

تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافوره وآراء بعض الخبراء: دراسة مستقبلية

دكتور/ بدر جمعان الشاعري

قسم التربية وعلم النفس

عميد كلية التربية - جامعة حفر الباطن - المملكة العربية السعودية

الملخص:

تعد صناعة التعليم مفتاحًا لتحقيق النمو الاقتصادي، لذا، اعتنت المملكة العربية السعودية بالتعليم فخصصت له مقادير متزايدة من ميزانياتها، ولكن لم يصحب ذلك تحسنا ملموسا في جودة منظومة التعليم، وقد يعود ذلك الى قلة توفير الحوافز المناسبة للمعلمين كونهم من أهم مدخلات العملية التعليمية.

وطرح البحث السؤال الرئيس: كيف يمكن تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافوره وآراء الخبراء؟

واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأسلوب دلفي، وقد بلغ عدد الخبراء (71) خبيراً في الجولة الأولى، و(53) خبيراً في الجولتين الثانية والثالثة، وومن أهم نتائج البحث: تنوعت مبررات حوافز المعلمين، ما بين مبررات محلية ومبررات دولية، وجاءت أهم المعايير التي ينبغي توافرها عند تصميم وتطبيق حوافز المعلمين، مثل: أن تراعي معايير الأداء الموضوعية في تصميم حوافز المعلمين، وأن تمنح الحوافز لمن يستحقها من المعلمين، وأن تتكامل حوافز المعلمين لتلبية حاجات المعلم، وأن تكون حوافز المعلمين دورية، وضرورة تقليل البيروقراطية في أنظمة الخدمة المدنية، وفي نهاية البحث قدم الباحث تصور مقترحاً اعتماداً على الإطار النظري، وما أسفر عنه تجربتي فنلندا وسنغافوره، وما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية في جولتها الثالثة.

كلمات مفتاحية:

تطوير - سياسة - حوافز - المعلمين - أسلوب دلفي

Development of teachers' incentives policy in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experiences of Finland and Singapore and the views of some experts: A future study

By/ Dr. Badr Jamaan Al Shaeri

The education industry is a key to achieving economic growth, therefore, the Kingdom of Saudi Arabia has taken care of education and allocated increasing amounts of its budgets to it, but this has not been accompanied by a tangible improvement in the quality of the education system, and this may be due to the lack of adequate incentives for teachers, as they are one of the most important inputs to the education process.

The research raised the main question: How can the teacher incentives policy be developed in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experiences of Finland and Singapore and the opinions of experts?

The study was based on the descriptive approach and the Delphi method. The number of experts reached (71) experts in the first round, and (53) experts in the second and third rounds, and the weighted scores were determined for each response using spss.

Among the most important results of the research: Justifications for teachers' incentives varied between local justifications and international justifications, and the most important criteria that should be met when designing and implementing teacher incentives, such as: taking into account objective performance standards in designing teachers' incentives, and granting incentives to teachers who deserve it, and that Teachers' incentives are integrated to meet the teacher's needs, teachers' incentives should be periodic, and the need to reduce bureaucracy in civil service systems. At the end of the research, the researcher presented a proposed vision based on the theoretical framework, and what the experiences of Finland and Singapore showed, and what the results of the field study showed in its third round.

Key words:

Development - policy – incentives- Teachers -Delphi

تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافوره وآراء بعض الخبراء: دراسة مستقبلية الإطار العام للبحث

مقدمة

تشهد نظم العمل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تغييرات متسارعة ومتعددة، وقد نتج عن ذلك ضغوط كبيرة على تلك النظم؛ وكان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات عبر عدة مداخل، من بينها التركيز على مواردها، لاسيما المورد البشري الذي يعد من أهم ما يؤثر في تحديد إنتاجيتها، ورسم معالم مستقبلها.

على أن النظام التربوي يعد من أكثر النظم الاجتماعية تعقيدا؛ لكثرة المدخلات والعوامل التي تؤثر فيه وتتأثر به؛ فكل نظام تربوي يسعى إلى تحقيق خمسة أهداف تربوية هي: فرص الالتحاق بالتعليم، وجودة التعليم، والمساواة بين المناطق أو بين الفئات، والمواءمة مع حاجات الفرد والمجتمع، والكفاءة، وتتفاوت درجة الاهتمام بهذه الأهداف تبعا لدرجة تطور الدولة في زمن معين؛ فالدولة التي تكون في طور النمو تركز على فرص الالتحاق أكثر من تركيزها على جودة التعليم أو المساواة، وكلما تقدمت الدولة يزداد تركيزها على الجودة والمواءمة والكفاءة، وبما أن تحقيق أهداف التعليم وغاياته يعتمد بشكل مباشر على توفر الإمكانيات المالية، فإنه يتوجب على جميع الدول عند وضعها للموازنات الوطنية أن تخصص نسبة كافية من الدخل الوطني ومن موازنات الدولة لتطوير التعليم وتحسين جودته (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2015، 3).

وقد ثبت أن صناعة التعليم تعد مفتاحا لتحقيق النمو الاقتصادي، ومؤشرا لتحديد دخل الأفراد في المجتمع؛ لذا تخضع هذه الصناعة- في معظم الأحيان- للتدقيق والتمحيص على كافة المستويات؛ لأنها ذات تأثير مباشر وعميق على المجتمع، وبغض النظر عن حقيقة أن معظم التعليم حكومي؛ فكثيرا ما يُزعم أن الأداء في التعليم يعوقه قلة توفير الحوافز المناسبة (Lazear, 2003, 181).

ومع أن كثيرا من الدول تنفق على التعليم نسبة كبيرة من الناتج المحلي، وهي في زيادة متصاعدة، إلا أن هذه الزيادات لم تحسن من جودة التعليم، ولم تحسن أيضا من أحوال معلمين كثيرا؛ لذا نادى البعض بالاهتمام بالتعليم عامة وبالمعلمين خاصة؛ كونهم من أهم مدخلات العملية التعليمية (Hanushek & Others, 2005, 15).

فالوضع السليم للمعلم، والاحترام اللائق لوظيفة التعليم أمران مهمان؛ لتحقيق الأهداف التربوية التي يسعى إليها الجميع؛ حيث إن العملية التعليمية تهم كافة أفراد ومؤسسات المجتمع، وليست حكرا

على الحكومات، ولذا لا بد أن يكون هناك تعاون صادق بين الحكومات من ناحية وبين منظمات وجمعيات المعلمين، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الثقافية، ومؤسسات التعليم والتدريب، بهدف تحديد السياسة التعليمية، وأهدافها بشكل واضح، ومنها سياسية حوافز المعلمين (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2015، 3).

وعادة ما تعبر سياسة حوافز المعلمين عن أوضاعهم المهنية والمادية والاجتماعية-أيا كان مستواها، جيدة أم سيئة-في بلد ما، وما إن كانت هذه السياسة تبدي أولوية وطنية بالمعلمين أم لا؛ باعتبار أن الاهتمام بالمعلم يمثل الجزء المهم من التعليم في هذا البلد، هذا الشق يمثل ما يمارس فعليا من جانب السلطات التعليمية فيما يخص حوافز المعلمين.

أما ما يخص الشق المستقبلي، فيمثل ما تتوي السلطات التعليمية أن تفعله للتعامل مع أوضاع المعلمين، ومن هذا المنطلق، فإن سياسة حوافز المعلمين الفعلية والمستقبلية ليست ترفا فكريا، بل لها أهمية كبرى؛ فهي تساعد في رسم الاستراتيجيات وخطط العمل، وفي توجيه عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تشكل أساسا للرقابة والتقييم؛ وبالتالي المساءلة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2015، 2).

ولا تزال سياسة حوافز المعلمين تخضع لنقاش علمي مستمر، وتتأثر هذه النقاشات بالأهمية التي يعلقها المجتمع بشكل عام على أهمية التعليم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المستدامة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2015، 3). كما يتطلب تطوير سياسة حوافز المعلمين القيام بدراسات وبحوث علمية متخصصة تدور حول تقييم وتحديد مدى فعالية حوافز المعلمين في ضوء الأهداف الموضوعية لها.

ويتفق لازير (Lazear, 2003, 180) مع هذه الدعوة بقوله: أن سياسة حوافز المعلمين موجودة وغير مستغربة في جميع نظم التعليم العالمية، وسواء أكانت صريحة أم ضمنية، مقصودة أو غير مقصودة، نمطية أو غير نمطية، إلا أن تحديد مدى فعاليتها، أو احتمال فعاليتها، بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

وجاءت توصية دراسة علمية أجريت على البيئة السعودية لتؤكد على الحاجة إلى مراجعة السياسة الحالية للحوافز للمعلمين محليا، وزيادة الاهتمام بالبيئة التعليمية؛ لتصبح جاذبة، وضرورة إيجاد رتب للمعلمين، ولكل رتبة حوافز خاصة بها، وربط رتب المعلمين بالرخصة المهنية للمعلم (المنصور، 2018، 137).

وبناء على ما سبق؛ ينبغي تبني سياسة جديدة فاعلة لتطوير حوافز المعلمين، للنهوض بمهنة التعليم، من خلال إرادة سياسية عليا، وقرارات رسمية حاسمة؛ تسهم في تقويم ومعالجة أي اعوجاج في الأوضاع الحالية في حوافز المعلمين. ومن هذا المنطلق نبعت فكرة البحث الحالية والتي تدور

حول سياسة حوافز المعلمين وإمكانية تطويرها في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة كل من فنلندا وسنغافوره.

مشكلة البحث وأسئلتها

اعتنت الحكومة السعودية بالتعليم بصفة عامة وبشكل مستمر؛ فخصصت له مقادير متزايدة من ميزانياتها، ولكن كلفته كانت ترتفع باستمرار، وبمعدلات تفوق معدلات التوسع الحقيقي، دون أن يصحب ذلك تحسن ملموس في جودة منظومة التعليم (الجابري، 2010، 236).

وفيما يخص الوضع الراهن لحوافز المعلمين فقد جاءت الحوافز في المرتبة الأولى كأحد معوقات الرضا الوظيفي في نتائج دراسة القحطاني (1434هـ)، وارتفعت نسبة التقاعد المبكر؛ حيث أشارت المؤسسة العامة للتقاعد في تقريرها للعام (1435/1434هـ) أن سلم الوظائف التعليمية يشكل النثل الأكبر في عدد المتقاعدين مبكراً على مستوى الخدمة المدنية بنسبة بلغت (87%) وهي أعلى نسبة تقاعد مقارنة بالوظائف الأخرى، وأظهرت الإحصائيات الرسمية أن عدد تاركي الخدمة مبكراً (14623) معلماً ومعلمة (وزارة الخدمة المدنية، 1438)، كما أن بعض الممارسات السلبية قد ارتفعت نسبتها مثل الإهمال والتكاسل والذي انتشرت نتيجة لانخفاض معنويات بعض المعلمين، وضعف مستوى رضاهم عن ظروفهم وأوضاعهم المهنية (الثبتي والعنزي، 2014).

وعلى الرغم أن رواتب المعلمين تقطنع النصيب الأعظم من كلفة التعليم المرتفعة أصلاً، حيث تشكل أكثر من (92%) (الجابري، 2010، 245)، إلا أنه يوجد ضعف في الحوافز المادية والمعنوية (العنبي، 2019، 20).

وللتأكد من مشكلة الدراسة بشكل علمي؛ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تم من خلالها توجيه استبانة مفتوحة لعينة من المعلمين والمعلمات بلغت (65) معلماً ومعلمة، وسؤالهم عن: نوعية الحوافز التي يحصلون عليها، ومدى مناسبة هذه الحوافز لتحسين أدائهم بمدارسهم، وأوجه القصور التي قد تتضمنها حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية، وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

- فيما يتعلق بنوعية الحوافز التي يحصل عليها المعلمون: أشار أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية إلى أن المعلمين يحصلون على حوافز مادية مثل: الراتب الذي يقترب من المتوسطات العالمية، ومكافآت مالية بحسب المادة (28) من اللائحة الجديدة للمعلمين، ويحرم منها البعض في بعض الحالات، كما تقدم وزارة التعليم حوافز تشجيعية بمنح الاستمتاع بالإجازة الصيفية مبكراً لبعض فئات المعلمين.

- وفيما يتعلق بمدى مناسبة هذه الحوافز لتحسين أدائهم بمدارسهم: أفادت عينة الدراسة الاستطلاعية أن حوافز المعلمين غير مناسبة في مجملها، ولا تخدم خطط التطوير المنشودة وطنياً، وأنها بحاجة إلى التطوير.

- أما فيما يتعلق بأوجه القصور لحوافز المعلمين فقد تمثلت في: اختلاف تطبيق المعايير؛ لاختلاف البيئات المدرسية، ودخول العلاقات والمحابة والمجاملات، وجمود الأنظمة واللوائح التي لا تمكن المعلم من الالتزام بآلية التطوير المستهدف، وقلة المساواة في توزيع الأنصبة التدريسية. وبناء على ما سبق؛ يمكن القول: "أن سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية بحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات العلمية؛ من أجل الإسهام في وضع رؤية مستقبلية لها، تعالج مشكلات الوضع الراهن، وتحقق فلسفتها من حيث شحذ همم المعلمين، وإشعال النشاط في نفوسهم؛ حتى يمكنهم المساعدة في تحسين مخرجات التعليم بالمملكة".

ويحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافوره وآراء الخبراء؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما الإطار النظري لتطوير سياسة حوافز المعلمين على ضوء الأدبيات المعاصرة؟
- كيف يمكن الاستفادة محليا من خبرتي خبرتي فنلندا وسنغافوره في مجال تحفيز المعلمين؟
- ما واقع سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية؟ وكيف يمكن تطويرها من وجهة نظر بعض الخبراء؟
- ما التصور المقترح لتطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرتي فنلندا وسنغافوره وآراء بعض الخبراء؟

أهمية البحث

- يأتي البحث الحالي تفعيلًا لتوصيات الكثير من المؤتمرات والندوات بشأن تحسين سياسة تحفيز المعلمين والارتقاء بسياسة التحفيز وتطوير التشريعات الخاصة بأوضاع المعلمين وحقوقهم المادية والمعنوية، وتقييم السياسة المتعلقة بهم بهدف تطويرها وتغييرها نحو الأفضل باستمرار.
- والبحث مهم في هذا التوقيت - بالذات - حيث التوجه نحو إصلاح منظومة التعليم بالمملكة في ضوء المتغيرات الجديدة، وخاصة ما يتعلق بالتحول نحو الترشيح والحوكمة.
- كما يمكن أن تلفت نتائج البحث الحالية أنظار أصحاب القرار والمسؤولين عن التعليم في المملكة نحو اتخاذ قرارات مفيدة من أجل تطوير سياسيات حوافز المعلمين.
- ربما يفيد التصور المقترح - في حالة ما إذا تم النظر في بنوده وإجراءاته، ووضعها موضع التطبيق - في تحسين أوضاع المعلمين بصفة خاصة، ومن ثم الإسهام بشكل كبير في تحسين التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

أهداف البحث

- التعرف على الإطار النظري لسياسة حوافز المعلمين على ضوء الأدبيات المعاصرة.
- تشخيص واقع السياسة التحفيزية في المملكة العربية السعودية.

- الإفادة محليا من خبرتي فنلندا وسنغافوره في مجال تحفيز المعلمين.
- تشخيص واقع حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية.
- الإفادة من آراء بعض الخبراء في تطوير سياسة حوافر المعلمين في المملكة العربية السعودية.
- الوصول إلى تصور مقترح لسياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرتي فنلندا وسنغافوره وآراء الخبراء.

حدود البحث

الترم الباحث بالحدود الآتية:

- بشريا: اقتصر تطبيق أسلوب دلفي على عينة من الخبراء بلغت (71) خبيرا في الجولة الأولى، و (53) خبيرا في الجولتين الثانية والثالثة.
- زمنيا: اقتصر تطبيق جولات دلفي الثلاث في الفترة من يونيو 2020 وحتى نهاية أغسطس 2020.

مصطلحات البحث

- حوافز Incentives

جاء في مجمع اللغة العربية أن حافز اسم فاعل مشتق من الفعل الثلاثي (حفز) يقال: حفز، تحفز للأمر تهيأ للمضي فيه، واستعد وأسرع (مجمع اللغة العربية، 1990، 148). وعرف السلمي (2001، 300) الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته". ويقصد بالحوافز "ما يحصل عليه المعلمون من مزايا مهنية مادية أو أدبية طيلة فترة خدمتهم الوظيفية وبعد تقاعدهم".

كما يقصد بسياسة حوافز المعلمين "جميع الإجراءات التي تتبعها السلطات التعليمية؛ لتحديد طبيعة عمل المعلم ومهامه، وتوضيح فلسفة الاعتراف بمكانته في المجتمع، ومن ثم وضع حزمة متكاملة من الحوافز المادية والأدبية التي تلبي متطلبات المعلمين، وتغطي احتياجاتهم المختلفة، في ضوء معايير واعتبارات، بما يساهم في التغلب على الصعوبات التي تواجه المعلمين، وبما يضمن تحقيق عوائد تربوية وتعليمية".

منهج البحث وأداته

اتساقاً مع أهداف البحث الحالية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، من حيث تحليل الأدبيات المعاصرة في مجال تحفيز المعلمين، وتحديد ملامح خبرتي خبرتي فنلندا وسنغافوره، وكيفية الإفادة منهما محليا، وتشخيص واقع سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية.

كما استخدم الباحث أسلوب دلفي Delphi Technique في معالجة سياسة تحفيز المعلمين في المملكة العربية السعودية مستقبلياً؛ وصولاً إلى وضع بدائل مقترحة لتطويرها في ضوء آراء بعض

الخبراء، وفي هذا الصدد استخدم الباحث هذا الأسلوب، كأحد أهم أساليب البحوث المستقبلية، وهو طريقة لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الخبراء بما يسمح لهم بالتعامل ككل دون الجلوس مجتمعين مع مشكلة أو قضية يراد حلها، أو وضع تصورات مستقبلية بشأنه (فهيم، 1990، 210). وطبقا لأسلوب دلفي استخدم البحث الاستبانة في ثلاث جولات، تم تطبيقها على عينة من الخبراء بلغ عددهم (71) خبيراً في الجولى الأولى، و (53) خبيراً في الجولتين الثانية والثالثة.

الدراسات والبحوث السابقة

أجريت العديد من الدراسات حول حوافز المعلمين، من ذلك ما يلي:

- تناول فلير وزميلاه (Filmer, & Others 2020,1-33) تقييم آثار الحوافز منخفضة التكلفة والقائمة على الأداء في المدارس الثانوية التتزانة، وأظهرت النتائج أن حوافز للمعلمين أدت إلى تحسينات متوسطة ومتواضعة في تحصيل الطلاب في المواد الدراسية، وأن تحفيز الطلاب دون تحفيز المعلمين في وقت واحد لم ينتج عنه مكاسب تعليمية ملحوظة.
- كما ناقش إيرين (Eren, 2019, 867-890) حوافز المعلم وإنجازات الطلاب، وبحث آثار برنامج دفع الأداء الشامل المنفذ في المدارس ذات الاحتياجات العالية باستخدام البيانات الإدارية في لويزيانا الأمريكية، وأوضحت الدراسة أن المعلمين قاموا بتغيير ممارساتهم التدريسية باتباع التعويض القائم على الأداء **Performance-Based Compensation**.
- وأكد المنصور (2018) الحاجة إلى تطبيق سياسة لحوافز المعلمين في البيئة التعليمية على غرار بعض النظم التعليمية المتقدمة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD**.
- بينما أكد البازعي (2018، 51-84) على جوانب سياسات قبول وإعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية؛ للتحويل إلى مجتمع المعرفة في ضوء تجربتي سنغافوره وفنلندا، ومن تلك الجوانب: تبني فلسفة تربوية جديدة لإعداد المعلم في مجتمع المعرفة، واعتماد معايير قبول إعداد وتقييم عالمية، وتمكين المعلمين وتعزيز سلطتهم المهنية وكفالة حقوقهم، والتوجه نحو تمهين التعليم والمعلمين، إضافة إلى التنفيذ الفعال لسياسات قبول وإعداد المعلم، والاهتمام بالتوجهات المستقبلية لتلك السياسات.
- وأظهر نجان (Ngan,2015) أن نظام الدفع الجيد محفز للكوادر والموظفين المدنيين؛ للحفاظ على ولائهم لأماكن عملهم وتعزيز مسؤولياتهم في أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة ومهنية عالية.
- كما أظهر سليم وإسماعيل (Salim& Ismil,2015,34-49) أن قدرة المسؤولين على تقديم مكافآت نقدية وغير نقدية كافية- على أساس مساهمات الموظفين- حفزت الموظف بشكل كبير على السلوكيات الإيجابية مثل الأداء، والالتزام، والعدالة؛ ونتيجة لذلك قد تؤدي هذه النتائج

الإيجابية إلى الحفاظ على الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، ودعمها في عصر الاضطرابات الاقتصادية العالمية.

- وأجرى درادكة (2014، 497-469) دراسته بمحافظة الطائف حيث وجد ضعف حوافز المعلمين في تفعيل أدائهم، مما يظهر الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية.

- وتبين لشيبكوني (Chepkwony, 2014, 59-79) أن المكافأة والرضا الوظيفي هما العامل الأساسي الذي يجب على المديرين أن يكونوا حريصين عليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وعليه ينبغي ربط المكافآت بالرضا الوظيفي بشكل كافٍ.

