



**”واقع الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم  
بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين الموفدين”**

**إعداد**

**أ/ بدرية محمد مسحل المطيري**

**كلية التربية - جامعة الملك سعود**

## ”واقع الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم

### بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين الموفدين”

إعرارو

أ/ بدرية محمد مسحل المطيري

كلية التربية-جامعة الملك سعود

#### مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين المستفيدين من الإيفاد، والتعرف على معوقات عملية الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) إن وجدت بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات الإيفاد الداخلي وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الدرجة التي تم الإيفاد لها، سنوات الخدمة)، ثم إيجاد آلية مقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المستفيدين من الإيفاد الداخلي من شاغلي الوظائف التعليمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض وعددهم (١٤٤٦) موظفاً وموظفة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم عددها (١٥٠) موظفاً وموظفة، وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استجاب للأداة (٦٦) موظفاً وموظفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١- اتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) على عبارات المحور الأول المتعلقة بواقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

٢- اتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة (كبيرة) على عبارات المحور الثاني المتعلقة بمعوقات عملية الإيفاد ومعوقات الاستفادة من مخرجاته في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته وذلك باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الدرجة التي تم الإيفاد لها، عدد سنوات الخدمة).

٤- اتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة (كبيرة) على عبارات المحور الثالث الخاص بالآلية المقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

### الكلمات الافتتاحية :

وزارة التعليم، واقع الإيفاد الداخلي، التعليم العام، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، الموظفين.

### المقدمة :

تعد التنمية البشرية في العصر الحالي هدف من أهداف الألفية الجديدة وضرورة قائمة في ظل تغيرات مهام العمل واحتياجات الوظيفة وتطور تقنيات التواصل والتفاعل التكنولوجية، إضافة لتنوع المعارف والمهارات والمؤهلات المطلوبة من الموظفين وارتفاع سقف المؤهلات التي تحتاجها بعض الوظائف وما يضاف لها أيضا من خبرات علمية وعملية مطلوبة.

وقد كثفت المملكة العربية السعودية جهودها خلال فترة خطط التنمية السابعة والثامنة والتاسعة للتنمية على تطوير قدراتها التقنية والمعرفية نحو إرساء دعائم اقتصاد متقدم ومنافس عالميا قائم على المعرفة وقادر على مواكبة التطورات المعرفية والتقنية المتسارعة في العالم واستقطابها وتوطينها وتوليدها داخليا (الأهداف التنموية الألفية، ١٤٣٥هـ، ص ٢١). كما عززت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩) الاستمرار في

دعم التنمية البشرية في قطاع التعليم العام تحديداً حيث نصت الأهداف والسياسات على تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات وذلك برفع الكفاءة التعليمية والتربوية للمعلم والمعلمة وبخاصة تطوير قدراتهم المعرفية والمهارية. (خطة التنمية العاشرة، ص ٢ : ١١)

ومن ضمن الخيارات المتاحة والأنظمة واللوائح المطبقة في وزارة التعليم لدعم التنمية المهنية وتطوير الموارد البشرية نظام الإيفاد الداخلي المقدم لمنسوبي الوزارة، وفق شروط وتخصصات تحددها لائحة الإيفاد الصادرة من وزارة الخدمة المدنية، حيث بدأت برامج الإيفاد في عام (١٤٢١هـ) استناداً إلى لائحة الإيفاد التي أصدرها مجلس الخدمة المدنية بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١ / ٦٧٦) وتاريخ ١٦/٢/١٤٢١هـ. كان الهدف من اللائحة إلحاق موظفي الجهات الحكومية التابعة لنظام الخدمة المدنية بالجامعات المحلية، وتنويع مصادر المعرفة في إعداد الموارد البشرية وحصول الموظفين على درجات علمية عالية مثل (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) في مختلف التخصصات بحسب الاحتياج الفعلي للعمل ومهام الوظيفة ومتطلباتها.

وتعد الإدارة العامة للتدريب والابتعاث في الجهاز المركزي بوزارة التعليم هي الجهة المعنية بتطبيق لائحة الإيفاد الداخلي وإنجاز العملية المركزية بكافة مراحلها ومتابعتها بالتعاون مع لجنة التدريب والابتعاث في وزارة الخدمة المدنية إضافة إلى إدارات التدريب التربوي في إدارات التعليم في كافة مناطق المملكة، وتحدد إدارة التدريب والابتعاث بالوزارة في كل عامين دراسيين خطة تنظيمية تحدد فيها أعداد المقاعد المتاحة للمتقدمين للإيفاد الداخلي والتخصصات المطلوبة، مع تحديد الشروط والضوابط الخاصة بالإيفاد.

ومع صدور قرار الدمج بين التعليم العام والتعليم العالي تحت مسمى وزارة التعليم تضاعف عدد القوى العاملة في وزارة التعليم التي تعد الآن من أكبر وزارات الدولة، وقد بلغت نسبة الوظائف التعليمية ٣٧% من مجمل الوظائف المعتمدة لموظفي الدولة التابعين لنظام وزارة الخدمة المدنية، وبلغ عدد شاغلي الوظائف التعليمية (٣٢٥، ٥٣١) موظفاً وموظفة تابعين لوزارة التعليم (الخدمة المدنية بالأرقام، ١٤٣٤/١٤٣٥هـ)، ومن ضمن الصعوبات والمشكلات الإدارية والتنظيمية المتراكمة بعد الدمج مشكلة القوى العاملة

في الوزارة حيث بعض موظفي الوزارة يمتلك مؤهلات ومهارات لا تتوافق مع طبيعة عمله ومهام وظيفته.

وتعد دراسة واقع الإيفاد الداخلي في وزارة التعليم والإدارات التعليمية التابعة لها ضرورة قائمة في ظل تضاعف أعداد العاملين فيها وتنوع مؤهلاتهم التي تم الحصول عليها عبر الإيفاد، إضافة لأهمية تقييم هذه التجربة ومعرفة معوقات عملية الإيفاد ومعوقات الاستفادة من مخرجاته، حتى يمكن الارتقاء بهذه العملية المرتبطة بالتنمية المهنية ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها وتحسين إجراءاتها وتوظيف مخرجاتها بطريقة تكفل التوظيف الأمثل للموارد البشرية المستفيدة من الإيفاد وتوظيف هذه الطاقات المؤهلة في إدارة التغيير والإصلاح الإداري والتعليمي في ميدان التعليم العام.

### مشكلة الدراسة:

إن وجود لائحة الإيفاد والابتعاث التي أقرتها وزارة الخدمة المدنية الهدف الأول منها هو تطوير وتنمية واستثمار الكفاءات البشرية وإغناء العمل بمؤهلات وخبرات جديدة، يحتاجها الموقع الوظيفي وتحتاجها وحدات وأقسام وإدارات المؤسسات الحكومية، وبناء عليه تحدد وزارة التعليم احتياجاتها الفعلية بالأعداد والتخصصات المطلوبة في خطتها السنوية للإيفاد والابتعاث. لكن ملامح قصور التخطيط الاستراتيجي في مجال الإيفاد بدأت تتضح فعليا عندما تزايدت أعداد الموفدين المؤهلين بشهادات عليا وتخصصات متعددة، ويتم إعادتهم لمواقع العمل السابقة قبل المؤهل الأمر الذي أحالهم من طاقات مؤهلة إلى طاقات معطلة لم تستفد منها الوزارة بالشكل المطلوب. وتبرز مشكلة عدم رغبة عودة الموفدين بعد حصولهم على المؤهل إلى الميدان باعتبارهم معلمين، وتبدأ المطالبة بالانتقال إلى الإدارات التعليمية أو الوزارة بشكل مستمر مما يؤثر في الأداء التربوي للموظف كما أشارت لذلك دراسة (الماضي، ٢٠٠٨، ص ٣٩٦)، ويتم إنهاء تكليف الموظف إن كان مشرفا أو إداريا أو قياديا بعد حصوله على الإيفاد حيث يعود لوظيفته السابقة قبل التكليف وهو ما يعد نوعا من أنواع الهدر البشري لمثل هذه الطاقات المؤهلة.

