



تخطيط الموارد البشرية وإدارتها



السنة : الخامسة إجازة في التربية — دبلوم الدراسات العليا.

القسم : أصول التربية.

الاختصاص : التخطيط والإدارة التربوية.



منشورات جامعة دمشق

كلية التربية

تخطيط الموارد البشرية وإدارتها

١٤٣١ - ١٤٣٢ هـ

٢٠١٠ - ٢٠١١ م

جامعة دمشق



فهرس المحتويات

الباب الأول تخطيط الموارد البشرية

١١	 مقدمة
١٥	 الفصل الأول: مفهوم الموارد البشرية و أهميتها
١٥	 أولاً - مقدمة
١٥	 ثانياً - مفهوم الموارد البشرية
١٩	 ثالثاً - تصنيف الموارد البشرية
٢٦	 رابعاً - أهمية الموارد البشرية
٢٩	 خامساً - الاستثمار في الموارد البشرية
٣١	 سادساً - سبل تنمية الموارد البشرية و تأهيلها وتطوير الاستثمار فيها ..
٣٥	 الفصل الثاني : ماهية تخطيط الموارد البشرية
٣٥	 أولاً - مقدمة
٣٥	 ثانياً - تعريف تخطيط الموارد البشرية
٣٦	 ثالثاً - أهداف تخطيط الموارد البشرية

٣٧	رابعاً - محتوى تخطيط الموارد البشرية
٣٨	خامساً - أهمية تخطيط الموارد البشرية
٣٨	سادساً - نماذج تخطيط الموارد البشرية

الفصل الثالث - التخطيط الكمي للموارد البشرية

٤٩	أولاً - مقدمة
٤٩	ثانياً - تعريف تخطيط كم الموارد البشرية
٥١	ثالثاً - متطلبات تخطيط كم الموارد البشرية
٥٢	رابعاً - عمليات تخطيط كم الموارد البشرية و أساليبها
٧١	خامساً - إشكالات تخطيط كم الموارد البشرية

الفصل الرابع : التخطيط النوعي للموارد البشرية

٧٣	تخطيط تلميتها وتأهيلها
٧٣	أولاً - توطئة
٧٤	ثانياً - مفهوم تنمية الموارد البشرية و تأهيلها
٧٥	ثالثاً - تخطيط تنمية الموارد البشرية و تأهيلها عن طريق التربية
٨٣	رابعاً - تخطيط تنمية الموارد البشرية في رياض الأطفال
٨٩	خامساً - تخطيط تنمية الموارد البشرية و تأهيلها في التعليم الأساسي ...
١٠٠	سادساً - تخطيط تنمية الموارد البشرية و تأهيلها في التعليم الثانوي
١١٥	سابعاً - تخطيط تنمية الموارد البشرية و تأهيلها في التعليم العالي
١٤٣	ثامناً - تخطيط تنمية الموارد البشرية و تأهيلها في التعليم غير النظامي

الفصل الخامس : تخطيط تشغيل الموارد البشرية

١٥١	أولاً - مفهوم تشغيل الموارد البشرية
١٥٢	ثانياً - أهمية تشغيل الموارد البشرية

رَبَابِ الْأَوَّلِ

تخطيط الموارد البشرية

الفصل الأول : مفهوم الموارد البشرية و أهميتها

الفصل الثاني : ماهية تخطيط الموارد البشرية

الفصل الثالث : التخطيط الكمي للموارد البشرية

الفصل الرابع : التخطيط النوعي للموارد البشرية

الفصل الخامس : تخطيط تشغيل الموارد البشرية



الفصل الأول

مفهوم الموارد البشرية وأهميتها

أولاً- مقدمة

إن البحث في الموارد البشرية وفي تخطيطها وإدارتها يتطلب تعريف هذه المفاهيم وتوضيحها إزالة للبس قد يشوب معانيها ويؤدي إلى غموض بعض جوانب البحث فيها أو إلى أخطاء في تخطيطها وإدارتها.

ثانياً- مفهوم الموارد البشرية

يرتبط مفهوم الموارد البشرية بالسكان من جهة وبالعمل والإنتاج والاقتصاد من جهة أخرى. فالموارد البشرية هم السكان الذين أمموا سن الطفولة ولم يصلوا بعد إلى سن الشيخوخة. والموارد البشرية هي القوى البشرية القادرة على العمل والإنتاج والتي تلزم لإنتاج السلع والخدمات. وهكذا تتحدد الموارد البشرية بخاصتين رئيسيتين هما العمر والقدرة على العمل، وتعرف استناداً إلى هاتين الخاصيتين التعريف الآتي:

«الموارد البشرية هم السكان القادرون على العمل والذين تقع أعمارهم بين

نهاية الطفولة وبداية الشيخوخة» (Hicks, 1992, 31).

ويثير هذا التعريف الإشكاليات التالية:

١- تحديد السن الذي تنتهي فيه الطفولة ويصبح فيه الفرد قادراً على العمل. فتشريعات بعض المجتمعات تُحدده بنهاية السنة العاشرة من العمر، وبعضها يحدده بنهاية السنة الثامنة عشرة، وبعضها بإحدى السنوات التي تقع بين هذين الحديسين العشريين، والأمر يرتبط بعدة متغيرات اجتماعية، أبرزها مستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي. فكلما ازداد هذا التطور ازداد السن الذي يحدده التشريع لنهاية الطفولة وبدء القدرة على الإنتاج والعمل وبالتالي السماح بالعمل. ويدور أن المسألة ترتبط بمدى اهتمام المجتمع بالطفل ورعايته والحفاظ على عليه من جهة، ومستوى التأهيل المهني والسنوات التي تلزم لذلك التأهيل من جهة أخرى، وذلك فضلاً عن وصول الطفل إلى نضج جسدي وعقلي يمكنه من العمل.

٢- تحديد السن الذي تضعف فيه القدرة على العمل وتبدأ الشيخوخة. فمعظم المجتمعات تحددها بـ ٦٥ سنة لإحالة الموظفين الحكوميين إلى التقاعد، والذي غالباً ما يكون سن الستين. لكن القطاع الخاص نادراً ما يأخذ بهذا التحديد، وغالباً ما يحتفظ بعماله وموظفيه إلى سن أكبر، كما أن أصحاب المشاريع الخاصة الذين يعملون على ساجم غالباً ما يستمرون في عملهم لسنوات تتجاوز عمر الستين أو السبعين. وهكذا يرتبط تحديد سن نهاية الخدمة بالأوضاع والمنافع الاجتماعية والاقتصادية، فضلاً عن تراجع القدرات العقلية والجسدية.

٣- تحديد القدرة على العمل. والمقصود هنا القدرات الجسدية الحسية والحركية والقدرات النفسية بجوانبها الانفعالية والعقلية، وهذه القدرات تؤسس على الإمكانيات أو الاستعدادات وتسمى بالتعليم والتدريب والممارسة حتى تصبح مهارات ملائمة لأداء الأعمال التي توكل إليها. إن تحليل القدرة على النحو

المذكور يثير السؤال عن مستوى القدرة المطلوب توافرها في الفرد حتى يدخل في عداد الموارد البشرية، فهل المطلوب القدرة على العمل قبل التأهيل له؟ ، أي ما يطلق عليه في المصطلحات النفسية الاستعداد أو الإمكانية، أم المطلوب القدرة بعد التأهيل للعمل؟ أي ما يطلق عليه في المصطلحات النفسية القدرة وفي المصطلحات المهنية الكفاية، أم المطلوب الاثنان معاً . وتبعاً لهذا الاختلاف في معنى القدرة يختلف معنى المورد البشري، فيكون الفرد الذي يملك إمكانيات العمل أو الاستعداد له أو القدرة عليه والمهارة في أدائه. ومن السرجوع إلى عسده من الأدبيات والدراسات نجد أن مصطلح الموارد البشرية يستخدم للدلالة على الفئات السكانية التي تملك الإمكانيات للعمل ولكنها لم توصل بعد له، كما يستخدم للدلالة على الفئات السكانية التي لديها إمكانيات العمل وأهلت له وأصبحت بمهارة. إن هذا التحديد والتوضيح يخرج من فئات الموارد البشرية السكان العاجزين عن العمل، عجزاً دائماً لسبب جسدي أو نفسي كالسلالة الدائمة أو الضعف بسبب الشيخوخة، أو عجزاً مؤقتاً بسبب طفولتهم. وهذا العجز المؤقت ينتهي باكتمال نموهم ونضجهم جسدياً ونفسياً.

٤ - التداخل مع مصطلحات أخرى مثل مصطلح القوى البشرية وقوة العمل والقوى العاملة. فمصطلح القوة البشرية يطلق على فئات السكان القابلة للعمل من ناحية العمر وناحية القدرة، فهو مصطلح مرادف لمصطلح الموارد البشرية، أما مصطلح قوة العمل أو القوى العاملة فيطلقان على الموارد البشرية العاملة والتي تشكل قسماً من الموارد البشرية. وهكذا فإن مفهوم الموارد البشرية أكثر اتساعاً وشمولاً من مفهوم قوة العمل أو القوى العاملة. انه مفهوم يشتمل على هذه القوى وعلى فئة أخرى ما تزال خارج قوة العمل لأنها لم

توهسل بعدد للعمل أو لم تبحث عنه. ويمكن توضيح هذه المفاهيم وتصنيفها
وبيان العلاقة بينها بالرسم الآتي.

شكل ١- رسم توضيحي لعلاقة الموارد البشرية بالسكان والقوى العاملة



نستخلص من التوضيحات السابقة الذكر أن الموارد البشرية هم السكان الذين
تتوافر فيهم إمكانات العمل الجسدية والنفسية، والذين تجاوزوا عمر الطفولة ولم يصلوا
عمر الشيخوخة، وانهم يتوزعون إلى فئتين: الأولى تشمل الأفراد الموجودين في سوق
العمل، بعضهم يعمل والبعض الآخر يبحث عن عمل، وتسمى هذه الفئة قوة العمل أو
القوى العاملة، والفئة الثانية هي الأفراد غير الموجودين في سوق العمل فهم لا يعملون
ولا يبحثون عن عمل، ويدخل في هذه الفئة ربات البيوت والطلبة والمتقاعدون



ثالثاً - ٣ - الحالة التعليمية

يعد التعليم بمستوياته وأشكاله العديدة تأهيلاً للعمل والحياة، فكل مهنة تتطلب تعليماً وتدريباً من مستوى معين، يبدأ من التدريب البسيط الذي يعد العمال العاديين لمزاولة الأعمال البسيطة، وينتهي بالتعليم الجامعي الذي يعد الاختصاصيين لمزاولة الأعمال التي تتطلب معارف ومهارات اختصاصية، إن هذا الارتباط بين التعليم والعمل يستدعي تصنيف الموارد البشرية حسب حالتها التعليمية فحضرنا لتخطيطها وتوزيعها حسب هذه الحالة.

تصنف الحالة التعليمية حسب مستويات التعليم وأشكاله وحسب المؤهلات والشهادات التي تمنح للخريجين في البلد الذي يجري التصنيف فيه. ففي سورية على سبيل المثال تصنف الحالة التعليمية إلى المستويات التالية:

أبسي، ملم بالقراءة والكتابة، تعليم أساسي، تدريب حرفي، تعليم ثانوي عام، تعليم ثانوي مهني، معهد متوسط، إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه. وعند تحديد الاحتياجات من هذه الموارد بقصد تخطيطها أو توظيفها أو تشغيلها أو غير ذلك تضاف صفات أكثر تفصيلاً كتحديد الاختصاص لدى خريجي كل من التعليم الثانوي المهني والمعاهد المتوسطة والجامعات.

ثالثاً - ٤ - المهنة

هي نوع العمل الذي يستطيع المورد البشري مزاوته، وهي تنطوي على مجموعة من المعارف والمهارات ثقل أو تكثُر، وتكون بسيطة أو معقدة، كما أنها تتنوع وتختلف من مهنة إلى أخرى. وضمن هذا المجال الواسع من التنوع والتعدد نجد مهناً عديدة يصعب حصرها في قائمة صغيرة، ولذا لجأ الباحثون إلى تصنيف المهسن في فئات أو مجموعات، وظهرت تصنيفات عديدة نكتفي بذكر ثلاثة منها.

- التصنيف الأول هو الجدول السوري للمهن والأعمال الصادر عن الاتحاد العام لنقابات العمال بالقرار رقم ١٧٠ لعام ١٩٩٧) ، والذي يصنف المهن حسب تأهيلها للاتحادات المهنية والنقابات العمالية، إلى ثماني فئات رئيسة تضم كل واحدة منها فئات فرعية، وذلك على الوجه الآتي:

- ١- عمال النقل البري والبحري والجوي وفي السكك الحديدية.
- ٢- عمال البناء والأخشاب واستصلاح الأراضي.
- ٣- عمال المواد الغذائية والتبغ والتبناك والسياحة والزراعة.
- ٤- عمال النفط والمواد الكيماوية والصناعات الخفيفة كالدباغة والحفان.
- ٥- عمال الغزل والنسيج والألبسة.
- ٦- عمال الدولة والسبلديات الذين يعملون في إدارات الدولة وفي المصارف والتجارة والتأمين والخدمات الصحية.
- ٧- عمال الكهرباء والصناعات المعدنية.
- ٨- عمال الطباعة والثقافة والإعلام.

- التصنيف الثاني، هو التصنيف المهني العربي الصادر عن (منظمة العمل العربية في العام ١٩٨٩) والذي يضع المهن في خمس فئات وهي: فئة الاختصاصي، فئة الفني، فئة العامل المهني، فئة العامل الماهر، فئة العامل محدود المهارات. كما يصنف المهن والأعمال إلى عشر مجموعات وهي: المديرون العاملون ورجال الإدارة، المتخصصون في المجالات العلمية والفنية والإنسانية، الفنيون في المجالات العلمية والفنية والإنسانية، المهن الكتابية، مهن البيع، مهن الخدمات، مهن الزراعة وتربية الحيوانات والطيور والصيد، مهن العمليات الصناعية والكيميائية والغذائية، المهن الهندسية الأساسية المساعدة، مهن القوات المسلحة.

- التصنيف الثالث، تصنيف موسوعة كومنون الأمريكية التي تضع المهن والأعمال في

إحدى وعشرين فئة على الوجه الآتي : (Compton Encyclopedia, 1992)

- ١- الموظفون الكبار ورجال الإدارة والمديرون، ٢- مهن الدعم الإداري
- لرجال الإدارة، ٣- المهندسون ومساعدوهم ومهندسو البناء، ٤- علماء الطبيعة
- والرياضيات، ٥- علماء الاجتماع والعاملون في الحقل الاجتماعي ورجال الدين
- والخسامة، ٦- المعلمون والمستشارون وأمناء المكتبات وأمناء السر، ٧- أرباب المهن
- الصحية، ٨- الممرضون المحازون والصيدلة وخبراء التغذية والمعالجون والأطباء
- المساعدون ٩- التقنيون والفنيون الصحيون، ١٠- الكتاب والفنانون الترفيهيون، ١١
- التقنيون والفنيون، ١٢- مهن التسويق والبيع، ١٣- مهن الدعم الإداري للتسويق
- والمبيعات، ١٤- مهن الخدمات، ١٥- مهن الزراعة والأحراج والصيد المائي، ١٦-
- الميكانيكيون ومصلحو الآلات والأجهزة، ١٧- مهن البناء، ١٨- معاونون في المهن
- السيوية والمياومون ومنظمو المعدات والشغيلة، ١٩- مهن الإنتاج، ٢٠- مهن النقل
- وتحريك المواد، ٢١- المهن العسكرية

ثالثاً- ٥- الخبرة أو الخدمة

تستخدم الخبرة للدلالة على تجربة المورد البشري في مجال العمل وحصوله هذه التجربة. وهي تحسب بعدد سنوات ممارسة العمل. وبذلك تختلف مع عدد سنوات الخدمة. وقد يضاف إلى ذلك إنتاج المورد البشري أثناء هذه الممارسة، كإنتاج البحوث العلمية خلال سنوات خدمة الأستاذ في التعليم الجامعي، أو يضاف المكتسبات المعرفية والمهارية التي جناها المورد خلال عمله، وهذه الإضافة تجعل الخبرة تتميز عن سنوات الخدمة بصورة أفضل. إن الخبرة المهنية تتنوع وتعدد وترتبط بنوع العمل، إلا أنها لم تخضع للتصنيف كالمهنة.

ثالثاً - ٦ - القطاع

يستخدم القطاع بمعنيين مختلفين، الأول يدل على الجهة التي تقوم بالنشاط، فيقال قطاع حكومي للدلالة على الأجهزة الحكومية وأنشطتها وعلى تابعة النشاط أو الأنشطة والعاملين فيها إلى القطاع الحكومي، مثال ذلك تابعة استخراج النفط أو الغاز للوزارة المعنية، والمعنى الثاني يدل على نوع النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي، فيقال القطاع الزراعي والقطاع الصناعي والقطاع التجاري وقطاع التعليم والقطاع الصحي، الخ ومن الأفضل استخدام مصطلح القطاع بالمعنى الأول فقط، واستخدام مصطلح النشاط للدلالة على المعنى الثاني، وذلك لمنع التداخل بين معاني المصطلح الواحد، وللتوصل إلى دلالة واحدة محددة لكل مصطلح.

وفقاً للأساس السابق الذكر يمكن تصنيف القطاعات إلى:

قطاع حكومي: يدل على الأجهزة والأنشطة الحكومية ويشمل الوزارات المختلفة وأجهزتها وموظفيها وأنشطتها

قطاع عام: يدل على الأجهزة والأنشطة التي ترتبط بالقطاع الحكومي وتتمتع بشيء من الاستقلال، كالشركات التي تملكها الحكومة وتربطها بأنظمتها وترك لها بعض الاستقلال في تسير أمورها

قطاع مشترك: يدل على الأجهزة والأنشطة التي يشترك فيها موظفون حكوميون وأفراد من القطاع الخاص.

قطاع خاص: يدل على الأجهزة والأنشطة التي لا تدخل في القطاعات السابقة الذكر، بل تشتمل على أفراد يعملون لحسابهم أو في مؤسسات يملكها شركات غير حكومية.

قطاع تعاوني: يدل على الأجهزة والأنشطة التي تقوم بها الجمعيات التعاونية، وهي الجمعيات التي تخضع لقانون التعاون وتمارس أنشطتها بموجبه أو تضم في

عضويتها أفراداً يساهمون بأموالهم وأعمالهم في أنشطة الجمعية.
قطاع غير منظم: يدل على الجماعات والأفراد الذين لا ينتمون إلى أي من
القطاعات السابقة الذكر، ويمارسون أنشطة لا تنقيد بأنظمتها، ومن هؤلاء الباعة
المتجولون وباعة الأرصفة.

ثالثاً-٧- النشاط الاقتصادي والاجتماعي

النشاطات هسو الفعالية السقي تراولها الموارد البشرية في المجالات الاقتصادية
والاجتماعية، وهو يصنف بحسب المجال الفرعي له تصنيفات متعددة، منها تصنيفها إلى
أنشطة اقتصادية وأنشطة اجتماعية أو خدمية، وتشتمل الأولى على الأنشطة الاستثمارية
المتسجعة كالزراعة والصناعة، وتشتمل الثانية على الأنشطة التي تقدم خدمات كالتعليم
والصحة.

و هذا التصنيف غير دقيق لان أنشطة الخدمات تنطوي على الإنتاج والاستثمار
فالتعليم استثمار في الموارد البشرية له عائداته، وكذلك الصحة وسواها من الخدمات.
كما أن هذا التصنيف يبقى إجمالياً ويحتاج إلى تفصيله إلى تصنيفات فرعية حتى
يستفاد مسنه في تخطيط الموارد البشرية، ولذلك يفضل عليه تصنيف أكثر تفصيلاً
وتحديداً للنشاط حيث إنه يصنف الأنشطة إلى الأنواع التالية:

نشاط الزراعة والصيد

نشاط استخراج الثروة الباطنية كاستخراج النفط والغاز والمعادن

نشاط الصناعات التحويلية كالصناعات النسيجية والغذائية

نشاط الكهرباء والماء كتمديد الكهرباء وتأمين مياه الشرب

نشاط البناء والتشييد كبناء المساكن وتشبيد الجسور

نشاط التجارة الداخلية والخارجية كبيع وشراء البضائع ضمن أراضي الدولة أو

مع جهات من دول أخرى

نشاط النقل والمواصلات كنقل البضائع والركاب وإقامة خطوط المواصلات
البرية والبحرية والجوية

نشاط الصحة بما يشتمل عليه من الفعاليات الطبية والصيدلانية ونحوها
نشاط التعليم في أشكاله النظامية وغير النظامية، ومستوياته من رياض الأطفال
حتى نهاية التعليم العالي

نشاط الإعلام بأشكاله المسموعة والمرئية والمقروءة

نشاط البحث العلمي

نشاط المعلوماتية

نشاط القضاء

نشاط السياحة وسواها من الأنشطة القائمة في البلد أو التي تظهر مع التطور
كنشاط المعلوماتية الذي لم يكن موجودا ثم دخل البلد واتخذ يستخدم عددا كبيرا من
الموارد البشرية

ثالثاً-٨- الحالة العملية

يقصد بها الطريقة التي يستخدمها المورد البشري في العمل والاستثمار، وهي
تصنف على الوجه الآتي:

صاحب عمل: وهو الشخص الذي يملك مؤسسة ربحية ويستثمرها لحسابه،
ويستخدم فيها عددا من العمال.

يعمل لحسابه: وهو الشخص الذي يقوم بنفسه بعمل محدود ويحصل على ربحه،
ومثاله البقال الذي يملك بقالته ويحمل فيها لحسابه والحرفي الذي يصنع سلعا معينة
ويبيعها لحسابه.

يعمل بأجر: وهو المورد البشري الذي يؤدي عملا معيناً مقابل راتب أو أجر،
ومثاله الموظفون وعمال المعامل والمناجر.

يعمل لدى العائلة بدون أجر، كالبناة والذين يساعدون أبويهم في أعمال الزراعة أو الرعي أو الحرفة ولا يتقاضون أجراً. مستفرغة للاستدبير المنزلي: كالسيدات اللواتي ينصرفن إلى أعمال منزلهن في تربية الأطفال والتنظيف والطهي ... الخ. طالب، منصرف إلى الدراسة في المدرسة أو الجامعة أو المعهد دون أن يتقاضى أجراً، وإنما بعد نفسه للعمل والاستثمار في المستقبل.

ثالثاً- ٩- مكان العمل

تتوزع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والموارد البشرية التي تعمل فيها واحتياجاتها مسنّها بنسب تتفاوت بين المدن والأرياف والمناطق النائية والمحافظة. ويمكن الاستفادة من مؤشرات هذا التوزيع في تخطيط توزيع الموارد البشرية، ومعالجة مشكلات الهجرة إلى المدن. وهذا المطلوب يستدعي تصنيف مناطق البلد وفق أساس معين وحساب احتياجات كل منطقة من الموارد البشرية. ومن المفضل في هذه الحالة استخدام التصنيف الإداري المعمول به في البلد الذي يحتفظ لموارده البشرية. ففي سورية على سبيل المثال يمكن استخدام التصنيف التالي:

المحافظات: دمشق، ريف دمشق، حلب، حمص، حماة، اللاذقية، الخ
ثم تصنف كل محافظة إلى مدن ومناطق أو إلى مدن وأرياف

رابعاً- أهمية الموارد البشرية

رابعاً- ١- أهمية تحديد مفهوم الموارد البشرية وتصنيفها

يستخدم مفهوم الموارد البشرية في مجالات عديدة، ويعول على تحديده بدقة في جعل استخدامه ونتائج هذا الاستخدام صحيحة ودقيقة. فمفهوم الموارد البشرية يستخدم في البيانات الإحصائية الخاصة بالسكان والقوى العاملة والاستخدام، ويحدد معناه في ضبط هذه البيانات وتصنيفها.

ومفهوم الموارد البشرية يستخدم في تخطيط هذه الموارد وحاجاتها التعليمية والمهنية والصحية والمعيشية، وفي تحديد احتياجات القطاعات والأنشطة من الموارد البشرية. ويساعد تحديده بدقة في جعل عمليات تخطيطه ونتائجها صحيحة دقيقة.

ومفهوم الموارد البشرية يستخدم في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة. ويساعد تحديده بدقة في تنظيم إدارة الموارد وزيادة جدواها.

ومفهوم الموارد البشرية يستخدم في الدراسات التخطيطية والسكانية والاقتصادية والتعليمية ولا بد من تحديد هذا المفهوم بدقة من أجل دقة هذه الدراسات.

رابعاً-٢- الموارد البشرية عاملاً في الإنتاج والتنمية

في تحليل عمليات الإنتاج الاقتصادي والخدمي، تظهر الموارد البشرية عاملاً أساسياً في الإنتاج يزداد تأثيره وعائداته مع تطور الإنتاج. فالعملية الإنتاجية تحصل بالاعتماد على خمسة مكونات (أو مدخلات) وهي رأس المال ووسائل الإنتاج ومواده وتقنياته والقوى العاملة. كمثال على ذلك نذكر عملية إنتاج الدواء الذي هو سلعة اقتصادية وعدمية بأن واحد، فهذه العملية تحصل باستخدام مجموعة من المواد الطبيعية أو الكيماوية، ومجموعة من الآلات، وعدد من القوى العاملة التي تمثل المعارف والمهارات اللازمة لتنظيم عملية الإنتاج وتسييرها ومراقبتها وضبطها، وأساليب الإنتاج أو تقنياته، ورأس المال الذي يستخدم في شراء المواد والآلات ودفع أجور القوى العاملة وغير ذلك من النفقات. إن هذه المكونات الخمسة تؤلف منظومة متكاملة بحيث يصعب الاستغناء عن أحدها ولا سيما في عمليات الإنتاج الحديث الذي يستخدم التقنيات المتطورة.

إن القوى العاملة إذن هي مكون أو مدخل أساسي في الإنتاج وعملياته، سواء كان هذا الإنتاج سلعياً كإنتاج آلة أو مادة استهلاكية أو نحوها، أو كان عدمياً ينتج خدمة تعليمية أو صحية أو قضائية أو سواها، وهذه القوى العاملة جزء من الموارد

البشرية تلقت التعليم والتدريب، وامتلكت المعارف والمهارات التي تلزم لعمليات الإنتاج في مجال معين، وأضحت موارد بشرية داخل قوة العمل وعناصر فاعلة في عمليات الإنتاج.

في تقوم إسهام الموارد البشرية في عمليات الإنتاج تثار أسئلة كثيرة من أبرزها السؤال التاليان:

ما نسبة الموارد البشرية التي تشترك في عمليات الإنتاج من مجموع الموارد البشرية؟ وما نسبة تأثير إسهام الموارد البشرية في مخرجات الإنتاج وعائداته؟ .

في الإجابة عن السؤال الأول يقال إن الأمر يختلف من مجتمع إلى آخر ومن مرحلة زمنية إلى أخرى في المجتمع نفسه، فكلما ازدادت سنوات التعليم وازداد معدل الملتحقين به، وازدادت نسبة النساء المتفرغات للعمل المؤقت، ازدادت نسبة الموارد البشرية الباقية خارج قوة العمل. أضف إلى ذلك عامل البطالة وازديادها وتأثيرها في زيادة الباقين خارج الاستخدام الفعلي. لكن على الرغم من تأثير هذه العوامل في تقليص نسبة الموارد البشرية العاملة فإن نسبة القوى العاملة تبقى أكثر من نسبة الباقين خارجها. فعدد الطلبة الذين ينتمون إلى الموارد البشرية غالباً ما يشكلون نسبة قليلة من مجموع الموارد البشرية. ذلك أن عدد الطلبة الذين يحسبون ضمن الموارد البشرية غالباً ما يكونون من أعمار ١٨-٢٣ سنة التي هي أعمار طلبة التعليم العالي، والتي تكون نسبة الملتحقين منها بهذا التعليم نحو ١٥ - ٣٠٪ من مجموع أبناء الفئة العمرية ١٨ - ٢٣ سنة، وعدد النساء اللواتي يتفرغن للعمل تراجع كثيراً بعد إقبال الإناث على التعليم والعمل، ومعدلات البطالة غالباً ما تكون ٥ - ١٥٪ من مجموع الموارد البشرية، وهكذا فإن عدد الموارد البشرية التي تبقى خارج القوى العاملة لا تتجاوز ٢٥٪ من مجموع الموارد البشرية في معظم المجتمعات الحديثة حين تكون بأحوال عادية (Fayock , 2004 ,118)

وفي الإجابة عن السؤال الثاني " ما نسبة إسهام الموارد البشرية في مخرجات الإنتاج وعائداته؟ " نعود إلى الأدبيات الاقتصادية الماركسية التي تبين أن القوى العاملة هي التي تنتج وأن رأس المال والآلة ليسا سوى وسائل مساعدة، كما نعود إلى الأدبيات الاقتصادية الرأسمالية التي تعطي لرأس المال القيمة الكبيرة في إقامة المشاريع وعمليات الإنتاج، كما نعود إلى الكتابات الحديثة التي تعتبر عملية الإنتاج منظومة متكاملة يتفاعل فيها العمل الإنساني مع الآلة ورأس المال وأسلوب الإنتاج ويسهم كل منها في إنتاج المخرجات بنسب تختلف حسب نوع الإنتاج ومتطلباته. فعملية اختراع دواء أو آلة متطورة أو برمجية حاسوبية تعتمد على الفكر الإنساني المبدع وتزدهر فيها نسبة إسهام المورد البشري كثيراً عن نسبة إسهام بقية العوامل، وعمليات تصنيع المخترعات المذكورة بعد اكتمال اختراعها تسهم فيها الموارد البشرية بنسب أقل من عمليات اختراعها، ولا يخفى أن تطور الآلات قد زاد من إسهامها في الإنتاج على حساب إسهام القوى العاملة. (O,Donoghue , 1994 , 85-93)

من جهة أخرى تبين الدراسات الاقتصادية تأثير تعليم الموارد البشرية في زيادة إنتاجيتها وبالتالي زيادة نسبة مساهمتها في عمليات الإنتاج، ولا سيما إنتاج السلع والخدمات التي تعتمد على المعرفة والمهارات التقنية الدقيقة. (رحمة، ٢٠٠٠، ٩٣-١٠٧).

خامساً- الاستثمار في الموارد البشرية

الاستثمار هو استخدام المال أو الأشياء المادية كالأبنية والآلات أو الإنسان أو غير ذلك في عمليات إنتاجية أو خدمية بهدف الحصول على عائدات أي على فوائد مالية أو غير مالية. والاستثمار في الأصل مفهوم اقتصادي قوامه استخدام رؤوس الأموال في مشاريع اقتصادية تدر أرباحاً مالية. لكن هذا المفهوم الاقتصادي أخذ يتسع ليشمل الاستثمار في أشياء عديدة كالآلات والمواد الصناعية، وفي عمليات متنوعة كاللتنظيم والتعليم والتدريب والخدمات الصحية وفي الموارد البشرية أيضاً، وذلك من منطلق أن

استخدام هذه الأشياء أو العمليات أو الموارد استخداما استثماريا سليما يعطي مردودا اقتصاديا. كذلك اتسع مفهوم الاستثمار إلى خارج النطاق الاقتصادي وصار يشمل على الاستثمارات التي تعطي عائدات إنسانية تظهر في نمو القدرات والصفات البشرية وتحسن نوعية الحياة.

في ضوء معاني الاستثمار ومجالاته السابقة الذكر يمكن القول إن الموارد البشرية يمكن أن تكون محل استثمارات اقتصادية من جهة ومحل استثمارات اجتماعية إنسانية أيضا، وإن الاستثمار فيها لا يحط من شأنها ما دامت عائداته تنعكس إيجابيا على الإنسان تنمية لشخصيته وتحسينا لنوعية حياته، وذلك وفق مقولة أن الإنسان هو أداة التنمية وغايتها. فالموارد البشرية بحسب ما سبق البيان، هي أحد مداخلات عمليات الإنتاج السلمي أو الخدمي. وعائدات هذه العمليات تشتمل على الجانب الربحي المالي، الذي هو جانب اقتصادي، كما تشتمل على توفير الغذاء والدواء ووسائل المعيشة الأخرى، وعلى الحصول على التعليم والعناية الصحية وسواها من الخدمات. وجميع هذه العائدات غير الاقتصادية تدخل في حاجاته الحياتية والمعيشية فتوفرها بكم ونوع أفضل، وترقى بمعيشته وحياته إلى مستوى أفضل، وهي في انتشارها لدى سكان المجتمع تسهم في تقدم المجتمع (Thias, 1982, 32-35)

إضافة إلى المعاني السابقة الذكر للاستثمار في الموارد البشرية، فمة معنى آخر هو استخدام رأس المال في تعليم الموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها للعمل، من منطلق أن الإتفاق على هذه العمليات التربوية يكسب الموارد البشرية معارف ومهارات تزيد قدرتها على العمل وتجعلها أكثر ملائمة للعمل وأكثر إنتاجية فيه، الأمر الذي يزيد الإنتاج والأرباح عند استخدام هذه الموارد المتعلمة في عمليات الإنتاج (Thias 1982, 132-135).

وتستجده الدراسات التي تتناول هذا الموضوع إلى إثبات أن العائدات المالية من

الاستثمار التعليمي في الموارد البشرية تزيد على العائدات المالية من الاستثمار في المجالات الأخرى، وحجتهم في ذلك أن المبالغ التي تنفق على تعليم الموارد البشرية (أو الأطفال قبل بلوغهم عمر الدخول في فئات الموارد البشرية) تسترد خلال سنوات قليلة من العمر الإنتاجي للقوى العاملة، لا يزيد على ٣-٥ سنوات وتبقى عائدات السنوات الكثيرة ٣٧-٣٥ سنة من العمر الإنتاجي أرباحاً صافية. ويضيفون إلى ذلك أن الكفايات التي يكتسبها الفرد من خلال تعليمه وتدريبه تترسخ وتنمو مع الزمن وتصبح أكثر إنتاجية، وذلك على العكس من الآلات والأدوات والمواد الأخرى التي تستهلك بالاستعمال ويتراوح إنتاجها من سنة إلى أخرى (Thias, 1982, 127-129).

هذا وتجدر الإشارة إلى أن الاستثمار في تعليم الموارد البشرية لا يحقق عائدات مالية فحسب بل يحقق عائدات غمائية في شخصية الفرد وفي مجتمعه وهي عائدات تفوق في قيمتها الإنسانية العائدات المالية. وتدفع الأفراد إلى الإقبال على التعليم كما تدفع الجهات المعنية بالتعليم إلى الإنفاق عليه وتوفيره للمجتمع.

سادساً- سبل تنمية الموارد البشرية وتأهيلها وتطوير الاستثمار فيها

مع ازدياد الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار فيها ظهرت اجتهادات نظرية وتطبيقية لتنمية هذه الموارد وتطوير الاستثمار فيها وكانت الوسائل الآتية أبرز ما توصلت إليه هذه الاجتهادات :

سادساً-١- تعليم الموارد البشرية وتأهيلها للعمل:

فسي ضوء نتائج الدراسات التي أجراها شولتز عن العلاقة بين تعليم الموارد البشرية وإنتاجها في العمل والمردود الاقتصادي لتعليمها والتي بينت تأثير التعليم في زيادة الإنتاجية والعائدات الاقتصادية والتنموية، برز الاتجاه نحو توفير التعليم الأساسي للأطفال والفتية حتى تنمو معارفهم وقدراتهم ويصبحوا قادرين على التعامل مع الآخرين وعلى التكيف مع الظروف والمتغيرات، كما برز الاتجاه نحو مد سنوات

التعليم وتوفير تعليم مهني للموارد البشرية يلي تعليمها الأساسي ويجهزها بالكفايات المعرفية والمهارية الملائمة للأعمال المتزايدة في المجتمع والتي تساعد في الحصول على عمل مناسب واستخدام كفاياتها فيه وتحقيق إنتاجية جيدة والحصول على أجور مناسبة. (حلاق، ١٩٩٢، ١٣٥ - ١٧٨)

ومع انتشار استخدام التعليم والتأهيل المهني ظهرت اشكالات كثيرة حول ملائمة التعليم من النواحي الكمية والنوعية لفرص العمل من جهة ولتطلباته من المعارف والمهارات من جهة أخرى. وحربت معالجات عديدة لهذه الإشكالات، وحقت نجاحا نسبيا لكنها لم تتوصل بعد إلى العلاج الشافي. وذلك بسبب تعدد جوانب هذه المسألة، فهناك جوانب سكانية واقتصادية وتقنية وتعليمية واجتماعية. الأمر الذي يزيد صعوبة إقامة تعليم ملائم لهذه المتغيرات جميعا. (رحمة، ١٩٩٧، ١٢٨ - ١٥٠)

سلسلاً ٢- التنمية الصحية:

تنشئ التنمية الصحية أجساماً قوية سليمة تقاوم الأمراض وتستطيع مزاوله الأعمال دونما تعطل متكرر بسبب سوء الحالة الصحية، وبقدرات جسدية ونفسية ملائمة للأعمال التي تكلف القيام بها، وبحيث تستطيع المحافظة على هذه القدرات واستخدامها لسنوات أطول وعمر أطول.

إن التنمية الصحية تتطلب العناية الصحية المستمرة التي تبدأ من الولادة وتستمر طوال الحياة، والتي تشمل على مستلزمات كثيرة غذائية وطبية وبيئية وتربوية.

وتبين الأدبيات والدراسات التي تدعو إلى التنمية الصحية للموارد البشرية أن هذه التنمية تزيد قدرة الموارد على الإنتاج وتجعل إنتاجيتها أفضل، وتطيل عمرها الإنتاجي، وتقلل من الهدر الذي ينجم عن العطالة المرضية أو الضعف الجسدي، وهي بالتالي تحقق عائدات اقتصادية تزيد كثيراً على تكاليفها. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: ٤٠-٤٢)

سادساً-٣- استخدام الموارد البشرية:

أي تشغيلها في الأنشطة المنتجة الاقتصادية والخدمية للإفادة منها في عمليات الإنتاج وإفادتها بإعطائها أجور أعمالها وتمكينها من العيش الكريم والحيلولة دون بطالتها. إن هذا الاستخدام أمر طبيعي، بل هو حق للمورد البشري وواجب عليه، ذلك أن العمل نتيجة طبيعية للجهود التي بذلها المجتمع في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للعمل، وللجهود التي بذلها الفرد في تنمية نفسه وفي اكتساب المعارف والخبرات والمهارات الحياتية والمهنية. لكن هذه المقدمات البديهية قد تلقى في سوق العمل نتائج لا تتوافق معها. فقد لا يجد القادمون الجدد العمل الذي أعدوا له، وقد لا يحصلون على أية فرصة عمل، الأمر الذي ينطوي على هدر اقتصادي واجتماعي وفردى. إن هذه النتائج المخيبة للآمال والتي تزداد انتشاراً في العديد من المجتمعات تستدعي البحث عن حلول وقائية وعلاجية. وتشتمل الأولى على تخطيط استخدام الموارد البشرية وتبني مستلزمات تشغيلها بحيث تجد حين بلوغها سن العمل وبعد اكتمال تأهيلها المهني فرصة العمل بانتظارها. وتشتمل الحلول العلاجية على اتخاذ التدابير العاجلة التي تدخل ضمن إطار ما يسمى إدارة الأزمات والتي تشتمل على ابتكار أساليب ووسائل جديدة لمساعدة عاطلين عن العمل في إقامة المشروعات الخاصة السريعة أو القبول بفسرهم العمل المتاحة أو إقامة مشاريع جديدة تستوعب الموارد المعرضة للبطالة أو التي أضحت تعاني منها. (زكي، ١٩٩٧، ٤٨١-٤٩٩)

إن استخدام الموارد البشرية استخداماً رشيداً لا يقتصر على تشغيلها بل يشتمل على مكافأتها بالأجور المناسبة وبالحوافز المادية والمعنوية وبالترقية وبالعاية الصحية وتوفير الأمن المهني وذلك فضلاً عن استخدامها استخداماً أمثل بتشغيلها في عمل يناسب كفاءاتها.



الفصل الثاني

ماهية تخطيط الموارد البشرية

أولاً- مقدمة

إن أهمية الموارد البشرية من حيث هي غاية التنمية والإنتاج وأدائها، وإن الإشكاليات التي تواجه هذه الموارد في سعيها للحصول على التأهيل المناسب والعمل المناسب تستدعي تخطيط هذه الموارد لتنظيم تأهيلها للحياة والعمل وتنظيم تشغيلها في عمليات الإنتاج وبما يعود عليها وعلى المجتمع نفعاً وحرراً.

يتناول هذا الفصل توضيح مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته وأهدافه ويعرض عدداً من نماذجها وعملياته وصعوباته.

ثانياً- تعريف تخطيط الموارد البشرية

التخطيط عامة هو معالجة علمية لتنظيم عمليات قطاع معين في مسيرتها نحو المستقبل، وذلك بوضع خطة للقطاع تستند إلى دراسة أوضاعه وإطاره المحيط، وتشتمل على تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها وسبل بلوغها بالاستعداد الأمثل

للموارد المتاحة (رحمة، ٢٠٠٢، ٨-٩). وتخطيط الموارد البشرية هو تنظيم عمليات تنمية الموارد البشرية وتأهيلها وتشغيلها على امتداد عدد من السنوات القادمة، وذلك بدراسة أوضاعها الكمية والنوعية، الحاضرة والمتوقعة، وأوضاع تأهيلها وتشغيلها، ووضع خطة تبين عدد هذه الموارد في كل سنة قادمة، وتوزعها بين التأهيل والتشغيل وعمليات الحياة الأخرى، كما تبين مجالات التأهيل والتشغيل التي تناسبها وتلبي احتياجات القطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية منها. (Horowitz , 1986, 28-29)

ثالثاً- أهداف تخطيط الموارد البشرية

- ممن تحليل تعريف تخطيط الموارد البشرية ومن مصادر أخرى يتبين أن الهدف الرئيس لهذا التخطيط هو التنظيم المستقبلي لأحوال هذه الموارد وبما يعود عليها وعلى المجتمع بالنفع والخير. وأن هذا الهدف ينطوي على الأهداف الفرعية التالية :
- تنظيم تأهيل الموارد البشرية للعمل عن طريق التعليم والتدريب.
 - تنظيم تشغيل الموارد البشرية في القطاعات المختلفة ووقايتها من البطالة.
 - تنظيم برامج التعليم والتدريب حسب حاجات القطاعات من الموهلات والكفايات المعرفية والمهارية، وتنظيم توزيع الموارد البشرية على هذه البرامج حسب حاجات كل قطاع من أعداد الموارد البشرية في كل مستوى تعليمي وكل اختصاص.
 - تنظيم وتطوير المشاريع والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية بما يكفل استيعاب الموارد البشرية المقبلة على العمل، ويلائم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - تحقيق التقارب أو التساوي بين عدد الموارد البشرية التي تسعى للعمل وبين فرص العمل المتاحة وبما يناسب الموهلات المتنوعة للموارد البشرية.
 - ضمان الحياة الكريمة للموارد البشرية من خلال تعليمها وتشغيلها وحصولها على دخل مناسب

• تنمية الموارد البشرية عن طريق تعليمها وتشغيلها وتوفير حياة كريمة لها.