ومن الواضح اتجاه الدراسة الحالية واتفاقها مع ما أظهرته الدراسات السابقة من اهتمام بحوافز المعلمين، ومع نادت به هذه الدراسات والبحوث بتفعيل حوافز المعلمين بالمدارس؛ حتى تحقق أغراضها التعليمية؛ من خلال تشجيع المعلمين على تحسين أدائهم وباستمرار، وجاءت الدراسة الحالية امتداداً لتلك الدراسات والبحوث السابقة، وتلبية لتوصياتها من أجل القيام بدراسات علمية فيما يتعلق بحوافز المعلمين، وتطويرها.

خطوات البحث

سار البحث الحالي تبعاً للخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** تناول الباحث الإطار العام للبحث وتضمن ما يلي: مقدمة، مشكلة البحث وأسئلته، أهمية البحث، أهداف البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث وأداته، الدراسات والبحوث السابقة، وخطوات السير في الدراسة.

- **الخطوة الثانية:** للإجابة عن السؤال الأول من الأسئلة الفرعية للبحث: ما الإطار النظري لتطوير سياسة حوافز المعلمين على ضوء الأدبيات المعاصرة؟ قام الباحث بإعداد الإطار النظري لتطوير سياسة حوافز المعلمين على ضوء الأدبيات المعاصرة.

- **الخطوة الثالثة:** للإجابة عن السؤال الثاني من الأسئلة الفرعية للبحث: كيف يمكن الإفادة محلياً من خبرتي خبرتي فنلندا وسنغافوره في مجال تحفيز المعلمين؟ قام الباحث بعرض خبرة كل من فنلندا وسنغافوره في مجال تحفيز المعلمين.

- **الخطوة الرابعة:** للإجابة عن السؤال الثالث من الأسئلة الفرعية للبحث: ما واقع سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية؟ وكيف يمكن تطويرها من وجهة نظر بعض الخبراء؟ قام الباحث بإعداد الإطار الميداني، وتضمن إعداد الواقع النظري لسياسة حوافز المعلمين بالمملكة العربية السعودية، وإجراءات الدراسة الميدانية.

- **الخطوة الخامسة:** للإجابة عن السؤال الرابع من الأسئلة الفرعية للبحث: ما التصور المقترح لتطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرتي فنلندا وسنغافوره وآراء بعض الخبراء؟ قام الباحث بطرح الإطار المستقبلي، وتضمن عرض تصور مقترح لتطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرتي فنلندا وسنغافوره وآراء بعض الخبراء.

الإطار النظري لسياسة حوافز المعلمين في الأدبيات التربوية المعاصرة

تناول الإطار النظري مفهوم الحوافز، ومبرراتها، ومراحل تحفيز المعلمين، وأنواع حوافز المعلمين، والنظريات المفسرة لها، ومعايير تصميم حوافر المعلمين واعتبارتها، ثم الصعوبات التي تواجه تحفيز المعلمين، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً- مفهوم حوافز المعلمين

تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع محدد والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين" (الشنوناني، 1970، 420)، ويربط اللوزي (2003، 71) تعريف الحوافز بعمل الإدارة حين عرفها: "بمجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، وبالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم".

ولأن الحاجات الإنسانية المصدر الأساس لدوافع الأفراد والمحدد الرئيس لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد؛ فإن الحافز تعد عاملاً خارجياً يجذب إليه الفرد، باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، وبمعنى آخر تعد الحوافز بمثابة "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته".

وبحسب رأي بربر (2006، 102) نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد، وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد النواتج الخمسة التالية: الحالة المعنوية للأفراد، ودرجة رضا الفرد عن عمله، واستقرار الفرد في المنظمة، وجودة أداء الفرد وإنتاجيته، وكفاءة الأداء التنظيمي.

ومما سبق؛ يمكن القول: أن حوافز المعلمين "مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تتبناها الجهات المسؤولة عن التعليم؛ وبناء عليها تتحدد نوعية وكم المزايا والمنح التي تخصص للمعلمين، سواء تعلقت تلك المزايا والمنح بالأجور والمكافآت، والدعم التعليمي والفني، ومحفزات بيئة العمل، وأوجه التكريم؛ لتحريك دوافع المعلمين نحو تحسين أدائهم المدرسي، بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء معايير العدالة، ويحقق المخرجات النهائية من التعليم بكفاءة".

ثانياً - مبررات سياسة حوافز المعلمين

ثمة عدد من المبررات تدعو إلى تبني سياسة واضحة لحفز المعلمين، من ذلك ما يلي:

1- تحسين أداء المعلمين

طبقاً لرأي نظرية الحوافز؛ يعد المعلم أهم عوامل تحديد مستويات أداء الطلاب، وحساب الفروقات بينهم في أي من النظم التعليمية (Hanushek & Others, 2005, 14) ومن هنا؛ يصبح المعلم أهم من يوجه لهم الاهتمام من خلال الحوافز، وتكاد لا تخلو أي مناقشة علمية حول الإصلاح التعليمي، إلا وتشمل فكرة الأجر مقابل الأداء للمعلمين، ونظرياً يتوقع أن الأجر المرتبط بالأداء يرفع من جهود المعلمين، ويساهم في تحسين أداء الطلاب ورفع معدلات تحصيلهم، وفي الواقع تسعى النظم التعليمية لزيادة رواتب مرتبات المعلمين؛ لجذب الخريجين للعمل في مهنة التدريس، بل والمحافظة على استمرارهم فيها، خاصة المعلمين الذين يتوقع منهم تحقيق نتائج جيدة في ظل خطط التعويض على أساس الأداء، وميدانيا أكدت دراسة ليزر (Lazear, 2003, 179-214) أن العلاقة بين أجر المعلم مقابل الأداء علاقة ارتباطية، وأظهرت نتائج جيدة على مستوى الإنجاز الطلابي في عدد من الدول مثل: إسرائيل، وكينيا، والهند، وبوليفيا، وشيلي، والسلفادور والمكسيك. ويغض النظر عن درجة ونوع العلاقة بين حوافز المعلمين وأدائهم المدرسي؛ فإنه من المأمول أن تكون سياسة الحوافز موجّهة لصناع القرار في ربطها بمعايير تقييم أداء المعلمين، ومن المتوقع أن تساعد وجود سياسة واضحة لحوافز المعلمين على تشجيع المعلمين على الاجتهاد في العمل، والسعي نحو التميز؛ لعلمهم المسبق أن ثمة حوافز تنتظرهم، وتميزهم عن غيرهم من الزملاء الأقل اجتهاداً وسعيًا نحو التميز.

2- تأدية واجبات المعلم بفاعلية

لكل فرد في المجتمع حقوق معينة، وفي المقابل عليه واجبات محددة، ولا تستقيم الحياة الاجتماعية إلا بأداء الفرد الواجبات المنوطة به، ويزخر الأدب التربوي بالعديد من الواجبات التي ينبغي على المعلم أن يقوم بها في مجتمعه وفي مدرسته، من هذه الواجبات ما يلي (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2015، 4):

- أن يكون صاحب رسالة يسعى لتحقيقها من خلال عمله، وأن يمتلك المعلم فلسفة تربوية واضحة، توجه سلوكه التربوي وتتلاقى مع فلسفة الدولة، ولا تتعارض معها.
- وأن يكون المعلم مؤهلاً من النواحي الأكاديمية والتربوية معاً، ويمتلك المعرفة البيداغوجية للمحتوى واستراتيجيات متنوعة في التعليم.
- وأن يمتلك المعلم مجموعة من المهارات الحياتية كاستخدام الحاسوب وتقنيات المعلومات والاتصال، ومهارات التواصل ومهارات البحوث الإجرائية.

- وأن يمتلك المعلم الصفات القيادية التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة ونجاح والمهارات اللازمة للتعامل الناجح مع كافة الشركاء في العملية التعليمية التعليمية.

وتمثل الواجبات السابقة للمعلم عصب العملية التعليمية والتربوية، ويتطلب القيام بها على الوجه الأمثل، بذل الجهود من جانب المعلم إعدادا وتدريباً، وفي المقابل ينبغي على الجهات والسلطات التعليمية تقدير المعلم ووضعه في المكانة المجتمعية التي تتناسب طردياً مع حجم وعظم المسؤوليات التي يقوم بها، وهي بناء المجتمع.

ثالثاً- مراحل تحفيز المعلمين

يمكن تناول سياسة حوافز المعلمين على مرحلتين:

أ- تحفيز المعلمين قبل الخدمة

تتعلق حوافز المعلمين قبل الخدمة بنظم اختيار الطلاب والتحاقهم بكليات ومعاهد إعداد المعلم، وقدرة هذه الكليات والمعاهد على اختيار الطلاب بناء على معايير قبول محددة؛ فمثلاً "يشترط أن يكون القبول في هذه البرامج قائماً لمن أتموا الدراسة الثانوية بتقدير عالٍ ويتمتعون بالصفات الشخصية التي تؤهلهم بأن يكونوا معلمين، ويفترض هنا أن يكون للمقابلة الشخصية وزن نسبي معين للتأكد من امتلاك المرشح للقبول في البرنامج الرغبة والاستعداد والقابلية للتعليم، إضافة إلى امتلاكه مهارات اللغة والاتصال والثقافة العامة، ولضمان استقطاب العدد المطلوب من المرشحين للقبول؛ تلتزم السلطات التعليمية بإيفاد أكبر عدد ممكن من خريجي الثانوية المتميزين والراغبين إلى مؤسسات إعداد المعلمين، كما يمكن للدول التي تتوفر لديها الإمكانيات المالية أن تكون برامج إعداد المعلمين فيها مجانية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2015، ص5).

وترى الدراسة الحالية الأخذ بمجموعة من الحوافز للطلاب الملتحقين بكليات التربية، منها على سبيل المثال: المكافآت الشهرية المالية، والمشاركات في أنشطة الجامعة النوعية، وتنظيم زيارات ميدانية لمؤسسات تربوية، وإيفاد وابتعاث المتميزين دولياً، واستصدار قرارات تعيين للخريجين فوراً.

ب- تحفيز المعلمين أثناء الخدمة

تتعدد أشكال التنمية المهنية للمعلمين، والتي تعتبر من صميم تحفيز المعلمين أثناء خدمتهم، ومنها ما يأتي (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2015، ص7-9):

- التدريب لإدماج المعلمين المستجدين (Induction Training): وعادة ما يأخذ هذا النوع من التدريب الأشكال التالية: ملازمة المعلم الجديد (Shadowing) لمعلم مهني، والتعلم من الأقران، وتلقي النصح والإرشاد من الخبراء التربويين كالمشرفين والمدراء، وتأمل المعلم لذاته (Reflection).
- التمرين تحت التجربة (Internship): وقد تستمر فترة التجربة لمدة عام يتم فيها مراقبته وتوجيهه من قبل معلم خبير أو أكثر أو من مدير المدرسة.

- إعادة تأهيل المعلمين غير التربويين: وذلك من خلال إتاحة فرص إعادة تأهيلهم وبشكل جيد. وترى الدراسة الحالية أنه كلما كان التدريب قائما على المدرسة **School Based** ، ويخاطب حاجات المعلمين بالمدرسة؛ كانت نتائج التدريب أفضل، ومثل تحفيزا لهم.

رابعاً- أنواع حوافز المعلمين

توجد صورتان للحوافز ، حوافز مالية، وحوافز غير مالية، وفيما يلي توضيح كل منهما:

أ- الحوافز المالية

تعتبر الحوافز المالية بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض صميده (2011، 15) أن المرتب وما سيرتبط به من علاوات قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة. وتتمثل الحوافز المالية عند الأسدي (2019، 15) في الأجور والمكافآت المرتبطة بساعات العمل، وتتعدد أشكالها، وتختلف صورها من قطاع لآخر، وتعتبر الرواتب والعلاوات أهم الحوافز للموظفين؛ فهي المصدر الرئيس لدخلهم وإن تغير مساهما من دولة لأخرى، ومن مجتمع لآخر.

أما الراتب فهو عبارة عن المبلغ الذي يدفع للموظف تعويضا عن الجهد الذي يبذله ويكون على أساس الزمن (شهري) ولا يعتمد على كمية الإنتاج (رشيد، 2010، 6)، أو هو القيمة المدفوعة للموظف في فترة زمنية معينة مقابل المخرجات التي أنجزها الموظف خلال تلك الفترة (Paarsch & Shearer, 2009, 418-494).

وأما العلاوة فتعرف بأنها مبالغ مالية تمنح للموظف وفقا للدرجات والفئات الوظيفية المحددة في النظام (الأسدي، 2019، 15) ويصدر بها تعميم أو لائحة من الجهات المختصة في الدولة. وباعتبار الرواتب والعلاوات أداة فعالة لتحفيز المعلمين على العمل، يمكن توضيح أهميتها على النحو الآتي (الأسدي، 2019، 15-16):

- جذب الكفاءة المناسبة والمؤهلة للعمل بالمدارس.
 - تعتبر وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا في المدارس.
 - تحقيق العدالة بين المعلمين؛ فالرواتب والعلاوات هي المقابل العادل للعمل.
 - وضع مكافآت بغرض التحفيز والتشجيع لأداء المعلمين المتميزين.
- وترتبط المرتبات والعلاوات بقضية أخرى غاية في الأهمية؛ ألا وهي تحقيق العدالة بين المعلمين؛ حيث يتفق معظم الباحثين على أن قضية العوائد المادية كالأجور والمرتبات تمثل أحد القضايا الرئيسية التي يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في بيئة العمل (Brockner, 2002, 58-75)، ولذا ينبغي سن تشريعات ووضع آليات لكيفية صرف الحوافز، وإقرار قواعد صارمة لحمايتها من أي تلاعب.

ب- الحوافز غير المالية

تتضمن هذه الحوافز عبارات الدعم والتحفيز للمعلم، وتكريمه على مستوى المدرسة أو المجتمع، وشهادات التقدير التي تبرز دوره وإسهاماته، كما يمكن أن تكون نظرة المجتمع وتقديره المرتفع للمعلم، ووضعه في المكانة المجتمعية اللائقة أهم الحوافز التي يحصل عليها المعلم في حياته المهنية، وقد يطلق عليها الحوافز الأدبية أو المعنوية، تمييزاً لها عن الحوافز المادية.

وتعتبر هذه النوعية من الحوافز بمثابة الحوافز المشجعة للأداء المتميز، وتساعد في تحقيق حاجات عميقة في نفوس المعلمين، وتشعرهم بأنهم لهم مكانة وأنهم مقدرين في عملهم (صميذة، 2011، 15)، كما تعتبر هذه الحوافز أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها السلطات التعليمية والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع المعلمين على العمل.

ولعل من صور الحوافز الأدبية للمعلم ما يلي: رسائل التقدير مدرسياً ومجتمعياً، والتيسير الاجتماعي من قبل مؤسسات ومصالح الخدمات، والضمان الاجتماعي، وتقديم الرعاية الصحية المناسبة، والتشجيع على الإنجاز، والصحة والزمالة، والشعور بالمكانة الاجتماعية، والأمان الوظيفي، والعدالة التنظيمية في المعاملة، وأخذ دوره في الترقيات، وشعوره بالاستقرار من ناحية المستقبل.

خامساً- نظريات تفسير الحوافز

تتعدد النظريات التي تفسر دافعية الإنسان لتحقيق مستويات أداء مرتفعة في عمله؛ كنظرية التعويض، ونظرية هيرزبرج، وفيما يلي إلقاء الضوء على كل منهما:

1- نظرية التعويض

تتطلب نظرية التعويض **Theory of Compensation** من خلال تحديد العلاقة بين حوافز المعلمين ونوعيتها من جهة، وبين نوعية المدخلات أو المخرجات من جهة أخرى، سواء تعلقَت المدخلات والمخرجات بالمعلمين أو بالطلاب أو بسوق العمل.

وتعتمد نظرية التعويض على عدد من المبررات مثل (Lazear, 2003, 182):

- أن نوعية الحوافز التي تربط بين أجر المعلم وأداء الطلاب قد تسهم في معالجة العديد من المشاكل.
- أن ربط حوافز المعلمين مع معيار أداء الطلاب مناسب؛ حيث إن مكافأة المعلمين على أساس هذا المعيار تقوم على مواءمة حوافز المعلمين مع أداء طلابهم ومستوياتهم.
- إذا كانت الأجور تتوقف على أداء الطلاب؛ فإن التعويض على أساس أداء الطلاب يعطي المعلمين إشارات قوية حول ما هو جدير بالتقدير والرضا، وغير ذلك.
- أن ربط التعويض بالقياس المناسب لأداء الطلاب يوفر الحوافز التي تدفع في الاتجاه المنقح عليه.

وترى الدراسة الحالية؛ أنه قد توجد صعوبة حول تحديد جدول معين لحوافز المعلمين، وربطها بما اكتسبه طلابهم من مهارات في ظل ضعف المنافسة بين المؤسسات التعليمية، وفي ظل تقلبات واختلاف متطلبات سوق العمل.

2- نظرية هيرزبرج

قسم هيرزبرج Herzberg العوامل المؤثرة في بيئة العمل إلى قسمين (Herzberg,1971,)
51-50):

- عوامل أساسية وهي (الأمن الوظيفي، وعدالة نظم المؤسسة، والمنزلة المناسبة وتشمل المركز الوظيفي، والسلطات الممنوحة، وساعات العمل ومكان العمل الجيد، والدخل المادي المناسب، والإشراف، والثقة أثناء تقويم العمل، والعلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل، وظروف العمل المناسبة) وهذه العوامل حسب النظرية ليست محفزات ولكن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط للمعلمين، والعكس صحيح؛ فإن توفيرها يجعل المعلم راضياً، أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

- عوامل حافزة وهي (الشعور بالإنجاز في العمل، والاعتراف والتقدير، وطبيعة العمل ومحتواه، ومسئولية الإنجاز، والتقدم والترقي في العمل) وهذه العوامل مرتبطة غالباً بشعور المعلمين بالرضا عن العمل؛ لذا يعدها هيرزبرج بأنها أكثر العوامل تحدياً ونجاحاً.
وتمثل نظرية هيرزبرج النظرية الأقرب للواقع، وتفسيره، وإمكانية تحسين أداء المعلمين من خلال التركيز على مجموعة العوامل التي ذكرتها النظرية، وأن أي تحسين في هذه العوامل من شأنه أن يساعد على تحسين أحوال المعلم، ومن ثم إمكانية تحسين أدائه المدرسي.

سادساً- معايير تصميم حوافز المعلمين

يتعين على السلطات التعليمية أن تضع مجموعة المعايير والاعتبارات، التي يحتكم إليها عند تطبيق سياسة الحوافز؛ من ذلك: موضوعية معايير أداء الموظفين؛ فقد تكون معايير الأداء غير مناسبة للوظيفة، أو غير واضحة للمقيم، إضافة إلى عدم اقتناع الموظفين بوجود علاقة بين التقويم والحصول على الحافز، كذلك لا بد أن تكون الحوافز ضمن قدرات المنشأة المالية، فعدم الوفاء بها فقدان للمصداقية، وأخيراً، يجب أن تتناسب الحوافز مع الأفراد والأعمال التي يقومون بها
(Lazear,2003,179-214)،

وإضافة إلى ما سبق؛ ترى الدراسة الحالية مجموعة من الاعتبارات ينبغي مراعاتها في سياسة حوافز المعلمين مثل:

- انجازات المعلم، ومعدلا الأداء، وأعباء العمل.
- المعرفة بمتطلبات المهنة، وكمية العمل المنجز، والمثابرة والموثوقية.
- عدد سنوات الخبرة، والشهادات العلمية.

- المرونة، ومراعاة التفاوت في قدرات المعلمين.

- التزام المعلم بالتنمية المهنية المستمرة.

سابعا- الصعوبات التي تواجه تحفيز المعلمين

أشارت الأدبيات إلى وجود بعض الصعوبات التي تتعلق بتطوير سياسة حوافز المعلمين

مثل (Lazear, 2003, 183):

- **نسبية الحوافز:** حيث يمثل تحديد الحوافز للمعلمين بشكل دقيق مشكلة حادة؛ خاصة لا يوجد

منافس قوي في التعليم فيما يخص المدارس التي تديرها الدولة في مراحل التعليم العام.

- **المنافسة في سوق العمل:** والتي قد ترفع التكلفة، وتتسبب في تقليل حوافز المعلمين.

- **صعوبة ربط حوافز المعلمين بمهارات سوق العمل:** ففي غياب سوق العمل الذي يستوعب تلك

المهارات، فإن الأفراد لا يمكنهم إيجاد الدخل اللازم للعناية بأنفسهم.

- **تداخل الكفاءة الاجتماعية وتعقدها:** بسبب كثرة العوامل الاجتماعية وتشابكها.

- **استمرارية الحوافز مقابل وقتيتها:** فمثلا هل الحوافز تستمر أم تتوقف عند بلوغ سن التقاعد؟

ومهما كانت الصعوبات التي تعترض وضع سياسة لحوافز المعلمين، وتنفيذها، فإنه يمكن تلافي

مثل هذه الصعوبات من خلال توافر بعض المتطلبات مثل: وضع إطار تشريعي ومؤسسي لحوافز

المعلمين، والحوكمة واتخاذ القرارات فيما يتعلق بحوافز المعلمين، ومن ذلك إتاحة الفرصة لمشاركة

المعلمين في صنع القرارات التربوية، ودعم السلطات التعليمية لقضايا المعلمين.

خبرة كل من فنلندا وسنغافوره في مجال تحفيز المعلمين

تناول الباحث تجربتي فنلندا، وسنغافوره من حيث: السياق المجتمعي، والسياق التعليمي، وملامح

سياسة حوافز المعلمين، وإمكانية الاستفادة منهما محليا، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولا- خبرة فنلندا

أ- السياق المجتمعي

شهدت فنلندا أواخر الثمانينيات من القرن الماضي بداية التخصص في الإنتاج والتجارة والبحث

والتطوير في الاقتصاد الفنلندي، وقد بلغ عدد سكان فنلندا (5.5) مليون نسمة (**World Fact**

book, 2019)، ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي مرتفع؛ حيث بلغ نصيب الفرد من

الناتج المحلي الإجمالي في فنلندا 46000 دولار في عام 2017 (**World Bank, 2017**).

