

## Assisting Leadership Rehabilitation Program to support substitution and succession policy In the Jordanian Customs Department: Field Study - Jordan Customs Department (2019)

Einad Sayel Al-Ta'ani

Jordan Customs Department

**Abstract:** The main objective of this study is to answer the question of the role of leadership training programs in enhancing the leadership skills of the target customs officer in the leadership development programs. The researcher used the descriptive analytical method. The study community is staffed first class (University graduates and comprehensive diploma). A random sample was selected ( ) Employee From various departments.

One of the main results of the study, according to the sample, is that the implementation of this program will enhance leadership skills, at the same time promoting confidence between staff and senior management in achieving fairness and transparency in selection

The results of the study confirmed that there are no statistically significant differences in the role of the leadership training programs in enhancing the leadership skills of the employee if he participated in the programs of preparing leaders. The reasons are due to the type of job and training program. also there are statistically significant differences in the role of leadership training programs in the promotion of leadership skills from the point of view of the sample of the department's staff to the leadership development program.

**keywords:** Leadership Development Program, Future leaders, Jordanian Customs Department, Human Resource Development.

## دور برنامج تأهيل القيادات في دعم سياسة الإحلال والتعاقب في دائرة الجمارك الأردنية: دراسة ميدانية – دائرة الجمارك الأردنية (2019)

عناد صايل الطعاني

دائرة الجمارك الأردنية

**الملخص:** الهدف الرئيسي للدراسة هو الإجابة على ما دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى موظف الجمارك المستهدف في برامج إعداد القادة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي دائرة الجمارك الفئة الأولى (خريجو الجامعات والدبلوم الشامل)، حيث تم اختيار عينة عشوائية عددها (220) موظفاً، من مختلف مديريات ومراكز الدائرة.

من أبرز نتائج الدراسة حسب رأي العينة، أن طرح هذا البرنامج سوف يعزز المهارات القيادية، وفي نفس الوقت يعزز الثقة بين الموظف والإدارة العليا، بتحقيق العدالة والشفافية في الاختيار.

نتائج للدراسة أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور برامج إعداد القادة التدريبية، في تعزيز المهارات القيادية لدى الموظف في حال اشترك في برامج إعداد القادة، والأسباب تعود لنوع الوظيفة والبرنامج التدريبي.

كما ونتج عن الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور برامج إعداد القادة التدريبية، في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر المشمولين بالعينة، من موظفي الدائرة لبرنامج إعداد القادة تعود إلى متغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: برنامج إعداد القيادات، قيادات مستقبلية، دائرة الجمارك الأردنية، تنمية الموارد البشرية.

## مقدمة:

إن التطور الهائل الذي نشهده حالياً، وبشكل متسارع في جميع المجالات، يجعل من الصعب على أي كيان أو مؤسسة مواجهة التحديات والمخاطر المحتملة، وامتطاء جناح التميز والارتقاء، إذا لم تستطع المؤسسة متابعة ومواكبة هذا التطور وما يتبعه من متغيرات.

وفي هذا كله فإن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي، وهو العقل والمدير لتلك المتغيرات في المؤسسة، فإذا أردنا تجنب المخاطر ومواكبة التطور، فلا بد من تنمية واستغلال العنصر البشري بكفاءة وفاعلية، لتحقيق الريادة والنجاح.

تنمية المورد البشري واستغلاله يعني صقل المهوبة لديه، ويعني تحفيز إمكاناته وصقلها من خلال برامج وخطط يتم إعدادها لتدريبه وإبراز المهوبة المدفونة وإظهارها بالصورة المطلوبة المرجوة، ومن ثم تسليط الضوء على نقاط القوة لديه وتمكينه في شتى المجالات، لمعرفة نسبة العائد من الاستثمار في هذا الجانب الحيوي والرأس المال الحقيقي للمؤسسة. وينتج من ذلك أن الأهم في هذا البرنامج خلق وإعداد قيادات مستقبلية شابه، يتم الاستفادة منها لفترات طويلة، من خلال تجذير قواعد التنمية، بما تخزنه تلك الكفاءات من مهارة وحافزية. (مكتب التربية لدول الخليج العربي، 2006: 60)

إن دائرة الجمارك الأردنية تحتضن الكثير من الكفاءات، التي تمتلك متطلبات فطرية أولية تؤهلها لتكون في الصف الأول، وما ينقصها هو توجيه تلك المواهب وصقلها، من خلال برنامج تدعمه الإدارة العليا وتقوده مديريات مختصة بتنمية الموارد البشرية أهمها الموارد البشرية ومركز التدريب ومديرية الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي. هذا التأهيل سيتخذ العديد من الأشكال والبرامج المتنوعة التي لا تعتمد نفس الأسلوب بالتمرين، فالتأهيل للقيادة له ميزات خاصة تفوق في الجوهر، وبحاجة لمستلزمات من نوع خاص تكون مواكبة للمستجدات وقادرة على مواجهة المخاطر المختلفة التي يتعرض لها القائد في دائرة الجمارك بشكل خاص، ويسعى من خلالها للمساهمة بتحقيق رؤيا ورسالة وأهداف الدائرة الاستراتيجية، كما يسعى البرنامج لأن يكون دور القائد دور محوري نهضوي في الوقت الحاضر، ويكون عنصر هام في التنمية المستدامة وتحقيق أهداف الدائرة. (القيادة على ضوء المبادئ: ستيفين كوفي. ترجمة/ عبداللطيف الخياط).

المادة الأساسية والمحورية التي سيقوم عليها برنامج إعداد القيادات، هي البرامج التدريبية النوعية التي تختلف عن النمط التقليدي السائد بمحاضر ومحاضرة، فنحن بصدد استثمار حقيقي نتطلع لجلب مردود إيجابي، ونوعية منتج مميز، فالتدريب الموجه المخطط له في البرنامج سيكون له دور في رفع درجة الثقافة وخلق حالة من التألق لدى المتدرب.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن برنامج إعداد القيادات سيمتد وبكل شفافية وعدالة، من خلال اختيار العناصر والمواهب الحقيقية القادرة على حمل رسالة الدائرة بكل قيمها، هذا البرنامج سيمتد بتدريب وتأهيل وصقل مهوبة أصحاب القدرات المميزة، والتي سيتم قياسها عبر مجموعة من المقاييس المباشرة وغير المباشرة، وتأهيل هؤلاء ليكونوا حاضرين كخيارات أمام لجنة الإحلال والتعاقب عند الحاجة دون الوقوع في مخاطر الاختيارات الخاطئة المبنية على أسس غير علمية. وعلى العكس فسيكون الموقع الشاغر أمام مجموعة من الخيارات المناسبة.

اختلف مؤلفو نظريات القيادة إلى فريقين، الأول يقول: "إن السمات القيادية تولد مع الأفراد كقول "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، كما يؤيد ذلك رأي وان بالك بالقاعدة: "لم يولد أي إنسان كقائد؛ القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية، ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد.

هناك عدة وسائل تستخدم لاكتشاف القيادات الجديدة، وهذه الوسائل تعمل على الاختيار من تتوفر فيهم الصفات والملاح القيادية. وهذا يتفق مع قاعدة (العدلوني، السويدان، 2011: 21): أن هناك ستة مراحل لاكتشاف القادة وتأهيلهم لتولي مهام ومناصب قيادية في المستقبل، وهي كالتالي:

التنقيب - التجريب - التقويم - التأهيل - التكليف - التمكين

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

#### إشكالية البحث:

إن انتقاء القيادات وتأهيلهم وصقل شخصياتهم عبر برنامج شمولي، يعتبر من المحاور المهمة لاهتمام ومتابعة المؤسسات، وفي سبيل ذلك فإن هناك مؤسسات ومنظمات ريادية، وفي هذا المجال أنشأت معاهد تابعة لها، تختص بهذا المجال تحديداً، هدفها رعاية المستهدفين ببرنامج القادة بمختلف مستوياتهم، وبعد فرزهم، عبر برنامج متكامل لذلك، توليه الإدارة العليا الرعاية الكاملة، والمخرجات هي الدفع بهؤلاء ليكونوا القادة المؤهلين لتولي المواقع والمناصب القيادية.

