

دور حوكمة التدريب في تمكين منتسبي هيئة التدريب العسكري الفلسطينية

بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني الثاني:

“التدريب ودوره في التنمية البشرية في قوى الأمن الفلسطيني“

تشرين ثاني 2024م

هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن

إعداد:

أيمن صلاح أشقر

تمارا أحمد أشقر

كلية القانون - جامعة النجاح الوطنية

وزارة الداخلية الفلسطينية

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة التدريب في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريب، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (210) مفردة، وكشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لأبعاد التدريب في مجال الحوكمة تتوفر بنسبة (80.79%) وبدرجة كبيرة، كما تبين أن تمكين الموظفين يتوفر بنسبة (80.79%)، وبدرجة موافقة كبيرة، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب في مجال الحوكمة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة، شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة، مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة)، في تمكين الموظفين، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في مجال الحوكمة بأبعادها وفي تمكين الموظفين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وتوصي الدراسة هيئة التدريب العسكري بضرورة تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التطورات المتلاحقة، كما يجب على هيئة التدريب العسكري استكشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وتعالج كافة المعلومات ذات العلاقة بالأحداث المستجدة في البيئة الخارجية، وذلك من أجل إعادة تشكيل مواردها وفق مستجدات البيئة في الوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الحوكمة، تمكين الموظفين، هيئة التدريب العسكري.

Abstract

The study aimed to identify the role of governance training in empowering employees from the perspective of military training faculty members. The study employed a descriptive-analytical methodology and involved a population of 210 training faculty members. A simple random sample of 210 individuals was selected. The results revealed that the overall score for the dimensions of governance training was 80.79%, which is considered high. Similarly, employee empowerment was also found to be at 80.79%, indicating a high level of agreement. The study further indicated a statistically significant relationship between governance training—specifically the support and commitment of senior management, the diversity of governance-related training programs, the comprehensiveness of governance training materials, and the stages of the training process—and employee empowerment. The findings also showed a statistically significant impact of governance training, in its various dimensions, on employee empowerment. Additionally, the study found no statistically significant differences in the mean estimates

attributable to variables such as gender, military rank, years of experience, academic qualification, or job title. The study recommends that the military training faculty should enhance its current services to keep up with rapid developments. Moreover, it should explore opportunities and threats in its external environment and address all relevant information related to emerging events in that environment to realign its resources with these developments in a timely manner.

Keywords: Training, Governance, Employee Empowerment, Military Training Corps.

مقدمة:

إن الموارد البشرية هي الأصل الأساسي في المنظمات الحديثة، ما يجعل المهارات التي يتقنها الموظفون عاملاً مهماً في تحديد الوضع الحالي وكذلك مستقبل المنظمة، والتي تتأثر بأداء الموارد البشرية، ومجال بحث الأداء الوظيفي للموظف يرتكز على التدريب وأبعاده باعتبار التدريب هو العملية الأساسية للاستثمار في الأفراد حتى يكونوا مجهزين لأداء جيد (Gavine et al, 2017). ويمكن استخدام العديد من الممارسات، من أجل تحسين أداء العاملين، وبالتالي يمكن أن تكون ممارسات التدريب العامل الرئيسي لنجاح المنظمة، ما يبرر تقييمها من خلال البحث والدراسات. إذ يعد تأثير إدارة الموارد البشرية وممارسات التدريب على أداء العاملين موضوعاً مهماً لدى الباحثين ويحظى باهتمام وفق الدراسات الحديثة (المخلافي، 2023:183).

وقد أظهرت العديد من المفاهيم ذات الدلالات والأبعاد التي تعبر عن التقدم العلمي والتكنولوجي ومنها "الحوكمة"، التي ظهرت في إدارة المؤسسات ومراقبتها للعمل من خلال مجموعة من الآليات أبرزها الشفافية، والإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية، وإعدادها وفقاً للمعايير المحاسبية، كذلك ضمان الحقوق والحريات وإرساء دعائم منظومة قانونية قادرة على تحقيق العدل والمساواة لتحسين الأداء الوظيفي لها، كما أضحت الحوكمة مدخل إداري جديد، تساعد على تحقيق التنمية والإبداع والتغيير نحو الأفضل عن طريق تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، والهيكل التنظيمي، والتشريعات وإدارة الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية (محمود، 2024:19).

