



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**متطلبات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه  
بالمملكة العربية السعودية مدخل لتحقيق  
الميزة التنافسية**

إعداد

الباحث/ عبدالرحمن عبدالعزيز أحمد المنيع

إشراف

أ.د/ أشرف السعيد أحمد محمد

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ مهنى محمد إبراهيم غنايم

أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٦ - أكتوبر ٢٠٢١

## متطلبات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه بالمملكة العربية السعودية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

الباحث / عبدالرحمن عبدالعزيز أحمد المنيع

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لمتطلبات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية، والوقوف على معايير تمهين التدريب لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد متطلبات الحصول على الرخصة المهنية وتجديدها، والكشف عن معوقات تمهين التدريب لدى مشرفيه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد (استبانة) تكونت من (٦١) فقرة موزعة على ثلاثة محاور: المعايير (المقترحة) لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية، والمتطلبات (المقترحة) للحصول على الرخصة المهنية وتجديدها، ومعوقات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه. وتكونت عينة الدراسة من مشرفي ومشرفات التدريب التربوي، وعددهم (٣٠٤)، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- جاءت درجة موافقة أفراد الدراسة على محاور الدراسة، بدرجة (موافق تماماً)، إلا المحور الثاني بدرجة (موافق).
- جاءت أبعاد المحور الأول مرتبة تنازلياً: المعايير المهنية الإدارية، المعايير المهنية الأساسية، مبادئ الاتصال، إدارة العملية التدريبية، تقويم التدريب.
- دمت الدراسة تصوراً مقترحاً لمتطلبات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.
- تم اقتراح بعض البحوث والدراسات، مثل: علاقة تمهين التدريب بتحسين الجودة والكفاءة المهنية للمدربين في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: التمهين - التدريب - الميزة التنافسية

### Abstract

The study aims to present a proposal for professionalization of educational training among its supervisors, and to identify its criteria in order to become an entry for achieving the competitive advantage, identifying the requirements for obtaining and renewing the professional license, and revealing the obstacles to professionalization of training facing its supervisors.

---

The researcher used the descriptive approach, and prepared a (questionnaire) consisting of (61) points distributed to three axes: proposed standards for professionalization of educational training among its supervisors to become an entry to achieve competitive advantage, proposed requirements for obtaining and renewing the professional license, and obstacles of professionalization of educational training among its supervisors.

The study population consisted of 304 male and female supervisors of educational training.

**The study reached the following results:**

- The study population agreed on all the axes of the study with (completely agree), except for the second axis with (agree).
- The dimensions of the first axis came in descending order: administrative professional standards, basic professional standards, communication principles, training process management, and training evaluation.
- The study presented a proposal of professionalization of educational training among its supervisors to become an entry for achieving the competitive advantage.
- Some research and studies have been proposed; such as: the relationship between professionalization of educational training and improvement of professional quality and competence of trainers in Saudi Arabia.

**Keywords: professionalization, training, competitive advantage.**

**مقدمة:**

يشهد العالم تغيرات، وتطورات، مستمرة، تتسم بالسرعة والديناميكية، وعلى كافة الأصعدة والمجالات، ولأن جميع المؤسسات ليست في منأى عن التغيير، توجب عليها العمل الجاد لمواكبته، والتأقلم معه؛ فهي قد أصبحت فعلياً في تنافس مع مثيلاتها، وطموحة لتحقيق الأفضلية التنافسية عليهم بصفة مستمرة حتى لا تفقد ذلك التميز التنافسي.

ولم يعد بإمكان المؤسسات الاكتفاء بما لديها من إمكانيات مادية وبشرية، ولوائح تنظيمية، بل عليها العمل الجاد والمتقن والمبتكر لمضاعفة موجوداتها، والتحسين من كفاءتها واستغلالها الاستغلال الأمثل، لتعظيم طرق الاستفادة منها؛ للاستمرار في المنافسة وكسب الأفضلية.

وتؤكد سيد (٢٠١٦: ٣١) أن التنافسية هي إحدى إنتاجات العولمة، وهي أحد أبرز سمات العصر الحديث كحقيقة واقعة لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات، بحيث يتحتم على هذه الجهات العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقفها وقدراتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتقبين. ويمكن الوصول للميزة التنافسية عن طريق التطبيق الجيد

---

لبعض الاستراتيجيات، بهدف استغلال خاصية تميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وبالتالي تحقق لها موقفاً قوياً مع بقية المنافسين،

وفي الوقت الذي أصبحت فيه الموارد المادية والمالية متيسرة للجميع، ولم تعد مؤشراً للتميز؛ نظراً لازدياد المنافسين وقوة المنافسة، حيث أن البقاء للأفضل والأقدر على استغلال موارده المتاحة، ولتحقيق الميزة التنافسية لتلك المؤسسات، يتم التركيز على استثمار أهم موردها وهو العنصر البشري، وأفضل طرق الاستثمار والتأهيل لهذا المورد للتكيف والتأقلم مع قوة المنافسة وسرعة التغيرات، هو الاهتمام بعملية التدريب.

وجاء في وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦: ٤٠)، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ القائم على (الاستدامة، والتنافسية، والعدالة)، اللذان تضمننا العديد من المحاور الهادفة للتنمية المهنية، والتي في مقدمتها، الاهتمام بالتعليم والتدريب، وأهمية استثمار المواد البشرية، من خلال قيام الجهات الحكومية وخاصة وزارة التعليم في إعداد الأفراد على مستوى علمي ومهاري عال، وتمكينهم من المعارف والمهارات التطبيقية، عن طريق مؤسسات ذات كفاءة وجودة نوعية.

ولكي يتأكد الهدف الذي تسعى وزارة التعليم للوصول إليه، وهو التميز والتفوق، فإنها بحاجة إلى تحقيق ميزة تنافسية في جميع مؤسساتها التعليمية، ومن ضمنها مؤسسات التدريب، والمدخل المناسب لتحقيق ذلك هو الاهتمام (بتمهين التدريب التربوي)، أي جعل التدريب مهنة؛ لما يتطلبه من معايير يجب توافرها بمن يزاولها المهنة، وهذا ما أشار إليه الأسطل؛ والخالدي (٢٠٠٨: ٣٩) بأن المهنة تتطلب ثقافة مهنية تتيح للمهني أن يكون رؤية مستنيرة عن العمل الذي يؤديه، وأن يمتلك أساليب عمل يجيدها بشكل يعجز عنه الآخرون الذين لا يعملون في مجال تخصصهم.

#### مشكلة الدراسة:

يحتل التدريب التربوي مكانة بارزة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير الخدمات وتحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وبذلك يصبح التدريب مدخلاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم في المملكة، وقد أشار إلي ذلك مرزوقي؛ وبن ديب (٢٠١٨: ١٠٣) بأن التدريب ذو أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة معاً؛ لارتباطه المباشر برفع أداء الأفراد داخل المؤسسة، وما يعكسه ذلك من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية. كما أكدت دراسة

نعيمة (٢٠٠٩: ٢٨٥) إلى أن للتدريب علاقة وثيقة بتحقيق الميزة التنافسية؛ لما يقوم به من أدوار في تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات لدى المتدربين، ومن ثم زيادة الإنتاجية.

وعلى الرغم من تلك الأهمية إلا أنه لم يعد خافياً على الباحثين، والمهتمين وخبراء التربية، أن التعليم بصفة عامة والتدريب التربوي خاصة يمر بالعديد من المشكلات الفنية، التي تضعف من دوره الحيوي والهام، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال اطلاعه على نتائج الدراسات ذات العلاقة، ومعايشته للواقع التعليمي، وذلك لطبيعة عمله كمشرف للتدريب التربوي، ومدرباً خبيراً، وهذا ما اتضح له من وجود قصور في مهارات وقدرات وكفايات بعض مشرفي التدريب التربوي، والتي قد لا تأهلهم للعمل كمشرفي تدريب تربوي.

وهذا ما دعى المركز العربي للتدريب التربوي بدول الخليج في (الموقع الرسمي للمركز) بدراسة أوضاع ومعوقات التدريب، وإلى تمهين التدريب في دول مجلس التعاون الخليجي وجعله مهنة لها قواعدها وأصولها المهنية التي يقوم بها المتخصصون فقط.

وهذا ما أكده أبو النصر (٢٠١٧: ٣٤) بأن تحقيق مخرجات مقنعة لمهنة التدريب يتطلب رفع مستوى أداء المدربين من خلال الاعتماد المهني، وأن الاعتماد المهني أو التمهين سيساعد على الحد ممن ينتمون إلى هذه المهنة دون أن يمتلكوا المهارات اللازمة.

واعتبر أسعد (٢٠١٩: ٤٨) أن التدريب مهنة مثل غيرها من المهن، رغم عدم وجود ما ينظم مهنة التدريب وممارسة البعض لدورهم كمدرسين، على الأقل في المنطقة العربية، كالحصول على ترخيص معين أو ما شابه ذلك.