فالتدريب الفاعل يقوم على رفع الكفاءة، وإكساب المستهدفين المهارة والخبرة والمعرفة، كما يؤدي لتحسين الأداء الفني والإداري والمهاري.

تعتبر دائرة الجمارك الأردنية من الدوائر الحساسة والمهمة في الدولة، حيث أن لها واجبات أمنية واجتماعية ومجتمعية وغيرها، بالإضافة لدورها الرئيسي في دعم الاقتصاد الوطني ورفد الخزينة بالواردات المالية. وعليه وحيث إن المهام التي يقوم بها القياديون كبيرة، وتتطلب الكثير من المهارات والخبرات، إضافة للتمتع بالقدرة الإدارية، مما يزيد المسؤولية على الإدارة العليا في انتقاء هذه النخبة.

إن برنامج إعداد القادة أصبح مطلباً ملحاً لا يحتمل التأجيل، حيث يضع الإدارة العليا أمام العديد من الخيارات لاختيار القائد، ويجعل مخاطر الاختيار السلبية شبه معدومة، كون الاختيار سيتم عبر أسلوب علمي ومحكوم بأسس سليمة.

السؤال الرئيسي المطروح هو ما مدى احتياج دائرة الجمارك الأردنية لهذا البرنامج؟ وما مدى تبني الإدارة العليا له؟ وما هو رأي موظفو الدائرة بهذا البرنامج ومدى اقتناعهم به؟ وهل يلبي الطموح والعدالة في حال تطبيقه وتنفيذه؟ وما دور البرنامج في تعزيز مهارات المتدربين القيادية؟

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برنامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية والعائدة إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برنامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية حسب متغير نوع الوظيفة التي يشغلها أفراد العينة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برنامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية حسب متغير البرنامج التدريبي.

#### أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه في تغيير القادة في مجالاتهم المختلفة يتطلب مهارات متعددة، تتم عبر عدة محاور أهمها التدريب الموجه، لذا فقد لاقت برامج وخطط تدريب القادة اهتمام ملحوظ، فمعظم المؤسسات والمنظمات الرسمية والخاصة، لديها خطط وبرامج تدريب خاصة بها تعتمد في الأساس استراتيجية تأهيل الكوادر لتولي مراكز إشرافية، ولكن في الغالب تكون متقطعة وعلى مدى طويل يفقد هذه البرامج أهميتها، علماً أن كل ذلك إدراكاً من المؤسسات والدوائر بأهمية التدريب في تطوير العمل والارتقاء بالمنظمة، بالإضافة إلى التدريب خارج المؤسسات من خلال المشاركة في دورات أو ورش عمل وندوات خارجية، ولكي نسعى ونخطط لإعداد القادة ويكونوا قادرين على القيام بمهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه لا بد من تدريبهم وإعدادهم 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. (جودة العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، 1996: 130-131).

إن دائرة الجمارك ومن خلال طرح هذا البرنامج ستمكن من تأهيل القادة وفرزهم حسب الاختصاص في المواقع كافة التي تتنوع فيها دائرة الجمارك. ومن هذا المنطلق فعلى الإدارة العليا تبني هذا البرنامج ورعايته ومنحه الاهتمام اللازم

1. معرفة الدور الذي سوف يلعبه برنامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية
2. إظهار فيما إذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لموظفي دائرة الجمارك الأردنية في البرنامج في حال تم تنفيذه.
3. التعرف ببرنامج إعداد القادة والبرامج والحقائب التي سيخضع لها المتدرب في كافة المجالات.
4. أهمية التدريب والتواصل والتمكين في تنمية وصقل شخصية القائد.
5. إبراز العلامات والمميزات الفارقة بين القائد والمدبر والواجبات والمحددات لكل طرف.
6. الطرق المثالية لمطالبات اختيار المرشح لبرنامج إعداد القادة والتي تعتمد معايير الشفافية والنزاهة.

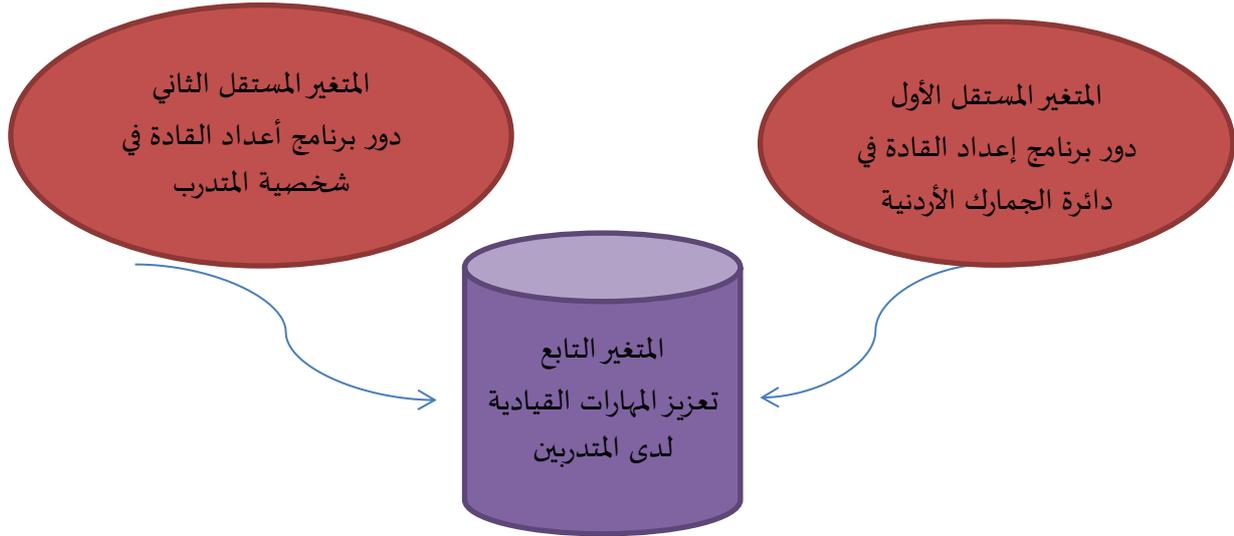
#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- أولاً: الوقوف على حقيقة دور برنامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية لدى المشاركين في البرنامج من حيث الحقائب المتنوعة التدريبية والمهارية التي سيخضع لها المشارك.
- ثانياً: إظهار مدى قدرة برنامج إعداد القادة في حال تنفيذه بدائرة الجمارك الأردنية في بناء الشخصية القيادية.
- ثالثاً: التقييم العلمي والعملية للحقيبة التدريبية التي سيخضع لها المتدرب، وإظهار دورها في تعزيز قدراته الفردية.

رابعاً: التقييم العلمي والعملي لحقيبة المهارات والتواصل والتمكين، التي سيخضع لها المتدربين واطهار دورها في تعزيز القدرات الفردية للمستهدفين.  
خامساً: يطمح الباحث أن يساهم هذا البحث بكافة مكوناته ومحاوره، وخاصة التطبيقية بالإفادة للمؤسسات والدوائر المهتمة بمثل هذا البرنامج، وأن تكون النتائج والتوصيات المستخلصة مادة مفيدة للباحثين.

