



مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

23-22 نوفمبر 2024

تصور مقترح لجدارات المدربين اللازمة على ضوء أهداف التنمية

المستدامة ورؤية ٢٠٣٠ "قطر نموذجاً"

ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

د. ممدوح بن سعد السعيد

22- 23 نوفمبر 2024



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### المحتويات

3.....	الملخص
3.....	الكلمات المفتاحية
4.....	مقدمة
7.....	الدراسات السابقة
9.....	الإطار النظري والتحليل
9.....	المبحث الأول: مفهوم التنمية المستدامة:
10.....	المبحث الثاني: المدرب وواقع التدريب في دولة قطر
11.....	مراحل نمو المدرب:
13.....	المبحث الثالث: الجدارات الوظيفية
13.....	تعريف الجدارات الوظيفية:
15.....	المبحث الرابع: الإجراءات والتصور المقترح
18.....	الخاتمة
19.....	المقترحات والتوصيات
20.....	المصادر والمراجع



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الملخص

تهدف ورقة العمل على تقديم تصور مقترح لجدارات المدربين اللازمة على ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية قطر ٢٠٣٠. حيث تستعرض الورقة التنمية المستدامة وفلسفة رؤية قطر، ومفهوم الجدارات المهنية والوظيفية للمدربين. كذلك تلقي الضوء على المدرب والمدربين في دولة قطر. وسيعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية لتحكيم النموذج. وبناء التصور المقترح للجدارات الأساسية للمدربين على ضوء مستهدفات رؤية قطر ٢٠٣٠. وتقديم المقترحات والتوصيات لتفعيل النموذج المقترح وتطبيقه لدى الوزارات والجهات ذات العلاقة في دولة قطر.

### الكلمات المفتاحية

المدرب - الجدارات الوظيفية- التنمية المستدامة - رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠

### Abstract

This paper aims to present a proposed vision for the competencies required for trainers considering the Sustainable Development Goals and Qatar Vision 2030. The paper reviews sustainable development, the philosophy of Qatar Vision, and the concept of professional and functional competencies for trainers. It also highlights the role of trainers in the State of Qatar. The researcher will employ a descriptive analytical approach using an electronic questionnaire to validate the model. The proposed vision for the essential competencies of trainers will be developed based on the objectives of Qatar Vision 2030, along with suggestions and recommendations for activating and implementing the proposed model within relevant ministries and organizations in Qatar.

### Keyword

Trainer - Functional Competencies - Sustainable Development - Qatar National Vision 2030

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

23-22 نوفمبر 2024

### مقدمة

في ظل سعي دول العالم لتلبية احتياجات مجتمعاتها والالتزام بحقوق الأجيال القادمة، وتحقيق مبادئ المساواة واستغلال موارد الدول وقدراتها المتنوعة. انطلقت أهداف التنمية المستدامة في دول العالم في خطتها السابعة عشر لعام ٢٠٣٠ في مطلع عام ٢٠١٦م. والتي شكلت جزءاً رصيناً في بناء مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ لدول الخليج العربي. حيث تهدف دولة قطر – بحلول 2030- أن تكون دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل. (الديوان الأميري، رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. ص ٢).

هذا الدعم السياسي لجهود التدريب والتطوير من أصحاب الصلاحية في دولة قطر للأجيال القادمة، يتطلب تضافر الجهود في تطوير منظومة التدريب والتطوير في كافة مؤسسات الدولة ومنظماتها. لتتناغم منظومة التدريب مع التطلعات والرؤية الجديدة، لذا تجدر الحاجة لوجود مدرّبين أكفاء وضمن توجهات تنمية الرأس البشري الحديثة بوجود جدارات مهنية دقيقة لدى المدرّبين.

ويشير التقرير السنوي ل (مركز قطر للتطوير المهني، ٢٠٢٣) أن نسبة الرضا بين المشاركين في برامج ومبادرات مركز قطر للتطوير المهني يعادل ١٠٠٪. مما يشير لجاهزية المتدربين ودافعيتهم في دولة قطر لتلقي تدريب نوعي وذو جودة عالية.

