

## قياس عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل

نبيل عليان إسلیم<sup>(1)</sup> ، محمد إبراهيم المدهون<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> مؤسسة إبداع للدراسات والتدريب

<sup>(2)</sup> رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

تاريخ الاستلام 26/06/2015 تاريخ القبول 12/04/2016

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة التدريبية التي تعقدها مؤسسة إبداع بقطاع غزة من وجهة نظر أرباب عمل المشاركين في البرامج، وبيان العقبات التي تواجه الخريجين من برامج إعداد القادة في أماكن عملهم، وآليات تفعيلهم في أماكن عملهم والاستفادة من قدراتهم. تكون مجتمع الدراسة من (165) خريجاً وخريجة من برامج إعداد القادة المختلفة، في حين تكونت عينة الدراسة من (85) خريجاً وخريجة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان استبانة لقياس عائد التدريب من وجهة نظر أرباب العمل، والمقابلة الشخصية، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى عائد التدريب من وجهة نظر أرباب العمل جاء بدرجة كبيرة جداً، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب تعزى لمتغير الجنس وجهة العمل من وجهة نظر أرباب العمل، كما أظهرت النتائج أهم العقبات التي تواجه المشاركين في برامج إعداد القادة والتي تمثلت في تفوق المتدربين على رؤسائهم وضعف التحفيز وبيروقراطية العمل وضعف الموازنات التشغيلية والتدوير غير المدروس لأرباب العمل والخريجين وغياب الحوافز المادية والمعنوية وآليات تفعيلهم في أماكن عملهم، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على ربط التطبيقات العملية لبرامج إعداد القادة في أماكن عمل المتدربين، والعمل على تصميم برامج تدريبية موازية تستهدف أرباب عمل الخريجين من برامج إعداد القادة، وتعزيز التدريب الميداني في أماكن عمل المشاركين في برامج إعداد القادة.

### Abstract:

*The study aimed to identify the level of training return of participants in the preparation of training leaders convened by the Innovation Foundation in the Gaza Strip, from the perspective of employers participating in the programs. Besides the statement of the obstacles faced by graduates of Leadership Development programs in their workplaces, and mechanisms of activating graduates in their places of work and take*

*advantage of abilities. The study population consisted of 165 graduates and the graduates of the leaders of the preparation of various programs. while the study sample consisted of (85) graduate, they were selected randomly. To achieve the objectives of the study, researchers used a questionnaire to measure the training return from the perspective of employers, and personal interview to identify the obstacles faced by graduates and activate mechanisms in their workplaces. The verification of the validity and reliability study tool (questionnaire) appropriate statistical means. The results showed that the training of return from the perspective of employers level came very high, and that there are no significant differences in the average estimates of the level of training of return due to the variable sex and hand work from the perspective of employers. The results showed the most important obstacles faced by participants Leaders in the preparation of programs and mechanisms activate in their places of work.*

#### مقدمة:

التطور المتسارع الذي يشهده العالم في شتى المجالات يتطلب تطوراً مماثلاً في العنصر البشري؛ كونه المحرك الأساسي والمسؤول عن التطور والنقد ومواجهة التحديات، ويعتبر التدريب أحد أهم عوامل تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم المهارات والمعارف والخبرات التي تؤهلهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم بالشكل الأمثل، وتوفير الوقت والمال ومجازاة الحداثة والتطور الذي يشهده العالم، ويعتبر التدريب أساساً في تنمية العنصر البشري، وتتبع تلك التنمية على تقدم المجتمع وبنائه. ويعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنها الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء والكفاءة في الإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات دور التدريب في نمو الثقافة والحضارة عامة وخلق حالة من الازدهار والتقدم لدى تلك الدول (أبو سلمية، 2007، ص3). ويلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية الأيدي العاملة وتطويرها بكافة مستوياتها، وتزويد تلك الأيدي بمستجدات وخبرات تستلزم الإحاطة بها، خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد سريع التطوير في كافة النواحي الهيكلية والآلية. (ظاهر، 2005، ص26).

ويعد معهد إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع أحد أبرز المراكز التدريبية العاملة في قطاع غزة، ويهتم بتدريب الكوادر الفلسطينية وتأهيلها في المجالات الإدارية والسياسية والأمنية والحكومية وغيرها من المجالات، يستخدم المعهد أساليب التدريب المختلفة في بناء شخصية المشاركين في البرامج التي يعقدها، والمشاركون في البرامج القيادية في المعهد يتقلدون 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

### قياس عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل

المهارات والمعارف والخبرات باستخدام الوسائل المناسبة للفئات المشاركة؛ لتحقيق أعلى فائدة من التدريب. (مقابلة مع محمد أبو حلبية مدير معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع، 6/4/2015م) ويرى الباحثان انطلاقاً من الأهمية البالغة لتقييم عائد التدريب لمعرفة مدى التأثير الذي أحدثه التدريب على المشاركين في البرنامج التدريبي، من خلال عملية قياس موضوعية لهذا الأثر لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات الجديدة والاتجاهات والتغير في السلوك، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب على أداء المشاركين في البرامج التدريبية بمعهد إعداد القادة؛ للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها وتلافي نقاط الضعف من وجهة نظر أرباب العمل للمشاركين في برامج إعداد القادة، كما تتطرق الدراسة إلى العقبات التي تواجه المشاركين في برامج إعداد القادة في أماكن عملهم وتضع آليات لتفعيلهم واستثمار المهارات والخبرات والمعارف التي تلقوها من التدريب.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية التدريب وفعاليته في تحسين أداء المتدربين ورفع كفاءتهم وإكسابهم مهارات جديدة، كما ويعتبر اختيار القيادات وتأهيلهم لتولي مناصب قيادية أحد أهم الاهتمامات للدول والمؤسسات، لذلك أنشأت العديد من مراكز التدريب القيادي ومعاهده والتي تقدم تدريب متخصص للفئات الإدارية بمختلف مستوياتها؛ بهدف تأهيلهم لتولي مناصب قيادية، ويعتبر معهد إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع أحد هذه المعاهد التي تعنى بتدريب القادة وتأهيلهم في العديد من التخصصات، فبعد ست سنوات من عمل المعهد وتخرج ما يزيد عن (1350) فرداً من برامج إعداد القادة، وما يزال المعهد مستمراً في تدريب فئات وتخصصات جديدة دون قياس علمي لعائد التدريب وفعاليته من وجهة نظر أرباب العمل المشاركين في برامج إعداد القادة، في ضوء ما سبق يبرز السؤال الرئيس للبحث: ما مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل؟
- 2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل تعزى لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)؟
- 3- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل تعزى لمتغير جهة العمل: (يعمل في الحكومة، لا يعمل في الحكومة)؟

- 4- ما العقبات التي تواجه المشاركين في برامج إعداد القادة في أماكن عملهم؟
- 5- ما آليات تفعيل دور المشاركين في برامج إعداد القادة في أماكن عملهم؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل.
- 2- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل تعزى لمتغير الجنس: (ذكور، إناث).
- 3- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل تعزى لمتغير جهة العمل: (يعمل في الحكومة، لا يعمل في الحكومة).
- 4- بيان العقبات التي تواجه المشاركين في برامج إعداد القادة في أماكن عملهم.
- 5- تحديد آليات تفعيل دور المشاركين في برامج إعداد القادة في أماكن عملهم.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- 1- الوقوف على مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل.
- 2- إظهار مدى نجاح برامج إعداد القادة التي تقدمها مؤسسة إبداع.
- 3- تعد الدراسة الحالية الأولى التي تهتم بدراسة مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل.
- 4- تقديم نتائج البحث إلى القائمين على التدريب في مؤسسة إبداع؛ لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتلافيها.
- 5- تقديم نتائج الدراسة إلى المؤسسات الأهلية والحكومية التي ترسل المتدربين لمعرفة مستوى العائد التدريبي من وجهة نظرهم.
- 6- تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الكبير الذي تلعبه عملية التدريب في تحسين جودة المنتج والاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية.