#### متغيرات الدراسة:



#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تهتم الدراسة بجوانب برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى المشاركين.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام 2019.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على موظفي دائرة الجمارك في كافة مواقعهم سواء الداخلية أو الحدودية أو غيرها.

#### المحددات والعوائق التي واجهت الدراسة:

- عدم الفهم الكافي من البعض للبرنامج وأهدافه حيث أعرض البعض عن المشاركة بالاستبانة.
- الامتداد الجغرافي الكبير للمراكز الحدودية حيث تم ساعد بعض الزملاء في توزيع واسترجاع الاستبانات.
- طبيعة دوام المراكز بنظام الشفقات وكذلك ضغط العمل أثربعض الشيء على عينات الدراسة.

#### الدراسات السابقة

أولاً: دراسة شابط (2013): "دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين - تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني بقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري بوزارة الداخلية في قطاع غزة - الشق المدني، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين البرامج التدريبية في وزارة الداخلية وتنمية مهارات وزيادة مصارف وخبرات وتغيير سلوك واتجاهات وقيم موظفيها، كما أن هناك اهتمام من كلا الجنسين بالوزارة

بالتدريب، ولديهم رغبة في الالتحاق ببرامج تدريبية جديدة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب من قبل المسؤولين بالوزارة وضرورة استخدام أساليب علمية في تنفيذ كافة مراحل التدريب، وربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي بالوزارة.

ثانياً: دراسة سعدية (2005): "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة من وجهة نظر المتدربين، ومحاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، واستخدام الباحث استبانة وزعت على (186) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وعدم اهتمام إدارة الكليات التقنية ثالثاً: أجرى الشحقاء، (2004): دراسة بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه التسلسلي يليه الحر ودرجة متوسطة.

وأجرى Politi (2003) دراسة بعنوان "أثر المهارات القيادية في بيئة العمل" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير متغيرات مختارة من القيادة الإدارية (الملاحظة الشخصية، وضع الأهداف، التدعيم والتوقع، والاستعداد للعمل والنقد الذاتي) على متغيرات بيئة العمل، التي تدعم الإبداع (الإشراف والاستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية وضغوط العمل)، من خلال المسح الميداني لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدم الباحث معامل ارتباط "بيرسون" لفحص العلاقة بين المتغيرات. دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط بعلاقة مع القيادة. هذه النتائج تؤكد قيمة القيادة في الإبداع. وتقرح الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم، وتعطيهم حرية أكثر، واستقلالية، وتحفيز ذاتي، وهي كلها بواعث على الإبداع.

ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات:

إن أهم مميز لهذه الدراسة أنها جاءت استباقية قبل تنفيذ برنامج إعداد القيادات وذلك بهدف الحصول على رأي الفئة المستهدفة، وهل هي على وعي بالبرنامج؟ وهل تؤيده؟ كذلك فإن هذه الدراسة هي الأولى التي يتم إجراؤها في مؤسسة حكومية أردنية تختص ببرنامج القيادات الشابة. ومما يميز هذه الدراسة أنها احتوت على خطة عمل تنفيذية لغاية الأخذ بها واستخدامها في برنامج إعداد القيادات في دائرة الجمارك الأردنية.

## الفصل الأول: القيادة

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إنما العلم بالتعلم، وإنما الحلم بالتعلم، 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)

تعريف القيادة: صفاته، المراحل فرضية له، القائد والمدير، فشل القائد، المراحل اللازمة لتدريبه.

من هو القائد:

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد حوله، لإنجاز أهداف محددة

فالقائد من يحول الأهداف لنتائج إيجابية ويقوم بتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف. ومن يستطيع التعامل مع المتغيرات واستشراف المستقبل. والقائد عادة مرح يستكشف المشاكل قبل وقوعها ومبادر ومثابر. (أبوسلمية، 2007 : 5). والقائد يتعلم باستمرار، يسارع بتقديم الخدمة، ويشعر بطاقة ايجابية، ويثق بالآخرين، ويعيش حياته بتوازن، ودائماً يرى نفسه في مغامرة، ويحب التشارك والتكامل ويتعد عن التعارك والتشابك، فهو يسعى لتجديد الذات وتنشيطها البدنية والروحية والعقلية. (ظاهر، 2003: 2). وهناك بعض أنواع الفنون التي يتمتع بها القائد: فن إصدار الأوامر، فن الإنصات، فن التأنيب، فن التحفيز، فن العقاب، فن التعامل مع القادة الآخرين، فن امتصاص التذمر والشكوى. (درة، حالات إدارية عربية، 1985: 103-106).

#### القائد أيضاً يتمتع بالصفات الشخصية التالية:

الثقة بالنفس، الإخلاص والتفاني في العمل، قوي الحجة ومقنع، متواضع، قادر على التعبير، الولاء للدولة والمؤسسة، لديه صفة التحفيز والتشجيع: ارم في القرار والثبات، ملتزم ببلوغ الهدف، ويتمتع بالقدرة على التحاور. وكذلك الذكاء: القدرات اللفظية - سرعة البديهة وحسن التصرف - القدرة على التحليل - البت في الأمور واتخاذ القرارات الرشيدة" (العدلوني، السويدان، 2000 : 21).

الصفات الاجتماعية: المستوى الاجتماعي - العلاقات الاجتماعية الإيجابية الناتجة عن الود واللباقة والنزاهة والأمانة والاهتمام بالآخرين. كذلك الثقة بالنفس - الصدق - العزيمة - التعاون - الصبر والإصرار (PASS، 2004، P81)

مبادئ الأخلاق القيادية: احترام الآخرين والاهتمام بهم، الأمانة، العدل، المساواة، الصدق، الاهتمام بالمصلحة العامة والحفاظ على المال العام، التفرغ لأداء العمل، بناء العلاقات الإيجابية، الحفاظ على أسرار المؤسسة.

المقولة الشهيرة لنايلبيون: " جنش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جنش من أسود يقوده أرناب " فالقادة هم الذين يُشكّلون التاريخ والإنجاز وهم الذين يغيرون مجرى الحياة، فيقتدون بمن قبلهم، وهم أئمة لمن بعدهم.

فالقيادة علم وفن وهي قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها عدة عوامل (داركار، 2000 : 885): -

- الفطرة والطفولة المبكرة. - التعليم والتعلم. - التدريب النوعي الموجه.
- التجريب الفعلي والاختبار الحقيقي للشخص. - تجارب نجاح أو فشل تعرض لها المستهدف.

المراحل الفرضية التي يمر بها المتمتع بصفات القائد (مكتب التربية لدول الخليج العربي، 2006 : 21):

- فعلمية تعليم القيادة والإعداد لها يمر عبر مراحل متعددة مروراً بخطوات كثيرة: -
- توفر بعض الخبرة مع ملاحظة الميل للقيادة من قبل الرؤساء.
- وجود الميل الذاتي دون ضغط للتعليم والبحث عن كل جديد وكل خبرة لتلقيها.
- الخبرة توفر الحكمة والأدوات المساهمة بصقل شخصية القائد. فالحكيم الذي يحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب النوعي الموجه يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال وفن التعامل والتفاوض، وإدارة الأزمات والوقت والمخاطر.