ولأن المدرّب الركن الرئيس في العملية التدريبية، لذا فوجود المدرّب الجيد في ظل التوجه الدولي لتنمية رأس المال البشري يعد حجر الزاوية في عمليات التدريب والتطوير. لكن إعداد المدرّب في واقع الحال لا يرقى لهذه التطلعات والاستراتيجيات التي تتطلع إليها العديد من الدول في العالم العربي لتحقيقها، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي تناولت التدريب ومشكلاته. حيث تشير (الطوق، ٢٠١٨م. ص ٢٣) نقلاً عن (الشهري، ٢٠١٣) أن أبرز المعوقات التي تواجه قطاع التدريب هي: ضعف اختيار المدرّبين، وعدم توافر كفاءات إدارية وفنية مؤهلة للعمل في معاهد ومراكز التدريب الأهلية.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

23-22 نوفمبر 2024

### لذلك تهدف ورقة العمل الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على أهداف التنمية المستدامة ورؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ من منظور تطوير وتدريب رأس المال البشري.
  2. التعرف على واقع المدرسين في دولة قطر ومراحل المدرب ومراحل تطوره في أدبيات علم تنمية الموارد البشرية.
  3. التعرف على الجدارات المهنية للمدرسين بشكل عام على ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.
  4. بناء نموذج مقترح لجدارات المدرسين اللازمة لإعداد المدرب بما يتماشى مع رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.
- وتأتي الأهمية النظرية لهذه الورقة العلمية نظراً لقلّة الدراسات السابقة التي بحثت الجدارات المهنية للمدرسين وفقاً لأهداف التنمية المستدامة والرؤية العربية ٢٠٣٠. وأن أغلب الدراسات تناولت مفهوم الجدارات المهنية للمدرسين في تخصص كالرياضيات أو التربية وغيرها.
- كما تأتي الأهمية العملية لهذه الورقة لبناء تصور مستقبلي عن جدارات المدرب المناسبة لتحقيق أهداف الرؤية في الدولة، والسعي لتأهيل المدرسين بما يتماشى مع التغيرات الاستراتيجية في عالمنا العربي والإسلامي.

### تعريفات إجرائية

- **المدرب:** الشخص الذي يقوم بنقل المعرفة وإكساب المهارات، أو تغيير المواقف والسلوك من خلال برنامج أو برامج تدريبية محددة.
- **الجدارات الوظيفية:** القدرة على أداء سلوك معين ضمن أداء يمكن قياسه بمؤشرات كمية أو وصفية.
- **التنمية المستدامة:** هي التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة في تلبية احتياجاتهم، على أساس من الإدارة الحكيمة للموارد، والامكانيات البيئية، والطبيعة، والبشرية.
- **رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠:** خطة مكتوبة صادرة من الديوان الأميري.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 نوفمبر 23-22

### الحدود الموضوعية

الموضوعية: ركزت ورقة العمل على الركيزة الأولى والثانية فقط من رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠، وهم:

- . التنمية البشرية: تطوير وتنمية سكان دولة قطر ليتمكنوا من بناء مجتمع مزدهر.
- . التنمية الاجتماعية: تطوير مجتمع عادل وآمن مستند على الأخلاق الحميدة والرعاية الاجتماعية وقادر على التعامل والتفاعل مع المجتمعات الأخرى ولعب دور هام في الشراكة العالمية من أجل التنمية. (الديوان الأميري، رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. ص ٨).

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الدراسات السابقة

جميع الدراسات والبحوث - حسب علم الباحث - التي تم الاطلاع عليها تناولت جزء واحد من المفاهيم (متغيرات الورقة) الثلاثة الأساسية مع مفاهيم (متغيرات) أخرى وليس الجميع مع بعضها. لذلك قسم الباحث الدراسات تحت هذه المتغيرات. واستفاد منها في كتابة الإطار النظري وبناء النموذج المقترح بحسب التالي:

**المدرّب:** حيث تشير دراسة (الطوق، ٢٠١٨م) بعنوان: " الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المديرين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية" والتي هدفت للتعرف على الكفايات اللازمة للتدريب بشكل عام، وماهي الكفايات المهنية اللازمة للمدرّب من وجهة نظر المديرين بمعهد الإدارة العامة. ودراسة الدلح (٢٠٢١) بعنوان: " تطوير نظام التدريب والتطوير المهني للمدرّبين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في ضوء تطبيق إدارة التحول الرقمي". والتي هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمدرّبين في ضوء التحول الرقمي.