وتشير دراسة المعشوق وآخرون (٢٠٠٨، ص ١٦٣) أن أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مخرجات الإيفاد الداخلي من وجهة نظر المختصين في الجهات

الحكومية التي طبقت لائحة الإيفاد عدم قيام الموظف بالعمل في التخصص الموفد له بعد تخرجه، إضافة لعدم استمرار الموظف في عمله لفترة مناسبة بعد انتهائه من الإيفاد، كما أوصت الدراسة السابقة بضرورة تفعيل التخطيط والتنسيق الفعالين للإيفاد الداخلي في الأجهزة الحكومية. وتشير دراسة التركي (٢٠١٤، ص ٢٥٩) إلى وجود مشكلات تواجه المستفيدين من الإيفاد الداخلي من أهمها عدم قيام وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع المؤسسات التعليمية لتيسير القبول، وصعوبة الحصول على القبول من المؤسسات التعليمية، وتدني مستوى خطط التنمية المهنية في الوزارة وتأخر رفع إدارات التعليم لمستندات الترشيح.

وتأخذ المشكلة بعداً آخر متمثلاً في تسرب أصحاب المؤهلات وارتفاع معدلات ترك العمل بين شاغلي الوظائف التعليمية وهو ما يتضح جلياً في تسرب عدد من حملة الشهادات العليا سنوياً من وزارة التعليم ونقل خدماتهم إلى الجامعات، حيث أشارت إلى ذلك استراتيجية تطوير التعليم العام أن من ضمن التحديات التي تواجهها بيئة التعليم العام جذب الجامعات والكليات لقيادات نظام التعليم المؤهلة للانحاق بها ضمن هيئة التدريس، حيث وصل معدل ترك الخدمة لشاغلي المستوى السادس بحسب إحصائيات وزارة الخدمة المدنية إلى (١٩١) موظفاً في عام (١٤٣٥هـ) (الخدمة المدنية بالأرقام، ١٤٣٤/١٤٣٥هـ)، وذلك لعدة أسباب من ضمنها الاستقالة والتقاعد المبكر ونقل الخدمات إلى جهات حكومية أخرى من ضمنها الجامعات.

وتؤكد دراسة الياور (٢٠١٠م) (٢٠٠٥م) إلى وجود حالات جمود وظيفي وغياب متكرر وفقدان الرغبة في العمل وكذلك التزايد الملحوظ في عدد حالات التقاعد المبكر بين شاغلي الوظائف التعليمية. كما تشير دراسة الفاضل (٢٠١١م) أن الاتجاهات القوية من قبل العاملين بالوزارة نحو الأمن الوظيفي هي التفكير بالبحث عن فرص عمل أفضل خارج الوزارة، والقلق من ضعف التوافق بين التخصص والوظيفة.

كما طرح هذا الموضوع في ندوة "الإيفاد الداخلي: ماله وما عليه" التي عقدت بمعهد الإدارة العامة في عام (٢٠٠٨)، وكان من ضمن التوصيات وأهمها أن تقوم الجهات الحكومية الموفدة بإعداد خطط الإيفاد الداخلي وفقاً للاحتياجات الفعلية، وأن تركز الخطة

على مجالات الإيفاد المتعلقة بالانشطات الأساسية والتخصصات النادرة التي تحتاج إليها الجهة، وإيجاد معايير عادلة في كل جهة تضمن توزيع فرص الإيفاد بين المرشحين فيها، وأن تتولى كل جهة حكومية تقييم مدى الاستفادة من تجربة الإيفاد لديها.

وتحدد هذه الدراسة موضوعها في التعرف على واقع الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين المستفيدين من الإيفاد، وذلك لأن هذه الإدارة هي أكثر الإدارات التعليمية في عدد المستفيدين من الإيفاد الداخلي والحاصلين على شهادات عليا كما يخصص لها النصيب الأكبر من مقاعد الإيفاد سنويا. ونظرا لندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت عملية الإيفاد الداخلي في إدارات التعليم بشكل عام ولوجود حاجة لإجراء دراسات شاملة بشأن واقع الإيفاد الداخلي في إدارة التعليم بمنطقة الرياض، من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع الإيفاد الداخلي والتعرف على معوقات هذه العملية ومعوقات الاستفادة من مخرجاتها وإيجاد آلية مقترحة لتطويرها.

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين والموظفات المستفيدين من الإيفاد.
٢. التعرف على معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته من وجهة نظر الموظفين والموظفات.
٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته وفقا للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الدرجة التي تم الإيفاد لها، سنوات الخدمة).
٤. إيجاد آلية مقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

### أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد أسئلة الدراسة فيما يلي:

١. ما واقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين المستفيدين من الإيفاد؟
٢. ما معوقات عملية الإيفاد ومعوقات الاستفادة من مخرجاته في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات الإيفاد الداخلي وفقاً للمغيرات (النوع الاجتماعي، الدرجة التي تم الإيفاد لها، سنوات الخدمة)؟
٤. ما الآلية المقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- ١- الحاجة إلى الوقوف على وضع الموارد البشرية المؤهلة في وزارة التعليم خاصة بعد دمج وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي تحت مظلة واحدة، وما ترتب على الدمج من تضاعف لأعداد الموظفين وتعدد وتنوع في مؤهلاتهم وخبراتهم.
- ٢- من المؤمل أن تزود الدراسة المسؤولين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض ووزارة التعليم عبر تبني الآلية المقترحة بما يفيد في تطوير الأداء الإداري والتعليمي في التعليم العام بالاستفادة من الموفدين خاصة بعد تزايد أعداد المتقدمين بطلبات الإيفاد الداخلي من موظفي الإدارة.
- ٣- قد تسهم هذه الدراسة في تقييم مدى الاستفادة من برامج الإيفاد والابتعاث المقدمة لمنسوبي وزارة التعليم وهو ما يتوافق مع توصية ندوة الإيفاد الداخلي المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بتاريخ (٨/٤/٢٠٠٨) بأن تتولى كل جهة حكومية تطبيق اللائحة إضافة للباحثين تقييم مدى الاستفادة من تجربة الإيفاد لتطويره.



٤- قد تسهم الدراسة في توجيه الاهتمام بظاهرة تسرب الموظفين من وزارة التعليم وبالتحديد الحاصلين منهم على شهادات عليا والتعامل مع هذه الظاهرة بشكل فعلي.

### حدود الدراسة:

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض والحاصلون منهم على شهادتي الماجستير أو الدكتوراه من شاغلي المستوى السادس على سلم الوظائف التعليمية وهم ممن استفادوا من لائحة الإيفاد الداخلي.

**الحدود المكانية:** الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

**الحدود الموضوعية:** دراسة واقع الإيفاد الداخلي ومعوقاته ومعوقات الاستفادة من مخرجاته في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين المستفيدين من الإيفاد وإيجاد آلية مقترحة لتطوير عملية الإيفاد.

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

### مصطلحات الدراسة:

#### الإيفاد الداخلي:

يعرف الإيفاد الداخلي اصطلاحاً بأنه: رفع مستوى تأهيل الموظفين الحكوميين الذين يتبعون نظام وزارة الخدمة المدنية لتأدية العمل بكفاءة أو لتأهيلهم لأعمال جديدة تدخل من ضمن نشاط الجهة التي توفد الموظف للتدريب والتعليم في جهة معتمدة ومعترف بها من قبل وزارة الخدمة المدنية. (الغامدي، ٢٠٠٨، ص ٤٠١)

ويعرّف الإيفاد الداخلي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: رفع مستوى تأهيل موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض من شاغلي الوظائف التعليمية بالموافقة على تفرغهم والتحاقهم بجهات تعليمية محلية للحصول على شهادات دراسية عليا مثل الماجستير والدكتوراه.

### الدراسات السابقة :

تم الاقتصار في الدراسات السابقة على الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإيفاد الداخلي، خاصة أنه نظام محلي وغير موجود بنفس الصورة الحالية في بعض دول العالم، ونظراً لقلة وندرة الدراسات العربية استعانت الباحثة بورقة عمل طرحتها وزارة التعليم في عام (٢٠٠٨)، وتم تنظيم الدراسات وفقاً لتدرجها من الأقدم إلى الأحدث.