رابعاً - محتوى تخطيط الموارد البشرية

يشتمل تخطيط الموارد البشرية على عمليات فرعية تختلف حسب شكل التخطيط أو نموذجيه، كما يشتمل على عمليات أساسية توجد في معظم أشكال التخطيط ونماذجه. ونقتصر فيما يلي على ذكر العمليات الأساسية.

ينطلق تخطيط الموارد البشرية من هدف توفير التأهيل والعمل لجميع الموارد البشرية. فيبدأ بدراسة هذه الموارد دراسة إحصائية يستكشف فيها عدد هذه الموارد في الحاضر والمستقبل وتوزعها على أسس الجنس والعمر ومستوى التعليم والحالة العملية وغير ذلك، كما يدرس أحوال استخدام الموارد البشرية في قطاعات الإنتاج والخدمات دراسة إحصائية يستكشف فيها حاضراً أعداد القوى العاملة في كل قطاع وتوزعها على الفعاليات المختلفة وحسب الصفات المهنية والمؤهلات التعليمية وسواها من الخصائص، ويسقط هذه الأعداد على سنوات المستقبل ويدخل التعديلات المتوقعة توصلاً إلى تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية موزعة حسب خصائصها المختلفة، ثم يقارن الاحتياجات من الموارد بالمعرض منها، ويدخل التعديلات توصلاً إلى التقارب الكمي بين العرض والطلب ووضع الخطة الكمية للموارد البشرية. (عزام، ١٩٩٠، ٢٩-٥٩) إضافة إلى هذه الدراسات الإحصائية الكمية يشتمل تخطيط الموارد البشرية على دراسات نوعية تستكشف الخصائص المهنية في كل فعالية اقتصادية أو خدمية ومحتواها ومتطلباتها من المعارف والمهارات أو على الأقل من المؤهلات، وترتبط هذه الاحتياجات بالأعداد والنسب التي توصلت إليها في الدراسات الإحصائية ثم تحولها إلى احتياجات تعليمية وتدريبية، وتضع وفقاً لها خطط التأهيل بجانبها الكمي والنوعي.

إن هذه الدراسات تستم على مستويات عديدة وغالباً ما تبدأ من المستوى

الأصغر أي مستوى المؤسسة لتنتهي إلى المستوى الأكبر والأوسع مستوى القطاع والمستوى الإجمالي، وهي في كل مستوى تواجه بالصعوبات والتحديات التي تجعل بعض نتائجها تقديرية تقريبية فيها هامش من احتمال الخطأ المستقبلي، لكنه خطأ مقبول إذا ما قورن بالأخطاء الجسيمة التي تقع في حال عدم إجراء هذه الدراسات وإغفال تخطيط الموارد البشرية. (Horowitz, 1986, 30-33)

خامساً- أهمية تخطيط الموارد البشرية

الموارد البشرية هي الثروة الأهم في المجتمع لأنهم بشر أولاً ولأنهم الأداة المنتجة التي لا يستغنى عنها في أي نشاط اقتصادي أو اجتماعي، والتي تزيد فاعليتها وإسهامها في الإنتاج في حالات كثيرة عن فاعلية عوامل الإنتاج الأخرى وإسهامها. لكن هذه الثروة تتعرض للهدر حينما لا تؤهل مهنيًا حسب حاجات الاستخدام، وحينما لا تستخدم استخدماً أمثل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، فيعطل عدد منها عطالة كاملة أو جزئية، ويصبح بحالة بطالة تامة أو مقنعة. وتخطيط الموارد البشرية يساعد في معالجة هذه النتائج السلبية وتحويلها إلى نتائج إيجابية. إن أهمية تخطيط الموارد البشرية وخطورة إغفاله تزدادان حدة مع التطور المعرفي والتقني اللذين يستدعيان المزيد من توزيع العمىل ومن التأهيل الاختصاصي المناسب للأعمال المطلوبة، وإن إغفال هذا التخطيط والأخذ بسياسات السوق الحرة التي تعتمد على آليات العرض والطلب قد جعل العديد من المجتمعات تعاني من قصور برامجها التعليمية وبطالة خريجيها المتعلمين فضلاً عن قصور فعاليتها الاقتصادية والاجتماعية.

سادساً- نماذج تخطيط الموارد البشرية

يمكن تصنيف تخطيط الموارد البشرية على أساس صفاته العديدة المتباعدة إلى نماذج أو أشكال وذلك على النحو الآتي:

سادساً - ١ - على أساس الشمول المكاني: وطني، جهوي، محلي، مؤسسي.

تخطيط وطني يشمل جميع الموارد البشرية القاطنة في أراضي الدولة، وتخطيط جهوي يقتصر على الموارد القاطنة في منطقة أو أخرى من أراضي الدولة، وتخطيط محلي يقتصر على الموارد القاطنين في مدينة أو بلدة واحدة. ومؤسسي يقتصر على تخطيط حاجات المؤسسة من الموارد البشرية. وفي المقارنة بين هذه المستويات يتجه الرأي إلى أفضلية الجمع بين المستويات الأربعة، فهجري التخطيط على المستوى المؤسسي لمراعاة حاجات المؤسسات من الموارد البشرية، ويجري التخطيط على المستوى المحلي توخياً لدقة المعلومات وواقعيتها ومراعاة جميع العوامل والمتغيرات السكانية والتعليمية والاستخدامية نفس الصلة، ثم تجمع الخطط المحلية في خطة جهوية تنسق بينها وتتلاقى الإشكاليات المتوقعة، ثم تضم الخطط الجهوية في خطة وطنية تراعي خصوصيات الخطط الجهوية والمحلية وتقيم التكامل بينها (سعيد، ١٩٩٤، ١٤٣ - ١٤٥).

سادساً - ٢ - على أساس الشمول القطاعي: مؤسسي، قطاعي، شامل.

لما تخطيط يتم على مستوى المؤسسة الواحدة كالتخطيط لشركة معينة أو مشروع صناعي أو تجاري أو خدمي، وهناك تخطيط قطاعي، يقتصر على وضع خطة الموارد البشرية التي تلزم للعمل في قطاع معين، كقطاع الصناعة أو قطاع الزراعة أو قطاع التربية، أو في قطاع جزئي كقطاع الصناعات التحويلية، أو قطاع تجارة المحاصيل الزراعية، وهناك التخطيط الشامل الذي يضع خطة تشمل الموارد البشرية التي تلزم للعمل في جميع القطاعات (سعيد، ١٩٩٢، ١٤٦ - ١٤٧).

ويتجه الرأي إلى أفضلية استخدام المستويات الثلاثة والتنسيق بينها. فأوضاع

المؤسسات وخصوصياتها تتطلب مدها بموارد بشرية تحمل مؤهلات وكفايات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، الأمر الذي يتطلب وضع خطة خاصة بكل مؤسسة تحدد على مدى زمني معين عدد الموارد البشرية التي تلزم للمؤسسة وتوزعها حسب المؤهلات التعليمية وسواها من الصفات. وتنوع القطاعات وخصوصياتها ونوعية العمل في كل منها يستدعي وضع خطط كمية ونوعية خاصة لكل قطاع تلبي احتياجاته من الموارد البشرية المتنوعة التأهيل والكفاءة.

لكن خطط المؤسسات والقطاعات وعلى الرغم من ضرورتها وجدواها تبقى مخططات جزئية مرتبطة بمحاجات المؤسسات والقطاعات أكثر من ارتباطها بمحاجات الموارد البشرية إلى التأهيل والتشغيل، الأمر الذي قد يقيي عددا من الموارد البشرية خارج دائرة التأهيل والعمل، ويستدعي اللجوء إلى التخطيط الشامل المبني على التخطيط المؤسسي والقطاعي والذي يقيم التنسيق بين الخطط ويكمل نواقصها ويخطط لتأهيل وتشغيل جميع الموارد البشرية المتوفرة في مجتمع معين.

سادساً - ٣ - على أساس المهنة: تفصيلي، إجمالي.

تخطيط تفصيلي مهني يوزع الموارد البشرية حسب المهن التي ستأولها خلال سنوات الخطة وبعدها، وبغض النظر عن القطاع أو النشاط الذي ستعمل فيه وتخطيط إجمالي يحدد الموارد البشرية التي ينبغي تأهيلها أو تشغيلها ولا يتطرق إلى تخطيط توزيعها على المهن.

سادساً - ٤ - على أساس التنظيم الهيكلي للقطاع: حكومي، عام، خاص، مشترك، شامل.

تصنف القطاعات استناداً إلى شكل تنظيمها إلى أربعة أشكال هي: الحكومي، العام، الخاص، المشترك. وعلى أساس هذا التصنيف يمكن تصنيف تخطيط الموارد البشرية إلى : تخطيط للموارد البشرية التي تلزم للعمل في كل قطاع على حدة،

وتخطيط للموارد البشرية التي تلزم للعمل في القطاعات الأربعة معا. ويتجه الرأي إلى أفضلية هذا المستوى الأخير من التخطيط لأنه يساعد على التنسيق والتكامل بين القطاعات في استخدام الموارد البشرية، ويوفر لهذه الموارد فرصا أكثر في التأهيل والتشغيل. لكن هذا الهدف يبقى معرضا لصعوبات واشكالات يأتي معظمها من مؤسسات القطاع الخاص التي يصعب عليها تحديد حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، لأنها تخضع لآليات الأسواق وصفات العرض والطلب التي تحول دون استمرار الحاجات نفسها من الموارد البشرية أو ضمان ازديادها على امتداد سنوات الخطة، ولأن معظم مؤسسات القطاع الخاص في الدول النامية مؤسسات صغيرة، يمتلكها شخص أو اثنان أو ثلاثة يعملون لحسابهم، أو يستخدمون عددا قليلا من العمال أو عمالا يعملون بصورة مؤقتة أو موسمية.

سادساً- ٥- على أساس تبعية جهاز التخطيط: حكومي، غير حكومي، مشترك.

إضافة إلى تبعية التخطيط إلى قطاعات العمل حسبما سبق البيان لمة تبعية أخرى هي تبعية جهاز التخطيط إلى الحكومة أو إلى القطاع الخاص أو المشترك. وعلى هذا الأساس يصنف التخطيط إلى تخطيط حكومي تقوم به أجهزة حكومية، وتخطيط غير حكومي تقوم به أجهزة القطاع الخاص، وتخطيط مشترك يتم بتعاون ومشاركة مخططين من القطاعين الحكومي والخاص.

إن حصر تخطيط الموارد البشرية للقطاعين العام والخاص بالأجهزة الحكومية يضيف على الخطة وعمليات إعدادها الشرعية الرسمية ويضمن إلى حد موضوعية الخطة وتنفيذها وتوفير الاستخدام والتأهيل للموارد البشرية، لكنه يبقى معرضا لصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة الكافية عن أحوال الاستخدام في القطاع الخاص، وعن الموارد البشرية التي تلزم لهذا القطاع. ذلك أن العديد من مؤسسات القطاع الخاص لا

سادساً- ٦- على أساس إدارة عمليات التخطيط: مركزي، غير مركزي، مشترك.

وفي التخطيط غير المركزي تشكل أجهزة التخطيط خارج الإدارة المركزية، ويقوم كل منها بمهام التخطيط في منطقته، وتقتصر مهمة الإدارة المركزية على جمع الخطط التي تضعها الأجهزة الفرعية وتبنيها في السياسات العامة. ويتميز هذا الأسلوب

بمراعاته الأوضاع والحاجات المحلية.

وفي التخطيط المشترك تشكل للتخطيط أجهزة شبكية تتوزع في الإدارة المركزية وفي الأطراف، وتتقاسم مهمات التخطيط، وتتواصل فيما بينها وتعاون في عملياته، بحيث تأتي الخطة نتيجة جهود جميع الأجهزة. ويتميز هذا الأسلوب عن الأسلوبين السابقين بالإفادة من تجارب جميع الأطراف وخبراتهم وجهودهم، وبالتنسيق بينها ومراعاة أوضاع المناطق وحاجاتها، والخروج بخطة موحدة تمثل خطط المناطق (Baldridge , 1979 , 71-73).

سلاماً - ٧- على أساس مدة الخطة: طويل، متوسط، قصير

إن خطة الموارد البشرية كسواها من الخطط قد توضع لمدة قصيرة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات، وهي تصلح للمشروعات الصغيرة، أو التي ينبغي تنفيذها خلال مدة قصيرة، أو لإدخال بعض التعديلات والإصلاحات على الخطط المتوسطة أو الطويلة وتنفيذها في الأمد القصير. لكنها لا تصلح لتخطيط الموارد البشرية على المستوى الإجمالي أو القطاعي أو المهني، وذلك لحاجة خطط هذه المستويات العريضة إلى سنوات عديدة يمكن خلالها تأهيل الموارد واستخدامها.

وقد توضع خطة الموارد البشرية لأمد متوسط، يتراوح بين أربع وست سنوات، وهي تصلح لتخطيط الموارد البشرية للشركات والقطاعات التي تحصل على مواردها من المعروض في السوق ولا تحتاج إلى تأهيلها تأهيلاً خاصاً لعدة سنوات، أو لأنه يصعب عليها التخطيط لأمد طويل بسبب محدودية فترة عقودها أو أعمالها، أو لأنها تتعرض للتقلبات الاقتصادية ولا تضمن استمرار نجاحها، كما أنها تتميز بالتوافق مع الخطط الأخرى التي توضع في البلد نفسه، والتي غالباً ما تكون خططاً متوسطة. لكنها تبقى كسابقتها الخطط القصيرة الأمد قاصرة عن إنجاز الأهداف الرئيسة لتخطيط الموارد البشرية، وأعني بها هدي التأهيل والاستخدام.

وقد توضع الخطة لأمد طويل يتراوح بين سبع سنوات وعشرين سنة ويغلب أن يكون لعشر سنوات، وهي تتميز بالقدرة على استيعاب محتوى تخطيط الموارد البشرية من التأهيل والاستخدام ومن الجانبين الكمي والنوعي. ذلك أن تخطيط هذه الموارد البشرية ينطوي من جهة على تأهيل مهني يقتصر على تدريب سريع لبعض الفئات خلال أسابيع أو أشهر قليلة، وينطوي من جهة أخرى على تأهيل طويل يمتد إلى عشر سنوات في بعض الاعتمديات، أو يمتد إلى سنوات قليلة أو كثيرة تقع بين الحدين المذكورين، كما ينطوي من جهة أخرى على استخدام هذه الموارد وعدم تعريضها للبطالة أو سوء الاستخدام، وهذا يتطلب إدخال تعديلات وإصلاحات وتطوير على عمليات الاستخدام وسياساته وخططه، فضلاً عن إصلاح القطاعات الأخرى وأسواق العمل وتطويرها بحيث يصبح بالإمكان استيعاب جميع المعروض من الموارد البشرية. لكن الخطط الطويلة الأمد تبقى معرضة لأخطاء التنبؤ المستقبلي واحتمالات الابتعاد عن الواقع ومفاجآت المستجدات، الأمر الذي يحدث مشكلات الانفصال بين التأهيل والاستخدام، والتباين بين المعروض من الموارد للعمل والمطلوب منها، وبالتالي البطالة وسوء الاستخدام.

إن لكل نموذج إيجابياته وثمراته. وللإفادة من الإيجابيات والحد من السلبيات يستجى الرأي إلى وضع خطة طويلة استراتيجية مدتها اثنا عشرة سنة، وتوزيعها على ثلاث خطط متوسطة مدة الواحدة منها أربع سنوات، وتوزيع هذه الخطط المتوسطة على خطط قصيرة مدة الواحدة سنتان حيث يمكن إدخال التعديلات من آن إلى آخر على هذه الخطط استجابة للمستجدات ومنعا لتفاقم المشكلات.

سادساً- ٨- على أساس القطاع المستهدف: الموارد البشرية، قطاعات الاستخدام، الهدفان معا

يتجه تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق هدي توفير التأهيل والعمل لجميع الموارد

البشرية، فينطلق من المعروض من هذه الموارد ويخطط لتوفير فرص العمل لها وللتأهيل الذي يعدها للمهن التي تتيحها فرص العمل.

وقد يستجبه تخطيط الموارد البشرية لتحقيق هدف تأمين حاجات قطاعات الاستخدام من الموارد البشرية، فينطلق من تحديد هذه الحاجات على مستوى المؤسسة الواحدة أو القطاع الواحد أو جميع القطاعات ويخطط لتأهيلها واستخدامها.

وقد يتجه تخطيط الموارد البشرية إلى تخطيط تأهيل الموارد البشرية وتشغيلها وتوفير حاجات القطاعات منها، وفي هذه الحالة يتم التخطيط لكلا الهدفين معا وصولا إلى التوافق بينهما.

إن كلاً من النموذج الثلاثة معرض للصعوبات والاشكالات. فالنموذج الأول إذاً ينطلق من حاجات الموارد البشرية للعمل، يستند إلى الخصائص السكانية وبياناتها الإحصائية والتوقعات بشأنها وصولاً إلى المعروض منها للعمل يتعرض لعدم توافق نتائجه مع حاجات القطاعات، الأمر الذي ينعكس على بعض الموارد البشرية بظالة أو سوء استخدام. والنموذج الثاني إذ يستند إلى الحاجات المؤسسية أو القطاعية يستطيع المحصول على حاجاته من الموارد البشرية المعروضة إذا كانت مؤسسات التأهيل توفر التأهيل المطلوب، وهذا ما يحصل عادة عندما تكون القطاعات وحاجاتها تقليدية تتوافق مع التعليم التقليدي. أما في حالات التغير السريع في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتقانها ومتطلباتها من المؤهلات والكفاءات التقنية فإن هذه القطاعات تصبح بحاجة إلى موارد بشرية لا توفرها برامج التعليم التقليدية. أما نموذج الهدف المزدوج فهو إذ يستند إلى حاجات الموارد والقطاعات معا ويسعى إلى إقامة التوافق بينها فانه قد يتوصل إلى تحقيق الهدفين معا ولكن بمستوى تقريبي، يترك هامشا من عدم التوافق بينهما، وقد يحصل ذلك نتيجة نواقص البيانات والحسابات والتوقعات المستقبلية والاستغرات المفاجئة فضلا عن ركود التنمية وبطء نمو فرص العمل وعن

نواقص التأهيل والتدريب، ومع ذلك فإنه يبقى النموذج الأكثر جدوى.

سادساً-٩- على أساس الجنس: ذكر، إناث

فالتخطيط للموارد الذكور يقتصر على وضع خطة تأهيلها واستخدامها بغض النظر عن وجود الموارد النسائية، الأمر الذي يجعله مخالفاً للواقع السكاني والاجتماعي، وقليل الدقة. والتخطيط للموارد النسائية يقتصر على وضع خطة تأهيلها واستخدامها ويراعي نسبة مشاركتها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية واختياراتها المهنية لكنه يبقى كإنموذج التخطيط للذكور قليل الدقة والكفاية. والتخطيط الجامع يشمل الجنسين في خطة واحدة، ويراعي خصوصياتهما المهنية، وهو التخطيط الأفضل من حيث الواقعية والدقة والشمول وتحقيق التقارب بين المعروض من الموارد البشرية والمطلوب منها.

سادساً-١٠- على أساس هدف التخطيط: تأهيل، تشغيل، تأهيل

وتشغيل

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تنظيم تأهيلها واستخدامها، وغالباً ما توضع الخطة في ضوء هذين الهدفين، ومن أجلهما معاً، ويكون هذا التخطيط شاملاً. لكن الأمر يختلف في حالات كثيرة. فقد يعطى الاهتمام والألوية إلى هدف تنظيم التأهيل فقط، وبذلك يكون التخطيط للتأهيل. وقد يعطى الاهتمام والألوية إلى هدف تنظيم الاستخدام، وبذلك يكون التخطيط للاستخدام. ولا يخفى أن التخطيط الشامل هو الأفضل والأجدى لأنه ينسق بين تأهيل الموارد واستخدامها، ويساعد على تكوين الكفاءات الملائمة والمطلوبة للعمل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وعلى استخدام هذه الكفاءات استخداماً أفضل. ومع قناعة المخططين بأفضلية هذا النموذج فإنهم غالباً ما يخططون للتأهيل والاستخدام كل على حدة، وذلك بسبب الصعوبات التي تواجه تنفيذ النموذج الشامل (Blaug , 1980, 94-95).

سادساً-١١- على أساس محتوى التخطيط: كمي، نوعي، كمي ونوعي.

قد يقتصر تخطيط الموارد البشرية على الجانب الكمي، فيهتم بإحصاء هذه الموارد في الحاضر والمستقبل، وإحصاء مستلزمات تأهيلها من المؤسسات والقوى العاملة والأموال وسواها. كما يهتم بإحصاء فرص العمل المتاحة في الحاضر، وحساب مايلزم منها على امتداد سنوات الخطة، وبحيث يتوافر لكل مورد بشري عمل منتج يناسب قدراته ومؤهلاته ويؤمن له أجراً كافياً للمعيشة الكريمة. ثم يوضع في ضوء التوقعات المذكورة خطة كمية بأعداد الموارد البشرية في كل سنة من سنوات الخطة موزعة بين التأهيل والاستخدام وحسب خصائصها الجنسية والمهنية والعمرية والتعليمية، وبما يكفل التأهيل والاستخدام ويحول دون البطالة.

ويهتم التخطيط النوعي بتعيين المهن التي تحتاج إليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتوصيفها وتصنيفها وتعيين الكفايات والمؤهلات التي تلزم لمزاولة كل منها، ثم تخطط برامج التأهيل التعليمية والتدريبية حسب الحاجات المهنية وبما يضمن تأهيلها بمستوى كفاء، وكذلك تخطط التشغيل من الناحية النوعية بحيث يستخدم المتخرج المؤهل في العمل المناسب لمؤهلاته.

وهناك التخطيط الذي يجمع بين الكم والكيف ويقيم التناسق بينهما الأمر الذي يجعله أقدر من سواه على تلبية حاجات الموارد البشرية وحاجات القطاعات المختلفة (Anthony, 1985, 35)

سادساً-١٢- على أساس مرونة التخطيط: صارم، مرن، استراتيجي.

فالتخطيط الصارم يحدد أهداف الخطة ووسائل بلوغها تحديداً دقيقاً ويعمل على تنفيذها بمخاطيرها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وهو في الغالب تخطيط

حكومي يعتمد على وجود قطاع عام مسيطر تديره الدولة وتوظف فيه معظم الموارد البشرية، كما تسعى من خلال مراقبة القطاع الخاص وضبطه إلى تشغيل بقية الموارد البشرية فيه. وتبين التجارب العالمية أن تنفيذ الخطط الصارمة يواجه تحديات المفارقة بين المعروض والمطلوب من القوى العاملة، ويدفع الدولة إلى القبول بالبطالة المقنعة في دوائرها أو بالبطالة السافرة الخارجة عن سيطرة الدولة.

والتخطيط المرن يعتمد على آليات سوق العرض والطلب، ويقتصر على وضع التنبؤات والمؤشرات والتقديرات المستقبلية، ويترك لآليات السوق أن تحقق التوافق بين المعروض والمطلوب من الموارد البشرية. وذلك ضمن هامش من الخلل بينهما، يضيّق أو يتسع حسب أحوال الاقتصاد والانتعاش أو الكساد الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي يحول دون التنظيم المسبق الدقيق لتأهيل الموارد البشرية، ودون التشغيل الوافي للمعروض من هذه الموارد. ولكنه مع ذلك يبقى أكثر ملاءمة لأنظمة الاقتصاد الحر أو الرأسمالي من التخطيط الصارم.

التخطيط الاستراتيجي: يستند هذا التخطيط إلى مفهوم الاستراتيجية من حيث هي خطة مرنة طويلة الأمد تنطوي على مجموعة من الأهداف ومن سبل التوصل إليها. وهو أحدث من النموذجين السابقين الذكر، ويطبق بأساليب متعددة، ويهتم بمراعاة التغيرات المستقبلية، فيصوغ الخطط بشكل يتيح تعديلها حسب المستجدات حتى تبقى متوافقة مع الواقع وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة أو القطاع، وهو بذلك يعد تخطيطاً عقلانياً مرناً قادراً على توفير التأهيل والاستخدام للموارد البشرية بصورة أفضل (Gordon, 1986, 120-122).

الفصل الثالث

التخطيط الكمي للموارد البشرية

أولاً- مقدمة

للموارد البشرية خصائصها الكمية والنوعية. تتمثل الأولى بعدد الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل، ومعدلات نموها وتوزيعها بحسب الجنس والعمر والحالة التعليمية والحالة العملية والمهنية وسواها من الخصائص. وتتمثل الثانية بالقدرات العقلية والمؤهلات التعليمية والمعارف والمهارات والاتجاهات والخبرات والتي تختلف حسب الجنس والعمر والمستوى التعليمي والحالة المهنية، فضلاً عن اختلافها من شخص إلى آخر. ووجوب الخصائص الكمية والنوعية في كل مورد بشري يستدعي الجمع بين تخطيط كم الموارد البشرية وبين تخطيط نوعها ووضعها في خطة واحدة. وهو أمر يصعب تنفيذه بسبب الاختلاف بين طبيعة الخصائص الكمية وطبيعة الخصائص النوعية، وبالتالي الاختلاف بين أساليب تخطيط كل منهما. ولذلك يجرى تخطيط الكم والنوع كل على حدة ثم تظم النتائج في خطة واحدة.

في ضوء هذه المقدمات نخصص هذا الفصل لشرح أسس تخطيط كم الموارد البشرية وأساليبه وعملياته، ونخصص الفصلان الآتيان لتخطيط الجوانب النوعية متمثلة في تخطيط برامج التأهيل وتخطيط برامج التشغيل.

ثانياً- تعريف تخطيط كم الموارد البشرية

تخطيط كم الموارد البشرية هو رصد أعدادها وتوزيعها في الماضي والحاضر، وحساب تدفقها وعددها وتوزيعه على عدد من السنوات القادمة، وصولاً إلى تحديد المعروض منها للتأهيل والعمل، وتحديد المطلوب أو الاحتياج منها للتأهيل والعمل أيضاً، ثم المقارنة بين المعروض والمطلوب منها، وإقامة التقارب أو التوافق بين العرض والطلب، وما يلي خصائص الموارد البشرية وحاجاتها وخصائص القطاعات والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية وحاجاتها أيضاً، ثم وضع خطة تحدد عدد الموارد البشرية المتوقع وجودها في كل سنة قادمة من سنوات الخطة، وتبين توزيعها بين التأهيل في مؤسسات التعليم والتدريب، وبين التشغيل في الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية، وبين المجالات الأخرى كالقاعدة والتفرغ للتدبير المنزلي (Horowitz , 30 , 1986). وقد عرضنا في الفصل السابق التعريف العام لتخطيط الموارد البشرية الذي يبين مفهوم هذا التخطيط بجماليه الكمي والنوعي، ويساعد على توضيح مفهوم التخطيط الكمي.

ثالثاً- منطلقات تخطيط كم الموارد البشرية

يتذبذب تخطيط كم الموارد البشرية بين أولويات ثلاث:

الأولى أولوية تشغيل الموارد البشرية والحيلولة دون بطالتها، وحسب هذا المدخل يخصص عدد الموارد البشرية المقبلة على العمل في كل سنة من سنوات الخطة وتخطط الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لتوفير العمل لجميع المعروض من الموارد البشرية، ولو كان ذلك على حساب زيادة تكاليف الإنتاج والخدمات.

والثانية هي أولوية الاستثمار في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية واستخدام الوسائل والأساليب التي تحقق العائدات الأفضل والأرباح الأكثر، وحسب هذا المدخل تعتبر الموارد البشرية أداة إنتاج فحسب، يستخدم منها العدد المطلوب المناسب دون استراتيجيات بحدوث البطالة وانعكاساتها، ويهتم التخطيط بتحديد احتياجات القطاعات والأنشطة منها، والحصول عليها من الموارد البشرية المعروضة في سوق العمل.

والثالثة هي أولوية تحقيق التوافق بين المعروض من الموارد البشرية وبين حاجات القطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية منها. وحسب هذا المدخل يحسب العرض المستوقع من الموارد البشرية، ويحسب الطلب المتوقع عليها من قطاعات التشغيل، وتعين الإجراءات السليمة ينبغي القيام بها لتحقيق التوافق بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها وللتوصل إلى الاستخدام الأمثل والإنتاج الأفضل (Bosworth, 1994, 93-95).

إن المقارنة بين الأولويات الثلاث ترجح كفة الأولوية الثالثة لأنها الأكثر عدالة وجدوى. فهي تساعد على توفير فرص العمل للموارد البشرية، وعلى توفير حاجات القطاعات من هذه الموارد، وتدفع لاتخاذ الإجراءات التي تنمي الموارد البشرية من جهة والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى. وكذلك الإجراءات التي تحقق التوافق بينهما. كما أنها تتيح التخطيط على مستوى البلد بكامله أو على مستوى منطقة منه أو على مستوى بعض النماذج أو الحالات التخطيطية الأخرى، كالتخطيط لقطاع معين حين يتوفر فائض من الموارد البشرية المؤهلة للعمل فيه وتتوافر في القطاع حاجات وإمكانات للتوسع واستيعاب الموارد الفائضة. مثال ذلك حالة قطاع التربية الذي غالباً ما يحتاج إلى التوسع في التعليم ومؤسساته، فإذا توافرت له الامكانيات المالية للتوسع والموارد البشرية المؤهلة للتدريس يصبح من المفيد والمناسب والممكن الأخذ بأولوية تحقيق التوافق بين الموارد المعروضة وطلب قطاع التربية منها، وبالتالي علاج مشكلة عطالة الموارد وركود التربية.

رابعاً- عمليات تخطيط كم الموارد البشرية وأساليبها

يشتمل تخطيط كم الموارد البشرية على عمليات وأساليب تختلف تفصيلاتها بحسب أهداف التخطيط والنموذج المستخدم. ونقتصر فيما يلي على شرح أساليب النموذج التوفيقي الذي يأخذ بأولوية تحقيق التوافق بين العرض والطلب، ذلك لأنه النموذج الأفضل والأكثر انتشاراً كما أسلفنا، ولأن شرح أساليبه يلقي ضوءاً على الأساليب التي يمكن استخدامها في النماذج التخطيطية الأخرى.

يشتمل النموذج التوفيقي على عمليات ثلاث: حساب العرض من الموارد البشرية، حساب حاجات القطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية من الموارد البشرية، التوفيق بين المعروض من الموارد البشرية وبين المطلوب منها.

رابعاً-١- حساب العرض من الموارد البشرية

١-١- حساب العرض على المستويين الإجمالي والتفصيلي

العرض أو المعروض من الموارد البشرية هو عددها الحالي وعددها المتوقع في كل سنة من السنوات القادمة التي توضع لها الخطة. وتحدد هذه الأعداد على المستوى الإجمالي الذي يضم جميع الموارد البشرية، أي جميع السكان الذين يتوافر فيهم محددات الموارد البشرية وهما العمر والقدرة على العمل. كما تحدد على المستوى التفصيلي الذي يحدد عدد الموارد البشرية من كل جنس وكل فئة عمرية وأي صفة أخرى ينبغي إدخالها في الخطة.

إن تحديد العدد الإجمالي من الموارد البشرية يفيد في معرفة حجم السكان الذين ينبغي استيعابهم في الخطة إلا أنه لا يكفي لتوزيعهم بين التأهيل والتشغيل والفرز خارج هاتين العمليتين إلى الهجرة والعمل المؤقت والبقاء بلا عمل لأنه لا يرغب به أو غير ذلك. ولذلك يلجأ إلى تحديد الأعداد التفصيلية، أي إلى حساب عدد الموارد البشرية من كل فئة وإدراجها في الخطة. فهناك خصائص أو متغيرات عديدة لا بد من أخذها بالاعتبار وتصنيف الموارد البشرية استناداً إليها، ثم إدخال هذه الأصناف في حساب

المعروض حالياً ومستقبلاً. من هذه المتغيرات الجنس، العمر، الحالة التعليمية، الحالة العملية، القطاع الذي يعمل فيه، نوع النشاط الذي يعمل فيه، المهنة، معدلات النشاط الاقتصادي والعمالة والبطالة والالتحاق بالتعليم. كذلك ينبغي مراعاة السنوات التي يستغرقها تأهيل الموارد البشرية للعمل وإدخال عدد الأفراد الذين سيكونون بحالة تأهيل أثناء تنفيذ الخطة. وهكذا فإن الطريقة الأفضل لتحديد المعروض من الموارد البشرية هي تحديده على المستويين الإجمالي والتفصيلي.

١-٢- خطوات حساب العرض من الموارد البشرية وطرائقه

- ١- يبدأ العمل بوضع توجهات الخطة أو مراجعتها إذا كانت قد وضعت. وينبغي أن تبين هذه التوجهات الأهداف العامة والمفصلة التي ينبغي حسابها وإدراجها في الخطة. كأن تبين أنه ينبغي توزيع الموارد البشرية بين التعليم والتأهيل وبين الاستخدام، أو توزيعها توزيعاً أكثر تفصيلاً على مراحل التعليم وأشكاله واختصاصاته، وعلى القطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وفئات المهن وعلى البقاء خارج التعليم والعمل.
- ٢- استناداً إلى توجهات الخطة تحدد المتغيرات التي ينبغي حسابها وتوضع في قائمة على النحو الآتي:

■ قائمة أصناف للموارد البشرية التي ينبغي حسابها

- العدد الإجمالي للموارد البشرية في كل سنة من سنوات الخطة.
- توزيع العدد المذكور إلى ذكور وإناث.
- توزيع العدد المذكور إلى فئات أعمار سنوية أو خمسية أو مختلفة تبعاً للهدف الذي تستخدم من أجله.
- توزيع العدد المذكور بين التعليم والتشغيل والبقاء خارج هاتين الفئتين.
- توزيع العدد المذكور حسب الحالة التعليمية.

- توزيع العدد المذكور على مراحل التعليم وأشكاله.
- توزيع العدد المذكور على القطاعات الحكومية وغير الحكومية.
- توزيع العدد المذكور على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.
- توزيع العدد المذكور على فئات المهن.
- توزيع العدد المذكور توزيعات أخرى ...

تجدر الإشارة إلى أن التصنيفات المدرجة في القائمة المذكورة أعلاه تعد مؤشرات عامة لتوزيع الموارد البشرية، وأن المخطط يستطيع أن يختار منها أو يعدل فيها أو يضيف إليها. مثال ذلك توزيع الموارد البشرية إلى فئات عمرية، فالتوزيع الأكثر وجوداً في المصادر الإحصائية هو التوزيع إلى فئات عشرية. بينما يحتاج المخطط إلى توزيع سنوي يبين عدد الموارد البشرية في كل سنة، وينتج توزيعها على سنوات الخططة وعلى عدة متغيرات. أو يحتاج إلى توزيع آخر يتيح توزيع الموارد البشرية على مسراحل التعليم والتشغيل. وفي هذه الحالة يمكنه أن يصمم توزيعاً آخر كالتوزيع الآتي الذي يوضح لتوزيع الموارد البشرية بين التعليم والاستخدام:

- فئة ٦-١٤ سنة، لأنها الفئة التي ينبغي التحاقها بالتعليم الأساسي.
- فئة ١٥-١٧ سنة، لأنها الفئة التي يلتحق قسم من أفرادها بالتعليم الثانوي وقسم آخر بالعمل أو سواه.
- فئة ١٨-٢٣ سنة، التي يلتحق قسم من أفرادها بالتعليم العالي وقسم بالعمل وقسم بالخدمة الإلزامية.
- فئة ٢٤-٢٥ سنة، التي تضم المتخرجين الجدد من التعليم العالي الذين يبحثون عن عمل.
- فئة ٢٦ - ٦٠ سنة، لأنها فئة القوى العاملة التي تحتاج إلى متابعة تشغيلها وابطالها.

٣- تجمع البيانات الإحصائية الإجمالية والتفصيلية عن واقع الموارد البشرية في السنة الأخيرة التي تسبق سنوات الخطة وفي سنة ماضية يحسن أن تكون قبل خمس سنوات، وتوخذ البيانات المذكورة من البيانات السكانية ومن سواها من البيانات المستوافرة. ويسمى جامع البيانات إلى الحصول عليها جملة وتفصيلاً استناداً إلى القائمة الآتية الذكر. وإلى تعديل تنظيمها حسب متطلبات إعداد الخطة، كأن يعدل فئات الأعمار، أو فئات التشغيل ليلائمها مع متطلبات الخطة.

٤- تحسب معدلات بقاء الموارد البشرية على قيد الحياة خلال خمس سنوات لأن الخطة غالباً ما تكون خمسية، أو تحسب خلال السنة الواحدة لأن حساب عدد الموارد البشرية وتوزيعها في الخطة على أساس السنة الواحدة يتيح إجراء التوزيعات الأخرى بدقة أكبر وبتيح تنفيذها بسهولة أفضل.

إن معدل البقاء على قيد الحياة هو النسبة المئوية للسكان الذين يبقون على قيد الحياة بعد مرور سنة أو أكثر، وهو يحسب خلال سنة واحدة أو خلال عدة سنوات كما ينشأ. وهو يحسب على العدد الإجمالي للسكان أو على عددهم التفصيلي في كل فئة من الفئات التي ذكرت في القائمة السابقة. وطريقة حسابه هي تقسيم عدد السكان (الإجمالي أو من فئة معينة) في سنة معينة على عددهم في سنة سابقة: (جلال الدين، ١٩٩٦، ١٨٦)

معدل البقاء = $\frac{\text{عدد السكان في عام معين}}{\text{عدد السكان في عام سابق}}$

عدد السكان في عام سابق

مثال: لنفرض أن عدد السكان الذين تقع أعمارهم بين ٢٠-٢٤ سنة كان ١٢٥٠٠٠، في العام ٢٠٠١، وأن هذه الفئة العمرية أصبحت في العام ٢٠٠٥ من أعمار ٢٥-٢٩ سنة، وأضحى عددها ١١٥٠٠٠، فإن معدل بقائها خلال خمس

سنوات يكون:

$$\text{معدل بقاء السكان من أعمار } ٢٠-٢٤ = ١٢٥٠٠٠ / ١١٥٠٠٠ = ٩٤ \%$$

٥- بحسب العدد المتوقع من الموارد البشرية في كل سنة من سنوات الخطة بتطبيق المعادلة الآتية :

$$\text{عدد السكان في عام مقبل} = \text{عدد السكان في العام الحالي} \times \text{معدل البقاء}$$

مثال: فئة السكان من أعمار ٢٥ - ٢٩ سنة في العام ٢٠٠٥ تصبح في العام ٢٠١٠ من الفئة العمرية ٣٠-٣٤ سنة، ويصبح عددها:

$$١١٥ \times ٩٤\% = ١٠٨١٠ \text{ ألفاً.}$$

٦- توضع أعداد الموارد البشرية الناتجة من الحسابات السابقة في جداول تعد وتنظم حسب أهداف الخطة وعناصرها وسنواتها. مثال ذلك الجدول الآتي الذي يبين عدد الموارد البشرية من كل عمر وفي كل سنة من سنوات خطة الخمسة تبدأ عام ٢٠٠٦.

جدول ٩- عدد السكان بالآلاف موزعاً حسب فئات الأعمار وسنوات الخطة

العمر بالسنة	العدد عام ٢٠٠٤	العدد عام ٢٠٠٥	معدل البقاء في السنة	العدد عام ٢٠٠٦	العدد عام ٢٠٠٧	العدد عام ٢٠٠٨	العدد عام ٢٠٠٩	العدد عام ٢٠١٠
١٦	٣٢٠	٣٣٠						
١٧	٣١٢	٣٢١						
١٨	٣٠٣	٣١١						
١٩	٢٩٤	٣٠٠						
٢٠	٢٨٥	٢٧٥						
٢١	٢٧٩	٢٨٨						
٢٢	٢٧٤	٢٨٣						

						٢٧٧	٢٦٨	٢٣
						٢٧٠	٢٦١	٢٤
						٢٦٤	٢٥٥	٢٥
						٢٥٨	٢٤٨	٢٦
						٢٥٢	٢٤٠	٢٧
						الـ	الـ	الـ

٧- إضافة إلى التوزيع السابق الذكر توزع الموارد البشرية على سنوات الخطة توزيعات أخرى، كتوزيعها حسب توقع وجودها داخل القوى العاملة أو خارجها، وحسب حالتها التعليمية، وحسب التحاقها بالتعليم أو بالعمل أو بسواها. فالموارد البشرية تتوزع بحسب ما سبق التوضيح في الفصل السابق إلى موارد عاملة (تزاول نشاطا اقتصاديا أو متعطلة عنه وتبحث عن عمل) ، وإلى موارد لاتعمل ولا تبحث عن عمل لأنها مهاجرة أو تؤدي الخدمة العسكرية أو متفرغة للدراسة أو للتدبير المحلي أو غير ذلك.

يستند حساب هذه التوزيعات إلى معدلات توزيع الموارد البشرية على الحالات الآتية الذكر في السنوات الخمس الأخيرة التي تسبق الخطة. فيؤخذ المتوسط الحسابي لكل من هذه المعدلات، أو تؤخذ المعدلات التي يراها المخطط أقرب من سواها إلى اتجاهات التوزيع المستقبلي ومعدلاته، وتحسب توزيعات أعداد الموارد البشرية استنادا إليها، في كل سنة من سنوات الخطة على المستوى الإجمالي، ثم حسب فئات الأعمار ولدى كل من الذكور والإناث، وذلك لمراعاة اختلاف هذه المعدلات من عمر إلى آخر، ولدى الذكور والإناث. إذ تبين الدراسات أن أعداد الموارد البشرية التي تزاول نشاطا اقتصاديا ونسبتها إلى إجمالي العدد تزداد تدريجيا حتى عمر الثلاثين، وتبقى مرتفعة حتى عمر الخمسين ثم تتناقص تدريجيا بعد ذلك، وأن مشاركة الذكور في

النشاط الاقتصادي تريد على مشاركة الإناث (ILO , 1990, 79)
وللتوصل إلى المستويات المطلوبة تحسب المعدلات المذكورة وأعداد الموارد
البشرية من كل فئة استناداً إلى القوانين الآتية:

$$\text{معدل المشاركة في قوة العمل} = \frac{\text{عدد القوى العاملة من أعمار ١٥-٦٠ سنة}}{\text{عدد السكان من أعمار ١٥-٦٠ سنة}}$$

أو بعبارات أخرى:

$$\text{معدل المشاركة في قوة العمل} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية العاملة}}{\text{مجموع عدد الموارد البشرية}}$$

ومنه نستخلص أن:

- أ — عدد الموارد البشرية المتوقع عرضها للعمل =
مجموع عدد الموارد البشرية المتوقعة $\times$ معدل المشاركة المتوقع في قوة العمل
ب — عدد الموارد البشرية المتوقع عرضها من فئة عمرية معينة =
عدد الموارد البشرية من هذه الفئة $\times$ معدل مشاركة هذه الفئة في قوة العمل
ج — عدد الموارد البشرية الذكور المتوقع عرضهم للعمل =
عدد الموارد البشرية الذكور $\times$ معدل مشاركة هذه الفئة في قوة العمل
د — عدد الموارد البشرية الإناث المتوقع عرضهم للعمل =
عدد الموارد البشرية الإناث $\times$ معدل مشاركة الإناث في قوة العمل
هـ — وبالطريقة نفسها تحسب أعداد المتوقع التحاقهم بالتعليم من الذكور والإناث
وبكل مرحلة تعليمية
معدل الالتحاق بالتعليم = $\frac{\text{عدد المتحققين}}{\text{عدد الموارد البشرية}}$

ويؤخذ هذا المعدل على المستوى الإجمالي أو على مستوى الذكور والإناث كل

على حدة، أو على مستوى كل فئة عمرية على حدة.