**الجدارات الوظيفية:** ودراسة (العربي وعبدالعال، ٢٠٢٢) بعنوان: " إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي. دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية"

**و دراسة (حسين، ٢٠٢٣) بعنوان:** " تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي". والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لجدارات الموارد البشرية بالجامعات المصرية والوصول إلى تصور مستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي.

**و دراسة (هاشم والسلامية، ٢٠٢٠) بعنوان:** " جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان دراسة تحليلية". والتي قدمت ضمن أهداف الدراسة تصور مقترح لجدارات القيادات بالكليات التقنية بسلطنة عمان لدعم المسؤولية الاجتماعية.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

دراسة (زهران، ٢٠٢٤) بعنوان: " دور القيادة الجامعية في جامعة الفيوم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠ " والتي من أهدافها الإجابة على سؤال حول ما الإطار النظري والوثائقي لرؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠ دراسة نظرية وثائقية.

التنمية المستدامة ورؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠: دراسة (دسوقي، ٢٠٢١) بعنوان: " مفهوم التنمية المستدامة وأهدافها " والتي هدفت لعرض مفهوم التنمية المستدامة وخصائصها المتنوعة وأهدافها ودور الدول في مفهوم التنمية المستدامة والأفراد.

ودراسة (الكبيسي، ٢٠٢٤) بعنوان: " أنماط القيادة المستقبلية رؤية قطر مابعد ٢٠٣٠ " والتي هدفت إلى تسليط الضوء على أنماط القيادة، ومدى اتساق ممارساتها في دولة قطر، وعلاقتها بالرؤى الوطنية المستقبلية. فجميع هذه الدراسات شكلت التصور المقترح وجميع أهداف ورقة العمل، حيث تم الرجوع لها ولغيرها من المصادر لبناء التصور مع مراعاة المدخل التنظيمي والاستراتيجي بربط هذه العلوم بصورة علمية.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الإطار النظري والتحليل

#### المبحث الأول: مفهوم التنمية المستدامة:

يعني مفهوم التنمية البشرية المستدامة **Human Development Sustainable** توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس مال بشري يلبي حاجات الأجيال الحالية بأعدل طريقة ممكنة، دون تسبب ضرر على الأجيال اللاحقة. حيث يستند على عدد من المبادئ الرئيسية. والتي تتمثل بما يلي:

- العدالة في توزيع الدخل والاستفادة من النمو الاقتصادي لإيجاد توازن عادل بين الإنتاج والتوزيع.
- التمكين والمشاركة ضمن مبادئ الحوكمة والشفافية.
- التضامن بين الأجيال الحالية والقادمة بجميع فئات المجتمع للحفاظ على البيئة، وعدم تراكم الديون والشح للأجيال القادمة، والعدالة لجميع فئات وطبقات المجتمع. (الدعوة، ٢٠٢٤، ص ١٢).

حيث اهتمت الدول من بداية أهداف التنمية المستدامة رقم ١٧ لخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ في بداية ٢٠١٦ بعد اعتماد قادة العالم لها في ٢٠١٥م. وذلك لتحقيق أهداف مشتركة عالمية للقضاء على التحديات العالمية مثل الفقر وغيره. (دسوقي، ٢٠٢١) حيث تكمن أهداف التنمية المستدامة حسب التالي:

1. القضاء على الفقر.
2. القضاء التام على الجوع.
3. الصحة الجيدة والرفاهية.
4. التعليم الجيد.
5. المساواة بين الجنسين.
6. المياه النظيفة والصحية.
7. طاقة نظيفة بأسعار جيدة.
8. العمل المؤسسي والنمو الاقتصادي.
9. الصناعة والابتكار.
10. المساواة.
11. مدن ومجتمعات محلية مستدامة.
12. ضبط الاستهلاك والإنتاج.
13. العمل المناخي.
14. المياه في البحار والمحيطات ومصادرها.
15. الحياة على اليابسة.
16. السلام والعدل.
17. عقد الشراكات لتحقيق الأهداف.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### المبحث الثاني: المدرب وواقع التدريب في دولة قطر

تولي دولة قطر من خلال العديد من مؤسساتها الحكومية والخاصة التدريب والمدربين جل اهتمامها. كما أن نسب المدربين في الدولة تتزايد وفقاً للاحتياجات والتوجهات في الدولة. كما أن مستوى الرضا عن المدرب جيدة إلى حد كبير، حيث تشير دراسة (نصير وآخرون، ٢٠٢٣) حول تقييم برامج التنمية المهنية المؤهلة للرخصة المهنية من وجهة نظر المعلمين بدولة قطر. وذلك لقياس رضاهم التدريبي عن أربعة محاور من ضمنها المدرب. وأظهرت النتائج أن أعلى مستويات الرضا عن محاور البرنامج جاءت لصالح المدرب.