وبناءً على ما تقدم من أهمية ودور تمهين التدريب التربوي، وفي ظل ندرة الدراسات وغياب التصور الواضح لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه في المملكة العربية السعودية، يرى الباحث أهمية البحث في هذا الموضوع؛ لتصبح خطوة في تأهيل وتنمية وتطوير الميدان التربوي؛ ولتحقيق الميزة التنافسية للتعليم بالمملكة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه في المملكة العربية السعودية ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما المعايير (المقترحة) لتمهين التدريب لدى مشرفي ومشرفات التدريب في المملكة العربية

السعودية ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية؟

---

٢. ما المتطلبات (المقترحة) للحصول على الرخصة المهنية، وتجديدها كل (خمس سنوات)؟  
٣. ما معوقات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه في المملكة العربية السعودية ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية؟  
**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحقيق عدد من الأهداف.

١. الوقوف على معايير تمهين التدريب لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.
  ٢. تحديد المتطلبات (المقترحة) للحصول على الرخصة المهنية، وتجديدها كل (خمس سنوات).
  ٣. الكشف عن معوقات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه في المملكة العربية السعودية ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.
- أهمية الدراسة:**

١. تتزامن الدراسة مع برامج وزارة التعليم لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومنها تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم.
  ٢. أهمية الدور الذي يلعبه التدريب التربوي في تطوير وتنمية مهارات المتدربين.
  ٣. أهمية الميزة التنافسية، لكونها مدخل لتحفيز المؤسسات التعليمية لتجديد ذاتها، والمساهمة في تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على (تمهين التدريب لدى مشرفيه مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم بالمملكة العربية السعودية)

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في (جميع الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية).

**الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من المجتمع الأصلي، وهم: (مشرفو ومشرقات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية).

**منهج وأداة الدراسة:**

تحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. فيما كانت (الاستبانة) هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في هذا الدراسة.

---

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مشرفي ومشرفات التدريب التربوي، الذين يعملون في (٤٧) إدارة تعليمية، فيما تمثلت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي وبأسلوب الحصر الشامل.

## مصطلحات الدراسة:

### أولاً: تمهين Professionalization

يعرف تمهين التدريب التربوي بأنه: عملية تحقيق الاحتراف في مهنة التدريب التربوي وفق معايير وشروط لازمة لممارسته والاستمرار فيه، مع ضرورة توفر الكفايات الأساسية لمشرفي التدريب، والعمل بأخلاقيات المهنة.

### ثانياً: التدريب التربوي Educational Training

يعرف التدريب التربوي بأنه: نشاط مخطط له ومستمر، يهدف إلى اكساب المتدربين من شاغلي الوظائف التعليمية، المعارف، والمهارات، والاتجاهات المرغوب فيها، والتي تسهم في تجويد أدائهم المهني؛ مما يرفع من مستوى منظومة التعليم، وبالتالي زيادة فرصتها لتحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثاً: مشرف التدريب التربوي Educational Training Supervisor

يعرف مشرف التدريب التربوي بأنه: أحد المعلمين المؤهلين علمياً، وعملياً، تم ترشيحه ليعمل مشرفاً تربوياً متفرغاً للتدريب بعد أن استوفى جميع الاشتراطات، وبالتالي عليه أن يمارس جميع المهام المطلوبة، من إعداد خطط التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلي الوظائف التعليمية، وتدريبهم وفق أحدث أساليب التدريب، وإعداد وتصميم الحقائق التدريبية، وتحكيمها، وقياس أثر التدريب، والمساهمة في إعداد البحوث والدراسات الخاصة بتحسين التدريب.

### رابعاً: الميزة التنافسية The Competitive Advantage

تعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة مؤسسات التدريب، على امتلاك الكفاءة والجودة والإبداع، واستثمار مهنية مشرفيها في تلبية حاجات المستفيدين المتجددة، لتطوير أدائهم؛ مما يزيد من قوة تلك المؤسسات، وقدرتها على التأثير؛ وانعكاس ذلك على تميز منظومة التعليم بالملكة، وتفوقها على منافسيها.

## الدراسات السابقة:

تم تقسم الدراسات السابقة إلى دراسات متعلقة بتمهين التدريب لدى مشرفيه، ودراسات حول الميزة التنافسية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وبناء خلفيتها المعرفية، وتحديد منهجها وإعداد أداة الدراسة، وتفسير نتائجها. وقد تم ترتيب الدراسات من الأحدث أولاً:

ففي الدراسات المتعلقة بتمهين التدريب لدى مشرفيه، هدفت دراسة السمان (٢٠١٨) إلى الكشف عن درجة توفر الكفايات لدى مشرفات التدريب، والتعرف على درجة أهمية كفايات التوجيه والقيادة والاتصال والعلاقات الإنسانية اللازمة لهم، وتحديد أساليب تنمية الكفايات اللازمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة توزعت على ثلاثة محاور، وكشفت نتائج الدراسة عن أن كفايات التخطيط والتنظيم جاءت أولاً من حيث درجة توافرها لدى مشرفات التدريب، في حين جاءت كفايات التوجيه والقيادة في جاءت أولاً من حيث درجة الأهمية.

أما دراسة الجميل (٢٠١٧) فقد هدفت إلى التعرف على المعايير الواجب توفرها فيمن يرغب بمزاولة مهنة التعليم، وتحديد أهمية تلك المعايير، والتعرف على درجة موافقة الأكاديميين في تفعيلها من قبل الجهات المسؤولة عن المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الوثائقي) التحليلي، وقام ببناء استبانة موزعة على ثلاثة محاور، وطبقت أداة الدراسة على (٣١٥) أكاديمياً، وخرجت الدراسة بأهمية إعادة النظر في سياسة تعيين المعلمين، وإثارة الدافعية للمعلمين على المشاركة في البرامج والمحافل التربوية وحضور المؤتمرات.

وكان هدف دراسة الرويلي (٢٠١٠) هو تحديد المعايير المقترحة لتمهين الإشراف التربوي، والتعرف على درجة أهمية تلك المعايير، ودرجة إمكانية تطبيقها، والمعوقات المتوقعة، والتعرف على الحوافز المقترحة للمشرف التربوي في ضوء معايير تمهين الإشراف التربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانة تم تطبيقها على (١٨٣) مديراً للإشراف، وقد توصلت الدراسة إلى: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل، والعمل)، وتم بناء التصور المقترح لتمهين الإشراف التربوي في ضوء المعايير والحوافز المقترحة.



---

فيما هدفت دراسة كروسون وارن Croson Warren (٢٠٠٦) إلى اختيار واعتماد المشرفين الاكلينكيين، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة كأداة للدراسة، كما استخدم طريقة التدريب مع الأخذ بالاعتبار متغيرات مثل العمر والخبرة والجنس والموقع الجغرافي، وخلصت الدراسة إلى أن أفضل طريقة لتعليم الإشراف الفعال هي دمج الخبرة بالتعليم الرسمي مع التوصل إلى نتائج تفصيلية مهمة وهي: أن الطريقة المفضلة لدى عينة الدراسة لبعض القضايا تعتمد بشكل كبير على التعليم والتدريب، مع أهمية التدريب تزداد من خلال قوة المدرب ومهنيته العلمية والعملية.

أما في الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية، فقد هدفت دراسة الشهراني (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية من خلال مجالات (التدريب، الاتصال، التحفيز)، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة: جاء التدريب بالمركز الأول، ثم الاتصال، وأخيراً التحفيز، كما تبين أنه لا توجد فروق وفقاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية، عدد دورات التنمية المهنية) حول التدريب، والاتصال، والتحفيز، ولكن توجد فروق وفقاً لمتغير (التخصص) حول الاتصال، والتحفيز، ولا توجد فروق حول التدريب.

وتمثلت أهداف دراسة العلياني (٢٠١٩) في التعرف على دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة تضمنت (٣٢) فقرة على محورين، وطبقت على عينة الدراسة وعددهم (٧٢) أستاذاً، وقد جاء ترتيب الأبعاد كما يلي:، بعد الكفاءة، ثم بعد الجودة، ثم بعد الاستجابة، ثم بعد الإبداع، وأظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.

فيما دراسة شلبي (٢٠١٨) إلى التعرف على مداخل تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والمتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيقها بها، والتعرف على المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة، والوصول إلى تصور مقترح وفق رؤية تربوية معاصرة لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعة في ضوء وظائفها وبعض الخبرات العالمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وعددهم (٢٧٦) أستاذاً، وتوصلت الدراسة إلى: وجود بعض من جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق

---

الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تمثلت في ضعف دعم حرية البحث العلمي، وقلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً، وضعف مخصصات البحث العلمي.