**حدود الدراسة:**

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل.

**الحد المكاني:** قطاع غزة - فلسطين.

**الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال العام 2015م.

**الحد المؤسسي:** معهد إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع.

**الحد البشري:** المشاركون في برامج إعداد القادة خلال عام 2015م.

**مصطلحات الدراسة:**

1- **قياس عائد التدريب:** يعني الباحثان بقياس عائد التدريب التعرف إلى مدى التأثير الذي أحدثه التدريب على المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لهذا الأثر لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب على أداء المشاركين.

2- **برامج إعداد القادة:** يعرف (Schettler, 2003: p40) البرامج التدريبية بأنها: "جملة من الأنشطة المنظمة لإكساب الأفراد معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية".

3- ويعرف الباحثان برامج إعداد القادة بأنها: "الخطوة التي تشتمل على جميع الأنشطة التدريبية التي يتلقاها المتدربون بهدف تطوير قدراتهم وتحسين سلوكهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات والمعارف التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بكفاءة".

4- **أرباب العمل:** أرباب هي جمع كلمة "رب"، وتأتي بمعنى صاحب العمل، أو المسؤول عن العمل (معجم المعاني الجامع).

### الإطار النظري:

#### ◆ برامج التدريب القيادي:

انقسم أصحاب نظريات القيادة إلى فريقين، الفريق الأول يقول: "إن السمات القيادية تولد مع الأفراد"، وربما يستند هؤلاء إلى قول "وارين بينيس" حين يُقر هذه القاعدة فيقول: "لا تستطيع تعلم القيادة؛ القيادة شخصية وحكمة وهما شيان 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 إنه: "لم يولد أي إنسان كقائد؛ القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية، ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد". ويفصل في هذا الخلاف قول النبي -صلى الله عليه وسلم-: "إنما العلم بالتعلم، وإنما الحلم بالتحلم، ومن يتحر الخير يعطه، ومن يتق الشر يوقه" (رواه الدار قطني، وحسنه الألباني)، وفي ذلك دلالة على أن صفات القادة كعفة النفس وعزتها، والتحمل والصبر على الشدائد، يمكن للمرء أن يتعلمها ويكتسبها من خلال التجربة. ويميل الباحثان إلى النظريات القيادية التي تُقر بأن القيادة يمكن تعلمها، وكلما كانت نشأة القائد الاجتماعية نشأة قيادية كلما سهل تدريبه، وصناعته.

#### برامج إعداد 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، والمنظمات عابرة القارات خصوصاً 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 تعمل على إعداد القادة ويكونوا قادرين على القيام بمهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه لابد من تدريبهم وإعدادهم لذلك. ويرى (Bass, 2004, P81) أن: "القائد يمكن أن يعد بالتدريب، ويجب أن يكون موضوع التدريب والتطوير الإداري في كل زمان ومكان، وتأخذ عملية تدريب القيادة عدة صور على شكل ورش عمل ضيقة تركز على جزء معين من المهارات أو على مستوى برامج شاملة تمتد على الأقل إلى عام تغطي مدى واسعاً من المهارات". كما ويرى (Fiedler, 2007, P96) بأن "التدريب على القيادة يجب ألا يكون لتغيير الاتجاهات الأساسية للأفراد، بقدر ما يكون لتمكينهم من امتلاك المهارات اللازمة التي تساعد على زيادة قدراتهم على القيادة، فينبغي على البرامج التدريبية التي تعد لتطوير قدراتهم التركيز على تعليمهم طرق تطوير

### قياس عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل

العلاقات الإنسانية مع الأفراد، وطرق التعامل مع الأعمال الروتينية بفاعلية أكثر، وخلفيات تقنية قوية".

#### إعداد القادة وتدريبهم:

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 ضغطاً 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"، ولعل خصوصية الواقع الفلسطيني تفرض ضرورة وجود قادة يستطيعون النهوض بالوطن الفلسطيني للتخلص من براثن الاحتلال.

#### قياس عائد التدريب:

أصبح الاهتمام بالتدريب والتطوير من سمات المنظمات الحديثة الحكومية والأهلية الراغبة في التطور والتقدم ورفع جودة الأداء، وهذا بدوره أسهم في جعل التدريب من أولويات هذه الشركات والأجهزة الحكومية والأهلية لزيادة فاعلية مواردها البشرية، ولعل أحد أسباب الاهتمام بالتدريب تعود إلى أسباب يقف في طليعتها المنافسة والجودة والإبداع والتغيير المستمر كأحد متطلبات العصر وتلبية احتياجات الزبائن، وهذه العوامل زادت من أهمية قياس عائد التدريب، وهناك بعض المداخل أو الأساليب المقترحة لقياس عائد التدريب ومنها:

(موقع الاقتصادية [www.aleqt.com/2008/09/01/article](http://www.aleqt.com/2008/09/01/article))

#### أولاً- مدخل "باترك":

يعتبر أساساً لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيداً لعملية قياس عائد التدريب، وقد حدد من خلاله أربعة مستويات رئيسة لتقييم عائد التدريب، والأسئلة المرفقة بالمستويات للتوضيح، وهي على النحو التالي:

- 1- رد الفعل Reaction: هل سعد المشاركون بالبرنامج؟
- 2- التعلم Learning: هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
- 3- السلوك Behavior: هل عدل المشاركون سلوكهم وفقاً لما تعلموه؟
- 4- النتائج Result: هل أثر تعديلهم للسلوك إيجاباً على نتائج عملهم؟

### ثانياً - مدخل "باركر":

اقترحه تريداوي باركر عام 1973م، حيث قسم معلومات التقييم إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- 1- أداء الوظيفة Job Performance
- 2- أداء المجموعة Group Performance
- 3- رضا المتدرب Participant satisfaction
- 4- المعلومات التي حصل عليها المتدرب Participant Information

### ثالثاً - مدخل شركة AT&T الأمريكية:

وهي دراسة قدمتها شركة AT&T في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير عام 1979م، وحددت فيها أربعة مستويات لجمع المعلومات الخاصة بقياس عائد التدريب وهي:

- 1- مخرجات تتعلق بردود الفعل.
- 2- مخرجات تتعلق بالقدرة.
- 3- مخرجات تتعلق بالتطبيق.
- 4- مخرجات تتعلق بالقيمة.