ويعد تمكين الموظفين من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي لاقى اهتمام واسعاً من طرف المفكرين والباحثين في إدارة الأعمال والذي يمثل صيحة المدرسة الحديثة باعتباره جاء كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العامل واهتمت بالعمل، وبما أن المعرفة هي التي تخلق الثروة وأن من حاز على المعرفة فقد حاز على القوة ولهذا جاء التمكين ليركز على العامل باعتباره المولد للمعرفة والأفكار الجديدة فالتمكين يتضمن عنصرين أساسيين هما التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، فالأول يقصد به توزيع السلطة والمسؤولية من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أما الثاني فيقصد به اتجاه العاملين نحو التمكين أي هو عملية ناتجة عن التمكين الهيكلي، لذا فإن للتمكين أثر بالغ على أداء العامل باعتباره يمنحه الحرية والاستقلالية في أداء العمل (كواديك، 2021:126).

وفي ضوء ما تقدم تحاول الدراسة الحالية الكشف عن دور حوكمة التدريب في تمكين منتسبيني هيئة التدريب العسكري.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في تحديد كيفية تأثير برامج التدريب في مجال الحوكمة على تمكين الموظفين في هيئة التدريب العسكري. على الرغم من أهمية الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أنّ هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول العلاقة بين التدريب والحوكمة في السياق العسكري. كما أنّ هناك تحديات تتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعّال في بيئة العمل العسكرية، مما يستدعي دراسة شاملة لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل، وبالاستناد إلى ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي: ما دور حوكمة التدريب في تمكين منتسبي هيئة التدريب العسكري؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

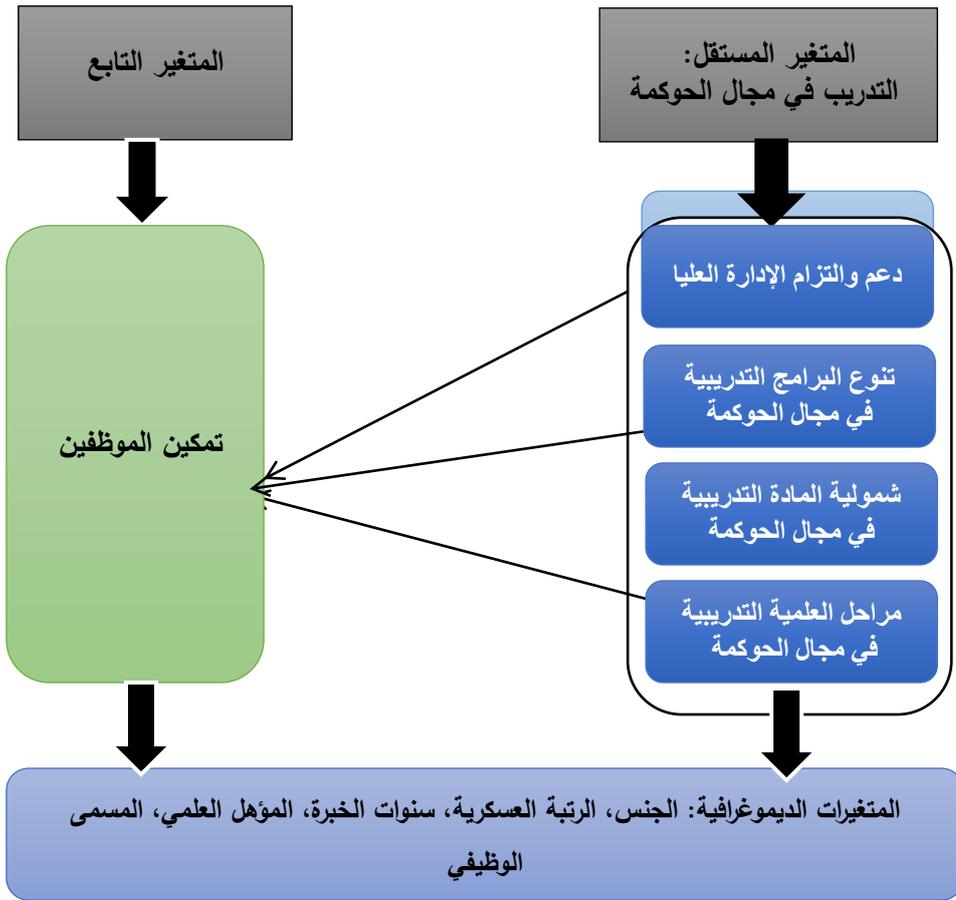
- 1- ما واقع التدريب في مجال الحوكمة في هيئة التدريب العسكري؟
- 2- ما مستوى تمكين المنتسبين في هيئة التدريب العسكري؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين برامج التدريب في مجال الحوكمة على مستوى تمكين المنتسبين في هيئة التدريب العسكري؟
- 4- ما أثر التدريب في مجال الحوكمة على تمكين الموظفين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري؟
- 5- هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور لحوكمة التدريب في تمكين منتسبي هيئة التدريب العسكري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟
- 6- ما هي التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في تنفيذ برامج تدريبية فعالة في مجال الحوكمة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف رئيسي في التعرف على دور حوكمة التدريب في تمكين منتسبي هيئة التدريب العسكري، وينتفرع منه مجموعة الأهداف التالية:

- 1- تقييم على واقع التدريب في مجال الحوكمة في هيئة التدريب العسكري.
- 2- قياس مستوى تمكين المنتسبين في هيئة التدريب العسكري.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين برامج التدريب في مجال الحوكمة على مستوى تمكين المنتسبين في هيئة التدريب العسكري.
- 4- تحليل التأثير بين حوكمة التدريب في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.
- 5- التعرف على مدى الاختلاف حول دور حوكمة التدريب في تمكين منتسبي هيئة التدريب العسكري تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- 6- تحديد التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في تنفيذ برامج تدريبية فعالة في مجال الحوكمة.

نموذج ومتغيرات الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

شكل رقم (1) نموذج ومتغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين حوكمة التدريب في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين دعم والتزام الإدارة العليا في تمكين الموظفين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.
 - 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.
 - 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراحل العملية التدريبية في مجال الحوكمة في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حوكمة التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة، شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة، مراحل العملية التدريبية في مجال الحوكمة) في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة التدريبية في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري تعزى لمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

1- أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

1- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة والتدريب، مما يوفر قاعدة معرفية للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

2- يمكن أن تساعد النتائج في تطوير نماذج نظرية جديدة تفسر العلاقة بين التدريب والحوكمة، مما يعزز من فهم هذه الديناميات.

3- من خلال تحليل البيانات والمعلومات، يمكن أن تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تحسين استراتيجيات التدريب في السياقات العسكرية.

4- ستسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بحوكمة التدريب وتمكين المنتسبين، خاصة في سياق المجال العسكري، من خلال تقديم نموذج يربط بين هذين المفهومين، ستضيف الدراسة قيمة علمية جديدة وتفتح آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الموضوع، وذلك من عدة جوانب مختلفة.

5- ستوفر الدراسة فهماً أعمق لمفهوم التدريب في مجال الحوكمة وتمكين المنتسبين وكيفية تطبيقه في هيئة التدريب العسكري. هذا يمكن أن يساعد الباحثين في تطوير نظريات ومفاهيم جديدة أو تحسين النظريات الحالية.

الأهمية العملية:

1. من خلال فهم دور التدريب في تعزيز الحوكمة، يمكن للهيئات العسكرية تحسين أداء موظفيها وزيادة كفاءتهم.

2. تساعد النتائج في تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين، مما يعزز من مستوى التمكين والالتزام.

3. من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، يمكن أن تسهم الدراسة في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الهيئة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انضباطاً.
4. يمكن أن توفر الدراسة توصيات عملية لصانعي القرار في الهيئة، مما يساعدهم في تطوير سياسات تدريبية فعالة تدعم الحوكمة.
5. من خلال تحسين التدريب والحوكمة، يمكن للهيئة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية، مما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

2- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية التعرف على دور التدريب في مجال الحوكمة، والتي تتمثل بالأبعاد الآتية (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة، شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة، مراحل العملية التدريبية في مجال الحوكمة) في تمكين الموظفين.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الحالية على جميع أعضاء هيئة التدريب العسكري.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على هيئة التدريب العسكري في المحافظات الشمالية.

الحدود الزمانية: تم جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، خلال عام 2024/2023م.

الإطار النظري

مفهوم التدريب في مجال الحوكمة:

تعد العملية التدريبية أحد أهم مقاييس التطور والنجاح الذي يصنف المؤسسات، وهذا ما يفسر الموازنة المالية التي ترصدها المنظمات الذكية للعملية التدريبية، ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ومسؤول التدريب، وذلك للإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، ومن أهم تلك المفاهيم ما يلي:

عُرف التدريب بأنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا، وذلك من أجل اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج الإنسان إليها، ولتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للإدارة والعمل، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة لرفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فاعليته مع الاقتصاد في التكلفة والسرعة في الإنجاز" (عزت، 2018:134).

وعُرف بأنه: "العملية التي تجري لكل فرد يحتاج إليها بإرادته وذلك ضمن متطلبات تطوير قدراته ومهاراته في المنظمة التي يعمل بها، ويقوم بها من يمتلك الخبرة المراد تعليمها لهذا المتدرب، وينتج عنها إتقان المتدرب لهذه المهارة وامتلاكها بشكل كامل (النعيمي، 2023:8).

هو عملية تحسين مهارات وقدرات الأفراد من خلال التعلم والتطوير، ويمكن أن يكون التدريب رسمياً أو غير رسمي، ويمكن أن يتم في مكان العمل أو خارجه (الحربي، 2018:148).