وتعتبر فنلندا بلدا متنوعا وصناعيا للغاية، وتحتل باستمرار مرتبة عالية في المؤشرات الاقتصادية،

مثل التنافسية الاقتصادية، والحكم الرشيد، والشفافية، والتقدم التكنولوجي، والابتكار، وتحتل فنلندا

المرتبة الثامنة في مؤشر التعقيد الاقتصادي، الذي يقيس كثافة المعرفة للاقتصاد من خلال قياس

كثافة المعرفة للمنتجات التي يصدرها (**OECD, 2019**).

وعاشت فنلندا تجربة مثيرة للتحويل إلى مجتمع المعرفة؛ ففي غضون عقدين فقط، تمكنت فنلندا من تغيير نظامها التعليمي وأصبحت رائدة عالمية في مجال التعليم، تزامن هذا التحسن السريع في التعليم مع تسارع النمو الاقتصادي وتحويل مثير للإعجاب من الاقتصاد الزراعي إلى اقتصاد حديث قائم على المعرفة الصناعية (Abdulla, 2019,1).

ولعل السر في نجاح فنلندا اقتصاديا هو إدراكها لأهمية التعليم وإصلاحه؛ حيث إن التعليم له تأثيره الكبير على صناعة رأس المال البشري، وهو العنصر المهم في توليد التكنولوجيا الجديدة، وتوفير حلول ابتكارية غير مسبوقه.

ب- السياق التعليمي

يعتبر النظام التعليمي الوسيلة الرئيسة لتطوير المعارف والمهارات الأساسية التي تشكل الأساس لبناء اقتصاد المعرفة في فنلندا (Ozga & Others, 2013, 21)، وقد ركزت فنلندا على تطوير نظام التعليم؛ ليتسم بالمساواة عالي الجودة كمكون رئيس لاقتصاد المعرفة (Sahlberg, 2014, 264). ويمكن القول إن نظام تعليم المعلمين في فنلندا هو الأكثر تنافسية وتحديًا أكاديميًا في العالم (Sahlberg, 2014, 265) ولكن تبني التعليم كسياسة احتاج حزمة من الإصلاحات التي تسهم في نجاحه، ومن أهمها سياسة تحفيز المعلمين.

وفي تحليل لسياسة الإصلاح التعليمي في فنلندا، أوضح Sahlberg كيف غيرت فنلندا نظامها التعليمي التقليدي، وتحولت إلى نموذج لنظام تعليمي حديث ممول من القطاع العام، مع تكافؤ واسع النطاق، وجودة عالية، ومشاركة كبيرة، وبتكلفة معقولة خلال العقود الثلاثة الماضية، وشمل تطوير التعليم في فنلندا أربعة مجالات رئيسة، حددت مستوى أداء النظام التعليمي الفنلندي وهي (Sahlberg, 2009,224):

- زيادة مستوى التحصيل التعليمي للسكان البالغين.
- المساواة على نطاق واسع من حيث: نتائج التعلم، وأداء المدارس.
- مستوى جيد من تعلم الطلاب كما تم قياسه، من خلال تقييمات الطلاب الدوليين.
- الإنفاق العام المعتدل والكفاءة.

وقد أثرت سياسة التعليم الموحدة في البيئات التعليمية الفنلندية إيجابا على رضا المعلم، وبالتالي تحفيزه لحب العمل؛ لأنه يعمل في بيئة مستقرة (Pyhältö,2012,95-116)، ومن جانب تعميم المساواة بين المعلمين أكدت دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD على أثر المساواة في تحسن أداء الطلاب، وتقليل أثر فوارق الدخل على الأداء (OECD, 2012)، وبالتالي، يمكن أن يؤثر على تحفيز المعلمين الفنلنديين، ويهيئ طبيعة عمل وظروف جيدة لهم.

ج- ملامح سياسة حوافز المعلمين في فنلندا

تعتبر فنلندا التدريس مهنة تتطلب الكثير من المتطلبات وتتطلب مؤهلات أكاديمية قوية (Sahlberg, 2014, 265)، ويمكن تناول الملامح العامة لسياسة تحفيز المعلمين في فنلندا

على النحو الآتي:

1- طبيعة العمل وظروفه

تعد البيئة المدرسية الفنلندية بيئة محفزة؛ حيث استوحى بناء المدارس من الثقافة الفنلندية، ووفرت مساحات واسعة للعب، واندمجت مع بيئة الغابات، كما تقدم المدارس خدمات صحية شاملة بما في ذلك الرعاية الطبية والطعام الصحي، والخدمات التعليمية الإرشادية، وبعض دروس التقوية، والمستلزمات المدرسية، وخدمة النقل المدرسي المجاني (Sahlberg, 2009, 223-228).

2- الاعتراف بأهمية المعلم

تتمتع مهنة التعليم في المجتمع الفنلندي بالاحترام والتقدير؛ حيث إن المعلمين هم سر تقدم فنلندا، وهذه النقطة أبرزتها الدراسات التي اهتمت بمكانة المعلم في فنلندا (Sahlberg, 2009, 223-228) وهذا الاهتمام بقيمة المعلم يظهر من خلال: التوظيف، والانتقاء، والإبقاء، ويشير مون Moon بأن سوق المعلمين في فنلندا لا ينافسه سوى الطلب على مهنة الطب، فهي الأكثر رواجاً للمؤهلين تأهيلاً عالياً (Moon, 2007, 32).

3- رواتب المعلمين

تحتفظ رواتب المعلمين بالجزء الأكبر من نفقات التعليم عالمياً، وهي مرتبطة ارتباطاً مباشراً بسياسة التحفيز، التي تضعها النظم التعليمية، وبمؤشرات عدد ساعات العمل، وأيام العطل، ونسبة المعلمين إلى الطلاب التي تعتبر من محددات كلفة التعليم، وتعد رواتب المعلمين في فنلندا تنافسية مقارنة مع المهن الأخرى (OECD, 2007).

4- الإشراف والتقييم

يتمتع المعلمون الفنلنديون بالاستقلال الذاتي والثقة؛ حيث تم إيقاف التفتيش عن المدارس في وقت مبكر من عام 1990، ومنحت المدارس والمعلمين الثقة (Simola, 2005, 455-470) وألغيت الاختبارات العامة للطلاب خلال التسع السنوات الأولى، وكل معلم يقوم بتقييم أداء طلابه (Sahlberg, 2009, 223-228)، وعادة ما يتم إشراك المعلمين في كل برنامج تعليمي جديد، مما يزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم وبنظامهم التعليمي (Simola, 2005, 455-470)؛ مما يجعل المعلم الفنلندي مشارك في صنع السياسة التعليمية في بلاده.

5- الشعور بالإنجاز

يشعر المعلم الفنلندي بالإنجاز لما حققه النظام التعليمي على مستوى العالم، (Kaski, 2009, 6)، بل يمكن قراءة عبارات الزهو والفخر في الدراسات النوعية التي أجرت مقابلات موسعة مع المسؤولين أو المعلمين حول النظام الفنلندي (Sahlberg, 2009, 223-228).

228) وهي حقيقة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالثقة الممنوحة للمعلمين من جهة، وبالجو التعليمي المعاش داخل، مما يحفز المعلم على أن يقدم أقصى ما يستطيع.

7- العلاقات الشخصية

تلعب العلاقات الشخصية دوراً محورياً في التحفيز؛ فعلاقات المعلمين متميزة مع إدارة المدرسة، والطلاب، والأسر، ومتخذي القرار في المحليات والبلديات، كما أن هذه العلاقات ذات أثر إيجابي على تحفيز المعلمين (Simola, 2005. 455-470).

ج- كيفية الاستفادة من تجربة فنلندا محلياً

في ضوء حرص المملكة من الاستفادة من تجارب الغير، يمكن أن يستفيد النظام التعليمي السعودي من التجربة الفنلندية بما يلي:

- وضع سياسات تعليمية واضحة ومعلنة للجميع، إما من خلال المواقع الالكترونية، أو عن طريق النشرات والكتيبات والبريد الالكتروني للمعلمين.
- تحسين البيئة المدرسية والخدمات المساندة للعملية التعليمية، من خلال الاستفادة من الميزانية العالية للتعليم السعودي، وعمل تصاميم تلائم البيئة السعودية.
- تبني مشاركة المعلمين في صنع القرار التعليمي، مما يزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم وبنظامهم التعليمي، ويجعل المعلم مشارك في صنع سياسة التعليم.
- عمل بين الإعلام ووزارة التعليم يحافظ فيها على ثقة الناس بالتعليم والمدارس والمعلمين، وبالتالي على علاقتهم مع المعلمين واحترامهم للمهنة.
- حسن الاختيار للمعلمين، من خلال اختبارات التوظيف وضرورة التدريب قبل الخدمة وأثناء الخدمة.
- إلغاء مهمة الإشراف والمتابعة الحالية للمدارس، ويعوض عنها بالمعلمين الأوائل، والاختبارات الوطنية، مما يزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم، وتحفظ المدارس بالمتميزين منهم. وللحد من تسرب أفضل المعلمين للعمل كمشرفين تربويين، يعملون خارج المدرسة، أكثرها أعمال إدارية.
- لم تستخدم التجربة الفنلندية الأجر مقابل الأداء لحفز المعلمين، بل ألغت كل ما يسبب التنافس الفردي بينهم. واستبدلت ذلك برواتب عالية، وبيئة عمل محفزة، وإعطاء المعلمين المسؤولية كمحترفين وقادة الإصلاح والتحسين.

ثانياً- خبرة سنغافوره

أ- السياق المجتمعي

تعتبر سنغافوره دولة في مدينة واحدة، مع عدة جزر صغيرة جدا من جوانبه؛ من هنا اختارت سنغافوره أن تركز على رأس المال الحقيقي الذي تملكه، والذي اعتمدت عليه في تحقيق معززتها الاقتصادية ألا وهو الإنسان السنغافوري؛ فمن البداية فطن رئيس الوزراء (لي كوان يو) لحقيقة أن

التعليم هو العامل الحاسم في تطوير القوى العاملة لتحقيق الأهداف الاقتصادية (البربري، 2016، 120).

وأكد المسئولون دوماً على أن نجاح سيناريو مستقبل البلاد سيعتمد على المعرفة، وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في كل جانب من جوانب الحياة، كما أكدت الصحف السنغافورية بأن الكفاح طويل الأمد من أجل النواحي الاقتصادية، وسيكون داخل القاعات الدراسية بمؤسسات التعليم العالي، والفصول المدرسية أكثر منه في سوق العملات (Gopinathan, 2011, 7)، كما اعتمدت سنغافورة في تحقيق النمو الاقتصادي على جهود القادة المتعلمين (Owoye & Onafowora, 2020, 81).

ونتيجة لسياسة سنغافورة الوطنية القائمة تبني اقتصاديات المعرفة؛ حققت سنغافورة واحداً من أعلى معدلات أداء النمو الاقتصادي بين الدول الصناعية الجديدة، حيث بلغ هذا المعدل بالنسبة لإجمالي الناتج المحلي أكثر من 2% (Wong, 2004, 22).

ب- السياق التعليمي

وتتميز سنغافورة عن غيرها من دول المحيط الهادي بالتخطيط من أجل المستقبل الرقمي **Digital Future** من خلال عدة طرق مثل: درجة الترابط بين الاقتصاد والمجتمع، والتنسيق والاتساق بين السياسات والتنظيم عبر الوكالات الحكومية، فيما يتعلق بالأولوية المعطاة للاقتصاد الرقمي، والترويج لمجموعة أهداف الأمة الذكية **Smart Nation**، والجمع بين التقنيات الرقمية الجديدة مع تعديلات السياسات واللوائح المرنة، والتي بدورها تعزز الابتكار في نماذج الأعمال (Lovelock, 2018, 17).

وتعد التجربة السنغافورية في التعليم من التجارب الرائدة التي تستحق الوقوف عليها، والتوقف عندها من أجل الاستفادة منها، وتكمن مهمة التعليم في تكوين وبناء الإنسان السنغافوري، وتحقيق نتائج جيدة من خلال ما يلي (حجي، 2012، 30):

- تحقيق الجودة في مجال الخدمات التعليمية: حيث تمت عملية الضبط الدقيق باتجاه الجودة النوعية، ضمن عملية مراجعة للسياسة التربوية.
- إطلاق مبادرات إصلاحية عدة: كان أولها في عام 1997 والتي استندت على أربع مبادئ: إعادة النظر في أجور المعلمين، وإعطاء قادة المدارس مزيداً من الاستقلالية، وإلغاء التقشيش واستحداث التميز المدرسي، وتقسيم المدارس لمجموعات يشرف عليها موجهون مختصون متمكنون من التطوير واستحداث برامج جديدة.
- مبادرة (تعليم أقل، تعلم أكثر): ففي عام 2005 جرى إطلاق مبادرة جديدة ركزت على طرائق التدريس، وتقليل حوم المحتوى لإفساح مجال للتفكير.

- **النظام المدرسي المتميز:** بموجب تقرير ماكينزي يعد النظام المدرسي بسنغافوره من أفضل النظم المدرسية أداء في العالم، ومن أهم العوامل التي تقف وراء ذلك نوعية المعلمين، والمعدل المتقدم بالتدريس والتعليم مما يسهم في تخريج طلاب طموحين ومبدعين.
 - **تمويل التعليم:** اعتنت الحكومة السنغافورية بالتعليم، باعتباره ركيزة أساسية للتقدم، وخصصت له خمس ميزانية الدولة.
 - **قياس الأداء:** حققت سنغافوره التفوق في مسابقات التايمز **TIMSS** للعلوم والرياضيات، حيث لفت نظام التعليم السنغافوري الأنظار، حين نجح الطلاب السنغافوريون في بلوغ مراكز جد متقدمة في مسابقات الرياضيات العالمية.
- ويركز التعليم في سنغافوره على كفاءات القرن الحادي والعشرين، تلك الكفاءات التي تمثل مجموعة من النتائج المرغوبة على نطاق واسع للتعليم المعاصر، وتشمل الكفاءات متنوعة من العناصر الاجتماعية والعاطفية مثل الإدارة الذاتية، واتخاذ القرارات المسؤولة، وإدارة العلاقات، بالإضافة إلى عدد من المهارات مثل التفكير النقدي، والتعاون، ومهارات الاتصال والمعلومات، وتمكن هذه الكفاءات الشباب من العمل والازدهار في عالم يتسم بالعلومة بشكل متزايد وغير مؤكد (Lee,2020, P.1).

وفي ضوء ما سبق؛ يتضح أن سنغافوره حققت العديد من الإنجازات التعليمية دولياً، مع أنها دولة فقيرة في الموارد الطبيعية، لكنها قامت على تفعيل الموارد البشرية من خلال التعليم بشكل واضح.

ج- ملامح سياسة حوافز المعلمين في سنغافوره

اهتمت سنغافوره بنظم اختيار المعلم وإعداده وتنميته مهنيًا؛ فعلى مستوى الاختيار نفذت سنغافوره عملية اختيار المعلم تحت إدارة المعهد الوطني للتعليم **Nation Institute of Education** التابع لجامعة نانينغ التكنولوجية **Nanyang Technological University** بالتعاون مع وزارة التعليم، كما أن إستراتيجيات التوظيف في التعليم ضمنت جذب الخريجي الأكثر كفاءة من المدارس الثانوية (Minsitry of Education, 2015, 9-12)

أما على مستوى تنمية المعلم مهنيًا؛ أنشأت أكاديمية سنغافوره للمعلمين (AST) ، وتهتم برفع كفاءة المعلمين، وتوفير التطوير المهني لجميع المعلمين الحكوميين في سنغافوره، وتم اختيار المدربين في هذه الأكاديمية بعناية من المتخصصين ذوي الخبرة الذين يظهرون تعليمًا عالي الجودة وقيادة في توجيه الآخرين في علم أصول التدريس (Lee,2020, P.1).

وقد أشار البعض إلى أن هناك علاقة سببية بين نموذج النمو المهني للمعلم ونجاح التعليم في سنغافوره (Bautista, Others, 2015,224)، وقد سعت سنغافوره إلى بناء فلسفة متكاملة لحوافز المعلمين من خلال عدة إجراءات مثل:

- إعطاء المعلمين علاوات سنوية سخية تعتمد على تقويم معقد يصل إلى (20) مجالاً، وصرف أجور المعلمين وربطها بفرص التنمية المهنية، وبعدد ساعات معينة (Chang, Chew-Hung, & Others, 2014, 1460).

- صممت سنغافوره نظاماً لأجور المعلمين استناداً إلى أدائهم عوضاً عن اتباع نظام الأجر على أساس الأقدمية في الخبرة؛ حيث يستند نظام الأجور على تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، كما أن ترقية الوظيفية تكون بناءً على كفاءتهم (Minsitry of Education, 2010).

- توفير المزيد من الفرص للمعلمين الجيدين لمواصلة الدراسات العليا، بالإضافة إلى حوافز مالية عند الحصول على درجة الماجستير، وتعزيز الفرص الوظيفية لترقية المعلمين عن طريق إدخال تحسينات على المسارات المهنية للمعلمين؛ لتولي مناصب قيادية بالمدارس، وتوفير قدر كبير من المرونة في تسهيلات عمل المعلمين؛ لتحقيق توازنات أفضل بين الاحتياجات المهنية والاحتياجات الأسرية (Minsitry of Education, 2012).

ويتضح مما سبق؛ أن سنغافوره اهتمت بحوافز المعلمين اهتماماً كبيراً؛ حيث يلاحظ من تجربتها أنها اهتمت باختيار وإعداد المعلمين، واستثمار قدراتهم، وربطت سنغافوره الحوافز المادية ببرامج التنمية المهنية المتنوعة في نفس الوقت، وهذه نقطة جديرة بالاهتمام.

ج- كيفية الاستفادة من تجربة سنغافوره محلياً

يمكن الخروج ببعض الدروس المستفادة والتي يمكن أن تكون مفيدة وطنياً، ومن ذلك ما يلي:

- حققت سنغافوره معدلاً تنمياً اقتصادياً وبشرية قياسية في فترة وجيزة، وأولى للمملكة العربية السعودية أن تحذو حذو سنغافوره في اللحاق بمعدلات التنمية السنغافوريه، وخاصة أن المملكة تمتلك من الموارد الكثير.

- يمكن الاستفادة من تجربة سنغافوره محلياً في مجال التنمية المهنية للمعلمين من حيث مضامينها التربوية، والقدرة على تمويل برامج مشابهة.

- ويمكن الاستفادة من تجربة سنغافوره محلياً في اعتماد نظم المحاسبية، وتقويم أداء المعلمين، وانتقاء المعلمين؛ لضمان وصول المعلمين الأكفاء للعمل في المدارس.

- ترقية المعلمين وظيفياً على المستوى الوطني من خلال اعتماد لائحة الترقيات القائمة على بعض المعايير المهمة مثل مدى تقدم المعلم مهنيًا في مهنته، ونجاحه في تطوير أدائه، وليس عدد السنوات والأقدمية فقط.

الإطار الميداني للدراسة

تضمن الإطار الميداني عرض الواقع النظري لحوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية،

وإجراءات الدراسة الميدانية، وفيما يلي التفصيل:

المحور الأول- واقع حوافز المعلمين بالمملكة العربية السعودية

يمكن تناول المحور الأول من خلال ما يأتي:

أ- تطور الاهتمام بحوافز المعلمين

بلغ عدد المعلمين والمعلمات المشمولين في سلم الوظائف التعليمية في المملكة حوالي خمسمائة ألف، حسب إحصائية وزارة الخدمة المدنية للعاملين في الدولة لعام 1438هـ (وزارة الخدمة المدنية، 1438هـ)، ونظراً لأهمية دور المعلمين؛ فقد صدرت لائحة تنظيمية 1401، وتم تعديلها عام 1402هـ، وظلت (36) عاماً، ونظراً لوجود بعض الثغرات في هذه اللائحة؛ فقد صدر قرار مجلس الوزراء بتشكيل لجنة لإعادة دراسة لائحة الوظائف التعليمية بشكل شامل (وزارة التعليم، 2016) وأثناء إجراء الدراسة الحالية صدر قرار اعتمادها من مجلس الوزراء (وزارة التعليم، 1441).

وقد نص الهدف الأول من الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية على: تمكين المدارس من إدارة عملية التطوير وتوجيهها من خلال الأخذ بنظام الحوافز والمساءلة (مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، 2010، 35) كما نص الهدف العاشر كذلك على: تطوير المدارس، من خلال حزمة إصلاحات منها تطبيق نظام متكامل للحوافز (مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، 2010، 40-41)، ويدل ذلك على اتجاه السلطات بالمملكة على تطبيق منظومة متكاملة حوافز للمعلمين؛ دعماً لإصلاحات التعليم الوطنية.

