

أهمية دراسة تركيب القوى العاملة في مواجهة العجز من تدريسي مدارس مركز محافظة نينوى لغاية عام ٢٠٠٠

الدكتور آيت سعد الله حسين^(١)

الملخص

يتناول البحث جانب مهم من دراسة المتوافر من القوى العاملة في المنظمة والمتعلقة بجزء هذه القوى وتحليل تركيبها بموجب أسس متعددة كالجنس، العمر، التخصص، المؤهل العلمي، المهارة ... بهدف مواجهة العجز الذي من المحتمل أن يحدث في أي فترة بسبب التغيرات التي تحصل في قوة العمل كالانقضاء، الاستقالة، الاجازات الطويلة، انتهاء الخدمة ... الدراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى التي تواجه ظهور عجز في مدرسي ومدرسات مدارس مركز المحافظة بسبب تلك التغيرات، مما يتطلب وضع خطة مناسبة ضمن عملية تخطيط الموارد البشرية لمواجهة هذه المشكلة وبالتالي حدوث توازن في هيكل القوى العاملة في المديرية العامة للتربية.

أولاً. المقدمة

يرتبط عادةً تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة بالتغيرات التي تطرأ على نشاطها أو نشاط بعض أقسامها أو وحداتها سواء كانت المنظمة صناعية أو تجارية، خدمية أو تربية، كما ترتبط مدة الخطة بنوع ذلك النشاط، فقد تكون المدة قصيرة الأجل أو الأجل الطويل، حيث أن زيادة الطلب على المنتجات التي تنتجها منشأة صناعية أو زيادة الطلب على المبيعات المنشأة تجارية أو زيادة حصص أو ساعات التدريس في إحدى المدارس يقابله زيادة الطلب من القوى العاملة، كما يرتبط تخطيط القوى العاملة للمنظمة مع مخرجات نظام التعليم في المجتمع ولا بد من مراعاة ذلك لكي يصبح هذا التخطيط ليس لمجرد تنبؤات احتمالية، بل تنبؤ دقيق يحقق أهداف المنظمة ويعمل على

^١ مدرس - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.

نجاحها، لذلك يستلزم تخطيط القوى العاملة انجاز مرحلتين أساسيتين تتمثل الأولى منها في دراسة عبء العمل أو الاحتياجات المستقبلية للمنظمة (الطلب) خلال مدة معينة، بينما تتمثل الثانية في دراسة وتحليل القوى العاملة الموجودة فعلاً في المنظمة بهدف التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في تركيب القوى العاملة من الناحيتين الكمية والنوعية. وتعد المرحلة الثانية مهمة جداً في عملية التخطيط لأنها تعمل على ترشيد استخدام قوة العمل الموجودة فعلاً بالمنظمة. لذا يتطلب ذلك دراسة تركيب القوى العاملة بموجب أسس متعددة كالعمر والجنس والتخصص والمؤهل العلمي والمهارة والحالة الاجتماعية .. كذلك في هذه المرحلة من التخطيط يتم دراسة حركة القوى العاملة الداخلة والخارجة من وإلى المنظمة والتي تسمى بدوران العمل وأيضاً يمكن التركيز على الحركة الداخلية الأفقية أو العمودية المتمثلة بالنقل والترفيه بهدف مقارنة العرض مع الطلب وبالتالي التعرف على الفائض أو العجز في القوى العاملة. لذا جاءت دراستنا هذه لكي تركز على جانب مهم من دراسة التوافر في القوى العاملة والمتعلق بمجرد هذه القوى وتحليل تركيب القوى العاملة بهدف مواجهة العجز بسبب المتغيرات التي تحصل في قوى العمل كالأحوال على التقاعد والاستقالة وترك العمل لأسباب مختلفة.

مشكلة البحث

تواجه مديرية تربية محافظة نينوى مشكلة ظهور عجز في مدرسي ومدرسات مركز محافظة نينوى ومن الاختصاصات كافة بسبب تقدمهم في العمر أو اكمالهم مدة الخدمة القانونية، وبالتالي أحوالهم على التقاعد ويمكن أن يتراكم هذا العجز مستقبلاً سنة بعد أخرى، مما يتطلب وضع خطة مناسبة لسد هذا العجز وإلا ستواجه المديرية صعوبات كبيرة في عدم توازن هيكل القوى العاملة.

هدف البحث

يحقق البحث الهدف الآتي:

دراسة تركيب القوى العاملة من مدرسي ومدرسات مركز محافظة نينوى على أساس العمر والجنس والاختصاص والمؤهل العلمي .. بمعنى آخر دراسة جانب مهم من مرحلة

تحليل المتوافر من القوى العاملة في المنظمة ومن ثم التعرف على العجز السنوي من المدرسين والمدرسات نتيجة احالتهم على التقاعد وتراكم هذا العجز كل سنة مستقبلاً.

حدود الدراسة

ركز الدراسة على القوى العاملة من المدرسين والمدرسات العاملين في مدارس مركز محافظة نينوى المتوسطة والاعدادية والثانوية فقط حيث استبعدت المدارس خارج المحافظة، لأن المدرسين والمدرسات يتم تعيينهم في بداية حياتهم الوظيفية خارج مركز المحافظة، وبعد قضاء فترة معينة يتم نقلهم في مركز المحافظة. ويتم استبعاد المدارس الأخرى لأن الباحث يرى أن نتائج الدراسة ستكون مقاربة حتى لو أجريت على هذه المدارس.

عينة ومجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة ١٢١ مدرسة متوسطة واعدادية وثانوية من مركز محافظة نينوى وهذا العدد يمثل جميع المدارس الموجودة في مركز المحافظة، كما اشتملت الدراسة المدرسين والمدرسات كافة لهذه المدارس للعام الدراسي ١٩٩٩/٩٨. ولغرض جمع البيانات المطلوبة عن المدرسين والمدرسات العاملين في هذه المدارس قام الباحث بتصميم استمارة بسيطة للمعلومات تتضمن معلومات عن اختصاص التدريسي والجنس والعمر ومدة الخدمة وتم توزيعها على جميع المدرسين والمدرسات في هذه المدارس.

