

واقعُ الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي

مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي

أستاذ مشارك في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة شقراء

المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر بتاريخ ٢٢/٢/١٤٤١هـ، وقبل للنشر بتاريخ ٥/٥/١٤٤١هـ)

واقع الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي

مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي

أستاذ مشارك في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة شقراء

المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي، ومقترحات أفراد الدراسة لتحسين واقع الاستفادة منهم، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاستفادة، ومقترحات أفراد الدراسة التي تعزى إلى متغير (الجنس، الوظيفة). ولتحقيق هذه الأهداف؛ استخدم الباحث الاستبانة؛ كأداة لدراسته، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وقد تكون مجتمع الدراسة من حملة درجة الدكتوراه وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية ممثلة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٠٨)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها ما يلي:

- ١- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي في جميع الأبعاد: (طبيعة العمل، والحوافز، والسياسات الإدارية) كانت بدرجة (قليل جداً).
 - ٢- أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مقترحات أفراد الدراسة لتحسين واقع الاستفادة من الحاصلين على الدكتوراه في وزارة التعليم في ضوء بيئة العمل التربوي.
- وقد أوصت الدراسة بوضع لائحة معلنه في العمل للاستفادة من معارف المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه ومهاراتهم.

كلمات المفاحية: استفادة، وزارة التعليم، المعلمين، درجة الدكتوراه.

The Reality of Benefiting from Teachers with PhD Degree in the Light of Educational Work Environment

Mutlaq bin Miqaad bin Mutlaq Alruqi

Associate Professor - Educational Planning and Management
Shaqra University
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aims to identify the reality of benefiting from teachers with PhD degree in light of educational work environment, and to identify the suggestions of study individuals for improving the reality of benefiting from them. It also aims to identify whether there are statically significant variations within the reality of benefiting and the suggestions of study individuals, related to the variables of sex, qualification, and job. To achieve these objectives, the researcher uses the questionnaire as a tool of study. He also uses the survey descriptive approach. The study community consists of those with PhD degree in public education. The study sample consists of a random sample. The questionnaires valid for analysis are 308. The study concludes a group of results, of which the most notable are:

The study sample individuals see that the level of benefiting from teachers with PhD degree in the light of the educational working environment has a very low degree, within all dimensions (nature of work, incentives, and administrative policies).

Results shows that the study sample individuals agree with a high degree on the suggestions of study individuals for improving the fact of benefiting from teachers with PhD degree by the Ministry of Education in the light of the educational working environment.

The study recommends putting an announced regulation at work to take benefit from the knowledge and skills of teachers with PhD degree.

Keywords: benefiting, Ministry of Education, Teachers, PhD degree.

مقدمة:

تسعى الدول إلى الاهتمام بالتعليم كأهم الخيارات الإستراتيجية لتحقيق التنمية الشاملة، لذلك تعمل أنظمة التعليم فيها على تزويد الإنسان بالمعارف والمهارات التي تسهم في قيامه بدوره المحوري في التنمية، وتجعله قادراً على تحقيق التقدم الحضاري.

ويمثل التعليم بشكل عام، والتعليم قبل الجامعي بشكل خاص قضية إستراتيجية لأي مجتمع يسعى لتحقيق تنمية حقيقية؛ فهناك علاقة جوهريّة بين مستوى جودة التعليم من ناحية، ومدى النجاح في تحقيق تنمية حقيقية من ناحية أخرى (McMahon & Oketch, 2013)؛ حيث تنظر النظريات الحديثة في التنمية إلى العنصر البشري؛ باعتباره تكويناً رأسمالياً بشرياً يسهم بشكل حاسم في تحقيق التنمية، ويمثل عدم توافره بالمستوى الجيد قيلاً كبيراً أمام تحقيق التنمية وإنجاحها (Nafukho, Hairston, & Brooks, 2004). فالموظف الذي تلقى تعليماً جيداً يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية في القطاعات التي يعمل فيها بما يؤدي إلى رفع معدلات التنمية على المستوى الكلي (Psacharopoulos & Patrinos, 2004). ومن ثم فإن الاهتمام بالعناصر كافة التي تضمن توفير تعليم بمستوى عالٍ يأتي على رأس أولويات برامج الرؤية الشاملة ٢٠٣٠.

وتتيح وزارة التعليم سنوياً للمعلمين إكمال دراستهم في مرحلتي الماجستير والدكتوراه؛ رغبة في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم بما يتفق مع حاجة الوزارة، وعليه، فإن الاستفادة الفعلية من مهارات المعلمين حملة المؤهلات العليا يمثل أهم عائد من عوائد الإيفاد والابتعاث، وذلك لافتراض تحقيق نتائج تتسم بالابتكار والتجديد والإبداع؛ للنهوض بمستوى المؤسسات التعليمية.

وتبرز في هذا الصدد قضية تتعلق بمدى التوظيف الأمثل للموارد البشرية في وزارة التعليم، سواء في القطاع التعليمي، أو في القطاعات الإدارية والإشرافية داخل الوزارة، وعادة ما تثار مسألة مهمة تتعلق بقدرة الوزارة على الاستفادة من المعلمين الذين حصلوا بعد تعيينهم على درجات علمية في تخصصات مهمة؛ مثل الإدارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس، وغيرها.

ويرى الشامسي (٢٠١٠) أن هناك ضعفاً في الاستفادة من معارف المعلمين حملة المؤهلات العليا ومهاراتهم يؤثر سلباً في سلوكياتهم في بيئة العمل ونتائجه؛ كالرضى الوظيفي، والتحفيز المادي والمعنوي، والولاء المؤسسي، كما أن تعطيل الكفاءات المتمثلة في تشغيل المعلمين في وظائف لا تستفيد من مهاراتهم بالشكل الكافي، أو التناثر بين محتوى العمل ومجال التأهيل، أو عدم وجود فرص للتمكين والمشاركة في قرارات العمل.

ومن الضروري أن تتم معالجة أبعاد هذه القضية من منظور التأثير الإيجابي المتوقع لتنمية العنصر البشري، وما يترتب على ذلك من آثار طويلة الأجل على مستوى الكفاءة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

لذلك تهتم الدراسة الحالية ببحث واقع الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء أبعاد بيئة العمل التربوي الذي تحكمه جملة من السياسات والإجراءات والنظم واللوائح؛ لتحسين مستوى الاستفادة منهم

بما يتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم، وكذلك لتحقيق الموازنة والتوازن بين تأهيل الموارد البشرية، وتطوير بيئة العمل، واستثمار برامج الدراسات العليا في إعداد مخرجات تساهم في تحقيق المعارف والمهارات التي تحتاجها طبيعة العمل في وزارة التعليم.

مشكلة الدراسة:

تقوم وزارة التعليم سنوياً بإيفاد عددٍ من المعلمين لإكمال دراستهم العليا في الجامعات، وذلك بحسب خطةٍ سنويةٍ معلنَةٍ للإدارة العامة للابتعاث والإيفاد الداخلي في مختلف التخصصات التربوية، وعندما يعود هؤلاء بعد حصولهم على المؤهلات يشكو بعضهم من إعادتهم إلى الميدان التربوي والعمل بالتدريس، خلافاً للهدف المعلن من إيفادهم وهو الاستفادة منهم في الأعمال التي تم إيفادهم من أجل العمل فيها بعد حصولهم على المؤهل، وهو ما يطرح تساؤلاً مشروعاً حول مدى الاستفادة من برامج الإيفاد والابتعاث، طالما أنها لا تحقق الأهداف التي وُضعت من أجلها.

ويرى الجفري (١٤٣٨هـ) أن المعلمين الذين فُرغوا داخلياً أو خارجياً قد أُلزموا من قِبَل الوزارة بالدراسة في مجالاتٍ وتخصصاتٍ تربويةٍ معيّنة، بعضها في مجالات نادرة مثل القياس والتقويم والإحصاء والبحوث وتكنولوجيا التعليم والجودة والتخطيط وغيرها، وبعد الحصول على المؤهل يعودون إلى سابق عملهم الأساسي وهو التدريس، ولم يستفد منهم في تلك التخصصات؛ وكان من المفترض أن يكلفوا بمهامٍ وأعمالٍ ترتقي بالتعليم وتنهض به في تخصصاتهم التي ابتعثوا من أجلها؛ وهو ما يعدّ هدراً اقتصادياً وعلمياً، وفقداناً للقدرات والطاقات البشرية المؤهلة. وتُشير دراسة المعشوق وآخرين (٢٠٠٨) إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من حملة المؤهلات العليا عدم قيام الموظف بالعمل في التخصص الموفد له بعد تخرجه، إضافةً إلى عدم استمراره في عمله لفترة مناسبة بعد انتهائه من الإيفاد.

وعادةً ما تزداد كفاءة الإدارة عندما يتم إسناد النواحي الإشرافية إلى معلمين يتمتعون بمهاراتٍ إدارية، ويحملون في الوقت ذاته مؤهلاتٍ علميةٍ متميزة، سواء في مجال تخصصهم، أو في مجال العلوم الإدارية التربوية (Bredeson, 2000).

وتُشير دراسة الماضي (٢٠٠٨) إلى أنه تبرز مشكلة عدم رغبة الموفدين في العودة إلى الميدان بعد حصولهم على المؤهل؛ باعتبارهم معلمين، وتبدأ المطالبة بالانتقال إلى الإدارات التعليمية أو الوزارة بشكلٍ مستمرٍّ؛ ما يؤثر في الأداء التربوي للمعلم، وهو ما يعد نوعاً من أنواع الهدر البشري لمثل هذه الطاقات المؤهلة.

وتأخذ المشكلة بعداً آخر متمثلاً في تسرب أصحاب المؤهلات من وزارة التعليم، ونقل خدماتهم إلى الجامعات؛ حيث أشارت إلى ذلك إستراتيجية تطوير التعليم العام "أن من ضمن التحديات التي تواجهها بيئة التعليم العام جذب الجامعات والكليات لقيادات نظام التعليم المؤهلة للالتحاق بها ضمن هيئة التدريس؛ حيث أشارت إحصائيات وزارة الخدمة المدنية إلى تسرب (١٩١) معلماً في عام ١٤٣٥هـ" (المطيري، ٢٠١٧، ٧).

وقد شكّلت وزارة التعليم لجنة لدراسة مطالب حملة الدكتوراه السعوديين من منسوبي التعليم العام للتوظيف بالجامعات السعودية كأعضاء هيئة تدريس؛ حيث كان ٩٥٪ من المتقدمين إلى الجامعات من حملة درجة الدكتوراه ذوي تخصصات تربوية، ويعملون في التعليم العام الحكومي (وزارة التعليم، ٢٠١٧)؛ ما يدل على عدم الموازنة بين العرض والطلب في حاجة وزارة التعليم إلى حملة المؤهلات العليا.

