

## أثر التدريب في تأهيل القيادات الكشفية

### دراسة ميدانية عن قادة الكشاف بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات

أ . إبراهيم فتحي محمد أمبارك

أ . فتحي أبو القاسم سالم منصور

كلية الاقتصاد العجبات

كلية هندسة الموارد بئر الغنم

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تأهيل القيادات الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات ، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة . عولجت البيانات باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث والتي نفذت باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الكشفيين قيد الدراسة والبالغ عددهم (192) قائد حسب ما تم عرضه في المؤتمر المفوضية السنوي لسنة ( 2017 ) وقد بلغت عينة الدراسة ( 127 ) قائد تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة ، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثر ايجابية ذات دلالة معنوية بين التدريب وتنمية القيادات الكشفية حيث انه كلما كان التدريب ايجابيا زاد مستوى تأهيل القيادات الكشفية ، وتوصلت الدراسة إلى العمل على وضع برامج تثقيفية لزيادة الوعي لدى العنصر النسائي وتعريفهم بدورهم المهم في كشاف ومرشدات ليبيا .

### Abstract

This study aims to identify the impact of training in the qualification of the Scout leaders in the Commission of Boy Scouts and Girl Guides in Zawia. In order to achieve the aim of the study, the descriptive analytical method was adopted and a questionnaire was used as a main tool for data collection and

testing of the study hypotheses. The data was processed by using a number of statistical tools which are suitable to the nature of the research by using the statistical package of (SPSS). The community of the study was formed from all the Scout leaders under study who reach to a number of (192) as per the recommendation of the Annual Conference of the Commission for the year (2017). The sample of the study was formed from (127) Scout leaders who were selected by using the simple random sampling method. The results of the study revealed that there is a positive influence with a moral significance between training and the development of Scout leaders, where the more positive the training is the level of qualification of Scout leaders increased. Moreover, the study aims at developing educational programs to raise awareness among the female component and to identify them of their important role in the Libyan Scouts and Girl Guides

## مقدمة الدراسة

يُعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتها والعمل علي تنمية مهاراتها ،وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليوضع الفرد أمام مسؤوليات ومهام جديدة وتمكين الأفراد من القيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد (القاضي ، 2008 ، 18 ) . كما يعمل التدريب علي تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية وهذا ينعكس بشكل ايجابي علي أداء المنظمات بشكل عام، وأيضا التدريب يهدف إلي تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوي الأداء ، ومع بروز أهمية التدريب برزت الحاجة إلي تدريب القادة باعتبارهم من أكثر أنواع القيادات تعقيد لان القائد يتعامل مع العديد من الشرائح الاجتماعية داخل النظام وخارجة وبطريقة رسمية وغير رسمية ويمكن لهذه الشرائح أن تتفق في أهدافها ويمكن أن تختلف . كما تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة هي حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية وعليها يتوقف نجاح أو

إخفاق هذه البرامج فإذا لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية علي أساس علمي فان البرامج التي تعد لن تشبع احتياجات الأفراد في المنظمة وعندها يصبح التدريب نشاط شكليا غير استثماري هدفه دعائي ويؤدي إلي هدر الوقت والجهد والمال (ابوشيخه ، 2010 ، 396 ) . وتشكل القيادة محورا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني علي حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية ( الحريري ، 2012 ، 106 ) .

ومن هنا يعد التدريب احد وسائل وتنمية وتأهيل القادة للقيام بأعمالهم علي أفضل وجه، كما أن التدريب يعد من الوسائل الناجحة لإثراء وتجديد معارف ومهارات القادة ،كما يساعد التدريب القائد علي إتقان مهارات ضرورية لعملة وأهمها اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالإضافة إلي أن التدريب يكفل للمنظمة توفير كفاءات قيادية تستطيع قيادة العمل وتقديم خدمات جيدة لإفراد المجتمع (العنزي ، 2000 ) .

**مشكلة الدراسة .**

تتبع مشكلة الدراسة من خلال إحساس وتعايش الباحث للمشكلة كونه احد القادة الكشفيين بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات ،إضافة إلي إجراء بعض المقابلات الشخصية مع القادة الكشفيين بالمفوضية قيد الدراسة ومن خلال اطلاع الباحث علي بعض الدراسات التي ترتبط بمتغيرات دراسته (ضحيك 2004 ،العراونة 2010 ) ،حيث استنتج الباحث تدني في مستوى التدريب ،وأیضا قلة البرامج التدريبية ،وضعف كفاءتها وفعاليتها ،وقلة توافر الكفاءات التدريبية الجيدة بالمستوي المطلوب ،ونقص لوسائل المساعدة للتدريب ومن هنا اتجه فكر الباحث إلي وضع التساؤل التالي .

1 - ما مدي تأثير التدريب في تأهيل القيادات الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات .  
فرضيات الدراسة .

- 1 - يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتأهيل القيادات الكشفية .
  - 2 - يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة التدريب وتأهيل القيادات الكشفية .
- أهداف الدراسة .

1 - التعرف على اثر التدريب في تأهيل القيادات الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات.

- 2 - محاولة التعرف عن دور إدارة التدريب في تأهيل القادة الكشفيين .
- 3 - إمكانية التعرف عن قدرات ومهارات القادة الكشفيين لخصائصهم الديمغرافية .

أهمية الدراسة .

- 1 - قد يسهم هذا الدراسة في تأهيل بعض القدرات والمهارات الكشفية وخاصة القادة من حيث مراحل الإعداد
  - 2 - قد تبرز أهمية هذا الدراسة في كون التدريب احد العناصر الرئيسية التي تؤهل وتطور القادة الكشفيين من مرحلة إلي مرحلة أخرى .
  - 3 - يعتبر هذا الدراسة فاتحة إلي بحوث أخرى من حيث تأهيل القدرات الكشفية وتنمية المهارات .
- حدود الدراسة .

