

معوقات التدريب عن بعد لمعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج وسبل علاجها من وجهة نظرهن

اعداد

عبير حمد القحطاني

باحثة ماجستير أصول التربية كلية العلوم الإجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

إشراف

د - جمال مصطفى محمد مصطفى

أستاذ أصول التربية المشارك كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية

معوقات التدريب عن بعد لمعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج وسبل علاجها من وجهة نظرهن

عبير حمد القحطاني

باحثة ماجستير أصول التربية كلية العلوم الإجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الملخص

هدفت الدراسة الى الكشف عن المعوقات الادارية والفنية والمالية والشخصية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج . ولتحقيق أهداف الدراسة, تم اتباع المنهج الوصفي المسحي , واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة . وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الخرج , والبالغ عددهن (1138) معلمة , وتكونت عينة الدراسة من (202) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية . وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود معوقات اقتصادية وفنية وادارية وشخصية تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج. تعتبر وسيلة منح شهادة لعدد الساعات المقدمة من قبل التدريب واحدة من ابرز واهم سبل علاج المعوقات الادارية للتدريب عن بعد لمعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج، واوصت الدراسة الى ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة للحد من المعوقات الاقتصادية والفنية والادارية والشخصية التي تواجه المعلمات في التدريب عن بعد في محافظة الخرج.

Abstract

The main aim of this study is to detect the obstacles that facing the secondary education teachers to a

pply the distance training programs during the service in Al-Kharj governorate, through answering the main study question:

The population of the study and its sample: The questionnaires were distributed to (202) of the secondary school teachers in Al-Kharj governorate. After that these data were collected from the participating teachers and analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The results of the study: The researcher found that there are economic, technical, administrative and personal obstacles facing the implementation of distance training programs for secondary education teachers during service in Al-Kharj governorate.. The study recommended that there is a need to take the necessary measures to reduce the economic, technical, administrative and personal obstacles that facing the secondary education teachers in distance training at Al-Kharj governorate.

مقدمة

إن بقاء الفرد دون تدريب سيجعله عقبة في طريق تقدم المؤسسة التربوية وتطورها حيث أولت العديد من الدول إهتماماً كبيراً فيما يتعلق بتدريب المعلمين، وبشكل أساسي أثناء الخدمة من أجل تنمية مستوياتهم و مواكبة مختلف التطورات التي يشهدها العالم في الوقت الحالي، فالمعلمين هم الأساس الذي تركز عليه المنظومة التعليمية، وتنمية مهاراتهم و الإرتقاء بمستوياتهم يؤثر بشكل مباشر على كافة عناصر العملية التعليمية (الحميري، 2008) .

وفيما يتعلق بالتدريب أثناء الخدمة؛ فقد أكدت السياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية أهمية التدريب المستمر للمعلمين أثناء الخدمة في سبيل تنمية قدراتهم و رفع مستوى خبراتهم، وهذا ما نصت عليه المادة (170) و المادة (169) في المواد المرتبطة بالسياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية على أنه من مسؤولية الجهات المختصة أن تولي عناية و اهتماماً بالغاً بالدورات التدريبية للمعلمين بصورة تُسهم بشكل مباشر في تنمية مهاراتهم و قدراتهم التعليمية (سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، 1416هـ، 36) .

سيتم التركيز في هذه الدراسة على الكشف عن معوقات التدريب عن بعد أثناء الخدمة كبديل للتدريب التقليدي، و محاولة التوصل لسبل علاجها من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الخرج بصورة يمكن من خلالها إفادة القائمين على اتخاذ القرارات في إدارات التدريب التربوية في وزارة التربية و التعليم في المملكة العربية السعودية بنتائج وتوصيات فعالة يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تواجه التدريب عن بعد أثناء فترة خدمة المعلمين و تقديم الحلول و التوصيات التي تهدف إلى السعي لمعالجة هذه العقبات و تفعيل آليات تطبيق التدريب عن بعد.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الحاجة المتزايدة لبرامج التدريب عن بعد في المؤسسات التعليمية، وعلى الرغم من أهميتها الكبيرة في تنمية مهارات التدريس الفعال للمعلمين والمعلمات؛ إلا أن التدريب عن بُعد يواجه العديد من العقبات التي تحول دون التطبيق الفعال له، والتي تشمل معوقات مادية، وبشرية، وثقافية، وتعليمية، وتقنية، وإدارية (القطار، 2015). كما أن التدريب أثناء الخدمة يواجه العديد من العقبات والمعوقات التي تحد من فاعليته وتحقيق النتائج المرجوة منه، مثل المعوقات البشرية والمادية والفنية والإدارية (القطار، 2015) . وتتخلص مشكلة الدراسة في وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام المعلمات عند رغبتهن في الالتحاق بالبرامج التدريبية التي يقيمها مركز التدريب التربوي خلال الدوام الرسمي، المتمثل في نقص عدد المدربات التربويات في إدارة التدريب التربوي مقابل الزيادة الهائلة في أعداد المعلمات.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما المعوقات التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج؟

بالإضافة إلى أسئلة الدراسة الفرعية وهي:

1- ما المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد أثناء الخدمة لمعلمات المرحلة الثانوية في محافظة الخرج؟

2- ما المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد أثناء الخدمة لمعلمات المرحلة الثانوية في محافظة الخرج؟

3- ما المعوقات الاقتصادية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد أثناء الخدمة لمعلمات المرحلة الثانوية في محافظة الخرج؟

4- ما المعوقات التي تواجه معلمات المرحلة الثانوية عند تطبيق برامج التدريب عن بعد أثناء الخدمة في محافظة الخرج؟

أهداف الدراسة:

-الكشف عن المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج .

