

## استراتيجية مقترحة لرفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض

د. أمل سالم عبدالله القحطاني د. نوف سليمان علي الخليوي

وزارة التعليم / المملكة العربية السعودية

**A Suggested Study to Improve Female Teachers' Distribution in Riyadh city schools****Dr. Amal Salem Abdullah Al-Qahtani****Dr. Nouf Suliman Ali Al-Khlaiwi****Ministry of Education\ Kingdom of Saudi Arabia**

nouf.97@gmail.com

**Abstract**

The study aims at showing the actual distribution of female teachers in the Public Administration of Riyadh Education, highlighting the obstacles which limit the efficiency of their distribution, finding the necessary mechanisms to achieve teachers' distribution efficiency, and

a suggested strategy to achieve female teachers' distribution efficiency in Riyadh city schools. The study used surveys, questionnaires and the descriptive approach to collect the data needed from 27 places, which constitute the different headquarters of education office. The study found the following:

- The efficiency of female teachers' distribution means the existence of an updated database of female teachers' distribution at the education office (deficiency & extra), and the office's offering of feedback to the administration of education about the efficiency of teachers' distribution, and determining the exact need of new female teachers based on updated statistical information.
- The study proved there is no conflict on how to achieve the efficiency of female teachers' distribution, according to the changing circumstances of the workplace.
- One of the hardest obstacles to effective distribution is the heavy burdens and responsibilities left on female teachers, lack of financial incentives, absence of plans of crises management for emergencies (holidays, retirement..etc.).
- The mechanisms of improving the efficiency of female teachers' distribution include participating in designing the plans to distribute teachers, connecting teachers' database in both the education office and the administration of education, and building a new updated database of teachers' distribution at schools.

The study also recommended:

- Defining scientific measures on which the distribution process is based.
- Supplying all financial and human resources that guarantee the correct and efficient distribution of female teachers.
- Adopting the strategy suggested by the study to improve the distribution of female teachers in Riyadh district schools.

The study suggested the following studies:

- The efficiency of administrative assistants' distribution in Riyadh schools.
- The efficiency of educational services distribution in Riyadh schools.
- A suggested strategy to activate the role of administrative assistants in Riyadh schools.

**Keywords:** lifting, efficiency, distribution, parameters, schools, Riyadh.

**المخلص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توزيع المعلمات في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تحد من كفاءة توزيعهن، والتوصل إلى الآليات اللازمة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات، وبناء إستراتيجية مقترحة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من 27 مفردة هنّ قيادات مكتب التعليم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- اتضح أن واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة يتمثل في توفر قاعدة بيانات محدثة لدى مكتب التعليم عن توزيع المعلمات في المدارس التابعة (العجز - الزيادة)، وتقديم المكتب تغذية راجعة إلى إدارة التعليم حول كفاءة عملية توزيع المعلمات في المدارس التابعة للمكتب، وتحديد الاحتياج من المعلمات بناء على معلومات إحصائية محدثة لدى المكتب.

- تبين عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد الدراسة نحو تحقيق كفاءة توزيع المعلمات وفقاً لمتغيرات مكتب التعليم والعمل الحالي.

- تبين أن أكثر المعوقات التي تحد من كفاءة توزيع المعلمات في المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في كثرة الأعباء الملقاة على المعلمات، وقلة حوافز النذب والتكليف لهن، وغياب خطط إدارة الأزمات للاحتياجات الطارئة للمعلمات (إجازات، تقاعد، نقل، إيفاد،...).

- تمثلت آليات رفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بالمشاركة في وضع الخطط التي تستهدف توزيع المعلمات، وربط قاعدة بيانات المعلمات في المكاتب بقاعدة الإدارة العامة للتعليم، وإنشاء قاعدة بيانات مُحدثة لتوزيع المعلمات في المدارس.

ومما أوصت به الدراسة ما يلي:

- تحديد معايير علمية تتم بناءً عليها عمليات توزيع المعلمات.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية وكافة المستلزمات والمعينات التي تضمن توزيع المعلمات بصورة تتسم بالعدالة والكفاءة.
- تبني الإستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية لرفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض.

واقترحت الدراسة إجراء الدراسات الآتية:

- كفاءة توزيع المساعدات الإدارية على المدارس بمدينة الرياض.
- كفاءة توزيع الخدمات التعليمية على المدارس بمدينة الرياض.
- استراتيجية مقترحة لتفعيل أدوار المساعدات الإدارية في المدارس بمدينة الرياض.

**الكلمات المفتاحية:** رفع، كفاءة، توزيع، المعلمات، المدارس، الرياض.

**المقدمة:**

إن تقدم الأمم وقوتها لا يقاس بما يتوفر لديها من موارد طبيعية فحسب وإنما يقاس بامتلاكها للقوى البشرية المتعلمة والمدرّبة على العمل والإنتاج، لذا فإن زيادة الثروة الوطنية بزيادة الإنتاج لا تتوقف على المواد الخام أو بوفرة رأس المال المادي فحسب بل لأبد لها من القوى العاملة المدربة والمؤهلة بمؤهلات وتخصصات متنوعة تؤدي العمل على أكمل وجه (الرشدان، 2001م، 39). لذا فإن المستقبل بكل أبعاده وتحدياته يعتمد إلى حدٍ كبير على بناء الفرد وإعداده وتأهيله بكفاءة وفاعلية وذلك لأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية التي يعقد عليها المجتمع آماله وطموحاته \_ بعد الله تعالى \_ للوصول إلى غدٍ أفضل.

إن المعلم هو أساس العملية التعليمية، وعليه تقع مسؤولية تنفيذ السياسات التعليمية والمناهج الدراسية، وهو المسؤول الأول عن تحصيل الطلاب ونموهم المعرفي، ولهذا تهتم المؤسسات التعليمية بإعداد المعلم، وتولي وزارة التعليم جهوداً في ذلك، حيث يمثل التطور الكمي للمعلمين والمعلمات أحد أبرز مظاهر النمو والتطوير في التعليم في المملكة (العتيبي وآخرون، 2007).

وتعد الإدارة التعليمية الفعالة من الركائز الأساسية الهامة لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وهي المحرك الأساسي والعامل المؤثر في العملية التعليمية. وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءة وجودة ومخرجاتها، ينظر إلى إدارتها وما يتوفر لديها من قدرات وإمكانيات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها. ويتطلب هذا من الإدارة التعليمية القيام بأدوار رئيسية وفي مقدمتها مسؤوليتها نحو المجتمع الكلي الذي تنتمي إليه، ومسؤوليتها نحو الأفراد والأهالي وأولياء الأمور (صائغ، 1995).

ويمثل تطوير الإدارة التعليمية قضية مهمة وأساسية لأية عملية إصلاحية لتحسين نوعية التعليم وتطوير مخرجاته. ويتطلب تطوير الإدارة التعليمية ما يلي (العتيبي وآخرون، 2007):

- تطوير الأساليب والإجراءات الإدارية داخل الإدارة التعليمية، وتعزيز استخدام التقنيات الإدارية.
- استغلال الموارد البشرية والمالية المتاحة بكفاءة عالية من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن منها وبجودة عالية.
- اعتماد مبدأ التحفيز والمساءلة، مع وضع آلية لمراقبة جودة التعليم ونوعيته تستند على نظام معلوماتي دقيق قائم على جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لمتخذي القرار.

وبذلك يمكن إحداث التطوير النوعي للنظام التعليمي بعدد من المداخل، منها ربط خطوات التطوير التربوي النوعي بالبحث الميداني، حتى يتم بناء عناصر التطوير على نتائج البحث والتجريب والتقييم.

#### مشكلة الدراسة:

إن المعلم -كعنصر بشري- يظل أبرز عوامل الكفاية الإنتاجية في العملية التعليمية، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، بحيث يتعذر على قطاع التعليم تحقيق أهدافه وتقديم الخدمات المطلوبة منه في ظل عدم توفر العدد المناسب من المعلمين المؤهلين بتخصصات محددة، فهم يمثلون ضرورة ملحة، بحيث يحول نقصهم دون تحقيق القطاع التعليمي لأهدافه، كما أن الزيادة المفرطة في أعداد المعلمين أو اختلال التوازن في توزيعهم بما يتلاءم مع احتياجات المدارس قد ينعكس سلباً على قدرتهم وكفائتهم الإنتاجية، بحيث تبرز مشكلات التضخم الوظيفي أو البطالة المقنعة، ويؤدي بالتالي إلى ارتفاع الكلفة الإنتاجية لتحقيق الأهداف وتقديم الخدمات التعليمية (صائغ، 1413).

ويتبين لمن يعمل في الميدان وجود بعض الخلل في توزيع المعلمات، ويترتب على ذلك مشكلات متعددة، مثل كثرة اللجوء إلى نذب المعلمات وتكليفهن بالعمل في مدارس أخرى، وتظهر حالات امتناع العديد منهن عن التنفيذ، وما يتبع ذلك من إجراءات تستنزف الكثير من وقت وجهد الجهات الرقابية والإشرافية، كما تتسبب في تعطل العمل في المدارس، مما يؤثر على سير العملية التعليمية بسلاسة وبما يخدم مصالح الطالبات. ولتبيين أبعاد هذه الظاهرة فقد تم إجراء مسح استطلاعي لواقع توزيع المعلمات في مدارس مكاتب التعليم في مدينة الرياض عام 1433/1434هـ، وأبرز المسح وجود عجز في أعداد المعلمات في بعض التخصصات لدى مدارس بعض مكاتب التعليم، وفي المقابل وجود فائض في أعداد المعلمات لنفس التخصص في مدارس مكاتب أخرى.

وتأكيداً على أهمية هذا العنصر البشري للعملية التعليمية، وانسجاماً مع رؤية إدارة تعليم الرياض "طالب متفاعل، وقيادة متمكنة في بيئة متوازنة، تسهم في صناعة مجتمع المعرفة خدمة للدين والوطن"، وتحقيقاً لهدف "تحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية التعليمية والتربوية" (الخطة التشغيلية، 1434 / 1435هـ)، فقد تم إعادة إجراء المسح الاستطلاعي لإحصائيات توزيع المعلمات على المدارس في مدينة الرياض بالعام الحالي 1434 / 1435هـ، ووجد أن المشكلة لا زالت قائمة، مما يؤكد الحاجة إلى إيجاد إستراتيجية تحقق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس، لتحقيق التوازن المطلوب، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية من الكوادر التعليمية، لكونها المرتكز الأساسي للتطوير في الميدان.

