لتطوير المعلمين والمدارس- على حدِّ سواء- وأساس الحركة والتنقلات في المدارس، وتظهر أهميته من خلال إكساب المعلمين خبرات جديدة، ومهارات متنوعة - وفي الوقت نفسه - يعمل على تجديد الروح وظهور كفاءات جديدة لدى المدارس. وتدوير المعلمين تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للمعلمين، والكشف عن المواهب والإبداعات والقدرات للكوادر البشرية، بالإضافة إلى تبادل الثقافات بين المعلمين الذين يتم تدويرهم، إلى جانب تعدد الخبرات المهنية، وتدريب المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريس مختلفة؛ حيث تُعدُّ عملية تدوير المعلمين أحد صيغ التدريب أثناء الخدمة والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين، كما أنها أمر جوهري فيما يرتبط بزيادة دافعية الطلاب وإقبالهم على عملية التعلم، وإداراتهم الذاتية للفصل الدراسي؛ ومن ثمَّ ينعكس ذلك على أداء الطلاب وتحصيلهم الدراسي (ZHU, Song, 2021, 235).

ويساعد تدوير المعلمين على تخلصهم من بعض الرتابة المرتبطة بالعمل الروتيني؛ لأنه يقلل من الملل، ويزيد من الحافز من خلال تنوع أنشطة المعلمين، وأيضاً يعزز حياة المدرسة؛ حيث يتمتع المعلمون بمجموعة واسعة من المهارات، ويمنحون الإدارة مزيداً من المرونة في جدولة العمل، والتكيف مع التغيرات وملء الوظائف الشاغرة (Abiante, 2018, 25).

وتجدر الإشارة إلى أن تدوير المعلمين يوفر توزيعاً أكثر عدالة للمعلمين عن طريق منع تجميع المعلمين المتميزين في مدارس معينة على سبيل المثال؛ حيث إن التدوير المنهجي للمعلمين يمنع المدارس العليا مرتبة من أن يكون لديها دائماً أفضل المعلمين، ويضمن تمتع المناطق الريفية بإمداد عادل ومتسق من المعلمين، كما أن تدوير المعلمين يحقق توزيعاً أكثر تكافؤاً لجودة المعلم؛ ممَّا سيوفر فرصاً تعليمية أكثر تكافؤاً للطلاب، حيث يخضع جميع معلمي المدارس الثانوية العامة للتحويلات الإجبارية المنتظمة داخل كل محافظة، ومن المحتمل أن يؤثر نظام نقل المعلمين على توزيع جودة المعلم (Seebruck, 2021, 3, 13).

ويعمل نظام تدوير المعلمين على تحسين جودة المعلم من خلال وضع المعلمين عمداً في أنواع مختلفة من المدارس - بما في ذلك النقل إلى مستويات مختلفة ( مثلًا من المدرسة الثانوية إلى المدرسة الإعدادية)- في مناطق مختلفة من أجل توفير مدرسين مستقلين جيداً، ويتضح هذا بشكل خاص في مطلب وضع مدرسين جدد عن قصد في نوع مختلف من المدارس في منطقة مختلفة من

المحافظة ثلاث مرات في غضون عشر سنوات؛ لاكتساب خبرة عملية، وأخيرًا إذا رغب المعلم في ذلك يسهل النظام نشر المعلمين في المدارس العليا أو في الوظائف في البلدان الأجنبية لتعريضهم إلى مجموعة أوسع من القضايا التعليمية (Seebruck , 2019, N.P).

وثمة تأكيد على أن تدوير المعلمين يعمل على إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم بالعمل مع أماكن جديدة تزيد من مهاراتهم وتكسبهم خبرات متنوعة، كما يقضي على مشاعر الملل لدى الموارد البشرية؛ نتيجة ممارسة مهام وظيفية محددة في مدرسة ما لسنوات طويلة، فضلًا عن ذلك يطلق قدرات المعلمين للإبداع وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبها من مدرسة إلى مدرسة أخرى، بالإضافة إلى أنه يساعد على تخطيط الموارد البشرية والتنقل بين عدد من المدارس في معرفة وتثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المدارس؛ وذلك من أجل القضاء على المركزية والرتابة في العمل المدرسي ( العبادي، ٢٠١٤، ٣).

ويعدُّ تخطيط الموارد البشرية الوظيفة الأولى من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحديد احتياجات المدارس من الموارد البشرية كما ونوعًا على المدى القصير والمتوسط والطويل، وتوفيرها من داخل المدرسة أو خارجها باستخدام خطوات تضمن المساهمة في تحقيق استراتيجيات تلك المدارس، وهو ما يعرف أيضًا بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (البواردي، ٢٠٢١، ١٦٨).

ويتضمن تخطيط الموارد البشرية العديد من المسؤوليات؛ مثل: تحليل المهام والمهارات والأداء والتعويض والمكافآت، ويمكن تحديد ذلك في ثلاث خطوات على النحو الآتي (Sreih, 2018, 5, 6):

- تحليل الوظائف والمهام؛ ويشمل ذلك تحليل الوظائف الحالية في المدارس، وتحديد إذا ما كانت هذه الوظائف تتسق وتتوافق مع رؤية المدرسة ورسالتها، فمع ظهور التكنولوجيا والتقدم العلمي تغيرت متطلبات الوظائف وكيفية أدائها.
- التدريب الخاص بالمعلمين؛ وتشمل هذه الخطوة إيجاد طرق حديثة للحصول على معلمين موهوبين؛ للقيام بالمهام والوظائف.
- التعويض من خلال البحث عن معلمين ذوي مهارة؛ ليحلوا محل المعلمين الأقل مهارة أو الذين تقاعدوا عن العمل.

وعليه فإن عملية تخطيط الموارد البشرية يتم فيها إجراء تحليل يتضمن عوامل مثل: الاحتياجات الحالية والمتوقعة للمعلمين والوظائف الشاغرة والتوسعات والاندماجات، وبالمثل فمن الضروري تحليل البيئة الخارجية للمدارس الثانوية العامة؛ لمعرفة سوق العمل - بشكل عام - والاحتياجات التي سيتم عرضها على المدى المتوسط والبعيد عند التخطيط للموارد البشرية، ومن الضروري مراعاة مدى المرونة الوظيفية للمعلمين في المدارس (Alzhrani, 2020, 1001).

وثمة تأكيد على أن تخطيط الموارد البشرية يُعدُّ أهم مهام إدارة الموارد البشرية؛ حيث يسهم التخطيط الصحيح في وضع اللبنة الأساسية لانطلاق المدرسة والقيام بمهامها على الوجه الأكمل، وسد الثغرات الناتجة عن غياب القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة؛ لمواكبة احتياجات المدرسة من هذه القوى سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً من خلال التنبؤ الدقيق بهذه الاحتياجات، ووضع خطط للحصول عليها من داخل المدرسة وخارجها، وتتأثر خطة الموارد البشرية بالعديد من العوامل والتي يمكن تصنيفها لعوامل داخلية وأخرى خارجية ذات التأثير على خطة الموارد البشرية ( سليمان، ٢٠١٦، ٨٢٧).

وفي هذا الصدد يتضح من السياسات المتبعة للموارد البشرية على المستوى المركزي وجود تصور عام لكل مديريات التربية والتعليم في احتياجاتها المستقبلية من المعلمين كل عام، وتقوم بتبليغ هذه الاحتياجات لوزارة التربية والتعليم، وتشير المادة (٧٣) من القانون (١٥٥) إلى أنه يتم التعاقد مع المعلمين المؤقتين الذين يباشرون أعمال التعليم من تاريخ العمل بهذا القانون لشغل وظيفة معلم مساعد متى توافرت فيهم شروط شغل الوظيفة (جمهورية مصر العربية، قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، مادة ٧٣).

#### مشكلة البحث:

رغم الجهود المبذولة في سبيل تطوير الموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، إلا أنها تعاني من ضعف في قدرة المدارس على استثمار مواردها البشرية بفعالية، ممّا ترتب عليه ندرة في وجود جدارات تنظيمية مؤهلة للعمل، وكذلك النقص في التسهيلات المادية والبشرية التي يحتاج إليها العمل في المدارس الثانوية العامة (مندور، ٢٠١٨، ١٥٩، ١٦٣)، إلى جانب التحديات والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا الحديثة التي تفرض على المعلم القيام بأدوار ومسئوليات متجددة باعتباره أحد المحركات المهمة في العملية التعليمية (علي، ٢٠١٩، ٣١٠٨).

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى عدد من المشكلات التي تواجه معلمي المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، ومنها (محمد وآخرون، ٢٠٢٢، ٦٣٠، ٦٣١):

- ١- التباطؤ في تحديد سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية، وعدم القدرة على سد احتياجات الميدان التعليمي من قبل وزارة التربية والتعليم؛ ممّا أدّى إلى سد احتياجات الميدان التعليمي بالتعاون مع المؤسسات المجتمعية المختلفة بمشاركة غير مستدامة.
- ٢- قلة المخصصات المالية المناسبة لأغراض التطوير وتنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات التطويرية في المدارس واللازمة لتحفيز الكوادر البشرية.
- ٣- القصور في صنع القرارات التي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية، وضعف مشاركة مديريات التربية في التعيين والاختيار للوظائف.

- ٤- المركزية لوزارة التربية والتعليم في التخطيط، وتحكم الوزارة بالموارد المالية بشكل كامل.  
٥- تدني مهارات التفكير الاستراتيجي والريادي لدى بعض قيادات التربية والتعليم.

وأيضًا أكدت دراسة أخرى على مواطن ضعف في المدارس الثانوية العامة بمصر منها:  
(عبدالنعيم، ٢٠٢٠، ١٥٠، ١٨٦)

- أ- ضعف العدالة في توزيع العمل على المعلمين.  
ب- ارتفاع العبء المهني لدى المعلمين؛ فهم أكثر معاناة مقارنة مع العاملين في المهن الأخرى.  
ج- عدم وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز بين المعلمين.  
د- وجود هدر بشري في الغياب المتكرر من معلمي المدارس الثانوية الذي يؤثر في العملية التعليمية؛ وذلك بسبب التطبيق الخاطيء لقانون الخدمة المدنية الذي جعل المكافآت مرتبطة بعدد التوقعات التي لا تقل عن ثمانية عشر توقيعا.

وباستقراء واقع المدارس الثانوية العامة في مصر يتبين أن هناك فجوة في تطبيق التدوير الوظيفي، ويرجع ذلك إلى محدودية معرفة رأس المال البشري بالتدوير الوظيفي والتشريعات الحاكمة له، بالإضافة إلى أن التدوير يعتمد فقط على الندب والتكليف، إلى جانب أن مديري المدارس الثانوية العامة لديهم مقاومة لهذا الأسلوب؛ نظرًا لضعف وعي المديرين بأهمية التدوير في تحقيق التنمية المرغوبة للمعلمين، وأيضًا قد تأتي المقاومة نتيجة ضعف قدرات المديرين ذاتهم، وبالتالي لن تؤدي عملية التدوير ثمارها المرجوة، كما أن رأس المال الهيكلي يعاني من البيروقراطية والهيكل التنظيمي الحالي؛ حيث يحدث من تبادل المعرفة بين المعلمين، بل يجعلان المعرفة حكرًا على من يتولى الإدارة وتصبح المعرفة من الأمور السرية، ومن ثم قد يعوق نجاح سياسة التدوير بالمدارس الثانوية العامة في مصر ضعف مشاركة المعلمين في عمليات التطوير في المدرسة (نصر، ٢٠٢٠، ٢٨٧، ٢٨٨).

ومن ثم؛ فإن الاهتمام بتدوير المعلمين يسهم في التغلب على مواطن الضعف السابقة؛ حيث يُعدُّ أحد الأساليب الحديثة، والتي تيسر عملية تخطيط الموارد البشرية، وتحفيزهم على ممارسة وظائفهم بإبداع وتميز، ولكن يتطلب التدوير تجهيز وتهيئة من الموارد البشرية وتدريبهم على المهارات الفنية والإدارية الحديثة، كما أنه أحد أهم استراتيجيات تطوير المعلمين والمدارس - على حدِّ سواء - من خلال إسهامه في اكتساب المعلمين خبرات جديدة ومهارات متنوعة، وتطوير العمل والإلمام بالمهام المدرسية، ويحدِّ من سوء استغلال السلطة، ويوفر المنافسة بين المعلمين، ويخفف من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل المدرسي (البلوي، ٢٠٢٠، ٣).

- ويحاول البحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يحقق تدوير المعلمين تحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية؟
- ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
- ١- ما الإطار الفكري لتدوير المعلمين في المدارس الثانوية العامة؟
  - ٢- ما طبيعة تخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة؟
  - ٣- ما واقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر؟
  - ٤- ما الآليات والإجراءات المقترحة لتحسين تخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل تدوير المعلمين؟

### أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل تدوير المعلمين من خلال ما يأتي:
- ١- التعرف على الإطار الفكري لتدوير المعلمين في المدارس الثانوية العامة.
  - ٢- التعرف على طبيعة تخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة.
  - ٣- رصد واقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.
  - ٤- الوصول إلى آليات وإجراءات مقترحة لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل تدوير المعلمين.

### أهمية البحث:

- تتبع أهميته من تناوله للقضايا الآتية:
- ١- يُعدُّ تدوير المعلمين من السياسات العملية في إدارة الموارد البشرية. كما أنه أحد أهم المداخل الحديثة لتطوير أداء المعلمين والمدارس الثانوية العامة - على حدِّ سواء- حيث يُكسِب المعلمين خبرات جديدة ومهارات متنوعة؛ ممَّا يعزِّز الكفاءات الأساسية والاستراتيجية للمعلمين.
  - ٢- يخدم تخطيط الموارد البشرية المعلم والمدرسة والمجتمع، فعلى مستوى المعلم يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، سواء في الوظيفة أو المدرسة، ومن ناحية المدرسة تتحقق المواعمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في المعلمين، أما على صعيد المجتمع فإنه يساعد في تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المدارس.
  - ٣- يُعدُّ المعلمون لب العمل التعليمي، وقد يساعدهم التدوير في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف والمهارات، فضلاً عن التقليل من الظواهر المعوقة لإنجاز أعمالهم.



٤- قد يساعد البحث المسؤولين في المستويات الإدارية العليا على اتخاذ القرار بشأن التركيز على تدوير المعلمين بين المدارس من أجل زيادة رضا المعلمين والإنتاجية للمدارس الثانوية العامة.

٥- قد يسهم البحث بتقديم آليات وإجراءات مقترحة تساعد القيادات التعليمية في تحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

### حدود البحث:

يقتصر على الحدود الآتية:

١- حدود موضوعية: تتضمن متطلبات تدوير المعلمين (التدريب، والتحليل الوظيفي، استراتيجية التطوير الوظيفي، القواعد والإجراءات)، وتخطيط الموارد البشرية (أهدافه، ومراحله، وطرق تخطيط الموارد البشرية).

٢- حدود مكانية: تناول البحث: محافظة كفرالشيخ، والإسكندرية، والدقهلية، وسوهاج؛ حيث تمثل بيئات تعليمية مختلفة للمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية.

٣- حدود زمنية: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني (١٥ فبراير حتى ١٥ أبريل) من العام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.

### مصطلحات البحث:

١- تدوير المعلمين Teacher rotation

التدوير - في اللغة - من مادة " دار، دورًا، دورانًا، أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار" (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ٣٠٢).

يُعرف تدوير المعلمين على أنه: إستراتيجية نشر المعلمين، والتي تتطلب من المعلمين الانتقال كل فترة تتراوح من خمس إلى سبع سنوات؛ حيث يُطلب من المعلمين الانتقال إلى مدرسة مختلفة داخل نفس المنطقة؛ وذلك بهدف حصول المعلمين على احتمالية متساوية نسبيًا للتدريس في أي مدرسة معينة داخل المنطقة (Liao et.al., 2019, 856).

ويُقصد بتدوير المعلمين: عملية انتقال الموظفين بين العديد من الواجبات المهنية المتنوعة، وذلك بانتظام (قد يتم ذلك لأشهر أو لسنوات)؛ بهدف توسيع معرفتهم فيما يرتبط بالمدارس والمؤسسات (Karwowski, 2006, 215).

وأيضًا يُعرف نظام تدوير المعلمين بأنه: أحد أهم المتغيرات المؤسسية في الإدارة التربوية، وأسلوب متبع في التنمية الإدارية يقضي بنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر؛ لتوسيع معلومات الفرد لأكثر من عمل، وتنمية قدراته الفنية والعملية على مسؤوليات وواجبات وأشكال الأعمال المختلفة (بدوي، ١٩٨٦، ٢٣٠).

ويتبين من التعريف الأول أن تدوير المعلمين يمثل اتجاهًا عامًا محددًا مسبقًا؛ لتحقيق الحالة المرغوبة للمعلمين في المستقبل؛ حيث يُطلب من المعلمين الانتقال من مدرسة إلى أخرى كل فترة من خمس إلى سبع سنوات، كما يوضّح التعريف الثاني أن التدوير يتمُّ بطريقة منتظمة بهدف توسيع معرفتهم المهنية، أما التعريف الثالث فيركّز على أن نظام تدوير المعلمين أحد المتغيرات المدرسية في الإدارة التربوية وأسلوب متبع في التنمية الإدارية.

ويُقصد بتدوير المعلمين إجرائيًا: عملية نقل المعلمين من مدرسة ثانوية عامة إلى أخرى يحكمها المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي؛ حيث يتم نقل المعلمين بشكل منهجي إلى مدارس أخرى طوال حياتهم المهنية؛ لتسهيل المسارات المهنية المتنوعة؛ بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة تنوع المدارس الثانوية العامة، وتحقيق العدالة بين جميع المعلمين في المدارس.

## ٢- تخطيط الموارد البشرية human resource planning

التخطيط - في اللغة - وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للمؤسسات، ويدل على فكرة مثبتة بالرسم أو الكتابة في حالة الخط ( مجمع اللغة العربية ، ١٩٨٩ ، ٢٠٢ ، ٢٠٣ ).

ويُعرّف تخطيط الموارد البشرية بأنه: عملية تحويل خطة عمل المدرسة الحالية والمستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية الموارد البشرية المطلوبة والمتوفرة ونوعيتها، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتدريب وظيفي وغيرها، ويختلف التخطيط عن أسلوب الإدارة العفوية أو التلقائية التي تعتمد على اجتهادات المسؤولين والحظ والصدفة في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف (الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ١٧٦، ١٧٧).

ويُقصد بتخطيط الموارد البشرية العملية التي تحدّد الإدارة من خلالها كيفية انتقال المدرسة من موقع القوى العاملة الحالي إلى وضعها المطلوب. (Chioke, Mbamalu, 2020, 389)

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه: استراتيجية لاكتساب (التوظيف / الاختيار) والاستفادة (النشر)، والتحسين (التدريب والتطوير)، والمحافظة (الراتب والمكافآت) على المعلمين في المدارس (George, 2017, 1).

يلاحظ من المفاهيم السابقة أن المفهوم الأول يركّز على أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحويل خطة عمل المدرسة الثانوية العامة، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية المعلمين على رأس العمل والمطلوبين، ويركّز المفهوم الثاني على أنه عملية تحدّد من خلالها الإدارة المدرسية كيفية الانتقال إلى الهدف المنشود، أما المفهوم الثالث فيتناول تخطيط الموارد البشرية أيضًا على أنه عملية لكن للاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، والراتب والمكافآت؛ من أجل تحفيز المعلمين.

و يُعرَّف تخطيط الموارد البشرية إجرائياً: بأنه عملية منهجية مستمرة تقوم بها المدارس الثانوية العامة؛ لتقدير احتياجاتها من المعلمين، وتحديد الخطوات اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق الخطط الاستراتيجية للمدارس.

### منهج البحث وأداته:

يتبع المنهج الوصفي، الذي يعتمد على الحصول على معلومات دقيقة تصور واقع تخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة، ومتطلبات تدوير المعلمين، كما أن منهج المسح أحد مناهج البحوث الوصفية التي تقوم على جمع البيانات وتحليلها عن طريق أدوات بحثية كالاستبيان، وتم تطبيقه على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية العامة؛ وذلك بهدف الوقوف على واقع تخطيط المعلمين في المدارس الثانوية العامة بمصر من أجل الاستفادة من تدوير المعلمين في تطوير تخطيط المعلمين، وتحقيق أهداف المدارس الثانوية العامة ( ابراش، ٢٠٠٨، ١٥١، ١٥٣).

ويعتمد منهج الأسلوب العلمي ويتسلسل خطوة بعد خطوة حتى يصل إلى النتيجة المرجوة من البحث من خلال الخطوات الآتية:

- عرض الأدبيات المتعلقة بتدوير المعلمين، وتخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوي العام.
- تحليل لأهم متطلبات تدوير المعلمين وواقعها بالمدارس الثانوية العامة في مصر.
- بناء أداة الدراسة الميدانية في ضوء ما أسفر عنه تحليل الأدبيات، وتطبيقها على عينة من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظات كفرالشيخ والإسكندرية والدقهلية وسوهاج؛ للتعرف على واقع تخطيط المعلمين في المدارس الثانوية العامة.
- تقديم مجموعة من الآليات والإجراءات المقترحة لتحسين تخطيط المعلمين في المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل تدوير المعلمين.

### الدراسات السابقة:

تُقسَّم الدراسات السابقة إلى دراسات خاصة بتدوير المعلمين، وأخرى تتعلّق بتخطيط الموارد البشرية، ويتضح ذلك فيما يأتي:

#### ١-دراسات خاصة بتدوير المعلمين:

تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يأتي:

أ- مدى تأثير تدوير المعلم الياباني بالمدارس الثانوية على جودة التعليم: مقارنة عملية توزيع

المعلمين عبر قطاعات التعليم بالمدارس العامة والخاصة (Seebruck, 2021)

هدفت الدراسة إلى بحث نظام التدوير الإجباري للمعلم بالمدارس العامة اليابانية التي يتم إدارتها من خلال مجلس التعليم، والذي بمقتضاه يتم نقل المعلمين إلى مدارس أخرى، وذلك بما

يتناسب مع نفس التخصصات والمسارات المهنية والأدوار الإدارية؛ حيث تتم عملية التدوير بطريقة مركزية مقارنة بمعلمين المدارس الخاصة الذين يتم تدويرهم بطريقة غير مركزية. وتم تطبيق استبيان على عينة من ٤٥٦ ١. معلماً من ٤٩ مدرسة، ونظراً لوجود هذا النظام في المدارس الحكومية وغيابه في المدارس الخاصة، وتشير اختبارات المقارنة الجماعية الخاصة مقابل العامة إلى ذلك بالنسبة لمعظم المعلمين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عملية تدوير المعلمين تسهم بشكل كبير في زيادة معارف ومهارات المعلمين بالمدارس الحكومية وكانوا ذوي مستويات تعليمية أعلى من معلمي المدارس الخاصة، وأيضاً ساعد التدوير على تحسين التعليم بالمدارس الثانوية العامة الحكومية مقارنة بالمدارس الخاصة.

ب- إلقاء الضوء على عملية نقل المعلمين بالمدارس الابتدائية والإعدادية الحضرية والريفية

بكوريا الجنوبية في ظل سياسة الصين (التخفيض المزدوج) (Li, 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد نظام نقل المعلمين بالمدارس الحضرية والريفية الذي تم تنفيذه لمدة أربعين عاماً وقد حقق نتائج متميزة، وأيضاً تم إجراء بحث على التطور التاريخي والتشغيل الحالي وإجراءات التدفق لنظام تنقل المعلمين الكوري، وفحص الظروف الوطنية الفعلية للصين من منظور انعكاسي، ويستند إلى اتجاه التنمية المستقبلي والتنوير ذي الصلة بنظام تنقل المعلمين في الصين. ومن النتائج التي توصلت إليها التأكيد على فوائد عملية تدوير المعلمين ومنها: أن تدفق المعلمين عبر المدارس والمناطق لإشعاع خدمات تعليمية عالية الجودة، إلى جانب أن توزيع المعلمين ذوي الجودة العالية هو القضية الأساسية لتوزيع الموارد التعليمية بطريقة عادلة، وسد الفجوة بين المدارس، والحل التدريجي لمشكلة التوزيع غير المتكافئ للموارد التعليمية وهي إجراءات لا غنى عنها لتنفيذ سياسة التخفيض المزدوج.

ج- دور التطوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري ( علي، الضبع، محمود، ٢٠٢١ )

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري للتدوير الوظيفي والإطار المفاهيمي للأداء الإداري للعاملين، والتوصل إلى تصور مقترح لإمكانية تطوير الأداء الإداري للعاملين في ضوء مدخل التدوير الوظيفي. اعتمدت على المنهج الوصفي لمناسبه لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية؛ لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين؛ ومن ثم يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمدارس. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الشق النظري والميداني تقترح الدراسة ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين لتساعدهم على استيعاب وإدراك أسلوب التدوير الوظيفي في تحسين أداء المؤسسة والعاملين على حد سواء.

د- التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر (نصر، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف التدوير الوظيفي وأهميته ومزاياه بالمؤسسات، وتحديد أنماط ومتطلبات نجاحه، وتوضيح العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة استطلاع رأي على عدد من الخبراء في المجال التربوي عددهم (١٨) خبيراً، وعينة من المعلمين بلغت (١١١) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح تمّ من خلاله وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد في تفعيل تطبيق التدوير الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام من أجل تنمية رأس المال الفكري لهذه المؤسسات. والتي من أبرزها أن التدوير الوظيفي يستلزم خطة مدروسة بعناية تكسب المعلمين الخبرات المرجوة، مع تقسيم عملية التدريب إلى مراحل يتم تقييم المعلم في كل منها كشرط لنقله للمرحلة التالية، كما أن على الإدارة أن تضع برنامجاً لتحفيز المعلمين في أثناء عملية التدوير.

هـ - مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بنات (البلوي، ٢٠٢٠)

هدفت إلى التعرف على مدى توافر التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية، إلى جانب التعرف على مدى توافر متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي، والنظم والإجراءات الوظيفية في التدوير الوظيفي بإدارة منطقة تبوك التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسة تم تطبيقها على جميع مديرات ومساعدات ورئيسات الأقسام في إدارة تعليم منطقة تبوك التعليمية والبالغ عددهن (٢٥).

ومن النتائج التي توصلت إليها ضرورة تهيئة العاملات في إدارة منطقة تبوك التعليمية لقبول سياسة التدوير الوظيفي عن طريق الحوار المستمر بين الرئيسات والمرؤوسات، وعقد الندوات لشرح هذه السياسة، وإعداد دورات تدريبية متخصصة للعاملات في إدارة تبوك التعليمية قبل التدوير وبعده؛ حتى يمكن تهيئة العاملات قبل شغلها الوظيفة المنقولة إليها، فضلاً عن تزويدها بالمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال المكلفة بها.

و - فهم أساليب السلطات المحلية في تنفيذ سياسة تدوير المعلم في السياق الصيني: رؤية مستقبلية (Liao.(et.al.), 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسة تدوير المعلم، ومدى تطويرها في السياق الصيني، ودورها في تحسين جودة المعلمين، وإلقاء الضوء على سياسات تنفيذ عملية التدوير من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٥م. بالإضافة إلى فهم ودراسة تدوير المعلمين في الصين وعلى الصعيد الدولي.

وخلصت الدراسة إلى عدم الميل إلى إضفاء الطابع المثالي على تدوير المعلمين باعتباره الدواء الشافي لعدم المساواة في التعليم. وتركز النتائج على أن عملية تدوير المعلمين تسهم بشكل فعال في الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم الأكاديمية وطرق التدريس، إلى جانب تأثير تناوب المعلمين لتحقيق المساواة في القوى العاملة للمعلمين في الصين وعلى المستوى الدولي.

ز- الاتجاه نحو المستقبل: تأثير عملية تدوير المعلم ومستوى السلطة على المنظور المستقبلي ومخرجاته (Wanlu, 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على بروتوكول نقل الملفات كمصدر تحفيزي مهم، ومسار لتحويل الموارد المعرفية والعقلية للفرد إلى أفعال، وذلك بالاعتماد على النظرية المعرفية الاجتماعية ونموذج السلوك الاستباقي، بالإضافة إلى صد واقع تدوير المعلمين ومستوى السلطة، والكشف عن العلاقة بين تدوير المعلمين والخبرة ومستوى السلطة.

وأظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية أن المعلمين الذين اختبروا التناوب ولديهم مستوى أعلى من القوة أظهروا منظوراً زمنياً أطول، وقاموا بسلوكيات أكثر استباقية بما في ذلك سلوكيات الإبداع والمبادرة الشخصية، وعلى النقيض من ذلك فإن المعلمين الذين لم يختبروا التناوب يمتلكون مستوى أقل من المعارف والمهارات؛ مما يقيد السلوكيات الاستباقية. بالإضافة إلى فهم الفوائد غير الملموسة لتجربة التناوب ، بما في ذلك التصور والسلوكيات الموجهة نحو المستقبل.

ح- التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس لتعليم العام بمدينة الطائف (فرج، الثبتي، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، وكذلك التعرف على مستوى التطوير الإداري، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف التعليمية، وأعد البحث وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٢) قائدة من قائدات التعليم العام بمدارس في مدينة الطائف بالسعودية في العام ١٤٣٩هـ.

وانتهت الدراسة إلى أن درجة التدوير الوظيفي من وجهة نظر قائدات المدارس في التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى التطوير الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة عالية، إلى جانب عدم ارتباط درجة التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.

ط- تأثير التدوير الوظيفي على التطوير الوظيفي بين عمال الإنتاج في المؤسسات اليابانية Mohd (Zim, Shamsudin, Subramaniam, 2013).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير التدوير الوظيفي على التطوير الوظيفي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف؛ تم تنفيذ دراسة مسحية شملت (٢٠٩) من الموظفين بالمؤسسات اليابانية في ماليزيا، وتضمنت الدراسة أبعادًا مختلفة للتدوير الوظيفي؛ مثل: الفائدة والمعرفة بالمؤسسة والمعرفة الفنية والإدارية، ونتج عن تحليل العوامل أربعة أبعاد متميزة للتدوير الوظيفي وهي الاهتمام، والمعرفة التجارية، والمعرفة التقنية، والمعرفة الإدارية، بينما نتج عن التطوير الوظيفي كأبعاد. وخلصت الدراسة إلى أن جميع أبعاد التدوير الوظيفي باستثناء المعرفة التجارية تؤثر على التطوير الوظيفي. إلى جانب أن التطوير الوظيفي يعتمد على اكتساب المعرفة والخبرة والقدرات من خلال التدوير على الوظائف.

ي - تفعيل سياسة التدوير بالقطاع الحكومي (ذكي، ٢٠١١).

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى المنهج السليم الذي يمكن اتباعه من أجل تفعيل التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي كأحد الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء، وذلك بالوقوف على المعوقات التي تعترض جنى ثماره، وتحديد أسلوب التغلب على هذه المعوقات بالتعرف على المعايير الإدارية لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي كأحد تقنيات تطوير أداء العاملين. وكان من أهم نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى إكساب العاملين خبرات ومهارات جديدة، ويوفر الكثير من جهود التخطيط في مجال التدريب الإداري، كما توصلت الدراسة إلى أن خمس سنوات هي الفترة المناسبة التي يجب أن يقضيها العامل في وظيفته قبل إجراء التدوير الوظيفي.

## ٢-دراسات متعلقة بتخطيط الموارد البشرية:

عرض البحث للدراسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أ- أهمية إدارة المواهب في سياق الموارد البشرية والمؤسسات (Kapur, 2022)

هدفت الدراسة إلى فهم أهمية إدارة الموارد البشرية والمؤسسات، وخاصة عندما تقوم الموارد البشرية بأنواع عديدة من الواجبات الوظيفية؛ حيث إنه من الضروري تطوير مواهبهم ومهاراتهم بشكل مستمر، والتعرف على الأساليب والاستراتيجيات الحديثة لإدارة المواهب والقدرات. إلى جانب أن الأدوات التي تعتبر ذات مغزى ومفيدة في تنفيذ إدارة المواهب، تبدأ من تخطيط القوى العاملة، وتعزيز التوظيف الفعال، والخطة الاستراتيجية ومواعمة الأهداف، والتدريب التنفيذي، وتطوير القيادة.

وانتهت الدراسة إلى أن إدارة المواهب نظام متكامل يتضمن مدى شاملاً من البرامج والخطط والعمليات، ومن الواضح أنه أمر حيوي وضروري للموارد البشرية، وتطوير مهاراتهم ومواهبهم بشكل مستمر على أساس الأهداف الشخصية والمهنية، كما أنه مدخل مخطط لتطوير وجذب المعلمين من خلال ثلاث مراحل؛ وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ب- تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية (محمد وآخرون، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، والكشف عن أهم معوقات إدارة المصادر والموارد البشرية بمدارس التعليم قبل الجامعي، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه المصادر والموارد البشرية في الوقت الحاضر. وتم تصميم أداة البحث وتقنياتها ثم تطبيقها على عينة من المديرين والمعلمين في مرحلة التعليم قبل الجامعي.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: المركزية في صنع القرارات واتخاذها والتي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية، وضعف مشاركة مديريات التعليم في التعيين والاختيار للوظائف. إلى جانب عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية.

ج- عملية تخطيط الموارد البشرية وتطويرها (Alzhrani, 2020)

هدفت إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية؛ حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات، وأيضًا التعرف على التطوير الوظيفي ومراحل البرنامج الوظيفي؛ مما ينعكس على تطور عمل العامل بمرور الوقت، مع التركيز على المراحل: الاستكشاف (محاولة أدوار جديدة)، وتحديد الأنشطة حسب مراحل التطور، وعلاقتها مع العمر الزمني للعامل والمستوى النسبي من المشاركة والتأثير المرتبطين بكل مرحلة. وتكون المهمة الأولى لفريق التخطيط هي تحليل النقاط الآتية (الوظائف، والنموذج الكمي للمؤسسة، والنموذج النوعي، والهيكل التنظيمي).

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية وأنه بطبيعته يتفاعل مع المجتمع الداخلي للمدارس التعليمية والمجتمع الخارجي (الجمهور)، وهي قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل. كما أن التدريب والعمل يؤثران على العاملين بزيادة الإنتاجية والإبداع في العمل المؤسسي من حيث الكم والكيف، إلى جانب أن رأس المال البشري يوفر تقييمًا شاملاً للوضع الحالي والنظرة المستقبلية للقدرات البشرية المتوفرة في المستقبل.

د- واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (الشهري، ابن شحبل، ٢٠٢٠)

هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في السعودية من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها بالتعرف على درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها، ومن ثم تقديم مقترحات للتطوير وتحسين تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم. قد طبقت الدراسة على عينة ممثلة تكونت من (٢٠١) موظف وموظفة، واعتمد المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والاستبانة كأداة للدراسة.



وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العينة، فيما جاءت المعوقات بدرجة متوسطة، وكان من أبرزها قلة الخبرة التخصصية لمسئولي تخطيط الموارد البشرية، والتغيير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم، وأوصت الدراسة بتفعيل دور الإدارة العامة لتخطيط الموارد في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.

هـ- تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء: دراسة حالة (أرناؤوط، ٢٠٢٠)

هدفت إلى تحديد الأسس النظرية لتمكين المعلمين وظيفياً على ضوء تحليل أدبيات الإدارة المعاصرة، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لزيادة إقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء. واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي، حيث تم تصنيف وتحليل المعلومات؛ للاستفادة من ذلك في المعالجة النظرية لكل من التمكين الوظيفي والإقبال على شغل الوظائف الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي جاءت متوسطة في محورين هما (صنع القرار، والشعور بالاحترام)، وضعيفه في ثلاثة محاور (الاستقلال الذاتي، والكفاءة الذاتية، والنمو المهني)، وضعيفه في مجال تقييم شعور المعلمين بالتمكين الوظيفي ككل، وتم تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين وظيفياً كمدخل لإقبالهم على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة.

و- محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري (ماهر، العربي، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التاريخية التي ارتبطت بممارسات الموارد البشرية علمًا وعملاً، والكشف عن العوامل التي تؤثر على كفاءة أداء الموارد البشرية من محددات تنظيمية وسلوكية وفنية بالمؤسسات على اختلاف أنواعها وممارساتها، والوقوف على المداخل المستقبلية لتطوير أداء الموارد البشرية، وتقديم عدد من المقترحات النظرية لتطوير دراسة الموارد البشرية كتخصص أكاديمي.

وانتهت الدراسة إلى عدد من النتائج منها تصنيف المحددات التنظيمية على المستوى الكلي للمؤسسات، ومحددات فنية متخصصة ذات صلة مباشرة بسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية من أساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، ثم المحددات السلوكية على مستوى الأفراد وجماعات العمل أي على المستوى الجزئي وصولاً لإطار مشترك يهدف لتطوير الأداء المستقبلي للموارد البشرية بوصفه ميزة مستدامة.

ز- تخطيط الموارد البشرية كممارسة مهمة للتنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالمؤسسات (Samwel, 2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة حول أهداف تخطيط الموارد وعملية تخطيط الموارد البشرية وأهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة، إلى جانب تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة؛ حيث تركز المؤسسات كثيرًا على تخطيط الموارد البشرية؛ لتحديد موقعها الحالي واحتياجاتها المستقبلية من العاملين. وتوضح النتائج أن هناك علاقة وطيدة بين تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات القوى البشرية التنظيمية، وبين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ ولذلك توصي الدراسة بضرورة استمرار المؤسسات في ممارسة التخطيط الفعّال للموارد البشرية والمحافظة عليه؛ لأنه يلعب دورًا أساسيًا في تحقيق أهداف المؤسسات.