لقد حددت هذه الدراسة بعدد من الحدود والتي تم تناولها بهدف أخذها في الاعتبار فيما يتعلق بتعميم النتائج والتوصيات وهذه الحدود هي .

- 1 - الحدود المكانية سيتم إجراء هذه الدراسة عن القيادات الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات .

- 2 - الحدود الزمنية سيقوم الباحث بهذه الدراسة خلال الفترة 2017  
3 - الحدود الموضوعية ستتناول هذه الدراسة ( اثر التدريب في تأهيل القيادات  
الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات ).

#### مصطلحات الدراسة .

- 1 - التدريب . هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر علي تعلم واستخدام الأساليب الحديثة (العزاوي ، 2006 ، 14،  
2 - القيادة . هي عملية ديناميكية تتباين حسب المواقف والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبية الواجب أو المهمة التي يطلب تنفيذها من قبل الأفراد ووجه السلطة أو الصلاحية التي يمنحها الموقع الوظيفي ( ياسين ، 2010 ، 179،  
3 - القائد الكشفي . هو قمة الجهاز الإشرافي والمنفذ لبرامج الفرقة وهو الذي يترجم البرامج المختلفة إلي واقع عملي ويشترط فيه أن يكون متديبا علي القيادة من خلال مروره بمراحل التكوين اللازمة في الحركة الكشفية ( قاسم ، 2009 ).  
4 - الحركة العامة للكشافة والمرشدات . هي حركة تربية تطوعية غير سياسية موجهة للفتية والشباب ومفتوحة للجميع دون تمييز في الأصل أو الجنس أو العقيدة وذلك وفق للهدف والمبادئ والطريقة الكشفية (مذكرات دورة الإعداد ، 2013).  
الدراسات السابقة .

اطلع الباحث علي العديد من الدراسات في مجال التدريب بصفة عامة وتأهيل القيادات الكشفية بصفة خاصة ،ولاحظ الباحث قلة الدراسات في مجال تأهيل القيادات الكشفية ،ومن الدراسات التي اطلع عليها في هذا السياق :

- 1 . دراسة / إبراهيم رمضان الذيب ( 2009 ) . وهي بعنوان " استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية " وقد هدفت هذه الدراسة . إلي قياس الأهمية التي تولتها المؤسسات التعليمية للتدريب وأيضا إلي قياس مدى فاعلية التدريب في رفع كفاءة العاملين كما هدفت الدراسة إلي إعداد سلسله من الاستراتيجيات الحديثة لتحديد وتفعيل أهم مفردات منظومة التدريب في المؤسسات التعليمية . وتوصلت الدراسة إلي عدت نتائج من أهمها . ضعف وتقادم منظومة التدريب بشكل عام في المؤسسات التعليمية ويرجع ذلك في ندره وشح الأدبيات والمراجع المتخصصة في التدريب كما توصلت إلي عدم وجود أكاديميات أو كليات متخصصة في التدريب بالجامعات العربية لتخريج أجيال من المدربين المؤهلين لحمل رسالة التدريب والتأهيل ، وتوصلت أيضا إلي عدم كفاية مراكز التدريب الحكومية والخاصة للوفاء بالاحتياجات التدريبية اللازمة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة في مجال التعليم .
- 2 - دراسة / تحسين احمد العوارنة ( 2010 ) . وهي بعنوان " الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين " وتهدف هذه الدراسة إلي . التعرف علي مدى الالتزام بتطبيق مراحل العملية والتدريبية وأثرها علي مراحل العملية التدريبية وعلي مجالات الأداء كما تهدف أيضا إلي مدى تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة علي مراحل العملية التدريبية وعلي مجالات الأداء . وتوصلت الدراسة إلي انه يوجد التزام بتطبيق مراحل التدريب بدرجة اعلي من المتوسط وان التكنولوجيا تستخدم في البرامج التدريبية بدرجة متوسطة .
- 3 - محمد سلمان مسلم ضحيك ( 2004 ) . وهي بعنوان " القيم المتضمنة في سلوكيات قادة النشاط الكشفي في مدارس محافظات غزة وعلاقتها بالانتران الانفعالي " وقد هدفت هذه الدراسة إلي . التعرف إلي واقع النشاط الكشفي وعلي مستوى القادة الكشفيين من معلمي محافظات غزة وأيضا تهدف إلي الكشف عن القيم المتضمنة لسلوكيات قادة النشاط الكشفي معلمي المدارس من الجنسين

أيضاً الكشف عن الاتزان الانفعالي لدى قادة النشاط الكشفي كما تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين القيم المتضمنة لسلوكيات قادة النشاط الكشفي ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية . قلة الأنشطة التي تمارس في الخلاء والتي تمثل شريان الحركة الكشفية حيث تزاوّل اغلب الأنشطة من داخل المدارس كما أكدت النتائج عدم حرص كثير من القادة علي تطبيق الطريقة الكشفية ( نظام الشارات ،نظام الطلائع ،التعلم بالممارسة ،حياة الخلاء ) أيضاً عدم إلمام اغلب القادة بالإغراض التربوية للحركة الكشفية من خلال الأنشطة التدريبية فيتم تحويل هذه الأنشطة إلى أنشطة ترفيهية .

