

مهارات الإشراف التربوي وعلاقتها بمهارات القيادة التحويلية

لدى المشرفين التربويين

خلود بنت أحمد بن عامر العبيدانية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

مهارات الإشراف التربوي وعلاقتها بمهارات القيادة التحويلية

لدى المشرفين التربويين

خلود بنت أحمد بن عامر العبيدانية

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه تربية في فلسفة التعليم

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

٢٠٢٢

الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إني أقر وأعترف بأن هذه الرسالة من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في متن ومراجع الرسالة.



التاريخ: ٢٠٢٢/٧/٦ م التوقيع:

الاسم: خلود بنت أحمد بن عامر العبيدانية

الرقم الجامعي: ٤١٦٠١٧٣

العنوان: سلطنة عمان alobaidania.khulood@gmail.com

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد والشكر عدد ذرات الكون في السماوات والأرض وما بينهما وما وراء ذلك ولك الحمد بعدد ما سبح الملائكة الحافيين حول عرشك الكريم وصل الله وسلم على معلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

في نهاية عملي المتواضع هذا أحمد الله عز وجل أن وفقني ويسر لي إنجاز هذا العمل، وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له الفضل في تيسير الإجراءات لتكملة هذه المرحلة من مشواري العلمي، كما أزجي شكري وتقديري إلى جامعة العلوم الإسلامية الماليزية متمثلة في كلية دراسات اللغات الرئيسة، وجميع الأساتذة المنتسبين إليها، والتي احتضنتني طوال هذه الرحلة.

إن العرفان لذوي الفضل وشكر جميلهم، من باب رد الفضل لأهله، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من أجل إخراج هذا البحث إلى حيّز الوجود وأخص بالشكر هنا الأستاذة الفاضلة الدكتورة نور حياتي بنت هاشم المشرف الأول والتي تفضلت مشكورة بقبول الإشراف على البحث، وحرصها ومتابعتها منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت حقيقة على أرض الواقع، وفي سبيل ذلك زودتني بنصائحها ومنحتني من وقتها فأسأل الله أن يبارك لها في جهودها.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الدكتور محمد نجيب المشرف الثاني، على ما قدمه من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء هذا البحث، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة المحكمين لأداة البحث لما بذلوه من جهد ووقت في التحكيم، والشكر موصول إلى أفراد عينة البحث (جميع مشرفي المجال الأول) على مساندتهم ومشاركتهم وتفاعلهم من أجل إنجاز وتحقيق أهداف البحث، كما أشكر زملاء البحث على دعمهم ومساندتهم لي بالنصح والإرشاد الدكتور الفاضل راشد المعمرى والدكتورة الفاضلة فاطمة المسلمانية، وشكري الجزيل للأستاذ علي الحراصي على منحي الكثير من وقته و ما قام به من جهد مخلص وعطاء ملحوظ، بمساندتي ومراجعة البحث لغويا، وشكري إلى كل من تسعده إنجازاتي من الأقارب والأصدقاء. وفي الختام أسأل الله عز وجل أن يجعل هذه الرسالة وجميع أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، فإن أصبت فمن الله وبفضله وتوفيقه، وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