#### ح- دور التخطيط للموارد البشرية في شبكة العمل للموارد البشرية (George, 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه خطة الاستجابة الإنسانية في شبكة إدارة الموارد البشرية، إلى جانب التعرف على خطوات عملية الإدارة للموارد البشرية: (التخطيط والتوظيف والانتقاء والتنمية المهنية وتقييم الأداء والتعويض).

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن المؤسسات كما تحتاج إلى المعدات والموارد والمباني والتمويل فهي أيضًا تتطلب التخطيط للموارد البشرية مع التأكد من أن احتياجاتها يتم إشباعها بطريقة سليمة، ويشمل تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية؛ من أجل الحفاظ على نوعية متميزة تحقق أهداف المؤسسة في المستقبل.

#### ط- تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية (موفق، زوييدة، ٢٠١٧)

هدفت إلى التعرف على الموارد البشرية والتي تُعدُّ من أهم مقومات الإنتاج في المؤسسات؛ نظرًا لتطور أهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها، خاصة مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية. إلى جانب التعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحسين الكفاءة الإنتاجية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جوهر تخطيط الموارد البشرية يكمن في الوصول إلى وضع خطة استراتيجية للقوى العاملة تركز أساسًا على تحليل احتياجات المؤسسة، وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها بناءً على حصر المعلومات الضرورية. ثمَّ كيفية الوصول إلى هذه الأهداف، أي تحديد الاستراتيجيات والطرق وبرامج العمل التي تمكن من التجسيد الفعلي لما هو مخطط.

#### ي- أثر كفاءة تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي (سليمان، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تخطيط الموارد البشرية؛ حيث يسهم التخطيط الصحيح في وضع اللبنة الأساسية لانطلاق المؤسسة، والقيام بمهامها على الوجه الأكمل، وسدَّ الثغرات الناتجة

عن غياب القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة؛ لمواكبة احتياجات المؤسسة من القوى البشرية. بالإضافة إلى وضع خطط للحصول على احتياجات المؤسسة سواء من داخلها وخارجها. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن خطة الموارد البشرية تتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن تصنيفها لعوامل داخلية وأخرى خارجية ذات التأثير على خطة الموارد البشرية والتي تؤدي إلى التأثير على الأداء العام للمؤسسة، ويرجع السبب الرئيس في ذلك إلى أن المورد البشري هو أساس حياة المؤسسة ونجاحها.

ك- تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية في ظل العولمة ( أبوالوفا، حسين ، عبدالعزيز، ٢٠٦ )

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية - في الوقت الحاضر- والكشف عن ماهية العولمة وطبيعتها، بالإضافة إلى الوقوف على أهم متطلبات مواجهة العولمة من قبل القائمين على المدارس التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها أن أهم المتطلبات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية - في الوقت الحاضر- تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توافرها ومقارنتها بما هو موجود، وتوصيف الوظائف الواجب توافرها لتحديد المؤهلات والصفات اللازم وجودها في الشخص الذي يشغلها، وتحديد أهداف خطة المدرسة وخاصة المقارنة بين ما هو كائن بالفعل وبين ما يجب أن يكون.

ل- المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر ( عبدالرحمن، ٢٠١٥ )

هدفت إلى التعرف على مفهوم المحاسبية التعليمية ونظرياتها وأهم أهدافها، وواقع عمليات الإدارة للموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر من أجل الوصول إلى آليات تطبيق المحاسبية التعليمية ؛ لضمان جودة عمليات الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر، وأهم معوقات تطبيقها، واعتمدت على المنهج الوصفي؛ لتوصيف واقع بعض عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نظام المحاسبية التعليمية يجد العديد من المعوقات عند تطبيقه، لذا فهناك العديد من العوامل التي تساعد على تطبيق المحاسبية التعليمية بنجاح ومنها: أن تكون المحاسبية التعليمية محددة وواضحة وواقعية، وأن يدرك كل فرد وظيفته ودوره ومسئوليته ويحاسب الأفراد طبقاً لمعايير واحدة حتى تتحقق العدالة والمساواة.

م- ممارسات تخطيط الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية (Aslam , 2013)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسس النظرية لممارسات الموارد البشرية: أهمية تخطيط الموارد البشرية وأهدافه الاستراتيجية والعوامل التي تؤثر عليه، وأيضًا التعرف على أطر ونماذج تخطيط الموارد البشرية، وتأخير العمليات للاحتفاظ بالقوى البشرية في المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط الموارد يكتسب أهمية في مجتمع الأعمال؛ بسبب التضخم والظروف الاقتصادية الصعبة، كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية الفعالة مهمة للغاية؛ لتعزيز الإنتاج دون إهدار الموارد مع ضرورة مراعاة الحد الأدنى من متطلبات العاملين.

ن - تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر (ماهر، ٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى دراسة الوضع الراهن وتحليله للممارسات المتعلقة بالعاملين من المعلمين والإداريين في التعليم قبل الجامعي في مصر، والتعرف على مواطن القوة والضعف، والتحديات المختلفة بهدف الوصول إلى مجموعة من التوصيات تساهم في تقويم هذه الممارسات في ضوء التعلم من تجارب الدول الناجحة في إصلاح النظم الخاصة بالعاملين لديها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لتوصيف منظومة الموارد البشرية، وتحليل العلاقات البيئية من مكونات هذه المنظومة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن بعض القوانين المتعلقة بتنظيم شؤون العاملين في قطاع التعليم قبل الجامعي تحتاج إلى بعض التعديلات لتواكب عمليات التطوير المستمرة. إلى جانب ضرورة العمل على تقويم كل الممارسات الخاصة بالعاملين فيما يخص الخطة الاستراتيجية للقوى البشرية العاملة في التعليم قبل الجامعي، وتحديث البطاقات الوظيفية، وتقويم النظم الخاصة بالتعيين والتدريب والترقية والحوافز.

### تعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من الدراسات السابقة أنها تتشابه مع البحث الحالي في تناولها لنظام تدوير العاملين وأهدافه وأهميته ومزاياه بالمؤسسات، وتحديد متطلبات نجاح التدوير، والوصول إلى المنهج السليم الذي يمكن اتباعه من أجل تفعيل تدوير العاملين كأحد الأساليب المستخدمة في تحسين أداء المعلمين، كما يتشابه البحث الحالي معها في اهتمامه بتخطيط الموارد البشرية وأهدافه وطرقه والعوامل التي تؤثر فيه، بينما يختلف البحث الحالي من حيث محاولة الاستفادة من تدوير المعلمين كمدخل لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة.

واستفاد البحث من الدراسات السابقة في التعرف على مدى إسهام عملية تدوير المعلمين - بشكل كبير - في زيادة معارف ومهارات المعلمين، وأيضًا التعرف على التطور التاريخي وإجراءات التدفق لنظام تنقل المعلمين في الصين واليابان وكوريا الجنوبية، إلى جانب إلقاء الضوء على أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات وأهدافه وطرقه والتحديات التي تواجهه.

## خطوات السير في البحث:

يتبع البحث الحالي الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تشمل الإطار العام للبحث: مقدمة البحث، ومشكلته، وأهدافه، وأهميته، والمنهج المتبع، وحدوده، ومصطلحات البحث، وخطة السير فيه.
- الخطوة الثانية: الإطار الفكري لتدوير المعلمين في المدارس الثانوية العامة.
- الخطوة الثالثة: طبيعة تخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة.
- الخطوة الرابعة: واقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.
- الخطوة الخامسة: الآليات والإجراءات المقترحة لتحسين تخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل تدوير المعلمين.

## المحور الثاني - تدوير المعلمين لتحسين تخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة

(إطار نظري):

يعرض البحث أولاً تدوير المعلمين في المدارس الثانوية العامة، ثم تخطيط الموارد البشرية على النحو الآتي:

### أولاً: تدوير المعلمين بين المدارس:

يساعد تدوير المعلمين على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة؛ لشعورهم بأن إدارة المدارس تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي، كما أنه وسيلة عملية ضرورية، عندما تعمل المدرسة في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والروتين وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها أو إخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تشغلها.

### ١- ماهية تدوير المعلمين:

التدوير الوظيفي (التناوب الوظيفي) عبارة عن أحد أدوات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي التي تستخدمها المدارس؛ لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من المعلمين لممارسة أكثر من عمل منظم في المجالات التعليمية والإدارية والفنية والإشرافية ( الإدارة المركزية للبحوث، ٢٠١١، ٥٠).

كما أنّ تدوير المعلمين في المدارس العامة عن طريق النقل المنهجي للمعلمين إلى مدارس بعيدة جغرافياً، ولا ينطوي ذلك بالضرورة على تغيير في واجبات الوظيفة، وإنما يعني أن الأمر يتعلق بدرجة أكبر بتناوب الموظف بدلاً من التناوب الوظيفي، وفي الواقع يعني تناوب المعلمين تغيير الموظفين، وغالباً ما يقصد بها إعادة توزيع أو تغيير موظفين أو إعادة تعيين للموظفين سنوياً، وهذا لا يعني أن معلمي المدارس الثانوية العامة ممنوعون من الاستمتاع ببعض المكاسب النظرية التي

تصاحب التناوب الوظيفي؛ مثل: التعلم الفردي، والقدرة على التكيف، وزيادة الرضا الوظيفي؛ حيث لا تزال بيانات العمل المتغيرة تؤثر على مثل هذه التجارب (Seebruck, 2019, N.P.).

وأيضًا يشير تدوير المعلمين إلى استراتيجية نشر الموظفين التي تتطلب من المعلمين الانتقال إلى منصب تعليمي مختلف، وتعدُّ الصين واليابان وكوريا الجنوبية من الدول التي ورد ذكرهم بشكل متكرر في الأدبيات؛ لاستخدامهم لنظام تناوب المعلمين، وكيف يتم تعيين المعلمين في كوريا الجنوبية من قبل حكومة المدينة أو المقاطعة، وتعيينهم في مناصب في المدارس المحلية، وبعد ذلك كل خمس سنوات يُطلب من المعلمين الانتقال إلى مدرسة مختلفة داخل المقاطعة نفسها، ومن خلال القيام بذلك يكون للمعلمين احتمالية متساوية نسبيًا للتدريس في أية مدرسة معينة داخل المقاطعة (Liao et.al, 2019, 856).

ويمثل التدوير الوظيفي أحد أشكال التدريب ضمن جهة العمل، وفيه يتم تدوير المعلمين وفقًا لجدول زمني؛ من أجل القيام بمهام محددة تزيد من خبرات ومعارف المعلمين حول مختلف المهام الوظيفية، وذلك شريطة أن يكون هذا الأسلوب مرتبطًا بخطة التطوير الفردية ونظام إدارة الأداء؛ حيث تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا الشكل إذا كان الهدف من التدوير الوظيفي (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية والحكومية، ٢٠١٢، ٣٥):

أ- تطوري؛ لغاية تأهيل الموظف لشغل وظيفة أعلى تمهيدًا لترقيته.

ب- تعريفي؛ من أجل التعرف على مهام جديدة في مجال العمل أو للتعريف بمهام الجهة الاتحادية.

ويُعدُّ تدوير المعلمين بديلًا لتخصص الوظيفة؛ حيث إنه وسيلة للحد من ملل المعلمين، ويؤدي إلي المزيد من الفهم حول المدرسة ككل؛ فهو حركة منظمة للمعلمين من مدرسة إلى أخرى، بالإضافة إلى أن المعلم لا يضطر إلى ترك وظيفته؛ من أجل الحصول على وظيفة أخرى مرضية، بل يمكن تحقيق ذلك في نفس الوظيفة باستخدام التدوير الوظيفي والإثراء وإعادة الهيكلة (ADJEI, 2012, 22-23).

وتؤكد الأدبيات التربوية على أن نية نقل المعلمين تختلف اختلافًا كبيرًا عبر البلدان والمدارس داخل البلدان؛ وذلك لاختلاف نية دوران المعلمين عبر الدول، وذلك دالة على مستوى المعلم والمدرسة والبلد، كما توضح النتائج أن المعلمين عبر البلدان يستجيبون لاختلافات ظروف العمل، وتميل المدارس المحرومة إلى الحصول على نسبة أعلى من المعلمين؛ بقصد الدوران من المدارس الأخرى (QIN, 2019, 163, 164).

وفي بعض الدول المتقدمة يلتزم جميع المعلمين بمعايير عالية؛ مما يسهم في رفع مستويات الأداء في البلاد والتوزيع العادل للمعلمين، كما أن الجوانب الأخرى المساهمة في القوة التعليمية هي المكانة المرموقة للمعلمين، والاستقرار الوظيفي، والأجور المرتفعة، وظروف العمل الإيجابية، بما في

ذلك المستويات العالية من تعاون المعلمين، ويعني مخطط التدوير الإلزامي للمعلمين في بعض الدول أنه يتعين على المعلمين الانتقال إلى مدرسة مختلفة كل خمس سنوات ضمن هذا المخطط، ويتم تقديم حوافز متعددة؛ لجذب المعلمين إلى المدارس ذات الاحتياجات العالية، بما في ذلك الراتب الإضافي، وفصول دراسية أصغر، ووقت تعليمي أقل، وائتمان إضافي للترقية المستقبلية للمناصب الإدارية، والقدرة على اختيار المدرسة التالية التي يعمل فيها المرء، ويُنظر إلى الحافزين الأخيرين على أنهما جذبان بشكل خاص (Organization for Economic Cooperation and Development, 2018, 20).

يتبين مما سبق أن التدوير الوظيفي يتم وفق خطة مرسومة وجدول زمني معين، ويكون على مستوى الرؤساء، كما يكون أيضاً على مستوى المعلمين، ويتم بطريقة أفقية كأن يُكَلَّف المعلم بمهام وظيفة في ذات مستوى وظيفته أو يتم بطريقة رأسية من خلال تكليف المعلم بمهام وظيفة أعلى من مستوى وظيفته السابقة من حيث الواجبات والمسئوليات، ويعني أن المعلمين من المدارس ذات الجودة الأفضل يمكنهم التدريس في المدارس التي تفتقر إلى موارد تعليمية جيدة؛ مما يساعد في تحقيق بعض التوازن؛ حيث تعمل مثل هذه الخطوة على تحسين جودة المدارس العادية، ومنحها قدرة تفاوضية أكبر ونطاقاً أكبر لإعداد المواهب.

## ٢- أهداف تدوير المعلمين:

يقوم المعلمون في بعض الدول بتغيير المدارس - بشكل دوري - طوال حياتهم المهنية، ويهدف ذلك إلى ضمان وصول جميع المدارس إلى معلمين فعّالين، وتحقيق توازن بين المعلمين ذوي الخبرة والمبتدئين؛ حيث يتم تخصيص المعلمين للمدارس من قبل سلطة التعليم المحلية، وقد تختلف القواعد الدقيقة المتبعة (Organization for Economic Cooperation and Development, 2018, 20).

ويهدف التدوير الوظيفي إلى تجديد النشاط وروح العمل المدرسي، وبيئة العمل، وتحقيق التغيير؛ من أجل التطوير الذي تنادي به الكثير من المدارس، كما أن التدوير الوظيفي يساعد على الحيوية والمرونة في العمل الإداري، ويقضي على الخمول والتراخي، ويزيد من مستوى الإنتاجية لدى المعلمين في المدارس، ومن أهم أهدافه ما يأتي: (KAYA, GÖÇEN, 2012, 151), (https://www.hrhelpboard.com,2022).

أ- تنمية المهارات القيادية للمعلمين.

ب- مساعدة المعلمين على ممارسة رؤى جديدة؛ من خلال العمل في مدارس مختلفة.

ج- التطوير المهني للمعلمين، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعمل مع مختلف المعلمين في المدارس.

- د- تحسين التعليم من خلال توفير التوازن عبر المدارس.
- هـ- وضع المعلم المناسب في المدرسة المناسبة، وذلك فيما يتعلق بالمساواة والعدالة وتحقيق التوازن الجيد؛ حيث يهدف برنامج التناوب إلى ملاءمة المعلم المناسب للوظيفة الشاغرة.
- و- نقل الخبرات بين المعلمين، وذلك من خلال التعرف على خبرات جديدة في العمل المدرسي لها القدرة علي تطوير الأداء المدرسي.
- ز- تطوير الأداء المدرسي، وتعزيز القدرات القيادية لدى المعلمين.
- ح- تدعيم مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الطاقات البشرية الناجحة المؤهلة.
- ط- تحسين مهارات المعلمين وكفاءاتهم؛ حيث يختبر التناوب في المهارات والكفاءات المختلفة للمعلمين؛ بسبب التعامل في أماكن العمل المتنوعة.
- ي- تمكين المدرسة من القيام بعملية التأهيل والتدريب المستمر.
- ك- تحفيز المعلمين على إبراز قدراتهم الإبداعية؛ من أجل تطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من مدرسة إلى أخرى.
- ل- تهيئة المدرسة على التكيف مع ما يستجد من تغيرات في مجال العمل المدرسي.
- م- خفض معدلات الضغوط والملل في العمل المدرسي.
- ن- تفعيل مبدأ العدالة والشفافية؛ كمطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية.
- س- تحسين ظروف العمل المادية للمعلمين في المدارس.
- ع- تحقيق الرضا عن العمل المدرسي والأمن الوظيفي.
- ف- زيادة الجودة والإنتاجية في العمل المدرسي.
- ص- تخطيط التعاقب؛ حيث يطور التدوير الوظيفي مجموعة من المعلمين الذين يمكنهم استبدال المعلمين الحاليين في المدرسة، ويوفر بديلاً للمعلمين عند التغيير.
- يتبين ممّا سبق أن تدوير المعلمين يهدف إلى تطوير العمل المدرسي وصقل المهارات، كما يستخدم لتحفيز المعلمين في المدارس، ويقترح كاستراتيجية تحفيزية، إلي جانب نقل الخبرات للآخرين، وسد النقص النوعي والكمي لدي المعلمين، وتعزيز الشفافية والتمكين، ومعرفة ما يبذله الآخرون من الجهود والمهام الأخرى؛ ممّا يعمل على تحسين التعاون بين المدارس؛ حيث يفهم المعلمون مشاكل بعضهم البعض بشكل صحيح، وهذا يسهل التعاون بينهم.

### ٣- أهمية تدوير المعلمين:

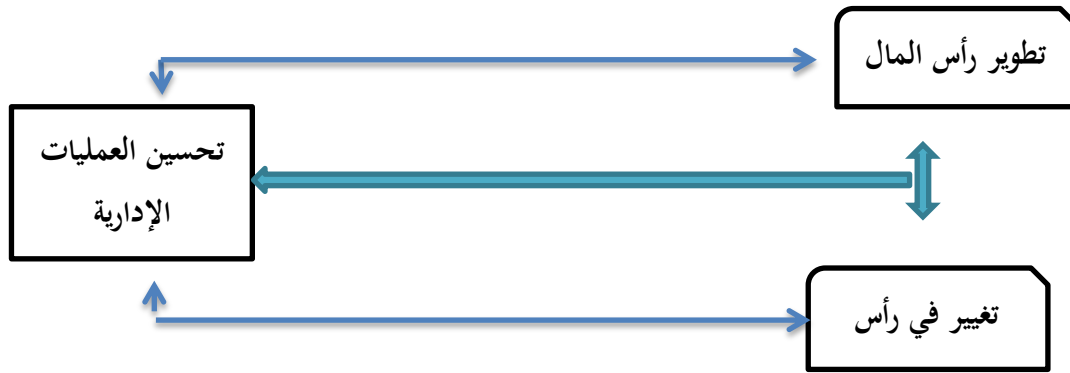
يعمل تدوير المعلمين - بشكل عام - كآلية لمشاركة المعرفة في المدارس، والوصول لمجموعة متنوعة من المعلومات، وتعزيز نقل المعرفة؛ حيث يساعد الدوران على الوصول غير المحدود إلى معلومات مختلفة حول كل من البيئة والمعلمين، ومن المسلم به أيضًا من قبل العديد من الممارسين



أن تعامل المعلمين مع مجموعة واسعة من المشاكل يمكن أن يطور مهاراتهم في حل المشكلات، إلى جانب توفير المعرفة والخبرة القابلة للتعليم، كما يساعد تدوير المعلمين أيضاً على التعرف على العمليات التنظيمية والتكامل من خلال زيادة قاعدة بياناتهم التجريبية (Wanlu, 2019, 38).

وأيضاً يساعد تدوير المعلمين على تحسين جودة المعلم، وتحديد القادة وتعزيزهم، كما يساعد المعلمين المتناوبين بشكل منهجي على تحسين التعليم، من خلال ترتيب المعلمين بشكل معقول وفقاً للمنطقة، ونوع المدرسة، والعمر، والجنس، والقدرة؛ حيث يؤدي التدوير بين بيئات العمل المتنوعة إلى تسهيل قدرتهم على النمو مهنيًا، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين المنتج التعليمي الشامل المقدم للتلاميذ، ويتضمن ذلك قدرة المعلمين على ذكر رغباتهم في النقل من أجل ضمان بقاء القوى العاملة للمعلمين متحمسة وحريصة على العمل المدرسي (Seebruck , 2019, N.P.). ، ويوضح الشكل الآتي مدى أهمية تدوير المعلمين في تطوير رأس المال البشري في المدارس.

التدوير الوظيفي:



شكل (١) النموذج المفاهيمي للتدوير

Source :( Ghaffari, Bahranifard, 2021, 256)

يتضح من الشكل السابق مدى أهمية التدوير في تطوير الموارد البشرية؛ حيث يساعد التدوير مديري الموارد البشرية في تحديد من يمكن استبداله مكان من، وتؤدي عملية تدوير المعلمين المخطط لها بشكل صحيح دوراً أساسياً في تحسين العمليات الإدارية في المدارس، ومن الضروري للتنمية الشاملة للمعلمين فهم مشاكل مختلف المدارس ومحاولة التكيف معها أو التكيف وفقاً لذلك.

ويعد التدوير الوظيفي حافزاً للقيادات الناشئة؛ لممارسة الإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في أعمال وإدارات وممارسات مختلفة، هذا إلى جانب مساعدة التدوير متخذي القرار في المدرسة على التعرف على قدرات المعلمين ومواهبهم، والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإدارية والقيادية والإشرافية التي يمارسونها، ومنحهم فرصة التطوير إلي وظائف عليا، وتتضح أهمية

تدوير المعلمين في المدارس الثانوية لعامة من خلال ما يأتي : Mathis, Jackson, 2010, (11), (Alquraan, 2011, 118)

- أ- يُعدُّ تدوير المعلمين أحد الأساليب التي تمكّن المدارس من كسر الرتابة والملل عند المعلمين.
- ب- يطور قدرات المعلمين؛ وذلك من خلال القيام بعدد من الوظائف المختلفة.
- ج- يعمل تدوير المعلمين على رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس؛ لشعورهم بأن إدارة المدرسة تعطي المتميز الفرصة العادلة للتقدم والرقى الوظيفي.
- د- يساهم في تعزيز دور الموارد البشرية وصقل مواهبهم، وإكسابهم خبرات ومهارات متنوعة تمكّنهم من العمل في الوحدات الإدارية المختلفة.
- هـ- يساعد على توزيع العاملين حسب احتياجات العمل؛ فهناك مرونة في تحريك المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدارس.
- و- يحقق الابتكار في تصميم الوظائف، وتوزيع حجم العمل، والحدود الإدارية.
- ز- يزيد من إنتاجية الإدارات المدرسية المعنية.
- ح- يتغلب على النقص في بعض المهارات المطلوبة في العمل المدرسي .
- ط- يساعد على معرفة مواطن الضعف التي قد تؤدي إلى تأخير في العمل، فالعاملون من خلال تنقلاتهم في العمل المدرسي يكتشفون هذه النقاط بسرعة، ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت ممكن.
- ي- يؤدي إلى الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل المدرسي.
- ك- يُعدُّ أداة فعّالة للتطوير التنظيمي.
- ك- يعالج حالات الطوارئ في الإدارة؛ مثل: غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.

يُلاحظ ممّا سبق أن إيجابيات تطبيق تدوير المعلمين ليس بالضرورة أن تتحقّق جميعها في آن واحد لجميع المدارس، وأيضاً ليس بالضرورة أن تتحقّق نفس النتائج على جميع المعلمين، حيث يخضع المعلم لعملية تقييم الأداء الاعتيادية ( تقارير الكفاية) والتي تتم وفقاً للقواعد المعمول بها؛ وبالتالي يمكن قياس مدى تأثير تدوير المعلمين على مستوى الأداء، وتحديد مدى فعاليته كمدخل لتنمية الموارد البشرية في المدارس.

#### ٤- خطوات تدوير المعلمين في المدارس:

يُعدُّ التخطيط أمراً حاسماً في تدوير المعلمين؛ حيث يساعد في تحديد الأهداف المستقبلية الخاصة بالمدارس وطرق تحقيق هذه الأهداف، وتشير الأدبيات إلى أن خطوات تنفيذ التدوير بمدارس

التعليم الثانوي العام تسع خطوات على النحو الآتي : (Macleo & Kennedy, 2006) , (Alquraan, 2011, 2) , (Tetteh, 2018, 30, 31)

أ- الخطوة الأولى: عقد اجتماع للمعلمين؛ لتحديد الفائدة المرجوة من التدوير وكسب مشاركة الجميع، وخلال هذا الاجتماع يتم التوصل إلى عرض موجز عن بيئة العمل والتدوير، والغرض منها مناقشة العلاقة بين بيئة العمل وتدوير المعلمين.

ب- الخطوة الثانية: التأكد من أن متطلبات الوظيفة دقيقة ومحدثة لجميع الوظائف التي يُهتم بتطبيق التدوير فيها.

ج- الخطوة الثالثة: التحقق من قبل مجموعة من المعلمين من تأثير التدوير على كل قسم، وتطبيق مراجعة دقيقة؛ للتأكد من مدى مناسبة التدوير، وكونه عملية معقولة.

د- الخطوة الرابعة: تزويد المعلمين بالتدريب المطلوب بأية مهام جديدة؛ لتحسين قدرته على استخدام التقنيات الحديثة.

هـ- الخطوة الخامسة: تزويد المعلمين بوقت كافٍ؛ لضمان تأهيلهم جسدياً وفكرياً لأداء مهامهم الجديدة.

و- الخطوة السادسة: بدء عملية تدوير المعلمين.

ز- الخطوة السابعة: مراقبة التدوير الجديد؛ لضمان المرونة، والنظر في حال المعلمين الذين يواجهون صعوبة في أداء مهامهم، وتقييم مدى حاجتهم إلى التدريب الإضافي، أو أماكن الإقامة.

ح- الخطوة الثامنة: عقد اجتماعات متابعة مع المعلمين؛ لتقييم نتائج التدوير، وعمل دراسة مسحية للمعلمين باستخدام استبيان التدوير؛ من أجل مقارنة النتائج بالمسح الأولي، وإذا كانت النتائج جيدة يستمر في التدوير، أما إذا أشارت النتائج إلى وجود مشكلة يتم اتخاذ إجراء تصحيحي.

ط- الخطوة التاسعة: تتبع الإجراءات الأخرى؛ مثل: معدلات الإصابات ، ورضا المعلمين، أو تعويض المعلمين؛ لتحديد النتائج المترتبة على تدوير المعلمين.

وحددت إحدى الدراسات اثنتي عشرة خطوة لتنفيذ التدوير في المؤسسات وهي كالآتي: (the

HR Daily Advisor, 2015)

(١) الحصول على رعاية أو التزام القيادة المدرسية ببرنامج تدوير المعلمين.

(٢) تحديد الوظائف أو التخصصات المطلوبة؛ لتضمينها في البرنامج، ويجب أن يكون هذا مرتبطاً بخطة العمل الشاملة للمدارس، وبتقييم نقاط ضعف المدرسة؛ من حيث متوسط الوقت الذي يقضيه معلم ما في منصب معين، وعدد المعلمين المستعدين للتقاعد، ومخاطر دوران كل دور، وخطط النمو المستقبلية للمدارس الثانوية العامة.

(٣) إجراء تحليل وظيفي؛ لتحديد مكونات الوظيفة والمهارات الأكثر أهمية لاكتسابها أثناء التدوير؛ وبالتالي أهم الكفاءات أو المهام التي يحتاجها المعلم لتعلمها في الوظيفة.

(٤) تحديد القوة المثالية لكل دور في التدوير على المدارس؛ لإشياء مجموعة المواهب الداخلية الخاصة بهذا الدور.

(٥) إنشاء تقييمات الاستعداد للعمل وعملية التقييم، بمجرد أن تصبح جاهزاً لوضع مرشحين في هذا البرنامج، فمن الجيد أن يكون لديك نوع من التقييم مطوّراً أو متاح يحدّد مدى استعداد المرشح، ومستوى المهارة الحالية.

(٦) تطوير ملفات تعريف الوظائف وخرائط التطوير، باستخدام تحليل الوظيفة كأساس للتدريب المطلوب، وقد تتضمن بعض الأمثلة استخدام التدريب، والتعلم عبر الإنترنت، والمشاركة الخاصة في المشروع، وما إلى ذلك.

(٧) تحديد فترة الاستعداد، وهي تقدير للمدة التي يجب أن يستغرقها برنامج التدوير، وستكون هناك فترات استعداد مختلفة في أدوار مختلفة، ويمكن تحديد ذلك من خلال فحص شاغلي الوظائف السابقين أو المعلمين الجدد.

(٨) تطوير عملية الاختيار للبرنامج، وكيفية اختيار المرشحين، فقد تحتاج المدارس إلى التحقق من صحة عملية الاختيار؛ لضمان عدم وجود تمييز.

(٩) تنفيذ الاتصالات الداخلية وتطويرها؛ حيث إن التواصل يمكن من الحصول على عدد كبير من المرشحين وذوي الجودة العالية من مجموعة المعلمين.

(١٠) توجيه فريق العمل، ويحتاج المعلمون إلى فهم أدوارهم؛ حيث إنه برنامج جديد، وهم بحاجة إلى معرفة مسؤولياتهم، ومتى وكيف يفعلون ذلك؟.

(١١) دعم عملية التناوب؛ حيث يُعد وجود توجيه جماعي أمراً مهماً، ولكن هناك حاجة أيضاً إلى الدعم المستمر.

(١٢) قياس ومكافأة النجاح، وتتمثل إحدى طرق قياس التقدم في إجراء تقييمات مهارات المشاركين في البرنامج، ويتمّ القياس على فترات مختلفة، وليس فقط في النهاية.

وثمة تأكيد مهمّ سبق على أهمية تحديد خطط لبرنامج تدوير المعلمين بعناية شديدة؛ حيث يجب نقل المعرفة والمهارات إلى المعلمين خطوة بخطوة؛ لمساعدتهم على فهم عملية التدوير بشكل أفضل، وإعطاء المعلمين فكرة عن عملية التدوير والسبب وراءها، وأيضاً يجب أن يكونوا قادرين على تحليل تحقق عملية التدوير لهدفها، والعمل على استفادة كل من المعلمين والمدارس من برنامج تدوير المعلمين؛ ولذلك يُرتّب التدوير بطريقة يُستفاد منها، إلى جانب موافقة المعلم على مهمة برنامج التدوير؛ لأنه إذا لم يجد أن المهمة تفيده، فلن يكون مهتماً بجديّة بتولي المسؤولية، كما يمكن أن

يؤدي فرض الوظيفة إلى فقدان الموظف، أو عدم اهتمام بين المعلمين تجاه وظيفتهم, Shethna, (2022).

كما يتضح من الخطوات السابقة مدى أهمية مشاركة المعلمين في برنامج التدوير، والسماح لهم أيضاً بتحديد وفهم كيف سيساعدهم التدوير على ترقية مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم، ومن ثم لا يتطلب البرنامج الضغط إذا كان المعلمون يفهمون بمفردهم فوائد وأهمية التدوير، إلى جانب التأكد من تقييم برنامج التدوير بانتظام، وتحديد العوامل أو المقاييس لتحليلها؛ لمعرفة مدى النجاح في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى جمع التعليقات من المشاركين في البرنامج، وإجراء التغييرات، والتكيف لتحسين البرنامج والقيمة التي يقدمها للمعلمين.

وتجدر الإشارة ممّا سبق إلى أن خطوات تدوير المعلمين تتطلب وضع الإدارات التعليمية سياسات واضحة بشأن تدوير المعلمين ونشرها بين جميع المعلمين، واستيعاب المعلمين ومديريهم للتوقعات المرجوة من التدوير، والموافقة عليها بما في ذلك المهارات المطلوب تطويرها، بالإضافة إلى التزام الإدارة العليا وإصرارها على نجاح البرنامج، مع ضرورة تقويم مدى تحقيق البرنامج لأهدافه؛ حيث إنّ التدوير طريقة وظيفية للإثراء و تطوير الوظائف من خلال نقل المعلمين بانتظام من مدرسة إلى أخرى؛ من أجل زيادة دوافعهم و الحماس، وهكذا فإنّ نظام تدوير المعلمين يؤدي إلى تعزيز إنتاجية الموارد البشرية و يحسّن الأداء التنظيمي على مستوى كلّ من المدارس والمعلمين من خلال تدريب المعلمين ذوي المهارات المتعددة.

#### ٥- أنواع تدوير المعلمين:

يشير تدوير المعلمين إلى انتقال الموارد البشرية للعمل في المدرسة أو الخروج منها، وقد يكون إجبارياً أو غير إجباري بالنسبة للمعلم العامل، ويُقصد بتدوير المعلم الفترة الزمنية التي يقضيها المعلم في العمل سواءً أكانت طويلةً أو قصيرةً، فالمدارس التي تغيّر المعلمين باستمرار تُوصف بأنها ذات معدل دوران عالٍ، خلافاً لتلك التي يبقى المعلم فيها لفترات طويلة فتكون ذات معدل دوران منخفض (عباس، ٢٠١٩)، ويمكن إجمال أنواع دوران العمل فيما يأتي: (العواسا، جواد، ٢٠٢٠، ٨٦، ٨٧)

أ- دوران طوعي أو اختياري: فعلية الترك التي ترتبط بالمعلم نفسه وبمبادراته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بالآتي:

(١) أسباب تنظيمية: تتمثل في الأجور والمكافآت - بشكل عام - والترقية وأسلوب الإشراف، وروتين العمل، وتقليص نشاط المدرسة وغيرها.

(٢) أسباب شخصية: ترجع إلى الناحية الصحية للمعلم، أو الترك لمواصلة الدراسة، أو انتقال لسكن جديد وغيرها.

ب- دوران إجباري: يرتبط الدوران الإجباري بحركة المعلمين غير الطوعية من داخل المدرسة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للمعلمين دخل فيه، ويمكن تصنيف هذا النوع على النحو الآتي:

(١) القرارات المتعلقة في الإدارة العليا، والتي تتمثل في حالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.

(٢) الحالات المتعلقة بالمرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي، بحكم العمر أو مدة الخدمة، والتي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً.

ج- الدخول الطوعي: تتمثل في حالات الاستخدام للمعلمين الجدد؛ نتيجة رغبة هؤلاء المعلمين بالعمل، وحالات إعادة الاستخدام للمعلمين السابقين؛ نتيجة لقرار ذاتي منهم بإعادة ارتباطهم بالمدرسة.

د- الدخول الإجباري: يتمثل في دخول المعلمين المعيّنين في المدرسة بشكل إجباري إما بحكم القانون أو قرار؛ مثل: الخدمة العسكرية الإلزامية، والارتباط الإلزامي للنقابات والاتحادات المهنية وغيرها.

وتتعدد أنواع تدوير المعلمين في مجال التعليم؛ وذلك على النحو الآتي (علي، ٢٠١٧، ١١٧٣):

(أ) التدوير الأفقي: يتم من خلال انتقال المعلم من مدرسته الحالية؛ لممارسة أعمال أخرى يقوم بها معلم في مدرسة أخرى في ذات المستوى الوظيفي، وقد لا يترتب عليه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون زيادة في الخبرة والسلطة أو الأهمية الوظيفية.

(ب) التدوير الرأسي: يُفصّد به انتقال المعلم من وظيفته الحالية؛ لممارسة أعمال أخرى (إدارية) يقوم بها معلم في مستوى وظيفي مختلف، ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المالية، وكذلك السلطة، وفي الأهمية الوظيفية.

(ج) التدوير في بداية المسار الوظيفي: يتم في السنة الأولى من تعيين المعلم، ويهدف إلى تهيئة المعلم للعمل، وتعريفه بأماكن العمل المختلفة، وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.

(د) التدوير في مراحل المسار الوظيفي: يتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للمعلم، ويهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر وزيادة في خبراته.

(هـ) التدوير الوظيفي في الإدارة: يُفصّد به انتقال أحد المعلمين العاملين بإدارة معينة؛ لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.

(و) التدوير بين مديري الإدارات: يتم ذلك بانتقال مديري الإدارات للعمل مديري إدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.

(ز) التدوير القصير والسريع: يتم تدوير المعلم حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المدرسة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف إكسابه معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة في المدرسة.

