



برنامج الدراسات العليا المشترك
بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى
برنامج القيادة والإدارة



أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية

إعداد

الطالب/ نبيل عليان إسليم

إشراف

الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في برنامج القيادة والإدارة

1435هـ - 2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ كُنَّا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

(البقرة: 32)

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَی اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ﴾

﴿وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(التوبة: 105)

إهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان، معلم البشرية الأول محمد

صلى الله عليه وسلم،،

إلى والدتي الغالية ووالدي العزيز،،

إلى من كانت ظلي حين يلفحني التعب زوجتي المخلصة،،

إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد، أبنائي الأحبة " أفنان، براء، ريماس، رؤى "

إلى إخوتي وأخواتي مصدر فخري وأبنائهم وبناتهم،،

إلى من ربطتني بهم علاقةُ النسب . . وعطر الصداقة . . وورد المحبة

إلى إخوة جمعني بهم ميدان العمل . . زملائي الكرام،،

إلى الشهداء الأبرار . . والأسرى البواسل . . والجرحى الميامين،،

إلى كل يدٍ وقلبٍ سارَ معي درب الإنجاز لأكون،،،

إلى كل هؤلاء أهدى هذه الدراسة، راجياً من الله أن تكون نافذة علم وبطاقة

معرفة . . وأن ينفعنا وينفع بنا،،

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد بن عبد الله الصادق الأمين، وعلى آله وصحبه ومن تبع سنته إلى يوم الدين، وبعد، يقول الله تعالى في كتابه الكريم " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين } (النمل: آية19)، فالشكر لله وحده العلي القدير الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة، فإن أصبت فمن الله، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان، والله أسأل أن ينفع بهذا العلم الإسلام والمسلمين، وانطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ". (الترمذي ب. ت، ج4: 339)، أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لكل من وقف بجانبني وساندني وقدم لي النصح والمشورة وأخص بالذكر **سعادة الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون** عميد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ووزير الشباب والرياضة والثقافة الأسبق وهو الذي أشرف على هذه الرسالة والذي لم يدخر جهداً إلا وبذله ولا نصحاً إلا قدمه، كما وأتقدم بالشكر الجزيل للدكتور/ **نبيل عبد اللوح** مدير عام التدريب في ديوان الموظفين العام "المناقش الداخلي"، والدكتور/ **سامي علي أبو الروس** "المناقش الخارجي"، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكاترة الكرام الذين حكموا استبانة الرسالة، وشكري الجزيل لمن تكرم بتدقيق الرسالة وترجمة ملخصها، والشكر موصول لأساتذتي في أكاديمية الإدارة والسياسة الذين كان لهم الأثر في زيادة معرفتي وتطوير قدراتي وإثراء معلوماتي، كما وأتقدم بجزيل التقدير والامتنان إلى **أسرتي** التي تحملت عبء الدراسة وانشغالي في سبيل إتمامها وكل من وقف بجانبني وأزرني لإنجاح وإتمام هذه الدراسة.

فجزى الله الجميع عني خير الجزاء،،

الباحث/ **نبيل عليان إسماعيل**

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية.
ب	إهداء.
ج	شكر وتقدير.
د	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
ي	قائمة الأشكال والملاحق.
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية.
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها.
6	أهداف الدراسة.
7	أهمية الدراسة.
8	فرضيات الدراسة.
9	حدود الدراسة.
9	متغيرات الدراسة.
10	مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: التدريب	
16	مقدمة.
17	مفهوم التدريب.
19	أهمية التدريب.
21	أهداف التدريب.
22	عناصر العملية التدريبية.
23	أساليب التدريب.
25	مراحل عملية التدريب.

25	أنواع التدريب.
المبحث الثاني: القيادة	
28	مفهوم القيادة وتعريفها.
30	الأنماط القيادية.
33	نظريات القيادة.
41	القيادة والإدارة.
المبحث الثالث	
المطلب الأول: برامج التدريب القيادي	
46	اكتشاف القادة.
47	الصفات المطلوبة للقادة.
52	إعداد وتدريب القادة.
المطلب الثاني: مؤسسة إبداع	
56	عن المؤسسة.
57	أقسام المؤسسة.
62	آليات تنفيذ التدريب القيادي في مؤسسة إبداع.
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
67	مقدمة.
68	الدراسات المحلية.
75	الدراسات العربية.
83	الدراسات الأجنبية.
87	التعليق على الدراسات السابقة.
الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة	
93	منهج الدراسة.
93	مجتمع وعينة الدراسة.
95	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة..
100	أداة الدراسة.
102	صدق أداة الدراسة.
109	ثبات أداة الدراسة.

111	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
111	مصادر جمع المعلومات.
الفصل الخامس: نتائج أسئلة الدراسة والتعليق عليها	
114	نتائج السؤال الأول.
126	نتائج السؤال الثاني.
141	نتائج السؤال الثالث.
147	نتائج السؤال الرابع.
162	نتائج السؤال الخامس.
الفصل السادس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات	
165	النتائج.
168	التوصيات.
170	المقترحات.
المراجع	
172	المراجع العربية.
182	المراجع الأجنبية.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	الفرق بين القيادة والإدارة.	.1
48	المهارات الذاتية الواجب توفرها في القادة.	.2
49	المهارات الفنية الواجب توفرها في القادة.	.3
51	المهارات الإدارية الواجب على القائد امتلاكها.	.4
54	أساليب التدريب القيادي.	.5
88	علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.	.6
94	مجتمع وعينة الدراسة.	.7
95	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية.	.8
96	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير مكان السكن.	.9
96	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	.10
97	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة.	.11
98	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة.	.12
98	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير عدد الساعات التدريبية.	.13
99	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير البرنامج التدريبي.	.14
100	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير سنة التخرج.	.15
102	معاملات الارتباط لمجالات القسم الأول من الاستبانة.	.16
103	معاملات الارتباط لمجالات القسم الثاني من الاستبانة.	.17
103	معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول من القسم الأول من الاستبانة مجال أساليب التدريب.	.18
104	معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني من القسم الأول من الاستبانة مجال المدربين.	.19
105	معاملات الارتباط لفقرات المجال الثالث من القسم الأول من الاستبانة مجال المتدربين.	.20
106	معاملات الارتباط لفقرات المجال الرابع من القسم الأول من الاستبانة مجال المحتوى التدريبي.	.21
107	معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول من القسم الثاني من الاستبانة مجال بناء الشخصية.	.22

108	معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني من القسم الثاني من الاستبانة مجال الأثر التدريبي.	.23
109	معاملات ألفا كرونباخ لمجالات القسم الأول من الاستبانة.	.24
110	معاملات ألفا كرونباخ لمجالات القسم الثاني من الاستبانة.	.25
110	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمجالات القسم الأول من الاستبانة.	.26
111	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمجالات القسم الثاني من الاستبانة.	.27
114	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات القسم الأول من الاستبانة.	.28
116	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الأول من القسم الأول من الاستبانة/ مجال أساليب التدريب.	.29
118	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الثاني من القسم الأول من الاستبانة/ مجال المدربين.	.30
121	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الثالث من القسم الأول من الاستبانة/ مجال المتدربين.	.31
123	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الرابع من القسم الأول من الاستبانة/ مجال المحتوى التدريبي.	.32
126	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير الفئة العمرية.	.33
127	الفروقات بين المجموعات في المحور الثالث تعزى إلى متغير الفئة العمرية	.34
128	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير مكان السكن.	.35
130	الفروقات بين المجموعات في المحور الأول تعزى إلى متغير مكان السكن.	.36
131	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي.	.37
132	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير نوع الوظيفة.	.38
134	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير عدد سنوات الخدمة.	.39
135	الفروقات بين المجموعات في المحور الثاني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.	.40
136	الفروقات بين المجموعات في المحور الثالث تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.	.41
137	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير عدد الساعات التدريبية.	.42
138	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير البرنامج التدريبي.	.43

140	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير سنة التخرج.	.44
141	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات القسم الثاني من الاستبانة.	.45
142	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الأول من القسم الثاني من الاستبانة/ مجال بناء الشخصية.	.46
144	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الثاني من القسم الثاني من الاستبانة/ مجال أثر التدريب.	.47
147	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير الفئة العمرية.	.48
148	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير مكان السكن.	.49
150	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي.	.50
151	الفروقات بين المجموعات في القسم الثاني من الاستبانة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	.51
151	الفروقات بين المجموعات في المحور الثاني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	.52
152	يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير نوع الوظيفة.	.53
154	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير عدد سنوات الخدمة.	.54
155	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير عدد الساعات التدريبية.	.55
156	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير البرنامج التدريبي.	.56
157	الفروق بين المجموعات في المحور الأول من القسم الثاني من الاستبانة تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي.	.57
161	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير سنة التخرج.	.58
162	اختبار سبيرمان بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين.	.59

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
10	يوضح المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.	1
23	يوضح عناصر العملية التدريبية.	2
24	يوضح أساليب التدريب.	3
26	يوضح أنواع التدريب.	4
39	يوضح الشبكة الإدارية.	5
40	يوضح النماذج القيادية حسب الشبكة الإدارية.	6
47	يوضح الصفات المطلوبة في القادة.	7

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
186	خطاب التحكيم.	1
187	أسماء المحكمين.	2
188	الاستبانة الأولية قبل التحكيم.	3
193	الاستبانة النهائية.	4

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر الخريجين من برامج إعداد القادة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من خريجي برامج إعداد القادة التي تقدمها مؤسسة إبداع في قطاع غزة وعددهم (848) التحقوا بالبرامج خلال الأعوام (2011م، 2012م، 2013م)، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (227) خريجاً أي بنسبة (26.76%) من مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع برامج التدريب القيادي بمؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي (68.238%)، وأن أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي (75.121%)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، عدد الساعات التدريبية، البرنامج التدريبي، سنة التخرج)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج)، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين.

أوصت الدراسة بضرورة التنوع والتحديث في أساليب التدريب، ومراعاة طبيعة عمل المشاركين وسنوات الخدمة في أعمالهم، وإسقاط التطبيقات التدريبية على مجالات عمل الملحقين ببرامج إعداد القادة، والعمل على بناء برامج إعداد القادة وفق تحديد مسبق لاحتياجات المرشحين، والعمل على اختيار مدربين أكثر تخصصية في البرامج التي يقدمها معهد إعداد القادة، والعمل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للمتدربين، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأنشطة اللامنهجية.

Abstract

This study aims to identify the reality of training programs of Creativity Institute and their impact on building the Palestinian leadership, based on its trainees' opinion. The researcher used the analytical descriptive methodology. The population of the study consisted of (848) graduates of Leaders Preparation Programs who joined the Creativity Institute-Gaza in 2011, 2012, and 2013. The researcher selected a random sample of (227) graduates.

The study findings showed that the reality of leadership training programs at Creativity Institute-Gaza from the points of views of the trainees was relative at 68.238% and that the impact of the training programs on building the Palestinian leadership based on the trainees' opinions was relative at 75.121%. The study showed that there are not any statistically significant differences in the reality of training programs of Creativity Institute according to the viewpoints of the trainees and this is attributable to the variables: age, place of residence, qualification, type of job, number of years of service, training program, and year of graduation. Moreover the study showed that there are not any statistically significant differences in the effect of training programs of the institution on building the Palestinian personality of leadership according to the viewpoints of the trainees and this attributable to variables: age, place of residence, qualification, type of job, number of years of service, training program, and year of graduation.

On the other hand, the study showed that there are statistically significant differences in the effect of training programs of the institute on building the Palestinian personality of leadership due to the variable of

qualification. Also, the study showed that there is a statistical significance between the reality of the training programs in the Institute and its impact on constructing Palestinian of leadership according to the viewpoints of trainees.

The researcher recommended varying and renewing the methods of training, taking into account the nature of the trainees' jobs and the years of service in their work, and applying the training on the fields of the students of Leaders Preparation Program. In addition, the researcher recommended that Leaders Preparation Programs should be set according to pre-determined needs of the candidates and choosing trainers specialized in the leadership development programs offered by the Institute. Further, training should be linked with career paths of the trainees. Finally, the researcher recommended the need to promote extra-curricular activities.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة.

سابعاً: متغيرات الدراسة.

ثامناً: مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة:

يتطلب التطور المتسارع الذي يشهده العالم في المجالات المختلفة تطوراً مماثلاً في القوى البشرية كي يواكب هذا التطور وما يصاحبه من تغيرات وتحديات، ولكي تستطيع الدول إرساء قواعد التنمية الأساسية لديها، لا بد من الاعتماد على أبنائها بعد التطوير الدائم والمستمر لهم لإنجاز المهام الملغاة على عاتقهم لمنظمتهم، فقد اعتمدت تلك الدول على التدريب القيادي كأحد الوسائل في إعداد القوى البشرية ذات الكفاءات الخاصة القادرة على النهوض بالدولة وتحمل أعبائها، ويعتبر الكادر البشري الفلسطيني أحوج ما يكون للإعداد والتأهيل وفق أساليب وأدوات حديثة للنهوض بالعمل الحكومي والأهلي وقطاعات العمل المختلفة؛ لأن هذا الكادر يشكل رأس المال الحقيقي الذي يواجه الأزمات المتكررة التي يصنعها الاحتلال الصهيوني، ويعول عليه في إكمال مشروع تحرير فلسطين.

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً بالغاً من قبل الدول المتقدمة بالتنمية بما تضمنته من عمليات وأساليب تخطط لها وأهداف تسعى إلى تحقيقها، تعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على توفر الجهود القيادية الرشيدة التي تقود الدولة وتوجه مقدراتها في الاتجاه الصحيح، لذلك لم تعد هذه الدول تتباهى بمواردها الطبيعية وثرواتها الاقتصادية بقدر ما تتباهى بما تملكه من ثروة بشرية مدربة قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وذلك لأن نجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة يتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتميئتها (معزب، 2006م، ص3).

ويعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة، وخلق حالة من الازدهار والتقدم لدى تلك الدول، وتبرز أهمية التدريب باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه (أبو سلمية، 2007م، ص3).

لقد زاد اهتمام الدول بتدريب وإعداد الأفراد في جميع المستويات الإدارية والفنية، كما زاد حرص الدول على تزويد أفرادها بالمفاهيم والاتجاهات العلمية؛ بقصد رفع مستواهم وتنمية قدراتهم؛ فالعنصر البشري يعتبر من أهم مدخلات العملية الإنتاجية، والقوة الفاعلة لتحويل عناصر المدخلات الأخرى إلى مخرجات تشبع الحاجات المختلفة، كما يسهم العنصر البشري في تكوين القدرات الإنتاجية للمؤسسات والدول (الغالبى والعامري، 2005م، ص45).

ويعد معهد إعداد القادة أحد أقسام مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب العاملة في قطاع غزة، ويهتم بتدريب وتأهيل الكوادر الفلسطينية ممن تتوفر فيهم الملامح القيادية، وتأهيلهم لتولي مناصب قيادية في المؤسسات العامة والأهلية في المجالات الإدارية والأمنية والسياسية والحكومية، يستخدم المعهد أساليب التدريب المختلفة في بناء شخصية المشاركين في البرامج التي يعقدها، المشاركين في البرامج القيادية في المعهد يتقلدوا مناصب إدارية، ولديهم الطموح في أن يتولوا مناصب قيادية في المستقبل، من خلال تزويدهم بالمهارات والثقافات والخبرات والتجارب المختلفة، حيث يستمر التدريب في برامج إعداد القادة لمدة عام يتلقى فيه المشاركون المهارات والمعارف والخبرات باستخدام الوسائل المناسبة للفئات المشاركة.

إن الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث كانت معظمها تقيس أثر التدريب على أداء العاملين في القطاعات الأهلية أو الرسمية، لكن الدراسات التي تقيس أثر التدريب على بناء الشخصية القيادية قليلة جداً، انطلاقاً من الأهمية البالغة لإعداد القادة وتأهيلهم، وقياس مدى ملاءمة برامج التدريب القيادي المقدمة لهم في معهد إعداد القادة، بالإضافة إلى الموقع الإداري للباحث، حيث يعمل مديراً تنفيذياً لمؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، حرص الباحث على أن يختار "أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية"، موضوعاً لدراسته آملاً في التوصل إلى نتائج تُفضي إلى تطوير تلك البرامج، وتنمية نقاط القوة وتأصيلها، وتلافي نقاط الضعف مستقبلاً.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية التدريب وفعاليته في تحسين أداء المتدربين ورفع كفاءتهم وإكسابهم مهارات جديدة، حيث يعتبر الأفراد رأس المال الحقيقي في المنظمات وتنميتهم وتطويرهم محل اهتمام الدول المتقدمة، كما ويعتبر اختيار القيادات وتأهيلهم لتولي مناصب هامة أحد أهم اهتمامات تلك الدول إدراكاً منهم للدور الريادي الذي يقومون به، لذلك أنشأت العديد من المؤسسات الأهلية والحكومية والخاصة التي تقدم تدريباً متخصصاً للفئات الإدارية بمختلف مستوياتها بهدف تأهيلهم لتولي مناصب قيادية، فمعهد إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب يعتبر أحد مراكز التدريب في فلسطين التي تقدم برامج تدريب قيادي في العديد من التخصصات، وبعد ستة سنوات من عمل المعهد وتخرج ما يزيد عن 1350 فرد من برامج إعداد القادة في التخصصات المختلفة فما زال المعهد مستمر في تدريب فئات وتخصصات جديدة دون قياس علمي لأثر التدريب وواقعه.

من هذا المنطلق رأي الباحث ومن موقع عمله كمدير لمؤسسة إبداع بوجوب دراسة واقع وأثر برامج التدريب القيادي الذي تقدمه المؤسسة لتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف.

في ضوء ما سبق برز السؤال الرئيس التالي: "ما أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية؟"

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج)؟
3. ما أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين.
2. معرفة أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين.
3. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج).
4. إبراز فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج).
5. الكشف عن علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين.
6. الكشف عن مدى نجاح برامج إعداد القادة التي تقدمها مؤسسة إبداع، ومدى نجاحها على بناء الشخصية القيادية للمشاركين في البرامج.
7. الاستفادة من النتائج التي تترتب على الدراسة وتقديم التوصيات إلى المؤسسات التي تعنى بالتدريب القيادي لتطوير برامجها وفق منهجية علمية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

مما لا شك فيه أن التدريب يعتبر عماد تركز عليه المجتمعات المتحضرة، وقد سلكته كل الدول والأمم التي تسعى إلى النهوض والرفق لتحقيق آمالها ولمواجهة تحدياتها، وإن كان الحديث عن التحديات فللشعب الفلسطيني في ذلك حديث ذو شجون، فهو صاحب قضية عادلة يناضل ليل نهار من أجل نيل حريته وتحرير أرضه، وهذا لن يتأتى إلا إذا كانت المؤسسات الأهلية والحكومية تقاد من خلال قيادة واعية ومدربة تدريباً منهجياً وفق أفضل وأحدث الوسائل، حتى يحقق أهدافه المرجوة، كما تكمن أهمية الدراسة في الموقع الإداري الذي يتقلده الباحث في مؤسسة إبداع كمدير تنفيذي للمؤسسة، حيث ستكون التوصيات التي ستخلص إليها الدراسة موضع التنفيذ، ونستطيع تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

1. الوقوف على حقيقة دور وأهمية برامج التدريب القيادي التي تعقدتها مؤسسة إبداع في تنمية مجموعة من المهارات القيادية لدى المشاركين في برامج إعداد القادة.
2. إظهار مدى قدرة المؤسسة على بناء الشخصية القيادية من خلال برامج إعداد القادة التي تقدمها.
3. تقييم عملية التدريب القيادي التي يقوم بها معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع وإظهار أثرها على بناء الشخصية القيادية بعد إتمام العملية التدريبية، حيث تعد هذه الدراسة هي الأولى في هذا المجال.
4. التعرف على مدى ملائمة برامج إعداد القادة للاحتياجات التدريبية للكادر البشري الذي يؤمل منه تولى مراكز قيادية في المستقبل.
5. 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 القيادي عامة ومؤسسة إبداع خاصة.

6. زيادة معرفة الباحث من خلال هذه الدراسة في الموضوع (محل الدراسة) لما يشكله ذلك من تطوير للعمل الذي يشرف عليه.

7. إثراء مكتبة أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى خاصة والمكتبة الفلسطينية والعربية عامة في حقل التدريب القيادي.

خامساً: فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج).

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين.

سادساً: حدود الدراسة:

جرت الدراسة عبر الحدود التالية:

1. **الحد الموضوعي:** حيث تقتصر الدراسة على البحث في أثر البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسة إبداع على تنمية الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين.
2. **الحد الزمني:** أجريت الدراسة خلال العام (2014م).
3. **الحد البشري:** تقتصر هذه الدراسة على خريجي برامج إعداد القادة خلال الأعوام 2011م، 2012م، 2013م.

سابعاً: متغيرات الدراسة:

فيما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وهي موضحة في الشكل رقم (1):

1. المتغير التابع:

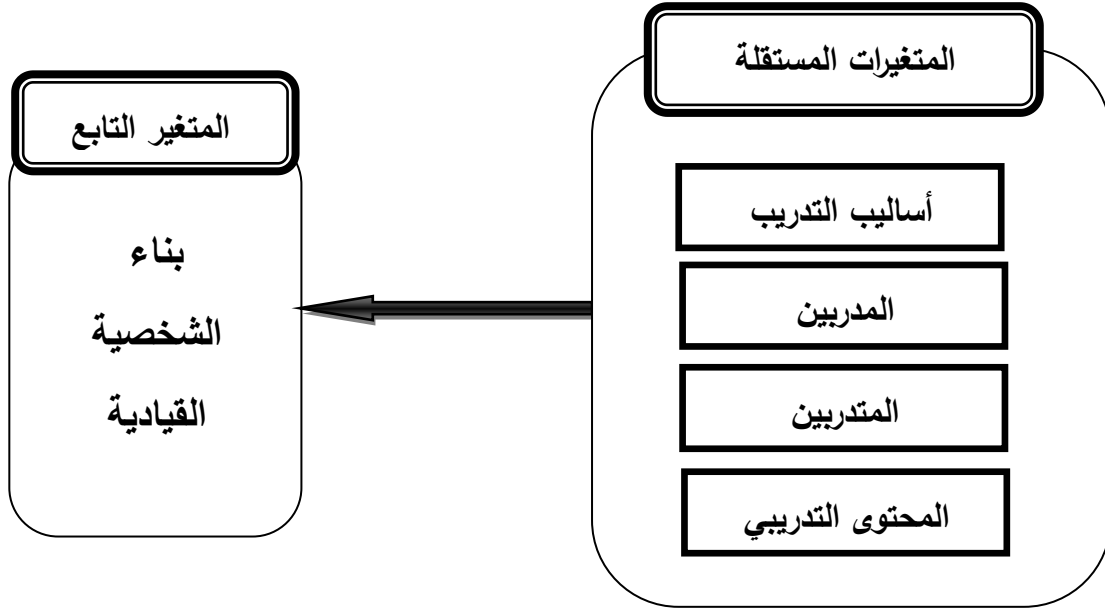
بناء الشخصية القيادية.

2. المتغيرات المستقلة: وقد شملت عناصر العملية التدريبية

- المتغير المستقل الأول: أساليب التدريب.
- المتغير المستقل الثاني: المدربين.
- المتغير المستقل الثالث: المتدربين.
- المتغير المستقل الرابع: المحتوى التدريبي.

شكل (1)

المتغير التابع والمتغيرات المستقلة



جاء بواسطة الباحث

ثامناً: مصطلحات الدراسة:

1. الشخصية:

ونتناول في تعريف الشخصية التعريفات التالية:

1.1 الشخصية لغة:

يشير المعجم إلى دلالة لفظة "الشخصية" من خلال مادة "ش خ ص" التي تعني سواد

الإنسان وغيره تراه من بعيد، وكل شيء رأيت جسمانه فقد رأيت شخصه. والشخص هو كل

جسم له ارتفاع وظهور، وجمعه أشخاص وشخوص وشخاص. وشخص تعني ارتفاع،

والشخص ضد الهبوط، كما يعني السير من بلد إلى بلد. وشَخَصَ ببصره أي رفعه فلم يطرف عند الموت. (بن منظور، 1423هـ، مادة: شخص)

والشخصية مشتقة من الأصل اللاتيني (Persona) بمعنى ذلك القناع الذي يلبسه الممثل في العصور القديمة ليؤدي دوره على خشبة المسرح، فيظهر أمام الجمهور بمظهر خاص يتمشى ويساير طبيعة دوره المسرحي، فهو هنا ملك أو صعلوك. (داود، 1991م، ص7) وهو يمثل جانباً من مفهوم الشخصية باعتبارها ذلك الجزء أو الجانب الذي يختاره الشخص، ليظهر به أمام الناس. (الشناوي، 1997م، ص21)

1.2 الشخصية اصطلاحاً:

يعرف (زين الهادي) الشخصية بأنها: "مجموعة السمات أو الصفات التي تميز الفرد أو الجماعة عن غيرها، سواء أكانت خَلقية أو خُلقية، فطرية أو مكتسبة". (زين الدين، 2006م، ص100)

كما يعرفها (بالجن) بأنها: "مجموعة الصفات الاعتقادية والروحية والأخلاقية والاجتماعية والإدارية والصحية والعقلية والعلمية والإبداعية وذلك حسب ما قرره الإسلام لهذه الجوانب". (بالجن، 2002م، ص68)

1.3 الشخصية القيادية:

للشخصية القيادية تعريف إجرائي حيث يعرفها الباحث بأنها: "مجموعة السمات القيادية التي يكتسبها الملتحقين ببرامج إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع وتساهم في تمييزهم عن غيرهم، ورفع قدراتهم في أداء أعمالهم بأساليب تتسم بالكفاءة والتميز، وتزويدهم بالمهارات والخبرات والمعارف التي تؤهلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل".

1.4 البرامج التدريبية:

هناك العديد من التعريفات للبرامج التدريبية، فقد عرفها (الخطيب، 1997م، ص247)، بأنها: "مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة، والتي يتم تصحيحها استناداً إلى نظريات التعلم والتعليم التي يتعرض لها المتدرب ويمارسها لتمكنه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤدي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد وتحقيق الأهداف للمنظمات".

ويعرفها (Schettler, 2003, P40) بأنها: "جملة من الأنشطة المنظمة لإكساب الأفراد معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق إستراتيجيات المنظمة المستقبلية" ويعرف الباحث البرنامج التدريبي بأنه: "الخطة التي تشتمل على جميع الأنشطة التدريبية التي يتلقاها المتدربون بهدف تطوير قدراتهم وتحسين سلوكهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات والمعارف التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بكفاءة"

1.5 مؤسسة إبداع:

هي مؤسسة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، مرخصة من وزارتي الداخلية والتربية والتعليم كمركز تعليمي، تعنى بالتدريب وتأهيل الأفراد والمؤسسات في التخصصات المختلفة من خلال معهد التنمية البشرية، كما تقدم تدريباً متخصصاً طويل المدى في مجالات متعددة من خلال معهد إعداد القادة. (المصدر: التقرير السنوي الصادر عن مؤسسة إبداع للعام. 2013)

الفصل الثاني

الإطار النظري

ويشمل الفصل الثاني على المباحث التالية:

▪ المبحث الأول: التدريب.

▪ المبحث الثاني: القيادة.

▪ المبحث الثالث:

ويشمل هذا المبحث مطلبين:

- المطلب الأول: برامج التدريب القيادي.

- المطلب الثاني: مؤسسة إبداع

▪ المبحث الرابع: مؤسسة إبداع.

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الحديث في مبحثه الأول عن التدريب من حيث المفهوم والتعريف والأهمية ودوافعه بالنسبة للعاملين والمنظمات، وأهداف التدريب ودوافعه، كما يتناول أساليب التدريب وأنواعه، وعناصر العملية التدريبية، استخدم الباحث الأشكال في هذا المبحث للتوضيح.

كما يتناول الفصل في مبحثه الثاني الحديث عن القيادة من حيث المفهوم والتعريف، سمات القائد الفطرية والمكتسبة، نظريات القيادة، وعلاقة القيادة بالإدارة.

كما يتناول المبحث الثالث في مطلبه الأول الحديث عن برامج التدريب القيادي ومدارس ومعاهد التدريب القيادي وإعداد القادة في الإسلام وأساليب التدريب القيادي، كما يتناول في المطلب الثاني من المبحث الثالث رؤية ورسالة وأهداف وأقسام مؤسسة إبداع، كما يتطرق إلى برامج إعداد القادة التي يقدمها معهد إعداد القادة من حيث المحتوى وآليات التنفيذ وطرق التقييم.

الفصل الثاني

المبحث الأول

يحتوي المبحث على التالي:

مقدمة:

1. مفهوم التدريب:

2. أهمية التدريب:

2.1 أهمية التدريب للمنظمة.

2.2 أهمية التدريب للعاملين.

3. أهداف التدريب ودوافعه.

4. عناصر العملية التدريبية.

5. أساليب التدريب.

6. مراحل عملية التدريب.

7. أنواع التدريب.

المبحث الأول

التدريب

مقدمة:

مما لا شك فيه أن التدريب قد حظي بأهمية بالغة لدى الأفراد والمؤسسات الباحثة عن النجاح، وذلك للارتقاء بمستوى المهارات، وزيادة الكفاءة الناتجة عن التدريب، فالدراسة الأكاديمية لا تغطي جوانب متخصصة في المتطلبات الحديثة للعديد من الوظائف التي تتطور بشكل متسارع في المجالات المختلفة لاسيما التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات والشركات العالمية وسوق المال والأعمال، ما سبق يؤكد على أهمية التدريب للنهوض بمهارات الخريجين والموظفين والعمال وقيادات العمل بمختلف المستويات والمجالات لتعزيز قدراتهم وصقل شخصياتهم وتطوير سلوكهم كي يستطيعوا التكيف مع المتغيرات الجديدة والطارئة، كما يعمل التدريب على إكساب المهارات التي تؤهل الموظفين للترقية وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر، ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد الأدنى والسيطرة على تسرب الموظفين، الأمر الذي تظهر آثاره على مستوى أداء المنظمة وخدمتها.

ويرى (رشيد، 2001م، ص 285) بأن التدريب هو: "عملية منتظمة تزود الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة، بهدف تحسين أدائه أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي والمستقبلي، للمساعدة على تحقيق غايات المنظمة".

التدريب في الواقع لا يقف عند حدٍ ومستوى إداري معين، فكما أن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية أو الفنية، كذلك فإن الحاجة ربما تكون أحياناً في المستويات الإدارية العليا والقيادية للمشاركة في البرامج والندوات والمؤتمرات وورش

العمل تمشياً مع تطلعات وأهداف المنظمات والعاملين فيها، والتي تجعلهم يتمكنون من أداء أعمالهم وممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيادة بشكل أفضل عند تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة (المطيري، 2009م، ص9).

1. مفهوم التدريب:

1.1 التدريب لغة: التدريب مصدر للفعل درّب، وهي مشتقة من الدرب وهو الطريق؛ فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه (هلال، 2000م، ص28).

أصل كلمة تدريب من درب بالشيء أي اعتاد ودرب عليه ورجل مدرب ويدرب كمجرب ويجرب وقد دربته الشدائد حتى قوي عليه (عبدا لله، 2007م، ص21).

1.2 التدريب اصطلاحاً:

هناك العديد من تعريفات التدريب الاصطلاحية التي قام بتعريفها العلماء والمختصون، نذكر منها: تعريف قاموس أكسفورد للتدريب بأنه: "نقل الشخص على مستوى أو معيار مرغوب فيه من الكفاية سواء بالتعلم أو الممارسة".