### مراحل تقييم التدريب:

يتفق الباحثان مع المراحل التي حددتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، وقد قسمتها الهيئة إلى ثلاث مراحل، وقد قام الباحثان بالتقييم في المرحلة الثالثة من المراحل، وفيما يلي مراحل التقييم:

#### 1- المرحلة الأولى - قبل التدريب:

يتم تقييم التدريب قبل الشروع فيه من خلال قياس موضوعية أهداف التدريب، ودقة المعلومات المستخدمة في تصميم البرنامج التدريبي وحدائتها، وقياس مدى استخدام الأسس السليمة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها، وقياس مدى فعالية البرنامج التدريبي وكفاءته، وسلامة ترشيح المتدربين وفق المعايير الموضوعية، والتأكد من دقة اختيار المدربين المناسبين، وقياس مدى كفاءة التجهيزات والمعدات والمكان والمشروبات والمأكولات التي تقدم خلال التدريب.

#### 2- المرحلة الثانية - أثناء التدريب:

يتم تقييم التدريب أثناء التنفيذ من خلال التأكد من استيعاب المشاركين لموضوعات البرنامج والمشاركة الفعلية والموضوعية للحضور والتزام المدربين بموضوعات البرنامج التدريبي وتوزيعها في الوقت المتاح، واستخدام الوسائل التدريبية المناسبة، والتأكد من تحقيق البرنامج للأهداف التي حددت مسبقاً، وحل المشكلات التي تطرأ أثناء التدريب، والتأكد من مستوى الخدمات الإدارية واللوجستية أثناء التدريب، وتقييم مدى التعلم الذي تم خلال البرنامج.



### 3- المرحلة الثالثة- بعد التدريب:

يتم تقييم التدريب بعد انتهائه من خلال قياس المستوى الذي حققه المتدربون بسبب التدريب، وقياس فاعلية التدريب والأثر الذي تحقق عند التطبيق والتغير في سلوكيات المتدربين بسبب البرنامج، وقياس العائد على الاستثمارات التدريبية التي حدثت، ومستوى النتائج على مستوى المؤسسة ككل.

#### معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع:

نبعت فكرة إنشاء المعهد إيماناً من مؤسسة إبداع بدور الشباب وقدرتهم على التأثير والتغيير وقيادة الأعمال في الميادين المختلفة، ويقوم المعهد برفع كفاءة المتحقيين في تخصصاته المختلفة؛ للارتقاء بمستوياتهم المهنية وتزويدهم 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 شخصية المشاركين في البرنامج وبنائها، يتم اختيار المشاركين في البرنامج عبر اختبارات خاصة ومقابلات، لاختيار أصحاب الإمكانيات الخاصة، ويقوم المعهد بمنح الدبلوم التدريبي في برامج القيادة والريادة والقيادة الحكومية والقيادة الدبلوماسية والقيادة السياسية والقيادة الأمنية وقيادة منظمات المجتمع المدني. ويعتمد معهد إعداد القادة سياسة التدريب القائم على التفاعل بين المدربين والطلاب، محاولاً الابتعاد بقدر الإمكان عن الإلقاء والتلقين، مستخدماً كافة أدوات الحقيبة التدريبية، بالإضافة إلى استخدام وسائل تدريبية تعمل على صقل شخصية المتحقيين في برامج إعداد القادة وبنائها، ومن هذه الوسائل: الأبحاث والدراسات، وورش العمل والندوات، والأيام الدراسية والمؤتمرات، ولقاء النخب، والمخيمات المغلقة، والحملات التطوعية، والزيارات الميدانية، والدراسة التحليلية للشخصيات القيادية، والمبادرات القيادية، وقيادة مؤسستك ليوم، وغيرها من الأنشطة (المصدر: موقع مؤسسة إبداع - [www.creativity.ps](http://www.creativity.ps) - إبريل 2015م).

(مقابلة مع محمد أبو حلبية مدير معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع، 2015/4/6م)

#### منهجية التدريب في معهد إعداد القادة.

يعتمد معهد إعداد القادة منهجية تدريبية تتلخص في المراحل التالية:

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

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

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

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

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

(مقابلة مع محمد أبو حلبية مدير معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع، 2015/4/6م)

#### الدراسات السابقة.

إن الدراسات التي تحدثت عن التدريب وأهميته وطرقه كثيرة، سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية، لكن الدراسات التي تتحدث عن العائد من وجهة نظر أرباب العمل قليلة، ويستعرض الباحثان بعض الدراسات التي تناولت دور التدريب وأثره وواقعه، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

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 تعرف 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. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين البرامج التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتنمية مهارات وزيادة معارف وخبرات وتغيير سلوك موظفيها واتجاهاتهم وقيمهم، وزيادة الولاء لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العملية التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني من خلال زيادة اهتمام الإدارة العليا، وزيادة المخصصات المالية للتدريب، واستخدام الأساليب العلمية في تنفيذ كافة مراحل التدريب، والعمل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي في الوزارة.

دراسة جاسم (2012م): "تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها". هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي ومدى فعاليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المنظمة والعاملين فيها من خلال الفائدة المتحققة لها مثل زيادة الانتاج، وتقليل الخسائر، واستمرار المنظمة ضمن بيئة العمل من خلال مواكبة التغيرات المستمرة،

### قياس عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل

وقد ركزت الدراسة على مدى نجاح برامج التدريب في سد احتياجات العاملين بوسائل وطرق متعددة ومن ثم تقييم برامج التدريب من خلال اعتماد أساليب ذات معايير محددة لقياس مدى جودة هذه الأساليب وجودة البرنامج التدريبي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن عملية التدريب يجب أن تكون شمولية بحيث تستهدف كافة المستويات الإدارية والفنية في المنظمات، وأن التدريب له وسائل وأدوات متعددة يتم من خلالها إيصال المعرفة والمهارة وهذه الوسائل تلعب دوراً كبيراً في نجاح التدريب، كما استنتجت الدراسة بأن التقييم يعتبر من أصعب مراحل عملية التدريب؛ لأنها تتطلب إثبات مدى نجاح التدريب في تحقيق الهدف منه، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الجوانب في المنظمة بدءاً بالمنظمة مروراً بالأعمال وصولاً إلى كافة العاملين، واعتماد الوسائل والأدوات المختلفة في التدريب لتحقيق الهدف منه، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء عملية التقييم في كافة مراحل التدريب (قبل - أثناء - بعد).

**دراسة عدوان (2011):** "أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين - دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب"، حيث هدفت الدراسة إلى تعرف 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 يمنعه من إعداد المادة وتوزيعها بشكل مسبق مع بداية الدورة، ويركز المدربون على أسلوب المحاضرة والنقاش، كما تعتبر الرغبة في التعلم والتطور من أقوى الدوافع التي تدفع المتدرب إلى الالتزام 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 في كافة مراحلها بواسطة فريق متخصص للاستفادة من النتائج في تحسين جودة التدريب.

