

# دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني

الباحث/ نبيل عليان إسماعيل

ماجستير قيادة وإدارة

المدير التنفيذي لمؤسسة إبداع

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من خريجي برامج إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع في قطاع غزة ممن تتراوح أعمارهم ما بين (١٨ - ٣٥) عام وعددهم (٨٤٨)، التحقوا بالبرامج خلال الأعوام (٢٠١٢م، ٢٠١٣م، ٢٠١٤م)، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (٢٢٧) خريجاً أي بنسبة (٢٦,٧٦%) من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة جاء بوزن نسبي (٧٥,١٢١%)، حيث كان الترتيب الأول هو المجال الأول (دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية)، جاء بوزن نسبي (٨٣,٦١٢%)، وكان الترتيب الثاني هو المجال الثاني (دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة)، جاء بوزن نسبي (٦٦,٦٣٠%)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة تعزى إلى متغيرات: (نوع الوظيفة، البرنامج التدريبي)، كما ونتج عن الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

## The role of preparing leaders training programs in promoting leadership skills among Palestinian youth

### Abstract

The study aimed to identify the role of preparing leaders training programs in promoting leadership skills among Palestinian youth participating in the Leadership Development Programs. The researcher used the descriptive analytical approach. The study population consisted of all graduates of Ibda'a institution for preparing leaders in the Gaza strip through the years (2012, 2013, 2014). A random sample of (227) graduates was selected whose percentage was (26.76%) of the study population. The results of the study showed that the role of preparing leaders training programs in promoting leadership skills among Palestinian youth participating in the Leadership

Development Programs came with a relative weigh of (75.121%). The first rank was occupied by the first domain (the role of leadership development programs in strengthening the leadership skills of the trainees), which came with a relative weight of(83.612%), and was followed by the second domain (the role of the programs in the youth work environment), which came with a relative weight of (66.630%) . However ,the results showed that there were no statistically significant differences in the role of leadership development training programs in enhancing leadership skills among Palestinian youth participating in leadership development programs due to the variables of position type, and the training program. Additionally , another result was the absence of statistically significant differences in the role of the preparation of leaders training programs in enhancing leadership skills as perceived by young Palestinians due to the qualification variable.

## مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تطور متسارع في شتى المجالات، وتواجه المؤسسات والأفراد تحديات كبيرة كي تواكب التطور وما يصاحبه من تغيرات، ويعتبر الكادر البشري رأس المال الحقيقي للمؤسسات، وحتى ترسي هذه المؤسسات قواعد التنمية لديها، وتحقق النجاح المأمول منها، لابد لها من الاعتماد على كوادرها البشرية بعد التدريب والتأهيل الازم لهم، ويعتبر التدريب القيادي أحد وسائل المؤسسات الأهلية والحكومية لتطوير كوادرها البشرية، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم، وإرساء قواعد التنمية فيها، ويعتبر الكادر البشري الفلسطيني أحوج ما يكون للإعداد والتأهيل القيادي من أساليب وأدوات حديثة للنهوض بقطاعات العمل المختلفة، ومواجهة الأزمات المتكررة التي يتعرض لها من قبل الاحتلال الإسرائيلي، كما يعول على هذا الكادر بناء مؤسسات دولة فلسطين المنشودة بعد تحريرها. ويعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أن الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكن من تحضير الكفاءة في الأداة والكفاية في الإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن التدريب له دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة وخلق حالة من الازدهار والتقدم للدول (أبو سلمية، ٢٠٠٧م، ص٣). ويلعب التدريب دور كبير في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها، وتزويد تلك الأيدي بمستجدات وخبرات تستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسريع التطوير في كافة النواحي الهيكلية والآلية. (ظاهر، ٢٠٠٥، ص٢٦).

يعد معهد إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب العامة في قطاع غزة، ويهتم بتدريب وتأهيل الكوادر الفلسطينية ممن تتوفر فيهم الملامح القيادية، وتأهيلهم لتولي مناصب قيادية في المؤسسات العامة والأهلية في العديد من المجالات الإدارية والسياسية والأمنية والحكومية، حيث يستخدم المعهد أساليب التدريب المختلفة في بناء شخصية المشاركين القيادية، ويستمر التدريب في برامج إعداد القادة لمدة عام تقريباً، يتلقى خلاله المشاركين في البرامج المهارات والمعارف والخبرات باستخدام الوسائل الحديثة المناسبة لذلك.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية التدريب وفعاليتها في تحسين أداء المتدربين ورفع كفاءتهم واكسابهم مهارات وخبرات ومعارف جديدة، كما ويعتبر اختيار القيادات وتأهيلهم لتولي مناصب قيادية أحد أهم الاهتمامات للدول والمؤسسات لذلك أنشأت العديد من مراكز ومعاهد التدريب القيادي والتي تقدم تدريب متخصص للفئات الإدارية بمختلف مستوياتها بهدف تأهيلهم لتولي مناصب قيادية.

معهد إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع أحد هذه المعاهد التي تعنى بتدريب وتأهيل القادة في العديد من التخصصات، فمنها السياسية والأمنية والدبلوماسية وغيرها من التخصصات، حيث يعتمد معهد إعداد القادة منهجية في التدريب تبدأ بالاختيار ثم التقييم والتأهيل ثم التكليف وتنتهي بالتمكين وقياس الأثر، فبعد ستة سنوات من عمل المعهد وتخرج ما يزيد عن ١٣٥٠ متدرب من برامج إعداد القادة المختلفة ومازال المعهد مستمر في تدريب فئات وتخصصات جديدة دون قياس علمي لدور التدريب وفعاليتها في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني، من هذا المنطلق رأي الباحث ومن موقع عمله كمدير لمؤسسة إبداع بوجود دراسة دور برامج إعداد

القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني للاستفادة من التوصيات وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، وتقييم برامج التدريب القيادية وفق توصيات الدراسة.

في ضوء ما سبق يبرز السؤال الرئيسي للبحث: "ما دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني؟"

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

1. ما دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، البرنامج التدريبي)؟

**أهداف الدراسة:**

1. معرفة دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية للشباب الفلسطيني.
2. إبراز فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية للشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة التي تعدها مؤسسة إبداع تعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، البرنامج التدريبي).
3. يطمح الباحث في أن يسهم هذا البحث وما يفضي إليه من نتائج في العديد من الجوانب وخاصة التطبيقية منها، وأن يكون مادة يمكن الاستفادة منها للعاملين في مؤسسات التدريب عامة ومؤسسة إبداع بشكل خاص.

**فرضيات الدراسة:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية للشباب الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية للشباب الفلسطيني تعزى إلى متغير نوع الوظيفة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية للشباب الفلسطيني تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. الوقوف على حقيقة دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى المشاركين في برامج إعداد القادة.

٢. إظهار مدى قدرة برامج إعداد القادة التي تقدمها مؤسسة إبداع في بناء الشخصية القيادية للشباب الفلسطيني.
٣. تقييم عملية التدريب القيادي التي يقوم بها معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع وإظهار دورها في تعزيز المهارات القيادية لدى المشاركين في برامج إعداد القادة بعد إتمام عملية التدريب.
٤. يطمح الباحث في أن يسهم هذا البحث وما يفضي إليه من نتائج في العديد من الجوانب وخاصة التطبيقية منها، وأن تكون النتائج مادة تستفيد منها مؤسسات التدريب.