-الكشف عن المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج .

-الكشف عن المعوقات الاقتصادية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج .

-التوصل للمعوقات التي تواجه معلمات المرحلة الثانوية عند تطبيق برامج التدريب عن بعد أثناء الخدمة في محافظة الخرج

مصطلحات الدراسة:

•التدريب عن بُعد (Distance Training)

يُعرّف العجاجي (2008) التدريب عن بُعد بأنه وسيلة من وسائل التدريب يتم استخدامها عند وجود فواصل جغرافية بين المدرب والمتدرب، بحيث يتم من خلالها استخدام تقنيات متعددة ووسائط متنوعة تعمل على نقل المعلومة بسهولة و يسر .

و تُعرّف الباحثة إجرائياً: بأنه أحد الطرق الحديثة المستخدمة في تدريب المعلمين التي تركز بشكل أساسي على استخدام تكنولوجيا المعلومات في إيصال الأفكار و المعومات، بحيث تكون ساعات التدريب و أوقات التدريب ملائمة لمختلف ظروف المعلمين .

• **التدريب أثناء الخدمة:** هي أحد أنواع التدريب التي تتم خلال مرحلة ممارسة الأفراد لواجباتهم و وظائفهم، التي تهدف بشكل أساسي إلى تطوير القدرات الذهنية و الكفايات المهنية و ضمان تحقيق النمو المستمر للمعلمين للإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي (آل كاسي و آخرون، 2013) .
 وتُعرّفه الباحثة إجرائياً: بأنه مخطط ذو أهداف محددة وإجراءات واضحة و منظمة يتم إعدادها بشكل أساسي لتنمية مهارات المعلمين في استخدام الإستراتيجيات المناسبة للتعليم الفعال أثناء فترة خدمتهم الوظيفية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1.1 التدريب

2.1.1.1 مفهوم التدريب

عرّف حمدان (2002، ص7) إلى أنّ التدريب يُمثل صيغة مباشرة من جهة معينة يتم من خلالها تشكيل أو تعديل أو تجديد مهارة أو أكثر من مهارات الأفراد السلوكية تعود فوائدها على الفرد نفسه و على المؤسسة التي يعمل فيها. في حين بيّن عبيدات في تعريفه لمفهوم التدريب بأنّ الهدف الأساسي للتدريب هو إحداث تغيير في سلوك الفرد من أجل تنمية كفايته الإنتاجية، حيث اقتصر في تعريفه على النواحي السلوكية في الفرد. وأضاف الطعاني (2007، ص14) أنّ التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد، وخبرات الفرد، ومهارات الفرد، و اتجاهات الفرد في سبيل رفع قدراتهم الإنتاجية.

وأوضح العطار (2015، ص 15) أنّ التدريب عملية تهدف إلى الإرتقاء بمستوى المتدربين في كافة الجوانب (النظرية، و العملية، و الفنية، و الإدارية) .

2.1.1.2 أهمية التدريب

وضّح الطعاني (2007، ص 17) أنّ للتدريب أهمية كبيرة يمكن تلخيصها في نقطتين رئيسيتين كالتالي :

1. يُعتبر التدريب مصدر أساسي من المصادر التي تُستخدم في إعداد الموارد البشرية المؤهلة، والتي يتم من خلالها تطوير أدائهم و زيادة حجم إنتاجيتهم .
2. يُمثل التدريب حاجة أساسية للتطور السريع اللازم لمواكبة التطور في مختلف مجالات الحياة، حيث يضع التدريب الأفراد أمام مسؤولية كبيرة لتمكينهم من تحمل الأعباء الموجودة في بيئة العمل .

2.1.1.3 أهداف التدريب

وضّح (العجاجي، 2008، ص12) أنّ للتدريب مجموعة من الأهداف، يُذكر منها :

1. رفع مستوى أداء الفرد في الأعمال التي توكل له عن طريق تزويده بالمعارف والخبرات والمهارات العلمية والعملية المطلوبة .
2. الإرتقاء بإمكانات الأفراد الإبداعية لتمكين الأفراد من التأقلم مع إحتياجات عملهم و تجهيزهم لمواجهة المشكلات و إعدادهم بالصورة الصحيحة لحلها و التغلب عليها .
3. تطوير الإتجاهات السليمة للفرد المرتبطة بعمله وموقفه منه، وزيادة حجم تقديره له.

2.1.1.4 أنواع التدريب

وضَّح الطعاني (2007، ص 20) أنَّ التدريب ينقسم وفقاً للمكان والأهداف والتوقيت، بحيث ينقسم وفقاً للأهداف إلى ما يلي:

1. التدريب بهدف تزويد المتدربين بمعلومات و معارف مختلفة.
2. التدريب بهدف تكوين اتجاهات مختلفة لدى الأفراد و تنمية الإتجاهات الإيجابية بهدف دفعهم إلى تقدير العمل .
3. التدريب بهدف الترقية

أمَّا من حيث المكان فينقسم التدريب إلى (التلباني ، 2010 ، ص ص 19-20) :

1. تدريب داخلي يتم داخل المنظمة و بإشرافها و متابعتها .
 2. تدريب خاص يتم من خلال مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارج البلد .
- ومن حيث التوقيت ينقسم التدريب إلى (التلباني ، 2010 ، ص ص 19-20) :
1. تدريب توجيهي (التدريب قبل الالتحاق بالعمل)، هدفه الأساسي تأهيل الأفراد وإعدادهم ليكونوا قادرين على التأقلم مع المحيطة فيهم في العمل .
 2. التدريب أثناء الخدمة، و هو الذي يستهدف في الغالب الأفراد المتواجدين على رأس عملهم .