خلود أحمد العبيدانية

ABSTRAK

Realiti keadaan penyeliaan pendidikan mendedahkan bahawa terdapat amalan-amalan yang tidak mencerminkan perkembangan dalam sistem pendidikan kerana terdapat kekurangan dalam beberapa aspek kemahiran penyeliaan pendidikan. Justeru objektif kajian ini adalah untuk mendedahkan amalan penyelia pendidikan dalam penyeliaan kepimpinan transformatif dan hubungannya dengan amalan penyeliaan pendidikan. Kajian ini menggunakan analisis deskriptif dengan memilih 121 penyelia utama yang berada pada tahun akademik (2018/19). Manakala sampel penyelidikan termasuk 85 penyelia yang dipilih secara rawak mudah dengan menggunakan instrumen soal selidik yang menekankan dua aspek utama iaitu kepimpinan transformasi dan penyeliaan pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap amalan penyelia pendidikan dimensi kepimpinan transformasi adalah sederhana, dengan purata aritmetik keseluruhan iaitu 3.47. Dalam dimensi pertama iaitu kesan ideal (3.73) diikuti kedua iaitu pertimbangan individu dengan skor (3.65) dan tempat ketiga iaitu kehebatan intelektual yang mempunyai ijazah (3.24) dan tempat terakhir iaitu motivasi inspirasi (3.24). Petunjuk purata menunjukkan penyelia pendidikan tidak menggunakan kepimpinan transformasi semasa penyeliaan dan lawatan ke sekolah. Ini mencerminkan kekurangan visi yang jelas dan menjadikannya tipikal dalam urusannya terhadap guru-guru yang diselia. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa tahap amalan penyelia pendidikan untuk dimensi penyeliaan pendidikan adalah tinggi, dengan purata aritmetik umum (3.93). Pada tempat pertama iaitu dimensi ketiga: pembangunan proses pendidikan mencapai tahap (4.29) diikuti oleh yang kedua: pembangunan hubungan manusia di tahap (4.11) dan di tempat ketiga: prinsip syura (3.74) dan di tempat terakhir: fleksibiliti kerja dalam penyeliaan pendidikan (3.57). Tahap amalan yang tinggi adalah tanda kepatuhan dan komitmen penyelia pendidikan kepada undang-undang dan arahan yang tidak boleh diubah dalam bidang penyeliaan pendidikan. Hasil kajian juga menunjukkan korelasi yang kuat antara amalan dimensi pemanduan transformasi dan dimensi unsur-unsur penyeliaan pendidikan, dengan pekali korelasi (0.622). Manakala kotak pekali pautan (R^2) (0.387), iaitu kapasiti pentafsiran (35.6%) daripada tahap amalan penyelia pendidikan untuk elemen penyeliaan pendidikan, adalah tanda kesalinghubungan tetapi tidak digunakan dalam amalan penyelia pendidikan. Berdasarkan hasil kajian ini, adalah penting untuk melaksanakan program latihan untuk semua penyelia pendidikan untuk mengaktifkan pengawasan kepimpinan transformasi.

الملخص

إن واقع الإشراف التربوي يشير إلى وجود ممارسات لا تعكس التطور الحاصل في المنظومة التعليمية، وجود قصور في بعض المهارات الإشرافية، هدف البحث إلى الكشف عن ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي وعلاقته بممارستهم بالإشراف التربوي. فاعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. فيكون مجتمع البحث من جميع مشرفي المجال الأول البالغ عددهم (١٢١) مشرفاً تربوياً. للعام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩). وشملت عينة البحث (٨٥) مشرفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. استخدمت أداة البحث (الاستبانة) التي تكونت من محورين محور القيادة التحويلية، ومحور الإشراف التربوي. أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٤٧). جاء في المرتبة الأولى البعد الأول: التأثير المثالي بدرجة (٣,٧٣) وتلاه في المرتبة الثانية: الاعتبارات الفردية بدرجة (٣,٦٥) وفي المرتبة الثالثة: الاستشارة الفكرية بدرجة (٣,٢٤) وفي المرتبة الأخيرة: الدافعية الإلهامية بدرجة (٣,٢٤). فالمتوسط دلالة على أن المشرف التربوي لا يطبق القيادة التحويلية أثناء الزيارات الإشرافية والمدرسية مما انعكس عليه تغييب الرؤية الواضحة وجعله نمطي في تعامله مع معلميه. كما أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد الإشراف التربوي كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٣). جاء في المرتبة الأولى البعد الثالث: تطوير العملية التربوية بدرجة (٤,٢٩) وتلاه في المرتبة الثانية: تنمية العلاقات الإنسانية بدرجة (٤,١١) وفي المرتبة الثالثة: مبدأ الشورى (٣,٧٤) وفي المرتبة الأخيرة: مرونة العمل في الإشراف التربوي (٣,٥٧). فدرجة الممارسة العالية دلالة على تقيد والتزام المشرف التربوي بالقوانين والتعليمات التي لا يمكن تغييرها في مجال الإشراف التربوي. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد عناصر الإشراف التربوي إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٢٢). فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2) (٠,٣٨٧). أي بقدرة تفسيرية (٣٥,٦%) من درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي فهذا دلالة على وجود الترابط بينهم ولكن لا يطبق في ممارسات المشرف التربوي. وبناءً على النتائج تبين أهمية تطبيق برنامج تدريبي لجميع المشرفين التربويين لتفعيل الإشراف القيادي التحويلي.