(ح) التدوير الطويل والبطيء: يتم تدوير المعلمين بين مجموعة من الوظائف داخل المدرسة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة؛ بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف تحسين مهارات المعلمين وزيادة خبراتهم، وابتعادهم عن الملل، والرتابة، والفساد الإداري.

يتبين مما سبق أن تدوير المعلمين يتم بطريقة أفقية كأن يكلف المعلم بمهام وظيفة في ذات مستوى وظيفته أو يتم بطريقة رأسية كأن يكلف بمهام وظيفة أعلى من مستوى وظيفته السابقة من حيث الواجبات والمسئوليات، وقد يكون التدوير مزدوجاً؛ بحيث يتم على مستوى المدرسة التي يعمل بها كأن تُوكل إليه مهام أخرى أو يكلف بمهام أخرى في إدارة أخرى؛ وذلك من أجل المنفعة المثلى للموارد البشرية؛ حيث إن كل أنواع تدوير المعلمين تهتم بزيادة معارفهم وإكسابهم العديد من المهارات والخبرات، مما يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.

#### ٦- متطلبات تدوير المعلمين في المدارس:

يتطلب تدوير المعلمين مراجعة ملفات المعلمين الذين سيتعاملون بهذا المدخل، مع ضرورة التخطيط المسبق، وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ومعرفة الاحتياجات الرئيسية للأداء الفعال في كل تخصص تعليمي، كما يتطلب الإطلاع على كيفية إنجاز الأعمال في عدد من التخصصات، وكذلك التعرف على ظروف كل تخصص من التخصصات الخاضعة لعملية التدوير، وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال. ومن متطلبات تدوير المعلمين في المدارس ما يلي:

##### أ- التدريب وتطوير القدرات:

التدريب برنامج مخطط يهدف إلى تحسين الأداء وإحداث تغييرات قابلة للقياس في المعرفة والمهارات والسلوك الاجتماعي للمعلمين؛ من أجل القيام بعمل معين، ويعزز كفاءة المعلمين وإنتاجيتهم وأدائهم، ويساعدهم على اكتساب المعارف الجديدة والمهارات المطلوبة؛ لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة، وبما يتناسب مع ظروف العصر، وتعمل المدارس على توفير فرص التطوير المستمر للمعلمين ليس فقط لعملهم الحالي، ولكن أيضاً لتطوير قدراتهم في الوظائف الأخرى التي قد يُنظر إليها في المستقبل (Rajeswari, Palanichamy, 2015, 178).

وثمة تأكيد على أن تدوير المعلمين طريقة شائعة الاستخدام في تدريب المعلمين، ويحتاج التطوير المهني للمعلمين إلى تلبية متطلبات التنمية الشاملة للمعلمين والطلاب، ويتركز اهتمام دراسات

التطوير المهني للمعلم في بداية حياته المهنية على التطوير التربوي المرتبط؛ أي المعرفة من أجل الممارسة، والمعرفة في الممارسة، ومعرفة الممارسة (Wanlu, 2019, 42).

ويحصل المعلمون على الكثير من الفوائد من برنامج تدريب المعلمين وتطويرهم، فهم يتعلمون المهارات الفنية والتقنية التي تتطلبها وظائفهم، إلى جانب ذلك يساعد التدريب المعلمين على تحسين مهاراتهم ومعرفتهم؛ للتعامل مع المتطلبات المستقبلية، وقد أظهرت الفرق المدربة تخطيطاً أفضل، وتنسيق المهام، وحل المشاكل التعاونية، والتواصل مع بيئات الفريق والمهام الجديدة، كما أنهم أكثر ثقة في أدائهم ومهارات صنع القرار، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن المعلمين الذين يحصلون على تدريب منتظم هم أكثر عرضة لقبول التغيير والخروج بأفكار جديدة (Nur, Nor, Nur, 2016,6).

وأيضاً تستفيد المدرسة من التدريب باعتبار أنه يهدف إلى تطوير قدرات المعلمين؛ وبالتالي تحسين أدائهم للعمل، ومن ثمَّ زيادة إنتاجية المدرسة الثانوية العامة، واكتساب المعلم مهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله الحالي، وذلك الأمر يكسبه ميزات مادية ومعنوية، فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية، وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية (مسلم، ٢٠١٥، ١٩٥).

وتتنوع أهداف تدريب المعلمين في المدارس الثانوية العامة ومنها ما يأتي (Rajeswari , Paxzlanichamy, 2015,180):

- (١) تحسين الأداء في العمل المدرسي؛ من أجل تعزيز المساهمة في الأهداف والغايات التنظيمية.
  - (٢) مساعدة المدارس في التخطيط لتدوير المعلمين؛ من أجل مساعدتهم على أن يكونوا مؤهلين للتغيير المخطط له في دور المدرسة.
  - (٣) قياس حالة التحسين فيما يتعلق بجهود تحسين الأداء المدرسي.
  - (٤) تسهيل التطوير المهني العام للمعلمين؛ لزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.
  - (٥) تجريب أو اختبار تشغيل نظام جديد لإدارة الأداء.
  - (٦) تطوير المهارات والكفاءات التنظيمية الخاصة.
- وتتعدد الفوائد العامة لتدريب المعلمين في المدارس الثانوية العامة، ومنها ما يأتي:

(Rajeswari , Palanichamy, 2015,180):

- (أ) زيادة تحفيز المعلمين.
- (ب) تحسين الكفاءة في العمليات؛ مما يؤدي إلى المكاسب المالية والقدرة التنافسية.
- (ج) زيادة الرضا الوظيفي والروح المعنوية بين المعلمين.
- (د) تنمية القدرات على اعتماد تقنيات وأساليب جديدة.
- (هـ) تدعيم الابتكار في الاستراتيجيات والمنتجات.



(و) انخفاض دوران المعلمين والتغيب عن العمل.

(ز) صورة تنظيمية معززة.

وتتمثل خطوات عملية تدريب المعلمين في المدارس الثانوية العامة فيما يأتي:

• تحديد الاحتياجات التدريبية ( حيدر، ٢٠٢٠، ٧٨):

يتمّ تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة الفرق بين السلوك والأداء المستهدف، وذلك من خلال عمل مسحي منظم يكون في العادة جهداً تعاونياً جماعياً تتطلّع إليه كافة أجهزة المؤسسة التعليمية؛ من أجل معاينة الفجوة وفحصها ما بين أهداف محدّدة ووضع قائم فعلاً، ويكون ذلك الجهد في صورة برنامج منظم هدفه تحديد المتطلبات التدريبية للمعلمين، والتي تنبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها؛ ولذلك قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة، وفقاً لمستوى المتدربين المستهدفين وموقعهم، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه.

• إعداد خطة التدريب والتطوير:

تتولّى الإدارة المعنية بالتدريب الخاصة بالمدارس الثانوية العامة إعداد خطة التدريب والتطوير، وذلك من خلال مراعاة ما يأتي، (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، د.ت، ١٠):

- تحديد المادة العلمية والتدريبية.
- تحديد تتابع الموضوعات.
- اختيار الوسائل التدريبية.
- تحديد مكان البرنامج ومدته.
- اختيار المدربين في البرنامج التدريبي.
- وضع الجدول الزمني المقترح للتدريب.
- التعرف على النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي.
- تحديد التكلفة الإجمالية للتدريب.

• تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتمّ في هذه المرحلة القيام بالعديد من المهام التي يجب القيام بها لنجاح عملية التدريب؛ حيث تُنفذ العديد من الخطوات والمتمثلة فيما يأتي: يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة بشكل كامل عن أهداف عملية التدريب، وتحديد المجموعات المستهدفة، والاحتياجات التدريبية بمعنى الجزئيات التي تحتاج للمزيد من التدريب، ويتمّ حساب التكاليف والفوائد المتوقعة، ومن جهة أخرى؛ فإن شكل عملية التدريب يعتمد على المعلمين الذين سوف يتمّ تدريبهم وعلى أهداف عملية التدريب، وذلك في حالة ما إذا كان التدريب من أجل تحقيق أهداف لها علاقة بتعريف المعلمين الجدد بالعمل (عضيبات، ٢٠٢١).

• **تقويم البرنامج التدريبي:**

يُعدُّ تقويم البرنامج التدريبي أهم مرحلة من مراحل التدريب؛ حيث يتمُّ من خلاله التعرف على المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون خلال فترة التدريب، ويتمُّ التأكد من مدى تحقُّق أهداف التدريب، كما أنه عمل مخطَّط يهدف إلى التحسين، ويعمل على جمع المعلومات؛ من أجل إصدار حكم على عملية التدريب ومدى فعاليتها ومستوى المدربين والمتدربين (مقابلة، ٢٠١١، ٢٢). وتؤكد أهمية أنشطة التدريب والتطوير في المدارس الثانوية العامة العوامل الآتية (Rajeswari , Palanichamy, 2015, 179, 180):

- التغيير التكنولوجي الذي يستلزم اكتساب مهارات جديدة.
- تسخير الإمكانيات البشرية، والتعبير عن مطالبهم الإبداعية.
- الوصول إلى الأداء الأمثل للمدارس.
- الفجوة المتزايدة بين تخطيط وتنفيذ العمل المدرسي.
- التحويل النوعي المتمثل في إضفاء الطابع المهني على المعلمين الإداريين والعمال.
- زيادة التعقيدات في البيئة، والتي تتطلب استجابة مرنة وقابلة للتكيف.
- حاجة المعلمين والمدارس إلى النمو بطريقة سريعة.
- مواجهة تحديات المنافسة العالمية.

ومن ثمَّ يعتبر التدريب ضرورة وأداة حتمية للمدارس؛ لتجديد أداء جميع المعلمين والنمو التنظيمي، وهو مفيد لكلِّ من أرباب العمل والمعلمين في المدارس الثانوية العامة؛ ليصبح المعلم أكثر كفاءة وإنتاجية إذا كان مدرباً جيداً؛ حيث يؤديُّ التدريب إلى تحفيز المعلمين وإلهامهم من خلال معرفة مدى أهمية وظائفهم، ومنحهم جميع المعلومات التي يحتاجونها لأداء تلك الوظائف، كما يساعد على زيادة الرضا الوظيفي والمعنويات، والقدرة على اعتماد التكنولوجيا والأساليب الجديدة، والابتكار في الاستراتيجيات والمنتجات، وانخفاض دوران الموظفين (Elnaga, Imran, 2013, 139,140).

ينبَّض مما سبق؛ أنَّ برنامج تدوير المعلمين شكل تدريبي يتمُّ بموجبه تدوير المعلم وفقاً لجدول زمني على المدارس الثانوية العامة والإدارات التابعة لجهة العمل؛ من أجل القيام بمهام محدَّدة لإثراء خبرته بالمهام الوظيفية والخدمات التي تؤديها المدارس، كما أن التدوير الوظيفي يُعدُّ نوعاً من أنواع التغيير التنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب المعلمين على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير وفائدته على مستوى المعلمين والمدارس - على حدِّ سواء - وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية، والتغلب على مقاومة التدوير من قبل البعض، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة.

ب - التحليل الوظيفي:

يُعدُّ إعادة التحليل الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة الذي بدأ يحتلّ موقعًا كبيرًا من اهتمامات المؤسسات التعليمية التي تستطيع بواسطتها موازنة المعلمين الأكثر تنوعًا؛ إذ تعيش المدارس الثانوية العامة في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع في الموارد البشرية من حيث رغباتها ومهاراتها، ويساعد التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية؛ حيث تستخدم العديد من البرامج والخطط والقواعد والخطوات والأمور الإدارية، ومن أهم ما يستخدم في عملية التحليل الوظيفي من برامج متعلّقة بإدارة الموارد البشرية الآتي: (الحريري، ٢٠١٦، ١٨، ١٩).

(١) التخطيط للموارد البشرية الحديثة، ووضع خطة خاصة بالموارد البشرية.

(٢) القيام بعملية التخطيط الوظيفي.

(٣) إجراء عمليات التوظيف والاختيار.

(٤) المباشرة بعمليات التعيين.

(٥) القيام بعمليات التطوير والتدريب.

(٦) الاهتمام بأنظمة التعويض، ووضع خطة خاصة بالمكافآت.

(٧) تقييم الأداء والمتابعة الدائمة لأداء المعلمين.

ويشتمل إعادة تحليل الوظيفة على هيكلية الوظيفة؛ بحيث تسمح بالتفاعل الاجتماعي وإحداث تعاون بين المعلمين، ويراعى عند تحليل الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمدرسة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية، وقد تمّ اعتماد أبعاد إعادة التحليل الوظيفي، وهي تمثّل خصائص مهمة للوظيفة كما يأتي: (صالح، ٢٠١٤، ٦١)

(أ) تنوع المهارة **Skill Variety** : وذلك يجعل المعلمين قادرين على إنجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف والمهارات المختلفة التي تستخدم مهارات ومواهب وقدرات مختلفة.

(ب) هوية المهمة **Task Identity** : تتعلّق بجعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها؛ لتشكّل وحدة عمل متكاملة لها نقاط بداية ونهاية، وتحديد المهام والواجبات لكل معلم.

(ج) أهمية ومغزى الوظيفة **Job Significance** : تتصل بمدى امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين، ويكون هذا التأثير واضحاً ومدركاً وأساسياً في الآخرين داخل المدرسة أو خارجها.

(د) الاستقلالية **Autonomy** : تشير إلى مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تُتاح للمعلم في اختيار الطرق والإجراءات المتبعة في عمله.

(هـ) التغذية العكسية **Feedback** : بمعنى توفير معلومات عن أداء المعلمين الذين ينجزون المهام، وهي المقياس للمعلمين الذين ينجزون مهامهم.

ويشير تصميم الوظيفة إلى تنظيم المهام والواجبات والمسئوليات والعناصر الأخرى إلى وحدة عمل منتجة، ويُمنح تحليل الوظيفة الاهتمام لثلاثة أسباب رئيسية (Mathis, Jackson, 2010,116) :

- يؤدي تحليل الوظيفة إلى الرضا الوظيفي؛ لأن المعلمين أكثر ارتياحاً مع بعض العناصر الوظيفية من غيرها.
- يؤثر تحليل الوظائف على الأداء في وظائف معينة، لا سيما تلك التي تعتمد على دوافع المعلم وتجعلها كبيرة.
- يمكن أن يؤثر تحليل الوظائف على الصحة البدنية والعقلية والمشاكل التي قد تتطلب المساعدة؛ مثل: فقدان السمع، وآلام الظهر، والإجهاد، وارتفاع ضغط الدم،
- وحتى أمراض القلب في بعض الأحيان يمكن أن تُعزى مباشرة إلى تصميم الوظيفة. وتتعدّد مداخل إعادة تصميم الوظائف، ومنها ما يأتي :
  - تبسيط الوظيفة: إن أحد طرق تحليل أو إعادة تحليل الوظائف هو تبسيط المهام الوظيفية والمسئوليات، وقد يكون تبسيط الوظائف مناسباً للوظائف التي تكون مع المعلمين المبتدئين، ومع ذلك فإن جعل الوظائف بسيطة جداً قد يؤدي إلى الملل؛ ممّا يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل (Mathis, Jackson,2010,118).
  - إثراء الوظيفة: يتضمّن إثراء الوظيفة تمديدًا رأسيًا لأعباء الوظيفة، من خلال زيادة مسئوليات المعلم، وإعطائه السلطة اللازمة لأداء عمله بكفاءة؛ من أجل زيادة دافعيته تجاه العمل، وحتى يشعر بالإنجاز الشخصي والرضا النفسي، ومن ثم التأثير إيجابياً على إنتاجيته؛ حيث إن إثراء الوظائف يؤثر إيجابياً على الانغماس الوظيفي والولاء والمواطنة التنظيمية، وكذلك ثبت تأثيره الإيجابي على الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي؛ مثل: الرضا عن الراتب، ونوعية الإشراف، وزملاء العمل (رشيد، ٢٠٠٩، ١٧١).
  - تكبير الوظيفة: يتمّ توسيع الوظيفة أفقيًا؛ بمعنى إضافة مهامّ أخرى للمهمة الرئيسية، فبدلاً من قيام العامل بمهمة واحدة روتينية وبسيطة، تسند له مهامّ أخرى؛ للتغلب على مشكلة الشعور بالملل (محمد، ٢٠١٤، ١٦٢).
  - التدوير الوظيفي: يتمّ فيه زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها المعلم، وذلك من خلال تنقل المعلم من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو دائرة أخرى في نفس الفرع أو من فرع إلى آخر، والهدف من هذا المدخل تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين؛ حيث يستمر المعلم في معاناته إذا لم يتم التغيير في جوهر مهام العمل، ولكنه حدث فقط في

مكان العمل أو في تغيير المشرف الذي يرفع تقاريره إليه أو في العلاقات مع الزملاء) جودة، ٢٠١٠، ١٣).

يتضح مما سبق أن إعادة تحليل الوظيفة يحتاج إلى مجهود وتكلفة، ففي حالة تكبير الوظيفة وتدوير المعلمين؛ فإنه يجب تدريبهم من أجل القيام بالمهام الجديدة، وفي حالة إثراء الوظيفة فإننا نحتاج إلى تدريب المعلمين على تحمل مسؤوليات أكبر والتحكم في عملهم، وليس هناك ما يمنع من استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد، بل إن أسلوب إثراء الوظيفة قد يستلزم أن نقوم بتكبير الوظيفة؛ أي أنه لإعطاء المعلم التحكم الكامل في عمله؛ فإننا قد نضطر إلى أن نضيف إليه مهام أخرى.

#### ج - استراتيجية التطوير الوظيفي:

إن تدوير المعلم أسلوب مهم للتطوير المهني، وتحدد المؤسسات التعليمية ما إذا كان ينبغي عليها تدوير معلمها وكيفية ذلك، ويوفر دعاة الإصلاح القائم على المدرسة للمدرء والمعلمين استقلالية أكبر من ذي قبل، ولكنهم يقدمون أيضاً مسؤوليات أكبر في إدارة المدارس، الأمر الذي يتطلب مزيداً من التعاون، كما أن التدوير طريقة أساسية تمكنهم من التعلم والاستعداد للمهام القادمة، وعادة ما يتناوب المدرء والمعلمين داخل المدرسة؛ لتطوير استراتيجيات قيادة فعالة، ولتشجيع تحسين المدرسة (Wanlu, 2019, 41).

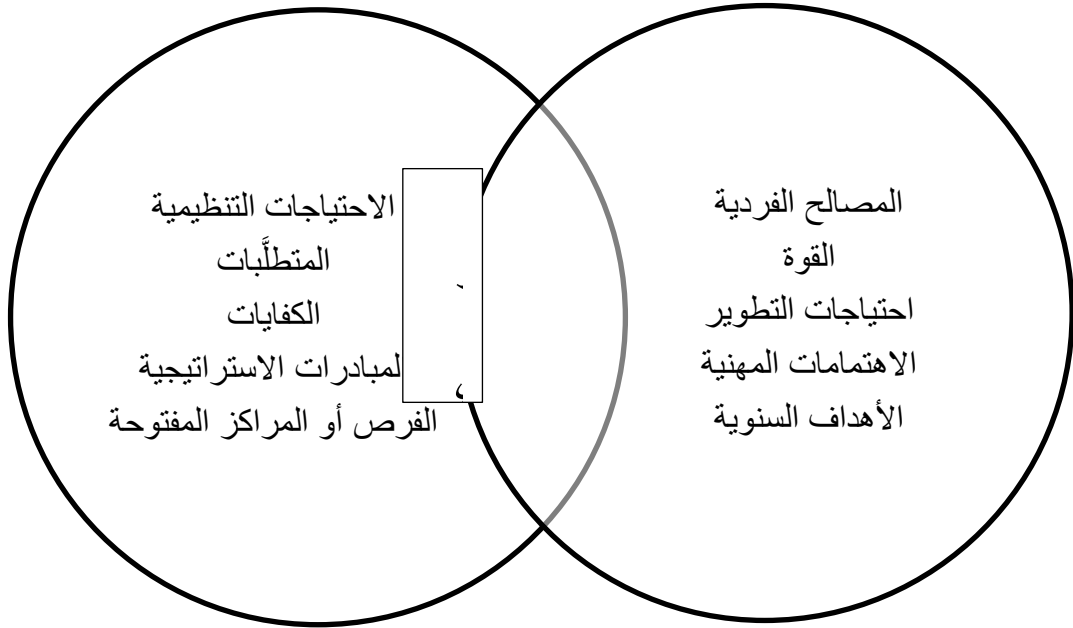
ويعدُّ التدوير المهني وسيلة فعالة لتعزيز التطوير المهني من خلال مساهمته في تطوير قدرات المعلمين وتحديدًا لأولئك الذين يحتاجون إلى تدريب في مكان العمل، كما أنه أداة متطورة لاكتساب مجموعة واسعة من المهارات التي يتطلبها المعلم عند إتقان التقنيات الحديثة، إلي جانب أنه يزيد من الخبرة الإدارية للمعلمين في نواح كثيرة تمكنهم من إنجاز عدد كبير من المهام المتنوعة وتوفير مرونة الموارد التشغيلية على أساس يومي. (Zin, Shamsudin, Subramaniam, 2013, 138,139)

ومن أهم فوائد تدوير المعلمين من منظور التطوير المهني الشبكات الكبيرة التي ينشئها المعلمون ويعززونها مع المعلمين الآخرين، لا سيما مع أولئك ذوي الخبرة في السياقات التعليمية المختلفة؛ حيث تؤدي هذه الشبكات غير المتجانسة إلى إدخال ونقل معلومات ومعايير وقيم وتقنيات متنوعة، والتي تعمل معاً على توسيع نطاق قدرات المعلمين، ومن المثير للاهتمام أنهم وجدوا أن كثافة الشبكة ودرجة تجانس الشبكة تختلف اختلافاً كبيراً في التحليل المقارن للمناطق المختلفة؛ مما يشير إلى أنه من المهم دراسة العديد من السياقات؛ للحصول على فهم شامل لنظام التدوير وكيفية عمله (Seebruck, 2019,N.P.).

ومن مداخل عملية التطوير الوظيفي التدريب الرسمي، والتقييم، والنقل، والترقية، وخفض مستوى السلطة والمسؤولية، وأيضاً من هذه المداخل أسلوب تدوير المعلمين؛ حيث يزيد من تنوع المهام من خلال التغيير الدوري للمعلمين بين أعمال مختلفة تتضمن مهام مختلفة، وذلك وفق جدول زمني محدد

سلفاً، وبذلك يتم منع الملل والسأم، وزيادة الخبرات العملية لدى المعلمين، ورفع مستوى الأداء والرضا معاً، ومن ناحية أخرى يسهل نقل المعلمين من عمل أو مدرسة إلى أخرى إذا دعت الحاجة لتحقيق التوازن في هيكل العاملين ككل (عزام ، ٢٠١٣ ، ٣٣).

ويوضح التطوير الوظيفي تداخل احتياجات المدرسة مع المصالح الوظيفية للمعلم، ويمكن أيضاً وصفها بأنها: عملية مستمرة من اكتساب المعرفة، وتحسين المهارات التي تسمح للمعلم بالمواعمة بين احتياجات المدرسة والمصالح المهنية الفردية، كما في الشكل الآتي:



شكل (٢)

يبين تداخل احتياجات المدرسة مع مصالح المعلمين

Source: (<https://hr.uiowa.edu>, 2017)

يوضح الشكل أنه عندما تتداخل احتياجات المدرسة مع مصالح المعلم يمكن وضع خطط وأهداف التطوير الوظيفي، وقد تنشأ احتياجات المدرسة من الكفاءات الجديدة اللازمة في مكان العمل، والمبادرات الاستراتيجية الجديدة أو غيرها من القيادات اللازمة للأدوار الناشئة أو المناصب الخالية، ويمكن تحديد المصالح المهنية الفردية من خلال نقاط القوة والاحتياجات التنموية للمعلم والمصالح المهنية على المدى الطويل أو الأهداف السنوية للتنمية المهنية.

ويحقق التطوير الوظيفي عددًا من الأهداف للمعلمين منها ما يأتي: (OECD, 2009,49)

(١) تحديث معرفة المعلمين بموضوع ما في ضوء التطورات الأخيرة في هذا المجال.

(٢) تطوير مهارات المعلمين ومواقفهم ومقارباتهم في ضوء تطور تقنيات التدريس الجديدة والأهداف والظروف الجديدة والبحوث التربوية الحديثة.

(٣) تمكين المعلمين من تطبيق التغييرات التي تمَّ إجراؤها على المناهج الدراسية أو غيرها من جوانب ممارسة التدريس.

(٤) تمكين المدارس من تطوير وتطبيق استراتيجيات جديدة تتعلق بالمنهج والجوانب الأخرى من ممارسة التدريس.

(٥) تبادل المعلومات والخبرات بين المعلمين وغيرهم؛ مثل الأكاديميين والصناعيين.

(٦) مساعدة المعلمين الأضعف على أن يصبحوا أكثر فعالية.

يتبين مما سبق أنه لا يمكن توقع إعداد المعلمين لجميع التحديات التي سيواجهونها طوال حياتهم المهنية؛ لذلك تسعى أنظمة التعليم إلى تزويد المعلمين بفرص التطوير المهني أثناء الخدمة؛ من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من التدريس، وذلك من خلال الحصول على درجة الدراسات العليا في التعليم أو التدوير بين المدارس؛ فإن ذلك يوفر مزيداً من الدراسة والخبرة وطرقاً مبتكرة للتعامل مع بيئة العمل المدرسي، وتقدم العديد من الجامعات معلومات كافية عن خطط التطوير التنظيمي على مستوى المدرسة، والتي توضح المسارات الوظيفية المتاحة للمعلمين؛ مما يؤثر على الالتحاق بمهنة التعليم التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، ويولي ذلك توجيه المعلمين الجدد في وظائفهم، وتدريبهم لتولي الوظائف الجديدة.

د- القواعد والإجراءات :

تعمل المدارس الثانوية العامة بشكل فعّال على بناء سياساتها واستراتيجياتها وتطوير المهارات العقلية لدى المعلمين فيها، بحيث تمتلك القدرة على التعلم الذي يحفز على الابتكار والإبداع؛ ويهتم القادة فيها بمستوى عالٍ من إدارة المعلمين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في تقديم أفضل الخدمات للمدرسة، كما أن النظم والإجراءات تمثل النظام المتبع داخل المدارس في تخطيط الموارد البشرية؛ لتطوير المهارات العقلية والفنية لمعلميها والخطوات التي تتبعها لحث المعلمين على الابتكار (البلوي، ٢٠٢٠، ٨).

ونتيجة لزيادة حجم الأنشطة والعمليات الإدارية التي يتم تنفيذها داخل المدارس الثانوية العامة، وما يتبعها من تطور في الإجراءات وأنظمة العمل الفنية والإدارية والمالية، الأمر الذي تطلب تحديد النظم والإجراءات، بحيث تصف الأنشطة والعمليات التي يتم تنفيذها بجميع إدارات ووحدات وأنشطة المدارس، ويتضمن كل إجراء عمل مجموعة من البنود تصف جميع عناصر العمليات أو الأنشطة التي يتم تنفيذها بإدارات ووحدات المدرسة بطريقة تفصيلية. (<http://www.helwan.edu.qau>, 2017).

ويوجد نظامان لإدارة الموارد البشرية؛ هما: النظام التقليدي، والنظام المبتكر.

(١) النظام التقليدي: يتضح هذا النظام من خلال ما يأتي (رقام، ٢٠٠٩، ١٢١ - ١٢٢):

(أ) يوصف أسلوب عمل الإدارة بالتقليدي؛ فهو مرتبط تاريخياً ونظرياً بالنموذج التaylorي في التسيير، ومن المفارقات أن يكون تايلور أول من اهتم بعامل الإنتاج الإنساني مبيئاً النتائج التي يمكن أن تجنيها المدرسة من خلال تنظيم أحسن للعمل .

(ب) يتمثل دور إدارة المعلمين في السهر على تطبيق تقسيم العمل والرقابة الشديدة على أداء المعلمين.

(ج) يسيطر البعد الإداري والمكتبي على نشاط إدارة المعلمين.

(د) تتأثر الإدارة بظهور وزيادة قوة النقابات العمالية، وتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

(هـ) تتمحور أنشطة إدارة المعلمين، والتي غاب عنها التنسيق في: الاختيار، والتوظيف، والتدريب، وتحديد الأجور والتعويضات، حسب القوانين ومحاولة تحسين ظروف العمل، وتلبية الحاجات لتحقيق الرضا، ومعالجة الصراعات، والطرده والتسريح، وتسيير عقود العمل، وتحديد المؤهلات والمفاوضات مع النقابات وإبرام عقود الاتفاق.

(و) يهتم بالقوة الجسمية للمعلم؛ لذلك ركزت الإدارة على الجوانب المادية للعمل من أجور ومكافآت، ومكان وبيئة العمل المادية، وعلى التدريب المهني؛ لزيادة المهارات الميكانيكية للمعلم.

(٢) النظام المبتكر: تُعدُّ إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن حماية وتأهيل وتنمية وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المدرسة، ومسئولة أيضاً عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية؛ بحيث تزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته، إلى جانب العمل على حل مشكلاته وتوفير المناخ المدرسي والبيئة المناسبة والصالحة للعمل، وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة؛ إذ تتعامل مع العنصر البشري المتقلب المزاج والمتعدد الثقافات والقناعات المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمر (الكردي، ٢٠١١).

وتجدر الإشارة إلى أن النمط المبتكر نمط تعاوني للأداء والإنجاز، ويعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بين الموارد البشرية من أجل تحسين العمل المدرسي، ومع التطور السريع للتقنية ووسائل الاتصالات وعولمة التعليم فإنه من الضروري الاهتمام بإشراك كافة العاملين في تحقيق النجاح المدرسي.

في ضوء ما سبق يتضح أن النظام التقليدي لا يوفر للمعلمين القدرة على الاستفادة من وجهة نظر المعلمين الذين يعملون في الوظائف الأخرى؛ بسبب عدم توفير أسلوب التدوير الوظيفي؛ وبالتالي لا يمكن للمعلمين اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة حول تعامل وممارسات المعلمين الآخرين، أما النظام المبتكر يساعد المعلمين على إيجاد القدرة اللازمة لتحقيق الكفاءة؛ لأن قدرة المعلمين على تبني



وجهاً نظر الآخرين يمكن الحصول عليها من خلال الخبرة المباشرة في التدوير بين المدارس الثانوية العامة.

يُلاحظ ممَّا سبق أن كل متطلبات التدوير تتكامل معاً؛ من أجل نجاح عملية تدوير المعلمين، وتتمُّ وفق أسس علمية متفق عليها، كما تتطلب مراجعة ملفات المعلمين الذين سيخضعون لهذه العملية، مع ضرورة التخطيط المبكر، وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ومعرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفعَّال في كل مستوى تعليمي، إلى جانب الاطلاع على أساليب إنجاز الأعمال في عدد من الوظائف، وكذلك التعرف على الظروف المحيطة بكل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التدوير الوظيفي وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال.

#### ٧- تطبيقات معاصرة لتدوير المعلمين في بعض الدول:

تُلزم هذه الممارسة المعلمين الجيدين من المدارس الحكومية العليا بنقلهم إلى مناطق تعليمية أقل شهرة لفترة زمنية مؤقتة؛ وذلك لتحسين جودة التدريس الشاملة، وتحقيق التنمية المتوازنة للتعليم، ويتبيَّن ذلك من تطبيقات بعض الدول على النحو الآتي:

##### أ- تجربة تدوير المعلمين في الصين:

تمَّ اقتراح فكرة تدوير المعلمين في الصين من قبل العديد من العلماء في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين كاستراتيجية فعَّالة؛ لتحقيق التوازن في توزيع المعلمين بين جميع المدارس في قطاع التعليم الإلزامي، وبدأت بعض المدن والمقاطعات في معالجة مسألة التوزيع غير المتوازن للمعلمين الجيدين من خلال تدوير المعلمين بين المدارس، وقد تمَّ تأكيد التأثير الإيجابي لمثل هذا الدوران من خلال العديد من الدراسات (WU, 2020, 395)

وأصدرت الحكومة المركزية بالصين في عام ٢٠١٤ سياسة وطنية تُسمَّى "المبادئ التوجيهية لتسهيل تدوير المعلمين والمدراء في مدارس التعليم الأساسي داخل المقاطعات" (اختصارها سياسة تدوير المعلمين **TRP Teacher Rotation Policy**) فيما بعد، والفكرة الأساسية لبرنامج **TRP** هي إرسال معلمي مدارس حضريين مؤهلين للتدريس في المدارس الريفية ضعيفة الموارد لفترة من الوقت كتعويض عن مساهمات معلمي المدارس الحضرية، ويكافئ برنامج التدريب التربوي المعلمين الحضريين المشاركين بكل من الحوافز المادية كدعم النقل، والحوافز الأخرى كالجوائز المهنية، والترقية المبكرة. (Liao et.al., 2019, 857)

ويهدف تدوير المعلمين إلى تعزيز التنمية المتوازنة للتعليم الإلزامي داخل المقاطعات (المناطق) من خلال تناوب المعلمين من المدارس الموجودة في المناطق الحضرية؛ أي مقر المقاطعة إلى المناطق الريفية؛ أي البلدات والقرى، كما يُعدُّ تدوير المعلمين إجراءً مهماً لمواجهة نقص المعلمين المؤهلين في المناطق الفقيرة والنائية، وبموجب سياسة تدوير المعلمين، فمن المأمول أن يتمكن

المعلمون المتميزون الذين يعملون في مدارس جيدة من الذهاب إلى هؤلاء الفقراء للمساعدة في تحسين المدرسة وتطوير المعلمين، بالإضافة إلى أن تدوير المعلمين طريقة حل مشكلة عدم المساواة التعليمية وفقاً لوزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى اعتبار سياسة تدوير المعلمين إحدى الطرق لتخفيف مشكلة اختيار المدرسة في المدن الكبيرة والمتوسطة الحجم (Wang, Shen, CAO, 2020, 3).

وفي هذا السياق فإن النظرية الكامنة وراء الحكومة للشروع في التدوير الحالي للمعلمين أكثر ارتباطاً بنظرية المساواة العادلة في الفرص التي طورها جون راولز (Theory of Justice (Rawls) في عمله الأساسي ، (WU, 2020, 396)، والتي تنص على أن مبادئ العدالة هي تلك المبادئ لتصميم الممارسات التي يمكن أن يتفق عليها الأشخاص أو المؤسسات الأخرى، الذين يلتقون ببعضهم البعض في حالة العدالة؛ أي أنها مبادئ يمكن للأشخاص الذين تكون مصالحهم أنانية تجاه بعضهم أن يقبلوها؛ لأن مبادئ العدالة تحافظ على الحياد والمساواة في المعاملة، إلا إذا كان من مصلحة الجميع السماح بالاختلاف (Aguayo, 2020, 195).

يتبين مما سبق أن نظام تدوير المعلمين بالصين يحكمه مجلس التعليم بالمحافظة؛ حيث يتم نقل المعلمين بشكل منهجي إلى مدارس أخرى طوال حياتهم المهنية، وتسهيل المسارات المهنية المتنوعة، وعلى الرغم من أنه ليس هدفاً رسمياً، إلا أن هذا النظام المركزي قد ينتج أيضاً توزيعاً أكثر عدالة لجودة المعلمين عبر المدارس مقارنة بسوق عمل المعلمين اللامركزي الموجود في المدارس الخاصة، كما أنه يحقق جودة المعلمين، ويضيّق الفجوة بين المدارس الأخرى؛ مما يجعل المدرسة تتطور بشكل أفضل من أي وقت مضى، إلى جانب أنه أمر مفيد؛ لتضييق نطاق الفجوة بين التعليم الإلزامي في المناطق الحضرية والريفية، وتحسين الظروف المدرسية بنشاط في المدارس الريفية، وتحقيق التنمية المتوازنة للتعليم الإلزامي.

ب - تجربة تدوير المعلمين في اليابان:

بدأت اليابان في وقت مبكر من منتصف القرن العشرين في تطبيق نظام تدوير المعلمين، ومنذ ذلك الحين طُلب من جميع المعلمين بالمدارس الثانوية والمدارس المهنية العامة التسجيل في البرنامج على أساس منظم، ويختلف نظام تدوير المعلم من مكان لآخر، ومع ذلك كقاعدة عامة يحدث التدوير كل خمس إلى سبع سنوات، والغرض المعلن من هذا التدوير مزدوج، فالأول لتحقيق توزيع متوازن للمعلمين ذوي الخبرات التعليمية المتفاوتة بين جميع المدارس، والآخر لتحسين صفات المعلمين ومهاراتهم من خلال التأمين ، حيث إنهم يواجهون إعدادات مدرسية مختلفة (Wu, 2020, 393, 394).

وثمة تأكيد على أن نظام التدوير الإلزامي للمعلمين لسوق العمل التعليمي الخاضع للسيطرة المركزية في اليابان، ينتج توزيعاً أكثر عدلاً للمعلمين الجيدين عن طريق منع تجمعات المعلمين الجيدين في مدارس معينة، ويقوم مجلس التعليم بالمحافظة بتدوير معلمي المدارس العامة على مدارس أخرى في المحافظة كل خمس سنوات تقريباً طوال حياتهم المهنية بأكملها؛ ويتم تدوير المعلمين على مستوى المدرسة الثانوية كإجراء لضمان المساواة ولتحقيق المساواة في جودة التدريس بين المدارس، ولكن على عكس مرحلتي التعليم الابتدائي والإعدادي فإن المدارس الثانوية تكون أكثر تبعاً للطبقات؛ نظراً لمتطلبات شهادة الثانوية العامة لاجتياز امتحانات القبول؛ وبالتالي فإن توزيع المعلمين على مستوى المدرسة الثانوية أكثر أهمية؛ بسبب طبيعتها المتدرجة، كما أنه من غير الواضح ما إذا كان التخصيص التنازلي للموظفين سيظل عادلاً كما هو الحال في المرحلة الابتدائية ومستويات المدرسة المتوسطة (6, 2021, Seebruck).