ما الذي ينبغي على القائد عمله في الميدان؟ و(المخلافي، 2002: 422): -

- أهمية العمل الجماعي. - التأثير الإيجابي. - التغيير نحو الأفضل.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها. - تنميته وتدريب ورعاية الأفراد.
- توجيه أداء العاملين نحو الانجاز. - تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها ضمن الإدارة العليا

ما الفرق بين القائد والمدير:

- المدير يقوم بدور محدد وله سلطة رسمية صامته بينما القائد بالإضافة لذلك يقوم بدور التوجيه.
- المدير يرسم الخطوط العريضة للاستراتيجية، بينما القائد بالإضافة لذلك يستكشف ويستطلع المستقبل ويكون الذي يرى الطريق أمام المجموعة.

أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي

كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك

لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة

أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم

فكر على أساس الطرفين الراجحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة

اسمع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية

اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الراجح للطرفين، لا موقف الراجح والخاسر

اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً

ما هي الأسباب التي تؤدي لعدم ظهور القائد أو الفشل (المنيف، إبراهيم عبد الله، الإدارة: 1983: 151، 186).

- تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية - تأثير البيئة المحيطة والمدرسة
- عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية - عدم حب العمل المكلف به وعدم إتقانه - عدم وجود قيادات سابقة كقدوة
- غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة - تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها - التسرع في تكليف القائد قبل إعدادة

المراحل المتبعة لاكتشاف القادة وتأهيلهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل (سليمان، "الإدارة: منهج شامل" 1980 ص 563).

#### التنقيب - التجريب - التقييم - التأهيل - التكليف - التمكين

- مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقفهم من كافة النواحي.
- مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.
- مرحلة التقييم: تقييم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
- مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع
- مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة
- مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم. (د.علي عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة" ص103)

### الفصل الثاني: تنفيذ برنامج القيادة

#### أهداف البرنامج

1. تحقيق رؤية الدائرة من خلال تأهيل قيادات من داخل الدائرة. 1.
2. تطوير الموارد البشرية للارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم القيادية بناء على أفضل الممارسات في مختلف المجالات
3. زيادة فرص المشاركة والتدريب.
4. تمكين الموارد والكوادر البشرية المرشحة لتولي الوظائف القيادية.
5. تطوير قدرات الموارد البشرية.
6. الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية بشكل عام و الممارسات الحكومية في المؤسسات والدوائر سواء مدنية أو عسكرية التي تطبق برامج مماثلة.

#### شروط البرنامج

- أن يكون من الموظف من الحاصلين على شهادة البكالوريوس بحد أدنى.
- أن لا يقل سن المرشح عن 25 عام ولا يزيد عن 45 يوم عند الترشيح للبرنامج.
- أن يكون على معرفة جيدة بمهارة اللغة الانجليزية قراءة وكتابة ومحادثة. وملماً بمبادئ الحاسب الآلي.
- الاستعداد للسفر والإقامة خارج الدولة لحضور الدورات المخصصة و التدريب العملي.
- أن يجتاز الاختبارات والمقابلات التي تقررها إدارة البرنامج.
- الالتزام بشروط عقد الوفاء للبرنامج التدريبي.

## لجنة اختيار المشاركين

ستقوم دائرة الجمارك بتشكيل لجنة تتألف من عناصر من مختلف المديريات لاختيار القادة المرشحين بناء على أحدث معايير القياس للقدرات القيادية من خلال المقابلات المصممة على انتقاء أفضل المؤهلين للبرنامج القيادي

## المحاور الرئيسية للبرنامج

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

المحور الثاني: القيادة الحديثة وإعداد قادة المستقبل

المحور الثالث: إدارة التغيير بفاعلية

المحور الرابع: التميز في الدائرة الحكومية

المحور الخامس: الذكاء الانفعالي وفن التفاوض والاقناع

المحور السادس: إدارة الأداء داخل المؤسسات الحكومية

المحور السابع: مهارات التعامل مع العالم المحيط داخلياً وخارجياً

المحور الثامن: تخطيط إدارة المشاريع

المحور التاسع: حل المشكلات واتخاذ القرارات

كذلك سيشمل البرنامج على محاضرة قصة نجاح وتميز في القيادة، عرض ومناقشة الكتاب الشري،

جلسات نقاشية مع الجهات الحكومية والمحلية الرائدة، وزيارات ميدانية خارجية سنغافورة.

## التخطيط الاستراتيجي:

يركز المحور على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وإعداد التقارير، وصنع القرار في المصالح الحكومية والمؤسسات العامة؛ والسياسة العامة في مقابل القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية القائمة..

## القيادة الحديثة وإعداد قادة المستقبل

يركز المحور على عرض التوجهات الحديثة في القيادة ومفاهيم الإدارة المثالية في المؤسسات الحكومية من خلال مناقشة وتطبيق أساليب القيادة والإدارة في المؤسسات الحكومية وكيفية ربط ذلك بالأداء من أجل تحقيق أهداف الدائرة وخلق جيل ثاني من القيادات.

## إدارة التغيير بفاعلية

يركز المحور على تزويد المشاركين بأسس المنهج العلمي المستخدم في إدارة التغيير في المؤسسات ومفاهيمه ومبادئه واستراتيجياته وآلياته، بما يساهم في رفع كفاءة وفاعلية المشاركين في مجال إدارة التغيير في المؤسسات ويحقق رفع الإنتاجية العامة للدائرة.

## التميز في الإدارة الحكومية

يركز المحور إلى عرض الاتجاهات الحديثة في التميز الحكومي، من خلال عرض استراتيجيات التميز في الأداء، ومفاهيم الجودة بالمؤسسات الحكومية عن طريق مناقشة وتطبيق أساليب النماذج الدولية في إدارة الجودة الشاملة، وكيفية ربط ذلك بأساليب الإدارة المختلفة وصولاً لتطوير أهداف الأداء

### الذكاء الانفعالي وفن التفاوض والإقناع

يركز المحور إلى تعريف الذكاء الانفعالي وعرض مفاهيم وأهمية الذكاء الانفعالي للفرد داخل وخارج العمل وعلاقتها بإدارة الأفراد. بالإضافة إلى مناقشة الفارق بين الذكاء الانفعالي والذكاء العقلي (IQ versus EQ))، وتطبيق أساسيات قياس الذكاء العاطفي، وعلاقته بتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. (فبصوص، "فن القيادة في الإسلام" ص 33).

### إدارة الأداء داخل المؤسسات الحكومية

يركز المحور على نظم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية كمدخل للتركيز على طريقة تطوير وتطوير مؤشرات قياس الأداء. ومن ثم يتلقى المشاركون تدريب حول كيفية الارتقاء بأداء منظمته من خلال تطوير حزمة من مؤشرات الأداء التي تمكنه من التأكد من أن العمليات المطبقة تتفق والهدف العام للمنظمة وتساهم في الخير في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة الحكومية.

### مهارات التعامل مع الإعلام

يركز المحور على تعميق الفهم بأساليب إعداد وتنظيم المؤتمرات وغيرها من الأحداث الخاصة وتعميق الفهم بالإعلام وأدواته وتعريف أسس وقواعد التعامل مع وسائل الإعلام إلى جانب اكتساب مهارات الحديث للتلفزيون والراديو. بالإضافة إلى التعريف بأسس المقابلات وأساليبها، مع تعميق الفهم بأساليب إعداد المؤتمرات الصحفية وغيرها.

### تخطيط إدارة المشاريع (إسماعيل، 1980: 500).

يركز المحور على تعريف المشاركين بإعداد خطط وإدارة المشاريع من خلال تحديد الأهداف وتوزيع المهام وتوضيح كيفية تحقيق الأهداف والموارد المطلوبة والميزانية المرتبطة بذلك والجدول الزمني للانتهاء من المشروع. كما تتضمن تنفيذ خطة المشروع مع إمكانية التحكم لضمان تنفيذ الخطة بفعالية.