وللوقوف على نسب المدربين في الدولة وأعدادهم يشير تقرير التدريب من (وزارة التخطيط والإحصاء، ٢٠٢٢) لأعداد المدربين تختلف أعدادهم وفقاً للجهات الثلاث المذكورة وفقاً للجدول التالي:

عدد المدربين No. of Trainers			جهة التدريب
ذكور Males	إناث Females	المجموع Total	
601	344	945	وزارات ومؤسسات حكومية
174	22	196	مؤسسات وشركات مختلطة
193	130	323	مراكز التدريب الخاصة
<b>968</b>	<b>496</b>	<b>1,464</b>	المجموع

جدول (١): أعداد المدربين في دولة قطر وفقاً للتقرير السنوي ٢٠٢٢

فالمدرب هو الركن الرابع من أركان العملية التدريبية، والذي بنجاحه تتحقق الفائدة المرجوة من التنمية البشرية. فهو العنصر الهام في نجاح خطة التدريب، لذلك يجدر بإدارة المنظمات بذل الجهد لتوفير المدرب الكفاء الذي يستطيع استشارة المتدربين والاحتفاظ باهتمامهم في التدريب، ويتمكن بذلك من نقل المعلومات المطلوبة إليهم بأقل قدر من

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

المقاومة من جانبهم. لذلك فإن أي قصور في قدرات وإمكانيات أداء المدرب يمثل هدراً كبيراً للمال والجهد وخطراً ينعكس على التدريب وفعاليتته. (العصيمي، ٢٠٠٩. ص ٣٩).

ويعرف (السكرانه، ٢٠١١) المدرب بأنه الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الأفكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة وبطريقة مميزة تنم عن خبرات وقدرات يتمتع بها.

### مراحل نمو المدرب:

تعد برامج الرؤية وبرامج التنمية الوطنية المنبثقة منها موجهات للجهود التطويرية في المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة، وكذلك القطاع الغير ربحي. ولا يمكن للمدرب المميز أن يكون بمعزل عن هذا الحراك والتطور، كما ان استمرار المدرب في طور الثبات دون نمو وتطور ملحوظ يخرج المدرب من دائرة التأثير والتقدم المرجوة. لذا من الجدير بالذكر إلقاء الضوء في هذه الورقة حول بعض مراحل تطور ونمو المدرب.

فنقلت (الطوق، ٢٠١٨م) عدداً من مراحل النمو التي يمر بها المدرب، سوف نعرض لثلاثة فقط من هذه النماذج وهي:

أولاً: نموذج محمد عبدالغني هلال ٢٠٠٤:

شكل (١) : نموذج محمد عبدالغني هلال لمرحلة نمو المدرب

ثانياً : نموذج بوب باورز ٢٠٠٤:

شكل (٢) : نموذج بوب باورز لمرحلة نمو المدرب

ثالثاً : نموذج ميرمان ٢٠٠٥:

شكل (٣) : نموذج ميرمان لمرحلة نمو المدرب

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### المبحث الثالث: الجدارات الوظيفية