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة: (مديرات - مساعدات الشؤون الإدارية - مساعدات الشؤون التعليمية) في مكاتب التعليم.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض بحسب متغيرات الدراسة (المكتب - العمل الحالي).
3. الكشف عن المعوقات التي تحد من كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة.
4. تحديد الآليات اللازمة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض.
5. تقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض.

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي:

1. كونها تتناول كفاءة توزيع المعلمات في الميدان، والذي يحظى باهتمام كبير من قبل التربويين والمسؤولين في إدارة التعليم، لصلته الوثيقة بتحقيق أهداف التعليم.
2. كونها تسهم في التعرف على واقع كفاءة توزيع المعلمات في الميدان.
3. كونها تحلل واقع إدارة التعليم وتبرز أهم جوانب القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تتعلق بكفاءة توزيع المعلمات.
4. قد تسهم الدراسة في إمكانية استفادة إدارة التعليم من الإستراتيجية المقترحة في رفع كفاءة عملية التعليم والتعلم، ومواكبة الاحتياجات المستقبلية للميدان.

**أسئلة الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة: (مديرات - مساعدات الشؤون الإدارية - مساعدات الشؤون التعليمية) في مكاتب التعليم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض تبعاً لمتغيرات الدراسة (المكتب - العمل الحالي)؟
3. ما المعوقات التي تحد من كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
4. ما الآليات اللازمة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض؟
5. ما الإستراتيجية المقترحة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض؟

**حدود الدراسة:****الحدود الموضوعية:**

تقوم الدراسة بفحص واقع توزيع المعلمات في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تحد من كفاءة توزيعهن، والتوصل إلى الآليات اللازمة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات، وبناء إستراتيجية مقترحة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض.

**الحدود المكانية:**

تم تطبيق هذه الدراسة على جميع المعلمات المقيدات في قواعد المعلومات لإدارة تعليم الرياض.

**الحدود الزمانية:**

تم تطبيق الدراسة الميدانية في نهاية العام الدراسي 1434 / 1435هـ.

**مصطلحات الدراسة:****كفاءة توزيع المعلمات:**

الكفاءة Efficiency: الكفاءة هي القدرة على تحقيق الهدف المطلوب بأقل كلفة وأقل مهدور (العبيدي، 1402، ص 38)، وهي الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات (الوكيل، 1409، ص 37). والكفاءة في النظام التعليمي هي "مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المنشودة منه" (مرسي والنوري، 1977، ص 223). والمقصود بكفاءة توزيع المعلمات في الدراسة الحالية: هو عملية الحصول على العدد المناسب من المعلمات في تخصصات محددة، لشغل الوظائف التعليمية في الوقت المناسب، من أجل ضمان أداء المدرسة لواجباتها ومهامها المناطة بها، بما يعينها على تحقيق أهدافها، وذلك ضمن الموارد البشرية التعليمية المتاحة لإدارة التعليم.

**إستراتيجية:**

تعرف الإستراتيجية Strategy بأنها "تخطيط دقيق يعتمد على منهج علمي لمواجهة العوائق التي تحول بين التنظيمات الاجتماعية وتحقيق أهدافها" (السلمي، 2011، ص 418). وإستراتيجية المنظمة هي "إطار يرشد الإختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه المنظمة على المدى الطويل" (أبوالنصر، 2009، ص 124). والمقصود بالإستراتيجية في الدراسة الحالية: إطار إرشادي للعمل يتكون من مجموعة الخطوات والإجراءات المتكاملة، يتم التخطيط لها وفق منهج علمي، بهدف تحقيق كفاءة توزيع المعلمات.

**أدبيات الدراسة**

سيتم في هذا الجزء استعراض بعض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

**أولاً: تخطيط الموارد البشرية.****مفهوم الموارد البشرية:**

وُرفت الموارد البشرية بأنها المجموع الكلي، الكمي والنوعي، من القوى البشرية المتاحة، يمثل الجانب النوعي فيها الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية، أما الجانب الكمي فيرتبط بالأعداد المتاحة (ديري، 2011، ص 72).

**تخطيط الموارد البشرية:**

إن تخطيط الموارد البشرية هو وسيلة لضمان حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لسد حاجة العمليات الإنتاجية والإدارية خلال الفترة مستقبلية، من كفاءات مختلفة وبأعداد معينة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (ديري، 2011، ص 84). وقد عُرِّفت بأنها العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية.

يحقق تخطيط الموارد البشرية زيادة المنفعة من الموارد البشرية، ومطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية، والتنسيق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة كالتعيينات والتعويضات والتدريب وغيرها. وتعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة، وتمارس وفقاً لأسس علمية، لأنها تحقق توفير العدد اللازم من الأفراد بالخصائص والقدرات والكفاءات المناسبة، والمحفيين للعمل في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية هامة لنجاح المنظمة، فهي لا تتم بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (البرادعي، 2005، ص 37-64). والتخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين على المدى القصير والطويل (البرادعي، 2005، ص 18).

إن خطط الموارد البشرية لا بد أن تعتمد على الخطط التشغيلية للمنظمة، أي أن تتبثق أهداف خطة الموارد البشرية من أهداف المنظمة ومتطلباتها من الموارد البشرية وفقاً لأعداد وتخصصات الأفراد المطلوبين لتنفيذ المهام فيها. يوجد خطأ شائع لدى المنظمات عند تخطيطها للموارد البشرية، حيث يتم التركيز على حاجات الإحلال قصيرة الأجل، وليس على خطط المنظمة طويلة الأجل، وذلك بسبب عدم تكامل عمليات تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط على مستوى المنظمة ككل. لذلك، فإن مدخل عدم التكامل يؤدي إلى مفاجآت غير متوقعة، مما يضطر مخططي الموارد البشرية إلى التركيز على الأزمات قصيرة الأجل، وتستمر المشكلة في التضخم. لذا فإن المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية يؤكدون على ضرورة معرفة مخططي الموارد البشرية لإستراتيجية العمل، وضمان توافق خطة الموارد البشرية معها (حسن، 1999، 76 - 81).

#### أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة في تسهيل الأداء التنظيمي. وذلك بتدعيم كفاءة المنظمة في استخدام العمالة ورأس المال والمواد وموارد الطاقة لتحقيق إنتاجها (حسن، 1999، ص35). ويمكن للمنظمة تحقيق بعض الأهداف عند التخطيط الجيد للموارد البشرية، منها ما يلي:

- أ- الحصول على عدد معين من الأفراد في مجالات تخصص محددة.
  - ب- التخلص من فائض معين من الأفراد في مجالات تخصص محددة.
- ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال ما يلي:
- توفير العدد الكافي من الموارد البشرية من مصادرها (المصادر الداخلية والمصادر الخارجية).
  - الاستغناء عن خدمات جزء من الموارد البشرية واللجوء إلى إعادة تدريب الفائض وتهيئتهم لوضعهم في مجالات جديدة.
- وتعتمد عملية تحديد حجم الموارد البشرية في أية منظمة على عدد من الاعتبارات، منها ما يلي:
- 1- حجم المنظمة.
  - 2- التغير في حجم ونوعية الموارد البشرية نتيجة الفقد لأسباب كالوفاة والتقاعد والإصابات والاستقالات والإجازات.
  - 3- الهيكل التنظيمي القائم في المنظمة والتعديلات المدخلة عليه (ديري، 2011، 85 - 88).

#### نظام معلومات الموارد البشرية:

تحتاج المنظمات إلى وجود نظام لجمع وصيانة البيانات التي تصف العاملين فيها، وتوفيرها للمستفيدين في صورة تقارير عند الحاجة. يسمى هذا بنظام معلومات الموارد البشرية Human Resources Information Systems، وقد تسمى نظم إدارة الموارد البشرية HRMS. وتدار هذه النظم من قبل مدير الموارد البشرية السالمي، 2008، ص 335 - 338). وتعتبر إدارة المعلومات كفاية هامة من كفايات القائمين بإدارة المنظمات، لاختلاف صور وأشكال المعلومات، وتوقيت الحصول عليها، كما أن بعض المعلومات تتقدم نتيجة التغيير السريع مما يتطلب تحديثها باستمرار. فإدارة المعلومات تتيح جمع المعلومات واختيار الملائم منها، ووصفها، ومعالجتها، وتحليلها، واسترجاعها عند الحاجة (مصطفى وعبدالنبي، 2008، 70).

#### ثانياً: توزيع عبء العمل:

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

**طرق تحديد الاحتياج من الموارد البشرية:**

إن عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية إما أن تكون تقديرية أو رياضية. وتتضمن الطرق الرياضية طرقاً إحصائية، بالإضافة إلى النماذج. ومن الطرق الإحصائية الشائعة لتحديد احتياجات الموارد البشرية: نسب الإنتاجية، حيث يتم قسمة عبء العمل على عدد الأفراد القائمين فيه، للتوصل إلى العدد المطلوب. ويتم بذلك التوصل إلى علاقة ثابتة. كما يلزم على مديري الموارد البشرية عند التقدير الأخذ بالاعتبار التغيرات المستقبلية المحتملة، سواء ما كان منها سهل التوقع، كالإحالة إلى التقاعد، والعودة من تفرغ الدراسة، ونحوهما، أو ما يصعب توقعه، كالأجازات الطويلة الطارئة بأنواعها (حسن، 1999، 83-86). إن ضغوط العمل المختلفة تؤثر في المنظمات كما تؤثر في الأفراد، وتظهر هذه الآثار في ارتفاع الغياب، وفساد العلاقات بين العاملين، وبينهم وبين العملاء، وزيادة حوادث العمل، وانخفاض الجودة، وضياح الوقت والجهد، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات. فالضغوط الواقعة على الأفراد يترتب عليها نتائج غير مرغوبة في مستوى أداء المنظمة (النعاس، 2008، 66).

**كفاءة التوزيع:**

الكفاءة هي القدرة على تحقيق الهدف المطلوب بأقل كلفة وأقل مهدور (العبيدي، 1402، ص 38)، وهي الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات (الوكيل، 1409، ص 37). والكفاءة في النظام التعليمي هي "مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المنشودة منه" (مرسي والنوري، 1977، ص 223).