وللوقوف على حجم المشكلة؛ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عدد من حملة المعلمين الدكتوراه في التخصصات التربوية، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٣٤ فرداً من المعلمين الحاصلين على الدكتوراه بالتعليم العام، وأظهرت النتائج أن ١٣٪ فقط منهم يرون أنهم قد حصلوا على وظائف تتناسب مع مؤهلهم العلمي بعد حصولهم على الدكتوراه، بينما يرى ٨٧٪ منهم أنه لم يتم الاستفادة من مؤهلاتهم العلمية العليا التي حصلوا عليها؛ حيث ظلوا يعملون في مواقعهم الوظيفية نفسها، سواء في مجال التدريس أو في وظائفهم الإدارية نفسها؛ ما يعني أن تحسّن مستواهم الأكاديمي لم يترتب عليه حدوث تغيير إيجابي في أوضاعهم الوظيفية، ويرى ٨٥,٩٪ أنهم لم يحصلوا على أي حوافز مادية تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، ويفتقد ٩٥٪ إلى الحوافز المعنوية التي تشجعهم على الاستفادة من المؤهل.

وهذا الأمر يتنافى مع نظريات إدارة الموارد البشرية التي تربط دائماً بين الكفاءة العلمية والعملية من ناحية، وتقلد الوظائف الإشرافية والإدارية من ناحية أخرى. فعدم تطبيق هذه القاعدة يؤدي إلى انخفاض الكفاءة داخل المؤسسة، نتيجة لعدم التوظيف الأمثل للموارد البشرية ذات القدرات والكفاءات العلمية المتطورة داخل المؤسسة، وهذا يعرّض المؤسسة إلى عدم الصمود في مواجهة المؤسسات المنافسة في المجال ذاته (Boe & Kvalvik, 2015).

وترى دراسة رحمة (٢٠١٦) بأن حملة المؤهلات العليا لديهم قدر كبير من الطاقة والاستعداد لتطوير العمل، والمساعدة في تحسين أداء العملية التعليمية، وإجراء البحوث الميدانية لحل بعض المشكلات التي تواجه العمل التربوي، لكن يلاحظ أن هناك إهمالاً في استثمار قدراتهم ومهاراتهم، والتنسيق بين متطلبات العمل والمؤهل العلمي، وضعف المشاركة في عمليات الإدارة وحل المشكلات، كما أن هناك أسباباً مرتبطة ببيئة العمل تسبب الإحباط الوظيفي، إضافة إلى أن وجود ميادين أخرى تناسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم تكاد تكون معدومة؛ ما يجعل كثيراً منهم يطالب بالانتقال إلى الجامعات، وأوصت الدراسة بوضع إستراتيجية تقوم على مراجعة كل الأنظمة والقوانين والإجراءات؛ لضمان الاستفادة القصوى منهم.

من هنا؛ رأى الباحث ضرورة إجراء دراسة لمعرفة درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي، والمقترحات من وجهة نظرهم لتحسين مستوى الاستفادة منهم في مجال التعليم العام.

أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد أسئلة الدراسة في الآتي:

- ١- ما درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي في التعليم العام من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما مقترحات أفراد الدراسة لتحسين درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي في التعليم العام من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاستفادة ومقترحات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير (الجنس، الوظيفة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- ١- التعرف على درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي في التعليم العام.
- ٢- التعرف على مقترحات أفراد الدراسة لتحسين درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في التعليم العام.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من العوائد الإيجابية المتوقعة التي يمكن أن يحققها قطاع التعليم إذا ما أحسن الاستفادة من حملة درجة الدكتوراه من المعلمين في الوظائف الإشرافية والإدارية داخل الوزارة، والتي تحتاج إلى مؤهلات أكاديمية عليا.

ومن ثم؛ فإنه من الأهمية بمكان معرفة إلى أي مدى تستفيد الوزارة من هؤلاء المعلمين المتميزين في تطوير جميع جوانب العملية التعليمية وتحديثها، سواء من ناحية الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة التربوية، أو من ناحية مناهج التدريس وطرقه، أو التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وغير ذلك. كما تكتسب الدراسة أهميتها من التأثير الإيجابي الكبير الذي أشارت إليه كثير من الدراسات للعنصر البشري المؤهل أكاديمياً والمدرّب عملياً، وما قد يحدثه من رفع مستوى المؤسسة وكفاءتها بشكل عام، وبخاصة المؤسسات التعليمية (Anikina, Ivankina, & Tumanova, 2015; Moyer & Bohl, 2019; Prasetyo & Zuhdi, 2013).

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: قُصرت الدراسة على الكشف عن درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي، ومقترحات أفراد الدراسة لتحسين درجة الاستفادة منهم في التعليم العام.
- الحدود البشرية: قُصرت الدراسة على المعلمين العاملين في مجال التعليم العام الحاصلين على درجة الدكتوراه في التخصصات التربوية، التي حصلوا عليها عن طريق الإيفاد الداخلي أو الابتعاث الخارجي.
- الحدود المكانية: طُبقت الدراسة على الإدارات التعليمية، وجهاز الوزارة.
- الحدود الزمانية: طُبقت في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤١هـ.

مُطلحاتُ الدراسة :

مفهومُ "الاستفادة من المعلمين": يمكن تعريفُ الاستفادة من مهارات المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه وقدراتهم من خلال رصد درجة المواءمة بين مهارات الموظف وقدراته ومدى توظيفها في مجال العمل (الشامسي، ٢٠١٠).

الحاصلين على درجة الدكتوراه: هم الذين حصلوا على درجة الدكتوراه في التخصصات التربوية (الإدارة التربوية، المناهج وطرق التدريس، أصول التربية، تقنيات التعليم، علم النفس التربوي) عن طريق الإيفاد أو الابتعاث الخارجي، ويعملون في الإدارات التعليمية وجهاز الوزارة.

بيئةُ العمل: يمكن تعريفُها بأنها "تلك العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات الرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية، كذلك العلاقات في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل وعلاقات العاملين (العديلي، ٣٥، ١٩٩٥).

ويعرّف الباحثُ بيئةُ العمل التربويّ إجرائياً بأنها: التنظيم الداخلي للمؤسسة التربوية بما يتضمنه من لوائح وسياساتٍ إدارية، وطبيعة العمل، والحوافز والمكافآت التي تسهم في الإفادة من الحاصلين على تأهيل عالٍ في مجال العمل.

الإطارُ النظريُّ للدراسة :

تقوم المؤسسات في مختلف الدول بحصر الموارد البشرية وتميئتها وتأهيلها بالتعليم والتدريب؛ حتى يتم تحقيق الاستفادة المثلى من هذه الطاقات البشرية المؤهلة لمصلحة المجتمع.

والموارد البشرية لها دورٌ مهم في عملية التنمية والتقدم، فالموارد البشري المتعلم المدرب فنياً وتقنياً وثقافياً هو الرأسمال الأول لعملية التنمية، وإن وجوده في المجتمع يشكل محوراً وطنياً وحيوياً لأوجه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أن مقدار رفاهية الدول المتقدمة صناعياً وحضارياً تقدرُ بما تملكه هذه الدول من أصحاب الكفاءات العلمية والطاقة البشرية المتميزة (التميمي، ٥، ٢٠٠٨).

وهناك مداخل اقتصادية واجتماعية وإدارية عدّة للاستفادة من المعلمين حملة المؤهلات العليا في وزارة التعليم؛ بوصفها موارد بشرية مؤهلة لديها إمكانيات وقدرات تسهم في تطوير العمل، ومن أهم هذه المداخل التي تتناسب مع موضوع هذه الدراسة:

أولاً: المدخلُ الاقتصادي (نظرية رأس المال البشري) :

يعرف رأسُ المال البشري بأنه "مجموعةُ المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد بالتدريب والتعليم، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة من العمل والخبرة المهنية، وغيرها التي تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني نتيجة التخطيط لاستثمارها وإدارتها" (رحمة، ٦٢، ٢٠١٦).

وتقوم هذه النظرية على أن الأفراد يتعلمون ويتدربون ليحصلوا على عمل يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وتشير إلى القيمة الاقتصادية التي يحققها الموظف لجهة عمله، حيث يتم تحديد هذه القيمة وفقاً لمجموع المهارات والخبرات التي يتمتع بها، مضافاً إليها التدريب الذي خضع له والمؤهلات التعليمية التي حصل عليها، إلى جانب قدرته على لعب دور إيجابي ضمن بيئة العمل.

لقد لفتت نظرية رأس المال البشري النظر إلى "أهمية إكساب العاملين معارف ومهارات إضافية، وأن بناء قدرات الإنسان ورفع كفاءته وتعزيز طاقته وتنمية مهاراته هو الطريق الصحيح لبناء المجتمعات وتتميتها، إلا أن التعليم وحده ليس هو الشرط الكافي لإحداث التغيير، بل من المفترض وجود سياسات استثمار متكاملة تمزج عامل التعليم بالعوامل الأخرى التي قد تؤثر على إنتاجية العامل مثل بيئة العمل، وذلك من أجل تحقيق التكامل بين أهداف التعليم وأهداف التنمية" (الشامسي، ٢٠١٠، ٢٩).

ثانياً: المدخل الإداري (مدارس الإدارة) :

حاولت بعض المدارس الإدارية معالجة المواءمة بين إمكانيات الفرد وعمله، وتأثير بيئة العمل من حيث القدرة على استثمار تلك الإمكانيات والقدرات، ومن أهمها:

١- المدرسة الكلاسيكية: وتتضمن هذه المدرسة نظريات عدة؛ مثل النظرية البيروقراطية، والمبادئ الإدارية، وتهتم بالتخصص وتقسيم العمل، وتنظر إلى الإنسان نظرة اقتصادية بحتة، وتهمل الجوانب الإنسانية تماماً.

٢- المدرسة الإنسانية: تركز هذه المدرسة على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية، وأهمية القيادة والجماعة في تحديد سلوك الأفراد وتحقيق الإنتاجية، وبالغت هذه المدرسة في العناية بالجوانب الإنسانية، لكن بحسب لها أنها ركزت على أهمية استغلال القدرات البشرية وتوظيفها.

٣- المدرسة السلوكية: اهتمت هذه المدرسة بالإنسان وبيئة التنظيم، وركزت على الحوافز المادية والمعنوية والتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، مع تأييدها للأسلوب الديمقراطي في القيادة، والربط بين الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين (النمر وآخرون، ٢٠١١).

ومن خلال المراحل التي مرت بها هذه النظريات، نجد أنها توصلت في النهاية إلى أن العنصر البشري ثروة يجب استثمارها بالشكل الأمثل، وأن استثماره ينبغي أن يترافق مع توفير بيئة العمل التي تكفل له التحفيز على إعطاء أفضل ما لديه، وتجاوز ما يدور في نفسه في كثير من الأحيان، وجانب التحفيز قد يكون مادياً صرفاً، وقد يكون معنوياً يرتبط بإحساس الإنسان بقيمته وجدوى إسهامه ومشاركته في صناعة القرارات المتعلقة بمؤسسته (وديع والصانع، ٢٠٠٤).