ب- منظومة حوافز المعلمين

لوقوف على واقع حوافز المعلمين ومكوناتها بشكل فعلي؛ تناولت الدراسة النقاط الآتية:

1- مرتبات المعلمين

تعتمد رواتب المعلمين على سلم ثابت يحصل فيه المعلم على أجره المستحق وفقاً لنوع المؤهل، وسنوات الخبرة في التعليم، وقد صدرت لائحة الوظائف التعليمية بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (590) بتاريخ 1401/11/10هـ، وعدلت بقرار المجلس رقم (687) بتاريخ 1402/5/7هـ، وتم العمل بها ابتداء من 1402/7/1هـ، وتطبق أحكام هذه اللائحة على من يعمل بصورة فعلية في الوظائف في مراحل الحضانه والروضة والتمهيدى والابتدائية والمتوسطة والثانوية، ويوضع على المستوى الخامس الدرجة الأولى من تتوافر لديه شهادة جامعية تربية براتب أساسي قدره (96720) ريالاً في السنة، في حين يُعين على المستوى السادس من تتوافر لديه شهادة الماجستير براتب أساسي يبلغ (111120) ريالاً، وهناك علاوة سنوية للمعلم حددتها الأنظمة وفق سلم الرواتب وذلك بنقل المعلم من الدرجة التي يشغلها إلى الدرجة التالية لها مباشرة في نفس المستوى، ويتم هذا النقل في أول شهر محرم من كل عام (وزارة الخدمة المدنية، 1437هـ).

وتبلغ هذه العلاوة للمستوى الخامس (510) ريالاً لكل درجة، وعلاوة المستوى السادس (595) ريالاً، ويزيد راتب المعلم بعد خبرة عشرة سنوات بحوالي (59%)؛ ليصل إلى (164280) ريالاً في السنة لمن هم على المستوى الخامس، وبنسبة (58%) للمستوى السادس ليصل إلى (190500)

ريالاً، ويقف سلم العلاوات للمستوى الخامس على الدرجة (24) حيث يكون الراتب (20320) شهرياً وتكون نسبة الزيادة حوالي (250%) أعلى من راتب أول درجة في السلم حيث يبلغ راتبه السنوي (243840)، ومن يصل إلى نهاية المستوى السادس يستمر في منحه زيادة سنوية بمقدار العلاوة المحددة لذلك المستوى، وتعتبر مكافأة لا يترتب عليها تغيير في سلم الرواتب (وزارة الخدمة المدنية، 1425هـ)، ومع أن مرتبات المعلمين ليست ضعيفاً، إلا تأثيرها محدود على كفاءة البيئة الداخلية للنظام التعليمي.

2- العلاوة السنوية

تمنح العلاوات حين الحصول على مؤهلات إضافية، أو تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، أو التعليم في المناطق الجغرافية النائية، أما ما يخص البدلات، فيمنح المعلم بدل انتقال شهري يتفاوت قدره من (600) إلى (900) ريال حسب المستوى والدرجة لجميع الخاضعين لهذه اللائحة ممن هم على المستوى الخامس أو السادس، كما أن هناك بدل نائي لبعض المدارس الواقعة في القرى والهجر المستفيدة من البدل وعددها (1718) قرية وهجرة في (13) منطقة من مناطق المملكة وتتراوح تلك النسبة بين (5% - 10%) من أول مربوط للمستوى الذي قد تعين عليه (وزارة الخدمة المدنية، 1425هـ)، وواضح من ذلك أن علاوات المعلمين لا ترتبط بأدائهم بالمدارس.

3- مكافأة نهاية الخدمة

تصرف مكافأة نهاية الخدمة لشاغلي الوظائف التعليمية عند انتهاء الخدمة عن كل سنة كاملة من سنوات الخدمة التي قضيت على إحدى تلك الوظائف، فمن كانت خدمته (10) سنوات وأقل من (16) يحصل على (700) ريال عن كل عام، و(1000) ريال لمن كانت خدمته (16) سنة، وأقل من (21) سنة، و(1500) لمن كانت خدمته (21) سنة وأقل من (26) سنة، و(2000) ريالاً لمن كانت خدمته (26) سنة وأقل من (31) سنة، و(3000) لمن كانت خدمته (31) سنة فأكثر (وزارة الخدمة المدنية، 1437هـ)، وبهذا تعتبر مكافأة نهاية الخدمة بمثابة حد الحوافز المادية لمهنة المعلم.

4- عدد أيام العمل والإجازات

يبلغ متوسط عدد أسابيع الدراسة في المملكة العربية السعودية (36) أسبوعاً بما فيها أسابيع الاختبارات، وبمتوسط (180) يوماً في العام الدراسي، ويتمتع المعلمون بإجازة اعتيادية أطول نسبياً مما يتمتع به الموظفون الآخرون، وهي الإجازة الصيفية من كل عام، ويجوز تكليفهم بمهام تتعلق بعملهم أثناء الإجازة الصيفية، على ألا يقل ما يتمتع به المعلم عن ستة وثلاثين يوماً، حسب المادة الأولى والثالثة من لائحة الإجازات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، كما يتمتع المعلمون بإجازة منتصف العام الدراسي، وكغيرهم من موظفي الدولة يتمتعون بإجازات الأعياد (وزارة الخدمة المدنية، 1426هـ)، ولعل الإجازات التي يتحصل عليها المعلم تعد إجازات طويلة نسبياً، ويمكن الاستفادة منها في التنمية المهنية .

5- الخدمة الصحية

كان المعلمون يستقلون بخدمة صحية خاصة، حيث أوجدت الوحدات الصحية المدرسية في معظم المدن والمحافظات، لكن الكثير من المعلمين كانوا يشكون سوء الخدمات التي تقدمها تلك الوحدات (الأنصاري، 2010)، ولوزارة التعليم محاولات سابقة في توفير التأمين الطبي لمنسوبيها، آخره تلك التي أعلنت عنها وزارة التعليم في 2016، من خلال توفير تأمين صحي مناسب للمعلمين والعاملين في الحقل التعليمي لتلبيةً لمتطلبات واحتياجات المعلمين، وسعيًا نحو رفع الرضا الوظيفي وزيادة انتمائهم لمهنة التعليم، وذلك من خلال عقد الاتفاقات والشراكات المناسبة مع القطاع الخاص كجزء من مبادرات المسؤولية الاجتماعية نحو معلم الأجيال (وزارة التعليم، 2016).

6- تقييم المعلمين

يقوم قائد المدرسة بالاشتراك مع المشرف التربوي بإعداد تقرير الأداء الوظيفي للمعلمين قبل نهاية العام الدراسي بشهرين على الأقل، معتمداً على الوثائق ذات العلاقة مثل لائحة تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية، (وزارة التعليم، 1437هـ)، وتتص المادة (6/ج/1) من اللائحة التعليمية بحرمان المشمول بهذه اللائحة من العلاوة إذا حصل على تقرير كفاية بدرجة غير مرضٍ (وزارة الخدمة المدنية، 1427هـ)، وفي غياب التقييم الموضوعي ربما يصبح من النادر تطبيق الحرمان من العلاوة السنوية بسبب ضعف الأداء.

7- التطوير المهني للمعلمين

تتص سياسة التعليم في المملكة على أن تدريب المعلمين عملية مستمرة، وينبغي إفساح المجال أمام المعلمين لمتابعة المزيد من الدراسة (وزارة التعليم، 1416، 17)؛ وترجمة لهذا النص تركيز سياسة التعليم في المملكة على ركائز من شأنها تحقيق مبدأ التجديد والجدارة، والترغيب والتحفيز، ويحظى المعلم بهذه الحوافز من خلال عدة قنوات من أبرزها:

- الدورات المتخصصة في المواد المختلفة حيث دربت وزارة التعليم 30 ألف معلم ومعلمة خلال صيف عام 2019 بالمشاركة مع كليات التربية في الجامعات السعودية تقرير (وزارة التعليم، 2020 ص 63).
- التفرغ الكلي أو الجزئي لمواصلة الدراسات العليا في الجامعات السعودية أو الأجنبية.
- الالتحاق ببعض برامج الدبلومات التربوية، ويمنح من اجتاز أحد هذه البرامج درجة إضافية، وبدل ترحيل (راتب شهر).
- كما يمكن أن يحظى المعلم بإجازة دراسية لمواصلة دراسته وفق ضوابط محددة.
- إيفاد المعلم للتدريس في الخارج، ويحظى بمميزات كثيرة منها: بدل تمثيل، وتأمين طبي، وتذاكر إركاب له ولأفراد أسرته، بالإضافة إلى راتبه كاملاً، وبدل النقل.

8- ساعات العمل

حددت الأنظمة دوام المعلم، وأشارت إلى أنه يبدأ قبل (15) دقيقة من بداية الحصة الأولى، وينتهي بعد انصراف التلاميذ من المدرسة، ويبدأ دوام المعلم المكلف بالإشراف اليومي قبل ربع ساعة من الوقت المقرر للاصطفاف الصباحي، وينتهي بعد نصف ساعة من انصراف التلاميذ، وبصفة عامة تختلف ساعات العمل للمعلمين طبقاً لمستوى المرحلة التعليمية، وتتراوح ما بين ست ساعات وسبع ساعات (وزارة التعليم، 1435هـ).

9- نصاب المعلم من الحصص

يقدر الحد الأعلى لنصاب المعلم بـ (24) حصة أسبوعياً، وبعد ذلك يحتسب (75) ريالاً عن كل حصة دراسية تزيد عن هذا النصاب، وفي نظام المقررات للمرحلة الثانوية يحدد نصاب المعلم بـ (24) حصة أسبوعياً، توزع بواقع (20) ساعة تدريسية (حصة) أسبوعياً و(4) حصص، توزع بين الإرشاد الأكاديمي أو النشاط الطلابي أو بهما جميعاً (وزارة التعليم، 1433/1434هـ)، وإذا كان النصاب الكامل (24) حصة فهذا لا يعني أنه إلزامي ولكن وضع كحد أعلى، ولم يوضع حد أدنى لنصاب المعلم، ولذلك يلاحظ أن حجم المدرسة له دور كبير في حجم النصاب الأسبوعي للمعلم.

11- حجم الفصل، ونسبة التلاميذ للمعلمين

وهناك اختلاف في حجم الفصل عبر مراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية حيث يبلغ متوسط حجم الفصل للمرحلة الابتدائية (20) تلميذاً، وللمرحلة المتوسطة (25) تلميذاً، وللثانوية (26) تلميذاً، أما نسبة التلاميذ إلى المعلمين فهي (11) تلميذاً لكل معلم في المرحلة الابتدائية و (10) تلاميذ لمرحلتى المتوسطة والثانوية (وزارة التعليم، 2017) وعادة ما ينظر إلى الفصول ذات الكثافة المنخفضة على أنها أكثر فائدة للمعلم، وتحفيز له للاهتمام بالتلاميذ.

ج- أهم التحديات التي تواجه حوافز المعلمين

ثمة بعض التحديات التي تواجه سياسة تحفيز المعلمين مثل:

1- كثرة الأعباء الموكلة للمعلم: كالحصص اليومية وارتفاع عدد التلاميذ داخل الفصول الدراسية، وضعف دور المنزل، والتحضير والتصحيح وإعداد الاختبارات وتنفيذها، ورصد الدرجات، وتحضير واستخدام الوسائل التعليمية وأدوات تكنولوجيا التعليم، والمسؤولية عن انضباط التلاميذ داخل المدرسة وداخل الفصول الدراسية والإشراف عليهم أثناء الفسح، والمشاركة في الأنشطة الصفية وغير الصفية، إضافة إلى الأعمال الإدارية التي تكلفه بها إدارة المدرسة والعضوية في مجالس المدرسة والجماعات (القحطاني، 2000).

2- ارتفاع نسبة التقاعد المبكر

حيث أشارت المؤسسة العامة للتقاعد في تقريرها للعام (1435/1434هـ) أن سُلم الوظائف التعليمية يشكل النسبة الأكبر في عدد المتقاعدين مبكراً على مستوى الخدمة المدنية، وأظهرت الإحصائيات أن عدد تاركي الخدمة مبكراً (14623) معلماً ومعلمة (وزارة الخدمة المدنية، 1438).

المحور الثاني-إجراءات الدراسة الميدانية

شملت الإجراءات تحديد هدف الدراسة الميدانية، ووصف محاورها، وعينتها، وتطبيق أسلوب دلفي، والتحليل الإحصائي المستخدم، ثم عرض نتائج جولات دلفي، ومناقشتها، وفيما يلي التوضيح:

أولاً- تحديد محاور الدراسة

تمثلت محاور الدراسة في ست محاور هي: مبررات تطوير سياسة حوافز المعلمين، ومراحل تحفيز المعلمين، ومعايير تصميم حوافز المعلمين، ومتطلبات تطوير سياسة تحفيز المعلمين، ومعوقات تطوير سياسة حوافز المعلمين، ثم العوائد التربوية لتطوير سياسة حوافز المعلمين.

ثانياً- تحديد العينة

بلغ عدد عينة الخبراء (71) خبيراً في الجولة الأولى، و(53) خبيراً في الجولتين الثانية والثالثة.

ثالثاً-تطبيق استبانة الدراسة

تمّ تطبيق الدراسة الميدانية تبعاً لأسلوب دلفي، ويوضح جدول رقم (1) جولات الدراسة، ونوعية الاستبانة، وعدد الخبراء المشاركين، ونسبتهم.

جدول رقم (1)

جولات الدراسة ونوعية الاستبانة وعدد الخبراء المشاركين ونسبتهم

الجولة	الاستبانة	فترة التطبيق	الخبراء بحسب جهة العمل				إجمالي	الخبراء بحسب الدرجة العلمية			
			جامعات		تعليم عام			ماجستير فأقل		دكتوراه فأعلى	
			%	ن	%	ن		%	ن	%	ن
الأولى	مغلقة	يونيو 2020	69,0	49	31,0	22	71,8	51	28,2	20	71
الثانية	مغلقة-مفتوحة	أغسطس 2020	66,0	35	34,0	18	67,2	36	32,8	17	53
الثالثة	مغلقة	سبتمبر 2020	66,0	35	34,0	18	67,2	36	32,8	17	53

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن عدد جولات استخدام أسلوب دلفي ثلاث جولات، ووصلت فترة تطبيق الجولات الثلاث ثلاثة شهور، وتعتبر هذه الفترة كافية لتطبيق أسلوب دلفي، إضافة إلى حرص الباحث وتواصله مع الخبراء.
- بلغ عدد الخبراء المشاركين (71) فرداً في الجولة الأولى، وتناقص العدد إلى (53) فرداً في الجولتين الثانية والثالثة، وربما يرجع ذلك إلى تراخي البعض في تطبيق الاستبانة للمرة الثانية.
- تنوع الخبراء بحسب متغير جهة العمل (أساتذة جامعات، وتعليم عام)، وبحسب متغير الدرجة العلمية (دكتوراه فأعلى، وماجستير فأقل).
- زادت نسبة الخبراء من الجامعات السعودية؛ حيث بلغت نسبتهم في الجولة الأولى (69%) كما بلغت نسبتهم في الجولتين الثانية والثالثة (66%)، وذلك مقارنة بنسبة الخبراء من التعليم العام؛

حيث بلغت نسبتهم في الجولة الأولى (31%) كما بلغت نسبتهم في الجولتين الثانية والثالثة (34%)، وربما يرجع ذلك إلى زيادة التعاون من جانب الخبراء في بعض الجامعات السعودية؛ بحكم علاقاتهم بالباحث.

- كما زادت نسبة الخبراء الحاصلين على درجة (دكتور، وأستاذ مشارك، وأستاذ)؛ حيث بلغت نسبتهم في الجولة الأولى (71,8%) كما بلغت نسبتهم في الجولتين الثانية والثالثة (67,2%)، وذلك مقارنة بنسبة الخبراء الحاصلين على درجة (ماجستير، ودراسات عليا، وبكالوريوس)؛ حيث بلغت نسبتهم في الجولة الأولى (28,2%) كما بلغت نسبتهم في الجولتين الثانية والثالثة (32,8%)، وربما يرجع ذلك إلى أن الحاصلين على درجات علمية أعلى أكثر إيمانا بأهمية إجراء الدراسات المستقبلية وخاصة قضايا المعلمين، ومنها سياسة حوافز المعلمين في المملكة، ومن ثم أكثر تجاوبا في تطبيق الاستبانة على مدى الجولات الثلاثة.

رابعاً- التحليل الإحصائي

- بالنسبة للأسئلة المفتوحة بالجولتين الأولى والثانية: جمع الاستجابات الواردة والمرتبطة بكل محور في مجموعة من العبارات وحساب التكرارات لكل عبارة من العبارات والنسبة المئوية.

- بالنسبة للأسئلة المغلقة بالجولتين الثانية والثالثة: تم تحديد الدرجات الوزنية لكل استجابة، وتقدير نسبة متوسط درجة الاستجابة، وحساب الخطأ المعياري (خ م) لنسبة متوسط درجة الاستجابة، وتعيين حدي الثقة لنسبة متوسط الاستجابة، حيث بلغت (0,55 - 0,78) في الجولتين الثانية والثالثة.

- راعت الدراسة أنه إذا زادت نسبة متوسط الاستجابة عن الحد الأقصى للثقة، يعد ذلك اتفاقاً على الموافقة على العبارة من وجهة نظر الخبراء، وإذا نقصت نسبة متوسط الاستجابة عن الحد الأدنى للثقة، يعد ذلك اتفاقاً على عدم الموافقة على العبارة من وجهة نظر الخبراء، أما إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين الحدين الأعلى والأدنى للثقة، فإنه يعد اتجاهاً لعدم الاتفاق على أهمية العبارة، وتم استبعاد العبارات التي تنطبق عليها الحالتان الثانية والثالثة في الجولة الثالثة.

خامساً- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

جاءت نتائج الدراسة الميدانية في جولاتها الثلاث على النحو التالي:

أ- تحليل نتائج الجولة الأولى: من خلال محاور الاستبانة الستة على النحو التالي:

المحور الأول-مبررات تطوير سياسة حوافز المعلمين: يوضح جدول رقم (2) نتائج

التحليل الإحصائي للمحور الأول.

جدول رقم (2) أهم مبررات تطوير سياسة حوافز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الأولى

م	العبارة	خبراء الجولة الأولى (71)	
		ت	%

أ-المبررات المحلية، وتتمثل فيما يلي:			
1.	تشجيع الإقبال على مهنة التعليم	39	%54,93
2.	ضمان التحسين المستمر في تعلم الطالب	38	%53,52
3.	دعم المعلم باعتباره أحد أهم عناصر منظومة التعليم	38	%53,52
4.	اعتبار الحوافز بمثابة إحدى حقوق المعلم المشروعة	37	%52,11
5.	اعتبار الحوافز بمثابة تقدير أدبي ومادي لائق للمعلمين	36	%50,70
6.	اهتمام المملكة بحوافز المعلمين؛ تقديراً لهم ومكانتهم الاجتماعية	36	%50,70
7.	تطبيق الحوافز الحالية يتم وفق ما يراه صاحب الصلاحية أو من ينوب عنه	36	%50,70
8.	الجمود الوظيفي للمعلمين في ظل وجود ما يعرف بالمعلم الضرورة	36	%50,70
9.	النظرة إلى المعلم على أنه صاحب رسالة يسعى لتحقيقها من خلال عمله	35	%49,30
10.	النظرة إلى المعلم على أنه ينبغي أن يمتلك فلسفة تربوية واضحة	33	%46,48
ب-المبررات الدولية، وتتمثل فيما يلي:			
11.	اعتبار المعلم أهم العوامل التي تصنع الفارق في أي بلد ما	40	%56,34
12.	اعتبار حوافز المعلمين إحدى موضوعات الإصلاح التعليمي	39	%54,93
13.	جذب أفضل الخريجين واستبقائهم في مهنة التدريس	39	%54,93
14.	قلة الولاء الوظيفي لمهنة التعليم بسبب ضعف التعاطي مع حقوق المعلمين	38	%53,52
15.	العمل على تحسين أداء المعلمين	35	%49,30
16.	ارتباط حوافز المعلمين بأداء الطلبة وتحصيلهم	33	%46,48
17.	مواكبة الاتجاهات الحديثة في تصميم حوافز المعلمين	33	%46,48

يتضح من الجدول السابق أن الخبراء أشاروا إلى مجموعة من المبررات المحلية التي تدعو إلى تطوير سياسة حوافز المعلمين، ولعل هذه المتغيرات المحلية تتمثل في: تشجيع الإقبال على مهنة التعليم، وضمان التحسين المستمر في تعلم الطالب، ودعم المعلم باعتباره أحد أهم عناصر منظومة التعليم، واعتبار الحوافز بمثابة إحدى حقوق المعلم المشروعة، وبمثابة تقدير أدبي ومادي لائق للمعلمين، واهتمام المملكة بحوافز المعلمين؛ تقديراً لهم ومكانتهم الاجتماعية، وأن تطبيق الحوافز الحالية؛ يتم وفق ما يراه صاحب الصلاحية أو من ينوب عنه، والجمود الوظيفي للمعلمين في ظل وجود ما يعرف بالمعلم الضرورة، والنظرة إلى المعلم على أنه صاحب رسالة يسعى لتحقيقها من خلال عمله، وأنه ينبغي أن يمتلك فلسفة تربوية واضحة.

كما أشار الخبراء إلى مجموعة من المبررات الدولية التي تبرر تطوير سياسة حوافز المعلمين، وتمثلت هذه المتغيرات العامة في: اعتبار المعلم أهم العوامل التي تصنع الفارق في أي بلد ما، واعتبار حوافز المعلمين إحدى موضوعات الإصلاح التعليمي، وجذب أفضل الخريجين واستبقائهم في مهنة التدريس، وقلة الولاء الوظيفي لمهنة التعليم بسبب ضعف التعاطي مع حقوق المعلمين، والعمل

على تحسين أداء المعلمين، وارتباط حوافز المعلمين بأداء الطلبة وتحصيلهم، ومواكبة الاتجاهات الحديثة في تصميم حوافز المعلمين.

المحور الثاني-مراحل تحفيز المعلمين: يوضح جدول (3) نتائج التحليل الإحصائي لهذا

المحور .