**ديب، صلاح، وآخرون (2009):** "قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان". هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك لتعرف مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، وكذلك تبين العلاقة بين مهارات المتدرب وقدراته، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب لتحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات الوظيفة ومهامها، والسعي لتحقيق غاية أكبر في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجهم، عن طريق الممارسة الفعلية لما اكتسبوه من مهارات وخبرات ومعلومات خلال العمليات التدريبية، وقد استخدم الباحثون في تحليل المشكلة أسلوب

الاستقصاء من خلال عينة ممثلة من موظفي وزارة الداخلية، وأشارت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الداخلية بسلطنة عمان؛ لعدم استخدامهم الأسس العلمية الحديثة في التخطيط والإعداد للتدريب، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد الخطة التدريبية وفق تحديد علمي للاحتياجات، وتهيئة المناخ المناسب للتدريب، وتعزيز التدريب الميداني لتحقيق الهدف من التدريب، وضرورة مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في التدريب، وتخصيص موازنات مناسبة للتدريب.

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 المتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة إلى دعم الإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (430) موظفاً وموظفة من الإداريين في مكتب الأونروا. وخلصت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها بناءً على مبادئ تنمية الموارد البشرية، وأن هناك كفاءة في تنفيذ البرامج التدريبية في مكتب الأونروا، وتقييم التدريب يتم بشكل مهني فني في ضوء معايير محدودة، 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.

دراسة الوهبي (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 تعرف دور برامج التأهيل القيادي في بناء مهارات قيادية لطلاب كلية الملك فهد الأمنية من خلال تعرف مدى إسهام برامج التأهيل والتدريب والنشاطات اللامنهجية في تنمية المهارات القيادية للطلاب والتعرف إلى الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب. وقد توصلت الدراسة إلى أن البرامج القيادية لها دور مهم أساسي في تنمية المهارات القيادية، وتوصلت الدراسة إلى أهم الصفات القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الأساليب الحديثة في التدريب وضرورة عمل ورش تطبيقية لغرس السلوكيات القيادية لدى الطلاب.

دراسة (Sogunro, 2005): "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، والمدربون وإدارة البرامج التدريبية والمنظمات الراعية للتدريب، حيث بلغت عينة الدراسة 234 من

### قياس عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل

المستطلعة آراؤهم، وقد استخدم الباحث المقابلات والملاحظات المباشرة وورش العمل والاستبانة للوصول إلى النتائج. وتوصلت 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. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء الاختبارات القبلية والبعدية لقياس قدرات المشاركين ومدى الاستفادة من البرامج التدريبية.

دراسة (Elliott; et al, 2009): "توفير عائد واضح على الاستثمار من أجل التعليم والتدريب التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى تقديم منهج واضح للتدريب لتوفير التكاليف التشغيلية، والتحسين 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، وقام بدراسة حالة عدد من المتدربين الذين خضعوا لنموذج لكبر كباتريك للتقييم، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اتفاق للعينة التي جرت عليها الدراسة بأن واحداً من أهم أسباب الفعالية للمؤسسات وزيادة إنتاجيتها يعود إلى التدريب بأشكاله المختلفة لا سيما التدريب طويل المدى. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية خاصة في كل مؤسسة وإجراء التطبيق العملي فيها، وتوزيع صحيح للدورات التي يحتاج إليها العاملون في المنظمات حسب مواقعهم التنظيمية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عملية تقييم التدريب هي إحدى أهم خطوات العملية التدريبية؛ وذلك للكشف عن مدى تحقيق أهداف التدريب وتلاشي الأخطاء التي وقعت أثناء التنفيذ، كما تعتبر الدراسات السابقة أن قياس أثر التدريب من أصعب مراحل العملية التدريبية، وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن العديد من المؤسسات التدريبية تجري تقيماً للتدريب بطرق مختلفة، وبعد البحث عن الدراسات المحلية التي عنيت بقياس عائد التدريب على الصعيد المحلي من وجهة نظر أرباب العمل وجد الباحثان بأنها قليلة جداً، وتعتبر هذه الدراسة الأولى على المستوى المحلي التي تقيس عائد التدريب من وجهة نظر أرباب عمل المتدربين، وقد ركزت الدراسات السابقة على قياس أثر التدريب من خلال قياس رضا المتدربين عن العملية التدريبية، وقد اتضح ذلك في دراسة (عدوان، 2011)، ودراسة (الوهبي، 2005م)، ودراسة (صلاح وآخرين، 2009)، بينما ركزت دراسة (Sogunro, 2005) على قياس أثر التدريب من خلال (4) مجموعات وهم: المشاركون في التدريب، والمدربون وإدارة البرامج التدريبية والمنظمات الراعية للتدريب، كما ركزت دراسة (أبي سلمية، 2007) على الكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية من خلال تقييم محاور العملية التدريبية المتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه، كما ركزت دراسة

(جاسم، 2012) على تقييم أثر البرنامج التدريبي من خلال الفائدة المتحققة للمنظمة من زيادة الإنتاج، وتقليل الخسائر، واستمرار المنظمة ضمن بيئة العمل.  
الطريقة والإجراءات

### 1- منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تقصي الحقائق؛ من أجل وصف حالة الظواهر كما هي موجودة، ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كما وكيفاً، دون تدخل الباحثين في مجرياتها. (عليان، غنيم، 2008، ص52)

### 2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع خريجي برامج إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع في التخصصات المختلفة خلال الأعوام (2014/2015م)، وعددهم (165) خريجاً وخريجة، وهي موضحة بالجدول رقم(1).

### 3- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية يسيرة من خريجي برامج إعداد القادة التي قدمتها مؤسسة إبداع خلال الأعوام (2014/2015م) وعددهم (85) من المشاركين والمشاركات، حيث شملت العينة كافة التخصصات، وقام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، وقد بلغت عينة الدراسة (51.51%) من إجمالي مجتمع الدراسة والبالغ (165) خريجاً وخريجة، وهذه العينة هي التي خضعت للدراسة، وهي موضحة بالشكل (1).

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة

البرنامج	الجنس	جهة العمل	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة
دبلوم القيادة والريادة	إناث	طلبات وعاملات بمؤسسات المجتمع المدني	44	25	56.81%
دبلوم القيادة الحكومية	إناث	المؤسسات العامة (الحكومة)	76	30	39.47%
دبلوم القيادة الأمنية	ذكور	المؤسسات العامة (الحكومة)	45	30	66.66%
المجموع			165	85	51.51%

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحثان استبانة تشتمل على (15) فقرة، تبين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة)، وتم تحديد القيم (1, 2, 3, 4) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

#### صدق أداة الدراسة:

##### • الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين من ذوى الاختصاص؛ من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

##### • صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي، من خلال إيجاد معامل الارتباط للاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2): معامل الارتباط للاستبانة ككل

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الاستبانة ككل
0.806	دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ )	

يتبين من الجدول السابق أن الاستبانة ككل تتمتع بمعامل ارتباط دال إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل صدق عال.