وبناءً عليه تتمتع اليابان بتاريخ طويل في التدوير بين الوظائف والموظفين، ويُعدُّ التدوير سمة أساسية للمدارس اليابانية بناءً على روح المجتمع الياباني المتمثلة في التضامن الجماعي والتوحيد، ويوصف نظام تدوير المعلمين بأنه: أحد أهم المتغيرات المؤسسية في الإدارة التربوية في هذا السياق؛ حيث يساعد مديرو المدارس في ممارسة تأثيرهم فيما يتعلق بتغيير الموظفين؛ من أجل تحقيق أهدافهم الإدارية؛ لذا يخضع جميع موظفي التعليم من المعلمين والمديرين ونواب المديرين والإداريين والعاملين في المكاتب إلى تدوير منتظم للموظفين، وعادة ما يتم نقل موظفي البلدية فقط داخل الحدود الأصغر لمنطقة فرعية تابعة لبلديتهم، ما لم يطلبوا على وجه التحديد النقل بين البلديات، وعلى العكس من ذلك يمكن نقل الموظفين في مدارس المحافظات (المدارس الثانوية) إلى أي مدرسة محافظة أخرى (N.P. Seebruck, 2019).

يتضح مما سبق أنه يتم نقل معلمي التعليم الإلزامي في اليابان عموماً إلى المدارس داخل منطقة فرعية صغيرة تغطي عدداً قليلاً من المدن، وفي المقابل يمكن نقل المعلمين غير الإلزاميين إلى جميع أنحاء المحافظة، ويساعد تدوير المعلمين من المدارس ذات الجودة الأفضل على التدريس بالمدارس التي تفتقر إلى موارد تعليمية جيدة، وأيضاً في تحقيق بعض التوازن، وتعمل مثل هذه الخطوة على تحسين جودة المدارس العادية، ومنحها قدرة تفاوضية أكثر ونطاقاً أكبر لإعداد المواهب في الوقت نفسه سيساعد وصول أيدي أكثر خبرة من المعلمين الأصغر سناً في هذه المدارس على التعلم منهم وتحسين قدرتهم على التدريس.

ج - تجربة تدوير المعلمين في كوريا الجنوبية:

تم تطبيق نظام تدوير المعلمين في كوريا الجنوبية منذ أكثر من ٤٠ عاماً، وحقق نتائج جيدة وخبرة غنية في موازنة الموارد التعليمية، وينقسم تنقل المعلمين إلى تنقل المعلمين العاديين وتنقل

الموظفين بدوام كامل، ووضعت كوريا الجنوبية قواعد لتدفق المعلمين؛ من أجل تعزيز عدالة التعليم بشكل أفضل، وتحقيق التوازن بين الموارد التعليمية، ويتم تدفق المعلمين بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية؛ للوفاء بالتزامات المعلمين، وتحسين وتوازن تخصيص المعلمين داخل المجموعة، والقضاء على الإرهاق الوظيفي، وأيضًا يمكن إنشاء نظام تقييم لتدفق المعلمين، والتأكيد بشكل كامل على مساهماتهم الإيجابية، والعمل كأساس مهم لتحسين الراتب وتعيين الألقاب المهنية للتبادلات المتنقلة (Li, 2021, 3, 7).

وتتمتع المجموعات المحرومة في كوريا الجنوبية بفرص أفضل للوصول إلى معلمين أكثر تأهيلاً وخبرة، وذلك من خلال ممارسة تدوير المعلمين كل خمس سنوات إلى مدرسة مختلفة داخل المدينة أو المقاطعة مع الالتزام بتوزيع المعلمين الجيدين بشكل عادل، ويستفيد المعلمون العاملون في المدارس المحرومة من الحوافز؛ مثل: الراتب الإضافي، وحجم الفصول الأصغر، وفرصة اختيار مدرستهم التالية بعد التدريس في منطقة صعبة، كما يستفيد المعلمون العاملون في المدارس المحرومة من حوافز الترقية؛ نتيجة لنظام التعيين القائم على النقاط الذي يؤدي إلى منصب نائب المدير ثم المدير، ويعتمد النظام على عدد النقاط التي تشمل عوامل مثل: العمل في المناطق النائية والمحرومة، بالإضافة إلى العوامل التي تستند إلى مهنة الفرد وأداء العمل والتعليم والأداء البحثي (edtech hub, 2021, 8).

ويقوم المعلمون بالتدوير على المدارس كل خمس سنوات، ويخضع المعلمون ونائب المدير والمدير لنظام يفرض عليهم تغيير المدارس؛ وبالتالي قد تحصل المدرسة كل عام على موظفين جدد، وتم إنشاء هذا النظام؛ لمنح كل معلم فرصة متساوية للعمل في المدارس الجيدة والضعيفة، ويخضع جميع المعلمين لنظام التقييم ويحصلون على نقاط للامتحانات التي يؤدونها، وورش العمل التي يحضرونها، وكذلك يحصلون على نقاط تحفيزية لمدى جودة ترتيب مدارسهم في المنطقة، وأيضًا توجد مدارس معروفة بأنها مدارس نموذجية (المدارس التي يرغب المعلمون الكوريون في التدريس فيها)؛ حيث يوجد بها طلاب ذوي أداء عالٍ ومعلمون كوريون آخرون (ومعلمون لغتهم الأم مثلي)؛ حيث إنهم يولدون التميز في مناهجهم، والطلاب هم متعلمون رفيعو المستوى، ويزور مدرسو اللغة الإنجليزية كلغة ثانية ومعلمو اللغة الإنجليزية الكورية مدارس أخرى؛ لمراجعة طرق التدريس؛ لمعرفة الممارسات التي تستخدمها الفصول الأخرى (https://grrrltraveler.com, 2022).

وأطلقت كوريا الجنوبية وثيقة الآراء حول توزيع المعلمين ذوي الجودة العالية وهي القضية الأساسية لتوزيع الموارد التعليمية؛ حيث يضغط الآباء على أنفسهم، ويرسلون أطفالهم إلى مدارس مرموقة؛ لأنهم يقدرّون المعلمين الأقوياء وراء المدارس المرموقة؛ لذلك فإن إدراك تدفق المعلمين ذوي الجودة العالية، وسدّ الفجوة بين المدارس، والحل التدريجي لمشكلة التوزيع غير المتكافئ للموارد

التعليمية هي تدابير لا غنى عنها لتنفيذ سياسة الخفض المزدوج، والتي حسنت هيكل المعلمين وعززت التطوير المهني للمعلمين من خلال التبادلات، وتدفع المعلمين الرئيسيين إلى المدارس الريفية (Li, 2021, 2).

ومما سبق تجدر الإشارة إلى أن تطبيق نظام التدوير المنتظم للمعلمين، وتحقيق التوازن في عمل المعلمين بين المناطق الحضرية والريفية وبين المدارس، حلقة رئيسة في تعزيز التنمية المتوازنة للتعليم الإلزامي، كما أن نظام تنقل المعلمين مشروع منهجي يتطلب القيادة الإدارية وتعزيز الحكومات الوطنية والإقليمية والبلدية والمقاطعات على جميع المستويات، وتقدم الحكومة الكورية مجموعة متنوعة من الإعانات الخاصة، بالإضافة إلى رواتب المعلمين الذين يعملون أو ينتقلون في المناطق النائية والصعبة جغرافياً، بما في ذلك بدلات العمل الخاصة، وبدلات الأمن وبدلات التنقل، وإعانات الإسكان، وإعانات الدراسة في الخارج.

### ثانياً - تخطيط الموارد البشرية:

يعرض البحث لتخطيط المعلمين في المدارس الثانوية العامة من خلال الآتي:

#### ١ - ماهية تخطيط الموارد البشرية:

يُعتبر تخطيط الموارد البشرية - في الوقت الراهن - من أهم الموضوعات؛ نظراً لدوره في رفع فعالية المدارس الثانوية العامة؛ من أجل مواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميات البيئة الداخلية والخارجية؛ حيث إن سرّ نجاح المدارس في تحقيق أهدافها يكمن في قدرتها على استخدام أكفأ المعلمين وتحفيزهم على اكتشاف الطاقات الكامنة المبدعة لديهم، وتلك الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظهم وتحريكهم وتنشيطهم وتحفيزهم على البذل والعطاء، وهذه المهام يقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها من خلال تحديد احتياجات المدرسة من الكفاءات اللازمة وتوفيرها في الوقت المناسب بالعدد المناسب، وتقديم فرص النمو والتقدم لها؛ للمحافظة عليها، ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها ( سليمان، ٢٠١٦، ٨٣٠).

ويعدّ تخطيط الموارد البشرية الخطوة الأولى في عملية إدارة الموارد البشرية؛ حيث إنه عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية ومدى توافرها؛ حتى تتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها، وينصبُّ تركيز خطة الموارد البشرية على ضمان حصول المدرسة على الاحتياجات المناسبة من الموارد البشرية مع القدرات المناسبة وفي الوقت المناسب، وقد تتضمن خطط الموارد البشرية عددهم أو إعادة تدريب المعلمين الحاليين أو زيادة عددهم في مناطق معينة، ومن العوامل التي يجب مراعاتها عند التخطيط لموارد البشرية معرفة المعلمين الحاليين ومهاراتهم وقدراتهم والوظائف الشاغرة المتوقعة الناتجة عن التقاعد والترقيات والتحويلات والتسريح (George, 2017, 1).

ويُوصَف تخطيط الموارد البشرية (HRP) بأنه: عملية تحديد احتياجات الموارد البشرية الحالية والمستقبلية، بحيث تتمكّن المدرسة من تحقيق أهدافها، ويشير تخطيط الموارد البشرية بشكل أساسي إلى تخطيط جميع الأعمال المختلفة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية، أو حتى التخطيط لكيفية تنفيذ أنشطة قسم الموارد البشرية، ومن أنشطة الموارد البشرية: التوظيف، والانتقاء، والتحفيز، والتدريب، والتطوير الوظيفي، والتمكين، والتقييمات وأمور أخرى، ويُقصد بتخطيط الموارد البشرية التحليل المنهجي لاحتياجات الموارد البشرية؛ من أجل ضمان توافر الأعداد المناسبة من المعلمين ذوي المهارات اللازمة للعمل المدرسي (Mildred O, 2017, 6, 7).

ويتكوّن تخطيط الموارد البشرية من أنشطة مختلفة تشمل التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية، وإجراء جرد للموارد البشرية الحالية، وتقييم مدى استخدامها على النحو الأمثل، وتوقع مشاكل الموارد البشرية من خلال إسقاط الموارد الحالية في المستقبل، ومقارنتها مع تنبؤات المتطلبات؛ لتحديد كفايتها وتخطيط برامج المتطلبات اللازمة، والاختيار، والتدريب والتطوير والاستخدام وتحفيز ترقية النقل والتعويض؛ لضمان تحقيق متطلبات الموارد البشرية المستقبلية بشكل صحيح (Samwel, 2018, 26).

ويتعلّق تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمدرسة في المستقبل والتخطيط المطلوب لتلبية تلك الاحتياجات، ولا يتطلّب الأمر تحديد الأهداف فحسب، بل يتطلّب أيضًا تطوير برامج معينة تنفيذها؛ مثل: التوظيف والتدريب؛ للتأكد من أن المعلمين بالسماوات والمهارات المناسبة عند الحاجة، ومن البيانات التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية البرنامج وتقديم إشعار عند الحاجة إلى المراجعة، كما أن أحد أهداف التخطيط تسهيل الفعالية التنظيمية؛ لذلك يجب أن تتكامل مع أهداف أعمال المدرسة، ولا يزال تخطيط الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد؛ بسبب عوامل مثل: تطوير التكنولوجيا الجديدة، والتغيرات في الظروف الاقتصادية، والعولمة، والقوى العاملة المتغيرة (Ulferts, Wirtz, Peterson, 2009, 1, 2).

ويوفّر تخطيط الموارد البشرية أساسًا منطقيًا لتحديد الأولويات وتطوير ممارسات المعلمين اللازمة لدعم أهداف العمل المدرسي، ويترجم أهداف المدرسة وخططها إلى عدد المعلمين اللازمين لتحقيق هذه الأهداف، ومن خلال تخطيط الموارد البشرية للمدرسة يمكن تحقيق الأهداف الآتية: تحديد متطلبات القوى العاملة المستقبلية، وجذب واستبقاء الموظفين المؤهلين والمهرة، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وضمان المساواة في التوظيف، ومن ثمّ فإنّ تخطيط الموارد البشرية يدور حول وجود العدد المناسب من المعلمين، وذوي المهارات المناسبة، وفي المكان المناسب، وفي الوقت المناسب مع الموقف الصحيح، والقيام بالعمل المناسب، بالتكلفة المناسبة ومع إخراج العمل بالشكل الصحيح (Teresia K, 2009, 2).

ويفيد تخطيط الموارد البشرية في وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف والتخصصات اللازمة والأعداد المطلوبة من المعلمين لكل تخصص، وأيضًا لكل الأقسام، وذلك في الفترة القادمة، ومن ثمّ تخطيط الموارد البشرية (عثمان، الرشود ، ٢٠١٨ ، ٢٨١):

- أ- عملية منظمة وموضوعية.
- ب- عملية مستقبلية تنظر إلى المستقبل.
- ج- عملية شاملة تغطي احتياجات المدرسة كلها.
- د- ممارسة متكررة كل فترة زمنية.
- هـ- يغطي البعدين الأساسيين للموارد البشرية كمًّا وكيفًا.
- و- يراعي ظروف المدرسة واحتياجاتها، وكذلك ظروف المجتمع وأوضاعه.

## ٢- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى إتمام عمليات التخطيط المؤسسي والإداري، وتقدير عدد الموارد البشرية المطلوبة في المدرسة ونوعها، ومن المفيد فهم تفويض الإدارة والأهداف الاستراتيجية والأهداف والبرامج والخدمات التي تقدّمها المدرسة، إلى جانب العمل على تلبية الاحتياجات الحالية، بالإضافة إلى توقُّع السنوات الثلاث المقبلة، ومن المهم النظر في التغييرات وتوقُّعها؛ حيث إن لمواكبة التغييرات أهمية كبيرة عند دمج المدارس، أو تغيير الأنظمة ( Human Resources Team, 2019, 10).

ويسعى تخطيط المعلمين في المدارس إلى تحقيق ما يأتي: ( مطر، ٢٠١٩ ، ٣١)، Haque, (Roy, 2016, 3)

- أ- التنبؤ باحتياجات المدرسة من المعلمين، ومقارنة احتياجات المدرسة بالمرشحين لسد هذه الاحتياجات وتطوير خطط واضحة.
- ب- وضع أسس لتحديد الاحتياجات التدريبية، سواء للمعلمين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم ( التدريب التأهيلي)، أو المرشحين للتدريب (التدريب التحويلي)، أو الترقية (التدريب التأهيلي).
- ج- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للمعلمين على مستوى يتمشى مع احتياجات المدارس، وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقّق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي المهم.
- د- تحقيق الربط بين برامج الموارد البشرية ورسالة المدرسة وأهدافها الحالية والناشئة.
- هـ- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها.
- و- توقُّع تأثير التكنولوجيا على الوظائف والموارد البشرية.

ز- تحديد مستوى التوظيف والتدريب للمعلمين.

ح- تلبية احتياجات برامج التوسُّع والتنويع.

ط- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو أسباب ترك الخدمة المختلفة (الجبالي، ٢٠١٦، ٩١).

ي- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية للمدرسة بشكل تفصيلي؛ بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة (المحمدي، ٢٠١٩، ٥٤).

ك- بناء قاعدة أساسية لنجاح خطط الموارد البشرية الأخرى وسياساتها: كالاختيار، والنقل، والتدريب، والتحفيز، والتطوير، وتنمية المهارات، وتوفير الكادر الكفاء (المحمدي، ٢٠١٩، ٥٥).

يتبيّن ممّا سبق أن أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية أن تكون كل من الإدارة المدرسية والمعلمين متسقين مع أهداف المدرسة، والتنبؤ بالحاجات المستقبلية لجميع تخصصات المعلمين في المدرسة، ويؤدّي ذلك إلى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة وتقليل الفائض والعجز في التخصصات، لا سيما تلك التخصصات التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها، إلى جانب توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المدرسة، الأمر الذي يؤدّي إلى رفع مستوى أداء المعلمين في المدارس.

### ٣- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يُعدُّ تخطيط الموارد البشرية ضرورياً لتحقيق أهداف العمل المدرسي المستقبلية؛ واكتساب ميزة تنافسية للمدرسة، ومن الضروري إجراء تحليل داخلي لخصائص القوى العاملة، وتحديد نقاط القوة والضعف، كما يجب أن تكون خطة الموارد البشرية واضحة؛ حيث يساعد ذلك في عمل تقديرات لحجم القوى العاملة وخصائصها، إلى جانب مقارنة الوضع الحالي للمدرسة بأهداف المستقبل، ثمّ تحديد التغييرات التي يجب إجراؤها في الموارد البشرية؛ من أجل تحقيق تلك الأهداف، وقد تؤدّي النتائج إلى تقليص الحجم أو تدريب المعلمين الحاليين أو تعيين معلمين جدد (ter Stege, 2014, 15).

وثمة تأكيد على أن الموارد البشرية من العناصر الرئيسة المرتبطة مع أداء العمل المدرسي وتحقيق أهدافه التنظيمية؛ بسبب أهميتها في دعم زيادة فاعلية العمل، وتعزيز القدرة على النمو والتطور؛ لمسايرة التغييرات المهنية والحياتية المستمرة في نوعية أهداف المجتمع والأفراد والمدارس الثانوية العامة، أمّا تخطيط الموارد البشرية، فإنه من العناصر المهمة في بيئة العمل، وتتضح أهميته للمعلمين فيما يأتي (George, 2017, 4), (Haque, Roy, 2016, 4)، (عثمان، سليمان، ٢٠١٧، ٦١):



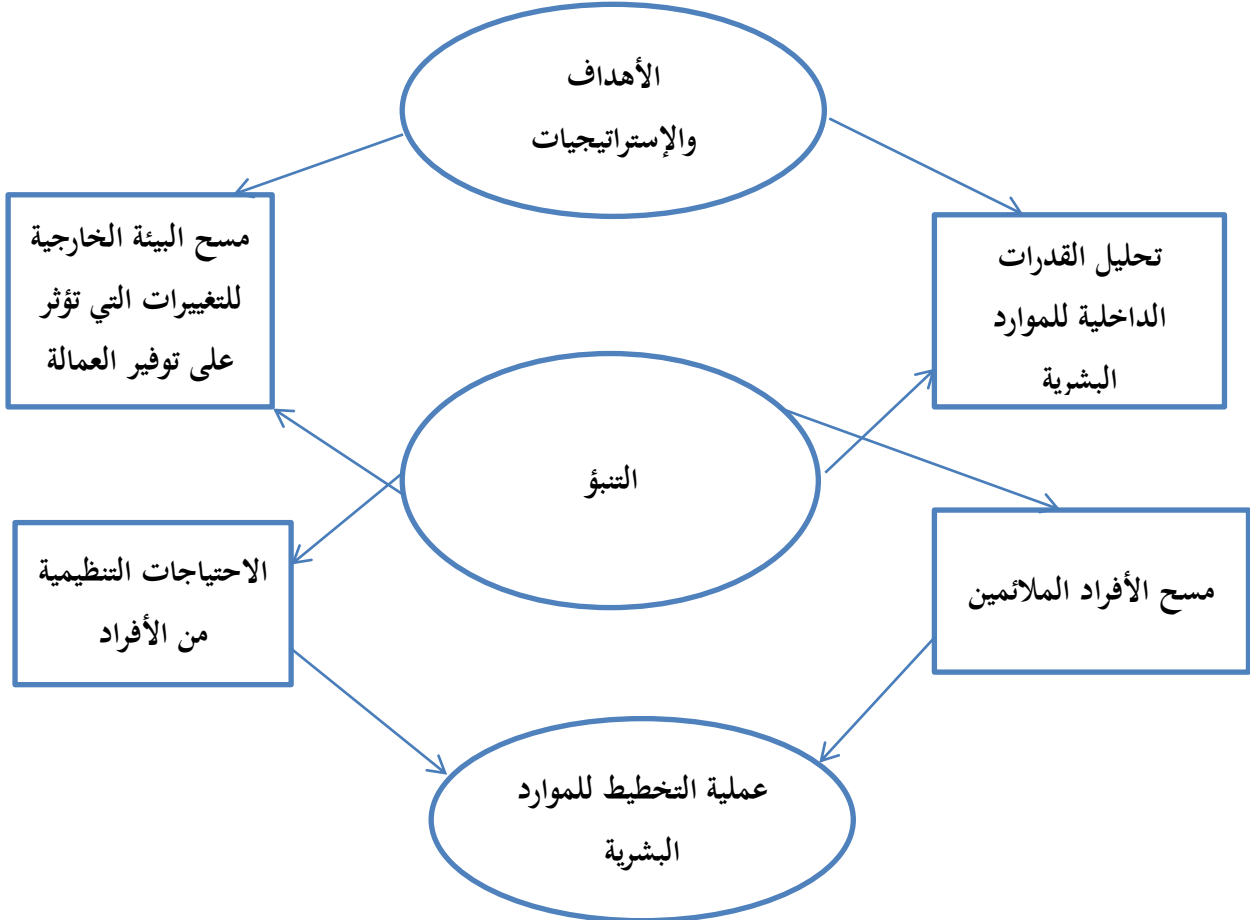
- أ- تمكين خطة الموارد البشرية الإدارة من توفُّع النقص والفائض في المعلمين، وتطوير طرق؛ لتجنب أو تصحيح مشاكل الموارد البشرية قبل أن تصبح خطيرة.
- ب- التنبؤ الصحيح بمتطلبات المعلمين؛ ممَّا يمكِّن المدرسة من تحديد مصادر التوظيف المناسبة، واعتماد إجراء اختيار مناسب وفقاً لاحتياجات الوظائف.
- ج- التنسيب المناسب للمعلمين في المدرسة؛ ويشير التنسيب إلى وضع المعلم المناسب في مكان العمل المناسب؛ ممَّا يحقِّق الرضا الوظيفي للمعلمين ويعزِّز كفاءتهم.
- د- العمل في خطة الموارد البشرية على حل حالة فائض المعلمين في قسم واحد ونقص المعلمين في القسم الآخر، من خلال إجراء عمليات النقل في الوقت المناسب.
- هـ- إتاحة المرونة الكافية للمدرسة؛ لاستيعاب التطورات الحديثة التكنولوجية والتنظيمية.
- و- المساعدة في تقييم الموارد البشرية الحالية، من خلال فحص الموارد البشرية، ومدى تكيفها مع القوى التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية المتغيرة.
- ز- تعيين واختيار المعلمين الأكثر قدرة لملء الوظائف الشاغرة؛ حيث إنه يحدّد احتياجات الموارد البشرية، ويقيّم مستوى مخزون الموارد البشرية المتاحة، ويوظّف في النهاية الأفراد اللازمين لأداء الوظيفة.
- ح- تحديد المهارات المطلوبة لمستويات الوظائف المختلفة، ثمّ تنظيم حملات التنوع والتطوير؛ لنقل المهارات المطلوبة والقدرة لدى المعلمين؛ لأداء المهمة بكفاءة وفعالية.
- ط- المساعدة في تقييم الموارد البشرية الماهرة وتوظيفها، والتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛ لتقليل التكلفة الإجمالية للإنتاج.
- ي- القضاء على الكلفة المترتبة على وجود بطالة مقتنعة في العمل.
- ك- مساعدة تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للمعلمين؛ حيث يتضمّن ذلك أنشطة التدريب والنقل.
- ل- مساعدة تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسدّ العجز.
- م- توفير المدخلات المطلوبة للمدرسة (مهارات، خصائص) في الوقت المناسب؛ ممَّا يؤدّي إلى نجاح برامج التخطيط، وتطوير المسار المهني للمعلمين.
- ن- تطبيق أفضل استغلال لكافة المعلمين، والسعي إلى تنمية القدرات الخاصة بهم.
- س- مساعدة المدرسة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من المعلمين؛ ومن ثمّ تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد البشرية، والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة ( الكلالدة، ٢٠١٩، ٣٠).

يتَّضح ممَّا سبق أنَّ عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد في رسم أسس واضحة لإدارة الموارد البشرية، وتسهيل عملية التوظيف للموارد البشرية، وتقسيم العمل، وتحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل المدرسي، كما يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للمعلمين؛ حيث يتضمَّن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

#### ٤ - مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يُوجد عدد من المراحل لإنشاء ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط الإدارات لتنظيم الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ومتطلبات الموارد البشرية، بما في ذلك تحديد أهداف العمل والمسح البيئي، وتحديد أولويات الموارد البشرية، وقياس ورصد التقدم المحرز والإبلاغ عنه، والتنبيؤ بالطلب المستقبلي على الموارد البشرية، وبالعرض المستقبلي، وسدّ الفجوة بين الركن الأول والثاني ووضع السياسات لذلك، بالإضافة إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتطلب تحليلاً مفصلاً للحاضر والمستقبل؛ للتأكد من أن المدرسة لديها العدد المناسب من المعلمين المتاحين الذين يمتلكون الأنواع المناسبة من المهارات لأداء الوظائف التي تتطلبها المدرسة (Samwel, 2018, 26).

ويمكن توضيح عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال الشكل الآتي:



شكل (٣) عملية تخطيط الموارد البشرية

Source: (Cushing, N.D., 10)

يُلاحظ من الشكل السابق أن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ مع مراعاة الأهداف والإستراتيجيات التنظيمية، ثم يجب تحديد احتياجات الموارد البشرية ومصادر التوريد ووضع التوقُّعات، كما أن المفتاح لتقييم الموارد البشرية الداخلية الحصول على معلومات قوية، والتي يمكن الوصول إليها من خلال نظام معلومات إعادة المصادر البشرية، وبمجرد اكتمال التقييمات يجب وضع تنبؤات؛ لتحديد مدى التوافق أو عدمه بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها، بالإضافة إلى ضرورة تطوير إستراتيجيات وخطط الموارد البشرية؛ لمعالجة عدم التوازن على المدى القصير والطويل.

وتتمثَّل مراحل تخطيط الموارد البشرية فيما يأتي:

أ- المرحلة الأولى: جمع البيانات والمعلومات وتحديد أهداف المدرسة وفهمها:

تُعَدُّ عملية جمع البيانات والمعلومات، وتحديد أهداف المدرسة المرحلة الأولى لتخطيط الموارد البشرية؛ إذ لا يمكن للمدرسة التنبؤ أو فعل أي شيء من العمليات فيما يخصُّ البيانات والمعلومات، إلا من خلال دراسة كافة العوامل المؤثرة التي تتعلق بالبيئتين الخارجية والداخلية للمدرسة وتحليلها، إضافة إلى معلومات دقيقة وكافية عن تلك العوامل، وتحتوي البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية كل ما يتعلَّق بالظروف الحالية والمستقبلية المتنبَّأ بها في المجالات الاقتصادية ومعدلات التقدم التقني؛ وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية يعكس الاتجاهات والقضايا البيئية التي تؤثر على إدارة المدرسة لمواردها البشرية، كما يشمل النظر في العولمة، ونمو استخدام الإنترنت، والاقتصاد، والتغيرات الديموغرافية (Marengo, Fahumy, Powley, 2012, 33)

وأيضًا يتمُّ في هذه المرحلة دراسة أهداف المدرسة وتفهمها؛ لأن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط للمدرسة، فلا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل دون تفهم وإدراك لخطط وأهداف المدرسة المرئية والإستراتيجية في ضوء النتائج من دراسة أوضاع المدرسة الداخلية والخارجية، ويمكن فهم أهداف وخطط المدرسة وإمكانية تحقيقها؛ أي أن خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المدرسة؛ ومن ثمَّ يجب توجيه أداء المعلمين وسلوكهم (الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المدرسة)، ولا تستطيع المدرسة أن تحدِّد ما تحتاجه، إلا في ضوء وضوح الأهداف العامة، وتُعَدُّ هذه الخطوة بمثابة القاعدة التي ينطلق منها تخطيط الموارد البشرية، وأن ما يتوفر لدى المدرسة من قوى بشرية أحد المدخلات الأساسية في وضع خطط وتحديد أهداف المدرسة (الكلادة، ٢٠١٩، ٣٢).

وثمة تأكيد على أن هذه الخطوة تُعَدُّ بمثابة حجر الأساس في تخطيط الموارد البشرية، وتبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بتحليل الخطة الإستراتيجية العامة للمدرسة في خطط الأقسام، ويحدِّد السياسة المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية، سواء من داخل المدرسة أو من خارجها، ويوضِّح معايير الاختيار، ومدى الحاجة إلى التدريب والتطوير.

## ب- المرحلة الثانية: الطلب على الموارد البشرية (التنبؤ بالاحتياجات):

إنَّ التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية يمثل عملية تقدير متطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالجودة الصحيحة والعدد الصحيح، وتحليل اتجاهات التوظيف، واحتياجات استبدال المعلمين؛ بسبب الوفاة والاستقالات وإنهاء التقاعد، كما يشير التنبؤ بالطلب على العمالة إلى كمية المعلمين الذين تتطلبهم المدرسة في المستقبل ونوعيتهم، ويتمُّ عمل التوقعات المستقبلية ضد أوجه عدم اليقين؛ مثل: التغييرات في التكنولوجيا، والاتجاهات السكانية والإسكان المحلي، وخطط النقل، وكذلك السياسات الحكومية، وهناك طرق مختلفة للتنبؤ بالعمل، وتُعَدُّ التكنولوجيا قوة هائلة، وستستمر في التأثير على كيفية أداء العمل، ويجب أخذها في الاعتبار عند تحليل الطلب (Mugure, 2011, 14).

ويُعَدُّ التنبؤ باحتياجات المعلمين على المدى المتوسط والطويل جزءًا من الإدارة الإستراتيجية الشاملة لنظام التعليم؛ حيث يتضمن عمل التنبؤ بعض الخيارات الإستراتيجية المختارة في إطار السياسات التعليمية، ويجب أن يأخذ التخطيط طويل المدى في الاعتبار برامج السياسة التعليمية المستقبلية، وتقييم نتائجها على مستوى احتياجات المعلم، وقد يتعلَّق الأمر بسياسات التنمية للوصول إلى التعليم، إلى جانب أن التنبؤ طويل المدى باحتياجات المعلم هو تمرين صعب؛ لأنه يجب أن يحدِّد جميع العوامل التي قد تؤثر على الاحتياجات، وتوقُّع التطورات المستقبلية، وقياس تأثيرها (Tournier et al., 2015, 23).

ويجب تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الموارد البشرية مستقبلاً داخل المدرسة ويكون ذلك باتباع الآتي: (بوقلمون، ٢٠١٥، ١٨، ١٩)

(١) حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛ حيث يحتاج العمل إلى نشاط تندرج تحته أنواع كثيرة من المعلمين والوظائف.

(٢) تقدير حجم الموارد البشرية اللازمة لأعمال المطلوبة ونوعيتها؛ حيث يقوم المخطِّط بتقدير حاجة كل تخصص من المعلمين.

وممَّا سبق تجدر الإشارة إلى أن التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية يُعَدُّ أمرًا مهمًّا يتعلَّق بتقدير كمية المعلمين المطلوبين ونوعيتهم، والكفاءات والمهارات والقدرات المحتملة، التي تحتاج إليها المدرسة، وذلك يتم في ضوء مراجعة تصميم وتحليل هيكل الوظائف بشكل شامل، مع مراعاة القدرات المستقبلية المطلوبة من المعلمين.

## ج- المرحلة الثالثة: تحديد عرض الموارد البشرية:

إثر الانتهاء من تقدير الاحتياجات المستقبلية من المعلمين تكون الخطوة التالية تقدير العرض الداخلي والخارجي من المعلمين؛ لسدِّ الاحتياجات للفترة المستقبلية، ويتطلَّب تقدير العرض الخارجي دراسة العوامل الخارجية (القوانين والسياسات الحكومية، والحاجة الاقتصادية)، كما يتمُّ تقدير العرض

الداخلي من خلال دراسة العمالة الحالية؛ حيث يتم تحليل المعلومات المتاحة عن المعلمين الحاليين ومهاراتهم وأنماط التغيير التي حدثت في الأوضاع الوظيفية لهم، ويتأثر العرض الداخلي ببرامج التدريب والتنمية وسياسات التوظيف والنقل والترقية والتقاعد والإعارة والحوافز (أبودية، ٢٠٠٩، ٤١١، ٤١٢).

وتجدر الإشارة إلى أن قائمتي المهارات والإحلال، وكذلك التعاقب هي لتحديد حالات الترقية والتطوير والنقل المؤثرة على عرض الموارد البشرية الداخلي، إلى جانب أن هناك حالات التقاعد ومعدلات الدوران والتسريح من العمل أو إنهاء الخدمات لأسباب مختلفة، وهذه الحالات تؤثر هي الأخرى على العرض الداخلي للموارد البشرية، فيتم احتساب هذه الحالات وتقديرها وفق خبرة الإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار أية تغييرات بيئية مؤثرة، كما تسعى المدرسة إلى تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية، وهذا يتطلب دراسة المتغيرات البيئية الخارجية وتحليلها كالظروف الاقتصادية، والمدارس المنافسة والظروف الاجتماعية، إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة بالخريجين في التخصصات المتنوعة والمطلوبة في حقل العمل (الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي، ٢٠١٥، ٤٥).

يتبين مما سبق أن هذه المرحلة تتعلق بتحديد المعلمين العاملين وتحليلهم في المدرسة، وكذلك دراسة سوق العمل وما يتطلبه من مهارات، إلى جانب ضرورة دراسة الموارد البشرية العاملة في ضوء عدد المعلمين، وتحليل طبيعة الأعمال داخل المدرسة؛ للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

د- المرحلة الرابعة: وضع برامج الاحتياجات وخطة العمل من الموارد البشرية:

يمكن وضع برامج الاحتياجات وخطة العمل المدرسي للموارد البشرية من خلال ما يأتي:

(١) التوفيق بين الطلب والعرض المتوقع من المعلمين:

يتم تقدير احتياجات المعلمين من خلال مقارنة العرض والطلب التعليمي؛ بحيث يتم تقدير احتياجات المعلم للعام الدراسي التالي؛ وتحديد العناصر التي من المحتمل أن تؤثر على عنصر تلك الاحتياجات: العرض والطلب التعليمي، وذلك من خلال التدفقات التي تتضمن احتياجات المعلم للعام الدراسي التالي الفائض و/ أو العجز الذي لوحظ في بداية العام الدراسي السابق والاحتياجات المتوقعة الجديدة (Tournier(et.al.), 2015, 20).

وبناءً عليه؛ فإنه بمجرد تحديد العرض والطلب على الموارد البشرية، يجب أن تتم مطابقتها، ومن المهم التأكد من تحديد المعلم المناسب للعمل بناءً على المهارة المطلوبة والدور والتدريب والتوافر ومجال الاهتمام، وذلك يضمن وضعا يربح فيه كل من المعلمين وأصحاب الإدارة، ويضيف في النهاية إلى الإنتاجية المدرسية (Marengo, Fahumy, Powley, 2012, 41, 42).

ويقوم مخطِّط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصَّل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كمًّا ونوعًا) وبين العرض المتوقَّع (كمًّا ونوعًا) خلال الفترة التي يُعدَّ عنها تخطيط القوى العاملة؛ للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم ومعرفة الفائض أو العجز المتوقَّع، وتحديد الاستراتيجية الخاصة بمعالجة الموقف، واختيار الاستراتيجية المناسبة وفقًا لظروف سوق العمل الخارجي وظروف التنظيم، وتوجد عدة استراتيجيات يمكن للتنظيم الاختيار من بينها؛ للقضاء على الفائض أو العجز الذي يظهره تخطيط القوى العاملة غير أن هذا الاختيار يجب أن يكون في ضوء ما إذا كان سوق العمل يتَّصف بالندرة أو الوفرة من المعلمين ( كامل، ٢٠١٠، ٢٧٩).

(٢) الاهتمام بالتخطيط المتتابع:

يركِّز التخطيط المتتابع على أن بعض الوظائف هي شريان الحياة للمؤسسة التعليمية، وهي بالغة الأهمية؛ بحيث لا يمكن تركها شاغرة أو أن يشغلها أي شخص باستثناء أفضل الأشخاص المؤهلين، كما يُعدَّ التخطيط المتتابع الذي يتمُّ تنفيذه بشكل فعَّال أمرًا بالغ الأهمية لنجاح المهمة، ويوفِّر عملية فعَّالة للتعرف على المواهب القيادية العليا وتطويرها والاحتفاظ بها (Junaid, 2012, 19).

(٣) تنمية المسار الوظيفي:

تنمية المسار الوظيفي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق بين المعلم من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى؛ وذلك بهدف أساسي هو تحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة، والمعلمين في الرضا عن العمل ( الجبالي، ٢٠١٦، ٩٢).