تحدد فعالية الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي من الاستخدام الأمثل للعناصر البشرية من معلمين وإداريين وطلاب، وللعناصر المادية من مبان مدرسية ومختبرات وأجهزة ومصادر ومناهج تعليمية. والكفاءة الداخلية هي نتاج تفاعل مستمر وتبادل بين العناصر الكمية والكيفية المكونة للعملية التعليمية، ومحصلة تكامل بين الأدوار الوظيفية المختلفة داخل النظام التعليمي من أجل تحقيق أهدافه، وبذلك تتضمن الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بعدين رئيسيين هما الكفاءة الكمية والكفاءة النوعية (الشايح، 1429، ص 33-36).

ويقصد بكفاءة توزيع المعلمات في الدراسة الحالية: عملية الحصول على العدد المناسب من المعلمات لشغل الوظائف التعليمية في الوقت المناسب لضمان أداء المدرسة لواجباتها ومهامها المناطة بها، بما يعينها على تحقيق أهدافها ضمن الموارد البشرية التعليمية المتاحة لإدارة تعليم المنطقة.

وسعيًا إلى التوصل إلى آليات مناسبة لتوزيع العاملين، فإنه يمكن استعراض بعض الآليات المتداولة في الأدبيات، ومنها ما يلي:

يلي:

**أسلوب الخريطة التربوية:**

تعددت الأدبيات في تعريفها لهذا الأسلوب في تخطيط التعليم، إلا أن أغلبها يدور حول نفس المعنى، فيعرفها النوري بأنها "مجموعة من الخرائط تعد من أجل تشخيص الواقع التربوي من أبعاده المختلفة داخل المدرسة وخارجها، وذلك للكشف عن نواحي القوة والضعف في هذا الواقع، وفق معايير أو مؤشرات معينة". ويضيف عبدالجواد لهذا التعريف أنها "مجموعة من الخرائط، وقد تكون الخريطة المدرسية واحدة منها، وكلها مفروض فيها أن تشخص الواقع التربوي من أبعاده المختلفة، وتكشف نواحي القوة والضعف في هذا الواقع وفق مؤشرات معينة، بحكم كونها أداة نظر للمستقبل تعطينا صورة للتربية كما تريدها بيئة من البيئات أن تكون، على مدى زمني معين، وذلك في حدود إمكاناتها". ويعرفها الحاج بأنها: الأسلوب العلمي لتحليل النظام التربوي وتشخيصه الدقيق في منطقة جغرافية معينة، وذلك لتجميع الموارد والإمكانات المتاحة بغرض الاستخدام المستقبلي الملائمة لمواجهة الاحتياجات التعليمية وتوزيعها بشكل مناسب. ويمكن تحديد دور الخريطة التربوية حسب أربعة معايير رئيسية وهي ميدان تطبيق أو عمل الخريطة المدرسية، إعدادها اللامركزي نسبيًا، إنقاذ جودة التقنيات والمنهجيات المطبقة، ثم مستوى إدماج خرائط القطاعات التربوية الفرعية من جهة، ومن جهة أخرى ربط هذه الفروع بباقي قطاعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تطوير شبكة النظام التربوي (موقع إلكتروني 1).

وقد اتفقت الأدبيات على أن أغلب العقبات التي تواجه الخطط التربوية تكمن في عملية التنفيذ والمتابعة، عليه فإن التخطيط على مستوى المنطقة، والذي تشكل الخريطة التربوية أهم ركائزها، يمكن أن يسهم إسهاماً فعالاً في تجاوز هذه العقبات. ومن أسباب تبني هذا الأسلوب ما يلي:

1. تعطي الخريطة التربوية صورة واضحة عن الواقع التعليمي في المنطقة واحتياجاتها المستقبلية، وتوائم هذه الاحتياجات مع الإمكانيات المتاحة.
2. تؤكد الخريطة التربوية على مبدأ تكافؤ الفرص من خلال التوزيع العادل للخدمات التربوية بين المناطق.
3. تحقق الخريطة التربوية مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، لأن إعدادها يحتاج إلى إشراك فريق ذو تخصصات مختلفة على مستوى المنطقة.

#### أهداف الخريطة التربوية:

- إن من دوافع تبني الخريطة التربوية تنمية التعليم في المنطقة الجغرافية التي تشرف عليها الإدارة التعليمية وفق ظروفها وإمكاناتها وما تتطلع إليه من آمال، بالإضافة إلى معالجة القصور في التخطيط المركزي. لذا فإن أهم أهدافها تتمثل فيما يلي:
1. تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التربية والتعليم، من خلال تحديد المواقع التي يتعين توفير الموارد والإمكانات بها أولاً على مستوى المناطق، وثانياً داخل المنطقة نفسها، وحتى بين الأحياء.
  2. تحقيق مبدأ المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط.
  3. استغلال الإمكانيات التعليمية المتاحة الاستغلال الأمثل.
  4. وضع خطة واقعية للمنطقة وضمان تنفيذها.
  5. توفير قاعدة بيانات معلوماتية وإحصائية للمناطق، يمكن الاستعانة بها عند إعداد خطة تربوية على مستوى الدولة، وعند إعداد خطة تنموية شاملة.

#### مراحل بناء الخريطة التربوية:

لا بد من توفر بعض المتطلبات عند الشروع في إعداد الخريطة التربوية، وهي اللوائح والأنظمة، البيانات السكانية، البيانات الاقتصادية والاجتماعية، البيانات التعليمية، ميزانية الخريطة، الخرائط.

**تشخيص الواقع الراهن:** إن تشخيص الوضع الراهن يعد أهم المرتكزات الأساسية التي يحتاجها المخطط التربوي، إن غرض التشخيص الذي يتطلبه إعداد الخريطة التربوية هو إظهار التباين في الخدمات والأبنية والقوى البشرية، حتى يمكن العمل على تلافيها. وتشخيص الوضع الراهن يعني معرفة أعداد المدارس والاطلاع على واقعها من حيث أعداد المعلمين والموظفين ومدى فاعليتها في تقديم الخدمات التربوية للتلاميذ، وهل هي موزعة بالشكل الملائم، وبيانات الطلاب وتشمل القيد المدرسي ومعدلات الاستيعاب ومقارنتها بواقع السكان في سن التعليم.

**التنبؤ بالطلب المستقبلي على التعليم:** يقوم فريق العمل من خلال هذه المرحلة بإجراء الإسقاطات والتنبؤ المستقبلي بأعداد السكان، وذلك لتحديد الأعداد المتوقعة التي ستلتحق بالتعليم ومعدلات الاستيعاب بغرض الوقوف على مدى قدرة النظام التربوي على توفير الاحتياجات التعليمية اللازمة لاستيعابهم والانتقال بهم من مرحلة إلى أخرى.

**تقدير الاحتياجات التعليمية للمنطقة:** يقصد بها الحد الأدنى من الاحتياجات الأساسية المطلوبة، وذلك من أجل توفير هذه الاحتياجات حسب الميزانية المتاحة خلال الفترة التي تغطيها الخريطة التربوية لتلبية الطلب المستقبلي على التعليم بصورته المأمولة والذي نتج عن عملية التنبؤ.

**وضع الخريطة التربوية في شكلها النهائي:** بعد انتهاء فريق العمل من المراحل السابقة وبعد المقارنة بين الأوضاع القائمة وما يجب أن تكون عليه العملية التربوية في المنطقة مستقبلاً، يتم وضع الخريطة بشكلها النهائي (غنيمة، 1999).



**ثالثاً: المعلم كمورد بشري:**

إن المعلم هو المصدر الرئيسي للمعرفة الحية المتفاعلة مع الطلاب على اختلاف بيئاتهم وشخصياتهم، كما أنه المصدر الرئيسي لبناء القيم والاتجاهات ومعايير السلوك والأخلاق (داغستاني، 2004). وقد حددت اليونسكو ضمن خطط التنمية هدفاً شاملاً للتعليم ينص على "توفير التعليم الجيد والمنصف والجامع والتعلم مدى الحياة للجميع بحلول عام 2030"، وتُرجم إلى سبعة أهداف عالمية، جاء الهدف السادس فيها متعلقاً بالمعلمين "أن تحرص جميع الحكومات على أن يدرس جميع المتعلمين على أيدي معلمين مؤهلين ومدربين تدريباً مهنيّاً، ومتحمسين، ومدعومين دعماً جيداً" (اليونسكو، 2014).

ومن الإنجازات الهامة لنظام التعليم في المملكة أثناء تطوره، زيادة الاهتمام بمهنة التدريس، حيث ارتفع عدد المعلمين بشكل أسرع من نسبة التحاق الطلاب بالمدارس في مرحلة من مراحله. بالإضافة إلى الزيادة العددية، اهتم النظام التعليمي بالمملكة بالقيام بخطوات مهمة في تحسين مؤهلات مهنة حاملي الوظائف التعليمية من المعلمين والمعلمات. تحسين أوضاع المعلمين والمعلمات الوظيفية، وذلك بتعيينهم على المستويات الوظيفية المناسبة، وتقنين إجراءات النقل لهم من منطقة أو مدرسة إلى أخرى، مما يسهم في تحقيق العدالة وتخفيف العراقيل المتعلقة بالمهنة (مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم).

لقد اعتمدت استراتيجية وزارة التربية والتعليم الواردة في "مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم" عشرة أهداف، منها: تمكين المدارس وإدارات التربية والتعليم من إدارة عملية التطوير وتوجيهها. ويتحقق ذلك من خلال السياسات التالية:

- تعزيز قدرة المدارس وإدارات التربية والتعليم في التخطيط لعملية التطوير وإدارتها.
- الأخذ بنظام للحوافز والمساءلة يكافئ الابتكار ويشجع التطوير على مستوى إدارة التربية والتعليم والمدرسة.
- تمكين إدارات التربية والتعليم والمدارس من تنفيذ أنظمة ضمان الجودة وتوطينها.
- تحقيق انعكاس أثر ممارسات إدارات التربية والتعليم والمدارس ونتائجها على توجيه قرارات التطوير.