فالفئة التي تلتحق بالتعليم الثانوي تقع بين عمري ١٥-١٧.

والفئة التي تلتحق بالتعليم العالي تقع بين عمري ١٨-٢٣ سنة.

وغالسباً ما يحتاج المخطط إلى حساب هذه المعدلات في كل سنة من سنوات الخطة

حتى يستطيع تقدير العدد المتوقع المعروض للالتحاق بالتعليم الثانوي أو بالتعليم العالي.

عدد المتوقع التحاقهم بالتعليم الثانوي والعالي في السنة س =

عدد الموارد البشرية من أعمار ١٥-٢٣ × معدل التحاقهم

عدد المتوقع التحاقهم بالتعليم الثانوي في السنة س =

عدد الموارد البشرية من أعمار ١٥-١٧ × معدل التحاقهم

عدد المتوقع التحاقهم بالتعليم العالي في السنة س =

عدد الموارد البشرية من أعمار ١٨-٢٣ في السنة س × معدل التحاقهم

عدد الذكور المتوقع التحاقهم بالتعليم العالي في السنة س =

عدد الذكور من أعمار ١٨-٢٣ في السنة س × معدل التحاقهم

عدد الإناث المتوقع التحاقهم بالتعليم العالي في السنة س =

عدد الإناث من أعمار ١٨ - ٢٣ في السنة س × معدل التحاقهم

وتوزع الموارد البشرية حسب الحالة التعليمية إلى: أميين، مدمين، تعليم أساسي،

تعليم ثانوي، معهد متوسط، جامعي، دراسات عليا. وبحسب العدد من كل فئة بأخذ

نسبتها إلى مجموع الموارد البشرية في السنة الأخيرة التي تسبق الخطة وضربه بإجمالي

عدد الموارد البشرية في كل سنة من سنوات الخطة: مثال ذلك

عدد الأميين في السنة س + ١ = % للأميين في السنة س × عدد الموارد في

السنة س + ١

ز ... بحسب عدد النساء المتوقع تفرغهن للعمل المؤقت في سنوات الخطة استناداً إلى

معدل تفرغهن في السنوات الخمس الأخيرة السابقة للخطـة

معدل تفرغ النساء للمزول = $\frac{\text{عدد المتفرغات في السنة س}}{\text{عدد الموارد البشرية النسائية في السنة س}}$

عدد الموارد البشرية النسائية في السنة س

العدد المتوقع من المتفرغات من أعمار (ع) في السنة (س + ١) =

عدد النساء من أعمار (ع) في السنة (س + ١) × معدل تفرغهن

ج - بحسب عدد المتوقع هجرتهم من الذكور أو الإناث خلال سنوات الخطـة استنادا

إلى معدلات الهجرة في السنوات الخمس الأخيرة السابقة للخطـة

معدل الهجرة = $\frac{\text{عدد المهاجرين أو المهاجرات في السنة س}}{\text{عدد الموارد البشرية الذكور أو الإناث في السنة س}}$

عدد الموارد البشرية الذكور أو الإناث في السنة س

عدد المهاجرين المتوقع في السنة (س + ١) =

عدد الموارد البشرية في السنة (س + ١) × معدل الهجرة

٨- تجمع أعداد الموارد المتوقعة في السنة س + ١ من القوى العاملة ومن المتحقين

بالتعليم والمتحقين بالخزامة العسكرية والمهاجرين وتطرح من مجموع الموارد

البشرية للحصول على العدد المتوقع بقاؤه خارج الفئات السابقة.

٩- تنظم جداول بأعداد الموارد البشرية وتوزعها على الفئات السابقة الذكر في

كل سنة من سنوات الخطـة، وتمثل هذه الجداول المعروض من الموارد البشرية

وتوزعهم وفقا لكل صفة من صفاتهم. مثال ذلك الجدول الآتي الذي يبين

توزيع الموارد البشرية في سنوات الخطـة حسب حالتها العملية.

جدول /٢/

المعرض من الموارد البشرية في سنوات الخطة وتوزعهم حسب حالتهم العملية

٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	فئات الموارد البشرية
					داخل القوى العاملة
					العدد الإجمالي
					عدد المشتغلين
					عدد المتعطلين
					خارج القوى العاملة
					العدد الإجمالي
					عدد الطلبة
					عدد المهجرين
					عدد المسكرين
					عدد المتفرغات للمزول
					فئات أخرى

رابعاً-٢- حساب الاحتياجات من الموارد البشرية

٢-١- تحديد المتغيرات التي ينبغي أن يستند إليها في حساب الاحتياجات

كثيراً ما يستخدم مصطلحا الطلب والاحتياج بمعنى واحد هو حاجات القطاعات ومؤسساتها من الموارد البشرية أو طلبها منها للعمل في أنشطتها. وأحياناً يجري التمييز بين المصطلحين، فيستخدم الطلب للدلالة على الاحتياجات المعلنة والتي قد تختلف عن الاحتياجات الحقيقية. مثال ذلك طلب إحدى الوزارات أو إحدى المؤسسات توظيف عدد من الموارد البشرية لديها والإعلان عن ذلك لإتاحة الفرصة للمواطنين بالتقدم إلى هذه الوظائف. فالعدد المطلوب في هذه الحالة قد يختلف عن الاحتياجات الحقيقية للوزارة أو المؤسسة، كأن تكون الاحتياجات أكثر منه لكن

ميزانية الوزارة لا تكفي لتوظيف جميع احتياجاتها، فتكتفي بطلب عدد أقل من العدد الذي تحتاجه. ومن المفضل في تخطيط الموارد البشرية حساب الاحتياجات، لأنها أكثر دقة في التعبير عن الواقع، الأمر الذي يتيح المجال لتوفيرها إذا كان ذلك ممكنا ومناسبا، أو الاكتفاء بطلب عدد أقل في حالة نقص الإمكانيات.

كذلك ينبغي التمييز بين إجمالي الاحتياجات وبين الاحتياجات الجديدة أو الإضافية. فالأولى تشتمل على الموارد البشرية العاملة في القطاع وعلى الموارد البشرية التي يحتاج إليها القطاع إضافة إلى الموارد التي تعمل لديه فعلا. بينما تقتصر الثانية على الاحتياجات الجديدة التي ينبغي إضافتها وإدخالها في العمل. وفي عمليات التخطيط لا بد من تحديد الاحتياجات الجديدة حتى يتمكن المخططون والمنفذون من تدبير أمورها. كذلك ينبغي تصنيف الاحتياجات حسب صفاتها التي تختلف من فئة إلى أخرى، فهناك الذكور والإناث، وهناك المهن العديدة، وهناك مستويات التعليم... الخ. ذلك أن هذا التصنيف يتيح ترشيد توزيع الموارد البشرية وتوفير الاحتياجات منها على نحو أكثر ملاءمة لخصائص الموارد البشرية ولحاجات القطاعات.

● وفقا للتوضيحات المذكورة آنفا فإن المتغيرات التي يحدر حساب الاحتياجات على أساسها هي القطاع، النشاط، المهنة، الحالة التعليمية، الحالة العملية، مكان العمل، العمر، الجنس، وقد سبق توصيف هذه المتغيرات وتصنيفها في من الحديث عن حساب المعروض من الموارد البشرية، ونوه هنا بأن الاستناد إلى المتغيرات نفسها في حساب المعروض والحاجات يساعد على المقارنة بينهما والتوصل إلى نتائج أدق. (

(ILO, 1990, 112)

٢-٢-٢ - عمليات حساب الاحتياجات وطرقها

تستخدم في حساب الاحتياجات من الموارد البشرية طريقة أو أكثر من الطرق

الآتية:

٢-٢-١- طريقة الإسقاط أو مد الاتجاه

خطوات هذه الطريقة هي: رصد واقع الاحتياجات خلال السنوات الخمس الأخيرة، وحساب معدل نموها، ثم مد اتجاهات النمو إلى سنوات الخطة، وإسقاط العدد الإجمالي من الموارد البشرية العاملة على سنوات الخطة القادمة استناداً إلى معدل النمو الإجمالي، وكذلك إسقاط أعداد الموارد البشرية في كل قطاع ونشاط ومهنة ومستوى تعليمي على سنوات الخطة حسب معدلات نموها. ولا يخفى أن عدد الموارد البشرية التي يجري الحساب استناداً إليه يمكن أن يكون عدد جميع الموارد البشرية العاملة أو أن يكون عدد الموارد البشرية التي تضاف إلى القوى العاملة في كل سنة، والتي تمثل الاحتياجات الجديدة أو الإضافية.

إن استخدام هذه الطريقة يتطلب وجود مصادر إحصائية جاهزة، تحتوي البيانات الإحصائية عن القوى العاملة وتوزعها على القطاعات والأنشطة والمهن والحالة التعليمية والعمر والجنس، وذلك في سنة أو عدة سنوات، وهذه المصادر غالباً ما توافرها، كلاً أو جزءاً بعض الجهات المختصة بالإحصاء على مستوى الدولة، أو على مستوى الدولة ووزاراتها وقطاعاتها، وتطبعها في مجموعات إحصائية، وتصبح مهمة المخطط جمع هذه المصادر واخذ بياناتها وإجراء الحسابات اللازمة.

من مميزات هذه الطريقة سهولة الحصول على البيانات وتوفير الوقت والجهد، ومن ثغراتها عدم توافر البيانات المفصلة والتوزيعات المطلوبة في بعض الحالات، وعدم دقة التوقعات المستقبلية في بعض الحالات أيضاً. ذلك أن الاستناد إلى الحسابات الإسقاطية في تقدير الاحتياجات المستقبلية يوصل إلى أرقام قد تخالف الاحتياجات الواقعية، ومن أسباب هذا الخطأ أن النمو في مؤسسات الإنتاج والخدمات لا يسير دائماً على وتيرة واحدة، بل يختلف في حالات كثيرة بين آونة أخرى. ويمكن معالجة هذه الثغرة بدراسة الحالات المتوقعة إدخال تعديلات على مسارها، أو باستخدام طرق

أخرى في حساب الاحتياجات، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الطريقة وإجراء التصحيحات والتعديلات المناسبة (Hopkins , 1989, 161-164) .

٢-٢-٢- طريقة المسح الشامل لحلال الإحصاء الدوري الذي تجريه الدولة.

وذلك بإدخال بنود المعلومات المطلوبة لحساب الاحتياجات في استمارات المسح الإحصائي الشامل الذي تجريه الدولة، والحصول من ذلك على أعداد القوى العاملة وصفاتها التفصيلية في السنة التي أجري فيها المسح، ثم مقارنة هذه الأعداد بنظيراتها في سنة سابقة، يمكن أن تكون السنة التي أجري فيها المسح الإحصائي السابق للمسح الحالي (أي قبل عشر سنوات في الغالب) ، وحساب معدلات التغير في كل فئة من القوى العاملة، ثم الاستناد إلى هذه المعدلات في حساب الأعداد المتوقعة من كل فئة في كل سنة من سنوات الخطة، وإدخال التعديلات الطارئة والتغيرات المتوقعة في ضوء المشاريع والبرامج التي تتضمنها خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلباتها من فئات القوى العاملة.

من ميزات هذه الطريقة إدخال البنود المطلوبة لحساب الاحتياجات في استمارة الإحصاء والحصول على المعلومات الحديثة من الواقع الميداني. ومن ثغراتها صعوبة العثور على بيانات سابقة تطابق بنودها البيانات الجديدة، الأمر الذي يبقى بعض النواقص في تحديد الصفات التفصيلية للاحتياجات، كما أن مشكلة الإسقاط ونتائجها تبقى قائمة وتتطلب المعالجة (ILO, 1990, 58-60).

٢-٢-٣- طريقة المسح القطاعي

وذلك بتصميم استمارات تتضمن بنود المعلومات المطلوبة من كل قطاع وكل نشاط. وتوزيع هذه الاستمارات على المؤسسات التابعة للقطاع أو النشاط لملئها بالمعلومات المطلوبة عن واقع القوى العاملة لديها وعن احتياجاتها الإضافية بحلال كل سنة من سنوات الخطة. ثم تجمع هذه الاستمارات وتفرغ بياناتها في جداول مفصلة

ومنظمة ومصنفة حسب خصائص الاحتياجات من الموارد البشرية في كل قطاع ونشاط ومن كل مهنة ومستوى تعليمي وجنس وعمر الخ...

ومن المناسب أن تقوم بالمهام المذكورة أجهزة التخطيط في الوزارات المعنية، وذلك من منطلق اختصاص كل وزارة بمجموعة معينة من الأنشطة وإشرافها على مؤسساتها وقدرتها على جمع المعلومات المطلوبة منها، وتقويمها وتقدير التغيرات المستقبلية.

من ميزات هذه الطريقة الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق الأجهزة المعنية والمختصة والقادرة، ومن المنشآت والمؤسسات، الأمر الذي يوصل إلى نتائج أكثر واقعية ودقة. ومن ثغراتها قرب بعض المؤسسات من إعطاء معلومات صحيحة، أو عدم دقة تقديرها لاحتياجات المستقبل (منظمة العمل العربية، ١٩٨٥، ٤٥-٥٧)

٢-٤- طريقة العينة

تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي لا تتوفر فيها البيانات الإحصائية التفصيلية على مستوى البلد بكامله، أو من أجل مقارنتها بنتائج طرائق المسح الشامل توصلًا إلى تحديد الاحتياجات من القوى العاملة بدقة أفضل.

تتضمن هذه الطريقة اختيار عينة عشوائية من مؤسسات الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية تمثل هذه الأنشطة على مستوى مناطق الدولة، وإعداد استمارة تتضمن عناصر البيانات التفصيلية المطلوب جمعها عن السنة الحالية وعن السنة التي تليها أو عن عدد من السنوات القادمة، ثم مقابلة المعنيين في المؤسسات المذكورة والتعاون معهم في ملء الاستمارة بالمعلومات المطلوبة. ثم الاستناد إلى هذه المعلومات في حساب وتقدير الحاجات المستقبلية من القوى العاملة موزعة حسب صفاتها السابقة الذكر.

من ميزات هذه الطريقة استخدامها للتغلب على مشكلة عدم توافر البيانات الشاملة، ومن ثغراتها الأخطاء التي قد تحصل نتيجة لقصور العينة وعدم تمثيلها المجتمع الأصلي (United Nation, 1991, 75-79).

٢-٥- طريقة المقارنة الدولية

تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي يتعذر فيها الحصول على البيانات المطلوبة من المراجع المحلية، فتختار دولة مشابهة في أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية للدولة المسزوم حساب الاحتياجات من الموارد البشرية فيها، وتؤخذ بياناتها عن الاحتياجات المذكورة، وتقدر احتياجات الدولة على أساس هذه البيانات، وبحيث تكون قريبة منها ومشابهة لها في توزيع الاحتياجات.

من مميزات هذه الطريقة الاستفادة من النماذج الدولية الناجحة تنموها، والتغلب على مشكلة نقص المعلومات المحلية وصعوبة توفير ما يلزم منها. ومن إشكالياتها صعوبة تطبيق النموذج المستورد، واعتراض بعض الجهات المحلية على الأخذ به (عزام، ١٩٩٠، ٤٨-٥٠).

٢-٦- طريقة تقدير الاحتياجات استناداً إلى الإنتاج والإنتاجية

تستند الطريقة إلى العلاقة الحسابية بين كم الإنتاج وعدد العمال وإنتاجهم
عدد العمال - كم الإنتاج
كم الإنتاجية

والى مقدار الإنتاج المرغوب التوصل إليه في سنة معينة قادمة، وفي قطاع معين، أو كنتاج قومي إجمالي. والمثال التالي يوضح هذه الطريقة.

لنفترض أن عدد العمال في صناعة ما كان ٨٠٠٠ عامل في العام ٢٠٠٥، وإن الإنتاج في هذه الصناعة بلغ في العام المذكور ١٢٠٠٠٠٠٠٠٠ ليرة سورية فإن إنتاجية العامل تكون

$$١٢٠٠٠٠٠٠٠٠ / ٨٠٠٠ = ١٥٠٠٠٠ \text{ ل س}$$

فإذا عخطط لجعل هذا الإنتاج ١٥٠٠٠٠٠٠٠٠ ليرة سورية في عام ٢٠٠٦ فإن عدد العمال المطلوبين يصبح $١٥٠٠٠٠٠٠٠ / ١٥٠٠٠ = ١٠٠٠٠$ عامل

وتكون الحاجة الإضافية من العمال = ١٠٠٠٠ - ٨٠٠٠ = ٢٠٠٠ عامل
ويمكن تطبيق هذه الطريقة على الدخل القومي الذي يخطط للوصول إليه وعلى
عدد القوى العاملة التي تتطلبها الوصول إليه.

من ميزات هذه الطريقة سهولة الحساب ومن ثغراتها صعوبة تطبيقها على بعض
القطاعات كالتعليم والصحة، واحتمال أن تؤدي إلى نتائج قليلة الدقة.

٢-٢-٧- طريقة تقدير الاحتياجات استناداً إلى التناسب العددي

في بعض القطاعات كالتعليم والصحة تستخدم النسب العددية بين القوى
العاملة والمستفيدين لحساب الاحتياجات من القوى العاملة، ففي التعليم تستخدم
النسبة بين عدد المعلمين وعدد الطلبة، وفي الصحة تستخدم النسبة بين عدد الأطباء
وعدد السكان، أو النسبة بين عدد الأطباء وعدد المرضى والأمثلة التالية توضح هذه
الطريقة (Blaug And Ahmad, 1993, 161-169).

لنفرض أن كل ٣٠ تلميذاً في التعليم الأساسي يحتاجون إلى معلم واحد
لتدريسهم، وأن عدد تلاميذ هذه المرحلة التعليمية في العام ٢٠٠٦ سيكون
١٥٠٠٠٠٠ تلميذ وتلميذة.

فإن عدد المعلمين سيكون $١٥٠٠٠٠٠ / ٣٠ = ٥٠٠٠٠$ معلم ومعلمة.

فإذا كان عدد المعلمين في العام ٢٠٠٥ يبلغ ٤٥٠٠٠ معلم ومعلمة فإن الحاجة

الإضافية ستكون

$٥٠٠٠٠ - ٤٥٠٠٠ = ٥٠٠٠$ معلم ومعلمة.

ولنفرض أن تحسين الأحوال الصحية يتطلب أن تكون نسبة الأطباء إلى

السكان ١/١٠٠٠ وأن

عدد السكان في بلد ما يبلغ ثلاثة ملايين في العام ٢٠٠٦ فإن عدد الأطباء

المطلوبين سيكون :

عدد الأطباء ٣٠٠٠٠٠ / ١٠٠٠ - ٣٠٠٠ طبيب وطبيبة.

فإذا كان المتوافر من الأطباء في العام ٢٠٠٥ هو ٢٧٠٠ طبيب وطبيبة فإن الحاجة الإضافية للعام ٢٠٠٦ ستكون :

٣٠٠٠ - ٢٧٠٠ = ٣٠٠ طبيبا وطبيبة

ممن ميزات هذه الطريقة دقة نتائجها وسهولة حساباتها، ومن ثغراتها استحالة تطبيقها على جميع القطاعات.

رابعاً-٣-المقارنة بين المعروض من الموارد البشرية والاحتياج منها

تجرى هذه المقارنة على المستوى الإجمالي، وعلى مستوى كل صفة من صفات الموارد البشرية، وكذلك على مستوى كل سنة من سنوات الخطة.

٣-١- المقارنة بين المعروض والمطلوب على المستوى الإجمالي:

وذلك خلال كل سنة من سنوات الخطة، توصلنا إلى تحديد التوافق أو التباين بين العدين، ووضع الحلول لمعالجة الفروق إذا كانت كبيرة. وهنا نجد الإشارة إلى أن الاحتياجات أو الطلب غالباً ما يكون أقل من المعروض، وذلك بسبب التفاوت بين النمو السكاني ونمو الاحتياجات، وبالتالي زيادة النمو السكاني وأعداد الموارد البشرية الساعية للعمل عن الأعداد التي تحتاج إليها أو تطلبها القطاعات.

تجرى هذه المقارنة على مستويين: الأول مقارنة العدد الكلي من الموارد البشرية المعروضة الذي يضم جميع الموارد المعروضة للعمل أو التأهيل بمن فيهم الموارد التي تعمل فعلاً، ومقارنتها مع العدد الكلي من الموارد التي تشتمل على القوى العاملة التي تمارس العمل وعلى الموارد البشرية المطلوب إضافتها إليها. والثاني مقارنة عدد الموارد البشرية التي لا تزال خارج القوى العاملة فعلاً، والتي يتوقع أن تكون بحالة البحث عن عمل خلال سنوات الخطة، مقارنتها بعدد الاحتياجات الجديدة أو الإضافية خلال كل سنة

من سنوات الخطة. ومن فوائد استخدام هذا المستوى الثاني انه يوصل مباشرة إلى تحديد العدد الذي ينبغي تأهيله وتشغيله خلال سنوات الخطة، كما يوصل إلى التعديلات التي ينبغي إدخالها على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية حتى تستوعب جميع الموارد البشرية المقبلة على العمل (ILO, 1990, 65-75).

٣-٢- المقارنة بين المعروض والمطلوب من الذكور والإناث كل على حدة:
وذلك لمراعاة الاختلاف بين الجنسين في معدلات الالتحاق بالعمل ذلك أن هذه المعدلات غالباً ما تكون أقل لدى الإناث، وغالباً ما تزداد من سنة إلى أخرى بنسب أعلى مما هي عليه لدى الذكور. وذلك بسبب ازدياد معدلات إقبال المرأة على العمل وقبولها فيه عما هو الحال لدى الذكور. وهكذا فإن المقارنة بين العرض والاحتياج لدى كل فئة على حدة يساعد على معرفة مدى التوافق أو التباين لديها وعلى معالجة الخلل توصلًا إلى أعلى توافق ممكن.

٣-٣- المقارنة بين المعروض والمطلوب من كل عمر أو فئة عمرية على حدة:
وذلك لمراعاة الاختلاف في معدل الالتحاق بالعمل من عمر إلى آخر، ولمعرفة مدى التوافق بين المعروض والمطلوب للعمل من كل عمر، ومعالجة الخلل إذا وجد، وتخطيط التأهيل المطلوب للفئات الشابة المطلوب التحاقها بالعمل في السنوات القادمة. نذكر الإشارة إلى أن معدلات الالتحاق بالعمل تختلف من عمر إلى آخر، وتكون على أشدها لدى أعمار ٢٥-٥٠ سنة وأنها تنخفض لدى أبناء ١٥-٢٥ سنة بسبب الالتحاق بالتعليم، وقد سبق توضيح ذلك (Horowitz, et al, 1986, 120-127).

٤-٤- المقارنة بين المعروض والاحتياج من الموهلات التعليمية :
وذلك لأهمية هذه المقارنة في معرفة درجة التقارب بين المعروض والاحتياج من خريجي كل مرحلة تعليمية، وكل نوع واختصاص تعليمي، وللعمل على تحقيق التوافق بينهما من جهة، وعلاج مشكلة بطالة المتعلمين من جهة أخرى، وتنظيم القبول

والتوسع في بعض أنواع التعليم الثانوي وفي اختصاصات التعليم العالي من جهة ثالثة. ولأن الموعول التعلسمي يوشر على المهنة، ويغني إلى حد عن المقارنة بين المعروض والمطلوب من المهن.

٥ - ٥ - المقارنة بين المعروض والاحتياج من المهن أو الفئات المهنية:

وتحديد المهن الفائضة عن الاحتياجات والمهن غير المتوفرة، وللمعمل على تعديل الميزان إذا كان مختلفاً، وذلك عن طريق التوسع في التأهيل للمهن غير المتوفرة، وعن طريق تدريب أصحاب المهن الفائضة على مهن مطلوبة، حتى يتحولوا إلى العمل فيها. تجدر الإشارة إلى صعوبة المقارنة بين المعروض والاحتياج من المهن وذلك بسبب كثرة عدد المهن والاقتصار على وضعها ضمن فئات مهنية.

رابعاً - ٤ - التوفيق بين المعروض والاحتياج

تنتهي المقارنات السابقة الذكر إلى جدول يبين على المستوى الإجمالي التعادل بين الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية أو فيض أحدهما. ففي الحالة الأولى، حالة التوافق بين العرض والاحتياج على المستويين الإجمالي والتفصيلي، يستغنى عن عملية التوفيق لأنها متحققة، لكن هذه النموذجية نادرة الحصول.

وفي الحالة الثانية عدم التوافق بين العرض والاحتياج، يتطلب الأمر معالجة على المستويين الإجمالي والتفصيلي. فعلى المستوى الإجمالي، وفي حالة فيض الاحتياج عن العرض يجري البحث عن موارد بشرية إضافية من النساء، ومن غير الراغبين بالعمل لتأهيلهم وجذبهم إلى العمل في الأنشطة التي تشتد حاجتها إلى موارد بشرية إضافية. لكن هذه الحالة قليلة الحدوث ولا سيما في الدول النامية المحدودة الموارد المادية والكثيرة الموارد البشرية والبطيئة النمو الاقتصادي. أما في حالة فيض المعروض من الموارد البشرية عن الاحتياج منها، فإن الأمر يتطلب البحث عن أسباب هذا الفيض،

وعسـن سبـل استيعاب المـوارد الفائـضة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. وتدرج المعالجات التي يتم التوصل إليها في خطة الموارد البشرية من أجل تنفيذها.

وعلى المستوى التفصيلي، غالباً ما نجد حالة التوافق في أنشطة ومهن قليلة، وحالة عدم التوافق في معظم القطاعات والأنشطة والمهن. الأمر الذي يستدعي دراسة حالة كل قطاع وكل نشاط وكل مهنة، ووضع المعالجات اللازمة، للتقريب بين العرض والاحتياج.

وتجدر الإشارة إلى تعدد سبل العلاج، واحتمال شمولها التعليم والتدريب والمهن والقطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وسواها من المتغيرات. (ILO, 1990, 83-87).

رابعاً-٥- وضع الأهداف الكمية لخطة الموارد البشرية

استناداً إلى نتائج التوفيق بين المعروض والحاجات من الموارد البشرية توضع جداول الخطة الكمية التي تبين أعداد الموارد البشرية في كل سنة من سنوات الخطة، وتوزعها حسب متغيرات الجنس والعمر والحالة التعليمية والعمالية والمهنية وحسب القطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وعلى مناطق البلد، وحسب متغيرات أخرى أو تفصيلات أكثر إذا لزم الأمر. وقد يكتفى بذكر العدد الإجمالي للموارد البشرية المتوقعة، وبوضع نسب توزعها حسب المتغيرات الأخرى، تلافياً للأخطاء المحتملة في الأعداد. لكن ذكر العدد والنسبة معا يبقى أكثر وضوحاً ودلالة على العدد وحجم المهمات المطلوب إنجازها لتوفير التعليم والتشغيل للموارد البشرية.

خامساً- إشكالات تخطيط كم الموارد البشرية

للموارد البشرية صفات ينبغي إدخالها في الخطة وتوزيع الموارد البشرية استناداً إليها. يضاف إلى هذه الصفات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمؤسسية التي تدخل في خطة الموارد البشرية أيضاً. وهذا العدد الكبير من المتغيرات ينشئ

صعوبات وإشكالات في مهمات إحصائها وتوزيع العرض والحاجات بحسبها، والتنبؤ بأوضاعها المستقبلية، والتوفيق بين العرض والطلب في كل متغير. من أبرز هذه الصعوبات عدم توافر البيانات الإحصائية المطلوبة، أو عدم دقتها أو صعوبة الحصول عليها، ومن أبرز الإشكالات عدم وضوح الاتجاهات المستقبلية والتغيرات التي ستحصل في قطاع أو نشاط أو مؤسسة، الأمر الذي يجعل المستندات الإحصائية للخطوة غير كافية أو غير دقيقة، ويؤثر بالتالي على صحة الخطوة ودقتها وواقعيتها. مع ذلك فإن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، والعمل الجاد في مجاله قد يؤدي إلى تخفيف حدة هذه الثغرات، كما أن تخطيط الموارد البشرية وعلى الرغم من نواقصه يبقى أفضل من إهماله (Wabe , 1994, 170 -174) .

الفصل الرابع

التخطيط النوعي للموارد البشرية

تخطيط تنميتها وتأهيلها

أولاً- توطئة

المهمة الرئيسة للموارد البشرية هي القيام بالعمل المنتج المفيد على أفضل وجه ممكن. وقيامها بهذه المهمة يتطلب توافر عدد من الصفات في شخصيات أفرادها وفي بيئة العمل. فمن الصفات الشخصية النمو والنضج المتوازن المتكامل في الجسم والعقل والانفعال والسلوك وامتلاك المعارف والمهارات التي تلزم للعمل، ومن الصفات البيئية توفير العمل المناسب لكفايات المورد البشري، وبالأحور المناسبة، وتوفير بيئة صحية واجتماعية سليمة، وكذلك توفير أدوات العمل ومواده ومستلزماته الأخرى. إن التوصل إلى الصفات المذكورة أعلاه يتطلب تنمية لشخصية المورد البشري، تنمية شاملة متكاملة، وتأهيله للحياة والعمل المنتج، وتوفير فرص العمل المناسبة، وتنظيم التشغيل وبيئة العمل. ويتناول التخطيط النوعي للموارد البشرية هذه المهمات، فيخطط لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها وتشغيلها.

ثانياً - مفهوم تنمية الموارد البشرية وتأهيلها

نفس المورد البشري هو تغير حالته وصفاته الجسدية والنفسية نحو الأفضل. خلال مرحلتي الطفولة والمراهقة خلال مراحل العمر جميعها. وينطوي ذلك على ازدياد وزن الجسم وحجمه وطوله وقوته ومهاراته الحسية والحركية ومناعته ضد الأمراض. كما ينطوي على اكتساب المعارف والقيم والاتجاهات والمهارات، وسواها من الكفايات التي تنمي النفس وتطور قدراتها. وتأهيل المورد البشري هو اكتسابه الكفايات التي تمكنه من التكيف مع نفسه ومع مجتمعه ومن القيام بمهامه الحياتية ومهام العمل المنتج في مجال أو أكثر.

إن النمو والتأهيل المذكورين لا يحصلان بصورة عفوية تلقائية ذاتية بل يحصلان بفعل عوامل وعمليات عديدة، فهناك الأمهات والآباء والمربيات وغيرهم الذين يوفرون للطفل الغذاء والرعاية والتربية والنشئة الاجتماعية والنفسية، وهناك المدارس ووسائل الاعلام والمؤسسات الثقافية والصحية والغذائية وسواها التي توفر للطفل الرعاية التربوية والثقافية والصحية والغذائية وسواها، وهناك المجتمع والتواصل بين الناس الذي يوفر للطفل الخبرات الاجتماعية التي تسهم في نموه الاجتماعي وفي تأهيله للحياة الاجتماعية. وهناك مؤسسات التعليم والتدريب التي تؤهل للعمل المنتج. وهكذا يتضح أن تنمية الموارد البشرية هي مساعدتها على النمو بواسطة الأساليب والوسائل والعملية التي تمكنها من النمو الشامل المتكامل، وأن ذلك يحصل في كل عمر ولا سيما في سنوات الطفولة حيث تكون الشخصية في طور التكون والتنامي وصولاً إلى النضج مع انتهاء فترة المراهقة. كما يتضح أن تأهيل الموارد البشرية هو إعدادها للحياة والعمل بواسطة العوامل السابقة الذكر، وأنه يتداخل مع تميئها، فالكسب الصفات النمائية هو بالوقت نفسه تأهيل للحياة والعمل.

من المصادر الرئيسة لتنمية الموارد البشرية والتعرف، على جوانبها المختلفة

تقارير التنمية البشرية والإنسانية التي تصدر كل عام على المستوى العالمي وعلى المستوى العربي والتي تعدد جوانب التنمية البشرية وتضع المؤشرات لقياس مستوياتها في كل دولة ولتوضيح أساليب ووسائل تحسينها. ومن قراءة هذه التقارير نجد أن وسائل التنمية البشرية هي التغذية والرعاية الصحية والبيئة والتربية والثقافة والاجتماعية والاقتصادية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣). وإن التخطيط للتنمية البشرية يشتمل على تخطيط هذه الجوانب جميعها، وبالتالي على التخطيط للتنمية الشاملة. وهو مطلب يستحاوز حدود هذا الكتاب. لذا نكتفي ببيان كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها عن طريق التربية والتعليم والتدريب، وذلك لصلته هذه المجالات بالانحصار التربوي، ولأنها العوامل الرئيسة في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها.

ثالثاً- تخطيط تنمية الموارد البشرية وتأهيلها عن طريق التربية

ثالثاً- ١- أشكال التربية وتخطيطها

التربية هي عمليات التعليم والتعلم والتوجيه التي يشترك فيها المربون والمتربون توصلاً إلى اكتساب المتربين معارف ومهارات وصفات نفسية وجسدية أي إلى نموهم وتأهيلهم للحياة والعمل. تحصل التربية في الأسرة والمدرسة والمجتمع، وتبدأ مع ولادة الطفل وتستمر معه طوال حياته، وهي بذلك تكون الأداة الرئيسة والفعالة في تنمية الموارد البشرية.

إن أهمية التربية في تنمية الفرد والمجتمع يستدعي الاهتمام بتخطيطها وتنفيذها على وجه يكفل سلامة فعلها وتأثيرها. وإن تحقيق هذا الهدف الأخير (سلامة الفعل والتأثير) يتطلب تخطيط التربية تخطيطاً شمولياً يستوعب التربية الأسرية والمدرسية والاجتماعية وبأشكالها النظامية وغير النظامية واللا نظامية. وهذا المطلب يمكن تحقيقه

بأساليب التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن مراعاة الواقع ومتغيراته ومستجداته على نحو أفضل، فيجري التمييز بين التربية المدرسية والأسرية والمجتمعية وتوضع لكل منها خطة تناسب خصائصها.

فالتخطيط للتربية المدرسية النظامية نفس المدخلات المحددة من الأهداف والطلبة والإدارة والمعلمين والمناهج والتقنيات ونظم الدراسة والتقويم والمباني والنفقات، يمكن أن يكون دقيقا شاملا قابلا للتحكم والضبط. بينما يصعب وضع خطط مماثلة للتربية الأسرية حيث الأب والأم والأخوة والأخوات وحجم الأسرة ومستواها الاقتصادي والثقافي، وحيث التلفاز ومدخلات أخرى يصعب التحكم فيها، ولابد من الاكتفاء بتخطيط توجيهي مرن يكفي بعمليات التوعية والإرشاد وتسهيل المهام التربوية والتواصل والتكامل مع التربية المدرسية. وتزداد الصعوبة التخطيطية حينما تنتقل إلى التربية المجتمعية حيث يصعب حصر المتغيرات والعوامل المؤثرة، لذا يكفي بالتخطيط التوجيهي المقترح للتربية الأسرية، وبإدخال الجوانب التربوية في برامج الإعلام والمراكز الثقافية ونوادي الشباب وسواها من الوسائل التي تؤثر في تكوين صفات الناشئة، كما يعول إضافة إلى ذلك على التخطيط غير النظامي حيث يمكن تحديد البرامج وأهدافها ووسائلها بدقة.

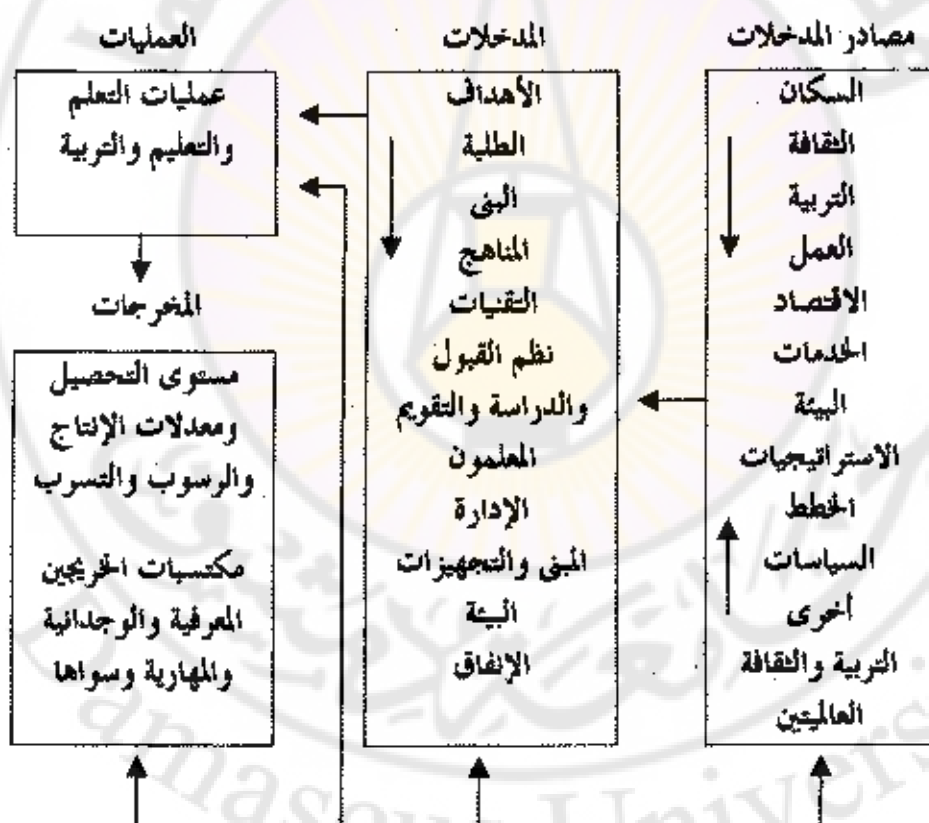
ثالثاً-٢- تحليل التربية النظامية وتخطيطها

نستخلص مما سبق أن التربية التي يمكن تخطيطها وتنفيذها حسب الخطة الموضوعية، والاعتماد عليها في تنمية الموارد البشرية تنمية موجهة سليمة هي التربية النظامية خاصة، ولذا نتوسع بتوضيح كيفية التخطيط لهذه التربية.

تحصل التربية المدرسية أو النظامية في رياض الأطفال ومدارس التعليم الأساسي والثانوي والمعاهد المتوسطة والجامعات، وتكون في رياض الأطفال والتعليم الأساسي تربية عامة تهدف إلى تنمية شخصية الطفل من جوانب مختلفة. وتكون في التعليم

الثانوي العام تربية متخصصة تؤهل للتعليم العالي، بينما تكون في التعليم الثانوي المهني والتعليم العالي تربية مهنية متخصصة تسعى إلى اكتساب الطالب الكفايات المهنية في مجال معين وإلى إعساده للعمل. من خصائص التربية النظامية وضوح مدخلاتها وعملياتها وتشابكها في جميع مراحل التعليم وأشكاله، الأمر الذي يتيح وضع نموذج نظامي لها يبين مصادرها ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ويؤشر على منهجية تخطيطها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي: (رحمة، ٢٠٠٣، ٢٤) (كومبز، ١٩٧١، ٢٢).

شكل ١/ المنظومة التعليمية وعناصرها



يبين الشكل السابق الذكر أن التربية المدرسية نظام يشتمل على عدة مدخلات تشتق من المصادر الاجتماعية المحيطة، وأن هذه المدخلات تعمل معا في عمليات التعلم والتعليم فنتج مخرجات معرفية ووجدانية وسلوكية تتجمع في شخصية المتخرج. ومن المعروف أن النظام مركب متكامل يشتمل على مجموعة مدخلات وعمليات، وأن المدخل عنصر يؤخذ من المحيط الاجتماعي الذي هو مصدر المدخلات، ويدخل في النظام لسيودي دورا معينا في العمليات التي تجري داخل النظام، وأن عمليات النظام التربوي هي عمليات التعلم والتعليم الذي تشترك فيها جميع المدخلات ويتفاعل بعضها مع بعض مع بعض وتؤدي أدوارها توصلا إلى مخرجات النظام التربوي التي هي المعارف والمهارات وسواها من المكتسبات النفسية التي يتعلمها الطالب، وأن تخطيط التعليم يشتمل على تخطيط جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته، وذلك في ضوء دراسة الإطار الاجتماعي وخصائصه وحاجاته وتحديد المخرجات المطلوبة. ولمزيد من التوضيح نبين فيما يلي بعض خصائص مدخلات النظام التربوي وعملياته ومخرجاته، وننوه بكيفية تخطيطها. كما نذكر بعض المصادر التي يستمد النظام التربوي مدخلاته منها.

١-٢-١ مدخلات النظام التربوي (رحمة، ٢٠٠٣، ٢١ - ٢٥)

١-١-٢ الأهداف

هي المخرجات التي ينبغي التوصل إليها نتيجة لعمليات التعلم والتعليم، وهي تشتمل على أهداف كمية تتمثل في عدد المتخرجين في كل سنة، وأهداف نوعية تتمثل بالمعارف والمهارات والمكتسبات النفسية الأخرى التي ينبغي أن يحصلها المتخرج. ووظيفة الأهداف توجيه مدخلات النظام التعليمي وعملياته نحو تحقيق الأهداف المرسومة. وهذه الوظيفة التوجيهية تدفع المخططون إلى توسيع محتوى الأهداف وإدراج أهداف إجرائية تؤثر على الإجراءات التنفيذية التي ينبغي القيام بها في تخطيط

مدخلات النظام التعليمي وعملياته وفي تنفيذها توصلا إلى المخرجات.
وهكذا فإن تخطيط أهداف النظام التعليمي يشتمل على تحديد المخرجات
الكمية والنوعية وعلى وضع المؤشرات الإجرائية لتخطيط مدخلات النظام التعليمي
وعملياته.