### حدود الدراسة:

١. **الحد الموضوعي:** حيث تقتصر الدراسة على البحث في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية للشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة التي تعقدتها مؤسسة إبداع.
٢. **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال العام (٢٠١٥م).
٣. **الحد البشري:** تقتصر هذه الدراسة على خريجي برامج إعداد القادة خلال الأعوام (٢٠١٢م، ٢٠١٣م، ٢٠١٤م) ممن تتراوح أعمارهم ما بين (١٨ إلى ٣٥) عام وهو عمر الشباب كما حدده قانون الشباب الفلسطيني.

### متغيرات الدراسة:

١. **المتغير التابع:** تعزيز المهارات القيادية.
٢. **المتغيرات المستقلة:** دور برامج إعداد القادة التدريبية وتشمل:
  - المتغير المستقل الأول: دور برامج إعداد القادة على المتدرب.
  - المتغير المستقل الثاني: دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أ. الإطار النظري.

#### برامج التدريب القيادي

انقسم أصحاب نظريات القيادة إلى فريقين، الفريق الأول يقول: - "إن السمات القيادية تولد مع الأفراد"، وربما يستند هؤلاء على قول "وارين بينيس" حين يُقر هذه القاعدة فيقول: "لا تستطيع تعلم القيادة؛ القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما"، بينما يُقر الطرف الثاني أن القيادة كغيرها من المهارات الحياتية يمكن تعلمها، وباستطاعة الأفراد تعلمها، بل يذهب بعض منهم مثل وان بالك إلى القول بأنه: "لم يولد أي إنسان كقائد؛ القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية، ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد". ويفصل في هذا الخلاف قول النبي صلى الله عليه وسلم: "إنما العلم بالتعلم، وإنما الحلم بالتحلم، ومن يتحر الخير يعطه، ومن يتق الشر يوقه" (رواه الدار قطني، وحسنه الألباني)، وفي ذلك دلالة على أن صفات القادة كعفة النفس وعزتها، والتحمل والصبر

على الشدائد، يمكن للمرء أن يتعلمها ويكتسبها من خلال التجربة. ويميل الباحث إلى النظريات القيادية التي تُقر بأن القيادة يمكن تعلمها، وكلما كانت نشأة القائد الاجتماعية نشأة قيادية كلما سهّل تدريبه، وصناعته.

### اكتشاف القادة.

هناك العديد من الطرق التي تستخدم لاكتشاف القيادات الجديدة، وهذه الطرق في النهاية تعمل على انتقاء من تتوفر فيهم الملامح القيادية، ويتفق الباحث مع ما ذكره (العدلوني، السويدان، ٢٠٠٠م، ص٦٨) أن هناك ستة مراحل لاكتشاف القادة وتأهيلهم لتولي مهام ومناصب قيادية في المستقبل، وهي كالتالي (التنقيب - التجريب - التقويم - التأهيل - التكليف - التمكين) وفي كل مرحلة من هذه المراحل هناك برامج ووسائل وآليات محددة تستخدم حتى ينتقل القائد من مرحلة إلى المرحلة التي تليها، وصولاً إلى تمكين القائد في موقع قيادي يمكن الاعتماد عليه في أداء المهام الموكلة إليه باقتدار.

### برامج تدريب القادة.

التغيير المنشود من القادة في مجالاتهم المختلفة يتطلب مهارات متعددة، ويتم اكتسابه عن طريق التدريب، لذا انتشرت برامج تدريب القادة، فمعظم المؤسسات والمنظمات الرسمية والأهلية، لاسيما المنظمات الكبيرة، لديها مراكز تدريب خاصة بها؛ إدراكاً منها بأهمية التدريب في تطوير العمل والارتقاء بالمنظمة، بالإضافة إلى التدريب خارج المنظمات من خلال المشاركة في دورات أو ورش عمل وندوات خارجية، ولكي نعمل على إعداد القادة ويكونوا قادرين على القيام بمهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه لا بد من تدريبهم وإعدادهم لذلك. ويرى (Bass, 2004, P81) أن: "القائد يمكن أن يعد بالتدريب، ويجب أن يكون موضوع التدريب والتطوير الإداري في كل زمان ومكان، وتأخذ عملية تدريب القيادة عدة صور على شكل ورش عمل ضيقة تركز على جزء معين من المهارات أو على مستوى برامج شاملة تمتد على الأقل إلى عام تغطي مدى واسعاً من المهارات". كما يرى (Fiedler, 2007, P96) بأن "التدريب على القيادة يجب ألا يكون لتغيير الاتجاهات الأساسية للأفراد، بقدر ما يكون لتمكينهم من امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على زيادة قدراتهم على القيادة، فينبغي على البرامج التدريبية التي تعد لتطوير قدراتهم التركيز على تعليمهم على طرق تطوير العلاقات الإنسانية مع الأفراد وطرق التعامل مع الأعمال الروتينية بفاعلية أكثر، وخلفيات تقنية قوية".

### إعداد وتدريب القادة.

هناك تغيرات متنامية وتحديات جديدة تواجه الكثير من القادة ويتطلب لهذه التحديات توفر مستوى عالٍ من المهارات، بالإضافة إلى عدد من الكفاءات الجديدة التي تساهم في مواجهة التغيرات والتحديات، لذلك يتطلب الأمر توفر أساليب فنية جديدة لإحداث عملية التطوير في الكفاءات للوصول إلى التطور المنشود في القيادة. ويرى (داركار، ٢٠٠٠م، ص١١٣)، "أن هناك ضغوطاً جديدة ومتطلبات تقع على كاهل قادة المستقبل، فهناك تقنيات جديدة تتطلب رؤية للعمل وفهمه وإدارته بكفاءة عالية من قبل القادة، كما تتطلب التقنيات الجديدة قدرة من قبل القادة على توقع تطورات المستقبل، واتخاذ القرارات القادرة على التكيف مع الظروف الجديدة والتغيرات في البيئة".

## أساليب التدريب القيادي

تعددت صور وأنماط التدريب القيادي، لكن أياً كانت هذه الأنماط فالمهم هو الهدف من التدريب، وقد اتفق (مكتب التربية لدول الخليج العربي، ٢٠٠٦، ص ٦٠)، و(المخلافي، ٢٠٠٩م، ص ٤٢٧) على أن أساليب التدريب القيادي تشمل كل من الورش "المشاغل"، التدريب بالعينات الحقيقية، النقاش الجماعي، التدريب بالحقائب التدريبية، المؤتمرات، التدريب بالشروح العملية، الحوار المفتوح، التدريب بالأجهزة المسموعة والمرئية، الزيارات الميدانية، الحلقة الدراسية، التدريب بالزيارات الميدانية والنماذج، التدريب بالسبورات، التدريب بدراسة الحالة، التدريب بالألعاب الوظيفية، التدريب بالرسم التوضيحية والصور، التدريب بأفلام الصور المتحركة، التدريب بالمواد المبرمجة والمعتمدة.