2.1.2 التدريب عن بعد

2.1.2.1 مفهوم التدريب عن بعد (Distance training)

لقد تنوعت تعريفات "التدريب عن بعد" بسبب تعدد المدارس والآراء والتوجهات لكل منها، لذلك تنوعت التعريفات والمفاهيم الخاصة بالتدريب عن بعد ، إلا أن البعض حاول أن يضع تعريفاً له. لقد عرف المطرفي (2005، ص 35) التدريب عن بعد على أنه: طريقة تدريبية إذ يمكن المتدرب من خلالها أياً كان موقع عمله الانضمام إلى دورة أو برنامج تدريبي، سواء أكان تزامني أو غير تزامني من غير الحاجة إلى الحضور الشخصي إلى مكان انعقادها أو الالتزام بأعداد المتدربين أو الوقت، ويتم ذلك عن طريق وسائط اتصال تكنولوجية حديثة ووسائط أخرى متعددة.

2.1.2.2 خصائص التدريب عن بعد

ومن خصائص التدريب عن بعد كما ذكرها (بكر، 2001، ص ص 16-19) نقلاً عن كيجان (Keegan)

1. لفصل بين المدرب والمتدرب
2. دور التنظيم التدريبي (المؤسسي)
3. استخدام الوسائل التكنولوجية
4. الاتصال المزدوج.
5. التدريب في مجموعة

وترى الباحثة أن من أهم الخصائص التي شجعت استخدام التدريب عن بعد انه ليس هناك حاجة لمغادرة المتدرب مكان عمله لتلقي التدريب كما في التدريب التقليدي ، بالإضافة إلى انخفاض تكاليفه والتقليل من عناء المواصلات وعدم الحاجة إلى إلزام المتدرب في وقت معين ، وأيضاً يضيف للمتدربين خاصية المرونة والتفاعلية وتراعي احتياجات جميع المتدربين على اختلاف مستوياتهم ، فيرى المتدرب أن التدريب عن بعد سبيلاً للتطور المهني والذاتي وتنمية المهارات.

2.1.2.3 متطلبات التدريب عن بعد

ومن أهم المتطلبات التي يركز عليها التدريب عن بعد والتي يجب مراعاتها عند إنشاء مؤسسات التدريب عن بعد (طنطاوي ، 2001 ، ص 304 ؛ عبد الحي ، 2005 ، ص 198 ؛ عبد الكريم ، 2006 ، ص 10): 1. إنشاء مبنى خاص بمؤسسة التدريب عن بعد. 2. توفير طاقم إداري مدرب ومؤهل لإدارة المؤسسة.

3. توفير بنية تحتية لجميع خدمات الاتصالات وشبكات المعلومات بمؤسسة التدريب عن بعد.
4. تدريب المعلمين في مؤسسات التدريب عن بعد على استخدام الوسائل وتكنولوجيا التدريب عن بعد.
7. الاستعانة بذوي الخبرة والمتخصصين في مجال التدريب عن بعد. 8. العمل على إنشاء فروع لمؤسسات التدريب عن بعد في المدن والمحافظات مع وجود مرشدين أكاديميين.
9. تقديم الدعم المالي لإنشاء مؤسسات التدريب عن بعد.

2.1.2.4 معوقات التدريب عن بعد

نذكر هنا بعض من هذه المعوقات ومنها (الغامدي ، 2002 ، ص 124 ؛ توفيق ، 2003 ، ص 58 ؛ وزارة التعليم العالي ، 2006 ، ص 136): 1. عجز البنية التحتية للاتصالات وشبكات المعلومات في مختلف أنحاء الوطن العربي ، وهذا يعد من أبرز العوائق التي تقف في وجه التدريب عن بعد. 2. النقص في الخبرات وقلة الكفاءات العلمية والفنية التي تختص في مجال التدريب عن بعد. 3. قلة الهيئة الإدارية المدربة على التدريب عن بعد. 4. عدم اقتناع المعلمين في الجامعات باستخدام الوسائل التكنولوجية في التدريب. 5. قلة التجارب المحلية في مجال التدريب عن بعد. 6. نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال التدريب عن بعد. 7. قلة الدعم والتمويل لمثل هذا النوع من التدريب، إذ أنها تحتاج إلى تمويل خاص عند إنشاءها .

2.1.2.5 مبررات التدريب عن بعد لتدريب المعلمين في المملكة العربية السعودية

توجد العديد من المبررات التي تتطلب استخدام التدريب عن بعد في تدريب المعلمين بجانب التدريب التقليدي ومنها:

1. المشكلات التي تقف أمام التدريب التقليدي (الحري ، 2006 ، ص 34 ؛ رواس ، 2001 ، ص 37)
2. زيادة أعداد المعلمين والمعلمات 3. المساحة الجغرافية للسعودية

4. قلة مؤسسات تدريب المعلمين 5. الجانب الاقتصادي للتدريب عن بعد
7. ظهور مفاهيم حديثة في التعليم في جميع أنحاء العالم ، تؤكد وتتادي بالتعليم المتواصل والذاتي
(ميرزا، 2007، ص 143).