يتَّضح أنه بعد إجراء التحليلات الخاصة بالطلب والعرض على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطط وبرامج العمل للمعلمين مع مراعاة تضمين هذه الخطط خطة الاختيار والتعيين والنقل وخطة لتنمية المسار الوظيفي، ويمكن تحديد الفجوات لمتطلبات الموارد البشرية من خلال مقارنة تحليل العرض والطلب.

هـ- المرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم:

يتمُّ في مرحلة الرقابة والتقييم التأكيد على أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة؛ إذ يكمل كل منهما الآخر؛ وبالتالي تتبيَّن أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية، والتأكد من خلال التقييم؛ حيث إن الأهداف المخطَّطة قد تمَّ تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ، وينتج عن تنفيذها تلبية حاجات المدرسة الثانوية العامة من المعلمين؛ ومن ثمَّ تنصبَّ الرقابة والتقييم على القرارات التي تضمَّنتها تلك الخطة، ويجب توافر الخصائص الآتية في نظام الرقابة والتقييم: (المحمدي، ٢٠١٩،

٨٤، ٨٥)

(١) المرونة الكافية؛ لمواجهة أية متغيرات قد تحدث.

(٢) الارتباط بخطط المدرسة وأهدافها.

(٣) الارتباط بأوضاع المدرسة الداخلية الإدارية والمالية.

(٤) المساعدة في اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة ومعالجتها.

وبالتالي؛ فإن عملية التقييم والرقابة تعمل على تشخيص الجوانب الإيجابية والسلبية في عملية

تخطيط الموارد البشرية، وتحديد مدى فعالية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المدرسة واحدًا أو

أكثر في عملية التقييم؛ مثل: مستوى إنتاج المعلمين، والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية.

٥- طرق تخطيط الموارد البشرية:

يُوجد عدد من طرق أو أساليب تخطيط الموارد البشرية منها ما يأتي:

أ- طريقة تحليل الانحدار:

يُستخدم تحليل الانحدار؛ للتنبؤ بمقدار التغير في متغير معين ( المتغير التابع)، من خلال معرفة التغير في متغير آخر أو أكثر من المتغيرات ( المستقلة)، وعندما يكون هناك متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد؛ فإن التحليل يُطلق عليه الانحدار البسيط، أما عندما يكون هناك أكثر من متغير مستقل فيطلق على التحليل أسلوب الانحدار المتعدد، ويعتمد تحليل الانحدار بصورة عامة على بيانات تاريخية مشتقة من تحليل السلاسل الزمنية، ويساعد على إجراء مقارنات إحصائية للعلاقات بين عوامل متعددة، فهنا يمكن استخدام العلاقة بين متغيرين خلال فترة زمنية بعينها كأساس للتنبؤ بقيم المتغير الآخر في فترات زمنية مستقلة على أساس أن العوامل نفسها ستستمر في الفترات المستقبلية، وهكذا فيمكن التنبؤ بحجم العمالة في المستقبل من خلال معرفة متغيرات أخرى؛ مثل: حجم الإنتاج من حيث التكرار أو المدة أو الحجم أو النوعية ( رشيد ، ٢٠٠٩ ، ٤٣٦ ).

ويقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى الإدارة اعتمادًا على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ الإدارات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية، والتي تتضمن الآتي: (المحمدي، ٢٠١٩، ٦٥)

(١) التغيرات الثقافية: يتطلب التغير في نظام وطرق العمل تغييرًا في تركيب الموارد البشرية

المستخدمة، فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل؛ مما يستلزم الأمر إعادة النظر

بالتركيبية المهارية والمعرفية للموارد البشرية، وعليه؛ فإن التنبؤ بالتغيرات الثقافية يعدّ مهمًا

عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

(٢) التغيرات التنظيمية: تتضمن تلك التغيرات إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وإجراء تغييرات

في الهيكل التنظيمي؛ كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغيير مجال أعمالها ( كالتنوع،

والانكماش)، ومثل هذه التغيرات تتطلب الأخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة عند إجراء تخطيط للموارد البشرية.

يتضح مما سبق أن تحليل الانحدار يعتمد بصورة عامة على بيانات تاريخية مشتقة من تحليل السلاسل الزمنية، ويساعد على إجراء مقارنات إحصائية للعلاقات بين عوامل متعددة؛ وبالتالي يمكن استخدام العلاقة بين متغيرين خلال فترة زمنية محددة كأساس للتنبؤ بقيم المتغير الآخر في فترة زمنية مستقبلية، كما يعتمد هذا الأسلوب على معطيات السنوات السابقة التي تبين - على سبيل المثال - حجم الأداء في كل سنة، وعدد المعلمين الذين كانوا موجودين في كل سنة من السنوات السابقة.

#### ب- طريقة تحليل عبء العمل:

تُعرف تقنية العمل والدراسة أيضًا باسم تحليل عبء العمل، وهذه التقنية مناسبة؛ حيث يمكن قياس عبء العمل المقدر بسهولة بموجب هذه الطريقة، ويتم توقع إجمالي الإنتاج والأنشطة المقدرة لفترة مستقبلية محددة، وتتم ترجمة هذه المعلومات إلى عدد ساعات العمل المطلوبة للإنتاج لكل وحدة مع مراعاة قدرة القوى العاملة، كما يمكن أن تساعد الخبرة السابقة للإدارة في ترجمة أحمال العمل إلى عدد ساعات العمل المطلوبة؛ وبالتالي يتم توقع الطلب على الموارد البشرية على أساس إجمالي الإنتاج التقديري، ومساهمة كل موظف في إنتاج كل عنصر من عناصر الوحدة (Mugure, 2011, 15,16).

ويساعد تحليل عبء العمل في تحديد حجم قوة العمل، ويتضمن التحليل تحديد حجم العمل المتوقع، وترجمة ذلك إلى أعداد المعلمين المتوقع أن تظهر الحاجة إليهم مستقبلاً (الهيبي، الخفاجي، ٢٠١٩)، ويتطلب تحليل عبء العمل أنواعاً أخرى من التحليل على درجة كبيرة من الأهمية منها (المغربي، د.ت، ١٠٦، ١٠٧):

(١) تحليل أثر التغيرات التكنولوجية: يؤثر أي تغيير في طرق الأداء أو نظمه على تنظيم المدرسة وعلى المعلمين بها؛ حيث يتطلب التغيير في طرق الأداء تغييراً مماثلاً في تركيب القوى البشرية؛ أي نوع المهارات ومستوياتها.

(٢) تحليل أثر التغيرات التنظيمية: من العوامل الجديرة بالاهتمام في هذا المجال ما يرتبط بإعادة توزيع المسؤوليات، أو إضافة وحدات تنظيمية جديدة إلى الهيكل الإداري للمدرسة، أو تغيير التركيب التنظيمي، أو تغيير إستراتيجية الأداء.

يتبين مما سبق أن تحليل عبء العمل يُستخدم في تحديد الاحتياجات من المعلمين، وذلك من خلال حساب درجة الارتباط بين حجم الأداء وحجم الموارد البشرية المطلوبة، كما أن طريقة تحليل عبء العمل من أكثر الطرق استخداماً في تحديد الموارد البشرية، والفكرة الأساسية لهذه



الطريقة تتمثل في الإجابة على الأسئلة: ما كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه؟، وما العمل الذي يستطيع أن يقوم به المعلم؟.

ج- طريقة التنبؤ بالاتجاهات لخرائط الإحلال:

يتم ذكر تخطيط الاستبدال بالاقتران مع تخطيط التعاقب؛ لأنه يحدد الأفراد الذين يمكنهم تولي أدوار في مرحلة ما في المستقبل ويظهر مدى استعدادهم لهذا الدور، وتمنح خطط الاستبدال المدرسة إحساسًا بالاستثمار الذي ستحتاج إلى القيام به إذا لزم الأمر، سواء كان ذلك مؤقتًا أو طويل الأجل، كما أن المعلمين الذين يُطلب منهم تحمّل مسؤوليات أكبر يحتاجون إلى الدعم، وتجعل أنشطة تخطيط الاستبدال المنتظمة المدرسة مدركة تمامًا للدعم الذي سيحتاجه المعلمون المتأثرون للنجاح (Lauby, 2018).

ويوجد إطار يمكن للإدارات استخدامه كأساس ودليل لبناء خرائط الإحلال، ويشتمل هذا الإطار على ما يأتي (العواسا، جواد ، ٢٠٢٠ ، ٨٤ ، ٨٥):

(١) تحديد الوظائف الشاغرة في المدرسة: وذلك عندما يتوقع تقاعد المعلم أو في حال دوران المعلمين؛ لذا يمكن للمدرسة خلال هذه الخطوة تحديد المواقع التي تتطلب تخطيطاً على المدى القصير أو البعيد.

(٢) تحديد مواصفات الوظيفة المتوقع أن تصبح شاغرة: يتم ذلك من خلال مراجعة وصف الوظائف، والتعرف على المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة المتوقع أن تصبح شاغرة.

(٣) تحديد المرشحين المحتملين: وذلك من خلال جمع المعلومات عن المعلمين المرشحين لشغل الوظائف المحتمل أن تصبح شاغرة في المستقبل، من حيث المعارف والمهارات والخبرات.

(٤) تحديد الكفاءات: يتطلب ذلك تقييم أداء كل معلم من المعلمين المرشحين، ومدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

(٥) الاختيار: يتم ذلك من خلال اختيار المعلمين الذين تنطبق عليهم مواصفات إشغال الوظيفة، وتتوفر فيهم المهارات والخبرات المطلوبة، كما يجب على المدرسة ضمان حصول هؤلاء المعلمين على فرص التعلم والتطوير المركزة.

ومما سبق تجدر الإشارة إلى أن خرائط الإحلال من الأساليب التي يمكن اعتمادها؛ للتنبؤ بحركة المعلمين داخل الإدارة عن طريق الترقية أو النقل أو المعاش أو غيرها، كما تيسر الوقوف على مدى الحاجة المحتملة للمجتمع الخارجي؛ بسبب عدم توفر الموارد البشرية المناسبة للإحلال، وحاجتها إلى مدة أطول لاكتساب الخبرة والمهارة المطلوبة.

## د- استخدام طريقة دلفاي:

تعدُّ تقنية دلفاي تقنية مهمة جدًا تُستخدم لتقدير الطلب على الموارد البشرية، وتأخذ هذه التقنية في الاعتبار متطلبات الموارد البشرية التي قدمها مجموعة من الخبراء مثل: المديرين، ويقوم خبراء الموارد البشرية بجمع احتياجات القوى العاملة وتلخيص الردود المختلفة وإعداد تقرير، وتستمر هذه العملية حتى يتفق جميع الخبراء على تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، وتتضمن الأساليب الأخرى للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية التي تستخدمها المؤسسات الأخرى تقديرات تستند إلى السجلات التاريخية، واستخدام الأساليب الإحصائية؛ مثل: العلاقات المشتركة، وتحليل الانحدار (Mugure, 2011, 16).

ومن ثم؛ فإنه يُعتمد على أسلوب دلفاي في إنتاج الأفكار وتقييمها من خلال الاتصال بين مجموعة من الخبراء، ويتمُّ الاتصال بين الخبراء باستخدام مجموعة من الإجراءات الرسمية التي يتمُّ اتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء، ويتميز أسلوب دلفاي بأنه يمنع تأثير بعض أعضاء المجموعة على البعض الآخر، ولكنه يسمح بتبادل الآراء فيما بينهم من خلال قوائم الاستقصاء، وتكون المحصلة النهائية لأسلوب دلفاي الإجماع بين الخبراء ( حسين، التونسي، ٢٠١٨، ١١٨).

يتضح ممَّا سبق أن أسلوب دلفاي من أشهر الأساليب غير الكمية للتنبؤ باحتياجات المعلمين، وقد تمَّ تصميم هذا الأسلوب للتنبؤ وحل المشكلات المعقدة باستطلاع آراء الخبراء المختصين؛ ممَّا يتيح نوعًا من المناقشة والجدل المنضبط، ويفضي في أكثر الأحيان إلى اتجاه المجموعة نحو الإجماع. ٦- متطلبات تخطيط الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه توقع لمتطلبات الموارد البشرية للمدرسة، واستشراف إمكانية تطوير توريد الموارد البشرية لمطابقتها المتطلبات، من خلال إدخال التغييرات اللازمة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن متطلبات تخطيط الموارد البشرية ما يأتي:

## أ- توافر نظام متكامل للمعلومات عن المعلمين:

يتطلب تخطيط الموارد البشرية نظامًا معلوماتيًا متكاملًا للمعلمين؛ فعملية تخطيط الموارد البشرية بمثابة الطريق للقيام برحلة، أما نظام المعلومات بمثابة الموقف الحالي، أما خطة الأعمال فهي توضيح للمكان الذي يجب أن تذهب إليه؛ أي الهدف المراد تحقيقه في المستقبل، ويجب أن يوفر نظام المعلومات في مجال المعلومات بيانات شاملة عن كل معلم، وتكون هذه البيانات مستمرة غير لحظية وغير ساكنة، كما يكون النظام قادرًا على تخزين البيانات التاريخية، ويحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغيير، ويتمثل الحد الأدنى للمتطلبات في مرحلة التخطيط في عمر المعلمين، ومدة

الخدمة، ومستوى الخبرة والتعليم، وتدريب المعلمين، والتقييم الحالي للأداء الوظيفي، وتحديد متطلبات الوظيفة (أبو عساف، المرعي، ٢٠١٩، ٦٨).

ب- دعم الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية:

يُعدُّ اقتناع الإدارة العليا بضرورة تخطيط الموارد البشرية؛ وذلك لتقديم الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على تخطيط المعلمين، كما أن المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا يمكن أن يتحقق ما لم تنظر إليها الإدارة العليا على أنها الآلية الأساسية لإحداث التطوير للمدرسة من خلال المعلمين فيها (مصطفى، ٢٠١٥، ٢٦٠).

ج- مراعاة المتغيرات المجتمعية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية:

تؤثر التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في تخطيط الموارد البشرية، إلى جانب التحديات التي تفرض نفسها، والتي تمارس بعض الضغوط على إدارة الموارد البشرية، وتؤثر على سياسات تخطيط الموارد البشرية، وعلاقات الاستقطاب والتوظيف، والتفاعل المتبادل بين المدرسة والبيئة المحيطة بها، وعلى إدارة الموارد البشرية دراسة هذه التغيرات وفهمها، والاستجابة لها بالأسلوب المناسب، وكذلك الاستفادة منها (أبو النصر، ٢٠٠٧، ٧٧).

وتدفع المتغيرات المجتمعية الموارد البشرية في المستقبل، وفي العادة يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية بالاستعانة بالمصادر الخارجية والبيانات الإحصائية المتاحة لدى الأجهزة المتخصصة بالمعلومات، وتنبع أهمية التغيرات الخارجية من حقيقة أن عمل المؤسسات التعليمية يتم في بيئات متغيرة تتسم بعدم الاستقرار وعدم التأكد، وتتضمن العديد من المؤثرات التي تؤثر على كافة نشاطاتها، وخاصة نشاط إدارة الموارد البشرية (رشيد، ٢٠٠٩، ٤٢١).

د- متطلبات تخطيط الموارد البشرية التي تتبع من التخطيط الاستراتيجي وخطط العمليات، ثم مقارنتها بالمتاح من الموارد البشرية، والاختلاف في البرامج؛ مثل: التعيين، والتدريب، وإعادة التوزيع على الأماكن المختلفة؛ مما يساعد على سدّ الفجوة الناتجة، والخطأ الشائع ينتج عندما يركز مخطّطو الموارد البشرية على احتياجات الإحلال على المدى القصير، وهذا يؤدي إلى عدم تناسق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمدرسة (اللبيدي، ٢٠١٥، ٢٣٥).

هـ- وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو نشاطات إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية؛ كالتوظيف، والتدريب، والنقل، وتطوير المعلمين في المدرسة، وأن ذلك يتطلب جمع معلومات حقيقية وكافية؛ من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتواصل للمدرسة، ومن جانب آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تقع في إطار مفهوم شامل للظروف البيئية المحيطة بالمدرسة، وكذلك ظروف البيئة الداخلية (عبدالعزيز، د.ت، ٢٦).

تجدر الإشارة مما سبق إلى أنه توجد أيضا عدد من المتطلبات لتخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة منها: وضوح السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي بالمدرسة، ووجود وصف تحليلي للوظائف المختلفة، إلى جانب ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المدرسة وتلك الموارد والمجتمع ككل.

### ثالثا - علاقة تدوير المعلمين بتخطيط الموارد البشرية:

في ضوء العرض السابق والتحليلات المختلفة في سياق هذا المحور حول تدوير المعلمين، وتخطيط الموارد البشرية يمكن الخروج بأنه توجد علاقة بينهما، حيث إن تدوير المعلمين من السياسات العملية في تخطيط الموارد البشرية (سالم، ٢٠١٢، ١٢٤).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم تدوير المعلمين **Teachers rotation** ظهر أول مرة عام ١٩٨٠ في الدنمارك، حيث يعد من الأساليب الإدارية المستخدمة في استثمار الموارد البشرية وتخطيطها في المؤسسات التعليمية بكفاءة. كما يسهم في تعزيز قدرات المعلمين وإبراز الكفاءات الإدارية وكفاءة اختيارها واستقرارها. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أهمية تبني تدوير المعلمين من قبل المؤسسات التعليمية؛ نتيجة العديد من الآثار الإيجابية المترتبة على هذه السياسة سواء في مجال تنمية الموارد البشرية أو إثراء وسعة المهام الوظيفية، وما لذلك من أثر في أداء المعلمين والمدارس - بشكل عام - ومنحها القدرة على مواكبة المستجدات الداخلية والخارجية (الحارثي، الشمري، ٢٠٢٠، ١٦٢).

وثمة تأكيد على أنه لنجاح تدوير المعلمين كان من الضروري على المؤسسات التعليمية أن تعمل على استقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتطوير؛ وذلك لإكسابها المهارات والخبرات اللازمة. حيث أصبح التدوير في المرحلة المعاصرة من الضرورات اللازمة لأي مؤسسة من المؤسسات طالما أنها تحرص على أن تحافظ على وجودها في المستقبل. كما أنه لا يمكن أن تحقق التوازن والتطور في مقومات حركتها مع التطورات السريعة حولها وخاصة في المجالات الرقمية دون تطبيق التدوير من أجل تحسين تخطيط الموارد البشرية (القحطاني، الشعلان، ٢٠٢١، ٨٩).

وبالتالي فإنه يظهر ذلك التأثير الكبير لعملية تدوير المعلمين على تنمية الموارد البشرية وتخطيطها، حيث إن تنمية الموارد البشرية من أهم المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مدى فعالية الإدارة المدرسية ونجاحها في تنفيذ أهداف المدارس الثانوية العامة، ويمكن للمدير أن يتعرف على بعض أساليب دراسة وفهم شخصية المعلمين معه والتنبؤ بإمكاناتهم وقدراتهم وذلك من خلال التدريب السلوكي، حيث يساعد هذا التدريب في التغلب على مساوئ قصر المدة الزمنية للتدوير وسرعته (علي، ٢٠١٧، ١١٧٩).

ويرتكز تدوير المعلمين على التغيير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة من خلال دخول المعلمين وخروجهم من المدرسة كل فترة زمنية محددة؛ حيث يعد دوران العمل مؤشراً لمدى قوة العمل المدرسي، ويُقصد بدوران العمل حركة انتقال المعلم طواعية أو غير طواعية خارج حدود المدرسة التي يعمل بها، وقد أصبح دوران العمل في الإدارة المعاصرة مقياساً لفاعلية الإدارة المدرسية؛ وذلك لأنه يمكن القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية من الاستفادة من نتائجه في التنبؤ باحتياجات المدرسة من الموارد البشرية المطلوبة، كما يؤدي دوران العمل إلى تحمّل المدرسة تكاليف وأعباء تتمثل فيما يأتي: (العواسا، جواد، ٢٠٢٠، ٨٦)

- ١- التكلفة المباشرة لاستبدال البدائل، وتشتمل على الإعلان، وإجراء المقابلات، والاختيار، وغيرها.
- ٢- التكلفة المباشرة لإدخال البدائل، وتتضمن على كلفة برامج التدريب، وأجور المدربين والمشرفين، وغيرها.
- ٣- تكلفة الفرصة البديلة، وتمثل الوقت الذي يقضيه مديرو الموارد البشرية والمديرون في التوظيف.

وبناءً عليه؛ فإن تدوير المعلمين من أهم الاستراتيجيات لتطوير أدائهم والمدارس- على حدّ سواء،- وأساس الحركة والتنقلات في المدرسة، وتظهر أهميته من خلال إكساب المعلمين خبرات جديدة، ومهارات متنوعة- وفي الوقت نفسه - يعمل على تجديد الروح المعنوية، وظهور كفاءات جديدة لدى المدرسة عند تخطيط الموارد البشرية. ويعمل تدوير المعلمين على تعزيز التدريس والخبرة الإدارية والأساليب التي تراكمت لدى المعلمين على مر السنين، وتوسيع تغطية الموارد التعليمية عالية الجودة، إلى جانب التحقيق في واقع تخصصات كل مدرسة، وترتيب خصائص المعلمين واحتياجات وظائف المدرسة، وتشكيل تقرير العرض والطلب، ومن ثمّ تحديد المشاركات حسب الاحتياجات، وتعزيز التوزيع المتوازن للمعلمين بين المدارس في المنطقة التعليمية، وذلك يساعد في تحقيق الاستفادة الحقيقية من التنمية الشخصية ونمو المعلمين، وإفادة جميع الطلاب، والمساهمة في سياسة التخفيض المزدوج، ومن ثم يساعد تدوير المعلمين في تحسين تخطيط الموارد البشرية من خلال:

#### أ- تحقيق العدالة التعليمية للموارد البشرية:

ترتبط العدالة التعليمية بحقوق الإنسان التي نادى بها المواثيق الدولية، والتي أكدت جميعها على أحقية كل تلميذ في التعليم، وتتضح فلسفة العدالة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة، والتي تتمثل في توزيع الموارد التعليمية وفقاً لحاجة المدارس والمناطق الجغرافية؛ بحيث يحصل جميع التلاميذ على فرص تعليمية متكافئة بغض النظر عن المستوى الاجتماعي والاقتصادي في الالتحاق بالتعليم، والاستفادة من خدماته، والاستمرار فيه لأقصى ما تؤهلهم قدراتهم التعليمية واستعداداتهم، ويتمثل البعد الجغرافي للعدالة التعليمية في توزيع الموارد والخدمات التعليمية على النطاق الجغرافي في

أقاليم المجتمع؛ بحيث تتوافر الخدمات التعليمية لكل تلميذ، والتي تمكنه من مواصلة تعليمه والاستمرار فيه ( قرين، توفيق، وهبه، ٢٠٢١، ٣٦٢، ٣٦٣).

وتُعَدُّ العدالة التعليمية من المفاهيم المهمة سواء بالنسبة للتلاميذ أو المعلمين؛ فالمعلم الذي يشعر أنه يعامل بعدالة في مدرسته سوف يعمل على تطوير بيئة تعليمية تشعر التلاميذ بالعدالة في كل جزئياتها، واهتمام التربية بمفهوم العدالة التعليمية لدى التلاميذ له ما يبرره؛ إذ إن إدراك العدالة التعليمية من شأنه أن يؤثر في عدد كبير من المتغيرات ذات العلاقة بالتلاميذ: كدافعيتهم للتعلم، وتفضيلات التلاميذ المعرفية والأكاديمية، ومستويات أداء التلاميذ ( أبوغزال، علاونه، ٢٠١٠، ٧٨٧).

وممَّا سبق تجدر الإشارة إلى أن العدالة التعليمية للموارد البشرية ظاهرة تنظيمية؛ حيث إن شعور المعلمين بالعدالة في تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى تقدُّم مستويات الأداء التعليمي للمعلم والمدرسة معًا، والهدف من العدالة التعليمية بناء بيئة تنظيمية في المدارس الثانوية العامة ذات مناخ تسوده العدالة للجميع، وتجعلهم يشعرون بالثقة والاحترام المتبادل.

#### ب- تحسين الإنجاز الأكاديمي:

يُنظر إلى الأداء الأكاديمي على أنه الإنجاز الأكاديمي للطلاب، ويلعب دورًا حيويًا في إعداد أفضل الخريجين؛ بحيث يصبحون قادة وقوى عاملة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية لبلد معين، ويتأثر الأداء الأكاديمي بالنواحي النفسية والاقتصادية والاجتماعية والشخصية والديموغرافية والمدرسية، وقد تختلف هذه العوامل من بلد إلى آخر ومن شخص لآخر، وأدَّى هذا إلى إنشاء البنية التي يجب النظر إليها على مر السنين بشكل مختلف من قبل المؤلفين والباحثين المختلفين كأداء امتحان، ومتوسط الدرجات التراكمي أو نتائج الاختبار أو نتيجة العام السابق؛ ممَّا يدل على عدم الاتساق في تحديد أفضل السبل لقياس الأداء الأكاديمي للطلاب (Uche, Dagomie, 2018, 18,19).

والطلاب المستفيدون النهائيون من سياسة تنقل المعلمين في المناطق الحضرية والريفية، حيث تهدف نقطة الانطلاق في صنع السياسات إلى تحسين بيئة التعلم وجودة الطلاب من خلال تنقل المعلمين (Xinzh, Lu, Chunyan, 2014, 77).

وثمة تأكيد على أن المعلمين الفعَّالين يقومون بتحسين تعلُّم الطلاب، ولكن على الرغم من مرور أكثر من عقد للجهود المبذولة؛ من أجل ضمان الوصول العادل إلى معلمين ذوي جودة عالية، إلا أنه ما يزال الطلاب الفقراء وطلاب الأماكن الريفية أقل احتمالية في أن يكون لديهم معلمون فعَّالون من أقرانهم في المدن الأكثر حظًا، وتزداد احتمالية تزويد المدارس التي تضم أعدادًا كبيرة من الأطفال الفقراء والأماكن النائية بمعلمين مبتدئين أو مدرسين ذوي خبرة غير مصنَّفين على أنهم فعَّالون، إلى جانب أن الطلاب في الفصول الدراسية لمعلمين فعَّالين للغاية، بعد أن يتمَّ تعليمهم من قبل معلمين غير فعَّالين نسبيًا، يحققون مكاسب أكاديمية قوية، ولكن هذه المكاسب ليست كذلك دائمًا ما يكفي

لتعويض التعليمات السابقة غير الفعّالة، ومن ثمّ فإنه من المهم وجود معلم فعّال ومُعدّ جيداً في كل صف وموضوع، بدون هذا النوع من الاتساق التعليمي، هناك أمل ضئيل أو معدوم في أن يتمكن الطلاب من اللحاق بالركب أو التغلب على مساوئ سوء التدريس (Partee, 2014,5).

ومن ثمّ؛ فإن تدوير المعلمين يقلّل الملل، ويزيد الدافع من خلال تنوع الأنشطة المدرسية، كما أنه يعزّز حياة المدرسة كمعلمين لديهم مجموعة واسعة من المهارات، إلى جانب أن الإدارة تعطي مزيداً من المرونة في تخطيط الموارد والتكيف مع التغيرات وملء الوظائف الشاغرة، كما يؤثر تدوير المعلمين في الأداء الأكاديمي للطلاب؛ حيث إنه مؤشر مهمّ للأداء في مستويات أخرى من التعليم، ومن نتائج العمل المهمة الأخرى الأداء الوظيفي والراتب.

#### ج- عدالة توزيع المعرفة:

يشير توزيع المعرفة إلى كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التبادل، وانتشار وتقاسم المعرفة، حيث إن المعرفة لا تنمو في فراغ، بل يتم مشاركة الجميع فيها داخل المدرسة، وعرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بأنه: عملية تتجاوز مجرد نقل البيانات، ومن الضروري أن يصحب عملية نشر المعرفة نقلها أو توصيلها عبر وسائط متعددة (العربي، الشيخ، ٢٠١٤، ٧٨، ٩٧).

ويُعَدُّ تخطيط الموارد البشرية البناء الأساسي لنجاح المدرسة ونموها، ومن التخطيط السليم أن تكون الفرص أمام المعلمين عادلة، فيما يتعلق بانسيابية المعرفة وسهولة تدفقها، وتكوين المهارات، وبناء العلاقات بما يسهم في توفير روح التنافس في إعداد المعلمين ورفع مستويات الرضا الوظيفي بينهم (الحارثي، الشمري، ٢٠٢٠، ١٦٢).

وعليه فإن توزيع المعرفة يضمن إيصالها لجميع أفراد المجتمع المدرسي والمستفيدين تمهيداً للإفادة منها، ويتمّ توزيع المعرفة من خلال حرص الإدارة المدرسية على عقد اجتماعات دورية مع المعلمين بها، أو حرصها على تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية؛ من أجل المساهمة في تنمية خبرات ومهارات المعلمين، إلى جانب اهتمام المعلمين بمشاركة زملائهم بما لديهم من معارف وخبرات؛ لنشرها دون الخوف على وضعهم الوظيفي؛ حيث يتميزون بوجود علاقات اجتماعية فيما بينهم، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة المدرسية تهتم بعقد ورش عمل تدريبية؛ حتى يتمّ نقل الخبرات من المعلمين الذين حصلوا على دورات تدريبية خارج المدرسة إلى زملائهم داخل المدرسة.

وفي ضوء ما سبق فإن مدخل تدوير المعلمين يعد تقنية إدارية حديثة يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات المعلمين مما يساعد في تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة، كما يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في المدارس الأخرى. بالإضافة إلى أنه يكشف للإدارة المدرسية

عن الفروق الفردية بين المعلمين ومواردها البشرية، مما يساعد على استغلال مواهبهم وإمكاناتهم في تحقيق أهداف المدارس الثانوية العامة.

### المحور الثالث: متطلبات تدوير المعلمين وواقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر:

حظيت مرحلة التعليم الثانوي العام باهتمام ملحوظ في إطار الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤ - ٢٠٣٠م - التعليم المشروع القومي لمصر: معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل؛ حيث تضمنت برنامجاً لتطوير التعليم الثانوي العام، والذي تمثل هدفه العام في التطوير بما يساير المعايير الدولية، ويعرض البحث أولاً لمتطلبات تدوير المعلمين في المدارس الثانوية العامة على النحو الآتي:

#### أولاً: متطلبات تدوير المعلمين:

يمكن توضيح متطلبات تدوير المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مصر من خلال الآتي:

##### ١- التدريب:

يحتل التعليم الثانوي مكانة مهمة في السلم التعليمي المصري؛ حيث تنبع أهميته من التركيز على تنمية شخصية الطالب في مختلف جوانبها ومقوماتها، وذلك من خلال الأدوار المتعددة التي يقوم بها المعلم في التعليم الثانوي العام، كما جاء الاهتمام بالمعلمين وتطوير أدائهم على مستوى التشريعات والقوانين؛ حيث جاءت المادة (٢٢) من دستور ٢٠١٤م، لتؤكد على أن المعلمين ومعاونيهم يمثلون الركيزة الأساسية للتعليم، وتكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ٩).

وقد اهتمت وزارة التعليم اهتماماً كبيراً بالتدريب، وجعلته من أهم أولوياتها، ويبدو ذلك واضحاً من خلال القرارات الوزارية (قرار وزاري رقم ٥٤ بتاريخ ١/٣/٢٠٠٣م بإنشاء الإدارة المركزية للتدريب؛ بهدف الاهتمام بالتدريب كماً وكيفاً، ويرأسها وكيل وزارة كل اهتمامه منصب على التدريب، وأيضاً قامت الوزارة بما يأتي (توني، ١٥، ٢٠١١، ١٦):

أ- إنشاء الإدارة العامة للوسائل التعليمية، وبها العديد من قاعات التدريب على توظيف الوسائل التعليمية والأجهزة وتوظيفها في التعليم.

ب- إنشاء العديد من مراكز التدريب بالأقاليم؛ مثل: مركز التدريب بقنا، والذي يخدم منطقة جنوب الصعيد.

ج- إنشاء مركز سوزان مبارك الاستكشافي للعلوم؛ لتدريب المعلمين والطلاب على العلوم المتطورة.

د- تجهيز المجمع التعليمي بالإسماعيلية، والذي يستوعب أكثر من ألف وخمسمائة متدرب في اليوم.



هـ- إفاد أعداد كبيرة من المعلمين للدول المتقدمة؛ للتدريب على أحدث ما توصلت إليه طرق التدريس، وكيفية استغلال تكنولوجيا التعليم في التعليم والتدريب.

وتشير إحدى الدراسات إلى مواطن القصور التالية في مجال التدريب للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة من خلال شبكة الفيديو كونفرانس (عبدالرحمن، ٢٠١٥، ١٦):  
(١) أن هذا النظام ينقصه وجود برامج عملية وتطبيقية، وورش عمل ولقاءات مباشرة تكمله؛ حتى يحقق الهدف منه.

(٢) أنه لا يقوم على معرفة حقيقية باحتياجات المعلمين التدريبية، ومدته قصيرة لا تأخذ صفة الاستمرارية والتكامل فيما يقدم من برامج تدريب لمعلمي التعليم الثانوي العام.

(٣) توجد صعوبة في تحقيق أهداف مراكز التدريب الرئيسية، وخاصة فيما يتعلق بمعاونة المديرية التعليمية في نطاق عمل هذه المراكز وقياس أثر التدريب في أداء المتدربين.

(٤) القصور في تحقيق عدد من الأهداف المرجوة لإلحاق معلمي التعليم الثانوي العام ببرامج التدريب عن بعد، وهي تعديل الاتجاهات السلبية لديهم نحو المهنة.

وثمة تأكيد على ضعف فعالية برامج التدريب اللازمة للنمو المهني لمعلمي المدرسة الثانوية العامة، ويرجع ذلك إلى صعوبة تحديد المدارس لمتطلبات التنمية المهنية للمعلمين والعاملين بها، سواء كان ذلك من خلال تدريب نظري أم عملي، أو من خلال مجال أو موضوع التدريب؛ وذلك لما تتطلبه هذه العملية من التعرف على مستوى الأداء التدريسي للمعلمين والعاملين، ومدى معرفتهم بمجالات أخرى كالشئون الإدارية والمالية والقانونية (صقر، جوهر، ٢٠١٥، ٤١٤).

ومما سبق تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بتدريب معلمي التعليم الثانوي العام، إلا أن هناك بعض المشكلات للتدريب؛ منها: أن تحديد برامج التدريب يتم من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب وليس وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين، وقلة الميزانية المخصصة لمراكز التدريب، وقصور في تقييم برامج التدريب والمتدربين؛ حيث إن أساليب التقييم المتبعة تقتصر على الملاحظة وانتظام المعلمين المتدربين في الحضور، بالإضافة إلى أن التقييم يتم بصورة شكلية.

## ٢- التحليل الوظيفي:

يتكون جدول وظائف المعلمين من الوظائف الآتية طبقاً للمادة (٧١) من القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م: معلم مساعد، ومعلم، ومعلم أول، ومعلم أول (أ)، ومعلم خبير، وكبير معلمين، ويصدر قرار من وزير التربية والتعليم يتضمن ما يقابلها من وظائف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا وغيرها (جمهورية مصر العربية، ١٩٨١، ١٧)، ولكن على الرغم من أن نظام كادر المعلمين حدد البطاقات الوظيفية للمعلمين، لكن ما زالت البطاقات الخاصة بالإداريين والصادرة من

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والذي يخضع لقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨م غير محددة، بالإضافة إلى ذلك لا يوجد أيضًا خانة لتوقيع المعلم على ما جاء في بطاقته الوظيفية من مهام؛ للتأكد من مطابقتها للواقع أو تطابقها مع بعض معايير تقييم الأداء (ماهر، ٢٠١٢، ٥٠، ٥١).

ويتمثل الوصف الوظيفي لمعلم التعليم الثانوي العام فيما يأتي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦،

(٤):

- أ- تقع هذه الوظيفة بجميع المدارس حسب المرحلة التعليمية.
- ب- يختص شاغل الوظيفة بتدريس النصاب المقرر للمرحلة الثانوية وفقًا لتخصصه.
- ج- يخضع شاغل الوظيفة للإشراف الإداري لهيئة الإدارة المدرسية.
- د- يعمل شاغل الوظيفة طبقًا للمعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف المعلمين، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم، وذلك في ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم.

وثمة تأكيد على أن التحليل الوظيفي يساعد على تحليل عبء العمل (المهام والوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة)، وبناءً على ذلك يتم تحديد بدقة احتياجات المدرسة من المعلمين، إلا أن الواقع يشير إلى أن التحليل الوظيفي لا يعكس المهام والمسئوليات الواقعية الفعلية في المدرسة، ومن الضروري ترسيخ أهمية الوصف الوظيفي لمساعدة المدرسة في تحديد واجبات المعلمين التي تترجم إيجابًا على الأداء المدرسي.