## معهد إعداد القادة:

نبعت فكرة إنشاء المعهد إيماناً من مؤسسة إبداع بدور الشباب وقدرتهم على التأثير والتغيير وقيادة الأعمال في الميادين المختلفة، يقوم المعهد برفع كفاءة الملتحقين في تخصصاته المختلفة، للارتقاء بمستوياتهم مهارية وتزودهم بالمهارات والثقافات المختلفة، تجهيزاً لهم لتولي مناصب قيادية. ينفذ المعهد برامج التدريبية المعدة وفق منهجية علمية على أيدي مدربين مهرة بالإضافة إلى بعض الأنشطة القيادية التي تعمل على صقل وبناء شخصية المشاركين في البرنامج، يتم اختيار المشاركين في البرنامج عبر اختبارات خاصة ومقابلات، لاختيار أصحاب الإمكانيات الخاصة، ويقوم المعهد بمنح الدبلوم التدريبي في برامج القيادة والريادة والقيادة الحكومية والقيادة الدبلوماسية والقيادة السياسية والقيادة الأمنية وقيادة منظمات المجتمع المدني. يعتمد معهد إعداد القادة سياسة التدريب القائم على التفاعل بين المدربين والطلاب، محاولاً الابتعاد بقدر الإمكان عن الإلقاء والتلقين، مستخدماً كافة أدوات الحقيبة التدريبية، بالإضافة لاستخدام وسائل تدريبية تعمل على صقل وبناء شخصية الملتحقين في برامج إعداد القادة ومن هذه الوسائل: الأبحاث والدراسات، ورش العمل والندوات، الأيام الدراسية والمؤتمرات، لقاء النخب، المخيمات المغلقة، الحملات التطوعية، الزيارات الميدانية، الدراسة التحليلية للشخصيات القيادية، المبادرات القيادية، قيادة مؤسسة، تقمص الشخصيات، وغيرها من الأنشطة.

كل برنامج من برامج إعداد القادة له شروط خاصة للقبول بالالتحاق به ترتبط بمجال التدريب، لكن هناك شروطاً مشتركة لكافة البرامج التدريبية وهي:

- ♦ أن تتوفر في المرشحين الملامح القيادية، التي تحتاج إلى تنمية.
- ♦ أن يكون الملتحق بالبرنامج حاصلاً على الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس).
- ♦ أن يجتاز اختبار القدرات الشامل والمقابلة الشخصية التي يعدها معهد إعداد القادة.
- ♦ أن يتعهد بالالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية لمعهد إعداد القادة.

## منهجية التدريب في معهد إعداد القادة.

يعتمد معهد إعداد القادة خمسة مراحل في التدريب وهي كالتالي:

**المرحلة الأولى: الاختيار،** وفيها يتم الاختيار من بين المرشحين من خلال اختبار القدرات الشامل، والمقابلة الشخصية التي تقيس المهارات السلوكية والاجتماعية والمواقف القيادية وذكاء المشاركين وثقافتهم.

**المرحلة الثانية: التأهيل،** وفيها يتم تزويد المشاركين بالمهارات والمعارف والخبرات من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات وورش العمل والأيام الدراسية والرحلات والمخيمات ولقاءات الخبراء والمسؤولين.

**المرحلة الثالثة: التكليف،** وفيها يتم تكليف المشاركين في برامج إعداد القادة بمجموعة من التكاليفات التي كالمبادرات القيادية وتقمص الشخصية والعمل المجتمعي وقيادة الفريق والمشاركة بأوراق علمية، وغيرها من التكاليفات.

**المرحلة الرابعة: التمكين،** في هذه المرحلة يتم تمكين الخريجين من برامج إعداد القادة في مواقع قيادية بالتوافق مع الجهات الحكومية والأهلية التي رشحتهم للتدريب.

**المرحلة الخامسة: قياس الأثر** ويتم قياس أثر التدريب من خلال الخريجين من برامج إعداد القادة وأرباب العمل لديهم.

## **ب. الدراسات السابقة**

إن الدراسات التي تحدثت عن التدريب وأهميته وطرقه كثيرة، سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية، لكن الدراسات التي تتحدث عن التدريب القيادي ومدى فعاليته في بناء الشخصية القيادية قليلة، ونستعرض في البحث مجموعة من الدراسات التي تناولت دور التدريب في تنمية القدرات الشخصية:

١. دراسة شابط (٢٠١٣م): "دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني بقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري بوزارة الداخلية في قطاع غزة - الشق المدني، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين البرامج التدريبية في وزارة الداخلية وتنمية مهارات وزيادة مصارف وخبرات وتغيير سلوك واتجاهات وقيم موظفيها، كما أن هناك اهتمام من كلا الجنسين بالوزارة بالتدريب، ولديهم رغبة في الالتحاق ببرامج تدريبية جديدة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب من قبل المسؤولين بالوزارة وضرورة استخدام أساليب علمية في تنفيذ كافة مراحل التدريب، وربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي بالوزارة.

٢. دراسة عدوان (٢٠١١): "أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين - دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني في مؤسسة إبداع والارتقاء به، وكانت عينة الدراسة (٢٦١) فرداً ممن تلقوا تدريباً قصيراً في مؤسسة إبداع، وقد خلصت الدراسة إلى أن المديرين ذوو كفاءة وخبرة عالية في مجال التدريب ولكن خوف بعضهم من ضياع جهده يمنعهم من إعداد وتوزيع المادة بشكل مسبق مع بداية الدورة، ويركز المدربون على أسلوب المحاضرة والنقاش، كما تعتبر الرغبة في التعلم والتطور من أقوى الدوافع التي تدفع المتدرب للالتزام بالتدريب، والتدريب حقق الأهداف المرجوة منه من وجهة نظر المتدربين، وقد أوصت الدراسة



بالعمل على إعداد مناهج تدريبية لكافة التخصصات التدريبية يزود بها المتدربون، وضرورة التخفيف من حجم المادة التدريبية للسماح للمدرب باستخدام أساليب تدريبية أكثر نجاعة، وضرورة تقييم العملية التدريبية بواسطة فريق متخصص للاستفادة من النتائج في تحسين جودة التدريب.

٣. دراسة موسى (٢٠٠٧م): "واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التدريب في بنك فلسطين وجهة نظر المتدربين، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٥٢) موظف وموظفة من العاملين في بنك فلسطين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط للعملية التدريبية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم، وأن الأساليب المستخدمة في التدريب تتلائم مع طبيعة العمل، وأن عملية تقييم البرامج التدريبية ضعيفة، كما يوجد اهتمام من إدارة البنك بالتدريب، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين بتحديد احتياجاتهم التدريبية، وضرورة استفادة كافة العاملين في البنك من التدريب.

٤. دراسة الوهبي (٢٠٠٥م): "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية - دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برامج التأهيل القيادي في بناء مهارات قيادية لطلاب كلية الملك فهد الأمنية من خلال التعرف على مدى إسهام برامج التأهيل والتدريب والنشاطات اللامنهجية في تنمية المهارات القيادية للطلاب، والتعرف على الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب. وقد توصلت الدراسة إلى أن البرامج القيادية لها دور هام وأساسي في تنمية المهارات القيادية، وتوصلت الدراسة لأهم الصفات القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الأساليب الحديثة في التدريب وضرورة عمل ورش تطبيقية لغرس السلوكيات القيادية لدى الطلاب.

٥. دراسة أبو حامد (٢٠٠٤م): "واقع التدريب في وزارة الزراعة من وجهة نظر المتدربين". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على الموظفين في وزارة الزراعة من خلال الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظف محلياً ودولياً، وتمثل مجتمع الدراسة في (٢١١) متدرباً يعملون في الوزارة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الدورات التدريبية التي تعقد ليست وفق الاحتياج للموظفين، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع الخطط والسياسات التدريبية بالاشتراك مع الموظفين بناء على تحديد مسبق، وضرورة تدريب (المديرين) لمساعدتهم على فهم أهمية التدريب، وضرورة ربط الترقيات والانتقال من وظيفة لأخرى بالحصول على دورات التدريبية.