ABSTRACT

The reality of educational supervision indicates that there are practices that do not reflect the development in the educational system and the existence of a deficiency in some supervisory skills. The aim of the research is to reveal the practice of educational supervisors for transformative leadership supervision and its relationship to their practice of educational supervision. Hence the research relied on the descriptive analytical curriculum. The research community is one of the 121 first-field supervisors for the academic year (2018/19). The research sample included 85 supervisors selected in a simple random sample manner. The two-axis research tool used are the transformative leadership hub and the educational supervision hub. The results of the research showed that the degree of practice of educational supervisors of the dimensions of transformative leadership was moderate, with the overall arithmetic average (3.47) coming first in the first dimension: the ideal effect of (3.73). This is followed by second: individual considerations with a score (3.65), and in third place: intellectual arousal with a degree (3.24) and in last place: inspirational motivation (3.24). The average indication is that the educational supervisor does not apply transformative leadership during supervisory and school visits, which reflected the lack of clear vision and made it typical in his dealings with his teachers. The results of the research also showed that the degree of practice of educational supervisors for the dimensions of educational supervision was high, with the general arithmetic average (3.93). Coming in first place in the third dimension: is the development of the educational process to a degree (4.29) followed by the second: Development of human relations to a degree (4.11), and in third place: the principle of shura (3.74). In the last place is the flexibility of work in educational supervision (3.57). The high degree of practice is a sign of the adherence and commitment of the educational supervisor to laws and instructions that cannot be changed in the field of educational supervision. The results of the research showed a strong correlation between the practice of transformative driving dimensions and the dimensions of the elements of educational supervision, with the correlation coefficient (0.622), while the link coefficient box (R^2) (0.387). An interpretive capacity (35.6%) of the degree of practice of educational supervisors for the elements of educational supervision, is a sign of interconnection but is not applied in the practices of the educational supervisor. Based on the results, it is important to implement a training program for all educational supervisors to activate transformative leadership supervision.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الإقرار
ج	الشكر والتقدير
د	ABSTRAK
هـ	الملخص
و	ABSTRACT
ز	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الرسوم البيانية
س	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١	التمهيد ١٠١
٧	مشكلة البحث ١٠٢
١١	أهداف البحث ١٠٣
١٢	أسئلة البحث ١٠٤
١٢	الفرضيات ١٠٥
١٣	أهمية البحث ١٠٦
١٤	حدود البحث ١٠٧
١٤	مصطلحات البحث ١٠٨
١٩	الخلاصة ١٠٩
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٢٠	التمهيد ٢٠١
	المحور الأول: الإشراف التربوي ٢٠٢
٢٥	ما هيه الإشراف التربوي ٢٠٢،١
٣١	أهمية الإشراف التربوي ٢٠٢،٢
٣٥	أهداف الإشراف التربوي ٢٠٢،٣