#### ثبات أداة الدراسة:

##### • الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب قيمة "معامل ألفا كرونباخ"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	الاستبانة ككل
0.942	

يتبين من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل هو معامل ثبات عال، وفي الأغراض الدراسة.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الوزن النسبي، اختبار (T-Test) 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.

**نتائج السؤال الأول:**

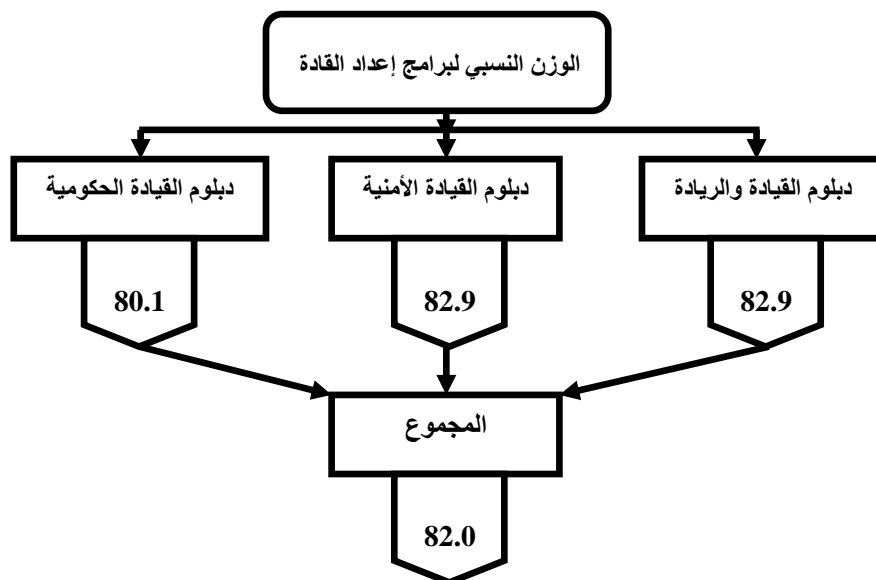
**ينص السؤال الأول على ما يلي:** ما مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام (2014/2015) من وجهة نظر أرباب العمل؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال عن طرق حساب الوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم (4): الوزن النسبي لفقرات الاستبانة والاستبانة ككل**

م	الفقرة	البرنامج			
		القياس	القيادة	القيادة	القياس
م	الفقرة	القياس	القيادة	القيادة	القياس
1-	استثمار وقت العمل على الوجه الأمثل.	84.0	80.0	84.2	82.7
2-	زيادة مهارات المتدرب.	80.0	78.3	78.3	78.9
3-	زيادة معلومات ومعارف المتدرب.	83.0	80.0	80.0	81.0
4-	دقة المتدرب في العمل.	83.0	83.3	85.0	83.8
5-	زيادة إنتاج المتدرب في العمل.	83.0	73.3	89.2	81.8
6-	قدرة المتدرب على الإبداع وابتكار طرق جديدة.	75.0	81.7	80.8	79.2
7-	تقديم المتدرب مقترحات جديدة للعمل.	77.0	79.2	81.7	79.3
8-	تطبيق المتدرب ما تعلمه في البرنامج التدريبي.	73.0	75.0	77.5	75.2
9-	تحسن علاقة المتدرب بزملاء العمل.	91.0	86.7	78.3	85.3
10-	ظهور ملامح القيادة في تصرفات المتدرب.	85.0	75.8	86.7	82.5
11-	زيادة الولاء الوظيفي للمتدرب.	92.0	81.7	87.5	87.1
12-	تحسن مستمر في أداء المتدرب لعمله.	86.0	80.8	82.5	83.1
13-	اكتساب المتدرب خبرات جديدة من التدريب.	76.0	76.7	79.2	77.3
14-	تحسن استجابة المتدرب لتوجيهات رئيسه بالعمل.	88.0	83.3	86.7	86.0
15-	تعزيزت القيم الإنسانية للمتدرب بعد التدريب.	87.0	85.8	85.8	86.2
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>82.9</b>	<b>80.1</b>	<b>82.9</b>	<b>82.0</b>





شكل رقم (1) يوضح الوزن النسبي لبرامج إعداد القادة

تم حساب مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل، بحسب مقياس رباعي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5) مقياس رباعي التدرج

درجة الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي	
	إلى	من	إلى	من
قليلة	%43.74	%25.00	1.74	1.00
متوسطة	%62.49	%43.75	2.49	1.75
كبيرة	%81.24	%62.50	3.24	2.5
كبيرة جداً	%100	%81.25	4.00	3.25

تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل جاء بوزن نسبي (82.0)، وهو بدرجة (كبيرة جداً)، وتدل هذه النتيجة على رضا كبير جداً لأرباب العمل عن عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة بعد حوالي ستة أشهر من انتهاء برامج إعداد القادة، وهذا يدل على تحقق أهداف برامج إعداد القادة من وجهة

نظر أرباب العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرفاعي، 2000م)، والتي توصلت إلى أن أرباب العمل راضون عن أداء مرؤوسيهـم بعد انتهاء التدريب، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى خبرة المؤسسة في تقديم التدريب المتخصص، حيث تقوم إدارة التدريب بعمل تقييم مستمر أثناء التدريب وتقييم أي أخطاء، كما يعزو الباحثان رضا أرباب العمل عن أداء المتدربين لوجود تواصل مستمر بين إدارة التدريب وبين أرباب العمل والالتقاء بهم قبل البدء بالتدريب.

- مستوى عائد التدريب للمشاركين في برنامج القيادة والريادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل جاء بوزن نسبي (82.9)، وهو بدرجة (كبيرة جداً)، وتدل هذه النتيجة على أن أرباب عمل المشاركين في برنامج القيادة والريادة راضون عن أدائهم بعد التدريب، حيث إن المشاركين في برنامج القيادة والريادة معظمهم من العاملين في مؤسسات المجتمع المدني، ويعزو الباحثان نتيجة الرضا العالية ناتجة عن خبرة مؤسسة إبداع في التدريب والتطوير؛ حيث إن برنامج القيادة والريادة تم تنفيذه (6) مرات، على مدار السنوات الماضية، كما يُكلف المتدربون في برنامج القيادة والريادة بعمل التكاليفات العملية على المؤسسة التي يعمل أو يتطوع فيها، وذلك يشمل كافة أركان العملية الإدارية، لذلك أثر التدريب يكون واضحاً لأرباب العمل.
- مستوى عائد التدريب للمشاركين في برنامج القيادة الحكومية للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل جاء بوزن نسبي (80.1)، وهو بدرجة (كبيرة)؛ حيث إن المشاركين في برنامج القيادة الحكومية كلهم من العاملين في المؤسسات الحكومية، وتم تنفيذ هذا البرنامج (5) مرات، حيث تم التقييم المستمر للأخطاء التي كانت تواجه إدارة التدريب، وتمثل الجانب العملي في برنامج القيادة الحكومية ما يزيد عن 30% من البرنامج، حيث يقوم المشاركون في البرنامج بممارسة أدوار قيادية في المؤسسات الحكومية التي يعملون فيها، كما يقوم بعمل مبادرات وخطط للارتقاء بعمله، لذلك يشعر أرباب العمل المشاركون في برنامج القيادة الحكومية بتحسّن في مهاراتهم وطرق تفكيرهم. (مقابلة مع منذر الغماري مدير عام بوزارة الأوقاف، 2015/4/11م)
- مستوى عائد التدريب للمشاركين في برنامج القيادة الأمنية للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل جاء بوزن نسبي (82.9)، وهو بدرجة (كبيرة جداً)، حيث إن المشاركين في برنامج القيادة الأمنية من الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، حيث يتم اختيار الفئة المشاركة في البرنامج من بين ما يزيد عن (100) مُرشح، حيث يركز برنامج القيادة الأمنية على الجوانب الفنية والمهارية واستراتيجيات التفكير، ويعزز البرنامج الممارسة العملية لأدوار قيادية في عمله، حيث يتولى المشاركون منصب قائد ليوم، وفيه يتولى أعلى منصب في مكان عمله (قائد جهاز، وكيل وزارة، مدير عام)، كما يقوم المشاركون بتنفيذ مبادرات قيادية يعمل من