٦. دراسة سعدية (٢٠٠٥م): "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكلية التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة من وجهة نظر المتدربين، ومحاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، واستخدم الباحث استبانة وزعت على (186) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وعدم اهتمام إدارة الكليات التقنية

بتقييم العملية التدريبية ولا تشجع المشاركة في البرامج التدريبية ، كما أن عملية تدريب العاملين في الكليات التقنية الخاصة بوكالة الغوث متقدمة عنها في الكليات التابعة للحكومة، وأوصت الدراسة بضرورة دعم التدريب مادياً ومعنوياً، والعمل على ربط التدريب بسلم الرواتب والعلاوات الوظيفية.

## الطريقة والإجراءات

١. **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تقصي الحقائق من أجل وصف حالة الظواهر كما هي موجودة في الواقع دون تدخل الباحث في مجرياتها.

٢. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع خريجي برامج إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع في التخصصات المختلفة خلال الأعوام (٢٠١٢م، ٢٠١٣م، ٢٠١٤م) وعددهم (٨٤٨) خريج وهي موضحة بالشكل رقم (١).

٣. **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من خريجي برامج إعداد القادة التي قدمتها مؤسسة إبداع خلال الأعوام (٢٠١٢م، ٢٠١٣م، ٢٠١٤م)، حيث شملت العينة كافة التخصصات، وقام الباحث بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على (٢٧٠) خريج ممن تتراوح أعمارهم ما بين (١٨-٣٥) عام، حيث تمكن الباحث من جمع (٢٢٧) استبانة بما يمثل (٨٤%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، وقد بلغ عدد عينة الدراسة (٢٦,٧٦%) من مجتمع الدراسة، وهذه العينة هي التي خضعت للدراسة.

### جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة

البرنامج	عدد المشاركين	عدد المشاركين	عدد المشاركين	مجموع المتدربين في كل تخصص	عدد العينة وفق البرنامج التدريبي
	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤		
دبلوم القيادة الدبلوماسية	٤١	٤٩	٤٢	١٣٢	٣٧
دبلوم القيادة الحكومية	٣٩	٤٨	٤٦	١٣٣	٤٣
دبلوم القيادة الأمنية	٤٣	٥٩	٦٤	١٦٦	١٧
دبلوم القيادة والريادة	٢٢٠	٥٣	٣٧	٣١٠	٨٢
دبلوم القيادة السياسية	-	٤٢	٣٨	٨٠	٣٤
دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني	-	-	٢٧	٢٧	١٤
المجموع لكل عام	٣٤٣	٢٥١	٢٥٤	٨٤٨	٢٢٧
عدد العينة وفق السنة التدريبية	٧٨	٧٢	٧٧	٢٢٧	%٢٦,٧٦

٤. **أداة الدراسة:** الاستبانة هي أداة الدراسة الوحيدة حيث اشتملت على مجالين، يحتويان على ٢٦ فقرة، وقد اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على خبرته في مجال التدريب القيادي، والدراسات السابقة في نفس المجال، وقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي

للاستبانة. وقد حدد الباحث القيم (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) كتقديرات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث يعتبر اختيار القيمة (1) عن الحد الأدنى من الرضى، واختيار القيمة (١٠) للتعبير عن الحد الأقصى من الرضى.

## ٥. صدق أداة الدراسة:

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة على (٥) محكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من سلامة الصياغة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، والتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وأجرى التعديلات اللازمة.
- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمجالات وفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (2) معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	15	0.692	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
2	دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب.	11	0.898	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن مجالات الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول من الاستبانة

### مجال دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	ساعد برنامج إعداد القادة في زيادة المعارف لديك.	0.830	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
2	رفع برنامج إعداد القادة من قدراتك الإدارية.	0.572	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
3	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة قدراتك التنظيمية.	0.528	٠,٠٠٤	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
4	أسهم برنامج إعداد القادة في تغيير إيجابي في طريقة تفكيرك.	0.514	٠,٠٠٤	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
5	أسهم برنامج إعداد القادة في رفع قدرتك على صناعة قرارات استراتيجية حكيمة.	0.542	٠,٠٠٥	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
6	يسهم برنامج إعداد القادة في تميزك في الأعمال التي تقوم بها.	0.661	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
7	عزز برنامج إعداد القادة من قدرتك على التعبير.	0.591	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
8	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة قدرتك على الإقناع.	0.640	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
9	يسهم برنامج إعداد القادة في صقل شخصيتك.	0.750	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
10	أسهم برنامج إعداد القادة في رفع قدرتك على استقراء الأحداث المستقبلية.	0.632	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
11	عمل برنامج إعداد القادة على زيادة تفاعلك مع الأفكار الإبداعية.	0.569	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

12	زاد برنامج إعداد القادة من قدرتك على التأثير في الآخرين.	0.784	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
13	عمل برنامج إعداد القادة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	0.604	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
14	ساعدك برنامج إعداد القادة في علاج نقاط ضعف في شخصيتك.	0.751	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
15	يسهم برنامج إعداد القادة في إكسابك الثقة بنفسك.	0.825	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن فقرات المجال الأول من الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المجال الأول تتمتع بمعاملات صدق عالية.

#### جدول رقم (4)

معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني من الاستبانة مجال دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	حسن برنامج إعداد القادة من مسارك المهني.	0.855	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
2	أكسبك برنامج إعداد القادة ارتقاءً علمياً انعكس على عملك.	0.830	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
3	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على قيادة فريق.	0.911	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
4	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على توجيه المرؤوسين	0.895	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
5	زاد برنامج إعداد القادة من ثقة رؤسائك في قدرتك.	0.847	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
6	زاد برنامج إعداد القادة من فرصتك للتقدم لمنصب قيادي بعد الانتهاء من التدريب.	0.911	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
7	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة ولائك لعملك.	0.855	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
8	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على ابتكار طرق جديدة لأداء أعمالك.	0.830	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
9	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة خبرتك في العمل عما كانت عليه قبل التدريب.	0.911	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
10	زاد برنامج إعداد القادة في رفع همتك في عملك.	0.895	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
11	أسهم برنامج إعداد القادة في تحسين أدائك لأعمالك.	0.847	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن فقرات المجال الثاني من الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المجال الثاني من الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

#### ٦. ثبات أداة الدراسة.

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال ما يلي:

##### ١. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha):

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب قيمة "معاملات ألفا كرونباخ" كما هو مبين في الجدول

التالي:

### جدول رقم (5) معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية.	0.908
2	دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب.	0.873
		0.846

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

### ٢. الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split\_Half Methods) :

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (6) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمجالات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	0.810	0.895
2	دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب.	0.514	0.679
		0.405	0.576

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمجالات القسم الثاني من الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

### ٧. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة. وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، مما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

### ٨. مصادر جمع المعلومات.

اعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع المعلومات وهما:

أ. **المصادر الأولية:** قام الباحث بجمع البيانات الأولية لمعالجة التحليلية لموضوع البحث من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة الدراسة، وجمعها وتفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Science, SPSS"، كما استخدم الباحث ما يمتلكه من معلومات وخبرات والاستعانة بمدير معهد إعداد القادة بمؤسسة إبداع للتطبيق على نتائج تحليل الاستبانة.

ب. **المصادر الثانوية:** تتمثل المصادر الثانوية في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدراسات السابقة ذات العلاقة، والدوريات والتقارير الصادرة عن مؤسسة إبداع، ومواقع الإنترنت.