### حل المشكلات واتخاذ القرارات

يركز المحور على مفاهيم كيفية إدراك المشكلات وتحليلها ثم حلها باستخدام أسلوب منطقي وعلمي، والسرعة في فهم طبيعة المشكلة ووضع الحلول البديلة بالإضافة إلى تحقيق النتائج المرغوبة عن طريق تحديد الإجراءات ذات الأولوية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب بحيث تكون سليمة ومستندة إلى الحقائق حتى في حالات الغموض..

### محاضرة قصة نجاح وتميز في القيادة

سيتم عقد سلسلة من محاضرات مع عدة شخصيات قيادية متميزة وناجحة لسرد مسيرتها في التقدم والنجاح للاستفادة من التجارب الناجحة في مجال القيادة والإدارة.. عرض ومناقشة الكتاب الشهري سيتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات لعرض ومناقشة كتاب أمام زملائهم في البرنامج.

### جلسات نقاشية مع جهات حكومية رائدة

تعتبر الجلسات النقاشية من الأساليب التدريبية الفعالة والمؤثرة إيجاباً، بحيث يطلع المشاركين على أفضل الممارسات والتجارب المميزة، ويتم التركيز على موضوع محدد، وكذلك تطوير مهارات محددة مما سيكون له بالغ الأثر لدفع المشاركين، للأخذ بأفضل ما توصلت إليه الجهات الحكومية.

الزيارات الميدانية الخارجية تعد جزءاً مهماً من استراتيجية البرنامج التدريبي للاطلاع على واقع التجربة العملي خارج البلاد

### فنون القيادة:

#### فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
  - الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
  - عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً ودقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.(الهوري، سيد، المدير 5 أنواع ص 131-141).

#### فن الاتصال:

- نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.
- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
  - تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح على النحو التالي:  
استمع إليه. احترم شعوره. حرك رغبته. قدر مجهوده.  
دربه وأرشده. تفهم تفردته. اتصل به. أكرمه.

#### فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بما لبستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

#### فن معالجة التذمرات:

تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

استقبل المشتكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضع للمشتكي أسباب حفظ شكواه.

### فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد. وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

### فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

### فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
  - لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
  - لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
  - لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
  - من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب.. الخ.
1. فن التعاون مع القادة الآخرين (علاقي، 1985: 582).
- إن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
  - لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
  - ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
  - لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على صغائر الأمور، بل قم بتجاوزها، ما دامت الفكرة العامة مشتركة. (محمد عبد الغني حسن، مرجع سابق: 14).

### البرنامج الزمني للبرنامج

- استلام بيانات المرشحين للبرنامج من الدوائر الحكومية
- بدء مهام لجنة التقييم
- الإعلان عن المرشحين النهائيين للبرنامج
- بدء تقييم المشاركين باستخدام نظام قياس القدرات القيادية
- بدء تقييم المعرفة للمرشحين

## مراحل تنفيذ برنامج اعداد القادة

لجنة المقابلات لاختيار الكفاءات بناء على معايير مهارات القيادة الفعالة المصممة خصيصا للبرنامج  
اختبار قياس المهارات القيادية لدى المشاركين قبل البدء بالبرنامج التدريبي  
كل برنامج تدريبي مصحوب باختبار معرفي ذو 3 مراحل (قبل - اثناء- بعد) كل برنامج تدريبي مصحوب  
باختبار العملية التدريبية لضمان اعلى مستويات الجودة و الاستفادة والتطبيق المهني للبرنامج.

## الاية التقديم

إرسال نموذج طلب ترشيح لبرنامج إعداد القادة لإدارة الموارد البشرية في دائرتكم مع ضرورة ارفاق جميع  
المستندات المطلوبة سيتم حصر جميع الطلبات من قبل إدارة الموارد البشرية في دائرتكم والمستوفية لشروط البرنامج  
وإرسالها لإدارة المركزية لتنمية الموارد البشرية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تقصي الحقائق من أجل وصف الحالة كما هي  
موجودة في الواقع دون تدخل الباحث في مجرياته.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي دائرة الجمارك الأردنية المصنفين بالفئة الأولى والحاصلين على شهادات  
دبلوم وبكالوريوس فما فوق.

### أداة الدراسة

أداة الدراسة: الاستبانة هي أداة الدراسة الوحيدة حيث اشتملت على مجالين، يحتويان على 22 فقرة، وقد  
اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على خبرته في مجال التدريب، والدراسات السابقة في نفس المجال، وقد قام  
الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي  
للاستبانة. وقد حدد الباحث القيم (1،2،3،4) كتقديرات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث يعتبر اختيار القيمة  
(1) عن الحد الأدنى من الرضى، واختيار القيمة (4) للتعبير عن الحد الأقصى من الرضى.

### صدق أداة الدراسة:

صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على (3) محكمين من ذوي الاختصاص (اثنان أساتذة جامعات والآخر  
يحمل درجة الدكتوراه ويعمل بدائرة الجمارك الأردنية) للتأكد من سلامة الصياغة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة،  
والتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، واستجاب الباحث لأراء المحكمين  
وأجرى التعديلات اللازمة.

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

جدول رقم (1)

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة sig.	مستوى الدلالة
1. دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	15	0.692	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$
2. دور برنامج إعداد القادة على بيئة العمل للمتدرب	15	0.898	0.000	دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

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

جدول رقم (2) معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول من الاستبانة  
دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة sig.	مستوى الدلالة
1	يرفع البرنامج من قدراتك الشخصية والإدارية والتنظيمية	0.830	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
2	يحدث البرنامج تغيير إيجابي في طريقة تفكيرك	0.572	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
3	يرفع البرنامج قدرتك على صناعة قرارات استراتيجية	0.528	0.004	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
4	يسهم البرنامج في تميزك في الأعمال التي تقوم به	0.514	0.004	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
5	يعزز البرنامج قدرتك على التعبير والإقناع	0.542	0.005	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
6	يسهم البرنامج في صقل شخصيتك والتأثير على الآخرين	0.661	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
7	يسهم البرنامج في رفع قدرتك على استقراء الأحداث المستقبلية	0.591	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
8	يعمّل البرنامج على زيادة تفاعلك مع الأفكار الإبداعية	0.640	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
9	يعمّل البرنامج على ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجهها لأول مرة	0.750	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
10	يساعدك البرنامج في علاج نقاط ضعف في شخصيتك واكتساب الثقة	0.632	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
11	يحسّن البرنامج من مسارك المهني	0.569	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
12	يكسبك البرنامج ارتقاء علمي ينعكس على عملك	0.784	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
13	يحسّن البرنامج من قدرتك على قيادة فريق	0.604	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
14	يحسّن البرنامج من القدرة بتوجيه المرؤوسين	0.751	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
15	يزيد البرنامج من ثقة رؤسائك في قدراتك	0.825	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$