ويعرف معجم اللغة العربية المعاصرة التدريب بأنه: "تزويد الدارسين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عندهم في أداء واجبات الوظيفة سواء كان تدريب رياضياً أو عسكرياً أو مهنيّاً" (معجم اللغة العربية المعاصرة، ص172).

ويعرفه (عباس، 2003، ص184) بأنه: "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بالمهارات ومساعدتهم على تصحيح الانحرافات في أدائهم".

ويُعرف التدريب بأنه: عملية تتحصر بمستويات وتركز على تطوير مهارات الفرد الحالية، أو إكساب مهارات وسلوكيات تساعد في تحسين مستوى أدائه للعمل (الهييتي، 2003، ص220). ويعرف (ياغي، 2003، ص6) التدريب: "عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء". ويرى (القنّامي، 2004م، ص63) بأن التدريب هو: "الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".

ويعرف (Auluck, 2007, P.29) التدريب بأنه: "العملية التي تلعب دوراً مهماً في إكساب الأفراد مهارات وأساليب عمل جديدة لمجازاة التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين عملية تعلم الأفراد وأدائهم للمهام المطلوبة".

ويعرف التدريب بأنه: "عملية تطوير السلوك الشخصي للفرد في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق مستوى الأداء المرغوب". (Raymond, 2004, P.260) ويعرف (Ivan, 1995, P.432) التدريب بأنه: "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي".

التدريب هو: "انتقال معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس" (Wills, 1993, P.9). ويعرف الباحث التدريب بأنه عملية يتم من خلالها إكساب الأفراد مهارات ومعارف جديدة، وتوجهات حديثة، كما يحسن التدريب من سلوكيات الأفراد، وتنعكس نتائج التدريب على تحسين أداء الأفراد لأعمالهم بعد التدريب.

2. أهمية التدريب.

يعتبر التدريب أحد أهم وسائل تنمية الموارد البشرية، وتأهيل الكوادر في المجالات المختلفة لتحقيق النجاح والتطور للأفراد والمنظمات، كما يساعد العاملين في المنظمات المختلفة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المتسارعة والاكتشافات المختلفة، كما ويعمل على توسيع مدارك المشاركين في الدورات التدريبية وفتح آفاق الابتكار والإبداع لديهم، ويساهم التدريب في إحداث تغيير في طريقة التفكير وأداء بعض الأعمال أيضاً، كما تظهر أهمية التدريب جلية في تنمية المعارف وصقل المهارات وتعديل السلوك وتغيير الاتجاهات، كل ذلك يؤدي على المدى البعيد إلى التنمية الشاملة.

يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت في تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية (بربر، 1997م، ص 159).

ويؤكد (Odwer, 1994, P25): "أن التدريب المستمر ينمي المهارات والقدرات التي تتلاءم مع الثورة العلمية والتكنولوجية، فتعدد المهارات والمؤهلات يوصل إلى القدرة على الإبداع والتصور والابتكار والعمل في مجموعات".

ويرى بيل (Peel, 1994, P15): "أن التدريب لم يعد أمراً يقوم به الفرد مرة واحدة في حياته بل شيئاً لا بد من تكراره أو المداومة عليه مدى الحياة".

ويشير (جودة، 1999م، ص 139): "أن أهمية التدريب تتضح من خلال استعراض الفوائد

التي يمكن أن يجنيها المتدربون ومؤسساتهم من القيام بعمليات ذلك التدريب ومن أهمها:

- ◆ زيادة إنتاجية الموظف بسبب زيادة معارفه وتحسين مهاراته في العمل.
- ◆ ارتفاع الروح المعنوية للمتدربين كونهم يعتبرونه مكافأة لهم على الأداء الجيد.
- ◆ تحسين القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ◆ زيادة قدرات المتدربين على التعامل الجيد مع التكنولوجيا.

2.1 أهمية التدريب للمنظمات.

هناك أهمية كبيرة للمنظمات تتحقق من خلال تدريب العاملين فيها في كافة مستوياتهم الإدارية كما يذكرها (عياش، علي، 2007م، ص109)، تتمثل في تحسين طرق وإجراءات العمل ويعرّف العاملين في المنظمة ما هو مطلوب منهم، كما يعمل على زيادة الإنتاج وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة وتطوير مهاراتهم، ويعمل على ربط أهداف العاملين بالمنظمة بأهداف المنظمة، كما يطور برامج المنظمة وإمكانياتها، والمساهمة في انفتاحها على المجتمع الخارجي، ويخلق أجواء إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، كما يعمل على ترشيد القرارات الإدارية داخل المنظمة وتطوير أساليب القيادة، ويساهم في تجديد المعارف وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة، ويعمل على بناء قواعد معلومات فاعلة تحتاجها المنظمات، كما يساهم في تحسين وتسريع التواصل داخلياً وخارجياً، كما يساهم التدريب في تعلم طرق جديدة في العمل توفر الوقت وتقلل التكاليف، ويزيد الوعي لدى العاملين في المنظمات وذلك يؤدي إلى تقليل إصابات العمل وتخفيض التكاليف، ويساهم في زيادة مركز المنظمة التنافسي في السوق نتيجة تحسين الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة بما ينعكس على زيادة الرضا والولاء من قبل العملاء، ويقلل معدل دوران العاملين.

2.2 أهمية التدريب بالنسبة للعاملين.

يرى (بربر، 1997م، ص156 وعساف، 2000م، ص120 والمدهون، 2005م، ص83):
أن التدريب يحسن التدريب من أداء الفرد ويطور قدراته مما يجعله راضياً عن عمله، كما ويساهم في رفع الروح المعنوية لديه، ويعمل على زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع مما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم ومواجهة المشاكل التي يتعرضون لها والتغلب عليها، ويعزز التدريب الرقابة الذاتية، ويقلل من أخطاء العمل، ويرفع من قدرة العاملين على المرونة والتكيف في حياتهم العملية، ويسهل الإشراف عليهم، كما أن للتدريب أهمية بالغة لدى العاملين الذين يشغلون وظائف لأول مرة أو مهام جديدة أو أعمال فنية جرى عليها تطوير.

3. أهداف التدريب:

قبل الشروع في التدريب يجب تحديد أهدافه، لأن التدريب إذا لم يكن له أهداف محددة فإنه يصبح عديم الفائدة، والتحديد المسبق لأهداف التدريب يفيد في اختيار الأساليب والأدوات والأنشطة الخاصة التدريبية، كما ويساعد في عملية تقييم نتائج التدريب، لذلك تعتبر أهداف التدريب الأساس الذي تُبنى عليه بقية خطوات التدريب فهي تمثل القلب الحقيقي للبرنامج التدريبي بجميع عناصره، ويجمع كل من (القبلان، 1406هـ، ص34، و أبو شيخة، 2001م، ص262، و سلطان، 2003م، ص174) على أن أهداف التدريب تتمحور في الأهداف التالية:

3.1 تنمية المعارف:

التدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة

لديهم أو تلزمهم في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

3.2 تنمية المهارات:

الهدف من تنمية المهارات قيامه بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، سواء كانت المهارات فنية، أو ذهنية أو إنسانية.

3.3 تنمية الاتجاهات الإيجابية:

ويتم ذلك من خلال تأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية والانتماء.

3.4 تحسين مستوى الأداء:

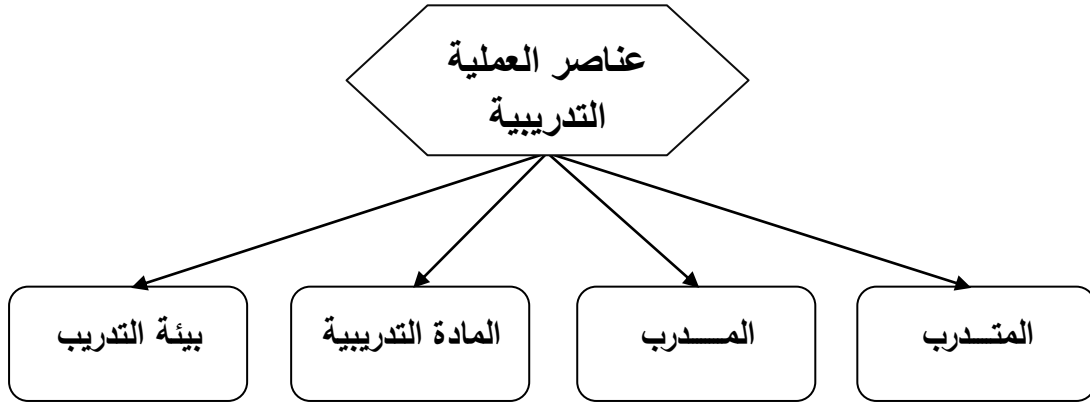
تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب واستخدام أحدث الطرق والأساليب والأجهزة التي تنمي مهارات وأداء العاملين. ويرى الباحث بأن أهداف التدريب تتحقق كلما كانت هذه الأهداف واضحة ودقيقة وموضوعة في صورة كمية ونوعية وزمنية ومتضمنة لوسائل تحقيقها وطرق قياسها.

4. عناصر العملية التدريبية.

تتكون عملية التدريب من عدة عناصر تنتظم في حلقة واحدة، وإذا عرضنا أحد تعريفات التدريب نستطيع من خلاله تحديد عناصر عملية التدريب، فالتدريب هو عملية منظمة مستمرة تصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارة والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها، فالتدريب "عملية منظمة" وليست متروكة للاجتهاد والمبادرات،

لأنه جهد "مستمر" "يصمم" من قبل مختصين يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية "للأفراد" الذين يستهدفهم التدريب، بهدف تزويدهم بالمعرفة والمهارة والاتجاه الإيجابي، وهذا يبرر الحاجة "للمدرب" ويكون الهدف من التدريب بالنسبة للمنظمة هو تطوير الأداء لواجبات الوظيفة التي يشغلها الموظف، تتكون عناصر العملية التدريبية كما يراها (القبلان، 1992، ص20-26) من المتدرب والمدرّب والمادة العلمية وأساليب التدريب وبيئة التدريب وعملية إدارة التدريب، و ما تتطلبه من متابعة وتقييم.

شكل (2) يوضح عناصر العملية التدريبية



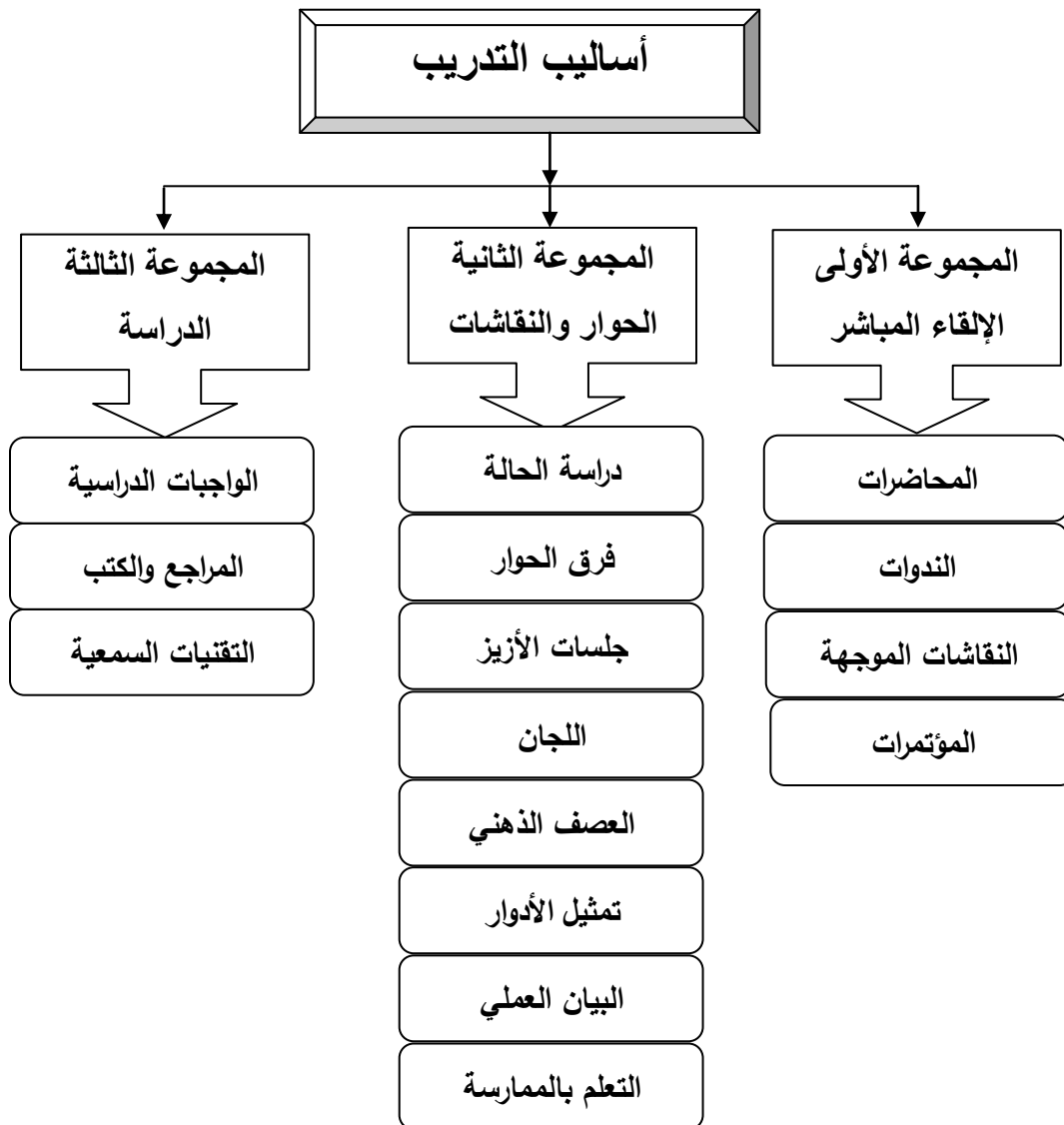
جاء بواسطة الباحث

5. أساليب التدريب:

اختيار أسلوب التدريب يعتبر عاملاً مهماً في إنجاح التدريب، وقد تعددت هذه الطرق والأساليب فلا يوجد طريقة واحدة تستخدم في كافة البرامج التدريبية، لكن هناك بعض الاعتبارات والمعايير التي تلعب دوراً في اختيار أسلوب التدريب، كتنوع البرنامج التدريبي والفئة المستهدفة وإمكانات المتدربين أو منظماتهم، ويعد الأسلوب الذي يحفز المتدربين على التفاعل ويثير اهتمامهم هو

الأسلوب الأنجح. فيما يلي سنذكر ثلاثة مجموعات لأساليب وطرق التدريب المستخدمة كما صنفها (رضا، 2003م، ص121)، وهي موضحة بالشكل رقم (3).

الشكل رقم (3) يوضح أساليب التدريب



جاء بواسطة الباحث حسب تصنيف (رضا، 2003م، ص121)

6. مراحل عملية التدريب:

تمر العملية التدريبية بخمسة مراحل كما ذكر (الشعلان، 2000، ص23)، وهي بالترتيب كالتالي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تخطيط البرنامج التدريبي.
3. تصميم البرنامج التدريبي.
4. تنفيذ البرنامج التدريبي.
5. تقييم البرنامج التدريبي.

7. أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب من مصدر إلى آخر، ويمكن تصنيف أنواع التدريب بشكل عام كما يراها (الكعبي، السمراي، 1990م، ص126) و(حفني، عبد الباقي، 1997م، ص360) و(ربابعة،

2003م، ص56) كالتالي:

1. التدريب من حيث الأهداف.
2. التدريب من حيث الموقع.
3. التدريب من حيث التوقيت.
4. التدريب من حيث أعداد المشاركين.
5. التدريب من حيث المدة.
6. التدريب من حيث المضمون.

أنواع التدريب



جرد بواسطة الباحث | الشكل (4) يوضح أنواع التدريب

المبحث الثاني

القيادة

مقدمة:

1. مفهوم القيادة وتعريفها.
2. الأنماط القيادية.
3. نظريات القيادة.
4. القيادة والإدارة.

مقدمة:

ارتبط مفهوم القيادة على مر العصور بوجود جماعة بشرية، فالقيادة في هذه الجماعة تعتبر مكون رئيسي، ولا تتحقق أهداف وإنجازات الجماعة إلا بوجود قائد ينسق جهودها للوصول إلى الهدف، وللقيادة أهمية في التجديد والابتكار والرؤية الثاقبة، لقد حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين قديماً، وقد زاد الاهتمام بموضوع القيادة في الفكر والأدب المعاصر بسبب حاجة المؤسسات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمات بشكل مستمر.

إن القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر سيحقق نوعاً من الافتقاد إلى من ينظم العلاقة القائمة بينهم، وفي هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة، وقد يتولى الشخص القيادة إلى حين أو باستمرار، ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكن تظل باقية، وكل شخص "قائد" في موقف أو "تابع" في موقع آخر، لقد سلط الباحث الضوء في بحثه على مفهوم القيادة وتعريفها وسمات القائد الفطرية والمكتسبة، كما سنتطرق إلى نظريات القيادة المختلفة، وموضوع القيادة والإدارة وطبيعة العلاقة بينهما.

1. مفهوم القيادة وتعريفها.

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة، ويرجع ذلك إلى الزوايا التي ينظروا إلى القيادة من خلالها، فقد تطور مفهوم القيادة بمرور الوقت، وبالشعور المتزايد لحاجة المنظمات والجماعات للقيادة الحكيمة، وفيما يلي بعض التعريفات لمفهوم القيادة.

1.1 القيادة لغة:

عرف القِيَادَةَ كل من بن زكريا وبن منظور في معجم مقاييس اللغة ولسان العرب القيادة بأنها: "مصدرُ القائد، وكذلك القَوْدُ، والقود تَقْيِضُ السَّوْقِ: أي القَوْدُ من أَمَامِ والسوقُ من خَلْفِ، والقائدُ: واحدُ القُودِ والقادة، ويقال: القائدةُ من الإِبِلِ: أي التي تَقْدُمُ الإِبِلَ وتَأْلُفُهَا، والقائدُ من الجَبَلِ أي: أَنْفُهُ. والأقود من الناس: أي الذي إذا أَقْبَلَ على الشيء بوجهه لم يَكُدْ يصرف وجهه عنه، وقاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره، والانقياد: الخُضوع تقول: قَدْنْتُهُ فأنقَدَ واستنقَدَ لي" (بن زكريا، 395هـ، 38/5) و (بن منظور، 711هـ، 370/3).

1.2 القيادة اصطلاحاً:

هناك اختلاف في تعريف القيادة اصطلاحاً، فالذي كان معروفاً عن مفهوم القيادة قديماً كالمسلمات الشخصية والقدرات الجسدية التي منحها الله تعالى لبعض الأشخاص تغيرت في الوقت الحاضر لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته، فلم يعد مفهوم القيادة يقتصر على السمات الشخصية فقط بل تعدى الأمر ليشمل امتلاك بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة كل حسب نشاطها. وبالرغم من التباين في مجمل تعريفات القيادة إلا أنها تظل محافظة على أمور رئيسية، وهي: قائد، تأثير، أتباع، وفيما يلي بعض التعريفات للقيادة:

فعرفت بأنها: "عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيره مقصوداً على الآخرين بغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في المنظمة ما بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية" (المخلافي، 2007، ص29).

"فن التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف الإدارة، وتشمل النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (النمر، وآخرون، 1997، ص315).

وعرف بصبوص القيادة بأنها "هي الفن الذي تستطيع بواسطته التأثير على توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على تقّتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم" (بصبوص، 2001، ص25).

وعرف العمرات القيادة بأنها: "فن توجيه الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم وحفزهم للوصول على النتائج المطلوبة". (العمرات، 1418هـ، ص391)

ويعرف السويدان وبشراحيل القيادة بأنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي". (سويدان وبشراحيل، 2003، ص41)

وعرف القيادة كل من (Catz& Kahn) بأنها: "القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية" (Catz& Kahn, 1998, P16).

كما تعرف القيادة على أنها: " القيادة هي استمداد للسلطة الفعلية من شخصية القائد وخبراته وقدراته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Collemer, 1990, P78).

2. أنماط القادة:

تختلف العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، فبعض القادة يتعامل مع مرؤوسيه بتسلط وسيطرة ويخضع كل الأمور في المنظمة التي يديرها لسلطته، وقائد آخر يشاور ويشترك مرؤوسيه في القرارات التي يتخذها، ويبتعد عن العقاب ويستخدم الترغيب والإقناع لإنجاز العمل، وقائد ثالث يفوض سلطته للمرؤوسين، ويتنازل عن حقه في اتخاذ القرار، ويطلق الحبل على الغارب، لكن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة أوصت بضرورة عدم استخدام القائد لنمط محدد من القيادة،

بل فضلت التوزيع في استخدام النمط القيادي حسب الموقف. وقسمت معظم الدراسات التي تحدثت عن أنماط القيادة إلى الأنماط التالية:

2.1 القيادة الأوتوقراطية:

أطلق على النمط الأوتوقراطي عدة تسميات منها المتحكم والاستبدادي والدكتاتوري والتسلطي، وهذا النمط من القيادة يركز على القائد ومحاولته لإخضاع كل الأمور في المنظمة التي يديرها تحت سلطته، ويتخذ من الصلاحيات الممنوحة له كافة أساليب التحكم في المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل.

"هذا النمط من القيادة يستند إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه، يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير، وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب، وليس حباً في العمل؛ لذا يحتاج مثل هذا النوع إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته" (الريبق، 2004م، ص26).

"هذا النمط من القيادة يركز كافة السلطات في يده ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، ويفرض عليهم ما يكلفهم به من أعمال، ويتدخل في أعمالهم، كما يتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر، ويقوم هذا النمط القيادي بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد" (النوري، 1991م، ص555).

"إن القائد الأوتوقراطي يكون منفرداً عن مجموعته، لا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة من التعارف والمحبة، ومع أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، ويظل تناسق العمل مرهوناً بوجود القائد، وعلى المدى البعيد تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين

أفراد الجماعة، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من إنتاجهم وكفاءاتهم في العمل" (أبو عبيدة، 2005م، ص54).

2.2 القيادة الديمقراطية.

هناك العديد من التسميات التي أطلقت على هذا النوع من القيادة، منها: النمط التشاركي، والنمط الإيجابي، والنمط البنّاء، والنمط التوجيهي، فكل هذه التسميات لها نفس الخصائص. ويتفق كل من (الخطيب، 1998م، ص81، والنوري، 1991م، ص557، و مرسى، 2008م، ص29) بأن النمط الديمقراطي مشتق من الديمقراطية التي تقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد، والمساواة فيما بينهم، وتمييزهم، وتقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور، والقائد هنا يشجع الآخرين، ويراعي مطالبهم، كذلك يقترح ولا يفرض، ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار، واقتراح البدائل والحلول، كما أن القيادة الديمقراطية تبتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل وإنما يعتمد على الترغيب والإقناع، ويوظف الحوافز المادية وغير المادية، وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية، وتظهر المهارات الشخصية والابتكارات، وتنمو قدرات العاملين، ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو في غيابه، كما يعتبر القائد الديمقراطي نفسه فرداً من أفراد الجماعة، وأنه سيعود ثانية إلى عضوية الجماعة آجلاً أو عاجلاً، فهو لا يصدر أوامره أو تعليماته إلا بعد مشاورة الجماعة التي يقودها، وبالتالي تخرج هذه التعليمات والأوامر على أنها أمور اتفقت عليها الجماعة بعد تبادل الرأي والمشورة، وهو إنما يتابع تنفيذها نيابة عن الجماعة، كما لا يسمح القائد الديمقراطي بإقامة الحواجز بينه وبين أعضاء الجماعة، ويعاملهم على أنهم بشر لهم كرامتهم وقيمتهم.

2.3 القيادة الحرة.

يطلق على هذا النمط من القيادة تسميات كثيرة، منها: القيادة الترسلية، والقيادة الفوضوية، والقيادة المنطلقة، والقيادة غير الموجهة، أو قيادة إطلاق العنان، هذا النمط يفوض كل سلطاته للمرؤوسين، ويتنازل عن حقه في صنع واتخاذ القرار، ويصبح في حكم المستشار للجماعة، مع عدم السيطرة على الجماعة، وترك حرية التصرف لهم دون تدخل" (النوري، 1991م، ص599).

ويذكر (المخلافي، 2009م، ص79) بأن: " القائد الحر يستخدم سياسة الباب المفتوح للاستماع إلى مشاكل المرؤوسين، ولا يصدر حكمه في الأمور التي تعرض عليه، بل يترك البت في الأمور لهم، وغالباً ما يدعو المرؤوسين إلى اجتماعات كثيرة، تعقد في مواعيد غير محددة وبدون جدول أعمال، كما لا يحاول القائد الفوضوي ضبط حضور وانصراف المرؤوسين، وغالباً ما يكون القائد الفوضوي غير راض عن تقدم منظمته وهو يخشى دائماً أن يكون المرؤوسين غير راضين عن عملهم أيضاً "

3. نظريات القيادة:

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول تفسير تأثير بعض الأشخاص في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائداً، فهناك نظريات تعزو أسباب نجاح القائد إلى بعض السمات أو الخصائص التي يمتلكها القائد، بينما يوجد نظريات تعزو النجاح إلى موقف يبرز فيه القائد، سوف نتناول أهم نظريات القيادة وفق أكثر التقسيمات شيوعاً، وهي:

3.1. نظرية الرجل العظيم.

سادت أفكار هذه النظرية في العصور الوسطى في أوروبا، حيث إن أصحاب هذه النظرية يحصرون وجود هؤلاء القادة في عائلات محددة، وتعد الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها هذه

النظرية انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية، التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة، حيث تعتبر نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات التي تفسر الظاهرة القيادية، وتسمى أيضاً بنظرية الرجل الموهوب، وتعتمد هذه النظرية على عامل الوراثة والصفات الجسمية كمحدد رئيس للملامح القيادية، ويرى أنصار هذه النظرية أن القادة يولدون، والقيادة شيء فطري، والقائد يولد بصفات جسمية وعقلية تؤهله للقيادة.

"تعتبر نظرية السمات هي أولى المحاولات لتفسير ظاهرة القيادة ويركز على الصفات الشخصية للقائد التي تميزه عن غيره، وتجعل منه قائداً كالذكاء، والقيم الإنسانية، والثقة بالنفس، والمظهر، ومعرفة الهدف والسبيل نحو تحقيقه،" (Daft, 1999, P65).

"تتراوح السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في: (الهيئة، رنين الصوت، الحجم، الوسامة)، وسمات نفسية مثل: (الحماسة، الثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الاجتماعي، وتوفر الحاجة للإنجاز، والخلق الجيد، والشجاعة) وسمات عقلية مثل (الذكاء، والقدرة على التفكير، والتحليل) وما إلى ذلك من سمات" (القريوني، 2003م، ص39).

ويرى الباحث بأن العديد من الدراسات عكفت على كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية للقادة العظام، للوصول إلى الصفات المشتركة بينهم، ولم تتفق تلك الدراسات على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية.

3.2. نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على افتراض مفاده أن القيادة مرتبطة بالخصائص الطبيعية للإنسان سواء كانت خصائص جسمية أو نفسية أو عقلية أو اجتماعية وقد شاعت هذه النظرية في الفترة الواقعة بين (1930 - 1950) وقد تركزت معظم نتائجها على أربع سمات أساسية لها صلة وثيقة

بمقومات القيادة الناجحة وهي (الذكاء الذي يمكن القائد من تفهم كل ما يحيط به ويعطيه القدرة على إيصال أفكاره للعاملين معه والتأثير فيهم والنضج الاجتماعي الذي يمكن القيادة من تحمل ومواجهة كافة الظروف فلا يحبطون مع الهزائم أو الإخفاق وتتميز مشاعرهم نحو الآخرين بإيجابية كما يملكون قدراً مهماً من الثقة بالنفس والدافعية أو الحاجة إلى الإنجاز، ومتابعة الأهداف العليا حتى يتم تحقيقها، وغالباً ما يستجيبون للدوافع الداخلية أكثر من استجاباتهم للحوافز الخارجية وأخيراً اتجاهاتهم الإيجابية نحو العلاقات الإنسانية لأنهم يدركون أن عملهم ونجاحهم لن يتم إلا بمساعدة الآخرين(القريوني، 2003م، ص140).

ويعتبر (Daft, 1999, P65) أن: "نظرية السمات هي أولى المحاولات لتفسير ظاهرة القيادة وتركز على الصفات الشخصية للقائد التي تميزه عن غيره، وتجعل منه قائداً كالذكاء، والقيم الإنسانية، والثقة بالنفس، والمظهر، ومعرفة الهدف والسبيل نحو تحقيقه، والمهارة التعليمية وغيرها من الصفات".

"نظرية السمات تقوم على دراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية حيث يرى أنصارها أن القائد تتوفر فيه مجموعة من الصفات مثل الجرأة والقدرة على التأثير على الآخرين والمهارة في اتخاذ القرار والتفكير المتعمق الواعي ويكون على درجة عالية من الذكاء وتحصيل علمي متميز" (ربيع، 2006م، ص156).

3.3 . النظرية الموقفية:

ترتكز هذه النظرية على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة، فطبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد، طالما أنها تتباين من تنظيم لآخر، ومن وقت إلى آخر، لذلك فمن الممكن أن يكون الفرد قائداً في موقف خاص، وتابعاً في موقف آخر، وتؤكد هذه النظرية على أن الشخص

الذي يملك قدرًا أكبر من المعلومات عن موقف محدد يصبح قائداً في هذا الموقف بالذات، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد.

ويتفق كل من (العديلي، 1993م، ص231)، و(Fidler, 2007, P123) و(عطوي، 2004م، ص80) أن النظرية الموقفية تهتم بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات على أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به، وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، والموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويُتيح له فرصة استخدام مهارته وإمكاناته، وأن هناك تفاعلاً بين متغيرات الموقف والظروف وخصائص وصفات القائد، وأهم متغيرات النظرية الموقفية هي:

1. المتغيرات الشخصية للقائد (صفاته واهتماماته).

2. متغيرات الموقف والتي تشمل: العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودقة وتصميم العمل ووضوح المهام ومقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد للحوافز والمكافآت.

3.4. النظرية السلوكية:

لقد ركزت النظرية السلوكية على دراسة سلوك القائد وتحليله أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره (حسن، 2004م، ص32).

وعن تفسير هذه النظرية لمفهوم القيادة يقول (Richard, 1999, P69): "إن أي شخص قادر على القيام بالسلوك المناسب من الممكن أن يصبح قائداً جيداً، كما يرى أن السلوكيات القيادية الفعالة يمكن تعلمها أكثر من السمات مما يجعل إمكانية اكتساب ظاهرة القيادة من العموم شأنها شأن ما يتم تعلمه من الظواهر الإنسانية.

لقد ركزت النظرية السلوكية على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهرها أثناء عملية القيادة، وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث وضع "Woford" خمسة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات الإدارية وهي على النحو التالي (الرشودي، 2002م، ص25):

- سلوكيات التنظيم والإنجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد.
- السلوكيات التعزيزية وتتمثل في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين على طاعته.
- السلوكيات الديناميكية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها.
- السلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص.
- السلوكيات الخاصة بالحماية والأمن وتظهر في تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين.

3.5. النظرية التفاعلية:

هذه النظرية ترى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي:

1. السمات الشخصية للقائد.
2. عناصر الموقف.
3. متطلبات وخصائص المجموعة المقودة.

ويرى جوردن أن خصائص القيادة الفاعلة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة أساس تقوم على التفاعل بين هذه القوى الثلاث، لذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدوره إزاء الجماعة (معوض، 2000م، ص295).

ويستنتج الباحث من هذه النظرية أن القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم آخذاً في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها.