لذلك؛ فإن وزارة التعليم مطالبة باستثمار المعلمين حملة درجة الدكتوراه، والاستفادة من مهاراتهم، وتهيئة بيئة داعمة محفزة للعمل، ملبية لاحتياجات المعلمين فيها، من خلال مراجعة أنظمتها وهياكلها، وإجراءاتها، ومنظومة الحوافز التي تتبناها الوزارة؛ ما يرفع لديهم درجة الرضى الوظيفي، والولاء والانتماء إلى تلك المؤسسة، ومن ثم استثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

كما أن بيئة العمل تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة، وتحدد مدى الاستفادة من معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، وتقسم بيئة أي عمل إلى بيئة عامة وخاصة؛ حيث ينظر إلى البيئة العامة على أنها تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المؤسسات، أما البيئة الخاصة؛ فهي البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وحدها ولا يشاركها أحد في التأثير بهذه البيئة؛ كالأنظمة الداخلية للمؤسسة، وأسلوب إدارة العمل فيها (السبيعي، ٢٠٠٧).

ويرى حمادات (٢٠٠٨) أن بيئة العمل تتألف من العناصر التالية: مرونة التنظيم، طبيعة الوظيفة، الإنجاز، التنمية الإدارية والتدريب، أنماط السلطة، أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين، أنماط الثواب والعقاب، والأمن الوظيفي. بينما يرى السكارنة (٢٠٠٩) أنها تتألف من الهياكل التنظيمية للمؤسسة، والنمط أو السلوك القيادي لقيادتها، والسياسات والإجراءات التي تنظم العمل الإداري داخلها.

وأهم أبعاد بيئة العمل التي تؤثر في الاستفادة من المعلمين هي:

١- السياسات الإدارية؛ هي: "مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها، بحيث توجه سلوك وتصرفات العاملين، وتضبط تفكيرهم، وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم أو في أحد وحداته" (عواد، ١٩٦، ٢٠١٢).

لذلك؛ كان لا بد أن تراعي السياسات الإدارية إتاحة المجال لإشراك المعلمين في صنع القرار، وتمكينهم؛ ما يخلق مناخاً للثقة في قدرات العاملين وتحفيزهم للإبداع واستخراج أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات؛ لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة.

كما يجب أن تتيح أنظمة وزارة التعليم وسياساتها لحملة المؤهلات العليا فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية، وكذلك تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً مناطاً بهم (حمود، ٢٠٠٢).

إن فتح باب المشاركة للمعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه بما يملكونه من قدرات ومهارات متميزة يسهم في نجاح المؤسسة التربوية وسرعة تحقيق أهدافها، ويرى النمر (١٩٩٩) أن فعالية القرار ترتفع عندما تتحرى الإدارة العناية بتطبيق المشاركة، وذلك بإشراك العاملين من ذوي المهارات العالية في عملية صنع القرار للاستفادة من قدراتهم الفكرية والعقلية.

ويتطلب هذا الأمر وجود سياسات وأنظمة إدارية ملزمة تحقق الاستثمار الأمثل من هؤلاء المعلمين وإشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، وتوظيفهم في الأماكن الملائمة لمؤهلاتهم مثل الإشراف التربوي، والاستفادة منهم في مجال التخطيط (الاستراتيجي والتشغيلي)، وعملية تطوير المناهج الدراسية وتقويمها، والقضايا التربوية وإيجاد الحلول لها، وإجراء البحوث والدراسات التربوية.

كما يجب إيجاد سياسات إدارية تشجع المعلمين من حملة المؤهلات العليا على ممارسة دور أكثر فعالية في المؤسسة التعليمية، حيث يعد اندماج العاملين وتمكينهم بهذا المعنى أحد أساليب حفز العاملين، فيؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون أهميتهم لدى المنظمة ومدى احترام الإدارة لوجهة نظرهم.

كما أن وجود سياساتٍ إدارية في مجال التعليم العام تتيح المجال لاستثمار مهاراتهم وقدراتهم وتوظيفهم في إحداث التطوير والتحسين في العملية التعليمية، لما لهم من قدرة مؤثرة في إحداث التطوير المنشود من خلال المعارف والمهارات التي اكتسبوها من دراستهم الأكاديمية، ويمكن الاستفادة منهم كما يرى شقورة ومحسن (٢٠١٣)، من خلال:

١- المشاركة في التطوير الاستراتيجي:

ويتضمن إشراكهم في وضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية ورسالتها وفلسفتها حول التطور، والجودة، والابتكار، والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات المجتمع، والتقنيات المستخدمة.

٢- المشاركة في التطوير الفني:

وهو يرتبط بمدى تطبيق الحاصلين على درجة الدكتوراه للآليات المهنية بمهارة عالية، وبدرجة اتباعهم لأساليب العمل الجيدة والمواكبة للبيئة الخارجية، والنظم الجديدة والإجراءات والهيكل التي لها أثرها المباشر في تنظيم العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

٣- المشاركة في التطوير السلوكي:

يتمثل في درجة تبني الحاصلين على درجة الدكتوراه للسلوكيات الحسنة، حتى يكونوا قدوةً حسنةً للعاملين، ونموذجاً يحتذى ومثالاً حياً للعاملين في أسلوبهم، وممارساتهم للأعمال وتبنيهم للأفكار المؤثرة.

٢- الحوافز: النظام الذي تتبعه الإدارة العليا في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين؛ بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، كما تعد أيضاً مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع العاملين إلى الإقبال على سلوك معين؛ رغبةً في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك (فيله وعبد المجيد، ٢٠٠٥).

ومن سبل تحسين الاستفادة من المعلمين الحاصلين على مؤهلات عليا رفع مستوى الرضى الوظيفي بإيجاد حوافز مادية تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية؛ كمنحهم بدلاً مالياً نظير حصولهم على مؤهلات عليا، أو تخفيض أنصبتهم في التدريس وإعطائهم المجال للقيام بمهام داخل المدارس تسهم في تنمية وتطوير البيئة التعليمية، والعناية بالحوافز المعنوية لما لها من دور في تحقيق المشاركة والتفاعل، وإعطائهم الأولوية في المناصب القيادية إذا توافرت فيهم شروط شغل المنصب القيادي، وكذلك حضور المؤتمرات واللقاءات العلمية، وتنفيذ البرامج التدريبية.

٣- طبيعة الوظيفة: إن التركيز على إنجاز العمل وثيق الارتباط بطبيعة الوظائف التي يشغلونها من قبل المؤسسة، يدفع الأشخاص ذوي المهارات المتميزة إلى الرغبة في إتمام العمل بنجاح، وبذل مجهود متميز، والرغبة في السيطرة على مشكلات العمل، بشرط أن يتناسب التركيز على الإنجاز مع قدراتهم، بل أن يكون به نوعٌ من التحدي لقدراتهم، وأن يزودهم بمعلوماتٍ مستمرة عن مدى تقدمهم في العمل (ماهر، ١٩٩٧).

وحتى يمكن استثمار الموارد البشرية، يجب أن تكون طبيعة الوظيفة سواء في المدرسة أو الإدارة التعليمية متوافقة مع معارف الموفد، أو المبتعث، ومهاراته، وكذلك المؤهل والتخصص العلمي، كما يجب أن تمنحه فرصة تطبيق المعرفة التي اكتسبها في دراسته، وتعطي له المجال لطرح أفكار بناءة تساهم في تطوير العمل، وتحديد المشكلات المهنية، وإعداد دراسات علمية تتعلق بمشاكل العمل، وتمنحه الفرصة لتحقيق النمو المهني والتقدم الوظيفي.

الإيفاء والابتعاث للمعلمين في وزارة التعليم:

هناك ارتباط وثيق بين تنمية رأس المال البشري، الذي يعتمد بشكل رئيس على التعليم، وبين رفع مؤشرات الأداء الاقتصادي على مستوى المؤسسة؛ ومن ثم على مستوى الدولة (Chlivickas, 2014). ويحتل تدريب المعلم وتنمية قدراته التدريسية، والبحثية، وكذلك الإدارية، موقعاً مهماً في تحقيق ذلك (Walker, 2012)، كما أن ذلك سيساهم في تحسين الإنتاجية من الناحية الاقتصادية (Cockerill, 2014). لذلك؛ اهتمت وزارة التعليم برفع المستوى التعليمي للمعلمين من خلال إلحاقهم ببرامج الدراسات العليا؛ بغية الاستفادة من القدرات والخبرات التي اكتسبوها من دراساتهم العليا في تحسين الأداء التعليمي والإداري في قطاع التعليم. وقد أحدثت وزارة التعليم في عام ١٤١٩هـ إدارة عامة للتدريب والابتعاث قبل أن يتم تغييرها إلى المسمى الحالي إدارة الابتعاث والإيفاء الداخلي، وتختص برسم سياسة ابتعاث المعلمين وإيفادهم، بما يتماشى مع حاجة وزارة التعليم؛ بهدف رفع كفاءاتهم وفتح المجال أمامهم للوصول إلى مستوى علمي أفضل وفق ما تقتضيه مصلحة العمل، ووفق شروط عدّة، من أهمها أن تكون الجهة التي يعمل فيها المعلم بحاجة إلى تخصصه؛ فمن المتوقع أن يكون هناك تطابق ومواءمة بين التخصصات التي يحصل عليها المعلم الموفد أو المبتعث، وطبيعة الوظيفة التي سيتقلدها بعد استكمال حصوله على الدرجات العلمية (الماجستير والدكتوراه).

وقد بدأت برامج الإيفاد في عام (١٤٢١هـ)، استناداً إلى لائحة الإيفاد التي أصدرها مجلس الخدمة المدنية بقرار رقم (١ / ٦٧٦)، وتاريخ ١٦/٢/١٤٢١هـ. كان الهدف من اللائحة إلحاق موظفي الجهات الحكومية التابعة لنظام الخدمة المدنية بالجامعات المحلية، وتوزيع مصادر المعرفة في إعداد الموارد البشرية وحصول الموظفين على درجات علمية عالية؛ مثل (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) في مختلف التخصصات بحسب الاحتياج الفعلي للعمل ومهام الوظيفة ومتطلباتها (المطيري، ٢٠١٧).

وتُعدُّ الإدارة العامة للابتعاث والإيفاد الداخلي هي الجهة المعنية بتطبيق لائحة الإيفاد الداخلي وإنجاز العملية المركزية بمراحلها كافة ومتابعتها بالتعاون مع وزارة الخدمة المدنية، إضافة إلى إدارات الابتعاث والإيفاد الداخلي في إدارات التعليم في مناطق المملكة كافة، ويُلاحظ في الجدول (١) عدد الموفدين والمبتعثين المفرغين وفق خطة الإدارة منذ عام ١٤٢٩هـ، حيث يوجد عددٌ كبير من حملة المؤهلات العليا قد أكملوا دراستهم، بناءً على موافقة الوزارة بطرق أخرى مثل الدراسة المسائية، والإجازة الدراسية، ولم يتم تضمينهم في الإحصائية.

جدول (١). عدد الموفدين والمبتعثين وفق خطة الابتعاث والإيفاد الداخلي.