٢-١-٢-٢-٢-٢: الطلبة:

هم محسور عمليات التعلم والتعليم والتكوين وموضع مخرجاتها وأهدافها. ولذا
يراعى النظام التربوي ويخططه خصائصهم الجسدية والنفسية وحاجاتهم النمائية، فينظم
وفقا لها مراحل التعليم وسياسات القبول وإعداد الذين ينبغي التحاقهم بالمدرسة
والمناهج التي يدرسونها وغير ذلك من المدخلات والعمليات.

٢-١-٢-٣-٣-٣: التهيئة

هي المراحل والأشكال والتنظيمات التي يتخذها النظام التعليمي. فهناك التعليم
النظامي والتعليم غير النظامي، وهناك مراحل التعليم وفروعه، وهناك المدرسة الشاملة
والمدرسة البولتكنيكية، وهناك النظام السنوي أو الفصلي أو نظام المقررات أو نظام
الساعات المعتمدة. ولكل بنية خصائصها ومتطلباتها ومخرجاتها، الأمر الذي يستدعي
دراسة البنى واختيار البنية الأكثر ملاءمة للأهداف التربوية المنشودة وللأوضاع التربوية
والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في البلد الذي يخطط له.

٢-١-٢-٤-٤-٤: المناهج وتقنياتها

تشتمل المناهج على الأهداف والمحتوى والخطة الدراسية وتقنيات التدريس
والتقويم. فأهدافها توشح على محتواها ومخرجاتها وتشتق من الأهداف التي وضعت
للنظام التربوي. ومحتواها يشتمل على المعارف والمهارات والخبرات والأنشطة وسواها،
ويسوزع إلى مقررات أو مواد أو مساقات، ثم يحدد عدد الساعات التي تلزم لتدريسها
وتوزع على سنوات الدراسة وأسابيعها، ويخطط هذا المحتوى حسب عدد من الأسس،

كأهداف النظام التعليمي، وخصائص طلابه وحاجاتهم التنمائية والحياتية والمهنية وقدراتهم، وخصائص المجتمع وثقافته وحاجاته وموارده المتاحة وغير ذلك. وتقنياتها هي أساليب التعليم والتعلم ووسائلها وأدواتها بدءاً من المحاضرة والسموعة والكتاب وانتهاء بالتعلم الذاتي واستخدام الكمبيوتر والإنترنت. ويهتم المخطط ببيان أنواع الأساليب والوسائل وتحديد ما يلزم منها، وذلك وفقاً لعدد من المعايير كخصائص محتوى المناهج وخصائص الطلبة والموارد المتاحة والأهداف المنشود تحقيقها:

٢-١-٥- نظم القبول والدراسة والتقويم

وهي تشتمل على سياسات قبول الطلبة وشروطه، وإجراءات اختيار الطلبة وتسجيلهم، ونظام الدراسة والدوام والامتحانات والترقيع والإعادة. وهي توضع لضبط عدد الملتحقين والمرفعين والراسيين والعمليات التي تؤدي إلى هذه النتائج وللتحكم في التوسع بأنواع التعليم ومراحله. ولذا يهتم المخطط بإدراجها في خطط التعليم أو في لوائح أنظمتها الداخلية.

٢-١-٦- المعلمون

مهمتهم الأولى توجيه تعلم الطلبة ومساعدتهم على التعلم، وتتم الخطط بتحديد العدد المطلوب منهم وتوزيعه وفق عدة متغيرات كالمرحلة التعليمية والسنة والمنطقة، وبيان المؤهلات والمواصفات المطلوب توافرها فيهم، وأساليب تأهيلهم وتدريبهم واختيارهم وتعيينهم.

٢-١-٧- الإدارة

لإدارة مستويات فهناك الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، وكل منها له مهمات قيادية فالأولى تخطط النظام التربوي وتسيره على مستوى أو سع وأشمل. والثانية تنظم التعليم المدرسي وتسيره وتوجهه وتراقبه. وتتم الخطط بتحديد عدد الإداريين ومؤهلات كل فئة منهم وكيفية اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم.

٢-١-٨- المباني التعليمية وتجهيزاتها

يخطط لها من ناحية عددها وعدد شعبها وما يلزمها من المخابر والأثاث وسواهما، كما يخطط لمواصفاتها التي ينبغي أن تكون ملائمة لخصائص الطلبة ومتطلبات عمليات التعليم والتعلم والأنشطة.

٢-١-٩- البيئة المدرسية

يقصد بها البيئة المادية التي تشتمل على الخصائص البيئية كالنظافة والتهوية والمرافق وجمال المدرسة وفنائها ومزرعتها، وكذلك البيئة الاجتماعية التي تشتمل على العلاقات المتبادلة بين المعلمين فيما بينهم ومع الإدارة والطلبة وكذلك العلاقات بين الطلبة، ويقدم المخطط بعض المؤشرات التوجيهية لتوفير بيئة مادية واجتماعية سليمة محيية.

٢-١-١٠- الإنفاق

وهو من مستلزمات تشغيل النظام التعليمي، حيث إنه الوسيلة التي تساعد على توفير معظم المدخلات، ولذا فتم التخطيط بتحديد مبالغه ومصادر الحصول عليها وكيفية توزيعها إلى نفقات استثمارية ونفقات جارية وعلى مناطق البلد ومدخلات التعليم.

٢-٢- عمليات التعليم والتعلم

هي الأنشطة التي يقوم بها التلاميذ والمعلمون داخل غرفة الصف أو خارجها أو خارج المدرسة من أجل تعليم التلاميذ وتعلمهم مضامين المناهج وبعض الخبرات التي تتصل بها. ترتبط هذه العمليات بجميع المدخلات وتستند إليها، ويرز فيها خاصية محثوى التعليم وأساليب التدريس والتقييم وتقنياتها. ومن المفيد أن ندرج في المخطط بعض التوجيهات حول هذه العمليات.

٢-٣- مصادر المدخلات والعمليات

يستمد النظام التربوي مدخلاته من قطاعات المجتمع المحيط به ومن مجتمعات

أخرى. فمأهداف التعليم وطلبه ومعلموه وإداريوه وبقية العاملين فيه يؤخذون من مكان المجتمع ويحملون خصائصهم. وبين التعليم ومناهجه ونظم الدراسة فيه وأبنائه وكذلك أهدافه تستند إلى ثقافة المجتمع واقتصاده وخدماته وسياساته ونظمه التربوية، وتتأثر بالتطور المعرفي والتربوي والتقني في مجتمعات أخرى، ونفقات التعليم يستمد معظمها من الدخل القومي وموازنة الدولة وهي بالتالي ترتبط باقتصاد البلد وتستند إليه. وتجسّد الإشارة إلى أن كل مدخل تعليمي لا يرتبط حصرياً بمصدر اجتماعي واحد، بل يتأثر بعدة مصادر، فأهداف التعليم ومحتواه يتأثران بجميع المصادر الاجتماعية، والمعلمون يحملون خصائص السكان والثقافة ويتأثرون بمسوق العمل وبالأوضاع الاقتصادية وكذلك الأمر في بقية المدخلات. كذلك تجدر الإشارة إلى أن النظام التربوي وعلى الرغم من تفاعله مع مدخلات المجتمع المحلي ومع تربية بعض المجتمعات الخارجية وثقافتها فإنه يبقى نظاماً قائماً بنفسه له هويته الخاصة به.

إن ارتباط مدخلات التعليم بقطاعات المجتمع يستدعي دراسة خصائص هذه القطاعات واحتياجاتها نفس الصلة بالتعليم واستخلاص المعلومات التي تلزم لتخطيط مدخلات التعليم، وجعلها متوافقة مع خصائص المجتمع واحتياجاته التربوية. وإن إغفال هذه المهمة يجعل التعليم وخططه منقصين عن المجتمع.

٢-٤- مخرجات النظام التربوي

هي الخصيلة الكمية والنوعية لمدخلات النظام التربوي وعمليات التعليم والتعلم والاستقوى. فهي تظهر في عدد المتخرجين ونسبتهم إلى الملتحقين، وفي مستوى المعارف والمهارات والصفات النفسية الأخرى التي اكتسبوها ومدى ملاءمتها وكفايتها للقيام بالمهمسات الحياتية. وتعد المخرجات مؤشراً رئيساً على كفاية النظام التربوي الداخلية والخارجية، فارتفاع نسبة المتخرجين ومستوى تحصيلهم وجودة مكتسباتهم يوشح على ارتفاع الكفاية الداخلية، والعكس صحيح. وارتفاع معدل التوافق بين عدد المتخرجين

وبين حاجة المجتمع وسوق العمل إليهم، وكذلك ملائمة مكسباتهم للحاجات الحياتية والاجتماعية والاقتصادية تؤثر على ارتفاع الكفاية الخارجية والعكس صحيح.

رابعاً- تخطيط تنمية الموارد البشرية في رياض الأطفال

تعنى رياض الأطفال بتربية الأطفال أبناء الثالثة والرابعة والخامسة من العمر تربية جسدية نفسية اجتماعية تهدف إلى تنميتهم في هذه الجوانب الثلاثة تنمية متكاملة تناسب أعمارهم. ويساعد تخطيط هذه التربية على تنظيمها وتوفير مستلزماتها والسير بها نحو تحقيق أهدافها على وجه أفضل، ومن المناسب أن يتناول تخطيطها جميع مدخلاتها وعملاتها ومخرجاتها. ونقتصر فيما يلي على ذكر التوجهات الرئيسة في هذا المجال.

رابعاً-١- دراسة المحيط الاجتماعي للأطفال

مصادر مدخلات الروضة الأطر الاجتماعية ولا سيما أسر الأطفال والمجتمع المحلي، والتطورات العالمية والمحلية في مجال تربية الروضة. لذا يهتم مخطط تربية الروضة بدراسة الخصائص الثقافية للأسرة والمجتمع المحلي من أجل مراعاة تنظيم خبرات أطفال الروضة، كما يهتم بدراسة التجارب المحلية والعالمية للإفادة منها في تطوير رياض الأطفال.

رابعاً-٢- تخطيط مدخلات الروضة

١-٢- تخطيط الأهداف

من المناسب التوسع بالأهداف الكمية أي بعدد الأطفال الذين ينبغي التحاقهم بالروضة والذين ينبغي تخرجهم منها وما يتبع ذلك من زيادة عدد الرياض. يستند هذا التوجه إلى أهمية الروضة ودورها في تنمية شخصية الطفل وإلى أن عدد الأطفال الذين يلتحقون بالرياض ما يزال قليلاً جداً في معظم البلدان فهو لا يصل إلى خمس عدد أطفال الفسحة العمرية في أغلب الدول النامية، ومن المفيد تعيين الخبرات والمكسبات

النمائية الجسدية والمعرفية والعاطفية والحركية والاجتماعية وسواها من الخبرات التي يستظر أن يحصلها خريج الروضة، وذلك حتى تنظم أنشطة الروضة وتوجه لتحقيقها، فمن الأهداف الجسدية تنمية الحواس وتقوية الجسم ومرونته، ومن الأهداف المعرفية تنمية الملاحظة والإدراك والخيال والتواصل اللغوي، ومن الأهداف العاطفية تشجيع حب الاطلاع ومعية الآخرين وإرواء حاجة الطفل إلى الحب والانتماء والتواصل مع الأطفال ومشاركتهم أنشطتهم، ومن الأهداف النفسية الحركية تنمية مهارات المقارنة بسين الأشياء وتصنيفها وتفكيكها وتركيبها، ومن الأهداف الاجتماعية التكيف مع مجتمع الروضة والانتقال الاجتماعي من جو الأسرة والمول إلى جو المدرسة، وتنمية الميول الاجتماعية. (صراخنة وحوامدة، ١٩٩٤، ١٠٥)

٢-٢- تخطيط أطفال الروضة

من المفيد زيادة عدد المتحقين من سنة إلى أخرى، وأن تراعى في ذلك احتياجات المدن والأرياف معا، وأبناء وبنات النساء العاملات، وأن يجمع الأطفال ذكورا وإناثا معا حتى يألفوا الحياة المشتركة، وأن تراعى الأعمار ومستوى النضج في توزيع الأطفال على الصفوف وأنشطتها وأعمالها. وأن لايزيد عدد أطفال الشعبة الواحدة على ٢٠ طفلا (العناني، ١٩٩٩، ١٤٢).

ويشتمل تخطيط الجوانب النوعية على دراسة خصائص أطفال الروضة واحتياجاتهم النمائية الجسدية والنفسية والاجتماعية، دراسة ميدانية محلية تكتشف الخصائص نفس العلاقة بالأسرة والمجتمع المحلي والمجتمع المدرسي، ودراسة مكثبة تستخلص من البحوث والمراجع النفسية والتربوية الخاصة بالطفولة المعلومات الأساسية عن خصائص أطفال عمر الروضة واحتياجاتهم، وتنظيمها في قوائم تتيح الاستفادة منها في تخطيط مدخلات الروضة وعمليات التربية فيها.

٢-٣- تخطيط بنية الروضة

رغم تنوع الاجتهادات والممارسات بشأن تنظيم رياض الأطفال فإن البنية السائدة لرياض الأطفال بقيت بنية بسيطة تشتمل على صفين أو ثلاثة صفوف، يضم كل منها مجموعة أطفال من عمر متقارب، وهياً لهم فيها أجواء محبة يمارسون فيها الأنشطة ويكتسبون الخبرات المتنوعة.

٢-٤- تخطيط مناهج الروضة وتقنياتها

يراعى في مناهج الروضة أن يكون محتواها ملياً لحاجات الطفل النمائية، مناسبة لقدراتهم الجسدية والنفسية، وثيق الصلة بحياتهم وبيئتهم، صادقاً علمياً وثقافياً، متوافقاً مع أهداف الروضة في تنمية الطفل معرفياً ووجدانياً وحركياً وجمالياً وتواصليةً واجتماعياً. ومثالاً على هذا المنهج نذكر النموذج التالي:

تنظيم الحياة اليومية، التعريف بالحياة الاجتماعية، التعرف إلى الطبيعة، التعرف على مبادئ القراءة والكتابة والتعبير والحساب، التربية البدنية والموسيقية والرسم والأشغال، اللعب الحر والتمثيلي والخبرات الانفعالية. وتنظم هذه الموضوعات في أنشطة محبة للأطفال يمتزج فيها اللعب والعمل والاستكشاف والرسم والأشغال والغناء والموسيقى والمحادثة والتعلم، وتستخدم فيها أساليب النمذجة والمحاكاة والحوار وعرض الصور والمجسمات والأفلام والقيام بالتجارب والمشروعات والرحلات، وذلك ضمن غرفة الصف أو ضمن باحة الروضة وحديقته ومزرعتها أو بخارج الروضة. ومن أجل إقامة هذه الأنشطة لابد من توفير الوسائل اللازمة من ألعاب الأطفال والورق والكرتون والأقلام والخيوط والأقمشة والأزهار والمجسمات والمسجلة والفيديو والمواد المطبوعة والصور الخ (النمر، ١٩٩١، ٦٤ - ٦٥)

٢-٥- تخطيط نظم القبول والدوام والتقويم

يراعى في نظام القبول عمر الطفل وسلامته الجسدية والنفسية، ويراعى أن

يكون الدوام اليومي مريحاً للطفل كأن يشتمل الجدول اليومي على أربع ساعات دوام تتخللها فترات استراحة سرة كل ثلاثة أرباع الساعة. ويراعى في التقويم استخدام بطاقات الملاحظة وقيام المربية بتسجيل ملاحظاتها على سلوك الطفل ونشاطه ومدى تكيفه ونمو شخصيته الخ...

٢-٦- تخطيط المربيات والعاملات في الروضة

تحتاج الروضة إلى مربيات ومديرات وطبيب وتمريض ومسؤولة النظافة وحراس وسائق. ومن المناسب أن يخطط لتوفير هؤلاء علي الوجه الآتي:

المربية: وهي تقوم بالمهام التربوية الرئيسة وتعد امتداداً للأم، ولذا يحسن أن تتوفر فيها الصحة الجسدية والنفسية والكفايات العلمية والتربوية المناسبة لتربية أطفال الروضة وأن تكون شخصيتها محبة للأطفال (النمر، ١٩٩١، ١٠٢).

يخطط لتوفير هؤلاء المربيات بتحديد العدد المطلوب منهن في كل سنة، وتحديد الصفات التي ينبغي أن تتوفر في كل واحدة كسلامة الجسم والصحة النفسية والشخصية الودودة المريحة النشطة القادرة على التواصل مع الأطفال وكسب محبتهم والتضيق الانفعالي وهدوء الأعصاب وسرعة البديهة ودقة الملاحظة، وكذلك تحديد المؤهلات العلمية والتربوية كالإحازة في التربية بتخصص رياض الأطفال، والخبرة الاجتماعية والتربوية في التعامل مع الأطفال، وقد تضاف إلى ذلك شروط أخرى.

وقد يخطط لتوفير مربيات مساعدات يعملن مع المربية ويساعدنها في تربية الأطفال، ويعملن صفات المربية ومؤهلاتها نفسها أو ما هو قريب منها.

مديرة الروضة: وتوضع لاختيارها شروط مماثلة لشروط اختيار المربية، ويضاف إليها شروط تلزم للإدارة التربوية كالقدرة على التنظيم والتسيير والتنشيط والتعامل مع الأطفال والمربيات وسواهن من العاملات في الروضة.

الطبيب: ويشترط فيه أن يكون متخصصاً بطب الأطفال أو بطب العائلة، ولا

يشترط أن يكون متفرغا لروضة واحدة.
مسئولة النظافة: ويشترط فيها أن تكون نظيفة لائقة المظهر تحسن المحافظة على
نظافة المدرسة.

الحارس والسائق: ويشترط فيهما حسن الأخلاق والأمانة والاهتمام بالأطفال
والقدرة على أداء المهمة.

٧-٢- تخطيط إدارة الروضة:

أطفال الروضة بحاجة إلى رعاية شاملة مستمرة وإلى أنشطة منظمة تلائم
خصائصهم وتلبي احتياجاتهم، ودور مديرة الروضة أساسي في الإشراف على هذه
العمليات والمشاركة في تنظيمها وتوجيهها ومراقبتها واختيار المربيات المناسبات للقيام
بأعبائها. لذا يحسن أن تكون المديرة مؤهلة تربويا في مجال رياض الأطفال، ومفيدة
على إدارة رياض الأطفال (النمر، ١٩٩١، ١٠٣).

٨-٢- تخطيط مبنى الروضة وتجهيزه وبيلته

يخطط لتوفير عدد من المباني مناسب لعدد الأطفال وموزع حسب أماكن
إقامتهم بحيث يكون قريبا من مساكنهم وفي منطقة صحية مفتوحة للشمس والهواء
الطلق وبعيدة عن الضجيج وازدحام الطرقات وخطورتها.

يراعى في المبنى أن يكون بمساحة تكفي لاستيعاب العدد المتوقع التحاقه من
الأطفال، وبمعدل ثلاثة أمتار مربعة لكل طفل، يخصص ثلثها لغرف الصفوف أو
الأنشطة والثلثين للممرات وغرف الطعام والمطبخ ودورات المياه والمغاسل. ويحسن أن
يضاف إلى ذلك مساحة للمحديقة والأنشطة التي تجري خارج الصفوف.

تصمم غرف الصفوف بمساحة ٤ م x ٥ م - ٢٠ م تستوعب ٢٠ طفلا وتجهز
بمقاعد جمسية مريحة تناسب طول الطفل، وتخزن لوضع الألعاب والوسائل التربوية
وأدوات الأطفال، ويمكن أن توزع الغرف حسب نوع النشاط فتخصص غرفة

للمكتسبة والفسادة، وأخرى للموسيقى والرسم والأشغال، وأخرى للمعلوم والطبيعة،
وأخرى للرياضة وهكذا (العنان، ١٩٩٩، ١٢٩ - ١٣٠).

٢-٩- تخطيط بيئة الروضة

يخطط لتوفير بيئة مادية نظيفة تتوافر فيها الوسائل الصحية من المغاسل وسواها
ويحسنى بتنظيفها وإصلاحها باستمرار، وتتوافر فيها بيئة اجتماعية محبة يشعر فيها
الأطفال أنهم في جو مشابه لجو الأسرة. ويعتمد هذا التنظيم على جهود وسلوك جميع
العاملات في المدرسة.

٢-١٠- تخطيط الإنفاق

تعتمد رياض الأطفال مرحلة تربية إضافية تسبق التعليم المدرسي الإلزامي المجاني
ولا تحظى مثله بأولوية الإنفاق الحكومي. ولذلك يعول على القطاع الأهلي والخاص
وعلى الأسرة في الإنفاق على رياض الأطفال، وإزاء هذا الوضع يهتم التخطيط بوضع
بعض الضوابط لتحديد أحوار التعليم التي تطلبها الرياض مقابل تعليم الطفل، وبحيث
تتمكن الروضة من توفير مستلزماتها وتتمكن الأسر المحدودة الدخل من دفع الأحوار
المطلوبة. وقد تسهم الدولة ببعض المساعدات المالية أو المادية أو البشرية، كتوزيع
الأراضي بمبالغ قليلة بغية تخصيصها لإشادة الرياض عليها، أو تخصيص معلمة أو أكثر
للمروضة ودفع رواتبها، أو إعطاء مساعدات مالية سنوية للرياض أو إعفائها من رسوم
الترخيص والبناء وسواها.

رابعاً-٣- تخطيط عمليات التربية

تشتمل هذه العمليات على الأنشطة الصفية وغير الصفية التي يقوم بها الأطفال
بالتعاون مع المربية ويتوجه منها والتي تمكنهم من اكتساب الخبرات المعرفية والانفعالية
والاجتماعية وسواها من الخبرات التي تنمي شخصياتهم وسلوكهم وتجعل حياتهم في
الروضة حافلة بالأنشطة الحياتية المفرحة.

تخطط هذه العمليات استناداً إلى أهداف الروضة وأهداف التربية فيها وإلى أهداف مناهجها ومضامينها، مع مراعاة خصائص الأطفال وإمكانات الروضة والبيئة المحيطة.

رابعاً - ٤ - تخطيط المخرجات

مخرجات الروضة هي مكتسبات الأطفال المعرفية والانفعالية والحركية والاجتماعية والسلوكية وسواها من المكتسبات التي حددت في أهداف تربية الروضة. ولذا يعد تخطيط الأهداف تخطيطاً للمخرجات أيضاً.

خامساً - تخطيط تنمية الموارد البشرية وتأهيلها في التعليم

الأساسي (رحمة، ١٩٩٢، ٨٧ - ١٣٦)

خامساً - ١ - التعريف بالتعليم الأساسي وتخطيطه

التعليم الأساسي هو الحد الأدنى الضروري من التعليم الذي ينمي الطفل ويؤهله للحياة في المجتمع وذلك بتمكينه من تنمية شخصيته وتزويده بالمعارف والمهارات الأساسية حتى يغدو قادراً على تأمين حاجاته الحياتية والتكيف مع نفسه ومجتمعه والإسهام في تنميته. ويوجه هذا التعليم للأطفال من عمر السادسة حتى الرابعة عشرة، أي خلال تسع سنوات أو خلال سنوات أقل أو أكثر، كما يوجه للكبار الذين فاتهم فصول التعليم، وذلك دون التقيد بعمر معين أو بعدد معين من السنوات. وتحرص الدول على توفير التعليم الأساسي لجميع الأطفال فتجعله إلزامياً وجمانياً. كما تحرص تقارير التنمية البشرية على ذكر معدلات الالتحاق بهذا التعلم وتعتبرها مؤشراً على مستوى التنمية البشرية في المجال التعليمي، وهي محقة في ذلك، لأن هذا التعليم يعمل على تنمية شخصية الطفل من مختلف جوانبها وعلى تأهيلها لتأمين حاجاتها الحياتية الأساسية.

تستخدم في تخطيط التعليم الأساسي عدة مدخل، ونعرض فيما يلي كيفية تخطيطه وفق المدخل النظامي لأنه يستوعب جميع مكونات التعليم الأساسي وقيم التكامل والتناسق بينها، فهو يبدأ من المجتمع المحيط حيث مصادر هذا التعليم، ويعين في ضوءها الأهداف التي ينبغي التوصل إليها، والمداخلات التي ينبغي توفيرها من أجل القيام بعمليات التعليم والتعلم وتحقيق الأهداف والتوصل إلى المخرجات.

خامساً- ٢- دراسة المجتمع المحيط واستخلاص الاحتياجات المطلوبة

في توضيح الأطر الخيطة بنظام التعليم يتبين أن هذه الأطر تشتمل على بنية المجتمع وسكانه وثقافته واقتصاده وبيئته وخدماته ولا سيما تربيته ونظم المعلومات فيه وسياساته واستراتيجياته وخططه، كما يتبين أن مداخلات النظام التعليمي تستمد من هذه الأطر. وانسجاماً مع هذا التحليل فإن تخطيط التعليم الأساسي يبدأ من دراسة مصادره المذكورة لتحديد وتعيين خصائص كل منها واحتياجاتها التنموية ولا سيما منها احتياجاتها من المواطنين، وكذلك علاقة المواطن بها واحتياجاته منها، وبالتالي تعيين خصائص مداخلات التعليم الأساسي استناداً إلى هذه المؤشرات.

خامساً- ٣- تخطيط مداخلات التعليم الأساسي

٣-١- تخطيط أهداف التعليم الأساسي

إن دراسة الأطر الاجتماعية السابقة الذكر تبين أن كل مواطن يعيش ضمن هذه الأطر ويحصل منها على حاجاته النفسية والاجتماعية والأسرية والغذائية والصحية والبيئية والفنية والمعرفية وسواها منها، وأن سبيله الأول للحصول على الحاجات المذكورة هو امتلاك المعارف والمهارات والصفات والقدرات النفسية التي تمكنه من الحصول عليها. وهكذا تشتمل الأهداف النوعية للتعليم الأساسي على تحصيل الطالب مجموعة من الكفايات المعرفية والمهارية والنفسية تشتمل على كفايات التواصل اللغوي

والاجتماعي تعبيراً وقسراً وكسابة ولقاء، والقيام بالواجبات الأسرية الأخلاقية والاجتماعية والاقتصادية والوطنية والشخصية، والتكيف مع الذات والمجتمع، وتنظيم الأسرة ومعرفة الحقوق الأساسية وصونها، والتغذية السليمة، والعناية بالصحة، والحفاظ على البيئة وحسن استخدامها، وإجراء العمليات الحسابية، وفهم الطبيعة والتعامل معها، والاستعداد للعمل المنتج المفيد، وكيفية الحصول على الخدمات، وفهم الفنون وتذوقها وممارستها، والاتجاه والقدرة على التعلم والتنمية الذاتية. والاتجاه والقدرة على المشاركة في تنمية المجتمع الخ...

كما تشتمل الأهداف الكمية على توفير التعليم الأساسي لجميع أطفال المجتمع وتحكمهم من هذا التعليم وتحصيله وإتمام سنواته والتخرج بنجاح منه، وتحديد أعداد الأطفال الذين ينبغي التحاقهم بهذا التعليم واستمرارهم فيه وتخرجهم في كل سنة من سنوات الخطة استناداً إلى المعلومات السكانية عن عدد الأطفال الذين يكونون في الفئة العمرية الموازية للتعليم الأساسي.

٤-٢- تخطيط الطلبة

إن هدف توفير التعليم الأساسي لجميع الأطفال من أعمار ٦ - ١٤ سنة يستدعي إحصاء عددهم وتوزيعهم الجغرافي في كل عمر وكل سنة من سنوات الخطة ثم توزيعهم على المناطق والمدارس وسنوات الخطة حسب هذه المؤشرات وجعل هذه التوزيعات أهدافاً مفصلة للخطة. تبين عدد المعلمين والمدارس وتوزيعها، وإن هدف تنمية شخصية الطفل واكتسابه الكفايات التي تمكنه من تلبية احتياجاته الأساسية يستدعي استقصاء هذه الحاجات في المراجع النفسية التي تبين الحاجات النمائية للطفولة المستأجرة والمراقبة، وفي المجتمع الذي يعيش فيه الطفل وإدراجها أهدافاً نوعية حتى يستند إليها في تخطيط مناهج التعليم الأساسي كما يستدعي دراسة خصائص الأطفال الذين في عمر التعليم الأساسي وإدراجها في قوائم مصنفة ليسترشد بها في وضع المناهج

وتحديد شروط القبول في التعليم الثانوي، وتنظيم عمليات التعلم والتعليم.

٣-٣- تخطيط البنى

من الرجوع إلى تاريخ التعليم الأساسي نجد أنه نتج من زيادة عدد سنوات التعليم الابتدائي أو مسن ضم مرحلة التعليم الإعدادي إلى مرحلة التعليم الابتدائي وجعلهما مرحلة واحدة، ثم تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاث حلقات أو حلقتين. وقد أدى توحيد المرحلة وجمع التلاميذ والتلميذات صغار السن مع المراهقين والمراهقات في مدرسة واحدة إلى مشكلات سلوكية وتكيفية. كما أدى تقسيم المرحلة وتوزيع التلاميذ على مدرستين أو ثلاث إلى صعوبات واجهت الأطفال الصغار الذين اضطروا أن يلتحقوا بمدرسة بعيدة عن سكنهم وأن يذهبوا إليها سيراً على الأقدام أو باستخدام وسائل المواصلات. كذلك ظهرت صعوبات في توزيع المعلمين على المدارس والحلقات وتحديد نصاب المعلم التدريسي في كل حلقة، فمعظم صفوف الحلقة الأولى غالباً ما يكون معلم صف يدرس جميع المواد ويصل نصابه إلى ثلاثين حصّة ومعلم الحلقة الثانية يعلم مسادة أو مادتين في عدة شعب ويصل نصابه إلى ٢١ ساعة. إن تذليل هذه الصعوبات يستدعي الإبقاء على وحدة التعليم الأساسي وتوزيع تلاميذه على المدارس حسب إمكانات استيعاب المدرسة، وفصل باحة تلاميذ الصفوف الخمسة أو الستة الأولى عن باحة تلاميذ الصفوف الأخرى. وكذلك فصل الإناث عن الذكور إذا اقتضى الأمر. ولابد من المرونة في هذه الأمور، فقد يكون المجتمع المدرسي في بيئة ما مجتمعاً أخلاقياً أليفاً يتعامل فيه الصغار والكبار والذكور والإناث بمودة وأخلاق حسنة الأمر الذي يتيح عدم فصلهم، وقد يحدث العكس في بيئة أخرى. وقد تكون المدرسة في منطقة ما صغيرة المساحة عدد غرفها قليل الأمر الذي يستدعي توزيع التلاميذ على مدرستين أو أكثر.

ومن الأسئلة الهامة في مجال بنية التعليم الأساسي السؤال عن المدة الأفضل لهذا

التعليم فهل نبقها ست سنوات أم نجعلها عشر سنوات أم نجعلها بين هذين الخدين؟ في الإجابة نجد الإشارة إلى اختلاف هذه المدد من دولة إلى أخرى. فبعضها يجعلها عشر سنوات، وبعضها يجعلها ثمان أو أقل. وأغلبها يجعلها تسع سنوات. ولكل تنظيم إيجابياته وسلبياته. فالمدة الأطول تتيح تعليماً أوسع وأغنى وتتطلب إنفاقاً أكثر، والمدة الأقصر تتيح تعليماً محدوداً وإنفاقاً أقل. والحل العلمي لهذه المشكلة هو دراسة الحاجات التعليمية الأساسية والضرورية للفرد والمناهج التي ينبغي أن يدرسها ليلبي هذه الحاجات وعدد الساعات والسنوات التي تلزم لدراستها والتي ينبغي أن تكون المدة المناسبة لتحقيق أهداف التعليم الأساسي ومتطلباته.

ومن الأمور نفس الصلة بمدة التعليم الأساسي : أنها بسن العمل، فاختصار المدة إلى ست أو سبع سنوات يخرج الأطفال من المدرسة في عمر أقل من السن المسموح بها قانونياً لدخول العمل. بينما تؤدي مدة تسع سنوات إلى تخريج الطفل في نهاية الرابعة عشرة، حيث يسمح له بالالتحاق بعمل أو بالتدريب على مهنة أو الالتحاق بالتعليم الثانوي. كما أن جعل مدة التعليم الأساسي عشر سنوات يتيح تعليماً وتأهيلاً أغنى، ويخرج الطفل في عمر مناسب للعمل إذا شاء الالتحاق به. كذلك نثار مسألة تنويع التعليم الأساسي لجعله ملائماً لخصائص البيئات المختلفة وحاجات الفرد في كل منها، وحاجات الأطفال والكبار أيضاً، ويظهر في هذا السياق اتجاهان: الأول الإبقاء على وحدة التعليم الأساسي، وتنويع المواد الدراسية في مناهجه، بحيث توضع مواد زراعية وحرفية في مناهج المدارس القائمة في الأرياف، ومواد تجارية وصناعية في مناهج مدارس المدن، أو مواد تلائم حاجات الكبار في المدارس أو الدوريات التي تقام لتعليم الأميين الكبار. وثاني الاتجاهات تنويع المدارس ومنهجها، فتحدث في الأرياف مدارس ريفية وفي المدن مدارس مدنية، كما تقام مدارس أو دورات لتعليم الكبار، وتشترك مناهج هذه المدارس في عدد من المواد الدراسية،

وتختلف في بعضها بحيث تلائم خصائص البيئات وخصائص الأطفال والكبار.

٣-٤- تخطيط المناهج وتقنياتها

تشتمل المناهج على الأهداف والمحتوى وتقنيات التدريس والتقويم والخطة الدراسية. وتوضع هذه العناصر وفق أسس معينة أهمها ارتباطها بأهداف التعليم الأساسي وتناسقها معها حتى تكون أداة ملائمة لتحقيقها، وملاءمتها لخصائص الأطفال الجسدية والنفسية ولحاجاتهم النمائية والحياتية والتربوية، ولخصائص عمليات التعلم والتعليم، وكذلك ملاءمتها لخصائص المجتمع المحلي واحتياجاته. وينطلق وضع مناهج التعليم الأساسي من احتياجات الأطفال الحياتية والتربوية والنمائية، فيستقصى هذه الاحتياجات من المراجع النفسية ومن خصائص المجتمع ومتطلبات العيش فيه ويضع قائمة بها ثم يعين المواد الدراسية والموضوعات التي تلي هذه الحاجات ويلانمها مع أهداف التعليم الأساسي وخصائص تلاميذه وخصائص المجتمع وعمليات التعليم والتعلم.

تستخدم الطريقة السابقة في الحالات التي لا توجد فيها أهداف للتعليم الأساسي منصوص عنها بتفصيل واف يبين الكفايات التي ينبغي تحصيلها نتيجة للتعليم المذكور. والمضامين والإجراءات التي ينبغي القيام بها للتزود بتلك الكفايات أما في حالة توفر هذه النصوص فإن طريقة وضع المناهج أهدافا ومحتوى تتم وفق الخطوات التالية:

١- تحليل أهداف التعليم الأساسي واشتقاق أهداف المناهج منها، فمن هدف كفاية التواصل اللغوي تشتق كفايات التعبير الشفوي والكتابي والقراءة والكتابة ومعسرفة الصرف والتحرر، وهكذا تصبح هذه الكفايات أهدافا للمناهج.

٢- تحليل كل كفاية إلى المعارف والمهارات التي تنطوي عليها، وتحول إلى موضوعات تولف محتوى المنهج. كأن تحليل كفاية القراءة إلى أنواع القراءة

ومستوياتها، وتنظم بشكل متسلسل من الأسهل إلى الأصعب، وتوزع على سنوات الدراسة مؤلفة محتوى منهج القراءة.

- ٣- تنظم المفردات في مجالات ومواد دراسية وتوزع على سنوات الدراسة
- ٤- بحسب عدد الساعات أو الحصص الدراسية التي تلزم لتدريس كل مجال أو مادة، ويقسم على عدد أسابيع الدوام المدرسي السنوي توصلاً إلى تحديد عدد الحصص الأسبوعية التي تلزم لتدريس كل مادة، وبالتالي تحديد خطة الدراسة وحدودها الزمني

- ٥- تقترح التقنيات المناسبة لتدريس محتوى كل مجال ومادة دراسية لتشتمل على النشاط النظرية والعملية وعلى طرق التدريس والتقوم وعلى الوسائل التعليمية، وتكون ملائمة لطبيعة الموضوع الذي يدرس ولخصائص التلاميذ.
- ٦- تراجع المناهج التي وضعت مراجعة تفريقية شاملة وتنقح وتوضع بصورتها النهائية.

ومثالاً على مناهج التعليم الأساسي نذكر النموذج التالي الذي يبين المجالات والمواد الدراسية التي تشتمل عليها هذه المناهج في معظم الدول العربية.

التربية الدينية، اللغة العربية، اللغة الأجنبية، الحساب والجبر والهندسة، مبادئ العلوم الطبيعية والفيزيائية والكيميائية، التربية الاجتماعية والوطنية والمدنية والجغرافيا والتاريخ، التربية الرياضية، التربية الفنية رسماً وأشغالا وموسيقى، التربية السكانية، التربية البيئية، التربية المهنية.

٣-٥- تخطيط نظم القبول والدراسة والتكوين

لما كان التعليم الأساسي حاجة أساسية وضرورية لجميع الأطفال فإن القبول فيه ينبغي أن يكون مفتوحاً لجميع الأطفال الذين يبلغون سن الالتحاق ومتاحاً لهم بل والزامياً يفرض عليهم الالتحاق به ويفرض على أوليائهم أن يسجلوهم بالمدارس

ويتيحوا لهم فرص متابعة الدراسة. إن القيد الوحيد الذي يوضع لقبول الأطفال هو بلوغ سن الالتحاق، وهو يحدد في الغالب ببلوغ نهاية السنة الخامسة من العمر. كذلك ينبغي أن يكون التعليم الأساسي مجانيًا يحول دون تأثير العوامل المالية وفقر الأسرة إلحاق أبنائها بالمدرسة، ويتبع ذلك أن يكون التعليم الأساسي حكوميًا مع السماح بمدارس أهلية تشرف عليها الدولة، وذلك لأن تحقيق المجانية والإلزام يتطلب مساندة الدولة وإشرافها.

أما نظام الدراسة فيغلب أن يكون سنويًا موزعًا إلى فصلين دراسيين، يشتمل على دراسة عسدد من المواد والمجالات الدراسية وإجراء تقويم لتحصيل الطلبة لها. ولتحقيق أهداف هذا التعليم لابد أن تتوافر في نظام الدراسة شروط المواظبة على السدروس وتقليل حالات الرسوب والتسرب والفصل من المدرسة ونحو ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم إتمام الطفل مرحلة التعليم الأساسي. كذلك لابد من الأخذ بنظم التقويم المتعدد الوسائل والأساليب من المذكرات الشفوية والتحريرية والامتحانات وسواها بحيث يغلب التلميذ على صعوبات التعلم ويتوصل إلى إتمام المرحلة والنجاح في جميع موادها الدراسية.

٣-٦- تخطيط المعلمين

يستند تخطيط معلمي التعليم الأساسي إلى خصائص هذا التعليم الكمية والنوعية، فالخصائص الكمية تستدعي توفير المعلمين بعدد يتناسب مع عدد التلاميذ وفق النسب المعيارية التي تضعها الدولة والتي يفترض أن لا تزيد على ٣٠ تلميذ لكل معلم، وأن يوزع المعلمون على المناطق ومدارسها حسب عدد التلاميذ في كل مدرسة، وأن يضاف إلى ذلك مدير وجهاز إداري لكل مدرسة. والخصائص النوعية تستدعي توفير كفايات معينة تتناسب مع هذه الخصائص. فخصائص التلاميذ ومناهجهم في الصفوف الأربعة الأولى تستدعي توفير معلم صف يعلم جميع المواد،

ويسبقى مع التلاميذ في جميع الدروس يعلمهم ويلاحظهم ويراعي خصائصهم واحتياجاتهم، ويفهم مشكلاتهم ويحسن تربيتهم. وخصائص التلاميذ ومناهجهم في الصفين الخامس والسادس تتطلب معلم بحال يعلم مجموعة من المواد المترابطة المتشابهة كالاقتصاديات أو العلوم. والصفوف الثلاثة الأخيرة تحتاج إلى معلم متخصص في مادة دراسية حتى يكون متقنا لها قادرا على تدريس منهجها الذي يحتوي معلومات ومسابقات أصعب مما تحتويه مناهج الصفوف الأدنى.

إن كفايات المعلمين السابقة الذكر ترتبط بتأهيلهم وتنجم عنه، ويخطط لتنظيم هذا التأهيل في كليات التربية، فتحدث شعب لمعلم الصف، وشعب لمعلم المجال، وشعب لمعلم المادة الدراسية، ويخصص لهذا التأهيل أربع أو خمس سنوات دراسية. تشتمل مساهج تأهيل المعلمين على مواد تخصصية ومواد تربوية ومواد عملية وتكامل جميعا لتخرج معلما مؤهلا للتدريس من الجوانب النظرية والعملية.

إضافة إلى التأهيل السابق للخدمة يتابع تأهيل المعلمين أثناء الخدمة عن طريق التدريب في دورات تحدد معلوماتهم ومهاراتهم وتعزز خبرتهم. تضاف إلى مؤهلات المعلمين صفات شخصية كسلامة النطق وسرعة البديهة والنضج الانفعالي ومحببة الأطفال.

٣-٧- تخطيط الإدارة

يحتاج التعليم الأساسي إلى إدارة تربوية تشتمل على عدة مديريات يعمل فيها متخصصون بالتخطيط التربوي والمناهج والبحوث والإحصاء والتوجيه وسواء، وتترقى هذه الإدارات وموظفوها تخطيط جوانب التعليم الكمية والنوعية وتنظيم تنفيذها وتوفير المستلزمات من المعلمين والكتب والتقنيات والمباني وسواها، ومتابعة التنفيذ وتقويمه. وهذه الإدارة تشكل عادة في وزارة التربية، ويكون لها فروع في مديريات التربية بالمحافظات للقيام بالمهام المحلية والتواصل مع المدارس والجمع المحلي من جهة

ومع الإدارة المركزية من جهة أخرى.

كما يحتاج التعليم الأساسي إلى إدارة مدرسية يرأسها مدير المدرسة ويعاونه فيها مدير مساعد ومرشد تربوي ونفسي وموجهون وأمناء سر ومخابر وورش ومكتبة ومجالس معلمين وصفوف وأولياء، ويوسع هذا الجهاز أو يضيق حسب حجم المدرسة. ويتولى كل من هؤلاء مهمات معينة، ويتابع مدير المدرسة أعمالهم فضلا عن قيامه بمهمات تنظيم المدرسة وتسيير شؤونها وتوفير مستلزماتها وحل مشكلاتها. وتنظم هذه المهمات بنصوص قانونية تدرج في النظام الداخلي للتعليم الأساسي وفي تشريعات أخرى تصدرها وزارة التربية.