٣- استراتيجية التطوير الوظيفي:

طبقًا للقرار الوزاري رقم (٢٢٣) بتاريخ ١/٧/١٩٨٧م، وبشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم، يتم التدرج الوظيفي للعاملين بالمدارس الثانوية العامة في مصر؛ حيث تحدد وظيفة أعلى بالاختيار وفقًا لما يأتي: الحصول على مرتبة ممتاز في تقرير الكفاية في آخر سنتين، واجتياز البرامج التدريبية المقررة، وتتم الترقية عبر المراحل الدراسية إلى أن يصل إلى درجة مدير مرحلة على الدرجة الأولى، كما أن العاملين جميعهم يبدؤون بالعمل كمعلمين، ويمرور السنين كما في مادة (١٣) تتم الترقية للوظائف الأعلى بالأقدمية والاختيار طبقًا للنسب المحددة قانونًا والموضحة بالقرار، وتراكم سنوات الخبرة، ويحدث الحراك إلى أعلى في السلم الوظيفي ( وزارة التربية والتعليم ، ١، ١٩٨٧).

وشرعت وزارة التربية والتعليم في إحداث تحول جوهري في نهجها؛ من أجل بناء نظام شامل للتطوير المهني المستمر، هدفه تقوية الصلات بين تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا قبل وأثناء الخدمة، إلا أن الواقع يشير إلى وجود فرص محدودة للتطوير المهني الموجه نحو تغيير الممارسات الخاصة بمهنة التدريس، وغالبًا ما يعيب برامج التدريب العملية للمعلمين ضعف الجودة، وسوء

التوقيت، وعادة ما تكون لمرة واحدة، وليس لها علاقة باحتياجات محددة للمعلم (محمد، ٢٠٢١، ٤٧٤، ٤٧٥).

وبالتالي فإن ضعف التدريب السابق للالتحاق بالعمل المدرسي، والتطوير المهني المحدود أثناء العمل، والخبرة القليلة في مكان العمل كل ذلك يؤثر في جودة الأداء المدرسي بشكل أكبر، بالإضافة إلى زيادة عدد المعلمين المعينين على أساس عقود غير دائمة، إلى جانب انعدام الصلة بين كليات التربية وخريجها العاملين في المهنة، وافتقار الإعداد إلى الأسس الفكرية والتوجيهية السليمة، مع وجود فوارق كبيرة في مستويات الإعداد بين المعلمين من النظام التكاملي أو التتابعي.

#### ٤- القواعد والإجراءات:

تتمثل قواعد نذب ونقل أعضاء هيئة التعليم والإداريين والفنيين والعمال بالمدارس والإدارات ومديريات التعليم بقرار من السلطة المختصة، أو من تفوضه وفق القواعد الآتية: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢، ٤)

أ- لا تتم الموافقة على نقل أو نذب أي من شاغلي وظائف التعليم إلا في حالة وجود زيادة بالمديرية التعليمية المنقول منها، ووجود عجز بالمديرية التعليمية المنقول إليها في ذات التخصص.

ب- في حالة الموافقة على النقل من قبل اللجان المعنية؛ ترسل الأوراق إلى ديوان عام الوزارة؛ لاستكمال إجراءات النقل وعرضها على لجنة الموارد البشرية بالوزارة؛ لأخذ رأيها بشأنها؛ ليتم إصدار الأمر التنفيذي بالنقل من السيد وزير التربية والتعليم.

ج- لا تتم الموافقة على نقل أو نذب أي من شاغلي وظائف الإداريين والفنيين والعمال إلا في حالة وجود زيادة بالمديرية التعليمية المنقول منها، ووجود عجز بالمديرية التعليمية المنقول إليها.

د- يتم تنفيذ الأوامر التنفيذية الصادرة بالنقل وإطلاع طرق السادة المنقولين الصادرة لهم هذه الأوامر دون انتظار نقل درجاتهم المالية أو تمويلها على أن تستكمل الجهات التي يتبعون لها تنفيذ آليات النقل مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لأعمال شئونه مع وزارة المالية.

هـ- يكون أمر النقل ساري المفعول لمدة عام على الأكثر من تاريخ صدوره.

وتحدد اللائحة التنفيذية القواعد والإجراءات والأسس التي تتبع في وضع تقرير تقويم الأداء، كما تحدد اللائحة التنفيذية الإجراءات اللازمة لرفع كفاءة من يحصل على تقرير تقويم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف، وتعد خدمة من يحصل على تقرير تقويم أداء متتاليين بمرتبة ضعيف منتهية بقوة القانون، وتشكل لجنة بقرار من المحافظ المختص تضم عناصر قانونية وإدارية وفنية

وممثل عن نقابة المعلمين؛ لتلقي وفحص التظلمات من تقارير تقييم الأداء، وترفع هذه اللجنة توصياتها للمحافظ لاتخاذ ما يراه (جمهورية مصر العربية، ١٩٨١، مادة ٨٠).

يتضح من واقع التعليم الثانوي العام مدى جمود اللوائح والقواعد بالتعليم الثانوي في مصر، والتي من شأنها أن تحد من تدوير المعلمين بين المدارس الثانوية؛ مما أدى إلى ضعف كفاءة المعلمين بالمرحلة الثانوية، وضعف تأثيره علي عمليات إصلاح التعليم الثانوي.

### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية:

يتضح من السياسات المتبعة بالموارد البشرية على المستوى المركزي وجود تصور عام لكل المديرات التعليمية من احتياجاتها المستقبلية من المعلمين والإداريين، لكن بالرغم من ذلك يوجد تكس للمعلمين والإداريين في بعض المدارس، بينما يوجد عجز كبير من المعلمين في مدارس أخرى، كما يوجد نقص من معلمي بعض المواد الأخرى (ماهر، ٢٠١٢، ٥٠).

وتوجد بعض المشكلات التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية؛ منها ما يأتي (محمد وآخرون، ٢٠٢٢، ٦٣٠، ٦٣١١):

١- عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الموارد البشرية، وعدم القدرة على سد احتياجات الميدان التعليمي.

٢- تدني مهارات التفكير الاستراتيجي لدى بعض القيادات في مديريات التربية والتعليم .

٣- المركزية في صنع القرارات واتخاذها، وذلك فيما يتعلق باستقطاب الكوادر البشرية وتعيينها، وضعف مشاركة المديرات في التعيين واختيار الوظائف.

٤- ضعف القيادات التعليمية فيما يتعلق بكل ما هو جديد في إدارة الموارد البشرية والتدريب وعزوفهم عن معرفة التجارب الرائدة.

٥- الفصل التام بين شئون الموظفين التابعة للإدارة العامة للشئون الإدارية وبرامج التدريب التربوي التابعة للإدارة العامة للإشراف التربوي للتدريب والتأهيل.

٦- قلة المخصصات المالية المناسبة لأغراض التطوير، وتنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات التطويرية في المدارس، واللازمة لتحفيز الكوادر البشرية.

وثمة تأكيد على أن التنمية البشرية أحد المحاور الثلاثة لرؤية مصر ٢٠٣٠، وقد وُضعت هذه الرؤية في عام ٢٠١٥ في إطار جهد وطني قائم على المشاركة، وقامت بتنسيقه وزارة التخطيط والإصلاح الإداري، وتتضمن هذه الرؤية برنامج عمل من أجل التنمية الشاملة، وتؤكد إستراتيجية رؤية ٢٠٣٠ على أن التعليم يجب أن يسهم مساهمة كبيرة في التحول الاجتماعي في مصر خلال ثلاثة عشر عامًا قادمة، وفي هذا الصدد، تُحدّد الإستراتيجية ثلاثة أهداف لتنمية الإمكانيات البشرية؛ وهي: تحسين النظام التعليمي بما يتسق مع النظم الدولية، وتوسيع نطاق

الحصول على التعليم للجميع، وتحسين القدرة التنافسية للنظام، والالتزام بالتطوير المهني للمعلمين وحقوقهم (البنك الدولي، ٢٠١٧، ٣، ٤).

يتضح مما سبق أن عملية تخطيط الموارد البشرية ترتبط مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى؛ لهذا تنشأ مشكلات بسبب غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية، منها: وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى؛ وذلك يرجع إلى قصور السياسة التعليمية؛ مما كان له أكبر الأثر على قلة توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل التغيرات التكنولوجية والفنية، سواء في مجال التعليم أو التدريب.

#### المحور الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها:

بعد تناول الإطار النظري، وواقع تخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة في مصر نظرياً، يعرض البحث الدراسة الميدانية؛ بهدف رصد الواقع والوقوف على مواطن الضعف في تخطيط الموارد البشرية، وذلك باستفتاء عينة عشوائية من المعلمين في المدارس الثانوية العامة، وتناول الدراسة المحاور الآتية:

#### أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يأتي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يأتي:

- أ- التعرف على مدى توافر متطلبات تدوير المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام.
- ب- رصد واقع تخطيط الموارد البشرية في مدارس التعليم الثانوي العام.
- ج- تحديد المعوقات التي تحول دون تدوير المعلمين بالمدارس الثانوية العامة.

٢- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين المعيّنين والمتعاقدين في المدارس الثانوية العامة الحكومية والبالغ عددهم (٩١,٧٠٩)، وذلك حسب إحصاءات التعليم للمراحل الإجمالية ٢٠٢٠/٢٠٢١م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١)، وقد تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بطريقة عشوائية من محافظات: كفرالشيخ، والإسكندرية، والدقهلية وسوهاج. وتم تحديد حجم العينة وفقاً لمدخل الرابطة التربوية الأمريكية والتي تشير إلى أن (الصيد، ١٩٨٩، ١٣٧):

$$\text{حجم العينة } n = \frac{X_2 NP (1 - P)}{D_2 (N - 1) + X_2 P (1 - P)}$$

حيث إن  $X_2$  = قيمة اختبار كاي لدرجة حرية واحد ومستوى ثقة ٥% وهي تساوي ٣,٨٤١.

$P =$  نسبة أفراد المجتمع التي تتوافر فيها صفات العينة، وقد اقترح كيرجسي ومورجان أنها تساوي ٥٠% من مجتمع الدراسة؛ لأن ذلك سوف يعطي حجم عينة ممكنة.

$D =$  درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي ومورجان أنها تساوي ٥٠%.

$N =$  حجم مجتمع الدراسة.

وبالتعويض عن متغيرات المعادلة تم التوصل إلى الحجم التالي لعينة الدراسة:

$$\text{حجم العينة} = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 91,709 \times 0,5 \times (1-0,5)}{(1-0,5) \times (1,96)^2 + (0,5) \times (1-91,709) \times (1-0,5)^2} = 88,0773236$$

$$n = \frac{88,0773236}{0,990025 + 0,2267729} = 88,0773236$$

$$n = \frac{88,0773236}{1,2167979} = 72,384$$

$$n = 72,384 \text{ فرداً}$$

علما بأن عينة التطبيق زادت عن النسبة المذكورة، حيث تم توزيع حوالي (٤١٥) استبيان على

أفراد العينة، ووصلت عدد استجابات أفراد العينة إلى (١٨١)، وذلك موضح بالجدول التالي:

جدول (١)

يوضح توزيع مفردات عينة معلمي التعليم الثانوي العام على مجتمع البحث

سوهاج	الدقهلية	الإسكندرية	كفر الشيخ	الجامعة
٣٤٤٩	٦٠٨٥	٦٧٨٢	٣٨٢١	حجم المجتمع في المحافظة
٥٥	١٤٠	٧٠	١٥٠	حجم مجتمع العينة
٣٢	٤٥	٤٨	٥٦	عدد مفردات العينة من المعلمين

المصدر: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١)

٣- أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبيان باعتباره وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات عن الواقع والظروف القائمة بالفعل في مجتمع الدراسة؛ إذ يُعدُّ الاستبيان أكثر وسائل الحصول على البيانات من

الأفراد استخدامًا وانتشارًا، وتم بناء الاستبيان من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحديد المتطلبات الرئيسية لتدوير المعلمين، وواقع تخطيط الموارد البشرية وتحديد المفردات المطلوبة.

وفي ضوء ما سبق؛ تمَّ تصميم أداة البحث في صورتها الأولية؛ حيث اشتمل محور متطلبات المعلمين على (٣٠) مفردة موزعة على أربعة متطلبات، وتضمن محور تخطيط الموارد البشرية على (٢٣) مفردة.

وتم عرض الاستبيان في صورته الأولية (ملحق ٢)، على عدد من الأساتذة الدكاترة (ملحق ١)؛ وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات وملاءمتها لهدف البحث، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد المفردات وتنوع محتواها، وفي ضوء توجيهات المحكمين تمت إعادة صياغة بعض المفردات واستبعاد بعضها حسب المقترحات.

وعليه جاء الاستبيان في صورته النهائية (ملحق ٣)، متضمنًا عدد مفردات المحور الأول: متطلبات تدوير المعلمين (٣٠) مفردة موزعة على أربعة متطلبات، وعدد مفردات تخطيط الموارد البشرية (٢٣) مفردة.

#### ٤- صدق الاستبيان وثباته:

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال ما يأتي:

أ- الصدق الظاهري، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص (ملحق)؛ من أجل إبداء الرأي حول مدى ملاءمة المفردات لأغراض البحث؛ من حيث الصياغة والمضمون، وقد تم إجراء ملاحظات السادة المحكمين، ويمثل موافقة المحكمين على الاستبيان بمثابة صدق له.

ب- صدق الاتساق الداخلي؛ حيث تمَّ التحقق من صدق الاستبيان عن طريق إجراء معامل الارتباط بين المفردات والدرجة الكلية، والتي أظهر الاتساق الداخلي للمفردات مع الدرجة الكلية، وتم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي؛ حيث بلغت قيمة الثبات (٠,٩٥) حسب معامل كرونباخ ألفا.

#### ٥- المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام المتوسط الحسابي، والنسبة المئوية للمتوسط من خلال برنامج إكسيل الإحصائي؛ وذلك للحكم على واقع تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، ومدى توافر متطلبات تدوير المعلمين بالمدارس، واعتمد البحث مفتاح التصحيح الذي يوضحه الجدول الآتي:

## جدول رقم (٢)

## يوضح مفتاح التصحيح

م	المتوسط الحسابي	التقدير
١	١ - ١.٦٦	ضعيف
٢	١.٦٧ - ٢.٣٣	متوسط
٣	٢.٣٤ - ٣.٠	مرتفع

تم استخدام المعالجات الإحصائية على النحو الآتي :

- حساب التكرار والمتوسط لاستجابات أفراد العينة .
- حساب النسبة المئوية للمتوسط حسب المعادلة الآتية (القوسي، ٢٠١٤، ١٢٠):

$$( ك \times \text{درجة الاستجابة} )$$

$$\frac{\text{المتوسط}}{\text{ن}} =$$

ن

المتوسط

$$\text{والنسبة المئوية للمتوسط} = \frac{\text{المتوسط}}{\text{ن}} \times ١٠٠$$

حيث إن:

ك = التكرار

ن = العدد الكلي لأفراد العينة

**ثانيا- نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:**

١-التدريب:

يشتمل المتطلب الأول لتدوير المعلمين على (٨) مفردات للتدريب والتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة، ويوضح ذلك الجدول الآتي:



## جدول ( ٣ ) متطلب التدريب

الترتيب	النسبة المنوية للمتوسط	المتوسط	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المفردة
٤	١٠٨.٨٣	٢,١٧	٣٧	٧٥	٦٩	(أ) تحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.
٧	٨٢.٨٧	١.٦٥	٧٩	٨٥	١٧	(ب) توجد خطط واضحة لتدريب المعلمين في المدارس الثانوية العامة.
٦	٩٧.٢٣	١.٩٤	٣٩	١١٣	٢٩	(ج) توفر المدارس الثانوية العامة خدمات رقمية بأقصى قدر من الكفاءة لتدريب المعلمين.
٢	١٢٤.٨٦	٢.٤٩	١١	٦٩	١٠١	(د) يكسب التدريب المعلمين القدرة على متابعة تطور المعارف العلمية والتكنولوجية.
١	١٢٥.٤١	٢,٥٠	٦	٧٧	٩٨	(هـ) يهتم بتدريب المعلمين على المهارات اللازمة للتواصل الفعال.
٣	١١٢.٩٨	٢.٢٥	٢١	٩٢	٦٨	(و) يتم تقديم التدريبات للمعلمين التي تتناسب مع التغييرات في بيئة العمل.
٨	٨١.٧٦	١.٦٣	٩٨	٥١	٣٥	(ز) يعتمد التدريب على أساليب تتيح فرص التفاعل مع المتميزين من المعلمين بحيث يتم نقل خبراتهم لزملائهم.
٥	١٠٣.٠٣	٢,٠٦	٣٩	٩٢	٥٠	(ح) تقوم المدارس الثانوية العامة بتقييم أداء المعلمين باستمرار.
		٢.٠٨				المتوسط الكلي للتدريب

يتضح من استقراء البيانات السابقة أن المتوسط الكلي لمتطلب التدريب (٢.٠٨) جاء متوسطاً، وتراوح المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بين متوسط حسابي (٢.٥٠) مرتفع، ومتوسط حسابي (١.٦٣) ضعيف؛ حيث جاءت المفردة (يهتم بتدريب المعلمين على المهارات اللازمة للتواصل الفعال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٠)، متوسط مرتفع؛ ويرد ذلك إلى التطور الهائل في وسائل الاتصال والتواصل وتضاعف المعرفة مما أدى إلى تغيير دور المعلم، حيث أصبح المرشد والموجه للطلاب داخل المدارس الثانوية العامة، وعليه صدر القرار الوزاري رقم (٤٨) بتاريخ ٢٠٠٢ بإنشاء وحدات لتدريب المعلمين بالمدارس، كما أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م، على برامج التنمية المهنية والموارد البشرية، إلى جانب الاهتمام بالمهارات اللازمة للتواصل من أجل توفير بيئة تعليمية تسمح بزيادة فاعلية وتأثير المعلم داخل المدرسة الثانوية. كما جاءت المفردة (يكسب التدريب المعلمين القدرة على متابعة تطور المعارف العلمية والتكنولوجية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، متوسط مرتفع؛ ويرجع ذلك إلى أن التدريب يعمل على تحسين كفاءات المعلمين المهنية وتجويد مسؤولياتهم التربوية وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال المعارف العلمية والتكنولوجية والمهارات والسلوكيات المهنية التي يتطلبها عملهم التعليمي، ويتشابه ذلك مع دراسة (Mohd Zim, Shamsudin, Subramaniam, 2013) التي توصلت إلى أن التدوير الوظيفي من أنواع التدريب، وكان له تأثير إيجابي في النواحي المختلفة للتطوير الوظيفي. كما

أن التدريب لم يكن بمنأى عن تأثير عصر الرقمنة، فقد تأثر التدريب من حيث مضمونه وأسلوبه وتقديمه، بل وزمان ومكان ووسائل تقديمه للمعلم، حيث ظهر نظام جديد لتدريب المعلم ورفع مستوى كفاءته المهنية من خلال التدريب من بعد باستخدام مواقع شبكة الإنترنت؛ لتوصيل المعلومات للمعلمين والإفادة من عملية التدريب بكافة جوانبها، وتسهيل إجراءات التدريب للقائمين عليه، وبناء اتجاهات إيجابية نحو التقنيات التدريبية الحديثة.

بينما جاءت المفردة (توجد خطط واضحة لتدريب المعلمين في المدارس الثانوية العامة) في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٥) متوسط ضعيف؛ ويرجع ذلك إلى أن خطط التدريب لا تقوم على رؤية واضحة للاحتياجات التدريبية؛ وذلك لعدم اشتراك المعلمين في وضع الخطط للبرامج التدريبية، بالإضافة إلى عدم مسايرة تلك البرامج للتغيرات العالمية، وضعف الاستفادة من الخبرات العالمية المتقدمة، بالإضافة إلى أن التخطيط لتلك البرامج يقوم على العشوائية؛ وذلك يرد إلى عدم توافر قاعدة معلومات عن سير عملية التدريب، كما جاءت المفردة (يعتمد التدريب على أساليب تتيح فرص التفاعل مع المتميزين من المعلمين بحيث يتم نقل خبراتهم لزملائهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٣)، متوسط ضعيف؛ ويفسر ذلك القصور في نوعية البرامج المهنية المقدمة للمعلمين والأساليب والوسائل المستخدمة فيها، وضعف تركيز هذه البرامج على مشكلات المعلمين، وعدم تقدير الاحتياجات المهنية والعلمية والثقافية لهم مع اعتماد عناصرها على محتوى تقليدي غير فاعل، والهدف منه ليس إلا الحصول على شهادات الاجتياز، وبعدها كل البعد عن اكتساب مهارات التميز والفعالية التي تجعل من المعلم عنصراً قائداً للتغيير داخل مدارس التعليم الثانوي العام، ويتفق ذلك مع دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٥)، التي تؤكد على أن مجال تنمية المعلمين بالمدارس الثانوية العامة لا يقوم على معرفة حقيقية باحتياجات المعلمين التدريبية، ومدته قصيرة لا تأخذ صفة الاستمرارية والتكامل فيما تقدم من برامج تدريب لمعلمي التعليم الثانوي العام.

## ٢- التحليل الوظيفي:

يتضمن المتطلب الثاني لتدوير المعلمين (٧) مفردات للتحليل الوظيفي والتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (٤) مطلب التحليل الوظيفي

الترتيب	النسبة المئوية للمتوسط	المتوسط	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المفردة
٤	١١٦.٥٧	٢.٣٣	١٧	٨٧	٧٧	أ- يساعد التحليل الوظيفي على تحديد المسؤوليات المطلوبة من المعلمين بطريقة محددة.
٥	١٠٠.٨٢	٢.٠١	٣٣	١١٢	٣٦	ب- يقدم تحليل الوظائف في المدارس الثانوية العامة وصفاً موسعاً للوظيفة وخصائص المعلمين.
٣	١١٩.٣٣	٢.٣٨	٣٤	٤٣	١٠٤	ج- تحدد جوانب القصور لدى المعلمين من أجل التغلب عليها.
٧	٨٠.٦٦	١.٦١	١٠٣	٤٥	٣٣	د- تؤخذ في الاعتبار سياسة نقل المعلمين بين المدارس الثانوية العامة عند التحليل الوظيفي.
٦	٩٦.٤٠	١.٩٢	٤٣	١٠٨	٣٠	هـ- يتم توزيع المعلمين حسب احتياجات العمل المدرسي.
٢	١٢٣.٢٠	٢.٤٦	٢٣	٥١	١٠٧	و- يراعى مستوى تقدم المعلمين مهنيًا ونجاحهم في أدائهم عند ترفيتهم وظيفيًا.
١	١٢٤.٠٣	٢.٤٨	٢٦	٤٢	١١٣	ز- تحدد معايير واضحة ومعلنة لتقويم أداء المعلمين.
		٢.١٧				المتوسط الكلي للتحليل الوظيفي

يتبين من استقراء بيانات الجدول أن المتوسط الكلي للمحور متوسط، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول المتطلب الثاني التحليل الوظيفي لمتطلبات تدوير المعلمين تتراوح بين متوسط حسابي (٢.٤٨) مرتفع، ومتوسط حسابي (١.٦١) ضعيف؛ حيث جاءت المفردة (تحدد معايير واضحة ومعلنة لتقويم أداء المعلمين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، بمتوسط مرتفع؛ ويرجع ذلك إلى أنه يتم تدريب معلمين التعليم الثانوي وتقويمهم وفق المعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الثانوي، إلى جانب وضع حزمة تحفيزية تضمن الاستمرار والتنمية المهنية لكوادر التعليم الثانوي بناءً على تقويم منتظم مبني على النتائج، كما يتم متابعة وتقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة، كما جاءت المفردة (يراعى مستوى تقدم المعلمين مهنيًا ونجاحهم في أدائهم عند ترفيتهم وظيفيًا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٦) مرتفع، وذلك حيث تم ربط الترقى لكادر المعلمين بالمهارات القيادية والقدرات العلمية ومستوى الأداء؛ بحيث تشتمل عملية الترقى على صلاحية لمزاولة مهنة التدريس، واجتياز اختبارات مهنية، وإثبات مستوى أداء في سجل الإنجاز المهني، إلى جانب اعتبار مشاركة المعلم في برامج التنمية المهنية، وسجل التاريخ الوظيفي كشرط لشغل الوظائف، وذلك يعد من الركائز الأساسية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، حيث تؤكد على أن متابعة وتقويم الاداء المدرسي يتم في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة ويراعى في المسار الوظيفي.

بينما جاءت المفردة (تؤخذ في الاعتبار سياسة نقل المعلمين بين المدارس الثانوية العامة عند التحليل الوظيفي)، في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦١) بمتوسط ضعيف، ويرد ذلك إلى أنه لا ينظر في النقل المكاني لأى من المعلمين، إلا في حالة وجود عجز بالجهة المطلوب النقل إليها، كما

أن كل من يُعيّن في وظيفة أعلى عليه أن يمارس أعباء هذه الوظيفة طبقاً للقرار الصادر لتعيينه فيها ولا يجوز تغيير المسمى الوظيفي لوظيفة أخرى مناظرة، إلا في حالات الضرورة القصوى التي تقتضيها حاجة العمل، بالإضافة إلى أنه يجوز نقل شاغلي وظائف المعلمين من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية تالية ومن وظيفة أخصائي إلى وظيفة معلم أو من معلم مادة إلى معلم مادة أخرى ومن معلم فصل إلى معلم مادة في ضوء بيانات العجز والزيادة لكل مرحلة، وفي ضوء الاحتياج والأماكن الشاغرة المتاحة، بشرط توفر الشروط واجتياز تدريب الأكاديمية المهنية للمعلمين، أما الذين لم يتسلموا العمل خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صدور نشرة الترقية تُلغى الترقية ولا يحق له الترقية إلا بعد مرور سنتين، وعلى الرغم من ذلك تؤكد دراسة (Ghaffari, Aghadavood, Dalvi, 2021)، على أن تدوير المعلمين يُعدُّ أحد تدابير الإدارة في مجال تخطيط الموارد البشرية؛ حيث يمكن من إنشاء مدرسة مثالية وآمنة تضمن نقل المعرفة واكتساب المهارات والابتكار والإبداع والخبرة والرضا الوظيفي والحماس ونمو رأس المال البشري.

### ٣- استراتيجية التطوير الوظيفي:

يندرج تحت المتطلب الثالث لتدوير المعلمين (٨) مفردات للتطوير الوظيفي والتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

### جدول (٥) متطلب استراتيجية التدوير الوظيفي

الترتيب	النسبة المئوية للمتوسط	المتوسط	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المفردة
٣	١١٣.٥٣	٢.٢٧	٣٥	٦٢	٨٤	أ- توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخاً مدرسياً فعّالاً.
٢	٦٧.٦٧	٢.٣٥	٢٧	٦٣	٩١	ب- تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي على تطوير العمل المدرسي.
٥	١١٠.٤٩	٢.٢٠	٣٤	٧٥	٧٢	ج- تتسم أهداف التطوير الوظيفي واستراتيجياته بالوضوح وقابلية التنفيذ.
٦	١٠٩.١١	٢.١٨	١٨	١١٢	٥١	د- يساعد الهيكل التنظيمي للمدرسة على إدارة عملية التطوير الوظيفي.
٨	٧٧.٩٠	١.٥٥	١٠٩	٤٣	٢٩	هـ- يُعدُّ تدوير المعلمين أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي.
٧	٨٣.١٤	١.٦٦	٩٠	٦٢	٢٩	و- يؤدي التطوير التكنولوجي إلى الاهتمام بعملية تدوير المعلمين بين المدارس الثانوية العامة.
١	١٢٠.١٦	٢.٤٠	٢٨	٥٢	١٠١	ز- يشجع التطوير الوظيفي المعلمين على تطوير مساهمهم الوظيفي؛ من أجل الوصول إلى المناصب العليا.
٤	١١١.٦٠	٢.٢٣	٣٤	٧١	٧٦	ح- تستخدم المدارس الثانوية العامة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير الوظيفي.
		٢.١٠				المتوسط الكلي لاستراتيجية التطوير الوظيفي

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي للمحور (٢.١٠) متوسط، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول المتطلب الثالث استراتيجية التطوير الوظيفي لمتطلبات تدوير المعلمين تتراوح بين متوسط حسابي (٢.٤٠) مرتفع، ومتوسط حسابي (١.٥٥) ضعيف؛ حيث جاءت المفردة (يشجع التطوير الوظيفي المعلمين على تطوير مساهمهم الوظيفي؛ من أجل الوصول إلى المناصب العليا) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، بمتوسط مرتفع؛ ويرجع ذلك إلى أن التطوير الوظيفي للمعلمين يضمن قدرتهم على أداء دورهم بفاعلية؛ حيث تتسم عملية التطوير الوظيفي بأنها تشاركية ومستمرة؛ وذلك لضمان تعلم مستمر؛ مما يجعل المعلم في حالة استعداد معرفي ومهاري دائم، ينطلق به مشاركاً في بناء المعرفة وتطوير الممارسات التعليمية من خلال انخراطه في برامج التطوير الوظيفي؛ من أجل الوصول إلى المناصب العليا، كما أكدت خطة التنمية المستدامة ٢٠٢٠-٢٠٣٠م على توفير التكنولوجيا؛ لتمكين المعلمين من التنافس إقليمياً وعالمياً، واستهدفت إعداد ومراجعة معايير التنمية المهنية والترقي للمعلمين، كما جاءت المفردة (تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي على تطوير العمل المدرسي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٣٥) بمتوسط مرتفع؛ ويرجع ذلك إلى أن التطوير الوظيفي يمكن المدرسة الثانوية العامة من تخطيط هيكلها بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وغالباً ما يتم إجراء عمليات التدقيق التنظيمي؛ لمعرفة ما إذا كان الهيكل الحالي مناسباً أو ما إذ كانت هناك حاجة إلى إعادة هيكلة الموظفين وإعادة تنظيمهم، وقد أكدت دراسة (Ghaffari, Aghadavood, Dalvi, 2021)، على أن من أكثر الطرق فعالية لتطوير المعلمين تدويرهم بين المدارس؛ حيث إن مفهوم تصميم الوظيفة الذي يمكن المعلمين من تدريب المهارات الوظيفية وتسهيل شكل الوظيفة الذي يتم استحضاره أثناء تكرار المهام، يتم ذلك بالتغييرات التي تحتاجها المهام.

بينما جاءت المفردة (يؤدي التطوير التكنولوجي إلى الاهتمام بعملية تدوير المعلمين بين المدارس الثانوية العامة) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٦) بمتوسط ضعيف؛ ويفسر ذلك أن نقل المعلمين أو ندبهم بين المدارس الثانوية العامة يتم كل عام، ومن القوانين المنظمة لذلك قرار ٢٠٢ لسنة ٢٠١٣ والذي ينظم عملية النقل والندب بين المدارس، ويكون طبقاً لحاجة العمل داخل الإدارة التعليمية، ووفقاً لمعدلات العجز والزيادة الصادرة من التوجيه على أن يكون تحت إشراف لجنة من الإدارة التعليمية وبرئاسة مدير عام الإدارة التعليمية، وعضوية المسئول الأول بكل توجيه أو تخصص ومدير قسم تنسيق الخدمات التربوية ومدير قسم الشؤون القانونية ومدير قسم التوجيه المالي والإداري، وتكون الموافقة على النقل أو الندب من لجنتي شئون العاملين بالمديريتين، وجاءت المفردة (يعد تدوير المعلمين أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٥٥) بمتوسط ضعيف، ويرجع ذلك إلى أنه لا ينظر في النقل المكاني لأي من المعلمين إلا

في حالة وجود عجز بالجهة المطلوب النقل إليها، كما لا ينقل المعلم من مدرسته طالما يقوم بسد عجز فيها، وينقل المعلم فقط في حال زيادته رسمياً على المدرسة، وللمعلم حق التظلم في حال نقله وندب معلم آخر؛ ليحل محله داخل نفس المدرسة، كما جاء ضمن فقرات قانون رقم ٢٠٢ لسنة ٢٠١٣ والتي نصت فيه المادة الخامسة صراحة على أن الحد الأقصى لندب المعلم بين الإدارات أو داخل الإدارة الواحدة هو عامان دراسيان فقط ولا يجوز ندبه أكثر من ذلك، وذلك بالتناوب بينه وبين باقي المعلمين.

#### ٤- القواعد والإجراءات :

يتضمن المتطلب الرابع لتدوير المعلمين (٧) مفردات للقواعد والإجراءات والتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (٦) متطلب القواعد والإجراءات

الترتيب	النسبة المئوية للمتوسط	المتوسط	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المفردة
٣	١٢٠.٤٤	٢.٤٠	٢٩	٤٩	١٠٣	أ- تسمح القواعد والإجراءات للمعلمين في المدارس الثانوية العامة بإبراز قدراتهم ومهاراتهم.
٤	١١٨.٧٨	٢.٣٧	٢٣	٦٧	٩١	ب- تزيد القواعد والإجراءات من قدرة المعلمين علي إظهار إبداعاتهم في العمل.
٧	٨٠.١١	١.٦٠	٩٩	٥٥	٢٧	ج- تحدد القواعد والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في تدوير المعلمين.
٥	١٠٤.٦٩	٢.٠٩	٣١	١٠٢	٤٨	د- تحرص إدارة المدارس الثانوية العامة على توضيح القواعد والإجراءات للمعلمين عند التغيير.
٦	٨٢.٥٩	١.٦٥	٩١	٦٢	٢٨	هـ- تعمل الإدارة المدرسية على مشاركة المعلمين في تطوير القواعد والإجراءات.
١	١٢٦.٢٤	٢.٥٢	٠	٨٦	٩٥	و- تعلن إدارة المدارس الثانوية العامة عن القواعد والإجراءات لكل فئات المعلمين.
٢	١٢٢.٣٧	٢.٤٤	٣٠	٤٠	١١١	ز- يتضح في القواعد والإجراءات الحوافز والجزاءات التي تساعد في فعالية العمل المدرسي.
		٢.١٦				المتوسط الكلي للقواعد والإجراءات

يلاحظ من البيانات السابقة أن المتوسط الكلي للمحور متوسط، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول المتطلب الرابع للقواعد والإجراءات لمتطلبات تدوير المعلمين تتراوح بين متوسط حسابي (٢.٥٢) مرتفع، ومتوسط حسابي (١.٦٠) ضعيف؛ حيث جاءت المفردة (تعلن إدارة المدارس الثانوية العامة عن القواعد والإجراءات لكل فئات المعلمين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، بمتوسط مرتفع؛ ويفسر ذلك أن معظم المدارس الثانوية العامة تعلن عن القواعد والإجراءات للمعلمين على المواقع الإلكترونية للمدارس، إلى جانب أنه يتم إعداد قاعدة بيانات تفصيلية بالمعلمين المستهدفين بالأنشطة التعليمية أو البرامج التدريبية أو أي أنشطة أخرى في المدارس، وتتم طباعة الأدلة للمرحلة التعليمية، وكان من نتائج دراسة ( البلوي، ٢٠١٩) مدى أهمية توافر متطلبات

تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي، والنظم والقواعد والإجراءات الوظيفية في التدوير الوظيفي بالمدارس التعليمية، كما جاءت المفردة (يتضح في القواعد والإجراءات الحوافز والجزاء التي تساعد في فعالية العمل المدرسي) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٤) بمتوسط مرتفع، وذلك حيث ينظر القائمون على السياسة التعليمية في مصر إلى ضرورة الاهتمام بسياسة منح الحوافز من خلال تعديل الدرجات المالية المعادلة للوظائف التعليمية من وظيفة كبير معلمين إلى وظيفة معلم مساعد، بالإضافة إلى تنوع واستحداث أو تعديل عدد من الحوافز والبدايات التي يحصلون عليها خلال مساراتهم الوظيفية، ومنها حوافز الأداء والإدارة، وبدل معلم، وبدل اعتماد، كما تم الاهتمام بتقدير العاملين الحاصلين على درجات علمية أعلى من الدرجة العلمية الأولى وذلك بمنحهم حوافز للتميز العلمي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٥) التي تؤكد على أنه يتم منح الحوافز للعاملين بالمدارس الثانوية العامة طبقاً للقانون (٤٧) لسنة ١٩٧٨م، كما جاء بالمادة (٥٠) أن تضع السلطة المختصة نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالوحدة بما يكفل تحقيق الأهداف وترشيد الأداء.

بينما جاءت المفردة (تعمل الإدارة المدرسية على مشاركة المعلمين في تطوير القواعد والإجراءات) في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٥) بمتوسط ضعيف؛ ويرجع ذلك إلى أن المدرسة الثانوية العامة تقع في آخر الهيكل التنظيمي، ويحكمها تنظيم بيروقراطي يحول بينها وبين مشاركة المعلمين في تطوير القواعد والإجراءات، فضلاً عن ضعف سلطات المدرسة في مجال مشاركة المعلمين، إلى جانب ضعف الصلة بين المدرسة والمستويات الإدارية العليا، وعدم إدراكهم لأهمية هذه المشاركة، الأمر الذي انعكس على عدم تقدير المعلم لمهنته وتدني مستوى توافقه المهني السوي في ظل عدم تهيئة الظروف المشجعة على ذلك التوافق. وجاءت المفردة (تحدد القواعد والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في تدوير المعلمين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٠) بمتوسط ضعيف؛ ويرد ذلك إلى عدم العمل بنظام تدوير المعلمين في مصر، وإنما يقتصر على تحديد عدد المعلمين المراد نقلهم في المواد والتخصصات بناءً على العجز على مستوى كل محافظة، وذلك يتطلب إصدار إطار قانوني ينظم تدوير المعلمين، ويحدد القواعد والإجراءات المتعلقة بتدوير المعلمين في مصر، ووضع تشريعات تساهم في تعزيز العمل بنظام تدوير المعلمين، ونشر ثقافة التدوير بين المعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك حيث تؤكد دراسة (أبوالوفا، حسين، عبدالعزيز، ٢٠١٦) على أن من مشكلات الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة هرمية السلطة وهرمية العلاقات بين المعلمين. كما أن إعداد الموارد البشرية لا يساعد على وجود ثقافة مهنية تهتم بتدوير المعلمين بين أعضاء المعلمين على مستوى المؤسسات التعليمية.