وهدفت دراسة أكبر (٢٠١٧) إلى رصد وتحليل أهم ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية تم تطبيقها على معلمات المرحلة الثانوية والبالغ عددهن (٢٠٠) معلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن التعامل الإداري الذي يفتح للمعلمات العمل في مناخ يسوده الثقة المتبادلة والشفافية والوضوح في التعامل مع الآخرين، وتبني خطة استراتيجية للمدرسة، والتشجيع على العمل الإبداعي، واختيار الكفاءات، مما يحقق الميزة التنافسية التي تنشدها المدرسة.

وسعت دراسة رباح كيفا Rabah Kefa (٢٠١٥) إلى فحص أثر الميزة التنافسية من خلال تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها بنجاح في جامعة كبارك في كينيا. واسترشدت الدراسة بأربعة مناهج نظرية وهي: نظريات بورتر في التنافسية، ونظرية الموارد والقدرات، ونموذج دلتا ونظرية أصحاب المصلحة، وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، وكانت تقنية أخذ عينات عشوائية البسيطة بعد إجراء مسح شامل لجميع كبار الموظفين والإداريين بالجامعة. وتم جمع البيانات باستخدام منظم الاستبيانات، وأظهرت النتائج الفعالية المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة والتي تسمح بالعمل بطريقة مستدامة على مدى فترة طويلة من الوقت مع تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

### الإطار المفاهيمي للتدريب التربوي

#### أولاً: فلسفة التدريب التربوي:

ترتبط فلسفة التدريب التربوي بفلسفة الدولة العامة لتنمية القوى البشرية ومواكبة التحولات والتغيرات السريعة كما ذكر الخولي (٢٠١٥: ١٨) بأن فلسفة التدريب الجديدة لا تقتصر على مساعدة المتدربين من المعلمين أثناء الخدمة في التكيف مع متغيرات المؤسسة التعليمية فقط، بل ترمي إلى أبعد من ذلك، فهي تعمل على إكسابهم القدرات والمهارات التي تمكنهم من التفاعل الحي والإيجابي المتجدد مع التحولات والتغيرات السريعة في أطر من الكفاءة والفاعلية.

#### ثانياً: أهداف التدريب التربوي:

للتدريب التربوي العديد من الأهداف، ومن أبرز أهداف التدريب ما ذكرته قادي (٢٠١٨: ٩-١٠) تجهيز وإعداد الكوادر البشرية للقيام بدورها وأداء مهامها بكفاءة عالية، والتكيف مع

---

نوعية المهام والأعمال في مختلف المستويات، وإحداث تغييرات إيجابية في سلوك المتدربين واتجاهاتهم، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم، وصقل مهاراتهم، والتحفيز والتعزيز للكوادر البشرية، والاستفادة من خبرات وتجارب ومهارات ذوي الخبرة في التطوير والتدريب.

### ثالثاً: مبررات الاهتمام بالتدريب التربوي:

للتدريب التربوي العديد من المبررات، ولعل التطور العلمي والتقني المستمر مما ساهم تزايد الطلب على التدريب التربوي، وهو ما يستدعي تطويره والاهتمام فيه، وهذا ما أشار إليه بالبيد (٢٠١٧: ٦١) بأن الأساليب التعليمية القديمة لم تعد مجدية، فقد جاء التقدم التكنولوجي بوسائطه المتعددة، فأصبح من الضرورة تدريب المعلمين والمشرفين التربويين على توظيف التقنية الحديثة في ممارستهم لعملهم؛ لمواكبة متطلبات العصر الحديث.

### الإطار المفهومي لتمهين التدريب التربوي

#### أولاً: مفهوم المهنة:

تعتبر المهنة عمل متقن حسب الأصول، بعيداً عن الأهواء والتفضيلات الشخصية، وبالتالي تتطلب الكثير من الخبرات والمعارف والمهارات التي يتم اكتسابها عن طريق التعليم الطويل والمتخصص والتدريب المكثف والمستمر.

أما الشخص المهني فهو الذي يتمتع ببعض المواهب الخاصة التي يوظفها لخدمة مهنته، وتم تأهيله وتدريبه للالتحاق في المهنة، ويتوقع منه أن يكون واسع الاطلاع، مهتماً بتجديد معلوماته وقراءاته المهنية، ويعمل على تطوير نفسه وخبراته في مجال تخصصه، مع التزامه بأخلاقيات المهنة، وتحمل المسؤولية، والانضباط التام، وإتقان كل ما يوكل إليه من أعمال.

#### ثانياً: خصائص المهنة والتمهين:

من الملامح الرئيسية للمهنة والتمهين كما ذكرها سوان وآخرون (Swann et al ٢٠١٠: ٥٥٠) في دراستهم: أن المهنة تحتاج إلى مهارات مبنية على المعرفة النظرية، كما تحتاج إلى التعليم والتدريب المستمر لهذه المهارات، ولضمان الكفاءة للمهنيين لأبد من إجراء الاختبارات، ومن الضروري الالتزام بأخلاقيات المهنة، والعناية بوجود جمعية أو رابطة مهنية، وأن توجه هذه المهنة نحو الصالح العام.

### ثالثاً: معايير التمهين:

تعتبر معايير التمهين كما يذكر سويلم (٢٠١١: ٨٢) بمثابة الضابط النوعي لأي مهنة، وتحويلها من مجرد عمل بسيط متواضع إلى مهنة مرموقة تحظى بالقبول والتقدير الاجتماعي، وتحافظ على مكانتها في السلم المهني والاجتماعي وفق المعايير العلمية المعتمدة، في الوقت الذي لم يعد فيه الحصول على الشهادة فقط كافياً للانخراط في المهنة وممارستها والانضمام لعضويتها.

### رابعاً: مبررات الاهتمام بتمهين التدريب التربوي:

تعد الدعوة إلى تمهين التدريب دعوة مشروعة، كونها تسهم في رقي مهنة التدريب الذي يعد أداة للتنمية المهنية وسيلة للتطوير ولتحقيق الكفاءة، وقد يظهر أثره وتتعاظم نتائجه عندما يصبح مهنة لها أصولها وقواعدها ومتطلباتها، ومن هذا المنطلق يرى الباحث توافر العديد من المبررات المؤيدة لتمهين لتدريب التربوي والداعمة له، وهي كما يلي: أن التمهين محفز لأفراد المهنة مادياً، ويرفع من روحهم المعنوية، وأنه ضابط للنوعية، ومعزز للدافعية والانتماء للمهنة، وأن التمهين يجب الا يقتصر على بعض التربويين فقط، وأنه أداة لحماية المهنة من التثشوه الأدائي، وأنه أداة للالتزام بأخلاقيات المهنة، ووسيلة لمفاضلة المدربين، واختيار الكفاءات المؤهلة للتدريب.

### خامساً: معوقات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه:

قد تواجه عملية تمهين التدريب التربوي بعض المعوقات التي تقف في طريق تحقيقه، ومن أبرز هذه المعوقات، مايلي: التعامل مع العولمة، والافتقاد لميثاق أخلاقي مستقل، والافتقار للجمعيات المهنية (الفاعلة)، والتغير في أدوار المنتسبين للمهنة، وقلة الحوافز (المادية والمعنوية)، وضعف الكفايات المهنية لبعض مشرفي التدريب، ونظرة بعض القيادات القاصرة عن برامج الإعداد للمهنة، والحصول على الرخصة المهنية، والقصور في الإعداد المهني، وضعف الاهتمام بعملية استقطاب الكفاءات للعمل في التدريب، وضعف المعايير المهنية لاختيار مشرفي التدريب.

### سادساً: متطلبات تمهين التدريب التربوي:

للتمهين متطلبات أساسية وهي حسب ما يراه بروسنتيان Brusstien في خطوات، الأولى: هي تأسيس جمعية مهنية، والثانية: تحديد اسم العمل أو الوظيفة، والثالثة: نشر ميثاق أخلاقي يحدد أخلاقيات المهنة، ويوضح الأبعاد الاجتماعية لممارسة المهنة، والرابعة: استصدار تشريع

---

يحدد بوضوح تام أبعاد وجوانب ممارسة المهنة وضبط شروط القبول في برامج الإعداد والتدريب ومؤهلاته وشروط القبول في المهنة "رخصة مهنية". (الغامدي، ٢٠١٨: ١٩٩)

ومن أبرز المتطلبات كذلك كفاءة المعايير المهنية، حيث شددت وزارة التعليم على أهمية التأكد من مطابقة الشروط والمعايير والضوابط المعتمدة لدى مشرفي التطوير المهني التعليمي العاملين والمرشحين للعمل في مراكز وإدارات وأقسام التطوير المهني بإدارات التعليم، واعتماد المفاضلة بينهم. (الدليل التنظيمي للإدارة العامة للإيفاد والابتعاث، ٢٠٢١: ٤)

### **الإطار المفهومي للميزة التنافسية في التعليم**

#### **أولاً: خصائص الميزة التنافسية:**

للميزة التنافسية العديد من الخصائص، وقد ذكر الحارثي (٢٠١٩: ١٤٤) عدد من الخصائص حسب ما يراه متوائماً مع مقتضيات العصر، وهي: أن تكون ميزات حديثة، ومتجددة، وتوضع ضمن خطط المؤسسة الاستراتيجية، وأن تكون قابلة للتحسين والتطوير المستمر، وأن تتناسب مع أنشطة المؤسسة التعليمية الأساسية وأهدافها التي وجدت من أجلها، وأن تكون واقعية، ويمكن تطبيقها على الواقع، وتخدم المستفيدين، وتحقق لهم الرضا.