3.6. نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات القيادية شهرة وقد طورها عام 1964م كل العالمين (Motion Robert and Blake James) ضمن سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعتي أوهايو وميتشجان حول فعالية سلوك القائد الإداري والتي توصلت إلى نمطين للقيادة الإدارية هما:

(1) الاهتمام ببعده الفرد

(2) الاهتمام ببعده الإنتاج.

الشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعبر رقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك. (حسن، 2004م، ص136)، وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة يبلغ عددها (81) وتعتمد على درجات متفاوتة

شكل (5)
يوضح الشبكة الإدارية

مرتفع	9	(1-9)						(9 - 9)		
	8	القيادة الإنسانية						قيادة الفريق		
الاهتمام بالأفراد	7									
	6				(5-5)					
	5				القيادة المعتدلة					
	4									
	3									
منخفض	2	(1-1)						(9-1)		
	1	القيادة المتساهلة						القيادة السلطوية		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		منخفض			الاهتمام بالإنتاج			مرتفع		

المصدر:

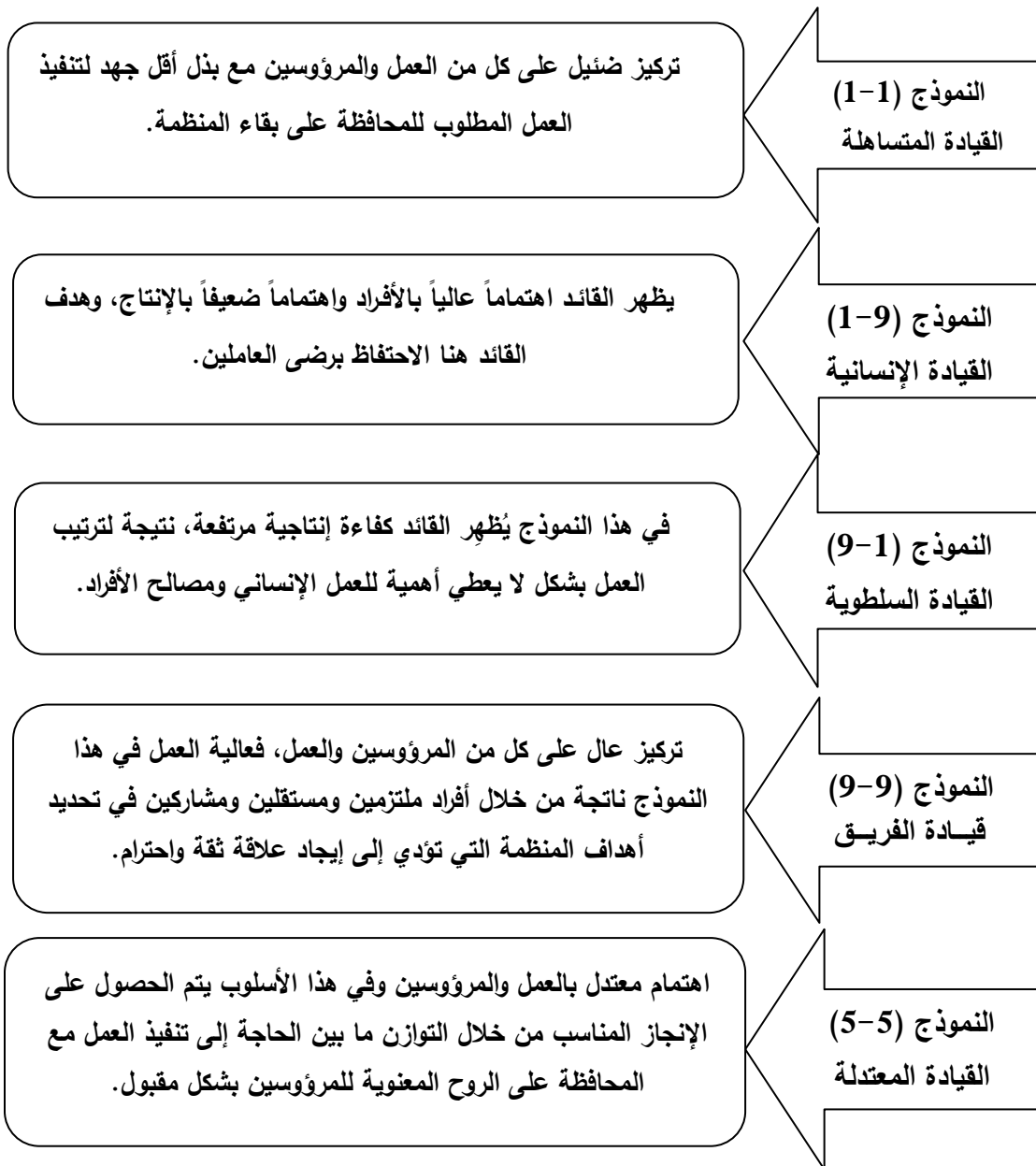
http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/fig04.jpg_cvt.htm

من الاهتمام بالإنتاج ولأفراد إلا أن الباحثين أكدوا على خمسة نماذج قيادية: أربعة منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط (العميان، 2005م، ص270).

النماذج القيادية الخمسة حسب الشبكة الإدارية كما ذكرها (العميان، 2005م، ص 271) هي:

الشكل (6)

يوضح النماذج القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية



جرد بواسطة الباحث

3.7 . القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي ظهرت بعد التقدم العلمي والتكنولوجي الحديث، ويتميز هذا النمط من القيادة بقدرته العالية على مواجهة التحديات والتطورات حيث يعمل القائد على تنمية قدرات المرؤوسين والتحسين من سلوكياتهم عن طريق توجيههم وتفويضهم وتوجيههم لحل المشاكل التي تواجه منظماتهم.

اتفق كل من (Conger, 2002, P47) و(العمرى، 2004م، ص27) و(Fairholm, 2005, P65) على أن القيادة التحويلية تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة، كما أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة التحويلية تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً.

4 . القيادة والإدارة:

هناك خلط في مفهومي القيادة والإدارة، فالبعض يعتبرهما مترادفتين، والبعض الآخر يعتبرهما مختلفتين، ولكل حجته في ذلك، وقد ذهب معظم المهتمين في هذه العلوم إلى أن هناك فرقاً بين القيادة والإدارة، فكل منهما مدلوله ومعناه، ويترتب اختلاف بين القائد والمدير نتيجة لهذا الاختلاف المفاهيمي.

هناك فروق هامة بين الإدارة والقيادة، فالإدارة هي فن جمع المصادر في إطار المنظمة بطريقة تؤدي إلى الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن المحتمل جداً أن تكون مُديراً فاعلاً دون أن تكون قائداً فاعلاً. أما القيادة فهي فن وحث المصادر البشرية في إطار المنظمة إلى التركيز على أهداف المنظمة كاملة بدلاً من التركيز على أهداف الجماعات الفرعية، وهي تعتمد على القدرة على إقناع العاملين في المنظمة بتعديل أهدافهم لتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة ووضع جهودهم تحت تصرف المنظمة كاملة لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم، وكلاهما ضروري إذا أرادت القيادات أن تكون فاعلة في القرن الواحد والعشرين (المخلافي، 2006م، ص38).

يفرق كوفي ستيفن (كوفي، 2000م، ص96)، بين القيادة والإدارة: فالقيادة يجب أن تأتي في المقدمة، والإدارة هي التركيز على القاعدة، القيادة تبدأ من القمة، وهي نشاط فعال يقوم به القسم الأيمن من الدماغ، وهي نوع من الفن ويعتمد على الفلسفة، أما الإدارة فتقوم بتجزئة الأمور والتحليل والتسلسل والتطبيق المحدد، وهذا من اختصاص الأيسر من الدماغ، الإدارة الفعالة هي في الأولويات، فبينما تقرر القيادة ما هي أول الأمور؟، تقوم الإدارة بالعمل على وضع هذه الأمور في المقدمة وتعمل عليها يوماً بعد يوم فالإدارة هي التنفيذ والنظام.

يرى الباحث بأن ما يميز الإدارة عن القيادة هو أن الإدارة تعنى بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية الإدارية، أما القيادة فتتعلق بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى، والقائد هنا لكي ينجح ينبغي أن يجمع بين الأمور التنفيذية والغايات في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ، كما أنه يقوم برسم السياسة والمشاركة في تنفيذها، في ضوء ما تقدم، فإن الباحث يتفق مع (القحطاني، 2003م، ص25) فيما ذكر من فروق بين القائد والمدير والموضحة في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

الفرق بين القيادة والإدارة

م	القائد	المدير
1	القيادة تتبع تلقائيًا من الجماعة.	الإدارة أو الرئاسة مفروضة له وفق الأوضاع التنظيمية القائمة
2	الطاعة من المرؤوسين للقائد أساسها تقبل المرؤوسين للقائد.	الطاعة من المرؤوسين للمدير مفروضة بحكم وضعه الرسمي.
3	كل قائد مدير.	ليس كل مدير قائد.
4	يتوافر له قدر من التأثير الشخصي يجعله قادر على توجيه سلوك الآخرين.	تتوافر له السلطة الرسمية التي يوجه بموجبها سلوك الآخرين.
5	قوة التأثير عند القائد أقوى وأدوم من سلطة المدير أو الرئيس.	قوة التأثير هنا مرهونة بقوة السلطة الرسمية.
6	يراعي أهداف العاملين والأهداف العامة، ويسعى للتوفيق بينها.	يضع الأهداف العامة في المقام الأول ولو كان ذلك على حساب أهداف العاملين.
7	يمارس سلطاته بطريقة إنسانية.	يمارس سلطاته بطريقة جافة.
8	تتشرك الجماعة مع قائدها في اختيار وتحديد الأهداف.	الرئيس أو المدير يختار الهدف ولا تشاركه الجماعة.
9	يعترف بالتنظيمات الغير رسمية والرسمية وبتأثيرها في تحقيق الأهداف.	يعترف بالتنظيمات الرسمية فقط وقدرتها على تحقيق الأهداف.
10	القادة وجودهم أمر جوهري لتحقيق الأهداف.	المدراء وجودهم أمر ضروري لتحقيق الأهداف.
11	يتعامل مع المواقف المستجدة والمتغيرة بمرونة.	يجد صعوبة ويقف حائزًا أمام المستجدات التي لا تنص عليها الأنظمة الرسمية.
12	يتطلع دائمًا للمستقبل والمهام المستقبلية طويلة الأجل.	يتطلع لإنجاز المهام المرحلية.
13	يهتم بمعنويات المرؤوسين ويعتقد بأثرها في زيادة الإنتاجية.	يركز على الإنتاجية والموارد المادية.
14	يتطلع دائمًا للتغيير والتطوير.	يسعى للحفاظ على الاستقرار.

يركز على الأشياء.	يركز على البشر.	15
يعتمد على تكرار الحلول.	يستحدث الحلول.	16
يميل إلى الرقابة المشددة على المرؤوسين.	يميل إلى إعطاء الثقة في المرؤوسين.	17

جرد بواسطة الباحث

مما سبق إيضاحه من فروق بين المدير والقائد، يتضح لنا أنه يعنى بالمدير (الإدارة ومهامها ووظائفها)، ويعنى بالقائد (القيادة ووظائفها)، كما يتضح الفرق بين القيادة والإدارة وأنها تعبيران غير مترادفين فلكل مدلوله ووظائفه، ويرى الباحث، بأننا بحاجة إلى القادة والمدراء، فالقيادة ليس بمقدورهم العمل بمعزل عن المدراء، والعكس صحيح، ولا صحة لمن يعتقد أن وجود القادة يغني عن وجود الإدارة كما يردد البعض، والمنظمات التي تتميز بالتطور والتغيير تحتاج إلى القيادة والإدارة معاً، فوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف التي تحددها القيادات العليا.

إن التداخل بين القيادة والإدارة وارتباطهما ببعضهما البعض أنشأ مصطلح (القيادة والإدارة)، وقد أصبح هذا المصطلح متداولاً، كما نشأت العديد من التسميات التي تتعلق بهذا المصطلح، كالقيادة الأمنية، القيادة العسكرية، القيادة السياسية، وغيرها من المصطلحات.

المبحث الثالث

ويشتمل المبحث على مطلبين:

المطلب الأول: برامج التدريب القيادي.

1. اكتشاف القادة.

2. انتقاء القادة.

3. إعداد وتدريب القادة.

3.1 برامج التدريب القيادي.

3.2 أساليب التدريب القيادية.

المطلب الثاني: مؤسسة إبداع.

1. رسالة وأهداف المؤسسة.

2. أقسام المؤسسة.

3. آليات تنفيذ التدريب القيادي في مؤسسة إبداع.

المطلب الأول

برامج التدريب القيادي

مقدمة

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".

وبفصل 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.

1. 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، السويديان، 2000م، ص 68) أن هناك ستة مراحل لاكتشاف القادة وتأهيلهم لتولي مهام ومناصب قيادية في المستقبل، وهي كالتالي:

♦ المرحلة الأولى: التنقيب.

- ◆ المرحلة الثانية: التجريب.
- ◆ المرحلة الثالثة: التقويم.
- ◆ المرحلة الرابعة: التأهيل.
- ◆ المرحلة الخامسة: التكليف.
- ◆ المرحلة السادسة: التمكين.

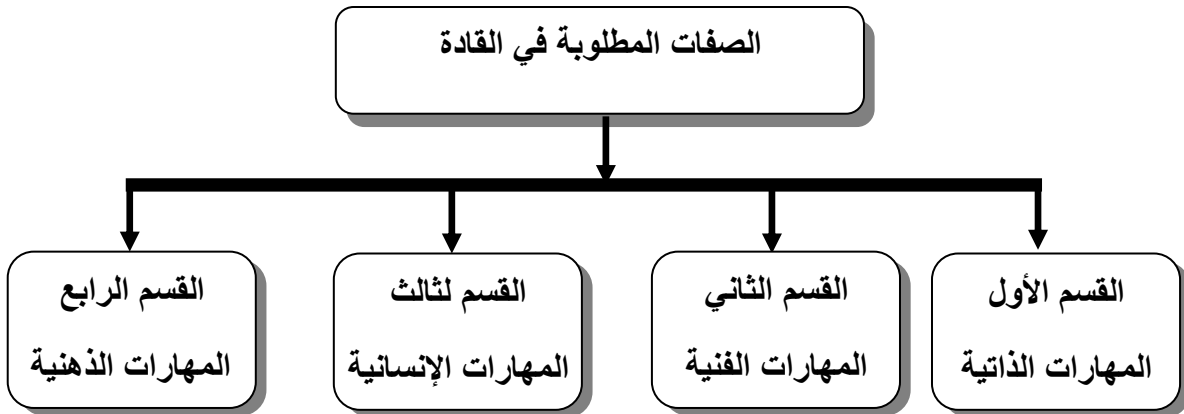
وفي كل مرحلة من هذه المراحل هناك برامج ووسائل وآليات محددة تستخدم حتى ينتقل القائد من مرحلة إلى المرحلة التي تليها، وصولاً إلى تمكين القائد في موقع قيادي يمكن الاعتماد عليه في أداء المهام الموكلة إليه باقتدار.

2. الصفات المطلوبة في القادة.

يوجد في الجماعات البشرية منذ أن خلق الله الإنسان أشخاص لهم مزايا معينة تميزهم عن غيرهم من أفراد الجماعة، هؤلاء الأفراد يجب أن تتاح لهم الفرصة للتقدم لخدمة الجماعة، وهناك عدة صفات يتحلى بها القادة الحقيقيون، وقد اتفق (الطالب، 1995م، ص 63) و(كنعان، 2009م، ص 312)، و(الزير، 2003م، ص 111) على مجموعة من هذه الصفات مقسمة إلى أربعة أقسام، موضحة في الشكل رقم (7):

الشكل رقم (7)

يوضح الصفات المطلوبة في القادة



جاء بواسطة الباحث

القسم الأول: المهارات الذاتية.

القادة يجب أن تتوفر فيهم مهارات ذاتية وقدرات لازمة لبناء شخصياتهم، الجدول رقم (2)

يوضح هذه المهارات:

جدول رقم (2)

المهارات الذاتية الواجب توفرها في القادة

التمتع بروح الدعابة	اليقظة وحدة الذهن	الذكاء	1. القدرات العقلية
سرعة البديهة	تقبل الأفكار الجديدة	براعة التأمل والتصور	
المنطقية			2. السمات الذاتية
النشاط والحيوية	القدرة على التحمل	القوة البدنية والعصبية	
حسن المظهر			3. المبادأة والابتكار
سرعة التصرف	الشجاعة	القدرة على الابتكار	
القدرة على توقع الاحتمالات	القدرة على الحسم	تنمية واحتضان الأفكار	
القدرة على التحليل	سرعة التصرف	ابتكار الوسائل	4. ضبط النفس
القدرة على مواجهة الحشود	القدرة على امتصاص الصدمة	القدرة على ضبط النفس	
الهدوء	الاتزان العاطفي	الاتزان الانفعالي	
تقبل النقد	عدم الخضوع	الثبات	

جاء بواسطة الباحث/ حسب (كنعان، 2009م، ص312)

القسم الثاني: المهارات الفنية.

يقصد بالمهارات الفنية قدرة القائد على المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في

استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقق الأهداف، ومن أهم

الخصائص المميزة للمهارة الفنية أنها مهارة محددة أكثر من غيرها من المهارات الأخرى لدى

القائد، ومألوفة لديه أكثر من المهارات الأخرى، ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد هي:

جدول رقم (3)

المهارات الفنية الواجب توفرها في القادة

السعي وراء الأفكار الجديدة	القدرة على التنفيذ	عدم الرضا بالفشل	1. القدرة على تحمل المسؤولية
الإصرار وعدم الإحباط	الطموح والاعتماد على النفس	الثقة بالنفس	
الالتزام بالعموميات وعدم الانغماس بالتفاصيل	القدرة على اتخاذ الإجراءات الصحيحة والصعبة	القدرة على بيع أفكاره للآخرين	
تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين	تحمل مسؤولية القرارات	القدرة على الانجاز	
الاطلاع الواسع وتنوع الاهتمامات	الثقافة الواسعة	القدرة على التأمل	2. الفهم الشامل والعميق للأمور
	الإلمام بالمعارف الإنسانية	معرفة شيء عن كل شيء	
القدرة على التنفيذ	تحمل النتائج	القدرة على التقرير	3. الحزم
القدرة على الحكم على الأمور	الاختيار الصائب بين البدائل	القدرة على تمييز الهام وغير الهام	
السعادة بالإنجاز	المتابعة والتقييم	القدرة على الإقناع	4. الإيمان بالهدف
	القدرة على رسم المسار	الاهتمام بالعمل	

جاء بواسطة الباحث

القسم الثالث: المهارات الإنسانية.

يعنى بالمهارات الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل بينهم، فالمهارات الإنسانية للقائد تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد، والمهارات الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية والهامة لنجاح القادة، ومن السمات التي ترتبط بالمهارات الإنسانية:

- ◆ الاستقامة وتكامل الشخصية.
- ◆ الأمانة والإخلاص والخلق الطيب.
- ◆ الالتزام الأخلاقي بأداء الواجب.
- ◆ القدرة على التعامل مع الأفراد والموازنة بين مصالحهم ومصحة العمل.

القسم الرابع: المهارات الذهنية.

وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وآثار التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية الأجزاء، وعلاقته بالمجتمع بمختلف مكوناته السياسية والاجتماعية والاقتصادية، حتى يتسنى للقائد العمل وفق رؤية واضحة انسجاماً مع التغييرات المحيطة، وهناك علاقة وطيدة بين المهارات الإنسانية والمهارات الذهنية، فإذا لم تكن هناك مهارات ذهنية جيدة فستبدد المهارات الإنسانية، وينبثق عن المهارات الإنسانية نوعان من المهارات كما ذكرهما (كنعان، 2009م، ص336) وهما:

1. المهارات السياسية.

وهي تعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يعيش فيه، فالقائد يجب أن يمتلك مهارة تبصر الصالح العام والأهداف العامة، والارتباط

بالنظام العام وما يتطلبه من ربط بين أهداف التنظيم وسياسته وأهداف وسياسة النظام القائم والتوفيق بينهما، كما يجب على القائد أن يمتلك الحاسة السياسية، والتي تتمثل في معرفته للسياسة العامة للدولة.

2. المهارات الإدارية.

وتتمثل المهارات الإدارية للقائد في قدرته على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن أهم المهارات الإدارية التي يجب على القائد امتلاكها هي:

جدول رقم (4)

المهارات الإدارية الواجب على القائد امتلاكها

المهارة	م	المهارة	م
القدرة على التفويض	7	التوزيع العادل للعمل داخل المنظمة.	1
اختيار الأسلوب الذي يكفل إنتاجية أكبر وكفاءة عالية وتكاليف أقل.	8	إشراك الجميع في حل المشكلات واتخاذ قرارات العمل	2
تبسيط إجراءات العمل.	9	القدرة على التوجيه.	3
التخفيف من حدة المركزية.	10	الاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة.	4
الاهتمام بتطوير قدرات المرؤوسين.	11	القدرة على التوجيه	5
القدرة على الاتصال والتعبير عن الرأي.	12	القدرة على التخطيط.	6

جرد بواسطة الباحث

3. 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، 2000م، ص113)، "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".

3.1 . 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 لابد من تدريبهم وإعدادهم لذلك.

"إن القائد أو المدير يستطيع أن يعد نفسه للقيادة، فيمكن للإنسان أن يتعلم المفاهيم والمبادئ كما يتعلم النظام والمنهج وتشكيل الأنماط بسهولة ويسر، فمدير المستقبل يحتاج إلى الإعداد على

مستويين وليس على مستوى واحد، فهناك أشياء يتعلمها المرء قبل أن يكون مديراً، وهناك أشياء أخرى لا يتعلمها إلا بعد أن يصبح مديراً (قائداً) ويقضي في الإدارة وقتاً" (داركار، 2000م، ص 192).

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".

"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" (Fiedler,) (2007, P96).

3.2 . 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، 2006، ص 60)، و(المخلافي، 2009م، ص 427) على أن أساليب التدريب القيادي موضحة في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5)

يوضح أساليب التدريب القيادي

م	الأسلوب	م	الأسلوب
1	الورش "المشاغل"	10	التدريب بالعينات الحقيقية.
2	النقاش الجماعي	11	التدريب بالحقائب التدريبية
3	المؤتمرات	12	التدريب بالشرح العملية والشرائح
4	الحوار المفتوح	13	التدريب بأجهزة التسجيل المسموعة
5	الزيارات الميدانية	14	التدريب بأجهزة العرض والشرائح
6	الحلقة الدراسية	15	التدريب بالزيارات الميدانية والنماذج.
7	التدريب بالسيورات	16	التدريب بدراسة الحالة
8	التدريب بالألعاب الوظيفية	17	التدريب بالرسوم التوضيحية والصور
9	التدريب بأفلام الصور المتحركة.	18	التدريب بالمواد المبرمجة والمعتمة

جاء بواسطة الباحث والأساليب في الجدول حسب (مكتب التربية لدول الخليج العربي،

2006، ص 60)، و(المخلفي، 2009م، ص 427)

المطلب الثاني

مؤسسة إبداع

♦ عن المؤسسة:

♦ أقسام المؤسسة:

1. معهد التنمية البشرية.

2. معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية.

3. منتدى الشباب الحضاري.

4. معهد إعداد القادة.

♦ آليات تنفيذ التدريب القيادي في مؤسسة إبداع.

♦ تقييم المتدربين في برامج إعداد القادة وشروط التحاقهم.

عن المؤسسة:

مؤسسة إبداع هي مؤسسة أهلية فلسطينية مرخصة من وزارة الداخلية ووزارة التربية والتعليم في فلسطين، وتعمل في قطاع غزة، أخذت المؤسسة على عاتقها منذ انطلاقتها عام 2007 مواكبة التطورات التي فرضتها ثورة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، كما أدركت أن الاستثمار الأفضل يكون في المورد البشري في ظل الواقع الذي يعيشه قطاع غزة خاصة وفلسطين عامة، فالحاجة ماسة لكادر بشري، قادر على مواجهة التحديات ومجاراة التطور والتقدم العلمي، وتوصيل رسالته بقدرة عالية من المسؤولية والإدراك، حيث تقدم مؤسسة إبداع التدريب الفعال بمهنية عالية والدراسات والأبحاث والاستشارات وأنشطة علمية أخرى، كما وتسعى المؤسسة لبناء جيل قيادي في المجالات المختلفة، وتنمية المؤسسات الأهلية والحكومية من خلال تدريب الكوادر العاملة فيها وتقديم الدراسات والاستشارات التطويرية لها.

شكلت مؤسسة إبداع في الأعوام الثلاثة الأخيرة نموذجاً للمؤسسات الأهلية الناجحة حيث حصلت في عام 2009م، 2011م على جائزة أفضل مؤسسة ثقافية فلسطينية، وحصلت في عام 2010م على جائزة أفضل مؤسسة شبابية، وهذا التقييم صادر عن وزارتي الثقافة والشباب والرياضة الفلسطينية. مؤسسة إبداع وحسب تقريرها السنوي للعام 2013م تعتبر الرائدة في مجال التدريب من حيث جودة التدريب وعدد المتدربين والساعات التدريبية المقدمة، وانتشار الخدمات التدريبية في كافة محافظات قطاع غزة، وينفذ التدريب مجموعة من المدربين المؤهلين والمتميزين باستخدام أفضل الطرق والوسائل الحديثة.

رسالة المؤسسة:

مؤسسة فلسطينية غير ربحية، تقدم الاستشارات والأبحاث والدراسات والتدريب الفعال بكفاءة ومهنية عالية، للمساهمة في تطوير وتنمية المؤسسات والأفراد الباحثين عن النجاح.

أهداف المؤسسة:

- ♦ المساهمة الفعالة في تطوير المجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الاستشارات والدراسات والتدريب بكفاءة ومهنية عالية.
- ♦ تقديم مجموعة من الخدمات التدريبية والاستشارية والقانونية المتكاملة باستخدام أحدث الأساليب والأدوات.
- ♦ العمل بشكل متواصل ومستمر لتعزيز القدرات والإمكانيات الذاتية.
- ♦ الاستجابة المنهجية والمهنية للتطورات في مجالات العمل المختلفة.
- ♦ بناء شبكة علاقات وثيقة على الصعيد الداخلي والخارجي من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- ♦ التطوير المستمر للمجالات المختلفة التي تقدمها المؤسسة وفق رؤية علمية حديثة.

قيم المؤسسة:

- ♦ إبداع بلا حدود.
- ♦ التحسين المستمر.
- ♦ العمل الجماعي والتعاون.
- ♦ الدقة في العمل.
- ♦ العبرة بالنتائج.

(المصدر: التقرير السنوي الصادر عن مؤسسة إبداع للعام 2013)

2. أقسام المؤسسة:

تتكون مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب من أربع أقسام، تم استحداث أقسام المؤسسة تبعاً، والأقسام هي:

القسم الأول: معهد التنمية البشرية:

(المصدر: موقع معهد التنمية البشرية - www.creativity.ps/training/ - نوفمبر 2013)

رسالة المعهد:

مركز تنموي يُعنى بخدمة أفراد ومؤسسات المجتمع الفلسطيني بالتدريب والتأهيل والتمكين، لرفع كفاءتهم ومهاراتهم، باستخدام أحدث الطرق والوسائل التدريبية، للنهوض بهم وتحسين إنتاجهم.

أهداف المعهد:

- ◆ تدريب الأفراد والمؤسسات في مجالات التنمية البشرية بكفاءة ومهنية عالية.
- ◆ توسيع دائرة الفئات المستهدفة من المتدربين في التخصصات المختلفة.
- ◆ تنفيذ التدريب وفق منهجية علمية متكاملة.
- ◆ الاهتمام بتدريب الشباب لتمكينهم من الحصول على وظائف مناسبة.
- ◆ استقطاب الخبراء من الخارج في مجالات التدريب المختلفة ونقل خبرتهم للكفاءات المحلية.
- ◆ العمل على عقد الشراكات والتفاهات مع المؤسسات العامة والخاصة المعنية بالتدريب، للاستفادة من خبراتهم ومقدراتهم.

مجالات التدريب:

الإدارة - الاقتصاد - الإعلام - السياسة - الأمن - الحاسوب

التنمية البشرية

القسم الثاني: معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية:

(المصدر: موقع معهد فلسطين للدراسات www.pal-studies.ps - نوفمبر 2013)

رسالة المعهد:

مركز بحثي فلسطيني مرخص من قبل وزارة الإعلام، يسعى إلى مواكبة التطورات والمستجدات على الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية محلياً ودولياً، للإسهام في تقديم تقديرات ودراسات تساهم في تحقيق مصالح الشعب الفلسطيني.

أهداف المعهد:

- ♦ إجراء الدراسات الإستراتيجية في مجالات السياسة والاقتصاد والأمن والعلوم الإنسانية والإعلام، التي تساهم في رسم السياسات.
- ♦ دعم دوائر صنع القرار في كافة المستويات السياسية والأمنية والحكومية بالدراسات والتقارير.
- ♦ توفير وتطوير مهارات الكوادر البحثية المتخصصة في فلسطين في المجالات ذات العلاقة.
- ♦ تعميق الوعي العام بكافة جوانب القضية الفلسطينية.
- ♦ المشاركة في تمثيل فلسطين في المؤتمرات والمحافل العربية والدولية ذات العلاقة.
- ♦ إقامة المؤتمرات والأيام الدراسية والندوات وورش العمل للإسهام في تقديم رؤى وحلول للقضايا محل البحث.

وحدات المعهد:

- وحدة الدراسات السياسية.
- وحدة الدراسات الأمنية والعسكرية.
- وحدة الدراسات الإعلامية.
- وحدة الدراسات الإدارية والاقتصادية.
- وحدة الدراسات الإنسانية.

القسم الثالث: منتدى الشباب الحضاري:

(المصدر: برشور منتدى الشباب صادر في أكتوبر 2013)

رسالة المنتدى:

منتدى شبابي فلسطيني غير ربحي، يعمل على بناء جيل شبابي قيادي متخصص من خلال اكتشاف هذه الكوادر وتكوينها عن طريق الوسائل المناسبة وتمكينهم في ميادين العمل المختلفة.

أهداف المنتدى:

- ◆ اكتشاف الطاقات الفكرية في المجالات المختلفة.
- ◆ تزويد المشاركين في المنتدى بالمعلومات والمهارات العملية بما يمكنهم من إتقان الأعمال المنوطة بهم.
- ◆ استثمار أوقات الشباب بما ينمي مواهبهم وإبداعاتهم ويوسع مداركهم ويثري ثقافتهم وخبرتهم ويحقق الكفاءة لهم بما يسهم في مساعدتهم في تحقيق المأمول منهم.
- ◆ إيجاد المناخات المناسبة لتنمية المواهب والقدرات الشبابية بشكل علمي ومنظم.

حاضنات المنتدى:

- الحاضنة السياسية.
- الحاضنة الإعلامية.
- حاضنة الرواد.
- حاضنة العمل المؤسسي.

مراحل العمل في المنتدى:

- المرحلة الأولى: مرحلة الاستقطاب.
- المرحلة الثانية: مرحلة التطوير.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التمكين.

القسم الرابع: معهد إعداد القادة:

(المصدر: موقع معهد إعداد القادة - www.creativity.ps/Leaders - نوفمبر 2013)

نبعت فكرة إنشاء المعهد إيماناً من مؤسسة إبداع بدور الشباب وقدرتهم على التأثير والتغيير وقيادة الأعمال في الميادين المختلفة، يقوم المعهد برفع كفاءة الملتحقين به في التخصصات المختلفة، للارتقاء بمستوياتهم المهنية وتزودهم بالمهارات والثقافات المختلفة، تجهيزاً لهم لتولي مناصب قيادية. ينفذ المعهد برامجه 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.

رسالة المعهد:

أحد أقسام مؤسسة إبداع ويعمل على تدريب الكوادر الفلسطينية بمختلف تخصصاتهم بأحدث الوسائل وأفضل المدربين، لتزويدهم بالمعارف والمهارات وبناء شخصياتهم بما يؤهلهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل.