## ثانياً: تخطيط الموارد البشرية:

يمكن توضيح واقع تخطيط الموارد البشرية من خلال ما يأتي:

## ١- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يشتمل هذا المحور على عدد من (٨) مفردات لأهداف تخطيط الموارد البشرية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة، ويبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (٧) أهداف تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	النسبة المئوية للمتوسط	المتوسط	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المفردة
٣	١٢٣.٧٥	٢.٤٧	٧	٨١	٩٣	أ- إسهام عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المدرسة الثانوية العامة.
٦	١٠٦.٣٥	٢.١٢	٢٧	١٠٤	٥٠	ب- وجود رؤية واضحة لدى المدارس الثانوية العامة عن تخطيط الموارد البشرية.
١	١٢٤.٥٨	٢.٤٩	١٨	٥٦	١٠٧	ج- إتاحة الفرص المناسبة أمام المدارس للحصول على الأعداد المطلوبة من المعلمين.
٥	١١٩.٣٣	٢.٣٨	٢٠	٧١	٩٠	د- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة لأعمال الاستقطاب والاختيار والنقل.
٢	١٢٤.٠٣	٢.٤٨	٢١	٥٢	١٠٨	هـ- تحديد اتجاه سياسات تدريب المعلمين بما يساير التغير في متطلبات سوق العمل.
٧	١٠٢.٤٨	٢.٠٤	٤٣	٨٦	٥٢	و- ارتباط تخطيط الموارد البشرية في الإدارات التعليمية بالسياسات العامة لوزارة التربية والتعليم.
٨	٩٥.٣٠	١.٩٠	٦٣	٧٢	٤٦	ز- التأكد من أن الإدارات التعليمية قادرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة عن العجز أو الفائض من المعلمين.
٤	١٢٠.١٦	٢.٤٠	٢٨	٥٢	١٠١	ح- دعم التكامل في نظم الموارد البشرية؛ لتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة.
		٢.٢٨				المتوسط الكلي

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي للمحور (٢.٢٨) متوسط، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول واقع أهداف تخطيط الموارد البشرية تتراوح بين متوسط حسابي (٢.٤٩) مرتفع، ومتوسط حسابي (١.٩٠) متوسط؛ حيث جاءت المفردة (إتاحة الفرص المناسبة أمام المدارس للحصول على الأعداد المطلوبة من المعلمين) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، مرتفع؛ ويرد ذلك إلى أن من الإجراءات التنفيذية المقترحة لبدائل السياسات المتعلقة بالجودة تعيين المزيد من المعلمين، وإعادة توزيع المعلمين بين المدارس في الريف والحضر وفقاً للكثافات المدرسية، إلى جانب أن المعلمين ركيزة أنظمة التعليم وأساس الوصول إلى أهداف التعلم، بغض النظر عن السياق والموقف، فهم على الخط الأمامي في ضمان استمرار التعلم في إطار التغيرات والتطورات العلمية المتسارعة، وتؤكد دراسة (Samwel, 2018) على أن المؤسسات التعليمية تعتمد كثيراً على تخطيط الموارد البشرية؛ لتحديد موقعها الحالي واحتياجاتها المستقبلية من المعلمين، كما جاءت المفردة (تحديد اتجاه سياسات تدريب المعلمين بما يساير التغير



في متطلبات سوق العمل) بمتوسط حسابي (٢.٤٨) مرتفع؛ ويرجع ذلك إلى أن سياسات تدريب المعلمين تعمل على تحسين أدائهم من خلال برامج التدريب المستمرة، والتي تهدف إلى تنمية مهاراتهم من أجل مواكبة التغيرات ومسايرة متطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بتدريب المعلم عالمياً واختلاف النظرة إلى برامج تدريب المعلم ومدى فعاليتها، إلى جانب تغيير سياسات التدريب لتصبح البرامج التدريبية أثناء الخدمة أسرع وأكثر فعالية، كما كشفت نتائج دراسة Wanlu, (2019) أن المعلمين الذين تدربوا من خلال التناوب لديهم مستوى أعلى من القوة وأظهروا منظوراً زمنياً أطول، كما قاموا بسلوك أكثر استباقية، بما في ذلك سلوكيات الإبداع والمبادرة الشخصية على النقيض من ذلك الذين لم يختبروا التناوب في المدرسة.

بينما جاءت المفردة (ارتباط تخطيط الموارد البشرية في الإدارات التعليمية بالسياسات العامة لوزارة التربية والتعليم) في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٠٤) متوسط، ويرجع ذلك إلى وجود عجز في عدد المعلمين بمصر، واستمرار سياسة عدم تعيين المعلمين بالتربية والتعليم منذ أكثر من عشر سنوات وكل من تمّ تعيينهم خلال هذه الفترة نحو ٣٠ ألف معلم عام ٢٠١٥م، وعلى الرغم من أن تعيين معلمين جدد هو الأكثر ضماناً لاستقرار العملية التعليمية على المدى الطويل، إلا أن قرار كهذا ليس من اختصاص وزارة التربية والتعليم بل من سلطة وزارة المالية، وتحكمه قدرات الموازنة العامة للدولة؛ مما يؤدي إلى مشكلات في تخطيط الموارد البشرية بالإدارات التعليمية، وجاءت المفردة (التأكد من أن الإدارات التعليمية قادرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة عن العجز أو الفائض من المعلمين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٩٠) بمتوسط متوسط، ويرجع ذلك إلى أن الإدارات التعليمية تعاني بعض المشكلات التي تجعلها غير قادرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة عن العجز أو الفائض في المعلمين، ومن هذه المشكلات: عدم وضوح قواعد العمل في كثير من الأمور؛ بحيث لا يوجد تحديد واضح لإجراءات العمل، والمركزية الشديدة، والنمطية في تشكيل سياسة الأنشطة الإدارية، وإهمال الأساليب العلمية المتطورة، والاهتمام بالتخطيط شكلاً دون الموضوع، وجمود العلاقات التنظيمية وعدم تطويرها؛ مما أدى إلى صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل، ويوضح ذلك دراسة (أبوالوفا، حسين، عبدالعزيز، ٢٠١٦)، التي تبين عجز التنظيم الإداري عن ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة هذه المؤسسات التعليمية إلى سياسات وعدم قدرتها على تخطيط هذه السياسات ووضعها في برامج محددة.

## ٢- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يتضمن هذا المحور (٨) مفردات لمراحل تخطيط الموارد البشرية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (٨) مراحل تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	النسبة المنوية للمتوسط	المتوسط	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المفردة
٣	١٢٠.١٦	٢.٤٠	٢٩	٥٠	١٠٢	أ- التنبؤ بتقدير الطلب على المعلمين في المستقبل .
٤	١١٢.١٥	٢.٢٤	٣٧	٦٣	٨١	ب- تحليل مصادر العرض من المعلمين عند القيام بالبرامج التخطيطية.
٥	١١٠.٧٧	٢.٢١	٢١	١٠٠	٦٠	ج- تحفيز المستويات الإدارية العليا لجميع الإدارات التعليمية على الالتزام بتخطيط الموارد البشرية.
٢	١٢٨.٤٥	٢.٥٦	٠	٧٨	١٠٣	د- تحديد آليات اختيار المعلمين عند شغل التخصصات المختلفة في المدارس.
٧	٨٦.١٨	١.٧٢	٦٠	١١١	١٠	هـ- التنسيق بين الإدارات التعليمية قبل إجراء تنقلات أو ترقيات المعلمين.
٨	٧٧.٦٢	١.٥٥	١٠٢	٥٨	٢١	و- تحديد سياسات الأجور والمكافآت الخاصة بالمعلمين.
٦	١٠٤.٩٧	٢.٠٩	٣٢	٩٩	٥٠	ز- امتلاك المدارس لقاعدة بيانات شاملة لاحتياجاتها من المعلمين.
١	١٣٥.٠٨	٢.٧٠	٣٠	٤٨	١٢١	ح- ترتفع أهمية تقويم تخطيط الموارد البشرية؛ حيث يستهدف تحديد فعالية خطط المعلمين.
		٢.١٨				المتوسط الكلي

يتبين من البيانات السابقة أن المتوسط الكلي للمحور (٢.١٨) متوسط، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مراحل تخطيط الموارد البشرية تتراوح بين متوسط حسابي (٢.٧٠) مرتفع، ومتوسط حسابي (١.٥٥) ضعيف؛ حيث جاءت المفردة (ترتفع أهمية تقويم تخطيط الموارد البشرية؛ حيث يستهدف تحديد فعالية خطط المعلمين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٧٠) مرتفع؛ ويرجع ذلك إلى تحديد معايير لتقويم المعلمين؛ من أجل قياس أدائهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، ويُعدُّ الهدف الرئيس من عملية تقويم الأداء إعطاء المعلمين تقييماً عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية؛ وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً؛ وبالتالي تتضح مدى أهمية تقويم أداء المعلمين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث المعلمين على بذل أقصى جهدهم؛ حتى يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، كما جاءت مفردة (تحديد آليات اختيار المعلمين عند شغل التخصصات المختلفة في المدارس) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٥٦) مرتفع؛ ويرجع ذلك إلى تطبيق أقصى آليات الحوكمة فيما يخص اختبارات اختيار المعلمين، والمعايير المنضبطة المطلوب توفرها في المتقدمين تحت إشراف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وأوضح المسئولون أنه سيتم وضع نظام لسد العجز في المدارس الثانوية العامة يتميز بالشفافية، والمعياري الحقيقي للتعاقد كفاءة العنصر المتقدم لتحقيق جودة التعليم المطلوبة، خاصة أن هناك نظاماً جديداً للتعليم تم تطبيقه بمناهج جديدة تعتمد على آليات مختلفة للتدريس؛ ومن ثمَّ يحتاج

إلى المهارة لدى المعلم، كما أن القانون يحكم المسابقات التي سيتم الإعلان عنها خلال الفترة المقبلة. ويتفق ذلك مع دراسة ( ماهر، العربي، ٢٠١٩)، التي توضح أن المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها تسعى إلى اختيار أفضل عناصر الموارد البشرية العاملة في مجال التخصص من خلال آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء بطريقة غير تقليدية بما يحقق ميزة تنافسية للمدارس الثانوية العامة.

وجاءت المفردة (التنسيق بين الإدارات التعليمية قبل إجراء تنقلات أو ترقية المعلمين) في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٧٢) متوسط، ويرجع ذلك إلى سيادة النمط الإداري البيروقراطي؛ من حيث هرمية السلطة والعلاقات بين الإدارات التعليمية، كما أن إعداد المعلمين لا يساعد على وجود ثقافة مهنية مشتركة بينهم على مستوى المدارس الثانوية العامة، ولم تحقق دورات تدريب المعلم الهدف المرجو منها؛ حيث تعتمد على المحاضرات النظرية، وضعف محتواها وافتقادها للتدريب الميداني، كما أدى عدم التوصيف الدقيق لدور بعض العاملين بالمدارس الثانوية العامة إلى غموض أدوارهم وتكليفهم بالعديد من الأعمال الإدارية التي تعوقهم عن أداء أدوارهم الرئيسية، ويتشابه ذلك مع دراسة (سليمان، ٢٠١٦) التي تؤكد على أن ضعف التنسيق بين الإدارات من مشكلات تخطيط الموارد البشرية. حيث إن التنسيق بين التخطيط والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية يساعد في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وجاءت المفردة (تحديد سياسات الأجور والمكافآت الخاصة بالمعلمين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٥٥) ضعيف؛ ويرجع ذلك إلى أن سياسات الأجور والمرتبات لم تستند إلى سياسة شاملة ومتكاملة، وإنما جاءت جزئية ومبتسرة عبر نظام العلاوات الخاصة ومنح المكافآت وغيرها، واتسمت بالجمود وعدم ملاحقة هذه التغيرات الجذرية في الاقتصاد والمجتمع المصري، كما أنها لم تراعى عوامل تكاليف المعيشة وتطوراتها، والتغيرات العميقة التي طرأت على هيكل وبنیان الاقتصاد المصري وتأثير آليات السوق .

### ٣- طرق تخطيط الموارد البشرية:

يتكون هذا المحور من (٧) مفردات لطرق تخطيط الموارد البشرية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات أفراد العينة، ويوضح ذلك الجدول الآتي:

## جدول (٩) طرق تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	النسبة المنوية للمتوسط	المتوسط	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المفردة
١	١٢٠.١٦	٢.٤٠	٣٠	٤٨	١٠٣	أ- استطلاع آراء مديري المدارس حول احتياجاتهم من المعلمين.
٤	٨٢.٥٩	١.٦٥	٩٦	٥٢	٣٣	ب- استعانة الإدارات التعليمية بالخبرات الاستشارية من الخارج لتخطيط الموارد البشرية.
٢	١١٧.٦٧	٢.٣٥	١	٧٩	٨٣	ج- التنبؤ بحجم العرض من المعلمين؛ لسد الاحتياج من الخارج.
٥	٨١.٤٩	١.٦٢	٩٣	٦٣	٢٥	د- تحديد الاحتياج من المعلمين باستخدام طريقة فحص المهارات لدى الموارد البشرية.
٣	١١٤.٦٤	٢.٢٩	٢٤	٨٠	٧٧	هـ- توظيف التقنيات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية.
٧	٦٣.٢٥	١.٢٦	١٠٢	٤٦	٣٣	و- اعتماد طريقة تحليل عبء العمل؛ لتقدير المعلمين المطلوبين للقيام بالعمل المدرسي.
٦	٧٨.٧٢	١.٥٧	١٠١	٥٦	٢٤	ز- استخدام تحليل الفاقد من المعلمين؛ لكي يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات المستقبلية.
		٢.١٩				المتوسط الكلي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن المتوسط الكلي للمحور (٢.١٩) متوسط، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول طرق تخطيط الموارد البشرية تتراوح بين متوسط حسابي (٢.٤٠) مرتفع، ومتوسط حسابي (١.٢٦) ضعيف؛ حيث جاءت المفردة (استطلاع آراء مديري المدارس حول احتياجاتهم من المعلمين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، بمتوسط مرتفع؛ ويرجع ذلك إلى أن من مسؤوليات مدير المدرسة العمل على توظيف المعلمين وموظفي الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى دوره في توفير الفرص التدريبية للمعلمين، وذلك من خلال عدة استراتيجيات تسهم في تطوير مهارات المعلم المهنية، وأساليب التقييم المناسبة لها؛ للتأكد من تحقق الأهداف المرجوة منها، وتقديم التغذية الراجعة والدعم المستمر لهم؛ لأن كل ذلك يؤثر على مخرجات العملية التعليمية، وتحسين مهارات المعلمين وزيادة كفاءتهم العلمية، كما جاءت المفردة (التنبؤ بحجم العرض من المعلمين؛ لسد الاحتياج من الخارج) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٣٥) مرتفع؛ ويرجع ذلك إلى أنه يتم التنبؤ بالاحتياجات البشرية التي تتطلبها المدرسة، وذلك من خلال معرفة نوعية وحجم العمل المطلوب، والحاجة الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لأدائه، وتحديد العدد الصحيح من المعلمين لإنجازه، ولا بُدَّ عند التنبؤ من النظر إلى المدى الطويل، وتحديد الاحتياجات من العدد والنوع لأعمال المدرسة، ومعرفة الأدوات، ونظم الإنتاج التي تُستخدم في المدرسة، وتحديد وصف للوظائف، وتقسيمها إلى مجموعات نوعية، ويجب معرفة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وآثارها المحتملة، علماً بأن عملية التنبؤ تتم باستخدام أساليب كمية ونوعية، ويتشابه مع ذلك دراسة (أرناووط، ٢٠٢٠) التي توضح أن وزارة التربية والتعليم قامت بإنشاء وحدة لدعم اللامركزية بالقرار الوزاري (٢٨٦)، في يوليو ٢٠١٢م،

وذلك بهدف دعم وتمكين كافة المستويات التعليمية في المديرية التعليمية وإدارة المدارس الثانوية العامة، بحيث يتمكن مدير المدرسة من تأدية دره بفعالية وتحديد الاحتياجات بكفاءة.

وجاءت المفردة المفردة (استخدام تحليل الفاقد من المعلمين؛ لكي يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات المستقبلية) في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٥٧) ضعيف؛ ويرجع ذلك إلى انخفاض تقييمات مستوى التعليم المصري، وجاء في مقدمتها عدم الاهتمام بالمعلم وتجهيزه على أعلى المستويات؛ لتخريج جيل جديد يتمتع بتحصيل جيد، كما أن هناك معلمين ليسوا أساساً معلمين، ولم يتلقوا تدريباً على أداء مسئوليتهم، بل يتم توزيعهم تبعاً للقوى العاملة كمعلمين دون أن تكون لديهم الرغبة في ذلك أو الكفاءة لمهنة التعليم؛ مما أدى إلى تدني نوعية التعليم الثانوي العام بمصر الذي لا يحقق الازدهار أو النمو، ولا يُعدُّ طلاباً قادرين على اتخاذ زمام المبادرة والمنافسة مع طلاب المدارس الثانوية العامة في الدول الأخرى. كما جاءت المفردة (اعتماد طريقة تحليل عبء العمل؛ لتقدير المعلمين المطلوبين للقيام بالعمل المدرسي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٢٦) ضعيف، ويرد ذلك إلى اختلاف عبء العمل من معلم إلى آخر؛ حيث إن اللوائح والتشريعات التربوية لا تفرق بين المعلم الذي يدرس (٢١) حصة أسبوعياً، وبين من يدرس (٨) حصص، وبين من يتم تعيينه في المدرسة لقضاء الوقت من دون نصاب أو عمل؛ فالعدالة غائبة في توزيع النصاب، وفرص الترقى الوظيفي لأصحاب التخصصات الأخرى أكبر، ومن الضروري تحقيق مبدأ العدالة في النصاب والسيطرة على مشكلة الاستقالات قبل أن تتفاقم وتصبح ظاهرة جديدة يعاني منها الميدان، بالإضافة إلى بحث تبعاتها على العملية التربوية والأجيال القادمة، كما يجب تحديد حجم العبء التدريسي للمعلم في عقد عمله، ولا يُسمح بإجراء تغيير مؤقت أو دائم في عبء التدريس المحدد في عقد عمل العامل التربوي إلا باتفاق الطرفين. ويوضح ذلك دراسة (ماهر، ٢٠١٢) التي تبين أنه بعد توقف تكليف خريجي كليات التربية، توجد نظم متعددة يتم من خلالها تعيين المعلمين منه: الإعلان عن الوظائف أو التعاقد المؤقت بالحصة، وبالتالي فإن السياسات المتبعة لنظم الاختيار والتعيين أصبحت مرهونة بضمان عنصر الجدارة والخبرة المهنية من خلال اجتياز الاختبارات المحددة.

## المحور الخامس- نتائج البحث والآليات المقترحة لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر:

من خلال عرض الإطار النظري الذي تضمن: تدوير المعلمين بين المدارس من حيث ما هيته وأهدافه وأهميته وخطوات التدوير ومتطلباته ومبرراته، وتطبيقات معاصرة لتدوير المعلمين بين الدول. كما تناول تخطيط الموارد البشرية من حيث ماهيته وأهدافه وأهميته ومراحل تخطيط الموارد البشرية وطرق تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات التدوير، إلى جانب الدراسة النظرية لواقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، والدراسة الميدانية التي اشتملت على استمارة استطلاع

أفراد العينة يمكن الوصول إلى مجموعة من الآليات والإجراءات المقترحة لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة.

### أولاً- نتائج البحث:

تتعدد نتائج البحث المتعلقة بتدوير المعلمين في المدارس الثانوية العامة أو تخطيط الموارد البشرية ومنها:

#### ١- نتائج متعلقة بالدراسة النظرية:

يمكن توضيح النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية فيما يلي:

أ- عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

ب- إهمال تدوير المعلمين بين المدارس الثانوية العامة كأحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي للمعلمين.

ج- قلة البيانات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة، حيث تركز شؤون العاملين على تطبيق القوانين الخاصة بالعاملين.

د- ضعف برامج التدريب اللازمة للنمو المهني للمعلمين في المدارس الثانوية العامة.

هـ- أن التحليل الوظيفي للمعلمين لا يعكس المهام والمسئوليات الواقعية الفعلية في المدارس.

و- وجود فرص محدودة للتطوير المهني الموجه نحو تغيير الممارسات الخاصة بمهنة التدريس.

ز- المركزية في صنع القرارات واتخاذها وذلك فيما يتعلق باستقطاب الموارد البشرية وتعيينها.

#### ٢- نتائج متعلقة بالدراسة الميدانية:

تتمثل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية فيما يلي:

أ- قلة اعتماد التدريب على أساليب تتيح فرص التفاعل مع المتميزين من المعلمين؛ بحيث يتم نقل خبراتهم لزملائهم.

ب- القصور في نوعية البرامج المهنية المقدمة للمعلمين والأساليب والوسائل المستخدمة فيها.

ج- ضعف مشاركة المعلمين في تطوير القواعد والإجراءات مع إدارة مدارس التعليم الثانوي العام.

د- عدم وضوح قواعد العمل في كثير من الأمور، بحيث لا يوجد تحديد واضح لإجراءات العمل.

هـ- ضعف مستوى الإدارات التعليمية في التنبؤ بالمشكلات المحتملة عن العجز أو الفائض من المعلمين.

و- قلة استخدام تحليل الفاقد من المعلمين من أجل التنبؤ وتحديد الاحتياجات المستقبلية.

ز- ضعف الحوافز والمكافآت الخاصة بالمعلمين مقارنة بالجهد المبذول.

ح- قلة اعتماد سياسات الأجور والمرتبات على سياسة شاملة ومتكاملة.

ط- تدني مهارات التفكير الاستراتيجي لدى بعض القيادات في مديريات التربية والتعليم.

ي- ضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، إلى جانب الجمود في توزيع الموازنات المالية.

### ثانيا- الآليات المقترحة لتحسين تخطيط الموارد البشرية:

ركز البحث على عدد من الآليات التي يمكن من خلالها تحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل تدوير المعلمين، وهي:

١- الآلية الأولى- تحديد أهداف تخطيط الموارد البشرية في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، ويمكن تحقيق هذه الآلية من خلال الإجراءات الآتية:

أ- استيفاء الاحتياجات البشرية للمدارس الثانوية العامة في الوقت المناسب نوعًا وكما.

ب- تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمدرسة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ج- توفير نظم اتصال مفتوحة من خلال الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية العامة بين المعلمين.

د- دعم سياسات وخطط التدريب والتطوير المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة.

هـ- نقل الخبرات بين المعلمين؛ وذلك من أجل التعرف على خبرات جديدة في العمل المدرسي.

و- تحديد المهارات المطلوبة لمستويات الوظائف المختلفة، ثم تنظيم حملات التنوع والتطوير.

ز- تدعيم مبدأ التنافس بين المعلمين في سبيل تشجيع الكفاءات من الطاقات البشرية الناجحة المؤهلة.

ح- توفير بيئة عمل جيدة تمكن المعلمين من أداء عملهم بأفضل طريقة.

ط- تحقيق انتماء المعلمين وولائهم للعملية التعليمية، وتنمية علاقات التعاون فيما بينهم.

ي- تحقيق رضا المستفيدين والمجتمع - بشكل عام- وذلك من خلال التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

٢- الآلية الثانية- توفير المعلومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وتحديثها باستمرار، ويستند تحقيق هذه الآلية على الإجراءات الآتية:

أ- إنشاء قاعدة بيانات رقمية للمعلمين على المستوى المركزي من خلال أحدث النظم التكنولوجية.

ب- تحديث قواعد بيانات المعلمين باستمرار لكل الفئات ورصد معدلات الدوران لها.

ج- توفير نظام متكامل للمعلومات عن المعلمين في مجال الترقيات والحوافز.

د- تطبيق نظم المعلومات الإدارية التي تسعى إلى ربط النظم الفرعية للمدرسة الثانوية العامة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات.

- هـ- توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية للمعلمين سنويا باستخدام أساليب علمية دقيقة لجمع البيانات.
- و- تمكين المعلمين من الاستخدام الأمثل للبيانات والمعلومات.
- ز- توظيف الجانب التكنولوجي في تنمية البيانات والمعلومات للمعلمين، لتأكيد الدور البحثي لكل معلم ومدى إسهامه في دعم مبادرات التجديد بمدرسته.
- ح- التأكيد على اعتماد تخطيط الموارد البشرية على المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.
- ط- توفير نظام لتأمين المعلومات من أجل المحافظة على مكانة المعلم بالمدارس الثانوية العامة.
- ي- تفعيل العمل المشترك لتبادل البيانات والمعلومات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والتجارب الرائدة في العمل المدرسي.
- ٣- الآلية الثالثة - اعتماد تخطيط الموارد البشرية على تحليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمدارس، ويمكن تحقيق هذه الآلية من خلال الآتي:
- أ- التخطيط لإدارة الموارد البشرية الحديثة ووضع خطة خاصة بالموارد البشرية.
- ب- تخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل، واستحداث برامج إدارة المسار الوظيفي، وتحليل وتصميم الوظائف في المدرسة.
- ج- تحديد المتغيرات المجتمعية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والاستجابة لها بالأسلوب المناسب.
- د- التركيز على نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف المستقبلية.
- هـ- التأكد من تكامل وظائف الموارد البشرية ( الترقيات ، والنقل ، وتقييم الأداء) من أجل التغلب على نقاط الضعف في الموارد البشرية المستقبلية.
- و- استطلاع آراء رؤساء الوحدات المستفيدة حول احتياجاتهم من الموارد البشرية.
- ز- القيام بالبحوث الإجرائية والتي تعد أحد أشكال الدعم المهني بين المعلمين للبحث المنهجي في مشكلات التعليم.
- ح- تهيئة المدارس الثانوية العامة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ط- استناد خطط تطوير الموارد البشرية على فهم منظم للوقائع والتحديات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام.
- ي- تقديم كل من المعلم وإدارة المدرسة تقريراً لتقييم الأداء الذاتي، يبين فيه ما تم إنجازه وما لم يستطع خلال العام الدراسي.



٤- الآلية الرابعة- مقارنة احتياجات المدارس المستقبلية مع العرض من القوى العاملة، ويمكن العمل على تحقيق هذه الآلية من خلال الإجراءات الآتية:

- أ- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.
- ب- تحليل المتاح من الموارد البشرية.
- ج- تحقيق التوازن بين العرض والطلب من المعلمين على مستوى يتمشى مع احتياجات المدارس الثانوية العامة.
- د- وضع معايير ونظم عادلة وواضحة؛ لاختيار وانتقاء العناصر البشرية المؤهلة والمدرية.
- هـ- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها.
- و- استقطاب الكفاءات البشرية من المعلمين الداعمة لتمييز المدارس الثانوية العامة.
- ز- الاهتمام برفع كفاءة المعلمين بالمدارس الثانوية العامة.
- ح- اتباع طرق التنبؤ بالاتجاهات لخرائط الإحلال للتنبؤ بالبديل لمن سترك العمل بشكل مؤقت أو دائم.
- ط- بناء شبكة إرشادية عن طريق التقنيات الحديثة؛ لإتاحة فرص النمو المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة.
- ي- تطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض.

٥- الآلية الخامسة- إعداد سياسة تدوير المعلمين لتبادل البيانات والمعلومات والخبرات بين المعلمين في المدارس الثانوية العامة، وتستند هذه الآلية على الإجراءات الآتية:

- أ- تطبيق سياسة واضحة لتدوير المعلمين بين المدارس الثانوية العامة، بحيث يتيح هذا الأسلوب التعلم بالممارسة في المواقع التنظيمية المختلفة.
- ب- نشر ثقافة التدوير بين المعلمين وفق سلسلة من الخطوات الممنهجة.
- ج- تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في ضوء التدوير الوظيفي.
- د- تعزيز ثقة المعلمين ومشاركتهم المعرفة حول سبب وكيفية تنفيذ تدوير المعلمين بالمدارس الثانوية العامة.
- هـ- إنشاء فريق من المعلمين المتميزين والخبراء ومستشاري المناهج والموجهين والمديرين؛ للمشاركة في الرد على تساؤلات المعلمين واستفساراتهم.
- و- تفعيل توظيف التكنولوجيا في المدارس الثانوية العامة بما يوفر الوقت والجهد في أداء المهام المختلفة.
- ز- التركيز على مبادئ التواصل والتفاعل بين المعلمين في المدارس الثانوية العامة.

ح- تحقيق العدالة الوظيفية بين المعلمين في حصولهم على الترقيات والنقل ضمن نظام متكامل.

ط- تمكين أسلوب تدوير المعلمين، بحيث يمكن لكل من مدير المدرسة الثانوية العامة والمعلمين معرفة الجوانب المختلفة لتدويرهم.

ي- تقويم أداء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.

### ثالثا- متطلبات تنفيذ الآليات المقترحة:

يتوقف نجاح الآليات المقترحة لتحسين تخطيط الموارد البشرية من خلال مراعاة مجموعة من

المتطلبات، منها ما يلي:

١- إصدار إطار قانوني ينظم تدوير المعلمين بين المدارس الثانوية العامة في مصر.  
٢- إشراك القيادات التعليمية والمعلمين بصورة أساسية في صياغة الإطار القانوني لتدوير المعلمين.

٣- وضع تشريعات تسهم في دعم نظام تدوير المعلمين بين المدارس الثانوية العامة.  
٤- تضمين القوانين والتشريعات مواد تحفيزية معنوية ومادية لتشجيع المعلمين على التدوير بين المدارس الثانوية العامة.

٥- نشر ثقافة تدوير المعلمين بين العاملين في المدارس الثانوية العامة، وتوعيتهم بأهمية التدوير في تحقيق العدالة التعليمية.

٦- تقديم خطة شاملة ومرنة للموارد البشرية بحيث تراعي المتطلبات الديناميكية في تلبية الاحتياجات المتغيرة للمدارس الثانوية العامة.

٧- إعداد خطط واضحة لتدريب المعلمين في المدارس الثانوية العامة.

٨- اعتماد تدريب المعلمين على أساليب تتيح فرص التفاعل مع المتميزين من المعلمين، بحيث يتم نقل خبراتهم لزملائهم.

٩- تطبيق الديمقراطية في العمل المدرسي من خلال منح مديري المدارس السلطات اللازمة لتنفيذ العمل المطلوب، وتوفير المناخ الملائم.

١٠- مشاركة المعلمين في وضع القواعد والإجراءات وتطويرها مع إدارة المدارس الثانوية.

١١- التأكيد على قيمة العمل الجماعي والبعد عن الفردية في الأداء وإنكار جهد الآخرين.

١٢- وجود رؤية واضحة ومحددة للمدارس الثانوية العامة عن تخطيط الموارد البشرية.

١٣- تحديد آليات واضحة ومعلنة لاختيار المعلمين عند شغل التخصصات المختلفة في المدارس الثانوية العامة.

١٤- توظيف التقنيات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية للمدارس الثانوية العامة.

## المراجع

١. أبراش، إبراهيم خليل (٢٠٠٨) المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية- دار الشروق - عمان.
٢. أبوالنصر، مدحت (٢٠٠٧) إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة- مجموعة النيل العربية - القاهرة.
٣. أبوالوفا، جمال محمد، حسين، سلامة عبدالعظيم ، عبدالعزيز، حنان جاسم محمد عبدالله (٢٠١٦) " تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية في ظل العولمة"- مجلة كلية التربية بينها- ج (١) - ع (١٠٨) - كلية التربية - جامعة بنها.
٤. أبودية، عامر عاشور أحمد (٢٠٠٩) " تخطيط الموارد البشرية: دراسة تحليلية..المفهوم والأهمية"،المؤتمر العربي السنوي العاشر:الإدارة العربية ومقاربات الجودة والعالمية والريادة والشراكة والتنافسية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٥. أبو عساف، مؤيد موسى علي، المرعي، هيثم عبدالله زيب (٢٠١٩) التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة- دار مجد للنشر والتوزيع - المملكة الأردنية الهاشمية.
٦. أبوغزال، معاوية محمود، علاونه، شفيق فلاح (٢٠١٠) " العدالة المدرسية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من تلاميذ المدارس الأساسية في محافظة إربد: دراسة تطويرية"- مجلة جامعة دمشق - مج (٢٦) - ع (٤).
٧. أرناؤوط، أحمد بن إبراهيم سلمى(٢٠٢٠) " تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء: دراسة حالة"- مجلة الإدارة التربوية- س (٧) - ع (٢٥) - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس.
٨. الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي (٢٠١٥) "المسار الوظيفي لوظيفة اخصائي موارد بشريه"- قطاع تنمية الموارد البشرية بالشركة القابضة- السجلات والتقارير ونظم المعلومات- درجة ثانية.
٩. الإدارة المركزية للبحوث(٢٠١١) " تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي" - مجلة الإدارة- ع (٣) - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة- القاهرة.
١٠. البلوي، مرزوقة حمود (٢٠٢٠) "مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية بنات"- مجلة العلوم التربوية والنفسية- مج (٤) - ع (٥) - المركز القومي للبحوث غزة.

١١. البنك الدولي (٢٠١٧) مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر، وثيقة معلومات المشروع، صحيفة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة- واشنطن - الولايات المتحدة.
١٢. البواردي ، فيصل بن عبدالله محمد(٢٠٢١)" تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : الواقع والتحديات"- مجلة جامعة الملك سعود ،العلوم الإدارية - مج (٢٩) - ع (٢) - جامعة الملك سعود.
١٣. الجبالي، حمزة (٢٠١٦) تنمية وإدارة الموارد البشرية - دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر - الأردن.
١٤. الحارثي، دلال بنت ناصر، الشمري، عبدالرحمن بن عبدالله (٢٠٢٠)" مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"- مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة- مج (٣٤) - ع (٢).
١٥. الحريري، محمد سرور (٢٠١٦) إدارة الأفراد الحديثة ، مهارات إدارة شؤون الموظفين- دار القلم للنشر والتوزيع - بيروت - لبنان.
١٦. الشخبي، علي السيد، وآخرون (٢٠١٢) معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم- الرباط.
١٧. الشهري فاطمة بنت محمد ، ابن شحبل سلوى بنت حمد (٢٠٢٠)" واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية"- المجلة التربوية - ج (٧٣) - كلية التربية - جامعة سوهاج.
١٨. العربي تيقاوي، الشيخ ساوس (٢٠١٤)" التأصيل المفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة من منظور العاملين، دراسة مدانية تحليلية"- المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- ع (٣) - كلية التجارة - جامعة عين شمس.
١٩. العواسا، صالح إبراهيم سليمان، جواد، شوقي ناجي (٢٠٢٠) إدارة الموارد البشرية إستراتيجيات في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة- اليازوري- عمان - الأردن.
٢٠. القحطاني، سعيد محمد سعيد، الشعلان فهد بن أحمد(٢٠٢١)" التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية"- مجلة الأندلس- مج (٨) - ع (٣١) - جامعة حسيبه بن بوعلي الشلف الجزائر.
٢١. القوصي، محمد مفيد (٢٠١٤) الإحصاء الوصفي والاستدلالي- عمان - مركز الكتاب الأكاديمي.
٢٢. الكردي، أحمد (٢٠١١)" إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة"، مجلة بحوث الادارة.

٢٣. الكلالدة، ظاهر محمود (٢٠١٩) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- الأردن.
٢٤. اللبدي، نزار عوني (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية وتنميتها- دار دجلة - المملكة الأردنية الهاشمية.
٢٥. المغربي، محمد الفاتح محمود ( د.ت) إدارة الموارد البشرية- دار الجنان للنشر والتوزيع- عمان.
٢٦. النواسا، صالح إبراهيم سليمان، جواد، شوقي ناجي(٢٠٢٠)إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة- اليازوري- عمان- الأردن.الهيئي، صلاح الدين حسين، الخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٩) تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر -اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان، الأردن.
٢٧. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (د.ت) الدليل الاسترشادي لإجراءات نظام التدريب والتطوير ، الإمارات العربية المتحدة.
٢٨. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية والحكومية (٢٠١٢) نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية- الإمارات العربية المتحدة.
٢٩. بدوي، أحمد زكي(١٩٨٦) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - إنجليزي، فرنسي، عربي- مكتبة لبنان - بيروت.
٣٠. بوقلمون، داود سلام (٢٠١٥) " تخطيط الموارد البشرية بين النظرية والواقع" - عالم التربية - س (١٦) - ع (٥١) - المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية- القاهرة.
٣١. توني، عاصم عبدالقادر نصر(٢٠١١) " التدريب لمعلمي مرحلة التعليم قبل الجامعي ودوره في الارتقاء بفعالية العملية التعليمية : دراسة تحليلية" - مجلة بحوث التربية النوعية- ع (٢٠) - كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة.
٣٢. جابر، جابر عبدالحميد، كاظم، أحمد خيرى (١٩٩٦) مناهج البحث في التربية وعلم النفس - دار النهضة العربية - القاهرة.
٣٣. جمهورية مصر العربية (١٩٨١) قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن إصدار قانون التعليم- المادة (٨٠).
٣٤. جمهورية مصر العربية (١٩٨١)القانون رقم ١٣٩ الخاص بإصدار قانون التعليم، المادة (١٧) بشأن جدول وظائف المعلمين - القاهرة.
٣٥. جمهورية مصر العربية (٢٠١٤) دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، المادة (٢٢) بشأن المعلمون وأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم - القاهرة.