خلالها المشاركون على حل إشكاليات تتعلق بعملهم، لذلك هناك رضا كبير من أرباب العمل عن أداء المشاركين وتطور قدراتهم بعد تلقّيهم لبرنامج دبلوم القيادة الأمنية.

#### أعلى ثلاث فقرات هي:

- ◆ فقرة (زيادة الولاء الوظيفي للمتدرب)، جاءت بوزن نسبي (87.1)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). ويعزو الباحثان زيادة الولاء الوظيفي للمتدربين لتزويدهم بمجموعة من المعارف المتعلقة بأخلاقيات المهنة، ومهارات العمل ضمن فريق، ومعارف ومهارات أخرى تزيد من ولائهم الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حمادة، 2010م)، و(شابط، 2013م) اللتين توصلتا إلى نتيجة مفادها أن التدريب يزيد من الولاء الوظيفي للمتدربين.
- ◆ فقرة (تعززت القيم الإنسانية للمتدرب بعد التدريب)، جاءت بوزن نسبي (86.2)، وهي بدرجة (كبيرة جداً). ويعزو الباحثان تعزيز القيم الإنسانية لدى المشاركين في برامج إعداد القادة لشمول البرنامج التدريبي محور مهارات سلوكية، ويهدف هذا المحور التدريبي إلى تعزيز القيم الإنسانية للمتدربين، كما يشمل البرنامج التدريبي (30) ساعة تطوعية يقوم فيها المتدربون بالتطوع في مؤسسات المجتمع المدني لخدمة المجتمع وفئاته المختلفة، كما ينفذ المشاركون مبادرات مجتمعية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Elliott; et al, 2009) بأن التدريب يعزز القيم الإنسانية لدى موظفي جامعة لويورو بالملكة المتحدة.
- ◆ فقرة (تحسن استجابة المتدرب لتوجيهات رئيسه في العمل)، جاءت بوزن نسبي (86.0)، وتدل هذه النتيجة على رضا أرباب العمل عن مروّسيتهم بعد التدريب لاستجابتهم لتوجيهاتهم بدرجة كبيرة جداً، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العمرى، 1997م)، والتي توصلت إلى إسهام البرامج التدريبية في تحسن استجابة العاملين في الأجهزة الأمنية السعودية لتوجيهات رؤسائهم بعد التدريب.

#### أدنى ثلاث فقرات هي:

- ◆ فقرة (تطبيق المتدرب ما تعلمه في البرنامج)، جاءت بوزن نسبي (75.2)، وهي بدرجة (كبيرة). أدنى ثلاث فقرات في الاستبانة تشير إلى رضا أرباب العمل، فنتائج هذه الفقرات عالٍ نسبياً، حيث تشير أدنى فقرة عن رضا أرباب العمل بدرجة كبيرة عن أداء مروّسيتهم وذلك لتطبيقهم ما تعلموه في البرامج التدريبية، حيث إن أرباب العمل يطلعون مسبقاً (قبل الشروع في التدريب) على محتوى البرامج التدريبية وأهدافها، وبناءً عليه يتم ترشيح المتدربين من قبلهم؛ لذا فإن أرباب العمل يعرفون مستوى المهارة والمعرفة والخبرة للمتدربين قبل التدريب ومدى تطبيقهم للمهارات والمعارف التي تلقوها من التدريب وتطبيقها في العمل، ويعزو الباحثان هذه الدرجة من الرضا إلى أن برامج إعداد القادة

تحتوي على نسبة لا تقل عن (40%) من إجمالي البرنامج يحتوي على أنشطة عملية كـ (خطط - مبادرات - تقييم - مشاريع - ...).

◆ فقرة (اكتساب المتدرب خبرات جديدة من التدريب)، جاءت بوزن نسبي (77.3)، وهي بدرجة (كبيرة) ، تشير هذه النتيجة إلى اكتساب المتدربين لخبرات جديدة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن برامج إعداد القادة تحتوي على مجموعة من اللقاءات مع الخبراء والمختصين وصناع القرار؛ لإكساب المشاركين في برامج إعداد القادة الخبرة، كما يتم تنظيم زيارات ميدانية لمؤسسات لاكتساب الخبرة من قاداتها، حيث يحتوي كل محور من محاور التدريب على نشاط يهدف إلى توريث الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الوهبي، 2005م) في أن التدريب يكسب المتدربين خبرات جديدة من خلال المعايضة والزيارة.

◆ فقرة (زيادة مهارات المتدرب)، جاءت بوزن نسبي (78.9)، وهي بدرجة (كبيرة)، حيث تشير النتيجة إلى رضا كبير لأرباب العمل عن المهارات التي اكتسبها المشاركون في برامج إعداد القادة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن ما يزيد عن 50% من البرنامج التدريبي يهدف إلى تعزيز المهارات لدى المشاركين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Jennifer & Danielson, 2003) ، في زيادة مهارات العاملين في المرافق الصحية العامة بدرجة كبيرة، ودراسة (ديب، صلاح، وآخرين، 2009) التي توصلت إلى أن التدريب ساهم بشكل كبير في تحسين مهارات المشاركين في الدورات التدريبية، حيث إن إكساب المتدربين مهارات جديدة يعد أحد أهم أهداف التدريب في برامج إعداد القادة، حيث يتم التركيز على إكساب المشاركين مجموعة من المهارات في كل برنامج تدريبي، ويتم قياس مدى اكتساب المشاركين لها خلال البرنامج (قبل - أثناء - بعد)، وقد أشارت نتائج التقييم إلى أن المهارات التي تم تحديدها قبل بدء البرنامج لإكسابها للمتدربين في برامج إعداد القادة قد تحققت حسب رأي المتدربين بنسبة (83.2) %، وهذا يعني تقارب النتيجة بين رأي المتدربين وأرباب عملهم. (مقابلة مع محمد أبي حلبية مدير معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع، 2015/4/6م)

#### نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)؟  
وتمت صياغة هذا السؤال بالفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، وتم التحقق من هذه الفرضية عن طريق اختبار (T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

قياس عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة،

بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
ذكور	15	82.893	3.816	0.958	0.343	غير دالة
إناث	30	81.487	4.994			

حيث قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (83) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.000)

وقد تبين من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل تعزى إلى متغير الجنس، وتدل هذه النتيجة على أن عائد التدريب لا يختلف باختلاف الجنس، فنسبة عائد التدريب لدى المتدربات الإناث هو نفسه لدى المتدربين الذكور في برنامج إعداد القادة نفسه، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (النجار، 2011م)، في أن المهارات المكتسبة من الدورات التدريبية لا تختلف باختلاف الجنس.