ثانياً. الإطار النظري للبحث

هنالك تغييرات وتطورات يحتمل أن تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة: اقتصادية، تكنولوجية ... وتغييرات داخل المنظمة في قوة العمل كالتقاعد، الاستقالة، الغيابات، دوران العمل .. وأخرى تنظيمية لها علاقة بخطط الإنتاج، الموازنات ... كلها عبارة عن مسببات تدعو إلى التخطيط للقوى العاملة بهدف التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة (الطلب). (Werthr, 1989: 89) وكذلك التنبؤ بالعرض الداخلي من القوى العاملة (العرض) أي تحليل المتوافر من القوى العاملة.

فإذا كان توقع حجم ونوعية القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً من الخطوات الهامة في تخطيط القوى العاملة، فإن حجم ونوعية القوى العاملة التي ينتظر أن تكون متاحة خلال فترة التوقع تعد الخطوة الأساس التي يبني عليها توقع القوى العاملة مستقبلاً. لذلك يجب تجديد نواحي القوة والضعف في القوى العاملة الحالية حيث أن تقدير القوى العاملة التي ستكون متاحة مستقبلاً، يتم على أساس استبعاد النقص المتوقع خلال الفترة من حيث القوى العاملة الحالية ويشمل هذا النقص الخسارة أو الضياع المتوقع Wastage بسبب حالات التقاعد أو الاستقالة أو الفصل أو الوفاة وكذلك حالات الترقية والنقل المحتملة التي يترتب عليها خلو الوظيفة من شاغلها (هاشم، ١٩٨٩: ٧٧-٧٩).

ومن الأساليب التي تستخدم في تحليل المتوافر من القوى العاملة من قبل إدارة الموارد البشرية ما يسمى بجرد القوى العاملة خلال فترة معينة من خلال جمع المعلومات عن عدد الأفراد الموجودين في المنظمة ونوعيتهم وتوزيعهم بموجب أسس متعددة كالعجز والجنس والقدم والتخصص .. وهو ما سنركز عليه في دراستنا هذه ضمن موضوع تركيب القوى العاملة.

١. دراسة تركيب القوى العاملة:

يمكن دراسة القوى العاملة كما ذكرنا أعلاه بموجب أسس متعددة كالجنس والعمر والقدم .. بهدف اتباع سياسة معينة تجاه عمل الذكور عن عمل النساء وإمكانية تطبيق مجموعة من التعليمات والقوانين الخاصة بهم أو معرفة التأثير على سلوكهم الوظيفي من جهة وكيفية تطبيق اللوائح الداخلية للمنظمة من جهة أخرى، فضلاً عن تحقيق مزايا أخرى متعددة جراء هذه الدراسة كاعتماد المنظمة نظام للحوافز ومنح المزايا الاجتماعية للعاملين. (Peretti, 1984: 60-61)

٢. تحليل تركيب القوى العاملة على أساس العمر (التركيب العمري)

إن أهم ما يؤثر على توازن هيكل القوى العاملة في المنظمة التركيب العمري للأفراد، لذلك بدأت تهتم أغلب المنظمات به حيث يتم عادة تسجيل بيانات العاملين ومنذ تعينهم في المنظمة أما في سجلات أو الملفات الشخصية أو في الجاسوب ضمن نظام

معلومات القوى العاملة، ومن بين البيانات المهمة التي تسجل تواريخ ميلاد العاملين التي تتيح فيما بعد احتساب أعمار هؤلاء العاملين، فإذا نظمت هذه الأعمار في فئات عمرية يمكن دراسة تركيب القوى العاملة على أساس أو ما يسمى بالتركيب العمري، بهدف الوقوف على مشاكل توزيع تلك الأعمار، فضلاً عن تحقيق توازن مستمر في الهيكل العمري للعاملين، وكذلك إمكانية تحديد مستويات التقاعد للعاملين كبار السن أي الذين هم على وشك ترك الخدمة وبالتالي معرفة فيما إذا كان في المنظمة حالياً من العاملين صغار السن بعدد كاف لكي يحلوا محل غيرهم في المستويات الوظيفية الأعلى (هاشم، ١٩٨٩: ٧٩) أو اعتماد المنظمة سياسة تعيين الأفراد الشباب وانتقال العاملين القدامى إلى مستويات وظيفية أعلى وهكذا يمكن التنبؤ بالهيكل العمري مستقبلاً وكذلك حالات الترقية المتوقعة (هاشم، ١٩٨٩: ٨٠) فضلاً عن أن دراسة التركيب العمري للعاملين تفيد في دراسة دوران العمل ومعدلاته ومعدلات الاستقرار.

إن التحليل التقليدي والأكثر سهولة يرتبط عادةً بمتوسط الأعمار والهرم العمري الذي يمكن اعداده للفئات العمرية المختلفة وربما يشكل أكثر تفصيلاً فيما إذا أعد لكل فئة عمرية أو لكل مستوى وظيفي.

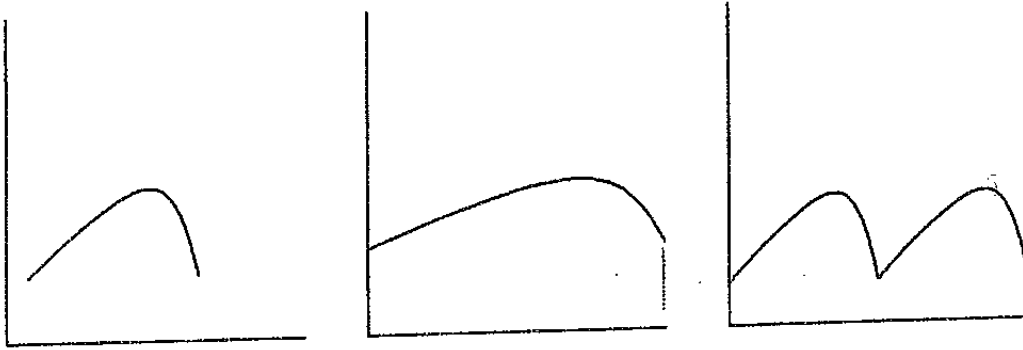
ففي حالة التوزيع الطبيعي للأعمار التي تشير إلى الحالة الطبيعية للمنظمة المستمرة في النمو والتوسع، فهي تقوم بتعيين العاملين الجدد من الشباب في المستويات الوظيفية الدنيا مع إتاحة فرص الترقية للعاملين القدامى في مختلف المستويات لشغل مراكز وظيفية أعلى، وفي نفس الوقت يخرج الأفراد العاملين كبار السن على نحو طبيعي بعد بلوغهم سن التقاعد وبالتالي فإن هذا التحرك يجعل الهرم العمري متناسقاً كما أوضح في الشكل (١-١) (Cowling, 1990: 247).