العام	موفد		مبتعث	
	ماجستير	دكتوراه	ماجستير	دكتوراه
١٤٢٩	٢٦٧	٢٠	١٩	٢
١٤٣٠	٢٨٠	٤٠	١٦	٣
١٤٣١	٤٦٤	٣٦	٤٣	٩
١٤٣٢	٣٣١	٤٠	١٥	١
١٤٣٣	٤٦١	١٢٢	٤٩	١٢
١٤٣٤	٦٥٠	٢٤	٢٦	١٤
١٤٣٥	١٤٠٠	١٣٤	١٩	١١
١٤٣٦	١٠٩٢	١٣٧	٨٨	٣٨
١٤٣٧	٢٤٠	٦١	٩	٣
١٤٣٨	٦٠٨	١٧٢	٢١	١٩
١٤٣٩	٥٧٧	٢٥٥	٢٧	٥١
١٤٤٠	٢٢	١٢٨	١١	١٢
المجموع	٦٣٩٢	١١٦٩	٢٤٣	١٧٥

(وزارة التعليم، إدارة الابتعاث والإيفاد الداخلي، ١٤٤١هـ).

وتحدد الإدارة العامة للابتعاث والإيفاد الداخلي بالوزارة في كل عامين دراسيين خطة تنظيمية تحدد فيها أعداد المقاعد المتاحة للمتقدمين من شاغلي الوظائف التعليمية والتخصصات المطلوبة، واشتملت الخطة في عام ١٤٣٨هـ في مرحلة الدكتوراه ٢٠٠ مقعد يحوي ٨ تخصصات للمعلمين والمعلمات، هي: المناهج وطرق التدريس، الإدارة التربوية، أصول التربية، التوجيه والإرشاد، تقنيات التعليم، تعليم الكبار، القياس والتقويم، التربية الخاصة، إضافة إلى تخصص رياض الأطفال للمعلمات (وزارة التعليم، ١٤٣٨).

وفي هذه الخطة، وبالرجوع إلى خطط الابتعاث والإيفاد الداخلي منذ صدور اللوائح المنظمة منذ عام ١٤٢١هـ حتى عام ١٤٤٠هـ، لاحظ الباحث ما يلي:

١- أنها مقصورة على التخصصات التربوية، ولا يعطى المجال لإكمال الدراسة لشاغلي الوظائف التعليمية في سائر التخصصات العلمية والأدبية.

٢- فرصة الابتعاث متاحة للجميع سواء أكانوا معلمين أو قادة مدارس أو مشرفين تربويين، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية التي يشغلونها، ومدى ارتباط التخصص بعمل الموفد أو المبتعث، فهذه التخصصات من المفترض أنها تأتي لسد الاحتياج من العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تحتاجها الوزارة في بعض الأماكن القيادية والفنية؛ كالقيادة المدرسية والإشراف التربوي، والإدارات والوحدات التي تحتاج إلى تخصصات مثل المناهج وطرق التدريس، وتقنية التعليم، والتوجيه والإرشاد.

٣- عند حصول المعلمين على المؤهل التربوي فإنهم يعودون إلى مزاولة مهامهم؛ معلمين في تدريس المقررات في تخصص البكالوريوس، وهي عادة المواد العلمية؛ مثل الرياضيات والفيزياء والكيمياء، أو المواد الأدبية؛ مثل اللغة

العربية والدراسات الإسلامية، بالرغم من أن اللائحة في المادة الثانية قد أشارت إلى أن إكمال هؤلاء المعلمين لدراساتهم هو "تلبية لحاجة حقيقية لدى الجهة الحكومية تدعو إلى رفع مستوى تأهيل بعض موظفيها إلى الحد الذي يمثل مطلباً أساسياً لتأدية العمل بكفاءة، أو لتأهيلهم لأعمال جديدة تدخل ضمن نشاط الجهة، ويكون ذلك من خلال ما تضعه كل جهة حكومية من خطة للإيفاد، يتم اعتمادها من قبل اللجنة" (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٨). ونجد أن شروط وضوابط الابتعاث والإيفاد الداخلي التي وضعتها الوزارة قد نصت على "توجيه الموفد أو المبتعث بعد تخرجه للعمل في الجهة المحتاجة والمناسبة للمؤهل الذي حصل عليه" (وزارة التعليم، ١٤٣٨)، وهو ما تؤكد دراسة (المطيري، ٢٠١٧) من عدم وجود رؤية أو إستراتيجية واضحة لتوظيف حملة المؤهلات العليا بعد حصولهم على المؤهل.

٤- غياب جهة مختصة بمتابعة توجيه حملة المؤهلات العليا بعد حصولهم على المؤهل، للاستفادة منهم في أعمال تتناسب مع مؤهلاتهم وتخصصاتهم.

٥- غياب الاستفادة من الرسائل العلمية للموفدين والمبتعثين، وعدم توظيفها توظيفاً أمثل وفق أولويات البحث العلمي في وزارة التعليم.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، ولاحظ قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاستفادة من حملة المؤهلات العليا، وقد تناولها بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

تناولت دراسة الشامسي (٢٠١٠) واقع الاستفادة من حملة الشهادات العليا في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء المناخ التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وركزت على حملة المؤهلات العليا من موظفي وزارة التربية والتعليم العمانيين في محافظة مسقط خلال العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩، والبالغ عددهم ٣٣٥ معلماً، واستخدمت الاستبانة؛ كأداة للدراسة، وقد تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاستفادة من حملة المؤهلات العليا ما بين العالية والمتوسطة، وقد أوصت الدراسة بتصميم إستراتيجية تركز على الاستفادة من حملة المؤهلات العليا.

وكان التعرف على دور خريجي الدراسات العليا في تطوير العملية التعليمية في إطار إدارة التغيير لمدارس وكالة الغوث بغزة هو هدف دراسة محسن، وشقورة (٢٠١٣). وقد استخدم الباحثان، لتحقيق هذه الأغراض المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة مع مجموعة من ذوي الاختصاص، لتحديد سبل التطوير. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلماً ومعلمة من حملة الشهادات العليا في محافظات غزة، وتوصل الباحثان إلى: أن دور خريجي الدراسات العليا في تطوير العملية التعليمية في ضوء إدارة التغيير كانت درجة الاستفادة فيه عالية ضمن الأبعاد الثلاثة: (التغيير الإستراتيجي، والتغيير الفني، والتغيير السلوكي)، وأوصت الدراسة بإشراك الحاصلين على الماجستير والدكتوراه في التغيير والإصلاح المدرسي في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

وهدفت دراسة المطيري (٢٠١٧) إلى تحليل واقع الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر المعلمين الموفدين، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من

جميع المستفيدين من الإيفاد الداخلي من شاغلي الوظائف التعليمية، وعددهم (١٤٤٦) موظفًا وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم، عددها (١٥٠) موظفًا وموظفة واستخدمت الاستبانة؛ كأداة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة لتوظيف المؤهلين المستفيدين من الإيفاد، وعدم وجود آلية محددة لإعادة توجيه الموظف بعد انتهاء فترة الإيفاد. وقد أوصت بتوجيه المتميزين العائدين من الإيفاد إلى أعمال تتناسب مع مؤهلاتهم الجديدة، وربط التخطيط للإيفاد الداخلي بسياسات الإحلال والاستقطاب الوظيفي.

وفي إطار متسق قدمت دراسة رحمة (٢٠١٦) تصورًا مقترحًا للاستفادة من حملة الماجستير والدكتوراه في الإدارة التعليمية ومؤسساتها التربوية المصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من حملة الماجستير والدكتوراه، بلغ عددهم ١٢٨ معلمًا، واعتمدت الدراسة على المقابلة والاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمها: تركُّز حملة المؤهلات العليا في المدارس بنسبةٍ أكبر من الإدارات التعليمية، وغياب آليات المشاركة في وضع السياسات التربوية والتعليمية بشكلٍ مؤسسيٍّ، ومحدودية الاستفادة من نتائج دراسات الماجستير والدكتوراه، وقد أوصت الدراسة بوضع خطة لإدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه.

وفي هذا السياق حاولت دراسة آل فرحان (٢٠١٦) وضع تصورٍ مقترحٍ حول طرق الاستفادة من هؤلاء المؤهلين على مستوى وزارة التعليم وإداراتها المختلفة في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة ٨٥ فردًا من المعلمين الحاصلين على الماجستير والدكتوراه في المناهج وطرق التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لم يتم الاستفادة من حملة المؤهلات العليا في مجالات الدراسة الثلاثة؛ وهي: تطوير المناهج، والتدريب والتطوير، والبحث العلمي. وقد أوصت الدراسة بالاستفادة منهم في إجراء البحوث الميدانية للمشكلات والظواهر التربوية، وتقييم أداء المنظومة التعليمية.

وتشير دراسة آلن (Allen, 2018) التي أجريت على نظام التعليم في ولاية أيوا Iwa الأمريكية، إلى أن وضع نظام تحفيزيٍّ ماديٍّ، وكذلك وضع معايير تسمح بالاستفادة من حملة الشهادات بعد الجامعية للعمل في مجال القيادة والوظائف الإشرافية التعليمية في ولاية أيوا، أدى إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية في مدارس الولاية، وأسهم بشكلٍ كبيرٍ في تحقيق الكفاءة الإدارية لقطاع التعليم الخاص فيها، وقد تضمن هذا النظام عناصر عدة، من أهمها تشجيع المعلمين على تحسين مؤهلاتهم العلمية، ثم الاستفادة منهم في شغل الوظائف القيادية في المدارس والوحدات التعليمية والإدارية التي تنتمي إلى قطاع التعليم داخل الولاية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- الدراسة الحالية تتفق مع بعض من الدراسات السابقة في هدف الدراسة المتمثل في معرفة درجة الاستفادة من حملة المؤهلات العليا؛ مثل دراسة رحمة (٢٠١٦)، والشامسي (٢٠١٠)، كما تتفق مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة، والاستبانة أداة للدراسة؛ كدراسة رحمة (٢٠١٦)، والشامسي (٢٠١٠)، ومحسن وقشورة (٢٠١٣).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة؛ حيث طبقت على المعلمين حملة درجة الدكتوراه في المؤهلات التربوية، وكذلك مكان التطبيق؛ إذ طبقت على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوقوف على أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة؛ ومن ثم البدء من حيث م انتهت إليه تلك الدراسات، إضافة إلى بلورة مشكلة الدراسة، وإثراء الخلفية النظرية، واختيار المنهج الملائم، وتوجيه الدراسة إلى كثير من المراجع والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
- تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها قد تكون من الدراسات القليلة التي تقوم بدراسة درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي في التعليم العام، ومن ثم تقديم مقترحات لتحسين الاستفادة.

إجراءات الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- **منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف البحث؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، للتعرف على درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي، ومقترحات تحسين درجة الاستفادة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من المعلمين الذين حصلوا على درجة الدكتوراه عن طريق الإيفاد الداخلي أو الابتعاث الخارجي، وما زالوا على رأس العمل وعددهم (١٠٢١)، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغ عددها (٣٤٠) بنسبة (٣٠٪) من مجتمع الدراسة، وقد بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٨)، والجدول التالي يوضح وصف أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية:

جدول (٢). يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية.