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على ما يلي: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل تعزى لمتغير جهة العمل: (يعمل في الحكومة، لا يعمل في الحكومة)؟

تمت صياغة هذا السؤال بالفرضية التالية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل تعزى لمتغير جهة العمل: (يعمل في الحكومة، لا يعمل في الحكومة)، وتم التحقق من هذه الفرضية عن طريق اختبار (T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة،

بالنسبة لمتغير جهة العمل

جهة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
حكومة	30	81.500	4.028	-0.930	0.357	غير دالة
غير حكومة	15	82.867	5.718			

حيث قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (83) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.000) تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل تعزى إلى متغير جهة العمل، وتدل هذه النتيجة على أن عائد التدريب لا يختلف باختلاف جهة العمل، سواء كانت مؤسسات حكومية أو أهلية، ويعزو الباحثان ذلك إلى مراعاة طبيعة عمل المتدربين وأماكنهم عند تصميم البرامج التدريبية، ولا تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إسماعيل، 2014م) في عدم تأثير نتائج التدريب باختلاف المؤسسات التي ترشح منها المتدربون.

#### نتائج السؤال الرابع:

بنص السؤال الرابع على ما يلي: ما العقبات التي تواجه المشاركين في برامج إعداد القادة في أماكن عملهم؟

أجرى الباحثان (48) مقابلة مع خريجي برامج إعداد القادة، وهي موضحة بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8) العينة التي أجريت معهم مقابلات

البرنامج	الجنس	جهة العمل	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة التي أجريت معها مقابلات	النسبة
دبلوم القيادة والريادة	إناث	طالبات وعاملات في مؤسسات المجتمع المدني	44	12	27.27%
دبلوم القيادة الحكومية	إناث	المؤسسات العامة (الحكومة)	76	21	27.63%
دبلوم القيادة الأمنية	ذكور	المؤسسات العامة (الحكومة)	45	15	33.33%
المجموع			165	48	29.09 %

- يمكن بيان أهم العقبات التي تواجه المشاركين في برامج إعداد القادة في أماكن عملهم بعد إزالة المكرر من إجابات العينة المستطلعة آراؤهم في النقاط التالية:
- 1- عدم استثمار المهارات والمعارف والخبرات التي اكتسبها المتدربون بالشكل الأمثل.
  - 2- تفوق بعض المتدربين على رؤسائهم في العمل، تجعل رؤساء العمل يقوضون إبداعات الخريجين.
  - 3- عدم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي قلل من الحافزية لدى الخريجين من برامج إعداد القادة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شابط، 2013) والتي أوصت بضرورة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي في الوزارة حتى تتحقق الحافزية للمشاركة في التدريب من قِبل الموظفين.
  - 4- بيروقراطية العمل في المؤسسات الحكومية تحول دون تطبيق النظريات والتقنيات الحديثة التي تدرب عليها المشاركون.
  - 5- ضعف الموازنات والمصروفات التشغيلية للمؤسسات الحكومية تحد من تنفيذ أفكار ترتقي بمستوى العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصى به (ديب، صلاح، وآخرون، 2009) بضرورة تخصيص موازنات مناسبة للتدريب.
  - 6- عدم معرفة بعض أرباب العمل بفحوى برنامج إعداد القادة يقلل من فرص الاستفادة من قدرات الخريجين.
  - 7- تغيير بعض أرباب العمل المباشرين لخريجي برامج إعداد القادة يقلل من فرص الاستفادة من قدرات الخريجين.
  - 8- ضعف التواصل بين إدارة التدريب في مؤسسة إبداع وأرباب العمل بعد انتهاء التدريب يقلل من استثمار قدرات الخريجين من قِبل أرباب العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبي سلمية، 2007) بضرورة التخطيط الجيد للبرامج التدريبية والتنسيق بين الأطراف المعنية في كافة مراحل التدريب.
  - 9- التدوير الوظيفي للخريجين من برامج إعداد القادة بشكل غير مدروس يقلل من فرص الاستفادة من قدراتهم.
  - 10- بعض طرق التدريب لا تتناسب مع طبيعة عمل المتدربين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الوهبي، 2005)، بضرورة استخدام أساليب تدريبية حديثة تتوافق مع طبيعة عمل المتدربين.

#### نتائج السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على ما يلي: ما آليات تفعيل المشاركين في برامج إعداد القادة

في أماكن عملهم؟

تم توجيه هذا السؤال للعينة الموضحة في الجدول رقم (8)، وتمثلت إجابات العينة بعد إزالة المكرر منها ودمج بعض الإجابات في النقاط التالية:

- 1- التنسيق قبل وأثناء وبعد التدريب بين إدارة التدريب في مؤسسة إبداع وأرباب عمل المرشحين لبرامج إعداد القادة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبي سلمية، 2007) بضرورة التنسيق بين كافة أطراف التدريب لتحقيق الهدف من التدريب.
- 2- توزيع دليل يوضح محتوى برامج إعداد القادة للجهات التي ترشح المشاركين في برامج إعداد القادة.
- 3- تعزيز التدريب الميداني أثناء التدريب في مكان عمل المشاركين في برامج إعداد القادة، وتتفق النتيجة مع ما أوصت به دراسة (صلاح، وآخرين، 2009)، بضرورة تعزيز التدريب الميداني؛ لتحقيق الهدف من التدريب.
- 4- تعبئة نماذج قياس أداء الخريجين من برامج إعداد بعد انتهاء التدريب بفترة لمعرفة مدى التغيير الذي طرأ على أداء الخريجين، وتقويمه إن لزم الأمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جاسم، 2012)، ودراسة (عدوان، 2011)، ودراسة (Sogunro، 2005)، بضرورة إجراء التقييم القبلي والبعدي لقياس مدى الاستفادة من المتدربين.
- 5- تطبيق كافة التدريبات على بيئة عمل المرشحين للاستفادة القصوى من التدريب، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Elliott; et al، 2009)، بضرورة تصميم برامج تدريبية خاصة بكل مؤسسة، وإجراء التطبيق العملي فيها.
- 6- تحفيز الخريجين من برامج إعداد القادة أصحاب القدرات العالية من خلال رؤسائهم في العمل ورفع فرصهم للتقدم في أعمالهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شابط، 2013)، بضرورة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.
- 7- دعم المتدربين ومتابعتهم من الإدارة العليا، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شابط، 2013)، بضرورة تعزيز العملية التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني من خلال زيادة اهتمام الإدارة العليا.
- 8- ربط التقييم النهائي (شهادات التخرج) بتقييم أداء المتدربين في أعمالهم بعد التدريب بفترة محددة.