جدول رقم (3) مراحل تحفيز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الأولى

م	العبارة	خبراء الجولة الأولى (71)	
		ت	%
أ-تحفيز المعلمين قبل الخدمة، وتشمل ما يلي:			
1.	استصدار قرارات تعيين لخريجي كلية التربية	38	53,52%
2.	صرف مكافآت شهرية مالية لطلبة كلية التربية	31	43,66%
3.	تشجيع الطلبة على المشاركات في أنشطة الجامعة النوعية	30	42,25%
4.	تنظيم زيارات ميدانية لمؤسسات تربوية	29	40,85%
5.	إيفاد وابتعاث الطلبة المتميزين دولياً	27	38,03%
6.	إشراك طلبة كلية التربية في الأندية الاجتماعية والصفية	27	38,03%
7.	أداء القسم فور التخرج أمام لجنة تربوية رفيعة المستوى	20	28,17%
ب-تحفيز المعلمين أثناء الخدمة، وتشمل ما يلي:			
8.	إيجاد مكافآت مالية للعمل الإضافي والإشرافي وخارج أوقات العمل الرسمية	37	52,11%
9.	تكريم المعلمين المتميزين بشكل مناسب	37	52,11%
10.	توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للمعلم وأسرته	37	52,11%
11.	الاحتفاء بالمعلمين المتميزين في يوم المعلم	37	52,11%
12.	إصدار القوانين صارمه تحت على احترام المعلم	37	52,11%
13.	قضاء وقت معين في التدريب أثناء الخدمة كمطلب من تثبيت المعلمين الجدد	36	50,70%
14.	تنفيذ دورات تدريبية للمعلمين لتغطية احتياجاتهم الآتية والمستقبلية	35	49,30%
15.	إتاحة التدريب لإدماج المعلمين المستجدين	34	47,89%
16.	وضع المعلم الجديد تحت فترة تجريبية، تحت توجيه معلم خبير	32	45,07%
17.	إتاحة فرص إعادة التأهيل للمعلمين غير المؤهلين تربوياً	31	43,66%
18.	إيجاد حصانة للمعلمين في جميع الشؤون القانونية والقضائية	27	38,03%
19.	الاستفادة من المعلمين المتقاعدين من أصحاب الخبرة في مهام استشارية	26	36,62%
20.	إتاحة الفرصة للمعلمين لاستكمال الدراسات العليا	25	35,21%
21.	منح المعلم أولوية في إنهاء معاملته ومراجعاته ببسر وسهولة	24	33,80%
22.	تخصيص مكتب لخدمات المعلمين بإدارات التعليم	24	33,80%

من خلال مطالعة الجدول السابق؛ يتضح أن الخبراء أشاروا إلى بعض الحوافز، المتعلقة بإعداد المعلمين قبل الخدمة، التي ينبغي أن تتضمنها سياسة الحوافز في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وتشمل: استصدار قرارات تعيين لخريجي كلية التربية، وصرف مكافآت شهرية مالية لطلبة كلية التربية، وتشجيع الطلبة على المشاركات في أنشطة الجامعة النوعية، وتنظيم زيارات ميدانية لمؤسسات تربوية، وإيفاد وابتعاث الطلبة المتميزين دولياً، وإشراك طلبة كلية التربية في الأندية الاجتماعية والصيفية، وأداء القسم فور التخرج أمام لجنة تربوية رفيعة المستوى.

وأشار الخبراء أيضاً إلى بعض الحوافز المتعلقة بالمعلمين أثناء الخدمة، وهي: إيجاد مكافآت مالية للعمل الإضافي والإشرافي وخارج أوقات العمل الرسمية، وتكريم المعلمين المتميزين بشكل مناسب، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للمعلم وأسرته، والاحتفاء بالمعلمين المتميزين في يوم المعلم، وإصدار القوانين صارمه تحث على احترام المعلم، وقضاء وقت معين في التدريب أثناء الخدمة كمطلب من تثبيت المعلمين الجدد، وتنفيذ دورات تدريبية للمعلمين لتغطية احتياجاتهم الآتية والمستقبلية، وإتاحة التدريب لإدماج المعلمين المستجدين، ووضع المعلم الجديد تحت فترة تجربة، تحت توجيه معلم خبير، وإتاحة فرص إعادة التأهيل للمعلمين غير المؤهلين تربوياً، وإيجاد حصانة للمعلمين في جميع الشؤون القانونية والقضائية، والاستفادة من المعلمين المتقاعدين من أصحاب الخبرة في مهام استشارية، وإتاحة الفرصة للمعلمين لاستكمال الدراسات العليا، ومنح المعلم أولوية في إنهاء معاملته ومراجعاته ببسر وسهولة، وتخصيص مكتب لخدمات المعلمين بإدارات التعليم.

المحور الثالث- معايير تصميم حوافز المعلمين: يوضح جدول (4) نتائج التحليل

الإحصائي لهذا المحور.

جدول (4) معايير تصميم حوافز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الأولى

م	العبارة	خبراء الجولة الأولى (71)	
		ت	%
1.	أن تراعي معايير الأداء الموضوعية في تصميم حوافز المعلمين	38	53,52%
2.	أن تتناسب معايير الأداء مع وظيفة المعلم	37	52,11%
3.	أن تكون الحوافز عبارة عن عدة مستويات بناءً على اللاتحة الجديدة	37	52,11%
4.	أن تمنح الحوافز لمن يستحقها من المعلمين	37	52,11%
5.	أن يتم ربط حصول المعلم على الحوافز بالمؤهلات التي يحص عليها	36	50,70%
6.	أن يتم ربط حصول المعلم على الحوافز بالتزامه بأخلاقيات المهنة	36	50,70%
7.	أن تتكامل حوافز المعلمين (المهنية والأدبية والمادية) لتلبية حاجات المعلم	35	49,30%
8.	أن تكون معايير الأداء واضحة بالنسبة لم يقيم المعلم	35	49,30%
9.	أن تكون حوافز المعلمين دورية؛ حتى لا تفقد المصادقية	35	49,30%

10.	أن تكون الحوافز ضمن القدرات المالية لوزارة التعليم	34	47,89%
11.	أن تتناسب الحوافز مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها المعلمون	33	46,48%
12.	أن يتم ربط الحوافز بسنوات الخبرة في العمل التربوي	33	46,48%

ومن خلال مطالعة الجدول السابق؛ يتضح أن معايير تصميم حوافر المعلمين من وجهة نظر الخبراء هي: أن تراعي معايير الأداء الموضوعية في تصميم حوافر المعلمين، وأن تتناسب معايير الأداء مع وظيفة المعلم، وأن تكون الحوافز عبارة عن عدة مستويات بناءً على اللائحة الجديدة، وأن تمنح الحوافز لمن يستحقها من المعلمين، وأن يتم ربط حصول المعلم على الحوافز بالمؤهلات التي يحص عليها، وأن يتم ربط حصول المعلم على الحوافز بالتزامه بأخلاقيات المهنة، وأن تتكامل حوافر المعلمين (المهنية والأدبية والمادية) لتلبية حاجات المعلم، وأن تكون معايير الأداء واضحة بالنسبة لم يقيم المعلم، وأن تكون حوافر المعلمين دورية؛ حتي لا تفقد المصداقية، وأن تكون الحوافز ضمن القدرات المالية لوزارة التعليم، وأن تتناسب الحوافز مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها المعلمون، وأن يتم ربط الحوافز بسنوات الخبرة في العمل التربوي.

المحور الرابع- متطلبات تطوير سياسة تحفيز المعلمين: يوضح جدول رقم (5)

نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور .

جدول رقم (5) متطلبات تطوير سياسة تحفيز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الأولى

م	العبارة	خبراء الجولة الأولى (71)	
		ت	%
1.	سن تشريعات تتعلق بوضعية حوافر المعلمين وإقرارها ماليا	38	53,52%
2.	رؤية المسؤولين الواضحة وقناعتهم بأهمية حوافر المعلمين وتفعيلها	37	52,11%
3.	تحديد شروط استحقاق الحوافز بدقة ووضوح	37	52,11%
4.	مراعاة العدالة التنظيمية في شئون المعلمين من عيين وتوزيع ونقل وتقاعد	37	52,11%
5.	بناء خطة شاملة وفق مسارات مهنية وظيفية محددة تحفز المعلمين	37	52,11%
6.	وضع نظام شامل لمساءلة المعلمين بناء على مؤشرات أداء واضحة	36	50,70%
7.	دمج جميع الجوانب ذات الصلة بالمعلم في إطار مرجعي موحد ومشترك	36	50,70%
8.	إفساح المجال لمشاركة المعلمين في رسم سياسة الحوافز	36	50,70%
9.	استقصاء واقع المعلمين ودراسته، وتسليط الضوء على قضية حوافر المعلم	36	50,70%
10.	دعم المديرين والمشرفين التربويين؛ لدور المعلمين مهنياً وأدبياً	35	49,30%
11.	حوكمة الحوافز، بحيث يشارك في تصميمها كافة شركاء التعليم	35	49,30%
12.	مراعاة الشفافية في صرف حوافر المعلمين	34	47,89%
13.	التخفيف من درجة المركزية في توزيع حوافر المعلمين	33	46,48%
14.	منح المدارس درجة من الاستقلالية للتصرف في تحفيز المعلمين	33	46,48%

يتضح من الجدول السابق؛ أن متطلبات تطوير سياسة تحفيز المعلمين من منظور الخبراء تمثلت في: سن تشريعات تتعلق بوضعية حوافز المعلمين وإقرارها مالياً، ورؤية المسؤولين الواضحة وقناعتهم بأهمية حوافز المعلمين وتفعيلها، وتحديد شروط استحقاق الحوافز بدقة ووضوح، ومراعاة العدالة التنظيمية في شئون المعلمين من عيين وتوزيع ونقل وتقاعد، وبناء خطة شاملة وفق مسارات مهنية وظيفية محددة تُحفز المعلمين، ووضع نظام شامل لمساءلة المعلمين بناء على مؤشرات أداء واضحة، ودمج جميع الجوانب ذات الصلة بالمعلم في إطار مرجعي موحد ومشارك، وإفصاح المجال لمشاركة المعلمين في رسم سياسة الحوافز، واستقصاء واقع المعلمين ودراسته، وتسهيل الضوء على قضية حوافز المعلم، ودعم المدراء والمشرفين التربويين؛ لدور المعلمين مهنياً وأدبياً، وحوكمة الحوافز؛ بحيث يشارك في تصميمها كافة شركاء التعليم، ومراعاة الشفافية في صرف حوافز المعلمين، التخفيف من درجة المركزية في توزيع حوافز المعلمين، ومنح المدارس درجة من الاستقلالية للتصرف في تحفيز المعلمين.

المحور الخامس- معوقات تطوير سياسة حوافز المعلمين: يوضح جدول رقم (6)

نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور .

جدول رقم (6) معوقات تطوير سياسة تحفيز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الأولى

م	العبارة	خبراء الجولة الأولى (71)	
		ت	%
1.	صعوبة ترك المعلمين العمل بالمدارس الحكومية	37	52,11%
2.	صعوبة ربط حوافز المعلمين بمستويات التحصيل لدى الطلبة	37	52,11%
3.	الحاجة إلى مقاييس موضوعية لقياس إنتاجية المعلمين	37	52,11%
4.	البيروقراطية في أنظمة الخدمة المدنية	37	52,11%
5.	الاعتقاد السائد لدى المسؤولين بأن المعلمين يحصلون على مزايا كثيرة	37	52,11%
6.	النظرة الناظمة من بعض فئات المجتمع للمعلم	37	52,11%
7.	قلة المنافسة للمدارس الحكومية في سوق العمل	36	50,70%
8.	ضعف الجدية في وضع حوافز للمعلمين	36	50,70%
9.	جمود الأنظمة واللوائح	36	50,70%
10.	لا يزال سلم الرواتب الجديد للمعلمين مثل القديم	36	50,70%
11.	التفاوت في المستوى الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية	36	50,70%
12.	حاجة المعلمين إلى وجود هيئة تطالب بحقوقهم	36	50,70%
13.	توقف حوافز المعلمين عند بلوغهم سن التقاعد بشكل كلي أو جزئي	36	50,70%

يتضح من الجدول السابق أن معوقات تطوير سياسة تحفيز المعلمين من منظور الخبراء تمثلت في: صعوبة ترك المعلمين العمل بالمدارس الحكومية، وصعوبة ربط حوافز المعلمين بمستويات

التحصيل لدى الطلبة، والحاجة إلى مقاييس موضوعية لقياس إنتاجية المعلمين، والبيروقراطية في أنظمة الخدمة المدنية، والاعتقاد السائد لدى المسؤولين بأن المعلمين يحصلون على مزايا كثيرة، والنظرة الناقمة من بعض فئات المجتمع للمعلم، وقلة المنافسة للمدارس الحكومية في سوق العمل، وضعف الجدية في وضع حوافز للمعلمين، وجمود الأنظمة واللوائح، ولا يزال سلم الرواتب الجديد للمعلمين مثل القديم، والتفاوت في المستوى الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية، وحاجة المعلمين إلى وجود هيئة تطالب بحقوقهم، وتوقف حوافز المعلمين عند بلوغهم سن التقاعد بشكل كلي أو جزئي.

المحور السادس- العوائد التربوية لتطوير سياسة حوافز المعلمين: يوضح جدول

رقم (7) نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور .

جدول رقم (7) العوائد التربوية لتطوير حوافز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الأولى

م	العبارة	خبراء الجولة الأولى (71)	
		ت	%
1.	شعور المعلمين بالعدالة والمساواة فيما بينهم	44	61,97%
2.	رفع معنويات المعلمين، واستنهاض همتهم من أجل العطاء والإبداع	42	59,15%
3.	توفير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو العمل والمثابرة	41	57,75%
4.	توفير أجواء تنافسية بين المعلمين من أجل جودة العملية التعليمية	41	57,75%
5.	رفع روح الولاء والانتماء بين المعلمين	40	56,34%
6.	تنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين، بما يسهم في إشباع حاجاتهم	39	54,93%
7.	تحفيز المعلمين على الانضباط المهني بجميع أبعاده	39	54,93%
8.	حفز المعلمين على التنمية المهنية، وضمان استمرارها	39	54,93%
9.	تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين	39	54,93%
10.	المساهمة في تحسين البيئة التعليمية وتحسين نواتج التعلم	39	54,93%
11.	الحفاظ على الكوادر المتميزة من المعلمين	39	54,93%
12.	تخفيض الفاقد في العملية التعليمية	39	54,93%
13.	المساعدة على تطوير السياسة التعليمية بالمملكة	39	54,93%
14.	تشجيع المعلمين على المبادرة في تطوير أنفسهم	39	54,93%
15.	تقليل مشكلات الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين	39	54,93%

من خلال قراءة محتويات الجدول السابق؛ يتضح أن متطلبات تطوير سياسة تحفيز المعلمين من وجهة نظر الخبراء تمثلت في: شعور المعلمين بالعدالة والمساواة فيما بينهم، ورفع معنويات المعلمين، واستنهاض همتهم من أجل العطاء والإبداع، وتوفير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو العمل والمثابرة، وتوفير أجواء تنافسية بين المعلمين من أجل جودة العملية التعليمية، ورفع روح الولاء والانتماء بين المعلمين، وتنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين، بما يسهم في إشباع حاجاتهم، وتحفيز

المعلمين على الانضباط المهني بجميع أبعاده، وحفز المعلمين على التنمية المهنية، وضمان استمرارها، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين، والمساهمة في تحسين البيئة التعليمية وتحسين نواتج التعلم، والحفاظ على الكوادر المتميزة من المعلمين، وتخفيض الفاقد في العملية التعليمية، والمساعدة على تطوير السياسة التعليمية بالمملكة، وتشجيع المعلمين على المبادرة في تطوير أنفسهم، وتقليل مشكلات الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين.

ب- تحليل نتائج الجولة الثانية

وكانت نتائج الجولة الثانية، من خلال محاور الاستبانة على النحو التالي:

المحور الأول- مبررات تطوير سياسة حوافز المعلمين: يوضح جدول رقم (8)

نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور .

جدول رقم (8) مبررات تطوير سياسة حوافز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثانية

الحكم على العبارة	نسبة متوسط الاستجابة	خبراء الجولة الثانية (53)						العبارة	م
		غير موافق		لا أدري		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
أ-المبررات المحلية									
موافقة	81.1	17,0	9	22,6	12	60,4	32	1. تشجيع الإقبال على مهنة التعليم	
موافقة	86.8	11,3	6	17,0	9	71,7	38	2. ضمان التحسين المستمر في تعلم الطالب	
موافقة	91.2	5,7	3	15,1	8	79,2	42	3. دعم المعلم باعتباره أحد أهم عناصر منظومة التعليم	
موافقة	94.3	5,7	3	5,7	3	88,7	47	4. اعتبار الحوافز بمثابة إحدى حقوق المعلم المشروعة	
موافقة	98.1	0	0	5,7	3	94,3	50	5. اعتبار الحوافز بمثابة تقدير أدبي ومادي لائق للمعلمين	
موافقة	79.9	5,7	3	49,1	26	45,3	24	6. اهتمام المملكة بحوافز المعلمين؛ تقديرا لهم ومكانتهم الاجتماعية	
عدم موافقة	64.8	17,0	9	71,7	38	11,3	6	7. تطبيق الحوافز الحالية يتم وفق ما يراه صاحب الصلاحية أو من ينوب عنه	
عدم موافقة	67.9	22,6	12	50,9	27	26,4	14	8. الجمود الوظيفي للمعلمين في ظل وجود ما يعرف بالمعلم الضرورة	
موافقة	98.1	0	0	5,7	3	94,3	50	9. النظرة إلى المعلم على أنه صاحب رسالة يسعى لتحقيقها من خلال عمله	
موافقة	92.5	5,7	3	11,3	6	83,0	44	10. النظرة إلى المعلم على أنه ينبغي أن يمتلك فلسفة تربوية واضحة	
ب-المبررات الدولية									
موافقة	98.1	0	0	5,7	3	94,3	50	11. اعتبار المعلم أهم العوامل التي تصنع الفارق في أي بلد ما	

12.	اعتبار حوافز المعلمين إحدى موضوعات الإصلاح التعليمي	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
13.	جذب أفضل الخريجين واستبقائهم في مهنة التدريس	44	83,0	9	17,0	0	0	94.3	موافقة
14.	قلة الولاء الوظيفي لمهنة التعليم بسبب ضعف التعاطي مع حقوق المعلمين	26	49,1	24	45,3	3	5,7	81.1	موافقة
15.	العمل على تحسين أداء المعلمين	44	83,0	9	17,0	0	0	94.3	موافقة
16.	ارتباط حوافز المعلمين بأداء الطلبة وتحصيلهم	24	45,3	19	35,8	10	18,9	75.5	عدم موافقة
17.	مواكبة الاتجاهات الحديثة في تصميم حوافز المعلمين	35	66,0	15	28,3	3	5,7	86.8	موافقة

يتضح من الجدول السابق أن اتجاه استجابات الخبراء حول عبارات المحور الأول جاءت بالموافقة على معظم عبارات الجدول؛ حيث وافق مجموعة الخبراء على (15) مبررا من أصل (17) مبررا لتطوير سياسة حوافز المعلمين؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على هذه العبارات ما بين (79,9%-98,1%)، بينما لم يوافق الخبراء على ثلاث مبررات هي: "تطبيق الحوافز الحالية يتم وفق ما يراه صاحب الصلاحية أو من ينوب عنه"، و"الجمود الوظيفي للمعلمين في ظل وجود ما يعرف بالمعلم الضرورة"، و"ارتباط حوافز المعلمين بأداء الطلبة وتحصيلهم"؛ حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (67,9%-75,5%).

المحور الثاني- مراحل تحفيز المعلمين: يوضح جدول رقم (9) نتائج التحليل الإحصائي

لهذا المحور .

جدول رقم (9) مراحل تحفيز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثانية

م	العبرة	خبراء الجولة الثانية (53)						الحكم على العبرة	
		موافق		لا أدري		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
أ-تحفيز المعلمين قبل الخدمة، وتشمل ما يلي:									
1.	استصدار قرارات تعيين لخريجي كلية التربية	47	88,7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
2.	صرف مكافآت شهرية مالية لطلبة كلية التربية	44	83,0	3	5,7	6	11,3	90.6	موافقة
3.	تشجيع الطلبة على المشاركات في أنشطة الجامعة النوعية	44	83,0	3	5,7	6	11,3	90.6	موافقة
4.	تنظيم زيارات ميدانية لمؤسسات تربوية	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
5.	إيفاد وابتعاث الطلبة المتميزين دوليا	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
6.	إشراك طلبة كلية التربية في الأندية الاجتماعية والصيفية	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
7.	أداء القسم فور التخرج أمام لجنة تربوية رفيعة المستوى	41	77,4	6	11,3	6	11,3	88.7	موافقة

ب-تحفيز المعلمين أثناء الخدمة, وتشمل ما يلي:								
موافقة	100.0	0	0	0	0	100	53	إيجاد مكافآت مالية للعمل الإضافي والإشرافي وخارج أوقات العمل الرسمية
موافقة	94.3	5,7	3	5,7	3	88,7	47	تكريم المعلمين المتميزين بشكل مناسب
موافقة	100.0	0	0	0	0	100	53	توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للمعلم وأسرته
موافقة	98.1	0	0	5,7	3	94,3	50	الاحترام بالمعلمين المتميزين في يوم المعلم
موافقة	96.2	0	0	11,3	6	88,7	47	إصدار القوانين صارمه تحت على احترام المعلم
موافقة	90.6	11,3	6	5,7	3	83,0	44	قضاء وقت معين في التدريب أثناء الخدمة كمطلب من تثبيت المعلمين الجدد
موافقة	75.5	28,3	15	17,0	9	54,7	29	تنفيذ دورات تدريبية للمعلمين لتغطية احتياجاتهم الآتية والمستقبلية
موافقة	94.3	0	0	17,0	9	83,0	44	إتاحة التدريب لإدماج المعلمين المستجدين
موافقة	90.6	5,7	3	17,0	9	77,4	41	وضع المعلم الجديد تحت فترة تجريبية، تحت توجيه معلم خبير
موافقة	100.0	0	0	0	0	100	53	إتاحة فرص إعادة التأهيل للمعلمين غير المؤهلين تربوياً
موافقة	98.1	0	0	5,7	3	94,3	50	إيجاد حضانة للمعلمين في جميع الشؤون القانونية والقضائية
موافقة	98.1	0	0	5,7	3	94,3	50	الاستفادة من المعلمين المتقاعدين من أصحاب الخبرة في مهام استشارية
موافقة	86.8	17,0	9	5,7	3	77,4	41	إتاحة الفرصة للمعلمين لاستكمال الدراسات العليا
موافقة	98.7	0	0	2,8	2	98,2	51	منح المعلم أولوية في إنهاء معاملته ومراجعاته ببسر وسهولة
عدم موافقة	75.5	28,3	15	17,0	9	54,7	29	تخصيص مكتب لخدمات المعلمين بإدارات التعليم

من خلال قراءة الجدول السابق؛ يتضح أن اتجاه استجابات الخبراء حول عبارات المحور الثاني جاءت بالموافقة على جميع العبارات، باستثناء العبارة (23)، والتي نصت على "تخصيص مكتب لخدمات المعلمين بإدارات التعليم"، حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (75,5%).