## ٩. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

الجدول التالية توضح خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (7) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
١	دبلوم فما دون	51	22.5
٢	بكالوريوس	116	51.1
٣	ماجستير فما فوق	60	26.4
	العدد الكلي	227	%100

يعزو الباحث النسبة الأكبر للفئة التي تحمل درجة البكالوريوس لتحديد شرط مسبق للالتحاق ببرامج إعداد القادة بأن يكون المشاركون في البرامج حاصلين على درجة البكالوريوس كحد أدنى، تليها نسبة المشاركين الحاصلين على ماجستير فما فوق، ويعزو الباحث ذلك أيضاً لإعطاء هذه الفئة أولوية للمشاركة في البرامج لاحتياجها للتأهيل.

جدول رقم (8) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة

م	نوع الوظيفة	العدد	النسبة
١	يعمل في القطاع الأهلي	57	25.1
٢	يعمل في القطاع الحكومي	101	44.5
٣	(طلاب، قطاع خاص، لا يعمل)	69	30.4
	العدد الكلي	227	%100

يعزو الباحث زيادة الفئة العاملة في القطاع الحكومي إلى أن بعض برامج إعداد القادة تستهدف العاملين في القطاع الحكومي مثل دبلوم القيادة الحكومية والقيادة الدبلوماسية والقيادة الأمنية، بينما البرامج الأخرى تستهدف فئات أخرى من طلاب جامعات وعاملين بمؤسسات المجتمع المدني.

جدول رقم (9) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير البرنامج التدريبي

م	البرنامج التدريبي	العدد	النسبة
١	دبلوم القيادة والريادة	82	36.12
٢	دبلوم القيادة الحكومية	43	18.94
٣	دبلوم القيادة الدبلوماسية	37	16.3
٤	دبلوم القيادة الأمنية	17	7.489
٥	دبلوم القيادة السياسية	34	14.98
٦	دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني	14	6.167
	العدد الكلي	227	%100

## نتائج اسئلة الدراسة والتعليق عليها

سيتم تحليل نتائج الدراسة بناءً على خبرة الباحث في مجال التدريب، واستشارة مدير معهد إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع وسؤال بعض الشباب الذين تدربوا في برامج إعداد القادة.

### نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على ما يلي: ما دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر المتدربين؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	8.361	1.117	83.612	1
٢	دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب	6.663	1.743	66.630	2
	المجموع	7.512	1.211	75.121	

يتبين من الجدول السابق أن فعالية برامج إعداد القادة في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية من وجهة نظر المتدربين جاء بمتوسط حسابي (7.512) ووزن نسبي (75.121%).

- الترتيب الأول هو المجال الأول (دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدرب القيادية)، جاء بمتوسط حسابي (8.361) ووزن نسبي (83.612%)، وتدلل النتيجة على رضى عينة الدراسة عن دور برامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية للمتدربين، ويرى الباحث أن تركيز برامج إعداد القادة على بناء الشخصية القيادية كهدف أول وأساسي لهذه البرامج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى حالة من الرضا العام عن برامج إعداد القادة التي تعقدها كلية عبد العزيز الحربية وكلية خالد العسكرية لمساهمتها في إكساب المشاركين الصفات القيادية، كما تتفق مع دراسة أحمد (١٩٩٢) والتي توصلت إلى أن برامج إعداد القادة تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية لدى المشاركين.
- الترتيب الثاني هو المجال الثاني (دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب)، جاء بمتوسط حسابي (6.663) ووزن نسبي (66.630%)، وقد جاءت نسبة رضى عينة الدراسة عن دور التدريب على بيئة عمل المتدربين بنسبة أقل، ويعزوا الباحث هذه النسبة لعدم التنسيق بين إدارة التدريب في مؤسسة إبداع وأماكن عمل ودراسة المتدربين، وعدم ممارسة المهارات القيادية التي تدرب عليها المشاركين في البرامج بشكل تطبيقي في أماكن عملهم.

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الأول من الاستبانة/

دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	ساعد برنامج إعداد القادة في زيادة المعارف لديك.	7.943	1.535	79.427	4
2	رفع برنامج إعداد القادة من قدراتك الإدارية.	7.467	1.561	74.670	8
3	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة قدراتك التنظيمية.	7.220	1.647	72.203	11
4	أسهم برنامج إعداد القادة في تغيير إيجابي في طريقة تفكيرك.	7.740	1.554	77.401	6
5	أسهم برنامج إعداد القادة في رفع قدرتك على صناعة قرارات استراتيجية حكيمة.	7.374	1.679	73.744	9
6	أسهم برنامج إعداد القادة في تميزك في الأعمال التي تقوم بها	8.427	1.747	84.273	3
7	عزز برنامج إعداد القادة من قدرتك على التعبير.	7.079	1.827	70.793	13
8	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة قدرتك على الإقناع.	7.132	1.953	71.322	12
9	أسهم برنامج إعداد القادة في صقل شخصيتك.	8.767	1.406	87.665	*2
10	أسهم برنامج إعداد القادة في رفع قدرتك على استقراء الأحداث.	7.366	1.707	73.656	10
11	عمل برنامج إعداد القادة على زيادة تفاعلك مع الأفكار الإبداعية.	7.815	1.555	78.150	5
12	زاد برنامج إعداد القادة من قدرتك على التأثير في الآخرين.	7.676	1.519	76.762	7
13	عمل برنامج إعداد القادة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	7.004	1.631	70.044	*14
14	ساعدك برنامج إعداد القادة في علاج نقاط ضعف في شخصيتك.	6.260	2.413	62.599	*15
15	أسهم برنامج إعداد القادة في إكسابك الثقة بنفسك.	8.780	1.342	87.797	*1
	المجموع	8.361	1.117	83.612	

يتبين من الجدول السابق أن دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية من وجهة نظر المتدربين في المجال الأول من الاستبانة جاء بمتوسط حسابي (8.361) ووزن نسبي (83.612%).

• الترتيب الأول هي فقرة رقم (15) (أسهم برنامج إعداد القادة في إكسابك الثقة بنفسك) جاءت بمتوسط حسابي (8.780) ووزن نسبي (87.797%)، وتدل هذه النتيجة على رضا كبير من أفراد العينة عن هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود بعض الأنشطة المصاحبة للتدريب كالمخيمات المغلقة المحلية والخارجية، واللقاءات مع المسؤولين، والمبادرات القيادية، وتقمص الشخصيات، وغيرها من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز الثقة بالنفس.

• الترتيب الثاني هي فقرة رقم (9) (أسهم برنامج إعداد القادة في صقل شخصيتك) جاءت بمتوسط حسابي (8.767) ووزن نسبي (87.665%)، وتدل هذه النتيجة على رضا كبير من أفراد العينة عن هذه الفقرة، ويفسر الباحث ذلك بسبب تركيز برامج إعداد القادة على صقل شخصية المشاركين في كافة الأنشطة التدريبية، وتقييم شخصية المشاركين من خلال اختبار خاص يزود المشاركين بنتائجه، وهذا يتفق مع دراسة



(Sogunro, 1997) والتي توصلت إلى إسهام برامج إعداد القادة في صقل شخصية المشاركين وإكسابهم مهارات جديدة.