ومن خلال هذا التحليل للهرم العمري يتضح النقص المحتمل في أي فئة من فئات العمر وفي الحقيقة أن الهرم العمري الغير متزن (أي من خلال حالات الدخول وحالات الخروج) يشير إلى وجود مشاكل مهمة (Weiss, 1982: 212) مثل:

- وجود أفراد ذوي الأعمار الكبيرة "المسنين" قد يؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب.
- حالات الترقية المتوقعة أو المتسارعة بدرجة كبيرة.
- الاحالة على التقاعد بنسبة كبيرة أو التوقف.

- التوقف عن التعيينات.

وعندما يكون الهرم العمري غير متزن بسبب هذه التغييرات المحتملة يجب على إدارة الموارد البشرية التعرف على آثار تلك التغييرات على الهرم العمري وكما نلاحظ من الشكل (١-ب) عندما يكون الهرم العمري غير متزن لمنظمة ما بسبب بقاء كبار السن في المنظمة وعدم خروجهم منها ربما لظروف معينة أو سياسة تتبعها المنظمة (Cowling, 1990: 247).



شكل (١) الهرم العمري

وكذلك يبدو الهرم العمري غير متزنا اذا مرت المنظمة بظروف معينة مثل الانحسار الاقتصادي أو فترة كساد مما يفقد المنظمة الى اتخاذ معا قرارات تتعلق باتباعها سياسة التوقف عن التعيينات من المصادر الخارجية وتقليل فرص الترقية أمام العاملين ومنع خروج كبار السن من المنظمة أو قبول الاستقالة في هذه الحالة ستظهر نتائج سلبية وخطيرة من أهمها:

- حرمان المنظمة من الأفراد العاملين الشباب.
- ضياع فرص التقدم للعاملين الأكفاء وذوي المهارات والخبرات.
- ارتفاع معدلات دوران العمل ومعدلات الغيابات بسبب ترك العمل والاتجاه نحو الفرص الأفضل للعمل خاصة العاملين ذوي الطموح العالي وذوي الخبرات الفنية والمتخصصين.

وفي جميع الأحوال يجب على المنظمة مواجهة تلك المشاكل فبعض المنظمات تتبع تطبيق سياسات تتعلق بمنح زيادات على الرواتب والأجور أو منح الحوافز المادية أو المعنوية أو تقديم خدمات الى العاملين كالنقل والاسكان والعلاج الصحي .. لكن يجب على المنظمة اعادة تجديد هيكل القوى العاملة من خلال تعويض كبار السن بعد السماح لهم بالخروج من خلال الاحالة على التقاعد أو قبول الاستقالة وتعويضهم بآخرين من الشباب باعتماد تنفيذ سياسة تعيين من مصادر خارجية وهكذا سيعود الهرم العمري الى وضعه المتزن مرة أخرى كأنعكاس للهرم العمري الموضح في الشكل (١-ب) مع تحقيق الوضع الاقتصادي للمنظمة وزوال الظروف الغير طبيعية التي مرت بها وقد يستغرق اعادة التوازن فترة طويلة بسبب النقص السنوي في فئات عمرية معينة وكما موضح في الشكل (١-ج) (Cowling, 1990: 247).

تأسيسا لما سبق يمكن عرض تقنية مهمة توضح امكانية التنبؤ للاحالة على التقاعد بوقت مبكر أي العمر (٦٠-٦٥) سنة المبينة في جدول $T + 0$ يعرض على شكل مصفوفة T_{to} حيث يتم ادخال عمر كل فرد لكي نستدل لحظة هذا الجرد (t_0) وباستخدام ثابت العمر الذي يسمح بعمل مايسمى بالفئات العمرية الكبيرة "المسنين" (Weiss, 1982: 213) تعد هذه التقنية كأنموذج للمحاكاة لوصف حالة القوى العاملة (الملاك).

في لحظة معينة في فترة t_0 مع تهيئة مجموعة الوظائف هرميا من الملاك الحالي حيث أن:

$$p^1_{n-1} \text{ أو } p^2_{n-1} \text{ الوظائف المختلفة في المستويات.}$$

$n-1$ حالة المستوى الهرمي للوظيفة.

1,2 اختلاف الوظائف لنفس المستوى الهرمي.

$X(p^2_{n-2})$ تشير الى الملاك في فترة t_0 (أول الفترة) لوظيفة P^2_{n-2} والجدول T_{to} يوضح ذلك:

جدول T + o

الملاك الاجمالي على أساس فئات العمر	الوظائف			المستويات الوظيفية
	P3n-2	P2n-2	Pln-2	
Xi	Xi(p3n-2)	Xi(p2n-2)	Xi(pln-2)	I
				إجمالي الملاك على أساس الوظيفة

٣. تحليل تركيب القوى العاملة بموجب أسس أخرى:

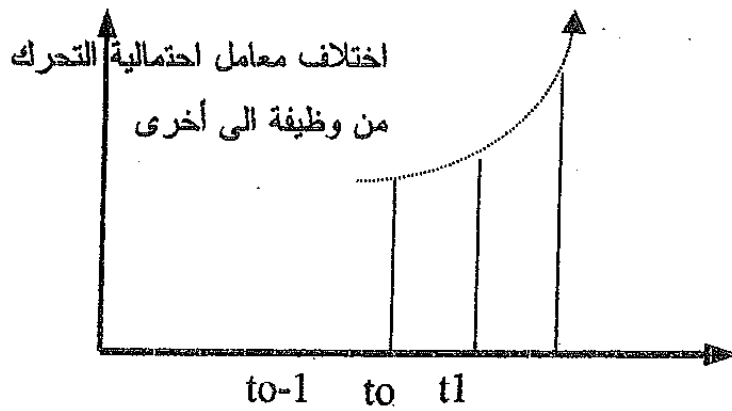
من التحليلات المهمة دراسة تركيب القوى العاملة على أساس الجنس (التركيب النوعي) الذي تجريه أغلب المنظمات بهدف تحديد نسبة الإناث إلى الذكور وحالتهم الاجتماعية بما يكفل الاستخدام الأمثل لهن وإمكانية توفير البديل المناسب عند الضرورة خاصة وإن التشريعات الخاصة بالعمل أعطت بعض الحقوق للإناث العاملات كمنحهن إجازات الوضع والأمومة أو أجازة بدون راتب.