المحور الثالث- معايير تصميم حوافر المعلمين: يوضح جدول (10) نتائج التحليل

الإحصائي لهذا المحور.

جدول (10) معايير تصميم حوافر المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثانية

الحكم على العبارة	نسبة متوسط الاستجابة	خبراء الجولة الثانية (53)						العبارة	م
		غير موافق		لا أدري		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		

1.	أن تراعي معايير الأداء الموضوعية في تصميم حوافز المعلمين	47	88,7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
2.	أن تتناسب معايير الأداء مع وظيفة المعلم	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
3.	أن تكون الحوافز عبارة عن عدة مستويات بناءً على اللانحة الجديدة	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
4.	أن تمنح الحوافز لمن يستحقها من المعلمين	44	83,0	9	17,0	0	0	94.3	موافقة
5.	أن يتم ربط حصول المعلم على الحوافز بالمؤهلات التي يحص عليها	38	71,7	15	28,3	0	0	90.6	موافقة
6.	أن يتم ربط حصول المعلم على الحوافز بالتزامه بأخلاقيات المهنة	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
7.	أن تتكامل حوافز المعلمين (المهنية والأدبية والمادية) لتلبية حاجات المعلم	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
8.	أن تكون معايير الأداء واضحة بالنسبة لم يقيم المعلم	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
9.	أن تكون حوافز المعلمين دورية؛ حتى لا تفقد المصداقية	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
10.	أن تكون الحوافز ضمن القدرات المالية لوزارة التعليم	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
11.	أن تتناسب الحوافز مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها المعلمون	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
12.	أن يتم ربط الحوافز بسنوات الخبرة في العمل التربوي	33	62,3	6	11,3	14	26,4	78.6	موافقة

يتضح من الجدول السابق؛ أن اتجاه استجابات الخبراء حول معايير تصميم حوافز المعلمين جاءت بالموافقة على كل المعايير، حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (78,6%- 100,0%).

المحور الرابع- متطلبات تطوير سياسة تحفيز المعلمين: يوضح جدول (11) نتائج

التحليل الإحصائي لهذا المحور .

جدول (11) متطلبات تطوير سياسة تحفيز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثانية

م	العبارة	خبراء الجولة الثانية (53)						الحكم على العبارة	
		موافق		لا أدري		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
1.	سن تشريعات تتعلق بوضعية حوافز المعلمين وإقرارها ماليا	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
2.	رؤية المسؤولين الواضحة وقناعتهم بأهمية حوافز المعلمين وتفعيلها	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة

3.	تحديد شروط استحقاق الحوافز بدقة ووضوح	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
4.	مراعاة العدالة التنظيمية في شئون المعلمين من عيّن وتوزيع ونقل وتقاعد	50	94,3	3	5,7	0	0	0	0	98.1	موافقة
5.	بناء خطة شاملة وفق مسارات مهنية وظيفية محددة تُحفز المعلمين	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
6.	وضع نظام شامل لمساءلة المعلمين بناء على مؤشرات أداء واضحة	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
7.	دمج جميع الجوانب ذات الصلة بالمعلم في إطار مرجعي موحد ومشترك	50	94,3	3	5,7	0	0	0	0	98.1	موافقة
8.	إفساح المجال لمشاركة المعلمين في رسم سياسة الحوافز	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
9.	استقصاء واقع المعلمين ودراسته، وتبسيط الضوء على قضية حوافز المعلم	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
10.	دعم المدراء والمشرفين التربويين؛ لدور المعلمين مهنيًا وأدبيًا	50	94,3	3	5,7	0	0	0	0	98.1	موافقة
11.	حوكمة الحوافز، بحيث يشارك في تصميمها كافة شركاء التعليم	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
12.	مراعاة الشفافية في صرف حوافز المعلمين	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
13.	التخفيف من درجة المركزية في توزيع حوافز المعلمين	44	83,0	3	5,7	6	11,3	0	0	90.6	موافقة
14.	منح المدارس درجة من الاستقلالية للتصرف في تحفيز المعلمين	29	54,7	18	34,0	6	11,3	0	0	81.1	موافقة

من خلال مطالعة خلايا الجدول السابق؛ يتضح اتجاه استجابات الخبراء حول متطلبات تطوير حوافز المعلمين هو الموافقة على جميع المتطلبات؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (98,1%-100,0%).

المحور الخامس- معوقات تطوير سياسة حوافز المعلمين: يوضح جدول (12)

نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور .

جدول (12) معوقات تطوير سياسة حوافز من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثانية

م	العبارة	خبراء الجولة الثانية (53)						الحكم على العبارة			
		موافق		لا أدري		غير موافق					
		ت	%	ت	%	ت	%				
1.	صعوبة ترك المعلمين العمل بالمدارس الحكومية	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
2.	صعوبة ربط حوافز المعلمين بمستويات التحصيل لدى الطلبة	26	49,1	15	28,3	12	22,6	0	0	75.5	عدم موافقة

3.	الحاجة إلى مقاييس موضوعية لقياس إنتاجية المعلمين	19	35,8	13	24,5	21	39,6	65.4	عدم موافقة
4.	البيروقراطية في أنظمة الخدمة المدنية	47	88.7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
5.	الاعتقاد السائد لدى المسؤولين بأن المعلمين يحصلون على مزايا كثيرة	47	88.7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
6.	النظرة الناقمة من بعض فئات المجتمع للمعلم	15	28,3	26	49,1	12	22,6	68.6	عدم موافقة
7.	قلة المنافسة للمدارس الحكومية في سوق العمل	16	30,2	37	69,8	0	0	76.7	عدم موافقة
8.	ضعف الجدية في وضع حوافز للمعلمين	44	83,0	3	5,7	6	11,3	90.6	موافقة
9.	جمود الأنظمة واللوائح	47	88,7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
10.	لا يزال سلم الرواتب الجديد للمعلمين مثل القديم	47	88,7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
11.	التفاوت في المستوى الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية	9	17,0	31	58,5	13	24,5	64.2	عدم موافقة
12.	حاجة المعلمين إلى وجود هيئة تطالب بحقوقهم	19	35,8	25	47,2	9	17,7	73.0	عدم موافقة
13.	توقف حوافز المعلمين عند بلوغهم سن التقاعد بشكل كلي أو جزئي	38	71,7	9	17,0	6	11,3	86.8	موافقة

من خلال النظر إلى الجدول السابق؛ يتضح أن اتجاه استجابات الخبراء حول عوائق تطوير حوافز المعلمين جاء بالموافقة على (7) معوقات، حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (86,8%-100,0%)، بينما جاء اتجاه استجابات الخبراء بعدم الموافقة على (6) معوقات، حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (64,2%-73,0%).

المحور السادس-العوائد التربوية لتطوير سياسة حوافز المعلمين: يوضح جدول

(13) نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور.

جدول (13) العوائد التربوية لتطوير حوافز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثانية

م	العبارة	خبراء الجولة الثانية (53)						الحكم على العبارة	
		موافق		لا أدري		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
	شعور المعلمين بالعدالة والمساواة فيما بينهم	47	88,7	3	5,7	3	5,7	94.3	موافقة
2.	رفع معنويات المعلمين، واستنهاض همتهم من أجل العطاء والإبداع	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
3.	توفير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو العمل والمثابرة	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
4.	توفير أجواء تنافسية بين المعلمين من أجل جودة العملية التعليمية	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
5.	رفع روح الولاء والانتماء بين المعلمين	47	88,7	3	5,7	3	5,7	94.3	موافقة
6.	تتمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين، بما يسهم في إشباع حاجاتهم	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة

7.	تحفيز المعلمين على الانضباط المهني بجميع أبعاده	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
8.	حفز المعلمين على التنمية المهنية، وضمان استمرارها	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
9.	تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين	41	77,4	9	17,0	3	5,7	90.6	موافقة
10.	المساهمة في تحسين البيئة التعليمية وتحسين نواتج التعلم	47	88,7	3	5,7	3	5,7	94.3	موافقة
11.	الحفاظ على الكوادر المتميزة من المعلمين	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
12.	تخفيض الفاقد في العملية التعليمية	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
13.	المساعدة على تطوير السياسة التعليمية بالمملكة	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
14.	تشجيع المعلمين على المبادرة في تطوير أنفسهم	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
15.	تقليل مشكلات الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة

يتضح من الجدول السابق؛ أن اتجاه استجابات الخبراء حول العوائد التربوية لتطوير سياسة حوافز المعلمين جاء بالموافقة على جميع عبارات المحور؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (90,6%-98,1%).

ج- تحليل نتائج الجولة الثالثة

وكانت نتائج الجولة الثالثة، من خلال محاور الاستبانة على النحو التالي:

المحور الأول- مبررات تطوير سياسة حوافز المعلمين: يوضح جدول (14) نتائج

التحليل الإحصائي لهذا المحور .

جدول (14) مبررات تطوير سياسة حوافز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثالثة

م	العبرة	خبراء الجولة الثالثة (53)						الحكم على العبرة	
		موافق		لا أدري		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
أ-المبررات المحلية									
1.	تشجيع الإقبال على مهنة التعليم	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
2.	ضمان التحسين المستمر في تعلم الطالب	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
3.	دعم المعلم باعتباره أحد أهم عناصر منظومة التعليم	47	88,7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
4.	اعتبار الحوافز بمثابة إحدى حقوق المعلم المشروعة	37	69,8	16	30,2	0	0	89.9	موافقة
5.	اعتبار الحوافز بمثابة تقدير أدبي ومادي لائق للمعلمين	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
6.	اهتمام المملكة بحوافز المعلمين؛ تقديرا لهم ومكانتهم الاجتماعية	24	45,3	26	49,1	3	5,7	79.9	موافقة

7.	النظرة إلى المعلم على أنه صاحب رسالة يسعى لتحقيقها من خلال عمله	34	64,2	12	22,6	7	13,2	83.6	موافقة
8.	النظرة إلى المعلم على أنه ينبغي أن يمتلك فلسفة تربوية واضحة	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
ب-المبررات الدولية									
9.	اعتبار المعلم أهم العوامل التي تصنع الفارق في أي بلد ما	41	77,4	12	22,6	0	0	92.5	موافقة
10.	اعتبار حوافز المعلمين إحدى موضوعات الإصلاح التعليمي	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
11.	جذب أفضل الخريجين واستبقائهم في مهنة التدريس	32	60,4	21	39,6			86.8	موافقة
12.	قلة الولاء الوظيفي لمهنة التعليم بسبب ضعف التعاطي مع حقوق المعلمين	40	75,5	13	24,5			91.8	موافقة
13.	العمل على تحسين أداء المعلمين	47	88,7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
14.	مواكبة الاتجاهات الحديثة في تصميم حوافز المعلمين	26	49,1	27	50,9	0	0	83.0	موافقة

يتضح من الجدول السابق؛ أن الخبراء وافقوا على جميع عبارات الجدول؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (83,0%-100,0%)، وقد يرجع ذلك إلى عدالة قضية حوافز المعلمين بصفة عامة؛ مما يعكس ضرورة الاهتمام الرسمي بها، وقد جاءت موافقة خبراء الدراسة على تلك المبررات لتؤكد على "أن تحقيق التقدم النوعي في التعليم يتوقف إلى حد كبير على السياسة الخاصة بالمعلمين بشكل عام، وبما يتمتعون به من مؤهلات، وقدرات، وما يحصلون عليه من ميزات بشكل خاص (Hanushek & Others, 2005,15)، ومن ثم ترى الدراسة الحالية ضرورة تعاطي الجهات المسؤولة عن التعليم، وتفهما لدواعي تطوير سياسة حوافز المعلمين، والعمل على تطويرها. واتسقت هذه النتيجة مع ما أوصت المنتديات الدولية والعربية، ودعوتها إلى إعداد وثيقة متكاملة لسياسة إعداد المعلمين وتنميتهم مهنياً (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2015، 2).

ومن جانب آخر؛ إن أثر الحوافز واضح في مسيرة المعلمين، وتؤدي بهم إلى التميز في الأداء، وإن التوقعات المهنية والراتب تمثل جوانب أساسية لتنشيط مهنة التدريس (Moon, 2007,33)، وهذا يشير إلى أن المتقدمين لشغل وظائف المعلمين، ينظرون باهتمام إلى ما يمكن أن يحصلوا عليه من حوافز مختلفة حال قبولهم وتوظيفهم كمعلمين.

المحور الثاني- مراحل تحفيز المعلمين: يوضح جدول (15) نتائج التحليل الإحصائي

لهذا المحور.

جدول (15) مراحل تحفيز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثالثة

م	العبارة	خبراء الجولة الثالثة (53)	نسبة متوسط	الحكم على
---	---------	---------------------------	------------	-----------

العبارة	الاستجابة	غير موافق		لا أدري		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
أ-تحفيز المعلمين قبل الخدمة، وتشمل ما يلي:									
1.	موافقة	96.2	0	0	11,3	6	88,7	47	استصدار قرارات تعيين لخريجي كلية التربية
2.	موافقة	96.2	0	0	11,3	6	88,7	47	صرف مكافآت شهرية مالية لطلبة كلية التربية
3.	موافقة	90.6	0	0	28,3	15	71,7	38	تشجيع الطلبة على المشاركات في أنشطة الجامعة النوعية
4.	موافقة	100.0	0	0	0	0	100	53	تنظيم زيارات ميدانية لمؤسسات تربوية
5.	موافقة	96.2	0	0	11,3	6	88,7	47	إيفاد وإبتعاث الطلبة المتميزين دولياً
6.	موافقة	100.0	0	0	0	0	100	53	إشراك طلبة كلية التربية في الأندية الاجتماعية والصيفية
7.	موافقة	100.0	0	0	0	0	100	53	أداء القسم فور التخرج أمام لجنة تربوية رفيعة المستوى
ب-تحفيز المعلمين أثناء الخدمة، وتشمل ما يلي:									
8.	موافقة	89.9	11,3	6	7,5	4	81,1	43	إيجاد مكافآت مالية للعمل الإضافي والإشرافي وخارج أوقات العمل الرسمية
9.	موافقة	98.1	0	0	5,7	3	94,3	50	تكريم المعلمين المتميزين بشكل مناسب
10.	موافقة	100.0	0	0	0	0	100	53	توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للمعلم وأسرته
11.	موافقة	100.0	0	0	0	0	100	53	الاحتفاء بالمعلمين المتميزين في يوم المعلم
12.	موافقة	98.1	0	0	5,7	3	94,3	50	إصدار القوانين صارمه تحت على احترام المعلم
13.	موافقة	96.2	0	0	11,3	6	88,7	47	قضاء وقت معين في التدريب أثناء الخدمة كمطلب من تثبيت المعلمين الجدد
14.	موافقة	96.2	0	0	11,3	6	88,7	47	تنفيذ دورات تدريبية للمعلمين لتغطية احتياجاتهم الآتية والمستقبلية
15.	موافقة	93.7	0	0	18,9	10	81,1	43	إتاحة التدريب لإدماج المعلمين المستجدين
16.	موافقة	100.0	0	0	0	0	100	53	وضع المعلم الجديد تحت فترة تجربة، تحت توجيه معلم خبير
17.	موافقة	96.2	0	0	11,3	6	88,7	47	إتاحة فرص إعادة التأهيل للمعلمين غير المؤهلين تربوياً
18.	موافقة	90.6	11,3	6	5,7	3	83,0	44	إيجاد حصانة للمعلمين في جميع الشؤون القانونية والقضائية
19.	موافقة	98.1	0	0	5,7	3	94,3	50	الاستفادة من المعلمين المتقاعدين من أصحاب الخبرة في مهام استشارية
20.	موافقة	89.9	11,3	6	7,5	4	81,1	43	إتاحة الفرصة للمعلمين لاستكمال الدراسات العليا
21.	موافقة	96.2	0	0	11,3	6	88,7	47	منح المعلم أولوية في إنهاء معاملته ومراجعاته ببسر وسهولة

ويتضح من الجدول السابق؛ أن هناك موافقة من الخبراء على جميع عبارات المحور وبنسب مرتفعة، وقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (89,9%-100,0%)، بما يشير إلى مراحل تحفيز المعلمين وتعددتها؛ وقد يرجع ذلك إلى تنوع الاهتمام بالمعلم إعدادا وتدريباً، وتنوع أوضاع المعلمين واحتياجاتهم المهنية والاجتماعية، ولذا جاءت استجابات الخبراء لتجسد هذا التنوع، وأن حوافز المعلمين متعددة، ولا تقتصر على نوعية معينة؛ فمنها ما يتصل باختيار المعلمين وإعدادهم، وتدريبهم أثناء العمل، ومنها ما يتصل بحوافز المعلمين من أجور، ومرتبات، ورعايا صحية واجتماعية، وتميزهم على أقرانهم من أرباب المهن الأخرى (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2015، 3).

ويعتبر تنوع حوافز المعلمين جزءاً من التنوع التنظيمي، الذي يعبر عن مكونات إدارة التنوع **Diversity Management**، وأن الإخفاق في التعامل مع هذا التنوع- في كثير من الأحيان- قد يساهم في فشل برامج التغيير المنشودة (Cao & Others, 2003, 332).

المحور الثالث- معايير تصميم حوافز المعلمين: يوضح جدول (16) نتائج التحليل

الإحصائي لهذا المحور.

جدول (16) معايير تصميم حوافز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثالثة

م	العبرة	خبراء الجولة الثالثة (53)						الحكم على العبرة
		موافق		لا أدري		غير موافق		
		ت	%	ت	%	ت	%	
1.	أن تراعي معايير الأداء الموضوعية في تصميم حوافز المعلمين	53	100	0	0	0	0	موافقة
2.	أن تتناسب معايير الأداء مع وظيفة المعلم	47	88,7	6	11,3	0	0	موافقة
3.	أن تكون الحوافز عبارة عن عدة مستويات بناءً على اللاتحة الجديدة	44	83,0	9	17,0	0	0	موافقة
4.	أن تمنح الحوافز لمن يستحقها من المعلمين	53	100	0	0	0	0	موافقة
5.	أن يتم ربط حصول المعلم على الحوافز بالمؤهلات التي يحص عليها	47	88,7	6	11,3	0	0	موافقة
6.	أن يتم ربط حصول المعلم على الحوافز بالتزامه بأخلاقيات المهنة	41	77,4	3	5,7	9	17,0	موافقة
7.	أن تتكامل حوافز المعلمين (المهنية والأدبية والمادية) لتلبية حاجات المعلم	47	88,7	6	11,3	0	0	موافقة
8.	أن تكون معايير الأداء واضحة بالنسبة لم يقيم المعلم	53	100	0	0	0	0	موافقة
9.	أن تكون حوافز المعلمين دورية؛ حتى لا تفقد المصداقية	53	100	0	0	0	0	موافقة

10.	أن تكون الحوافز ضمن القدرات المالية لوزارة التعليم	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
11.	أن تتناسب الحوافز مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها المعلمون	53	100	0	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
12.	أن يتم ربط الحوافز بسنوات الخبرة في العمل التربوي	37	69,8	7	13,2	9	17,0	84,3	84.3	موافقة	

يتضح من الجدول السابق؛ أن الخبراء وافقوا على جميع عبارات الجدول؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (84,3%-100,0%)، وواضح من هذه المعايير أنها تتضمن تقنياً وتوصيفاً لحوافز المعلمين، مادية كانت أو معنوية، وتعتبر هذه المعايير بمثابة الشروط التي على أساسها يتم التوزيع والتفضيل بين المعلمين، وفي حالة الأخذ بهذه المعايير ومراعاتها؛ المساهمة في تحقيق العدالة بين المعلمين، وقد تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة **Chepkwony** التي أظهرت أن ربط المكافآت بعدد من المعايير الموضوعية، يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بشكل كاف في كينيا (Chepkwony, 2014, 59-70).

المحور الرابع- متطلبات تطوير سياسة تحفيز المعلمين: يوضح جدول (17) نتائج

التحليل الإحصائي لهذا المحور .