#### قياس عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة من وجهة نظر أرباب العمل

- 9- تدريب أرباب العمل في برامج موازية؛ كي تكتمل منظومة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جاسم، 2012)، بأن عملية التدريب يجب أن تكون شمولية، بحيث تستهدف كافة المستويات الإدارية والفنية في المنظمات.
- 10- الطلاب من الخريجين عمل مشروعات تخرج تطويرية في أماكن عملهم، ومتابعة تنفيذ هذه المشروعات من خلال المدربين وإدارة التدريب في المؤسسة.
- 11- تفعيل ملتقيات تدريبية للخريجين من برامج إعداد القادة؛ حتى يستفيد الخريجون من تجارب بعضهم بعضاً.

#### النتائج والتوصيات والمقترحات

##### أولاً- النتائج:

- ◆ مستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل جاء بوزن نسبي (82.0)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).
- ◆ مستوى عائد التدريب للمشاركين في برنامج القيادة والريادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل جاء بوزن نسبي (82.9)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).
- ◆ مستوى عائد التدريب للمشاركين في برنامج القيادة الحكومية للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل جاء بوزن نسبي (80.1)، وهو بدرجة (كبيرة).
- ◆ مستوى عائد التدريب للمشاركين في برنامج القيادة الأمنية للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل جاء بوزن نسبي (82.9)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).
- ◆ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل، تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
- ◆ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في متوسط التقديرات لمستوى عائد التدريب للمشاركين في برامج إعداد القادة للعام 2014/2015م من وجهة نظر أرباب العمل، تعزى لمتغير جهة العمل: (يعمل في الحكومة، لا يعمل في الحكومة).
- ◆ يعزو الخريجون من برامج إعداد القادة العقوبات التي تواجههم في أماكن عملهم بعد إنهائهم للتدريب، إلى: تفوق المتدربين على رؤسائهم، وضعف التحفيز، وبيروقراطية العمل، وضعف الموازنات التشغيلية، والتدوير غير المدروس لأرباب العمل والخريجين، وغياب الحوافز المادية والمعنوية.

♦ لتفعيل دور الخريجين من برامج إعداد القادة في أماكن عملهم، يرى الخريجون ضرورة رفع مستوى التنسيق بين إدارة التدريب وأرباب العمل قبل وأثناء وبعد التدريب، وتعريف أرباب العمل المسبق بطبيعة البرنامج التدريبي وفحواه، وتعزيز التدريب الميداني، وإسقاط كافة التدريبات على بيئة عمل المرشحين، وضرورة دعم الإدارة العليا ومتابعتها للمتدربين، وربط الترقّيات الوظيفية بتقييم أداء الخريجين.

#### ثانياً - التوصيات:

- 1- العمل على ربط التطبيقات العملية لبرامج إعداد القادة في أماكن عمل المتدربين.
- 2- زيادة التنسيق في كافة مراحل التدريب بين إدارة التدريب في مؤسسة إبداع وأرباب عمل المرشحين لبرامج إعداد القادة.
- 3- التعريف المسبق للجهات التي ترشح المشاركين في برامج إعداد القادة عن محتوى البرنامج التدريبي وأهدافه.
- 4- تعزيز التدريب الميداني في أماكن عمل المشاركين في برامج إعداد القادة.
- 5- قياس أداء المشاركين في برامج إعداد القادة في أماكن عملهم بالتوازي مع سيرهم في التدريب.
- 6- تأهيل الخريجين من برامج إعداد القادة على إثبات قدراتهم في أماكن عملهم؛ لأن العبء الأكبر يقع عليهم.

- 7- العمل على ربط التقييم النهائي للخريجين بمستوى التحسن في أدائهم الوظيفي.
- 8- تصميم برامج تدريبية موازية تستهدف أرباب عمل الخريجين من برامج إعداد القادة.

#### ثالثاً - المقترحات:

ويقترح الباحثان إعداد دراسات في العناوين التالية:

- 1- عائد التدريب من وجهة نظر المتدربين في برامج إعداد القادة.
- 2- برامج إعداد القادة في مؤسسة إبداع ونظيره في دول أخرى - دراسة مقارنة.
- 3- أثر التدريب على طالبات معهد إعداد القادة في بناء الشخصية القيادية النسائية.

#### المراجع

##### أولاً- المراجع العربية:

أبو سلمية، باسمه (2007)، مدى فاعلية التدريب عي تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، دراسة غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.  
إسماعيل، نبيل (2014)، أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة: فلسطين.

- جاسم، أحمد (2012)، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية-العراق، م4، ع1: 241 - 262.
- 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.
- دراكر، بيتر (2000)، الإدارة للمستقبل - التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
- ديب، صلاح، وآخرون (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي - سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين، م31، ع1: 135-147.
- الرفاعي، يعقوب (2000). أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت. الإداري. م22، ع81: 214-231.
- 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.
- ظاهر، خلف (2005)، موقع وواقع التدريب في تنمية الموارد البشرية في إطار العملية الإدارية، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات: عمان.
- 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.
- عليان، ربحي، وغنيم، عثمان (2008)، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيقية العملي، الطبعة الثاني، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- معجم المعاني الجامع.
- 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.
- الوهيبي، خالد (2005)، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية مهارات القيادة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية فهد الأمنية، السعودية.

ثانياً: المراجع الإنجليزية.

- Bass, B. and Avolio, B. (2004). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage Publications Inc, London.
- 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 No 7, pp.657 – 670.
- Fiedler, F. and Martin, M. (2007) Leadership and Effective Management, Fores man Company, Glevie, Scott.
- 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.
- Schettler, J. (2003). Training Top 100, Top five 100 Profile and Ranking Training, Row Puplichers: Scotland.
- Sogunro, L. and Reed, H. and Van Reenen, J. (2005), "The impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data": [www.ifs.org.uk/wps/wp0516.pdf](http://www.ifs.org.uk/wps/wp0516.pdf)

ثالثاً- المقابلات والتقارير والمواقع الإلكترونية:

- 1- مقابلة مع محمد أبو حلبية (2014م)، مدير معهد إعداد القادة في مؤسسة إبداع، غزة، بتاريخ 2014/4/6م.
- 2- مقابلة مع منذر الغماري (2014م)، مدير عام بوزارة الأوقاف، بتاريخ 2015/4/11م.
- 3- التقارير السنوي للأعوام (2011، 2012، 2013، 2014) الصادرة عن مؤسسة إبداع.
- 4- نشرة خاصة (بروشور) صادرة عن مؤسسة إبداع للعام 2014م.
- 5- موقع مؤسسة إبداع [www.creativity.ps](http://www.creativity.ps)
- 6- موقع الاقتصادية. [www.aleqt.com/2008/09/01/article\\_153106.html](http://www.aleqt.com/2008/09/01/article_153106.html)
- 7- الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير [www.astd.ertyad.com/ar/About/](http://www.astd.ertyad.com/ar/About/)