- دراسة المعشوق وآخرون (٢٠٠٨) بعنوان: "تقييم تجربة الإيفاد للدراسة بالداخل من وجهة نظر المختصين في الجهات الحكومية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم المختصين في الجهات الحكومية التي قامت بتطبيق عملية الإيفاد الداخلي لهذه التجربة في الجهات التي يعملون بها، والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مخرجات الإيفاد الداخلي في الجهات الحكومية التي طبقت اللائحة، والتعرف على أهم المقترحات الخاصة بآلية تطوير عملية الإيفاد الداخلي من وجهة نظر المختصين، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي الوثائقي، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين عن عملية الإيفاد الداخلي في جميع الجهات الحكومية التي تسري عليها لائحة الإيفاد الداخلي وعددها (١١٤) جهة حكومية وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٣٦) فرداً، واستخدم في الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وتم تصميم استبانتين للجهات الحكومية التي سبق لها الإيفاد والجهات التي لم تقم بعد بعملية الإيفاد. ومن أهم نتائج الدراسة الآتي:

- أن التقييم بوجه عام لدرجة فاعلية تجربة الإيفاد كان بدرجة متوسطة.

- أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مخرجات الإيفاد الداخلي عدم قيام الموظف بالعمل في التخصص الموفد له بعد تخرجه، وعدم استمرار الموظف في عمله فترة مناسبة بعد انتهائه من الإيفاد.

- دراسة الماضي (٢٠٠٨م) بعنوان: "الإيفاد الداخلي ماله وما عليه".

قدمت وكالة وزارة التعليم في عام (٢٠٠٨م) ورقة عمل بعنوان "الإيفاد الداخلي ما له وما عليه" في ندوة الإيفاد الداخلي التي أقامها معهد الإدارة العامة في ٨/٤/٢٠٠٨م، استعرضت الورقة آلية الإيفاد الداخلي للدراسة في الداخل بدأ من مرحلة التخطيط ثم التعميم وآلية الترشيح ومرحلته ثم مرحلة إصدار قرار الإيفاد والشروط والمستندات المطلوبة لتمديد الإيفاد والحالات التي لا يتم التمديد لها، ثم معوقات وصعوبات الإيفاد الداخلي ومشكلاته ثم مقترحات لتطوير تجربة الإيفاد الداخلي. وكان من ضمن معوقات وصعوبات الإيفاد الداخلي ومشكلاته ما يلي:

- تأخر البت في طلبات الإيفاد من قبل لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية في وزارة الخدمة المدنية.

- تدخل اللجنة في التخصصات التي تطلب وزارة التعليم التفريغ فيها.

- وجود فجوة واسعة بين الجامعات والكليات من جهة وبين وزارة التعليم متمثلة في الإدارة العامة للتدريب والابتعاث من جهة أخرى من حيث معرفة قواعد القبول والأنظمة والتخصصات.

- صعوبة إجراءات القبول في الجامعات السعودية وأخذ وقت كبير جدا لإعلان النتائج مع أن الأسماء المقبولة قليلة جدا.

- قلة أعداد المتقدمين في بعض التخصصات التي تحتاجها الوزارة، إما بسبب عدم وجود برامج لها في الجامعات السعودية أو لصعوبة إجراءات القبول.

- دراسة التركي (٢٠١٤) بعنوان: "المشكلات التي تواجه منسوبات وزارة التربية والتعليم في الإيفاد الداخلي بمنطقة القصيم".

هدف البحث إلى التعرف على المشكلات التي تواجه منسوبات وزارة التعليم بمنطقة القصيم في الإيفاد الداخلي والتعرف على الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة حولها. واستخدم المنهج الوصفي المسحي على مجتمع تكون من منسوبات وزارة التعليم بمنطقة القصيم وعددهن (١٨٥٤٦) موظفة وتكونت العينة العشوائية من (٢٢٤) موظفة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وكان من أهم النتائج وجود مشكلات تواجه العينة أهمها: عدم قيام وزارة التعليم بالتنسيق مع المؤسسات التعليمية لتيسير القبول، صعوبة الحصول على القبول من المؤسسات التعليمية، عدم تضمين لائحة الإيفاد لمخصصات مالية، تدني مستوى خطط التنمية المهنية في الوزارة، تأخر رفع إدارات التعليم لمستندات الترشيح، وجاء من ضمن التوصيات أنه على وزارة التعليم التنسيق مع المؤسسات لتيسير القبول، تضمين لائحة الإيفاد لمخصصات مالية، وضرورة التخطيط والتنسيق الجيد للإيفاد في وزارة التعليم، الإعلان المبكر عن خطة الإيفاد السنوية، وتعديل بعض بنود اللائحة بما يقلل من المشاكل التي واجهت المتقدمات.

#### - تعقيب على الدراسات السابقة :

عند استعراض الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الإيفاد الداخلي الذي يعد جزء من التنمية المهنية المتاحة للموظفين في وزارة التعليم والإدارات التعليمية، يتضح قلة وندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الإيفاد الداخلي حيث اقتصرت بعض الدراسات السابقة على أوراق عمل قدمت في مؤتمرات علمية مثل دراسة الماضي (٢٠٠٨)، بينما دراسة التركي (٢٠١٤) ودراسة المعشوق وآخرون (٢٠٠٨) كانت دراسة ميدانية.

تشترك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو عملية الإيفاد الداخلي لموظفي نظام الخدمة المدنية، وتتفق دراسة التركي (٢٠١٤) والماضي (٢٠٠٨) مع الدراسة الحالية في تحديد مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف التعليمية في وزارة التعليم والمستفيدين من الإيفاد الداخلي، كما اقتصرت دراسة التركي (٢٠١٤) على

الموظفات من الإناث بينما دراسة المعشوق وآخرون (٢٠٠٨) كان مجتمع الدراسة من المختصين بعملية الإيفاد الداخلي في جميع الجهات الحكومية التي طبقت أو لم تطبق لائحة الإيفاد الداخلي.

كما تتفق دراسة المعشوق وآخرون (٢٠٠٨) ودراسة التركي (٢٠١٤) مع الدراسة الحالية في بعض جوانب مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج والاستبانة كأداة للدراسة، وتأتي أهداف دراسة المعشوق وآخرون (٢٠٠٨) مشابهة لهدف من أهداف الدراسة الحالية في التعرف على أهم المقترحات الخاصة بألية تطوير عملية الإيفاد الداخلي، بينما ركزت دراسة التركي (٢٠١٤) في أهدافها على التعرف على المشكلات التي تواجه منسوبات وزارة التعليم بمنطقة القصيم في الإيفاد الداخلي.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية والبشرية للدراسة حيث المجتمع هو جميع المستفيدين من الإيفاد الداخلي من موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بالرياض، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتحديد ثلاث متغيرات للدراسة وهي: (النوع الاجتماعي، الدرجة التي تم الإيفاد لها، سنوات الخدمة)، كما تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على معوقات عملية الإيفاد الداخلي إضافة لمعوقات الاستفادة من مخرجاته.

### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم، ٢٠١٠)، ويناسب هذا المنهج طبيعة الدراسة الحالية ويسهم في تحقيق أهدافها كونها تهدف إلى وصف واقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض والتعرف على معوقات عملية الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته.

## مجتمع الدراسة وعينتها :

تألف مجتمع الدراسة من جميع المستفيدين من الإيفاد الداخلي من شاغلي الوظائف التعليمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وهم من شاغلي المستوى السادس ممن حصلوا على شهادتي الماجستير أو الدكتوراه عن طريق الإيفاد الداخلي وبلغ عددهم (١٤٤٦) موظفا وموظفة، واقتصرت عينة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددهم (١٥٠) موظفا وموظفة وهو ما يشكل نسبة (١٠%) من مجتمع الدراسة، وتمت الاستجابة لرابط الأداة الإلكتروني بواسطة (٦٦) فردا منهم ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مجتمع وعينة الدراسة ونسب الاستجابة.