4- احمد بن عبد العزيز أنغامدي ( 2013 ) . وهي بعنوان " دور القيادات الكشفية في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب " وقد هدفت الدراسة إلى . التعرف علي مدي قيام القائد الكشفي بدورة في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب في مدينة الرياض من وجهه نظر القادة الكشفيين أيضاً هدفت إلى التعرف علي الأساليب التي يمكن أن يمارسها القائد الكشفي أيضاً هدفت إلى التعرف علي المعوقات التي تحد من قيام القائد الكشفي بدورة في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب من وجهه نظر القادة الكشفيين ، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية . إلى إن أفراد الدراسة يقومون بأدوارهم في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب في مدينة الرياض بدرجة عالية كما توصلت أيضاً إلى أن أفراد الدراسة موافقون بشدة علي أن هناك أساليب يمكن أن يمارسوها لتعزيز الأمن الفكري لدى الشباب كما أن أفراد الدراسة موافقون من أن هناك معوقات تحد من قيام القائد الكشفي بدوره في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب في مدينة الرياض

5 -دراسة علي تايه مسعود ( 2012 ) .وجاءت بعنوان " دور تدريب

الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية " وقد هدفت الدراسة

إلي . إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة

والتأثير بين التدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية وبيان مضامين وحدود هذه العلاقة كميًا، فضلا عن طبيعة ونوع البرنامج التدريبية التي تنفذها الشركة المبحوثة وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها . وقد أوضحت النتائج التطبيقية إن الشركة تولي اهتمام كبير لمراحل العملية التدريبية وان التدريب في الشركة يمارس تأثير فعالا علي الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها ( الإنتاجية، الإبداعية، القيادية، السلوكية ) وأيضا هناك ترابط وتأثير قوي بين التدريب وهذه المتغير ولكن بدرجات متفاوتة.

- 6

## الإطار النظري

## أولا: التدريب

1 - مفهوم التدريب .  
مجلة دراسات الإنسان والمجتمع  
Human and Community Studies Journal  
HCSJ

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب إلا إن تعريفاتهم متفقه علي الركائز الأساسية لعملية التدريب ، في أنها تؤدي إلي التغير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية ،وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع (ميا وآخرون 2009، 148) . فقد عرف التدريب . علي انه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو إن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل (الخطيب 2006، 66).



وعرف بأنه . كل عمل من شأنه أن يؤدي إلي تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات تنمية أو إدارية تحتاج إليها المنظمة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدي الأفراد تغيرا من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابي علي ناتج عملهم (عبيد ، 2003 ، 103). أيضا التدريب . هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلي إحداث التغييرات التي تعرضها الاحتياجات التدريبية في عقلية الأفراد وقيمهم وسلوكياتهم من اجل رفع مستوي أداء المنظمات أو معالجة أشكالياتها أو تمكينها من مواجهة تحديات مستقبلية محتملة وعرف التدريب . بأنه عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي عملها بمستوي عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها.

أهمية التدريب . وتتلخص أهمية التدريب بوضوح من خلال النقاط التالية .

أ - زيادة الإنتاج ورفع مستوي الخدمات المقدمة وتخفيض معدل دوران العاملين .

ب - يعد التدريب ضروريا لتعليم العامل أو الموظف الجديد ووضع الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل . حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل أو المنظمة .

ت - لا تقتصر أهمية التدريب علي تطوير قدرات العاملين فقط وإنما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في تعاملهم مع المنظمة والرؤساء .  
ث - يكون التدريب مهم لإعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوي اعلي من المسؤولية .

ج - التدريب يسهم في تطوير العلاقات البشرية داخل مجموعة العمل فهي تكون اقوي وأكثر فعالية عندما تتوفر لدي العاملين مهارات مناسبة وقدرات عالية لأداء الأعمال .

- ح - يعتبر التدريب عملية مستمرة توفر لكافة العاملين طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم وتعود عوائدها علي المنظمة والعاملين .
- خ - مواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم ( البر زنجي ، 2009، 106) .
- 2 - أهداف التدريب .
- هنالك العديد من الأهداف لعملية التدريب الناجحة تتمثل في إحداث نوع من التغيير في قدرات ومهارات وآراء واتجاهات المتدربين بما يمكنهم من عكس هذا الغير علي مستوي أعمالهم ،ويمكننا إيجاد أهداف التدريب في النقاط التالية
- أ - تزويد الأفراد بالكفاءات اللازمة لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب مما يمكنهم من تحسين قدراتهم الفنية والسلوكية والإنتاجية .
- ب - تمكين الفرد من التأقلم مع مواصفات عملة وبالتالي زيادة قدرة المنظمة بشكل عام .
- ت - تمكين الأفراد الملتحقين بالعمل حديثا من أداء أعمالهم وذلك من خلال المهارات التي اكتسبوها في التدريب .
- ث - تمكين الأفراد من الاستعداد للتأقلم مع الوظائف والأعمال والمهام الجديدة التي تتطلبها طبيعة العمل.
- ج - تمكين ومساعدة الأفراد من الثقة بأنفسهم والاعتماد علي قدراتهم الكامنة كعناصر بشرية.
- وباختصار فان الهدف من عملية التدريب هو تدريب الفرد المناسب علي الأشياء المناسبة وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب (ثابت ، 2010 ، 138).