النسبة	التكرار		
٦٤,٩	٢٠٠	ذكر	الجنس
٣٥,١	١٠٨	أنثى	
٪١٠٠	٣٠٨	المجموع	
٨,٣٢	١٠١	معلم	الوظيفة
٢٤	٧٤	قائد مدرسة	
٤,٣٦	١١٢	مشرف تربوي	
٨,٦	٢١	مدير (إشراف تربوي، مكتب تعليم، إدارة تعليم، مدير عام)	
٪١٠٠	٣٠٨	المجموع	

من خلال استعراض المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (١) يتبين ما يلي:

- في ما يتعلق بمتغير الجنس: يتبين أن (٦٤,٩ ٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم (ذكور)، في حين وجد أن (٣٥,١ ٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هنّ (إناث).

- في ما يتعلق بمتغير الوظيفة: اتضح أن ثلث عينة الدراسة تقريباً يعملون في المدارس لتدريس المواد الدراسية؛ حيث بلغت نسبتهم (٣٢,٨٪) من إجمالي عينة الدراسة، كما وجد أن (٢٤٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون (قادة مدارس)، في حين وجد أن (٣٦,٤٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في الإشراف التربوي، وأخيراً وجد أن نسبة أفراد عينة الدراسة من يشغل وظيفة (مدير إشراف، مكتب تعليم، إدارة تعليم، مدير عام)، بلغت (٦,٨).

- أداة الدراسة:

تمشياً مع ظروف هذه الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها، استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وقد استفاد الباحث من بعض الدراسات؛ كدراسة الشامسي (٢٠١٠).

وتكوّن الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين؛ هما:

أ/ الجزء الأول: يشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة، التي تمثلت في (الجنس، الوظيفة).

ب/ الجزء الثاني: اشتمل على محورين رئيسيين؛ هما:

١. المحور الأول: درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه، اشتمل على (٢٦) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد؛ هي:

- البعد الأول: السياسات الإدارية، يتضمن (١٢) عبارة.

- البعد الثاني: الحوافز، يتضمن (٦) عبارات.

- البعد الثالث: طبيعة العمل، يتضمن (٨) عبارات.

٢. المحور الثاني: مقترحات للاستفادة من المعلمين حملة المؤهلات العليا في التعليم العام، اشتمل على (١٦) عبارة.

راعى الباحث في صياغة الاستبانة البساطة والسهولة قدر الإمكان، وكانت درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يُقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة قائمة تحمل العبارات التالية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ولغرض المعالجة فقد أعطى الباحث لكل استجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة قيمة محددة على النحو التالي: (كبيرة جداً)، ٥ درجات، (كبيرة) ٤ درجات، (متوسطة) ٣ درجات، (قليلة) درجتان، (قليلة جداً) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين؛ هما:

أ / الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة (face validity):

للتعرّف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، قام الباحث بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكّمين في الجامعات، والخبراء في وزارة التعليم، للتأكد من صدقها الظاهري، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة ما يرون من عبارات في أي محور من المحاور أو حذفها؛ وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم توصل الباحث إلى الاستبانة بصورتها النهائية.

ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب الاتساق الداخلي من خلال معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تم حساب معامل ارتباط الأبعاد بالمحور عمومًا، وذلك على النحو التالي:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي.

جدول (٣). معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
البعد الأول: السياسات الإدارية		البعد الثاني: الحوافز	
١	٠,٦٩	١	٠,٦٦
٢	٠,٨٥	٢	٠,٨٤
٣	٠,٨٤	٣	٠,٨٢
٤	٠,٨٦	٤	٠,٨٩
٥	٠,٨٧	٥	٠,٨٧
٦	٠,٨٣	٦	٠,٨٤
٧	٠,٨٧	البعد الثالث: طبيعة العمل	
٨	٠,٨٦	١	٠,٧٦
٩	٠,٩٠	٢	٠,٨٢
١٠	٠,٨٦	٣	٠,٩١
١١	٠,٨٩	٤	٠,٩١
١٢	٠,٨٢	٥	٠,٨٦
-	-	٦	٠,٨٨
-	-	٧	٠,٩٠
-	-	٨	٠,٨٦

♦♦ دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل. ♦ دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

تُشير النتائج الموضحة بالجدول (٣) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠,٠١ أو ٠,٠٥ فأقل، وجميعها قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق فقرات المحور الأول وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

جدول (٤). معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

م	أبعاد المحور الأول	معامل الارتباط
١	السياسات الإدارية	٠,٩٣
٢	الحوافز	٠,٩٢
٣	طبيعة العمل	٠,٩٢

♦♦ دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل. ♦ دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٤) يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ أو ٠,٠٥ فأقل، وجميعها قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق أبعاد المحور الأول وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

صدق الأنساق الداخلي للمحور الثاني: مقترحات تحسين درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه.

جدول (٥). معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	♦♦٠,٩٦	٩	♦♦٠,٩٦
٢	♦♦٠,٩٢	١٠	♦♦٠,٩٧
٣	♦♦٠,٩٧	١١	♦♦٠,٩٨
٤	♦♦٠,٩٥	١٢	♦♦٠,٩٦
٥	♦♦٠,٩٦	١٣	♦♦٠,٩٨
٦	♦♦٠,٩٧	١٤	♦♦٠,٩٧٠
٧	♦♦٠,٩٨	١٥	♦♦٠,٩٢
٨	♦♦٠,٩٧	١٦	♦♦٠,٩٥

♦♦ دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل. ♦ دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

تُشير النتائج الموضحة بالجدول (٥) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ أو ٠,٠٥ فأقل، وجميعها قيم موجبة، وهذا يُشير إلى صدق فقرات المحور الثاني وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

ثبات أداة الدراسة (Reliability): استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٦). "قيم معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة".

معايير الدراسة	معايير الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول	السياسات الإدارية	١٢	٠,٩٦
البعد الثاني	الحوافز	٦	٠,٩٠
البعد الثالث	طبيعة العمل	٨	٠,٩٥
المحور الأول	درجة الاستفادة	٢٦	٠,٩٨
المحور الثاني	المقترحات	١٦	٠,٩٩
الثبات العام لأداة الدراسة		٤٢	٠,٩٦

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٦) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٠,٩٨)، بينما تراوحت معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول ما بين (٠,٩٠) و(٠,٩٦)

بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (٠,٩٩)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠,٩٦)، وجميعها قيم مرتفعة، تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل فقرة، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل (ألفا كرونباخ)، كما تم استخدام اختبار تي تست (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واستخدام اختبار شيفيه، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS). ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل، قام الباحث بمراجعتها؛ تمهيداً لإدخالها للحاسوب للتحليل الإحصائي، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)، حيث أعطيت الإجابة (كبيرة جداً) = ٥، (كبيرة) = ٤، (متوسطة) = ٣، (قليلة) = ٢، (قليلة جداً) = ١، ثم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $٥ \div (١ - ٥) = ٠,٨٠$ لنحصل على التصنيف الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (٧). درجة الموافقة ومدى الموافقة.

الوصف	مدى المتوسطات
قليلة جداً	١-١,٨٠
قليلة	١,٨١-٢,٦٠
متوسطة	٢,٦١-٣,٤٠
كبيرة	٣,٤١-٤,٢٠
كبيرة جداً	٤,٢١-٥,٠٠

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على الآتي:

ما درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي بالتعليم العام من وجهة النظر لديهم؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول، وهي: (السياسات الإدارية، الحوافز، طبيعة العمل). وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٨). درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي.

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
السياسات الإدارية	١,٥٦	٠,٧٣	٣	قليلة جداً
الحوافز	١,٦٠	٠,٧٢	٢	قليلة جداً
طبيعة العمل	١,٧٧	٠,٨١	١	قليلة جداً
الدرجة الكلية للمحور	١,٦٤	٠,٧٠		قليلة جداً

تكشفُ المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في ضوء بيئة العمل التربوي قليل جداً، وذلك بمتوسط حسابي (١,٦٤) من (٥)، حيث جاء بُعد طبيعة العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٧٧ من ٥)، يليه بُعد الحوافز بمتوسط حسابي (١,٦٠ من ٥)، بينما جاء بعد السياسات الإدارية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٦ من ٥)، وجميعها تقع ضمن فئة قليلة جداً، مما يدل على إجماع أفراد عينة الدراسة على ضعف الاستفادة منهم، أي أن حملة الدكتوراه يرون أن السياسات الإدارية، والحوافز، وطبيعة العمل لا تشجع على الاستفادة من المؤهلات التي حصلوا عليها، ويرى الباحث أنها نتيجة طبيعية في ظل عدم وجود أي سياسات إدارية تسهم في الاستفادة من مؤهلاتهم، أو حوافز مادية ترغّبهم في العمل ضمن وظائفهم الحالية، مما يجعلهم يتسربون من مجال التعليم العام والبحث عن أية فرصة للانتقال إلى الجامعات، وهو ما أقرت به وزارة التعليم، إذ أجرت دراسة على المتقدمين على طلب التعيين بالجامعات، وتوصلت إلى أن ٩٥٪ من المتقدمين على الجامعات هم من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في التخصصات التربوية (وزارة التعليم، ٢٠١٧) فضلاً عما يشكله من هدر اقتصادي بحساب تكلفة تفرغ المعلم لإكمال دراساته العليا، ومن ثم يعود بدون توظيفه في المجال الأمثل للاستفادة من المعارف والمهارات التي تم إيفاده لأجلها. لذلك يلاحظ أن المعلم في حال حصوله على درجة الدكتوراه لا يجد المجال في مدرسته لممارسة ما اكتسبه في دراساته العليا لمبررات عدة؛ من أهمها: عدم وجود مجال لمزاولة التخصص التربوي داخل المدرسة؛ فالسياسات والأنظمة الإدارية التي تركز الصلاحيات في الإدارة العليا لا تعطي الفرصة لتطبيق المعرفة التي اكتسبها في دراسته، كما لا توجد أنظمة ملزمة للجميع تتيح المجال لمشاركة المعلمين المؤهلين في التخطيط والتدريب والبحث العلمي على مستوى الإدارة التعليمية، كما أن هناك قناعة لدى بعض المعلمين بأن حصوله على مؤهل أعلى يتيح له المجال للحصول على وظيفة قيادية؛ ما يولد لديه الإحباط الوظيفي، ويجعله يبحث عن فرصة الانتقال إلى الجامعات للعمل في كليات التربية حيث يحظى بامتيازات مادية تفوق ما يتقاضاه من عمله كمعلم في مجال التعليم العام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٧) التي توصلت إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة لتوظيف مؤهلات المستفيدين من الإيفاد. ومع دراسة رحمة (٢٠١٦) التي أشارت إلى تركّز حملة المؤهلات العليا في المدارس بنسبة أكبر في الإدارات التعليمية، وهو ما يعني ضعف مستوى الاستفادة منهم نتيجة غياب الوظائف التي تتناسب

مع طبيعة عملهم، وضعف السياسات الإدارية والحوافز. وتتفق مع نتائج دراسة آل فرحان (٢٠١٦)، حيث يرى معظم أفراد العينة عدم الاستفادة من حملة الماجستير والدكتوراه في جميع المجالات التي شملتها الدراسة وهي مجال تطوير المناهج ومجال التدريب ومجال البحث العلمي.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الشامسي (٢٠١٠) التي أشارت إلى أنه تمت الاستفادة من حملة المؤهلات العليا في طبيعة الوظيفة بدرجة عالية.