## جدول رقم (١)

## توزيع مجتمع الدراسة وعينتها ونسب الاستجابة

الفئة	عدد المجتمع	عدد العينة	عدد الاستجابات من قبل أفراد العينة	نسبة الاستجابة إلى عدد العينة	نسبة الاستجابة إلى عدد المجتمع
شاغلوا المستوى السادس في الإدارة العامة لتعليم بمنطقة الرياض	١٤٤٦	١٥٠	٦٦	%٤٤	%٤,٥

تم وصف أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، الدرجة التي تم الإيفاد لها، سنوات الخدمة)، ويوضح الجدول رقم (٢) وصفا لأفراد العينة وفقا لهذه المتغيرات.

## جدول رقم (٢)

وصف عينة الدراسة وفق متغيرات النوع الاجتماعي والدرجة التي تم الإفاد لها وسنوات الخدمة

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	٨	١٢.١
	أنثى	٥٨	٨٧.٩
الدرجة التي تم الإفاد لها	ماجستير	٣٦	٥٤.٥
	دكتوراه	٣٠	٤٥.٥
عدد سنوات الخدمة	أقل من (٥) سنوات	٨	١٢.١
	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	١٠	١٥.٢
	من (١٠) سنوات فأكثر	٤٨	٧٢.٧
المجموع		٦٦	١٠٠.٠

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن عدد الإناث في عينة الدراسة هي الأعلى بنسبة (٨٧.٩%)، كما يأتي عدد أفراد العينة من الموفدين لدرجة الماجستير بنسبة (٥٤.٥%) وهي الأعلى مشاركة ممن تم إفادهم لدرجة الدكتوراه، أما متغير عدد سنوات الخدمة فكان أغلب أفراد العينة ممن كانت خدمتهم من (١٠) سنوات فأكثر وذلك بنسبة (٧٢.٧%).

## أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة وذلك بالاستفادة من أداة دراسة المعشوق وآخرون (٢٠٠٨) وتم التعديل والإضافة على عبارات الاستبانة لتتوافق

مع أهداف ومجتمع الدراسة الحالية، واشتملت الاستبانة على (٤٥) عبارة وتكونت من قسمين القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية والقسم الثاني يتفرع إلى ثلاثة محاور هي:

- المحو الأول: تقييم واقع الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- المحور الثاني: معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته.
- المحور الثالث: آلية تطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

### صدق أداة الدراسة :

عرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة التعليم العام في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض وذلك للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، وتم الأخذ بملاحظاتهم في التعديل بالإضافة أو الحذف لعبارات الأداة بناء على آراء المحكمين حتى تتوافق عبارات الأداة مع أهداف ومجتمع الدراسة، وللتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويتضح من الجدول رقم (٣) أن الدرجة الكلية لكل محور من المحاور الثلاثة دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

### جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بنود أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور المنتميه إليه

المحور	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
تقييم تجربة الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم	١	**٠.٤٤٤٣	٩	**٠.٤٥٣٨	١٧	**٠.٦٢٦٩
	٢	**٠.٥٦٥٤	١٠	*٠.٣٠٩٥	١٨	**٠.٧٢١٤
	٣	**٠.٤٦٣٢	١١	**٠.٣٢٨٣	١٩	**٠.٥٥٤٩
	٤	**٠.٤٩٦١	١٢	**٠.٥٣٧٣	٢٠	**٠.٥٥٣٦



معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	المحور
*.٢٨٣٠	٢١	*.٢٧٣٦	١٣	*.٢٦٨٥	٥	
		** .٣٥٠٨	١٤	** .٤١١٢	٦	
		** .٤٢٧٣	١٥	** .٣١٧٨	٧	
		** .٥٢٦٦	١٦	** .٥٠٠٠	٨	
** .٦٩٧٣	١١	** .٤٠٧٠	٦	** .٣٤٩١	١	معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته
** .٤٠٥١	١٢	** .٥٠٠٦	٧	** .٦٢٦٧	٢	
		** .٥٣٢٥	٨	** .٣٣٠٠	٣	
		*.٢٦٧٦	٩	** .٤٣٧٩	٤	
		** .٤٨١٠	١٠	** .٤٣١٧	٥	
*.٢٧٨٦	١١	** .٣١٧٧	٦	** .٣٢٢٣	١	آلية تطوير عملية الإيفاد الداخلي
*.٢٥٣١	١٢	** .٤٩٣١	٧	** .٣٣٤١	٢	
		** .٤٨١٩	٨	** .٣٤١٥	٣	
		** .٣٨٩٤	٩	** .٥٩١٦	٤	
		*.٢٥٣٦	١٠	** .٤٣٦٦	٥	

\* دالة عند مستوى ٠.٠٥

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

كما تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha) لمحاوَر الاستبانة وتراوحت قيم معامل الثبات بين (٠.٣٨-٠.٧٨) كما يوضحها الجدول رقم (٤) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات يمكن الاعتماد عليها من أجل التطبيق الميداني للدراسة.

## جدول رقم (٤)

## معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المحور
٠.٧٨	٢١	تقييم تجربة الإفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم
٠.٦٦	١٢	معوقات الإفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته
٠.٣٨	١٢	آلية تطوير عملية الإفاد الداخلي

ولتسهيل تفسير النتائج وتحليلها تم تحديد مستوى الإجابة على بنود الأسئلة وتم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة=٤، متوسطة=٣، ضعيفة=٢، غير موافق=١)، ثم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٤ - ١) \div ٤ = (٠.٧٥)$$

لنحصل كما في الجدول رقم (٥) على التصنيف التالي:

## جدول رقم (٥)

## توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة	٤.٠٠ - ٣.٢٦
متوسطة	٣.٢٥ - ٢.٥١
ضعيفة	٢.٥٠ - ١.٧٦
غير موافق	١.٧٥ - ١.٠٠

## الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي باختلاف النوع الاجتماعي.
- اختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي باختلاف النوع الاجتماعي.
- اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي باختلاف الدرجة التي تم الإيفاد لها.
- اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي باختلاف عدد سنوات الخدمة.

## نتائج الدراسة :

## إجابة تساؤلات الدراسة :

السؤال الأول: ما واقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين الموفدين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات موافقة أفراد العينة كما يوضحها الجدول رقم (٦).

## جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً

لإجابات عينة الدراسة حول واقع عملية الإيفاد الداخلي في وزارة التعليم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق	ضعيف	متوسطة	كبيرة		
١٦	٠.٩٤	٢.٣٦	١٤	٢١	٢٤	٧	ت	١
			٢١.٢	٣١.٨	٣٦.٤	١٠.٦	%	
١٤	١.٠١	٢.٥٨	١١	٢٠	٢١	١٤	ت	٢
			١٦.٧	٣٠.٣	٣١.٨	٢١.٢	%	
١٧	٠.٩٣	٢.٢٦	١٤	٢٩	١٥	٨	ت	٣
			٢١.٢	٤٣.٩	٢٢.٧	١٢.١	%	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	م	
			غير موافق	ضعيف	متوسطة	كبيرة			
١٥	٠.٩٥	٢.٤٤	١٣	١٩	٢٦	٨	ت	يتفاعل القائمون على عملية الإيفاد الداخلي مع مشكلات الموفدين بشكل إيجابي.	٤
			١٩.٧	٢٨.٨	٣٩.٤	١٢.١	%		
٥	٠.٨٩	٣.٢٧	٣	١٠	١٩	٣٤	ت	يوجد بطء في عملية الاتصال بين إدارة التدريب في إدارة التعليم بالرياض والإدارة العامة للتدريب والابتعاث في الوزارة.	٥
			٤.٥	١٥.٢	٢٨.٨	٥١.٥	%		
١٨	١.٠٥	٢.٠٩	٢٥	١٨	١٥	٨	ت	يتم رفع طلبات الإيفاد إلى لجنة التدريب والابتعاث في وزارة الخدمة المدنية قبل بدء الدراسة بوقت كافي.	٦
			٣٧.٩	٢٧.٣	٢٢.٧	١٢.١	%		
١٩	١.٠٣	١.٩٢	٣٢	١٢	١٧	٥	ت	توجد آلية مناسبة تعنى بمتابعة وضع الموفد أثناء فترة دراسته.	٧
			٤٨.٥	١٨.٢	٢٥.٨	٧.٦	%		
٢٠	٠.٨١	١.٨٥	٢٦	٢٥	١٤	١	ت	توجد حلول فورية في حالة وجود مشكلات أثناء سير عملية الإيفاد.	٨
			٣٩.٤	٣٧.٩	٢١.٢	١.٥	%		
٤	٠.٨٥	٣.٣٦	٣	٧	١٩	٣٧	ت	يوجد تغير إيجابي في مستوى أداء الموظف بعد انتهاء فترة الإيفاد.	٩
			٤.٥	١٠.٦	٢٨.٨	٥٦.١	%		
٢١	٠.٩٩	١.٨٢	٣٤	١٥	١٢	٥	ت	يعمل الموظف الموفد في التخصص الملائم لدراسته بعد تخرجه.	١٠
			٥١.٥	٢٢.٧	١٨.٢	٧.٦	%		
١٠	١.٠٦	٢.٩٨	٩	١٠	٢٠	٢٧	ت	يستمر الموظف المستفيد من الإيفاد في الخدمة فترة مساوية لمدة إيفاده.	١١
			١٣.٦	١٥.٢	٣٠.٣	٤٠.٩	%		
٩	٠.٩٨	٣.٠٢	٧	١٠	٢٤	٢٥	ت	١٢	هناك مستوى وعي بأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق	ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
			١٠.٦	١٥.٢	٣٦.٤	٣٧.٩	%	وأهداف الإيفاد الداخلي لدى الموظف الموفد.
١٣	١.١٠	٢.٧٤	١١	١٧	١٦	٢٢	ت	توجد فرصة متساوية للحصول على الإيفاد الداخلي بين موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
			١٦.٧	٢٥.٨	٢٤.٢	٣٣.٣	%	
١٤	٠.٧٥	٣.٥٥	٢	٤	١٦	٤٤	ت	بعض التخصصات لا يوجد لها فرص للإيفاد بالداخل.
			٣.٠	٦.١	٢٤.٢	٦٦.٧	%	
٢	٠.٧٥	٣.٥٢	٢	٤	١٨	٤٢	ت	يوجد إقبال متزايد من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض على الإيفاد الداخلي.
			٣.٠	٦.١	٢٧.٣	٦٣.٦	%	
١١	١.٠١	٢.٩٧	٩	٧	٢٧	٢٣	ت	يسهم الإيفاد الداخلي في تقليص نسبة التسرب الوظيفي من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
			١٣.٦	١٠.٦	٤٠.٩	٣٤.٨	%	
٨	٠.٩٧	٣.٠٨	٥	١٣	٢٠	٢٨	ت	يساعد الإيفاد الداخلي في رفع درجة الولاء الوظيفي للموظف في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
			٧.٦	١٩.٧	٣٠.٣	٤٢.٤	%	
٦	٠.٩٧	٣.٢٣	٥	١٠	١٦	٣٥	ت	يساعد الإيفاد الداخلي في رفع درجة الرضا الوظيفي للموظف في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
			٧.٦	١٥.٢	٢٤.٢	٥٣.٠	%	
١٢	٠.٩٤	٢.٧٩	٨	١٣	٣٠	١٥	ت	تناسب شروط وضوابط لائحة الإيفاد مع واقع الإيفاد الداخلي.
			١٢.١	١٩.٧	٤٥.٥	٢٢.٧	%	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق	ضعيف	متوسطة	كبيرة		
٧	١.٠٦	٣.١٧	٩	٥	١٨	٣٤	يسهم الإيفاد الداخلي في سد نقص الكفاءات المؤهلة من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.	٢٠
			١٣.٦	٧.٦	٢٧.٣	٥١.٥		
٣	٠.٨٥	٣.٤٨	٣	٦	١٣	٤٤	يعتبر التوافق بين التخصص الدراسي وطبيعة العمل أمراً ضرورياً.	٢١
			٤.٥	٩.١	١٩.٧	٦٦.٧		
٢.٧٨			المتوسط * العام					
٠.٤٣			الانحراف المعياري					

\* المتوسط الحسابي من ٤ درجات

يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات موافقة أفراد العينة حول عبارات المحور الأول المتعلقة بواقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين الموفدين، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات بين (٣.٥٥ - ١.٨٢)، كما يبين الجدول رقم (٦) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٢.٧٨) وهو ما يشير إلى أن واقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين الموفدين كان بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة المعشوق وآخرون (٢٠٠٨) التي بينت أن التقييم بوجه عام لدرجة فاعلية تجربة الإيفاد من وجهة نظر المختصين في الجهات الحكومية التي قامت بتطبيق عملية الإيفاد كان بدرجة متوسطة.

وحصلت العبارات رقم (١٤، ١٥، ٢١، ٩، ٥) على درجات موافقة كبيرة تراوحت بين (٣.٥٥ - ٣.٢٧) كان أعلاها في الترتيب الأول العبارة رقم (١٤) (بعض التخصصات لا يوجد لها فرص للإيفاد بالداخل) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥) وهو ما يتفق مع نتائج دراسة التركي (٢٠١٤) التي نصت على عدم ورود التخصص المطلوب دراسته في خطة الإيفاد السنوية لوزارة التعليم، ويأتي في الترتيب الثاني عبارة رقم (١٥) (يوجد إقبال متزايد من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض على الإيفاد الداخلي)، ويليهما في الترتيب الثالث عبارة رقم (٢١) (يعتبر التوافق بين التخصص الدراسي وطبيعة العمل أمرا ضروريا) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨).

بينما جاءت أقل العبارات في قيم المتوسط الحسابي تحت فئة موافق بدرجة ضعيفة والتي تراوحت بين (٢,٤٤ - ١,٨٢) وهي العبارات رقم (١٠، ٨، ٧، ١، ٣، ٤)، وجاءت أدنى العبارات ترتيبا في قيم المتوسط الحسابي العبارة رقم (١٠) (يعمل الموظف الموفد في التخصص الملائم لدرسته بعد تخرجه) بمتوسط حسابي (١,٨٢) يليها العبارة رقم (٨) (توجد حلول فورية في حالة وجود مشكلات أثناء سير عملية الإيفاد) بمتوسط حسابي قدره (١,٨٥) وهو ما يتفق مع نتائج دراسة التركي (٢٠١٤) التي كان من ضمنها عدم وجود حلول فورية لحل المشكلات التي تواجه المتقدمة للإيفاد، ثم تأتي العبارة رقم (٧) (توجد آلية مناسبة تعنى بمتابعة وضع الموفد أثناء فترة دراسته) بمتوسط حسابي قدره (١,٩٢).

### السؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما معوقات عملية الإيفاد ومعوقات الاستفادة من مخرجاته في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة لعبارة المحور الثاني الخاص معوقات عملية الإيفاد



ومعوقات الاستفادة من مخرجاته في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج الإجابة.

### جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول معوقات عملية الإيفاد ومعوقات الاستفادة من مخرجاته في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	م	
			غير موافق	ضعيف	متوسطة	كبيرة			
٧	٠.٦٩	٣.٦٤	٢	٢	١٤	٤٨	ت	عدم قيام الموظف بالعمل في التخصص الموفد له بعد تخرجه.	١
			٣.٠	٣.٠	٢١.٢	٧٢.٧	%		
١٢	١.١٢	٢.٦٢	١٦	١٠	٢٣	١٧	ت	عدم استمرار الموظف في عمله فترة تعادل مدة الإيفاد.	٢
			٢٤.٢	١٥.٢	٣٤.٨	٢٥.٨	%		
٦	٠.٥٤	٣.٦٥		٢	١٩	٤٥	ت	الزيارات المتكررة لأكثر من جهة لاستكمال متطلبات الإيفاد الداخلي.	٣
				٣.٠	٢٨.٨	٦٨.٢	%		
٢	٠.٥١	٣.٧٤		٢	١٣	٥١	ت	محدودية التخصصات المتاحة للإيفاد.	٤
				٣.٠	١٩.٧	٧٧.٣	%		
٩	٠.٦٦	٣.٥٦	١	٣	٢٠	٤٢	ت	عدم وجود قاعدة بيانات متكاملة بعدد الموفدين وتخصصاتهم.	٥
			١.٥	٤.٥	٣٠.٣	٦٣.٦	%		
٣	٠.٦٧	٣.٧١	٢	٢	٩	٥٣	ت	عدم وجود آلية محددة لإعادة توجيه الموظف بعد انتهاء فترة الإيفاد.	٦
			٣.٠	٣.٠	١٣.٦	٨٠.٣	%		
٧	٠.٦٥	٣.٦٤	٢		١٨	٤٦	ت	طول الفترة الزمنية التي يستغرقها صدور قرار الإيفاد.	٧
			٣.٠		٢٧.٣	٦٩.٧	%		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	م	
			غير موافق	ضعيف	متوسطة	كبيرة			
٤	٠.٦١	٣.٧٠	١	٢	١٣	٥٠	ت	ضعف استخدام التقنية الحديثة في استكمال متطلبات الإيفاد.	٨
			١.٥	٣.٠	١٩.٧	٧٥.٨	%		
١	٠.٣٦	٣.٨٩		١	٥	٦٠	ت	عدم وجود رؤية واستراتيجية واضحة لتوظيف المستفيدين من الإيفاد.	٩
				١.٥	٧.٦	٩٠.٩	%		
١٠	٠.٨٦	٣.٣٨	٥	١	٢٤	٣٦	ت	يفضل الموظف الإيفاد للتخصصات التي يحتاجها التعليم العالي والجامعات السعودية.	١٠
			٧.٦	١.٥	٣٦.٤	٥٤.٥	%		
١١	٠.٩٦	٣.١٨	٦	٧	٢٢	٣١	ت	خطة الإيفاد الداخلي بعيدة عن الاحتياج الفعلي الحقيقي لإدارة التعليم.	١١
			٩.١	١٠.٦	٣٣.٣	٤٧.٠	%		
٥	٠.٦٦	٣.٦٨	١	٤	١٠	٥١	ت	غياب آلية رفع وثائق الموفد إلكترونياً.	١٢
			١.٥	٦.١	١٥.٢	٧٧.٣	%		
٣.٥٣			المتوسط * العام						
٠.٣٤			الانحراف المعياري						

\* المتوسط الحسابي من ٤ درجات

يبين الجدول رقم ( ٧ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات موافقة أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني الخاص بمعوقات عملية الإيفاد ومعوقات الاستفادة من مخرجاته في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.٥٣) من مجموع (٤) درجات ويقع

المتوسط في فئة الموافقة بدرجة كبيرة، وهو ما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة في تحديد معوقات عملية الإيفاد ومعوقات الاستفادة من مخرجاته.

وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات بين (٣.٨٩-٢.٦٢) وهي ما بين فئتي الموافقة بدرجة كبيرة وبدرجة متوسطة، وحصلت العبارات رقم (٩، ٤، ٦، ٨، ١٢، ٣، ١، ٧، ٥، ١٠) على درجة موافقة كبيرة، وجاءت أعلاها العبارة رقم (٩) (عدم وجود رؤية واستراتيجية واضحة لتوظيف مؤهلات المستفيدين من الإيفاد) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩)، يليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٤) (محدودية التخصصات المتاحة للإيفاد) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤)، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (٦) (عدم وجود آلية محددة لإعادة توجيه الموظف بعد انتهاء فترة الإيفاد) وذلك بمتوسط حسابي قيمته (٣.٧١)، بينما جاءت أدنى العبارات من حيث المتوسط الحسابي تتراوح بين (٣.١٨ - ٢.٦٢) بدرجة موافقة كبيرة ومتوسطة، وجاءت العبارة رقم (٢) (عدم استمرار الموظف في عمله فترة تعادل مدة الإيفاد) بمتوسط حسابي (٢.٦٢) في المرتبة (١٢) وهو ما يتطابق مع نتائج دراسة كل من المعشوق وآخرون (٢٠٠٨) ودراسة التركي (٢٠١٤)، يليها في المرتبة (١١) العبارة رقم (١١) (خطة الإيفاد الداخلي بعيدة عن الاحتياج الفعلي الحقيقي لإدارة التعليم) بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٨)، ثم في المرتبة العاشرة العبارة رقم (١٠) (يفضل الموظف الإيفاد للتخصصات التي يحتاجها التعليم العالي والجامعات السعودية) بمتوسط حسابي (٣.٣٨).

### السؤال الثالث:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات الإيفاد الداخلي وفقا للمغيرات (النوع الاجتماعي، الدرجة التي تم الإيفاد لها، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات موافقة أفراد العينة، وتم استخدام اختبار (ت) إضافة لاختبار مان-وتني واختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات العينة باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الدرجة التي تم الإيفاد لها، عدد سنوات الخدمة)، وهو ما توضحه النتائج في الجداول رقم (٨) (٩) (١٠) (١١).

### الفروق باختلاف النوع الاجتماعي :

#### جدول رقم (٨)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة

تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي باختلاف النوع الاجتماعي

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	المحور
غير دالة	٠.٣٥٩	٠.٩٢	٠.٣٤	٢.٩٢	٨	ذكر	تقييم تجربة الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض
			٠.٤١	٢.٧٨	٥٨	أنثى	
غير دالة	٠.٤٩٠	٠.٦٩	٠.٢٨	٣.٤٧	٨	ذكر	معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته
			٠.٣٢	٣.٥٥	٥٨	أنثى	

\*فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيم (ت) غير دالة في المحاور: (تقييم تجربة الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم، معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي، تعود لاختلاف النوع الاجتماعي لأفراد العينة. كما تم استخدام اختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة كما يوضحها الجدول رقم (٩) والتي جاءت أيضا غير دالة.

## جدول رقم (٩)

اختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة  
تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي باختلاف النوع الاجتماعي

المحور	النوع الاجتماعي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة	التعليق
تقييم تجربة الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم	ذكر	٨	٣٨.٠٦	٣٠٤.٥٠	٠.٧٢	٠.٤٧٢	غير دالة
	أنثى	٥٨	٣٢.٨٧	١٩٠٦.٥٠			
معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته	ذكر	٨	٢٧.٦٩	٢٢١.٥٠	٠.٩٢	٠.٣٥٩	غير دالة
	أنثى	٥٨	٣٤.٣٠	١٩٨٩.٥٠			

\*فروق دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيم (Z) لاختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة باختلاف النوع الاجتماعي غير دالة في المحاور: (تقييم تجربة الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم، معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي، تعود لاختلاف النوع الاجتماعي لأفراد العينة، على الرغم من وجود بعض الاختلافات في سير إجراءات عملية الإيفاد بين الأقسام الرجالية والنسائية، حيث تعتمد إدارة التدريب الابتعاث في الأقسام الرجالية على التقنية بشكل عملي في رفع واستكمال أوراق ومتطلبات الإيفاد الداخلي وتمديده للموظف وذلك عن طريق موقع إلكتروني تابع للإدارة، وقد تعزى هذه النتيجة لقلة عدد أفراد العينة من الذكور مقابل عدد الإناث.