## ثانيا : القيادة

### 1 - مفهوم القيادة .

تعد القيادة احدي الوظائف الإدارية الأساسية التي يتم في إطار بذل الجهود المختلفة نحو توجيه الجماعات البشرية من اجل تحقيق الهداف معينة ومحددة .والقيادة الإدارية تعتبر من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حققت العديد من المنظمات من خلالها نهوضا وتطورا ملحوظا في مختلف الأقطار والبلدان المتقدمة والنامية علي حد سواء ، ومما هو ملاحظ إن القيادة تعتبر روح الإدارة المعاصرة حيث يتوجب علي الإداري المعاصر إن يجد أفضل العاملين ويشجعهم بالحوافز ويمنحهم حرية انجاز أعمالهم المنوطة بهم بأسلوب القيادي الذي يسير عليه وكذلك يتوجب علي القائد الإداري أن يكون لديه وضوح في الرؤية ليركز علي أهداف المنظمة وان يعرف كيف يمكن إن يحقق تلك الأهداف ، ليس هناك من اتفاق بين الباحثين والتخصصين علي تحديد مفهوم موحد للقيادة بل إن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة منها :عرفت القيادة . بأنها قدرة الفرد في التأثير علي شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة (المساعدة وآخرون ، 2013 ، 201/200 ) . القيادة . هي العملية التي يتم من خلالها التأثير علي سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة . وعرفت أيضا القيادة . علي أنها القدرة علي التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف (القيس ، 2015، 16 ) . أيضا القيادة . هي القدرة علي التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم خلال عملية الإقناع ( الصيرفي ، 2006 ، 124 ) . كما عرفت القيادة . بأنها العملية التي يقوم بمقتضاها القائد بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي علي الأعضاء الآخرين في الجماعة وذلك عن طريق استغلال

مصادر قوته التنظيمية في التأثير علي سلوك الآخرين وتصرفاتهم . ( غالي وآخرون ، 2010 ، 23 ) .

## 2 - أهمية القيادة .

تعود أهمية القيادة إلي العنصر البشري نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها ، فوجود العنصر البشري يستلزم بالضرورة وجود قيادة له ، بغض النظر عن نمط أو أسلوب القائد وذلك لجعل العاملين يشعرون ويدركون بأنهم يحققون أهداف المنظمة كما لو كانت أهدافهم الشخصية وهي بذلك تضمن كسب رضاهم واستجابتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من جهة أخرى . ويمكن إيجاز أهمية القيادة بالأمور الآتية .

- أ - نشر المناخ الصحي الايجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي وتوظيفه ايجابيا للاستفادة منه ، فالإفراد يتخذون من القادة رمزا للعمل الايجابي الذي يخدم المنظمة .
- ب - تنمية الأفراد العاملين وراعتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة توظيف أو استثمار الموارد البشرية
- ت - القيادة الإدارية حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها من جهة والإفراد العاملين من جهة أخرى .
- ث - ضمان الاستخدام الأمثل لبرامج الحفز والاتصال والتدريب بناء علي القناعة التي يمثلها القائد في أهمية تلك البرامج
- ج - المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات شحن روح الإبداع والحصول علي دعم العاملين وولائهم المؤسسي .

### 3 - أنماط وأساليب القيادة .

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة حول ما هيه هذا العلاقات وهل هي علاقة تسلط أو سيطرة ، أم هي علاقة تعاطف ومودة ، لذلك ظهرت أنماط متعددة للقيادة الإدارية وهي علي النحو التالي .

#### أ - القيادة التسلطية ( الأوتوقراطية )

وهنا يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل اتباعية القيام بالأعمال وفقا لرغبته وأهوائه ، ولا يهتم لأرائهم وأفكارهم وعادة ما يستخدم أساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك ويؤدي هذا النوع من القيادة إلي انتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفا من العقاب ولكن في ألمدي القصير فقط ويل تماسك الجماعة مرهون بوجود القائد ، إلا انه في ألمدي الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضاء والتذمر ، وبالتالي تتخفف الروح المعنوية للمرؤوسين (مسعود ، 2007 ، 28) . وهناك من يعرف القيادة التسلطية . بأنها احتكار السلطة بيد الرئيس وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار واستخدام العقاب في التعامل مع المرؤوسين فا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين (طشطوس ، 2009 ، 64) .

#### ب - القيادة الديمقراطية .

تقوم هذه القيادة علي مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه ، ويباشر مهام عملة من جماعة التنظيم حيث يسعى القائد إلي تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء .

فالقائد الديمقراطي يعمل علي خلق التوازن وإشباع الحاجات لكل من القائد ومرؤوسين حيث أنها تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين . ( المطيري ، 2012 ، 43) .

## ت - القيادة الحرة أو المتساهلة.

وهي القيادة الشعبية التي تترك الحبل علي الغارب والتي بالطبع يقع العمل والانجاز في آخر سلم أولوياتها ولا يعينها من العمل أو الانجاز إلا تسجيل المواقف الشخصية وبناء العلاقات العامة الزائفة وما تحصل من مكاسب وامتيازات مادية ومعنوية هي أنية ، وهذا النوع من القيادة غير محبذ للمنظمات لأنه يحول دون تحقيق الأهداف ، الأمر إلي سيؤدي إلي تقهقر الأداء وتراجع الانجازات وصولا إلي خروج المنظمة نهائيا من دنيا الأعمال (الشوارة ، 2013 ، 179/180) .

## منهجية الدراسة .

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات ، بالإضافة إلي المصادر الأولية من خلال أداة الاستبانة الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات ، واستخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلي استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه .

## مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة العاملين والقادة الرواد بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات والبالغ عددهم ( 192 ) قائد حسب ما جاء في تقرير مؤتمر المفوضية السنوي لسنة 2017 المقام بمدينة جربة التونسية إثناء إجراء الدراسة ، ولقد تم تحديد عينة البحث والبالغ عددها ( 127 ) عنصر ، باستخدام أسلوب العينة العشوائية ، والتي تم تحديدها بناء علي الجدول الذي قدمه كل من ( Krejcie & Morgan ) اعتماد علي حجم المجتمع وهامش الخطاء المسموح به (5%) ، تم توزيع الاستبانة علي جميع أفراد العينة ، استرجع منها ( 116 ) ، وعند فحصها اتضح وجود ( 13 ) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال

بياناتها ، وبذلك أصبح عدد الاستبانة التي تم استخدامها في تحليل البيانات (103) إستبانة .