وفي ما يلي وصف مفصل للنتائج المتعلقة بهذه الأبعاد:

أولاً: السياسات الإدارية:

جدول (٩). استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد السياسات الإدارية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تمتلك جهة العمل لائحة معلنة للاستفادة من معارف ومهارات الحاصل على درجة الدكتوراه.	١,٤٨	٠,٨٢	١١	قليلة جداً
٢	تقوم جهة العمل بتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأدوار المتوقعة من الحاصل على درجة الدكتوراه داخل المؤسسة وخارجها.	١,٥٣	٠,٨٢	٧	قليلة جداً
٣	يمنح الحاصل على درجة الدكتوراه فرصة المشاركة في وضع الأهداف وتحديد سياسة العمل.	١,٤٨	٠,٨٦	١٠	قليلة جداً
٤	يشرك الحاصل على درجة الدكتوراه بشكل مستمر في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	١,٤٨	٠,٨١	٩	قليلة جداً
٥	تراعي جهة العمل الحاصل على درجة الدكتوراه عند توزيع المسؤوليات في العمل.	١,٥٥	٠,٨٦	٥	قليلة جداً
٦	تضع جهة العمل سياسة معلنة لتطوير قدرات ومهارات الحاصل على درجة الدكتوراه.	١,٤٠	٠,٧١	١٢	قليلة جداً
٧	تستفيد جهة العمل من قدرات ومهارات الحاصل على درجة الدكتوراه في التخطيط. (الاستراتيجي والتشغيلي)	١,٥٣	٠,٨٥	٨	قليلة جداً
٨	تستفيد جهة العمل من قدرات ومهارات الحاصل على درجة الدكتوراه في عملية تطوير المناهج الدراسية وتقويمها.	١,٥٥	٠,٨٧	٦	قليلة جداً
٩	تستفيد جهة العمل من قدرات ومهارات الحاصل على درجة الدكتوراه في مناقشة القضايا التربوية وإيجاد الحلول لها.	١,٦٥	٠,٩٢	٣	قليلة جداً
١٠	تستفيد جهة العمل من قدرات ومهارات الحاصل على درجة الدكتوراه في تصميم البرامج التدريبية للمعلمين.	١,٧٤	٠,٩٤	١	قليلة جداً
١١	تستفيد جهة العمل من قدرات ومهارات الحاصل على درجة الدكتوراه في تحسين العملية التعليمية وتطويرها.	١,٦٧	٠,٩١	٢	قليلة جداً
١٢	تستفيد جهة العمل من قدرات ومهارات الحاصل على درجة الدكتوراه في إجراء البحوث والدراسات التربوية.	١,٦١	٠,٩٣	٤	قليلة جداً
المتوسط الحسابي العام		١,٥٦	٠,٧٣	قليلة جداً	

❖ المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٩) يتبين ما يلي:

أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة قليلة جداً على بعد السياسات الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (١,٥٦ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الأولى من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (١ إلى ١,٨٠)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة قليلة جداً.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة المتعلقة ببعد السياسات الإدارية ما بين (١,٤٠ إلى ١,٧٤)، وجميع هذه المتوسطات تقع في الفئة الأولى من المقياس المتدرج الخماسي؛ ما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على بعد السياسات الإدارية، ويُفسر ذلك بعدم وجود سياسات إدارية تركّز على

الاستفادة من معارف الحاصلين على درجة الدكتوراه وخبراتهم، من خلال إشراكهم في عملية التخطيط والتطوير والبحث وحل المشكلات التربوية؛ حيث إن المركزية الإدارية تحتم على الإدارات والوحدات القيام بهذه العمليات بدون إشراك المؤهلين في الميدان التربوي، في ظل غياب آلية واضحة توجه المعلم إلى المشاركة في التطوير والتحسين المدرسي من خلال التخطيط والتدريب والبحث العلمي.

ويتطلب هذا الأمر وجود سياسات وأنظمة إدارية ملزمة تحقق الاستثمار الأمثل من هؤلاء المعلمين وإشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، وتوظيفهم في الأماكن الوظيفية الملائمة لمؤهلاتهم، والاستفادة منهم في مجال التخطيط، وعملية تطوير المناهج الدراسية وتقويمها، والقضايا التربوية وإيجاد الحلول لها، وإجراء البحوث والدراسات التربوية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة رحمة (٢٠١٦) التي أشارت إلى غياب آليات المشاركة في وضع السياسات التربوية والتعليمية بشكل مؤسسي، ومع نتائج دراسة آل فرحان (٢٠١٦)، حيث يرى معظم أفراد العينة عدم الاستفادة من حملة الماجستير والدكتوراه في مجال تطوير المناهج والتدريب والبحث العلمي.

ثانياً: الحوافز:

جدول (١٠). استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الحوافز.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يحظى الحاصل على درجة الدكتوراه بحوافز مادية تتناسب مع مؤهلاته العلمية.	١,٤٩	٠,٨٣	٥	قليلة جداً
٢	يحظى الحاصل على درجة الدكتوراه بحوافز معنوية تساهم في تحقيق الرضى الوظيفي.	١,٤٣	٠,٧٦	٦	قليلة جداً
٣	تعطى الأولوية للحاصل على درجة الدكتوراه في التكاليف القيادية.	١,٧٣	٠,٩٤	١	قليلة جداً
٤	تعطى الفرصة للحاصل على درجة الدكتوراه في إدارة اللقاءات والندوات التعليمية.	١,٦٧	٠,٩٢	٣	قليلة جداً
٥	تعطى الأولوية للحاصل على درجة الدكتوراه في تنفيذ البرامج التدريبية.	١,٧٠	٠,٩٢	٢	قليلة جداً
٦	يتم إتاحة المجال للحاصل على درجة الدكتوراه لحضور المؤتمرات واللقاءات العلمية.	١,٥٥	٠,٩٠	٤	قليلة جداً
المتوسط الحسابي العام		١,٦٠	٠,٧٢	قليلة جداً	

❖ المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (١٠) ما يلي:

أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة قليلة جداً على بعد الحوافز؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (١,٦٠ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الأولى من المقياس المتدرج الخماسي، التي تتراوح ما بين (١ إلى ١,٨٠)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة قليلة جداً. وهذه النتيجة تدل على تجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على بعد الحوافز.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة المتعلقة ببُعد الحوافز ما بين (١,٤٣ إلى ١,٧٣)، وجميع هذه المتوسطات تقع في الفئة الأولى من المقياس المتدرج الخماسي؛ ما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على بُعد الحوافز، وقد يفسر ذلك بأن حملة درجة الدكتوراه يتوقعون التقدير المادي والمعنوي نتيجة الجهد المبذول في إكمال دراساتهم العليا؛ حيث يتطلب ذلك تحفيزاً من وزارة التعليم نظير الوقت الذي أمضوه في الدراسة والمعارف والمهارات التي اكتسبوها، وقد يعود ذلك إلى عدم وجود أي حافز مادي لحملة الدكتوراه، وغياب سَلَم وظيفي لهم، فيبقون على المستوى السادس الذي حصلوا عليه بعد نيلهم مؤهل الماجستير في ظل غياب أية مزايا أخرى يتمتع بها حامل الدكتوراه؛ كتخفيض النصاب الوظيفي أو إعطائه الأولوية في بعض الوظائف القيادية. لذلك ينبغي مراجعة منظومة الحوافز التي تتبناها الوزارة؛ ما يرفع لدى الحاصلين على الدكتوراه درجة الرضى الوظيفي، والولاء والانتماء، ومن ثم استثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشامسي (٢٠١٠) التي أشارت إلى غياب الحوافز المادية والمعنوية لدى حملة المؤهلات العليا بسبب المركزية المالية.

ثالثاً: طبيعة العمل:

جدول (١١). استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد طبيعة العمل.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تناسب طبيعة عمل الحاصل على درجة الدكتوراه مع مؤهلاته وتخصصاته العلمية	١,٨٧	١,٠٠	١	قليلة
٢	تمنح الوظيفة الحالية للحاصل على درجة الدكتوراه الفرصة لتطبيق المعرفة التي اكتسبها في دراسته.	١,٨١	٠,٩١	٢	قليلة
٣	تعطي الوظيفة الحالية للحاصل على درجة الدكتوراه المجال في طرح أفكار ببناء تتعلق بالعمل.	١,٧٧	٠,٩٣	٥	قليلة جداً
٤	تسهم الوظيفة الحالية للحاصل على درجة الدكتوراه في تحديد المشكلات المهنية.	١,٧٤	٠,٩٤	٦	قليلة جداً
٥	تعطي الوظيفة الحالية للحاصل على درجة الدكتوراه المجال لإعداد دراسات علمية تتعلق بمشاكل العمل.	١,٦٩	٠,٩١	٨	قليلة جداً
٦	تمنح الوظيفة الحالية للحاصل على درجة الدكتوراه الفرصة في تنظيم العمل وإدارته بطريقة علمية.	١,٧١	٠,٩١	٧	قليلة جداً
٧	تمنح الوظيفة الحالية للحاصل على درجة الدكتوراه المجال لإبداء الرأي حول تطوير العمل.	١,٧٩	٠,٩٨	٣	قليلة جداً
٨	تمنح الوظيفة الحالية للحاصل على درجة الدكتوراه الفرصة في النمو المهني والتقدم الوظيفي.	١,٧٩	٠,٩٩	٤	قليلة جداً
	المتوسط الحسابي العام	١,٧٧	٠,٨٢		قليلة جداً

❖ المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (١١) ما يلي:

أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة قليلة جداً على بُعد طبيعة العمل؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (١,٧٧ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الأولى من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (١ إلى ١,٨٠)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة قليلة جداً. وهذه النتيجة تدل على تجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة ببُعد طبيعة العمل ما بين (١,٦٩ إلى ١,٨٧)، وجميع هذه المتوسطات تقع في الفئة الأولى من المقياس المتدرج الخماسي، وقد يُفسّر ذلك أن الحاصلون على درجة الدكتوراه لا تساعدهم طبيعة الوظائف التي يشغلونها على تطبيقه المعارف والمهارات التي اكتسبوها؛ في ظل غياب السياسات الإدارية التي تسمح بإشراك حملة الدكتوراه في مجالات التخطيط والتطوير والتدريب والبحث العلمي، ويلاحظ أن (٣٢,٨) من أفراد عينة الدراسة يعملون معلمين في تدريس مقرّرات دراسية لا تتناسب طبيعتها مع ما اكتسبوه من معارف ومهارات في التخصصات التربوية التي تم إيفادهم لإكمال الدراسة فيها، وهو ما يتطلب إعادة النظر في إيفاد المعلمين أو ابتعاثهم في التخصصات التربوية، إذ يلاحظ أن العرض لا يتوافق مع الطلب على هذه التخصصات، كما أن طبيعة عمل المعلم في الميدان التربوي تُقصر على مزاولة مهامه داخل المدرسة وفي مجالات ضيقة لا تتجاوز مجلس المعلمين أو اللجان الداخلية بالمدرسة، ولا تخوّل له طبيعة عمله المشاركة بمعارفه ومهاراته المكتسبة في العمليات الإدارية والفنية على مستوى الإدارة التعليمية.