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

جدول رقم (3) معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني من الاستبانة مجال دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة sig.	مستوى الدلالة
1	سيكون البرنامج بمثابة إدارة مخاطر بشرية	0.855	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
2	القيادة الحكيمة المدربة تؤدي لتحقيق أهداف الدائرة	0.830	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة sig.	مستوى الدلالة
	الاستراتيجية			$\alpha \leq 0.01$
3	برنامج القيادات المبكرة بالضرورة سيركز على التخطيط الاستراتيجي وبالتالي سيحقق مكاسب ايجابية	0.911	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
4	البرنامج أحد خطوات التخطيط السليم للقوى البشرية ووضع الرجل المناسب بالمكان المناسب	0.895	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
5	مهما بلغت تكلفة البرنامج فإنها تعتبر استثمار حقيقي في العنصر البشري	0.847	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
6	سيتم الاستفادة من البرنامج بمؤسسات أخرى نظراً لأهميته	0.911	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
7	تحقيق البرنامج من ضمن رؤيا ورسالة الدائرة	0.855	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
8	سيتم تحقيق درجة رضا أعلى من متلقي الخدمة في حال تم تنفيذ البرنامج	0.830	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
9	سيتم تحقيق درجة رضا أعلى من الموظفين في حال تطبيق البرنامج	0.911	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
10	البرنامج سيحقق إضافة أمام لجان الجوائز المختلفة التي تشارك بها الدائرة	0.895	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$
11	يَحسّن البرنامج من قدرتك على ابتكار طرق جديدة لأداء أعمالك	0.847	0.000	دالة عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن فقرات المجال الثاني من الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المجال الثاني من الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية ثبات أداة الدراسة تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال ما يلي:-

#### الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

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

#### جدول رقم (4) معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

المجال	معامل ألفا كرونباخ
1. دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	0.908
2. دور برنامج إعداد القادة على بيئة العمل للمتدرب	0.873
الكلية	0.846

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

للإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LS 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.

#### مصادر جمع المعلومات.

اعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع المعلومات وهما:

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 (SPSS)  
المصادر الثانوية: تتمثل المصادر الثانوية في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدراسات السابقة ذات العلاقة، والدوريات والتقارير الصادرة عن عدة دور نشر ومؤسسات، ومواقع الإنترنت.

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

جدول رقم (5) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي	
0.145	32	دبلوم	1.
0.750	165	بكالوريوس	2.
0.105	23	دبلوم عالي / ماجستير دكتوراه	3.
%100	220	العدد الكلي	4.

جدول رقم (6) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة

النسبة	العدد	مستوى الوظيفة	
0.668	147	موظف	1.
0.295	65	رئيس قسم / مساعد	2.
0.037	8	مدير	3.
%100	220	العدد الكلي	4.

#### رابعاً- عرض نتائج الدراسة والتعليق عليها

سيتم تحليل نتائج الدراسة بناءً على خبرة الباحث في مجال التدريب، واستشارة بعض الزملاء في مجال العمل ممن لهم خبرة في هذا المجال بالإضافة لاستشارة بعض المؤسسات ممن لها اهتمام بمجال إعداد القادة كمعهد الإدارة العامة الأردني.

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

جدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	8.361	1.117	83.612	1
2.	دور برنامج إعداد القادة على بيئة العمل للمتدرب	6.663	1.743	66.630	2
	المجموع	7.512	1.211	75.121	

يتبين من الجدول السابق أن فعالية برنامج إعداد القادة في دائرة الجمارك الأردنية المبني على الشخصية القيادية من وجه نظر المتدربين جاء بمتوسط حسابي (7.512) ووزن نسبي (75.121%)  
الترتيب الأول هو المجال الأول) دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدرب القيادية(، جاء بمتوسط حسابي (8.361) ووزن نسبي (83.612%)

وتدل النتيجة على رضى عينة الدراسة عن دور برنامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية للمتدربين، ويرى الباحث أن تركيز برنامج إعداد القادة على بناء الشخصية القيادية كهدف أول وأساسي لهذا البرنامج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2003) والتي توصلت إلى حالة من الرضا العام عن برامج إعداد القادة التي تعقدتها 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 في تعزيز المهارات القيادية للمتدربين، ويرى الباحث أن تركيز برنامج إعداد القادة على بناء الشخصية القيادية (الترتيب الثاني هو المجال الثاني) دور برنامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب(، جاء بمتوسط حسابي (6.663) ووزن نسبي (66.630%) وقد جاءت نسبة رضى عينة الدراسة عن دور التدريب على بيئة عمل المتدربين بنسبة أقل، ويعزو الباحث هذه النسبة لعدم التنسيق بين إدارة التدريب في الدائرة وأماكن عمل المتدربين المتنوعة مناطقياً ووظيفياً، وعدم ممارسة المهارات القيادية بشكل فعلي والتي لم يتدرب عليها المشاركون بشكل فعلي في أماكن عملهم.

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الأول من الاستبانة دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يرفع البرنامج من قدراتك الشخصية والإدارية والتنظيمية	7.82	1.456	78.995	7
2.	يحدث البرنامج تغيير إيجابي في طريقة تفكيرك	7.641	1.652	75.65	9
3.	يرفع البرنامج قدرتك على صناعة قرارات استراتيجية	7.55	1.525	73.12	11
4.	يسهم البرنامج في تميزك في الأعمال التي تقوم به	7.75	1.625	79.56	5
5.	يعزز البرنامج قدرتك على التعبير والإقناع	7.321	1.747	83.54	4
6.	يسهم البرنامج في صقل شخصيتك والتأثير على الآخرين	7.945	1.852	71.421	14
7.	يسهم البرنامج في رفع قدرتك على استقراء الأحداث المستقبلية	8.12	1.652	86.88	2
8.	يعمل البرنامج على زيادة تفاعلك مع الأفكار الإبداعية	7.321	1.456	72.957	12
9.	يعمل البرنامج على ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجهها لأول مرة	7.625	1.741	85.451	3
10.	يساعدك البرنامج في علاج نقاط ضعف في شخصيتك واكتساب الثقة	7.652	1.554	72.958	13

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
.11	يحسّن البرنامج من مسارك المهني	7.852	1.652	79.112	6
.12	يكسبك البرنامج ارتقاء علمي ينعكس على عملك	6.524	1.854	75.554	10
.13	يحسّن البرنامج من قدرتك على قيادة فريق	8.65	2.32	71.001	15
.14	يحسّن البرنامج من القدرة بتوجيه المرؤوسين	8.456	1.321	76.777	8
.15	يزيد البرنامج من ثقة رؤسائك في قدراتك	7.854	1.113	88.54	1
	المجموع	7.921	1.544	80.546	

يتبين من الجدول السابق أن دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية من وجهة نظر المتدربين

في المجال الأول من الاستبانة جاء بمتوسط حسابي (7.921) ووزن نسبي (80.546) الترتيب الأول الفقرة (15) - يزيد البرنامج من ثقة رؤسائك في قدراتك - ويعزو الباحث ذلك إلى أن المستهدف ينظر دائماً إلى أن ما يزيد من حافزه ويجعله يتقدم دوماً هو التشجيع والدعم الذي يتلقاه من الإدارة العليا والإدارة المباشرة.

الترتيب الأخير الفقرة (13) - يحسّن البرنامج من قدرتك على قيادة فريق - ويعزو الباحث ذلك إلى أن العينة تشعر أن البرنامج هدفه تطوير الفرد بمعزل عن الآخرين وأن البرنامج يحد ذاته يحسن من القدرات الفردية بمعزل عن الآخرين وأن قيادة الفريق بحاجة لتمكين الفرد من القيادة حتى يستطيع الحكم على نفسه بأنه قادر على قيادة الآخرين بنجاح.