### مصادر وأداة جمع البيانات :

**1 - المصادر الأولية .** استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة التي تتعلق بقباس التدريب والمتغير التابع الذي يقيس مستوى تأهيل القيادات الكشفية ، ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون الأوزان علي النحو التالي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

أن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلي ثلاث أجزاء علي النحو التالي.

**أ - معلومات عامة .** تتضمن معلومات شخصية عن المستهدفين بالدراسة تتعلق ( الجنس ، العمر ، المؤهل الكشفي ، المهل العلمي ، الخبرة في القيادة ، المهمة بالفرقة )

**ب - التدريب .** يتضمن نوعان من العبارات ( التدريب ، وإدارة التدريب ) حيث تحتوي كل عبارة علي ( سبع فقرات ) .

**ت - تنمية القيادات .** تتضمن ( أربعة عشر ) فقرة لقياس مستوى تأهيل القيادات الكشفية .

**2 - المصادر الثانوية .** جمعت المعلومات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ، والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة .

## صدق وثبات أداة الدراسة :

أولاً : صدق أداة الدراسة . قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال.

1 - الصدق الظاهري . عرضت الأستبانة علي (3) محكمين مختصين في المجال ، وتم إجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصق الظاهري .

2 - صدق المقياس ( الاتساق الداخلي ) . صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الأستبانة مع المتغير الذي تنتمي اليه العبارة ، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للأستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه ، والموضحة في الجدول رقم ( 1 ) .

جدول رقم ( 1 ) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للأستبانة

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة والدرجة الكلية لها			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدارة التدريب والدرجة الكلية لها			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التدريب والدرجة الكلية لها					
Sig.		ت	Sig.		ت	Sig.		ت	Sig.		ت
.000	.500**	8	.000	.607**	1	.000	.683**	1	.000	.598**	1
.000	.594**	9	.000	.657**	2	.000	.727**	2	.000	.644**	2
.000	.721**	10	.000	.667**	3	.000	.635**	3	.000	.557**	3
.000	.604**	11	.000	.468**	4	.000	.716**	4	.000	.699**	4
.000	.634**	12	.000	.637**	5	.000	.699**	5	.000	.589**	5
.000	.403**	13	.000	.549**	6	.000	.654**	6	.000	.698**	6
.000	.652**	14	.000	.540**	7	.000	.640**	7	.000	.641**	7

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يوضح الجدول رقم ( 1 ) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التدريب والدرجة الكلية لها ومعامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدارة التدريب



والدرجة الكلية لها ، ومعامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة والدرجة الكلية لها ، والذي يبين إن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية ، وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه .

**3 - الصدق البنائي .** يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، وبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان والمبينة بالجدول رقم ( 1 ) اي ان جميع معاملات الارتباط لجميع متغيرات الاستبيان دالة إحصائية وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه .

**ثانيا : ثبات أداة القياس .** يقصد بثبات أداة القياس هي إن تعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، لقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (الفا كرو نباخ ) وتعتبر النسبة الموضحة الجدول رقم ( 2 ) عالية ومقبولة لإغراض الدراسة .

جدول رقم ( 2 ) نتائج اختبار الفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان

الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
0.869	14	القيمة الكلية للتدريب
0.853	14	القيمة الكلية للقيادة
0.922	28	القيمة الكلية للاستبيان

**أساليب المعالجة الإحصائية .**

استخدم الباحث نظام ( SPSS .V25 ) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي .

- التكرارات والنسبة المئوية . لوصف عينة الدراسة .
- معامل ارتباط بيرسون . لتحديد صدق الأداة ، وطبيعة العلاقة بين التدريب وتنمية القيادات

- معامل الثبات ( الفاكرونباخ ) . لتحديد معامل ثبات المقياس .
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية . لتحديد مستوى التدريب وتنمية القيادات وفق إجابات أفراد العينة .
- اختبار الانحدار الخطي البسيط . لاختبار الفرضيات .
- اختبار الانحدار المتعدد . لاختبار تأثير التدريب علي تنمية القيادات عرض البيانات .

### أولاً : وصف خصائص الدراسة

الجدول رقم ( 3 ) يبين التكرارات والنسب المئوية لإفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	101	98.1%
	أنثي	2	1.9%
العمر	اقل من عشرين سنة	3	2.9%
	من 21 سنة إلي اقل من 30 سنة	24	23.3%
	من 31 سنة إلي اقل من 40 سنة	41	39.8%
	من 41 سنة إلي اقل من 50 سنة	27	26.2%
المؤهل العلمي	من 50 سنة فأكثر	8	7.8%
	إعدادي	13	12.6%
	ثانوي	38	36.9%
	جامعي	49	47.6%
	دبلوم عالي	1	1.0%
	ماجستير	1	1.0%
المؤهل الكشفي	دكتوراه	1	1.0%
	إعداد قادة	40	38.8%
	تمهيدي شارة	16	15.5%
	شارة عملي	18	17.5%
	شارة خشبية	16	15.5%
	مساعد قائد تدريب	3	2.9%
	قائد تدريب	4	3.9%
	بدون مؤهل	6	5.8%
اقل من سنة	4	3.9%	