جدول (17) متطلبات تطوير سياسة تحفيز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثالثة

م	العبرة	خبراء الجولة الثالثة (53)						الحكم على العبرة	
		موافق		لا أدري		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
1.	سن تشريعات تتعلق بوضعية حوافز المعلمين وإقرارها مالياً	49	92,5	4	7,5	0	0	97.5	موافقة
2.	رؤية المسؤولين الواضحة وقناعتهم بأهمية حوافز المعلمين وتفعيلها	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
3.	تحديد شروط استحقاق الحوافز بدقة ووضوح	41	77,4	12	22,6	0	0	92.5	موافقة
4.	مراعاة العدالة التنظيمية في شئون المعلمين من عيين وتوزيع ونقل وتقاعد	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
5.	بناء خطة شاملة وفق مسارات مهنية وظيفية محددة تُحفز المعلمين	47	88,7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
6.	وضع نظام شامل لمساءلة المعلمين بناء على مؤشرات أداء واضحة	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
7.	دمج جميع الجوانب ذات الصلة بالمعلم في إطار مرجعي موحد ومشترك	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
8.	إفصاح المجال لمشاركة المعلمين في رسم سياسة الحوافز	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة

9.	استقصاء واقع المعلمين ودراسته، وتبسيط الضوء على قضية حوافز المعلم	53	100	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
10.	دعم المدراء والمشرفين التربويين؛ لدور المعلمين مهنياً وأديبياً	46	86,8	7	13,2	0	0	0	95.6	موافقة
11.	حوكمة الحوافز، بحيث يشارك في تصميمها كافة شركاء التعليم	53	100	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
12.	مراعاة الشفافية في صرف حوافز المعلمين	50	94,3	3	5,7	0	0	0	98.1	موافقة
13.	التخفيف من درجة المركزية في توزيع حوافز المعلمين	53	100	0	0	0	0	0	100.0	موافقة
14.	منح المدارس درجة من الاستقلالية للتصرف في تحفيز المعلمين	43	81,1	10	18,9	0	0	0	93.7	موافقة

يتضح من الجدول السابق؛ أن الخبراء وافقوا على جميع متطلبات حوافز المعلمين؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (92,5%-100,0%)، وربما تشير هذه النتيجة إلى وجود حاجة ماسة إلى إعادة هيكلة حوافز المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء هذه المتطلبات، وتتفق هذه النتيجة- في مجملها- مع دراستين: دراسة نجان (Ngan,2015) حول إعادة هيكلة نظام الرواتب للموظف المدني في فيتنام، ودراسة سالم (Salim,2015) حول كفاية هيكل الأجور وتأثيره على إنتاج الموظفين في ماليزيا، وقد أظهرت الدراسة الأولى الإصلاحات التي قامت بها فيتنام لتعزيز جودة الموارد البشرية، ومن هذه الإصلاحات: تعزيز تدريب الموظفين وإعادة تدريبهم، وتقوية تقييم الموظفين، وجذب المواهب وتحسين أداء الموظفين (Ngan, 2015)، كما أظهرت الدراسة الثانية أن هيكلة الأجور في المؤسسات التي أجريت بها الدراسة أمر مهم للالتزام التنظيمي، على أساس أن مساهمات الموظفين سوف تحفز بقوة نتائج إيجابية في سلوكيات الموظف مثل الأداء والالتزام والعدالة (Salim, 2015)، وبصفة عامة أكدت بعض التجارب الدولية على قوة العلاقة بين ما يتقاضاه المعلم من حوافز وبين مستويات أدائه (Lazear, 2003,179-214).

المحور الخامس- معوقات تطوير سياسة حوافز المعلمين: يوضح جدول (18)

نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور .

جدول (18) معوقات تطوير سياسة حوافز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثالثة

م	العبارة	خبراء الجولة الثالثة (53)						نسبة متوسط الاستجابة	الحكم على العبارة
		موافق		لا أدري		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
1.	صعوبة ترك المعلمين العمل بالمدارس الحكومية	44	83,0	6	11,3	3	5,7	92.5	موافقة
2.	البيروقراطية في أنظمة الخدمة المدنية	40	75,5	13	24,5	0	0	91.8	موافقة
3.	الاعتقاد السائد لدى المسؤولين بأن المعلمين يحصلون على مزايا كثيرة	38	71,7	15	28,3	0	0	90.6	موافقة

4.	ضعف الجدية في وضع حوافز للمعلمين	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
5.	جمود الأنظمة واللوائح	53	100	0	0	0	0	100.0	موافقة
6.	لا يزال سلم الرواتب الجديد للمعلمين مثل القديم	32	60,4	21	39,6	0	0	86.8	موافقة
7.	توقف حوافز المعلمين عند بلوغهم سن التقاعد بشكل كلي أو جزئي	38	71,7	15	28,3	0	0	90.6	موافقة

يتضح من الجدول السابق؛ أن الخبراء وافقوا على جميع عبارات الجدول؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (86,8%-100,0%)، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المعلمين بالمدارس الحكومية، وأنظمة الخدمة المدنية والمسئولة عن تعيين وترقية المعلمين من الناحية التنظيمية، والتي تظهر بها البيروقراطية، وجمود اللوائح المنظمة، ويترتب عليها تأخر أو منع صرف مستحقات بعض فئات المعلمين، وقناعة المسؤولين بأن المعلمين حصلوا على مزايا كثيرة، ولا مبرر لمنحهم حوافز إضافية، ومن ثم تتوقف حوافز المعلمين عند بلوغهم سن التقاعد من وجهة نظر المسؤولين.

والواضح أن طبيعة هذه المعوقات أنها تتصل بالجوانب التنظيمية والإدارية للجهات المسؤولة عن حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية، وبناء عليه ينبغي العمل على التغلب على تلك المعوقات وغيرها، وترى الدراسة الحالية أن تطوير حوافز المعلمين لا يعني فتح باب الحوافز بلا حدود، ولكن المطلوب هو ربط الأجر مقابل الأداء، كما جاء في النظريات المفسرة للحوافز.

المحور السادس-العوائد التربوية لتطوير سياسة حوافز المعلمين: يوضح جدول

(19) نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور.

جدول (19) العوائد التربوية لتطوير حوافز المعلمين من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثالثة

م	العبارة	خبراء الجولة الثالثة (53)						الحكم على العبارة	
		موافق		لا أدري		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
1.	شعور المعلمين بالعدالة والمساواة فيما بينهم	44	83,0	3	5,7	6	11,3	90.6	موافقة
2.	رفع معنويات المعلمين، واستنهاض همتهم من أجل العطاء والإبداع	32	60,4	18	34,0	3	5,7	84.9	موافقة
3.	توفير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو العمل والمثابرة	37	69,8	13	24,5	3	5,7	88.1	موافقة
4.	توفير أجواء تنافسية بين المعلمين من أجل جودة العملية التعليمية	37	69,8	13	24,5	3	5,7	88.1	موافقة
5.	رفع روح الولاء والانتماء بين المعلمين	44	83,0	6	11,3	3	5,7	92.5	موافقة
6.	تتمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين، بما يسهم في إشباع حاجاتهم	40	75,5	10	18,9	3	5,7	89.9	موافقة
7.	تحفيز المعلمين على الانضباط المهني بجميع أبعاده	44	83,0	6	11,3	3	5,7	92.5	موافقة

8.	حفز المعلمين على التنمية المهنية، وضمان استمرارها	40	75,5	10	18,9	3	5,7	89.9	موافقة
9.	تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين	40	75,5	10	18,9	3	5,7	89.9	موافقة
10.	المساهمة في تحسين البيئة التعليمية وتحسين نواتج التعلم	34	64,2	16	30,2	3	5,7	86.2	موافقة
11.	الحفاظ على الكوادر المتميزة من المعلمين	50	94,3	3	5,7	0	0	98.1	موافقة
12.	تخفيض الفاقد في العملية التعليمية	44	83,0	6	11,3	3	5,7	92.5	موافقة
13.	المساعدة على تطوير السياسة التعليمية بالمملكة	44	83,0	6	11,3	3	5,7	92.5	موافقة
14.	تشجيع المعلمين على المبادرة في تطوير أنفسهم	47	88,7	6	11,3	0	0	96.2	موافقة
15.	تقليل مشكلات الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين	29	54,7	18	34,0	6	11,3	81.1	موافقة

يتضح من الجدول السابق؛ أن الخبراء وافقوا على جميع عبارات الجدول؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (81,1%-98,1%)، ولعل توافق خبراء الدراسة على عدد كبير من العوائد التربوية الناجمة عن تطوير حوافز المعلمين، يظهر أهمية الحوافز بالنسبة لمنظومة التعليم؛ بحكم موقع المعلم المهم في هذه المنظومة، ومن ثم أصبح من الضروري تبني سياسة فاعلة لتحفيز المعلمين؛ تجعل المعلم قادراً على تأدية الأدوار الأنية والتوقعات المستقبلية المطلوبة منه، والتي تضمنتها رؤية المملكة 2030 في محور التعليم (رؤية المملكة 2016، 36).

لقد تفهمت بعض الدول مثل فنلندا وسنغافوره احتياجات المعلمين وعملت على تلبيتها رغم قلة الموارد فيهما؛ ففي الحالة الأولى احتفظت فنلندا بنسبة عالية جداً من المعلمين حوالي (90%) من المعلمين المدربين الباقين في المهنة لمدة حياتهم المهنية (OECD, 2013)، وفي الحالة الثانية لا تملك سنغافوره أية موارد طبيعية تساعد على تحقيق نمو اقتصادي (البربري، 2016، 134)، ومع ذلك تمكنت سنغافوره من تحقيق معدلات نمو اقتصادي قياسية، باعتمادها على تنمية مواردها البشرية، بالتعليم والتدريب.

خلاصة النتائج

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الجولة الثالثة لدلفي؛ يمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

- تنوعت مبررات حوافز المعلمين، ما بين مبررات محلية مثل: تشجيع الإقبال على مهنة التعليم، وضمان التحسين المستمر في تعلم الطالب، والنظرة إلى المعلم على أنه ينبغي أن يمتلك فلسفة تربوية واضحة، ومبررات دولية مثل: اعتبار المعلم أهم العوامل التي تصنع الفارق في أي بلد ما، واعتبار حوافز المعلمين إحدى موضوعات الإصلاح التعليمي، وجذب أفضل الخريجين واستبقائهم في مهنة التدريس.

- كما تنوعت حوافز المعلمين التي أشار إليها خبراء الدراسة، ومنها: استصدار قرارات تعيين لخريجي كلية التربية، وإيفاد وابتعاث الطلبة المتميزين دولياً، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للمعلم وأسرته، والاحتراف بالمعلمين المتميزين في يوم المعلم.
- أشارت النتائج إلى مجموعة من معايير التي ينبغي توافرها عند تصميم وتطبيق حوافز المعلمين، مثل: أن تراعي معايير الأداء الموضوعية في تصميم حوافز المعلمين، أن تمنح الحوافز لمن يستحقها من المعلمين، وأن تتكامل حوافز المعلمين (المهنية والأدبية والمادية) لتلبية حاجات المعلم، وأن تكون حوافز المعلمين دورية؛ حتى لا تفقد المصداقية، وأن تكون الحوافز ضمن القدرات المالية لوزارة التعليم، وأن تتناسب الحوافز مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها المعلمون.
- كما أشارت النتائج إلى مجموعة من متطلبات تطوير حوافز المعلمين، مثل: سن تشريعات تتعلق بوضعية حوافز المعلمين وإقرارها مالياً، ورؤية المسؤولين الواضحة وقناعتهم بأهمية حوافز المعلمين وتفعيلها، وتحديد شروط استحقاق الحوافز بدقة ووضوح، ومراعاة العدالة التنظيمية في شئون المعلمين من عيين وتوزيع ونقل وتقاعد، وإفساح المجال لمشاركة المعلمين في رسم سياسة الحوافز، والتخفيف من درجة المركزية في توزيع حوافز المعلمين.
- أشارت النتائج إلى وجود بعض المعوقات مثل: البيروقراطية في أنظمة الخدمة المدنية، ضعف الجدية في وضع حوافز للمعلمين، وجمود الأنظمة واللوائح، وتوقف حوافز المعلمين عند بلوغهم سن التقاعد بشكل كلي أو جزئي.
- كما أشارت النتائج إلى بعض العوائد التربوية مثل: شعور المعلمين بالعدالة والمساواة فيما بينهم، واستنهاض همة المعلمين من أجل العطاء والإبداع، وتوفير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو العمل والمثابرة، وتوفير أجواء تنافسية بين المعلمين من أجل جودة العملية التعليمية، وتنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين، تحفيز المعلمين على الانضباط المهني بجميع أبعاده، والمساهمة في تحسين البيئة التعليمية وتحسين نواتج التعلم.

الإطار المستقبلي

تناول الإطار المستقبلي للبحث التصور المقترح، وتكون من المفهوم، والفلسفة، والأهداف، ومتطلبات تطبيق التصور المقترح، وإجراءات تطبيق التصور، والمعوقات المتوقعة وسبل التغلب عليها، والتوصيات، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً- مفهوم التصور المقترح

يقصد بالتصور المقترح: "ما توصلت إليه الدراسة الحالية- في ضوء نتائجها- من رؤية مستقبلية لسياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية، ويستند هذا التصور إلى فلسفة تنظيمية، ويسعى إلى تحقيق أهداف بعينها، كما أن له عدد من متطلبات التطبيق، ويمكن تطبيقه من خلال تنفيذ بعض الإجراءات، وتضمن التصور بعض الحلول والتوصيات للتحديات المتوقعة".

ثانيا- فلسفة التصور المقترح

في ضوء نتائج الدراسة الحالية- بشقيها النظري والتطبيقي- يمكن صياغة فلسفة التصور المقترح في: "توظيف حوافز المعلمين في تنميتهم مهنيا؛ لتمكين طلبة التعليم العام بالمملكة من المعارف، والمهارات، وإتاحة فرص الإبداع والابتكار، وتطوير المواهب، وبناء الشخصية؛ لإحداث نقلة نوعية في تنمية الموارد البشرية الوطنية، بما يسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030".

ثالثا- أهداف التصور المقترح

في ضوء فلسفة التصور المقترح، وفي ضوء مبررات تطوير سياسة حوافز المعلمين، والعوائد التربوية لتطوير حوافز المعلمين، وذلك من وجهة نظر الخبراء في الجولة الثالثة؛ أمكن صياغة أهداف التصور المقترح فيما يأتي:

- السعي نحو تلبية احتياجات المعلمين المهنية والاجتماعية الآنية والمستقبلية.
- التوجيه نحو أهمية بناء سياسة متوازنة لحوافز المعلمين في المملكة؛ تستطيع المنافسة في سوق العمل ولديها القدرة لجذب أفضل المعلمين المتقدمين، واستبقاء المعلمين الحاليين؛ للعمل في المدارس غير المرغوبة.
- التأكيد على أهمية تحسين البيئات المدرسية؛ بما يعود بالفوائد التربوية على العملية التعليمية برمتها.
- دعم المعلمين باعتبارهم أحد أهم عناصر منظومة التعليم، واعتبارهم أهم العوامل للتنمية البشرية في المملكة العربية السعودية، ومن ثم ينبغي الاهتمام بقضاياهم والعمل على حلها ومنها قضية الحوافز.
- كما يسعى التصور المقترح إلى جذب أفضل الخريجين واستبقائهم للعمل بالمدارس السعودية، وتماشيا مع الاتجاهات الحديثة في تصميم حوافز المعلمين

رابعا- متطلبات تطبيق التصور المقترح

- اعتمادًا على مضامين الإطار النظري، وما أسفر عنه استعراض تجربتي فنلندا وسنغافوره، وما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية في جولتها الثالثة، أمكن تحديد المتطلبات الآتية:
- التخطيط والتنسيق بين الجهات الحكومية المعنية بتطوير التعليم: وهي (لجنة التعليم والبحث العلمي بمجلس الشورى، ووزارة التعليم ممثلة بالإدارة العامة للتخطيط والسياسات، والإدارة العامة للإشراف التربوي، وهيئة تقويم التعليم)؛ حيث إن هناك عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية مترابطة ومعقدة تؤثر في التعليم، إضافة إلى الاعتبارات العائلية والخصائص المتفردة لبعض المدارس لذا فإن التخطيط والتنسيق أمر في غاية الأهمية من أجل تحقيق أهداف سياسة حوافز المعلمين بفعالية.
 - وضع إطار تشريعي ومؤسسي لحوافز المعلمين: فقد اهتمت عديد من الدول بسن تشريعات تتعلق بوضع حوافز المعلمين، وإقرارها ماليا، وتحديد شروط استحقاقها، ونجح بعضها في تحقيق فلسفة

تحفيز المعلمين، ويمثل التشريع الإطار القانوني الذي يترجم فلسفة الحوافز إللوائح قابلة للتنفيذ، وملزمة للجهات المسؤولة عن التعليم.

- **مواءمة سياسة الحوافز مع السياسة التعليمية والوطنية:** حيث إن مواءمة هذه المنظومة مع السياسة التعليمية تظهر من خلال الغرض منها وهو تحقيق الهدفين الاستراتيجيين الثاني والثالث من الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم والمرتبطة بأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وهما: "تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم" و"تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار" (رؤية المملكة 2016، 36)، مع التأكيد على مبدأ التجانس والتكامل مع السياسة التعليمية الأخرى وخطط التنمية الوطنية ومراعاة الأولويات.

- **مشاركة المعلمين في صنع سياسة حوافزهم وإقرارها:** إن المسؤولية الأساسية في إعداد المعلمين وتنميتهم المهنية المستمرة تقع على عاتق السلطات التعليمية في المملكة بالدرجة الأولى، إلا أن هناك عدد من المزودين والشركاء الآخرين مثل: كليات التربية، ومراكز التدريب المتخصصة، والشركات، ومؤسسات ضمان الجودة، والخبراء، والأشخاص المشهود لهم بالخبرة والدراية، وممثلي أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وعليه فإن من الضروري إفساح المجال لمشاركتهم في رسم السياسات التعليمية، ومنها سياسة حوافز المعلمين، وقد ثبت نجاعة هذه المشاركة الواسعة وآثارها الإيجابية على مهارات المعلمين وتحصيل الطلبة.

- **دعم القيادة المدرسية للمعلمين:** يلعب قادة المدارس والمشرفون التربويون دوراً مهماً في نجاح التنمية المهنية للمعلمين، وما يرتبط بها من حوافز مادية وغيرها؛ فالمدرسة الحديثة تحتاج لقيادات أقوياء ومنفتحين وذوو رؤية ورسالة تطويرية واضحة قبل كونهم إداريين بيروقراطيين؛ ومن هنا فإن دعمهم للمعلمين، وتيسير عملهم، وتوفير بيئة مدرسية ملائمة هي ضمانات لتحقيق جودة التعليم.

خامساً- إجراءات تطبيق التصور

على ضوء طبيعة التصور المقترح، وما أسفرت عنه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، أمكن صياغة إجراءات التصور المقترح في النقاط الآتية:

1- توظيف خريجي كليات التربية في الوظائف التعليمية: أظهرت الدراسة أن السياسة الرامية إلى جذب واستبقاء المعلمين الأكثر فاعلية بحاجة إلى توظيف خريجي كليات التربية الأكفاء، وتقديم الدعم والحوافز والتطوير المهني للوصول إلى الأداء العالي بصفة مستمرة، ولتحقيق ذلك يمكن عمل الآتي:

- تفعيل التدريب الميداني لطلاب كليات التربية، بحيث يتم ضمان جودة خريجي هذه الكليات وإعدادهم؛ للإلتحاق بالعمل بالمدارس، وهم على أهبة الاستعداد للعمل بنجاح.

- تفعيل دور الشراكة في البحوث العلمية التربوية بين كليات التربية وإدارات التعليم بالمناطق السعودية، للوقوف على حقيقة دور حوافز المعلمين في العملية التعليمية.
- تحديد الاحتياجات المستقبلية المتوقعة من المعلمين، كمياً ونوعياً مع تحديد مكان ومرحلة الاحتياج.
- تعزيز الكفاءة المهنية للمعلمين، من خلال تزويدهم مسبقاً بوضعهم الوظيفي وواجباتهم تجاه مهنة التعليم.
- وضع اختبارات يحصل مجتازوها على رخصة أو شهادة تمكنه من التقدم على مهنة التعليم.
- وضع إجراءات لضمان الكفاءة والعدالة في توظيف المعلمين، من خلال إجراءات شفافة وواضحة تعطي فرص العمل المتاحة لأفضل المرشحين.
- 2- تنمية المعلمين مهنيًا:** يركز هذا الإجراء على الإجراءات التي يمكن من خلالها تسهيل النمو المهني للمعلم من خلال ما يلي:
 - الحوار المهني مع الزملاء في المدارس، من خلال عقد ورش عمل حول موضوعات محددة بناء على احتياجاتهم.
 - تطوير التدريب التعاوني والمشاركة في الإشراف على الأقران، وتدريبهم.
 - احتساب الوقت الذي يمكن أن يقضيه المعلم في الدراسات العليا والبحث العلمي ضمن نصابه العملي، ويضمن كجزء من عمله كمعلم.
 - يمكن أن يتم تدريب المعلمين من خلال التدريب على حل المشكلات في المدرسة وتطوير الأداء بها.
 - تنفيذ بعض ورش العمل النوعية بحضور خبراء كليات التربية وإدارات التعليم، والتي يمكن أن تكون تحفيزية؛ حيث تمكن المعلمين وتمنحهم الفرصة الكافية لاتخاذ القرارات، والتعبير عن آرائهم، وتحديد احتياجاتهم من خلال تحليل مشاكل المدرسة ونتائج التلاميذ.
- 3- تسكين المعلمين على المدارس وتنقلهم بحسب الاحتياجات الفعلية:** تسكين المعلمين على المدارس في الوضع الحالي يوسع الفجوة بين العرض والطلب، وتزيد الفارق في تكلفة التلميذ بين المدن والقرى؛ إذ من المستحسن توجيه المعلمين الأكثر خبرة إلى المدارس الأكثر حرماناً في القرى والمناطق النائية، ويمكن القيام بالإجراءات الآتية:
 - توجيه المعلمين المتميزين للمناطق التي هي بأمر الحاجة لهم.
 - يعطى للمعلمين الأكفأ فرصة الاختيار في التنقل، وفقاً لمعايير موضوعية.
 - تزويد المناطق المحرومة والنائية من المعلمين، مع إمكانية تخصيص حوافز نوعية لهؤلاء المعلمين بتلك المناطق.