يعود مفهوم الجدارات الوظيفية إلى مطلع السبعينات الماضية، حيث أشار مكلييلاند في بحثه ودراسته إلى السمات الأساسية التي تحكم الأداء الفعال من الموظف. وهذا المفهوم يأتي جنباً إلى جنب ضمن عدد من المفاهيم التي استخدمتها المنظمات والمؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان جودة أعمالها. ومن المفاهيم القريبة: الكفايات الوظيفية، مؤشرات الأداء، معايير الأداء، وغيرها من المفاهيم التي اجترت من حقول تطبيقية وحولت لمفاهيم تستخدم في العلوم الإنسانية بهدف ضبط الجودة وتفسير السلوك مما أحدث لدى بعض الباحثين نوعاً من المعاناة بالتعامل معها أثناء التطبيق. بسبب غياب الغاية التنظيمية من استخدامها والتي لا تعدوا أن تكون موجّهات لدراسة شيئاً من السلوك الإنساني وضبطه وليس كل السلوك. فقد ميز الله الانسان وسلوكه واختص به سبحانه فقال سبحانه وتعالى: ( هَذَا خَلْقُ الْمُرُوءِ الَّذِي إِذْ يَمْدُحُ لَكَ لَدِينِ مَرْئِيٍّ مِنْهُ بِالْحَمْدِ أَلَمْ يَكُنْ فِي رِيءِ لَكَ لِيُؤْمِنَنَّ ) ( لقمان : ١١ ). وجميع هذه القوال هي محاولات لتوجيه السلوك وليس تأطيره.

فترجمة كلمة **Competence** وفقاً لدراسة ( الطوق، ٢٠١٨ ) بمعنى كفاية. وفي دراسة ( هاشم والسلامية، ٢٠٢٠ ) بمعنى جدارة. كما أن هناك من وضع بعض الفروقات بين مفهوم الكفاية أو الجدارة والأداء. والكفاية والمهارة، الكفاية والكفاءة. (السلومي، ٢٠٠٦). إلا أن جميعها يصف الإداء المتوقع من الموظف أو المدرب.

### تعريف الجدارات الوظيفية:

عرفت الامم المتحدة مفهوم الجدارة نقلاً عن (هاشم والسلامية، ٢٠٢٠) ل (Kofi Annan, 2010) بأنها مزيج من المهارات والصفات والسلوكيات التي ترتبط مباشرة بالإداء الناجح في العمل وهي الكفاءات الأساسية مثل المهارات والصفات والسلوكيات التي تعتبر لدى جميع موظفي المنظمة بغض النظر عن المستويات الوظيفية. ومن محاولات التعريف اجتماع العلماء في مؤتمر جوهانسبرج ١٩٩٥ لصياغة مفهوم الجدارة الوظيفية أن السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية التي تمكن الموظف من معدلات خارقة وقياسية تفوق المعدلات العادية، أي أن الجدارة تميز بين مستويات الموظفين.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

فمفهوم الجدارات الوظيفة والذي يستخدم بعض الباحثين كلمة "كفايات" كمرادف لها تناوله عدد من الباحثين للوصول إلى الجدارات والكفايات اللازمة للمدربين، ومن هذه النماذج (الطوق، ٢٠١٨م)، (حسين، ٢٠٢٣) نموذج جمعية تدربين المدربين TTC حيث حددت خمس مجالات للجدارات التدريبية وكل مجال يقسم إلى مؤشرات فرعية أسفله، حيث يجب أن يملك المدرب هذه الجدارات وهي:

- . المنظمة وطبيعة أعمالها.
- . وظائف التدريب ودور أخصائي التدريب.
- . التعليم وتصميمه.
- . تشخيص وحل المشكلات.
- . طبيعة الناس في المنظمات.

كذلك نموذج الجمعية الأمريكية لتطوير المواهب ADT حيث يهدف إلى قياس مخرجات الأداء للمدرب أو ما يسمى بالإنتاجية، ويركز على المدرب المهني الذي وظيفته مدرب بحيث حدد النموذج ١١ دوراً مختلفاً للمدرب وكل دور يندرج تحته عدد معين من الجدارات وعددها ٣٤ جدارة، ثم تصنف إلى ثلاث مستويات من الخبرة وهي: أساسي، متوسط، ومتقدم.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

#### المبحث الرابع: الإجراءات والتصور المقترح

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة التصور المقترح. فبعد استعراض الجدارات الوظيفية والمهنية للمدرسين ومناقشة أدبيات علم التنمية البشرية ومناقشة تطوير المنظمات من خلال مستهدفات التنمية المستدامة، قام الباحث بصياغة النموذج المقترح على ضوء رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. وتم تحكيمة من قبل خبراء مختصين يجمعون الخبرة العملية في تطوير المنظمات على ضوء الرؤية العربية ٢٠٣٠ وكذلك الخبرة في مجال التدريب وعددهم (١٧) خبيراً حيث تم مراسلتهم لتحكيم النموذج، وأجاب عدد (١١) منهم. وقاموا بتحكيم النموذج. وتم صياغته من الباحث بصورتها النهائية كما في الجدول (٢) و (٣). حيث قام الباحث بالخطوات التالية:

- تحديد الغايات المستهدفة من الركيزة الأولى والثانية للرؤية وعددهم (٦) غايات.
- تحليل هذه الغايات وكتابة أهداف مشتقة منها حيث تم اشتقاق (١٤) هدف من الركيزة الأولى، و (٩) أهداف من الركيزة الثانية مع ملاحظة أن جميعها تتعلق بالمدرّب فقط.
- صيغة محددات الجدارات بناء على الأهداف المشتقة وعددها (٣٠) محدد.
- تصنيف الجدارات ضمن مجالات الجدارة وعددهم (٥) النهائية لتكوين النموذج النهائي.
- تحكيم النموذج كاملاً من قبل الخبراء.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

#### الركيزة الأولى: التنمية البشرية

مجلات الجدارات	محددات الجدارة	الأهداف المشتقة	الغايات
التحليلية التحليلية مهارات المستقبل مهارات المستقبل الجودة الجودة الفاعلية الجودة الجودة الفاعلية الانتماء الانتماء الانتماء التحليلية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يلم ببناء دورات تدريبية وفقا لاحتياجات سوق العمل الحالية.</li> <li>2. يلم بتقديم دورات تدريبية وفقا لاحتياجات سوق العمل الحالية.</li> <li>3. يجيد بناء دورات تدريبية وفقا لاحتياجات سوق العمل المستقبلي.</li> <li>4. يجيد تقديم دورات تدريبية وفقا لاحتياجات سوق العمل المستقبلي.</li> <li>5. يتقن مادته التدريبيه بفروعها المختلفة.</li> <li>6. يصمم التدريب بجودة عالية.</li> <li>7. يحسن التعامل مع جميع أنماط المتدربين.</li> <li>8. يهين تدريب المجموعات والأفراد وفقاً لاحتياجاتهم.</li> <li>9. يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم والتعليم للكبار بكل فئاتهم.</li> <li>10. يراعي الفروق الفردية بين المتدربين</li> <li>11. يشجع قيم وتقاليده المجتمع القطري.</li> <li>12. يشارك بالمحافظة على التراث القطري.</li> <li>13. يغرس روح الانتماء الوطني ويعززه.</li> <li>14. يشارك في النشاطات الرياضية والثقافية.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تقديم محتوى تدريبي يناسب سوق العمل الحالي</li> <li>● تقديم محتوى تدريبي يناسب سوق العمل في المستقبل</li> <li>● يخلق فرص تدريب ذات جوده عالية</li> <li>● يطور فرص تدريبية تتناسب مع طموحات وقدرات كل فرد</li> <li>● يسهل عملية التعليم للجميع</li> <li>● يرسخ قيم وتقاليده المجتمع القطري</li> <li>● يشارك بالمحافظة على التراث القطري</li> <li>● يسهم بتكوين عمليات الابداع والابتكار</li> <li>● يغرس روح الانتماء والمواطنة.</li> <li>● يشجع على المشاركة في النشاطات الثقافية والرياضية.</li> </ul>	سكان متعلمون
الفاعلية الفاعلية الفاعلية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يملك مهارة التعبير والإصغاء والتواصل بصورة فاعلة.</li> <li>2. يقيم علاقات مميزة وصحية مع كافة المتدربين.</li> <li>3. يعزز الصحة النفسية خلال تدريبه.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أن يكون لديه القدرة البدنية على القيام بمهام التدريب</li> <li>● أن يكون لديه الاستطاعة النفسية للتفاعل مع جميع عمليات التدريب والقيام بها بصوره سليمة</li> </ul>	سكان أصحاء بدنياً ونفسياً
مهارات المستقبل مهارات المستقبل الانتماء	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يوجه اهتمام المتدربين القطريين للمهن الفنية.</li> <li>2. يلهم الشباب القطري للعمل الإدارة العليا.</li> <li>3. ينشر ثقافة التدريب والتطوير بين الشباب القطري.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● القدرة على توجيه الشباب القطري لشغل المهن الفنية والإدارية العليا</li> <li>● القدرة على نشر ثقافته التدريب بين المجتمع والتأثير عليهم</li> </ul>	قوة عمل كفؤة وملتزمة