37	35.9%	من سنة إلي اقل من 5 سنوات	الخبرة في القيادة
26	25.2%	من 5 إلي اقل من 10 سنوات	
24	23.3%	من 10 سنوات إلي اقل من 20 سنة	
12	11.7%	من 20 سنة فأكثر	
23	22.3%	قائد فرقة	المهمة
19	18.4%	وكيل قائد فرقة	
14	13.6%	مساعد قائد فرقة	
10	9.7%	أخري	
37	35.9%	بدون مهمة	

ويتضح من الجدول السابق رقم ( 3 )

- الجنس . إن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (98.1%) من عينة الدراسة في حين بلغت نسبت الإناث (1.9%) .
- العمر . تبين إن الأغلبية كانت من فئة ( من 31 سنة إلي اقل من 40 سنة ) حيث بلغت نسبتهم (38.8%) .
- المؤهل التعليمي . يلاحظ ان النسبة الكبرى من العينة يحملون مؤهلات جامعية ( البكالوريوس ) حيث بلغت نسبتهم ( 47.6% ) وهذا يشير إلي إن المفوضية يتوفر لديها علي الأغلب ذوي الشهادات الجامعية
- المؤهل الكشفي . يتضح ان اغلب أفراد العينة يحملون دورة ( إعداد القادة ) حيث بلغت نسبتهم (38.8%) من عينة الدراسة .
- الخبرة في القيادة . يتضح من خلال الجدول السابق إن معظم أفراد العينة من الفئة الثانية وهي (من سنة إلي اقل من 5 سنوات ) حيث بلغت نسبتهم (53.9%) من عينة الدراسة .
- المهمة بالفرقة . نلاحظ ان غالبية العينة هم بدون مهمة حيث بلغت نسبتهم (35.9%) من عينة الدراسة

## -ثانيا : تحليل البيانات

### 1 - تحليل مستوى متغيرات التدريب وتنمية القيادات .

للتعرف علي مستوى متغيرات التدريب وتنمية القيادات ،تم الاعتماد علي المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة ، ليكون مؤشراً علي ذلك ، وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة بالجدول رقم ( 4 ) ، بناء علي المعادة التالية .

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الاعلي في المقياس} - \text{الدرجة الانفي في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول رقم ( 4 ) مستويات درجة الممارسة لمتغيرات التدريب وتنمية القيادات

ت.ر	المستويات	درجة الممارسة
1	من 1 إلي اقل من 1.80	منخفضة جداً
2	من 1.81 إلي اقل من 2.60	منخفضة
3	من 2.61 ألي اقل من 3.40	متوسطة
4	من 3.41 إلي اقل من 4.20	مرتفعة
5	من 4.21 إلي اقل من 5	مرتفعة جداً

جدول ( 5 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والأهمية لعبارات التدريب

ر.ق	العبــــــــــــــــارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تتوفر لدي الرغبة في التدريب .	3.87	1.319	مرتفعة	1
2	يتوافق محتوى التدريب مع الوعاء الزمني .	2.48	1.074	منخفضة	2
3	التدريب عملية مستمرة لمختلف القيادات .	2.47	1.235	منخفضة	3
4	يتم متابعة المدرب بعد الانتهاء من التدريب .	2.32	1.087	منخفضة	4
5	يتم الاختيار للمشاركة في الدورات المحلية والدولية بكل شفافية.	2.29	1.391	منخفضة	5

6	منخفضة	1.128	2.22	تتوفر المساعدات التدريبية طول فترة التدريب	6
7	منخفضة	1.250	2.08	يتم اختيار المتدرب وفق اللوائح والقوانين المعمول بها .	7
	منخفضة	0.767	2.53	المتوسط والانحراف المعياري العام	

يتضح من الجدول رقم ( 5 ) بان نتائج التحليل الاحصائي الوصفي فيما يتعلق بالتدريب جاءت بدرجة ممارسة منخفضة ، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات ( 2.53 )، وبانحراف معياري قدرة ( 0.767 ) بالإضافة ألي جميع العبارات جاءت بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة ، باستثناء الفقرة رقم ( 1 ) فقد جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ( 3.87 )، وبانحراف معياري قدرة ( 1.319 ) والتي أظهرت إن اغلب أفراد العينة لديهم رغبة كبيرة في التدريب ، بينما جاءت العبارة رقم ( 7 ) بأقل درجة انخفاض من قبل أفراد العينة علي إن الاختيار لا يتم وفق اللوائح والقوانين المعمول بها .

جدول ( 6 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والأهمية لعبارات إدارة التدريب

رتيب الأهمية	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبــــــــــــــــارات	ر.ق
1	متوسطة	1.070	2.67	يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.	1
2	منخفضة	1.143	2.57	يتم اختيار المدرب علي أساس المعرفة العلمية .	2
3	منخفضة	1.145	2.50	التدريب مناسب من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.	3
4	منخفضة	1.145	2.49	استخدام أساليب تدريبية متطورة في التدريب أثناء إقامة الدورات التدريبية	4
5	منخفضة	0.979	2.48	أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات تحقق غاية التدريب.	5

6	منخفضة	1.072	2.43	التجديد مستمر في أنشطة التدريب	6
7	منخفضة	1.075	2.37	تعقد الدورات التدريبية في أوقات مناسبة للمتدربين	7
	منخفضة	0.739	2.49	المتوسط والانحراف المعياري العام	

يبين الجدول رقم (6) نتائج التحليل الاحصائي المتعلق بإدارة التدريب فقد جاءت بدرجة ممارسة منخفضة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (2.49) ، وانحراف معياري قدرة ( 0.739) بالإضافة إلي إن جميع العبارات جاءت بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة ، باستثناء العبارة رقم ( 1) فقد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ( 2.67) وانحراف معياري قدرة (1.070) والتي بينت درجة موافقة اغلب أفراد العينة علي ان المدربين يمتلك الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب ، بينما جاءت العبارة رقم ( 7) بأقل درجة انخفاض من قبل أفراد العينة علي ان الدورات التدريبية لا تعقد في أوقات مناسبة للمتدربين .