وكذلك اقتصار العمل في بعض المهن وعدم العمل ليلاً. ونلاحظ في الكثير من المنظمات أن العديد من الإناث المتزوجات يهجرن العمل بعد الزواج ويلتحقن بالزوج في مكان عمله (الجميعي، ١٩٨٧:) كذلك يفيد التحليل النوعي في دراسة دوران العمل للذكور والإناث والمتزوجين وغير المتزوجين.

ويمكن دراسة تركيب القوى العاملة بموجب أسس أخرى كالمؤهلات العلمية ومكان العمل والتخصص والقدم والمهارة واللغة والحالة الاجتماعية والراتب ... الخ. وبشكل عام فإن الهدف من هذا التحليل هو لاعادة توزيع القوى العاملة وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وامكانية الاستفادة من كل فرد عامل بما يتفق وواجبات ومسؤوليات وظروف عمل الوظائف التي يشغلها وما يتوافر له من مهارات ومؤهلات وسنوات خدمة .. ثم يتم متابعة التغييرات والتطور الذي يحصل على الملاك خلال الفترة كالاستقالة، الاحالة على التقاعد، الوفاة والترقية (خروج) والتعيينات .. (بخول) (Weiss, 1982: 214)

ان أساس الاحتساب يكون لتحديد التحركات الفعلية السابقة ثم استنتاج التحركات اللاحقة من خلال المعامل الاحتمالي للسنة t_0 الى السنة t_1 ثم t_2 ثم .. كما موضح من الشكل التالي:

شكل (١) يوضح احتمالات التحركات للملاك



ثالثاً. الإطار العملي للبحث

كما ذكرنا أننا أن مجتمع الدراسة اشتمل على ١٢١ مدرسة متوسطة واعدادية وثانوية التابعة لمركز محافظة نينوى من مجموع المدارس البالغة ٢٤٤ مدرسة أي مبعدل ٤٩,٦% من مجموع المدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية، حيث ان عدد المدارس

التي تقع خارج مركز المحافظة بلغ ١٢٣ مدرسة أي بمعدل ٥٠,٤% والجدول (١) يوضح أعداد ومعدلات المدارس.

جدول (١) عدد المدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية في محافظة نينوى

المدرسة	مركز المحافظة	%	خارج مركز المحافظة	%	المجموع	%
متوسطة	٧٠	٢٨,٦	٤٣	١٧,٦	١١٣	٤٦,٣
اعدادية	٣١	١٢,٧	٤	١,٦	٣٥	١٤,٣
ثانوية	٢٠	١٨,٣	٧٦	٣١,٢	٩٦	٣٩,٤
المجموع	١٢١	٤٩,٦	١٢٣	٥٠,٤	٢٤٤	١٠٠

وقد بلغ عدد الذكور (المدرسين) في مدارس مركز المحافظة ٨٤٥ مدرس أي بمعدل ٣٣,٥% والبنات ١٦٧٣ مدرسة أي بمعدل ٦٦,٥% والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	عدد	%
ذكور (مدرس)	٨٤٥	٣٣,٥
بنات (مدرسة)	١٦٧٣	٦٦,٥
المجموع	٢٥١٨	١٠٠

أما توزيع افراد مجتمع الدراسة بحسب العمر، فإن الجدول (٣) يوضح توزيع المدرسين والمدربات حسب الفئات العمرية.

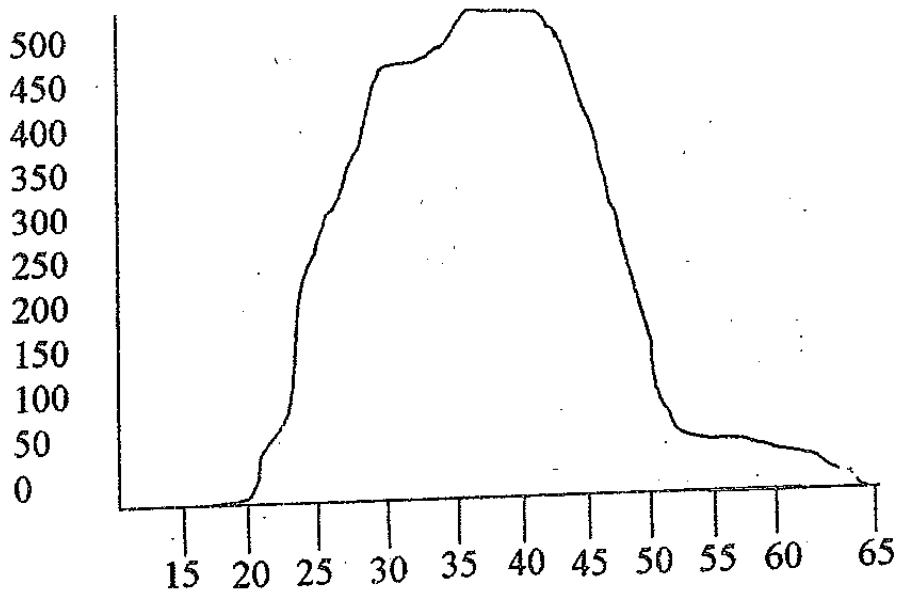
جدول (٣) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	%
(٢٥-٢٠)	٢٤	٠,٩
(٣٠-٢٦)	٢٣٠	٩,٢
(٣٥-٣١)	٤٩٠	١٩,٤
(٤٠-٣٦)	٤٩٣	١٩,٦
(٤٥-٤١)	٥٤٢	٢١,٦
(٥٠-٤٦)	٤١٦	١٦,٥
(٥٥-٥١)	٢٢٤	٨,٩
(٦٠-٥٦)	٨٦	٣,٤
(٦٣-٦١)	١٣	٠,٥
المجموع	٢٥١٨	١٠٠

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (٤٥-٤١) سنة هي أعلى فئة حيث بلغ عدد التدريسيين ٥٤٢ مدرس ومدرسة أي بمعدل ٢١,٦% فيما بلغ أقل معدل ٠,٥% للفئة العمرية (٦٣-٦٠) وبموجب الجدول أعلاه يمكن اعداد الهرم العمري الذي يحتل الفئات العمرية أعلاه كما في الشكل (٢).