٣-٨- تخطيط المباني المدرسية

- المسبى المدرسي وتجهيزاته أدوات مهمة في توفير التعليم وتيسيره، وينبغي أن تراعى فيها الصفات الملائمة لخصائص التعليم الأساسي وتلاميذه ومن ذلك :
- أن يكون موقع المسبى قريبا من سكن الأطفال بحيث لا تزيد المسافة بين المدرسة والبيت على ٢-٣ كيلو متر.
 - أن تكون سعة المبنى مناسبة لعدد التلاميذ ولعدد الصفوف وشعبها أي بمعدل غرفة دراسية لكل شعبة، يضاف إليها غرف الورش العملية والمخابر والمكتبة والتقنيات والمرافق الصحية وغرف المعلمين والإداريين. كما يضاف إلى ذلك المزرعة والباحات بحيث تخصص باحة للتلاميذ الصغار وأخرى للتلاميذ الكبار وبحيث تكون سعة كل باحة كافية للرياضة واللعب.
 - تجهيز المبنى بالمقاعد المناسبة لأجسام التلاميذ، وبأجهزة الكمبيوتر والمخابر وأدوات الزراعة والحرف التي تلزم في دروس التربية المهنية.

٣-٩- تخطيط البيئة المدرسية

توفر البيئة النظيفة في الفصول والباحات والمرافق وسواها مطلب هام في

مدرسة التعليم الأساسي، والأهم منها توفير البيئة الاجتماعية السليمة من التعاون والتعامل الحسن بين المعلمين والإداريين والطلبة، وتنظيم جمع الأطفال من أعمار مختلفة في مبنى واحد وباحة واحدة، بحيث لا تقع المشكلات السلوكية الخطرة، ويعتاد الأطفال على التكيف مع هذه الأجواء.

٣- ١٠- تخطيط الإنفاق

إن صفات المجانسية والإلزام وطول مدة التعليم الأساسي يجعل هذا التعليم يستهلك نفقات كثيرة، وهي نفقات ضرورية لتشييد المباني وتجهيزها وتوفير المعلمين والإداريين والكتب والتقنيات وسواها، وترتبط جودة هذا التعليم بكفاية الإنفاق عليه، ففي حالات شح الإنفاق يحصل النقص في عدد المباني المدرسية ويلجأ إلى الدوام النصفى ويعتبر الإنفاق على أدوات التعليم، الأمر الذي يؤثر سلباً على التعليم. بحسب المال اللازم للتعليم الأساسي في كل سنة من سنوات الخطة استناداً إلى الاحتياجات التفصيلية من مستلزمات التعليم، وتوزع هذه الاحتياجات إلى نفقات استثمارية تخصص لشراء الأراضي وتشييد الأبنية وشراء التجهيزات والأجهزة، وإلى نفقات جارية تخصص لرواتب المعلمين وسواهم من العاملين ولشراء التقنيات وطباعة الكتب ونفقات التسيير اليومية ونحو ذلك.

خامساً- ٤- تخطيط عمليات التعليم الأساسي

تشتمل هذه العمليات على عمليات التدريس والتعلم وأنشطتها والأساليب التي تستخدم فيها. ويخطط لها تخطيطاً توجيهياً يبين كيفية تنظيمها والقيام بها وربطها بأهداف التعليم الأساسي ومناهجه واحتياجات طلبته وخصائصهم.

خامساً- ٥- تخطيط مخرجات التعليم الأساسي

تحدد هذه المخرجات في نصوص أهداف التعليم الأساسي وأهداف مناهجه. ويعد تخطيط هذه الأهداف تخطيطاً للمخرجات، وتحدد النصوص الكفايات من

المعارف والمهارات والاتجاهات وسواها من الكفايات التي ينبغي أن تتوفر في خريج التعليم الأساسي.

سادساً- تخطيط تنمية الموارد البشرية وتأهيلها في التعليم

الثانوي

سادساً- ١- منطلقات تخطيط التعليم الثانوي

يرتبط تخطيط التعليم الثانوي بعدة متغيرات. فهو يرتبط بالتعليم الأساسي فيستند إلى مضامين مناهجه ومخرجاته في تصميم مناهجه حتى يحقق التكامل بين المعلمين الأساسيين والثانويين، كما يرتبط بالتعليم العالي من زاوية أنه يعد الطلبة لمتابعة الدراسات في معاهد التعليم العالي وجامعته، ويرتبط أيضاً باحتياجات التنمية وسوق العمل من العمال المهرة في مختلف المجالات والقطاعات الاقتصادية والخدمية. ويضاف إلى ذلك ارتباطه كسواء من أنظمة التعليم ومراحله بالأطر الاجتماعية المحيطة، وبخصائص طلبته واحتياجاتهم التنمائية. وقد انعكست هذه العلاقات على بين التعليم الثانوي خاصة، فظهر التعليم الثانوي ببنى متعددة، فهناك الثانوي العام والثانوي المهني أو الفني، ويوزع الأول إلى الفرعين الأدبي والعلمي، أو إلى فروع الآداب واللغات، الاجتماعية، العلوم الطبيعية، العلوم الرياضية، أو إلى فروع أكثر. ويوزع المهني إلى زراعي وصناعي وتجاري ونسوي، ويشتمل كل فرع على عدة تخصصات. وهناك التعليم الثانوي البولتيكنيكي الذي يتميز بمناهجه التي تشتمل على الجانبين النظري والتطبيقي فيجري تدريس المادة النظرية ثم تطبيقاتها العملية ويتم التدريب العملي إلى جانب الدراسة النظرية. (المصري، ١٩٩٣، ١٢٠-١٢٢)

وهناك المدرسة الشاملة التي تدرس مختلف مقررات التعليم الثانوي الأدبية والعلمية والمهنية، وتنظمها في تسلسل معين يتيح للطلاب أن يختار منها المقررات

الاختصاصية النظرية أو المهنية، ويلزمه بالوقت نفسه بدراسة عدد من المقررات الإلزامية المشتركة والأساسية، وباختيار المقررات وفق تسلسل ترابطها بحيث يدرس المقرر الأساسي قبل دراسة المقرر الذي يستند إليه في معلوماته. (بيدي، ١٩٧١، ١٠٤ -١٤٥)

إن كل نمط من الأنماط المذكورة له إيجابياته وسلبياته وخصائصه ومتطلباته التي تجعله أكثر ملاءمة لبيئة أو لدولة دون أخرى. فمن إيجابيات النمط الذي يصنف التعليم الثانوي إلى عام ومهني وإلى فروع كل منهما سهولة تخطيطه وتنفيذه وإدارته، ومن سلبياته حنقه من تكافؤ فرص التعليم والتشغيل لأنه يوزع الطلبة الراضين بالالتحاق به على فروع استناداً إلى العلامات التي حصلوا عليها في امتحانات التخرج في التعليم الأساسي، دون مراعاة لرغباتهم وميولهم، ولأنه بالتالي يجد من فرص متابعة الكثيرين منهم الدراسة في التعليم العالي والحصول على عمل أفضل. وتعالج هذه المشكلة بفتح قنوات الانتقال من فرع ثانوي إلى آخر وبإتاحة فرص القبول في التعليم العالي للخريجين في أي فرع ثانوي، أو بفتح اختصاصات في التعليم العالي للخريجين من الفروع المهنية، وهذا العلاج العادل ينشئ صعوبات أخرى في التوازن بين الفروع العامة والفروع المهنية، وفي القبول الجامعي، الأمر الذي يدفع بعض الدول إلى تجاهله. ومن إيجابيات النمط البيولتكنيكي الربط والتكامل بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي، الأمر الذي يظهر جديوى المادة النظرية في التطبيقات والممارسة يكسب الطالب المعارف والمهارات معاً، ويعدّه لمتابعة الدراسة العالية النظرية أو التطبيقية أو كليهما، كما يعدّه لحياة العمل والمهنة. إلا أن تطبيق هذا النمط في عدة دول أظهر وجود صعوبات منهجية في تطبيقه، وصعوبات في توفير مستلزماته التقنية، وارتفاعاً في تكاليفه. ومن إيجابيات نمط المدرسة الشاملة إفساح المجال أمام الطلبة للدراسة في مدرسة موحدة تشتمل على جميع المواد الدراسية، واختيار المواد الدراسية النظرية أو

المهنية التي يشعرون أنها تلائم قدراتهم ورغبتهم وميولهم، وللتساوي مع أقرانهم في دراسة عدد من المواد المشتركة الإلزامية، وللتأهل بالتالي لمتابعة الدراسة العالية أو للالتحاق بالمهنة أو الوظيفة، أو للالتحاق بكليتهما معا في أنظمة الدراسة بالتناوب أو بالتعليم المفتوح أو التعليم بواسطة الإنترنت.

إلا أن تطبيق هذا النمط يواجه صعوبات إدارية في توزيع المقررات والاختصاصات وفي إتاحة الاختيارات وافتتاح جميع المقررات التي تختار وفي الامتحانات وتسجيل نتائجها، وفي اتساع المدرسة والإحاطة بتنظيمها ورعاية طلبتها. ومع ذلك فإنه يبقى النمط الأكثر تحقيقا لتكافؤ فرص التعليم والملاءمة التعليم الثانوي لاحتياجات الطلبة ومتطلبات التعليم العالي وسوق العمل. (يونسكو، ١٩٨٧، ٣٣ - ٥٨)

إن تعدد بسن التعليم الثانوي وأنماطه تستدعي التخطيط لكل نمط على حدة مراعاة لخصائص مدخلاته التي تختلف إلى حد ما من نمط إلى آخر. ومع ذلك فإننا نكتفي بذكر الخطوط العريضة لهذا التخطيط التي يمكن الاستفادة منها في تخطيط كل نمط، وبالإشارة إلى بعض الخصائص التخطيطية لكل نمط من أجل الإحاطة بتخطيط جميع مدخلات التعليم الثانوي وعملياته ومخرجاته.

سلسلأ-٢- دراسة مصادر مدخلات التعليم الثانوي واحتياجاتها

كما هو الحال في مختلف نظم التعليم ومراحلها فإن المجتمع بعبءه السكانية والتعليمية والثقافية والخدمية والاقتصادية والمهنية وسواها يشكل مصادر مدخلات التعليم الثانوي، ويضاف إليها التعليم الأساسي كونه يزود طلبة التعليم الثانوي بأساسيات معرفية ومهارية، والتعليم العالي كونه يختص بتعليم خريجي التعليم الثانوي وينتظر أن تتوافر فيهم الكفايات التي تمكنهم من متابعة الدراسة العالية والنجاح فيها.

إن دراسة هذه المصادر وعلاقتها المتبادلة مع مدخلات التعليم الثانوي واستخلاص المؤشرات منها يساعد على تخطيط هذه المدخلات. فمعرفة عدد السكان

الذين في العمر الموازي للتعليم الثانوي (أعمار ١٥ و ١٦ و ١٧ سنة) وعدد المتخرجين في التعليم الأساسي ونسب توزيعهم حسب الجنس والمنطقة يساعد في تحديد القبول والاستحقاق والتوسع في التعليم الثانوي. ومعرفة خصائص المجتمع واحتياجاته الثقافية والعلمية والتربوية والمهنية وسواها يساعد في تخطيط أهداف التعليم الثانوي ومناهجه. كما أن دراسة مناهج كل من التعليمين الأساسي والعالي تساعد في تخطيط مناهج التعليم الثانوي. أضف إلى ذلك أن معرفة الموارد المتاحة لهذا التعليم ولا سيما المدرسون والمباني والأموال تساعد في تخطيط الجوانب الكمية والنوعية.

من جهة أخرى فإن الاطلاع على المستجدات العالمية نفس الصلة بالتعليم الثانوي، كالمستجدات المعرفية والتقنية والتربوية يساعد بدوره على تخطيط تطوير محتوى التعليم الثانوي.

وتستحقq الإفادة من دراسة المتغيرات المذكورة على نحو أفضل حين توضع نتائجها في قائمة منظمة تبين خصائص هذه المتغيرات نفس الصلة بالتعليم الثانوي وكذلك احتياجاتها من التعليم المذكور.

سادساً-٣- تخطيط مدخلات التعليم الثانوي

٣-١- تخطيط الأهداف

في ضوء ما ذكرناه عن طبيعة وظائف التعليم الثانوي، وعن تعدد مصادره وتأثيرها فيه واحتياجاتها منه، يمكن تحديد أربعة أهداف وظيفية عامة له وهي: تنمية شخصية الطالب وإيصالها إلى النضج مع انتهاء مرحلة المراهقة، تأهيله للأعمال التي تتطلب مهارات بسيطة، إعدادة للدراسة في التعليم العالي، استيعاب الراغبين بالتعليم الثانوي من عرقيي التعليم الأساسي.

تؤشر هذه الأهداف العامة على ثلاثة أنواع من الأهداف الفروع، فهناك الأهداف التحصيلية التي تبين المعارف والمهارات وسواها من الكفايات التي ينبغي أن

بمصلها طالب التعليم الثانوي، والأهداف الكمية التي تحدد عدد طلبة التعليم الثانوي وخريجه وتوزعهم على سنوات الخطة وحسب الجنس والمنطقة والصف ونوع التعليم الخ، والأهداف الإجرائية التي تبين المهمات والإجراءات التي ينبغي القيام بها للتوصل إلى الأهداف التحصيلية والكمية. ومهمات المخطط أن يعين الأهداف الفروع مصنفة حسب هذه الأصناف الثلاثة أو حسب الأهداف الأربعة العامة، وأن يستند في ذلك إلى نتائج دراسة مصادر تخطيط التعليم الثانوي، وقائمة خصائصها واحتياجاتها من التعليم الثانوي.

٣-٢- تخطيط الطلبة

التعليم الثانوي ليس إلزاميا كالتعليم الأساسي، وهو مجاني في التعليم الحكومي في معظم البلدان وغير مجاني في التعليم الخاص غالباً وفي التعليم الحكومي في بعض البلدان، كما أن مصدر طلبته المتخرجون في التعليم الأساسي. هذه المؤشرات تؤخذ في الاعتبار عند تقدير عدد الذين سيلتحقون بالتعليم الثانوي. ولذا يتجه المخططون إلى أساليب مسد الاتجاهات السابقة إلى السنوات القادمة، فيقدرون عدد الطلبة المتوقع التحاقهم بالتعليم الثانوي استناداً إلى معدلات الالتحاق في سنوات سابقة وإلى حساب هذه المعدلات استناداً إلى عدد السكان أو إلى عدد المتخرجين في التعليم الأساسي. وتصدر الإشارة بهذا الصدد إلى أفضلية التوسع بالتعليم الثانوي حتى يستوعب جميع خريجي التعليم الأساسي، وذلك من منطلق أن التعليم الأساسي لا يكفي للإعداد للعمل، وأن مفترق الطرق في حياة الطالب هو التعليم الثانوي الذي يقوده إلى التعليم العالي أو إلى سوق العمل وأن حاجة سوق العمل إلى خريجي التعليم الثانوي تزيد على حاجته إلى خريجي التعليم الأساسي وخريجي التعليم العالي.

كذلك يتجه المخطط إلى دراسة قدرات الطلبة وميولهم الدراسية والمهنية من أجل الإفادة منها في تقدير توزيع الطلبة على اختصاصات التعليم الثانوي أو فروعه.

ويدعو التربويون إلى إجراء هذه الدراسات في الصفين الأخيرين من التعليم الأساسي ضمن عمليات التوجيه الدراسي والمهني للطلبة، حتى يتهيأ الطلبة للدراسة التي تلائم قدراتهم وميولهم. (رحمة، ١٩٩٢، ١٤ - ١٦) وحين لا تتوفر هذه الدراسات يلجأ المخطط إلى تقدير توزيع الطلبة استناداً إلى معدلات التوزيع في السنوات السابقة الأخيرة أي إلى مد الاتجاه، وقد يدخلون على ذلك بعض التعديلات استناداً إلى تقوم الوضع الراهن ومعدلات التسرب من القروع أو الاختصاصات التي يقل الإقبال على الالتحاق بها ويكثر التسرب منها، وسياسة الدولة في التوسع في التعليم الثانوي أو الإبقاء على كميته القائم أو تقليصه.

ثم إن جدوى معرفة قدرات الطلبة وميولهم لا تقتصر على توزيع الطلبة بل تفيد أيضاً في تخطيط مناهج هذا التعليم وشروط القبول فيه وفي تنظيم عمليات التعلم والتعليم. ولذا ينبغي الاهتمام بدراسة هذه الخصائص لدى الطلبة، ودراسة احتياجاتهم النمائية، ومشكلاتهم أيضاً دراسة ميدانية عملية، ودراسة مكتبة في المراجع التربوية والنفسية، وتنظيم نتائج الدراسات في فوائم وصفية حتى يمكن الاستفادة منها في تخطيط التدخلات التي ترتبط بها.

٣-٣- تخطيط البنى

سبقت الإشارة إلى تعدد بنى التعليم الثانوي وإلى متطلبات كل نمط منها وسليته وإيجابياته، الأمر الذي يجعل اختيار النمط مرتبطاً باحتياجات البلد وإمكاناته وأوضاعه. ومن المناسب في بعض الحالات أن يخطط لإحداث أكثر من نمط في البلد الواحد كأن تجرب المدرسة الشاملة في المناطق الريفية، والتعليم البولتكنيكي في المناطق الصناعية، والتعليم التقليدي الموزع إلى عام ومهني في المدن، أما في حالة توافر الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية والمالية فإن المدرسة الشاملة تصبح البنية الأكثر عدالة وملاءمة لأهداف التعليم الثانوي وللأطر المحيطة به.

٣-٤- تخطيط المناهج

يسنطلق تخطيط مناهج التعليم الثانوي من خصائص بنيتها وأهدافه. فتوزيعه إلى فروع مختلفة يتطلب تخطيط مناهج كل فرع على حدة لتعين المواد الدراسية الخاصة به والإبقاء على مواد ثقافية مشتركة بين الفروع. وتبنى التعليم البولتكنيكي يتطلب تخطيط مستوى المناهج وتقنياتها على أساس الجمع والربط بين المعلومات النظرية وتطبيقها وتدريبها العملية. والأخذ بالمدرسة الشاملة يتطلب مراعاة الأهداف الوظيفية للتعليم الثانوي، فتوضع مواد ثقافية مشتركة لتنمية معارف الطالب وشخصيته، وتوضع مواد دراسية تتصل بالمواد التي درست في التعليم الأساسي من جهة وباختصاصات التعليم العالي ومقرراته الدراسية من جهة أخرى، وبحيث تؤهل الطالب لمتابعة الدراسة في التعليم العالي، وتوضع مواد مهنية ترتبط بالأعمال التي يتوقع أن يمارسها الطالب بعد تخرجه وتجمع بين المعلومات النظرية والتدريب العملي على مهارات العمل، وتشتمل مضامينها من تحليل الأعمال وتحديد المهمات التي تشتمل عليها والكفايات المعرفية والمهارية والانفعالية التي تتطلبها والتي ينبغي توافرها في العامل الذي يؤديها. كذلك يراعى في المدرسة الشاملة تعدد الاختصاصات الزراعية والحرفية والتجارية والمكتبية وسواها، ووجود المواد الإلزامية المشتركة والمواد الاختصاصية والمسود الاختيارية، وتحديد مضامين كل مادة وتقنياتها استناداً إلى وظيفتها وطبيعتها، وإلى الأطر الثقافية والاجتماعية والتربوية فضلاً عن خصائص الطلبة واحتياجاتهم والموارد المتاحة، الأمر الذي يستدعي دراسة هذه المتغيرات وتخطيط المناهج في ضوء خصائصها واحتياجاتها ومضامينها.

بعد تعيين المواد الدراسية ومضامينها وتصنيفها تحدد مستلزماتها التقنية، ويحدد عدد الساعات التي تلزم لتدريس كل منها، وتوزع على الصفوف أو على التسلسل والتتابع، وتراجع مراجعة شاملة لحذف التكرار والحشو وإكمال تنظيمها وترابطها،

ولملاءمتها لعدد الساعات المتاحة للتدريس ولوضعها بشكلها النهائي. (Pratt, 1990, 104-150)

٣-٥ - تخطيط نظم القبول والدراسة والتقييم

التعليم الثانوي ليس إلزاميا كالتعليم الإعدادي لكنه مرغوب لإغناء الفتية بمكتسبات تعليمية تضاف إلى أساسيات التعليم الأساسي، ولتأهيلهم للعمل والتعليم العالي وتكوين المجتمع المتعلم. وهذه الأسباب تدفع إلى تخفيض شروط القبول فيه وقصرها على الحصول على شهادة التعليم الأساسي أو اكمال الدراسة فيه والنجاح في امتحاناته. لكن ظروف كل بلد واحتياجاته وإمكاناته تدفع أصحاب القرار في كل بلد إلى وضع الشروط التي يرونها تلائم بلدهم. فقد يتساهلون فيها وقد يتشددون ويضعون شروطا تحدد من عدد المقبولين، كشرط الحصول على معدل مرتفع في علامات شهادة التعليم الأساسي، أو النجاح في امتحانات القبول في التعليم الثانوي، وتؤسس على هذه الشروط قبول عدد من الطلبة وإبقاء الآخرين خارج مؤسسات التعليم الثانوي، أو قبولهم في التعليم المهني أو السماح لهم بالالتحاق بالمدارس الخاصة. وتعتمد هذه القيود إختلافاً بتكافؤ فرص التعليم، وبرغبات الطلبة لذلك يتجه الرأي الآخر إلى الأخذ بنظام المدرسة الشاملة وإتاحة القبول فيها لجميع خريجي التعليم الأساسي، والسماح لهم باختيار الاختصاص أو المقررات الاختصاصية خلال الدراسة في هذه المدرسة، وبحيث يتحمل الطالب مسؤولية اختياره.

ويرتبط نظام الدراسة والتقييم والترفيه بالبنية التي تطبق في التعليم الثانوي. فتطبيق بنية الفروع المتعددة أو بنية التعليم البولتكنيكي تسمح باستخدام النظام السنوي أو الفصلي حيث توزع المواد الدراسية وفق تتابع معين على سنوات الدراسة أو فصولها ويرفع الطالب إلى صف أعلى حين ينجز دراسة مواد الصف الأدنى وينجح في معظمها أو فيها جميعها. وتطبيق بنية المدرسة الشاملة يسمح باستخدام نظام الساعات المعتمدة

أو نظم المقررات حيث توزع المناهج إلى عدد من المقررات تندرج كل مجموعة منها ضمن فئة معينة (مقررات إلزامية، مقررات اختيارية، مقررات لغوية، مقررات رياضية، مقررات مهنية، إلخ) ويخصص لكل فئة أو لكل مقرر عدد معتمد من الساعات الدراسية، يجب على الطالب دراسته والنجاح في امتحاناته حتى يرفع من صف إلى آخر. كما يخصص لكامل المرحلة عدد معين من المقررات وساعاتها الدراسية يجب على الطالب دراستها والنجاح فيها حتى يتخرج في كامل المرحلة.

ويواجه التعليم الثانوي مشكلة ترايد المعارف والمهارات والمقررات التي ينبغي إدراجها في مناهجه. ويتجه المخططون إلى علاج هذه المشكلة بتفريع الدراسة على أساس الاختصاص أو المقرر، وبالإكثار من المقررات الاختيارية، وباعتماد أساليب الدراسة الذاتية لبعض الموضوعات، وبالاقتصار على تدريس أساسيات المعارف والمهارات، والتخلي عن تدريس المقررات أو الموضوعات قليلة الأهمية والجدوى في تحقيق أهداف التعليم الثانوي.

يشتمل التعليم الثانوي على الدراسة النظرية والتدريب العملي. ويتجه في الأولى إلى تسنوع أساليب الدراسة والتدريس وإعطاء أولوية للتعلم الذاتي والتقنيات الحديثة، كما يتجه في التدريب العملي إلى تحديث الآلات وتنويع الأساليب والأمكنة وتنفيذ بعضها في المدرسة وورشها وبعضها الآخر في أمكنة العمل، وذلك بهدف تحسين فاعلية التدريب وكفايته لاكتساب المهارات المطلوبة.

أما نظام التقويم فيراعى فيه وجود المقررات النظرية والمقررات العملية، ويقوم التحصيل في الأولى بالذاكرات والامتحانات المتعددة الشفوية والكتابية، كما يقوم التحصيل في الثانية بملاحظة أداء الطلبة بموجب بطاقات ملاحظة تعد لأغراض تقويم تحصيل المهارات وما يتصل بها من معلومات، ويخصص لكل مقرر حد أعلى من العلامات يتناسب مع وزنه بين المقررات وحد أقل للنجاح فيه.

٣-٦- تخطيط المدرسين

التدريس في المرحلة الثانوية تدريس متخصص بمادة معينة، وتنعكس هذه الخاصية على التخطيط الكمي والنوعي للمعلمين. فالحاجة الكمية من المعلمين تحسب استنادا إلى عدد الساعات الدراسية التي تخصص لكل مقرر، وإلى نصاب المدرس الأسبوعي. وهكذا تحسب الحاجة من كل اختصاص على حدة. لكن هذا التحديد لا يكفي لتحديد طريقة الحساب ونموذجها الرياضي، ذلك أن طريقة الحساب في نظام التفريع وترتيب المواد الدراسية على أساس الصف يختلف عن طريقته في نظام المقررات أو الساعات المعتمدة، حيث يحدد لكل مقرر عدد من الساعات توزع بمرونة على الشعب، كما يختلف عن طريقته في النظام البولكنيكي حيث يجري التمييز في بعض الأنظمة بين نصاب مدرس المادة النظرية ونصاب مدرس المادة العملية ويكون عدد الساعات الواجب على مدرس المادة النظرية تدريسها أقل من عدد الساعات الواجب على مدرس المادة العملية أو المدرب الميداني تدريسها. وعلى الرغم من الفروق المذكورة فإنه يمكن تطبيق النموذج التالي ثم إدخال التعديلات عليه حين يلزم الأمر.

عدد معلمي مقرر معين = $\frac{\text{عدد ساعات المقرر في الشعبة الواحدة} \times \text{عدد الشعب}}{\text{عدد الساعات الواجبة على المدرس}}$

عدد الساعات الواجبة على المدرس

أما الحاجة النوعية من المعلمين فتحدد استنادا إلى خصائص مناهج التعليم الثانوي والكفايات المطلوب توفرها فيمن يدرسها. ولما كانت المناهج المذكورة تشتمل على المواد الدراسية التي تعد الطالب لمتابعة الدراسة في التعليم العالي من جهة وتؤهله للعمل من جهة أخرى، فإن الحاجات النوعية ينبغي أن تشتمل على أصحاب الاختصاصات الأكاديمية الموازية للمواد المذكورة وأصحاب المهارات العملية الزراعية والحرفية والتجارية وسواها، وبحيث يكون لكل مادة مختصون بها يمتلكون معارفها ومهاراتها بمستوى أعمق وأوسع من مستواها المطلوب في التعليم الثانوي. كما ينبغي

أن تشمل هذه الحاجات على الاختصاص التربوي المهني بجانبه النظري والعملية. حتى يصبح كل مختص بالمادة يمتلكا كفايات تدريسيها وكفايات أداء المهمات التربوية المطلوبة من المدرس.

وللتوصل إلى المدرسين الأكفاء في المجالين الاختصاصي الأكاديمي والتربوي المهني يلجأ إلى إعدادهم في الجامعات بالنظام التتابعي أو بالنظام التكاملي. ففي النظام التتابعي يقضي الطالب أربع سنوات أو أكثر في دراسة اختصاص أكاديمي معين ضمن الكلية المختصة به، ثم ينتقل بعد تخرجه إلى كلية التربية ليدرس الاختصاص التربوي المهني خلال سنة أو أكثر، يتخرج بعدها مؤهلاً للتدريس ومهامه. وهذا النظام واسع الانتشار في العالم، ويعول عليه في إعداد المدرسين، وذلك على الرغم من الثغرات التي توجد فيه. من هذه الثغرات أن مناهج الاختصاصات الجامعية توضع لعدة أهداف منها هدف الإعداد للتدريس، ولذلك فهي تشتمل على معارف كثيرة منها معلومات كثيرة لا تتصل بمحتوى مناهج التعليم الثانوي، في الوقت الذي تخلو من معارف ومهارات عديدة يحتاج إليها مدرس التعليم الثانوي في تدريس مادته الاختصاصية. وهذا الوضع يقي الإعداد الأكاديمي للمدرس ناقصاً يحتاج إلى إضافات معرفية ومهارية أثناء تأهيله التربوي أو أثناء عمله في التدريس، ومناهج التأهيل التربوي وبسبب قصر مدتها وازدحام محتواها بالمقررات النظرية لا تترك للتدريب العملي وقتاً يكفي لاكتساب كفايات التدريس ومهاراته العملية الحديثة المنشودة الأمر الذي يقي الحاجة قائمة إلى تدريب فعال يرسخ المهارات المطلوبة ويصلها إلى مستوى الإتقان.

وفي النظام التكاملي يلتحق الطالب بكلية التربية ويدرس عدداً من المقررات باختصاص معين كاللغة العربية أو الرياضيات أو سواها، كما يدرس في الفصل نفسه عدداً من المقررات التربوية والنفسية، ويتدرب معها أو في فصل لاحق تدريباً عملياً على التدريس، ويقام التساند والتكامل بين مناهج هذه المجموعات الثلاث من المقررات

من أجل تحقيق أهداف مشتركة هي تمكين الطالب من اكتساب كفايات التدريس بجوانبها الاختصاصية والتربوية والعملية. وقد يضاف إليها جوانب ثقافية أخرى. ومن شأن هذا الترابط والتكامل بين جوانب الإعداد أن يساعد على توجيهه نحو أهدافه التربوية ويجعله أكثر كفاية لإعداد المدرسين. إلا أن الصعوبات التي تواجه هذا النظام ولا سيما احتياجاته من أعضاء هيئة التدريس، واحتياجاته من المباني الجامعية والمخابر وسواها، يدفع إلى استخدام النموذج التتابعي، أو إلى استخدام النموذج التكاملي بطريقة شكلية فيدرس الطالب المقررات الاختصاصية في الكلية المختصة، ويتابع معها دراسة المقررات التربوية في كلية التربية، ويقض النظر عن إقامة التساند والتكامل بين المسنحين، وكذلك بين المنهاج الاختصاصي ومنهاج التعليم الثانوي، الأمر الذي ينفض كفاية هذا النموذج الشكلي.

إضافة إلى تخطيط إعداد المعلمين يخطط لانتقائهم قبل الالتحاق بالجامعة أو قبل التحاقهم بالوظيفة، وتستخدم في الانتقاء أساليب المقابلة والاختبارات التحريرية واختبارات الأداء العملي (أي إعطاء الدروس). كذلك يخطط لتدريبهم أثناء الخدمة لنعاش معلوماتهم أو تعزيزها أو تعديلها وتطويرها. (رحمة، ١٩٧٨، ٢٢٥ - ٣٢٨)

٧-٣- تخطيط الإدارة

إدارة التعليم الثانوي كإدارة التعليم الأساسي تشتمل على إدارة مركزية وإدارة جهوية وإدارة مدرسية. تعمل الأولى في وزارة التربية وتقوم بإدارة التعليم على مستوى الدولة، فتخططه كما ونوعاً وتوجه التنفيذ وتصدر التشريعات والتعليمات وتجري البحوث وتستقي المعلمين وتعينهم وتوفر المباني والكتب وسواها من التقنيات، الخ. وتعمل الثانية على مستوى مديرية التربية وتقوم بمهام متنوعة. فهي تساعد الإدارة المركزية في مهمات تخطيط التعليم وتنفيذه وإدارته، ويغلب على عملها الطابع التنفيذي، وهي توجه التدريس وتقومه عن طريق الموجهين الاختصاصيين التابعين

إداريسا لهما. كمسا تسهم في تقوم جوانب التعليم الأخرى، وتكون صلة وصل بين المدارس والإدارة المركزية. وتعمل الثالثة في المدرسة بواسطة جهاز إداري قوامه مدير المدرسة ومعاونوه وأمين السر وأمناء المكتبة والمخير والورش والتقنيات، والمستودع والمحاسبة والمرشدون النفسيون والتربويون والأكاديميون وموجهو الطلبة وسواهم. يقوم كل من هؤلاء بمهام معينة ويشرف مدير المدرسة ومعاونوه على أعمالهم، فضلا عن مهمات الأخرى في تنظيم المدرسة وتسيير شؤونها وتوفير مستلزماتها وحل مشكلاتها والتواصل مع المجتمع المحلي وأسر الطلبة.

يستجبه تطوير إدارات التعليم نحو تخفيف المركزية وتوسيع صلاحيات كل إدارة ولا سيما الإدارة المدرسية. كما يتجه نحو استخدام التقنيات وخاصة الحاسوب في العمل الإداري، ونحو إدارة الجودة والقيام بالمهام الإدارية على أفضل وجه ممكن. (Johnson, 1993, 22-40).

٣-٨- تخطيط المباني المدرسية

يختلف تخطيط مبنى المدرسة الثانوية باختلاف البنية التي تختار للتعليم الثانوي. فبنية التفريع إلى عام ومهني تتطلب للتعليم العام مدرسة تغلب فيها قاعات التدريس النظري وتشتمل على بعض المخابر. والغرف الإدارية، بينما تتطلب لكل نوع من التخصص المهني مدرسة بمواصفات تلائم متطلبات العمليات التدريسية والتدريبية، كالمخدات والمزارع في المدرسة الزراعية، والورش الصناعية والحرفية والأجهزة والمعدات في المدرسة الصناعية أو الحرفية، ومخابر الكمبيوتر والمعلوماتية في المدرسة التجارية. وبنية التعليم البولتكنيكي تتطلب بناء تتسع قاعاته لأدوات التدريب العملي إلى جانب التدريس النظري، وبنية المدرسة الشاملة تتطلب بناء شاملا فيه أجنحة لقاعات التدريس النظري، وأخرى للمخابر، وأخرى للتدريب العملي الزراعي، وأخرى للتدريب الصناعي أو الحرفي، وأخرى للتدريب على الأعمال التجارية، وهذا الاتساع

والشمول في المدرسة الشاملة يجعلها مشابهة للنموذج الجامعي مع غارق في مستوى الاختصاص والتدريس، ولا يخفى أن تصميم كل مبنى يتم وفق أسس ومواصفات هندسية وصحية وتربوية.

٣-٩- تخطيط بيئة المدرسة

بيئة المدرسة مادية واجتماعية وتنعكس خصائصها على شخصية الطلبة وتربيتهم لذا يصبح المطلوب توفير البيئة المادية النظيفة المرتبة في الغرف والباحات والمرافق وسواها، الجميلة بتناسقها وحديثتها وباحتها وتخايرها ومشاعلها، الحافلة بالأنشطة المحببة للطلبة وبالتعاون بين العاملين فيها وبين الطلبة المتواصلة مع أسر الطلبة والمجتمع المحلي... الخ.

إن مقومات البيئة المدرسية السليمة ما تزال موضع اجتهاد إداري المدرسة وإبداعهم، ولذلك فهي تتعرض للإهمال في حالات كثيرة، الأمر الذي يستدعي التخطيط لها، ووضع مواصفات البيئة المدرسية السليمة، وكيفية التوصل إليها، وواجبات إدارة المدرسة ومعلميها وطلبتها وسواهم من العاملين في إقامة هذه البيئة وتطويرها.

٣-١٠- تخطيط الإنفاق

تسألي أولوية الإنفاق على التعليم الثانوي بعد أولوية الإنفاق على التعليم الأساسي، وذلك من منطلق اعتبار التعليم الأساسي حاجة أساسية أولى. وهذا الترتيب للأولويات لا يعني حرمان التعليم الثانوي من الإنفاق الحكومي وجعله تعليمًا غير مجاني في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة، وإنما يعني تخفيف جزء من أعبائه المالية حين تشجع مخصصات التعليم ويكون التعليم الأساسي بحاجة ماسة إلى المال، والبحث عن مصادر تمويل غير تقليدية لتوفير التعليم الثانوي ومستلزماته، لا سيما أن تطوير التعليم الثانوي ونموه والتوسع في مجالاته المهنية يتطلب مزيدًا من النفقات. وأن التعليم

المهني يصبح قليل الجودة والجدوى حين لا توفر له مستلزماته من أدوات التدريب ومواده، فيكثر التسرب منه ويحجم الكثيرون عن الالتحاق به.

توضع خطة الإنفاق على التعليم الثانوي استناداً إلى حسابات تكاليفه، وتوزع إلى نفقات جارية ونفقات استثمارية كما توزع على سنوات الخطة. ويواجه الشح في الإنفاق الحكومي بحلول داخل النظام التعليمي، كزيادة عدد الطلبة في الشعبة، وإرجاء تشييد بعض المباني والاكتفاء بشراء عدد أقل من أجهزة التدريب ومعداته ومواده، كما يواجهه الشح بحلول خارج النظام التعليمي كإسراع التدريب المهني في أمكنة العمل، وتكليف الطلبة دفع أجور تعليمهم. (Mc Mahon And Terry 1982, 92,140)

سادساً- ٤- تخطيط عمليات التعليم والتعلم والتدريب والتدريب

إن تنوع أهداف التعليم الثانوي وبناء مناهجه وتقاناته يستدعي وضع توجيهات وأدلة إجرائية لتوجيه عمليات تدريس المواد النظرية وإتاحة فرص التعلم الذاتي وتوجيهه. كما يستدعي وضع إرشادات لعمليات التدريب العملي والتدريب الذاتي والفردى والجمعي داخل المدرسة أو خارجها.

سادساً- ٥- تخطيط المخرجات

يراعى في تخطيط مخرجات التعليم الثانوي أن يكون عدد المتخرجين من الثانوي العام مناسباً لإمكانات الاستيعاب في مؤسسات التعليم العالي من جهة، وأن يكون عدد المستخرجين من الثانوي المهني مناسباً لفرص العمل وإمكانات استيعابهم في مؤسسات العمل. وأن تحمل الفئة الأولى الكفايات العملية التي تمكنها من متابعة الدراسة في التعليم العالي، وأن تحمل الفئة الثانية الكفايات المهنية التي تمكنها من أداء الأعمال التي أعدت لها بمهارة.

سابعاً- تخطيط تنمية الموارد البشرية وتأهيلها في التعليم العالي:

سابعاً-١- تخطيط تأهيل الموارد البشرية في التعليم العالي والتحديات التي تواجهه:

التعليم العالي هو المرحلة التعليمية الثالثة التي تلي المرحلة الثانوية وتمتد من سنتين إلى عشر سنوات أو أكثر، وذلك لشمولها التعليم القصير الدورة والتعليم الطويل الدورة والدراسات العليا. وفي كل مستوى من هذه المستويات يجري تعليم الموارد البشرية تعليماً اختصاصياً يؤهلها للعمل في مجال معين وبمستوى معين. ففي مستوى التعليم القصير الدورة يتم إعداد الاختصاصيين المساعدين من الأطر المهنية الوسطى التي يأتي تربيتها التعليمي المهني فوق العامل الماهر خريج التعليم الثانوي المهني، وفي مستوى الإجازة الجامعية أو البكالوريوس يتم إعداد الاختصاصيين أو الأطر العليا، بمستوى أعلى وأعمق من مستوى المعهد المتوسط. وفي مستوى الدراسات العليا يتم إعداد الاختصاصيين إعداداً أعمق وفي مجال أضيق يطلق عليه مصطلح الاختصاص الدقيق. وأياً كان مستوى الإعداد وأهدافه ومناهجه فإن التأهيل للعمل الاختصاصي يبقى هدفاً رئيساً للتعليم العالي ومهمة أساسية له. ويعول على سلامة تخطيطه وتنفيذه وإدارته في القيام بهذه المهمة وتحقيق هدف التأهيل بالمستوى المطلوب. وبالتالي تحقيق التقارب الكمي والنوعي بين خريجي التعليم العالي واحتياجات التنمية وسوق الوظائف والأعمال من الموارد البشرية المختصة.

ومن الرجوع إلى النماذج والتجارب الدولية يتبين أن تخطيط التعليم العالي وفق مدخل القوى العاملة ما يزال يواجه الصعوبات والتحديات ولم يطبق بمخافه. ذلك أن المدخل المذكور يسمى إلى تحديد عدد طلبة التعليم العالي وخريجيه وتوزعهم على

مستويات التعليم العالي واختصاصاته وفقاً لحاجات قطاعات المجتمع من القوى العاملة، كما يحدد اختصاصات التعليم العالي ومستوياتها ومناهجها وفقاً للمعارف والمهارات التي تتطلبها أعمال تلك القطاعات. وهذه المهمات تتطلب دراسات جادة تتناول الرصد الإحصائي المستمر لحاجات القطاعات من القوى العاملة وتحليل الأعمال وتوصيفها وتعيين ما يلزمها من الكفايات المعرفية والمهارية، ومتابعة المستجدات في هذا الشأن، والاستناد إلى نتائج هذه الدراسات وبياناتها في تخطيط كم التعليم العالي واختصاصاته ومناهجه.

ويلاحظ أن وزارات التعليم العالي وقطاعات الأعمال ووزاراتها في بلدان مختلفة لا تقسم هذه الدراسات ولا توليها اهتمامها ولا توظف لها الباحثين القادرين على إجرائها. وغالباً ما تضع خططها، معزول عن النظر في حاجات القطاعات وحاجات السوق.

إضافة إلى السعدي المذكور فإن تخطيط التعليم العالي يواجه تحديات شعبية وثقافية واقتصادية وإدارية فهناك الطلب الشعبي المتزايد على الالتحاق بالجامعات الذي يفوق في بلدان عديدة حاجات قطاعات الأعمال من الموارد البشرية الجامعية من جهة ويشكل من جهة أخرى ضغطاً على الحكومات يدفعها إلى تجاهل مدخل القوى العاملة ومسايرة الطلب الشعبي واتباع أحد المسارات الآتية:

● التوسع بالتعليم العالي الحكومي المجاني ومنه من موازنة الدولة وحدها، أو من موازنة الدولة ومصادر أخرى باحتياجاته من الموارد المالية الأمر الذي يمكنه من الحصول على احتياجاته من أعضاء هيئة التدريس والمباني والتقنيات وسواها ويساعده في المحافظة على جودته وتحسينها فضلاً عن استيعاب الراغبين بالالتحاق به.

● التوسع بالتعليم العالي الحكومي مع شح الإنفاق عليه والتقصير في مدها باحتياجاته

الأمير الذي يخل بمعايير التعليم العالي وجودته ويؤدي إلى تراجع النوعية مع الإبقاء على استيعابه للراغبين فيه.