كما يُعرف التدريب بأنه: "عملية مخططة باستخدام الأساليب والأدوات المصممة لإنشاء مهارات وكفاءات الفرد وتحسينها وصلها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال كفاءة مجموعة العمل لتحقيق الأداء الفعال (عقيلي، 1991:220).

أهمية التدريب في مجال الحوكمة:

تتمثل أهمية التدريب في مجال الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات من خلال تأهيل الموظفين والمديرين وأعضاء مجالس الإدارة لفهم وتطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية، حيث يسهم التدريب على الحوكمة في تحقيق الشفافية، والمساءلة، والاستدامة، ويضمن الامتثال للقوانين والمعايير التنظيمية، وتتمثل هذه الأهمية في (فارسي، 2012:55):

- تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي، لأن التدريب يساعد على تحسين مهارات وقدرات الموظفين مما
- ينعكس في الإنتاجية، ويساعد على تحسين الإنتاجية، ويساهم في الاستقرار التنظيمي.
- ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة.
- من خلال مواكبة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية، يساعد التدريب المنظمة على الانفتاح على العالم الخارجي، سواء كان اقتصادياً أو اجتماعياً أو تقنياً.
- يساعد التدريب على تحديث وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات.
- المساعدة على خلق اتجاهات إيجابية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة.
- يساعد على تحسين وتطوير القدرات الفردية.
- يساعد التدريب على تطوير مهارات الاتصال بين الأشخاص.
- تنمية تحفيز الأداء، لأنه يساعد على تحفيز الموظفين على تحسين الأداء.

أهداف التدريب في مجال الحوكمة:

يمكن تحديد أهم أهداف التدريب في مجال الحوكمة والغايات المأمول تحقيقها منه بالنقاط التالية (الأعمر، 2012:25)، (السماوي، 2014:24):

1. الحد من التكاليف المرتفعة للعمل، وصيانة الأجهزة من التلف نتيجة الاستخدام الخاطئ.
2. العمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، من خلال تلبية كافة احتياجاتهم الوظيفية، والحد من الضغوطات لديهم.
3. الحد من نسب التغيب المتعمد عن العمل، والتي تكون ناتجة عن عدم الرضا الوظيفي، وتؤدي لإلحاق الضرر بالمنظمة.
4. تحسين مستوى الإنتاج وتطويره، وتحسين الجودة الإنتاجية كماً ونوعاً.

5. استغلال التدريب كوسيلة لتحفيز وشحن هم الموظفين، وتحديد الأجر منهم بالترقية والمكافأة.
6. تأمين الأساليب والوسائل العلمية التي تمكن المتدرب من امتلاك المهارات الأساسية والضرورية لمستواه المهني، وأداءه المؤسساتي بما يخدم صالحه وصالح المؤسسة، ويزيد من قدرته على استيعاب وتحمل ظروف العمل والفعالية الإنتاجية.

7. إمداد العاملين في المؤسسة بالخبرات الضرورية والمكثف، لتطوير أداءه المهني ومردوده الإنتاجي.
ويمكن القول: إن الأهداف تمثل الأرضية المشتركة لكافة الأهداف المرجو تحقيقها من العمليات التدريبية كافة، وفي كاف على المجالات ومختلف الأصعدة، غير أن الاختلاف في الأهداف المرجو تحقيقها، يكمن في نوع البرنامج التدريبي ونوع المؤسسة والفئة المستهدفة من التدريب، وهو ما يجعل لكل برنامج تدريبي مجالاً من الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

تمكين الموظفين:

يمكن تعريف التمكين وفق رؤية ووجهات نظر بعض الكتاب والباحثين فقد عرفها (الوادي، 2012:26):
أنها: "واحدة من الإجراءات الفعالة التي يمكن أن يتخذها قادة المنظمات تجاه موظفيهم، والتي ستمنحهم المزيد من القدرة على إنجاز الأعمال، مع التزامهم بالسلطات المسؤولة عن استخدام هذه الصلاحيات بفعالية".
أشار قاموس أوكسفورد بأن التمكين أي مساعدة الموظفين على تحسين ثقتهم بأنفسهم من خلال ذلك يمكن أن يتغلب على شعورهم بالعجز (Hajian, et, al., 2015:88)، وإن أول استخدام لكلمة "تمكين" ومشتقاتها كان في القرن السابع عشر وغالباً ما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسمات مثل الثقة والتحفيز، من حيث تطوير مشاعر التمكين في داخل الأفراد والجماعات، أذن، ينظر إلى التمكين باعتباره ظاهراً اجتماعياً ترتبط بأنماط السلوك المستفادة.