- العمل على تقليل الوزن المعطى للأقدمية في الأفضلية للنقل الداخلي والخارجي للحد من مخاطر الانطباعات الأولية للمعلمين الجدد في المدارس النائية وتنويع خبرات المعلمين بين المدارس بشكل عادل.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتواجد معلمين خبراء بجانب المعلمين الجدد.
- تقدم وزارة التعليم إعانات أو بدل تذاكر سفر وبدل اغتراب للمعلم وأسرته والذين يعملون في مناطق تعليمية بعيدة عن مقر إقامتهم.
- 4- التدرج الوظيفي للمعلمين:** قد يؤدي رفع رواتب جميع المعلمين نتائج المرجوة جيدة، ولكن يكلف ذلك الدولة أموالاً طائلة؛ لذا يمكن تحسين هذه الأوضاع من خلال تبني إجراءات يمكنها أن ترفع من جاذبية المهنة، وتحقيق الأهداف المحددة لها، بما يحفز جميع المعلمين لتجويد أدائهم بالمدارس، ونقترح الدراسة الاجراءات الأتية:
- زيادة الرواتب لبعض التخصصات النادرة أو التي بها عجز في بعض المناطق، لتحقيق أقصى قدر من الفعالية من حيث التكلفة.
- توفير ظروف عمل مرنة من خلال زيادة فرص التعليم الجزئي، وإجازة تفرغ، والإعارة للمؤسسات التعليمية والجامعات.
- استبدال نظام السلم الثابت للرواتب بغيره بحيث يكون أكثر مرونة، مع الأخذ في الاعتبار الصعوبات التي تواجه وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (الخدمة المدنية سابقاً) في توظيف بعض التخصصات النادرة والمطلوبة.
- إعادة النظر في بدلات المناطق النائية وبدل النقل، من خلال تنويع حجم هذا البدل؛ ليتناسب مع طبيعة العمل في كل منطقة تعليمية.
- تقليل الأنصبه التدريسية، وأوقات العمل بمدارس المناطق النائية، خصوصاً لفئة المعلمات.
- 5- تحسين بيئة العمل المدرسية:** من الثابت في الأدبيات أن البيئة التعليمية المناسبة وتوافرها أحد محفزات المعلم نحو العمل وتجويده؛ لذا لا بد من وجود بنية تحتية، وبيئة تعليمية مناسبة بالمدارس، وبحسب الدراسة الاستطلاعية فقد أكد المعلمون: أن بعض المدارس تعاني من عدم تكامل مرافقها، وهذا لا ينطبق على المدارس المستأجرة فحسب، بل حتى بعض المباني الحكومية، وذلك بسبب قلة الموارد، وضعف الصيانة، وقلة المستلزمات والوسائل التعليمية في بعض المدارس، ومن هنا لا بد من القيام ببعض الإجراءات مثل:
- توفير الموارد اللازمة للمدارس، وتحسين إمكانات البيئة التعليمية.
- زيادة الطاقم الإداري والفني في المدارس؛ للمساعدة في تخفيف العبء على المعلمين.
- التأكد من أن المدارس توفر بيئات جاذبة للمعلمين كبار السن وذوي الخبرة.

- وضع برامج ترفيهية وتنشيطية للمعلمين بالمدارس، لتزكية الذات، وتحقيق راحة البال، وتنمية مواهبهم.

6- تقييم المعلمين ونظم المسائل: في نظام التعليم الحالي ليست هناك أي مسؤولية أو محاسبة للمعلم تجاه ما يقدمه في الفصول الدراسية وخصوصاً فيما يتعلق بتعليم تلاميذه، ولا يتأثر راتبه في أدائه بل يكتفى منه أن يكون داخل الصف، ويمكن للمعلم وفق النظام الحالي أن يحصل على العلاوة السنوية بدون التزامات سوى الحضور، كما يمكنه الحصول على الكسب الإضافي بمجرد حصوله على برنامج تدريبي أو درجة علمية أعلى، ويرتبط السلم الوظيفي في المقام الأول بمستوى التعليم وسنوات الخبرة، ونادراً ما يستبعد المعلم غير الكفء بسبب أدائه، وفي الوقت نفسه نادراً ما يكافئ المعلم الكفء بسبب أدائه، وبناء عليه، ومن أجل تحفيز المعلمين يمكن القيام بالإجراءات الآتية:

- بناء معايير موضوعية وتطبيقها بشكل حاسم لتقييم أداء معلم؛ لمنع المعلمين ذوي الأداء المنخفض من البقاء في مهنة التعليم، وتمكين المعلمين ذوي الأداء المرتفع من الاستمرار في المهنة.

- إصدار لوائح ملزمة ونافذة لنقل المعلم غير الفعال إلى وظيفة إدارية أو فصله من المهنة بعد تشكيل لجنة صلاحية عليا، لها الصلاحيات باتخاذ مثل هذا القرار.

- تفعيل نظم التقويم المدرسية مثل: التقويم الذاتي أو البنائي، وتقويم الزملاء ضمن بنود تقييم المعلم غير الرسمي، بهدف تزويد المعلم بالتغذية الراجعة.

7- التوسع في منح الصلاحيات للمدرسة: وذلك لتفعيل الإدارة الذاتية للمدرسة، والتي تعد أحد أشكال اللامركزية التي يمكن من خلالها أن تكون المدرسة مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه، ويكون لديها سلطة صنع القرار، ومن الإجراءات المفيدة في ذلك ما يلي:

- استصدار لوائح تنظيمية تمكن المدرسة من درجة من الاستقلالية عن إدارة التعليم المركزية.

- تدريب قادة المدارس على الصلاحيات الجديدة بالقدر الكافي الذي يمكنهم من ممارسة تلك الصلاحيات بكفاءة.

- تشكيل لجان متابعة من إدارات التعليم بالمناطق وبعض الجهات ذات الصلة للإشراف المالي وإفاري على المدارس والتأكد من عدم وجود مخالفات في هذه الجوانب.

سابعاً- الصعوبات المتوقعة وسبل التغلب عليها

تتوقع الدراسة الحالية وجود بعض الصعوبات التي تعترض تطبيق التصور المقترح، وهو أمر طبيعي؛ إذا لا تخلو اتجاهات التطوير التعليمي من احتمالية وجود بعض الصعوبات، والمهم هو تقديم حلول للتغلب عليها، ومن هذه الصعوبات ما يلي:

1- ضعف التخطيط والتنظيم على مستوى السياسة التعليمية: وقد يرجع ذلك إلى حاجة وزارة التعليم ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (الخدمة المدنية سابقاً) لتبني خطة استراتيجية لحوافز المعلمين، برؤية علمية، منبثقة من رؤية المملكة 2030، ومن أجل التغلب على تلك الصعوبة تقترح الدراسة الحالية ترجمة ما ورد برؤية المملكة 2030 عن التعليم والمعلمين إلى خطة وطنية لتحسين أحوال المعلمين بالمملكة العربية السعودية، ومن خلالها يتم وضع الضوابط والمعايير لتصميم وتنفيذ الشق المادي لحوافز المعلمين، والاهتمام بالجوانب المعنوية للمعلمين مجتمعياً وإعلامياً.

2- استمرار بعض معوقات حوافز المعلمين والتي أشارت إليها الدراسة الميدانية: مثل البيروقراطية في أنظمة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وضعف الجدية في وضع حوافز للمعلمين، جمود الأنظمة واللوائح؛ ومن أجل التغلب على تلك المعوقات وغيرها تقترح الدراسة الحالية أن تطلق وزارة التعليم ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ووزارة المالية مبادرة وطنية تستهدف تخليص المعلم السعودي من مشكلات الحقوق المالية المتعثرة بسبب التسكين والحوافز المرضية لهم.

ثامناً- التوصيات

في ضوء نتائج البحث يمكن أن تتبنى وزارتي التعليم والموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للتصور المقترح، والإستفادة منه بما يمكن من المساعدة في تطوير سياسة حوافز المعلمين في ضوء الاستفادة من تجربتي فنلندا وسنغافوره، وآراء الخبراء، مع ضرورة التأني في ظهور النتائج المترتبة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

1. الأنصاري، صالح. (2010). الصحة المدرسية: نعالج 2% من طلاب المدارس ودورنا وقائي لا علاجي. صحيفة الاقتصادية الإلكترونية.
- Retrieved, 19 Aug. 2020, <https://cutt.us/goz4U>
2. الأسدي، إبراهيم أحمد علي. (2019). إعادة هيكلة الرواتب في القطاع العام في الأردن وتحقق معايير العدالة والكفاية والمساوة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
3. البازعي، حصة حمود. (أكتوبر، 2018). "تطوير سياسيات قبول وإعداد للتحويل نحو مجتمع المعرفة: صيغة مقترحة في ضوء تجربتي سنغافوره وفنلندا"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (2)، عدد (25)، أكتوبر 2018، ص ص 51-83.

4. بربر، كامل. (2006). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين. عمان، دار المنهل اللبناني.
5. البربري، محمد عوض. (2016، أبريل). "تطوير سياسات التعليم العالي في مصر لمواكبة الاقتصاد المعرفي بالإفادة من خبرتي سنغافوره وماليزيا". مجلة كلية التربية ببنها، مجلد (27)، عدد (106)، ص ص 117-244.
6. الشبتي، محمد عبد الله؛ العنزي، خالد عويد. (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة الصادرة عن الجمعية الأردنية لعلم النفس، عدد (3)، ص ص 99-118.
7. الجابري، نياف رشيد. (2010). "كفاءة التعليم العام في المملكة العربية السعودية: نموها ومكوناتها ومحدداتها وخيارات الترشيد"، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين) بالرياض، عدد (35)، ص ص 235-255.
8. درادكة، أمجد محمود محمد. (2014). "الحوافز ودورها في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بالقاهرة، جامعة عين شمس، عدد (15)، جزء (4)، ص ص 469-497.
9. القحطاني، وهف بن علي. (2000). العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، عدد (77)، السنة (21)، ص ص 245-250.
10. القحطاني، يحيى سعيد. (1434هـ). معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام في محافظة الطائف وطرق التغلب عليها كما يراها المديرين والمعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
11. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (2015، مارس). تطوير سياسات المعلمين في الوطن العربي، البرنامج العربي للارتقاء بالمعلمين معرفياً ومهنياً. عمان.
12. حجي، أحمد إسماعي. (2012، يوليو). "التعليم في قارتي آسيا وأستراليا: منظور تحليلي مقارنة على المستويين الماكرو والمايكرو". المؤتمر العلمي السنوي العشرين (مؤتمر التعليم والتقدم في دول آسيا وأستراليا)، القاهرة، للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، ص ص.
13. رشيد، الراقي عبد الشفيق. (2010). النظام القانوني للمرتب في الوظيفة العامة وأثره في فعالية الإدارة. رسالة ماجستير، جامعة الفاتح، طرابلس.

14. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط (2)، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
15. الشنواني، صلاح. (1970). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. بيروت، دار النهضة العربية.
16. صميده، أحمد علي. (2011). استخدامات توصيف الوظائف في المجالات الادارية المختلفة: تقويم الأداء، الاستقطاب، الاختيار، الرواتب والأجور. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
17. العتيبي، أميرة عشق. (2019). "نموذج المحاسبية في التعليم الأمريكي، قانون لا طفل يترك في الخلف NoChild Left Behind وكيفية الاستفادة منه في تحفيز أداء المعل في المملكة العربية السعودية: استراتيجية مقترحة". المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار السابع.
18. المنصور، خالد بن محسن بن محمد. (2018). منظومة مقترحة لبناء حوافز للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية الرائدة. رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة طيبة، طيبة.
19. فهمي، محمد سيف. (1990). الدين التخطيط التعليمي: أسسه وأساليبه ومشكلاته. ط 5، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
20. اللوزي، موسى. (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط2)، عمان، دار وائل للنشر.
21. مجمع اللغة العربية. (1990). المعجم الوجيز. القاهرة، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم.
22. وزارة التعليم. (1416هـ). وثيقة سياسة التعليم في المملكة.
- Retrived, 25 Oct. 2020, <https://cutt.us/5OVYZ>
23. وزارة التعليم. (1434/1433هـ). دليل التعليم الثانوي (نظام المقررات).
- Retrived, 25 Oct. 2020, <https://cutt.us/oRZh3>
24. وزارة التعليم. (1435). مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، الرياض.
- Retrived, 25 Sep. 2020, <https://sd.tatweer.edu.sa>
25. وزارة التعليم. (1437هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. الإصدار الثالث.
- Retrived, 22 Aug. 2020, <https://edu.moe.gov.sa>
26. وزارة التعليم. (1441). لائحة التوظيف للمعلمين الجديدة. <https://mcs.gov.sa/ar/Regulations/Regulations/Educational/Pages/info.aspx>

27. وزارة التعليم. (2016). مركز المبادرات النوعية.
Retrived, 22 Aug. 2020, <https://cutt.us/wSUlg>
28. وزارة التعليم (2017). خدمة توفير معلومات إحصائية عن التعليم العام.
Retrived, 22 Aug. <https://cutt.us/V1iSG>
29. وزارة الخدمة المدنية. (1438هـ). إحصائية بالعاملين في الدولة حسب السلالم الوظيفية.
Retrived, 25 Sep. 2020, <http://www.mcs.gov.sa>
30. وزارة الخدمة المدنية. (1438هـ). الكتاب الإحصائي. الخدمة المدنية بالأرقام للعام المالي
2016.
Retrived, 25 Sep. 2020, <https://hrsd.gov.sa/>
31. وزارة الخدمة المدنية (1437 هـ). لائحة الوظائف التعليمية.
Retrived, 25 Sep. 2020, <https://cutt.us/u51FI>
32. وزارة الخدمة المدنية (1427 هـ). لائحة تقويم الأداء الوظيفي.
Retrived, 25 Sep. 2020, <https://cutt.us/mneNa>
33. وزارة الخدمة المدنية (1426 هـ). لائحة الإجازات.
Retrived, 25 Sep. 2020, <https://cutt.us/1DtAP>
34. وزارة الخدمة المدنية (1425هـ). مرشد الموظف الجديد. (ط3). سلسلة الإصدارات
الإعلامية لوزارة الخدمة المدنية (4).

ثانيا- المراجع الأجنبية

35. Abdulla, Ghada. (Sept. 2019). Building a knowledge based economy starts from the school: What can Bahrain learn from the Finnish experience?, Economic Studies Series, Strategic Studies, Bahrain.
36. Bautista, Alfredo & Others. (2015). “Desarrollo Profesional Docente en Singapur: Describiendo el Panorama”. Psychology, Society, & Education, 2015. Vol. (7), No. (3), pp. 423-441.
37. Brockner, Joel. (2002). “Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten the Influence of Outcome Favorability”. Academy of Management Review, Vol. (27) , No.(1), PP. 58-75.

38. Cao, Guangming & Others. (2003,May/June). "Diversity Management in Organizational Change: Towards a Systemic Framework". *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 20, Iss. 3, PP. 231-242.
39. Chang, Chew-Hung, Others. (2014, Mach).” Uncovering Singapore Teachers’ Motivation to Participate in Professional Development Activities”. *Literacy Information and Computer Education Journal (LICEJ)*, Vol. (5), Iss. (1), PP.1459-1466.
40. Chepkwony, Caroline Chepkirui. (2014, Aptil). “The Relationship Between Rewards Systems and Job Satisfaction A case Studyat Teatcher Service Commission- Kenya”. *European Journal of Business and Social*, Vol. (3), No. (1), PP. 59-70.
41. Eren, Ozkan. (2019). “Teacher Incentives and Student Achievement: Evidence from an Advancement Program”, *Journal of Policy Analysis and Management*, 2019, Vol. (38), iss. (4), PP. 867-890.
42. Filmer, Deon, & Others, (Oct 2020). "Teacher Performance-based Incentives and Learning Inequality", *Research on Improving Systems of Education (RISE)*, Policy Research Working Papers, PP. 1-33
43. Gopinathan S. (2011). *The Education System in Singapore: The Key to its Success*. Madrid, An Institute of Nanyang Technological University.
44. Hanushek, Eric A & Others. (2005, February). “The Market for Teacher Quality”. *National Bureau of Economic Research*, Massachusetts, Cambridge, PP. 1-52.
45. Herzberg, Frederick. (1971, January). *One more Time: How Do You Motivate Employees*, *Harvard Business Review*, PP. 46-57.
46. Kaski, Hannele. (2009, June). *English Language Teachers' job Satisfaction in Upper Secondary Schools in Finland*, University of Jyväskylä, Department of Languages Englis.
47. Lazear, Edward. P. (2001). “Educational production”. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. (116), Iss. (3), PP. 800-801.
48. Lazear, Edward. P. (2003). “Teacher incentives”. *Swedish Economic Policy Review*, No. (10), PP. 179-214.
49. Lee, Yew-Jin. (2020). *Curriculum in Primary Education (Singapore)*. he National Institute of Education, Nanyang Technological University, Singapore. Retrived, 25 Dec. 2020, <https://cutt.us/dRM2L>
50. Lovelock, Peter. (2018). *FOR THE DIGITAL ECONOMY, TOWARDS POLICY FRAMEWORKS IN THE ASIA-PACIFIC*, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Block A, 29 Heng Mui Keng, Singapore

51. Ministry of Education. (2010). Building A National Education System for the 21 st Century: The Singapore Experience. Singapore. Retrived, 25 March. 2012, <https://cutt.us/VsA7Y>
52. Ministry of Education. (2012). The Teacher Growth Model.Singapore. Retrived, 25 March. 2012, <http://www.moe.gov.sg/media/press/files/2012/05/fact-sheet-teacher-growthmodel.pdf>.
53. Ministry of Education. (2015). Education Statistics Digest 2015, Singapore. Retrived, 25 Sep. 2020, <https://cutt.us/4WfRf>
54. Moon, Bob. (2007). Research Analysis; Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers: A global Overview of Current Policies and Practices, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
55. Ngan, Bui Thi Thuy. (2015, Sep). “The Reform of Salary System for Civil Servant in Vietnam”. Thesis Presented to The Higher Degree Committee of Ritsumeikan Asia Pacific University in Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Graduate School of Asia Pacific Studies.
56. OECD Comparison . (2019). Retrived, 24, Dec.https://www.oph.fi/english/current_issues/101/0/finnish_kids_have_more_lessons_in_science_but_less_in_reading_in_oecd_comparison
57. OECD. (2007). PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow’s worl. Volume 1-analysis, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.
58. OECD. (2012, Feb) Does money buy strong performance in PISA. PISA in Focus, No. (13), OECD Publishing.
59. OECD. (2013). Teachers for the 21st Century: Using Evaluation to Improve Teaching, OECD publishing.
60. Owoye, Oluwole & Onafowora, Olu. (2020). “The Role of Educated Leaders in Economic Growth and Development: Evidence from Central African Republic and Singapore”, The Singapore Economic Review, Vol. (65), No. (01), PP. 81-102
61. Ozga, enny, & Others. (2013). . World Yearbook of Education, Introduction: Education Research and Policy–Steering the Knowledge-based Economy. Abingdon U, Routledge, PP. 21-34.
62. Paarsch, Harry J. & Shearer, Bruce S. (2009, July). “The Response to Incentives and Contractual Efficiency: Evidence from a Field

- Experiment". *European Economic Review*, Vol. (53), Iss. (5), PP. 481-494.
63. Pyhältö, Kirsi & Others. (2012). "Do Comprehensive School Teachers Perceive Themselves as Active Professional Agents in School Reforms?". *Journal of Educational Change*, Vol. (13), PP. 95-116.
 64. Sahlberg, Pasi. (2014). *Finnish lessons 2.0: What can the world learn from educational change in Finland?*, 2nd ed., Teachers College Press, New York, NY.
 65. Sahlberg, Pasi. (2009, April). "A Short History of Educational Reform in Finland White Paper". *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. (50), Iss. (3), PP. 223-228.
 66. Salim, Siti Salwa & Ismail, Azman. (2015). "Adequacy of Struture and its Impact on Personal Outcomes". *OECONOMICA*, Vol. (11), No. (6), PP. 34-49.
 67. Simola, Hannu. (2005). "The Finnish Miracle of PISA: Historical and Sociological Remarks on Teaching and Teacher Education". *Comparative Education*, Vol. (41), Iss. (4), PP. 455-470.
 68. World Bank. (2017). Research and development expenditure (% of GDP), Retrived, 24, Dec. 2020, <https://data.worldbank.org/indicator/gb.xpd.rsdv.gd.zs>
 69. World Fact Book. (2019). Finland, Retrived, 24, Dec. 2020, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fi.html>
 70. Wong, Poh-Kam & Others. (2005). *Annette, Singapore as an Innovative City in East Asia: An Explorative Study of the Perspectives of Innovative Industries*, Policy Research Working Paper 3568. World Bank. DC., Washington.