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجال الثاني من الاستبانة/ دور برنامج إعداد القادة على بيئة العمل للمتدرب

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
.1	سيكون البرنامج بمثابة إدارة مخاطر بشرية	6.32	2.005	60.55	11
.2	القيادة الحكيمة المدربة تؤدي لتحقيق أهداف الدائرة الاستراتيجية	5.93	1.95	69.53	8
.3	برنامج القيادات المبكرة بالضرورة سيركز على التخطيط الاستراتيجي وبالتالي سيحقق مكاسب ايجابية	6.75	1.88	76.05	4
.4	البرنامج أحد خطوات التخطيط السليم للقوى البشرية ووضع الرجل المناسب بالمكان المناسب	7.15	2.45	80.54	1
.5	مهما بلغت تكلفة البرنامج فإنها تعتبر استثمار حقيقي في العنصر البشري	7.46	2.15	73.588	5
.6	سيتم الاستفادة من البرنامج بمؤسسات أخرى نظراً لأهميته	6.99	1.95	63.015	10
.7	تحقيق البرنامج من ضمن رؤيا ورسالة الدائرة	5.65	2.22	68.392	9
.8	سيتم تحقيق درجة رضا أعلى من متلقي الخدمة في حال تم تنفيذ البرنامج	6.68	1.85	72.45	6
.9	سيتم تحقيق درجة رضا أعلى من الموظفين في حال تطبيق البرنامج	7.11	2.95	78.125	2

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
10	البرنامج سيحقق إضافة أمام لجان الجوائز المختلفة التي تشارك بها الدائرة	8.22	1.79	71.52	7
.11	يَحَسِّن البرنامج من قدرتك على ابتكار طرق جديدة لأداء أعمالك	6.665	1.655	76.45	3
المجموع					

الترتيب الأول الفقرة (4) - البرنامج أحد خطوات التخطيط السليم للقوى البشرية ووضع الرجل المناسب بالمكان المناسب - ويعزو الباحث ذلك أن الموظف بالعموم والعينة المستهدفة على وجه الخصوص تدرك أن اختيار القائد على أسس علمية مدروسة سيؤدي حتماً لأن يكون القادة المدراء على قدر المسؤولية ويستحقون المواقع التي يتولونها.

الترتيب الأخير الفقرة (1) - سيكون البرنامج بمثابة إدارة مخاطر بشرية- ويعزو الباحث ذلك الى عدم الفهم العميق من العينة وعدم إدراك أن المخاطر ليس بالضرورة أن تكون سلبية وأن إدارة المخاطر تنعكس إيجاباً عند حسن الإدارة فعلى ما يبدو اعتبر المستهدفون أن البرنامج لا يمثل إدارة مخاطر بشرية برأيهم.

#### مناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برنامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية والعائدة إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برنامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية حسب متغير نوع الوظيفة التي يشغلها أفراد العينة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برنامج إعداد القادة في تعزيز المهارات القيادية حسب متغير البرنامج التدريبي.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدرب القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " وقيمة " Sig. " ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي.

الرقم	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة Sig	مستوى الدلالة
.1	دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	بين المجموعات	4.389	2	2.244	1.754	0.157	غير دالة
		داخل المجموعات	269.490	222	1.165			
	المجموع	278.564	225					

الرقم	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة Sig	مستوى الدلالة
2.	دور برنامج إعداد القادة على بيئة العمل للمتدرب	بين المجموعات	21.992	2	10.98	3.525	0.021	دالة
		داخل المجموعات	599.566	222	3.11			
		المجموع	622.456	225				
المجموع		بين المجموعات	10.982	2	4.95	3.825	0.019	دالة
		داخل المجموعات	318.652	222	1.52			
		المجموع	326.874	225				

• قيمة (ف) الجدولية عند درجة حرية (2.225) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

• قيمة (ف) الجدولية عند درجة حرية (2.225) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.685

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

جدول رقم (11) يوضح الفروقات بين المجموعات في المجال الثاني من الاستبانة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي / ماجستير دكتوراه
دبلوم	1		
بكالوريوس	-0.246	1	
دبلوم عالي / ماجستير دكتوراه	-0.598	-0.422	1

وقد تبين من الجدول السابق بوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم عالي فما فوق) ومجموعة (بكالوريوس)، ولصالح مجموعة (بكالوريوس)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن من المفترض أن مستوى المشاركين في برنامج إعداد القادة من حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق لديهم معارف ومؤهلات ومعلومات أكثر من المشاركين في نفس البرنامج ويحملون درجة البكالوريوس، وهذا يبدو واضحاً في نتائج اختبار القدرات الشامل والمقابلة الشخصية التي يخضع لهما المشاركين في برامج إعداد القادة لاختيار أفضل المتقدمين في برامج وتجارب مشابهه، لذلك دور التدريب على بيئة عمل المتدربين سيكون لدى حملة درجة البكالوريوس أكبر منه لدى حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق.

جدول رقم (12) يوضح الفروقات بين المجموعات في المحور الثاني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي / ماجستير دكتوراه
دبلوم	1		
بكالوريوس	-0.625	1	
دبلوم عالي / ماجستير دكتوراه	-1.121	-0.495	1

وقد تبين من الجدول السابق بوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم عالي فما فوق) ومجموعة (بكالوريوس)، ولصالح مجموعة (بكالوريوس)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن من المفترض أن مستوى المشاركين في برنامج إعداد القادة

من حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق لديهم معارف ومؤهلات ومعلومات أكثر من المشاركين في نفس البرنامج ويحملون درجة البكالوريوس، وهذا يبدو واضحاً في نتائج اختبار القدرات الشامل والمقابلة الشخصية التي يخضع لهما المشاركين في برامج إعداد القادة لاختيار أفضل المتقدمين في برامج وتجارب مشابهه، لذلك ففعالية برنامج إعداد القادة لدى المشاركين من حملة درجة البكالوريوس أكبر من لدى حملة الدرجة العلمية ماجستير فما فوق، وتختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الحميدي، 2010 م)، والتي خلصت إلى أن إسهام التدريب في إكساب المهارات القيادية يزيد كلما كانت الدرجة العلمية للمتدربين أعلى.

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

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

الرقم	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة Sig	مستوى الدلالة
.1	دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	بين المجموعات	65.	2	0.312	225.	0.755	غير دالة
		داخل المجموعات	278.321	222	1.225			
		المجموع	278.564	225				
.2	دور برنامج إعداد القادة على بيئة العمل للمتدرب	بين المجموعات	17.556	2	8.885	2.564	0.089	غير دالة
		داخل المجموعات	599.566	222	3.054			
		المجموع	658.456	225				
المجموع		بين المجموعات	6.89	2	2.95	1.654	0.119	غير دالة
		داخل المجموعات	328.652	222	1.495			
		المجموع	332.874	225				

\*\*\* قيمة " ف " الجدولية عند درجة حرية (2،225) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.15

\*\*\* قيمة " ف " الجدولية عند درجة حرية (2،225) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.86

يتبين من الجدول السابق:

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

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدرب القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى

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

جدول رقم (14) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " وقيمة " Sig. " ومستوى الدلالة بالنسبة إلى متغير البرنامج الوظيفي

الرقم	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	قيمة Sig	مستوى الدلالة
.1	دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية	بين المجموعات	3.55	3	1.25	0.956	0.415	غير دالة
		داخل المجموعات	276.5	222	1.245			
		المجموع	280.05	225				
.2	دور برنامج إعداد القادة على بيئة العمل للمتدرب	بين المجموعات	16.550	3	8.885	3.155	0.325	غير دالة
		داخل المجموعات	589.725	222	3.145			
		المجموع	606.275	225				
المجموع		بين المجموعات	5.995	3	2.790	1.355	0.289	غير دالة
		داخل المجموعات	329.665	222	1.389			
		المجموع	335.660	225				

وقد تبين ما يلي:

\*\*\* قيمة " ف " الجدولية عند درجة حرية (3،222) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.582

\*\*\* قيمة " ف " الجدولية عند درجة حرية (3،222) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.995

- وعليه يتبين أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة " ف " الجدولية في مجالي الاستبانة، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برنامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي وهذا يدل على استفادة كافة المشاركين من برنامج إعداد القادة بغض النظر عن سنوات خدمتهم في أعمالهم.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

- 1- دور برنامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي عالي وترتيب أول وهذا يدل على أن الهدف الرئيسي من التدريب هو تعزيز مهارات المتدربين القيادية في برنامج إعداد القادة
- 2- جاء في الترتيب الثاني(دور برنامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدرب)، وتشير هذه النتيجة إلى أثر جيد لبرنامج إعداد القادة على بيئة عمل المتدربين.
- 3- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برنامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير(نوع الوظيفة، والبرنامج التدريبي الذي تلقوه).