● التوسع في التعليم العالي ومعالجة شح الإنفاق الحكومي بإيقاف التوسع في التعليم العالي الحكومي المجاني أو جعله توسعاً ضئيلاً والمجوء إلى التعليم الخاص المأجور والتعليم الحكومي المأجور بشكليه التقليدي أو بأشكال تميزه عن التعليم التقليدي الحكومي وتجعله رديفاً له، ومن هذه الأشكال التعليم الموازي والتعليم المفتوح والتعليم الشبكي الإلكتروني. وهذا النهج يوفر التعليم العالي للمتفوقين من الطلبة وللأغنياء منهم ويحرم الفقراء من الحصول عليه. أما من الناحية النوعية فهو يختلف من بلد إلى آخر تبعاً لعوامل المنافسة بين المؤسسات والرقابة الحكومية عليها والاهتمام بجودة التعليم.

● إيقاف التوسع بالتعليم العالي الحكومي دون إفساح المجال للتعليم الخاص أو سواء من أشكال التعليم الأمر الذي يحرم الكثيرين من فرص الالتحاق بالتعليم العالي، ويدفعهم إلى معارضة السياسة المذكورة، كما يدفع القادرين مالياً إلى الالتحاق بجامعات بلدان أخرى. وتحتسب الإشارة إلى سياسة التقليل هذه قد تكون علاجاً مناسباً لتقليص عدد المتخرجين في التعليم العالي وجعله أكثر توافقاً مع فرص العمل المتاحة.

وهناك السعدي المعرف والتفني الذي يظهر بأشكال عديدة من أبرزها تغير المعارف والتقانة بسرعة كبيرة وصعوبة مجاراة مناهج التعليم العالي لها وإدراج الجديد منها في مقرراتها الدراسية الأمر الذي يجعل محتوى التعليم يتخلف عن ركب المعرفة والتقانة ولا يستخدم على الوجه المنشود في الحياة العملية. وتظهر هذه المشكلة في البلدان النامية بأشكال مختلفة. فبعض البلدان تنابع التطور التكنولوجي وتستورد أحدث مخترعاته وتغفل إدخال هذه المستحدثات في مناهجها الأمر الذي يجعل معارف

بحريجي الجامعة ومهاراتهم متخلفة عن الكفايات المطلوبة للتعامل مع التكنولوجيا المستوردة. وبعض البلدان تنابع المستحدثات المعرفية والتقنية وتدخلها في مناهج تعليمها في الوقت الذي تحافظ فيه على اقتصادها وخدماتها التقليدية المتخلفة أو التي تستخدم أساليب متخلفة الأمر الذي يجعل مناهجها المتطورة قليلة الجدوى في الحياة العملية. وهناك بلدان تحافظ على التخلف المعرفي والتقني في التعليم وفي الحياة العملية وتزداد فسيها من سنة إلى أخرى الهوة بينها وبين ركب التقدم. وهناك بلدان توائم باستمرار بسين التقدم المعرفي والتقني في الحياة العملية وفي مناهج التعليم وتحافظ بذلك على تقدمها واستخدام مواردها البشرية والمادية استخداماً أفضل.

وهناك التحدي الاقتصادي الذي يظهر بأشكال عديدة منها: شح الإنفاق على التعليم العالي في الوقت الذي يزداد إقبال الطلبة عليه، وتشتد الضغوط للتوسع فيه، ومده بالأموال لتأمين مستلزماته. وقد نوهنا بالحلول التي تستخدم لمعالجة هذه المشكلة، ومنها التباين بين خصائص الاقتصاد واحتياجاته من التعليم العالي وبين مضامين المناهج وكفايات المتخرجين وعددهم الأمر الذي يسهم في بطالة المتخرجين وانخفاض إنتاجيتهم وسوء أدائهم. ويهدد الجهود والأموال التي أنفقت على تعليمهم. وقد بينا أن العلاج المناسب لهذه المشكلة هو توصيف الأعمال وتحديد متطلباتها من الكفايات وإدخال هذه الكفايات في مناهج التعليم العالي، والاستمرار في هذه العمليات من سنة إلى أخرى. ومنها المنذر الذي يحصل في داخل التعليم العالي بسبب الرسوب وإعادة الدراسة في الصف ذاته، أو بسبب سوء توزيع الموازنة. أو بسبب حشو مقررات قليلة الجدوى في المناهج.

وهناك التحدي الإداري. فالتعليم العالي يتوزع إلى تعليم قصير الدورة يجري في المعاهد المتوسطة أو كليات المجتمع ويتبع إدارياً إلى وزارة التعليم العالي أو إلى وزارات متعددة، وهناك التعليم الطويل الدورة الذي يجري في الجامعات أو المعاهد العليا ويتبع

إدارياً إلى الجامعة أو المعهد من منطلق أن الجامعة أو المعهد هيئة مستقلة، أو يتبع إدارياً إلى وزارة التعليم العالي في الأنظمة الإدارية المركزية. أضيف إلى ذلك وجود التعليم العالي الخاص واستقلال مؤسساته ووجود أشكال جديدة من التعليم العالي كالتعليم الموازي والمفتوح والشبكي وهي تتطلب تخطيطاً يختلف في بعض جوانبه عن تخطيط التعليم التقليدي النظامي. وهناك من زاوية أخرى الصفة الاختصاصية التي تفرض أن يقوم كل قسم أو معهد أو كلية بتخطيط نظمته ومناهجه لأنه الأدرى بمسأ، وأن يتم تبادل الآراء والخبرات بين الوحدات المتناظرة توصلاً إلى تقارب الخطط وتكاملها.

إن تعدد بني التعليم العالي يستدعي تخطيطه على مستوى المؤسسات أولاً ثم على مستوى المراحل التي تقيم التوازن والتكامل بين المؤسسات ثم على مستوى البلد من أجل إقامة التوازن والتكامل بين المراحل وربط الخطط بالاحتياجات التنموية والسياسات العامة. وهذا النهج يوصل إلى خطة عامة ترسم الأهداف العامة وتوشر على المضامين، وتشتمل على خطط خاصة مفصلة ترسم الجوانب الكمية والنوعية لكل مرحلة أو مستوى، ولكل شكل، ولكل مؤسسة واختصاص.

سابعاً- ٢- دراسة مصادر مدخلات التعليم العالي واحتياجاتها منه:

التعليم العالي كسواه من مراحل التعليم محاط بأطر اجتماعية سكانية واقتصادية وثقافية وتربوية وسياسية ومهنية... الخ. تؤثر في أهدافه وسياساته وخططه وجودته وكفايته، وتمسده بمدخلاته من الطلبة والمدرسين وبعض مضامين المناهج والنفقات... الخ. كما تستفيد من مخرجاته في عمليات التنمية والتطوير، ولتحقيق التواصل والتفاعل المفيد بين التعليم العالي وأطره تدرس هذه الأطر لمعرفة خصائصها واحتياجاتها ذات الصلة بالتعليم العالي. كعدد السكان الذين في عمر التعليم العالي وعدد الذين يتوقع حيازتهم الشهادة الثانوية في سنوات الخطة والخصائص الاقتصادية

واتجاهاتها المستقبلية وتوجهات تميمتها وخططها، والأساسيات الثقافية التي ينبغي الاستعتمق بها والحفاظ عليها، وخصائص التعليم الثانوي ومخرجاته التي تشكل الخلفية التربوية للتعليم العالي، وخصائص سوق العمل وعالم الوظائف والمهن والتقانة والمستحدثات فيه واتجاهاته المستقبلية واحتياجاته الحالية والمستقبلية من اختصاصات التعليم العالي ومخرجاته، وسياسات الدولة نحو التعليم العالي. إن دراسة المصادر المذكورة والإفادة من نتائجها يساعد على التوافق والتكامل بين التعليم العالي ومحيطه الاجتماعي، وإن إغفال هذه الدراسات يقيم الانقسام بين التعليم العالي ومحيطه الاجتماعي ويسهم في إحداث البطالة وسوء التوافق بين خريجي التعليم العالي وعالم العمل بخاصة والمجتمع بعامة.

سابعاً-٣- تخطيط مداخلات التعليم العالي

٣-١- تخطيط الأهداف

للتعليم العالي أهداف تختلف عن أهداف التلميسين الأساسي والثانوي، ولذا توضع له أهداف خاصة به تشمل جميع مستوياته وتسمى أهدافه العامة، كما توضع لكل مستوى أهداف خاصة بها، فهناك أهداف للتعليم القصير الدورة، وأهداف للإجازة الجامعية، وأهداف للدراسات العليا. وإن توزع كل مستوى إلى عدة اختصاصات يتطلب وضع أهداف لكل اختصاص. كما أن اشتغال كل اختصاص على مناهج خاصة به يتطلب وضع أهداف لها، ويتبع ذلك توزع المنهاج الدراسي إلى عدد من المقررات، ووضع أهداف لكل مقرر، وبالتالي وضع أهداف لكل درس من دروس المقررات. وهكذا ترتب أهداف التعليم العالي ترتيباً هرمياً، قاعدته أهداف الدروس ورأسه الأهداف العامة، وهو ترتيب يفترض وجود تناسق وترايط بين فئات الأهداف. فأهداف الدرس تتناسق مع أهداف المقرر وهذه مع أهداف المنهاج، وهذه

مسح أهداف الاختصاص وصولاً إلى أهداف المستوى والأهداف العامة. والرسم الآتي يوضح الترتيب والتنظيم الهرمي لأهداف التعليم العالي.

أهداف عامة		
أهداف القصر الدورة	أهداف التعليم مستوى الإجازة	أهداف الدراسات العليا
أهداف كل اختصاص	أهداف كل اختصاص	أهداف كل اختصاص
أهداف مناهج الاختصاص	أهداف مناهج الاختصاص	أهداف مناهج الاختصاص
أهداف المقررات ضمن الاختصاص	أهداف المقررات ضمن الاختصاص	أهداف المقررات ضمن الاختصاص
أهداف دروس كل مقرر	أهداف دروس كل مقرر	أهداف دروس كل مقرر

من أمثلة الأهداف العامة إعداد المختصين في مختلف فروع العلم والعمل، ونشر المعرفة وتطويرها، والنهوض بالبحث العلمي، والإسهام في التنمية الشاملة. ومن أمثلة أهداف المستويات هدف إعداد الاختصاصيين المساعدين الذي يوضع للتعليم القصير السدورة، وهدف إعداد الاختصاصيين الذي يوضع لمستوى الإجازة الجامعية، وهدف إعداد المختصين اختصاصاً دقيقاً الذي يوضع للدراسات العليا.

ومن أمثلة أهداف الاختصاصات النص في اختصاصات الكهرباء في مستوى المعهد المتوسط على هدف إعداد الاختصاصي المساعد في الكهرباء، وفي مستوى الإجازة الجامعية على هدف إعداد المهندس المختص بالكهرباء، وفي مستوى الدكتوراه

على هدف إعداد المختص اختصاصا معمقا دقيقا في أحد موضوعات الكهرباء. ومن أمثلة أهداف المناهج النص في مناهج اختصاص الكهرباء في مستوى المعهد المتوسط على هدف تدريب الطلبة على مهارات تركيب الشبكات الكهربائية، وفي مستوى الإجازة الجامعية على تدريب الطلبة على تخطيط شبكات الكهرباء، وفي مستوى الماجستير والدكتوراه على إجراء البحوث العملية في مجال الكهرباء.

ومن أمثلة أهداف المقررات النص على اكتساب معارف معينة تنتمي إلى المقرر ومن أمثلة أهداف الدروس النص السلوكي على ذكر معلومة معينة أو أداء مهارة معينة بمستوى معين.

إن الترتيب الهرمي لأهداف التعليم العالي لا يكفي لتنظيمها وجعلها غاية ينبغي التوصل إليها وأداة لتوجيه بقية مداخلات التعليم العالي وعملياته. فهناك أسس أخرى ينبغي مراعاتها عند تخطيطها وصوغها ومن هذه الأسس:

● أن تشتمل على أهداف كمية تحدد معدلات التحاق الطلبة وتوزعهم على المستويات والمؤسسات والاختصاصات، أو تحدد عددهم الإجمالي وتوزيعاته، وعلى أهداف نوعية تعين الجوانب النوعية في الأهداف، كالنص على إعداد الاختصاصيين أو اكتساب مهارات معينة.

● أن تشتمل على أهداف إجرائية تعين المهمات التي ينبغي القيام بها كالنص على تزويد الطلبة بالمعارف الاختصاصية في مجال الإرشاد الزراعي، أو على إجراء المسحوحات الزراعية، وعلى أهداف مخرجات أو غايات تعين المخرجات أو الغايات التي ينبغي التوصل إليها، كالنص على الكفايات التي ينبغي أن تتوفر في المتخرج في مرحلة معينة أو في الناجح بمقرر معين. ومثال ذلك أن يذكر المتخرج أو الناجح بمقررات الإرشاد الزراعي المعارف الاختصاصية في هذا المجال، أو أن يجري بحثا زراعيا وفق الأسس العلمية.

● أن تصاغ بعبارات قابلة للتنفيذ والقياس والتقييم، وهذه الصفات تتوافر خاصة في الأهداف السلوكية لأنها تصاغ بعبارات تظهر في السلوك (كأن تظهر في كلام الطالب أو في أدائه الحركي أو في كتابته... الخ) ولأنها تصف استجابات محدودة يمكن وضعها أهدافاً للدروس. أما الأهداف الأوسع محتوى كأهداف المقررات أو الاختصاصات أو المراحل فسيتمكن صوغها بعبارات أشمل قابلة للتحليل إلى استجابات أصغر حين يطلب قياسها، وهكذا فإن الهدفين المذكورين آنفاً عن الإرشاد الزراعي يمكن تجزئتهما إلى أهداف سلوكية أضيق محتوى تقبل القياس بالاعتبارات الكتابية أو باعتبار الأداء. ويمكن أن تكون أجزاءها الصغرى أهدافاً لدروس الإرشاد الزراعي. مثال ذلك أن يكون من أهداف أحد الدروس: أن يعدد فوائد الري بالتنقيط.

● أن تستمد من احتياجات الأطر المحيطة السكانية والثقافية والاقتصادية ولا سيما منها احتياجات القطاعات من الموارد البشرية المختصة للعمل في مؤسساتنا. (رحمة،

١٩٩٥، ٩٣ - ٤٦)

٣-٢- تخطيط الطلبة

التعليم العالي تعليم مختص متعمق يتطلب الدراسة فيه قدرات عقلية نوعية أعلى مستوى من القدرات العقلية التي تلزم للدراسة والتحصيل في التعليم الأساسي والثانوي. ولذا يهتم في تخطيط طلبته بوضع الأسس أو الشروط تنبع من اختيار الطلبة ذوي القدرات المناسبة للدراسة في التعليم العالي. وتواجه الإدارات المعنية بالموضوع صعوبات متنوعة عند قيامها بهذه المهمة، منها قلة الدراسات العلمية التي تبين القدرات الملائمة للتعليم العالي ولكل اختصاص فيه ولكل مستوى من مستوياته. منها عدم توافر الأدوات الملائمة لقياس القدرات المطلوبة، ومنها سياسات القبول في التعليم العالي والتي قد تأخذ بالقبول المفتوح واستيعاب جميع الحاصلين على الشهادة الثانوية، أو

تساعد بالقبول المقيد وتضع شروطا لا تكفي للمفاضلة بين الطلبة واختيار أصحاب القدرات الأكثر ملاءمة، أو تضع شروطا مادية كدفع أجور التعليم التحول دون تمكن الفقراء من الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي. إن معالجة الصعوبات المذكورة يتطلب الاهتمام بها والقيام بمشروع متكامل يشتمل على إجراءات الدراسات المطلوبة وإعداد أدوات القياس، وتقوم سياسات القبول، واختيار أكفئها، ونحو ذلك من الأمور، وصولا إلى وضع الأسس المناسبة لتخطيط طلبة التعليم العالي. وحين تكون الأسس المذكورة غير متوافرة فإن سياسات المقاربة بين متطلبات التعليم العالي من القدرات، وبين أدوات القياس، وبين سياسات التوسع والمجانبة، أو التحديد والتعليم المجور، وبين متغيرات أخرى، تبقى الحل المؤقت المتاح، والذي يوصل في معظم الحالات إلى الاكتفاء بشرط علامات الشهادة الثانوية كمؤشر على جميع المتغيرات المذكورة. إضافة إلى أهمية توافر القدرة العقلية على الدراسة توجد أهمية ميول الطلبة ورغبتهم بالدراسة في مستوى معين من التعليم العالي وباختصاص معين. ومراعاة هذه الخاصة تتطلب تعليما لا يقيد القبول واختيار الاختصاص بشروط معينة بل يتيحها لكل راغب بها، وهو أمر يصعب تحقيقه في البلدان التي تعتمد على التعليم العالي الحكومي، وتحدد الاستيعاب في كل اختصاص بعدد معين من الطلبة. ولذا يلجأ في عدد من البلدان إلى إفساح مجال الدراسة في التعليم الخاص وبشروط سهلة لا تحول دون التحاق الطالب بالفرع والمستوى الذي يميل إلى الاختصاص فيه. كما يلجأ إلى إتاحة فرصة الانتقال من فرع إلى آخر أثناء الدراسة.

يشتمل تخطيط الطلبة على تحديد أعداد المستجدين والمستمرين والمتخرجين، ويخضع هذا التحديد لعوامل الطلب الشعبي وسوق العمل واحتياجاته والموارد المالية المتاحة وقد بينا فيما سبق تأثير هذه العوامل وأساليب التعامل معها، ونوهنا بأفضلية إعطاء الأولوية لعامل احتياجات التنمية وسوق العمل من الموارد البشرية المتخصصة،

وبما أن مصعوبات هذا الحل تدفع إلى اللجوء إلى سياسة المقاربة بين العوامل الثلاثة، ومراعاهما جميعاً إلى حد، وهو ما تأخذ به بلدان عديدة بطريقة منهجية أو بطريقة فوضوية. ومبني المسائل الشائكة في تخطيط الطلبة توزيعهم على مستويات التعليم واختصاصاته. إذ يفترض أن يستند هذا التوزيع إلى حاجات التنمية وسوق العمل من الاختصاصات، وإلى ميول الطلبة وقدراتهم العقلية. لكن الواقع يفرض في بلدان كثيرة مراعاة تكاليف التعليم وفوز العدد الأكثر من الطلبة إلى الفروع والمستويات الأقل كلفة كالاختصاصات الأدبية والاجتماعية والإنسانية، وهكذا يقع الحل وعدم التوازن بين إعداد الطلبة في الفروع المذكورة وإعدادهم في فروع الطب والهندسة والصيدلة والعلوم. ومن ثم بين إعداد المتخرجين. ومن مهمات التخطيط أن يجد حلاً مناسباً لإعادة التوازن.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى الاختلاف بين التعليم العالي والتعليم الأساسي والثانوي العام في الحاجات التي ينبغي دراستها وتلبيتها لدى الطلبة. ففي التعليم العالي تعطى الأولوية للحاجات العمل وتزويد الطالب بالكفايات التي تتيح له الحصول على العمل المناسب. وفي التعليم الأساسي والثانوي العام تعطى الأولوية لحاجات الطالب النمائية لأنه ما يزال في مراحل النمو ويحتاج إلى توفير سبله.

٢-٢- تخطيط المهني

يوزع التعليم العالي عامودياً إلى ثلاثة مستويات هي :

• التعليم العالي القصير الدورة: وتتراوح مدة الدراسة فيه بين سنة وثلاث سنوات، وغالباً ما تكون سنتين، وهو يجري في المعاهد المتوسطة أو كليات المجتمع، ويعد الاختصاصيين المساعدين في مختلف مجالات الأعمال، وقد ازداد توسعه في العقدين الأخيرين لتلبية الحاجات قطاعات الأعمال من تحريضه وتخفيفا لضغط الطلب الشعبي على التعليم الجامعي ذي المدة الدراسية الأطول والتكاليف الأكثر.

● التعليم الجامعي مستوى الإجازة وتتراوح مدته بين ثلاث سنوات وسبع سنوات، وذلك حسب الاختصاص ومتطلباته، وبحسب البلد والنظام الدراسي المتبع فيه. ويلاحظ أن عددا من الاختصاصات قد اتجهت نحو زيادة عدد سنوات الدراسة أو عدد المقررات والساعات المعتمدة بداعي اتساع المعارف وتطبيقاتها والحاجة إلى تعلم ما يمكن منها حتى يتخرج الطالب مزودا بكفايات أغنى وأكثر تلبية لحاجات الأعمال من المعارف والمهارات الاختصاصية. تجدر الإشارة إلى وجود أنظمة تجعل التعليم القصير الدورة في معاهد أو كليات مستقلة عن الجامعات، وإلى وجود أنظمة تجعل التعليم المذكور جزءا من الدراسة الجامعية يتاح للطالب فيه أن يتخرج في الجامعة بعد تحصيله، أو أن يتابع الدراسة ويحصل على الإجازة الجامعية وإلى وجود أنظمة تتيح الانتقال من المعهد إلى الجامعة وأنظمة لاتباع هذا الانتقال.

● التعليم الجامعي مستوى الدراسات العليا، وتختلف بناء من بلد إلى آخر ومن اختصاص إلى آخر، ومن زمن إلى آخر. فهناك الدراسات العليا التي تشتمل على الدبلوم والماجستير والدكتوراه، وهناك التي تقتصر على الماجستير والدكتوراه، وهناك التي تقتصر على الدكتوراه. وإزاء هذه التنظيمات المختلفة يقوم المختص بدراسة خصائص كل منها وإيجابيات وسلبيات والتطور المحلي والعالمي الذي حصل في مجاله، ثم يختار في ضوء حاجات البلد وإمكاناته البنى الأكثر ملاءمة وكفاية، وذلك دون أن يخالف الاتجاهات العالمية مخالفة تجعل شهادته غير قابلة للتبادل مع نظائرها. ويوزع التعليم العالي أفقيا على أساس الاختصاص. فنجد عددا من الاختصاصات في كسل مستوى، ونجد اختصاصات مزدوجة في بعض الأنظمة فيدرس الطالب اختصاصا رئيسا واختصاصا ثانيا أو ثانويا، وهناك أيضا اختصاصات متعددة، أي اختصاص يجمع بين عدة اختصاصات. إلا أن الاختصاص الواحد هو الأكثر شيوعا، والاختصاصات المزدوجة أو المتعددة تفتتح في الحالات

السوق يستدعي سوق العمل هذه الازدواجية أو التعددية. والمهم في تخطيط الاختصاصات أن ترتبط بمحاجات المجتمع، وأن تختلف أهداف الاختصاص ومضامينه اختلافا جزئيا من مستوى تعليمي إلى آخر. إضافة إلى البنى النظامية التقليدية المذكورة، ظهرت في التعليم العالي بنى جديدة، كالتعليم المفتوح والتعليم الشبكي الإلكتروني، والتعليم بالمراسلة، وأدت هذه الأنظمة دورا مفيدا في تلبية الطلب الشعبي على التعليم العالي، وفي الإسهام في تحمل أعباء التعليم العالي الأمر الذي يجعل الأخذ بها مجديا وملائما لبلدان عديدة.

٣-٤ - تخطيط المناهج

يستند تخطيط مناهج التعليم العالي إلى طبيعته الاختصاصية المهنية، فتوضع لكل اختصاص فيه مناهج خاصة به تشمل على أساسيات المعارف النظرية في الاختصاص وعلى تطبيقاتها العملية وتضاف إلى ذلك بعض المعارف الثقافية، وتوزع هذه المعارف إلى مقررات، وتصنف في التنظيمات الحديثة للجامعات إلى:

- متطلبات الجامعة وهي المقررات الثقافية المشتركة بين الكليات.
- متطلبات الكلية وهي المقررات الاختصاصية المشتركة بين الاختصاصات التي توجد في الكلية.
- متطلبات الاختصاص وهي المقررات الأكثر تخصصاً التي يطالب بها الطلبة المتحقون بالاختصاص،

توزع المقررات المذكورة بدورها إلى:

- مقررات نظرية تشمل على المعارف الاختصاصية، وإلى حلقات بحث ونقاش.
- مقررات عملية تشمل على المهارات التي ينبغي أن يتدرب الطالب عليها في الفصل أو المعبر أو الورشة أو المزرعة أو المشفى أو المدرسة، أو سواها، وذلك حسب طبيعة المهمة والمكان المناسب للتدرب على أدائها.

• تضاف إلى المقررات المذكورة مقررات اختصاصية أخرى كتكملة المعارف المطلوبة في بعض الاختصاصات، أو للحصول على اختصاصي مزدوج أو اختصاص متعدد.

ويستفاد توزيع المقررات على نحو مشابه في المراحل المتوسطة وكليات المجتمع، ويراعى في تحديد عدد المقررات أن يكون معظمها من متطلبات الاختصاص، فيكون عددها وعدد الساعات الدراسية المخصصة لها نحو ثلثي العدد الإجمالي للمقررات والساعات الدراسية، ويكون عدد مقررات متطلبات الكلية نحو ربع عدد المقررات، ويبقى لطلبات الجامعة نحو عُشر عدد المقررات وساعاتها.

تنظم المقررات وساعاتها الدراسية بطرق مختلفة، ففي نظام الساعات المعتمدة يحدد لكل اختصاص عدد إجمالي من الساعات الدراسية المتعلقة، ثم يوزع هذا العدد على المقررات، فيحدد لكل مقرر عدد إجمالي من الساعات الدراسية ثم يوزع على أساليب الدراسة، وفي الأنظمة الأخرى يحدد لكل مقرر عدد معين من الساعات الدراسية الأسبوعية، ولا يؤخذ كثرة العدد الإجمالي من الساعات التي ينبغي إنجازها بحسب لال الفصل أو السنة الدراسية، كذلك يراعى في تنظيم دراسة المقررات ووضع الجدول الدراسي الأسبوعي أن يكون عدد المقررات نحو ٥-٨ مقررات، وعدد ساعات الدراسة نحو ١٨-٢٥ ساعة وذلك مراعاة لإمكانات الطلبة في المواظبة على الساعات وحجم المواد لهم الوقت الكافي للدراسة الذاتية وإعداد الواجبات الدراسية. (أبيسر، ١٩٨٦، ٥٥ - ٧٠)

وتتجه الأنظمة الحديثة كنظام الساعات المعتمدة إلى وضع مقررات إلزامية يجب على كل طالب أن يدرسها، ومقررات اختيارية يختار الطالب منها ما يرغب بدراسته أو يستطيع دراسته، وهذه الطريقة تراعى إلى حد ما رغبات الطالب وإمكاناته الدراسية.

وفي اختيار المقررات المشتركة بين الكليات تؤخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية والوطنية، فتختار على سبيل المثال اللغة الوطنية أو القومية واللغة الأجنبية الأوسع انتشاراً واستخداماً أو المعلوماتية، أو مقررات عن المجتمع المدني أو أخلاقيات المهنة أو اختصاص المجتمع القومي أو العالمي.

أما في اختيار المقررات الخاصة بالكلية، والمطلوبة من الدارسين في مختلف أقسامها أو اختصاصاتها فتؤخذ بالاعتبار المعارف الأساسية المشتركة بين الاختصاصات التي تعلمها الكلية. ويرجع إلى الموسوعات الاختصاصية وإلى لوائح الكليات والجامعات لاختيار هذه المقررات ومعارفها في اختيار المقررات الاختصاصية ومضامينها يراعى خاصة أن تشتمل على المعارف والمهارات التي تلزم في مزاوله العمل الاختصاصي أو الأعمال الاختصاصية التي يعد الاختصاص الطلبة للقيام بها، وذلك في الشكل الحالي للمعمل وفي الشكل المستقبلي المتوقع له، حتى يبقى المتخرج مؤهلاً لمزاولة إذا أدخلت عليه تغييرات معرفية أو تقنية متوقعة خلال السنوات القليلة القادمة. يواجه مخططو المناهج بعض الصعوبات في اختيار المقررات ومضامينها، فقد يقتبسوها من مناهج الجامعات والمعاهد الأخرى، ومن المصادر الاختصاصية، وقد يقتبسوها من نتائج تحليل الأعمال وتوصيفها وتحديد متطلباتها من المعارف والمهارات، ولكل نهج ثغراته وصعوباته. فالإقتباس من المصادر الخارجية قد يجعل المناهج المعهدة أو الجامعية مختلفة عن متطلبات الأعمال القائمة في البلد، وذلك بسبب اختلاف البلدان في مستوى صناعاتها وخدماتها وتقانتها، وبناء المناهج استناداً إلى متطلبات الأعمال قد يواجه صعوبة عدم وجود توصيف للأعمال وتحديد لمتطلباتها من المعارف والمهارات، وعدم استعداد خبراء الأعمال والمختصين الجامعيين لإجراء التوصيف المطلوب أو الاكتفاء بإعداد توصيف سطحي لا يحدد المعارف والمهارات المطلوبة.

إن مواجهة الصعوبات المذكورة بطريقة علمية منهجية تتم عن طريق قيام لجان

مشتركة من أعضاء هيئة التدريس ومن قطاعات الأعمال بتحليل الأعمال وتوصيفها وتحديد متطلباتها الدراسية والتدريبية وتحويلها إلى مفردات مناهج ثم إدخال بعض التعديلات عليها استناداً إلى المصادر الأخرى كمناهج الكليات والمعاهد النظرية والمصادر العلمية الأخرى ولا سيما الحديثة منها التي تشتمل على المستجدات المعرفية والمهارية التي يتوقع أن تحتاج إليها الأعمال. (بو زبر، ١٩٩٦، ٧٦ - ٨٩)

ونين فيما يأتي خطوات هذا النهج الأخر.

- ١- تشكيل لجنة أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس ومن خبراء العمل والمهنيين المتخصصين وقيامها بالمهام الآتية.
- ٢- تعيين العمل أو الأعمال التي يعد لها خريجو اختصاص معين.
- ٣- وضع توصيف للعمل أو الأعمال التي عينت عن طريق تحليله إلى مهماته الإجمالية والتفصيلية.
- ٤- الرجوع إلى مصادر تطوير العمل وإضافة المهمات المتوقعة القيام بها عند تطوير العمل أو إتقاناته.
- ٥- تحليل مهمات العمل واستخلاص المعارف والمهارات التي ينبغي توافرها في المتخرج الجامعي حتى يؤدي المهمات بالمستوى المطلوب.
- ٦- وضع قوائم بالمعارف والمهارات المطلوبة.
- ٧- تصنيف المعارف حسب الاختصاص الدقيق الذي تنتمي إليه.
- ٨- ضم معارف كل صنف وترتيبها حسب ترابطها وتسلسلها المنطقي وجعلها مقرراً وإعطاؤه اسماً يعبر عن مضمونه.
- ٩- تصنيف المهارات حسب ارتباطها بالمعارف النظرية والمقرر النظري وجعلها جزءاً من المقرر أو جعلها مقرراً قائماً بنفسه.
- ١٠- إضافة المعارف والمهارات التي تلزم لسد الثغرات المعرفية والمهارية في كل مقرر

ويمكن الإفادة في هذا المجال من مناهج الاختصاصات النظرية ومن المراجع الاختصاصية.

١١- إضافة الأنشطة البحثية والتعليمية والتدريبية وسواها من الأنشطة التي تلزم لإتقان تعلم المعارف والمهارات في كل مقرر.

١٢- وضع أهداف كل مقرر في ضوء محتواه من المعارف والمهارات وبحيث تبين نصوصها المخرجات المعرفية والمهارية التي ينبغي اكتسابها وامتلاكها.

١٣- ضم كل مجموعة من المقررات في منظومة واحدة تؤلف مضامين المنهاج الاختصاصي.

١٤- إضافة متطلبات الجامعة ومتطلبات الكلية من المقررات الثقافية وسواها وإعداد محتواها بطريقة تناسب طبيعتها وأهدافها.

١٥- تحكيم المنهج من قبل لجان أكاديمية ومهنية متخصصة محلية وأجنبية.

١٦- مراجعة المناهج باستمرار تقويمًا وتعديلًا واستجابة للمستجدات.

٣-٥- تخطيط نظم القبول والدراسة والتقويم

٣-٥-١- تخطيط نظم القبول

ترتبط نظم القبول في التعليم العالي بكم حاجات البلد إلى تخريجيه وبالإمكانات والموارد المتاحة له، وبدرجة الإقبال عليه، وعدد الراغبين فيه، وبسياسة الدولة نحوه، وبغير ذلك من العوامل. فحين يكون البلد بحاجة إلى عدد كبير من المتخرجين وتتوافر لديه الموارد والإمكانات لاستيعابهم في الجامعات والمعاهد، ويتخذ سياسة نشر التعليم وإتاحته، يتجه إلى افتتاح الجامعات والمعاهد والتوسع فيها وجعل التعليم مجانيًا وإعطاء الطلبة مساعدات مالية وتخفيف شروط القبول والاقتصار فيها على الحصول على شهادة الدراسة الثانوية. ويوصف هذا النظام بالقبول المفتوح وهو يتيح للطلبة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وتحقيق رغبتهم به، وتستخدمه الدول الحديثة العهد بالتعليم

العالي من أجل جذب الطلبة إلى الالتحاق به. كما تستخدمه الدول الراغبة بنشر التعليم ومراعاة الطلب الشعبي الكثير عليه. (وديع، ١٩٩٦، ٩٠-١١١)

وحين لا تتوافر الظروف المذكورة آنفاً يزداد الإقبال على الالتحاق بالتعليم العالي ويفيض عدد المتخرجين عن حاجات المجتمع وتنتشر بطالتهم تلجأ الدول إلى القبول المقيد وتضع شروطاً لقبول الطلبة في الجامعات والمعاهد والاختصاصات. من هذه الشروط الحصول على شهادة الدراسة الثانوية في العام نفسه وبمعدل معين من العلامات، وفي فرع معين، وكذلك في مقررات معينة، والنجاح في اختبارات القبول العام والخاص وبمعدلات معينة، والنجاح في مقابلات تجرى للمتقدمين وبمعدلات معينة، واعتبار السنة الأولى دراسة شرطية تتيح للطلاب الاستمرار في الدراسة إذا نجح فيها والفصل من الجامعة أو المعهد إذا لم ينجح. وتقييد القبول في الجامعات والمعاهد غير الحكومية بالشروط نفسها أو عدم السماح بافتتاحها والاقتصار على التعليم الحكومي، وكلما ازداد التشدد بالقبول ازداد حرمان الطلبة من الحصول على التعليم العالي، وتراجعت ديمقراطيته، وينعكس الأمر حين يتاح القبول المفتوح أو المقيد بشروط سهلة، لكن هذا التساهل قد يؤدي إلى تراجع التعليم العالي، حين يزداد التوسع فيه دون توفير مستلزماته بالكم والنوع الذين يحافظان على نوعيته وجودته.

إن سياسات القبول تؤثر في كم التعليم ونوعيته وعمالة خريجيه، فضلاً عن تأثيرها الاجتماعي والاقتصادي والنفسي، وعن تأثيرها بالعوامل المذكورة غيرها. وهذا التأثير بين القبول والمتغيرات المذكورة يتطلب من مخطط القبول أن يدرس هذه المتغيرات ويرتبها في أولويات ويضع للقبول سياسة وشروطاً تراعي الأولويات وتلي بحسب الإمكانيات الحاجات الاجتماعية ولا سيما حاجات قطاعات الأعمال والرغبات الفردية أيضاً.

توجد في التعليم العالي عدة نظم دراسية، فهناك نظام الشهادات، حيث تشمل الإجازة الجامعية على عدة شهادات اختصاصية ويدرس الطالب في كل سنة مقررات إحصائية والشهادات، ويمنح الإجازة بعد نجاحه في جميع شهاداتها، ومثال ذلك اشتغال الإجازة في التربية على أربع شهادات وهي: الثقافة العامة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم التربية. وهناك النظام السنوي حيث توزع المقررات على سنوات الدراسة، ويدرس كل مقرر على امتداد أشهر السنة الدراسية، ويكتفى بامتحان سنوي يقام في نهاية السنة الدراسية، وهناك النظام الفصلي حيث تشمل السنة الدراسية على فصلين أو ثلاثة فصول، وتوزع المقررات على الفصول ليدرسها الطلبة ويقامون امتحاناتها في نهاية الفصل، وهناك نظام الساعات المعتمدة حيث يعين لكل إجازة عدد من المقررات، ويحدد لكل مقرر عدد من الساعات الدراسية، ولا توزع المقررات على فصول الدراسة أو سنواتها، بل تخرج في الجدول الدراسي ويترك للطالب أن يختار ويسجل عددا من المقررات خلال كل فصل دراسي، وأن يواظب على دراستها، ويقيد اختياره لبعض المقررات بشرط واحد، هو أن يكون درس ويحج في المقرر الذي يرتبط بالمقرر الذي يريد اختياره ويحدد له مكان لا يسمح له بالتسجيل في مقرر طرائق التدريس الخاصة إلا بعد دراسة مقرر طرائق التدريس العامة والنجاح فيه (أيضاً، ١٩٨٦، ٥٥ - ٧٠). وهناك نظام التعلم المفتوح الذي ييسر للطلبة القبول في الفروع السني يختاره، ولا يقيد بالمواظبة على الدروس بل يدعو يدرس المقررات دراسة ذاتية مستقلة، ويلتقي الأساتذة في جلسات محدودة اختيارية، ليستشروهم في بعض الأمور الدراسية، ويؤدي امتحاناته في أمكنة وتواريخ معينة. وهناك التعليم الشبكي الإلكتروني الذي يستخدم أدوات المعلوماتية في الدراسة والامتحانات، فيتلقي المعلومات عن طريق الإنترنت، ويقوم بدراستها دراسة ذاتية،

وبحصول على استشارات الأساتذة، وهو بذلك يشبه التعليم المفتوح ويمكن اعتباره شكلاً من أشكاله، يستخدم بصورة خاصة الأدوات الإلكترونية.

إن تعدد أنظمة الدراسة في التعليم العالي له منحى تاريخي تطوري، فقد وجد نظام الشهادات كتطوير وتحديث لنظام الإجازة التي كان يمنحها الأستاذ لطلابه الذين يدرسون اختصاصاً معيناً على يديه، حيث جمعت المواد الدراسية المترابطة، وشكلت منها شهادة اختصاصية، ثم جمعت الشهادات التي تنتمي إلى اختصاصات أشمل وشكل منها إجازة جامعية، وكانت المقررات الدراسية التابعة لكل شهادة غير كثيرة فاكثفي بدراستها على امتداد العام الدراسي وكان النظام السنوي تنظيمًا ملائماً لذلك. ومع تطور المعارف واتساعها وتنوعها برزت الحاجة إلى زيادة عدد المقررات الدراسية وإلى تدريس المقرر خلال زمن أقصر حتى تتاح للطلاب دراسة عدد أكثر من المقررات، والاطلاع على جوانب أكثر من الاختصاص ووجد نتيجة لذلك النظام الفصلي، الذي يتيح دراسة المقرر خلال فصل واحد، وبالتالي دراسة ضعف عدد المقررات التي تدرس في النظام السنوي.

ومع استمرار توسع المعارف وتطورها، وزيادة الاهتمام بمراعاة رغبات الطلاب وميوله الدراسية ظهر نظام الساعات المعتمدة الذي يتيح زيادة عدد المقررات أكثر مما يتيح النظام الفصلي، كما يتيح وضع مقررات اختيارية تتيح للطلاب اختيار ما يرغب بدراسته، وذلك فضلاً عن تحديد عدد الساعات الدراسية حسب مضامين الاختصاص ووزن كل مقرر فيه، وحاجاته من الساعات الدراسية. ومع الصعوبات التي واجهت التوسع في التعليم العالي، وجدت من إتاحة فرص للراغبين فيه ظهرت نظم التعليم المفتوح والتعليم الشبكي لإتاحة هذه الفرص.

إن لكل نظام مما ذكر مزاياه وثوراته وصعوباته، وإن نظام الشهادات والنظام السنوي أصبح قليل الاستخدام، وتوجه الدول إلى نظام الساعات المعتمدة خاصة لأنه

يفسي بعدة أغراض، كما تنجح إلى النظام المفتوح والنظام الشبكي لأحدهما يساعدان في معالجة صعوبات التوسع في التعليم. ويستطيع المخطط أن يستفيد من هذه الاتجاهات وأن يدرس امكانيات بلده ويختار في ضوءها النظام الملائم لها. وأن يعطي أفضلية لنظام الساعات المعتمدة إذا كانت الإمكانيات تسمح بذلك. ومن المفيد أن يتيح استخدام عدة أنظمة معا حتى يستفيد من مزاياه.

٣-٦- تخطيط أعضاء الهيئة التعليمية

يقسوم بالتدريس في مؤسسات التعليم العالي عدة فئات ترتب من الأعلى إلى الأدنى على الوجه الآتي: الأساتذة، الأساتذة المساعدون، المدرسون، المحاضرون، المعيدون، القائمون بالأعمال. ويضاف إلى هؤلاء في لوائح بعض الجامعات الأساتذة المشاركون، والمدرسون، والمخبريون، كما تستخدم مسميات أخرى في لوائح بعض الجامعات كاستخدام مصطلح الأستاذ المشارك عوضاً عن الأستاذ المساعد، واستخدام مصطلح المحاضر عوضاً عن المدرس. واستخدام مصطلح الهيئة التعليمية للدلالة على جميع الفئات المذكورة، ومصطلح الهيئة التدريسية للدلالة على الأساتذة والمشاركين ولأساتذة المساعدين والمدرسين فقط، ومصطلح الهيئة الفنية للدلالة على فئات القائمين بالأعمال (مدير أعمال، مشرف على الأعمال، قائم بالأعمال، قائم بالأعمال معاون) كذلك تستخدم في المعاهد المتوسطة مسميات ورتب أخرى فهناك الهيئة التدريسية وتشتمل على المدرس المعاون والمدرس والمدرس الرئيسي والمدرس الممتاز، وهناك الهيئة الفنية التي تساعد الهيئة التدريسية في الدروس العملية. (وزاوة التعليم العالي، ٢٠٠٥)

كذلك تصنف الفئات المذكورة تصنيفاً أفقياً حسب الاختصاص الأكاديمي، فتحدد لأعضاء الهيئة التدريسية اختصاصات دقيقة كالنخطيط التربوي واختصاصات عامة كالإجازة في التربية، وتحدد لبقية الفئات اختصاصات عامة كالإجازة في التربية.

وهكذا يشمل التعليم العالي على عشرات الاختصاصات العامة ومئات الاختصاصات الدقيقة.

توضع في لوائح تنظيم الجامعات والمعاهد الشروط التي ينبغي أن تتوفر في أعضاء كل فئة من الفئات المذكورة كالحصول على الدكتوراه للتعين في فئة أعضاء الهيئة التدريسية، وسنوات الخبرة وإجراء البحوث ونشرها للترقية إلى مراتب الأستاذ أو الأستاذ المساعد أو المشارك، والحصول على الماجستير لتعيين المدرس في المعهد المتوسط، والحصول على الإجازة أو شهادة أعلى للتعين في فئات المعيدين وأعضاء الهيئة الفنية أو المخسرية، ويضاف إلى الشروط المذكورة شرط الاختصاص الدقيق بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وشرط الاختصاص العام بالنسبة لبقية الفئات.