نلاحظ أن الهرم العمري لتدريسي مدارس مركز المحافظة بأن الهرم طبيعي، أي هنالك فئات عمرية صغيرة وفئات عمرية كبيرة بأعداد محدودة متقاربة، لكن الفئة الغالبة هي من متوسطي الأعمار كالفئة العمرية (٤٥-٤١) سنة التي تمثل أعلى عدد من المدرسين والمدرسات وأعلى معدل ٢١,٦% مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى، ويقع على جانبي الفئة العمرية لمتوسطي الأعمار صغار السن من الشباب نحو اليسار وكبار السن نحو اليمين الذين هم على وشك الاحالة على التقاعد.

شكل (٢) الهرم العمري لتدريسي مدارس مركز محافظة نينوى للعام الدراسي ١٩٩٩/٩٨



أما توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة (القدم) نوضحها في الجدول (٤) حيث بلغت أعلى فئة لمدة خدمة بين (١٦-٢٠) سنة لمدرسين ومدرسات بلغ عددهم ٥٦٢ أي بمعدل ٢٢,٣%، بينما بلغت الفئة (٣٦-٤٠) سنة مدة خدمة بمعدل ٠,٨% مع العلم بان الفئات العمرية الأخيرة تشمل مدرسين ومدرسات قد تجاوزوا مدة الخدمة القانونية البالغة ٢٥ سنة^(٩) ولكن نظرا لحاجة المديرية لاختصاصات هؤلاء التدريسيين بسبب النقص الكبير لتلك الاختصاصات وصعوبة تعويض بدائل عنهم فهم الآن باقون في الخدمة.

جدول (٤) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة

فئات مدة الخدمة / سنة	العدد	%
(١-٥)	١٧٣	٦,٩
(٦-١٠)	٤٥٩	١٨,٣
(١١-١٥)	٥١١	٢٠,٣
(١٦-٢٠)	٥٦٢	٢٢,٣
(٢١-٢٥)	٤٦٨	١٨,٦
(٢٦-٣٠)	٢٢٠	٧,٨
(٣١-٣٥)	١٠٣	٤,١
(٣٦-٤٠)	٢٢	٠,٨

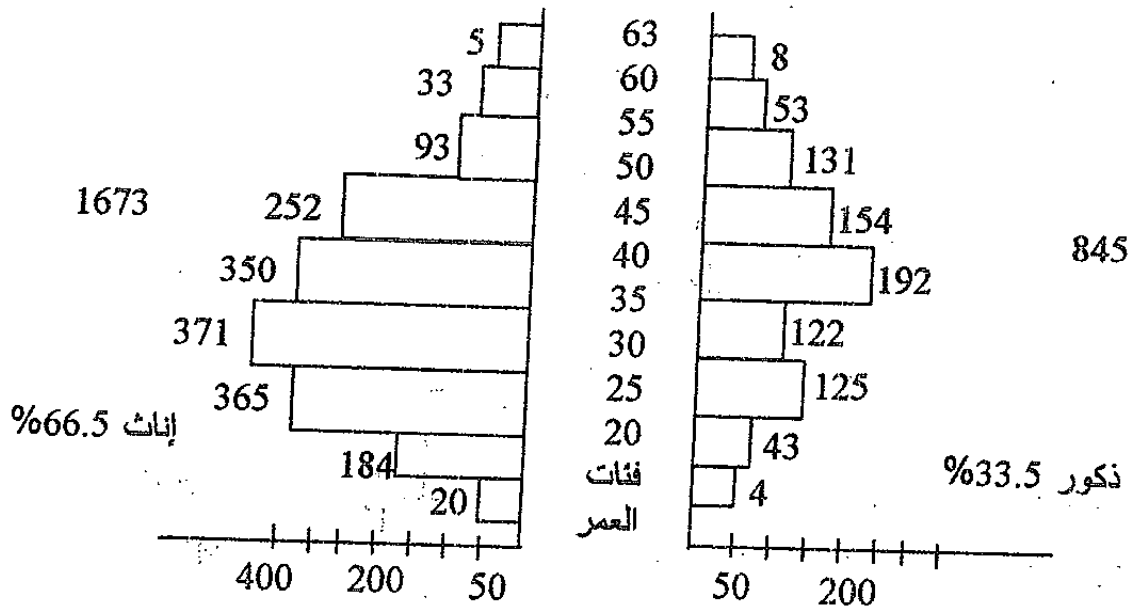
ويمكن توزيع المدرسين والمدرسات حسب الاختصاص البالغ ثلاث عشر اختصاصا كما يوضح الجدول (٥).