#### **ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:**

للميزة التنافسية أهمية كبيرة كما ذكر الأيوبي (٢٠١٤: ١١٨) بأنها: تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية، وتعطي تفوقاً في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للمستفيدين أو الاثنين معاً، وتساهم في التأثير الإيجابي في مدركات المستفيدين، وباقي المتعاملين معها وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل معها، وتتابع التطور والتقدم على المدى البعيد لكون الميزات التنافسية تنسم بالاستمرارية والتجدد، وتزيد عملياتها الداخلية لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها.

#### **ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية:**

تهدف الميزة التنافسية كما ذكر الحوت؛ وآخرون (٢٠١٦: ١١) إلى تحقيق ما تسعى إليه الدولة أو القطاع أو المؤسسة التعليمية بتحقيق تميز وتفرد عن المنافسين، ويتحقق هذا الهدف من خلال الاستغلال الأمثل لمجموعة عوامل ممثلة في موارد بشرية، ومالية، ومادية، وتكنولوجية، ومهارات إدارية، وغيرها، وتمثل هذه العوامل القدرة التنافسية للدولة أو المؤسسة، وتسمى العملية التي يتم فيها هذا الاستعداد والاستغلال والوصول للهدف بالتنافسية.

#### رابعاً: مبررات تزايد الاهتمام بالميزة التنافسية في التعليم:

هناك العديد من المبررات التي تساهم بتزايد الاهتمام بالميزة التنافسية وسبل تحقيقها في المؤسسات التعليمية، ومن أبرز تلك المبررات: العمل على تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ومواجهة التحديات المعاصرة، وملائمة مخرجات التعليم للمعايير العالمية، والسعي للتميز والتفرد، وقناعة الإدارات العليا بأهمية الميزة التنافسية، والتعامل المثالي مع العولمة.

#### خامساً: أبعاد الميزة التنافسية:

ترى شرف (٢٠١٩: ٣١-٣٢) أن هناك خمسة أبعاد للميزة التنافسية، وهي: (جودة الخدمات، والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين، والتكلفة المنخفضة، والمرونة، والإبداع والابتكار).

#### سادساً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية في التعليم:

هناك العديد من المعوقات والتحديات التي قد تقف في وجه تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ولعل من أبرزها كما يرى الخوالدة (٢٠٢٠: ٢٠) التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية التي أدت إلى بزوغ بيئة تنافسية عالمية جديدة تتطلب هذه البيئة التنافسية من مخرجات نظم التعليم في العالم العربي الارتقاء إلى المعايير العالمية، الأمر الذي يعد خياراً أو طموحاً يسعى إليه، قدر ما أصبح ضرورة لا بد من تحقيقها.

#### سابعاً: أهمية تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية

اتفق العديد من الكتاب والباحثين، أن أسس بناء وتحقيق الميزة التنافسية تتركز في الآتي: (تحسين الكفاءة، وتوكيد الجودة، وتحسين الإبداع والابتكار، وتحسين الاستجابة لحاجات المستفيدين)، والتي يتأكد تحقيقها في حال التطبيق الجيد لاستراتيجيات التنافسية.

#### ١) تحسين الكفاءة:

أشارت "جمعية المعلمين الكويتية" حسب ما ذكره البشير؛ ومصطفى (٢٠١٢: ١٦١) إلى أن تمهين المؤسسات التعليمية يهدف إلى ترقية وصقل النمو المهني للمعلم وعضو هيئة التدريس وغيرهم من القيادات التربوية، والتأكد من امتلاكهم للكفاءات العلمية والمهنية التي تتضمن المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والأخلاقيات المطلوبة في مهنة التعليم والاستمرار في شغلها من ناحية والحصول على المكانة الاجتماعية اللائقة من ناحية أخرى.

## ٢) توكيد الجودة:

يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً كما أشار إليه خليل (٢٠١٧: ١٣٦) فيذكر أن الجودة في المؤسسات التعليمية تعني بالجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات.

## ٣) تحسين الاستجابة لحاجات المستفيدين:

يتعين على المؤسسات، كما يرى بوزورين (٢٠١٧: ١١٩) أن تتعرف على حاجات المستفيدين، وأن تعمل على تحفيز أعضاء فريق العمل؛ للتركيز على المستفيدين، وتلبية احتياجاتهم في الوقت والتكلفة المناسبة، مما يدعم ولاءهم، فالعناية بالمستفيدين والارتقاء إلى مستوى توقعاتهم وتطلعاتهم، مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والسبيل لتطورها وتحقيق نموها المستمر.

## ٤) تحسين الإبداع والابتكار:

يعتبر بلالي؛ وسملالي (٢٠١٨: ١٢٤) أن الإبداع يكون متضمناً في مختلف المدخلات، ولكنه يتجلى أكثر لدى المؤسسة التي تستكشف الفرص الجديدة في بيئتها، ومراقبتها استباق المنافسة في الاستجابة لها بتقديم خدمات وتصورات وأساليب عمل خلاقة وغير مسبوقه وأكثر خلقاً للقيمة، وهذا من شأنه أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها.

## الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها:

### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

### تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الوقوف على المعايير (المقترحة) لتمهين التدريب لدى مشرفي ومشرفات التدريب في المملكة العربية السعودية ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.
٢. تحديد المتطلبات (المقترحة) للحصول على الرخصة المهنية، وتجديدها كل (خمس سنوات).
٣. الكشف عن معوقات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مشرفي ومشرفات التدريب التربوي، الذين يعملون في (٤٧) إدارة تعليمية تابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، فيما تمثلت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي، وذلك بأسلوب الحصر الشامل، والذي يبلغ عددهم (٣٠٤) مشرف ومشرفة.

ثالثاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

### جدول (١)

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

م	المتغيرات	التصنيف	عينة الدراسة	
			العدد	النسبة
١	الجنس	ذكور (مشرفين)	١٨٢	%٥٩,٩
		إناث (مشرفات)	١٢٢	%٤٠,١
		الإجمالي	٣٠٤	%١٠٠
٢	المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٦٦	%٥٤,٦
		ماجستير	١٠١	%٣٣,٢
		دكتوراه	٣٧	%١٢,٢
		الإجمالي	٣٠٤	%١٠٠
٣	الخبرة في التدريب	أقل من (٣) سنوات	٤٨	%١٥,٨
		من (٣) - (١٠) سنوات	٩٦	%٣١,٦
		أكثر من (١٠) سنوات	١٦٠	%٥٢,٦
		الإجمالي	٣٠٤	%١٠٠

## رابعاً: أداة جمع البيانات (الاستبانة):

تم إعداد وتطوير أداة الدراسة الأساسية (الاستبانة) بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية ذات الصلة بمجال الدراسة، والاطلاع على الكثير من الأدوات التي استخدمت في الدراسات



السابقة والمشابهة، وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج بدرجة (موافق تماماً، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق تماماً).

#### خامساً: تقنين أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد بناء الاستبانة، وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها في صورتها الأولية على (٢٠) محكماً متخصصاً في أصول التربية، والإدارة التربوية من أساتذة الجامعات، في جامعة: الملك سعود، الملك عبدالعزيز، الملك عبدالله، حائل، المجمعة، المنصورة، ذمار باليمن، بالإضافة إلى عدد من الخبراء في هذا المجال في وزارة التعليم بالسعودية والأردن والإمارات، وبذلك أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من (٦١) عبارة موزعة على أربعة محاور لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه في المملكة العربية السعودية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه، قد جاءت جميع القيم مرتفعة، حيث تراوحت في المحور الأول بين (٠,٧٨٦-٠,٥٤٦)، وفي المحور الثاني تراوحت بين (٠,٨٢٦-٠,٦١٩)، وفي المحور الثالث تراوحت بين (٠,٨١٣-٠,٥٣١)، مما يدل على قوة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه؛ وهذا يشير إلى اتساق عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وبالتالي توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، لعينة عشوائية مكونة من (٣٠) مشرف ومشرفة تدريب، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الدراسة بين (٠,٧٩٤-٠,٧٨٧)، مما يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق بطمأنينة في هذه الدراسة، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### سادساً: نتائج الدراسة وتفسيرها:

للتعرف على نتائج الدراسة، لا بد من تحليل استجابات المبحوثين لأهداف الدراسة، ولكل هدف على حده، وجاءت النتائج كما يلي:

الهدف الأول: الوقوف على المعايير (المقترحة) لتمهين التدريب لدى مشرفي ومشرفات التدريب في المملكة العربية السعودية ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.

## جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: المعايير المهنية (المقترحة) لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه، مرتبة تنازلياً

م	أبعاد المعايير المهنية (المقترحة) لتمهين التدريب التربوي	الترتيب تنازلياً	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المعايير المهنية الإدارية	الأول	موافق تماماً	٤,٧٢	٠,٥٣١
٢	المعايير المهنية الأساسية	الثاني	موافق تماماً	٤,٦٨	٠,٥٥٧
٣	المعايير المهنية السلوكية ومبادئ الاتصال الفعال	الثاني م	موافق تماماً	٤,٦٨	٠,٥٥١
٤	معايير إدارة العملية التدريبية بكفاءة	الرابع	موافق تماماً	٤,٦٢	٠,٦٠٤
٥	معايير تقويم التدريب والتغذية الراجعة	الخامس	موافق تماماً	٤,٥٤	٠,٦٩٦
	الإجمالي	الدرجة: موافق تماماً		٤,٦٥	٠,٥٨٨

يتضح من الجدول (٢) أن درجة الموافقة على المعايير (المقترحة) لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه، كانت بدرجة (موافق تماماً) مما يدل على أنها متوافقة مع استجابات عينة الدراسة وبدرجة عالية مع وجود تباين طفيف في بعض المعايير. ومن خلال هذه النتيجة فقد حل بعد "المعايير المهنية الإدارية" في المرتبة الأولى وقد يعود ذلك لأهمية هذا المعيار، وأن امتلاك مشرف التدريب له، قد تصنع منه مدرباً له قيمته والتزامه واحترافه المهني، وتقاسم المرتبة الثاني "المعايير المهنية الأساسية"، "المعايير المهنية السلوكية ومبادئ الاتصال، ويمكن تفسير ذلك لأهمية امتلاك المدرب المحترف لها؛ لأنه يعمل في مناخ وبيئة تتطلب التعامل المثالي والقدرة على الاتصال الفعال والإيجابي، وأن يتمتع بالمعايير المهنية الأساسية التي تجعله مدرباً متمكناً من مهنته ويقف على أسس علمية ومهنية متينة.

وخلت "معايير إدارة العملية التدريبية بكفاءة" في المرتبة الرابعة، وقد يعزى ذلك لبعض القصور في الإلمام بالأسس العلمية لبناء الحقائق التدريبية، وبمعرفة الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية. وجاءت في المرتبة الأخيرة "معايير تقويم التدريب والتغذية الراجعة" وقد يعود ذلك للقصور في توظيف أدوات متنوعة لتقييم التدريب، والقصور في توظيف التغذية الراجعة لتطوير البرامج التدريبية، والقدرة المحدودة على التعامل مع المتدربين وفق أنماطهم الشخصية، وهذه مهارات تحتاج إلى مدرب متمكن، ولديه الاستعداد لقبول التحدي والعمل بمهنية. وللوقوف على النتائج (المفصلة) للمحور الأول: المعايير (المقترحة) لتمهين التدريب لدى مشرفي ومشرفات التدريب في المملكة العربية السعودية ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: المعايير المهنية (المقترحة)  
لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه

رقم العبارة	المعايير المهنية (المقترحة)	الترتيب بالبعد	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام
أولاً: المعايير المهنية الأساسية						
١	امتلاك المعرفة المتخصصة التي تتطلبها مهنة التدريب	١	موافق تماماً	٤,٧٥	٠,٤٩٣	٤
٢	القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة	٢	موافق تماماً	٤,٦٩	٠,٥٣٦	٧
٣	امتلاك الشغف بمهنة التدريب	٣	موافق تماماً	٤,٦٤	٠,٦٠٨	١١
٤	امتلاك الطلاقة اللغوية لتقديم الأفكار بصورة مرتبة	٤	موافق تماماً	٤,٦٢	٠,٥٩١	١٣
ثانياً: المعايير المهنية الإدارية						
٥	الالتزام بالعمل بأخلاقيات مهنة التدريب	١	موافق تماماً	٤,٨٤	٠,٤٠٣	١
٦	الإلمام بأنظمة التدريب ولوائحه	٤	موافق تماماً	٤,٥٩	٠,٦٣٤	١٥
٧	القدرة الإدارية للتعامل مع المواقف المختلفة	٢	موافق تماماً	٤,٧٦	٠,٥٢٣	٢
٨	المهارة في التخطيط للبرامج التدريبية	٣	موافق تماماً	٤,٦٨	٠,٥٦٢	٩
ثالثاً: معايير إدارة العملية التدريبية بكفاءة						
٩	الإلمام بالأسس العلمية في بناء الحقائب التدريبية	٤	موافق تماماً	٤,٥٤	٠,٦٤٤	١٨
١٠	معرفة الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية	٣	موافق تماماً	٤,٥٥	٠,٦٦٣	١٧
١١	المهارة في إدارة وقت التدريب	٢	موافق تماماً	٤,٦٩	٠,٥٧٠	٧
١٢	الإلمام باستراتيجيات التدريب الحديثة	١	موافق تماماً	٤,٧٠	٠,٥٣٩	٦
رابعاً: المعايير المهنية السلوكية ومبادئ الاتصال الفعال						
١٣	استخدام فرق العمل للاستفادة من خبرات المتدربين	٤	موافق تماماً	٤,٥٦	٠,٦٥٢	١٦
١٤	القدرة على توظيف لغة الجسد بصورة جيدة	٣	موافق تماماً	٤,٦٦	٠,٥٣٢	١٠

رقم العبارة	المعايير المهنية (المقترحة)	الترتيب بالبعد	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام
١٥	امتلاك مهارات الحوار كـ (النقاش المنطقي، والإقناع والتأثير، والتواصل...)	١	موافق تماماً	٤,٧٦	٠,٥١٩	٢
١٦	امتلاك مهارات الاتزان الانفعالي كـ (ضبط النفس، والتصرف بحكمة، وسرعة البديهة..)	٢	موافق تماماً	٤,٧٥	٠,٤٩٩	م٤
خامساً: معايير تقويم التدريب والتغذية الراجعة						
١٧	الإلمام بأساليب قياس أثر التدريب في الميدان	٤	موافق تماماً	٤,٤٦	٠,٧٤٨	٢٠
١٨	القدرة على توظيف أدوات متنوعة لتقييم التدريب	٣	موافق تماماً	٤,٤٧	٠,٧٢٦	١٩
١٩	التعامل مع المتدربين وفق أنماطهم الشخصية	٢	موافق تماماً	٤,٦٠	٠,٦٩٢	١٤
٢٠	توظيف التغذية الراجعة من المتدربين لتطوير البرامج التدريبية	١	موافق تماماً	٤,٦٤	٠,٦١٩	م١١
الإجمالي			موافق تماماً	٤,٦٥	٠,٥٨٨	

ينتضح من الجدول (٣) أن الموافقة على المعايير (المقترحة) كانت بدرجة (موافق تماماً)، ومن أبرز النتائج: الكشف عن المعايير المهمة جداً، التي يرى أفراد الدراسة وجوب تمتع مشرف التدريب بها، وضرورة التأكد من وجودها ضمن معايير تمهين التدريب التربوي، حيث جاء في المراتب الأولى، معيار "الالتزام بالعمل بأخلاقيات مهنة التدريب"، ومعيار "امتلاك مهارات الحوار كـ (النقاش المنطقي، والإقناع والتأثير، والتواصل...)"، ومعيار "القدرة الإدارية للتعامل مع المواقف المختلفة".

كما اتضح أن هناك بعض المعايير التي يرى أفراد عينة الدراسة أهميتها بدرجة أقل؛ نظراً لاختيارهم لها في مرتبة متأخرة، حيث جاء في المرتبة الثامنة عشر، معيار "الإلمام بالأسس العلمية في بناء الحقائق التدريبية"، وجاء معيار "القدرة على توظيف أدوات متنوعة لتقييم التدريب"، في المرتبة قبل الأخيرة، أما معيار الإلمام بأساليب قياس أثر التدريب في الميدان في المرتبة الأخيرة.