أهداف المعهد:

- ◆ إعداد وتأهيل القيادات الحكومية، لرفع كفاءة الإنتاجية وترسيخ مبادئ الحكم الرشيد.
- ◆ دعم الدبلوماسية بالكوادر المذهلة والقادرة على تمثيل فلسطين في كافة الساحات.
- ◆ النهوض بالمؤسسة الأمنية من خلال إكساب قيادتها بالمهارات المتخصصة ذات الصلة بأعمالهم.
- ◆ إعداد القيادات الشابة لتلبية احتياجات المؤسسات الأهلية والشعبية بما يمكنهم من قيادتها بكفاءة ومهنية.
- ◆ تأهيل الكوادر السياسية والجماعية الشابة، وتنمية معارفهم بما يؤهلهم للعمل بحكمة.

♦ تصويب مسار المؤسسات الإعلامية وتطوير أدائها، من خلال تزويدها بالكفاءات الإعلامية المدربة والمؤهلة والمبدعة.

فلسفة المعهد:

يعتمد المعهد سياسة التدريب القائمة على التفاعل بين المشاركين والمدرّب، محاولاً الابتعاد عن أسلوب المحاضرة، مستعيناً في ذلك بكافة الوسائل الحديثة وأدوات الحقيبة التدريبية، ويعمل المعهد على تكليف المتحقّين بالبرامج بمشاركتهم والندوات وورش العمل والملتقيات المتخصصة، كما يحرص المعهد على نقل تجارب القادة والخبراء لطلاب المعهد من خلال لقاءات خاصة، وينفذ المعهد مخيماً مغلقاً لكافة المشاركين في البرامج لإكسابهم بعض المهارات والقيم، كما ينفذ المعهد زيارات ميدانية للمؤسسات ذات العلاقة بالتدريب، كل ذلك يأتي في إطار تكاملية وسائل صناعة وبناء الشخصية القيادية.

تخصصات المعهد:

- دبلوم القيادة والريادة. - دبلوم القيادة الحكومية. - دبلوم القيادة الدبلوماسية
- دبلوم القيادة الأمنية - دبلوم القيادة السياسية - دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني

3. آليات تنفيذ التدريب القيادي في مؤسسة إبداع:

معهد إعداد القادة يعتمد سياسة التدريب القائم على التفاعل بين المحاضرين والطلاب، محاولاً الابتعاد بقدر الإمكان عن الإلقاء والتلقين، مستخدماً كافة أدوات الحقيبة التدريبية، بالإضافة لاستخدام وسائل تدريبية تعمل على صقل وبناء شخصية المتحقّين في برامج إعداد القادة ومن هذه الوسائل:

(مقابلة مع محمد أبو حلبية مدير معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع، 6/12/2013م)

3.1 الأبحاث والدراسات:

يكلف كل مشارك بعمل مجموعة من الأبحاث والدراسات المتخصصة في مجال التدريب بعد تعليم المشاركين منهجية البحث العلمي، ويهدف من ذلك التبحر في مجال التدريب وزيادة المعرفة.

3.2 ورش العمل والندوات:

الملتحقون في برامج إعداد القادة يشاركون في ورش العمل والندوات المختلفة سواء بالتنظيم أو المشاركة في محاور ورش العلم والندوات.

3.3 الأيام الدراسية والمؤتمرات:

يشارك طلاب معهد إعداد القادة في أيام دراسية ومؤتمرات تعقدتها المؤسسة باللجان المختلفة، والأدوات البحثية المتخصصة.

3.4 لقاء النُخب:

ينظم معهد إعداد القادة لقاءات للمشاركين في برامجهم المختلفة مع المسؤولين والمفكرين والخبراء وأصحاب التجربة، بهدف جسر الهوة بين المتدربين والقادة، ونقل التجربة وتعزيز الثقة بالنفس.

3.5 المخيمات المغلقة:

ينظم معهد إعداد القادة مخيماً مغلقاً يشارك فيه الملتحقون في برامج إعداد القادة المختلفة، وتنفذ هذه المخيمات إما داخلياً أو خارجياً، ويهدف من هذه المخيمات زرع القيم الإيجابية، وزيادة التعارف بين المشاركين، ورفع قدرة المشاركين على التحمل والعمل تحت الضغط، والعيش تحت الظروف الصعبة، وإدارة الأزمات، وتستمر هذه المخيمات لمدة أسبوع كامل،

على مدار 24 ساعة، مع قطع كل وسائل الاتصال بالعالم خارج المخيم إلا في أوقات محدودة.

3.6 الحملات التطوعية:

ينظم المعهد حملات تطوعية تهدف من خلالها إلى تعزيز ثقافة التطوع، والتعرف على أحوال الناس، والمساهمة في خدمة المجتمع، والتعامل مع الأنماط البشرية المختلفة.

3.7 الزيارات الميدانية:

يقوم المعهد بتنظيم زيارات ميدانية للمؤسسات الأهلية والعامّة ذات العلاقة بالموضوعات التي يتم التدريب في مجالها.

3.8 الدراسة التحليلية للشخصيات القيادية:

يوجد في برامج إعداد القادة مساق يتعلق بدراسة تحليلية للشخصيات القيادية ذات العلاقة في مجال التدريب.

4. تقييم المشاركين وشروط الالتحاق في برامج إعداد القادة:

(مقابلة مع محمد أبو حلبية مدير معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع، 6/12/2013م)

4.1 تقييم المشاركين في برامج إعداد القادة:

تقييم المشاركين في برامج إعداد القادة يتم حسب التالي:

1. الأنشطة التي يكلف بها المتدرب (أبحاث ودراسات، أوراق علمية، ورش العمل والندوات).
2. نسبة حضوره في البرنامج (ألا تقل عن 75%).
3. الأنشطة اللامنهجية التي يقوم بها المتدرب.
4. الالتزام بحضور مخيم القدرة والتحمل المغلق لمدة أسبوع.
5. التطوع لمدة 30 ساعة في المؤسسات الأهلية والحكومية.

4.2 شروط الالتحاق في برامج إعداد القادة:

كل برنامج من برامج إعداد القادة له شروط خاصة 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.

ستجرى الدراسة على المشاركين في كافة برامج إعداد القادة في الأعوام (2011، 2012، 2013)

للخوص بنتائج تفضي إلى تحسين أداء المعهد في المستقبل.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة.

مقدمة

أولاً: الدراسات المحلية.

ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

مقدمة:

تُمثل الدراسات والأبحاث السابقة رافداً هاماً من روافد المعرفة، وفائدة كبيرة من خبرة الباحثين السابقين الذين تحدثوا في نفس موضوع الدراسة أو موضوعات مشابهة، والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها دراساتهم، وبهذا يكون عند الباحث خلفية قيمة عن موضوع دراسته، مما يساهم في إنجازها بالشكل الأفضل.

إن الدراسات التي تحدثت عن التدريب وأهميته وطرقه كثيرة، سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية، لكن الأبحاث والدراسات التي تتحدث عن التدريب القيادي وأثره على بناء الشخصية القيادية قليلة جداً، في هذا الفصل سيتم عرض الدراسات التي تناولت دور التدريب في زيادة مهارات المتدربين ورفع قدراتهم، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت سبل بناء الشخصية القيادية، وهذه محاولة قام بها الباحث للربط بين التدريب والتأهيل وسبل بناء الشخصية القيادية.

يستعرض الباحث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب وبناء الشخصية القيادية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، سواء كان الارتباط بين الدراسات السابقة ودراسة الباحث بشكل مباشر أو غير مباشر، ويعرج الباحث على أهداف الدراسة وعينة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة، وقد قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام منها (8) دراسات محلية، و(9) دراسات عربية، و(7) دراسات أجنبية، كما تم إيضاح العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال جدول يبين هذه العلاقة. قام الباحث بترتيب الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

أولاً: الدراسات المحلية (الفلسطينية):

1. دراسة شابط (2013).

"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 في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (119) موظفاً بمختلف المستويات الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين البرامج التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتنمية مهارات وزيادة معارف وخبرات وتغيير سلوك واتجاهات وقيم موظفيها، وهناك دعم ومساندة مالية ومعنوية من قِبَل الإدارة العليا في الوزارة، كما أن هناك اهتمام من كلا الجنسين في الوزارة بالمشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدها دائرة التدريب ورغبة في الالتحاق ببرامج تدريبية جديدة، واختيار المتدربين للدورات التدريبية التي تعقدها دائرة التدريب يتم بعناية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العملية التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني من خلال زيادة اهتمام الإدارة العليا، وزيادة المخصصات المالية للتدريب، وتدعيم دائرة التدريب بموظفين جدد مختصين في مجال التدريب، واستخدام الأساليب العلمية في تنفيذ كافة مراحل التدريب، والعمل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي في الوزارة.

2. دراسة النجار (2011).

"البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل:

طموحات ورؤى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل.

وقد أظهرت النتائج أن الالتحاق بالتدريب يزيد من دقة الموظفين في إنجاز أعمالهم اليومية، والتقليل من ضغوط العمل ورفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة، ورفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين، كما وساهم التدريب في ابتكار أساليب جديدة في العمل، ورفع التدريب من الكفاءة في التعامل مع المحيط (المواد والأدوات والأشخاص)، ويمكن الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وقلل من روتين العمل اليومي، كما عمل التدريب على زيادة مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات، ومكنهم من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، بحيث يكون ذلك على معايير علمية بهدف تلبية هذه الاحتياجات الحقيقية، كما أوصت الدراسة بضرورة اختيار المدربين الأكفاء من حيث المؤهلات العلمية، واستخدام الأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة، والخبرة العلمية والعملية، والرغبة والاهتمام باختيار المدرب الكفؤ، وضرورة وضوح أهداف المواد التدريبية بحيث تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية، وتكون وثيقة الصلة بعمل المتدربين واحتياجات العمل، وأن تشمل حالات عملية وتطبيقات من واقع عملهم، وأن تتناسب الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي مع الموضوعات المختلفة المطروحة فيه.

3. دراسة عدوان (2011).

"أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين - دراسة حالة

مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني في مؤسسة إبداع والارتقاء به، وكانت عينة الدراسة (261) فرداً ممن تلقوا تدريباً قصيراً في مؤسسة إبداع، وقد خلصت الدراسة إلى أن المدربين ذوو كفاءة وخبرة عالية في مجال التدريب ولكن خوف بعضهم من ضياع جهدهم يمنعهم من إعداد وتوزيع المادة بشكل مسبق مع بداية الدورة، ويركز المدربون

على أسلوب المحاضرة والنقاش وعلى أسلوب المجموعات وذلك لضيق الوقت، 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.

4. دراسة اشتيوي (2011).

"أثر التدريب على ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة-دراسة تطبيقية على المنظمات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تدريب العاملين وثقافة استخدامهم لأنظمة العمل الحديثة، ومعرفة واقع العلاقة بين ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة تبعاً لاختلاف مجتمع الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مسحية عشوائية من العاملين في ثلاث مؤسسات وهيئات فلسطينية في قطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة تعزى إلى متغير الحصول على دورات تدريبية، وأن التدريب يساعد على تطوير ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة، كما أن المنظمات لا توفر الدعم الكافي لعقد الدورات التدريبية لتأهيل العاملين لاستخدام أنظمة العمل الحديثة.

أوصت الدراسة بضرورة تعميق وعي المسؤولين بطبيعة ثورة التكنولوجيا الحاصلة ومتطلبات التكيف معها، والالتزام المسؤولين بتوفير كافة الطرق للعاملين لكسب المعارف المتنوعة التي تساعد في تطوير العمل.

5. دراسة حمادة (2010).

"التدريب ودوره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة ديوان

الموظفين العام".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ممن التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام كجهة تدريب رسمية ومسؤولة عن تدريب وتطوير موظفي الحكومة. وقد أجريت هذه الدراسة على 383 موظفاً تدربوا في ديوان الموظفين العام خلال الفترة الزمنية (1-1-2009) حتى (30-4-2010).

خلصت الدراسة إلى أن التدريب له أثر إيجابي وفاعل في تطوير المعارف وزيادة وتبادل المعلومات ونقل الخبرات لدى موظفي السلطة الفلسطينية، كما يساعد التدريب في بناء قرارات إستراتيجية وتشغيلية تساهم في تطوير وإنجاز العمل بشكل أفضل، ويساهم التدريب في تحقيق الجودة في الأداء، وإكساب الموظفين الثقة بالنفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، وزيادة كفاءة المؤسسة وتحسين الأداء، كما أن التدريب له أثر إيجابي وفاعل في تطوير السلوك لدى موظفي السلطة الفلسطينية، ويسهم في إيجاد روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، ويزيد من درجة الرضا.

أوصت الدراسة بضرورة توفير البرامج التدريبية المستمرة والمناسبة للموظفين حسب ميولهم وقدراتهم الشخصية، والاستفادة بشكل أكبر من التدريب في إحلال اتجاه إيجابي محل اتجاه سلبي بحيث ينعكس ذلك على سلوك الفرد وأقواله وأفعاله، والعمل على الاهتمام الدقيق بنوعية البرامج التدريبية التي يقدمها برنامج التدريب لدى ديوان الموظفين، والعمل على توجيه التدريب بشكل أفضل للاستفادة القصوى من قدرات الموظفين.

6. دراسة نتيل (2007).

"دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على محتوى التدريب والاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي والتعرف على الطريقة المتبعة في عملية التقييم التي تسهم في رفع كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية، وقد أجريت الدراسة على (189) مديراً ومديرة من مدرء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج التدريب في وكالة الغوث الدولية لها الدور الفعال والإيجابي في تطوير كفايات مديري المدارس وتحسين العملية التعليمية في حدود الإمكانيات المتاحة، ويعتبر برنامج التدريب في وكالة الغوث كثير الفعالية لأنه الشريان المتدفق لتدريب جميع كوادر التعليم من مديرين، معلمين، مشرفين... الخ.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تزويد برامج التدريب بخبراء مختصين، بحيث يكونوا مؤهلين كفاية من الناحية الأكاديمية والمهنية، والعمل على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية ولتوظيف التكنولوجيا في طريقة إلقائه للتقليل من استخدام الأساليب التقليدية والنمطية، والعمل على استمرارية تقديم برامج التدريب في الوكالة لثبات فعاليتها الكبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة، وضرورة متابعة المتدربين والاهتمام بهم بعد عملية التدريب للحصول على التغذية الراجعة.

7. دراسة أبو سلمية (2007).

"مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

للموصول إلى نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 430 موظفاً وموظفة من الإداريين في مكتب الأونروا.

خلصت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها بناءً على مبادئ تنمية الموارد البشرية، كما يتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما، وأن هناك كفاءة في تنفيذ البرامج التدريبية في مكتب الأونروا، وتقييم التدريب يتم بشكل مهني وفني في ضوء معايير محددة، وأن محتوى البرامج التدريبية يؤدي الهدف منه.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب من أجل زيادة فاعليته، والعمل على الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب، والالتزام بالتقييم القبلي والآني والبعدي للتدريب، والعمل على ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف من أجل تحديد الفئة المستهدفة من التدريب بنجاح.

8. دراسة الزاملي (2006).

"مقومات الشخصية الإسلامية وأساليب بنائها في فكر سيد قطب".

هدفت الدراسة إلى إيضاح مقومات الشخصية الإسلامية في فكر الشهيد سيد قطب، وبيان أساليب بناء الشخصية الإسلامية في فكره.

خلصت الدراسة إلى ضرورة العمل الجاد على بناء مقومات الشخصية الإسلامية في نفوس وعقول الأفراد والجماعات باعتباره مطلباً أساسياً لحفظ الشخصية الإسلامية من الذوبان في الشخصيات الأخرى، وضرورة تنوع أساليب بناء الشخصية الإسلامية وسبقها للأساليب التربوية الحديثة، وأن مقومات الشخصية الإسلامية لها أثر كبير في تشكيل الشخصية الإسلامية المعاصرة.

وقد أوصت الدراسة بالحرص على انتقاء أفضل المرين والمعلمين المؤهلين لبناء مقومات الشخصية الإسلامية في عقول ونفوس النشء، وضرورة الأخذ بالأساليب التربوية القرآنية والنبوية لبناء الشخصية الإسلامية.

9. دراسة أبو سلطان (2004).

"تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج- دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية

في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج التدريب الإداري في قطاع غزة والممول من الخارج، حيث غطت الدراسة المنظمات العاملة في قطاع غزة، وقد طبقت الدراسة على عينة من (300) من متدربين حصلوا على برامج تدريب إداري وقيادي من المنظمات غير الحكومية الممولة من الخارج.

خلصت الدراسة إلى عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم، ولا تقوم بمتابعة التدريب كما يجب، ويوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات، وأن المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداماً في برامج التدريب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل علمي صحيح، وضرورة فحص مكان التدريب وبيئته قبل البدء فيه، ووجوب إعداد دراسة متخصصة في تكلفة العائد على الاستثمار من التدريب.

ثانياً: الدراسات العربية.

1. دراسة الجريوي (2012م)

"تو بناء إستراتيجية تحقيقاً للتأهيل وتجويداً للتدريب لرفع كفاءة العاملين بمصلحة الجمارك

السعودية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام التأهيل والتدريب في رفع كفاءة العاملين بمصلحة الجمارك من خلال بناء إستراتيجية شاملة لتحقيق رفع كفاءة العاملين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والمسح الميداني في دراسته، بالإضافة إلى أداة الاستبانة والمقابلة الشخصية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مصلحة الجمارك السعودية اهتمت بالتدريب اهتماماً متعظماً متنامياً متدرجاً حتى بلغ 91% من المنتسبين إليها، وأن حديثي التعيين يدفع بهم إلى العمل قبل أن يعطون تدريباً يسهل مهمتهم ويجود عملهم ويحصنهم، وأن المنافذ الجمركية كثيرة، والتدريب المركزي لا ييسر تدريب أعداد كبيرة في وقت وجيز، كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب له أثر كبير على جودة العمل وتحسين الإنجاز.

أوصت الدراسة بضرورة وضع برنامج تدريبي لحديثي التعيين، والعمل على استخدام التدريب عن بعد بتوظيف التقنيات الحديثة لرفع كفاءة أداء العاملين في المنافذ البعيدة في وقت قصير دون أن يؤثر ذلك على سير العمل.

2. دراسة الأكلبي (2010م).

"دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية التدريب في الأجهزة الحكومية في السعودية، ومدى فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في المنظمات العامة، والتعرف على الاحتياجات

التدريبية للعاملين في المنظمات العامة، ومعرفة أوجه القوة والضعف في البرامج التدريبية المنفذة بالأجهزة الحكومية.

وقد نتج عن الدراسة أن تحديد مستوى فاعلية المؤسسة ونجاحها يأتي من خلال إنجاز وفعالية العاملين فيها، لذلك فإن تنمية المنظمة تعتمد بشكل أساسي على نجاح البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لديها في كافة المستويات الإدارية، وقد يتناسب تدريب العاملين وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم تناسباً طردياً مع نجاح المؤسسة.

أوصت الدراسة بضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية، والعمل على شمول التدريب على كافة الوظائف والمستويات الإدارية بعملية التطوير والتدريب دون إهمال لبعض الوظائف على حساب الأخرى، والاهتمام بزيادة تدريب الإناث بنسبة أكبر من الواقع الحالي، وتشجيعهن على الانضمام إلى الدورات القصيرة والطويلة والمتخصصة.

3. دراسة الحميدي (2010م).

"إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني".

هدفت الدراسة للتعرف على مدى إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، وما إن كان هناك معوقات للتدريب لفئة القيادة التربوية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من 97 من مشرفي الإدارة المدرسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية تسهم بشكل عالٍ في الأداء المهني لوكيل المدرسة من وجهة نظر مشرفي ومديري المدارس، كما أن أهم المعوقات التي تحد من فاعلية البرنامج في تطوير الأداء المهني هو غياب الحوافز المادية لوكلاء المدارس، والإجراءات غير الصحيحة في الترشيح للبرنامج التدريبي، كما توصلت الدراسة إلى أن إسهام التدريب في إكساب المهارات القيادية يزيد كلما كانت الدرجة العلمية لوكلاء المدارس أكبر.

أوصت الدراسة بالاهتمام بتقويم البرنامج التدريبي الخاص بالإدارة المدرسية بهدف تطويره باستمرار، وتوفير الأجواء المناسبة للمرشحين لوكلالة مدارس التعليم في محافظة الطائف لتطوير أدائهم لتخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، وعدم التركيز على الجانب النظري في التدريب وإغفال الجانب العملي.

4. دراسة المدني (2009م).

"أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، حيث طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الكلي الممثل في مجموع العاملين في المؤسسة في محافظة جدة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على قائمة استقصاء.

وكانت نتيجة الدراسة أن المناهج والمحتويات التدريبية تختلف عن مواكبة التقدم المستمر لوسائل وأدوات التدريب العصرية، وعدم وجود دورات بالقدر المطلوب، وعدم تطبيق الدورات التدريبية على أرض الواقع، وعدم الاستفادة من المهارات التي تلقاها المتدرب أثناء الدورة، ولا يتم تصميم الدورات

التدريبية حسب حالة العمل، وتطبيق التدريب على مجال عمل العاملين بالخطوط الجوية السعودية غير كبير.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام وسائل التدريب الحديثة، لاسيما التدريب عن بعد، وتكثيف الدورات في المجالات الفنية والتنمية، والعمل على تقييم الموظفين في المؤسسة وفق ما يتلقونه من تدريب، لمعرفة مدى استفادتهم من التدريب، وضرورة التخطيط الجيد للتدريب بدءاً من تحديد جيد للاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذ وتقييم.

5. دراسة معزب (2006).

"دور التدريب في رفع كفاءة القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على وزارة التربية" هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على العوامل السلبية والإيجابية التي لها أثر في نجاح العملية التدريبية والتي يمكن أن يستفيد منها القائمون على العملية التدريبية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن البرامج والدورات التدريبية المقدمة من وزارة التربية والتعليم للقيادات التربوية لا تشبع كثيراً من احتياجاتهم الوظيفية، ويرجع ضعف إشباع الاحتياجات الوظيفية للقيادات التربوية إلى استخدام طرق عشوائية في تحديد احتياجاتهم التدريبية، ويرجع انخفاض فعالية البرامج والدورات التدريبية المقدمة من وزارة التربية والتعليم في اليمن للقيادات التربوية إلى استخدام وسائل وأساليب تدريبية تقليدية في تنفيذ البرامج والدورات التدريبية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية وفق أسس علمية، والعمل على تعزيز مراكز التدريب الموجودة بحيث تغطي كافة مناطق تواجد القيادات التربوية، وضرورة

استخدام وسائل تدريبية غير تقليدية لتشجيع القيادات التربوية لحضور الدورات التدريبية، والعمل على استقطاب خبراء تدريب من الخارج ممن يمتلكون مهارات متميزة في التدريب.

6. دراسة (الوهيبي، 2005).

"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 المنهجية واللامنهجية في تنمية المهارات القيادية لطلاب دبلوم العلوم والتعرف على الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب والنشاط المنهجي واللامنهجي في كلية الملك فهد الأمنية. توصلت الدراسة إلى أن البرامج التأهيلية لها دور هام وأساسي في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية، كما توصلت الدراسة إلى الأوزان النسبية لمدى توفر المهارات القيادية الواجب توفرها في طلاب كلية الملك فهد الأمنية، كما توصلت الدراسة إلى أهم الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب وكذلك النشاط المنهجي واللامنهجي في كلية الملك فهد.

أوصت الدراسة بضرورة وضع برنامج لتأهيل الطلاب قيادياً وتنمية مهاراتهم القيادية، لا عن طريق إخضاعهم لمحاضرات دراسية فقط، ولكن عن طريق المؤتمرات والندوات الهادفة والمختصرة من أجل تفجير الطاقات الكامنة والمهارات لدى الطلبة وتصحيح مسار اتجاهاتهم بما يتناسب مع الأساليب الحديثة لأنماط السلوك القيادي المثالية، وضرورة التوسع في استخدام الأساليب الحديثة

للتأهيل القيادي، وعمل ورش تطبيقية لغرس السلوكيات القيادية لدى للطلاب، وعمل تمارين وفرضيات لاتخاذ القرارات والإبداع في التفاوض وغيرها من المهارات.

7. دراسة (القحطاني، 2003م).

" برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية - دراسة تطبيقية

على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية خالد العسكرية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية في بناء المهارات القيادية، ومعرفة مدى نجاح برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية في بناء الصفات والمهارات القيادية اللازمة للطلبة العسكريين من وجهة نظر المدربين والمتدربين، ومعرفة مدى الإتقان والاختلاف في وجهات نظر المدربين والمتدربين حول نجاح برامج التأهيل في بناء الصفات والمهارات، ومعرفة مدى إسهام برامج التأهيل القيادي في إكساب المشاركين في هذه البرامج للصفات القيادية.

توصلت الدراسة إلى أن المتدربين اكتسبوا الصفات والمهارات القيادية، وأهم الصفات والمهارات القيادية التي يفترض أن تستهدفها برامج التأهيل القيادي، وواقع برامج التأهيل القيادي وأثره على الطلبة، ومدى الرضا بوجه عام عن البرامج الحالية من حيث إسهامها في تزويد المتدربين بالصفات والمهارات القيادية اللازمة لهم، كما خلصت الدراسة إلى أن مستوى المدربين المهني ينسجم مع المتدربين إلى حد كبير.

أوصت الدراسة بإنشاء قسم للقيادة والعلوم السلوكية في كل كلية عسكرية تكون مهمته الرئيسية التدريب على القيادة والمواد ذات العلاقة بها ومتابعة مستوى السلوكيات القيادية لدى الطلبة كما هو الحال في الأكاديمية العسكرية الأمريكية (USMA) وأن ينظم قسم البرامج في كل كلية لقاءات وندوات تجمع الطلبة بالخبرات القيادية من مختلف القطاعات العسكرية والأمنية يتم خلالها تناول

المعلومات والخبرات والتجارب القيادية، كما أوصت الدراسة بأن تتضمن برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية دراسة حالات قيادية بأن يعطى الطالب مشكلة معينة ويطلب منه إيجاد البدائل والحلول، وأن يكون المحاضرون من حملة الدراسات العليا ولديهم الخبرة الكافية في مجال التدريب.

8. دراسة العمري (1997م).

"أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في الأجهزة

الأمنية السعودية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البرامج التدريبية في الدفاع المدني السعودي على اكتساب المهارات القيادية، وعلاقة الرتب العسكرية للقيادات باكتساب المهارات التدريبية من خلال التدريب. توصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية تؤثر تأثيراً واضحاً في اكتساب المهارات الإنسانية لدى المعلمين، كما تؤثر البرامج التدريبية تأثيراً واضحاً في اكتساب مهارات الاتصال للعاملين في الدفاع المدني، وكذلك في اكتساب المهارات التنظيمية والفنية. أوصت الدراسة بالاهتمام بالجوانب التطبيقية في التدريب، وضرورة استمرارية التدريب، والاستعانة أثناء التدريب بالحالات والمشكلات ودراستها كخبرات ميدانية.

9. دراسة أحمد (1992م).

"تقويم برامج إعداد القادة في التنمية المحلية_ دراسة مطبقة على معهد الإعداد والتدريب بجبل

الزينة".

هدفت الدراسة إلى تقويم برامج إعداد القادة المقدمة من معهد الإعداد والتدريب في جبل الزينة التابع لجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية ومدى فاعليتها في عملية التنمية، وزيادة خبرات القادة التنموية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن برامج إعداد القادة الحالية تؤدي إلى زيادة المعلومات وتنمية المهارات القيادية، وزيادة خبرات القادة في مجال التنمية، وأن الأساليب المتبعة في الإعداد والتدريب صالحة لتحقيق الهدف من التدريب، ويساهم التدريب في إكساب القادة خبرات جديدة وارتفاع المستوى المهني.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة وضع البرامج التدريبية على أساس احتياجات المدربين حتى يتمكنوا من الاستفادة، وضرورة ربط البرامج التدريبية للقادة بالممارسة الفعلية لأدوارهم، والعمل على التنوع في أساليب التدريب.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

1. دراسة (Elliott; et al, 2009):

“Providing demonstrable return on investment for Organizational Learning and Training”

“توفير عائد واضح على الاستثمار من أجل التعليم والتدريب التنظيمي”

هدفت الدراسة إلى تقديم منهج واضح للتدريب لتوفير التكاليف التشغيلية، وتحسين من الفعالية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل، وقد طبقت الدراسة على العاملين في جامعة لويورو في المملكة المتحدة، حيث استخدم الباحث في دراسته منهج دراسة الحالة، حيث قام الباحث بدراسة حالة عدد من المتدربين الذين خضعوا لنموذج كبير كباتريك للتقييم.

خلصت الدراسة إلى وجود اتفاق للعينة التي جرت عليها الدراسة بأن واحداً من أهم أسباب الفعالية للمؤسسات وزيادة إنتاجيتها يعود على التدريب بأشكاله المختلفة لا سيما التدريب طويل المدى. أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية خاصة بكل مؤسسة، وتوزيع صحيح للدورات التي يحتاجها العاملين في المنظمات حسب مواقعهم التنظيمية.

2. دراسة (Dearden; et al, 2005):

“The impact of Training on Productivity and Wages”

“أثر التدريب على الإنتاجية والأجور”

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التدريب على الإنتاجية والأجور، وتمثل مجتمع الدراسة في 119 شركة بريطانية في مجال الصناعة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التدريب يعمل على زيادة الإنتاجية، حيث أن 1% زيادة في التدريب يعمل على زيادة في القيمة بنسبة 6% في كل ساعة، أي أن هناك أثراً إحصائياً واقتصادياً متميزاً للتدريب على إنتاجية الصناعة، بالإضافة إلى أن أثر التدريب على الإنتاجية أكبر من أثره على الأجور، وأن الأساليب التدريبية المستخدمة حديثة وتراعي التطور في مجالات التسويق والإنتاج.

أوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى للتمييز بين غالبية النظريات المتعلقة بموضوع البحث.

3. دراسة (Jennifer & Danielson, 2003):

“Identifying Training Needs in The Public Health Work force: The Public Health prevention service as a case of study”

تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسات الصحية العامة - خدمات الوقاية الصحية العامة كدراسة حالة”

هدفت الدراسة إلى تحديد الفجوة بين المهارات الموجودة لدى العاملين في المرافق الصحية العامة والمهارات المطلوبة، من أجل تحديد أولويات التطوير للتدريب المستقبلي، وتقييم البرامج التدريبية الجاري تنفيذها، وتحديد أفضل وسائل التدريب الواجب استخدامها مستقبلاً، والمنهجية المثلى للتدريب.

توصلت الدراسة إلى وجوب تكثيف التدريب للعاملين في المؤسسات الصحية العامة، بحيث يأخذ كل موظف دورة كل 4-6 شهور، وأن هناك جدوى من استخدام التدريب الإلكتروني داخل المؤسسات الصحية، ورغبة من العاملين في زيادته، وأن هناك صعوبة التفريغ للتدريب حتى لو كانت مدته قصيرة.

أوصت الدراسة بضرورة تخصيص موازنات أكبر للتدريب، وربط المسار التدريبي بالوظيفي.

4. دراسة (Morin; et al, 2002):

“Participation in Corporate University Training: It's Effect on Individual Job Performance”

“أثر الالتحاق بالتدريب الجامعي المشترك على إنجاز الفرد لمهامه”

هدفت الدراسة إلى تفسير أثر التدريب الجامعي على إنجاز الفرد لمهامه، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المعهد والبالغ عددهم 1484 فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية تبلغ 20 % من المجتمع، أي 297 فرداً من طلاب معهد مالي في كندا.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة خطية إيجابية بين عدد الدورات التدريبية وإنجاز المهام، كما أن هناك أثراً للتدريب الجامعي على أداء الفرد لوظيفته، وأن التدريب أثناء الدراسة الجامعية له أثر كبير على أداء الفرد لمهامه

أوصت الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية أكثر للحصول على أداء أفضل.