جدول (٥) اختصاصات المدرسين والمدرسات في مدارس مركز المحافظة

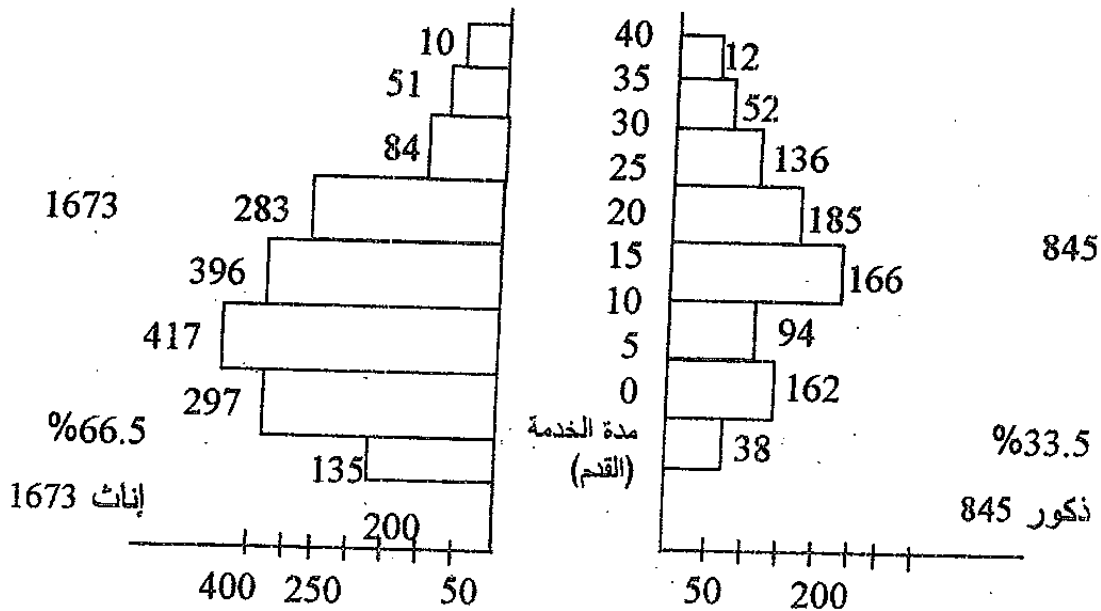
الاختصاص	ذكور		إناث		المجموع
	العدد	%	العدد	%	
التربية الإسلامية	٥٣	٢	٦٧	٢٦	١٢٠
اللغة العربية	١٣١	٥,٢	٢٧٧	١١	٤٠٨
اللغة الانكليزية	١٢٢	٤,٨	٢٠٨	٨,٢	٣٣٠
الاجتماعيات	١٣٢	٥,٢	٢٩٠	١١,٥	٤٢٢
الرياضيات	٨٧	٣,٤	١٥٢	٦	٢٤٠
الفيزياء	٨٢	٣,٢	١٢٤	٤,٩	٢٠٦
الكيمياء	٥٧	٢,٢	١٩٩	٧,٩	٢٥٦
علوم الحياة	٥٩	٢,٣	١٩٨	٧,٩	٢٥٧
التربية الفنية	٩	٠,٣	٣٧	١,٤	٤٦
التربية الرياضية	٩١	٣,٦	٦١	٢,٤	١٥٢
اللغة الفرنسية	٦	٠,٢	٧	٠,٢	١٣
علم النفس	١٦	٠,٦	٤٣	١,٧	٥٩
الاقتصاد المنزلي	-	-	١٠	٠,٣	١٠
المجموع	٨٤٥	٣٣,٥	١٦٧٣	٦٦,٥	٢٥١٨

ويمكن ايضاح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والاختصاص في الاشكال البيانية ((٢-أ) (٢-ب) (٢-ج)).

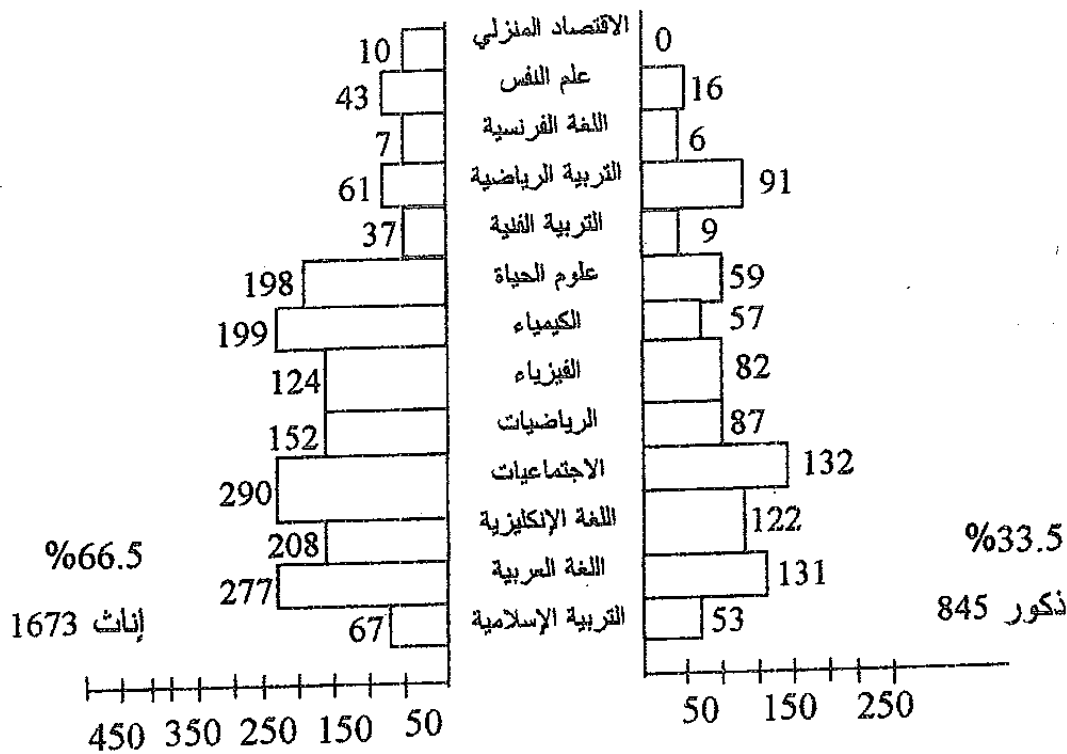
شكل (٢-أ) توزيع الملاكات حسب العمر والجنس



شكل (٢-ب) توزيع الملاكات حسب القدم والجنس



شكل (٢-ج) توزيع الملاكات حسب الاختصاص والجنس



ويمكن توزيع المدرسين والمدرسات لمدارس مركز محافظة نينوى على أساس الجنس والاختصاص والعمر ومدة الخدمة في آن واحد وكما موضح في الملحق (١) والملحق (٢).

ان خريج الكلية لمن يمتلك الاختصاص الذي تحتاجه مديرية التربية لغرض تعيينه في احدى المدارس المتوسطة أو الاعدادية أو الثانوية، يفترض انه قد بلغ من العمر ٢٤ سنة بعد انقضاء مدة الخدمة العسكرية المقررة (عدا حالات التأجيل أو الاستثناء). أما الخريجات يفترض تعيينهن بعمر ٢٢ سنة حسب الاختصاص المطلوب.

ولو رجعنا إلى الملحق (١) الذي يشير إلى توزيع المدرسين والمدرسات حسب مدة الخدمة، نلاحظ أن الفئات الثلاثة الأخيرة لمدة الخدمة (٢٦-٣٠)، (٣٠-٣٥) و (٣٦-٤٠) سنة من المدرسين والمدرسات قد تجاوزوا المدة القانونية للخدمة البالغة ٢٥ سنة^(٩).