**التنظيمات الرسمية التي تحكم توزيع المعلمات في الإدارات العامة للتعليم:**

يخضع توزيع المعلمات في إدارة التربية والتعليم إلى عدد من التنظيمات، منها ما يلي:

**إدارة شؤون المعلمات:**

هي أحد الإدارات التابعة للإدارة العامة للتعليم للمنطقة التعليمية، ومن مهامها ما يلي (موقع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة

الرياض):

- 1- تحديد احتياجات المدارس من الوظائف التعليمية والإدارية وتحديد التخصصات والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف.
- 2- إعداد حركة نقل شاغلي الوظائف التعليمية والإداريين بالمدارس داخل المنطقة.
- 3- توزيع المعلمين والإداريين على مدارس المنطقة ومتابعة مباشرتهم.
- 4- متابعة تنفيذ الخدمات والمميزات الوظيفية للمعلمين ووضع أسس وضوابط إجرائية لها بالتنسيق مع إدارة شؤون الموظفين.
- 5- الإشراف على تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالإدارة وحفظها بشكل يساعد على استخراجها بسهولة ويسر.
- 6- إعداد التقارير الدورية عن نشاطات وإنجازات الإدارة ومعوقات الأداء فيها وسبل التغلب عليها ورفعها للمساعد للشؤون المدرسية.

**التشكيلات المدرسية:**

اعتمدت وزارة التعليم التشكيلات المدرسية كتنظيم إداري يسعى إلى تحديد الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة للعمل في المدرسة وفقاً للمرحلة الدراسية، ووفقاً لعدد الطلاب وعدد الفصول، بهدف رفع كفاءة المدرسة وزيادة فعالية أدائها. وجاءت التشكيلات المدرسية لتساعد على تخفيف العبء على المعلم، وتقنين الاحتياج من الكوادر البشرية بالصورة المناسبة، بما يساهم في تقدير الاحتياج لسنوات عديدة مستقبلاً، وتقليل الهدر، والقضاء على تكديس المعلمين في بعض المناطق ونقصهم في مناطق أخرى. كما جاءت التشكيلات

لتمثل مستند نظامي للجهات الرقابية في الوزارة للمتابعة والمحاسبة، وكذلك للجهات الرقابية العامة للدولة (التشكيلات المدرسية لوزارة التعليم، 1433هـ).

#### آلية سد العجز الطارئ:

تم صدور هذه الآلية من وزارة التعليم بقرار رقم 341914099 وتاريخ 1434/11/19هـ من معالي نائب وزير التعليم، وتهدف هذه الآلية إلى استقرار الميدان التربوي بترتيب سلسلة من الإجراءات الفنية والتربوية والتنظيمات الإدارية التي تضمن الاستقرار النفسي للمعلمين والمعلمات والعدل في توزيع المهام الموكلة لهم وانتظام سير العملية التعليمية وسرعة معالجة المؤثرات الخارجة عن الإرادة، بما لا يتعارض مع الأهداف الأساسية لسير العملية التربوية. وتشمل الآلية الموحدة لتسديد العجز الطارئ أثناء العام الدراسي إجراءات تقوم بها مديرة المدرسة، وأخرى تقوم بها إدارة التربية والتعليم متمثلة بشؤون المعلمين، وفي حال تعذر التسديد نهائياً فإنه يتم التواصل مع وكالة الوزارة للشؤون المدرسية إلكترونياً لسد العجز من قطاع آخر. وتوضح الآلية ضوابط الندب والإكمال، وحقوق وواجبات المعلم في الندب والإكمال. بالإضافة إلى وضع جدول زمني افتراضي لتنفيذ سد العجز الطارئ وفق الآلية المذكورة (وكالة الشؤون المدرسية بوزارة التعليم، 1434).

#### تعميم عودة شاغلي الوظائف التعليمية:

تم صدور هذا التعميم من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بتعميم رقم 341281919 وتاريخ 1434/7/15هـ، بهدف تنظيم العمل والحرص على استقرار الميدان التربوي وتنفيذ التعليمات والتنظيمات. ويقدم التعميم ضوابط عامة لشاغلي الوظائف التعليمية والإدارية، وضوابط خاصة بشاغلي الوظائف التعليمية، بالإضافة إلى ضوابط إضافية خاصة بشاغلي الوظائف التعليمية في التشكيلات الإشرافية. ويوضح التعميم الإجراءات المتبعة في ضبط طلب الإجازات والتقاعد والاستقالة والإعارة ونقل الخدمات. كما يوضح التعميم ضوابط يتم العمل بها مع العائدين والعائدات إلى العمل بعد الإجازات بأنواعها (تعميم هام بشأن تنظيم تكليف وعودة شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، 1434هـ).

#### الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة مصطلح يراد به مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، حتى يتسنى للباحث أن يبدأ من حيث انتهى الآخرون، وأن يوضح مدى الاختلاف والتشابه بين دراسته وبين ما سبقها من دراسات. ولهذا فقد تم مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، ولم يتم الحصول على أي بحوث أو دراسات سابقة استهدفت دراسة كفاءة توزيع الكادر التعليمي على مدارس المنطقة التعليمية، إلا أنه تم الرجوع إلى بعض الدراسات التي أفادت في بلورة مفهوم كفاءة توزيع المعلمات، وفي إعداد خطة الدراسة، وأسهمت في بناء الاستراتيجية المقترحة للدراسة. وفيما يلي أبرز الدراسات التي تم الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

1. دراسة الدرويش ورحمة (2008) بعنوان "إعداد خريطة مدرسية لمرحلة التعليم الأساسي". هدفت الدراسة إلى رسم واقع التعليم في مركز هجين التعليمي في سوريا، وكشف مشكلاته التعليمية كتسرب التلاميذ والمدارس المستأجرة وتكدس أعداد كبيرة من المعلمين. اعتمدت الدراسة أسلوب المسح المدرسي، بالإضافة إلى الرجوع إلى الوثائق المدرسية وإحصائيات المديرية التعليمية للمنطقة من أجل الحصول على الإحصائيات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة. كشفت نتائج الدراسة عن الأوضاع التعليمية القائمة، وأبرزت مواطن الضعف والخلل فيها. حيث حسبت الدراسة توقعات أعداد التلاميذ حتى العام الدراسي 2010/2009 وحددت مناطق استجلابهم وعدد الشعب وعدد المدارس ومواقعها، والاحتياج من المعلمين وباقي الكوادر البشرية لتشغيل المدارس.

2. دراسة شقير (2009) بعنوان "توزيع وتخطيط الخدمات التعليمية في محافظة سلفيت باستخدام تقنية نظم المعلومات الجغرافية". هدفت الدراسة إلى مسح الخدمات التعليمية للتعرف على مدى تطابق مواقعها ومواصفاتها مع المعايير العالمية والفلسطينية، وذلك في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة سلفيت في فلسطين، وهدفت إلى وضع تصور واضح لتوزيع تلك الخدمات،

مع تناول أهم المعوقات التي تعترض تطبيق تلك المعايير. وتم فيها دراسة المفاهيم المتعلقة بتخطيط الخدمات التعليمية، ونظم المعلومات الجغرافية، التي تم الاستعانة بإمكانياتها في التحليل المكاني لمواقع تلك الخدمات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها من الجهات المعنية في مديرية التربية والتعليم، أو من خلال المسح الميداني لرياض ومدارس المحافظة، كما تم قياس مستوى الرضا عن هذه الخدمات من خلال توزيع استمارات على عينة من الطلاب وعلى مدراء المدارس ورياض الأطفال. أظهرت نتائج الدراسة وجود عشوائية في توزيع الخدمات التعليمية، لعدم ارتكازها على المعايير التخطيطية. وأن الخدمات التعليمية في منطقة الدراسة لا تلبى المتطلبات المساحية العالمية.

3. دراسة الشايح (1429) بعنوان "قياس الكفاءة النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات". هدفت الدراسة إلى تحديد الكليات الكفوة في استخدام أقل قدر من المدخلات لإنتاج القدر المتحقق من المخرجات، وإلى تحديد الكليات غير الكفوة التي يوجد لديها موارد معطلة، وإلى تحديد المقدار الذي يجب تخفيضه من مدخلات الكليات غير الكفوة حتى تحقق الكفاءة، وكذلك المقدار الذي يجب زيادته من مخرجات الكليات غير الكفوة، كما هدفت إلى تحديد الوحدات المرجعية لكل الكليات غير الكفوة، وذلك في الجامعات السعودية التي تمثل مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة أسلوب تحليل مغلف البيانات الخطي، إلى جانب استخدام المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى تحديد الكليات الكفوة، وأقلها كفاءة، والكليات التي حصلت على متوسطات كفاءة عالية. أوصت الدراسة بضرورة وجود قاعدة بيانات شاملة لجميع المتغيرات التعليمية، وأن تكون متاحة للباحثين، وأن يتم تحديثها دورياً.

4. دراسة القرشي (1429) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة"، هدفت الدراسة إلى تحديد إطار للتخطيط الإستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة، وصياغة إستراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً، واستخلاص مؤشرات على مدى محافظة الجامعة على نمو وجوده مواردها البشرية، لرسم خطة مستقبلية تساعد الجامعة على استدامة قدراتها المتميزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى دراسة الحالة على جامعة أم القرى، وتم دراسة أبعاد الواقع المتعلق بمواردها البشرية، باستخدام أساليب التحليل الكمية والنوعية في تحليل المعلومات المستقاة من التقارير السنوية والاستمارات الإحصائية عن الجامعة فيما يتعلق بمواردها البشرية من أعضاء هيئة التدريس، من أجل عمل تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج نوعاً وكماً، ولصياغة الخطة الإستراتيجية.

#### إجراءات الدراسة الميدانية

##### منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية، الذي يتم فيه جمع معلومات وبيانات عن واقع الظاهرة المدروسة، ومن ثم تنظيم هذه المعلومات والتعبير عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، والوصول إلى استنتاجات وتعميمات تؤدي إلى فهم الظاهرة، بتحديد وضعها الحالي ومدى صلاحيتها أو الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه، بغاية المساعدة في تطوير الواقع (عبيدات وآخرون، 2004، ص 191-204). كما أن البحوث الوصفية تقترح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع في ضوء معايير معينة، للوصول بالظاهرة إلى الصورة المطلوبة على ضوء تلك المعايير (جابر وكاظم، 1984، ص 40). كما أنها دراسة تطويرية تهدف إلى تقديم استراتيجية مقترحة، حيث أن البحوث التطويرية تهدف إلى استخدام نتائج البحوث التربوية في تطوير نواتج أو إجراءات تربوية لخدمة الميدان العملي في التعليم (ملحم، 2006، ص 360).

وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع ومعوقات وآليات تحقيق كفاءة توزيع المعلمات في مدارس مدينة الرياض، ومن ثم بناء الاستراتيجية المقترحة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات فيها. وذلك من خلال استقراء إحصائيات توزيع أعداد المعلمات، والتعرف على وجهة نظر أفراد الدراسة حول واقع ومعوقات كفاءة توزيع المعلمات في الإدارة، وبناء الاستراتيجية اعتماداً

على نتائج الدراسة والتحليل الرباعي SWOT للواقع. كما تنتهج الدراسة المنهج التطويري، من خلال سعيها لبناء إستراتيجية مقترحة لكفاءة توزيع المعلمات في المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض. واعتمد بناء الإستراتيجية على نتائج المسح الاستطلاعي، ونتائج الدراسة الميدانية الحالية، ونتائج التحليل الرباعي SWOT، والخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم، والدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة، والخطة التشغيلية لإدارة تعليم الرياض، والاتجاهات العلمية السائدة في إدارة الموارد البشرية.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مكاتب التعليم، ومساعدات الشؤون التعليمية، ومساعدات الشؤون الإدارية المدرسية في مدينة الرياض. وتشمل مكاتب التعليم في مدينة الرياض ما يلي: (شمال، النهضة، الروابي، جنوب، الشفا، غرب، وسط، البديعة، الحرس). أي يتكون مجتمع الدراسة من (27) مفردة.

#### عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولصغر حجم مجتمع الدراسة، فإن العينة المستهدفة تتكون من كامل مجتمع الدراسة. وقد تم إرسال الإستبانة إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغت الاستجابات (24) استجابة.

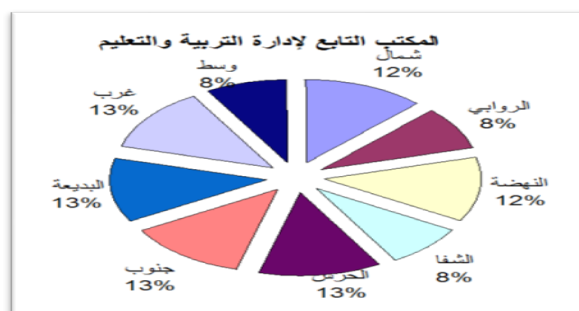
#### وصف أفراد الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبيانات الأولية لمفردات الدراسة وهي (المكتب، العمل الحالي)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات أفراد الدراسة كما يلي:

#### جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة بحسب المكتب التابع لإدارة التعليم

النسبة	التكرار	بيان
12.5%	3	شمال
8.3%	2	الروابي
12.5%	3	النهضة
8.3%	2	الشفا
12.5%	3	الحرس
12.5%	3	جنوب
12.5%	3	البديعة
12.5%	3	غرب
8.3%	2	وسط
100%	24	المجموع

#### رسم بياني رقم (1)

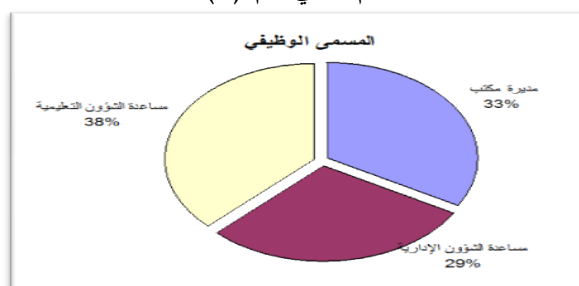


يوضح الجدول رقم (1) والرسم البياني رقم (1) توزيع أفراد الدراسة بحسب مكتب التعليم. حيث تأتي في المرتبة الأولى أفراد الدراسة التابعين لمكاتب الشمال والنهضة والحرس وجنوب والبديعة وغرب ويمثل كل مكتب منها ما نسبته 12.5% متساوية بين أفراد الدراسة. وتأتي في المرتبة الثانية أفراد الدراسة التابعين لمكاتب الروابي والشفا ووسط ويمثلن نسبة 8.3% لكل مكتب.

### جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب العمل الحالي

النسبة	التكرار	بيان
33.3%	8	مديرة مكتب
29.2%	7	مساعدة الشؤون الإدارية
37.5%	9	مساعدة الشؤون التعليمية
100%	24	المجموع

### رسم بياني رقم (2)



يوضح الجدول رقم (2) والرسم البياني رقم (2) توزيع أفراد الدراسة بحسب العمل الحالي. حيث يتبين أن أعلى نسبة من أفراد الدراسة يعملن مساعدة للشؤون التعليمية ويمثلن نسبة 37.5%، وتلتها نسبة اللواتي يعملن مديرة مكتب ويمثلن نسبة 33.3%، وكانت أقل نسبة من حجم أفراد الدراسة من اللواتي يعملن مساعدة للشؤون الإدارية ويمثلن نسبة 29.2%.

### أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة والبيانات المطلوبة، فإنه تم بناء استبانة كأداة للدراسة، وذلك لجمع المعلومات اللازمة من أجل التعرف على واقع ومعوقات وآليات تحقيق كفاءة توزيع المعلمات في مدارس مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، من مديرات مكاتب التعليم ومساعدات الشؤون الإدارية ومساعدات الشؤون التعليمية. تكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين، الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية للمستجيبات والتي ترتبط بمتغيرات الدراسة. والجزء الثاني يتعلق بعبارات الاستبانة والمكونة من (28) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، الأول واقع كفاءة التوزيع، والثاني المعوقات التي تحد من كفاءة التوزيع، والثالث آليات رفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض. وتم تحديد درجات الموافقة على العبارات ضمن تدرج ليكرت الخماسي بالدرجات التالية: (موافقة عالية، موافقة متوسطة، لا أدري، موافقة منخفضة، غير موافقة). وقد عُرضت الاستبانة على بعض المتخصصين بالإدارة التربوية وإجراء التعديلات المقترحة. وقد تم التحقق من صدق الاستبانة الداخلي وثباتها. ومن ثم الحصول على الموافقة الرسمية وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

## الجدول رقم (3): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.975	6	**0.949	1
**0.951	7	**0.967	2
**0.922	8	**0.948	3
**0.966	9	**0.955	4
-	-	**0.953	5

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

## الجدول رقم (4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.959	6	**0.964	1
**0.978	7	**0.976	2
**0.955	8	**0.968	3
**0.866	9	**0.927	4
-	-	**0.844	5

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

## الجدول رقم (5): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.921	6	**0.860	1
**0.963	7	**0.959	2
**0.877	8	**0.984	3
**0.753	9	**0.963	4
**0.956	10	**0.933	5

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول (3-5) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (6) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

## جدول رقم (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.9868	9	واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة
0.9822	9	المعوقات التي تحد من كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض
0.9763	10	الآليات اللازمة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض
0.9893	28	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (6) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (0.9893) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## تحليل النتائج ومناقشتها:

تم تحليل استجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة عبر برنامج التحليل الإحصائي spss لاستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وذلك للحصول على نتائج الدراسة. وقد جاءت نتائج التحليل وتفسيراتها كما يلي:

إجابة السؤال الأول: ما واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة: (مديرات - مساعدات الشؤون الإدارية - مساعدات الشؤون التعليمية) في مكاتب التعليم بمدينة الرياض؟

تمت الإجابة على (9) عبارات تقيس اتجاه أفراد الدراسة نحو واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض للإجابة على هذا السؤال، وجاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (7) واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة

الترتيب	الانحراف	المتوسط	غير موافقة	منخفضة	لا أدري	موافقة	موافقة بشدة	العبارات
7	1.23	3.2	2	7	3	9	3	ت يتم الاعتماد على خطط إدارة التعليم ومكتب التعليم عند تلبية الاحتياج من الكادر التعليمي.
			%8.3	%29.2	%12.5	%37.5	%12.5	
6	1.66	3.4	5	4	1	4	10	ت يوجد لدى المكتب خطة إستراتيجية لتلبية الاحتياج من المعلمات بالأعداد والتخصصات.
			%20.8	%16.7	%4.2	%16.7	%41.7	
9	1.31	2.9	4	7	2	9	2	ت تراعي إدارة التعليم الأعداد المناسبة من المعلمات لكل تخصص عند تلبية احتياج المكتب.
			%16.7	%29.2	%8.3	%37.5	%8.3	
8	1.31	3.0	3	7	2	9	3	ت تراعي إدارة التعليم التخصصات المناسبة من المعلمات عند تلبية احتياج المكتب.
			%12.5	%29.2	%8.3	%37.5	%12.5	
5	1.41	3.5	4	2	2	10	6	ت يتم التنسيق بين المكتب إدارة التعليم لتحديد الاحتياج من الكادر التعليمي (العجز - الزيادة).
			%16.7	%8.3	%8.3	%41.7	%25	
4	1.45	3.7	3	3	2	6	10	ت يُراعي المكتب عند تحديد الاحتياج المطلوب من المعلمات في كل مرحلة (ابتدائي - متوسط - ثانوي) أعداد الطالبات المتوقع التحاقهن فيها.
			%12.5	%12.5	%8.3	%25	%41.7	
3	1.42	4	3	2	-	7	12	ت يتم تحديد الاحتياج من المعلمات بناء على معلومات إحصائية محدثة لدى المكتب.
			%12.5	%8.3	-	%29.2	%50	
1	1.23	4.2	2	1	1	7	13	ت تتوفر قاعدة بيانات محدثة لدى المكتب عن توزيع المعلمات في المدارس التابعة لها (العجز - الزيادة).
			%8.3	%4.2	%4.2	%29.2	%54.2	
2	1.31	4.0	1	4	2	4	13	ت يُقدم المكتب تغذية راجعة إلى إدارة التعليم حول كفاءة عملية توزيع المعلمات في المدارس التابعة للمكتب.
			%4.2	%16.7	%8.3	%16.7	%54.2	
المتوسط العام - 3.5								

يوضح الجدول رقم (7) واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة. ويتبين ترتيب العبارات من حيث درجة المتوسط من الأعلى إلى الأقل درجة على النحو التالي:

- جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة المتوسط "تتوفر قاعدة بيانات محدثة لدى المكتب عن توزيع المعلمات في المدارس التابعة لها (العجز - الزيادة)"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.2 أي بنسبة 83.2% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.23. وجاء في المرتبة الثانية "يقدم المكتب تغذية راجعة إلى إدارة التعليم حول كفاءة عملية توزيع المعلمات في المدارس التابعة له"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.00 أي بنسبة 80% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.31. وجاء في المرتبة الثالثة "يتم تحديد الاحتياج من المعلمات بناء على معلومات إحصائية محدثة لدى المكتب"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4 أي بنسبة 79% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.42. وجاءت متوسطات هذه الاستجابات عالية، ويعني ذلك أن المكاتب تسعى إلى توفير قاعدة بيانات توضح احتياجاتها من المعلمات، وتعمل على تحديثها وفقاً للاحتياجات المتغيرة، كما أن المكاتب تسعى إلى تزويد الإدارة العامة بتغذية راجعة حول كفاءة التوزيع التي زودت فيها الإدارة مدارس المكتب بالمعلمات.
  - جاء في المرتبة الرابعة "يراعي المكتب عند تحديد الاحتياج المطلوب من المعلمات في كل مرحلة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) أعداد الطالبات المتوقع التحاقهن فيها"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.7 أي بنسبة 74% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.45. وارتفاع المتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة يدل على وجود خطط لدى مكاتب التعليم لتحديد احتياجات المعلمات وتوزيعهن على المدارس. في حين جاءت عبارة "يتم التنسيق بين المكتب إدارة التعليم لتحديد الاحتياج من الكادر التعليمي (العجز - الزيادة)" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.5 أي بنسبة 70% وانحراف معياري 1.41. وجاءت يوجد لدى المكتب خطة استراتيجية لتلبية الاحتياج من المعلمات بالأعداد والتخصصات في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3.4 أي بنسبة 68.2% وانحراف معياري قيمته 1.66. وهو ما يمكن أن يدل على تفاوت مكاتب التعليم في تبنيها للخطط الإستراتيجية لتلبية احتياجات مدارسها من المعلمات بالكم والتخصص، كما يدل على إمكانية حدوث خلل في التخطيط نتيجة انخفاض مستوى التنسيق بين خطط إدارة التعليم وخطط مكاتب التعليم. وقد يكون ذلك نتيجة لضعف مشاركة جميع المستويات التنظيمية في عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة التعليم، وهو ما يمثل مسبب من مسببات غياب التنسيق سواء في عمليات التخطيط أو التنفيذ.
  - جاء في المرتبة السابعة عبارة "يتم الاعتماد على خطط إدارة التعليم ومكتب التعليم عند تلبية الاحتياج من الكادر التعليمي"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.2 أي بنسبة 63.2% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.23. وجاء في المرتبة الثامنة عبارة "تراعي إدارة التعليم التخصصات المناسبة من المعلمات عند تلبية احتياج المكتب"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.08 أي بنسبة 61.6% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.31. وجاء في المرتبة التاسعة عبارة "تراعي إدارة التعليم الأعداد المناسبة من المعلمات لكل تخصص عند تلبية احتياج المكتب"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 2.9 أي بنسبة 58.2% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.31. ويتضح أن المتوسطات الحسابية للعبارات الأخيرة متوسطة، مما يدل على أن مستوى وفاء الإدارة في عملية توزيع المعلمات أقل من المتوقع لسد احتياجات المدارس التابعة للمكاتب.
- يلاحظ من العبارات المضافة أعلاه أن مكاتب التربية والتعليم أقرب لتلمس احتياجات المدارس الفعلية والتفاعل مع واقعها. وأكثر حاجة إلى المرونة في اتخاذ القرارات المحققة لمصلحة مدارسها، وأولى في إشراكها بعمليات التخطيط لتوفير وسد احتياجاتها من المعلمات بكفاءة.

يتضح من خلال استعراض إجابات أفراد الدراسة واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، والذي يقدم مؤشر على أن عمليات التخطيط والتنسيق فيما يتعلق بتوزيع المعلمات لم ترتق للمستوى المأمول بين مستويات الإدارة، وإلى ضبابية الرؤية الإستراتيجية في هذا المجال، كما تدل على أن قرب مكاتب التعليم إلى الميدان يجعلها أكثر مواكبة للتغيرات والاحتياجات الفعلية للمدارس، ومع ذلك فإن المكاتب لا تحصل على الصلاحيات الكافية لتقديم التسهيلات التي تعين على



سلسلة سير العملية التعليمية في مدارسها، وأن غيابها عن عمليات التخطيط التي تتم في مستوى الإدارة، وعدم تفويضها للقيام بالتوزيع بحسب واقع الميدان لديها، يتسبب في عدم تحقيق عمليات التوزيع للكفاءة المأمولة. وبلغ المتوسط الحسابي العام للاستجابات 3.5، وهذا مؤشر على اتفاق أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة نوعاً ما، على أن العبارات المختبرة تعكس واقع توزيع المعلمات في المدارس التابعة للإدارة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شقير (2009) ودراسة الدرويش ورحمة (2008) من وجود عشوائية في عملية توزيع الخدمات التعليمية في المنطقة التعليمية، مما يسبب تكديس المعلمين في بعض المدارس، لعدم ارتكاز التوزيع على معايير تخطيطية. كما تتفق مع دراسة (الشايح، 1429هـ) التي قامت بتحديد الكليات الكفوءة، والأقل كفاءة في توزيع أعضاء هيئة التدريس. ولاحظت عدم وفاء المعلومات المتاحة بجميع البيانات الضرورية لعملية التخطيط لمستقبل الموارد البشرية في الكليات المدروسة.

**إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المكتب-العمل الحالي)؟**

تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد الدراسة على جميع المحاور للإجابة على هذا السؤال بين المجموعات وداخل المجموعات، وفقاً لمتغير المكتب، ثم وفقاً لمتغير العمل الحالي، وجاءت النتائج كالتالي:

**جدول رقم (8): الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير مكتب التعليم (One Away ANOVA)**

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض	بين المجموعات	8	774.667	96.833	1.626	0.199
	داخل المجموعات	15	893.167	59.544		

يوضح الجدول رقم (8) الدلالة الإحصائية في كفاءة توزيع المعلمات في إدارة التعليم بحسب مكتب التعليم لأفراد الدراسة، حيث تبين عدم وجود فروق في آراء أفراد الدراسة بحسب المكتب حول واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض. فقد بلغ مستوى الدلالة 0.199 وهو غير دال إحصائياً. حيث أنه أعلى من 0.05. وهذا يدل على أن هناك اتفاق عام في اتجاهات أفراد الدراسة نحو واقع كفاءة توزيع المعلمات في مدارس بمدينة الرياض.

**جدول رقم (9): الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير العمل الحالي One Away ANOVA**

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
واقع كفاءة توزيع المعلمات في مدينة الرياض	بين المجموعات	2	157.349	78.675	1.094	0.353
	داخل المجموعات	21	1510.484	71.928		

يوضح الجدول رقم (9) الفروق ذات الدلالة الإحصائية في كفاءة توزيع المعلمات في إدارة التعليم بحسب العمل الحالي لأفراد الدراسة. حيث تبين عدم وجود فروق في آراء أفراد الدراسة بحسب العمل الحالي حول واقع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض، فقد بلغ مستوى الدلالة 0.353 وهو غير دال إحصائياً. أي أنه يوجد اتفاق عام في اتجاهات أفراد الدراسة نحو الواقع باختلاف متغير العمل الحالي.

**إجابة السؤال الثالث: ما المعوقات التي تحد من كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟**

تم تحليل (9) عبارات المتعلقة باتجاهات أفراد الدراسة نحو المعوقات التي تحد من كفاءة التوزيع للإجابة على هذا السؤال، وجاءت النتائج كالتالي:

## جدول رقم(10): المعوقات التي تحد من كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة

الترتيب	الانحراف	المتوسط	غير موافقة	منخفضة	لا أدري	موافقة	موافقة بشدة	العبارات
3	1.39	3.9	3	2	-	9	10	ت
			%12.5	%8.3	-	%37.5	%41.7	%
6	1.55	3.6	4	3	1	6	10	ت
			%16.7	%12.5	%4.2	%25	%41.7	%
7	1.43	3.6	4	2	-	11	7	ت
			%16.7	%8.3	-	%45.8	%29.2	%
8	1.50	3.0	6	4	2	8	4	ت
			%25	%16.7	%8.3	%33.3	%16.7	%
9	1.62	2.7	8	5	3	2	6	ت
			%33.3	%20.8	%12.5	%8.3	%25	%
2	1.53	4.0	3	3	-	3	15	ت
			%12.5	%12.5	-	%12.5	%62.5	%
5	1.57	3.7	5	1	-	8	10	ت
			%20.8	%4.2	-	%33.3	%41.7	%
4	1.56	3.9	5	-	-	7	12	ت
			%20.8	-	-	%29.2	%50	%
1	1.23	4.3	2	1	-	5	16	ت
			%8.3	%4.2	-	%20.8	%66.7	%
المتوسط العام - 3.7								

يوضح الجدول رقم (10) المعوقات التي تحد من كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة. حيث يتبين ترتيب العبارات من حيث درجة المتوسط من الأعلى إلى الأقل درجة على النحو التالي:

- جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة المتوسط عبارة "كثرة الأعباء الملقاة على المعلمات"، بلغ المتوسط الحسابي 4.33 أي بنسبة 86.6%، والانحراف المعياري 1.23.
- جاء في المرتبة الثانية عبارة "غياب خطط إدارة الأزمات للاحتياجات الطارئة للمعلمات (إجازات، تقاعد، نقل، إيفاد)"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.00 أي بنسبة 80%، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.53. وجاءت في المرتبة الثالثة عبارة "غياب خطة واضحة لاحتياجات المدارس من المعلمات لدى إدارة التعليم تتفق مع الاتجاهات المستقبلية للتعليم"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.87 أي بنسبة 77.4% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.39. وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة "قلة حوافز النذب والتكليف للمعلمات"، فقد بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.87 أي بنسبة 77.4% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.56.