الصفحة	المحتويات	
٤٠	خصائص الإشراف التربوي	٢،٢،٤
٤٢	الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي	٢،٢،٥
٤٦	أبعاد عناصر الإشراف التربوي	٢،٢،٦
٥٦	الإشراف التربوي القيادي	٢،٢،٧
٥٩	خصائص الإشراف التربوي كقيادة تربوية	٢،٢،٨
٦١	كفايات المشرف التربوي القيادي	٢،٢،٩
٦٥	الأساليب القيادية في الإشراف التربوي	٢،٢،١٠
٦٨	فلسفة الإشراف الحديث	٢،٢،١١
٧٠	الإشراف التربوي وتحليل النظريات الإشرافية	٢،٢،١٢
	المحور الثاني: القيادة التحويلية	٢،٣
٧٤	ماهية القيادة	٢،٣،١
٨٠	طبيعة القيادة	٢،٣،٢
٨٣	القيادة التحويلية	٢،٣،٣
٨٨	تعريف القيادة التحويلية	٢،٣،٤
٩٠	نظرية القيادة التحويلية	٢،٣،٥
٩٥	أبعاد القيادة التحويلية	٢،٣،٦
٩٩	وظائف ومهام القائد التحويلي	٢،٣،٧
١٠٠	أثر القيادة التحويلية في العملية التربوية	٢،٣،٨
١٠١	المهارات والمعارف التحويلية الأساسية لتحقيق الإشراف القيادي	٢،٤
١٠٣	مهارات المشرف التحويلي	٢،٥
١٠٤	ممارسات القيادة التحويلية للمشرف التربوي	٢،٦
١٠٦	كفايات المشرف التربوي القيادي	٢،٧
١١٢	المشرف التربوي والقيادة	٢،٨
١١٣	الإسلام والقيادة التحويلية	٢،٩
١١٧	الخلاصة	٢،١٠

الصفحة	المحتويات
١٢١	٣٤١ التمهيد
١٢١	٣٤٢ تصميم البحث
١٢٢	٣٤٣ مجتمع البحث
١٢٢	٣٤٤ عينة البحث
	٣٤٢٤١ عينة البحث الاستطلاعية
	٣٤٢٤٢ عينة البحث الأصلية
١٢٩	٣٤٥ أدوات البحث
١٣٠	٣٤٦ طريقة جمع البيانات
١٣٢	٣٤٦١ التحقق من أحادية البعد
١٣٣	٣٤٧ صدق البيانات وثباتها
١٣٤	٣٤٧١ الصدق
١٣٥	٣٤٧٢ الثبات
١٤٠	٣٤٨ دراسة استطلاعية
١٤٩	٣٤٩ إجراءات البحث الحالي
١٥٢	٣٤١٠ المعالجات الإحصائية للبيانات
١٥٣	٣٤١١ الخلاصة
الفصل الرابع : نتائج البحث	
١٥٦	٤٤١ التمهيد
١٥٧	٤٤٢ عرض النتائج المتعلقة بالهدف الأول
١٦٥	٤٤٣ عرض النتائج المتعلقة بالهدف الثاني
١٧٣	٤٤٤ عرض النتائج المتعلقة بالهدف الثالث
١٨١	٤٤٥ عرض النتائج المتعلقة بالهدف الرابع
١٨٧	٤٤٦ عرض النتائج المتعلقة بالهدف الخامس
١٩٢	٤٤٧ الخلاصة
الفصل الخامس : المناقشة والتوصيات	
١٩٥	٥٤١ التمهيد
١٩٨	٥٤٢ مناقشة النتائج التحليلية لأهداف البحث

الصفحة	المحتويات
٢٢٦	التوصيات ٥،٣
٢٢٨	تصور لتفعيل الإشراف القيادي التحويلي ٥،٤
٢٥١	المقترحات ٥،٥
٢٥٤	الخاتمة ٥،٦
٢٦٠	قائمة المراجع
٢٧٥	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	موضوعه	الصفحة
٢،١	الإشراف التحويلي القيادي	١١٩
٣،٢	توزيع أفراد عينة البحث وفق لمتغير النوع	١٢٦
٣،٣	توزيع أفراد عينة البحث وفق لمتغير المؤهل العلمي	١٢٧
٣،٤	توزيع أفراد عينة البحث وفق لمتغير سنوات الخبرة	١٢٨
٣،٥	توزيع أرقام الفقرات وعددها على محاور أداة البحث	١٣٢
٣،٦	نتائج التحليل العاملي	١٣٣
٣،٧	معامل الارتباط بيرسون الاتساق الداخلي	١٣٤
٣،٨	معامل الثبات لمقياس البحث ألفا كرو نباخ	١٣٥
٣،٩	معامل الثبات لفقرات محور القيادة التحويلية	١٣٦
٣،١٠	معامل الثبات لفقرات محور عناصر الإشراف	١٣٨
٣،١١	معامل الثبات لجميع عبارات المقياس الدراسة الاستطلاعية	١٤٣
٣،١٢	المعيار المعتمد في تفسير نتائج الدراسة الاستطلاعية	١٤٥
٣،١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين للقيادة الإشرافية	١٤٥
٤،١٤	معيار الحكم على النتائج الهدف الأول	١٥٨
٤،١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد مقياس ممارسة القيادة التحويلية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٥٨
٤،١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول: التأثير المثالي، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٦٠
٤،١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني: الدافعية الإلهامية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٦١