2.1.2.6 تقنيات التدريب عن بعد

يعتمد التدريب عن بعد بشكل أساسي على تقنيات التعليم والاتصال للوصول إلى أهدافه وتوجد العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها من قبل مؤسسات التدريب عن بعد وتمتاز كل تقنية عن الأخرى بمجموعة من الصفات ، ويمكن أن تكون هذه التقنيات متطورة مثل التدريب الإلكتروني والافتراضي أو الإذاعة والتلفزيون ،وقد تكون بسيطة مثل المواد المطبوعة. ويتم اختيار التقنية المناسبة لأنظمة التدريب عن بعد بناء على عدد من العوامل ومن هذه العوامل ما يلي (السيد ، 2004، ص ص 10-11):

- عامل التفاعل
- عامل التوافر
- سمات المتدربين وقدراتهم
- المرونة

2.1.3 التدريب أثناء الخدمة

2.1.3.1 مفهوم التدريب أثناء الخدمة

عرف عثمان (2001 ، ص 22) التدريب أثناء الخدمة انه" كل عملية مخططة ومنظمة وتسعى إلى عمل تغييرات في الفرد والفئة التي يتم تدريبها وذلك لتطوير معارفهم وخبراتهم وميولهم وتحديث معلوماتهم وتحسين مستوى كفاءتهم الأدائية وتطوير الخدمات الحالية واللاحقة من خلال تكامل تأهيلهم لمحاربة ما يستحدث من مستجدات تربوية تتطلبها خطط التعليم لحل المشكلات التي تواجه النظام التعليمي ، وتحسين مستوى الخدمات التعليمية." ومن هنا يمكن استنتاج أن التدريب أثناء الخدمة عبارة عن عملية منظمة ومنسقة تعمل على تصحيح أخطاء المتدربين وتطوير مهاراتهم ونموهم المهني ،بالإضافة إلى أنها تحفز المتدربين على التعلم الذاتي والرفع من كفاءتهم ،إذ أنها تقوم بتزويد المتدرب بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تهيئه للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية.

2.1.3.2 أهمية التدريب أثناء الخدمة

حسب الكرمي (2010 ، ص 76) فان أهمية التدريب أثناء الخدمة تظهر من خلال النقاط التالية:

1. التدريب أثناء الخدمة يعطي الفرصة لتنمية معارف و مهارات جديدة في مجال عمل المعلم.
2. التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة لاكتساب اتجاهات جديدة ، تحتاجها مهنة المتدرب.
3. يساعد التدريب أثناء الخدمة على تغيير الميول والاتجاهات ، ومعرفة ميول تجريبية حول المهنة التي يؤديها المتدرب، مما يساعد على رفع معنوياته ،ورفع كفاءته و إنتاجيته بالعمل.

4. يعمل التدريب أثناء الخدمة على إيجاد مفاهيم ، وتعلم أساليب التعلم المستمر عن طريق تمكين المتدرب من مهارات التعلم الذاتي المستمر .

2.1.3.3 أهداف التدريب أثناء الخدمة

إن الهدف الأساسي لبرامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين هو تجهيز المعلم وتزويده بالقدر الكافي من المعارف والمعلومات والعديد من المهارات الفنية والقيادية ، ولديه القدرة على التعامل مع طلابه وتطوير سلوكهم نحو الأفضل ، ويحدث ذلك من خلال (حجازي ، 2002 ، ص 14؛ جبر ، 2002 ، ص 67):

1. معالجة جوانب النقص في إعداد المعلم خلال التعليم الجامعي.
2. مساعدة المعلم على فهم المناهج الجديدة وطريقة التعامل معها.
3. تجهيز المعلم بكل ما هو حديث ومتطور في عالم التكنولوجيا والتربية والثقافة.
4. مساعدة المعلمين الحديثين التخرج على الاندماج في بوتقة المهنة.

وترى الباحثة أن أهم أهداف التدريب أثناء الخدمة هو الرفع من مستوى المعلمين للنهوض بالعملية التعليمية بالتالي رفع المستوى التحصيلي للطلاب ، وأيضا لا بد من تقديم المزيد من الجهود لرفع مستوى أداء المعلم وكفاءته المهنية وبشكل خاص للمرحلة الأساسية . ونظرا لتطور المعرفة والتكنولوجيا وظهور ثورة المعلومات في العصر الحالي بالتالي يجب العمل على تأهيل المعلمين بشكل فعال وتهيئتهم للقيام بأدوار جديدة.

2.1.3.4 المبررات الحديثة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة

من أهم المبررات التي أدت للحاجة إلى تدريب المعلمين أثناء الخدمة ما يلي (أبو عطوان ، 2008 ، ص 18 - 19؛ عطوي ، 2001 ، ص 207) :

- التزايد في أعداد الطلبة والمدارس
- التطور العلمي والتكنولوجي
- تطوير الأساليب التربوية
- التحديات التي تقف أمام المدارس في وقتنا الحاضر
- تطور طرق التدريب وأساليبه
- النقص في الإمكانيات المتوفرة لإعداد المعلمين قبل الخدمة لمساعدتهم على أداء مهمتهم
- التغيير في المنهاج
- مساعدة المعلمين حديثين التخرج

وتضيف الباحثة أن المعلم بحاجة إلى من يساعده لتشكيل خبرات ايجابية ،لذلك فانه لا بد من تدريب المعلمين أثناء الخدمة وتكثيف الدورات التدريبية للنهوض بمستوى أدائه بالتالي رفع كفاءة العملية التعليمية.