- الترتيب الأخير هي فقرة رقم (14) (ساعدك برنامج إعداد القادة في علاج نقاط ضعف في شخصيتك) جاءت بمتوسط حسابي (6.260) ووزن نسبي (62.599%)، وتدل هذه النتيجة على عدم رضا العينة عن هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم متابعة علاج نقاط ضعف المشاركين أثناء تنفيذ البرنامج وبعده.
- الترتيب قبل الأخير هي فقرة رقم (13) (عمل برنامج إعداد القادة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة) جاءت بمتوسط حسابي (7.004) ووزن نسبي (70.044%)، وهذا يعني بأن هناك رضا بدرجة متوسطة عن هذه الفقرة، ويفسر الباحث ذلك بعدم مقدرة البرامج التدريبية على تزويد المشاركين بنماذج كافية من طرق حلول المشكلات، حيث يتم التعرف على الإطار العام لحلول المشكلات ولا تطبق نماذج حل المشكلات على أماكن عمل المتدربين.

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الثاني من الاستبانة/ دور

برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	حسن برنامج إعداد القادة من مسارك المهني.	5.564	2.561	55.639	*11
2	أكسبك برنامج إعداد القادة ارتقاءً علمياً انعكس على عملك.	6.454	1.893	64.537	9
3	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على قيادة فريق.	7.106	2.035	71.057	7
4	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على توجيه المروسين	7.313	1.913	73.128	6
5	زاد برنامج إعداد القادة من ثقة رؤسائك في قدراتك.	6.885	2.077	68.855	8
6	زاد برنامج إعداد القادة من فرصتك للتقدم لمنصب قيادي بعد الانتهاء من التدريب.	5.802	2.833	58.018	*10
7	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة ولائك لعملك.	7.339	2.582	73.392	5
8	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على ابتكار طرق جديدة لأداء أعمالك.	7.432	1.838	74.317	4
9	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة خبرتك في العمل عما كانت عليه قبل التدريب.	7.903	5.088	79.031	*2
10	زاد برنامج إعداد القادة في رفع همتك في عملك.	8.308	1.512	83.084	*1
11	أسهم برنامج إعداد القادة في تحسين أدائك لأعمالك.	7.762	1.682	77.621	3
	المجموع	6.663	1.743	66.630	

يتبين من الجدول السابق أن دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب من وجهة نظر المتدربين في المجال الثاني من الاستبانة جاء بمتوسط حسابي (6.663) ووزن نسبي (66.630%).

- الترتيب الأول هي فقرة رقم (10) (زاد برنامج إعداد القادة في رفع همتك في عملك) جاءت بمتوسط حسابي (8.308) ووزن نسبي (83.084%)، وتدل هذه النتيجة على رضا شديد من قبل عينة الدراسة عن أثر التدريب فيما يتعلق برفع همة المشاركين في أعمالهم، ويرجع الباحث ذلك إلى تلقي المتدربين مجموعة من

المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة، التي تفتح الآفاق أمام المتدربين، وتجعلهم يكتشفون نقاط القوة الكامنة لديهم، مما يجعلهم يوجهون طاقاتهم، ويرفع من همتهم لإنجاز أهدافهم وتطلعاتهم، وقد اتفقت هذه الفقرة مع دراسة كل من (النجار، ٢٠١١م)، و(أحمد، ١٩٩٢م)، والتين توصلتا إلى أن التدريب يساهم في رفع همة المتدربين.

• **الترتيب الثاني** هي فقرة رقم (9) (أسهم برنامج إعداد القادة في صقل خبرتك في العمل عما كانت عليه قبل التدريب) جاءت بمتوسط حسابي (7.903) ووزن نسبي (79.031%)، وتدل هذه الفقرة على رضا عينة الدراسة عن دور برنامج إعداد القادة في صقل خبرة المشاركين في برامج إعداد القادة في أعمالهم، ويعزو الباحث ذلك إلى تنوع الفئة المشاركة في التدريب، فالمتدربون يرشحون من مؤسسات وأماكن مختلفة، كما أن الأنشطة المصاحبة للتدريب تهدف إلى تبادل الخبرات بين المشاركين أنفسهم، وبين المشاركين والمختصين وصناع القرار في مؤسساتهم، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (Sogunro, 1997) في قدرة التدريب على زيادة خبرة ومهارة المشاركين فيه.

• **الترتيب الأخير** هي فقرة رقم (1) (حسن برنامج إعداد القادة من مسارك المهني) جاءت بمتوسط حسابي (5.564) ووزن نسبي (55.639%)، وهذا يدل على عدم رضا عينة الدراسة عن هذه الفقرة، ويرجع الباحث ذلك إلى عدم تطرق برامج إعداد القادة إلى التفاصيل المهنية الدقيقة للمشاركين، إنما التدريب يأتي في الإطار العام لبناء الشخصية القيادية الفكرية، وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة (سعيدة، ٢٠٠٥م) في أن التدريب المهني يحسن في الحصول على مسار مهني.

• **الترتيب قبل الأخير** هي فقرة رقم (6) (زاد برنامج إعداد القادة من فرصتك للتقدم لمناصب قيادية بعد الانتهاء من التدريب) جاءت بمتوسط حسابي (5.802) ووزن نسبي (58.018%)، وهذا يعني عدم رضا عينة الدراسة عن هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم ربط المسار التدريبي لبرامج إعداد القادة بالمسار الوظيفي للمؤسسات التي يرشح منها المشاركون في برامج إعداد القادة، إنما يترك الأمر للمشاركين لإثبات قدرتهم على تحمل المسؤولية وإسقاط المهارات التي اكتسبها من التدريب والقدرة على تولي مناصب قيادية بعد اقتناع مسؤوليهم بقدراتهم ومهاراتهم بعد الانتهاء من التدريب.

## نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، البرنامج التدريبي)؟

تمت صياغة هذا السؤال بالفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدرب القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير الفئة العمرية. وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي.

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	بين المجموعات	4.489	2	2.244	1.812	0.166	غير دالة
		داخل المجموعات	277.390	224	1.238			
		المجموع	281.879	226				
2	دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب	بين المجموعات	22.123	2	11.061	3.727	0.026	دالة *
		داخل المجموعات	664.846	224	2.968			
		المجموع	686.969	226				
	المجموع	بين المجموعات	11.217	2	5.608	3.925	0.021	دالة *
		داخل المجموعات	320.063	224	1.429			
		المجموع	331.279	226				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 226) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 226) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.790

يتبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المجال الثاني، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهنا لا يتم قبول الفرضية الصفرية.
- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في المجال الأول، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدرب القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتقبل الفرضية الصفرية. لإيجاد الفروقات بين المجموعات في المجال الثاني من الاستبانة، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (14)

يوضح الفروقات بين المجموعات في المجال الثاني من الاستبانة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير فما فوق
دبلوم فما دون	١		
بكالوريوس	-٠,٢٥٥	١	
ماجستير فما فوق	-٠,٦٧٢	*-٠,٤١٨	١

وقد تبين من الجدول السابق بوجود فروقات بين مجموعة (ماجستير فما فوق) ومجموعة (بكالوريوس)، ولصالح مجموعة (بكالوريوس)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن مستوى المشاركين في برامج إعداد القادة من حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق لديهم معارف ومؤهلات ومعلومات أكثر من المشاركين في نفس البرامج ويحملون درجة البكالوريوس، وهذا يبدو واضحاً في نتائج اختبار القدرات الشامل والمقابلة الشخصية التي يخضع لهما المشاركين

في برامج إعداد القادة لاختيار أفضل المتقدمين، لذلك دور التدريب على بيئة عمل المتدربين سيكون لدى حملة درجة البكالوريوس أكبر منه لدى حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق.