ويفترض هم الآن خارج العمل ولكن لحاجة المديرية لاختصاصهم ونظرا لقدرتهم ورغبتهم في الاستمرار بالتدريس فقد سمح لهم البقاء في المدارس التي يعملون فيها حاليا وبلغ معدل هؤلاء ١٤% من مجموع الملاك الثانوي حيث بلغ معدل الذكور ٨% ومعدل الإناث ٦%، جدول (٦).

أما التدريسيين الذي تبلغ مدة خدمتهم ٢٥ سنة لغاية العام الدراسي ١٩٩٩/٩٨ يفترض أحوالهم على التقاعد للعام الدراسي القادم ولو احتسبنا خلال العشر سنوات القادمة أي حتى عام ٢٠١٠، نلاحظ أن الذين سيحاولون على التقاعد من المدرسين والمدرسات سيدخلون ضمن فئات مدة الخدمة (١٦-٢٠) سنة و (٢١-٢٥) وسيلبلغ معدلهم ٤١% يتوزعون إلى ١٤% ذكور و ٢٧% إناث.

وبذلك سيصبح معدل الذين سيحاولون على التقاعد لغاية عام ٢٠١٠، ٥٥% تقريبا وكما موضح في الجدول (٦).

ويمكن تحديد المدرسين والمدرسات الذين سيحاولون على التقاعد لغاية عام ٢٠١٠ وحسب الاختصاص يمكن الرجوع إلى الملحق (٣).

جدول (٦) المدرسين والمدرسات الذي سيحاولون على التقاعد لغاية عام ٢٠١٠

المدرسين		الذين تجاوزوا مدة الخدمة ٢٥ سنة		الذين لديهم مدة خدمة ٢٥ سنة ناقل		المجموع	%
ذكور	٢٠٠	٨	٣٥١	١٤	٥٥١	٢٢	
إناث	١٤٥	٦	٦٧٩	٢٧	٨٢٤	٣٣	
المجموع	٣٤٥	١٤	١٠٣٠	٤١	١٣٧٥	٥٥	

وبالمقابل لو احتسبنا عدد المدرسين والمدرسات حسب فئات العمر الذين سيحاولون على التقاعد خلال العشر سنوات القادمة أي بعد بلوغهم ٦٣ سنة^(٩) نلاحظ أن فئات العمر التي تقابل فئات مدة الخدمة (١٦-٢٠) أن (٣٦-٤٠) هي الفئات من ٣٦-

(٤٠ سنة ولغاية (٦١-٦٣) سنة احتسبت على أساس مدة الخدمة مضاف إليها ٢٤ سنة للذكور و ٢٢ سنة للإناث نحصل على الجدول (٧).

جدول (٧) المدرسين والمدرسات الذين سيحالون على التقاعد لغاية عام ٢٠١٠ حسب فئات العمر

فئات العمر	(٤٠-٣٦)		(٤٥-٤١)		(٥٠-٤٦)		(٥٥-٥١)		(٦٠-٥٦)		(٦٣-٦١)		الملاك
	المدة	%	المدة	%	المدة	%	المدة	%	المدة	%	المدة	%	
المدرسين	١٢٢	٤,٨	٢٠٢	٨	١٦٤	٦,٥	١٣١	٥,٢	٥٢	٢,١	٨	٠,٣	٦٨٠
المدرسات	٣٧١	١٤,٧	٣٥٠	١٣,٩	٢٥٢	١٠	٩٣	٣,٧	٢٣	١,٣	٥	٠,٢	١١٠٢
المجموع	٤٩٣	١٩,٥	٥٤٢	٢١,٩	٤١٦	١٦,٥	٢٢٤	٨,٩	٨٦	٣,٤	٣	٠,٥	١٧٨٢
													٢٦,٩ %
													٤٣,٨ %
													٧٠,٧ %

نلاحظ هنا أن التدريسي الذي لديه مدة خدمة فعلية ٢٥ سنة يضاف إليها ٢٤ سنة العمر عند بدء التعيين، سيصبح عمر التدريسي ٤٩ سنة والمدرسة ٤٧ سنة وهذه الأعمار تدخل ضمن الفئة العمرية (٥٠-٤٦) وهكذا لو احتسبنا مدة الخدمة مضاف إليها عمر التدريسي وقت التعيين، وبعد عشر سنوات من الآن، نلاحظ أن الفئات العمرية (٤٠-٣٦) و (٤٥-٤١) ولغاية الفئة العمرية (٦١-٦٣) سيحالون على التقاعد كما موضح في الجدول (٧) وبذلك سيبلغ عدد المدرسين ٦٨٠ مدرس أي بمعدل ٢٦,٩ % من الاختصاصات كافة وعدد المدرسات ١١٠٢ أي بمعدل ٤٣,٨ % حيث المعدل الإجمالي سيبلغ ٧٠,٧ % ونلاحظ هنا أن هذا المعدل أعلى من المعدل السابق البالغ ٥٥ % المحسوب على أساس مدة الخدمة والسبب في ذلك يرجع إلى دخول الفئة العمرية (٣٦-٤٠) بالكامل في الاحتساب وفي الحقيقة أن احتساب العمر يجب أن يكون اعتباراً من سن ٣٨ سنة.

رابعاً. الاستنتاجات:

١. استناداً إلى ما تم عرضه آنفاً عن التوقعات للاحالة على التقاعد من المدرسين والمدرسات خلال العشر سنوات القادمة ومن خلال دراسة تركيب القوى العاملة بموجب أسس متعددة كالجنس والعمر باعتبار هذا التحليل فقرة مهمة لدراسة المتوافر من القوى العاملة في المديرية العامة للتربية، لذا نلخص نتائج الدراسة بما يلي:
١. بلغ معدل المدرسين والمدرسات الذين سيحالون على التقاعد حتى العام الدراسي ٢٠١٠، ٥٥% حسب على أساس مدة الخدمة للتدريسيين.
٢. هنالك احتمالات الاحالة على التقاعد لحالات أخرى تضاف إلى ماورد في (١) أعلاه وهذه الحالات هي:

 - أ. الاحالة على التقاعد بموجب قرار مجلس قيادة الثورة الموقر المرقم (٤٣) لسنة ١٩٨٦ حيث تحال الموظفة المتزوجة على التقاعد اذا بلغت مدة خدمتها (١٥) سنة ولديها ٣ أطفال تقل أعمارهم عن ١٥ سنة (فقرة أ).
 - ب. الاحالة على التقاعد من الذكور بموجب قرار مجلس قيادة الثورة الموقر المرقم ٩١٧ لسنة ١٩٨٨ حيث يحال الموظف على التقاعد اذا بلغ خدمة فعلية (١٥) سنة ولديه خدمة عسكرية مضافة (فقرة ب).
 - ج. احتمال الاحالة على التقاعد لاسباب مرضية (الفقرة جـ) من القرار اذا حصل التدريسي على تقرير طبي حسب الفقرة (٦) من المادة ٣ من قانون التقاعد المدني رقم ٣٣ لسنة ١٩٦٦ المعدل.