وتم تعريف تمكين الموظفين وفق (Boussalem, 2014:144) بأنه منح الموظفين فرصة لاتخاذ قرارات متعلقة في العمل عبر منحهم الصلاحية، ويعرفها (Pande & Dhar, 2014:72) أنه إجراء معقد نسبياً يتطلب وجود رؤية واضحة، وجو تعليمي نشط لكل من الإدارة والمشرفين والموظفين، من أجل تطوير منظمة حيث يمكن للموظفين العمل بشكل فردي وفي فرق لتحقيق الأهداف المشتركة.

أما (EL Rawas, & EL Seddawy, 2017:17) فيرى عبارة عن عملية تحفيز من خمس مراحل تنطلق من الشعور بالعجز لتوفير الكفاءة الذاتية للموظفين من خلال مجموعة من الإجراءات التنظيمية، وتشمل هذه الإدارة التشاركية، وتحديد الأهداف وخطط الأجور والاثراء الوظيفي، أما (Wahlin, 2019:2) يرى أنه عملية منح السلطة للموظفين.

ويتبين من التعريفات أعلاه بأن مفاهيم تمكين الموظفين تختلف بين الباحثين وتعرف العديد من الدراسات التمكين على أنه الدافع الأساسي للمهمة أو الدافع الذي يعكس ملاءمة الشخص والبيئة، ويتمثل أحد الأساليب

في النظر إلى التمكين كإجراءات تتخذها المنظمات لتقاسم السلطة وصنع القرار، ويمكن تعريفه بأنه تفويض السلطة من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي إلى الموظفين من المستوى الأدنى.

أهمية تمكين الموظفين:

أوضح (Al-Hayali, 2019:39) بأن التمكين يعد جزءاً من التغيير في عالم اليوم وفي ظل التقدم التكنولوجي، فهو يؤدي إلى ترشيح أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً رئيساً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، ويمكن إدراج أهمية تمكين الموظفين بالآتي (جبوري وخلف، 2022:49):

1. زيادة الدافع للحد من الأخطاء وجعل الأفراد يتحملون المزيد من المسؤولية عن أفعالهم.
2. زيادة ولاء الموظف، وفي الوقت نفسه تقليل معدل دوران الموظفين والغياب والمرض.
3. زيادة الانتاجية عن طريق زيادة اعتزازه واحترام الذات وتقدير الذات.

أهداف تمكين الموظفين:

من خلال تطبيق التمكين ومنح حرية أوسع للأفراد والموظفين في ادائهم لأعمالهم على وفق مهاراتهم وقدراتهم لتعزيز الثقة بالنفس ومنهم مساحة أكبر لاستخدام ذكاءهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويمكن تحديد أهم أهداف تمكين الموظفين بالآتي (Al-Baidani, 2015:243):

- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
 - تطلق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار.
 - تحقيق الرضا الوظيفي والدفاعية والتزام وظيفي أكبر
 - يساعد الموظفين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز أعمالهم.
- وأضاف (Abdul-Karim, 2017:207) أهداف أخرى لتمكين الموظفين وهي:

- له تأثير إيجابي على المنظمة نوعية العمل، ورضا الموظفين، والتعاون، والإنتاجية، والتكاليف.
- ان زيادة المسؤولية المساءلة، والملكية لعملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
- يقلل التكاليف التنظيمية مثل تكاليف دوران العامل، والتكاليف التشغيلية.

❖ مراحل تمكين الموظفين:

تمر مراحل تمكين الموظفين بسلسلة من المراحل المتتالية كما يلي (كواديك، 2021:129):

- 1- **مرحلة التهيئة المبدئية:** وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه للأفراد.

2- **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:** وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي هو في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المؤسسة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمؤسسة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- **مرحلة التطوير:** ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

بينما حدد (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية تمكين الموظفين، وتتضمن (ضيف وقاسمي، 2020:32):

- 1- **المرحلة الأولى:** تشمل هذه المرحلة تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تؤدي إلى شعور العاملين بفقدان القوة، مثل العوامل التنظيمية (كالإجراءات البيروقراطية، المركزية، التغييرات التنظيمية، وضغط الاتصالات)، وأسلوب الإشراف ونظام المكافآت (كالتسلط، السلبية، ضعف التحفيز، وغياب الإبداع)، وتصميم العمل (مثل غياب وضوح الدور، نقص التدريب والدعم، غموض الأهداف، والروتين).
- 2- **المرحلة الثانية:** تتضمن استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة من خلال تحديد الأهداف، إثراء الوظائف، وربط المكافآت بالأداء. وتهدف هذه الاستراتيجيات ليس فقط إلى معالجة العوامل المسببة لفقدان القوة، بل أيضاً إلى تعزيز شعور العاملين بفعاليتهم الذاتية.
- 3- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة التجارب المنجزة، الاقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.
- 4- **المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
- 5- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال اصرار ومبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.