- 4- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برنامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، فكلما علت الدرجة العلمية كلما كانت فعالية التدريب أقل.
- 5- من خلال الملاحظات الواردة على نماذج الاستبانات هناك تحمس وتعطش شديد لدى الفئات المستهدفة لمثل هذه البرامج التي تعزز مصداقية المؤسسات وتزيد من درجات العدالة بين المستخدمين.
- 6- إن برنامج إعداد القادة أحد الأدوات الهامة التي تساهم في رفع كفاءة الدائرة المهنية، مما يحافظ على السمعة الطيبة التي تتمتع بها وتزيد من فرص بقائها ضمن الدوائر الأفضل على مستوى المملكة.
- 7- من أهم أهداف الدائرة الاستراتيجية المحافظة على نسبة مرتفعة لرضا متلقي الخدمة ويعتبر تنفيذ هذا البرنامج أحد الأدوات المهمة في رفع هذه النسبة للحد المطلوب.
- 8- إن وجود قادة على قدر عالي من الجاهزية والمهنية متمتعين بكافة الأدوات الحديثة في مجال الإدارة تجعل من نسبة المخاطر الضارة التي تؤثر سلباً على عمل الدائرة تتلاشى نهائياً.

#### التوصيات:

- 1- الإسراع في تنفيذ برنامج إعداد القادة للحاجة الماسة إليه لاسيما مع وجود قرارات حكومية حالية تحيل العديد من موظفي الدولة للتقاعد مما يعني صعوبة توفير البدائل القادرة على قيادة المرحلة اللاحقة.
- 2- على الإدارة العليا تبني مشروع إعداد القيادات وتوفير البيئة الملائمة لعقده والعمل على ديمومته لأنه بدون دعم الإدارة العليا فسيبقى هناك قصور في التنفيذ وتلكؤ من قبل الفئات الأقل مستوى إدارياً.
- 3- على دائرة الجمارك توفير الموازنة اللازمة للبرنامج لزيادة نسبة نجاحه والسرعة بإنجازه وتحقيق الهدف المنشود بدرجة عالية من الكفاءة.
- 4- يجب تشكيل لجنة عليا للمتابعة والتنفيذ تشرف على البرنامج وتقوم على التوجيه والتقييم في كافة المراحل مما يضيفي على البرنامج ويعطيه دفعه معنوية عالية.
- 5- على الإدارة أن تدرك أن مخرجات هذا البرنامج هي أحد الخيارات أمامهم لبرنامج الإحلال والتعاقب الذي تعمل الدائرة على تنفيذه وتحرص على ديمومته وبطريقة علمية.
- 6- إن برنامج إعداد القيادات أحد العوامل المهمة التي ستحقق للدائرة مصداقية أمام الجهات الأخرى سواء الرسمية أو متلقي الخدمة والتي تعزز سياسة الحاكمية الرشيدة بعيداً عن الوساطة والمحسوبية وتحقيقاً للعدالة والنزاهة والشفافية. وهذه القيم يجب نشرها والتأكيد عليها من خلال وسائل إعلام الدائرة.
- 7- إن وجود دائرة الجمارك دوماً في الصف الأول في المنافسة على الجوائز التي تعنى بالقطاع العام، سوف تزيد فرصها بالسير قدماً في إنجاز هذا البرنامج واعتباره أحد أركان تأهيل الكوادر البشرية وصقلها. فعلى الدائرة استغلال ذلك وإبراز الوزن الحقيقي لهذا البرنامج أمام تلك اللجان.
- 8- إتاحة الفرصة للقيادات المبكرة بممارسة القيادة ولو بصورة فخرية مساندة لإزالة الرهبة ومنحه دفعة معنوية لمزيد من العطاء.

#### مقترحات بدراسات مستقبلية

- يقترح الباحث بإجراء الدراسات المستقبلية التالية والتي يضعها أمام الباحثين وهي:
- 1- دراسة حول خيارات دائرة الجمارك في نظام الإحلال والتعاقب لتحقيق مبدأ العدالة والشفافية.

- 2- تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات الإدارية في الدائرة لتحقيق رؤيا شاملة في التدريب الإلكتروني لإعداد القادة على المدى الطويل.
- 3- دور الشراكات الاستراتيجية واللقاءات مع القطاعات المختلفة في المساهمة بخلق قيادات مستقبلية قادرة على مواصلة النجاح للدائرة.

### قائمة المراجع

- 1- أحمد، رضا(2013) تقويم برامج إعداد القادة في التنمية المحلية- دراسة مطبقة على معهد الإعداد والتدريب بجبل الزينة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة- فرع الفيوم: جمهورية مصر العربية.
- 2- الحميدي، منصور(2010)، إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- 3- درة، عبد الباري (1985)، حالات إدارية عربية، الأردن، مكتبة المحتسب، الطبعة الأولى.
- 4- سليمان، حنفي محمود (1980)، "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية - الإسكندرية.
- 5- شابط، ناصر (2013) "دور البرامج التدريبية في بناء رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة: غزة.
- 6- العدلوني، محمد، السويدان، طارق (2000). القيادة في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني: الرياض، السعودية.
- 7- عوض، عباس محمود (1986)، القيادة والشخصية، بيروت: دار النهضة
- 8- القحطاني، مسفر(2005). "برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها على بناء المهارات القيادية"، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.
- 9- المخلافي، محمد (2009)، القيادة الفاعلة وإدارة التميز، ط8، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت.
- 10- المغربي، كامل محمد(1974)، المدخل لإدارة الأعمال: "أسس ووظائف". مكتبة عمان، عمان، الأردن.
- 11- منهاج مادة القيادة (1418هـ)، مطابع كلية الملك خالد العسكرية.
- 12- المنيف، إبراهيم عبد الله (1983)، (الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة: 151: 186.
- 13- المنيف، إبراهيم عبد الله (1983)، (الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة: 189.
- 14- موقع معهد إعداد القادة - Leaders \ www.creativity.ps - فبراير 2015 م.
- 15- النجار، عفاف (2011) البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظات الخليل- واقع وطموحات، رسالة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل: فلسطين.
- 16- النجار، محمد عدنان (1980)، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق.
- 17- الهواري، سيد (1995)، (المديرون 5 أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة: 31.
- 18- الوهبي، خالد(2113)، "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية مهارت القيادة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية فهد الأمنية: السعودية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- 19- Bass, B. and Avolio, B. (2004), "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership", Sage Publications Inc: London.
- 20- Fiedler, F. and Martin, M. (2007), "Leadership and Effective Management", Foresman Company: Glevieview; Scott.
- 21- Keith Davis "Human Relations at work". New York, Mc Graw – Hill Book Company, 1969.
- 22- Schettler, J. (2003), "Training Top 100, Top five 100 Profile and Ranking Training", Row Publishers: Scotland.