الهدف الثاني: تحديد المتطلبات (المقترحة) للحصول على الرخصة المهنية، وتجديدها.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: المتطلبات (المقترحة)

للحصول على الرخصة المهنية، وتجديدها كل (خمس سنوات)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	الترتيب تنازلياً	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤	الممارسة الفعلية للتدريب لمدة (ثلاث سنوات) على الأقل في مجال التخصص	١	موافق تماماً	٤,٤١	٠,٨٠٨
٧	تنفيذ ما لا يقل عن (عشرين ساعة) تدريبية في العام الدراسي	١ م	موافق تماماً	٤,٤١	٠,٧٥٧
٦	اجتياز برنامج (تدريب المدربين) من أي مؤسسة معترف بها من قبل الجهة المصدرة للرخصة المهنية	٣	موافق تماماً	٤,٣٠	٠,٩٤١
١	الايقل تقدير الأداء الوظيفي في آخر (ثلاث سنوات) عن ممتاز	٤	موافق تماماً	٤,٢٩	٠,٨٩٨
٣	اجتياز المرشح للمقابلة الشخصية التي تجريها الجهة المصدرة للرخصة المهنية	٥	موافق	٤,٠٧	١,٠٦٠
٢	اجتياز المرشح لاختبار الرخصة المهنية في التدريب	٦	موافق	٤,٠٤	١,٠٥٠
٨	تصميم ثلاث حقائب تدريبية على الأقل قبل تجديد الرخصة المهنية	٧	موافق	٣,٩٢	١,٠٩٢
٩	حضور (مؤتمر) واحد على الأقل في مجال التدريب	٨	موافق	٣,٩١	١,٠٨٠
١٠	تقديم (بحث) في مجال التدريب قبل تجديد الرخصة المهنية	٩	موافق	٣,٥٨	١,٢١٠
٥	الحصول على عضوية في إحدى جمعيات التدريب المهنية المعتمدة	١٠	موافق	٣,٥٣	١,٢٥٠
الاجمالي		الدرجة: موافق		٤,٠٥	١,٠١٥

يتضح من الجدول (٤) أن المتطلبات (المقترحة) للحصول على الرخصة المهنية، وتجديدها كل (خمس سنوات)، كانت بدرجة (موافق)، واتضح من النتائج أن هناك متطلبات حرص أفراد عينة الدراسة على وضعها في مقدمة المتطلبات "كالممارسة الفعلية للتدريب لمدة (ثلاث سنوات) على الأقل في مجال التخصص"، "وتنفيذ ما لا يقل عن (عشرين ساعة) تدريبية في العام الدراسي"، والتي تقاسمها فيها المرتبة الأولى، ومن منطلق أن هذه المتطلبات هي من أجل تمهين التدريب، فقد أكد أفراد عينة الدراسة ذلك من خلال تأييدهم لهذين المتطلبين وتأكيداً منهم على أهميتهما، فلا يتصور ممن يطالب بالتمهين ويسعى إليه، ولم يتحقق لديه أهم متطلبات المهنة كمارسة التدريب ثلاث سنوات، أو ما ينفذه بالعام لا يقل عن عشرين ساعة تدريبية، فهناك بعض المدربين بالاسم ولا يقوم بالتدريب الفعلي الا نادراً.

وجاء في المراتب الأخيرة، متطلب "تقديم بحث في مجال التدريب قبل تجديد الرخصة المهني"، ومتطلب "الحصول على عضوية في إحدى جمعيات التدريب المهنية المعتمدة"، وقد يعزى اختيار أفراد عينة الدراسة لهذين المتطلبين في المراتب الأخيرة؛ إلى وجود ما هو متطلبات أهم من هذه المتطلبات، وقد يكون لضعف بعض مشرفي التدريب في عمل بحث علمي، وقد يكون لحدائثة فكرة الجمعيات المهنية، وعدم فاعليتها على أرض الواقع هو السبب في اختيارها كمتطلب أخير.

الهدف الثالث: الكشف عن معوقات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لعبارات المحور الثالث: معوقات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	الترتيب تنازلياً	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	قلة الحوافز (المادية والمعنوية) لمشرفي التدريب	١	موافق تماماً	٤,٥٢	٠,٧٩٢
١٢	غياب الآلية العملية لاستقطاب الكفاءات المؤهلة للتدريب	٢	موافق تماماً	٤,٤٠	٠,٨١٨
٧	القصور في الإعداد المهني لمشرفي التدريب	٣	موافق تماماً	٤,٣٦	٠,٨٢٩
٤	ضعف الكفايات المهنية لدى (البعض) من مشرفي التدريب	٤	موافق تماماً	٤,٣٥	٠,٨٠٧
١٣	قلة القيادات الإدارية القادرة على تحقيق التميز المؤسسي للتدريب	٥	موافق تماماً	٤,٣٢	٠,٩٠٨
١٠	ضعف الاهتمام بالجودة في تنفيذ الأنشطة والبرامج التدريبية	٥م	موافق تماماً	٤,٣٢	٠,٨٣٧
١٥	القبول بمشرفي تدريب (الضرورة) في بعض الإدارات التعليمية	٥م	موافق تماماً	٤,٣٢	٠,٨٣٧
٢	الافتقار للجمعيات المهنية (الفاعلة) التي تلبي احتياجات المدربين	٦	موافق تماماً	٤,٣٠	٠,٨١٦
١١	قصور (اللوائح والسياسات التنظيمية) لمؤسسات التدريب	٧	موافق تماماً	٤,٢٧	٠,٨٧٥
٥	غياب ممارسات خصخصة التدريب؛ للارتقاء به	٨	موافق تماماً	٤,٢٤	٠,٨٤٨
٦	القصور في تلبية حاجات المجتمع من قبل التدريب التربوي	٩	موافق تماماً	٤,٢٠	٠,٩٠٢
٨	صعوبة الإجراءات الإدارية للحصول على الرخصة المهنية في التدريب	٩م	موافق تماماً	٤,٢٠	٠,٩٢١
٩	ضعف المكانة المهنية اللائقة بمهنة التدريب	١٠	موافق	٤,١٧	٠,٩٧١
١٤	ارتفاع الكلفة المادية لعملية تمهين التدريب	١١	موافق	٤,١٥	٠,٩٥٣
١	ضعف الالتزام بالعمل وفق أخلاقيات مهنة التدريب	١٢	موافق	٤,١٣	١,٠٠٠
الاجمالي	الدرجة: موافق تماماً			٤,٢٨	٠,٨٧٤

يتضح من الجدول (٥) أن درجة الموافقة لمعوقات تمهين التدريب التربوي، كانت بدرجة (موافق تماماً)، وكشفت نتائج الدراسة عن معوقات أيدها أفراد عينة الدراسة بقوة وبذلك حلت في مرتبة متقدمة "كفلة الحوافز (المادية والمعنوية) لمشرفي التدريب"؛ فالحوافز هي أحد مقومات العمل المؤسسي وأحد متطلبات التمهين، وهي الطريقة المثالية التي تعبر بها المؤسسة عن مدى تقديرها للفرد ومستوى أدائه، وهذا ما أكده أفراد عينة الدراسة من خلال تأييدهم التام لهذا العائق في مقدمة المعوقات. وجاء في المرتبة الثانية عائق "غياب الآلية العملية لاستقطاب الكفاءات المؤهلة للتدريب"؛ وقد يعني ذلك لأفراد عينة الدراسة، غياب الأنظمة التي تمكن من تقييم المتقدمين، وعدم تحري العدالة والأمانة والصدق عند عملية الاستقطاب، وبالتالي عدم التأكد من كفاءة الإجراءات العملية.

وتبين من هذه النتيجة أن جاءت في المراتب الأخيرة عبارة "ضعف المكانة المهنية اللائقة بمهنة التدريب"؛ وقد تكون عائقاً في سبيل تمهين التدريب ولكن بدرجة ضعيفة، فقد يرى بعض أفراد عينة الدراسة أنها لا تشكل تحدي كبير لهم، ثم جاءت عبارة "ارتفاع الكلفة المادية لعملية تمهين التدريب"؛ وقد يرى أفراد الدراسة بأن هذه العبارة قد لا تشكل عائقاً بدرجة عالية للتمهين خصوصاً مع قدرة ومكانة المملكة العربية السعودية وحرصها الدائم على التطوير المهني للتربويين، وبنفس الدرجة والأهمية حلت أخيراً عبارة "ضعف الالتزام بالعمل وفق أخلاقيات مهنة التدريب"؛ وهذا يدل على أن هذا العائق قد لا يكون مقبول به من مجتمع الدراسة بدرجة عالية، لإيمانهم بأن مشرفي التدريب على قدر كبير من المهنية والتعامل وفق أخلاقيات المهنة.

#### ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

- كانت نتائج الدراسة ككل، بدرجة (موافق تماماً).
- جاءت نتيجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع أهداف الدراسة، بدرجة (موافق تماماً) إلا الهدف الثاني جاء بدرجة (موافق).
- جاءت نتيجة استجابات مشرفي ومشرفات التدريب لأبعاد المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، كما يلي:
  - في المرتبة الأولى "المعايير المهنية الإدارية".
  - في المرتبة الثانية "المعايير المهنية الأساسية".
  - في المرتبة الثانية مكرر "المعايير المهنية السلوكية ومبادئ الاتصال الفعال".

- في المرتبة الرابعة "معايير إدارة العملية التدريبية بكفاءة".
- في المرتبة الخامسة "معايير تقويم التدريب والتغذية الراجعة".
- جاءت العبارة رقم (٥) في نتائج الهدف الأول وهي: "الالتزام بالعمل بأخلاقيات مهنة التدريب"، كأعلى متوسط حسابي لجميع العبارات في كل الأهداف.
- جاءت العبارة رقم (٥) في نتائج الهدف الثاني وهي: "الحصول على عضوية في إحدى جمعيات التدريب المهنية المعتمدة"، كأدنى متوسط حسابي لجميع العبارات في كل المحاور.