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والأهمية لعبارات تنمية القيادات الكشفية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	أشارك بندوات وورش عمل مختلفة .	3.36	1.392	متوسطة	1
2	تتصف بيئة العمل بأنها محفزة ومشجعة للعمل .	2.58	1.241	منخفضة	2
3	تتبع المفوضية أسلوب الرقابة لمتابعة القادة	2.56	1.194	منخفضة	3
4	يتم استقبال مقترحات القادة لتحسين العمل	2.52	1.235	منخفضة	4
5	تتم تشجيع القادة للتعبير عن مشاكلهم	2.50	1.220	منخفضة	5
6	يوجد شعور لدي القادة بأنهم يعاملون سواسية .	2.48	1.128	منخفضة	6

7	منخفضة	1.219	2.46	راضي علي تأدية مهامك وواجباتك إثناء القيادة .	7
8	منخفضة	1.176	2.42	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل عمل القائد .	8
9	منخفضة	1.174	2.39	يتصرف القائد دون استشارة المفوضية	9
10	منخفضة	1.206	2.38	تتوفر وسائل الاتصال بين القادة	10
11	منخفضة	1.220	2.36	توفر المفوضية فرصاً مختلفة لتقوية دافعية القادة نحو العمل	11
12	منخفضة	1.194	2.35	أشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار .	12
13	منخفضة	1.402	2.27	يعتمد القادة في عملهم علي قاعدة للبيانات والمعلومات .	13
14	منخفضة	1.235	2.16	يعمل القادة علي شبكة حاسوب محلية تساعد علي تبادل المعلومات	14
	منخفضة	0.722	2.48	المتوسط والانحراف المعياري العام	

يتضح من الجدول رقم (7) بان نتائج التحليل فما يتعلق بتنمية القيادات جاءت بدرجة منخفضة ، فقد كان المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات ( 2.48 )، وبانحراف معياري قدرة ( 0.722 )، بالإضافة إلي إن جميع العبارات جاءت بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة ، باستثناء العبارة رقم ( 1 ) فقد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ( 2.48 )، وبانحراف معياري ( 0.722 ) والتي أظهرت إن اغلب أفراد العينة يشاركون بندوات وورش عمل ، بينما جاءت العبارة رقم (7) بأقل درجة انخفاض من قبل أفراد العينة علي إن أفراد العينة لا يستخدمون شبكات محلية تساعدهم علي تبال المعلومات.

### اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأثر التدريب في تنمية القيادات الكشفية  
الجدول رقم ( 8 ) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأثر التدريب علي تنمية القيادات الكشفية

المحصوبة T			R	R2	المحصوبة F		نتائج اختبار الفرضيات
Beta	قيمة T	Sig . T			قيمة F	Sig . F	
.777	4.064	0.000	.777 <sup>a</sup>	.604	154.000	0.000 <sup>b</sup>	الفرضية الاولى
.750	3.899	0.000	.750 <sup>a</sup>	.563	130.038	0.000 <sup>b</sup>	الفرضية الثانية

### 1 - اختبار الفرضية الاولى.

(يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتأهيل القيادات الكشفية ) وتم إعادة

صياغتها في صورة إحصائية بحيث تكون

الفرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد اثر بين التدريب وتأهيل القيادات الكشفية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد اثر بين التدريب وتأهيل القيادات الكشفية .

يتضح من خلال الجدول رقم ( 8 ) ان هناك علاقة ارتباط قوية بين التدريب

وتنمية القيادات الكشفية ، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (  $.777^a$  ) وان معامل

التحديد بل (  $.604$  ) أي إن المتغير المستقل (التدريب) يفسر ما نسبته ( 60%)

من التباين في المتغير التابع (تنمية القيادات)،وقد بلغت قيمة التأثير (بيتا

$.777$ ) وهذا يعني إن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التدريب يؤدي إلى نفس

الزيادة في تنمية القيادات (  $.777$  ) ، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة ( F )

البالغة (  $154.000$  ) بدلالة معنوية محسوبة (  $0.000$  ) وهي اقل من مستوي

المعنوية (  $0.5\%$  ) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة .



## 2- اختبار الفرضية الثانية .

(يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التدريب وتأهيل القيادات الكشفية ) وقد تم إعادة صياغتها بحيث تكون الفرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد اثر بين إدارة التدريب وتأهيل القيادات الكشفية .

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد اثر بين إدارة التدريب وتأهيل القيادات الكشفية . يتضح من خلال الجدول رقم (8) إن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة التدريب وتنمية القيادات الكشفية ، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (  $0.750^a$  ) وان معامل التحديد بل (  $0.563$  ) أي إن بعد إدارة التدريب، يفسر ما نسبته (  $56\%$  ) من التباين في تنمية القيادات، وقد بلغت قيمة التأثير (بيتا  $0.750$  ) وهذا يعني إن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة التدريب يؤدي إلي نفس الزيادة في تنمية القيادات (  $0.750$  ) ، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة (  $F$  البالغة  $130.038$  ) بدلالة معنوية محسوبة (  $0.000$  ) وهي اقل من مستوي المعنوية ( $0.5\%$ ) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ومما سبق نستنتج وجود علاقة طردية ( موجبة ) ذات دلالة معنوية بين التدريب وتنمية القيادات الكشفية ، حيث انه كلما كان التدريب ايجابيا زاد مستوي تأهيل القيادات الكشفية .