2.1.3.5 متطلبات نجاح برامج التدريب عن بعد أثناء الخدمة

من أهم المتطلبات الضرورية لإنجاح برامج التدريب للمعلمين أثناء الخدمة ما يلي (العجاجي 2008، ص 30-31): 1. توفير برامج توعية قصيرة، عبر وزارة الإعلام وان تكون مسموعة ومرئية لتشكيل اتجاهات ايجابية لدى الرأي العام التربوي وبشكل خاص المعلمين حول أهمية وفعالية تنفيذ التدريب عن بعد لتدريب المعلمين خلال الخدمة. 2. التخطيط الصحيح لوحدات التعلم التي تشمل برامج التدريب والوسائل التكنولوجية المستخدمة في المحتوى التدريبي. 3. الاستعانة بذوي الخبرة من داخل المدرسة ويفضل من معلمي المدرسة الذين يتمتعون بالكفاءة وفهم دور المنسق في برامج التدريب ومهمته نحو المتدربين وأهمية تحقيق أهداف البرنامج. 4. توفير الخدمات المساعدة مثل الخدمات الإدارية والفنية والأكاديمية. 5. الاستعانة بأصحاب الخبرة في التعليم والتدريب عن بعد وأصحاب الخبرة في التكنولوجيا المستخدمة في التدريب لصياغة مضمون التدريب ضمن البرامج المتكاملة.

2.1.3.6 معوقات التدريب أثناء الخدمة

• معوقات مرتبطة بتخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة:

1. عدم وجود خطة على المدى الطويل للتدريب في اغلب المؤسسات. 2. عدم وجود العدد الكافي من العاملين في إدارة التدريب 3. عدم بيان أهداف برامج التدريب وعدم وضوحها. (بن دهيش ، 2010، ص 38-40)

• معوقات مرتبطة بتطبيق برامج التدريب أثناء الخدمة:

1. عدم توفر العدد الكافي من الموظفين الفنيين المسؤولين عن الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية. 2. عدم وجود الجدية من قبل بعض المعلمين بالاستفادة من التدريب ، لان هدفهم هو الهروب من العمل. 3. اعتماد العديد من المدربين على طريقة المحاضرة في التدريب وعدم التوجه نحو التطبيق العملي أثناء التدريب. (أبو عطوان ، 2008، ص ص 68-72)

• معوقات مرتبطة بالورش التدريبية:

1. عدم استخدام أساليب وطرق سهلة التطبيق 2. قلة عدد المدربين المؤهلين لتحديد المشكلات وكيفية التعامل معها ضمن منهج علمي سليم 3. قلة عدد المؤهلين المدربين لإدارة الورش التدريبية. 4. عدم الاعتماد على التقنيات الحديثة المطورة 5. عدم توفر البنية التحتية والإمكانات المادية الضرورية لعملية التدريب كالأجهزة والأدوات. (عطاري ، 2005، 268)

ومما سبق نستنتج أهم المعوقات التي تقلل من الاستفادة من الدورات التدريبية أثناء الخدمة:

1. محتوى البرامج التدريبية لا يتناسب مع أهدافها. 2. طرق تقويم هذه البرامج التدريبية غير دقيق .

3. الموضوعات المتاحة في هذه الدورات غير كافية.4. ضعف التفاعل بين الملتحقين بالدورة والمدرسين.
5. عدد المتدربين في الدورة الواحدة كبير. 6. قلة الإشراف على البرامج التدريبية.

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية

أجرى صالح (2015) دراسة بعنوان " دراسة تقييمية لبرامج تدريب المعلمين في استخدام التعليم الإلكتروني في المرحلة الثانوية بمدينة جبل أولياء " هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية برامج تدريب المعلمين على استخدام التعليم الإلكتروني في المرحلة الثانوية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج الهجين (الكمي والكيفي)، ولجمع البيانات اللازمة للدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان والمقابلة وتحليل خطة التدريب لعام 2013، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تحتوي على (57) معلم ومعلمة ممن تقدموا إلى الدورات التدريبية في العطلة المدرسية لذلك وخلصت الدراسة بالعديد من النتائج ومنها : أن الوقت الذي اجري فيه التدريب كان مناسباً، ومحتوى البرنامج كان مناسباً لأهدافه ، إلا أنه يوجد صعوبات تحول دون كفاءة وفعالية التدريب. وبناءا عليها.