#### جدول رقم (15) يوضح الفروقات بين المجموعات في المحور الثاني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير فما فوق
دبلوم فما دون	١		
بكالوريوس	-٠,٥٥٧	١	
ماجستير فما فوق	-١,١٠٦	*-٠,٥٥٠	١

وقد تبين من النتائج السابقة بوجود فروقات بين مجموعة (ماجستير فما فوق) ومجموعة (بكالوريوس)، ولصالح مجموعة (بكالوريوس)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى المشاركين في برامج إعداد القادة من حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق لديهم معارف ومؤهلات ومعلومات أكثر من المشاركين في نفس البرامج ويحملون درجة البكالوريوس، وهذا يبدو واضحاً في نتائج اختبار القدرات الشامل والمقابلة الشخصية اللتين يخضع لهما المشاركون في برامج إعداد القادة لاختيار أفضل المتقدمين، لذلك فعالية برامج إعداد القادة لدى المشاركين من حملة درجة البكالوريوس أكبر منه لدى حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق، وتختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الحميدي، ٢٠١٠م)، والتي خلصت إلى أن إسهام التدريب في إكساب المهارات القيادية يزيد كلما كانت الدرجة العلمية للمتدربين أعلى.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدرب القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (16) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig."

##### ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير نوع الوظيفة

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة "Sig.."	مستوى الدلالة
1	دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	بين المجموعات	0.558	2	0.279	0.222	0.801	غير دالة
		داخل المجموعات	281.321	224	1.256			
		المجموع	281.879	226				
2	دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب	بين المجموعات	14.041	2	7.020	2.337	0.099	غير دالة
		داخل المجموعات	672.928	224	3.004			
		المجموع	686.969	226				
	المجموع	بين المجموعات	5.049	2	2.524	1.733	0.179	غير دالة
		داخل المجموعات	326.231	224	1.456			
		المجموع	331.279	226				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 226) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 226) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.790

يتبين من الجدول السابق:

أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في لمجالي الاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، وهذا يدل على نفس فعالية التدريب باختلاف قطاعات العمل، سواء كان حكومي، أو قطاع خاص، أو قطاع أهلي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن برامج إعداد القادة في معظمها تكون موجهة لقطاع محدد، وعندما يكون قطاعات مختلفة في نفس البرنامج فيحرص على أن يكون هناك تقارب في الدرجة الوظيفية.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدرب القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة. لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم (17) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig."**  
ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير عدد سنوات الخدمة

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	بين المجموعات	3.669	3	1.223	0.980	0.403	غير دالة
		داخل المجموعات	278.209	223	1.248			
		المجموع	281.879	226				
2	دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب	بين المجموعات	9.338	3	3.113	1.024	0.383	غير دالة
		داخل المجموعات	677.631	223	3.039			
		المجموع	686.969	226				
	المجموع	بين المجموعات	5.421	3	1.807	1.237	0.297	غير دالة
		داخل المجموعات	325.858	223	1.461			
		المجموع	331.279	226				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (3، 223) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (3، 223) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.950

يتبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في مجالي الاستبانة، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة في تعزيز

مهارات المتدربين القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، وهذا يدل على استفادة كافة المشاركين من برامج إعداد القادة بغض النظر عن سنوات خدمتهم في أعمالهم.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي (دبلوم القيادة والريادة، دبلوم القيادة الحكومية، دبلوم القيادة الدبلوماسية، دبلوم القيادة الأمنية، دبلوم القيادة السياسية، دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني). وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (18) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig."

ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير البرنامج التدريبي

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	بين المجموعات	27.266	5	5.453	4.733	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	254.613	221	1.152			
		المجموع	281.879	226				
2	دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب	بين المجموعات	8.698	5	1.740	0.567	0.725	غير دالة
		داخل المجموعات	678.272	221	3.069			
		المجموع	686.969	226				
	المجموع	بين المجموعات	14.681	5	2.936	2.050	0.073	غير دالة
		داخل المجموعات	316.598	221	1.433			
		المجموع	331.279	226				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (5، 221) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.290

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (5، 221) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.170

يتبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في مجموع مجالي الاستبانة وفي المجال الثاني، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي.
- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المجال الأول - دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى فعالية برامج إعداد القادة في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي. لإيجاد الفروق بين المجموعات في المجال الأول من الاستبانة تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (19) الفروق بين المجموعات في المحور الأول من الاستبانة تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي

البرنامج التدريبي	دبلوم القيادة والريادة	دبلوم القيادة الحكومية	دبلوم القيادة الدبلوماسية	دبلوم القيادة الأمنية	دبلوم القيادة السياسية	دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني
دبلوم القيادة والريادة	١					
دبلوم القيادة الحكومية	-٠,١٧٤	١				
دبلوم القيادة الدبلوماسية	*-٠,٥٤١	-٠,٣٦٦	١			
دبلوم القيادة الأمنية	*٠,٧٩٤	*٠,٩٦٩	*١,٣٣٥	١		
دبلوم القيادة السياسية	-٠,٢٢١	-٠,٠٤٦	٠,٣٢٠	*-١,٠١٥	١	
دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني	*-٠,٧١٤	-٠,٥٤٠	-٠,١٧٤	*-١,٥٠٨	-٠,٤٩٤	١

يتبين من الجدول السابق أن:

- يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم القيادة الدبلوماسية) ومجموعة (دبلوم القيادة والريادة)، ولصالح مجموعة (دبلوم القيادة والريادة)، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود كوادرات دبلوماسية متخصصة تدرب في دبلوم القيادة الدبلوماسية، ويتم الاعتماد فقط على المدربين المحليين، إذ ليس لديهم خبرة واسعة في مجال التدريب والعمل الدبلوماسي، بالإضافة لعدم وجود مؤسسات عمل دبلوماسي في قطاع غزة يمكن أن يتدرب فيها المشاركون في برنامج دبلوم القيادة الدبلوماسية.
- يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم القيادة الأمنية) ومجموعة (دبلوم القيادة والريادة)، ولصالح مجموعة (دبلوم القيادة الأمنية)، ويفسر الباحث ذلك بأن المشاركين في دبلوم القيادة الأمنية كلهم من العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وجميع التطبيقات في دبلوم القيادة الأمنية تكون تطبيقية على الوزارة، كما يوجد فرة في المدربين الأمنيين يدرّبوا في دبلوم القيادة الأمنية، كما أن الانسجام بين المشاركين في دبلوم القيادة الأمنية من حيث الرتب العسكرية.
- يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني) ومجموعة (دبلوم القيادة والريادة)، وهي لصالح مجموعة (دبلوم القيادة والريادة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن برنامج دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني ينفذ لأول مرة في مؤسسة إبداع، والتجربة الأولى في البرامج يعثرها بعض الإشكاليات.
- يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم القيادة الأمنية) ومجموعة (دبلوم القيادة الحكومية)، وهي لصالح مجموعة (دبلوم القيادة الأمنية)، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى وجود حوافز للخريجين من القيادة الأمنية بينما لا يوجد حوافز لخريجي القيادة الحكومية، كما أن متابعة وزارة الداخلية للخريجين والاستفادة من قدراتهم أكثر من متابعة ديوان الموظفين العام لدبلوم القيادة الحكومية.
- يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم القيادة الأمنية) ومجموعة (دبلوم القيادة السياسية)، ولصالح مجموعة (دبلوم القيادة الأمنية)، ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن برنامج دبلوم القيادة الأمنية ينفذ حتى عام ٢٠١٤م للمرة الخامسة بينما دبلوم القيادة السياسية ينفذ للمرة الثانية حتى عام ٢٠١٤م، فكلما زادت عدد مرات تنفيذ الدبلوم تقل الأخطاء التي تقع أثناء التنفيذ، وتجرى تعديلات سنوية على الدبلوم بعد تقييمه سنوياً.

- يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم القيادة السياسية) ومجموعة (دبلوم القيادة الأمنية)، ولصالح مجموعة (دبلوم القيادة الأمنية)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن المشاركين في برنامج دبلوم القيادة الأمنية لديهم وحدة في مكان العمل، والمستوى المهني، والتطبيقات العملية تنصب على مجال عملهم، بينما المشاركين في دبلوم القيادة السياسية، ليس لديهم وحدة في مكان العمل، أو المستوى المهني، والتطبيقات التدريبية لا تكون على مجال أعمالهم.
- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني) ومجموعة (دبلوم القيادة الأمنية)، ولصالح مجموعة (دبلوم القيادة الأمنية)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني تنفذ للمرة الأولى حتى عام ٢٠١٣م، بينما دبلوم القيادة الأمنية نفذ حوالي خمس مرات، كما أن المشاركين في برنامج دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني يتم استقطابهم من أماكن عمل مختلفة (نقابات - جامعات - جمعيات - مؤسسات خاصة، وغيرها ..)، وهذا يخلق حالة من عدم الانسجام بين الفئة المشاركة بالتدريب، بخلاف المشاركين من وزارة الداخلية المستقطبين من مكان عمل واحد.

## النتائج والتوصيات

- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية
  ١. دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي (75.121%).
  - الترتيب الأول هو المجال الأول (دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية)، جاء بوزن نسبي (83.612%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هذا الهدف الرئيسي من التدريب في تعزيز مهارات المتدربين القيادية في برامج إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع.
  - الترتيب الثاني هو المجال الثاني (دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب)، جاء بوزن نسبي (66.630%)، وتشير هذه النتيجة إلى أثر جيد لبرامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدربين.
  ٢. بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير (نوع الوظيفة، والبرنامج التدريبي الذي تلقوه).
  ٣. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، فكلما علت الدرجة العلمية كلما كانت فعالية التدريب أقل.

## التوصيات:

- ✓ زيادة الأنشطة اللامنهجية بشكل أكبر مما هو عليه في برامج إعداد القادة، والتي تسهم في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني وتركيز الأنشطة حسب طبيعة عمل المشاركين.
- ✓ العمل على توحيد الدرجة الوظيفية للمتدربين في برامج إعداد القادة لضمان الانسجام وتحقيق أعلى فائدة من التدريب.



- ✓ مراعاة المؤهل العلمي للمتدربين عند تصميم برامج إعداد القادة.
- ✓ العمل على متابعة المتدربين بالتنسيق مع رؤسائهم بالعمل، وتقديم المقترحات لهم بقدرات المشاركين الواجب استثمارها بعد التدريب.
- ✓ ضرورة اختبار مدى إسهام برامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية على الخريجين من خلال رؤسائهم في العمل (قياس أثر التدريب).
- ✓ تعزيز التكاليف العملية للمشاركين في برامج إعداد القادة لمساهمتها الفاعلة في إكساب المهارة.
- ✓ العمل على إجراء تقييم أثناء التدريب وبعد انتهاء البرامج التدريبية باستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة، وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه، وتعزيز الجانب الإيجابي.

## المصادر والمراجع

- ◆ أبو سلمية، باسمة (٢٠٠٧)، مدى فاعلية التدريب عي تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، دراسة غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- ◆ موسى، أسامة (٢٠٠٧م)، "واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م)"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- ◆ ظاهر، خلف (٢٠٠٥)، موقع وواقع التدريب في تنمية الموارد البشرية في إطار العملية الإدارية، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات: عمان.
- ◆ زين الهادي، عبد الفتاح (١٩٩٨). "علم النفس التربوي"، ط ١، دار المنار للنشر: الكويت.
- ◆ العدلوني، محمد، السويدان، طارق (٢٠٠٠)، القيادة في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني: الرياض، السعودية.
- ◆ دارا كار، بيتر (٢٠٠٠)، الإدارة للمستقبل - التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
- ◆ مكتب التربية لدول الخليج العربي (٢٠٠٦)، الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي: الرياض، السعودية.
- ◆ المخلافي، محمد (٢٠٠٩)، القيادة الفاعلة وإدارة التميز، ط ١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت.
- ◆ أحمد، رضا (١٩٩٢). "تقويم برامج إعداد القادة في التنمية المحلية- دراسة مطبقة على معهد الإعداد والتدريب بجبل الزينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة- فرع الفيوم: جمهورية مصر العربية.
- ◆ القحطاني، مسفر (٢٠٠٣). "برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها على بناء المهارات القيادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.
- ◆ النجار، عفاف (٢٠١١)، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظات الخليل- واقع وطموحات، رسالة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل: فلسطين.

- ♦ أحمد، رضا(١٩٩٢)، تقويم برامج إعداد القادة في التنمية المحلية- دراسة مطبقة على معهد الإعداد والتدريب بجبل الزينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة- فرع الفيوم: جمهورية مصر العربية.
- ♦ الحميدي، منصور(٢٠١٠م)، إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- ♦ شابط، ناصر(٢٠١٣)، "دور البرامج التدريبية في بناء رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة: غزة.
- ♦ عدوان، شريف(٢٠١١)، "أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين - دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- ♦ المدهون، محمد، سعدية، منصور (٢٠٠٨م)، "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 795 - ص 840 .
- ♦ الوهبي، خالد(٢٠٠٥)، "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية مهارات القيادة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية فهد الأمنية: السعودية.
- ♦ التقرير السنوي لعام ٢٠١٢ م الصادر عن مؤسسة إبداع.
- ♦ التقرير السنوي لعام ٢٠١٣ م الصادر عن مؤسسة إبداع.
- ♦ التقرير السنوي لعام ٢٠١٤ م الصادر عن مؤسسة إبداع.
- ♦ نشرة خاصة (بروشور) صادرة عن مؤسسة إبداع للعام ٢٠١٤م.
- ♦ مقابلة مع محمد أبو حلبية (٢٠١٥)، مدير معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع، غزة، بتاريخ ٦/٢/٢٠١٥م.
- ♦ مؤسسة إبداع. / [www.creativity.ps](http://www.creativity.ps) نوفمبر ٢٠١٥م.
- ♦ موقع معهد إعداد القادة - [www.creativity.ps/Leaders](http://www.creativity.ps/Leaders) - فبراير ٢٠١٥م.

- ♦ Schettler, J. (2003), "Training Top 100, Top five 100 Profile and Ranking Training", Row Publishers: Scotland.
- ♦ Bass, B. and Avolio, B. (2004), "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership", Sage Publications Inc: London.
- ♦ Fiedler, F. and Martin, M. (2007), "Leadership and Effective Management", Foresman Company: Gleviv; Scott.
- ♦ Sogunro, B. (1997), " Impact of Training on Leadership Development", LA. Vol.6 Iss: 2, pp.135-178.