□

## -الفروق باختلاف الدرجة التي تم الإيفاد لها :

جدول رقم (١٠)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة

تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي باختلاف الدرجة التي تم الإيفاد لها

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة التي تم الإيفاد لها	المحور
غير دالة	٠.٨٣٠	٠.٢٢	٠.٤٧	٢.٨١	٣٦	ماجستير	تقييم تجربة الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم
			٠.٣١	٢.٧٨	٣٠	دكتوراه	
غير دالة	٠.٣٤٩	٠.٩٤	٠.٣٣	٣.٥١	٣٦	ماجستير	معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته
			٠.٣٠	٣.٥٨	٣٠	دكتوراه	

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيم (ت) غير دالة في المحاور: (تقييم تجربة الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم، معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي، تعود لاختلاف الدرجة التي تم الإيفاد لها الموفد له أفراد العينة، وهو ما يمكن تفسيره بأن مسوغات ومتطلبات وإجراءات عملية الإيفاد شبه موحدة في المرحلتين ولا يوجد اختلاف كبير بين الإيفاد لدرجة الماجستير أو للدكتوراه وبالتالي فإن الواقع والمعوقات لعملية الإيفاد ستكون متطابقة لكلا الدرجتين. كما تتطابق هذه النتيجة مع دراسة التركي (٢٠١٤) التي جاءت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة التي تم الإيفاد لها وذلك حول المشكلات التي تواجه منسوبات وزارة التعليم في الإيفاد الداخلي بمنطقة القصيم.

## الفروق باختلاف عدد سنوات الخدمة:

## جدول رقم (١١)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي باختلاف عدد سنوات الخدمة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دالة	٠.٧٤٣	٠.٣٠	٠.٠٥	٢	٠.١٠	بين المجموعات	تقييم تجربة الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم
			٠.١٦	٦٣	١٠.٣٣	داخل المجموعات	
غير دالة	٠.٢٢٢	١.٥٤	٠.١٥	٢	٠.٣١	بين المجموعات	معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته
			٠.١٠	٦٣	٦.٢٢	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيم (ف) غير دالة في المحاور: (تقييم تجربة الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم، معوقات الإيفاد الداخلي ومعوقات الاستفادة من مخرجاته)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات عملية الإيفاد الداخلي في تلك المحاور، تعود لاختلاف عدد سنوات الخدمة. وهو ما يتطابق مع نتائج دراسة التركي (٢٠١٤) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بشأن المشكلات التي تواجه منسوبات وزارة التعليم في الإيفاد الداخلي بمنطقة القصيم.

**السؤال الرابع:** ما الآلية المقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث الخاص بالآلية المقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج الإجابة.

## جدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول الآلية المقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	غير موافق		
١	إعادة النظر في ضوابط وشروط الإيفاد الداخلي.	٥٤	٩	-	٣	٣.٧٣	١١
		٨١.٨ %	١٣.٦	-	٤.٥		
٢	فتح مجال الإيفاد لتخصصات حديثة ومتنوعة.	٦٢	٤	-	-	٣.٩٤	٤
		٩٣.٩ %	٦.١	-	-		
٣	دعم الإدارات المعنية بالإيفاد الداخلي بالكفاءات المتخصصة والمؤهلة.	٦٣	٢	١	-	٣.٩٤	٤
		٩٥.٥ %	٣.٠	١.٥	-		
٤	إتاحة فرصة الإيفاد الداخلي للحصول على نفس الدرجة العلمية ولكن بتخصص مختلف (التخصص المزدوج)	٤٣	١٣	٤	٦	٣.٤١	١٢
		٦٥.٢ %	١٩.٧	٦.١	٩.١		
٥	تضمين لائحة الإيفاد بنوداً مالية تمنح للموفد لتغطية التكاليف والمصاريف الدراسية.	٥٨	٥	-	٣	٣.٧٩	١٠
		٨٧.٩ %	٧.٦	-	٤.٥		
٦	الاهتمام بالتخطيط الفعال للإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	٦٤	١	١	-	٣.٩٥	٢
		٩٧.٠ %	١.٥	١.٥	-		
٧	تفعيل التنسيق الداخلي لعملية الإيفاد بين وزارة التعليم وإدارة التدريب	٥٩	٧	-	-	٣.٨٩	٧
		٨٩.٤ %	١٠.٦	-	-		



م	العبارة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	غير موافق		
	والإبتعاث التابعة لإدارة تعليم.						
٨	إدراج أعداد المستفيدين من الإيفاد ضمن الإحصائيات الدورية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.	٦٢	٤	-	-	٣.٩٤	٠.٢٤
		٩٣.٩	٦.١	-	-		
٩	وضع خطة خاصة بالموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض ومن ضمنهم المستفيدين من الإيفاد.	٦٠	٥	١	-	٣.٨٩	٠.٣٦
		٩٠.٩	٧.٦	١.٥	-		
١٠	وضع آلية محددة لإعادة توجيه الموظفين بعد انتهاء إيفادهم.	٦١	٣	-	٢	٣.٨٦	٠.٥٥
		٩٢.٤	٤.٥	-	٣.٠		
١١	ربط التخطيط للإيفاد الداخلي بسياسات الإحلال والاستقطاب الوظيفي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.	٦٣	٣	-	-	٣.٩٥	٠.٢١
		٩٥.٥	٤.٥	-	-		
١٢	توجيه المتميزين العائدين من الإيفاد بأعمال تناسب مع مؤهلاتهم.	٦٤	٢	-	-	٣.٩٧	٠.١٧
		٩٧.٠	٣.٠	-	-		
		المتوسط * العام				٣.٨٦	
		الانحراف المعياري				٠.١٧	

## \* المتوسط الحسابي من ٤ درجات

يبين الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات موافقة أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث الخاص بالآلية المقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين الموفدين، ومن خلال بيانات الجدول رقم (١٢) يتضح أن المتوسط العام لهذا المحور قيمته (٣.٨٦) وهو ما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة في تحديد الآلية المقترحة بدرجة كبيرة. وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات بين (٣.٩٧ - ٣.٤١)

والواقعة بين فنتي الموافقة بدرجة كبيرة، وكان أعلاها في المرتبة الأولى العبارة رقم (١٢) (توجيه المتميزين العائدين من الإيفاد بأعمال تتناسب مع مؤهلاتهم) بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، يليها في المرتبة الثانية عبارتين حصلتا على نفس المتوسط الحسابي وهما العبارة رقم (١١) ( ربط التخطيط للإيفاد الداخلي بسياسات الإحلال والاستقطاب الوظيفي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض) والعبارة رقم ( ٦ ) (الاهتمام بالتخطيط الفعال للإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض) وذلك بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٥)، بينما جاءت في الترتيب (١٢) أدنى العبارات في قيم المتوسط الحسابي العبارة رقم ( ٤ ) (إتاحة فرصة الإيفاد الداخلي للحصول على نفس الدرجة العلمية ولكن بتخصص مختلف -التخصص المزدوج) بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وفي الترتيب (١١) جاءت العبارة رقم (١) (إعادة النظر في ضوابط وشروط الإيفاد الداخلي) بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وهو ما يتفق مع نتائج دراسة التركي (٢٠١٤)، يليها العبارة رقم (٥) (تضمين لائحة الإيفاد بنودا مالية تمنح للموفد لتغطية التكاليف والمصاريف الدراسية) بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وجاءت في الترتيب (١٠).



## ملخص نتائج الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر الموظفين الموفدين والتعرف على معوقات عملية الإيفاد ومعوقات الاستفادة من مخرجاته وإيجاد آلية مقترحة لتطوير هذه العملية وتوصلت إلى عدد من النتائج في كل محور من محاور الدراسة من أهمها ما يلي:

- **المحور الأول:** واقع عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض:
  - بعض التخصصات لا يوجد لها فرص للإيفاد بالداخل.
  - يوجد إقبال متزايد من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض على الإيفاد الداخلي.
  - يعتبر شرط التوافق بين التخصص الدراسي وطبيعة العمل أمراً ضرورياً.
  - يوجد تغير إيجابي في مستوى أداء الموظف بعد انتهاء فترة الإيفاد.
  - يوجد بطء في عملية الاتصال بين إدارة التدريب في إدارة التعليم بالرياض والإدارة العامة للتدريب والابتعاث بالوزارة.
  - يساعد الإيفاد الداخلي في رفع درجة الرضا الوظيفي للموظف في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- **المحور الثاني:** معوقات عملية الإيفاد ومعوقات الاستفادة من مخرجاته في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض:
  - عدم وجود رؤية واستراتيجية واضحة لتوظيف مؤهلات المستفيدين من الإيفاد.
  - محدودية التخصصات المتاحة للإيفاد.
  - عدم وجود آلية محددة لإعادة توجيه الموظف بعد انتهاء فترة الإيفاد.
  - ضعف استخدام التقنية الحديثة في استكمال متطلبات الإيفاد.
  - غياب آلية رفع وثائق الموفد إلكترونياً.
  - الزيارات المتكررة لأكثر من جهة لاستكمال متطلبات الإيفاد الداخلي.