- جاءت في المرتبة الخامسة عبارة "التنظيمات المتعلقة بآليات الندب والتكليف لا تخدم مصلحة العمل"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.70 أي بنسبة 74% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.57. وجاءت في المرتبة السادسة عبارة "الخطط الرسمية المعتمدة حالياً غير قادرة على تلبية الاحتياجات الفعلية للمدارس من أعداد المعلمات"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.62 أي بنسبة 72.4% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.55. وجاءت في المرتبة السابعة "الخطط الرسمية المعتمدة حالياً غير قادرة على تلبية الاحتياجات الفعلية للمدارس من تخصصات المعلمات"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.62 أي بنسبة 72.4% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.43.
- فيما جاءت في المرتبتين الثامنة والتاسعة عبارة "ضعف قنوات الاتصال بين مكاتب التعليم والإدارة العامة للتعليم فيما يتعلق باحتياجات مدارس المكتب من المعلمات"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 3.00 أي بنسبة 60% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.50. وتليها عبارة "ضعف اهتمام إدارة التعليم بإنشاء قواعد بيانات محدثة للمعلمات"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 2.70 أي بنسبة 54% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.62.
- يمكن إجمال العبارات المضافة أعلاه بوجود تنظيمات لا تلي الاحتياجات الفعلية للميدان، وغياب المرونة في تفويض المكاتب لتحقيق المصلحة العامة في تحقيق أهداف التعليم.
- ومن خلال استعراض إجابات أفراد الدراسة يتضح أن المعوقات التي تحد من كفاءة توزيع المعلمات في المدارس من وجهة نظر أفراد الدراسة ترجع بدرجة أكبر إلى غياب الخطط التشاركية بين إدارة التعليم متمثلة في إدارة شؤون المعلمات مع مكاتب التعليم التابعة، وعدم ملاءمة خطط الإدارة لاحتياجات المدارس بحسب رؤية المكتب. بالإضافة إلى ضعف تبني إدارة المعرفة مما نتج عنه قواعد بيانات غير محدثة، وضعف في قنوات الإتصال بين الجهات المعنية باتخاذ القرار والجهات المتأثرة فيه. فضلاً عن أن بعض التنظيمات المطبقة في النظام التعليمي تتسبب في إعاقة كفاءة التوزيع، وتخفيض من دافعية العمل، ولا تحقق رضا المعلمات، وتتعامل مع الموارد البشرية بلغة الأرقام بغض النظر عن تلمس الاحتياجات الفعلية. بلغ المتوسط العام لهذا المحور 3.7 أي بنسبة 72.6%، ويبدل هذا المتوسط على ارتفاع موافقة أفراد الدراسة على أن المعوقات المذكورة تحد من كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شقيب، 2009) والتي بينت وجود عشوائية في توزيع الخدمات التعليمية، لعدم ارتكازها على المعايير التخطيطية، وأن الخدمات التعليمية في منطقة الدراسة لا تلي المتطلبات المساحية العالمية.
- إجابة السؤال الرابع: ما الآليات اللازمة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض؟**
- تم تحليل استجابات أفراد الدراسة على (10) عبارات واردة في الاستبيان لمعرفة اتجاهاتهم نحو الآليات اللازمة لتحقيق كفاءة التوزيع للإجابة على هذا السؤال، وجاءت النتائج كالآتي:

## جدول رقم (11): آليات رفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة

الترتيب	الانحراف	المتوسط	غير موافقة	منخفضة	لا أدري	موافقة	موافقة بشدة	العبارات
2	0.83	4.8	1	-	-	1	22	ت إنشاء قاعدة بيانات مُحدثة لتوزيع المعلمات في المدارس.
			%4.2	-	-	%4.2	%91.7	
8	1.27	4.4	2	1	1	2	18	ت الاعتماد على توقعات أعداد الطالبات اللاتي سيلتحقن بالمدارس في مختلف المراحل الدراسية عند تحديد الاحتياجات المستقبلية للمعلمات.
			%8.3	%4.2	%4.2	%8.3	%75	
5	1.06	4.5	1	1	1	3	18	ت الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمعلمات في المدارس.
			%4.2	%4.2	%4.2	12.5 %	%75	
4	1.00	4.7	1	1	-	1	21	ت تأسيس وحدة لإدارة الموارد البشرية تستخدم الأساليب العلمية لوضع إستراتيجيات وإجراءات توزيع المعلمات على المدارس.
			%4.2	%4.2	-	%4.2	%87.5	
7	1.34	4.4	2	2	-	-	20	ت تعيين مديرات متخصصات لإدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم ليكون ضمن مهامها إدارة عملية توزيع المعلمات على المدارس التابعة للمكتب.
			%8.3	%8.3	-	-	%83.3	
3	0.99	4.7	1	1	-	-	22	ت ربط قاعدة بيانات المعلمات في المكاتب بقاعدة الإدارة العامة للتعليم.
			%4.2	%4.2	-	-	%91.7	
4	1.00	4.7	1	1	-	1	21	ت استخدام أساليب علمية في تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلمات.
			%4.2	%4.2	-	%4.2	%87.5	
9	1.40	4.2	2	3	-	3	16	ت تفويض مكاتب التعليم مسؤولية توزيع المعلمات على المدارس التابعة له.
			%8.3	12.5 %	-	12.5 %	%66.7	
1	0.81	4.8	1	-	-	-	23	ت التشارك في وضع الخطط التي تستهدف توزيع المعلمات بين الإدارة العامة للتعليم وكل مكتب من المكاتب التابعة.
			%4.2	-	-	-	%95.8	
6	1.17	4.5	1	2	1	-	20	ت يتم توزيع المعلمات بحسب الاحتياج الفعلي للمدارس.
			%4.2	%8.3	%4.2		%83.3	
المتوسط العام - 4.6								

يوضح الجدول رقم (11) آليات لرفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، وجاء ترتيب العبارات من حيث درجة المتوسط من الأعلى إلى الأقل درجة على النحو التالي:

- جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة المتوسط عبارة "التشارك في وضع الخطط التي تستهدف توزيع المعلمات بين الإدارة العامة للتعليم وكل مكتب من مكاتب التعليم"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.83 أي بنسبة 96.6%، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.81. وفي المرتبة الثانية "إنشاء قاعدة بيانات محدثة لتوزيع المعلمات في المدارس"، بلغت درجة المتوسط الحسابي

4.79 أي بنسبة 95.8% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.83. أما في المرتبة الثالثة فجاءت عبارة "ربط قاعدة بيانات المعلمات في المكاتب بقاعدة الإدارة العامة للتعليم"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.70 أي بنسبة 94% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.99.

- اشتركت بالمرتبة الرابعة عبارتين هما "تأسيس وحدة لإدارة الموارد البشرية تستخدم الأساليب العلمية لوضع استراتيجيات وإجراءات توزيع المعلمات على المدارس"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.7 أي بنسبة 93.2% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.00. وعبارة "استخدام أساليب علمية في تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلمات".
- جاء في المرتبة الخامسة عبارة "الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمعلمات في المدارس"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.50 أي بنسبة 90% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.06. وفي المرتبة السادسة "يتم توزيع المعلمات بحسب الاحتياج الفعلي للمدارس"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.50 أي بنسبة 90% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.17. تليها في المرتبة السابعة "تعيين مديرات متخصصات لإدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم ليكون ضمن مهامها إدارة عملية توزيع المعلمات على المدارس التابعة للمكتب"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.41 أي بنسبة 88.2% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.34. وفي المرتبة الثامنة "الاعتماد على توقعات أعداد الطالبات اللاتي سيلتحقن بالمدارس في مختلف المراحل الدراسية عند تحديد الاحتياجات المستقبلية للمعلمات"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.37 أي بنسبة 87.4% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.27.
- أخيراً جاءت في المرتبة التاسعة عبارة "تفويض مكتب التعليم بمسؤولية توزيع المعلمات على المدارس التابعة له"، بلغت درجة المتوسط الحسابي 4.16 أي بنسبة 83.2% وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.40.

ومن خلال استعراض إجابات أفراد الدراسة يتضح أن هناك آليات لرفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس. ويوجد اتفاق عام بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على العبارات الواردة في الآليات، حيث بلغ المتوسط العام 4.6 أي بنسبة 91%. كما أضافت المستجيبات العديد من الإستجابات التي يرين أنها يمكن أن تستخدم كآلية لرفع كفاءة توزيع المعلمات. والذي يعكس وعي أفراد الدراسة بالمشكلة وقدرتهن على تقديم آليات تحد من المشكلة، نظراً لقربهن من الميدان، ولأن طبيعة المشكلة تمس عملهن بشكل مباشر. وهذا ما يجعل الحلول النابعة منهن والمنفذة من قبلهن أقرب للنجاح إذا تم التخطيط لها بصورة سليمة. وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة القرشي (1429) بالحاجة إلى وضع أطر علمية سليمة لإجراء تخطيط إستراتيجي سليم لبناء الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنشأة التعليمية، ولرسم خطة مستقبلية تساعد على استدامة قدراتها المتميزة. واستخدمت الأساليب الكمية والنوعية سعياً لبلوغ أساس لبناء هذا الإطار، والذي تضمن الحصول على اتجاهات المعنيين بصورة مباشرة بالموارد البشرية في مجتمع الدراسة، مع تقارير الإحصائيات المتعلقة بذلك المجتمع. كما أن دراسة شقير (2009) التي أكدت على ضرورة اتباع الأساليب العلمية في تخطيط توزيع الخدمات التعليمية والابتعاد عن العشوائية التي تؤدي إلى انخفاض درجة تحقيق الأهداف التعليمية للمدارس.

#### الإجابة على السؤال الخامس: ما الإستراتيجية المقترحة لتحقيق كفاءة توزيع المعلمات في مدارس مدينة الرياض؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والمسح الاستطلاعي، بالإضافة إلى إجراء التحليل البيئي الرباعي لنقصي الواقع من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتحديات، كما تم الاستفادة من الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، وبالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة، والخطة التشغيلية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والاتجاهات العلمية السائدة في إدارة الموارد البشرية. وسيتم عرض الإستراتيجية في الجزء الأخير من هذه الدراسة.

#### الإستراتيجية

يتطلب نجاح المنظمة في تسيير مهامها بصورة سليمة وتحقيق أهدافها، تبنيها لاستراتيجيات واضحة تعينها على اختيار عمليات فعالة تسهم في نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف (أبو النصر، 2009، ص 126-127). لذلك فقد سعت الدراسة الحالية إلى تبني

إستراتيجية مقترحة تهدف إلى رفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وذلك بناء على نتائج الدراسة الحالية، والخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم، والخطة التشغيلية للإدارة العامة للتعليم، ونتائج التحليل البيئي الرباعي، ونتائج المسح الاستطلاعي، والتجارب والخبرات في مجال توزيع الخدمات التعليمية، والإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

**الرؤية:**

أن تكون مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض أنموذجاً يحتذى به من قبل الإدارات التعليمية المحلية والإقليمية، في قدرتها على توزيع الخدمات التعليمية بكفاءة، وتحقيق الاستقرار للكوادر التعليمية.

**الرسالة:**

العمل على رفع كفاءة توزيع المعلمات على المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، حسب الاحتياج بالأعداد والتخصصات. وتقديم جميع التسهيلات التي يحتاجها الميدان المدرسي لتسهيل قيامه بدوره في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية على الوجه الأمثل.