كما أن نتيجة هذه الدراسة تبين ضرورة مراجعة برامج الدراسات العليا ومدى مناسبة ما تقدّمه من معارف ومهارات لاحتياجات وزارة التعليم في تطوير وتأهيل شاغلي الوظائف التعليمية فيها، كما يلاحظ أن هناك عددًا كبيرًا من حملة المؤهلات العليا في التخصصات التربوية أكملوا دراستهم عن طريق الدراسة المسائية أو الإجازة الدراسية، وهو ما يتطلب مراجعة الحاجة إلى هذه التخصصات في ظل الفائض الكبير فيها، وضرورة توجيه الإيفاد والابتعاث إلى تخصصات جديدة لرفع مستوى المعلمين في تخصصاتهم العملية التي يحملون فيها المؤهل الجامعي بإكسابهم ما يستجد من معارف واتجاهات جديدة في مجال التخصص.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة رحمة (٢٠١٦) التي أشارت إلى محدودية الاستفادة من معارف حملة المؤهلات العليا بسبب اختلاف طبيعة المعارف والمهارات التي درسوها عن طبيعة معارف الوظائف التي يعملون فيها ومهاراتها. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الشامسي (٢٠١٠) التي أشارت إلى أن مجال الاستفادة في طبيعة الوظيفة كانت عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّ على الآتي:

ما مقترحات أفراد الدراسة لتحسين درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في وزارة التعليم في ضوء بيئة العمل التربوي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقترحات أفراد الدراسة لتحسين درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في وزارة التعليم في ضوء بيئة العمل التربوي. وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١٢). استجابات أفراد عينة الدراسة على مقترحات أفراد الدراسة لتحسين درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في وزارة التعليم في ضوء بيئة العمل التربوي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	وضع آلية واضحة للاستفادة من المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه في التعليم العام بعد نيله المؤهل العلمي.	٣,٦٣	١,٦٢	١	كبيرة
٢	ربط خطط التأهيل للمعلمين بوجود حاجة مستقبلية إلى مؤهلاتهم العلمية.	٣,٤٧	١,٥٥	١٥	كبيرة
٣	إعطاء المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه مسؤوليات تتناسب مع مؤهلاته العلمية.	٣,٥٦	١,٦٥	٨	كبيرة
٤	إحداث سَلَم وظيفي لحملة الدكتوراه من المعلمين.	٣,٥٨	١,٦٠	٥	كبيرة
٥	إيجاد حوافز مادية للمعلم الحاصل على درجة الدكتوراه تتناسب مع مؤهلاته العلمية.	٣,٦٣	١,٧٠	٢	كبيرة
٦	إيجاد حوافز معنوية للمعلم الحاصل على درجة الدكتوراه تتناسب مع مؤهلاته العلمية.	٣,٦٠	١,٧٢	٤	كبيرة
٧	توفير مناخ تنظيمي يساهم في تمكين المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه من المبادرة والإبداع في العمل التربوي.	٣,٥٨	١,٦٩	٦	كبيرة
٨	الاستفادة من المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه في إجراء البحوث العلمية للمشكلات التربوية.	٣,٦٠	١,٦٦	٣	كبيرة
٩	الاستفادة من المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه في مجال التدريب التربوي.	٣,٥٣	١,٧٣	١١	كبيرة
١٠	الاستفادة من المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه في تصميم المناهج والمقررات الدراسية وبنائها.	٣,٥٠	١,٦٢	١٤	كبيرة
١١	إشراك المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه في مشاريع تطوير التعليم وبرامجه على مستوى الوزارة.	٣,٥١	١,٦٧	١٣	كبيرة
١٢	الاستفادة من المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه في الأعمال القيادية المدرسية والإشرافية.	٣,٥٤	١,٦٤	١٠	كبيرة
١٣	الاستفادة من المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه في أقسام ووحدات التطوير والدراسات التربوية.	٣,٥٦	١,٦٨	٩	كبيرة
١٤	وضع آلية للاستفادة من حملة الدكتوراه في التعاون مع كليات التربية في الجامعات السعودية.	٣,٥٢	١,٧٤	١٢	كبيرة
١٥	تشجيع المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه على التدريس بمزايا خاصة.	٣,٥٧	١,٦٣	٧	كبيرة
١٦	ابتعاث المعلمين لإكمال دراساتهم العليا في التخصصات غير التربوية.	٣,٤٣	١,٧٥	١٦	كبيرة
المتوسط الحسابي العام للمحور		٣,٥٥	١,٦٠	كبيرة	

♦ المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١٢) يتبين ما يلي:

أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مقترحات أفراد الدراسة لتحسين درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في وزارة التعليم في ضوء بيئة العمل التربوي؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٥٥ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة كبيرة.

فقد جاء في المرتبة الأولى المقترح (١)، وهو (وضع آلية واضحة للاستفادة من المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه في التعليم العام بعد حصوله على المؤهل العلمي) بمتوسط حسابي (٣,٦٣ من ٥) والانحراف المعياري (١,٦٢)، وقد يفسر ذلك أن أفراد عينة الدراسة بعد حصولهم على المؤهل التربوي يعودون إلى إداراتهم التعليمية، ويتم توجيههم إلى تدريس تخصصاتهم في البكالوريوس في ظل عدم وجود متابعة من الوزارة لمدى الاستفادة من مؤهلاتهم التربوية، وقد لاحظ الباحث غياب جهة معنية تعنى بالاستفادة من حملة المؤهلات العليا بعد إيفادهم، مما يبرهن على عدم وجود آلية معلنة للاستفادة منهم. وجاء في المرتبة الثانية المقترح (٥)، وهو (إيجاد حوافز مادية للمعلم الحاصل على درجة الدكتوراه تتناسب مع مؤهلاته العلمية) بمتوسط حسابي (٣,٦٣ من ٥)، والانحراف المعياري (١,٦٩)، وقد يفسر ذلك أن الحافز المادي يُقصر على حملة الماجستير وهو التعيين على المستوى السادس، في ظل عدم وجود حوافز لحملة الدكتوراه بعد حصولهم على المؤهل التربوي.

ثم المقترح (٨)، وهو (الاستفادة من المعلم الحاصل على درجة الدكتوراه في إجراء البحوث العلمية للمشكلات التربوية)، بمتوسط حسابي (٣,٦٠ من ٥) والانحراف المعياري (١,٦٦)، وقد يفسر ذلك قلة الدراسات البحثية في مجال التعليم العام، وعدم الاستفادة من حملة الدكتوراه في إجراء الدراسات العلمية التي تتعلق بمشاكل الوزارة التربوية؛ كما يلاحظ أن اختيار المواضيع الخاصة برسالة الدكتوراه يتم من قبل الدارس وجامعته بمعزل عن الجهة الموفدة أو المبتعثة، التي هي وزارة التعليم، بالرغم من أنه يوجد لديها أولويات بحثية يفترض الاستفادة من الموفدين والمبتعثين في دراستها .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة آلن (Allen, 2018)، التي أوصت بوضع نظام تحفيزي مادي، وكذلك وضع معايير تسمح بالاستفادة من حملة الشهادات بعد الجامعية للعمل في مجال القيادة والوظائف الإشرافية التعليمية بولاية أيوا.

كما تتفق مع دراسة رحمة (٢٠١٦) التي أوصت بوضع خطة لإدارة الكفاءات البشرية، وتوفير احتياجاتها المادية والمعنوية، والاستفادة منهم في تطوير العملية التعليمية.

واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة محسن، وشقورة (٢٠١٣)، والتي أوصت بضرورة إشراك الحاصلين على الماجستير والدكتوراه في التغيير والإصلاح المدرسي في المستويات المختلفة المتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على الآتي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستفادة من الحاصلين على درجة الدكتوراه في التعليم العام، ومقترحات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير (الجنس، الوظيفة)؟
أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف الجنس، استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣). اختبار (ت) لتوضيح الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس.

محاور وأبعاد الدراسة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
السياسات الإدارية	ذكر	٢٠٠	١,٦٤	٠,٧٨٥	٢,٩٣٤	٣٠٦	دالة ❖
	أنثى	١٠٨	١,٣٩	٠,٥٧١			
الحوافز	ذكر	٢٠٠	١,٦٦	٠,٧٧٢	١,٩٩٤	٣٠٦	دالة ❖
	أنثى	١٠٨	١,٤٨	٠,٦٠٨			
طبيعة العمل	ذكر	٢٠٠	١,٨٨	٠,٨٧٤	٣,٠٩٧	٣٠٦	دالة ❖
	أنثى	١٠٨	١,٥٨	٠,٦٦١			
درجة الاستفادة	ذكر	٢٠٠	١,٧٣	٠,٧٥٠	٢,٩٢٠	٣٠٦	دالة ❖
	أنثى	١٠٨	١,٤٨	٠,٥٦٠			
المقترحات	ذكر	٢٠٠	٣,٥٧	١,٥٧١	٠,٣٣١	٣٠٦	غير دالة
	أنثى	١٠٨	٣,٥١	١,٦٤٩			

❖❖ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل.

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١٣) يتبين:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في وزارة التعليم في ضوء بيئة العمل التربوي بأبعاده (السياسات الإدارية، الحوافز، طبيعة العمل)، باختلاف متغير الجنس، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن الفروق لصالح الذكور، وقد يعود ذلك إلى أن معظم أفراد العينة من الذكور. بينما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مقترحات الاستفادة من الحاصلين على درجة الدكتوراه في التعليم العام باختلاف متغير الجنس.

ثانياً: الفروق باختلاف الوظيفة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة، استخدم الباحث اختبار (تحليل التباين الأحادي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٥). نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الوظيفة.