### التصور المقترح لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه في المملكة العربية السعودية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

خرج التصور المقترح لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه في المملكة العربية السعودية ليصبح مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية كنموذج مكون من أربع مراحل، وهي:

#### أولاً: مرحلة التخطيط للتصور المقترح:

يحتاج تنفيذ أي فكرة أو تصور إلى تخطيط متكامل يأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب، وتتكون المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط للتصور المقترح مما يلي:

#### (١) فلسفة التصور المقترح:

تتطلق فلسفة التصور المقترح، من الإيمان بأهمية التمهين في تنمية وتطوير وتقديم المهن، وما يصاحب ذلك من تطوير للبرامج والأنشطة التدريبية والخدمات المقدمة، واستراتيجيات وأساليب التدريب الحديثة. كما يقوم التصور المقترح على توجه الدولة في رؤيتها الوطنية الواضحة ٢٠٣٠ التي تضع التعليم والتدريب في مقدمة أولوياتها.

#### (٢) منطلقات التصور المقترح:

- العمل الجاد والمستمر لمضاعفة فرص التحسين من كفاءة وجودة التدريب التربوي من خلال رفع كفاءة مشرفيه؛ لتعظيم طرق الاستفادة منهم؛ لاستمرار تعليم المملكة بالمنافسة وكسب الأفضلية.
- السعي إلى تحقيق الهدف الذي تسعى وزارة التعليم للوصول إليه، وهو الجودة والتميز والتفوق، والذي يتطلب من مؤسسات التعليم والتي من ضمنها التدريب التربوي تحقيق



---

الميزة تنافسية، والمدخل المناسب لتحقيق ذلك هو التوجه نحو (تمهين التدريب التربوي)، لما يحتله التدريب التربوي من مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير الخدمات وتحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.

▪ الدور المهم الذي يلعبه التدريب التربوي ممثلاً بمشرفيه، في الارتقاء بمستوى العاملين بمؤسسات التعليم، من خلال برامج وأنشطة تدريبية منظمة وهادفة، تسعى إلى زيادة فاعلية وكفاءة التعليم، وجودة مخرجاته.

### ٣) أهداف التصور المقترح:

▪ يهدف التصور المقترح إلى وضع تصور للآلية التنظيمية لعملية تمهين التدريب التربوي.  
▪ وضع تصور لقواعد وتنظيمات تمهين التدريب، تحكمها وتلتزم بها؛ للمحافظة على المهنة، وإبعادها عن العشوائية والارتجالية.

### ثانياً: مرحلة تصميم التصور المقترح:

عند تصميم التصور المقترح ينبغي الأخذ في الاعتبار الحصول على الدعم والمساندة الرسمية من الجهات العليا لتمهين التدريب، وفق الأهداف والأسس والأدوار التي تحدد الإطار العام لعملية التمهين. وتتمثل مرحلة تصميم التصور المقترح بإعداد اللائحة التنظيمية، وتحديد المعايير المهنية لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه، وبناء ميثاق لأخلاقيات مهنة التدريب، وتأسيس الجمعيات المهنية الفاعلة، وهي كما يلي:

### ١) إعداد اللائحة التنظيمية:

تعتبر اللائحة التنظيمية من العناصر المهمة والمفصلية في عملية التمهين؛ لأنها تنظم عمل جميع الأطراف وتحدد مسؤولياتهم المختلفة، وتتضمن اللائحة التنظيمية المقترحة لمهنة التدريب، أربعة أبواب تشمل الأدلة التنظيمية، وهي: الإطار العام، ودليل التنظيمات الإدارية، ودليل الأنشطة والبرامج، ودليل الموارد المالية، ويندرج تحتها فصول ومواد، مع الأخذ في الحسبان ضرورة اعتماد اللائحة من قبل الجهات المسؤولة قبل إقرارها والعمل بها.

### ٢) تحديد المعايير المهنية لمشرفي التدريب التربوي:

المعايير المهنية هي مجموعة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يجب أن يتمتع بها مشرفي التدريب، وتمثل جزءاً من كفاءتهم، وتعد مقياساً للحكم عليهم واستحقاقهم لممارسة

---

المهنة، وتمثل في المعايير المهنية الأساسية، والمعايير المهنية الإدارية، ومعايير إدارة العملية التدريبية بكفاءة، والمعايير المهنية السلوكية ومبادئ الاتصال الفعال، ومعايير تقويم التدريب والتغذية الراجعة.

### ٣) بناء ميثاق لأخلاقيات مهنة التدريب:

يسعى تمهين التدريب التربوي إلى تجويد التدريب، والرفع من مستوى مخرجاته، وإلى وضع ضوابط لأخلاقيات المهنة يلتزم بها الممارسين للمهنة؛ لإكسابهم السلوكيات والاتجاهات الايجابية التي تنعكس على التدريب وأثره في الميدان، ومن أهم ما يجب أن يقوم عليه هذا الميثاق، ما يلي:

- العودة إلى السياسة العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الاستفادة من ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم؛ لتحديد الأطر العامة ولتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- أن يكون شاملاً ومفصلاً لكل السلوكيات المتوقعة قدر الإمكان.
- أن يتناول بعض الأعراف والتقاليد والمثل والواجبات الرئيسية لشاغلي المهنة.
- أن يتناول جوانب من علاقات الارتباط بين الأطراف المختلفة في المهنة.
- أن يتضمن المعالم أو الجوانب الرسمية المتعلقة بالمهنة.

### ٤) تأسيس جمعيات مهنية فاعلة للتدريب:

لا تخلو المملكة العربية السعودية من الجمعيات المهتمة بالتدريب، ولكن لا توجد جمعيات مهنية فاعلة للتدريب التربوي، تضم جميع مشرفي ومشرفات التدريب بالمملكة، وتتصف بأنها ذات معايير عالمية تعتمد على المصداقية والجودة والتكامل مع مؤسسات الدولة للإسهام في تلبية حاجات التدريب، ورفع مستوى التدريب وجودة مخرجاته بما يخدم التعليم والرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠.

وينطلب تأسيس الجمعيات المهنية الفاعلة، تشكيل فريق عمل والاستعانة بأصحاب الخبرة في هذا المجال، ومن أبرز أهدافها المقترحة عند التأسيس:

- وضع معايير علمية وأخلاقية للتدريب يلتزم بها الأعضاء المنضوين تحت مظلة الجمعية.
- التركيز على تحقيق مخرجات تدريبية تفيد جميع المدربين والمتدربين.

- صناعة بيئة تدريبية جاذبة ومحفزة تسهم في تلبية الاحتياجات التدريبية بجودة عالية.
- المساهمة مع بقية مؤسسات المجتمع في تحقيق الأمن الفكري للوطن والمواطن، وذلك من خلال مكافحة أذعياء التدريب وتجاره في المملكة العربية السعودية.
- تقديم العديد من الخدمات مثل: التأليف والتحكيم، وتقديم الاستشارات التدريبية والقانونية.
- عقد المؤتمرات والمنتديات، وإجراء الدراسات والأبحاث العلمية المختصة.
- المساهمة في إعداد المدربين من خلال برامج إعداد وتدريب المدربين.

### ثالثاً: مرحلة تنفيذ التصور المقترح:

تتمثل مرحلة تنفيذ التصور المقترح في تحديد متطلبات تنفيذ التصور المقترح، ووضع آلية للتنفيذ، وتحديد متطلبات وإجراءات الرخصة المهنية وتجديدها كل خمس سنوات، وهي كما يلي:

#### ١) متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح تشكيل لجان من ممثلين للجهات ذات العلاقة المباشرة بعملية التمهين، مع امكانية الاستعانة بأي أطراف يمكن الاستفادة منها في هذه المرحلة وبما تستدعي له الحاجة، كما يتطلب توفر المادة، وتوفير الأدوات المساعدة، والحصول على الدعم والمساندة من الجهات المعنية، كما يتطلب قناعة أصحاب القرار بأهمية وقيمة وجدوى العمل بالتصور المقترح.

#### ٢) آلية تنفيذ التصور المقترح:

تعتمد آلية تنفيذ التصور المقترح لتمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه، على قدرة الأعضاء في اللجان الفرعية ومن يتم الاستعانة بهم، على العمل باحترافية والمضي قدماً في العمل المستمر لدعمه وتسهيل إجراءاته، وتذليل كل العقبات التي تقف أمامه، والحصول على دعم ومساندة الجهات العليا بخصوص آلية التنفيذ، والتنسيق مع الجهات والهيئات والوزارات الداعمة له، والحصول على المخصصات المالية للتنفيذ، وتفعيل دور الجهات والمؤسسات ذات العلاقة، وتفعيل الدور الإعلامي الرسمي وغير الرسمي لإنجاح التصور المقترح.