## النتائج والتوصيات

توصل البحث الى مجموعة من النتائج لعل أهمها ما يلي

- 1 - إن اغلب أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور (  $98.1\%$  ) في حين بلغت نسبة الإناث (  $1.9\%$  ) من عينة الدراسة وهذا يدل علي عدم تقبل فكرة الانضمام لكشاف ومرشحات ليبيا من قبل الإناث في الفترة الراهنة.

- 2 - إن الوعي الزمني في التدريب غير كافي لإعطاء المادة ألتدريبه لان حجم المادة التدريبية التي تعطي هي اكبر من الوعي الزمني المخصص لتلك المادة .
- 3 - إن المفوضية لا تقوم بمتابعة المتدربين بعد الانتهاء من فترة التدريب ( بعد استكمال الدورة التدريبه ).
- 4 - ان اختيار المشاركين في الدورات التدريبية سواء كانت محلية او خارجية لا يتم وفق الياءات وضوابط محده .
- 5 - كما ان الدورات التدريبية تعقد في أوقات غير مناسبة للمتدربين ،و ايضا عدم استخدام أساليب متطورة أثناء إقامة الدورات التدريبية .
- 6 - إن وسال الاتصال بين القادة غير كافية حتى تصل اليه المعلومات بشكل سريع .
- 7 - لا توجد قاعدة بيانات ومعلومات يستطيع القائد العمل عليها ليتسنى لهم العمل بشكل جيد
- 8 - وجود علاقة طرديه ( موجبة ) ذات دلالة معنوية بين التدريب وتنمية القيادات الكشفية ،حيث انه كلما كان التدريب ايجابيا زاد مستوي تنمية القيادات الكشفية والعكس .

### التوصيات

- 1 - العمل علي وضع برامج تنقيفية لزيادة الوعي لدي العنصر النسائي وتعريفهم بدورهم المهم في كشاف ومرشدات ليبيا .
- 2 - العمل علي وضع اليه تحدد فيه المادة التدريبية والوعي الزمني لكل محتوي .
- 3 - ضرورة العمل علي متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء التدريب وبعد الانتهاء من التدريب

- 4 - يجب العمل علي تطبيق اللوائح والقوانين في عملية اختيار المرشحين للدورات التدريبية سواء كانت هذه الدورات التدريبية داخل البلد وخارجها.
- 5 - ضرورة عقد الدورات التدريبية في أوقات مناسبة للقادة حتى يتسنى لأكبر عدد من القادة المشاركة في هذه الدورات .
- 6 - إنشاء قاعدة بيانات جيدة وذلك من خلال قادة الفرق والأفواج وذلك سعياً لتوفير المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات.
- 7 - ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات الخاصة بتنمية القيادات الكشفية .

## قائمة المراجع

### أولا الكتب

- 1 - احمد رداح الخطيب،التدريب الفعال،عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع ،اربد ،الأردن،2006 .
- 2 - سعد غالب ياسين،الإدارة الإستراتيجية،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الأردن 2010 .
- 3 - عبد الله زامل العنزي ،الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين ،جامعة بنها ،مصر ،2000.
- 4 - علي غالي وآخرون،القيادة التربوية دخل استراتيجي،المؤسسة الحديثة للنشر،عمان،الأردن 2010
- 5 - فيصل محمد الشاورة ،مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2013 .
- 6 - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون ،مبادئ علم الإدارة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن ،2013 .

- 7 - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8 - محمد حسين العجمي، القيادة التربوية لإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 9 - محمد سرور الحريري، طرق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.
- 10 - محمد وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 11 - نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 12 - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006
- 13 - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006
- 14 - هایل عبد المولي طشتوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر، عمان الأردن، 2009

#### ثانيا الرسائل العلمية .

- 1 - إبراهيم رمضان الذيب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، قسم الدراسات العليا، 2009.
- 2 - احمد بن عبد العزيز ألعامدي، دور القيادات الكشفية في تعزيز الأمن الفكري لدى الشباب، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013.

- 3 - صالح خلف زيد المطيري ،دور القيادات الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم والشرطة ،2012 .
- 4 - علي تايه مسعود ،دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية ،رسالة دكتوراه منشورة ،جامعة سانت كليمينتس العالمية ،العراق ،2010.
- 5 - محمد سلمان مسلم ضحيك ،القيم المتضمنة في سلوكيات قادة النشاط الكشفي ،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية غزو ،كلية التربية ،قسم علم النفس ،2004 .
- 6 - محمد قاسم القيسي ،دور القيادات الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية ،رسالة ماجستير ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ،غزة ،فلسطين ،2015 .
- 7 - نجاح القاضي ،أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية وعلاقتها بالتدريب ،رسالة دكتوراه منشورة ،جامعة اليرموك الأردن ،2008 .

### ثالثا المجالات والدوريات .

- 1 - احمد مسعود ،الإدارة المدرسية الرشيدة في مجال الحكم الرشيد ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي ،جامعة فرحات عباس بسطيف الجزائر ،قسم العلوم الاجتماعية ، 2007 .
- 2 - أمال كمال حسن البر زنجي ،التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية ،مجلة الإدارة والاقتصاد لجامعة المستنصرية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،العدد 74 ،لسنة 2009 .

- 3 - تحسين احمد العراونة ،الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين ،المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ،المجلد 26 ،العدد 51 .
- 4 - وائل محمد ثابت ،مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية ،مجلة جامعة الأزهر بغزة ،سلسلة العلوم الإنسانية ،المجلد 12 ،العدد 1 ،لسنة 2010 .
- 5 - قائد عمر قاسم ،مهام القائد الكشفي داخل الوحدات الكشفية ،موقع الكشافة الجزائرية ،فوج البصائر ،2009