٣. هنالك حالة عجز من المدرسين والمدرسات تظهر سنوياً عندما يتم احتساب الملاكات (الخطة السنوية) حيث يتم احتساب الحاجة الفعلية للعام الدراسي القادم والمتوافر حالياً من المدرسين والمدرسات في المدارس والفرق هو إما فائض أو عجز.
٤. هنالك توسع طبيعي يتم تقديره سنوياً ويبلغ ٣% تقريباً ناتج عن زيادة عدد الصفوف في المدارس مما يؤدي إلى زيادة عدد حصص التدريسيين في اختصاصات معينة. لذا يتطلب مقابل ذلك مدرسين ومدرسات لشغل تلك الحصص.
٥. مقابل تلك الحاجة الكبيرة من التدريسيين كما ورد في الفقرات أعلاه ٢ و ٣ و ٤ تحاول مديرية التربية في محافظة نينوى مواجهة العجز عن طريق التعيين، لكن

تشير معدلات التعيين بأنها ضئيلة جدا سنويا ولا تسد إلا جزء قليل من حاجة المديرية للمدرسين والمدرسات علما بأن هنالك حالات استقالة للمدرسين والمدرسات سنويا.

مقترحات البحث:

واستنادا الى ما توصل اليه البحث من نتائج حول العجز الذي يبقى بدون تعويض سنويا فاذا ما تراكم هذا العجز واحتسب للعشر سنوات القادمة فان ذلك سيشكل خطرا كبيرا يؤدي الى عدم توازن هيكل القوى العاملة لملاك الثانوي يصعب معه التوصل الى علاجات أو حلول إلا اذا أدركت مديرية التربية من الآن ضرورة اجراء دراسة جادة لمواجهة تلك المشكلة ويحاول البحث تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تعد كتوصيات للبحث لمعالجة هذه المشكلة وكما يلي:

١. ضرورة القيام بدراسة وتحليل للمتوافر من القوى العاملة أي ملاك المدرسين والمدرسات الحالي سنويا من قبل ادارة الأفراد المديرية/ شعبة الملاك الثانوي، هذه الدراسة تتضمن جرد الموجود الحالي ودراسة تركيبه على أساس العمر والجنس والتخصص (المناصب الادارية) والحالة الاجتماعية والراتب .. الخ، وكذلك دراسة دوران العمل (حالات الدخول السنوي وحالات الخروج) واحتمالات الترقية والتنقلات، لكي يتم تحديد حالات وحركة القوى العاملة وبشكل مفصل.
٢. وضع سياسة متماسكة لاستقطاب المدرسين والمدرسات للعمل في المدارس وضورة تنويع مصادر التعيين كالجامعات والمعاهد المتخصصة ودوائر وشركات الدولة والقطاع الخاص ..
٣. اعتماد نظام متماسك للحوافز وذو مرونة يسمح بمنح حوافز مناسبة للمدرسين والمدرسات وحسب تخصصهم ومدة خدمتهم أو عمرهم والمسواد الدراسية التي يقومون بتدريسها أو شمولهم بحوافز اجتماعية كالنقل والسكن والعلاج الصحي ..
٤. شمول التدريسيين العاملين في المدارس بقانون خدمة خاص بمدارس وزارة التربية شبيه بقانون الخدمة الجامعية بحيث يتم شمولهم بالتفرغ للعمل في المدارس والخدمة المدرسية ومنح مخصصات بعض التخصصات المهمة والمطلوبة.

٥. إمكانية شمول التدريسيين بقانون تكريم ورعاية المدرسين وذوي الخبرة والذين شغلوا مناصب إدارية وعلمية مهمة والذين لديهم دراسات وبحوث أو المشاركة بنـدوات أو مؤتمرات .. الخ.
٦. إمكانية شمول الطلبة الذين يتم قبولهم في بعض الكليات مثل كلية التربية والعلوم والمعلمين والفنون والتربية الرياضية، بالدراسة على نفقة الوزارة من خلال التعاقد معهم مسبقاً على أن يلزم المتخرج العمل في المدارس التابعة لمديريات التربية.
٧. وضع خطة مناسبة لترغيب الطلبة خريجي الإعدادية للتوجيه والتسجيل في الكليات التي تغد مصدرًا مهمًا لتعيين خريجها على الملاك مديريات التربية ومن خلال منح امتيازات تشجيعية للقبول في هذه الكليات.
٨. الاهتمام الجدي بتدريب التدريسيين الذين تم تعيينهم على ملاك مديريات التربية ليس فقط لغرض تأهيلهم لاساليب التدريس وإنما أيضاً شمول التدريب النواحي الاجتماعية والانسانية والعلاقات الانسانية واستخدام التقنيات الحديثة.

المصادر :

- فؤاد محمد عبد المنعم الجميحي، الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، جامعة الموصل، ١٩٨٧.
- هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت، ١٩٨٩.
- A.COWLING. & MAILER. C. Management Human Resoures, Sec., ed D.G. Cowling C.J.B. Mailer. 1990.
- Dimitri WEISS, Pratique dela fonction Personnel, les editious d'orgauiisation, Paris, 1982.
- E.B. Flippo, Personnel Management, 5th e'ditson, McGraw-Hill Book Co., 1985.
- PERETTI. J.M. Personnel, Vuibert, Paris, 1984.
- W.B Werther., Davis. JR. K., Human Resources and Persanel Management. Graw-Hill Book Company, 1989.