جدول (2): تحليل الجدارات من الركيزة الأولى: التنمية البشرية

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024-23 نوفمبر م

#### الركيزة الثانية: التنمية الاجتماعية

مجالات الجدارات	محددات الجدارة	الأهداف المشتقة	الغايات
الانتماء الجودة الجودة مهارات المستقبل	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يغرس منظومة القيم الأخلاقية ضمن عمليات التدريب.</li> <li>2. يعزز المثل العليا من الثقافة الإسلامية والعربية خلال التدريب.</li> <li>3. يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب.</li> <li>4. يطور عمليات التدريب وفقاً لتطور المجتمع.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● القيم الأخلاقية</li> <li>● امتثال المثل العليا</li> <li>● القدرة على تطوير المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرعاية</li> <li>والحماية</li> <li>الاجتماعية</li> </ul>
الانتماء الانتماء التحليلية الفاعلية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يلم بالتراث الثقافي المحلي والإسلامي.</li> <li>2. يحسن تعزيز الهوية العربية والإسلامية.</li> <li>3. يتصف بالقدرة على تطوير المرأة وفقاً لاحتياجاتها الفسيولوجية والنفسية.</li> <li>4. يتقبل الحوار والتشاور مع الآخرين.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يسهم بالمحافظة على التراث الثقافي.</li> <li>● يعزز القيم والهوية العربية والإسلامية.</li> <li>● يقدم خدمات تدريبية ذات جودة عالية.</li> <li>● يسهم في بناء شخصية المرأة.</li> <li>● متقبل للحوار ومنفتح على الآخرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بنية المجتمع</li> </ul>
التحليلية الجودة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. يطلع على تجارب دول الخليج في التدريب.</li> <li>2. يعرف السياسات والأنظمة في مجال التدريب والتطوير.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يمثل المدرب الخليجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاون الدولي</li> </ul>

جدول (3): تحليل الجدارات من الركيزة الثانية: التنمية الاجتماعية

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024-23 نوفمبر 2024

#### الخاتمة

وفي ختام هذه الورقة يتضح أن جدارات المدربين يجب أن تكون متنسقة مع رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ لفظاً ومضموناً. وألا تكون محدودة بالجدارات السابقة وتصنيفاتها. حيث يتضح أن الرؤية تختلف عن الخطط السابقة التي يعمل بها في الدول الخليجية، حيث كان في السابق تسعى الوزارات والمؤسسات الحكومية وغيرها لتحقيق أهدافها المخطط لها وفقاً لخطة تنموية محدودة بسنوات من خمس إلى عشر سنوات. لكن التغير الحادث بصورة منظومية في تبني رؤى ذات أبعاد، وممكنات وركائز، ومستهدفات استراتيجية ضمن إطار من قياس الأداء والحوكمة. هذا بدوره جعل دول الخليج تتبنى تغيير استراتيجي طويل الأمد في جميع مناحي الحياة.

لذلك تم تحديد مجالات الجدارات وفقاً لخمس مجالات رئيسة حديثة. وهذه المجالات يمكن تطبيقها على المدربين في الدولة حسب الجهة التي يعمل فيها المدرب. كما يمكن بناء سلم تقدير الجدارات. كما في الجدول التالي:

دليل تقدير الجدارات					مجالات الجدارات
٥	٤	٣	٢	١	
					جدارات الجودة
					جدارات التحليل
					جدارات مهارات المستقبل
					جدارات الانتماء والمواطنة
					جدارات الفاعلية

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

23-22 نوفمبر 2024

### المقترحات والتوصيات

يوصي الباحث في ختام هذه الورقة بعدد من التوصيات:

- **على المستوى العربي:** الاستفادة من مجالات الجدارات اللازمة للمدرسين في ظل تطور المنظمات والمؤسسات العربية بما يتماشى مع الرؤية العربية ٢٠٣٠.
- **على مستوى دولة قطر:**
  - تعميم فكرة بناء الجدارات بما يتماشى مع الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ لجميع أركان العملية التدريبية ( البيئة التدريسية – المتدربين – المادة التدريسية).
  - إجراء دراسة تحليلية لجدارات المدرسين على جميع ركائز رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.
  - الاستفادة من الجدارات المقترحة في بناء وإعداد مدرسين مؤهلين.
  - تأهيل مدرسين مركزين وفق الجدارات المقترحة.
- **على مستوى المدرسين:**
  1. ضرورة التطور المهني بما يتماشى مع الرؤية العربية ٢٠٣٠.
  2. إعداد المدرسين وفقا للجدارات المقترحة.
  3. إجراء البحوث والدراسات لتحديد عمليات التدريب الحديثة بما يتماشى مع التوجهات الدولية والرؤية الخليجية والعربية.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 نوفمبر 23-22

### المصادر والمراجع

- القران الكريم.
- حسين، عبدالكريم محمد (٢٠٢٣). " تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي". مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع عشر، العدد الثامن، صفحة ٤٥.
- جهاز التخطيط والإحصاء (٢٠٢٢). إحصاءات التدريب الفصل الخامس.  
<https://www.psa.gov.qa/ar/statistics1/pages/topicslisting.aspx?parent=Social&child=Training>
- الدلح، فيصل خالد (٢٠٢١). تطوير نظام التدريب والتطوير المهني للمدرسين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في ضوء تطبيق إدارة التحول الرقمي. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد ٨١، العدد الأول، صفحة ١٣٢.
- الدعمة، إبراهيم مراد (٢٠٢٤). التنمية المستدامة في الفكرين الإسلامي والوطني: دار المتنبى للنشر والتوزيع، الأردن: أربد.
- دسوقي، رانيا عبدالحميد (٢٠٢١). "مفهوم التنمية المستدامة وأهدافها". المجلة العربية للقياس والتقويم، العدد الرابع، صفحة ٢٥٠.
- الديوان الأميرية، رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. الموقع: [https://www.diwan.gov.qa/about-qatar/qatar-national-vision-2030?sc\\_lang=ar-QA](https://www.diwan.gov.qa/about-qatar/qatar-national-vision-2030?sc_lang=ar-QA) دخول الموقع: ٢٠٢٤/١٠/١٠. الم يتم العثور على إداخلات فهرسة. لساعة ١١:٥٤.
- زهران، ايمان حمدي (٢٠٢٣). " دور القيادة الجامعية في جامعة الفيوم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠". المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، المجلد ١١٧، العدد ١١٧، صفحة ٦٠٤.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

- السلومي، ناصر عبدالله (٢٠٠٦). الاحتياجات التدريبية لمشرفي التدريب التربوي من وجهة نظر مدير مراكز ومشرفي التدريب التربوي بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات العالم الإسلامي. السودان.
- السكارنه، بلال خلف (٢٠١١). اتجاهات حديثة في التدريب: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العصيمي، محمد دخيل الله (٢٠٠٦). تحديد الاحتياجات التدريبية للمدرسين العاملين في معهد ومراكز تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية. الرياض.
- مركز قطر للتطوير المهني (٢٠٢٣). نحو آفاق المستقبل بكل نجاحاته التقرير السنوي. قطر: مؤسسة قطر.
- هاشم والسلامية، نهله عبدالقادر و ليلى سالم (٢٠٢٠). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان دراسة تحليلية. مجلة التربية المقارنة الدولية، العدد الثالث عشر، صفحة ٨٥.
- الكبيسي، منى مبارك (٢٠٢٤). " أنماط القيادة المستقبلية رؤية قطر مابعد ٢٠٣٠. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة قطر، قطر.
- العربي وعبدالعال، محمد عوض ومحمد محمود (٢٠٢٣). " إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي. دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد ٢٤، العدد الأول، صفحة ٢٦٤.
- الطوق، سناء عبد العزيز (٢٠١٨). الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المديرين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية بحث ميداني. الرياض: مركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة.
- نصير، محمد ومنال هندراوي وعادل أبو الروس (٢٠٢٣). تقييم برامج التنمية المهنية للرخصة المهنية للمعلم من وجهة نظر المعلمين بدولة قطر. مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر، المجلد ٥٠، العدد الثاني، صفحة ٤٢٠.
- Competencies for The future ( n,n) , United Nation, USAp Kofi Annan,