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السياسات الإدارية	بين المجموعات	١٥,٥٥٥	٤	٣,٨٨٩	٨,٠٤٤	دالة ♦ ٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤٦,٤٨٥	٣٠٣	٠,٤٨٣		
	المجموع	١٦٢,٠٤١	٣٠٧			
الحوافز	بين المجموعات	٩,٣٣٠	٤	٢,٣٣٣	٤,٦٨١	دالة ♦ ٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٥٠,٩٨٣	٣٠٣	٠,٤٩٨		
	المجموع	١٦٠,٣١٣	٣٠٧			
طبيعة العمل	بين المجموعات	١١,٩٧٧	٤	٢,٩٩٤	٤,٧٠٠	دالة ♦ ٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٩٣,٠٤٢	٣٠٣	٠,٦٣٧		
	المجموع	٢٠٥,٠١٩	٣٠٧			
درجة الاستفادة	بين المجموعات	١٢,٠٤٢	٤	٣,٠١١	٦,٦٤٣	دالة ♦ ٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٣٧,٣٠٧	٣٠٣	٠,٤٥٣		
	المجموع	١٤٩,٣٤٩	٣٠٧			
المقترحات	بين المجموعات	٢٦,٩١٢	٤	٦,٧٢٨	٢,٦٩٩	دالة ♦ ٠,٠٣١
	داخل المجموعات	٧٥٥,٣٥٤	٣٠٣	٢,٤٩٣		
	المجموع	٧٨٢,٢٦٦	٣٠٧			

♦ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل.

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (١٥) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة وأبعادها عن درجة الاستفادة من المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في وزارة التعليم في ضوء بيئة العمل التربوي بأبعاده (السياسات الإدارية، الحوافز، طبيعة العمل)، ومقترحات

للاستفادة منهم في التعليم العام، باختلاف الوظيفة، ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات موقع العمل نحو الاتجاه حول هذه المحاور والأبعاد؛ استخدم الباحث اختبار "شيفيه"، وجاءت الفروق لصالح من يشغل منصب (مدير إشراف، مكتب تعليم، إدارة تعليم، مدير عام)، وقد يعود ذلك إلى أن السياسات الإدارية وطبيعة الوظيفة والحوافز لشاغل هذه الوظيفة لا تتفق مع طبيعة المؤهلات التي يحملها، وهو ما يتطلب إعادة النظر في مناسبة برامج الدراسات العليا التربوية لاحتياجات شاغلي الوظائف التعليمية.

رابعاً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالآتي:

- ١- في مجال السياسات الإدارية:
 - وضع لائحة معلنة للاستفادة من معارف الحاصلين على درجة الدكتوراه ومهاراتهم.
 - إشراك حملة درجة الدكتوراه بشكل مستمر في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
 - الاستفادة من قدرات ومهارات حملة درجة الدكتوراه في التخطيط، والمناهج الدراسية، وحل المشكلات التربوية، وتصميم البرامج التدريبية، وتحسين العملية التعليمية وتطويرها، وإجراء البحوث والدراسات التربوية.
- ٢- في مجال الحوافز:
 - إحداث سُلّم وظيفي لحملة الدكتوراه من المعلمين.
 - إعطاء الحاصلين على درجة الدكتوراه حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.
 - إعطاء الأولوية لحملة درجة الدكتوراه في التكاليفات القيادية وحضور المؤتمرات واللقاءات وتنفيذ الدورات التدريبية.
 - تشجيع الحاصلين على درجة الدكتوراه على التدريس بمزايا خاصة تتمثل في تخفيف النصاب التدريسي.
- ٣- في مجال طبيعة الوظيفة:
 - ابتعاث حملة المؤهلات العليا في تخصصات تتوافق مع طبيعة الوظائف التي يحتاجها العمل.
 - إيجاد آلية لتطبيق المعرفة التي اكتسبها الحاصلين على درجة الدكتوراه في دراستهم.
 - إعادة النظر في الوصف الوظيفي للوظائف وجعلها متناسبة مع قدرات ومهارات شاغليها.
- ٤- ربط خطط التأهيل للمعلمين بوجود حاجة مستقبلية لمؤهلاتهم العلمية.
- ٥- فتح المجال للمعلمين لإكمال دراساتهم العليا في التخصصات العلمية؛ مثل الرياضيات والفيزياء والكيمياء والأحياء؛ لرفع مستوى المعلمين، وتزويدهم بالاتجاهات الجديدة في مجال هذه التخصصات في ظل كثرة المتخصصين في المجالات التربوية.
- ٦- توعية القيادات بأهمية تمكين العاملين من الحاصلين على درجة الدكتوراه للاستفادة من معارفهم ومهاراتهم.

- ٧- توعية المعلمين بأن حصولهم على المؤهل الهدف منه توظيف ما تعلمه من معارف ومهارات في المدرسة؛ باعتبارها الوحدة الأهم في الميدان التربوي، والتي تنطلق منها عمليات التطوير والتحسين.
- ٨- إنشاء وحدة تتبع الإدارة العامة للابتناء والإيفاء الداخلي تُعنى بمتابعة حملة المؤهلات العليا بعد حصولهم على المؤهل العلمي، وإعداد التقارير والدراسات اللازمة للاستفادة منهم على مستوى الوزارة وقطاعاتها المختلفة.

مقترحات لدراساتٍ مستقبلية:

- إجراء دراسةٍ عن معوقات الاستفادة من الحاصلين على درجة الدكتوراه في وزارة التعليم في ضوء بيئة العمل التربوي.
- الأدوار المتوقعة للحاصلين على درجة الدكتوراه في تطوير العملية التعليمية.
- مدى مناسبة برامج الدراسات العليا التربوية لمتطلبات العمل التربوي في وزارة التعليم.

المراجع

المراجع العربية

- آل فرحان، إبراهيم أحمد إبراهيم (٢٠١٦) مدى الاستفادة من حملة الدكتوراه والماجستير في المناهج وطرق التدريس في التعليم العام بالملكة العربية السعودية، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد ١٠١.
- التميمي، حسناء ناصر (٢٠٠٨) استراتيجية تعزيز قدرات الكفاءات العلمية في العراق وطرق المحافظة عليها، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (١٦)، جامعة بغداد.
- الجفري، عمر حسين (١٤٣٨) استقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة في الجامعات والتعليم، موقع منهل الثقافة التربوية، <https://www.manhal.net/art/s/21569>، أخذت بتاريخ ١٥-٩-١٤٤٠هـ.
- حمادات، محمد حصف محمد (٢٠٠٨) السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التعليمية، عمان: دار الحامد.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي، الأردن، دار الصفا.
- رحمة، عزة يوسف سلامة، (٢٠١٦) إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه في المؤسسات التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة بنها، مصر.
- السبيعي، محمد أحمد (٢٠٠٧) إشكالية العمل في المناطق الحدودية من وجهة نظر العاملين فيها، كلية الدراسات العليا، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- السكرانه، بلال خلف (٢٠٠٩) دراسات إدارية معاصرة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشامسي، نوال سيف علي (٢٠١٠) الاستفادة من حملة الشهادات العليا في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء المناخ التنظيمي لبيئة العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥) السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- عواد، فتحي. (٢٠١٢) إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- فيله، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، الأردن: دار المسيرة.
- ماهر، أحمد (١٩٩٧) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية.
- محسن، رفيق عبدالرحمن، وشقورة، منير حسن (٢٠١٣) دور خريجي الدراسات العليا في تطوير العملية التعليمية التعليمية في ضوء إدارة التغيير في مدارس وكالة الغوث بغزة، دراسة مقدمة في مؤتمر: الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، الجامعة الإسلامية بغزة. الاثنين والثلاثاء ٢٩/٣٠ أبريل ٢٠١٣.
- المطيري، بدرية محمد (٢٠١٧) واقع الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين الموفدين، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد ٢٨، العدد ١٠٩، ص ٣٥٦-٢٩٥.
- المعشر، زياد يوسف (٢٠٠١) المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٥٧، العدد الأول.

- المعشوق، منصور، والديعج، احمد، والعنزي، عبدالله (٢٠٠٨) تقييم تجربة الإيفاد للدراسة بالداخل من وجهة نظر المختصين في الجهات الحكومية، الكتاب التوثيقي لندوة الإيفاد الداخلي: ما له وما عليه، معهد الإدارة العامة، الثلاثاء ١٤٢٩/٤/٢هـ - الموافق ٢٠٠٨/٧/٨م، ص ص ٢٣-١٤٣.
- النمر، سعود محمد (١٩٩٩) السلوك الإداري، السعودية، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- النمر، سعود، وخاشقجي، هاني، وحمزاوي، محمد، ومحمود، محمد (٢٠١١) الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الطبعة السابعة، الرياض: مكتبة الشقري.
- وديع، محمد عدنان، والصانع، ناصر جاسم (٢٠٠٤) التعليم وسوق العمل في الأقطار العربية، ط ٢، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٨) لائحة الإيفاد للدراسة بالداخل، ص٢، متاحة على https://www.mcs.gov.sa/ar/Regulations/Regulations/Documents/14390202_5.pdf تم استرجاعه بتاريخ ١٤٤١/٣/٢٠هـ.
- وزارة التعليم (١٤٣٨) خطة الإيفاد الداخلي، تعميم رقم ٧٣٤٤٥ تاريخ ١٣-٨-١٤٣٨هـ.
- وزارة التعليم (٢٠١٧) التعليم تواصل مساعيها لتسهيل آلية توظيف الوظائف الأكاديمية للمؤهلين السعوديين، <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/tawtain1438.aspx>، تم استرجاعه بتاريخ ١٤٤٠/١١/١٥هـ.

المراجع الأجنبية

References

- Allen, L. Q. (2018). Teacher leadership and the advancement of teacher agency. *Foreign Language Annals*, 51(1), 240-250. doi:10.1111/flan.12311.
- Anikina, E., Ivankina, L., & Tumanova, I. (2015). Human Well-being and Educational Investment Efficiency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 48-52. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.481>.
- Boe, O., & Kvalvik, Ø. (2015). Effective Use of Resources in the Public Management Sector in Norway. *Procedia Economics and Finance*, 26, 869-874. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00896-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00896-5).
- Bredeson, P. V. (2000). The school principal's role in teacher professional development. *Journal of in-service education*, 26(2), 385-401.
- Chlivickas, E. (2014). International Cooperation and Innovations for Developing Human Resources System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 276-283. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.871>.
- Cockerill, M. P. (2014). Beyond education for economic productivity alone: The Capabilities Approach. *International Journal of Educational Research*, 66, 13-21. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2014.01.003>.
- McMahon, W. W., & Oketch, M. (2013). Education's Effects on Individual Life Chances and On Development: An Overview. *British Journal of Educational Studies*, 61(1), 79-107. doi: 10.1080/00071005.2012.756170.
- Moyer, J. D., & Bohl, D. K. (2019). Alternative pathways to human development: Assessing trade-offs and synergies in achieving the Sustainable Development Goals. *Futures*, 105, 199-210. doi: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.10.007>.
- Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-551. doi: 10.1080/1367886042000299843.
- Prasetyo, A. D., & Zuhdi, U. (2013). The Government Expenditure Efficiency towards the Human Development. *Procedia Economics and Finance*, 5, 615-622. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00072-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00072-2).
- Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2004). Returns to investment in education: a further update. *Education Economics*, 12(2), 111-134. doi: 10.1080/0964529042000239140.
- Walker, M. (2012). A capital or capabilities education narrative in a world of staggering inequalities? *International Journal of Educational Development*, 32(3), 384-393.