أجرى ناهض العطار (2015) دراسة بعنوان " معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، و سبل التغلب عليها "، حيث هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتصميم استبانته. تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات المدارس العاملين في وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للمرحلتين الابتدائية و الإعدادية، توصلت الدراسة إلى أنّ نسبة المعوقات التي تواجه تطبيق التدريب الإلكتروني جاءت بدرجة عالية بحيث تترتب المجالات السبعة تنازلياً على النحو التالي: المعوقات المادية (البنية التحتية)، المالية، البشرية، الثقافية، التعليمية، التقنية، (الإدارية)، كما توصلت الدراسة إل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لمعوقات تطبيق التدريب الإلكتروني تعزى لمتغير الجنس.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

أجرى سماكينغ (Samkange, 2013) دراسة بعنوان " **Training Teachers At A Distance: Perceptions Ad Challenges Of Open And Distance Learning (Odl) In Teacher Education The Zimbabwean Experience.**" تهدف إلى دراسة الطرق المختلفة في تدريب المعلمين ودور التعلم المفتوح والتعلم عن بعد (ODL) في معالجة نقص مهارات المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي لتحقيق أغراض الدراسة ،وقد تم اختيار المشاركين بعناية حيث احتوت على كبار المعلمين ورؤساء المدارس ومديريها ونائبي رؤساء المدارس ، وتم جمع البيانات

من خلال الملاحظات ، وتحليل الوثائق والإجابة على أسئلة الاستبيان التي كانت عبارة عن أسئلة مفتوحة ، وتم توزيع الاستبيانات على 20 مشارك من مدارس مختلفة، وفي نفس الأوقات تم توزيع الاستبانة على معلمين تم تدريبهم في برامج مختلفة في الجامعة المفتوحة في زيمبابوي (ZOU) ، وأظهرت الدراسة أن وجهات نظر المعلمين كانت أكثر ميلا إلى التعليم عن بعد بدلا من التدريب التقليدي، وأشارت الدراسة إلى أن نقص الموارد وعدم وجود تفاهم بين مختلف أصحاب المصلحة يؤثر سلبا على نجاح نموذج ODL لتدريب المعلمين في الجامعة المفتوحة في زيمبابوي (ZOU).

2.2.3 التعليق على الدراسات السابقة

1. يوجد اتفاق عام حول أهمية التدريب الإلكتروني للمعلمين في العديد من المناطق ومختلف البلدان ويتغلب على بعض العيوب التي يعاني منها التدريب التقليدي .
2. أظهرت بعض الدراسات المعوقات التي تقف في وجه التدريب الإلكتروني مثل عدم توفر البنية التحتية اللازمة والحاجة إلى الدعم المادي لإنشاء مراكز التدريب والمعوقات الفنية والبشرية كما في دراسة العطار (2015)، ودراسة (Samkange, 2013)
3. اعتمدت اغلب الدراسات للمنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة العطار (2015) ، أما دراسة صالح (2015) فقد اعتمدت المنهج الوصفي والمنهج الهجين (الكمي والكيفي)، بينما اعتمدت دراسة (Samkange, 2013) على المنهج الكيفي.
4. استخدمت اغلب الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة صالح (2015) ، ودراسة العطار (2015)، ودراسة (Samkange, 2013)، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مرحلة التعليم الثانوي في محافظة الخرج أثناء الخدمة، وتصميم برنامج تدريب عن بعد مقترح لتنمية بعض مهارات التدريس الفعال، وما هي أنواع البرامج التي يمكن أن يقدمها البرنامج والمتطلبات الأساسية اللازمة لتقديم برامج التعلم عن بعد.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1 منهجية الدراسة :

فقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي لاستكمال مراحل الدراسة وتحقيق أهدافها.

3-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية في المدارس بمحافظة الخرج في الفصل الدراسي الثاني لعام 1437هـ/1438هـ، البالغ عددهن (1138) معلمة ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة من مجتمع معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج حيث كان عدد افراد المستجيبات من معلمات المرحلة الثانويه (202) معلمة.

3-3-1 خصائص عينة الدراسة :

الجدول (5-1) توزيع المعلمات حسب نوع المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	%
دبلوم	22	10.9
بكالوريوس	142	70.3
ماجستير	29	14.4
دكتوراه	9	4.5
المجموع	202	100

الجدول (5-2) توزيع المعلمات حسب نوع المؤهل

نوع المؤهل	التكرار	%
علمي	78	38.6
أدبي	124	61.4
المجموع	202	100

الجدول (5-3) توزيع المعلمات حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	%
5-1	69	34.2
10-5	48	23.8
15-10	41	20.3
15 <	44	21.8
المجموع	202	100

الجدول (5-4) توزيع المعلمات وفق عدد الدورات التدريبية التي اخذتها في التدريب عن بعد

عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي	التكرار	%
2-1	122	60.4
4-3	45	22.3
6-5	35	17.3
المجموع	202	100

الجدول (5-5) توزيع المعلمات وفق حضورهم للدورات التدريبية عن بعد

حضورهم للدورات التدريبية عن بعد	التكرار	%
نعم	77	38.1
لا	125	61.9
المجموع	202	100

3-3 إجراءات الدراسة وأدواتها:

قد تضمنت بنود الاستبانة من خمس محاور رئيسية وتتضمن (37) فقرة، وتمت الاجابة عن فقرات الاستبانة باستخدام واحدة من الاستجابات الخمسة المستخدمة في الدراسة من (ضعيفة جدا, ضعيفة , إلى حدما , كبيرة , كبيرة جدا) حيث تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.

3-3-1 صدق اداة الدراسة:

تم الاعتماد على آراء المحكمين والمختصين التربويين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة).