### ■ المحور الثالث: الآلية المقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض:

- توجيه المتميزين العائدين من الإيفاد بأعمال تتناسب مع مؤهلاتهم الجديدة.
- ربط التخطيط للإيفاد الداخلي بسياسات الإحلال والاستقطاب الوظيفي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- الاهتمام بالتخطيط الفعال للإيفاد الداخلي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- إدراج أعداد المستفيدين من الإيفاد ضمن الإحصائيات الدورية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- فتح مجال الإيفاد لتخصصات حديثة ومتنوعة.
- دعم الإدارات المعنية بالإيفاد الداخلي بالكفاءات المتخصصة والمؤهلة.
- تفعيل التنسيق الداخلي لعملية الإيفاد بين وزارة التعليم وإدارة التدريب والابتعاث التابعة لإدارة تعليم.
- وضع خطة خاصة بالموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض ومن ضمنهم المستفيدين من الإيفاد.
- وضع آلية محددة لإعادة توجيه الموظفين بعد انتهاء إيفادهم.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية وبناء عليها تضيف الباحثة التوصيات والمقترحات التالية:

- ١- تفعيل الاستفادة من قواعد البيانات والمعلومات وإدراج أعداد المستفيدين من الإيفاد ضمن الإحصائيات الدورية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وحوسبة إجراءات طلب الإيفاد وتمديده ومتابعته عن طريق البوابة الإلكترونية الخاصة بإدارة التعليم.

- ٢- وضع آلية محددة لإعادة توجيه الموظفين بعد انتهاء إيفادهم بحيث تساهم في توجيه واستقطاب المتميزين العائدين من الإيفاد بأعمال تتناسب مع مؤهلاتهم وتخصصاتهم.
- ٣- تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم والإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والاهتمام بوضع خطة خاصة بالموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض ومن ضمنهم المستفيدين من الإيفاد.
- ٤- ربط التخطيط للإيفاد الداخلي بسياسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- ٥- حث الجامعات السعودية الحكومية منها والأهلية على فتح باب التخصصات الجديدة أو المطلوبة التي تحتاجها وزارة التعليم والإدارات التعليمية بما فيها الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في مرحلة الدكتوراه مثل تخصص تقنيات التعليم والتصميم التعليمي وإدارة المخاطر والأزمات والتربية الخاصة وتقنية وأمن المعلومات وإدارة الموارد البشرية في التعليم العام.
- ٦- تفعيل التنسيق الداخلي لعملية الإيفاد بين وزارة التعليم وإدارة التدريب والابتعاث التابعة لإدارة تعليم، ودعم هذه الجهات المعنية بالإيفاد الداخلي بالكفاءات المتخصصة والمؤهلة.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- دراسة توظيف مخرجات الإيفاد الداخلي لتطوير الإدارة التعليمية في وزارة التعليم والإدارات التعليمية.
- دراسة واقع الابتعاث الخارجي لموظفي وزارة التعليم.
- إعداد استراتيجية مقترحة لتطوير عملية الإيفاد الداخلي والابتعاث الخارجي لموظفي وزارة التعليم.
- دراسة واقع الإيفاد الداخلي والابتعاث الخارجي لموظفي وموظفات وزارة التعليم.

## المراجع:

- التركي، ابتسام علي. (٢٠١٤). المشكلات التي تواجه منسوبات وزارة التربية والتعليم في الإيفاد الداخلي بمنطقة القصيم. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP). ٦٥٤. ديسمبر ٢٠١٤. ص ص ٢٧٤-٢٥٩.
- الغامدي، علي حامد. (٢٠٠٨). ورقة عمل مقدمة من وزارة الصحة "تجربة وزارة الصحة مع الإيفاد الداخلي"، الكتاب التوثيقي لندوة الإيفاد الداخلي: ما له وما عليه، ص ٤٠١.
- الفاضل، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز. (٢٠١١). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الماضي، سعد بن محمد. (٢٠٠٨). الإيفاد الداخلي ماله وما عليه، ورقة عمل مقدمة من وزارة التربية والتعليم-وكالة الوزارة للتعليم، ندوة الإيفاد الداخلي: ماله وما عليه، الثلاثاء ٢٠٠٨/٤/٨م، معهد الإدارة العامة.
- المعشوق، منصور؛ الدعيح، أحمد؛ الغزي؛ عبد الله. (٢٠٠٨). تقييم تجربة الإيفاد للدراسة بالداخل من وجهة نظر المختصين في الجهات الحكومية، الكتاب التوثيقي لندوة الإيفاد الداخلي: ماله وما عليه، معهد الإدارة العامة، الثلاثاء ٢٠٠٨/٤/٢م - ١٤٢٩هـ الموافق ٢٠٠٨/٤/٨م، ص ص ٢٣-١٤٣.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط بالمملكة العربية السعودية. الأهداف العامة لخطة التنمية العاشرة (١٤٣٦-١٤٤٠هـ)، متاح على الرابط الإلكتروني <http://www.mep.gov.sa>، تم استرجاعه في ٢٩/٤/١٤٣٧هـ.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط بالمملكة العربية السعودية، خطة التنمية العاشرة، (٢٠١٥-٢٠١٩)، ص ٢ ص ١١، متاح على الرابط الإلكتروني <http://www.mep.gov.sa>، تم استرجاعه في ٢٠/١٠/١٤٣٧هـ.

- ملحم، سامي محمد. (٢٠١٠م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط بالمملكة العربية السعودية، الأهداف التنموية الألفية، (١٤٣٥هـ)، ص ٢١، متاح على الرابط الإلكتروني <http://www.mep.gov.sa>، تم استرجاعه في ٢٠/١٠/١٤٣٧هـ.
- وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، الخدمة المدنية بالأرقام للعام المالي ١٤٣٤-١٤٣٥هـ، ص ٣٦.
- الياور، عفاف صلاح حمدي. (٢٠١٠). تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات-دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية. العدد الأول (الجزء الثاني). ص ١٤٣.
- الياور، عفاف صلاح حمدي. (٢٠٠٥). التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة. رسالة دكتوراه منشورة. دار الفكر العربي. القاهرة.

## Abstract

The study aims to recognize the reality of internal dispatch in General Administration of Education in Riyadh from the dispatched employees' prescriptive, to recognize the obstacles of internal dispatch and benefits of the outcomes, and also the significant statistical differences on the level (0.05) if they appear among the medium of study sample responses towards the reality and obstacles of internal dispatch according to the study variables (social type, level of dispatch, years of experience), then find a suggested technique to develop this process in the administration. Survey descriptive tool has been used in this study, and the sample was 1446 participants from the dispatched employees in the educational administration in Riyadh (male & female). There were 150 employees (male & female) have been chosen as a random sample, and after the validity of the tool being approved (questionnaire), there were 66 employees who responded. The results of this study as follows:

- Participants agreed, medium degree, on the first axis statements that are related to the reality of internal dispatch in the General Administration of Education in Riyadh.
- Participants agreed, large degree, on the second axis statements that are related to the obstacles of internal dispatch and the obstacles of using its outcomes in the General Administration of Education in Riyadh.
- There were no significant statistical differences on the level of (0.05) and less among the responses of the participants towards the obstacles of internal dispatch and the obstacles of using its outcomes according to the study variables (social type, level of dispatch, years of experience).
- Participants agreed, large degree, on the third axis statements that are related to the suggested technique of developing the process of internal dispatch in the General Administration of Education in Riyadh.