#### ٣) متطلبات الرخصة المهنية، وتجديدها:

الرخصة المهنية هي وثيقة تصدرها هيئة تقويم التعليم والتدريب، وفق معايير محددة يجب على مشرفي التدريب التربوي معرفتها وممارستها وفق قيم المهنة ومسؤولياتها، وبالتالي يكون الحاصل عليها مؤهلاً لمزاولة المهنة، ومن أهم متطلباتها المقترحة، ما يلي: الممارسة الفعلية

للتدريب لمدة (ثلاث سنوات) على الأقل في مجال التخصص، وتنفيذ ما لا يقل عن (عشرين ساعة) تدريبية في العام الدراسي، واجتياز برنامج (تدريب المدربين) من أي مؤسسة معترف بها من قبل الجهة المصدرة للرخصة المهنية، والا يقل تقدير الأداء الوظيفي في آخر (ثلاث سنوات) عن ممتاز، واجتياز المرشح للاختبار والمقابلة الشخصية التي تجريها الجهة المصدرة للرخصة المهنية، وتصميم ثلاث حقائب تدريبية على الأقل قبل تجديد الرخصة المهنية، وحضور (مؤتمر) واحد على الأقل في مجال التدريب، وتقديم (بحث) في مجال التدريب قبل تجديد الرخصة المهنية، والحصول على عضوية في إحدى جمعيات التدريب المهنية المعتمدة.

#### رابعاً: مرحلة تقييم التصور المقترح والتغذية الراجعة:

يمكن تقييم التصور المقترح من خلال تحليل مضمونه تحليلاً موضوعياً ودقيقاً من خلال أدوات التقييم المناسبة، والعناية باستمرار التقييم وشموليته بحيث يتم تقييم جميع مراحل التصور المقترح، والاهتمام بالتغذية الراجعة. ومما قد يظهر خلال مرحلة تقييم التصور المقترح وجود بعض المعوقات المحتملة لتنفيذ التصور المقترح، وما يعقب ذلك من اقتراح الحلول لنجاح التصور المقترح، وتتمثل أبرز تلك المعوقات والحلول بما يلي:

#### معوقات تنفيذ التصور المقترح، والحلول المقترحة لنجاحه:

من خلال التصور المقترح، تقوم اللجان بدراسة المعوقات المحتملة التي قد تواجه مراحل تمهين التدريب؛ والذي يمكن أن يشكل تحدياً أمام تنفيذ التصور المقترح، ومن أهم تلك المعوقات:

- قلة الحوافز (المادية والمعنوية).
- ضعف الاهتمام باستقطاب الكفاءات للعمل في التدريب.
- القصور في الإعداد المهني.
- ضعف الكفايات المهنية لدى (البعض) من مشرفي التدريب.
- قلة القيادات الإدارية القادرة على تحقيق التميز المؤسسي للتدريب.
- الافتقار للجمعيات المهنية (الفاعلة).
- قصور (اللوائح والسياسات التنظيمية) لمؤسسات التدريب.
- غياب التخصص عن قطاع التدريب التربوي.

- 
- القصور في الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع.
  - المكانة المهنية اللائقة بمهنة التدريب.
  - ارتفاع الكلفة المادية لعملية تمهين التدريب.
  - الافتقار لميثاق أخلاقي مستقل.

ومن خلال التصور المقترح، وبعد قيام اللجنة بحسب اختصاصها بتقويم عملها، وبدراسة المعوقات المحتملة التي قد تواجه عملية تمهين التدريب، حيث أن معرفة هذه المعوقات مسبقاً واقتراح الحلول المناسبة لها من خلال فريق العمل، ومن يتم الاستعانة بهم من الخبراء والمختصين؛ مما قد يسهل ويعجل ويزيد من فرص نجاح تنفيذ التصور المقترح لتمهين التدريب.

#### البحوث والدراسات المقترحة

- (دراسة ميدانية): علاقة تمهين التدريب بتحسين الجودة والكفاءة المهنية للمدربين في المملكة العربية السعودية.
- (دراسة مقارنة): تقييم لتجارب بعض الدول الغربية والعربية المتميزة التي طبقت تمهين التدريب.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

- (١) أبو النصر، مدحت محمد (2017): *التدريب عن بعد — بوابتك لمستقبل أفضل*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر.
- (٢) الأسطل، إبراهيم؛ الخالدي، فريال (2008): *مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل*، دار الكتاب الجامعي، ط2، العين، الإمارات.
- (٣) أسعد، عبدالله محمد (2019): *تدريب المدربين طريقك لاحتراق التدريب*، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- (٤) أكبر، عبير فاروق (2017): *ممارسات القيادة الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة*، مجلة البحث العلمي، جامعة عين شمس، ع18، القاهرة، مصر.

- 
- ٥) الأيوبي، منصور (2014): تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، بيروت، لبنان.
- ٦) بالبيد، سعيد (2017): كفايات الإشراف التربوي، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض.
- ٧) البشير، محمد؛ مصطفى الطيب (2012): تمهين مهنة المعلم — الدواعي والمبررات، المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، م13، ع52، الخرطوم، السودان.
- ٨) بلالي، أحمد؛ سملاي، يحيوية (2018): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، م8، ع2، الجزائر.
- ٩) بوزورين، فيروز (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- ١٠) الجميل، عبدالله (2017): المعايير العلمية اللازمة لتمهين التعليم من وجهة نظر الأكاديميين في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١١) الحارثي، سعود عبدالجبار (2019): القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، ع66، جامعة سوهاج، مصر.
- ١٢) الحوت، محمد؛ توفيق، صلاح الدين؛ عبدالمطلب، أحمد (2016): التنافسية بين الجامعات، بحث غير منشور، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- ١٣) خليل، ياسر محمد (2017): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، رسالة دكتوراه منشورة في مجلة البحث العلمي، جامعة عين شمس، ع18، القاهرة، مصر.
- ١٤) الخالدة، فايز سليمان (2020): واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية- دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق - الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م4، ع30، غزة، فلسطين.
-

- ١٥) الخولي، صلاح زهران (2015): *الاتجاهات المعاصرة في نظم تدريب المعلمين*، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، دسوق، مصر.
- ١٦) الرويلي، سعود حبيب (2010): *تمهين الإشراف التربوي "تصور مقترح"*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج، جامعة أم القرى، مكة.
- ١٧) السمان، نرمن نبيل (2018): *واقع الكفايات الإشرافية اللازمة لمشرفات إدارة التدريب التقني للبنات وأساليب تتميتها في مدينة الرياض*، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع19، القاهرة، مصر.
- ١٨) سويلم، محمد (2011): *الترخيص المهني للمعلم في مصر - رؤية مقترحة في ضوء بعض الخبرات العالمية*، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، م14، ع34، مصر.
- ١٩) سيد، رحاب فايز (2016): *قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية*، مجلة أعلم، الاتحاد العربي للمكتبات، ع16، تونس.
- ٢٠) شرف، عليا (2019): *إيجابية التنظيم الإداري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية 2030*، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع217، القاهرة.
- ٢١) شلبي، أماني عبد العظيم (2018): *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
- ٢٢) الشهراني، سلوى مبارك (2019): *واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة*، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع20، القاهرة، مصر.
- ٢٣) العزاوي، نجم (2007): *التدريب الإداري*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٤) العلياني، غرم الله دخيل (2019): *دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة*، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، م11، ع1، مكة المكرمة.

---

٢٥) الغامدي، حمدان (2018): أخلاقيات مهنة التعليم في نظام التعليم السعودي، مكتبة الرشد، ط4، الرياض.

٢٦) قادي، منال عمار (2018): *احتراف التدريب*، دار الصميبي للنشر والتوزيع، الرياض.

٢٧) مرزوقي، ياسر؛ بن ديب، عبدالرشيد (2018): التدريب والتعليم المستمران للكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية، بحث منشور في مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، م8، ع2، الجزائر.

٢٨) نعيمة، براك (2009): تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات إفريقيا، ع7، الشلف، الجزائر.

#### ثانياً: الوثائق الرسمية:

٢٩) وثيقة التحول الوطني للمملكة العربية السعودية 2020، (2016)، الرياض.

٣٠) وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، (2016)، الرياض.

٣١) وزارة التعليم (2021): الدليل التنظيمي للإدارة العامة للإيفاد والابتعاث.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 32) Croson, warren (2006): Six years and counting clinical supervisors view of the approved clinical supervisor credential, PhD. Union Institute and University.
- 33) Rabah Kefa (2015): Effects of Competitive Advantage on Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions: Acse of, A Research Submitted to (Strategic Management Options) of Kenyatta University Nairobi, Kenya.
- 34) Swann, McIntyre, Pell, Hargreaves & Cunningham (2010): Teachers' conceptions of teacher professionalism in England in 2003 and 2006, British Educational Research Journal, Vol. 36.