3-3-2 ثبات أداة الدراسة**جدول 1 معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا**

البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
المعوقات الإدارية	8	0.892
المعوقات الفنية	8	0.947
المعوقات الاقتصادية	6	0.942
المعوقات الشخصية	6	0.900
سبل علاج المعوقات	9	0.961
المجموع الكلي لفقرات الاستبيان	37	0.850

3-4 اساليب المعالجة الاحصائية :

تم تحليل البيانات بعدة اختبارات من خلال برنامج الحزم الاحصائية SPSS وذلك للتوصل الى اجابات للكافة اسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

ومن أبرز الاختبارات المستخدمة في هذه الدراسة هي:

1. التكرارات والنسب المئوية للبيان ابرز سمات وخصائص عينة الدراسة.
2. معامل كرنباخ الفا (Cronbach's Alpha) ويستخدم لفحص ثبات الاستبانة.
3. قياس المتوسطات الحسابية
4. الانحراف المعياري.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها**4-1-1 الإجابة عن السؤال الاول :**

المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج

الجدول (5-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الادارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------	---------	-----------------	-------------------

0.97	2.98	عدم الاعتراف بالشهادات المقدمة في التدريب عن بعد	1
0.95	3.10	نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال التدريب عن بعد	2
1.01	2.97	الأفكار السلبية تجاه استخدام الوسائل التقنية في التدريب عن بُعد من قبل المسؤولين والإداريين العاملين في برامج التدريب.	3
1.08	3.16	عدم تعاون الإدارة المدرسية في تفرغ المعلمات لحضور الدورات التدريبية	4
1.34	3.46	عدم ربط التدريب بترقيات المعلمات, وحصولهم على مكافآت وحوافز .	5
1.37	3.39	قلة الحوافز المعنوية المقدمة للمعلمات المشاركات في البرامج التدريبية المتصلة بالتعلم عن بُعد	6
1.12	3.33	عدم تقديم خطط برامج تدريبية تتوافق مع الجودة التربوية	7
1.13	3.26	عدم منح شهادة بعدد ساعات التدريب (معتمدة كساعات تمهين) .	8
0.81	3.20	مجموع	

يتضح من خلال الجدول (1) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج، قد حقق متوسط حسابي (3.20)، وهذا يدل على أهمية متوسطة بين أفراد العينة المتعلقة المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية.

4-2-1 الإجابة عن السؤال الثاني :

المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج

الجدول (5-2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الفنية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم توفر كادر فني وهندسي متخصص في أعمال الصيانة , وقلة تقنيات الاتصالات للتدريب عن بعد .	3.27	61.1
2	عدم توفر دعم فني للبرمجيات المستخدمة في التدريب عن بعد.	3.25	41.1
3	عدم توفر الأدوات والوسائل الحديثة التي تحتاجها برامج التدريب عن بعد.	3.26	1.18
4	السرعة المحدودة لشبكة الاتصال الانترنت .	3.15	301.
5	ضعف البنية التحتية للاتصالات وشبكات المعلومات وعدم وجود دعم فني لها.	3.21	1.21

1.07	3.27	عدم ملاءمة البرامج المتاحة لتطبيقات التدريب عن بعد	6
31.2	3.29	قلة عدد القاعات المجهزة بالمعدات اللازمة لاستخدام التدريب عن بعد	7
1.12	3.35	قلة عدد المختصين في تصميم وإنتاج البرمجيات التدريبية	8
0.97	63.2	مجموع	

يتضح من خلال الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج، قد حقق متوسط حسابي (3.26)، وهذا يدل على أهمية متوسطة بين أفراد العينة المتعلقة المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية.

4-3-1 الإجابة عن السؤال الثالث :

المعوقات المالية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج

الجدول (3-5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الاقتصادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	قلة الدعم المالي لبرامج التدريب عن بعد	3.31	1.28
2	ارتفاع تكلفة تصميم وإنتاج البرامج التدريبية	3.44	1.11
3	ارتفاع تكلفة صيانة المعدات والأجهزة المستخدمة في التدريب عن بعد	3.51	1.09
4	ارتفاع تكلفة بعض الأجهزة الحديثة المستخدمة في التدريب عن بعد	3.53	1.04
5	التكلفة المرتفعة لتحديث البرامج المستخدمة في التدريب عن بعد	3.41	1.00
6	قلة الحافز المادي الذي يشجع على استخدام التدريب عن بعد	3.56	1.24
	مجموع	3.46	0.95

يتضح من خلال الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة المعوقات المالية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج، قد حقق متوسط حسابي (3.46)، وهذا يدل على أهمية متوسطة بين أفراد العينة المتعلقة المعوقات المالية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية.

4-4-1 الإجابة عن السؤال الرابع

المعوقات الشخصية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج

الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الشخصية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ضعف الإمام بعمل الحاسب الآلي وملحقاته وبرامجه	3.11	1.13
2	ضعف القدرة على التعامل مع شبكة الإنترنت وتحميل الملفات.	2.99	11.1

81.1	3.65	عدم وجود وقت فراغ كافي لدى المعلمات	3
81.0	2.86	عدم اقتناع المعلم باستخدام الوسائل الفنية في التدريب	4
1.08	3.13	قلة دافعية المعلمات والسبب عدم توافر الوعي الكافي لأهمية التدريب عن بعد وأهدافه.	5
1.19	3.47	عدم توفر الوسائل التي يحتاجها التدريب عن بعد لدى المعلمة	6
0.87	3.20	مجموع	

يتضح من خلال الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة المعوقات الشخصية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج، قد حقق متوسط حسابي (3.20)، وهذا يدل على أهمية متوسطة بين افراد العينة المتعلقة المعوقات الشخصية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية.