5. دراسة (Berger, 2001):

“On the Job Training, Firing Costs & Employment”

“التدريب أثناء العمل وتأثيره على القوة الداخلية”

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب أثناء العمل وتأثيره على القوة الداخلية، وأظهرت بأن مستوى التدريب أثناء العمل له دور رئيسي في التأثير على ارتفاع الأجور الداخلية في المؤسسة ومعدل التوظيف، والأجور الداخلية في المؤسسة تؤثر على سياسة المؤسسة في التوظيف والطرء، فكلما ارتفعت الأجور والرواتب كلما قل مبدأ الاحتفاظ بالموظفين لدى المؤسسة في حالة الكساد، كما أن التوظيف يكون في أعلى مستوياته في حالة الازدهار.

أظهرت الدراسة بأنه عندما تحدث صدمات اقتصادية فإن مستوى التدريب أثناء العمل قادر أن يجعل التفاوت في إنتاجية الموظف يقل لحدوده المتوسطة، وأظهرت أيضاً أن مدى قيم تفاوت الإنتاجية لدى الموظفين له دور ريادي في التأثير على التزايد في الاستقطاب والتوظيف، حيث تصبح الصدمات الاقتصادية عابرة، وربحية الاقتصاد في الازدهار تزداد، كما بينت الدراسة أن المدربين لديهم الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف التدريب.

أوصت الدراسة بضرورة تكثيف التدريب للقوى الداخلية لما له من أهمية في زيادة الإنتاجية، والانسجام بين المتدربين للحصول على نتائج ذات قيمة.

6. دراسة (Sogunro, 1997):

"Impact of Training on Leadership Development"

"أثر التدريب على تنمية المهارات القيادية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير برامج التدريب القيادي على المتدربين والمتدربات ممن تتراوح أعمارهم 19-21 عاماً، من وجهة نظر عينة من أربع مجموعات وهم المشاركون في التدريب والمدربين وإدارة البرامج التدريبية والمنظمات الراعية للتدريب، حيث بلغت عينة الدراسة 234 من المستطلعة آراءهم، وقد استخدم الباحث المقابلات والملاحظات المباشرة وورش العمل والاستبانة للوصول إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن هناك رضا من المشاركين في برامج إعداد القادة وذلك لزيادة مهاراتهم ومعارفهم وتغيير اتجاهاتهم، بينما رأى أرباب العمل أن المشاركين بدأ عليهم السلوك القيادي بعد التدريب.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء الاختبارات القبلية والبعدي لقياس قدرات المشاركين ومدى الاستفادة من البرامج التدريبية.

7. دراسة (Philips, 1997):

“Teacher Training: observation and feedback”

"أهمية البرنامج التدريبي للمعلمين والإدارة المدرسية في تقديم التغذية الراجعة إلى المتدربين" هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تقديم التغذية الراجعة للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، والأمور التي يجب التركيز عليها في تقديم تلك التغذية، وقد تكونت عينة الدراسة من 55 معلماً اشتركوا في برامج تدريبية في القطاع الحكومي. توصلت الدراسة إلى أن تقديم التغذية الراجعة للمتدربين يظهر مستوى الفائدة من التدريب التي تلقاها المتدربون، كما أن تقديم التغذية الراجعة للمديرين ساعدتهم في تحسين الأداء، وتطوير العلاقة بين المدرب والمتدربين، كما توصلت الدراسة إلى أفضل الطرق والأساليب التدريبية المتبعة في البرنامج التدريبي.

أوصت الدراسة بزيادة فاعلية التدريب من خلال نماذج جديدة في تقديم التغذية الراجعة،

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

استعرض الباحث العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع دراسته، وقد وثق الباحث (8) دراسات محلية (فلسطينية)، و(9) دراسات عربية، و(7) دراسات أجنبية، وقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي سترشد الباحث في إثراء دراسته، وتطوير أداة جمع المعلومات الخاصة بدراسته، من خلال الاستعراض السابق للدراسات يستطيع الباحث التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، والاطلاع على أهدافها وعينتها ونتائجها وتوصياتها، فقد صمم الباحث الجدول رقم (6)، لمعرفة العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وقد، لاحظ الباحث ما يلي:

جدول رقم (6)

يوضح علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

م	صاحب الدراسة	العنوان	العلاقة مع متغيرات الدراسة الحالية
1	شابط، 2013م	دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة.	مع المتغير المستقل: المحتوى التدريبي.
2	النجار، 2011م	البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطيني في محافظة الخليل: طموحات ورؤى.	مع المتغيرات المستقلة: المدربين، والمتدربين، والمحتوى التدريبي.
3	عدوان، 2011م	أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من جهة نظر المتدربين - دراسة حالة مؤسسة إبداع.	مع المتغيرات المستقلة: أساليب التدريب، والمتدربين.
4	حمادة، 2010م	التدريب ودوره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية - دراسة حالة ديوان الموظفين العام.	مع المتغير المستقل: المدربين.
5	نتيل، 2007م	دور التدريب في تطوير كفاية مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ب غزة.	مع المتغيرات المستقلة: المحتوى التدريبي وأساليب التدريب
6	الزامل، 2006م	مقومات الشخصية الإسلامية وأساليب بناؤها في فكر سيد قطب	مع المتغير التابع: بناء الشخصية القيادية.
7	أبو سلطان، 2004م	تقييم برامج التدريب الممول من الخارج دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في غزة.	مع المتغيرات المستقلة: أساليب التدريب والمحتوى التدريبي.
8	الجبراوي، 2014م	نحو بناء إستراتيجية تحقيقاً للتأهيل وتجويداً للتدريب لرفع كفاءة العاملين بمصلحة الجمارك السعودية.	مع المتغير المستقل: أساليب التدريب.

مع المتغير المستقل: أساليب التدريب	أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية.	المدني، 2009م	9
مع المتغيرات المستقلة: وأساليب التدريب، والمحتوى التدريبي.	دور التدريب في رفع كفاءة القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم.	معزب، 2006م	10
مع المتغير التابع: بناء الشخصية القيادية. مع المتغيرات المستقلة: المحتوى التدريبي، وأساليب التدريب	دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية.	الوهبي، 2005م	11
مع المتغير التابع للدراسة: بناء الشخصية القيادية. مع المتغير المستقل: المدربين.	أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في أجهزة امن السعودية.	العمرى، 1997م	12
مع المتغيرات المستقل للدراسة: المدربين.	التدريب أثناء العمل وتأثيره على القوة الداخلية.	Berger, 2001	13
مع المتغير التابع للدراسة: بناء الشخصية القيادية. مع المتغيرات المستقلة: المتدربين.	أثر التدريب في تنمية المهارات القيادية.	Sogunro, 1997	14

جرد بواسطة الباحث

أولاً: الدراسات المحلية:

- الدراسات المحلية معظمها تحدثت عن التدريب بكافة مراحلها، وربطت بين التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، وتحسين الإنتاج، تقاطعت دراسة (شابط، 2013م)، ودراسة (النجار، 2011م)، ودراسة (عدوان، 2011م)، ودراسة (حمادة، 2010م)، ودراسة (نتيل، 2007م)، ودراسة (أبو سلطان، 2004م)، مع المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في المدربين، والمتدربين، والبرنامج التدريبي، وأساليب التدريب، بينما تقاطعت الدراسة الحالية مع دراسة (الزاملي، 2006م) في المتغير التابع، لكن تناولت دراسة الزاملي موضوع أساليب بناء الشخصية القيادية في فكر سيد قطب، ولم تربط بين التدريب ودوره في بناء الشخصية

القيادية، فمن الواضح أن أياً من الدراسات المحلية لم تتطرق إلى دور التدريب في بناء الشخصية القيادية.

- معظم الدراسات المحلية أكدت على دور التدريب في رفع كفاءة ومهارة المتدربين، والدور البارز للتدريب في تنمية الموارد البشرية.
- الدراسات المحلية أوصت بضرورة التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للاستفادة القصوى من التدريب.

ثانياً: الدراسات العربية.

- الدراسات العربية تناولت موضوع التدريب ودوره في إعداد القادة، لاسيما القادة الأمنيين والعسكريين، فقد تحدثت دراسة كل من (الوهيبي، 2005م)، و(القحطاني، 2003م)، و(العمرى، 1997م)، في دور التدريب الأمني في إعداد القادة العسكريين، بينما تحدثت دراسة معزب (2006م)، ودراسة الحميدي (2010م)، بدور التدريب في إعداد القادة التربويين، بينما تحدثت دراسة أحمد (1992م) في دور التدريب في تأهيل القائد التنموي المؤسسي، حيث تعتبر هذه الدراسة هي الأقرب لدراسة الباحث.
- تقاطعت دراسة كل من (الجرباوي، 2014م)، ودراسة (المدني، 2009م)، ودراسة (معزب، 2006م)، ودراسة (الوهيبي، 2005م)، ودراسة (العمرى، 1997م)، مع الدراسة الحالية في المتغيرات المستقلة، بينما تقاطعت دراسة كل من (الوهيبي، 2005م)، ودراسة (العمرى، 1997م)، مع الدراسة الحالية في المتغير التابع، وهي موضحة في الجدول رقم (6)
- أوصت معظم الدراسات العربية التي تناولت دور التدريب في إعداد القادة إلى ضرورة استخدام الوسائل المختلفة في التدريب لغرس القيم لدى المتدربين وتعليمهم مهارات جديدة.
- معظم الدراسات العربية كانت عينتها التي جرت عليها الدراسة من العاملين في القطاع العام، لكن دراسة الباحث شملت المتدربين من القطاعات المختلفة بما فيها طلاب الجامعات.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

معظم الدراسات الأجنبية التي قمنا باستعراضها تتحدث عن دور وأثر التدريب في التنمية والتغيير، ورفع الكفاءة لدى المتدربين، وأهمية التخطيط السليم للبرامج التدريبية، وأوصت بالعديد من التوصيات والمقترحات لزيادة فاعلية التدريب والاستفادة القصوى من مخرجاته، وقد تحدثت دراسة (Sogunro, 1997) عن دور التدريب في إعداد القادة، لكن عينة الدراسة وأهدافها تختلف عن الدراسة التي يتناولها الباحث.

وقد تقاطعت دراسة كل من (Barger, 2001)، ودراسة (Sogunro, 1997)، مع الدراسة الحالية في المتغيرات المستقلة الموضحة في الجدول رقم (6).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- الدراسة الحالية تقيس واقع برامج التدريب القيادي في مؤسسة إبداع وأثرها في بناء الشخصية القيادية، لعينة من المتدربين تتميز بالتنوع، حيث شملت هذه العينة العاملين في القطاع العام والأهلي والخاص وطلاب الجامعات، وتعتبر الدراسة الأولى محلياً التي تناقش هذا الموضوع.
- تناولت هذه الدراسة موضوع التدريب من جوانبه المختلفة، وموضوع القيادة أيضاً تناولته من جوانبه المختلفة، كما ربطت بين الموضوعين من خلال قياس أثر التدريب في إعداد القادة.
- أجريت الدراسة على المتدربين بمؤسسة إبداع حيث تعتبر من أكبر المؤسسات العاملة في فلسطين، وتقدم تدريب متخصص في المجالات المختلفة، كما تعتبر الدراسة الأولى التي تجري على المشاركين في برامج إعداد القادة بمؤسسة إبداع بشكل خاص.
- تأتي هذه الدراسة لتضيف إلى الدراسات المحلية دراسة جديدة ونوعية في عنوانها ومضمونها ومخرجاتها؛ لتكون ذات فائدة للمكتبة الفلسطينية بشكل خاص، والمكتبة العربية بشكل عام، ولكافة الباحثين في مجالات التدريب والقيادة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

مقدمة.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: صدق أداة الدراسة.

سادساً: ثبات أداة الدراسة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ثامناً: مصادر جمع البيانات.

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأيضاً سيتم استعراض الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الذي تقدمه مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تقصي الحقائق من أجل وصف حالة الظواهر كما هي موجودة في الواقع دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يصفها ويحللها.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع خريجي برامج إعداد القادة في التخصصات المختلفة التي تقدمها مؤسسة إبداع في قطاع غزة خلال الأعوام (2011م، 2012م، 2013م)، وعددهم (848) خريجاً كما هو موضح في جدول رقم (7).

2. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من خريجي برامج إعداد القادة التي قدمتها مؤسسة إبداع خلال الأعوام (2011م، 2012م، 2013م)، حيث شملت العينة كافة التخصصات التدريبية، وقد قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (31) فرداً، وتم إجراء

اختبار الصدق والثبات للعينة، حيث قام الباحث باستبعاد العينة الاستطلاعية بعدها، حيث كانت جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً، ثم قام الباحث بتوزيع (270) استبانة على عينة عشوائية من المشاركين الذين تخرجوا من برامج إعداد القادة، وتمكن الباحث من جمع 227 استبانة، بما يمثل (84%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، وتبلغ نسبة عينة الدراسة (26.76%) من مجتمع الدراسة، وهذه العينة هي التي خضعت للتحليل في هذه الدراسة، العينة موزعة حسب الجدول التالي رقم (7):

جدول رقم (7)
مجتمع وعينة الدراسة

عدد العينة وفق البرنامج التدريبي	مجموع المتدربين في كل تخصص	عدد المشاركين	عدد المشاركين	عدد المشاركين	البرنامج
		2013	2012	2011	
37	132	42	49	41	دبلوم القيادة الدبلوماسية
43	133	46	48	39	دبلوم القيادة الحكومية
17	166	64	59	43	دبلوم القيادة الأمنية
82	310	37	53	5 / 220 برامج	دبلوم القيادة والريادة
34	80	38	42	-	دبلوم القيادة السياسية
14	27	27	-	-	دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني
227	848	254	251	343	المجموع لكل عام
%26.76	227	77	72	78	عدد العينة وف السنة التدريبية

المصدر: التقارير السنوية الصادرة عن مؤسسة إبداع خلال الأعوام (2011م، 2012م، 2013م).

ثالثاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

الجدول التالية توضح خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (8)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة
1	أقل من 25 سنة	11	4.846
2	من 26-35 سنة	116	51.1
3	من 36-45 سنة	87	38.33
4	46 سنة فأكثر	13	5.727
	العدد الكلي	227	%100

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (4.84%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (25) سنة، وأن(51.1%) من عينة الدراسة أعمارهم من (26-35) سنة، وأن(38.33) من عينة الدراسة أعمارهم من (36-45) سنة، وأن(5.727%) من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من (46) سنة، وتدلل هذه النسب على أن الفئة العمرية من (26-35) هي النسبة الأكبر، وهذا يعني أن نسبة الشباب هي النسبة الأكبر في الفئة المستهدفة، والفئة العمرية من (36-45) سنة تمثل ثاني أكبر نسبة ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك شروطاً لالتحاق ببعض البرامج تستهدف الإدارات العليا في المؤسسات الأهلية والحكومية، وهذه الفئة غالباً ما تكون أعمارهم من (36-45) سنة، بينما تمثل الفئة العمرية أقل من (25) سنة النسبة الأقل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفئات التي تستفيد من التدريب في برامج إعداد القادة معظمهم من الموظفين، كما يشترط أن يكون المشاركون في بعض برامج إعداد القادة خريجين وأعمارهم أكبر من(24) سنة.

جدول رقم (9)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير مكان السكن

م	مكان السكن	العدد	النسبة
1	محافظة غزة	121	53.3
2	محافظة الشمال	28	12.33
3	محافظة الوسطى	36	15.86
4	محافظة خانينونس	25	11.01
5	محافظة رفح	17	7.489
	العدد الكلي	227	%100

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (53.3%) من عينة الدراسة يسكنون في مدينة غزة، و(12.3%) يسكنون محافظة شمال، و(15.86%) من عينة الدراسة يسكنوا محافظة الوسطى، و(11%) يسكنون محافظة خانينونس، و(7.48%) يسكنون محافظة رفح، ويعزو الباحث التوزيع العددي السابق نظراً لانعقاد معظم برامج إعداد القادة في مدينة غزة، حيث أن العدد الأكبر من المتدربين يسكنون أو يعملون في مدينة غزة، كما يتناسب ذلك التوزيع مع الكثافة السكانية للمحافظات، ويتدرج العدد بالتناقص حسب البعد الجغرافي عن مدينة غزة، فنجد أقل عدد من المتدربين من مدينة رفح وهي الأبعد.

جدول رقم (10)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	دبلوم فما دون	9	3.965
2	بكالوريوس	116	51.1
3	ماجستير فما فوق	102	44.93
	العدد الكلي	227	%100

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (3.9%) من عينة الدراسة حاصلون على دبلوم فما دون، و(51.1%) من عينة الدراسة حاصلون على بكالوريوس، و(44.9%) حاصلون على درجة ماجستير فما فوق، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفئة التي تحمل درجة البكالوريوس هي النسبة الأكبر، لأنه يتم تحديد شرط مسبق للالتحاق في معظم برامج إعداد القادة بأن يكون المشاركون في البرامج حاصلين على درجة البكالوريوس فما فوق، تليها نسبة المشاركين الحاصلين على ماجستير فما فوق، ويعزو الباحث ذلك لإعطاء هذه الفئة أولوية للمشاركة في البرامج.

جدول رقم (11)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة

م	نوع الوظيفة	العدد	النسبة
1	يعمل في القطاع الأهلي	57	25.1
2	يعمل في القطاع الحكومي	165	72.7
3	أخرى (طلاب، غير عاملين)	5	2.2
	العدد الكلي	227	%100

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (25.1%) من عينة الدراسة يعملون في القطاع الأهلي، و(72.7%) يعملون في القطاع الحكومي، و(2.2%) يعملون في مجالات أخرى، ويعزو 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 يكون من بينها من يعمل في القطاع الحكومي.

جدول رقم (12)

يوضح الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	5 سنوات فأقل	54	23.79
2	من 6-10 سنوات	94	41.41
3	من 11-15 سنة	58	25.55
4	16 سنة فأكثر	21	9.251
	العدد الكلي	227	%100

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (23.7%) تقل عدد سنوات عملهم عن 5 سنوات، بينما (41.1%) تراوحت سنوات الخبرة لديهم من (6-10) سنوات، و(25.5%) تتراوح سنوات خبرتهم من (11-15)، و(9.2%) من عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم في أعمالهم أكثر من 16 سنة، ويعزو الباحث الزيادة فيمن تراوحت خبرتهم من (6-10) سنوات، إلى أن معظم العاملين في القطاع الحكومي حالياً والمشاركين في برامج إعداد القادة، من الموظفين الذين تم تعيينهم بعد أحداث 2007م.

جدول رقم (13)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير عدد الساعات التدريبية

م	عدد الساعات التدريبية	العدد	النسبة
1	200 ساعة فأقل	29	12.78
2	من 201-250 ساعة	123	54.19
3	من 251-300 ساعة	30	13.22
4	301 ساعة فأكثر	45	19.82
	العدد الكلي	227	%100

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (12.7%) من عينة الدراسة حصلوا على 200 ساعة تدريبية فما أقل، و(54.1%) من عينة الدراسة حصلوا على (201-250) ساعة تدريبية، و(13.2%) حصلوا على (251-300) ساعة تدريبية، و(19.8%) حصلوا على 301 ساعة تدريبية فأكثر، ويرجع الباحث هذا التوزيع إلى اختلاف عدد الساعات التدريبية لكل برنامج من برامج إعداد القادة.

جدول رقم (14)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير البرنامج التدريبي

م	البرنامج التدريبي	العدد	النسبة
1	دبلوم القيادة والريادة	82	36.12
2	دبلوم القيادة الحكومية	43	18.94
3	دبلوم القيادة الدبلوماسية	37	16.3
4	دبلوم القيادة الأمنية	17	7.489
5	دبلوم القيادة السياسية	34	14.98
6	دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني	14	6.167
	العدد الكلي	227	%100

الجدول السابق أن ما نسبته (36.12%) من عينة الدراسة التحقوا بدبلوم القيادة والريادة، و(18.9%) من عينة الدراسة التحقوا بدبلوم القيادة الحكومية، و(16.3%) التحقوا بدبلوم القيادة الدبلوماسية، و(7.48%) التحقوا بدبلوم القيادة الأمنية، و(14.9%) التحقوا بدبلوم القيادة السياسية، و(6.1%) التحقوا بدبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني، ويعزو الباحث هذه النسب إلى عدد المشاركين ببرامج إعداد القادة خلال الأعوام (2011م، 2012م، 2013م)، كما يعزو الباحث الزيادة العددية بدبلوم القيادة والريادة إلى تنفيذ البرنامج في عام 2011م في خمسة محافظات، بينما يعزو الباحث قلة عدد المشاركين بدبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني لأن البرنامج لم ينفذ إلا مرة واحدة عام 2013م.

جدول رقم (15)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير سنة التخرج

م	سنة التخرج	العدد	النسبة
1	2011م	78	34.36
2	2012م	72	31.72
3	2013م	77	33.92
	العدد الكلي	227	100%

الجدول السابق يوضح نسبة المشاركين حسب سنة التخرج، حيث إن (34.36%) ممن شملتهم عينة الدراسة تخرجوا سنة 2011م، و(31.72%) من عينة الدراسة تخرجوا سنة 2012م، و(33.92%) من عينة الدراسة تخرجوا سنة 2013م، ويعزو الباحث التقارب الشديد في نسب الخريجين إلى قدرة معهد إعداد القادة الاستيعابية.

رابعاً: أداة الدراسة.

تم إعداد الاستبانة ملحق رقم (3)، على النحو التالي:

1. إعداد الباحث للاستبانة الأولية لاستخدامها في جمع البيانات والمعلومات، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لنفس الموضوع، وخبرة الباحث في موضوع التدريب والإعداد القيادي، واستشارة أهل الخبرة والمعرفة.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار ملاءمتها لجمع البيانات، حيث تم تعديلها تمهيداً لعرضها على المحكمين.
3. تم عرض الاستبانة رقم (2) على عشرة محكمين "ملحق 1"، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

4. تعديل الاستبانة بعد الأخذ بتوصيات المحكمين والاستشارة مع المشرف.

5. توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (31) فرداً من خريجي إعداد القادة، لاختبار صدق وثبات الاستبانة.

6. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين وتحتوي على ستة مجالات، وتشتمل على (68) فقرة، وقد حدد الباحث القيم (10، 9، 8، 7، 6، 5، 4، 3، 2، 1) كتقديرات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث يعبر اختيار القيمة (1) عن الحد الأدنى من الرضا، واختيار القيمة (10) للتعبير عن الحد الأقصى من الرضا، الاستبانة مقسمة كالتالي:

القسم الأول: واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين.
ويحتوي على:

- ♦ المجال الأول: مجال أساليب التدريب.
- ♦ المجال الثاني: مجال المدربين.
- ♦ المجال الثالث: مجال المتدربين.
- ♦ المجال الرابع: مجال المحتوى التدريبي.

القسم الثاني: أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين. ويحتوي على:

- ♦ المجال الأول: مجال بناء الشخصية.
- ♦ المجال الثاني: مجال أثر التدريب.

ملاحظة: (تم التعامل مع جميع الفقرات بصيغة إيجابية، حيث تم تحويل الفقرات السلبية إلى فقرات إيجابية، وقد قام الباحث بوضع نجمة "*" عند الفقرات التي تم تحويلها).

خامساً: صدق أداة الدراسة.

• صدق المحكمين.

تم عرض الاستبانة على (10) محكمين ملحق رقم (1) من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

• صدق الاتساق الداخلي.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمجالات وفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (16)

معاملات الارتباط لمجالات القسم الأول من الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	مجال أساليب التدريب	9	0.889	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	مجال المدربين	10	0.529	0.005	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
3	مجال المتدربين	12	0.544	0.004	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
4	مجال المحتوى التدريبي	11	0.893	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن مجالات القسم الأول من الاستبانة مع القسم الأول من الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع مجالات القسم الأول تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (17)

معاملات الارتباط لمجالات القسم الثاني من الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	مجال بناء الشخصية	15	0.692	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	مجال أثر التدريب	11	0.898	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن مجالات القسم الثاني من الاستبانة مع القسم الثاني من الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع مجالات القسم الثاني تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (18)

معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول من القسم الأول من الاستبانة

مجال أساليب التدريب

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	تتلاءم أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة مع المحتوى التدريبي.	0.825	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	تشجع أساليب التدريب المتبعة في برنامج إعداد القادة المتدربين على التفاعل.	0.712	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
3	يوجد تنوع في أساليب التدريب ببرامج إعداد القادة.	0.713	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
4	تتناسب أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة ومستويات المشاركين المهنية.	0.571	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
5	تحقق أساليب التدريب المستخدمة في برنامج إعداد القادة الهدف من التدريب. *	0.620	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
6	تركز أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة على الجانب التطبيقي.	0.690	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
7	تتيح أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة للمتدربين اكتساب مهارات قيادية جديدة.	0.516	0.006	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
8	تراعي أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة الفروق الفردية للمتدربين بالبرنامج. *	0.766	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
9	تراعي أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة الحاجات التدريبية المختلفة للمتدربين بالبرنامج.	0.864	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

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

جدول رقم (19)

معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني من القسم الأول من الاستبانة مجال المدربين

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	المدربون في برنامج إعداد القادة ذوو كفاءة عالية في مجال التدريب القيادي.	0.818	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	يتمتع المدربون بأسلوب مناسب في توصيل محتوى الدورة.	0.750	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
3	يقوم المدربون بالتنوع في أساليب التدريب.	0.631	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
4	المدربون لديهم الخبرة والدراية في مجال التدريب القيادي.	0.693	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
5	المدربون لديهم القدرة على التعامل مع المتدربين بفعالية.	0.554	0.005	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
7	المدربون في برنامج إعداد القادة يستخدموا وسائل تدريب حديثة. *	0.703	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
8	المدربون يسقطون التطبيقات على مجال عمل المتدربين في برنامج إعداد القادة.	0.857	0.004	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
9	يدير في برنامج إعداد القادة عدد كافٍ من القادة.	0.522	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
10	المدربون في برنامج إعداد القادة ذو مؤهلات أكاديمية عالية.	0.981	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
11	مستوى المدربين المهني في برنامج إعداد القادة مناسب. *	0.866	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

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

جدول رقم (20)

معاملات الارتباط لفقرات المجال الثالث من القسم الأول من الاستبانة

مجال المتدربين

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	اختيار المتدربين يتم حسب معايير معروفة.	0.654	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
2	اختيار المتدربين في برنامج إعداد القادة يتم بطريقة شفافة.	0.691	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
3	مستوى المتدربين في البرامج متقارب مهنيًا.	0.707	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
4	مستوى المتدربين في برنامج إعداد القادة متقارب علمياً.	0.862	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
5	أساليب انتقاء المتدربين كفيلة باختيار أنسب المتقدمين لبرنامج إعداد القادة.	0.682	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
6	المتدربون يزودون بالمعلومات الكافية عن البرنامج قبل التحاقهم به.	0.862	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
7	يوجد برامج تحقق الانسجام بين المتدربين في برنامج إعداد القادة.	0.777	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
8	يتم تحديد نقاط القوة لدى المتدربين مسبقاً لتعزيزها.	0.599	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
9	يتم التعرف على نقاط الضعف لدى المتدربين في برامج إعداد القادة لعلاجها.	0.997	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
10	ترشيح المتدربين في البرامج التدريبية من قِبَل مؤسساتهم يتم وفق معايير محددة. *	0.659	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
11	المشاركة في برنامج إعداد القادة جاءت برغبة ذاتية منك وليس تكليف.	0.777	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
12	لدي رغبة في المشاركة في برامج إعداد قادة جديدة تعقدتها مؤسسة إبداع. *	0.774	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

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

جدول رقم (21)

معاملات الارتباط لفقرات المجال الرابع من القسم الأول من الاستبانة

مجال المحتوى التدريبي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	محتوى البرنامج التدريبي يتوافق مع أهداف البرنامج.	0.859	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	برنامج إعداد القادة يتكامل في محتوياته من حيث المهارات والمعارف والاتجاهات.	0.707	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
3	تُجرى تعديلات على محتوى البرنامج بعد إجراء الدراسات اللازمة.	0.489	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
4	الأنشطة المصاحبة لبرنامج إعداد القادة تعزز في صقل الشخصية القيادية.	0.593	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
5	برنامج إعداد القادة يراعي مستوى المتدربين المهني.	0.581	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
6	برنامج إعداد القادة يراعي التطور في المفاهيم والنظريات القيادية.	0.728	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
7	برنامج إعداد القادة أسهم في غرس الثقافة القيادية لديك	0.717	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
8	يُراعي برنامج إعداد القادة مستوى المتدربين العلمي.	0.666	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
9	برنامج إعداد القادة يصمم وفق تحديد مُسبق لاحتياجات المتدربين.	0.527	0.004	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
10	الجانب العملي يغلب على النظري في برنامج إعداد القادة.	0.583	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
11	مفردات برنامج إعداد القادة تفي باحتياجات المتدربين.	0.870	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

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

جدول رقم (22)

معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول من القسم الثاني من الاستبانة

مجال بناء الشخصية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	ساعد برنامج إعداد القادة في زيادة المعارف لديك.	0.830	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	رفع برنامج إعداد القادة من قدراتك الإدارية.	0.572	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
3	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة قدراتك التنظيمية.	0.528	0.004	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
4	أسهم برنامج إعداد القادة في تغيير إيجابي في طريقة تفكيرك.	0.514	0.004	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
5	أسهم برنامج إعداد القادة في رفع قدرتك على صناعة قرارات إستراتيجية حكيمة.	0.542	0.005	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
6	يسهم برنامج إعداد القادة في تميزك في الأعمال التي تقوم بها. *	0.661	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
7	عزز برنامج إعداد القادة من قدرتك على التعبير.	0.591	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
8	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة قدرتك على الإقناع.	0.640	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
9	يسهم برنامج إعداد القادة في صقل شخصيتك. *	0.750	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
10	أسهم برنامج إعداد القادة في رفع قدرتك على استقراء الأحداث المستقبلية.	0.632	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
11	عمل برنامج إعداد القادة على زيادة تفاعلك مع الأفكار الإبداعية.	0.569	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
12	زاد برنامج إعداد القادة من قدرتك على التأثير في الآخرين.	0.784	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

13	عَمِل برنامج إعداد القادة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	0.604	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
14	ساعدك برنامج إعداد القادة في علاج نقاط ضعف في شخصيتك.	0.751	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
15	يسهم برنامج إعداد القادة في إكسابك الثقة بنفسك. *	0.825	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

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

جدول رقم (23)

معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني من القسم الثاني من الاستبانة
مجال الأثر التدريبي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "sig."	مستوى الدلالة
1	حسن برنامج إعداد القادة من أوضاعك المهنية.	0.855	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
2	حقق برنامج إعداد القادة الارتقاء العلمي المأمول منه.	0.830	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
3	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على قيادة فريق.	0.911	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
4	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على توجيه المرؤوسين	0.895	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
5	زاد برنامج إعداد القادة من ثقة رؤسائك في قدراتك.	0.847	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
6	زاد برنامج إعداد القادة من فرصتك للتقدم لمنصب قيادي بعد الانتهاء من التدريب.	0.911	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
7	أسهم برنامج إعداد القادة في تعزيز الرغبة لديك بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا.	0.855	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
8	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على ابتكار طرق جديدة لأداء أعمالك.	0.830	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

9	أسهم برنامج إعداد القادة في صقل خبرتك عما كانت عليه قبل التدريب.	0.911	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
10	زاد برنامج إعداد القادة في رفع همتك.	0.895	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
11	أسهم برنامج إعداد القادة في تحسين أدائك لأعمالك.	0.847	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

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

سادساً: ثبات أداة الدراسة.