**القيم:**

- عدالة التوزيع
- المنهجية العلمية في التوزيع
- رضا المعلمات

**التحليل البيئي الرباعي SWOT:**

يعرف التحليل الرباعي SWOT بأنه نموذج استرشادي لتحليل البيئة وتحديد عناصر التخطيط للمنظمة. ويتضمن المصطلح الأحرف الأولى من المصطلحات الأربعة التالية (أبو النصر، 2009، ص 151-153):

- **Strengths تحديد نقاط القوة:** ويعني ما يمكن للمنظمة عمله أفضل من غيرها، وأية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.
  - **Weaknesses تحديد نقاط الضعف:** وهي عكس نقاط القوة، وأية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيب من قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص.
  - **Opportunities تحديد الفرص المتاحة:** وتعني التغيير المحتمل حدوثه في البيئة المحيطة بالمنظمة والذي يساعدها على العمل أو التوسع أو تلبية احتياج المجتمع المستهدف. وأية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر إيجاباً على المجال عند استغلاله الاستغلال المدروس.
  - **Threats تحديد التهديدات:** هي تلك الأشياء أو الأحداث أو الظروف التي تقيد حركة ونمو المنظمة وتمثل تهديداً لها وللفرص المتاحة للتغيير. كما أنها أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المجال الذي تتميز به المنظمة والتي تتسبب إلى خسارة المنظمة لموقعها في حال غياب الإجراءات المدروسة لمواجهتها.
- ويتضح من تحليل الواقع مجموعة من عوامل القوة التي تميز بها النظام داخلياً والتي يمكن استثمارها على نحو يحقق الرؤية الإستراتيجية لوزارة التعليم. كما تتضح نقاط الضعف التي تؤثر على كفاءة النظام التعليمي. وتمثل أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً وسلباً في كفاءة البيئة الداخلية للنظام.

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
الفرص المتاحة Opportunities	التهديدات Threats

تحدد على أثر التحليل البيئي الرباعي تحديد الأولويات الاستراتيجية من أجل صياغة إستراتيجية رفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس، لتتجاوز الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المأمول.

### الهدف الإستراتيجي العام:

التوزيع الكفؤ للمعلمات على المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية بفعالية، وكفاءة عاليتين.

### الأهداف الإستراتيجية:

1. تفعيل إدارة المعرفة بين الإدارة والمكاتب والمدارس لإتاحة البيانات المستهدفة للمعلمات وتحديثها.

2. تبني خطة لتوزيع المعلمات بحسب الاحتياج العددي والتخصصي على المدارس.

3. إعداد خطط بديلة لسد الاحتياج الطارئ للمعلمات في المدارس.

### معايير ومؤشرات كفاءة توزيع المعلمات على المدارس:

المعيار	مؤشر الكفاءة
الأعداد	- تتناسب معدل معلم لكل طالب. - توفر المعلمات بحسب الاحتياج بالأعداد المطلوبة في كل مدرسة.
التخصصات	- توفر المعلمات بحسب الاحتياج بالتخصصات المطلوبة في كل مدرسة. - يتم تدريس كل مقرر من قبل المتخصصة بقدر الإمكان.
الرضا الوظيفي	- انخفاض معدلات تسرب المعلمات في الإجازات المفاجأة ونحوها. - انخفاض معدلات اللجوء إلى إنزال عقوبات على معلمات نتيجة تعطل تدريس مقررات.

### الإستراتيجية المقترحة لرفع كفاءة توزيع المعلمات في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض:

الهدف الإستراتيجي الأول: تفعيل إدارة المعرفة بين الإدارة والمكاتب والمدارس لإتاحة البيانات المستهدفة للمعلمات وتحديثها.			
البرنامج	الآلية	الجهة المنفذة	مؤشرات التحقق
تفعيل قواعد البيانات للمعلمات	1. ربط بيانات المعلمات المتعلقة بعمليات النقل والتوزيع والندب والإكمال ببرنامج نور الإلكتروني، وجعله متاحاً للإطلاع من قبل متخذي القرار، دون المساس بخصوصية المعلمات. 2. تفويض مكاتب التربية والتعليم الصلاحيات اللازمة لتوزيع المعلمات على المدارس التابعة له بناء على ما يرد من بيانات. 3. تحديد دور إدارة شؤون المعلمات في الإدارة العامة بالمتابعة لعمليات التوزيع الحاصلة في وحدات شؤون المعلمات في المكاتب.	*إدارة شؤون المعلمات مع وحدات شؤون المعلمات في المكاتب	- توفر بيانات المعلمات المستهدفة لعمليات التوزيع بصورة محدثة وأنية. - قدرة الإدارات على جميع المستويات على الإطلاع على البيانات المستهدفة لعمليات التوزيع بشفاافية، بدون المساس بخصوصية المعلمات. - تسهيل العمليات الرقابية والقدرة على الإستفادة من التغذية الراجعة وتصحيح الخطأ مباشرة.
الهدف الإستراتيجي الثاني: تبني خطة لتوزيع المعلمات بحسب الاحتياج العددي والتخصصي على المدارس.			
البرنامج	الآلية	الجهة المنفذة	مؤشرات التحقق
إعداد خريطة تربوية	1. تشكيل لجان متخصصة لإعداد الخريطة التربوية للمنطقة التعليمية وفقاً للأسس العلمية في المجال. 2. تفعيل الاستفادة من الخريطة التربوية في عمليات التوزيع.	*إدارة التربية والتعليم مع المكاتب	- توفر خريطة تربوية مرسومة ومفصلة توضح جميع المعلومات التي تهم المسؤولين ومتخذي القرارات، وتعينهم على تحديد الاحتياجات التربوية والتعليمية بجودة عالية.

الهدف الإستراتيجي الثالث: إعداد خطط بديلة لسد الاحتياج الطارئ للمعلمات في المدارس.			
مؤشرات التحقق	الجهة المنفذة	الآلية	البرنامج
- انخفاض حالات تعطل تدريس مقرر. - انخفاض الحاجة إلى إنزال عقوبات للممتعات عن تنفيذ الندب.	*إدارة التربية والتعليم مع المكاتب	تشكيل لجان تخطيطية لوضع سيناريوهات بديلة، ورسم خطط لمواجهة السيناريوهات البديلة.	إعداد سيناريوهات بديلة

### التوصيات:

توصي الدراسة بما يلي:

- العمل على رفع كفاءة الإداريات في مكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بالشكل الذي يسهم في تنمية كفاءتهن في عملية توزيع المعلمات بما يتناسب مع خبراتهن وكفاءتهن وقدراتهن.
- توفير البرامج التدريبية المختلفة وتحديد الحاجات التدريبية للإداريات بمكاتب التعليم بالشكل يتيح توزيع المعلمات على أسس علمية ومهنية.
- تحديث قاعدة بيانات بين المكاتب والإدارة العامة للتعليم باحتياج المعلمات والمتوفرين بشكل دائم.
- تحديد معايير علمية تتم بناءً عليها عمليات توزيع المعلمات.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية وكافة المستلزمات والمعينات التي تضمن توزيع المعلمات بصورة تتسم بالعدالة والكفاءة.
- تبني الإستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية لرفع كفاءة توزيع المعلمات في المدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- كفاءة توزيع المساعدات الإداريات على المدارس بمدينة الرياض.
- كفاءة توزيع الخدمات التعليمية على المدارس بمدينة الرياض.
- استراتيجية مقترحة لتفعيل أدوار المساعدات الإداريات في المدارس بمدينة الرياض.

### المراجع:

1. غنيمه، محمد متولي. (2012). التخطيط التربوي. دار المسيرة، الأردن.
2. محمد، أحمد علي الحاج. (1992). التخطيط التربوي إطار لمدخل تموي جديد. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
3. الشراح، يعقوب أحمد. (2002). التربية وأزمة التنمية البشرية. مكتب التربية العربي لدول الخليج.
4. النوري، عبدالغني. (1987). اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية. دار الثقافة.
5. الزعير، إبراهيم عبدالله. الخريطة التربوية. مقال إلكتروني، متاح على الرابط <http://faculty.mu.edu.sa/jalzuaber/Map%20of%20Educational> تاريخ الاسترداد 8 / 8 / 1435هـ.
6. الخطة التشغيلية للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض. 1434 / 1435هـ. متاح على الرابط <http://riyadhedu.gov.sa/ePortal/Documents/OperationPlan1434.pdf>
7. مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم. وزارة التربية والتعليم.
8. أبو النصر، مدحت محمد. (2009). مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة.
9. السالمي، علاء عبدالرزاق. (2008). نظم إدارة المعلومات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.
10. عبيدات، ذوقان ؛ وآخرون. (2004). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط8، دار الفكر، عمان، الأردن.



11. داغستاني، بلقيس إسماعيل. (2004). رؤية جديدة لدور المعلم لمواجهة العولمة والتبعية الثقافية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع 28، ج3، ص 155 - 193.
12. النعاس، عمر مصطفى. (2008). الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية. منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا.
13. مصطفى، عزة جلال ؛ عبد النبي، سعاد بسيوني. (2008). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
14. حسن، راوية محمد. (1999). إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
15. البرادعي، بسيوني محمد. (2005). مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملي. ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
16. ديري، زاهد محمد. (2011). إدارة الموارد البشرية. دار الثقافة، عمان.
17. الدرويش، فواز ويس العلي؛ ورحمة، أنطون. (2008). إعداد خريطة مدرسية لمرحلة التعليم الأساسي. مجلة جامعة دمشق، مج 24، ع1، ص ص 445 - 484.

#### المواقع الإلكترونية:

1. موقع إلكتروني 1 <http://www.startimes.com/?t=18233323> تاريخ الاسترداد 7 / 8 / 1435هـ.
2. اليونسكو  
[http://www.unesco.org/new/ar/education/resources/online-materials/single-view/news/key\\_milestones\\_reached\\_for\\_new\\_education\\_goals/#.U5F9UPnV9HU](http://www.unesco.org/new/ar/education/resources/online-materials/single-view/news/key_milestones_reached_for_new_education_goals/#.U5F9UPnV9HU) تاريخ الاسترداد 8 / 8 / 1435هـ.
3. وزارة التربية والتعليم <https://www.moe.gov.sa/Arabic/Ministry/Pages/Plan.aspx> تاريخ الاسترداد 5 / 8 / 1435هـ.
4. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض <http://riyadhedu.gov.sa/Default.aspx> تاريخ الاسترداد 5 / 8 / 1435هـ.