رقم الجدول	موضوعه	الصفحة
٤،١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث: الاستشارة الفكرية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٦٢
٤،١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع: الاعتبارات الفردية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٦٣
٤،٢٠	معياري الحكم على نتائج الهدف الثاني	١٦٥
٤،٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد مقياس ممارسة عناصر الإشراف التربوي، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٦٥
٤،٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول: التأكيد على مبدأ الشورى، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٦٧
٤،٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني: تنمية العلاقات الإنسانية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٦٨
٤،٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث: تطوير العملية التربوية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٨٠
٤،٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع: مرونة العمل في الإشراف التربوي، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	١٧١
٤،٢٦	اختبار(ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي	١٧٤
٤،٢٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي	١٧٦
٤،٢٨	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي	١٧٧
٤،٢٩	المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي	١٧٨

رقم الجدول	موضوعه	الصفحة
٤،٣٠	اختبار(ت) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي	١٧٩
٤،٣١	اختبار(ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي	١٨٢
٤،٣٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي	١٨٣
٤،٣٣	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي	١٨٥
٤،٣٤	اختبار(ت) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي في سلطنة عُمان.	١٨٦
٤،٣٥	أثر ممارسة الإشراف القيادي التحويلي في التنبؤ بممارسة عناصر الإشراف التربوي تبين تحليل الانحدار(التباين)	١٨٨
٤،٣٦	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي مجتمعة في التنبؤ بممارسة عناصر الإشراف التربوي	١٨٩
٤،٣٧	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي في التنبؤ بممارسة عناصر الإشراف التربوي	١٨٩

قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	الموضوع	الرقم
١٠٨	أنواع الكفايات المكتسبة	٢،١
١١٢	أنواع القيادة الإشرافية	٢،٢
١٢٧	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع	٣،٣
١٢٨	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٣،٤
١٢٩	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٣،٥
١٣٣	قيم الجذور الكامنة لعوامل مقياس الإشراف القيادي التحويلي	٣،٦
١٩١	المدرج التكراري لمقياس عناصر الإشراف التربوي	٤،٧
١٩١	الانحدار الخطي المتعدد	٤،٨
١٩٤	علاقة الترابط بين عناصر أبعاد القيادة التحويلية	٤،٩

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
٢٧٦	الملحق أ الاستبانة قبل التحكيم
٢٨١	الملحق ب قائمة أسماء المحكمين على أداة البحث
٢٨٢	الملحق ت تقرير آراء المحكمين على أداة البحث
٢٨٣	الملحق ث الاستبانة بعد التحكيم (الاستبانة النهائية)
٢٨٩	الملحق ج رسالة تحكيم الاستبانة (الدراسة الاستطلاعية)
٢٩٢	الملحق ح أعضاء تحكيم مقياس الإشراف القيادي (الدراسة الاستطلاعية)
٢٩٣	الملحق خ الاستبانة في صورتها النهائية للدراسة الاستطلاعية
٢٩٥	الملحق د قائمة أسماء المحكمين للبرنامج التدريبي
٢٩٦	الملحق ذ تقرير آراء المحكمين للبرنامج التدريبي
٢٩٧	الملحق ر نموذج توقيع المحكمين