4-5-1 الإجابة عن السؤال الخامس

سبل علاج معوقات التدريب عن بعد لمعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج

الجدول (5-5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبل علاج معوقات التدريب عن بعد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1.207	3.31	العمل على ربط التدريب مع الحوافز والترقيات للمعلمات.	1
1.135	3.41	ضرورة التخطيط الجيد لعملية التدريب مع مراعاة احتياجات ومتطلبات المعلمات.	2
1.209	3.25	عمل دورات تثقيفية وتوعوية للمعلمات حول أهمية التدريب عن بعد في العملية التعليمية.	3
1.350	3.32	تخصيص ميزانية للتدريب عن بعد من قبل الجهات المعنية.	4
1.296	3.29	توفير الأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب عن بعد ضمن الميزانية المخصصة.	5
1.142	3.45	منح شهادة لعدد الساعات المقدمة من قبل التدريب.	6
1.224	3.42	اعتماد شهادة التدريب من قبل المؤسسات التربوية	7
1.260	3.37	توفير كادر مؤهل ومتخصص من المدربين.	8
1.156	3.28	المتابعة والتقويم الدوري لنتائج التدريب من قبل الجهات المعنية.	9
41.0	3.34	مجموع	

يتضح من خلال الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بسبل علاج معوقات التدريب عن بعد لمعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج، قد حقق متوسط حسابي (3.34)، وهذا يدل على أهمية متوسطة بين افراد العينة المتعلقة بسبل علاج معوقات التدريب عن بعد لمعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج.

ونستنتج من ما يلي وجود معوقات ادارية وفنيه ومالية وشخصية التي تواجه تطبيق برامج التدريب عن بعد لمعلمات مراحل التعليم الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج بدرجة متوسطة ، مما يعني ان هذه

المعوقات تعيق المعلمات من المشاركة في برامج التدريب عن بعد ولكن بدرجة متوسطة. اما فيما يتعلق بسبل علاج هذه المعوقات كانت ايضا بنفس درجة الاهمية اي ذو اهمية متوسطة مما يعني يجب ايجاد المزيد من طرق علاج هذه المعوقات بعد البحث والتقصي الجيد عن المزيد من المعوقات التي قد تكون من شأنها اعاقا المعلمات من المشاركة في برامج التدريب.

- توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة للحد من المعوقات الاقتصادية والفنية والادارية والشخصية التي تواجه المعلمات في التدريب عن بعد في محافظة الخرج.
- 2- يجب العمل على توعية المعلمات بأهمية الأفكار الايجابية اتجاه استخدام الوسائل التقنية في التدريب عن بُعد من قبل المسؤولين والإداريين العاملين في برامج التدريب، والتقليل من الأفكار الايجابية حولها.
- 3- يجب على وزارة التربية والتعليم في الخرج اتخاذ التدابير اللازمة للاعتراف بالشهادات المقدمة في التدريب عن بعد، وذلك للزيادة الشعور بأهمية وضرورة هذه الدورات ودورها البارز في الارتقاء والتميز بالعملية التعليمية.

- مقترحات الدراسة:

- 1) اجراء دراسة تعمل على تقديم تصور مقترح لنموذج تدريب عن بعد لمعلمات المدرسة أثناء الخدمة في محافظة الخرج .
- 2) إجراء دراسة تختص بإيجاد حلول لمعوقات التدريب عن بعد لمعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة في محافظة الخرج نظراً لأهمية هذا الموضوع
- 3) إجراء دراسة تطبيقية تختص بتطبيق برنامج تدريب عن بعد لتطوير أداء المعلمات وتعزيز قدراتهم ومؤهلاتهم التعليمية في المدارس الثانوية في محافظة الخرج.

- المراجع

- الحربي، خليل. (2016) واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ص 675-708.
- شلبي، أماني. (2018) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة.
- صايمية، سميرة. (2017) درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ص 213-231.
- العلواني، عبيد، والألفي، أشرف. (2017) درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة، العلوم التربوية، ص 237-263.
- فرح، مها. (2015) دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في دعم الميزات التنافسية للمنشآت: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- المصاروة، أسامة. (2019) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المازر الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، ص 2-26.
- المناصير، أروى. (2012) درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- منسي، ريماء اولشرمان، منيرة ومصطفى، انتصار. (2014) أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن: المشكلات والحلول المقترحة لذلك، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ص 76-90.
- ياسين، أسامة. (2017) الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- Abusharekh, N. H., Ahmad, H. R., Arqawi, S. M., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2019). Knowledge Management Processes and Their Role in Achieving Competitive Advantage at Al-Quds Open University. **International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)**, 3 (9), 1-18.
- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. **Universal Journal of Educational Research**, 5(n12B), 18-26.
- Kurniaty, O. (2015). Analysis Of Competitive Advantage Through Private High Education Service Quality And Differentiation. **International Journal Of Research In Social Science**. 5 (5), 65-70.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business research**, 94, 320-334.
- Wafula, S. (2016). **Capability Development and Competitive Advantage of Private Primary Schools in Mombasa County**, (Master Thesis), University Of Nairobi, Nairobi, Kenya