كما توضع في اللوائح المذكورة أنصبة التدريس، أي عدد الساعات التي يجب على عضو الهيئة التعليمية أن يدرسها خلال الأسبوع، والتي تختلف باختلاف المرتبة العلمية، فتستراوح بين ثمان ساعات للأستاذ وثمان عشرة ساعة للمعيد أو القائم بالأعمال. وقد توضع تعليمات أخرى تتعلق بتوزيع الطلبة على أعضاء الهيئة التعليمية، وتحديد نسبة أستاذ / طالب، أي عدد الطلبة لكل أستاذ، والتي تحدّد غالباً بعشرين طالباً إلى الأستاذ الواحد، وتضاف إلى هذه التعليمات معايير أخرى في الدروس العملية والتدريبية، كمجعل النسبة عشرة طلبة في زمرة التدريب التي توكل إلى مدرب واحد.

إن تعدد فئات المدرسين واختلافهم في المؤهلات والاختصاصات والمراتب والنصاب التدريسي واسم الوظيفة ومكان العمل، وإن توزع التعليم العالي إلى اختصاصات متعددة تقوم كل كلية أو معهد أو قسم أو فرع فيهما بتدريس أحدها عن طريق أعضاء هيئتها التعليمية، يجعل هذه الوحدات الأكاديمية أدري بحاجاتها الكمية والنوعية والفئوية من أعضاء الهيئة التدريسية. ولذا تبدأ مهمة تعيين الحاجات المذكورة من الوحدة الأكاديمية المختصة بتدريس الاختصاص، فيقوم مجلس القسم عادة

بتحديد حاجاته من أعضاء كل فئة وكل اختصاص على المدى القريب أي للسنة القادمة وعلى المدى المتوسط أي لسنوات الخطة الخمسية، ويستند في ذلك إلى عدد المقررات وعدد الشعب والنصاب التدريسي وعدد الطلبة للأستاذ الواحد والاختصاصات المطلوبة، وعدد الذين على رأس عملهم وعدد الذين يتوقع تركهم العمل والتغيير أو التوسع أو التجديد المزمع إجراؤه في القسم وغير ذلك من المتغيرات، ويحدد استنادا إليها جميعا العدد الذي يحتاج إليه القسم من كل فئة من الهيئة التعليمية ومن كل اختصاص ولكل سنة قادمة.

تعرض قرارات تحديد الحاجات على سلسلة اللجان والمجالس الجامعية، وقد يكتفى بعرضها على مجلسي الكلية والجامعة، وعلى وزارة التعليم العالي ومجلس التعليم العالي أو مجلس المعاهد المتوسطة، أو على مجالس تحمل تسميات أخرى، وذلك حسب التنظيم الإداري في البلد، والمصطلحات التي تستخدم لتسمية مجالسه ووحداته الإدارية. ينتهي عرض القرارات بإقرار الحاجات وإدراجها في خطة التعليم العالي أو تعديلها. ويصار بعد ذلك إلى الإعلان عن الحاجات المقررة للتعين في الوظائف المعدة لها أو للإيفاد من أجل الدراسة والاختصاص، ومن ثم التعين بعد الحصول على المؤهلات المطلوبة.

لا ينتهي تخطيط الهيئة التعليمية بتحديد الحاجات والإعلان عنها بل يشتمل أيضا على تخطيط تأهيلها. ويبرز في هذا الصدد الاهتمام بتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية لأن تأهيلهم ينطوي على الدراسة والبحث التخصصي والحصول على الشهادات العليا، الماجستير والدكتوراه، وفي اختصاصات دقيقة قد لا يتوافر بعضها في البلد، فضلا عن أهمية الدراسة والتأهيل في بلدان مختلفة ومتقدمة حتى تتوافر للجامعة مصادر ومدارس معرفية متنوعة ومتطورة. ولذا يعمد إلى تحديد عدد المطلوب إيفادهم، والجامعات المقترحة إيفادهم إليها، ومدة الإيفاد وتكاليفه. وقد تواجه هذه الخطة

صعوبات الإنفاق فتعدل المقترحات، ويصار إلى مراعاة حالة النفقات بالتحويل إلى الإيفاد الداخلي للدراسة في الجامعة الموافقة نفسها.

كذلك تنجح الجامعات والمعاهد إلى إضافة التأهيل التربوي إلى التأهيل الأكاديمي، فتقيم للمعينين الجدد من أعضاء هيئة التدريس دورات تربوية تطلعونهم على الموضوعات التربوية نفس الصلة بمهامهم التدريسية كطرائق التدريس والتقويم والتعامل مع الطلبة ووضع مناهج المقررات وتأليف الكتب الجامعية ونحو ذلك.

وقد يخطط لتأهيل فئات القائمين بالأعمال والمحاضرين ويقتصر في ذلك على ورش العمل والدورات التدريبية في المجالات الاختصاصية والتربوية، وذلك من منطلق أن هيئة المنشآت تعمل مع أعضاء هيئة التدريس، ويمكنها أن تتعلم منهم، وأما قد أعدت في مستوى الإجازة والمجستير وتحتاج إلى إغناء معلوماتها الاختصاصية واكتساب بعض المعارف التربوية والنفسية عن طريق الورش والدورات والندوات والتعلم الذاتي.

إضافة إلى تحديد الحاجات وتخطيط التأهيل يخطط لتعيين أعضاء الهيئة التعليمية وترفيعهم ونقلهم وندهم وإعازهم وإحالتهم على التقاعد ونحو ذلك. وتوضع لذلك شروط وقواعد لا يتسع المجال لذكرها. ويمكن الاطلاع عليها في لوائح تنظيم التعليم العالي وجامعاته، كقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية في سورية، (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٥) والدليل الأكاديمي لجامعة الكويت. (جامعة الكويت، ٢٠٠٢)

٣-٧- تخطيط الإدارة

يشتمل الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم العالي على الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي، وعلى إدارات الجامعات التي تشتمل بدورها على إدارة مركزية وإدارات فرعية للكليات والأقسام والمعاهد، وقد توجد إدارات للمعاهد وكليات المجتمع أو لبعض الكليات الأخرى مستقلة عن إدارة الجامعة وتتبع مباشرة إلى وزارة التعليم

العالي. ويتميز التنظيم الإداري في التعليم العالي بالاستقلال النسبي للجامعات وكلياتها وأقسامها، وبوجود المجالس الجامعية. فهناك مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة ومجلس التعليم العالي ومجالس أخرى، ولكل منها مهامها وصلاحياتها الخاصة وأهمها صلاحية صنع القرار وتوزيع عملياته عليها ابتداء من مجلس القسم الذي يقترح القرار إلى مجلس الكلية الذي يوافق عليه أو لا يوافق عليه إلى مجلس الجامعة الذي يقره أو لا يقره ويترك لرئيس الجامعة إصداره. أو يترك الإصدار لوزير التعليم العالي.

وهناك قرارات لا ينتهي تشريعها عند مجلس الجامعة بل تعرض على مجلس التعليم العالي لإقرارها وعلى وزير التعليم العالي لإصدارها. وهذا التنظيم يجعل إدارة التعليم العالي تجمع بين المركزية واللامركزية وتبني الديمقراطية والشورى، وتحافظ على مكانة الجامعة في التنظيم الإداري.

إلى جانب المجالس الجامعية والمعهدية توجد الإدارات المختصة في وزارة التعليم العالي وفي الإدارة الجامعية ومنها إدارات: التخطيط، البحث العلمي، المناهج والكتب والمجلات، الشؤون المالية، شؤون أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين، العلاقات العامة، وقد توجد هذه الإدارات على مستوى اللجان في الكليات وأقسامها.

تشتمل الإدارات المركزية وإدارات الجامعات والكليات على وظائف الوزير ومعاونيه ورئيس الجامعة ومعاونيه، وعميد الكلية ومعاونيه، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات، وتشكل المجالس الجامعية من هذه الفئات إلى جانب أعضاء من هيئة التدريس، وتقوم هذه الإدارات وأعضاؤها ورؤساؤها بمهام التشريع والتنظيم والإشراف والتسيير وال ضبط والتقويم والتحديد وسواها من المهمات الإدارية، وتحدد هذه المهمات في الأنظمة واللوائح القانونية كالنظام الداخلي لوزارة التعليم العالي، وقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، واللوائح التنظيمية للمعاهد المتوسطة وكليات المجتمع، وقرارات المجالس ولا سيما مجلس التعليم العالي. (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٥)

إن تخطيط إدارة التعليم العالي وعلى الرغم من التطورات التي أدخلها على إدارة الجامعات والمعاهد، ومن صفات الاستقلال النسبي والديمقراطية والشورى التي أدخلها على الجامعات وكليةاتها، لم يتوصل إلى جعل الجامعات تتخبط البيروقراطية. فما يزال القرار الجامعي يمر في عدة قنوات وموافقات قبل صدوره، وما يزال توقيع الرئيس الإداري المركزي عاملاً حاسماً في اتخاذ القرار وإصداره. (Fortunato, And Waddell, 1981).

٣-٨- تخطيط مباني الجامعات والمعاهد وتجهيزاتها

يشتمل تخطيط مباني الجامعات والمعاهد على تخطيط كمي وتخطيط نوعي. فالأول يتناول تحديد عددها وتوزيعها على مناطق البلد ومدنه وأريافه ويستند في ذلك إلى عدة أسس منها: عدد الطلبة المتوقع التحاقهم واستيعابهم، والسعة المأمونة لكل جامعة ومعهد، وسياسة التوسع في التعليم العالي ونشره في المدن والأرياف أو الحد منه والاكتفاء بالمؤسسات القائمة، أو زيادتها زيادة محدودة، وكم الموارد المتاحة ومدى كفايتها لإشادة المباني الجديدة. ويلاحظ أن الخطط أو السياسات الراهنة في العديد من الدول تتجه نحو التوسع في إشادة مباني الجامعات والمعاهد في المدن والأرياف ومناطق السبلد المختلفة تلبية للطلب المتزايد على التعليم العالي ومن أجل تحقيق تكافؤ الفرص فيه.

والتخطيط النوعي يتناول وضع المعايير والصفات التي ينبغي توافرها في المبنى الجامعي أو المعهد حتى يكون ملائماً للوظائف التعليمية والإمكانات والشروط الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وجمعها في دليل يوجه مصممي المباني ويساعدهم في وضع التصاميم المناسبة، وقد يضيف إلى ذلك تصميم بعض النماذج لحاكاها أو الاستفادة منها.

إن عناصر المبنى الجامعي أو المعهد عديدة، ولكل منها معاييرها الكثيرة التي هم مهندسوها خاصة. لذا نكتفي فيما يأتي بذكر هذه العناصر للاطلاع على حجم

هذا العمل التخطيطي ومؤثراته.

● موقع المبنى.

● قاعات التدريس النظري.

● قاعات التدريب العملي والمخابر والورش.

● الحدائق والمزارع والمداحن.

● المكتبة العامة ومكتبات الكليات.

● غرف الإداريين والمجالس.

● غرف أعضاء الهيئة التدريسية والتعليمية.

● قاعات الاحتفالات والمناسبات.

● القاعات الرياضية المغلقة والملاعب الرياضية المكشوفة.

● نادي الطلبة ونادي الطالبات.

● غرف الخدمات الصحية والمستوصف.

● المراحيض والمغاسل.

● الباحات والحدائق.

● مباني السكن الجامعي.

● عناصر أخرى تختلف باختلاف الاختصاصي التعليمي.

أما تخطيط التجهيزات فيرتبط بحاجات التدريس والتدريب ويختلف باختلافها

فتصمم للاختصاصات النظرية تجهيزات تختلف عن الاختصاصات العملية، وتصمم

لكل اختصاص تجهيزات تلائم متطلباته التعليمية التدريبية. (شاهين وبشير، ١٩٨٧)

٣-٩- تخطيط بيئة الجامعة والمعهد

يراعي في البيئة المادية للجامعة الشروط الصحية والجمالية كالنظافة وتنسيق

الحدائق والإضاءة المريحة للعين داخل الغرف وخارجها، والصوت المريح للأذن في

قاعات الدرس وخارجها والابتعاد عن الضوضاء، وتوفير المواصلات الآمنة ونحو ذلك. وبإعنى أيضا توفير البيئة الاجتماعية السليمة المحيية، عن طريق التعامل الديمقراطي بين أعضاء المجتمع الجامعي أو المعهدي، وتنظيم الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والسرحلات وسواها. وإعطاء الطلبة أدوارا أساسية فيها، وتنظيم مواعيدها بحيث لا تتعارض مع أوقات الدوام والامتحانات.

٣-١٠- تخطيط الإنفاق

يعد الإنفاق على التعليم العالي من أبرز مشكلاته المعاصرة، فالتعليم العالي مكلف جدا بسبب كثرة مستلزماته المادية من المباني والتجهيزات والأجهزة والتقنيات، وبسبب حاجاته من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصة، وبسبب توسعه السريع وازدياد الإقبال عليه.

ويستجبه المخططون إلى توفير النفقات المطلوبة من موازنة الدولة ومن المصادر المالية غير التقليدية كإقامة بعض الاستثمارات الصحية والزراعية والصناعية واستخدام مشافي الجامعة والمعهد ومزارعها وورشها ومرافقها فضلا عن تشغيل الطلبة فيها، وكالتسريعات وتخصيص الرسوم للتعليم العالي، وتكليف الطلبة دفع أجور تعليمهم وإقامة الدورات التعليمية والتدريبية للراغبين من داخل الجامعة وخارجها مقابل دفع بعض الرسوم. وحين لا تتوصل الجامعة أو المعهد إلى الحصول على النفقات التي تلزمها تلجأ إلى وسائل أخرى كعدم التقيد بالمعايير النموذجية في نسبة عدد الطلبة إلى المدرس، وعدم الاستمرار بالتوسع في التعليم العالي، وإتاحة المجال للتعليم غير الحكومي حتى يشارك الحكومة في تحمل أعباء التعليم العالي (رحمة، ٢٠٠٠، ٢٩-٥٥).

٤- تخطيط عمليات التعليم والتعلم والتدريب والتدريب

إن الطبيعة الاختصاصية للتعليم العالي تتطلب تنظيم التدريس والتدريب في كل اختصاص وفق خصائصه ومتطلبات تعلمها، فالتدريب الطبي يختلف عن التدريب على

التعليم أو التدريب على هندسة الكهرباء أو هندسة البناء. لذلك ينبغي أن توضع في خطط الكليات والأقسام والمعاهد توجيهات لعمليات التدريس والتعلم الذاتي وعمليات التدريب والتدريب الذاتي تلائم طبيعة تعلم معارف الاختصاص ومهاراته. ويمكن الرجوع في هذا المجال إلى: (رحمة، ١٩٩٧) و (Beard And Hartley, 1986).

ثامناً- تخطيط المخرجات

المعيار الأول في تخطيط مخرجات التعليم العالي أن تكون ملية لحاجات العمل ومتوافقة معها كما ونوعاً. لذلك يصح الانطلاق من الحاجات المذكورة وتحديد المخرجات المطلوبة استناداً إليها، ومن ثم تخطيط أعداد المتحقين بكل مستوى وكل اختصاص ومناهج الاختصاص وأهدافه استناداً إلى كم المخرجات المطلوبة وصفاتها النوعية التي تمثل بالكفايات المطلوب توافرها في المتخرجين.

ثامناً- تخطيط تنمية الموارد البشرية وتأهيلها في التعليم غير النظامي

ثامناً-١- مفهوم التعليم غير النظامي ودوره في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها.

التعليم غير النظامي هو التعليم المقصود الذي يقدم خارج إطار برامج التعليم النظامي ولا يتقيد بأنظمته بل يضع لنفسه أنظمة تعليمية وتدريبية خاصة به ومرنة يغيرها بحسب أهداف المشروع أو البرنامج الذي يقدمه وبحسب طبيعته وظروفه، كأن يضع لتعليم الأميين نظاماً يختلف عن النظام الذي يضعه لدورة تعليم لغة أجنبية أو لورشة تدريب حرفي أو حلقة إرشاد زراعي.

إن التعليم غير النظامي ليس ابتكاراً جديداً فهو موجود منذ القدم في التعليم

الديني الذي يجري في أماكن العبادة، وفي التدريب الحرفي الذي يجري في أماكن العمل، وفي تعليم القراءة والكتابة في الكتاتيب وفي غير ذلك. (رحمة، ٢٠٠٤، ٢٣٨-٢٣٩). وقد ازداد شأنه في العقود الأخيرة نتيجة لعدم كفاية التعليم النظامي، وللحاجات المستجدة لاستابعة التعليم والتدريب ضمن نطاق التربية المستمرة. فالتعليم النظامي المعاصر وعلى الرغم من توسعه الكمي لا يكفي لسد منابع الأمية وتعليم جميع الأطفال الأمر الذي ينشئ الحاجة إلى تعليم غير نظامي للأميين الذين فاتهم فرص التعليم والتعليم النظامي رغم تطوره النوعي ودوره في التأهيل المهني فإن المتخرجين في العديد من مؤسساته يقعون بحاجة إلى تدريب إضافي غير نظامي لإتقان مهارات الأعمال التي أعددوا لها أو لتعلم معارف ومهارات جديدة حين تتغير تقنيات العمل ومتطلباته المعرفية والمهارية، أو حين يزول العمل الذي مارسونه وتظهر أعمال جديدة تتطلب معارف ومهارات جديدة، وهكذا لتلحق الموارد البشرية العاملة أو العاطلة عن العمل بدورات التعليم غير النظامي للاطلاع على المستجدات المهنية والتدريب على المهارات الجديدة حتى تحافظ على أعمالها أو تحصل على عمل يخلصها من البطالة (كومبز، ١٩٨٧، ١١٨ - ١٢٤).

إن الأوضاع المذكورة أدت إلى التوسع السريع في التعليم غير النظامي وإلى تطوره وشموله مجالات عديدة من التعليم كالتعليم الابتدائي والأساسي للكبار، والتعليم المتخصص للغة الأجنبية أو للحاسوب أو سواه، والتثقيف الاجتماعي والأسري والصحي والسياسي، والإرشاد الزراعي، والتأهيل المهني، والتدريب أثناء الخدمة للموظفين في مختلف الدوائر وللعاملين في القطاع الخاص، الخ.. (كومبز، ١٩٨٧، ١١٩ - ١٢٢) (حلاق، ١٩٩٢، ٣١٧ - ٣٣٦).

إن التوسع والتطور المذكورين في التعليم غير النظامي عزز أدواره وأهميته في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للحياة والعمل، واستدعى الاهتمام بتخطيطه حتى يحقق

أهدافه على نحو أفضل، ويستخدم موارده استخداماً أمثل. إلا أن تعدد أشكال هذا التعليم واختلاف خصائصه الكمية والنوعية وسرعة تغيرها، والتنوع في أنظمتها، وثابته الإدارية إلى مختلف وزارات الدولة، وإلى عدة جهات في القطاع الخاص، جعل من الصعوبة بمكان الإحاطة به ووضع خطة شاملة له على النحو الذي توضع بموجبه خطط التعليم النظامي، واستدعى تخطيطه وفق منهج يلائم خصائصه، فيضع له خطة عامة توضح على مجالات ومشاريعه وبرامجه، ويضيف إليها دليلاً لتخطيط مشروعاته وبرامجه، حتى تستخدمه الجهات التي تقوم بأعبائه سواء كانت جهة حكومية أو جهة أخرى. ثم تقوم هذه الجهات بوضع خطط محدودة للمشروعات والبرامج أو الدورات التي ستفنها. ونبين فيما يأتي كيفية القيام بهذه المهمات.

ثامناً-٢- إعداد الخطة العامة

يشتمل إعداد هذه الخطة على العمليات والخطوات الآتية: (رجمة، ١٩٩٠، ١٠٤ - ١١٢) (Evans, 1981, 82-96)

٢-١- دراسة احتياجات المجتمع وموارده البشرية من التعليم غير النظامي وتحديد

يقام التعليم غير النظامي لتلبية حاجات الموارد البشرية إلى التعليم الأساسي السذي يخلصها من الأمية، أو إلى التأهيل والتدريب في مجالات العمل، أو إلى تعلم لغة أجنبية أو مهارة تقنية أو ثقافة معينة تساعد في تحسين نوعية حياتها أو غير ذلك.

لذا تكون الخطوة الأولى في إعداد الخطة العامة تحديد هذه الحاجات تحديداً كمياً ونوعياً عن طريق الدراسات المسحية الاستقصائية الشاملة أو عن طريق استقصائها لدى عينات من الموارد البشرية، في أماكن مختلفة من مناطق البلد. مثال ذلك استقصاء عدد الأميين الكبار وتوزيعهم إلى ذكور وإناث وعلى مناطق البلد وأريافه ومدنه. واستقصاء الأحوال التعليمية والوظيفية والمهنية لخريجي مراحل التعليم

وحاجاتهم إلى متابعة التعلم والتدريب والتثقيف ونحو ذلك. ومن المفيد أن تدرج مع قائمة الحاجات الجدوى المتوقعة من حصول هذه الموارد على التعليم غير النظامي المطلوب.

وينبغي أن ترافق الدراسات المذكورة دراسات اجتماعية تبين الظروف الاجتماعية التي تعيشها الموارد البشرية المذكورة وإمكانيات التحاقها بمراكز التعليم غير النظامي، والموارد المالية والمادية والبشرية التي يمكن استخدامها في هذا التعليم، وكذلك حاجات المجتمع إلى التعليم المذكور، ومدى إلحاح هذه الحاجات، والجدوى المتوقعة من تلبيتها.

إن دراسة الاحتياجات الفردية والاجتماعية وتحديدتها لا تكفي لتحديد المشروعات والبرامج المطلوبة، فقد يكون المتوافر منها كافياً للوفاء بها. لذا تضاف إلى الدراسات المذكورة دراسة أحوال التعليم غير النظامي الراهنة من مختلف جوانبه الكمية والنوعية وتقدير مدى وفائه بالحاجات الاجتماعية والفردية توصلاً إلى تحديد الحاجات التي ينبغي تلبيتها في الخطة العامة والخطط الخاصة وإلى تنظيم هذه الحاجات في قوائم تبينها وتحددها كما ونوعاً وبشكل تقريبي إذا تعذر تحديدها بشكل حصري.

٢-٢- تعيين مجالات الخطة وأهدافها

تصنف قائمة الحاجات السابقة الذكر إلى مجالات مثل : تعليم الأميين، الإرشاد الزراعي، التدريب الحرفي، التدريب الصناعي، المحاسبة، وتوضع لكل مجال أهداف نوعية تبين المشروع أو المشاريع المطلوبة. وأهداف كمية تبين عدد الدارسين المتوقعين في المشروع. مثال ذلك مشروع تعليم الأميين وتقدير عدد الدارسين المنتظر أن يلتحقوا به خلال سنوات خطة خمسية بنصف مليون أمة.

٢-٣- توزيع المجالات والأهداف

توزع المجالات ومشاريع كسل منها على الجهات المعنية أو المختصة بها،

الحكومية وغير الحكومية توزيعاً اسمياً بين الجهة التي سيوكل إليها تنفيذ المشروع، كما توزع على مناطق البلد حتى يتعين مكان تنفيذ كل مشروع، وتوزع أيضاً على سنوات الخطة حتى تتضح الأعباء والأهداف المطلوبة في كل سنة.

٢-٤- وضع دليل تنفيذي

إن تعدد أشكال التعليم غير النظامي وجهل بعض الجهات بنظمه وأصول تنفيذه بإمكانية الاجتهاد والإبداع فيه وتجويد، وكذلك إمكانية إساعة تنفيذه واستثماره لمسنى الأرباح على حساب جودته يتطلب وضع دليل يبين كيفية تصميم مشاريعه، وإعداد برامجها وكيفية تنفيذها وتأمين مستلزماتها ومتابعتها وتقويمها، ومساعدة الدارسين على الاستفادة منها أثناء التحاقهم بها وبعد تخرجهم فيها.

٢-٥- توزيع الخطة وتلخيصها على الجهات المعنية وشرحها لها

تنفذ هذه العملية بعد الانتهاء من إعداد الخطة وإقرارها وطباعتها، حتى تتطلع كل جهة على مهماتها في الخطة. ومن المفيد أن تعطى لها الفرصة الكافية لدراساتها ومناقشتها بالتعاون والمشاركة مع القطاع الخاص، وأن تعقد لهذه الغاية ورش عمل أو حلقات نقاشية يتم فيها إبداء الملاحظات والآراء ومناقشة الخطة وإدخال التعديلات لجعلها أكثر ملاءمة للحاجات المحلية والموارد المتاحة والظروف المحيطة.

ثامناً-٣- إعداد الخطط الخاصة

٣-١- مضمون الخطط الخاصة

الخطط الخاصة هي الخطط التي تضعها كل جهة للمشروعات والبرامج والدورات التي تتبع لها. كوضع خطة تعليم الأميين الكبار من قبل الوزارة المكلفة بهذه المهمة، ووضع خطط التدريب أثناء الخدمة للعاملين في الدولة من قبل جميع الوزارات، فستقوم كل وزارة بإعداد خطة تدريب العاملين لديها وخطط برامج الدورات التي تشمل عليها، وكتخطيط برامج دورات تعليم المعارف الحاسوبية والتدريب على

مهارات استخدام الحاسوب من قبل مركز التعليم غير النظامي الذي يقدم هذه البرامج والدورات، سواء كان جهة حكومية تابعة لإحدى الوزارات أو الجامعات أو كان جهة غير حكومية.

إن تنوع موضوعات الخطط الخاصة وأهدافها يستدعي اختلاف خططها، فخططة تعليم الأميين تختلف عن خطة دورة تدريبية لتعليم اللغة الإنكليزية أو للتدريب على الحاسوب يقيمها مركز غير حكومي. وهذه الفروق تستدعي دراسة كل مشروع على حدة ووضع خطة ملائمة لخصائصه وأهدافه. ونكفي فيما يأتي بذكر الأسس والعمليات المشتركة التي يمكن استخدامها في مختلف الخطط، وإدخال الإضافات والتعديلات عليها وفقا لخصائص المشروع ومتطلباته.

٣-٢-٢- عمليات إعداد الخطط الخاصة

ينظم إجراء هذه العمليات على الوجه الآتي :

٣-٢-١- تحديد الاحتياجات النوعية والكمية

استنادا إلى الجزء الخاص بالجمال الذي توضع الخطة الخاصة لأحد مشروعاته أو برامجه أو دوراته تعين الاحتياجات الخاصة ويستكمل تعيينها وتحديدتها بإجراء دراسة أو دراسات محلّية استطلاعية للتأكد من وجود هذه الاحتياجات في المنطقة أو في المناطق التابعة للإدارة الوزارية أو في منطقة مركز التعليم غير النظامي.

٣-٢-٢- تحديد أهداف الخطة

تحدد هذه الأهداف استنادا إلى الاحتياجات المطلوبة. والتي حددت في الخطوة المذكورة آنفا. كأن تكون الاحتياجات تعليم مثنى أمي القراءة والكتابة والحساب فتصبح هذه الحاجة هدفا لدورة محلية في تعليم الأميين، أو تكون الحاجة تدريب مئة مورد بشري من خريجي معهد صناعي متوسط على أجهزة صناعية جديدة فيكون الهدف الكمي تدريب العدد المذكور في دورة تدريبية، ويكون الهدف النوعي اكتساب

المدرسين المعارف والمهارات التي تمكنهم من إتقان استخدام الأجهزة المذكورة.
إن أهداف الخطة الخاصة قد توضع بصورة موجزة تؤثر على المخرجات التي
ينبغي التوصل إليها من تنفيذ البرنامج أو الدورة، وقد توضع بصورة مفصلة، والتفصيل
يساعد على تحديد المحتوى المعرفي والمهاري للبرنامج أو الدورة بصورة أدق وأوضح.

٣-٢-٣- تحديد محتوى الخطة

الخطة الخاصة هي خطة تعليمية أو تدريبية توضع لمشروع أو برنامج أو دورة أو
ورشة تعليمية ومحتواها هي الموضوعات النظرية التي ينبغي تدريسها ودراستها،
والموضوعات العملية التي ينبغي التدريب والتدرب عليها.
توضع الموضوعات المذكورة استناداً إلى أهداف الخطة وإلى متطلبات المهمات
من الكفايات المعرفية والمهارية، فضلاً عن مراعاة أسس التعلم وخصائص المتوقع
المتحاققهم بالبرنامج أو الدورة والموارد المتاحة من المدرسين والمدرسين والنفقات والمدة
الزمنية وسواها.

٣-٢-٤- تحديد مستلزمات تنفيذ الخطة

يتطلب تنفيذ البرامج والدورات التعليمية التدريبية إداريين ومدرسين ومدرسين،
وأماكن للتدريب، وأجهزة وتقنيات، ومواد تعليمية تدريبية، ونحو ذلك. ولابد من
تحديد هذه المستلزمات من الجانبين الكمي والنوعي، ومن ناحية التكاليف والتمويل،
والزمن الذي يلزم لإعدادها وتوفيرها.

٣-٢-٥- تحديد المستفيدين من الخطة

المستفيدون المباشرين هم الموارد البشرية التي تلتحق بالبرنامج أو الدورة
وتكتسب معارفها ومهاراتها. وتستفيد منها في الحصول على عمل أو في تحسين عملها
 وإنتاجها وأجورها ووضعها المادي والوظيفي، والمستفيدون غير المباشرين هم أصحاب
 العمل والمؤسسات التي يعمل لديها خريجو البرنامج أو الدورة، كالشركة أو المعمل أو

الوزارة الخ.

تتم الخطة بتحديد عدد المستفيدين المباشرين حتى تنظم الاستيعاب وفقاً له، أو حتى تحدد هذا العدد وفقاً لطاقة الاستيعاب لديها. كما يتم بتحديد خصائص المستفيدين وحاجاتهم نفس الصلة بالدورة أو البرنامج حتى تنظم محتوى الدورة وفقاً لها. كما يتم الخطة بالتعرف على حاجات المستفيدين غير المباشرين حتى تراعيها في محتوى البرنامج أو الدورة وفي مدة الدورة وأوقات التدريس والتدريب، وقد يتم بالإمكانات البشرية والمالية للمستفيدين غير المباشرين حتى تستفيد منها في عمليات التنفيذ.

٣-٢-٦- تعيين شروط القبول ونظام الدراسة

كل برنامج أو دورة يتطلب توافر شروط معينة في الراغبين بالالتحاق بالدورة. فبعض البرامج تتطلب توفر خبرات مهنية سابقة، أو مستوى معين من التحصيل التعليمي، أو التفرغ لحضور الدورة، أو غير ذلك. ولا بد من تحديد هذه الشروط مسبقاً حتى يطلع عليها الراغبون بالالتحاق بالدورة.

كذلك ينبغي تحديد نظام الدراسة كعدد الساعات الدراسية، والمواظبة على حضور المحاضرات والتدريب العملي، والمهام الدراسية التي يكلف بها المتدربون بالدورة، ونظام الامتحانات، ورسوم الدراسة، والتكاليف الإضافية، والشهادات التي تمنح للمتعلمين، وغير ذلك.

الفصل الخامس

تخطيط تشغيل الموارد البشرية

أولاً- مفهوم تشغيل الموارد البشرية

لغة عدة مصطلحات تستخدم في مجال عمالة الموارد البشرية وبطاليتها. ومن هذه المصطلحات التشغيل والاستخدام وهما كلمتان مترادفتان تعنيان توفير فرص العمل للمورد البشرية القادرة على العمل والراغبة به، وتمكينها من الالتحاق بالعمل والقيام به والاستمرار به والحصول على منفعه أو أجوره.

يصنف التشغيل أو الاستخدام على النحو التالي:

● تشغيل كامل: يدل على حالة العمالة الكاملة للموارد البشرية التي في سن العمل والقادرة عليه والراغبة به، وبحيث يكون لكل واحد منهم عمل يؤديه بمستوى مناسب ودون هدر في الوقت أو الإنتاجية. وهكذا فإن حالة التشغيل الكامل تعني توافر عدد من الوظائف يساوي عدد الموارد البشرية القادرة على العمل والباحثة عنه، وتمكين هذه الموارد من إشغال الوظائف المذكورة. وتعد هذه الحالة هدفاً نموذجياً يصعب وجوده لأن تحقيقه كامل.

- تشغيل ناقص: يدل على عمالة أو تشغيل غير كامل. ذلك أن التشغيل الكامل حالة نموذجية يصعب توفير العوامل التي يجعلها تحقق. وغالباً ما نفع في المجتمع ومؤسساته الاقتصادية والخدمية على تشغيل ناقص يظهر بأشكال مختلفة منها :
- ممارسة العمل فترة أقل من الفترة المحددة لمزاولة على الرغم من أن العاملين يرغبون بمتابعته حتى انتهاء الفترة المحددة.
- وجود موارد بشرية عاطلة عن العمل على الرغم من قدرتها عليه وبخسها عنه.
- وجود موارد بشرية تعمل كامل الوقت لكن إنتاجيتها ضعيفة ودخلها أقل مما تستحق.
- وجود موارد بشرية متعطلة لفترة قصيرة لأنها تنتقل من الدراسة إلى العمل أو من عمل إلى آخر، أو يتأخر التحاقها بالعمل بسبب بطء إجراءات التعيين (ILO, 1990, 33-39).

ثانياً- أهمية تشغيل الموارد البشرية

يحقق تشغيل الموارد البشرية الفوائد الآتية:

- تنمية الموارد البشرية عن طريق خبرات العمل المعرفية والمهارية والاجتماعية والنفسية التي يكتسبها المورد البشري خلال ممارسته العمل وتعامله مع زملاء العمل ومديره وسواهم، وعن طريق الدخل الذي يحصل عليه ويستخدمه في الحصول على حاجاته الغذائية والصحية والسكنية وسواها من الحاجات التي تسهم في تنميته والمحافظة على صحته وسلامته وتحسين نوعية حياته.
- الإسهام في التنمية القطاعية والشاملة عن طريق العمل في مجالات مختلفة. ذلك أن عمل المورد البشري عامل أساسي في عمليات كل قطاع وفي إنتاجه وإنتاجيته وتحقيق أهدافه وبالتالي تنميته، ويعول على ترشيد العمل واستخدامه استخداماً أمثل في التوصل إلى أفضل تنمية ممكنة.

• علاج المشكلات الاجتماعية التي تنجم عن البطالة والحرمان من دخل العمل كالفقر وسوء التغذية والسكن وتراجع التعليم وتأخر الزواج أو العزوف عنه والحلافات الأسرية والمهجرة.

• علاج المشكلات الفردية التي تنجم عن البطالة كالاكتئاب والشعور بالنقص وتدني المركز الاجتماعي والعزوف عن الزواج والمهجرة واللجوء إلى أساليب غير مشروعة للحصول على المال.

ثالثاً- العوامل التي تؤثر في تشغيل الموارد البشرية وبطالتها وسبل مواجهتها

ثالثاً-١- أوضاع التشغيل والعوامل المؤثرة فيه

تشهد المجتمعات التشغيل الكامل لمواردها البشرية لكنها تعجز عن تحقيق هذا الهدف وتبتعد عن بلوغه ابتعاداً قليلاً مقبولاً يقل فيه عدد عاطلين عن العمل عن ٣ ٪ من مجموع الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة به والباحثة عنه. أو ابتعاداً يتجاوز هذه النسبة إلى نسب أعلى تختلف من مجتمع إلى آخر ومن زمن إلى آخر، وتصل أحياناً إلى ٢٥ ٪.

وتبين التقارير الدولية وبياناتها الإحصائية أن عدد عاطلين عن العمل يزداد من سنة إلى أخرى في معظم المجتمعات، وأن معدلات البطالة قد تجاوزت ١٢ ٪ في العديد من الدول خلال عقد التسعينات وأنها تنتشر في الدول النامية ولدى الشباب خاصة من أعمار ١٦-٢٥ سنة (ILO, 2002, 436-454).

وفي التحري عن أسباب نقص التشغيل وازدياد البطالة تبين الدراسات أن المشكلة ترتبط بعوامل سكانية، اقتصادية، تقنية، تعليمية، فردية، اجتماعية، فضلاً عن عمالي سياسات التشغيل وأحوال سوق العمل.

ونسبين فيما يأتي خصائص العوامل وتأثيرها في التشغيل وسبل معالجة الخلل والتوصل إلى تشغيل أفضل وبطالة أقل.

ثالثاً- ٢- العامل السكاني

تبين الإحصاءات السكانية الدولية أن عدد سكان العالم يزداد باطراد من عام إلى آخر، ولا سيما في الدول النامية حيث بلغ معدل النمو السكاني في سنوات مطلع هذا القرن ٢،٣ ٪، وكان أكثر من ذلك في عدد من الدول ومنها الدول العربية حيث يتراوح بين ٣ ٪ - ٥ ٪، ومن شأن هذا النمو أن يدفع إلى سوق العمل في كل عام عدداً متزايداً من الموارد البشرية الباحثة عن العمل يفوق في أغلب الدول عدد فرص العمل الجديدة الأمر الذي يحول دون التشغيل الكامل ويؤدي إلى البطالة (UNESCO, 2003, 26-29).

ويذكر (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٣، ٣٧) أن البلدان النامية تحتاج في العقد الأول من هذا القرن إلى مليون فرصة عمل جديدة حتى تشغل جميع مواردها البشرية المقبلة على سوق العمل وإن هذا يعني نمو فرص العمل لديها بمعدل ٤ ٪ وأكثر، وهو معدل يتعذر على أية دولة نامية أن تحققه.

وتبين دراسات عديدة أن عدد السكان في أغلب البلدان أضحى أكثر من العدد المناسب لإمكانات توفير الاحتياجات الإنسانية من الغذاء والكساء والسكن والرعاية الصحية والتعليم والتشغيل (Person, 1993). وتوجه الآراء إلى ضرورة الحد من ارتفاع معدلات النمو السكاني وازدياد عدد السكان عن طريق برامج تنظيم الأسرة وسواها، ويلقى هذه الاتجاه معارضة بعض الفئات الدينية والاجتماعية، إلا أنه وعلى الرغم من المعارضة أضحى سياسة معتمدة لدى دول عديدة.

ثالثاً- ٣- العامل الاقتصادي

يتأثر التشغيل بالأوضاع الاقتصادية، فكلما ازدادت الاستثمارات الاقتصادية

ومعدلات التنمية الاقتصادية وتسارعت واشتملت على المشروعات التي تعتمد على الأيدي العاملة وتخلق فرص عمل جديدة ازداد تشغيل الموارد البشرية. وبمحصل العكس في حالة ركود التنمية الاقتصادية أو حدوثها بمعدلات أقل من معدلات نمو الموارد البشرية أو إقامة المشروعات التي تعتمد على التكنولوجيا ورأس المال خاصة. ويلاحظ أن هذه الحسابات هي الأكثر انتشاراً في عالم اليوم وأنها تنعكس على تشغيل الموارد البشرية وتسودي إلى محدودية فرص العمل وبطالة العديد من الشباب الباحثين عن العمل، ويسير تقرير التنمية البشرية انتشار هذه الحالة حين يضع عنوان «نمو بدون فرص عمل».

وحين يبين في إطار أن النمو الاقتصادي الحاصل في الدول الغربية وسواها لم يؤد إلى زيادة فرص العمل فيها بالمعدلات المطلوبة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ١٩٩٣، إطار ٣٣). وهكذا أصبح اللجوء إلى التنمية الاقتصادية كعلاج لمشكلة البطالة لجوءاً إلى باب ضيق، ولكنه غير مسدود ولا بد من «توجه»، ولا سيما في البلدان النامية لأن طبيعة مشروعاتها لا تتطلب الاعتماد على التكنولوجيا بالقدر نفسه الذي نجده في البلدان الصناعية، وبالتالي فإنها تفسح مجالاً أوسع لفرص العمل.

ثالثاً - ٤ - العامل التقني

من خصائص الاستثمارات والمشروعات الحديثة ولا سيما الصناعية منها الاعتماد على الآلات المتطورة التي تحتاج إلى أيد عاملة قليلة لتشغيلها ومراقبتها، وتغني عن العدد الكبير من الأيدي العاملة التي كانت تحتاج إليها المشروعات التقليدية. وهكذا أدى الاعتماد المتزايد على التقنية في الاستثمارات الصناعية والخدمية إلى زيادة الناتج زيادات كبيرة دون حدوث زيادة موازية في فرص العمل. وظهر ذلك بوضوح في البلدان الصناعية. ويبدو أن الاقتصاد الأحدث اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المعلومات وتقانتها لن يعدل الميزان وإنما يسير في الخط نفسه بحيث إسحلال التقنية محل

اليد العاملة.

إن التقنية المتطورة تشكل تحدياً جوهرياً للتوسع في فرص العمل، ذلك أن مزايا الآلة المتطورة في الإنتاج الغزير السريع المتقن والاستغناء عن عدد كبير من العمال وأجورهم وحقوقهم وخفض تكاليف الإنتاج يدفع أصحاب الاستثمارات إلى استخدام أحدث التقنيات وإلى رفض الدعوات الاجتماعية والإنسانية إلى استخدام آلات تشغل عدداً أكبر من اليد العاملة. وهكذا فإن التعامل مع هذه الظاهرة يتطلب التكيف معها عن طريق تجهيز الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات التي تمكنهم من استخدام الآلات المتطورة، وقد يستثنى من هذه القاعدة حالات بعض البلدان التي تنخفض فيها أجور اليد العاملة إلى حد يجعل استخدامها في تشغيل آلات تحتاج إلى يد عاملة كثيرة أكثر ربحاً من استخدام الآلات المتطورة وتقنية المعلوماتية (Gardens And Rowe , 90 , 2003-94).

ثالثاً- ٤- العامل التعليمي

للتعليم تأثير مزدوج في عمالة الموارد البشرية. فهو من جهة يؤهلها للعمل ويسهم في حصولها عليه ومن جهة يعرضها للبطالة. ويرتبط الأمران بخصائص التعليم وخصائص فرص العمل المتوافرة. ففي الدول الحديثة العهد بالتعليم والتحديث يكون عدد المتعلمين قليلاً ويكون البلد بحاجة إليهم لتطوير الإدارة وإشادة البنية التحتية وإنتاج السلع وتطوير الصناعة، وتوفير الخدمات المختلفة بما فيها الخدمة التعليمية، ويوجد المستخرجون في مختلف مراحل التعليم فرصاً متاحة وميسرة في الوظائف الحكومية وفي القطاع الخاص. وقد حصلت هذه الحالة في الدول العربية ودول أخرى عديدة بعد حصولها على الاستقلال وسيرها في طريق النهضة والتنمية الشاملة، وكان للمتعلمين فيها الدور الأساس في عمليات التنمية الإدارية والتشريعية والاقتصادية والصحية والتعليمية والعمرانية وسواها. إلا أن حاجة التنمية وسوق العمل إلى المتعلمين سرعان

ما تتراجع نتيجة الاقتراب من اكتمال البنية الإدارية والبنية التحتية وتباطؤ وتأثر التنمية في المجالات الاقتصادية والخدمية، في الوقت الذي يستمر فيه تدفق المتخرجين المتعلمين على سوق الوظيفة والعمل وبأعداد كبيرة ومعدلات أعلى واختصاصات نظرية أضحت الحاجة إليها ضمن الحدود الدنيا، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الحصول على وظيفة أو عمل وظهور بطالة المتعلمين وازديادها من عام إلى آخر إذا استمرت أوضاع التعليم وأسواق العمل على حالها. وهكذا يختل التوازن بين التعليم وفرص العمل، وذلك على الرغم من كون التعليم أداة الإعداد للعمل في القطاع الحديث والمجتمع المعاصر.