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال ما يلي:

1. 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 (24)

معاملات ألفا كرونباخ لمجالات القسم الأول من الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	مجال أساليب التدريب	0.892
2	مجال المدربين	0.895
3	مجال المتدربين	0.801
4	مجال المحتوى التدريبي	0.841
		0.847

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمجالات القسم الأول من الاستبانة مع القسم الأول من الاستبانة هي معاملات ثبات عالية لاقتربها من الواحد الصحيح وهي تفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (25)

معاملات ألفا كرونباخ لمجالات القسم الثاني من الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	مجال بناء الشخصية	0.908
2	مجال أثر التدريب	0.873
		0.846

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

2. 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 (26)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمجالات القسم الأول من الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	مجال أساليب التدريب	0.657	0.806
2	مجال المدربين	0.649	0.787
3	مجال المتدربين	0.480	0.649
4	مجال المحتوى التدريبي	0.690	0.817
		0.592	0.743

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

جدول رقم (27)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمجالات القسم الثاني من الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	مجال بناء الشخصية	0.810	0.895
2	مجال أثر التدريب	0.514	0.679
		0.405	0.576

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

سابعاً: 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.

ثامناً: مصادر جمع المعلومات.

اعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع المعلومات وهما:

1. 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

وتفريغ 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 للتعليم على نتائج تحليل الاستبانة.

2. المصادر الثانوية:

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

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيراتها

ويشتمل على الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها.

- نتائج السؤال الأول.
- نتائج السؤال الثاني.
- نتائج السؤال الثالث.
- نتائج السؤال الرابع.
- نتائج السؤال الخامس.

نتائج أسئلة الدراسة والتعليق عليها.

في هذا الفصل سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومناقشة النتائج بناءً على خبرة الباحث في التدريب، وموقعه الإداري في مؤسسة إبداع، واستشارة مدير معهد إعداد القادة.

نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على التالي: ما واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (28)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات القسم الأول من الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	مجال أساليب التدريب	6.608	1.686	66.079	4
2	مجال المدربين	7.339	1.675	73.392	1
3	مجال المتدربين	7.324	1.842	73.238	2
4	مجال المحتوى التدريبي	7.040	1.463	70.396	3
	المجموع	6.824	1.408	68.238	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال القسم الأول (6.824)،

والانحراف المعياري (1.408)، والوزن النسبي (68.238%)، وقد جاء ترتيب المجالات كالتالي:

• الترتيب الأول هو المجال الثاني (مجال المدربين)، حيث جاء بمتوسط حسابي (7.339) ووزن

نسبي (73.392%)، يعزو الباحث حصول (مجال المدربين) في الترتيب الأول، إلى اختيار

مؤسسة إبداع أفضل المدربين في برامج إعداد القادة، كما تقوم بتطوير قدرات المدربين العاملين

في المؤسسة بشكل مستمر، كما وتعمل مؤسسة إبداع على ضبط عمل المدربين لديها من خلال نماذج خاصة تعبئ من خلالها، يحدد فيها المحتوى التدريبي الذي سيقدمونه، ويشمل الشق النظري والعملي، ويعطى هذا المحتوى للمتدربين، مما يشكل متابعة من المتدربين للمدرب، بالإضافة لمتابعة إدارة التدريب، كما يتم تقييم المدربين بعد كل دورة تدريبية ويزود المدرب بالنتائج ليتثنى له التعرف على نقاط القوة والضعف لديه، ويعطى إدارة الترتيب في المؤسسة مؤشراً على مستوى المدربين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عدوان (2007م) أن المدربين في مؤسسة إبداع ذوو كفاءة وخبرة عالية في مجال التدريب.

• **الترتيب الثاني** هو المجال الثالث (مجال المتدربين)، حيث جاء بمتوسط حسابي (7.324) ووزن نسبي (73.238%)، و يرجع الباحث سبب حصول (المتدربين) على الترتيب الثاني، إلى وضع معايير اختيار واضحة لكل المتقدمين للالتحاق ببرامج إعداد القادة، وخضوع المتدربين إلى اختبار القدرات والمقابلة الشخصية يعمل على انتقاء نخبة من المتدربين، وتتفق هذه الدراسة مع ما خلصت إليه دراسة (شابط، 2013م)، بأن اختيار المتدربين يتم بعناية للدورات التدريبية التي تعقدها دائرة التدريب.

• **الترتيب الثالث** هو المجال الرابع (مجال المحتوى التدريبي)، حيث جاء بمتوسط حسابي (7.039) ووزن نسبي (70.396%)، ويرجع الباحث حصول المحتوى التدريبي على الترتيب الرابع لأن المحتوى التدريبي يتم تصميمه على عدة مراحل ويتم استشارة أهل الخبرة والتخصص للتأكد من سلامته، كما يتم تقييمه وتقويمه بشكل مستمر للوصول إلى المحتوى التدريبي الذي يحقق الهدف المرجو منه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007م) بأن محتوى البرامج التدريبية يؤدي الهدف منه.

• **الترتيب الرابع** هو المجال الأول (مجال أساليب التدريب)، حيث جاء بمتوسط حسابي (6.608) ووزن نسبي (66.079%)، وهو الترتيب الأخير ويعزو الباحث سبب حصول (مجال أساليب التدريب) على الترتيب الرابع والأخير إلى استخدام بعض المدربين المحاضرة كأسلوب تدريب مع إهمال الأساليب الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (نتيل، 2007م) بأن الأساليب التقليدية هي المستخدمة في التدريب، ودراسة (أبو سلطان، 2004م)، والتي خلصت إلى أن المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداماً في برامج التدريب، وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (أحمد، 1992م) التي خلصت إلى أن الأساليب المتبعة في الإعداد والتدريب صالحة لتحقيق الهدف من التدريب.

جدول رقم (29)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الثاني من القسم الأول من الاستبانة/ مجال المدربين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	المدربون في برنامج إعداد القادة ذوو كفاءة عالية في مجال التدريب القيادي.	7.256	1.906	72.555	3
2	يتمتع المدربون بأسلوب مناسب في توصيل محتوى الدورة.	7.159	1.839	71.586	4
3	يقوم المدربون بالتوزيع في أساليب التدريب.	6.965	1.703	69.648	6
4	المدربون لديهم الخبرة والدراسة في مجال التدريب القيادي.	6.952	1.960	69.515	7
5	المدربون لديهم القدرة على التعامل مع المتدربين بفعالية.	7.048	1.803	70.485	5
6	المدربون في برنامج إعداد القادة يستخدموا وسائل تدريب حديثة. *	6.467	2.421	64.670	*9
7	المدربون يسقطون التطبيقات على مجال عمل المتدربين في برنامج إعداد القادة.	6.458	2.038	64.581	*10
8	يدرّب في برنامج إعداد القادة عدد كافٍ من القادة.	6.480	2.332	64.802	8

9	المدرّبون في برنامج إعداد القادة ذوو مؤهلات أكاديمية عالية.	7.291	1.967	72.907	*2
10	مستوى المدرّبين المهني في برنامج إعداد القادة مناسب. *	7.423	2.113	74.229	*1
المجموع		7.339	1.675	73.392	

يتبين من الجدول السابق أن:

واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين في المجال الثاني من القسم الأول من الاستبانة (مجال المدرّبين) جاء بمتوسط حسابي (7.339) ووزن نسبي (73.392)، وقد احتلت الفقرات ترتيبات مختلفة، وهي كالتالي:

- **الترتيب الأول** هي فقرة (مستوى المدرّبين المهني في برنامج إعداد القادة مناسب) جاءت بمتوسط حسابي (7.423) ووزن نسبي (74.229)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مستوى المدرّبين المهني، ويفسر الباحث ذلك إلى أن اختيار المدرّبين يراعى فيه المستوى المهني للمدرّب، حيث يتم اختيار المدرّبين لبرامج إعداد القادة بمستوى مهني أعلى من المشاركين في معظم الأحيان، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القحطاني، 2003م) إلى أن مستوى المدرّبين المهني ينسجم مع المتدربين إلى حد كبير.
- **الترتيب الثاني** هي فقرة (المدرّبون في برنامج إعداد القادة ذوو مؤهلات أكاديمية عالية) جاءت بمتوسط حسابي (7.291) ووزن نسبي (72.907)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة عن هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الاختيار الدقيق للمدرّبين ومراعاة المؤهل الأكاديمي للمدرّبين، حيث يتم اختيار مدرّبين الحد الأدنى لمؤهلاتهم العلمية ماجستير، وتنسجم هذه النتيجة مع النتيجة السابقة والتي حصلت على الترتيب الأول.

- **الترتيب الأخير** هي فقرة (المدرّبون يسقطون التطبيقات على مجال عمل المتدربين في برنامج إعداد القادة) جاءت بمتوسط حسابي (6.458) ووزن نسبي (64.581)، وهذا يعني أن نسبة

الرضا عن هذه الفقرة غير كبيرة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن المتدربين يعملوا في مؤسسات مختلفة، لكنهم بنفس المستوى المهني، وهذا يصعب على المدرب بأن يسقط التدريب على كافة مجالات عمل المتدربين، بل يكفي بإسقاط التطبيقات على عينة منها، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عدوان، 2011م)، و(المدني، 2009م)، من نتائج بأن المدربين لا يسقطون التطبيقات التدريبية على مجال عمل المتدربين بالشكل الكافي.

- **الترتيب قبل الأخير** هي فقرة (المدرّبون في برنامج إعداد القادة يستخدمون وسائل تدريب حديثة) جاءت بمتوسط حسابي (6.467) ووزن نسبي (64.670)، وهذا يعني أن الأساليب التدريبية التي يستخدمها المدرّبون في برامج إعداد القادة تحتاج إلى تطوير وتحسين ومواكبة لأفضل وأحدث الأساليب التدريبية الخاصة بإعداد وتأهيل القادة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدرّبين كلهم محليون، ولا يوجد من بينهم خبراء من الخارج يدرّبون في برامج إعداد القادة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (معزب، 2006م) بأن الوسائل والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب تقليدية، كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Dearden; et al, 2005)، بأن المدرّبين يستخدمون وسائل تراعي التطور والحدثة.

جدول رقم (30)

المتوسّطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الثالث من القسم الأول من الاستبانة/ مجال المتدربين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	اختيار المتدربين يتم حسب معايير معروفة.	7.185	1.958	71.850	5
2	اختيار المتدربين في برنامج إعداد القادة يتم بطريقة شفافة.	7.308	1.837	73.084	4
3	مستوى المتدربين في البرامج متقارب مهنيًا.	7.009	1.599	70.088	8
4	مستوى المتدربين في برنامج إعداد القادة متقارب علميًا.	7.392	1.646	73.921	3

6	71.366	1.837	7.137	أساليب انتقاء المتدربين كفيلة باختيار أنسب المتقدمين لبرنامج إعداد القادة.	5
9	66.784	2.259	6.678	المتدربون يزودون بالمعلومات الكافية عن البرنامج قبل التحاقهم به.	6
7	71.278	1.883	7.128	يوجد برامج تحقق الانسجام بين المتدربين في برنامج إعداد القادة.	7
10	55.947	2.425	5.595	يتم تحديد نقاط القوة لدى المتدربين مسبقاً لتعزيزها.	8
*12	51.498	2.514	5.150	يتم التعرف على نقاط الضعف لدى المتدربين في برامج إعداد القادة لعلاجها.	9
*11	55.551	2.656	5.555	ترشيح المتدربين في البرامج التدريبية من قبل مؤسساتهم يتم وفق معايير محددة. *	10
*1	76.696	2.935	7.670	المشاركة في برنامج إعداد القادة جاءت برغبة ذاتية منك وليس تكليف.	11
*2	74.626	2.849	7.463	لدي رغبة في المشاركة في برامج إعداد قادة جديدة تعقدتها مؤسسة إبداع. *	12
	73.238	1.842	7.324	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن:

واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين في المجال الثالث من القسم الأول من الاستبانة (مجال المتدربين) جاء بمتوسط حسابي (7.324) ووزن نسبي (73.238).

- **الترتيب الأول** هي فقرة (المشاركة في برنامج إعداد القادة جاءت برغبة ذاتية منك وليس تكليف) جاءت بمتوسط حسابي (7.670) ووزن نسبي (76.696)، وهذا يدل على موافقة كبيرة من أفراد العينة عن هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم إرغام أي من المشاركين في برامج إعداد القادة بالالتحاق بالبرامج التدريبية، إنما تأتي المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقد في مؤسسة إبداع برغبة ذاتية من المتدربين، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة عدوان (2011م)

بأن الدوافع التي تدفع المتدرب على الالتزام بالتدريب ذاتية ونابعة من الرغبة من التعلم وتطوير الذات.

- **الترتيب الثاني** هي فقرة (الذي رغبة في المشاركة في برامج إعداد قادة جديدة تعقدتها مؤسسة إبداع) جاءت بمتوسط حسابي (7.463) ووزن نسبي (74.626)، وهذا يدل على رضا عام عن برامج إعداد القادة التي تقدمها مؤسسة إبداع، لذلك جاءت الرغبة في المشاركة في برامج تدريبية جديدة، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى الفائدة التي تلقاها المتدربون في برامج إعداد القادة وانعكاسها على شخصياتهم وأعمالهم تدفع بهم إلى الرغبة في المشاركة في برامج جديدة.
- **الترتيب الأخير** هي فقرة (يتم التعرف على نقاط الضعف لدى المتدربين في برامج إعداد القادة لعلاجها) جاءت بمتوسط حسابي (5.150) ووزن نسبي (51.498)، وهذا يدل على عدم رضا عينة الدراسة عن هذه الفقرة، ويرجع الباحث ذلك إلى صعوبة بناء برنامج تدريبي يراعي الاحتياجات التدريبية ونقاط الضعف لكل مشارك من المشاركين، حيث يصمم البرنامج التدريبي وفق رؤية عامة تراعي إلى حد كبير نقاط الضعف، لكن دون تحديد مسبق لهذا الضعف، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Doucette, 1993)، بأن الكليات التي صممت برامجها التدريبية خصيصاً لموظفيها حققت فائدة أعلى من الكليات التي اعتمدت على البرامج التدريبية الجاهزة.

- **الترتيب قبل الأخير** هي فقرة (ترشيح المتدربين في البرامج التدريبية من قبل مؤسساتهم يتم وفق معايير محددة) جاءت بمتوسط حسابي (5.555) ووزن نسبي (55.551)، وهذا يدل على أن ترشيح المتدربين من مؤسساتهم غير مرضي لعينة الدراسة، ويرجع الباحث ذلك إلى عدم معرفة مدراء الأشخاص المرشحين لطبيعة البرنامج التدريبي، وعدم الالتزام بمعايير الترشيح التي

تحددها مؤسسة إبداع، ووجود محابة في اختيار المرشحين، وعدم ترشيح الأنسب من بين العاملين في المؤسسات.

جدول رقم (31)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الرابع من القسم الأول من الاستبانة/ مجال المحتوى التدريبي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	محتوى البرنامج التدريبي يتوافق مع أهداف البرنامج.	7.568	1.651	75.683	4
2	برنامج إعداد القادة يتكامل في محتوياته من حيث المهارات والمعارف والاتجاهات.	7.370	1.628	73.700	5
3	تُجرى تعديلات على محتوى البرنامج بعد إجراء الدراسات اللازمة.	7.075	1.874	70.749	8
4	الأنشطة المصاحبة لبرنامج إعداد القادة تعزز في صقل الشخصية القيادية.	7.828	1.532	78.282	*2
5	برنامج إعداد القادة يراعي مستوى المتدربين المهني.	7.132	1.610	71.322	7
6	برنامج إعداد القادة يراعي التطور في المفاهيم والنظريات القيادية.	7.678	4.979	76.784	3
7	برنامج إعداد القادة أسهم في غرس الثقافة القيادية لديك.	7.837	1.539	78.370	*1
8	يُراعي برنامج إعداد القادة مستوى المتدربين العلمي.	7.286	1.591	72.863	6
9	برنامج إعداد القادة يصمم وفق تحديد مُسبق لاحتياجات المتدربين.	6.414	2.123	64.141	*10
10	الجانب العملي يغلب على النظري في برنامج إعداد القادة.	5.097	2.186	50.969	*11
11	مفردات برنامج إعداد القادة تفي باحتياجات المتدربين.	6.511	1.776	65.110	9
	المجموع	7.040	1.463	70.396	

يتبين من الجدول السابق:

أن واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين في المجال الرابع من القسم الأول من الاستبانة (مجال المحتوى التدريبي) جاء بمتوسط حسابي (7.040) ووزن نسبي (70.396).

• **الترتيب الأول** هي فقرة (برنامج إعداد القادة أسهم في غرس الثقافة القيادية لديك) جاءت بمتوسط حسابي (7.837) ووزن نسبي (78.370)، وهذا يعني أن أفراد العينة يشعرون بأن برنامج إعداد القادة أسهم في غرس الثقافة القيادية لديهم، ويعزو الباحث ذلك إلى احتواء البرنامج التدريبي على المعارف والمهارات والأنشطة المصاحبة للبرنامج والتي تعمل على تنمية وغرس الثقافة القيادية لدى المشاركين، وأن إدارة التدريب تركز على غرس الثقافة القيادية بشكل كبير من خلال البرنامج التدريبي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (الوهيبي، 2005م) في دور البرامج التأهيلية في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم القيادة الأمنية، ودراسة القحطاني (2003م) في إسهام البرامج التدريبية في كلية نايف في تزويد المتدربين بالصفات والمهارات القيادية اللازمة لهم

• **الترتيب الثاني** هي فقرة (الأنشطة المصاحبة لبرنامج إعداد القادة تعزز في صقل الشخصية القيادية) جاءت بمتوسط حسابي (7.828) ووزن نسبي (78.282)، وهذا يدل على رضا العينة عن الأنشطة المصاحبة للتدريب، ويعزو الباحث ذلك إلى تعدد الأنشطة المصاحبة للتدريب وتنوعها لتخدم الهدف من التدريب، حيث تستخدم المخيمات المغلقة والدراسات والأبحاث وورش العمل والندوات ولقاءات المفكرين والمسؤولين والمؤتمرات والحملات التطوعية، وغيرها من الأنشطة التي يكون الهدف منها بالأساس صقل شخصية المتدربين، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة السابقة والتي حصلت على الترتيب الأول.

- **الترتيب الأخير** هي فقرة (الجانب العملي يغلب على النظري في برنامج إعداد القادة) جاءت بمتوسط حسابي (5.097) ووزن نسبي (50.969)، وهذه الفقرة تؤثر إلى أن الجانب النظري والجانب العملي يعطى بنفس المقدار تقريباً، مع أن الجانب التطبيقي في التدريب يجب أن يكون الأكبر، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى احتواء البرنامج على محاضرات فكرية وتاريخية، ولقاءات مع القادة وصناع القرار وهذا يأخذ الطابع النظري في معظم الأحيان.
- **الترتيب قبل الأخير** هي فقرة (برنامج إعداد القادة يصمم وفق تحديد مسبق لاحتياجات المتدربين) جاءت بمتوسط حسابي (6.414) ووزن نسبي (64.141)، وهذا يدل على أن تصميم البرنامج لا يتم وفق تحديد مسبق لاحتياجات المتدربين، ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع مؤسسة إبداع لمنهجية محددة في إعداد البرامج التدريبية تعتمد على خبرتهم بالتدريب واستشارة المختصين ومعرفتهم بشكل عام لاحتياجات المتدربين دون استطلاع رأيهم لتحديد احتياجاتهم، وتختلف هذه النتيجة عما توصل إليه (أبو سلمية، 2007م) في أن الاحتياجات التدريبية تحدد بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية، كما تختلف الدراسة مع دراسة (معزب، 2006م)، والتي خلصت إلى أن التدريب يتم وفق تحديد مسبق لاحتياجات المتدربين.

جدول رقم (32)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الأول من القسم الأول من الاستبانة/ مجال

أساليب التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتلاءم أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة مع المحتوى التدريبي.	6.819	1.930	68.194	6
2	تشجع أساليب التدريب المتبعة في برنامج إعداد القادة المتدربين على التفاعل.	7.088	1.800	70.881	3
3	يوجد تنوع في أساليب التدريب ببرامج إعداد القادة.	6.903	1.888	69.031	4

7	67.974	2.049	6.797	تتناسب أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة ومستويات المشاركين المهنية.	4
*1	81.189	1.637	8.119	تحقق أساليب التدريب المستخدمة في برنامج إعداد القادة الهدف من التدريب. *	5
*9	56.344	2.064	5.634	تركز أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة على الجانب التطبيقي.	6
5	68.458	2.026	6.846	تتيح أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة للمتدربين اكتساب مهارات قيادية جديدة.	7
*2	71.806	2.130	7.181	تراعي أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة الفروق الفردية للمتدربين بالبرنامج. *	8
*8	63.965	2.046	6.396	تراعي أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة الحاجات التدريبية المختلفة للمتدربين بالبرنامج.	9
	66.079	1.686	6.608	المجموع	

يتبين من الجدول السابق:

واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين في المجال الأول من القسم الأول من الاستبانة (مجال أساليب التدريب) جاء بمتوسط حسابي (6.608) ووزن نسبي (66.079).

- **الترتيب الأول** هي فقرة (تحقق أساليب التدريب المستخدمة في برنامج إعداد القادة الهدف من التدريب) جاءت بمتوسط حسابي (8.119) ووزن نسبي (81.189)، وهذا يعني أن أهداف التدريب تتحقق بالأساليب التدريبية المستخدمة في مؤسسة إبداع، ويعزو الباحث ذلك إلى تصميم البرامج التدريبية والحرص على ملاءمة الأساليب التدريبية المتبعة في برامج إعداد القادة لتحقيق الهدف من التدريب، وانفقت نتائج الدراسة مع دراسة (النجار، 2011م)، ودراسة (عدوان، 2011م)، ودراسة (أحمد، 1992م) التي توصلت إلى أن الأساليب المتبعة في الإعداد والتدريب صالحة لتحقيق الهدف من التدريب.

- **الترتيب الثاني** هي فقرة (تراعي أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة الفروق الفردية للمتدربين بالبرنامج) جاءت بمتوسط حسابي (7.181) ووزن نسبي (71.806)، وهذا يعني أن هناك رضا من المشاركين في برامج إعداد القادة عن أساليب التدريب لمراعاتها الفروق الفردية بين المتدربين، ويرى الباحث بأنه يُراعى عند إعداد البرامج طبيعة المتدربين والفروق الفردية بينهم، ويزود المدربين قبل التدريب بمعلومات عن المتدربين حتى يراعي الفروق الفردية بينهم في أسلوب التدريب.
- **الترتيب الأخير** هي فقرة (تركز أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة على الجانب التطبيقي) جاءت بمتوسط حسابي (5.634) ووزن نسبي (56.344)، وهذا يعني أن درجة رضا المتدربين عن الجوانب التطبيقية في برامج إعداد القادة قليلة، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود بعض الأنشطة التدريبية كالندوات والمحاضرات واللقاءات الفكرية، وهذه الأنشطة تفتقر إلى الجانب التطبيقي وتميل إلى الجانب النظري.
- **الترتيب قبل الأخير** هي فقرة (تراعي أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة الحاجات التدريبية المختلفة للمتدربين بالبرنامج) جاءت بمتوسط حسابي (6.396) ووزن نسبي (63.965)، وهذا يعني أن الأساليب التدريبية لا تراعي بالحد المطلوب الحاجات التدريبية للمشاركين، ويفسر الباحث ذلك إما بسبب ضعف عند بعض المدربين، أو صعوبة استخدام أكثر من أسلوب في اللقاء التدريبي لضيق الوقت.

نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج)؟ وتمت صياغة هذا السؤال بالفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير الفئة العمرية (25 سنة فأقل، من 26-35 سنة، من 36-45 سنة، 46 سنة فأكثر). ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (33)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig."
ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير الفئة العمرية

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig...	مستوى الدلالة
1	أساليب التدريب	بين المجموعات	0.166	3	0.055	0.019	0.996	غير دالة
		داخل المجموعات	642.440	223	2.881			
		المجموع	642.606	226				
2	المدرسين	بين المجموعات	12.544	3	4.181	1.500	0.216	غير دالة
		داخل المجموعات	621.837	223	2.789			
		المجموع	634.381	226				
3	المتدربين	بين المجموعات	33.972	3	11.324	3.448	0.017	دالة*
		داخل المجموعات	732.479	223	3.285			
		المجموع	766.452	226				

غير دالة	0.910	0.180	0.390	3	1.171	بين المجموعات	المحتوى التدريبي	4
			2.164	223	482.473	داخل المجموعات		
				226	483.643	المجموع		
غير دالة	0.996	0.020	0.041	3	0.123	بين المجموعات	المجموع	
			2.009	223	447.954	داخل المجموعات		
				226	448.077	المجموع		

* 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 القسم الأول من الاستبانة وفي المحاور الأول والثاني والرابع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير الفئة العمرية.
- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المحور الثالث، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير الفئة العمرية. لإيجاد الفروقات بين المجموعات في المحور الثالث تعزى إلى متغير الفئة العمرية، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (34)

يوضح الفروقات بين المجموعات في المحور الثالث تعزى إلى متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	من 26-35 سنة	من 36-45 سنة	46 سنة فأكثر
أقل من 25 سنة	1			
من 26-35 سنة	0.287	1		
من 36-45 سنة	-0.525	*-0.812	1	
46 سنة فأكثر	0.252	-0.035	0.776	1

يتبين من الجدول السابق:

- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (من 36-45 سنة) ومجموعة (من 26-35 سنة)، ولصالح مجموعة (من 26-35 سنة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفئة من (26-35) فئة شابة، وبحاجة للتدريب أكثر من الفئات الأخرى، وتهتم هذه الفئة العمرية باكتساب المهارات القيادية، وصقل شخصياتهم، أكثر من الفئات العمرية الأخرى.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير مكان السكن (غزة، الشمال، الوسطى، خانونس، رفح). وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (35)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير مكان السكن

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	أساليب التدريب	بين المجموعات	46.127	4	11.532	4.292	0.002	دالة*
		داخل المجموعات	596.479	222	2.687			
		المجموع	642.606	226				
2	المدرسين	بين المجموعات	19.592	4	4.898	1.769	0.136	غير دالة
		داخل المجموعات	614.789	222	2.769			
		المجموع	634.381	226				
3	المتدربين	بين المجموعات	14.041	4	3.510	1.036	0.390	غير دالة
		داخل المجموعات	752.411	222	3.389			
		المجموع	766.452	226				

غير دالة	0.784	0.434	0.939	4	3.756	بين المجموعات	المحتوى التدريبي	4
			2.162	222	479.887	داخل المجموعات		
				226	483.643	المجموع		
غير دالة	0.059	2.311	4.478	4	17.913	بين المجموعات	المجموع	
			1.938	222	430.164	داخل المجموعات		
				226	448.077	المجموع		

* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (4، 222) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.450

* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (4، 222) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.480

وقد تبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في القسم الأول من الاستبانة وفي المحاور الثاني والثالث والرابع، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير مكان السكن، وهذا يدل على عدم تغير واقع برامج التدريب القيادي في مجالات المدربين والمتدربين والمحتوى التدريبي لدى الخريجين من برامج إعداد القادة باختلاف أماكن سكنهم في محافظات قطاع غزة الخمسة (رفح، خان يونس، الوسطى، غزة، الشمال)، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى أن المشاركين في نفس البرنامج يكونون من كل المحافظات وينسب متراوحة في العدد، واختيارهم يكون بنفس المعايير، لذلك حكمهم على واقع التدريب متقارب جداً.
 - أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المحور الأول، وهنا يتم رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير مكان السكن.
- ولإيجاد الفروق بين المجموعات في المحور الأول تعزى إلى متغير مكان السكن، تم استخدام

اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (36)

الفروقات بين المجموعات في المحور الأول تعزى إلى متغير مكان السكن

مكان السكن	غزة	الشمال	الوسطى	خانيونس	رفح
غزة	1				
الشمال	-0.498	1			
الوسطى	*0.966	*1.464	1		
خانيونس	0.491	*0.989	-0.475	1	
رفح	0.709	*1.207	-0.257	0.218	1

يتبين من الجدول السابق:

- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (الوسطى) ومجموعة (غزة)، ولصالح مجموعة (الوسطى)، وهذا يعني أن درجة رضا المتدربين في برامج إعداد القادة من منطقة الوسطى عن مجال أساليب التدريب في تقييم واقع التدريب في مؤسسة إبداع أكبر من المتدربين الذين يسكنون محافظة غزة.
- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (الوسطى) ومجموعة (الشمال)، ولصالح مجموعة (الوسطى)، وهذا يعني أن درجة رضا المتدربين في برامج إعداد القادة من منطقة الوسطى عن مجال أساليب التدريب في تقييم واقع التدريب في مؤسسة إبداع أكبر من المتدربين الذين يسكنون محافظة الشمال.
- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (خانيونس) ومجموعة (الشمال)، ولصالح مجموعة (خانيونس)، وهذا يعني أن درجة رضا المتدربين في برامج إعداد القادة من منطقة خانيونس عن مجال أساليب التدريب في تقييم واقع التدريب في مؤسسة إبداع أكبر من المتدربين الذين يسكنون محافظة الشمال.
- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (رفح) ومجموعة (الشمال)، ولصالح مجموعة (رفح)، وهذا يعني أن درجة رضى المتدربين في برامج إعداد القادة من منطقة رفح عن مجال أساليب

التدريب في تقييم واقع التدريب في مؤسسة إبداع أكبر من المتدربين الذين يسكنون محافظة الشمال.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير فما فوق). وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37)

يوضح 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	أساليب التدريب	بين المجموعات	14.276	2	7.138	2.545	0.081	غير دالة
		داخل المجموعات	628.330	224	2.805			
		المجموع	642.606	226				
2	المدرسين	بين المجموعات	8.358	2	4.179	1.495	0.226	غير دالة
		داخل المجموعات	626.023	224	2.795			
		المجموع	634.381	226				
3	المتدربين	بين المجموعات	14.483	2	7.242	2.157	0.118	غير دالة
		داخل المجموعات	751.968	224	3.357			
		المجموع	766.452	226				
4	المحتوى التدريبي	بين المجموعات	1.569	2	0.784	0.364	0.695	غير دالة
		داخل المجموعات	482.074	224	2.152			
		المجموع	483.643	226				
	المجموع	بين المجموعات	5.664	2	2.832	1.434	0.241	غير دالة
		داخل المجموعات	442.413	224	1.975			
		المجموع	448.077	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 القسم الأول من الاستبانة وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى تحديد المؤهلات العلمية للمشاركين في نفس البرنامج، وهذا أدى إلى تقارب بين المشاركين في نفس البرنامج من حيث المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة (يعمل في القطاع الأهلي، يعمل في القطاع الحكومي، أخرى). وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38)

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	أساليب التدريب	بين المجموعات	14.444	2	7.222	2.575	0.078	غير دالة
		داخل المجموعات	628.162	224	2.804			
		المجموع	642.606	226				
2	المدرسين	بين المجموعات	5.595	2	2.798	0.997	0.371	غير دالة
		داخل المجموعات	628.786	224	2.807			
		المجموع	634.381	226				
3	مجال المتدربين	بين المجموعات	8.542	2	4.271	1.262	0.285	غير دالة
		داخل المجموعات	757.910	224	3.384			
		المجموع	766.452	226				

غير دالة	0.399	0.922	1.975	2	3.949	بين المجموعات	مجال المحتوى التدريبي	4
			2.141	224	479.694	داخل المجموعات		
				226	483.643	المجموع		
غير دالة	0.187	1.690	3.330	2	6.660	بين المجموعات	المجموع	
			1.971	224	441.416	داخل المجموعات		
				226	448.077	المجموع		

* 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

وقد تبين من النتائج السابقة:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في القسم الأول من الاستبانة وفي جميع محاوره، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، وهذا يدل على التقارب الشديد بين المشاركين في برامج إعداد القادة من حيث نوع الوظيفة، ويعزو الباحث ذلك إلى تحديد مسبق للرتب الوظيفية للمشاركين بالبرنامج كشرط من شروط الترشح، وهذا يخلق حالة من التقارب الوظيفي بين المشاركين في برامج إعداد القادة.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، من 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر). لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية

باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39)

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	أساليب التدريب	بين المجموعات	10.592	3	3.531	1.246	0.294	غير دالة
		داخل المجموعات	632.013	223	2.834			
		المجموع	642.606	226				
2	المدرسين	بين المجموعات	41.730	3	13.910	5.234	0.002	دالة *
		داخل المجموعات	592.651	223	2.658			
		المجموع	634.381	226				
3	المتدربين	بين المجموعات	69.847	3	23.282	7.453	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	696.605	223	3.124			
		المجموع	766.452	226				
4	المحتوى التدريبي	بين المجموعات	9.318	3	3.106	1.460	0.226	غير دالة
		داخل المجموعات	474.326	223	2.127			
		المجموع	483.643	226				
	المجموع	بين المجموعات	7.607	3	2.536	1.284	0.281	غير دالة
		داخل المجموعات	440.470	223	1.975			
		المجموع	448.077	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

وقد تبين من النتائج السابقة:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في القسم الأول من الاستبانة وفي المحاور الأول والرابع، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، وهذا يدل على رضا جميع فئات العينة بمختلف سنوات الخبرة عن واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين في مجالي أساليب التدريب والمحتوى التدريبي، ويفسر الباحث ذلك إلى التنوع في أساليب التدريب

في بعض برامج إعداد القادة، وقوة المحتوى التدريبي، وأن المحتوى التدريبي وأساليب التدريب تراعى سنوات الخدمة لدى المشاركين.

• أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المحاور الثاني والثالث، وهنا يتم رفض الفرضية الصفرية، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، وهذا يدل على عدم مراعاة سنوات الخدمة عند اختيار المدربين والمتدربين في برامج إعداد القادة، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى عدم وجود شرط من شروط الالتحاق يحدد عدد سنوات الخدمة، كما أن المدربين ببرامج إعداد القادة في مؤسسة إبداع يراعى فيهم المستويات الإدارية للمشاركين ولا يراعى سنوات الخدمة.

لإيجاد الفروق بين المجموعات في المحاور الثاني والثالث تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (40)

الفروقات بين المجموعات في المحور الثاني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	1			
من 6-10 سنوات	0.390	1		
من 11-15 سنة	-0.570	*-0.959	1	
16 سنة فأكثر	0.693	0.303	*-1.263	1

يتبين من الجدول السابق:

• أنه يوجد فروقات بين مجموعة (من 11-15 سنة) ومجموعة (من 6-10 سنوات)، ولصالح مجموعة (من 6-10 سنوات).

- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (16 سنة فأكثر) ومجموعة (من 11-15 سنة)، ولصالح مجموعة (من 11-15 سنة).

جدول رقم (41)

الفروقات بين المجموعات في المحور الثالث تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	1			
من 6-10 سنوات	0.518	1		
من 11-15 سنة	-0.219	*-0.736	1	
16 سنة فأكثر	*-0.142	*-0.193	*-1.197	1

يتبين من الجدول السابق:

- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (16 سنة فأكثر) ومجموعة (5 سنوات فأقل)، ولصالح مجموعة (5 سنوات فأقل).
 - أنه يوجد فروقات بين مجموعة (من 11-15 سنة) ومجموعة (من 6-10 سنوات)، ولصالح مجموعة (من 6-10 سنوات).
 - أنه يوجد فروقات بين مجموعة (16 سنة فأكثر) ومجموعة (من 6-10 سنوات)، ولصالح مجموعة (من 6-10 سنوات).
 - أنه يوجد فروقات بين مجموعة (16 سنة فأكثر) ومجموعة (من 11-15 سنة)، ولصالح مجموعة (من 11-15 سنة).
- وهذا يدل على عدم مراعاة سنوات الخدمة عند اختيار المتدربين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدم إدراج سنوات الخدمة كشرط من شروط الترشح لبرامج إعداد القادة، إنما يشترط مستوى إداري محدد للمشاركين في برامج إعداد القادة، بالإضافة إلى اجتياز اختبار القدرات الشامل والمقابلة الشخصية.

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير عدد الساعات التدريبية (200 ساعة فأقل، من 201-250 ساعة، من 251-300 ساعة، 301 ساعة فأكثر).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير عدد الساعات التدريبية

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	أساليب التدريب	بين المجموعات	3.898	3	1.299	0.454	0.715	غير دالة
		داخل المجموعات	638.708	223	2.864			
		المجموع	642.606	226				
2	المدرّبين	بين المجموعات	15.254	3	5.085	1.831	0.142	غير دالة
		داخل المجموعات	619.127	223	2.776			
		المجموع	634.381	226				
3	المتدربين	بين المجموعات	14.901	3	4.967	1.474	0.223	غير دالة
		داخل المجموعات	751.551	223	3.370			
		المجموع	766.452	226				
4	المحتوى التدريبي	بين المجموعات	2.739	3	0.913	0.423	0.736	غير دالة
		داخل المجموعات	480.904	223	2.157			
		المجموع	483.643	226				
	المجموع	بين المجموعات	2.784	3	0.928	0.465	0.707	غير دالة
		داخل المجموعات	445.293	223	1.997			
		المجموع	448.077	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 القسم الأول من الاستبانة وفي جميع المحاور، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير عدد الساعات التدريبية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كل برنامج من برامج إعداد القادة يصمم بشكل متكامل، يراعى فيه المحتوى التدريبي والأنشطة العملية، وتراوح عدد ساعات البرنامج التدريبي لا يُخل في الأهداف الموضوعية للبرنامج.

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع 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). وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43)

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	أساليب التدريب	بين المجموعات	7.753	5	1.551	0.540	0.746	غير دالة
		داخل المجموعات	634.853	221	2.873			
		المجموع	642.606	226				
2	المدرّبين	بين المجموعات	27.022	5	5.404	1.966	0.085	غير دالة
		داخل المجموعات	607.359	221	2.748			
		المجموع	634.381	226				

غير دالة	0.795	0.475	1.629	5	8.143	بين المجموعات	المتدربين	3
			3.431	221	758.309	داخل المجموعات		
				226	766.452	المجموع		
غير دالة	0.222	1.409	2.989	5	14.945	بين المجموعات	المحتوى التدريبي	4
			2.121	221	468.698	داخل المجموعات		
				226	483.643	المجموع		
غير دالة	0.579	0.761	1.517	5	7.585	بين المجموعات	المجموع	
			1.993	221	440.492	داخل المجموعات		
				226	448.077	المجموع		

* 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 القسم الأول من الاستبانة وفي جميع المحاور، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي، وهذا يدل على عدم اختلاف واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين عند اختلاف البرنامج التدريبي، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى أن كل برنامج عند تصميمه يكون وحدة متكاملة بحيث يشمل اكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة، واحتوائه على الأنشطة المصاحبة التي تعمل على بناء الشخصية القيادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوهيبي، 2005م) والتي خلصت إلى رضا المشاركين عن واقع البرامج التأهيلية في مختلف برامج التأهيل الأمني بكلية الملك فهد الأمنية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (معزب، 2006م) التي خلصت إلى أن واقع البرامج والدورات التدريبية المقدمة من وزارة التربية والتعليم للقيادات التربوية لا تشبع احتياجات المتدربين.

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير سنة التخرج (2011م، 2012م، 2013م). ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (44)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير سنة التخرج

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	أساليب التدريب	بين المجموعات	5.340	2	2.670	0.938	0.393	غير دالة
		داخل المجموعات	637.266	224	2.845			
		المجموع	642.606	226				
2	المدرسين	بين المجموعات	2.564	2	1.282	0.455	0.635	غير دالة
		داخل المجموعات	631.817	224	2.821			
		المجموع	634.381	226				
3	المتدربين	بين المجموعات	1.825	2	0.912	0.267	0.766	غير دالة
		داخل المجموعات	764.627	224	3.414			
		المجموع	766.452	226				
4	المحتوى التدريبي	بين المجموعات	7.084	2	3.542	1.665	0.192	غير دالة
		داخل المجموعات	476.559	224	2.127			
		المجموع	483.643	226				
	المجموع	بين المجموعات	5.844	2	2.922	1.480	0.230	غير دالة
		داخل المجموعات	442.232	224	1.974			
		المجموع	448.077	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 القسم الأول من الاستبانة وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير سنة التخرج، وهذا يدل على رضا شديد من أفراد العينة عن واقع البرامج التدريبية التي تعقدتها مؤسسة إبداع خلال الأعوام (2011,2012,2013)، ويرجع الباحث ذلك إلى التطوير والتقييم المستمر لبرامج إعداد القادة كما يتم تلاشي أي أخطاء، وعلاج نقاط الضعف في البرامج قبل أن تنتهي.

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على ما يلي:

ما أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين؟ وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (45)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات القسم الثاني من الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	مجال بناء الشخصية	8.361	1.117	83.612	1
2	مجال أثر التدريب	6.663	1.743	66.630	2
	المجموع	7.512	1.211	75.121	

يتبين من الجدول السابق:

أن أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين جاء بمتوسط حسابي (7.512) ووزن نسبي (75.121).

- **الترتيب الأول** هو المجال الأول (مجال بناء الشخصية)، جاء بمتوسط حسابي (8.361) ووزن نسبي (83.612)، وتدلل النتيجة على رضا شديد من عينة الدراسة عن أثر التدريب على بناء الشخصية القيادية، ويرى الباحث أن تركيز برامج إعداد القادة على بناء الشخصية القيادية كهدف أول وأساسي لهذه البرامج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2003) والتي توصلت إلى حالة من الرضا العام عن برامج إعداد القادة التي تعقد كلية عبد العزيز الحربية وكلية خالد العسكرية لمساهمتها في إكساب المشاركين الصفات القيادية، كما تتفق مع دراسة أحمد (1992) والتي توصلت إلى أن برامج إعداد القادة تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية لدى المشاركين.
- **الترتيب الثاني** هو المجال الثاني (مجال أثر التدريب)، جاء بمتوسط حسابي (6.663) ووزن نسبي (66.630)، وهذا يعني أن هناك رضا من أفراد العينة على أثر التدريب على بناء الشخصية القيادية.

جدول رقم (46)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الأول من القسم الثاني من الاستبانة/
مجال بناء الشخصية

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 إستراتيجية حكيمة.	7.374	1.679	73.744	9
6	يسهم برنامج إعداد القادة في تمييزك 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

12	71.322	1.953	7.132	أسهم برنامج إعداد القادة في زيادة قدرتك على الإقناع.	8
*2	87.665	1.406	8.767	يسهم برنامج إعداد القادة في صقل شخصيتك. *	9
10	73.656	1.707	7.366	أسهم برنامج إعداد القادة في رفع قدرتك على استقراء الأحداث المستقبلية.	10
5	78.150	1.555	7.815	عَمِل برنامج إعداد القادة على زيادة تفاعلك مع الأفكار الإبداعية.	11
7	76.762	1.519	7.676	زاد برنامج إعداد القادة من قدرتك على التأثير في الآخرين.	12
*14	70.044	1.631	7.004	عَمِل برنامج إعداد القادة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	13
*15	62.599	2.413	6.260	ساعدك برنامج إعداد القادة في علاج نقاط ضعف في شخصيتك.	14
*1	87.797	1.342	8.780	يسهم برنامج إعداد القادة في إكسابك الثقة بنفسك. *	15
	83.612	1.117	8.361	المجموع	

يتبين من الجدول السابق:

أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين في المجال الأول من القسم الثاني من الاستبانة (مجال بناء الشخصية) جاء بمتوسط حسابي (8.361) ووزن نسبي (83.612).

- الترتيب الأول هي فقرة (يسهم برنامج إعداد القادة في إكسابك الثقة بنفسك) جاءت بمتوسط حسابي (8.780) ووزن نسبي (87.797)، وتدل هذه النتيجة على رضا شديد من أفراد العينة عن هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود بعض الأنشطة المصاحبة للتدريب كالمخيمات المغلقة، واللقاءات مع المسؤولين، وخطب الجمعة للمشاركين، وغيرها من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز الثقة بالنفس.

- الترتيب الثاني هي فقرة (يسهم برنامج إعداد القادة في صقل شخصيتك) جاءت بمتوسط حسابي (8.767) ووزن نسبي (87.665)، وتدل هذه النتيجة على رضا شديد من أفراد العينة عن هذه الفقرة، ويفسر الباحث ذلك بسبب تركيز برامج إعداد القادة على صقل شخصية

المشاركين في البرامج، وهذا يتفق مع دراسة (Sogunro, 1997) والتي توصلت إلى إسهام برامج إعداد القادة في صقل شخصية المشاركين وإكسابهم مهارات جديدة.

- الترتيب الأخير هي فقرة (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 تحديد مسبق لنقاط ضعف المشاركين في برامج إعداد القادة وتصميم البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف، حيث تصمم برامج إعداد القادة بمنهجية لا تعتمد على المعرفة المسبقة لاحتياجات المشاركين.
- الترتيب قبل الأخير هي فقرة (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.

جدول رقم (47)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الثاني من القسم الثاني من الاستبانة/
مجال أثر التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	حسن برنامج إعداد القادة من أوضاعك المهنية.	5.564	2.561	55.639	*11
2	حقق برنامج إعداد القادة الارتقاء العلمي المأمول منه.	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 المرؤوسين	7.313	1.913	73.128	6
5	زاد برنامج إعداد القادة من ثقة رؤسائك في قدرتك.	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 تعزيز الرغبة لديك بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا.	7.339	2.582	73.392	5

4	74.317	1.838	7.432	حَسَّن برنامج إعداد القادة من قدرتك على ابتكار طرق جديدة لأداء أعمالك.	8
*2	79.031	5.088	7.903	أسهم برنامج إعداد القادة في صقل خبرتك عما كانت عليه قبل التدريب.	9
*1	83.084	1.512	8.308	زاد برنامج إعداد القادة في رفع همتك.	10
3	77.621	1.682	7.762	أسهم برنامج إعداد القادة في تحسين أدائك لأعمالك.	11
	66.630	1.743	6.663	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن:

أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين في المجال الثاني من القسم الثاني من الاستبانة (مجال أثر التدريب) جاء بمتوسط حسابي (6.663) ووزن نسبي (66.630).

• **الترتيب الأول** هي فقرة (زاد برنامج إعداد القادة في رفع همتك) 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 برامج إعداد القادة، 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 انفقت هذه الفقرة مع دراسة كل من (النجار، 2011م)، ودراسة (أحمد، 1992م)، و(Mtunda, 1989) في تحسن مهارات المتدربين بعد الانتهاء من التدريب وارتقاء مستويات التفكير لديهم ورفع همتهم.

• **الترتيب الثاني** هي فقرة (أسهم برنامج إعداد القادة في صقل خبرتك عما كانت عليه قبل التدريب) جاءت بمتوسط حسابي (7.903) ووزن نسبي (79.031)، وتدل هذه الفقرة على رضا عينة الدراسة عن أثر برنامج إعداد القادة في صقل خبرة المشاركين في برامج إعداد

القادة، 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 وصناع القرار في مؤسساتهم، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة كل من النجار (النجار، 2011م)، و (أحمد، 1992م)، و (Sogunro, 1997) في قدرة التدريب على زيادة خبرة ومهارة المشاركين فيه.

- **الترتيب الأخير** هي فقرة (حسن برنامج إعداد القادة من أوضاعك المهنية) جاءت بمتوسط حسابي (5.564) ووزن نسبي (55.639)، وهذا يدل على عدم رضا عينة الدراسة عن هذه الفقرة، يرجع الباحث ذلك إلى عدم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، وعدم وجود حوافز على صعيد المهنة للخريجين من برامج إعداد القادة، وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة (الحميدي، 2010م)، والتي توصلت إلى أن غياب الحوافز المهنية يحد من فاعلية التدريب.
- **الترتيب قبل الأخير** هي فقرة (زاد برنامج إعداد القادة من فرصتك للتقدم لمناصب قيادي 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 في مؤسسة إبداع بالمسار الوظيفي للمؤسسات التي يرشح منها المشاركون في برامج إعداد القادة، إنما يترك الأمر للمشاركين لإثبات قدرتهم على تحمل المسؤولية والقدرة على تولي مناصب قيادية بعد افتتاح مسئوليتهم بقدراتهم ومهاراتهم بعد الانتهاء من التدريب.

نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات: (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج)؟

وتمت صياغة هذا السؤال بالفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير الفئة العمرية (25 سنة فأقل، من 26-35 سنة، من 36-45 سنة، 46 سنة فأكثر)، وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (48)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير الفئة العمرية

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	بناء الشخصية	بين المجموعات	3.648	3	1.216	0.975	0.406	غير دالة
		داخل المجموعات	278.231	223	1.248			
		المجموع	281.879	226				
2	أثر التدريب	بين المجموعات	5.803	3	1.934	0.633	0.594	غير دالة
		داخل المجموعات	681.166	223	3.055			
		المجموع	686.969	226				

غير دالة	0.461	0.863	1.268	3	3.803	بين المجموعات	المجموع
			1.469	223	327.477	داخل المجموعات	
				226	331.279	المجموع	

* 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 القسم الثاني من الاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير الفئة العمرية، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، ويرى الباحث بأن ذلك يرجع لتحديد مسبق لأعمار المرشحين للمشاركة في برامج إعداد القادة، وبذلك يتحقق الانسجام بين المشاركين في العمر.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير مكان السكن (غزة، الشمال، الوسطى، خانينوس، رفح)، ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (49)

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig."

ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير مكان السكن

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	مجال بناء الشخصية	بين المجموعات	1.972	4	0.493	0.391	0.815	غير دالة
		داخل المجموعات	279.907	222	1.261			
		المجموع	281.879	226				

غير دالة	0.228	1.421	4.287	4	17.147	بين المجموعات	مجال أثر التدريب	2
			3.017	222	669.823	داخل المجموعات		
				226	686.969	المجموع		
غير دالة	0.753	0.477	0.705	4	2.821	بين المجموعات	المجموع	
			1.480	222	328.458	داخل المجموعات		
				226	331.279	المجموع		

* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (4، 222) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.450

* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (4، 222) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.480

يتبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في القسم الثاني من الاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير مكان السكن، وبديل ذلك على عدم تغير أثر التدريب بناءً على تغير مكان سكن المشاركين في برامج إعداد القادة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشاركين في نفس البرنامج تتطبق عليهم نفس معايير الاختبار، ويتلقوا نفس البرنامج التدريبي، وهذا يؤدي إلى توحيد أثر التدريب على كافة المشاركين باختلاف أماكن سكنهم.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير فما فوق). تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (50)

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	بناء الشخصية	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	أثر التدريب	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 القسم الثاني من الاستبانة وفي المحور الثاني، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية 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 المحور الأول، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتقبل الفرضية الصفرية.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في القسم الثاني من الاستبانة والمحور الثاني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (51)

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

المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير فما فوق
دبلوم فما دون	1		
بكالوريوس	-0.255	1	
ماجستير فما فوق	-0.672	*-0.418	1

وقد تبين من الجدول السابق:

- يوجد 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 أثر التدريب سيكون لدى المشاركين من حملة درجة البكالوريوس أكبر منه لدى حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق.

جدول رقم (52)

يوضح الفروقات بين المجموعات في المحور الثاني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير فما فوق
دبلوم فما دون	1		
بكالوريوس	-0.557	1	
ماجستير فما فوق	-1.106	*-0.550	1

وقد تبين من النتائج السابقة:

- يوجد 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 أثر التدريب سيكون لدى المشاركين من حملة درجة البكالوريوس أكبر منه لدى حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق، وتختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الحميدي، 2010م)، والتي خلصت إلى أن إسهام التدريب في إكساب المهارات القيادية يزيد كلما كانت الدرجة العلمية لوكلاء المدارس أكبر.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة (يعمل في القطاع الأهلي، يعمل في القطاع الحكومي، أخرى). لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (53)

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	بناء الشخصية	بين المجموعات	0.558	2	0.279	0.222	0.801	غير دالة
		داخل المجموعات	281.321	224	1.256			
		المجموع	281.879	226				

غير دالة	0.099	2.337	7.020	2	14.041	بين المجموعات	أثر التدريب	2
			3.004	224	672.928	داخل المجموعات		
				226	686.969	المجموع		
غير دالة	0.179	1.733	2.524	2	5.049	بين المجموعات	المجموع	
			1.456	224	326.231	داخل المجموعات		
				226	331.279	المجموع		

* 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 القسم الثاني من الاستبانة وفي جميع

محاوره، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر

المتدربين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، وهذا يدل على نفس أثر 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 فيُحرص على أن يكون هناك تقارب في الدرجة الوظيفية.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

المبحوثين حول أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من

وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات،

من 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر). لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار

One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (54)

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	بناء الشخصية	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	أثر التدريب	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 القسم الثاني من الاستبانة وفي جميع محاوره، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية 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، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى تقارب معارف وتوجهات ومهارات المشاركين في برامج إعداد القادة باختلاف سنوات خدمتهم، وأن هناك أثر للتدريب في كل المشاركين بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم في أعمالهم.

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير عدد الساعات التدريبية (200 ساعة فأقل، من 201-250 ساعة، من 251-300 ساعة، 301 ساعة فأكثر). وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (55)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير عدد الساعات التدريبية

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	بناء الشخصية	بين المجموعات	0.775	3	0.258	0.205	0.893	غير دالة
		داخل المجموعات	281.104	223	1.261			
		المجموع	281.879	226				
2	أثر التدريب	بين المجموعات	0.617	3	0.206	0.067	0.977	غير دالة
		داخل المجموعات	686.352	223	3.078			
		المجموع	686.969	226				
	المجموع	بين المجموعات	0.643	3	0.214	0.144	0.933	غير دالة
		داخل المجموعات	330.636	223	1.483			
		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 القسم الثاني من الاستبانة وفي جميع

محاوره، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر

المتدربين تعزى إلى متغير عدد الساعات التدريبية، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن كل

برنامج من برامج إعداد القادة يصمم وفق معايير محددة لتحقيق أهداف خاصة بكل برنامج، وكل هذه البرامج تهدف بشكل عام إلى بناء الشخصية القيادية، ويراعى في كل برنامج أن عدد الساعات التدريبية لا تُجَل بالهدف العام للبرنامج باختلاف عدد الساعات التدريبية.

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية 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 (56)

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	بناء الشخصية	بين المجموعات	27.266	5	5.453	4.733	0.000	دالة*
		داخل المجموعات	254.613	221	1.152			
		المجموع	281.879	226				
2	أثر التدريب	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 القسم الثاني من الاستبانة وفي المحور الثاني، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي، ويفسر الباحث رضا المشاركين في برامج إعداد القادة على أثر البرامج في بناء شخصياتهم إلى أن محتوى البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسة إبداع مُعد بشكل أساسي لبناء شخصية المتدربين القيادية، وأن الأنشطة المصاحبة للتدريب تركز على بناء شخصية المشاركين، لذلك أثر التدريب مرضي من وجهة نظر المتدربين.
- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المحور الثالث، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي.

لإيجاد الفروق بين المجموعات في المحور الأول من القسم الثاني من الاستبانة تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (57)

الفروق بين المجموعات في المحور الأول من القسم الثاني من الاستبانة تعزى إلى متغير البرنامج

التدريبي

دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني	دبلوم القيادة السياسية	دبلوم القيادة الأمنية	دبلوم القيادة الدبلوماسية	دبلوم القيادة الحكومية	دبلوم القيادة والريادة	البرنامج التدريبي
					1	دبلوم القيادة والريادة
				1	-0.174	دبلوم القيادة الحكومية
			1	-0.366	*-0.541	دبلوم القيادة الدبلوماسية
		1	*1.335	*0.969	*0.794	دبلوم القيادة الأمنية

	1	*-1.015	0.320	-0.046	-0.221	دبلوم القيادة السياسية
1	-0.494	*-1.508	-0.174	-0.540	*-0.714	دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني

يتبين من الجدول السابق أن:

- أنه 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 دبلوماسية في قطاع غزة يمكن أن يتدرب فيها المشاركين في برنامج دبلوم القيادة الدبلوماسية، لذلك النشاط العملي للمشاركين في البرنامج الدبلوماسي أقل منه في البرامج الأخرى.

- أنه 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 وفرة في المدربين الأمنيين يدرّبوا في دبلوم القيادة الأمنية، كما أن الانسجام بين المشاركين في دبلوم القيادة الأمنية من حيث الرتب العسكرية، يعزز زيادة أثر التدريب على المشاركين، كما أن الأنشطة العملية لبرنامج دبلوم القيادة الأمنية ينصب في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

- أنه 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 التي تقلل من أثر التدريب في البرنامج، بينما برنامج دبلوم القيادة والريادة نفذ حتى عام 2013م حوالي ست مرات، وهذا يعزز من ضبط البرنامج ويعمل على زيادة فائدته وأثره.

• أنه 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 دبلوم القيادة الأمنية بينما لا يوجد حوافز لخريجي دبلوم القيادة الحكومية، كما أن متابعة وزارة الداخلية للخريجين والاستفادة من قدراتهم أكثر من متابعة ديوان الموظفين العام لدبلوم القيادة الحكومية، كما أن الخريجين من دبلوم القيادة الحكومية لا يتم الاستفادة من قدراتهم.

• أنه 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 2013م للمرة الخامسة بينما دبلوم القيادة السياسية ينفذ للمرة الثانية حتى عام 2013، فكلما زادت عدد مرات تنفيذ الدبلوم تقل الأخطاء التي تقع أثناء تنفيذ الدبلوم، وتجرى تعديلات سنوية على الدبلوم بعد تقييمه سنوياً، كما أن وحدة مكان عمل المشاركين في دبلوم القيادة الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني يزيد من أثر التدريب، بينما المشاركين بدبلوم القيادة السياسية تختلف تخصصاتهم وأماكن عملهم وأعمارهم، وبالتالي هذا يقلل من أثر التدريب عليهم.

- أنه 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، لذلك أثر التدريب في برنامج دبلوم القيادة الأمنية أفضل منه في دبلوم القيادة السياسية.
- 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 2013م، 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، كما أن متابعة الخريجين من دبلوم القيادة الأمنية والاستفادة من قدراتهم بعد الانتهاء من التدريب أفضل بكثير من المتابعة والاستفادة من الخريجين من دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني.

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير سنة التخرج (2011م، 2012م، 2013م). حيث تم التحقق

من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (58)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير سنة التخرج

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	بناء الشخصية	بين المجموعات	0.056	2	0.028	0.022	0.978	غير دالة
		داخل المجموعات	281.823	224	1.258			
		المجموع	281.879	226				
2	أثر التدريب	بين المجموعات	5.396	2	2.698	0.887	0.413	غير دالة
		داخل المجموعات	681.573	224	3.043			
		المجموع	686.969	226				
	المجموع	بين المجموعات	1.240	2	0.620	0.421	0.657	غير دالة
		داخل المجموعات	330.040	224	1.473			
		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:

- قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في القسم الثاني من الاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير سنة التخرج، وتدل هذه النتيجة على عدم اختلاف أثر برامج التدريب القيادي على بناء الشخصية القيادية باختلاف سنة التخرج للمشاركين في البرامج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Doucette, 1993)، والتي خلصت إلى أن سنوات التخرج من الدورات التدريبية كانت تعطي

نتائج بنفس الجودة، والأثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اهتمام المؤسسة بجودة التدريب لم يتغير، بل يتم تقييم البرامج وتقويمها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

نتائج السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على ما يلي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب

في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين؟

وتمت صياغة هذا السؤال بالفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

المبحوثين حول واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية

الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين. وتمت الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار سبيرمان،

كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (59)

اختبار سبيرمان بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين

م	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أساليب التدريب	0.574	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	المدرسين	0.474	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
3	المتدربين	0.357	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
4	المحتوى التدريبي	0.566	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
	القسم الأول ككل	0.617	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن:

• معاملات الارتباط بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين هي معاملات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين، وبديل ذلك على رضا المشاركين في برامج إعداد القادة في مؤسسة إبداع عن واقع برامج التدريب لما يحققه من أثر على بناء الشخصية القيادية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (القحطاني، 2003)، بين واقع برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية وأثر البرامج على الطلبة، ويعزو الباحث العلاقة الإيجابية بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية للخريجين لتخصصية عمل المؤسسة في التدريب بشكل عام والتدريب القيادي بشكل خاص، وخبراتها في هذا المجال، وتطوير الوسائل والأدوات ذات العلاقة بالتدريب القيادي بشكل مستمر، وإطلاع المؤسسة على تجارب المؤسسات التي تعنى بالتدريب القيادي والاستفادة منها، وتطوير البرامج والأنشطة بشكل مستمر.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات.

ثالثاً: المقترحات.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة وأهم التوصيات التي خلص إليها الباحث في هذه الدراسة، من خلال مناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها التي وضعها الباحث، للتعرف على نقاط الضعف ووضع التوصيات لمعالجتها، ونقاط القوة لتعزيزها، وتقديم التوصيات لمؤسسة إبداع لتحسين أدائها وزيادة جودة التدريب في برامج إعداد القادة، ومن موقع مسؤولية الباحث كمدير تنفيذي للمؤسسة ستؤخذ التوصيات على محمل الجد، والاستفادة من كل ما جاءت به هذه الدراسة.

أولاً: النتائج.

المحور الأول/ واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع.

1. بينت الدراسة أن واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي (68.238%)، وقد تدرجت نسبة رضا المشاركين في المجالات التي قيس من خلالها واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وكانت كالتالي:

- **الترتيب الأول** هو المجال الثاني (مجال المدربين)، وقد جاء بوزن نسبي (73.392%). وهذا يدل على أن هناك رضا من المشاركين في برامج إعداد القادة على المدربين، وهذا يظهر كفاءة المدربين وقدرتهم على تحقيق أهداف التدريب، وخبرتهم في مجال التدريب القيادي، ومستوياتهم المهنية تتناسب مع مستوى المتدربين المهني.
- **الترتيب الثاني** هو المجال الثالث (مجال المتدربين)، جاء بوزن نسبي (73.238%)، وتبين النتيجة صواب الطريقة التي يتم اختيار المشاركين فيها في برامج إعداد القادة، والتقارب المهني للمشاركين، والرغبة الذاتية للمتدربين في المشاركة في برامج إعداد القادة.

• **الترتيب الثالث** هو المجال الرابع (مجال المحتوى التدريبي)، جاء بوزن نسبي (70.396%)، وهذه النتيجة تدل على أن المحتوى التدريبي لبرامج إعداد القادة يتوافق إلى حد كبير مع أهداف برامج إعداد القادة، كما يراعي المحتوى التدريبي مستوى المتدربين المهني، ويجب عند تصميم البرنامج التدريبي التركيز على الاحتياجات الفعلية للمشاركين في البرنامج قبل البدء في البرنامج، والتركيز بشكل أكبر على التطبيقات العملية.

• **الترتيب الرابع** هو المجال الأول (مجال أساليب التدريب)، جاء بوزن نسبي (66.079%)، فأساليب التدريب في برامج إعداد القادة تحتاج إلى تقويم بما يتناسب مع مستوى المشاركين في برامج إعداد القادة.

2. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير (الفئة العمرية، ومكان السكن والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة للمتدربين، وعدد سنوات خدمتهم في وظائفهم، وعدد الساعات التدريبية لبرامج إعداد القادة، وسنة التخرج للمتدربين، والبرنامج التدريبي الذي تلقوه) وهذا مؤشر على رضا المشاركين عن واقع برامج إعداد القادة التي تعقدها مؤسسة إبداع، وأن مستوى أداء مؤسسة إبداع في التدريب القيادي لم ينخفض.

المحور الثاني/ أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية.

1. أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي (75.121%).

• **الترتيب الأول** هو المجال الأول (مجال بناء الشخصية)، جاء بوزن نسبي (83.612%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هذا الهدف الرئيسي من التدريب في بناء الشخصية القيادية للمتدربين يتحقق بشكل كبير.

• **الترتيب الثاني** هو المجال الثاني (مجال أثر التدريب)، جاء بوزن نسبي (66.630%)، وتشير هذه النتيجة إلى أثر جيد لبرامج إعداد القادة على المتدربين، ويتعين على إدارة التدريب التركيز أكثر على تحسين أثر التدريب خصوصاً في ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي لتحسين أوضاع المتدربين المهنية.

2. بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير (الفئة العمرية للمتدربين، ومكان سكنهم، ونوع الوظيفة التي يشغلونها، وعدد سنوات خدمتهم في وظائفهم، وعدد الساعات التدريبية والبرنامج التدريبي الذي تلقوه وسنة التخرج)، وهذا مؤشر رضى من المتدربين على أثر البرامج التدريبية التي تلقوها، وذلك يشير إلى تحقق أهداف التدريب في برامج إعداد القادة الذي تعده مؤسسة إبداع.

3. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، فكلما علت الدرجة العلمية كلما كان أثر التدريب أقل، لذا يجب مراعاة مستوى المتدربين العلمي عند تصميم برامج إعداد القادة، وعدم الدمج بين المستويات العلمية المختلفة.

ثانياً: التوصيات.

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم التوصيات التي توصل إليها الباحث، والتي من شأنها تحسين أداء مؤسسة إبداع في مجال التدريب القيادي، وقد قسمها الباحث إلى خمسة أقسام:

1. التوصيات الخاصة بمجال أساليب التدريب.

- ضرورة التنوع والتحديث في أساليب التدريب بما يتناسب مع برامج إعداد القادة، ومراعاة طبيعة عمل المشاركين وأعمارهم وسنوات الخدمة في أعمالهم، وحاجاتهم التدريبية.
- ينبغي تعزيز التدريبات العملية في أماكن عمل المشاركين في برامج إعداد القادة، خصوصاً إدارة الأزمات وحل المشكلات لتحقيق أعلى فائدة من التدريب.

2. التوصيات الخاصة بالمدرسين:

- العمل على اختيار مدرسين ذوي خبرة في تخصصات إعداد القادة وخصوصاً القيادة الدبلوماسية والقيادة السياسية وقيادة منظمات المجتمع المدني.
- الاستعانة بمدرسين وخبراء في مجال إعداد القادة من الخارج، لامتلاكهم الخبرات والمهارات اللازمة لإعداد القادة.

3. التوصيات الخاصة بالمتدربين:

- ضرورة الأخذ بالاعتبار عدد سنوات خدمة للمشاركين وأماكن سكنهم عند تصميم البرامج التدريبية.
- العمل على اختيار المدرسين بما يتناسب مع أعمار المشاركين في برامج إعداد القادة.
- ضرورة توحيد الدرجة العلمية للمتدربين في نفس البرنامج التدريبي حتى يتحقق الانسجام بين المتدربين في نفس البرنامج.

- إلزام المؤسسات والهيئات التي يرشح منها المتدربون في برامج إعداد القادة بشروط الترشيح، حتى يتحقق الانسجام بين المتدربين.
- ضرورة إدراج عدد سنوات الخدمة كشرط من شروط الترشيح لبرامج إعداد القادة خصوصاً للمرشحين لدبلوم القيادة الحكومية والأمنية.

4. التوصيات الخاصة بالمحتوى التدريبي:

- وجوب التركيز عند تصميم برامج إعداد القادة على إكساب المهارات الإستراتيجية للمشاركين بالبرامج.
- ضرورة بناء البرامج التدريبية وفق تحديد مسبق لاحتياجات المتدربين لتحقيق أعلى فائدة من البرامج.

5. التوصيات الخاصة ببناء الشخصية وأثر التدريب:

- تعزيز الأنشطة اللامنهجية بشكل أكبر مما هو عليه في برامج إعداد القادة، والتي تسهم في بناء الشخصية القيادية.
- العمل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للمشاركين في برامج إعداد القادة من المؤسسات الرسمية والأهلية.
- ضرورة متابعة المشاركين بالتنسيق مع رؤسائهم بالعمل، وتقديم المقترحات لهم بقدرات المشاركين الواجب استثمارها.
- ضرورة اختبار أثر التدريب في برامج إعداد القادة على الخريجين من خلال رؤسائهم في العمل.
- العمل على إجراء تقييم أثناء التدريب وبعد انتهاء البرامج التدريبية باستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة، وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه فور وقوعه، وتعزيز الجانب الإيجابي.

ثالثاً: المقترحات.

ويقترح الباحث في نهاية دراسته بإعداد دراسات في العناوين التالية:

1. واقع إدارة التدريب في معهد إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع.
2. أثر التدريب في مؤسسة إبداع على تنمية المجتمع الفلسطيني.
3. برامج معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع ونظيره في دول أخرى - دراسة مقارنة.
4. المعايير والشروط والصفات الواجب توافرها في المرشحين لبرامج إعداد القادة.
5. الصفات التي ينبغي على المشاركين اكتسابها في التخصصات المختلفة لإعداد القادة.
6. أثر التدريب على طالبات معهد إعداد القادة في بناء الشخصية القيادية النسائية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

❖ الكتب.

❖ الرسائل العلمية.

❖ المجلات العلمية والدوريات.

❖ المقابلات والتقارير.

❖ المواقع الالكترونية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

❖ Books

❖ Periodicals

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

❖ الكتب:

- ♦ البقري، أحمد(1984). "القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام"، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر.
- ♦ الخطيب، أحمد(1997). "الحقائب التدريبية"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط1: عمان، الأردن.
- ♦ الخطيب، أحمد، وآخرون(1998). "تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم"، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية: عمان، الأردن.
- ♦ الرشودي، محمد(2002). "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، السعودية.
- ♦ الزير، وفاء(2003). "القيادة والتغيير"، دار عالم الكتاب: القاهرة، مصر.
- ♦ السالم، مؤيد، صالح، عادل(2009). "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: اربد، الأردن.
- ♦ السويدي، طارق وباشراحيل، فيصل(2003). "صناعة القائد"، ط1، مكتبة جرير: الرياض، السعودية.
- ♦ الشعلان، فهد بن أحمد وسعيد، إبراهيم بن محمد(2000). "التدريب الأمني العربي"، ط1، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض، السعودية.

- ♦ الطالب، هشام(1995). "دليل التدريب القيادي"، ط2، المعهد العالمي للفكر الإسلامي: فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- ♦ العدلوني، محمد، السويدان، طارق(2000). "القيادة في القرن الحادي والعشرين"، مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني: الرياض، السعودية.
- ♦ العديلي، ناصر(1993). "إدارة السلوك التنظيمي - منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث: القاهرة، مصر.
- ♦ عطوي، جودت(2004). "الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية"، مكتبة دار الثقافة: عمان، الأردن.
- ♦ العميان، محمود(2005). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.
- ♦ الغالبي، طاهر ومحسن، العامري(2005). "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.
- ♦ القبلان، يوسف(1992). "أسس التدريب الإداري"، ط1، دار عالم الكتب: الرياض، السعودية.
- ♦ القبلان، يوسف(1411هـ). "أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية"، دار عالم الملايين: الرياض، السعودية.
- ♦ القريوني، محمد (2003م). "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، ط2: عمان، الأردن.
- ♦ الكعبي، نعمة والسمرائي، مؤيد(1990). "إدارة الأفراد مدخل تطبيقي"، ط1، مطبعة العمال المركزية: بغداد، العراق.

- ◆ المخلافي، محمد(2006). "القيادة الفاعلة وإدارة التميز"، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت.
- ◆ المدهون، محمد(2005). "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، ط1: فلسطين.
- ◆ النمر، سعود بن محمد وآخرون(1997). "الإدارة العامة الأسس والوظائف"، ط4، مطابع الفرزدق التجارية: الرياض، السعودية.
- ◆ النوري، عبد الغني(1991). "اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية"، ط1، دار الثقافة: الدوحة.
- ◆ الهيتي، خالد(2003). "إدارة الموارد البشرية"، ط1، الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.
- ◆ أبو شيخة، نادر(2001). "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- ◆ أرمسترونج، ميشيل(2003). "تقنيات الإدارة"، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية.
- ◆ بربر، كامل (1997). "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع: بيروت، لبنان.
- ◆ بصبوص، أحمد(2001). "فن القيادة في الإسلام"، ط1، مكتبة المنار: الأردن.
- ◆ بن زكريا، أحمد بن فارس(395هـ)، "معجم مقاييس اللغة"، تحقيق: هارون، عبد السلام(1411هـ) ط1: دار الجبل، بيروت، لبنان.
- ◆ بن منظور، محمد بن كرم(711). "لسان العرب"، طبعة سنة 1423، دار الحديث: القاهرة، مصر.

- ♦ جودة، محفوظ، وآخرون (1997). "التنمية الإدارية"، دار هوازن للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- ♦ حسن، ماهر (2004). "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي: إربد، الأردن.
- ♦ حنفي، عبد الغفار (1997). "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية للطباعة والنشر: القاهرة، مصر.
- ♦ حنا، عزيز، وآخرون (1991). "الشخصية بين السواء والمرض"، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة، مصر.
- ♦ دراكر، بيتر (2000). "الإدارة للمستقبل – التسعينات وما بعدها"، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
- ♦ دعمة، حميد (1984). "الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية"، مكتبة التربية العربي: الرياض، السعودية.
- ♦ ربابعة، علي (2003). "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- ♦ رشيد، فارس (2001). "إدارة الموارد البشرية – الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودي"، ط1، مكتبة العبيكات: الرياض، السعودية
- ♦ رضا، أكرم (2003)، "برنامج تدريب المدربين – كيف تكون مدرباً مؤثراً"، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية: القاهرة، مصر.
- ♦ زين الهادي، عبد الفتاح (1998). "علم النفس التربوي"، ط1، دار المنار للنشر: الكويت.
- ♦ سلطان، محمد (2003). "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر.

- ◆ عباس، سهيلة(2003)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، وائل دار للنشر، الأردن.
- ◆ عباس، سهيلة، علي، علي(2007). "إدارة الموارد البشرية"، ط3 ، دار وائل للنشر: عمان.
- ◆ عبد الله، سعد الدين،(2007). "إدارة مركز التدريب"، ط1، مكتبة النيل العربية: عمان، الأردن.
- ◆ عبد الباقي، صلاح الدين، وحفني، عبد الغفار(1988). "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية، مصر.
- ◆ عمر، أحمد(2008). "معجم اللغة العربية المعاصرة"، ط1 ، عالم الكتب للنشر: القاهرة، مصر.
- ◆ غسان، عبد المعطي(2000). "التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات"، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- ◆ كنعان، نواف(1999). "القيادة الإدارية"، ط3، مكتبة دار الثقافة: عمان، الأردن.
- ◆ كوفي، ستيفن(2000). "العادات السبع سبيلك إلى النجاح والتأثير في الآخرين"، ط1، ترجمة أكوبيان اسكندر، مكتبة شعاع: حلب، سوريا.
- ◆ كيث، ديفيد(1972). "السلوك الإنساني في العمل"، ط1، ترجمة سيد موسى، مكتبة النهضة: القاهرة، مصر.
- ◆ معوض، خليل(2000). "علم النفس الاجتماعي"، دار الفكر العربي: الإسكندرية، مصر.
- ◆ مكتب التربية لدول الخليج العربي(2006). "الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية"، مكتب التربية العربي: الرياض، السعودية.

♦ يالجن، مقداد (2002). "التربية الأخلاقية الإسلامية"، ط3، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع: الرياض، السعودية.

❖ الرسائل العلمية:

♦ أبو سلطان، شفيق (2004). "تقييم برامج التدريب الممول من الخارج دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

♦ أبو سلمية، باسمة (2007). "مدى فاعلية التدريب على تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، دراسة غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.

♦ أبو عيدة، كفاية (2005). "الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

♦ أحمد، رضا (1992). "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.

♦ حمادة، عامر (2011). "التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية - دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة"، دراسة غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.

- ♦ الحميدي، منصور(2010م). "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.
- ♦ الربيق، محمد(2004). "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- ♦ الزالمى، إبراهيم(2006). "مقومات الشخصية الإسلامية وأساليب بنائها في فكر سيد قطب"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- ♦ شابط، ناصر(2013). "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(2011). "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.
- ♦ العرابيد، نبيل(2010). "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة.
- ♦ العمري، علي(1997). "أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على الدفاع المدني السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض.

- ♦ العمري، مشهور (2004). "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- ♦ القحطاني، حازم (2004). "مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة: دراسة تطبيقية على قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- ♦ القحطاني، مسفر (2003). "برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها على بناء المهارات القيادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.
- ♦ المخلافي، محمد (1992). "واقع الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- ♦ المدني، أحمد (2009). "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة: دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين: السودان.
- ♦ المطيري، عبد الله (2009). "البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي: دراسة مسحية على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- ♦ معزب، عباد عبده (2006). "دور التدريب في رفع كفاءة القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على وزارة التربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: مصر.

- ◆ النجار، عفاف(2011). "البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظات الخليل: واقع وطموحات"، رسالة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل: فلسطين.
- ◆ الوهبي، خالد(2005). "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية مهارات القيادة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية فهد الأمنية: السعودية.
- ◆ مغاري، تيسير(2009). "تمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
- ◆ نتيل، جمال(2007). "دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة"، دراسة غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.

❖ المجالات العلمية والدوريات:

- ◆ الأكلبي، عائض(2010). "دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات غير الحكومية"، مجلة النهضة العلمية، المجلد الثالث عشر، العدد(2)، ص 101-132.
- ◆ اشتيوي، محمد(2011). "أثر التدريب على ثقافة استخدام أنظمة العمل الحديثة- دراسة تطبيقية على المنظمات الفلسطينية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الأول، الجزء الرابع ص113-168.
- ◆ مرسي، سيد عبد الحميد (2008م). "صفات المدير الناجح"، مجلة الاقتصاد والإدارة(3)، مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبد العزيز، العدد الثالث، الجزء الثاني، ص29.

❖ المقابلات والتقارير:

- ◆ مقابلة مع محمد أبو حلبية (2013)، مدير معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع، غزة، بتاريخ 6/12/2013م.
- ◆ التقرير السنوي لعام 2011 م الصادر عن مؤسسة إبداع.
- ◆ التقرير السنوي لعام 2012 م الصادر عن مؤسسة إبداع.
- ◆ التقرير السنوي لعام 2013 م الصادر عن مؤسسة إبداع.
- ◆ نشرة خاصة (بروشور) صادرة عن مؤسسة إبداع للعام 2013م.

❖ المواقع الإلكترونية:

- ◆ مؤسسة إبداع.
www.creativity.ps/
- ◆ مقاتل من الصحراء.
www.moqatel.com/
- ◆ محاضرة في بناء الشخصية القيادية.
[/ www.youtube.com/watch?v=p9twkivB8fw](http://www.youtube.com/watch?v=p9twkivB8fw)
- ◆ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
<http://www.hrdiscussion.com/>

1-Books

- ◆ Bass, B. and Avolio, B. (2004), **“Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership”**, Sage Publications Inc: London.
- ◆ Catz, D. and Kahn, R.. (1998), **“The Social Psychology of Organizations”**, 2ed: London.
- ◆ Fiedler, F. and Martin, M. (2007), **“Leadership and Effective Management”**, Foresman Company: Glevew; Scott.
- ◆ Ivan, C. (1995), **"Human Resource Management"**, Irwin Inc.: New York.
- ◆ Odwer, T. (1994), **“Educational Training”**, the white paper magazine for education training youth in Europe.
- ◆ Raymond . A and John, R (2004), **“Fundamentals of Human Resources Management”** , Irwin Inc: New York.
- ◆ Owens, R (2001), **“Organizational Behavior in School”**, 2ed, Englewood cliffs, N.J: USA.
- ◆ Peel, M (1994), **“Successful Training”**, haddyan Stoughton: London.
- ◆ Richard L. D (1999), **“Leadership Theory and Practice”**, Pryden Press: USA.
- ◆ Schettler, J. (2003), **"Training Top 100,Top five 100Profile and Ranking Training"**, Row Puplishers: Scotland.

- ♦ Wills, M (1993), "**Managing the Training Process - Putting the Basics into Practice** ", The McGraw-Hill Training Series: London.

2– Periodicals:

- ♦ Auluck ,R. (2007), "**Training and Developments Changing Role, Industrial and Commercial Training** ", Vol.39 Iss:1. pp. 29-45.
- ♦ Conger, M. (2002), "**Leadership learning to share the vision**", organizational dynamics, winter, Vol. 19 Iss: 3. pp. 25-54.
- ♦ Collemer, J. (1990), "**Acorrleation Study Of Principals Leadership Style& teacher job satisfaction**", Vol.51 Iss:3. pp.111-168.
- ♦ Dearden, L. and Reed, H. and Van Reenen, J. (2005), "**The impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data**": <http://www.ifs.org.uk/wps/wp0516.pdf>
- ♦ Diaz, B. & pillar, M. & Snower, D. (2001), "**On-the Job Training , Firing Costs & Employment**", IZA Discussion Paper No.910.
Available at SSRN:
<http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/3068/1/dp910.pdf>.
- ♦ Doucette, B. (1993), "**Community college workforce Training Programs Expanding The Mission To Meet Critical Needs**", LA. Vol.6 Iss: 2, pp.135-178.
- ♦ Elliott, M. and Dawson, Ray& Edwards, Janet (2009) "**Providing demonstrable return-on-investment for organizational learning and training**", Journal of European Industrial Training, Vol. 33 Iss: 7, pp.657 – 670. available on:
- ♦ <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1811306&show=abstract>

- ◆ Fairholm, G.(2005), “**Values leadership: a values philosophy Model**”, international journal of Value-based management, Vol. 8. Iss: 1. PP 65-77.
- ◆ Jennifer, Ch. & Danilson, D. (2003), "**Identifying Training Needs in The Public Health Work force: The Public Health prevention service As a case of study**", Vol.9, pp.157- 164.
- ◆ Morin, L. & et al; (2002), "**Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance**", available on line: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1936-4490>.
- ◆ Philips. D. (1997), “**Teacher Training: observation and feedback**”, A paper given to symposium, "Learning to Train" Edinburgh, University of Edinburgh, Available at SSRN: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sce.v56:3/issuetoc>

الملاحق

- خطاب التحكيم.
- أسماء المحكمين.
- الاستبانة الأولية.
- الاستبانة النهائية.

ملحق رقم (1)
خطاب التحكيم
بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ : 6/ يناير/2014م

حفظه الله،،

سعادة الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة رسالة ماجستير

أهديكم أطيب تحياتي مقدراً جهدكم الكبير في خدمة البحث العلمي، بالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإنني أقوم بعمل بحث بعنوان "أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية"، بغرض الحصول على درجة الماجستير في قسم القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة، وأتشرف بتكرم حضرتكم بتحكيم استبانة دراستي. شاكراً جهدكم، وسائلاً المولى بأن يسخر ما نقوم به لخدمة دينه.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

مرفقات:

1. فرضيات الدراسة.

2. الاستبانة.

الباحث/

نبيل عليان إسليم

ملحق (2)
أسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	د. أحمد المشهراوي	أكاديمية الإدارة والسياسة
2	د. أدهم البلوجي	الجامعة الإسلامية
3	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
4	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
5	د. بسام أبو حمد	جامعة القدس
6	د. جلال شبات	جامعة القدس المفتوحة
7	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
8	د. نبيل اللوح	مدير المعهد الوطني للتدريب التابع لديوان الموظفين العام
9	د. هشام المغاري	أكاديمية العودة للعلوم الأمنية
10	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية

ملحق (3)

الاستبانة قبل التحكيم

المجموعة الأولى: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
أخرى أذكرها.....
3. الفئة العمرية: أقل من 25 سنة 26 - 35 سنة 36 - 45 سنة أكبر من 46 سنة
4. مكان السكن: غزة الشمال الوسطى خانينونس رفح
5. نوع الوظيفة: لا يعمل طالب قطاع خاص قطاع حكومي أعمال حرة.
6. عدد الساعات التدريبية التي تلقيتها في برنامج إعداد القادة: أقل من 150 ساعة 150 - 200 ساعة 200 - 250 ساعة 250 - 300 ساعة أكثر من 300 ساعة
7. عدد سنوات الخبرة في عملك الحالي: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
8. البرنامج التدريبي الذي تلقيته: دبلوم القيادة والريادة دبلوم القيادة الحكومية دبلوم القيادة الدبلوماسية دبلوم القيادة الأمنية دبلوم القيادة السياسية دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني
9. السنة التي التحقت بها في الدبلوم: 2011 2012 2013

المجموعة الثانية: أثر التدريب على بناء الشخصية القيادية.

م	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
أولاً: مجال بناء الشخصية القيادية.											
1	ساعد برنامج إعداد القادة في زيادة المعلومات والمعارف التي تحتاجها في عملك.										
2	ساهم برنامج إعداد القادة إلى تغيير إيجابي في طريقة تفكيرك.										
3	ساهم برنامج إعداد القادة في رفع الملكة الإدارية والتنظيمية لديك.										
4	ساهم برنامج إعداد القادة من قدرتك على صناعة قرارات إستراتيجية حكيمة نابعة عن معرفة.										
5	ساهم برنامج إعداد القادة في إكسابك الثقة بالنفس والاعتداد بها.										
6	ساهم برنامج إعداد القادة في إكسابك سمات ساعدتك على التميز والنجاح.										
7	ساعد برنامج إعداد القادة على تعزيز جوانب القوى لديك.										
8	ساعد برنامج إعداد القادة على علاج نقاط الضعف لديك.										
9	ساهم برنامج إعداد القادة في رفع قدرتك على استقراء الأحداث المستقبلية والاستعداد لها.										
10	عمل برنامج إعداد القادة على زيادة تفاعلك مع الأفكار الإبداعية.										
11	زاد برنامج إعداد القادة من قدرتك على التأثير في الآخرين.										
12	يعمل برنامج إعداد القادة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.										
13	ساعد برنامج إعداد القادة في زيادة قدرتك على إقناع رؤسائك ومرؤوسيك.										
14	ساهم برنامج إعداد القادة على صقل شخصيتك.										
ثانياً: مجال أساليب التدريب.											
15	يتلاءم أسلوب التدريب في برنامج إعداد القادة مع المحتوى التدريبي.										
16	أساليب التدريب المتبعة في برنامج إعداد القادة تشجع المتدربين على التفاعل المشاركة وإبداء الرأي.										

									17	هناك تنوع في أساليب التدريب ببرامج إعداد القادة
									18	أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة تتناسب ومستويات المشاركين المهنية.
									19	أساليب التدريب المستخدمة في برنامج إعداد القادة تحقق المأمول من التدريب.
									20	تركز أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة على الجانب العملي والتطبيقي.
									21	تتيح أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة للمتدربين اكتساب مهارات قيادية جديدة.
									22	تراعى أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة الفروق الفردية للمتدربين وحاجاتهم التدريبية المختلفة.
									23	يستخدم المدربون تقنيات التدريب الحديثة والمناسبة.
ثالثاً: مجال المدربين.										
									24	المدربون ذوو كفاءة عالية في مجال التدريب القيادي.
									25	المدربون لديهم القدرة الكافية على توصيل محتوى الدورة بأسلوب جيد.
									26	المدربون ينوعوا في أساليب التدريب حسب المادة التدريبية.
									27	المدربون لديهم الخبرة والدراسة الواسعة في مجال التدريب القيادي.
									28	المدربون لديهم القدرة على التعامل مع المتدربين بفعالية واقتدار.
									29	المدربون لديهم القدرة على استخدام وسائل التدريب الحديثة.
									30	يجري اختيار المدربين في برامج التأهيل القيادي اعتماداً على خبرتهم وتميزهم.
									31	يُدرَّب في برنامج إعداد القادة قادة إداريين وسياسيين وخبراء.
									32	يتم اختيار المدربين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة.
									34	يعتمد المدرب التدريب التعاوني (نظام المجموعات) في

										التدريب.	
رابعاً: مجال المتدربين في برامج إعداد القادة.											
										اختيار المتدربين يتم حسب معايير معروفة وشفافة.	35
										مستوى المشاركين في البرامج متقارب مهنيًا.	36
										مستوى المشاركين في البرامج متقارب علمياً.	37
										اختبار القدرات الشامل والمقابلة الشخصية كفيل باختيار أنسب المتقدمين لبرنامج إعداد القادة.	38
										المتدربين يزودوا بالمعلومات الكافية عن البرنامج قبل التحاقهم به.	39
										يوجد انسجام بين المتدربين في برنامج إعداد القادة.	40
										يتم تحديد نقاط القوى لدى المتدربين لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها.	41
										يتم التعرف على نقاط الضعف لدى المشاركين في برامج إعداد القادة لعلاجها.	42
										ترشيح المشاركين في البرامج التدريبية من مؤسساتهم يتم وفق معايير محددة.	43
										المشاركة في البرنامج التدريبي جاءت برغبة ذاتية من المتدرب وليس تكليف.	45
										لدي رغبة في المشاركة في برامج إعداد قادة جديدة تعقدتها مؤسسة إبداع.	46
خامساً: مجال برنامج إعداد القادة.											
										يتوافق محتوى البرنامج التدريبي مع أهداف البرنامج.	47
										يتكامل البرنامج التدريبي في محتوياته من حيث المهارات والمعارف والسلوكيات.	48
										تُجرى تعديلات على البرنامج حال اقتضت الحاجة.	49
										تعزز الأنشطة المصاحبة للبرنامج التدريبي في صقل الشخصية القيادية.	50
										يراعي البرنامج التدريبي مستوى المتدربين المهني.	51
										يراعي البرنامج التدريبي التطور في المفاهيم والنظريات القيادية.	52
										يسهم البرنامج التدريبي في غرس الثقافة القيادية لدى المتدربين.	53
										يراعي البرنامج التدريبي مستوى المتدربين العلمي.	54

										55	يصمم البرنامج التدريبي وفق تحديد مسبق لاحتياجات المتدربين.
										57	يغلب الجانب النظري على الجانب العملي في البرنامج التدريبي.
										58	تفي مفردات البرنامج التدريبي باحتياجات المتدربين.
سادساً: مجال أثر التدريب.											
										59	حسن برنامج إعداد القادة من أوضاعك المهنية.
										60	يحقق برنامج إعداد القادة الارتقاء العلمي المأمول منه.
										61	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على قيادة فريق عمل وتوجيه المرؤوسين بحكمة واقتدار.
										62	حسن برنامج إعداد القادة من قدرتك على قيادة العمل بشكل أفضل .
										63	زاد برنامج إعداد القادة من ثقة رؤسائك في العمل بقدراتك.
										64	زادت فرصتك للتقدم لمنصب قيادي بعد الانتهاء من التدريب.
										65	ساهم برنامج إعداد القادة في تعزيز الرغبة لديك بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا.
										66	ساهم برنامج إعداد القادة من قدرتك على ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.
										67	بعد التدريب صقلت خبرتك عما كانت عليه قبل التدريب.
										68	حسن التدريب طريقتي وقدرتي على التفكير الإبداعي في أداء أعمالي.
										70	عزز برنامج إعداد القادة من ثقتك بنفسك وبقدرتك على أداء المهام الموكلة اليك.

ملحق رقم (4)

الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة

الاستبيان

"رأيك يزيد من جودة الأداء"

حفظكم الله ورعاكم،،،

الأخ الفاضل/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بداية أهديك عاطر تحياتي، ويطيب لي أن أضع بين يديك الاستبيان الذي تم تصميمه بهدف جمع المعلومات اللازمة للتعرف على "أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة من برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى.

لما لرأيكم من أهمية في تحسين جودة الأداء في برامج إعداد القادة التي تقدمها مؤسسة إبداع، أرجوا من حضرتكم التكرم بقراءة بنود الاستبيان والإجابة على بنوده بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن الحد الأدنى (1) = (10%) من الرضا، و (10) = (100%) وهي الحد الأقصى من الرضا.

المعلومات التي ستدلون بها ستكون محل اهتمام الباحث وعنايته وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتعامل معها الباحث بكل عناية للخلوص بنتائج تفضي إلى تحسين التدريب في مؤسسة إبداع.

شاكراً ومقدراً تعاونكم وحرصكم

الباحث/

نبيل عليان إسماعيل

المجموعة الأولى: البيانات الشخصية.

1. الفئة العمرية: أقل من 25 سنة 26-35 سنة 36-45 سنة أكبر من 46 سنة.
2. مكان السكن: غزة الوسطى محافظة شمال غزة خانينوس رفح
3. المؤهل العلمي: دبلوم فما دون بكالوريوس ماجستير فما فوق
4. نوع الوظيفة: لا يعمل طالب قطاع أهلي قطاع حكومي أعمال حرة.
5. عدد سنوات الخبرة في عملك الحالي: 5 سنوات فما أقل من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر.
6. عدد الساعات التدريبية التي تلقيتها في برنامج إعداد القادة: من 150-200 ساعة من 201-250 ساعة 251 - 300 ساعة أكثر من 301 ساعة.
7. البرنامج التدريبي الذي تلقيته: دبلوم القيادة والريادة دبلوم القيادة الحكومية دبلوم القيادة الدبلوماسية دبلوم القيادة الأمنية دبلوم القيادة السياسية دبلوم قيادة منظمات المجتمع المدني
8. السنة التي تخرجت بها من دبلوم إعداد القادة: 2011 م 2012 م 2013 م

(1) = (10%) من الرضا وهي الحد الأدنى، و(10) = (100%) من الرضا وهي الحد الأقصى

م	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المجموعة الثانية: واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع.											
أولاً: مجال أساليب التدريب.											
1	تتلاءم أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة مع المحتوى التدريبي.										
2	تشجع أساليب التدريب المتبعة في برنامج إعداد القادة المتدربين على التفاعل.										
3	يوجد تنوع في أساليب التدريب ببرامج إعداد القادة.										
4	تتناسب أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة ومستويات المشاركين المهنية.										
5	لا تحقق أساليب التدريب المستخدمة في برنامج إعداد القادة الهدف من التدريب.										
6	تركز أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة على الجانب التطبيقي.										
7	تتيح أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة للمتدربين اكتساب مهارات قيادية جديدة.										
8	لا تراعي أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة الفروق الفردية للملتحقين بالبرنامج.										
9	تراعي أساليب التدريب في برنامج إعداد القادة الحاجات التدريبية المختلفة للملتحقين بالبرنامج.										
ثانياً: مجال المدربين.											
10	المدربون في برنامج إعداد القادة ذوو كفاءة عالية في مجال التدريب القيادي.										
11	يتمتع المدربون بأسلوب مناسب في توصيل محتوى الدورة.										
12	يقوم المدربون بالتنوع في أساليب التدريب.										
13	المدربون لديهم الخبرة والدراسة في مجال التدريب القيادي.										
14	المدربون لديهم القدرة على التعامل مع المتدربين بفعالية.										
15	المدربون في برنامج إعداد القادة لا يستخدموا وسائل تدريب حديثة.										
16	المدربون يسقطون التطبيقات على مجال عمل المتدربين في برنامج										