٣٦. جمهورية مصر العربية (٢٠٠٧) قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مادة (٧٣).
٣٧. حسنين، أحمد جابر (٢٠٢٠) التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع-عمان.
٣٨. حسين، طيبي، التونسي، فائزة (٢٠١٨) " التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية: دراسة نظرية"- مجلة الرواف- مج (٤) -ع(١) - المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان - الجزائر.
٣٩. حمزة، محمد (٢٠١٤) دليل إعداد مواد التدريب ، وكالة الطوارئ المدنية السويدية MSB، قسم التنسيق والعمليات.
٤٠. حيدر، عصام (٢٠٢٠) التدريب والتطوير - منشورات الجامعة الافتراضية السورية - الجمهورية العربية السورية.
٤١. ذكي، ناصر (٢٠١١) " تفعيل سياسة التدوير بالقطاع الحكومي" - مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة.
٤٢. رشيد، مازن فارس (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية- ط (٣) - العبيكان - الرياض.
٤٣. رقام، لينده (٢٠٠٩) " إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلة فصلية أكاديمية دولية محكمة مفرسة، ع (٢٤)، جامعة باجي مختار، عنابة.
٤٤. سالم، محمود يحيى (٢٠١٢) تنمية الموارد البشرية- المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة.
٤٥. سليمان، دينا عيسى عوض (٢٠١٦) " أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي"- المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- مج (٧) - كلية التجارة بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس.
٤٦. صالح، فلاح كريم ( ٢٠١٤) " تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي"- مجلة النزاهة والشفافية للدراسات والبحوث، مجلة علمية نصف سنوية - ع (٧) - هيئة النزاهة - جمهورية العراق.

٤٧. صقر، ولاء السيد، جوهر، دعاء محمود (٢٠١٥) "دراسة مقارنة للتعليم الثانوي بكل من الصين والسويد وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية" - مجلة التربية المقارنة والدولية - ع (٣) - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس.
٤٨. عبدالرحمن، مها سعد (٢٠١٥) "المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر" - مجلة البحث العلمي في التربية - ع (١٦) - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.
٤٩. عبدالعزيز، زواتيني (د.ت) الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية - مركز الكتاب الأكاديمي - الأردن.
٥٠. عبدالنعم، بدر محمد عبدالحفيظ (٢٠٢٠) "الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية" - مجلة التربية المقارنة والدولية - س (٦) - ع (١٣) - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس.
٥١. عتمان، مروة محمد فؤاد، الرشود، عبدالله بن سعد (٢٠١٨) "متطلبات التخطيط لتنمية الموارد البشرية كمدخل لتنمية ثقافة رأس المال الاجتماعي بين الشباب في المجتمع السعودي" - مجلة الخدمة الاجتماعية - ع (٥٩) - ج (٨) - الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين - القاهرة.
٥٢. عثمان، مهند أحمد، سليمان، أدام عبدالله (٢٠١٧) "تخطيط الموارد البشرية وثره على تطوير القوى العاملة" - مجلة أبحاث ودراسات التنمية - ع (٦) - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية - جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج.
٥٣. عزام، أحمد عزمي أحمد (٢٠١٣) التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة - رسالة ماجستير - غير منشورة - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
٥٤. علي، إيمان فوزي عبد الحميد، الضبع، رباح رمزي عبدالجليل، محمود، هناء فرغلي علي (٢٠٢١) "دور التطوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري" - المجلة التربوية لتعليم الكبار - مج (٣) - ع (١) - مركز تعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط.
٥٥. علي، زينب محمود أحمد (٢٠١٩) " معلم العصر الرقمي: الطموحات والتحديات" - المجلة التربوية - ع (٦٨) - كلية التربية - جامعة سوهاج.

٥٦. علي، نزار محمد (٢٠١٧) "التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية" دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو - مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو - مج (٥) - ع (٤) - قسم العلوم الإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة زاخو - العراق.
٥٧. فرج، شدى إبراهيم ، الثبيتي، أسماء عوض الله (٢٠١٩) "التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف" - مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية - مج (١٠) - ع (٢) - جامعة أم القرى.
٥٨. قرين إسراء عبده، توفيق فيفي أحمد، وهبه عماد صموئيل (٢٠٢١) "العدالة التعليمية بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر أولياء الأمور: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج" - مجلة سوهاج لشباب الباحثين - ع (١).
٥٩. كامل، مصطفى (٢٠١٠) "تخطيط الموارد البشرية: التخطيط - المسارات - الإحلال" - أعمال ملتقيات وندوات: بناء القدرات البشرية العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٦٠. ماهر، آية مصطفى، العربي، محمد عوض (٢٠١٩) "محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري" - مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - مج (٢٠) - ع (٢) - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة.
٦١. ماهر، آية مصطفى (٢٠١٢) "تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي مصر" - مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - مج (١٣) - ع (٤) - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة.
٦٢. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤) المعجم الوسيط - ط (٤) - مطبعة الشروق الدولية - القاهرة.
٦٣. محمد، إسلام محمد إبراهيم وآخرون (٢٠٢٢) "تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية" - مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية - مج (٨) - ع (٣٨) - كلية التربية النوعية - جامعة المنيا.
٦٤. محمد، جمال عبدالله (٢٠١٤) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي - دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان.
٦٥. محمد، نسمة عبدالرسول عبدالبر (٢٠٢١) "التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في كل من كندا وجمهورية مصر العربية: دراسة مقارنة" - مجلة كلية التربية - مج (٣٦) - ع (٤) - كلية التربية - جامعة المنوفية.
٦٦. المحمدي، سعد علي ربحان (٢٠١٩) إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن.
٦٧. مجمع اللغة العربية (١٩٨٩) المعجم الوجيز - دار التحرير للطباعة والنشر - القاهرة.



٦٨. مسلم، عبدالله حسن (٢٠١٥) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات - دار المعتز للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
٦٩. مصطفى، محمد كمال (٢٠١٥) موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية - مركز الخبرات المهنية للإدارة - القاهرة.
٧٠. مطر، محمد محمد إبراهيم (٢٠١٩) " تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة" - مجلة كلية لتربية بالمنصورة - ع (١٠٨) - ج ١ (١) - كلية التربية - جامعة المنصورة.
٧١. مقابلة، محمد قاسم (٢٠١١) التدريب التربوي، والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية - الشروق للنشر والتوزيع - عمان.
٧٢. مندور، هناء شحته السيد (٢٠١٨) " تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي" - مجلة الإدارة التربوية - ع (١٩) - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس.
٧٣. موفق علي، زوييدة سيار (٢٠١٧) " تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية" - مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي - مج (١٢) - ع (٢٤) - الجزائر.
٧٤. نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠٢٠) " التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر" - مجلة كلية التربية - ج (١) - ع (يناير) - كلية التربية - جامعة بني سويف.
٧٥. نوي، رايوند إيه وآخرون (٢٠١٥) أساسيات إدارة الموارد البشرية - ترجمة (د.م) - ط (٦) - د.ن.
٧٦. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢) قواعد ندب ونقل أعضاء هيئة التعليم والإداريين والفنيين والعمال - مادة (١) - القاهرة.
٧٧. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ ، التعليم المشروع القومي لمصر، معًا نستطيع - القاهرة.
٧٨. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦) قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦م - بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم - القاهرة.
٧٩. وزارة التربية والتعليم (٢٠٢١) إجمالي مدارس - فصول - تلاميذ ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م - الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار - القاهرة.
٨٠. وزارة التربية والتعليم: قرار رقم (٢٢٣) بتاريخ ١/١١/١٩٨٧ بشأن قواعد النقل والتعيين في وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم، القاهرة، مطبعة الوزارة، ١٩٨٧.

٨١. جودة، محفوظ (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية:

<https://www.researchgate.net/publication/260296904>

٨٢. عضيبات، ولاء (٢٠٢١) كيفية تنفيذ برامج التدريب في الموارد البشرية:

<https://e3arabi.com/?p=1129509>

٨٣. عباس، أيمن (٢٠١٩) دوران العمل:

<http://arknowledge.net/articles/1290>

٨٤. دليل سياسات وإجراءات العمل

<http://www.helwan.edu.eg/qau,2017>.

85. Abiante Uche-Awaji Dagomie (2018) " Impact of Teachers Job Rotation on Students' Academic Performance in Rivers State, Nigeria", International Journal of Innovative Education Research, 6(3), SEAH Publications, 2018 [www.seahipaj.org](http://www.seahipaj.org) ISSN: 2354-2942.
86. ADJEI, Dora (2012) the Impact of Rotation on employees, Performance A Case Study: Utrak financial Services limited, Master in Business Administration (HRM OPTION), School Of Business, KNUST, College of Art and Social Sciences.
87. Aguayo, Pablo (2020) " John Rawls on redistribution and recognition", <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2020 000300 192>.
88. Alquraan, I. (2011) Job Rotation and Its Impact on administrative Employees Performance in UNRWA-gaza Field Office, master thesis, Islamic university of Gaza.
89. Alzhrani, Atyeh Mohammed (2020) " A Research Paper on Human Resources Planning, Process and Developing", International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), Vol (8), Issue (6).
90. Aslam, Hassan Danial (2013) " Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: a Literature review", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 3, No. 1.
91. Bull Victoria, Phillips Patrick, Turnbull Joanna (2006) Oxford Wordpower Dictionary, New York Oxford University Press.
92. Career Development planning (<https://hr.uiowa.edu/career-development,28/5/2017>).
93. Cushing Richard (N.D.) Human Resource Planning: Process, <http://www.eiilmuniversity.ac>.
94. Edtech hub (2021) " Innovations in teacher deployment and distribution, How policymakers can use the latest technology and international evidence to support equitable learning outcomes and improve system efficiency", Bringing international evidence to life in Lebanon, Lebanese republic.

95. Elnaga Amir, Imran Amen (2013)" The Effect of Training on Employee Performance", European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 4.
96. George, Vineeth (2017)" The role of human resource planning in the human resource Network", International Conference: Networking for sustainable development, NOV 2017 | ISSN: 2320-2882 Hosted by St. Claret College, Bengaluru.
97. Ghaffari, Massoud, Aghadavood, Seyed Rasoul, Dalvi, Mohammad Reza (2021)" The impact study of the role of job rotation system effectiveness on work enthusiasm", Nexo Revista Cientifica, VOL. (34), No. (2).
98. Ghaffari, Massoud, Bahranifard, Raziye (2021) Examining the effect of Job rotation system effectiveness on Improving the reform of Administrative Processes (Productivity Studying region 2 of gas Transmission Operations), Master of Public Administration in Human Resources, Faculty of Management, Instiute of Higher Education Noure Hedayat (Non- Government University), Iran.
99. Hall, Liz Walkley (2010) all change: job rotations as a workplace-learning tool in the Flinders University Library Graduate Trainee Librarian Program, World Library and information Congress: 76TH Iflageneral Conference and Assembly, 10-15 August 2010, Gothenburg, Sweden.
100. Haque Monirul, Roy Surjya Kanta (2016)" Human Resource Planning, Technical Report, [https://www.researchgate.net/ publication/346030674](https://www.researchgate.net/publication/346030674), accessed date 1/2/2022.
101. Human Resources Team assigned to the Department of Finance and Treasury Board Secretariat (2019) Human Resource Planning 2020- 2023 Final report, Prince Edward Island, Canada.
102. Junaid, Maha (2012) Human Resource Planning and Development (SP-633, the institute of Certified Public Accountants of Pakistan.
103. Kapur, Radhika (2022)" Significance of Talent Management in Terms of Human resources and Organizations, International Journal of Information, Business and Management, Vol. 14, No.2.
104. Karwowski, Waldmar (2006) International Encyclopedia of ergonomics and human factors, London: Taylor & Francis.
105. Kaya Ahmet, Göçen Ahmet (2012)" A Qualitative Study on the Rotation of School", INONU University Journal of the Faculty of education, Special Issue, Vol (13), Issue (3), Inonu University Faculty of Education.
106. Khana Faisal (et.als),(2014)" Job Rotation, Job Performance, Organizational Commitment: An Empirical study on bank Employees", Journal of Management Info 3(1).
107. Lauby, Sharlyn (2018) 7 Steps to Developing a Replacement Plan, /[www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics](http://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics), 15/2/2022.
108. Li, Luo(2021)" The Enlightenment of South Korean Elementary and Middle School Teachers' Urban-Rural Mobility System to Teacher

- Mobility under the Background of China's "Double Reduction" Policy", Open Access Library Journal, 8: e8114.**
- 109.Liao, Wei (et.al.), (2019)" Understanding how local actors implement teacher rotation policy in a Chinese context: a sensemaking perspective", Teachers and Teaching, VOL. (25), NO. (7), 855-873, DOI: 10.1080/13540602.2019.1689490.**
- 110.Librieri Chris (et.al.), (2013) Human Resources Management and Training Compilation of good practices Compilation of good practices, united Natation economic Commission for Europe, New York and Geneva.**
- 111.Marengo Midzy, Fahumy Idham, Powley Roger (2012) Human Resource Management, Commonwealth of Learning, Canada.**
- 112.Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2010) Human Resource Management, 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio.**
- 113.Mbamalu Stephen Chinedu, Chioke Kingsley Uchenna (2020) "Human Resource Planning and Organization Performance: A Philosophical Approach", International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies (IJMSSPCS), Vol.3 No.3.**
- 114.Methods and Techniques ", in Eilm university Sikkim : Human Resource Planning and development, www.eilmuniversity.ac.in.**
- 115.Mildred O, Adhiambo (2017)" An Evaluation on the Effect of Human Resource Planning Practices on Organizational Performance : A Case of British American Tobacco Company LTD. Migorl Country", A Research Project Submitted to the Board of Undergraduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirement of the Award of Diploma in Human Resource Management, School of Business and Economics, Kisii University.**
- 116.Mohd Zin Md Lazim, Shamsudin Faridahwati Mohd., Subramaniam Chandrakantan (2013)" Investigating the Influence of Job Rotation on Career Development Among Production Workers in Japanese Companies, International Journal of Business and Society, Vol. 14 No. 1**
- 117.Mugure, Koigi Pollyann(2011) Human resource Planning Practices in Private Primary Schools in Kahuro Ahuro District Murang'a County, The Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi.**
- 118.Nur, Nor, Nur (2016)" Workplace Training: Reinforcing effective Job Performance ", e-Academia Journal UiTMT, Vol. 5 Issue, 1.**
- 119.Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2009)" Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS", Chapter3 the professional development of teachers, First Results from TALIS – ISBN 978-92-64-05605-3.**

120. Osterman, P. (2006) "wage effects of high performance work organization in manufacturing", s.l.: industrial and Labor Relations Review, Vol.59, No.2.
121. Partee Glenda L. (2014) Attaining Equitable Distribution of Effective Teachers in Public Schools, Center of American Progress.
122. Professional development policy (<http://www1.rmit.edu.au/browse/Staff%2FWorkplace%20essentials%2FPolicies%20and%20procedures%2FHuman%20resources>, 28/5/2017.
123. QIN LIXIA (2019) Cross-National Analysis on Teacher Qualification Distribution And factors Relating to Teacher Turnover Intention: Three Studies, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of education, Texas A & M University.
124. Rajeswari T., Palanichamy P. (2015) " The effect of Training Programmes on employee performance A Conceptual framework", International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.1 Issue.10, April- June.
125. Samwel, Janes O. (2018) " Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization – Literature review", International Journal of Research in Business Studies and Management, VOL (5), Issue 3.
126. Saxena S., Saxena R. (2015) " Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior", Int. J. Manag. Bus. Res., 5 (1), <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/76909979750754>.
127. Seebruck Ryan (2019) " A case studies of how education labour markets are organized in Japan: mandatory teacher rotation in Japanese public schools", Asia Pacific Journal of Education, Routledge, Vol (39), Issue (3).
128. Seebruck, Ryan (2021) " How Teacher Rotation in Japanese High Schools Affects the Clustering of Teacher Quality: Comparing the Distribution of Teachers across Public and Private Education Sectors", Education Policy Analysis Archives, Vol. (29), No. (91).
129. Shethna Jesal (2022) Job Rotation Process, <https://www.educba.com/job-rotation>, 26/3/2022.
130. Sreih, Josiane fahed (ed.), (2018) Human Resource Planning for the 21st Century, London: Intec open.
131. Ter Stege, Elvire Mireille Nathalie (2014) Implementing Strategic human resource planning a Cause study at the municipality of Winterswijk, Business Administration – Human Resource Management, University of Twente.
132. Teresia K, MuokI (2009) Challenges of Human Resource Planning at the Ministry of Public Heal TH and Sanitation, School of Business, University of Nairobi.

133. Tetteh Lucy (2018) The Perception of Staff on Job Rotation the Performance of Workers at the Ghana education Service in Bosomtwe District of Ashanti region, A Project Report in the Department of Educational Leadership, Faculty of Education and Communication Sciences, in partial fulfillment of the requirements for award of the Master of Arts degree, University of Education, Winneba.
134. Tetteh Lucy (2018)" the perception of Staff on Job rotation and the performance of workers at the ghana education service in bosomtwe district of Ashanti region", A Project Report in the Department of Educational Leadership, in partial fulfilment of the requirements for award of the Master of Arts (Educational Leadership) degree, Faculty of Education and Communication Sciences, submitted to the School of Graduate Studies, University of Education, Winneba.
135. The HR Daily Advisor (2015) 12 steps to implementing an effective job rotation program, <https://hrdailyadvisor.blr.com-steps-to-implementing-an-effective-job-rotation-program>, 26/3/2022.
136. There is a five year teacher-principal rotation cycle, <https://grrrltraveler.com/10-facts-korean-school>, accessed date 21/1/2022.
137. Tournier, Barbara (et.al.), (2015) Concepts of human resource management and forward planning, UNESCO or IIEP is concerning the legal status of any country.
138. Uche Abiante, Dagomie Awaji (2018)" Impact of Teachers Job Rotation on Students' Academic Performance in Rivers State, Nigeria", International Journal of Innovative Education Research 6(3), ISSN: 2354-2942.
139. Ulferts Gregory, Wirtz Patrick, Peterson Evan (2009)" Strategic Human Resource Planning In Academia", American Journal of Business Education, VOL (2), NO (7), USA.
140. Wang Lijia, Lijia Wei, CAO Taisheng (2020)" Chinese Teacher Rotation Policy", M. A. Peters (ed.), Encyclopedia of Teacher Education, [https://doi.org/10.1007/978-981-13-1179-6\\_260-1](https://doi.org/10.1007/978-981-13-1179-6_260-1).
141. Wanlu LI. (2019)" Eyes towards the Future: The Effects of Teacher Rotation and Power Level on Future Time Perspective and Their Outcomes", A Thesis Submitted to the Degree of Doctor of Philosophy, the Education University of Hong Kong.
142. What is Job Rotation in HRM? Meaning, Definition, <https://www.hrhelpboard.com/hr-policies/job-rotation-policy.htm>, 14/3/2022.
143. Wu. Xiaoxin (2020)" Narrowing the gap: a Chinese experience of teacher rotation", Asia Pacific Education Review (21) , Education Research Institute, Seoul National University, Seoul, Korea.
144. Zhu Xudong, Song Huan (ed.), (2021) Envisioning teaching in learning of teachers for excellence end Equity in education, springer Nature Singapore.

- 145.Zin Md L. M., Shamsudin F. M., Subramaniam CH. (2013)" Investigating the Influence of Job Rotation on Career Development among Production Workers in Japanese Companies", International Journal of Business and Society, Vol. 14 No.1.
- 146.A Step-by-Step Guide to Job Rotation (www.ergo-plus.com, 2017).

### ملحق (١)

#### قائمة بأسماء المحكمين حسب الترتيب الأبجدي

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د. / أحمد عاصم عابد الطنطاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية - جامعة طنطا
٢	أ.د. / أحمد نجم الدين أحمد علي عيداروس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ورئيس القسم - كلية التربية - جامعة الزقازيق
٣	أ.د. / عبد الباسط محمد دياب شحاته	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث كلية التربية - جامعة سوهاج
٤	أ.د. / علي أحمد عبدالقادر حسين	أستاذ إدارة الأعمال ورئيس القسم كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ
٥	أ.د. / نبيل سعد خليل جرجس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية - جامعة سوهاج
٦	أ.د. / نهلة عبدالقادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ورئيس القسم - بكلية التربية - جامعة عين شمس
٧	أ.د. / هدى سعد السيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية - جامعة طنطا



ملحق (٢)

الاستبيان في صورته الأولى

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة... وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " تدوير المعلمين كمدخل لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية "، علما بأن الاستبيان يمثل خطوة مهمة من خطوات إعداد البحث، حيث يهدف إلي التعرف علي متطلبات تدوير المعلمين ، والوقوف علي واقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، ويشتمل الاستبيان علي محورين: الأول، متطلبات تدوير المعلمين، والآخر واقع تخطيط الموارد البشرية.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء الرأي وتحكيم الاستبيان من حيث مدي انتماء المفردات للمحور، ووضوحها وصياغتها اللغوية وإضافة ما ترونه مناسباً من المفردات أو حذفها من الاستبيان.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،

الباحث/

رمضان محمد السعودي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة كفرالشيخ

السيد الأستاذ / .....

تحية طيبة... وبعد،

يعد الاستبيان جزء من دراسة يعدها الباحث؛ لاستكمال متطلبات إعداد بحث علمي للترقية، وموضوعه (تدوير المعلمين كمدخل لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية).

ويهدف الاستبيان إلى التعرف على متطلبات تدوير المعلمين، والكشف عن واقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

يقصد بتدوير المعلمين: نظام تناوب للمعلمين يحكمه مجلس التعليم قبل الجامعي، حيث يتم نقل المعلمين بشكل منهجي إلى مدارس أخرى طوال حياتهم المهنية لتسهيل المسارات المهنية المتنوعة، بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة تنوع المدارس وتحقيق العدالة بين جميع المعلمين في المدارس.

أما تخطيط الموارد البشرية فتعرف على أنها: عملية منهجية مستمرة تقوم بها المدارس لتقدير احتياجاتها من المعلمين، وتحديد الخطوات اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيات المدارس الثانوية العامة.

برجاء وضع علامة صح (✓) أمام المفردة وتحت الخانة التي تلائم رأيكم. مع العلم بأن هذا البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

خالص شكري وتقديري،

الباحث

د/ رمضان محمد السعودي

01009323824

## أولاً: متطلبات تدوير المعلمين

تتمثل متطلبات تدوير المعلمين فيما يلي:

### ١- التدريب:

الصياغة		التحكيم		المفردة
مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
				أ- تحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.
				ب- توجد خطط واضحة لتدريب المعلمين في المدارس الثانوية العامة.
				ج- توفر المدارس الثانوية العامة خدمات رقمية بأقصى قدر من الكفاءة لتدريب المعلمين.
				د- يكسب التدريب المعلمين القدرة على متابعة تطور المعارف العلمية والتكنولوجية.
				هـ- يهتم بتدريب المعلمين على المهارات اللازمة للتواصل الفعال.
				و- يتم تقديم التدريبات للمعلمين التي تتناسب مع التغييرات في بيئة العمل.
				ز- يعتمد التدريب على أساليب تتيح فرص التفاعل مع المتميزين من المعلمين بحيث يتم نقل خبراتهم لزملائهم.
				ح- تقوم المدارس الثانوية العامة بتقييم أداء المعلمين باستمرار.
				.....

### ٢- التحليل الوظيفي:

الصياغة		التحكيم		المفردة
مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
				أ- يساعد التحليل الوظيفي على تحديد المسئوليات المطلوبة من المعلمين بطريقة محددة.
				ب- يقدم تحليل الوظائف في المدارس الثانوية العامة وصفاً موسعاً للوظيفة وخصائص المعلمين.
				ج- تحدد جوانب القصور لدى المعلمين من أجل التغلب عليها.
				د- يؤخذ في الاعتبار سياسة نقل المعلمين بين المدارس الثانوية العامة عند التحليل الوظيفي.
				هـ- يتم توزيع المعلمين حسب احتياجات العمل المدرسي.
				و- يراعى مستوى تقدم المعلمين مهنياً ونجاحهم في أدائهم عند ترقيتهم وظيفياً.
				ز- تحدد معايير واضحة ومعلنة لتقويم أداء المعلمين.
				.....

### ٣- استراتيجيات التطوير الوظيفي:

الصياغة		التحكيم		المفردة
غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
				أ- توفر استراتيجيات التطوير الوظيفي مناخ مدرسي فعال.
				ب- تساعد استراتيجيات التطوير الوظيفي علي تطوير العمل المدرسي.
				ج- تتسم أهداف التطوير الوظيفي واستراتيجياته بالوضوح وقابلية التنفيذ.
				د- يساعد الهيكل التنظيمي للمدرسة علي إدارة عملية التطوير الوظيفي.
				هـ- يعد تدوير المعلمين أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي.
				و- يؤدي التطوير التكنولوجي إلي الاهتمام بعملية تدوير المعلمين بين المدارس الثانوية العامة.
				ز- يشجع التطوير الوظيفي المعلمين علي تطوير مسارهم الوظيفي من أجل الوصول إلي المناصب العليا.
				ح- تستخدم المدارس الثانوية العامة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير الوظيفي.
				.....

### ٤- القواعد والإجراءات :

الصياغة		التحكيم		المفردة
غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
				أ- تسمح القواعد والإجراءات للمعلمين في المدارس الثانوية العامة بإبراز قدراتهم ومهاراتهم.
				ب- تزيد القواعد والإجراءات من قدرة المعلمين علي إظهار إبداعاتهم في العمل.
				ج- تحدد القواعد والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في تدوير المعلمين.
				د- تحرص إدارة المدارس الثانوية العامة علي توضيح القواعد والإجراءات للمعلمين عند التغيير.
				هـ- تعمل الإدارة المدرسية علي مشاركة المعلمين في تطوير القواعد والإجراءات.
				و- تعلن إدارة المدارس الثانوية العامة عن القواعد والإجراءات لكل فئات المعلمين.
				ز- يتضح في القواعد والإجراءات الحوافز والجزاءات التي تساعد في فعالية العمل المدرسي.
				.....

## ثانيا - تخطيط الموارد البشرية:

يمكن توضيح واقع تخطيط الموارد البشرية من خلال ما يلي:

### ٤ - أهداف تخطيط الموارد البشرية:

الصياغة		التحكيم		المفردة
مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
				أ- إسهام عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المدرسة الثانوية العامة.
				ب- وجود رؤية واضحة لدى المدارس الثانوية العامة عن تخطيط الموارد البشرية .
				ج- إتاحة الفرص المناسبة أمام المدارس للحصول على الأعداد المطلوبة من المعلمين.
				د- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة لأعمال الاستقطاب والاختيار والنقل.
				هـ- تحديد اتجاه سياسات تدريب المعلمين بما يساير التغير في متطلبات سوق العمل.
				و- ارتباط تخطيط الموارد البشرية في الإدارات التعليمية بالسياسات العامة لوزارة التربية والتعليم.
				ز- التأكد من أن الإدارات التعليمية قادرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة عن العجز أو الفائض من المعلمين.
				ح- دعم التكامل في نظم الموارد البشرية؛ لتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة.
				.....

### ٥-مراحل تخطيط الموارد البشرية:

الصياغة		التحكيم		المفردة
مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
				أ- التنبؤ بتقدير الطلب على المعلمين في المستقبل .
				ب- تحليل مصادر العرض من المعلمين عند القيام بالبرامج التخطيطية.
				ج- تحفيز المستويات الإدارية العليا لجميع الإدارات التعليمية على الالتزام بتخطيط الموارد البشرية.
				د- تحديد آليات اختيار المعلمين عند شغل التخصصات المختلفة في المدارس.
				هـ-التنسيق بين الإدارات التعليمية قبل إجراء تنقلات أو ترقيات المعلمين.

الصياغة		التحكيم		المفردة
مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
				و- تحديد سياسات الأجور والمكافآت الخاصة بالمعلمين.
				ز- امتلاك المدارس لقاعدة بيانات شاملة لاحتياجاتها من المعلمين.
				ح- ترتفع أهمية تقويم تخطيط الموارد البشرية، حيث يستهدف تحديد فعالية خطط المعلمين.
				.....

### ٦- طرق تخطيط الموارد البشرية:

الصياغة		التحكيم		المفردة
مناسبة	غير مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
				أ- استطلاع آراء مديري المدارس حول احتياجاتهم من المعلمين.
				ب- استعانة الإدارات التعليمية بالخبرات الاستشارية من الخارج لتخطيط الموارد البشرية.
				ج- التنبؤ بحجم العرض من المعلمين لسد الاحتياج من الخارج
				د- تحديد الاحتياج من المعلمين باستخدام طريقة فحص المهارات لدى الموارد البشرية.
				هـ- توظيف التقنيات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية
				و- اعتماد طريقة تحليل عبء العمل؛ لتقدير المعلمين المطلوبين للقيام بالعمل المدرسي.
				ز- استخدام تحليل الفاقد من المعلمين لكي يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات المستقبلية.
				.....

### ملحق (٣)

#### الاستبيان في صورته النهائية

السيد الأستاذ / .....

تحية طيبة... وبعد،

يعد الاستبيان جزء من دراسة يعدها الباحث؛ لاستكمال متطلبات إعداد بحث علمي للترقية، وموضوعه (تدوير المعلمين كمدخل لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية).

ويهدف الاستبيان إلى التعرف على متطلبات تدوير المعلمين، والكشف عن واقع تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

يقصد بتدوير المعلمين: نظام تناوب إلزامي للمعلمين يحكمه مجلس التعليم قبل الجامعي، حيث يتم نقل المعلمين بشكل منهجي إلى مدارس أخرى طوال حياتهم المهنية لتسهيل المسارات المهنية المتنوعة، بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة تنوع المدارس وتحقيق العدالة بين جميع المعلمين في المدارس.

أما تخطيط الموارد البشرية فتعرف على أنها: عملية منهجية مستمرة تقوم بها المدارس لتقدير احتياجاتها من المعلمين، وتحديد الخطوات اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيات المدارس الثانوية العامة.

برجاء وضع علامة صح (√) أمام المفردة وتحت الخانة التي تلائم رأيكم. مع العلم بأن هذا البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

خالص شكري وتقديري،

الباحث

## أولاً: متطلبات تدوير المعلمين

تتمثل متطلبات تدوير المعلمين فيما يلي:

### ١- التدريب:

الاستجابات		المفردة
غير موافق	موافق إلى حد ما	
		أ- تحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.
		ب- توجد خطط واضحة لتدريب المعلمين في المدارس الثانوية العامة.
		ج- توفر المدارس الثانوية العامة خدمات رقمية بأقصى قدر من الكفاءة لتدريب المعلمين.
		د- يكسب التدريب المعلمين القدرة على متابعة تطور المعارف العلمية والتكنولوجية.
		هـ- يهتم بتدريب المعلمين على المهارات اللازمة للتواصل الفعال.
		و- يتم تقديم التدريبات للمعلمين التي تتناسب مع التغييرات في بيئة العمل.
		ز- يعتمد التدريب على أساليب تتيح فرص التفاعل مع المتميزين من المعلمين بحيث يتم نقل خبراتهم لزملائهم.
		ح- تقوم المدارس الثانوية العامة بتقييم أداء المعلمين باستمرار.
		.....

### ٢- التحليل الوظيفي:

الاستجابات		المفردة
غير موافق	موافق إلى حد ما	
		أ- يساعد التحليل الوظيفي على تحديد المسؤوليات المطلوبة من المعلمين بطريقة محددة.
		ب- يقدم تحليل الوظائف في المدارس الثانوية العامة وصفاً موسعاً للوظيفة وخصائص المعلمين.
		ج- تحدد جوانب القصور لدى المعلمين من أجل التغلب عليها.
		د- يؤخذ في الاعتبار سياسة نقل المعلمين بين المدارس الثانوية العامة عند التحليل الوظيفي.
		هـ- يتم توزيع المعلمين حسب احتياجات العمل المدرسي.
		و- يراعى مستوى تقدم المعلمين مهنياً ونجاحهم في أدائهم عند



الاستجابات		المفردة
غير موافق	موافق إلى حد ما	
		ترقيتهم وظيفيا.
		ز- تحدد معايير واضحة ومعلنة لتقويم أداء المعلمين.
		.....

### ٣- استراتيجية التطوير الوظيفي:

الاستجابات		المفردة
غير موافق	موافق إلى حد ما	
		أ- توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ مدرسي فعال.
		ب- تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي علي تطوير العمل المدرسي.
		ج- تتسم أهداف التطوير الوظيفي واستراتيجياته بالوضوح وقابلية التنفيذ.
		د- يساعد الهيكل التنظيمي للمدرسة علي إدارة عملية التطوير الوظيفي.
		هـ- يعد تدوير المعلمين أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي.
		و- يؤدي التطوير التكنولوجي إلي الاهتمام بعملية تدوير المعلمين بين المدارس الثانوية العامة.
		ز- يشجع التطوير الوظيفي المعلمين علي تطوير مساهم الوظيفي من أجل الوصول إلي المناصب العليا.
		ح- تستخدم المدارس الثانوية العامة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير الوظيفي.
		.....

### ٤- القواعد والإجراءات :

الاستجابات		المفردة
غير موافق	موافق إلى حد ما	
		أ- تسمح القواعد والإجراءات للمعلمين في المدارس الثانوية العامة بإبراز قدراتهم ومهاراتهم.
		ب- تزيد القواعد والإجراءات من قدرة المعلمين علي إظهار إبداعاتهم في العمل.
		ج- تحدد القواعد والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن

			تستخدم في تدوير المعلمين.
			د- تحرص إدارة المدارس الثانوية العامة علي توضيح القواعد والإجراءات للمعلمين عند التغيير.
			هـ- تعمل الإدارة المدرسية علي مشاركة المعلمين في تطوير القواعد والإجراءات.
			و- تعلن إدارة المدارس الثانوية العامة عن القواعد والإجراءات لكل فئات المعلمين.
			ز- يتضح في القواعد والإجراءات الحوافز والجزاءات التي تساعد في فعالية العمل المدرسي.
			.....

### ثانيا - تخطيط الموارد البشرية:

يمكن توضيح واقع تخطيط الموارد البشرية من خلال ما يلي:

#### ١ - أهداف تخطيط الموارد البشرية:

الاستجابات		المفردة
موافق	موافق إلى حد ما غير موافق	
		أ- إسهام عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المدرسة الثانوية العامة.
		ب- وجود رؤية واضحة لدى المدارس الثانوية العامة عن تخطيط الموارد البشرية.
		ج- إتاحة الفرص المناسبة أمام المدارس للحصول على الأعداد المطلوبة من المعلمين.
		د- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة لأعمال الاستقطاب والاختيار والنقل.
		هـ- تحديد اتجاه سياسات تدريب المعلمين بما يساير التغيير في متطلبات سوق العمل.
		و- ارتباط تخطيط الموارد البشرية في الإدارات التعليمية بالسياسات العامة لوزارة التربية والتعليم.
		ز- التأكد من أن الإدارات التعليمية قادرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة عن العجز أو الفائض من المعلمين.
		ح- دعم التكامل في نظم الموارد البشرية؛ لتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة.
		.....

## ٢- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

الاستجابات		المفردة
غير موافق	موافق إلى حد ما	
		أ- التنبؤ بتقدير الطلب على المعلمين في المستقبل .
		ب- تحليل مصادر العرض من المعلمين عند القيام بالبرامج التخطيطية.
		ج- تحفيز المستويات الإدارية العليا لجميع الإدارات التعليمية على الالتزام بتخطيط الموارد البشرية.
		د- تحديد آليات اختيار المعلمين عند شغل التخصصات المختلفة في المدارس.
		هـ- التنسيق بين الإدارات التعليمية قبل إجراء تنقلات أو ترقية المعلمين.
		و- تحديد سياسات الأجور والمكافآت الخاصة بالمعلمين.
		ز- امتلاك المدارس لقاعدة بيانات شاملة لاحتياجاتها من المعلمين.
		ح- ترتفع أهمية تقويم تخطيط الموارد البشرية، حيث يستهدف تحديد فعالية خطط المعلمين.
		.....

## ٣- طرق تخطيط الموارد البشرية:

الاستجابات		المفردة
غير موافق	موافق إلى حد ما	
		أ- استطلاع آراء مديري المدارس حول احتياجاتهم من المعلمين.
		ب- استعانة الإدارات التعليمية بالخبرات الاستشارية من الخارج لتخطيط الموارد البشرية.
		ج- التنبؤ بحجم العرض من المعلمين لسد الاحتياج من الخارج
		د- تحديد الاحتياج من المعلمين باستخدام طريقة فحص المهارات لدى الموارد البشرية.
		هـ- توظيف التقنيات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية
		و- اعتماد طريقة تحليل عبء العمل؛ لتقدير المعلمين المطلوبين للقيام بالعمل المدرسي.
		ز- استخدام تحليل الفاقد من المعلمين لكي يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات المستقبلية.