تقترح لمعالجة مشكلات العلاقة بين التعليم والعمل عدة أساليب ووسائل منها :

- تعميم التعليم الأساسي ومدته إلى تسع سنوات أو أكثر، وإدخال التربية المهنية والعمل اليدوي فيه، وذلك لتأهيل الموارد البشرية للحياة بتزويدها بأساسيات المعرفة والمهارة والتكيف الاجتماعي. ولتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل اليدوي في شخصية المورد البشري منذ الطفولة، ولجعل أفراد القوى العاملة جميعاً من المتعلمين.
- تغليب هدف الإعداد للعمل في التعليم الثانوي دون إغفال الأهداف الأخرى كهدف الإعداد لمواصلة الدراسة في التعليم العالي والأهداف المعرفية والنفسية والاجتماعية الأخرى. وترجمة هدف الإعداد للعمل بالتوسع في التعليم المهني وتنويع اختصاصاته وتعليم الاختصاصات المطلوبة في سوق العمل، وملاءمة المناهج مع متطلبات الأعمال.

- جعل الهدف الرئيس للتعليم العالي الإعداد للعمل الاختصاصي وافتتاح الاختصاصات المطلوبة في سوق العمل والتي يتوقع ازدياد الحاجة إليها والطلب عليها، وتطوير المناهج والتدريس والتدريب في المعاهد المتوسطة وكليات المجتمع والجامعات باتجاه زيادة مواءمتها مع احتياجات العمل، وكذلك ربط التوسع أو

التضييق في عدد الطلبة الملتحقين وعدد المتخرجين باحتياجات سوق العمل الكمية من القوى العاملة المختصة.

وتواجهه هذه الأهداف والتوجهات تحديات تحول دون تحقيقها على الوجه المنشود، من ذلك تحدي الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي والذي يصعب إيفائه أو الحد منه، وغالباً ما نلاحظ الرضوخ له والأخذ بسياسة التوسع غير المشروط وغسر المضبوط في القبول وإتاحة التعليم العالي غير الحكومي حين يتعذر التوسع الاستيعابي في التعليم الحكومي. ومن التحديات صعوبة إقامة التواصل المؤسسي والبحثي بين قطاع التعليم العالي ومؤسساته وبين قطاعات العمل، ومؤسساتها، هذا التواصل الذي يتبع في حالة إقامته وتنظيمه دراسة احتياجات الأعمال النوعية والكمية من خريجي التعليم العالي، والعمل على توفيرها. ولمعالجة هذه الصعوبة يقترح تشكيل لجان متخصصة على مستوى الأقسام والاختصاصات الجامعية والمعهدية ومستوى مؤسسات الأعمال بحيث تضم كل لجنة أساتذة جامعيين أو يعملون في المعاهد المتوسطة أو كليات المجتمع ومهنيين متخصصين من مؤسسات العمل، وتقوم بدراسات مشتركة لأحوال العمل ومتطلباته النوعية من المعارف والمهارات التي ينبغي تدريسها في التعليم العالي، وكذلك متطلباته الكمية التي تتمثل بعدد المتخرجين الذين يمكن استيعابهم في مؤسسات العمل.

● الاهتمام بالتعليم غير النظامي والتوسع فيه والإفادة منه في إكمال تأهيل خريجي التعليم عن طريق الدورات التدريبية التي تعزز مكتسباتهم المعرفية والمهارية وتلائمها مع الاحتياجات المباشرة للعمل، وكذلك الإفادة منه في تعليم المعارف والمهارات الجديدة التي يتطلبها التغير الذي يحصل في الأعمال وتقاناتها بين فترة وأخرى (رحمة، ١٩٩٤، ٢٥ - ٤٥).

ثالثاً-٥- العامل الفردي الثقافي الاجتماعي

تختلف مسيول الناس واتجاهاتهم نحو العمل الذي يفضلون ممارسته، والاتجاه الأكثر شيوعاً في معظم البلدان هو تفضيل العمل النظيف ذي الدخل المجزي والذي يحظى بتقدير اجتماعي أعلى. ويبرز هذا الاتجاه بوضوح في المجتمعات العربية، حيث يشهد إقبال الشباب على الوظائف الحكومية المكتنية وعلى الأعمال الإدارية والتجارية في القطاع الخاص. وترتبط هذه الظاهرة بثقافة المجتمع وتراثه. فمن خصائص ثقافة العمل في مجتمعات كثيرة تفضيل الأعمال الفكرية على الأعمال اليدوية والجسدية. وقد ساعد على شيوع هذه الظاهرة انتشار التعليم وكثرة المتخرجين في الفروع النظرية، وبمقتضى الأعمال المكتنية ونحوها لأنها تلائم طبيعة دراستهم النظرية (عبد الدائم، ١٩٩٣، ٥٧-٦٠).

أدت الظاهرة المذكورة إلى إقبال الفئات العريضة من السكان على الأعمال الفكرية والمكتنية والتجارية ونحوها. وإحجامها عن الأعمال اليدوية، ونتج عن ذلك فيض الراغبين بالأعمال الأولى عن الحاجات والطلب وتعطل عدد كبير منهم، وتراجع أجور أو رواتب هذه الأعمال. ومست الظاهرة المتعلمين خاصة لأنهم الفئة المعتمدة لهذه الأعمال والراغبة بها.

وقد زاد الأمر تفاقمها دخول المرأة العمل، وتفضيلها الأعمال غير اليدوية، ومزاحمة الرجل في هذا المجال بل منافسته أو أخذ مكانه إلى حد في أعمال عديدة كالسكرتارية، والسياحة، والتعليم، وبيع الألبسة وبيع الزينة، والكثير من الوظائف والأعمال الأخرى.

ولمعالجة هذه المشكلة تقترح الأساليب والوسائل الآتية :

- تعديل اتجاهات الأفراد والمجتمع نحو القيم الاجتماعية للأعمال، بحيث يعطون تقديرات وقسماً متقاربة لمختلف الأعمال المنتجة المفيدة، سواء كانت وظيفة أو

عملاً فكرياً أو مكتيباً أو يدوياً أو جسدياً. واستخدام التربية المدرسية والتوعية الإعلامية لتحقيق هذا الهدف. وكذلك وسائل التحفيز المادي والمعنوي يجعل أجور الأعمال غير المرغوبة قريبة أو مساوية أو أكثر من أجور الأعمال المرغوبة، وخصها ببعض المكافآت المادية، وتكريم العاملين فيها. وتحسين ظروف العمل وبيئته بحيث تتضاءل الفروق بينها وبين بيئة الأعمال الفكرية وظروفها.

ويلاحظ أن تأثير هذه الأساليب والوسائل لا يظهر مباشرة بل يحتاج إلى زمن حتى يشعر المعنويون بالمكاسب وتتعدل اتجاهاتهم.

● استخدام التوجيه الدراسي والمهني خلال مرحلة التعليم الأساسي أو مرحلة التعليم الثانوي، حتى يتعرف الطالب على ميوله وقدراته الدراسية والمهنية، وعلى الأعمال التي تغطي بفرص عمل أوسع وتناسب ميوله وقدراته، وتكون في شخصيته الاتجاهات المناسبة نحو عالم العمل والمهن التي يستطيع الحصول على فرص العمل فيها ومزاوتها والحصول على دخل مناسب.

ثالثاً-٦- عامل سوق العمل

من خصائص أسواق العمل الحديثة تغير الأعمال وتغير متطلباتها من الكفايات والمؤهلات وتغير فرص العمل المتاحة زيادة أو نقصاً، وهذه التقلبات تعرض فئات من المسواردين البشرية للبطالة الموقته أو الطويلة الأمد، وتدفعها إلى التأهيل والتدريب على المهن الجديدة أو المستمرة حين تزول المهن التي كانت تعمل فيها وتظهر فرص عمل مناسبة في مهن أو أعمال أخرى.

ومن خصائص أسواق العمل اختلافها من مجتمع إلى آخر في أنواع الأعمال وميولها وطريقة تنظيمها. ففي البلدان المتقدمة اقتصادياً ومعرفياً تكثر أعمال الصناعات الثقيلة، والأسواق الضخمة، والخدمات المتطورة، والمعلوماتية. بينما تكثر في البلدان النامية الصناعات البسيطة والحرف اليدوية والآلية والأسواق الصغيرة

والمشروعات الفردية الصغيرة في السزراعة والتجارة والخدمات الحكومية العادية والمعلوماتية المحدودة. وينتج عن هذه الفروق بين المجتمعات اختلاف أنواع فرص العمل فيها واختلاف التناسب بين العرض والطلب منها، الأمر الذي يستدعي إطلاع المواطن على أوضاع سوق العمل في بلده وعلى فرص العمل المتاحة والمتوقعة حتى يعد نفسه للعمل المناسب ويبحث عنه. كما يستدعي قيام الإدارة الحكومية المعنية بدراسة أوضاع العمل وفرصه ومساعدة المواطنين في الحصول على العمل. وتندرج هذه الإجراءات ضمن ما يسمى سياسات التشغيل أو الاستخدام.

ثالثاً-٧- عامل سياسات التشغيل

إن سياسات التشغيل تختلف من بلد إلى آخر ومن زمن إلى آخر ومن ظرف إلى آخر ومن نظام سياسي إلى آخر.

فقد تفضل الحكومة عدم التدخل في شؤون التشغيل والأسواق، وترك الحرية الاقتصادية وحرية العمل وقوانين العرض والطلب أن تقيم التوازن في السوق وتوفر العمل للمواطنين. وهذا التوجه ينشئ صعوبات ومشكلات في التشغيل ويساعد على استغلال الموارد البشرية الباقية عن عمل حين تتضاءل فرص العمل ويكون الطلب عليها أكثر من المعروض منها، ومع ذلك فإنه الحال القائم في عدد من الدول الرأسمالية.

وقد تتدخل الحكومة في التشغيل تدخلاً كاملاً، فتجمل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية قطاعاً عاماً تديره الدولة وتعين فيه الموارد البشرية بعد بلوغها سن العمل واكتمال تأهيلها المهني، وتحصر على تشغيل جميع الموارد البشرية، سواء كانت المؤسسات بحاجة إليها جميعها أو لم تكن (وديع، ١٩٩٦، ١٦٣-١٧٥). وتستخدم هذه السياسات في الدول الاشتراكية، ومن مزاياها ضمان التشغيل لجميع الموارد البشرية ومن سلبياتها انطواء التشغيل على بطالة مقنعة أو تشغيل ناقص وانخفاض

الأجور. إلى جانب النموذجين المتطرفين السابقين الذكر توجد النماذج المعتدلة حيث تستدخل الحكومات في التشغيل تدخلا جزئيا وتتخذ إجراءات وقرارات تعبر عن تدخلها الجزئي، فقد تترك للمؤسسات والقطاعات حرية العمل والتشغيل، وتقيدها ببعض الشروط في تعيين العاملين وتحديد الأجور ودفع التأمينات الاجتماعية وتوفير الضمان الصحي ونحو ذلك، كأن تشترط على بعض المؤسسات مثل المدارس الخاصة أن تعين المعلمين من الحاصلين على مؤهلات معينة، وأن يكونوا من أبناء البلد ومواطنيه، ومن الذكور والإناث وفق نسبة معينة أو أن يكونوا معلمين ذكورا في مدارس الذكور ومعلمين إناثا في مدارس الإناث، وأن تحصل على موافقة وزارة التربية أو مكاتب التشغيل على تعيينهم، وقد تسهم الدولة في التشغيل وتخفيض معدلات البطالة وذلك بتعيين عدد من الموظفين في دوائر الدولة يزيد على العدد الذي تحتاج إليه أعباء العمل، أو بإحداث قطاع عام وتوسيعه وتعيين عدد من الموارد البشرية فيه وفق حاجاته أو أكثر منها.

وقد تشجع الدولة على تشغيل النساء في المؤسسات بتقديم دعم مادي أو معنوي للمؤسسات التي تليي الطلب، أو تشجع على إقامة المشروعات الصغيرة بتقديم القسروض الميسرة للذين يقيمونها، أو بالأسهام في إقامتها، أو تحدث مكاتب التشغيل لتسجيل الباحثين عن عمل ومساعدتهم في الحصول عليه، أو تشجع على الهجرة إلى بلدان أخرى إذا كان لديها عمالة فائضة، أو تقوم بعكس ذلك وتشجع على الهجرة إلى البلد واستقطاب العمال والخبراء وتحفيزهم للعمل في مؤسساتها العامة والخاصة. وقد تقوم بإجراءات أخرى (بحوري ورحمة، ١٩٩٢، ٤٣ - ٥٤).

رابعاً - مفهوم تخطيط التشغيل وأشكاله

تخطيط التشغيل هو وضع الخطط للتشغيل الكامل. والتشغيل الكامل بحسب ما سبق البيان يتصف بأنه تشغيل جميع الموارد البشرية التي يحق لها العمل، أي الموارد

البشرية السبالة سن العمل والراغبة به أو الباحثة عنه والقدرة عليه، وأنه يستهلك بالعمل المنتج جميع الأوقات المحددة للعمل، وبالطاقة الإنتاجية الكاملة لكل عامل.

إن التخطيط للتشغيل الكامل يتطلب وضع خطة شاملة صلبة تستند إلى معلومات نوعية وبيانات إحصائية تغطي جميع العوامل والمتغيرات التي تؤثر في التشغيل، كما تستند إلى قدرة الدولة على التحكم بالعوامل السابقة وتوفير فرص العمل الكافية للتشغيل الكامل. وهذه المستلزمات يصعب توفيرها الأمر الذي يستدعي استخدام أشكال أخرى، ومستويات أخرى من التخطيط، كالتخطيط التوجيهي أو التخطيط الاستراتيجي، أو الاقتصار على وضع السياسات واتخاذ الإجراءات بحسب الظروف الطارئة (112, 2000, Hopkins-120).

فالتشغيل كما تقدم يرتبط بعوامل سكانية واقتصادية وتعليمية وتقنية واجتماعية وفردية فضلا عن أوضاع أسواق العمل وسياسات التشغيل. وهذا الارتباط يجعل التشغيل متغيرا تابعا للعوامل المذكورة، ويستدعي مراعاتها في وضع الخطط.

وتخطيط التشغيل يرتبط بنوع النظام السياسي الذي تتبعه الدولة. ففي النظام الاشتراكي حيث تهيمن الدولة على جميع القطاعات والأنشطة وتملك صلاحية تسيرها يمكن وضع خطة محكمة للتشغيل تكفل تشغيل جميع الموارد البشرية التي يحق لها أن تعمل ويجب عليها أن تعمل. وفي النظام الرأسمالي حيث مبدأ الحرية الاقتصادية وحرية العمل، والقطاع الخاص الواسع، والسلطة المحدودة للدولة عليه، يصعب وضع خطة محكمة وملزمة للتشغيل، لأن الدولة لا تملك صلاحية إلزام القطاع الخاص بتنفيذها ولأن فسرص العمل تخضع لآليات سوق العمل وقانون العرض والطلب، ومفاجآت سوق العمل بالطلب الواسع للقوى العاملة أو بالطلب المحدود أو المعدوم أو بالركود وتسريح عدد كبير أو قليل من القوى العاملة. وفي النظام المختلط الذي يأخذ من كل نظام بعض خصائصه فينشئ قطاعا حكوميا أو شبه حكومي وقطاعا خاصا خاضعا

لرقابة الدولة ويكون للدولة صلاحية التدخل في سوق العمل وتوجيهه، في هذا النظام يمكن وضع خطة توجيهية تضع المؤشرات والموجهات والسياسات التي توجه عمليات التشغيل وتسهم في توفير فرص العمل وتنظيم تشغيل الموارد البشرية.

إن معظم الدول المعاصرة تسير على النظام التوجيهي، لكن بدرجات متفاوتة من التدخل الحكومي، فبعد تخلي دول المعسكر الاشتراكي عن النظام الاشتراكي قل عدد الدول التي تأخذ بتخطيط التشغيل تخطيطاً صلباً شاملاً، وبعد تكرار أزمات التشغيل وازدياد عدد عاطلين عن العمل في الدول الرأسمالية اتجهت هذه الدول إلى التدخل المحدود في سوق العمل ووضع سياسات لتحسين معدلات التشغيل وأوضاع القوى العاملة. كذلك شهدت الدول نفس النظام التوجيهي أو المختلط أزمات تشغيل مشامة أو أكثر حدة الأمر الذي اضطرها أن تزيد تدخلها في أسواق العمل وأن تضع خططاً توجيهية أو سياسات لتنظيم التشغيل وتحسين معدلاته.

على ضوء هذه التوجهات العالمية نستخلص أن التخطيط التوجيهي هو الأكثر ملائمة وجدوى للتشغيل في أغلب المجتمعات المعاصرة، ولذا نكفي بشرحه وتوضيح صلياته وأساليبه.

خامساً - عمليات التخطيط التوجيهي للتشغيل ومضامين خطته

يشتمل التخطيط التوجيهي كغيره من أشكال التخطيط على عمليات التحضير للخطة وعمليات إعدادها وتقويمها وإقرارها.

خامساً - ١ - التحضير للخطة

إن ارتباط التشغيل بالعوامل السكانية والاقتصادية والتعليمية والتقنية والفردية والاجتماعية والثقافية والسياسية وأوضاع سوق العمل وسياسات التشغيل يستدعي

دراسة هذه العوامل واستخلاص المعلومات التي تفيد في وضع خطة التشغيل.
فستدرس البيانات السكانية وتؤخذ منها المعلومات عن عدد الموارد البشرية التي
في سن العمل ومعدل نموها وتوزعها المتعددة ولا سيما عدد الذي يطلبون العمل في
كل سنة، وذلك لعلاقة هذه المعلومات بعدد فرص العمل التي ينبغي توفيرها وبأنواعها
وتوزعها الأخرى.

وتراجع البيانات الاقتصادية وتؤخذ منها معدلات النمو الاقتصادي ومعدل نمو
فرص العمل نتيجة لذلك، وأنواع الاستثمارات ومجالات التوسع فيها، وبما كل من
القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

وتراجع إحصاءات التعليم وتؤخذ منها البيانات عن عدد المتخرجين في مختلف
مراحل التعليم وأنواعه ولا سيما بيانات المتخرجين في التعليم العالي والتعليم الثانوي
المهني. وتراجع البيانات التقنية للتعرف على مستوى استخدام التقنية في البلد وتأثيرها
في التشغيل والتعطيل عن العمل أيضا،

وتدرس المعلومات عن استخدام المعلوماتية وآثارها في التشغيل والقطاعات التي
تستخدمها وتستفيد من فرص العمل التي تتيحها.

وتدرس الاتجاهات المساعدة نحو نوع العمل والمهن المفضلة لكل من الذكور
والإناث.

وتراجع بيانات العمالة والبطالة والتغيرات التي طرأت على سوق العمل
والتغيرات المتوقعة.

كما تسراجع اتجاهات الدولة نحو التشغيل والتدخل فيه والسياسات التي تود
وضعها ويختار الاتجاه المناسب.

خامساً - ٢ - إعداد الخطة

تشتمل خطط التشغيل على خطة إجمالية عامة تتضمن توجيهات عامة وتوضع

في الإدارة المركزية لتخطيط الموارد البشرية التي توجد عادة في وزارة العمل أو وزارة الشؤون الاجتماعية أو وزارة التخطيط، والتي تسمى مديرية تخطيط الموارد البشرية أو مديرية القوى العاملة أو مديرية التشغيل أو غير ذلك. كما تشمل على خطط مفصلة تتضمن معلومات تفصيلية تبين عدد فرص العمل الشاغرة وأمكتتها والزمن المحدد لإشغالها والشروط المطلوب توافرها في المتقدمين لإشغالها. وهذه الخطط توضع على المستوى المحلي وعلى مستوى المؤسسات التي ستشغل لديها الموارد البشرية التي تطلبها، وبمشارك في وضعها دوائر التشغيل في المناطق ومديرو التشغيل أو الموارد البشرية في المؤسسات، ويستندون في وضعها إلى توجيهات الخطة العامة وإلى خصوصيات المنطقة ومؤسساتها.

٢-١ - إعداد الخطة العامة ومحتواها:

ينطلق إعداد الخطة العامة من المعلومات التي استخلصت من دراسة العوامل التي تؤثر في التشغيل، فيستند إليها في وضع الخطوط العريضة للتشغيل والسياسات والتعليقات التي ينبغي الأخذ بها في وضع الخطط المفصلة، كأن يتوصل المخططون في بلد ما إلى وضع المضامين الآتية.

- تحديد العرض من الموارد البشرية موزعا وفق أسس التوزيع: الجنس، العمر، التماسيم، المنطقة، العمل المطلوب، الخ. وتحديد عدد فرص العمل التي ينبغي توفيرها موزعة وفق الأسس المذكورة وعلى قطاعات العمل الحكومية والخاصة وحسب الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وحسب المهنة والحالة العملية وسواها. ووضع جداول مقارنة بالعرض والطلب.

٣ - تحديد عدد فرص التوظيف في القطاعين الحكومي والعام خلال سنوات الخطة، وبيان توزيعها على الوزارات ومؤسسات القطاع العام وعلى سنوات الخطة، وتحديد فئات الموارد البشرية التي تلزم لإشغالها والشروط التي ينبغي

توافرها في كل منها.

ذلك أن القطاعين الحكومي والعام قطاعان منظمان وتابعان للدولة الأمر الذي يتيح لمديسرية تخطيط الموارد البشرية المركزية أن تجمع خطط التوظيف من الوزارات المختلفة ومن مؤسسات القطاع العام وأن تدرج جداولها في الخطة العامة.

- تحديد عدد الموارد البشرية التي لا يستوعبها القطاعان الحكومي والعام، ونسبتها إلى مجموع الموارد البشرية الباحثة عن عمل، وتوزعها على سنوات الخطة ومناطق البلد.

- بيان توجيهات الدولة في مجال الاستثمار في القطاع الخاص، والسياسات التي ينبغي أن يتبعها هذا القطاع لتشغيل الموارد البشرية والإفادة من خدماتها، كأعطاء الأولوية للمشروعات التي تعتمد على تكثيف العمالة ودعمها للمشروعات الزراعية والصغيرة والحرفية والمزلية التي تشغل المرأة الخ.

- بيان التسهيلات التي تقدمها الحكومة لمؤسسات القطاع الخاص التي تقيم المشروعات وتشغل الموارد البشرية وفقا لسياسات الدولة وتوجيهاتها، كتقديم الأراضي المجانية للمشروع، واعفائه من الضرائب أو من جزء منها، وتقديم القروض الميسرة للمؤسسة، وتقديم الخبرة لإنشاء المشروع والسير به، وشراء جزء من منتجات المشروع أو المساعدة في توزيعها عمليا أو تصديرها.

- بيان ضوابط التشغيل، كتحديد شروط التعيين والأجور وساعات العمل وتقديم الضمان الصحي والتأمينات الاجتماعية والإعانات والحوافز الأخرى، ووضع القيود على التسريح من العمل لمنع التعسف فيه، الخ.

- تعليمات إحداث مكاتب التشغيل المركزية والمحلية وتحديد مهماتها وصلاحياتها وأدوارها في توفير فرص العمل ومساعدة الباحثين عنه في الحصول عليه.

- بيان أنواع المشروعات التي يمكن إقامتها في المدن والأرياف والمناطق المختلفة، والإمكانات المتوافرة لإقامتها والمساعدات التي يمكن تقديمها للراغبين بإقامتها.
- بيان أساليب وضع الخطط المحلية للتشغيل، وخطط المؤسسات، وآليات التعاون بين مديري المشاريع والمؤسسات ومديري مكاتب التشغيل في الدوائر الحكومية المحلية في وضع خطط المؤسسات وتنسيقها وضمها في الخطة المحلية للمنطقة، ومن المفيد أن تتضمن التعليمات التصنيف المعتمد لفرص العمل، والذي يصنفها حسب الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وحسب الحالة العملية، وحسب المهنة ودرجة التعليم.
- بيان أوضاع سوق العمل الحالية والمتوقعة، والعوامل السكانية والاقتصادية والتقنية والتعليمية والفسدية التي تؤثر فيه، ودور الدولة والقطاع الخاص في تحسين أوضاع السوق وتوفير المزيد من فرص العمل، ومهام القطاع الخاص في هذا المجال، والدعم الذي ستقدمه الدولة له (ILO, 1995, 99-140).

٢-٢- إعداد الخطط المحلية

تعد هذه الخطط في مراكز المناطق أو المحافظات، ويقوم بإعدادها مكتب التشغيل المحلي إذا وجد أو مكتب الموارد البشرية أو القوى العاملة إذا وجد في المنطقة أو المحافظة، ويتعاون في ذلك مع أصحاب الأعمال وذلك على الوجه الآتي :

● يعد المكتب استمارات جمع المعلومات وفقا للنموذج أو للنماذج المقترحة في الخطة العامة ويوزعها على أصحاب الأعمال لملئها بالمعلومات عن فرص العمل لديها خلال سنوات الخطة، وكيف ستغلها. ومن المفترض أن تشمل هذه النماذج على جداول تدرج فيها أنواع فرص العمل وفق التصنيفات الآتية :

التصنيف حسب نوع النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي

التصنيف حسب الحالة العملية

التصنيف حسب درجة التعليم

التصنيف حسب المهنة أو الفئة المهنية

وقد سبق ذكر مفردات هذه التصنيفات في فصل سابق.

● يقسوم أصحاب الأعمال أو الراغبون بإقامة مشروع بحلء الاستثمارات بالمعلومات ويسلمونها إلى مكتب التشغيل.

● يقوم مكتب التشغيل بجمع مفردات الجداول في جداول أعم تشتمل على فرص العمل المتاحة وفسرصر العمل المتوقعة خلال سنوات الخطة، كما يقوم بدراسة الأساليب التي يستعملها أصحاب الأعمال في تعيين العاملين وإشغال فرص العمل ويقومها ويدير في الخطة الأساليب الأفضل التي تحقق العدالة وحرية اختيار العمل وحرية التشغيل ضمن الضوابط الحكومية المنصوص عليها في الخطة العامة أو في القوانين النافذة.

● يضع مكتب التشغيل السياسات التشغيلية التي ينبغي تنفيذها لتحقيق أفضل تشغيل ممكن ويبين مهمات القطاع الخاص في عمليات التنفيذ . (نابلسي، ١٩٩٤، ٤٥ - ٨٤) (اللاحام، ١٩٩٤، ١٦٥ - ١٧٨) .

تجسدر الإفسارة إلى اختلاف حجم المشروعات وطرائق التشغيل من بلد إلى آخر. ففي بعض الدول يغلب وجود المشروعات الكبرى التي يشغل كل منها مئات العمال وفي بعضها الآخر يغلب وجود المشروعات الصغيرة التي يشغل كل منها عددا قليلا مسن العمال، أو يكتفي بتشغيل صاحب العمل الذي يقيم مشروعا ويعمل فيه وحده، وهناك أيضا المشروعات الأسرية التي تقيم مشروعات صغيرة، وتشغل فيها أفرادا من الأسرة بأجر أو بدون أجر، وهناك أيضا الأعمال غير المنظمة كأعمال الباعة المستحولين، أو باعة الأرضفة، أو خدم المنازل. وهناك نمط البيع عن طريق الإنترنت. وهذه الأشكال من العمل تتطلب الدراسة وإيجاد الحلول في الخطط المحلية.



دبى الثاني

إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني : مهمات إدارة الموارد البشرية : تحليل العمل

وتقويمه وتحديد أجوره

الفصل الثالث : مهمات إدارة الموارد البشرية:

التنمية المهنية للموارد البشرية

الفصل الرابع : مهمات إدارة الموارد البشرية: رعاية الموارد

البشرية



الفصل الأول

مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً- توطئة

في كل مؤسسة إدارة أو عدة إدارات تعنى بشؤون المؤسسة من خلال المهمات التي تقوم بها. من هذه الإدارات إدارة الموارد البشرية التي تعنى بشؤون الموارد التي تعمل في المؤسسة من خلال المهمات التي تمارسها بتمامها. فما هذه الإدارة؟ ما أهدافها ومهامها ومستوياتها وبنائها الهيكلية؟ ما موقعها بين الإدارات الأخرى؟ وما علاقتها بها وما أهميتها وجدواها؟

يتناول هذا الفصل الإجابة عن هذه الأسئلة وصولاً إلى تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية وتوضيحه.

ثانياً- تعريف إدارة الموارد البشرية

في كل مؤسسة، سواء كانت شركة أو مصنعاً أو متجراً أو منظمة أو جامعة أو وزارة، موارد بشرية تعمل في فعاليتها، وتوجد إدارة أو أكثر تدير هذه الفعاليات، كما توجد إدارة تعنى بشؤون الموارد البشرية، أي بشؤون الأفراد الذين يعملون

بالمؤسسة وبالاحتياجات المستقبلية منهم. ويطلق على هذه الإدارة اسم إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة الذاتية أو إدارة الموارد البشرية. وجميعها أسماء اصطلاحية لمسمى واحد.

يعترف سالتون ستال إدارة الموارد البشرية بأنها الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات داخل المشروع للمساعدة في تحقيق أهداف المشروع، وينوه بأن تعريفه لا يعني الاقتصار على استخدام الموارد البشرية للانتفاع منها، بل يعني النظر إلى هذه الموارد من حيث هم كائنات إنسانية يفكرون ويشعرون ولهم تطلعاتهم وحاجاتهم، وإن ادارتهم تشمل على مراعاة حاجاتهم وخصائصهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم حتى يتمكنوا من العمل بأقصى طاقاتهم وباندفاع ذاتي ورضي نفسي. (saltonstall 1989, 127-128).

ويعرف فليبو Flippo إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار الأفراد وتعيينهم وتنميتهم وتعويضهم وتكاملهم ورعايتهم والحفاظ عليهم، وذلك للإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة. (12, Flippo-1988) ويعرفها شروذن وشرمان (Shruden And Sherman, 1983, 20) بأنها القيام بتنظيم الأفراد واختيارهم وتعيينهم وتحسين أدائهم والإشراف على عملهم وإدارة علاقاتهم ومكافاتهم.

استخلاصاً من التعريفات السابقة الذكر ومن سواها من التعريفات يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها فرع من فروع الإدارة يقوم بمهام تحديد احتياجات المؤسسات من القوى العاملة، واختيار الأفراد الذين يلبيون هذه الاحتياجات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة، وتدريبهم على الأعمال التي يزاولونها، وتقوم أدائهم، وتحديد أجورهم، وترفعهم إلى وظائف أعلى، ونقلهم، ورعاية شؤونهم الوظيفية الأخرى والعناية بسلامتهم المهنية وعلاقاتهم بالعمال وأرباب العمل وسواهم من

العاملين بالمؤسسة، وتنظيم سحلاتهم وحفظها، وغير ذلك من المهمات التي تتعلق بالقوى العاملة، وتسعى إلى تحسين أحوالها من جهة وأحوال المؤسسة من جهة أخرى. إن إدارة الموارد البشرية حديث ظهر في العشرينيات من القرن العشرين، واتسع هيكله ومهامه مع اتساع حجم المشاريع والمؤسسات والمنظمات والشركات، وازدياد عدد العاملين فيها، وتنوع وظائفها، وظهور أوضاع ومتطلبات ومشكلات تتطلب وجود إدارة تختص بشؤون القوى العاملة. فحينما كانت المؤسسات صغيرة محدودة لا يتجاوز عدد العاملين فيها خمسة أو ستة أفراد كان يديرها من جميع الجوانب صاحبها أو مديرها. وحينما ظهرت المؤسسات الضخمة ومشاريعها الكبيرة التي يعمل فيها أفراد كثيرون اتسعت المهمات الإدارية بما فيها إدارة الأفراد، ثم ازداد توسعها وتنوعت مهامها مع إدخال التقانات المتطورة إلى الأعمال الصناعية وخاصة، ومع ظهور الحاجة إلى الاختصاصيين التقنيين، وإلى أصحاب الكفايات والخبرات، وإلى عمليات فحص المتقدمين إلى الأعمال واختيار الأكفاء منهم، وإلى عمليات التدريب والرعاية النفسية والاجتماعية للقوى العاملة، وغير ذلك من المهمات التي تتعلق بالأفراد العاملين. وهكذا تطورت إدارة الموارد البشرية فصارت إدارة فرعية مهمة قائمة في معظم المؤسسات ومتخصصة بشؤون القوى العاملة، وتمارس من خلال ذلك المهمات العديدة التي سبق ذكرها (Hicks, 1992, 30-37).

ثالثاً - مستويات إدارة الموارد البشرية

تستند الموارد البشرية على مستوى المؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى مختلف القطاعات، كما تدار على مستوى كل منطقة من مناطق البلد أو على مستوى البلد بكامله.

من مزايا الإدارة على مستوى المؤسسة الإلمام بتفاصيل شؤون القوى العاملة ومراعاة خصائص المشروع وقواه العاملة، ومن مزايا الإدارة على مستوى القطاع

إعطاء الأولوية لتنمية القطاع وتحقيق أهدافه والإفادة من خبرات إدارات مشاريعه ومؤسساته والتنسيق بينها، ومن مزايا الإدارة على المستوى الشامل تبادل الخبرات بين إدارات القطاعات والتنسيق بينها. ويمكن الاستفادة من مزايا كل مستوى بإعطاء الأولوية لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وبالتنسيق بين هذه الإدارات على المستويين القطاعي والشامل.

ومن مزايا إدارة الموارد البشرية على مستوى منطقة معينة الاستفادة من الموارد البشرية القاطنة فيها، وتوفير فرص العمل لها وتركيز الجهود المحلية على تنميتها والصيانة بها. لكن هذا الاهتمام المحلي يزداد أهمية وجدوى حينما تراعى حاجات المناطق الأخرى، ويجري التنسيق بين الإدارات المحلية بمساعدة هيئة مشتركة توجه الإدارات المحلية وتساعد في القيام بمهامها على وجه أفضل.

رابعاً- تنظيم إدارة الموارد البشرية

يقصد بتنظيم الإدارة البنية أو الهيكل الذي تنظم وتوزع بموجبه وحداتها وموظفوها. ومن استعراض عدد من تنظيمات إدارة الموارد البشرية نلاحظ أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وأنها تتأثر بحاجات المؤسسة ومشروعاتها وبرامجها وظروفها وطبيعة أعمالها وتنوع قواها العاملة وعددها والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. ويمكن تصنيف هذه التنظيمات إلى النماذج التالية (Piqors And Charles, 1991, 60-72) :

- نموذج الإدارة المستقلة؛ حيث تخصص في المؤسسة إلى جانب الوحدات الإدارية إدارة تخصص بشؤون الموارد البشرية فتقوم بوظائفها وتتفرغ لهذه المهمات فلا تعمل في فعاليات المؤسسة الإنتاجية أو التسويقية أو التعليمية أو سواها.
- نموذج الإدارة المزدوجة المهمات؛ حيث يقوم الإداريون بمهام إدارة الأفراد إلى جانب مهماتهم في إدارة فعاليات برامج المؤسسة أو أحد برامجها. وبذلك تحتل

إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى وتصبح جزءاً منها. فإذا كانت المؤسسة صغيرة محدودة لها إدارة واحدة تنحصر إدارة الموارد ضمن هذه الإدارة وتقلص مهامها. وإذا كانت المؤسسة كبيرة متعددة البرامج والفعاليات وفيها عدة إدارات فإن إدارة الموارد البشرية تتوزع على هذه الإدارات وتمارس وظائفها من خلالها وتبقى دون وحدات مستقلة.

● نموذج الإدارة الاستشارية؛ حيث تشكل وحدة إدارية مركزية تعنى بذاتية القوى العاملة، فتتولى جمع البيانات الخاصة بأفرادها وتسجيلها وحفظها، وتنظيم القرارات بشأن تعيينهم وترفيعهم ونقلهم وإحالتهم على التقاعد وتحديد رواتبهم أو أجورهم، وتبقي المهام الاختصاصية كدراسة مؤهلات المتقدمين للتعيين أو تقويم أدائهم وإنتاجهم أو عمليات تدريبهم إلى الاستشاريين المتخصصين، كما يُترك اتخاذ القرار بشأنهم إلى مدير المؤسسة أو من ينوب عنه.

● النموذج الهرمي؛ حيث تشمل إدارة الموارد البشرية على عدة وحدات، تبدأ من رأس الهرم بوحدة الإدارة المركزية العامة وعلى رأسها مدير إدارة الموارد البشرية، وتنتهي بقاعدة الهرم حيث توجد عدة وحدات إدارية تتوزع على فروع المؤسسة وتمارس مهام إدارة العاملين في الفرع الذي تعمل فيه، وقد تضاف إلى رأس الهرم وقاعدته وحدات إدارية وسطى يتخصص كل منها بإحدى المهام الإدارية وينسق بين الوحدات القاعدية الفرعية في مجال اختصاصه، كما ينسق بين الوحدة القاعدية وبين مكتب المدير العام. وقد تستعين هذه الوحدات بالاستشاريين في استكمال بعض مهامها (Pigors And Charles, 1991, 44-63).

إن تعدد نماذج البنى التنظيمية لإدارة الموارد البشرية يساعد على اختيار النموذج الذي يلائم خصائص المؤسسة وحاجاتها وأهدافها. كما يساعد على اختيار النموذج الذي يتيح إدارة الموارد البشرية على مستوى القطاع أو جملة القطاعات أو المنطقة أو البلد بأكمله.

خامساً- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

إن اختصاص إدارة الموارد البشرية بشؤون هذه الموارد لا يعني استقلالها التام عن إدارات المؤسسة الأخرى، وإنما يعني تحديد نطاق عملها بهذه الموارد وتواصلها مع الإدارات الأخرى لتحقيق هدفين: أولهما الاستفادة من الإدارات الأخرى في الحصول على المعلومات عن المهمات التي تمارسها الموارد البشرية ومدى كفايتها لأدائها، وثانيها تخصيص العمل والأهداف والمطالب المستقبلية وغير ذلك من المعلومات التي تحتاج إليها إدارة الموارد في وضع برامجها والقيام بمهامها. والهدف الثاني إفادة الإدارات الأخرى بتوفير الموارد البشرية التي تلزمها بالمواصفات المطلوبة. ذلك أن احتياجات الإدارات الأخرى من الموارد البشرية تلي عن طريق المهمات التي تقوم بها إدارة الموارد. فهي تختار الموارد البشرية وتعينها وتقيس أداؤها وتطوره عن طريق التدريب وعمليات التنمية المهنية، وتساعد إدارات البرامج والأعمال في تحديد الأجر والمكافآت، كما تطلع بأعباء حل المشكلات العمالية وتحسين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية وغير ذلك من المهمات التي تجعل أجواء العمل مريحة وعمليات الإنتاج أكثر مردوداً (النجار، ١٩٩٠، ١١٤ - ١٢٠).

إن اعتماد الإدارات على بعضها ينشئ بعض التداخل في المهمات، فمدير الإنتاج في المؤسسة على سبيل المثال قد يمارس أعمالاً رقابية وتوجيهية وتحفيزية على العمال التابعين لإدارته، وبذلك يتداخل مع إدارة الموارد في مهامها الرقابية والتوجيهية والتحفيزية ومدير الإنتاج ويستطيع التدخل عن هذه المهمات لأنها تؤثر على عمليات الإنتاج التي تتبع له وعلى مخرجاتها كذلك لا تستطيع إدارة الموارد أن تتدخل عن المهمات نفسها لأنها تقع ضمن وظائفها

إن هذا التداخل مفيد ومرغوب فيه حين يحصل بطرق تعاونية ولا يؤدي إلى

صداعات وخلافات بين الإدارات (عليش، ١٩٩٠، ٨٨ - ٩٧).

سادساً- أهمية إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي القوى العاملة المنتجة في أية مؤسسة سواء كانت مؤسسة اقتصادية أم اجتماعية، وترتبط إنتاجيتها بعوامل مؤسسية كخصائص المؤسسة وطبيعة العمل وظروفه، وبموامل شخصية كالكفايات التي تتوافر فيها وخصائصها الشخصية والنفسية. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف المؤسسية والكفايات والخصائص الشخصية التي تساعد على تحسين إنتاجية القوى العاملة. فهي تدرس أوضاع العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها لخصائص القوى العاملة، وتعمل من خلال علاقاتها بإدارات المؤسسة على ملاءمة الأوضاع المؤسسية لخصائص العمال، كما تعمل من خلال علاقاتها بالقوى العاملة وإرشادهم وتحفيزهم وتدريبهم ورفع روحهم المعنوية على تكيف العمال مع أوضاع العمل وظروفه. وهي تقوم أيضاً بمهام توفير القوى العاملة التي تتمتع بالكفايات والخصائص الشخصية الملائمة لمتطلبات العمل والإنتاج، وذلك من خلال قيامها بمهامها في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومعالجة مشكلاتهم وإشاعة الرضى والروح المعنوية بينهم.

تقدم إدارة الموارد البشرية خدمات رئيسية للموارد البشرية والمؤسسات التي تعمل فيها وللمجتمع. وذلك من خلال المهام التي تقوم بها. فهي تخدم للموارد البشرية في الحصول على الأعمال التي تناسب مؤهلاتها وكفاءاتها، وذلك من خلال قيامها بدراسة احتياجات المؤسسات من القوى العاملة واختيار هذه القوى وتعيينها. كما تفيد في تحديد أجورها وتأمين حقوقها في الترفيع والتأمين والسلامة المهنية وفي التدريب والتنمية المهنية وفي معالجة مشكلاتها في العمل وفي العلاقات مع العمال والإداريين وأرباب العمل والمحيط الاجتماعي وفي إقامة العلاقات الإنسانية السليمة والسرور المعنوية. وهي تخدم المؤسسة في توفير ما يلزمها من الموارد البشرية، وفي توفير أدائها وتنمية كفاءاتها ومعالجة مشكلاتها وغير ذلك من المهام التي تنعكس إيجابياً على المؤسسة. وهي تفيد المجتمع بتخفيف مشكلات البطالة وسوء الاستخدام.