الدراسات السابقة:

دراسة (الخواندة، 2023)، وهدفت إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم القصبة معان أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك أثراً متوسطاً للتدريب ككل في تحسين أداء العاملين، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد بأن هناك أثراً دالاً إحصائياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى لبعد المدربين، في حين لم يظهر أثر للتدريب في تحسين الأداء من خلال بعدي نوعية التدريب مدة التدريب.

وتناولت دراسة (Nakawa, et, al.,2022) الى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في هيئة الحياة البرية الأوغندية من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية وأساليب التدريب، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي للتدريب على أداء العاملين.

وأشارت دراسة (الشريع، 2022) إلى تفصي مدى تحقيق برنامج إعداد المعلمين في كلية التربية بجامعة الكويت وكلية التربية الأساسية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة TQM في إعداد المعلمين وتدريبهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: حصول محور سياسة القبول، ودرجة إتقان الطلبة وإدارة الموارد المتاحة ومحور المرافق والخدمات على درجة متوسطة، في حين جاءت نتائج محور تأهيل أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للمتغيرات الفارقة.

أما دراسة (Kurupuppa, et, al.,2021) هدفت إلى التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في المنظمة وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها وجود تأثير إيجابي للتدريب على أداء العاملين ووجود أثر إيجابي لمحتوى التدريب على أداء التدريب.

وبينت دراسة (Alsaman & Abunar, 2021) إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية وفقا لمتغيرات طريقة التدريب، وفترة التدريب واختيار المدربين، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة طريقة التدريب وفترة التدريب، واختيار المدربين بإنتاجية العاملين.

كما أشارت دراسة (العززي 2021) إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية إبراز الاحتياجات التدريبية بمعيار خصائص المعلم الفعال أن يتمسك المعلم بعمليات التحسين المستمر للتدريس وخلق اتصال تربوي فعال مع الطلبة، إبراز الاحتياجات التدريبية بمعيار الاتصال الفعال، وأن يستخدم المعلم أدوات محددة ومناسبة للتعرف على احتياجات طلابه، وإبراز الاحتياجات التدريبية بمعيار المهارات المهنية..

كما هدفت دراسة (عثمان، ٢٠٢٠) إلى تحديد الكفايات المهنية والاحتياجات التدريبية اللازمة لأخصائي تكنولوجيا التعليم وهو ما يعرف بأخصائي التطوير التكنولوجي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تحديد البرامج التدريبية بناء على احتياجات أخصائي التطوير التكنولوجي الفعلية والتدريب على المستحدثات التكنولوجية وتقويم مصادر التعلم.

بينما تناولت دراسة (Al-Genaele, & Ali, 2021) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الخاصة في صنعاء. وتبين أن للثقافة التنظيمية والتمكين الإداري تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي. كما تم الكشف عن ذلك للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على التمكين الإداري. كما أن التمكين الإداري يعتبر وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

أما دراسة (Al-bdareen, 2020) هدفت إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارة تبين أن مستوى ممارسة التمكين الإداري وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارة كانت معتدلة، ووجدت أن للتمكين الإداري أثراً كبيراً على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها المتمثلة في: تحديد توقعات أداء الموظفين، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين.

بينما فحصت دراسة (Bekirogullari, 2019) أثر تمكين الموظفين على تحقيق شركة LPG للغاز المسال في قبرص لأهدافها، ودراسة أثر التمكين على تعزيز الممارسات التنظيمية الجيدة في الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة وأجاب عليها 36 موظفاً من العاملين في الشركة، وقد حلت البيانات اعتماداً على تقديرات بايز العامة للأدلة الفردية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لتمكين العاملين على تحقيق الأهداف المستقبلية للمنشأة، مما يساعد في تعزيز الممارسات التنظيمية الجيدة في الشركة.

وأشارت دراسة (Nadeem et al., 2018) إلى تقييم تأثير تمكين الموظف على الأداء التنظيمي، والتحقق من وجود علاقة بين تمكين الموظف والأداء التنظيمي في ظل دور الوساطة وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظف مع التحفيز في موظفيهم يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين عدم تناولها دور التدريب في مجال الحوكمة في تعزيز تمكين الموظفين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري، حيث تناولت بعض الدراسات متغير التدريب في مجال الحوكمة مع متغيرات أخرى كدراسة كل من (الخوالدة، 2023) (Nakawa, et, al., 2022)، (الشرع، 2022)، وكذلك بالنسبة لتمكين الموظفين كدراسة كل من (Al-Genaele, & Ali, 2021)، (Al-bdareen, 2020)، (Bekirogullari, 2019)، وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت كلاً من التدريب في مجال الحوكمة وتمكين الموظفين بشكل منفصل، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تربط بين المفهومين وتستكشف تأثير ممارسات التدريب في مجال الحوكمة على تمكين الموظفين وعليه اختلفت تلك الدراسات نحو أهدافها، وتنوع مقياس التدريب في مجال الحوكمة وأبعادها، وتمكين الموظفين، وفي ضوء ما سبق يمكن ايضاح بعض النقاط التالية:

- هناك قلة في الأبحاث التي تتناول العلاقة بين التدريب في مجال الحوكمة وتمكين الموظفين في هيئة التدريب العسكري. معظم الأبحاث تركز على القطاع الخاص أو القطاعات الحكومية الأخرى، مما يترك فجوة في معرفة كيفية تطبيق هذه المفاهيم في بيئة التعليم العالي.
- قلة التركيز على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري: غالبية الدراسات تركز على وجهات نظر الإدارة العليا والقيادات التنفيذية حول تمكين الموظفين وممارسات التدريب في مجال الحوكمة. هناك نقص

- في الأبحاث التي تستكشف هذه المواضيع من منظور أعضاء هيئة التدريب العسكري، وهم جزء أساسي من الهيكل الإداري وله دور كبير في تنفيذ وتطبيق استراتيجيات التمكين.
- استهدفت بعض الدراسات قياس العلاقات بين المتغيرات، في حين تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقات والأثر بجميع أبعادها.
 - اختلفت بعض الدراسات فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، وبالتالي اتاح ذلك للباحث اختيار أكثر الأبعاد تناسب مشكلة الدراسة لمحاولة فهم العلاقة والأثر بين التدريب في مجال الحوكمة في تمكين الموظفين.
 - الأبحاث المتوفرة حول هذه المواضيع غالباً ما تكون موجهة نحو الجامعات العالمية أو الجامعات في الدول المتقدمة، مما يترك فجوة في الأدبيات العلمية المتعلقة في هيئات التدريب في الدول النامية أو المناطق الأقل دراسات حولها مثل هيئة التدريب العسكري.
 - ملء هذه الفجوة سيساعد في تقديم رؤى معمقة حول كيفية تحسين ممارسات التدريب في مجال الحوكمة في تمكين الموظفين في هيئة التدريب العسكري. كما سيساهم في تطوير استراتيجيات عملية يمكن لأعضاء هيئة التدريب العسكري والإدارة تطبيقها لتحقيق نتائج أفضل في ظل التغيرات المستمرة التي تواجه هيئات التدريب العسكري. بالإضافة إلى ذلك، ستضيف هذه الدراسة قيمة للأدبيات العسكرية من خلال تقديم نموذج يمكن تطبيقه في هيئات أخرى داخل فلسطين وخارجها.

3- منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة البحث الحالي وأهدافه، بهدف التعرف على دور حوكمة التدريب في تمكين منتسبي هيئة التدريب العسكري.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع البحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريب العسكري، وقد تم اختيار عينة عشوائية من خلال رابط الكتروني مخصص لذلك تم توزيعه عليهم وبلغت حصيلة الاسترداد (210) عضو، وقد توزع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). كما في الجدول التالي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات (الجنس، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	163	77.6
	أنثى	47	22.4
المجموع			
الرتبة العسكرية	ضابط صف	52	24.8
	ملازم	47	22.4

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
	نقيب	11	5.2
	رائد	60	28.6
	مقدم	12	5.7
	عقيد فأعلى	28	13.3
المجموع		210	%100
سنوات الخبرة	من 4 سنوات أقل من 6 سنوات	69	32.9
	من 7 سنوات أقل من 11 سنة	17	8.1
	من 12 سنة أقل من 18 سنة	60	28.6
	19 سنة فأكثر	64	30.5
المجموع		210	%100
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	24	11.4
	دبلوم متوسط	63	30.0
	بكالوريوس	93	44.3
	ماجستير	21	10.0
	دكتوراه	9	4.3
المجموع		210	%100
المسمى الوظيفي	مدير	24	11.4
	نائب مدير	51	24.3
	رئيس قسم	68	32.4
	موظف	67	31.9
المجموع		210	%100

صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد نفسه، حيث أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.507) كحد أدنى إلى (0.916) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذه الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

إجراءات ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، وقد تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية، وكانت نتائج قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجالات الاستبانة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.974)، وأن قيمة معامل التجزئة النصفية بعد التصحيح كانت مرتفعة لكل المجالات وبلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.840)، وتشير هذه النتائج الى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة

وعليه يمكننا توزيع الاستبانات على العينة الفعلية للدراسة، مما يشير أن المقياس يتسم بدرجة جيدة من الثبات. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: استند الباحث في تحليل الاستبانة على البرنامج الإحصائي الشهير " (spss v24) الاختبارات الإحصائية التالية: التحليل العاملي الاستكشافي، مؤشر كرونباخ الفا وأوميغا الموزونة وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة، التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والأشكال البيانية، معامل ارتباط بيرسون، اختبارات لعنتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها:

نتائج الإجابة على السؤال الأول ونصه: ما واقع التدريب في مجال الحوكمة في هيئة التدريب العسكري؟ ولإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المتغير، واختبار (One Sample T test)، ومستوى الموافقة والترتيب لكل بعد وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (2): نتائج جميع أبعاد المتغير الأول: التدريب في مجال الحوكمة "

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا	4.031	0.420	80.61%	35.528	.000	2	كبيرة
2	البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة	4.089	0.531	81.78%	29.697	.000	1	كبيرة
3	البعد الثالث: شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة	4.021	0.567	80.42%	26.081	.000	4	كبيرة
4	البعد الرابع: مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة	4.028	0.548	80.56%	27.172	.000	3	كبيرة
5	الدرجة الكلية لأبعاد التدريب في مجال الحوكمة معاً	4.039	0.395	80.79%	38.171	.000		كبيرة

من جدول (2) تبين أن: بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمتغير الأول "التدريب في مجال الحوكمة" (4.039 من الدرجة 5) بوزن نسبي (80.79%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري (0.395)، وللتحقق من وجود موافقة متوسطة وذوى دلالة احصائية، استعان الباحث اختبار "ت" لعينة واحدة، وتشير النتائج إلى أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات وأبعاد التدريب في مجال الحوكمة يميل نحو الموقف المتوسط (أي الموافقة الحيادية حول القيمة المتوسطة 3)، حيث بلغ قيمة اختبار "ت" (38.171) وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لفقرات وأبعاد هذه المتغير.

أن البعد الخاص " تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة " حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.089 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (81.78%)، أما البعد الخاص " دعم والتزام الإدارة العليا " حاز على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (4.031 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (80.61%)، أما البعد الخاص " مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة " حاز على المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي

(4.028 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (80.56%)، أما البعد الخاص "شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة" حاز على المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (4.021 من الدرجة الكلية 5) وبوزن نسبي (80.42%).

نتائج الإجابة على السؤال الثاني ونصه: ما مستوي تمكين المنتسبين في هيئة التدريب العسكري؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المتغير، واختبار (One Sample T test)، ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (3): نتائج التحليل الاحصائي ل فقرات تمكين الموظفين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوفر التدريب العسكري للمنتسبين فرصة لتحمل المسؤوليات والقرارات بشكل أكبر	4.167	0.862	83.33%	19.621	.000	3	كبيرة
2	يتمتع المنتسبين بقدر مناسب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	4.043	0.919	80.86%	16.440	.000	9	كبيرة
3	يوجد نظام فعال للتواصل بين الإدارة والمنتسبين يدعم تبادل الأفكار والملاحظات	4.152	0.816	83.05%	20.468	.000	4	كبيرة
4	تقدم الهيئة فرصاً للمنتسبين لتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية	4.148	0.999	82.95%	16.654	.000	5	كبيرة
5	يوفر القادة في الهيئة الدعم والإرشاد اللازمين للمنتسبين لتحقيق النجاح في مهامهم	4.052	0.979	81.05%	15.573	.000	7	كبيرة
6	يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم	4.024	0.866	80.48%	17.124	.000	12	كبيرة
7	تتم إدارة الأداء بشكل يساهم في تحسين مهارات المنتسبين وتقديم الدعم المناسب لهم	4.148	0.831	82.95%	20.006	.000	5	كبيرة
8	تسعى الهيئة لتحقيق توازن مناسب بين العمل وحيات المنتسبين الشخصية	4.038	0.927	80.76%	16.224	.000	11	كبيرة
9	تقدم الهيئة فرصاً واضحة للتقدم الوظيفي والنمو داخل المنظمة	4.043	0.955	80.86%	15.824	.000	9	كبيرة
10	توفر الهيئة مرونة في العمل التي تساعد المنتسبين على أداء مهامهم بفعالية	4.048	0.787	80.95%	19.285	.000	8	كبيرة
11	تتم تقديم تغذية راجعة بناءة وشاملة للمنتسبين بانتظام	4.219	0.836	84.38%	21.142	.000	2	كبيرة جداً
12	يفوض القادة المنتسبين بالصالحيات اللازمة لأداء العمل بناء على أنظمة وتعليمات الهيئة	3.948	0.772	78.95%	17.798	.000	14	كبيرة
13	يتمتع المنتسبين بثقة في قدرة القيادة على اتخاذ قرارات فعالة	3.781	0.912	75.62%	12.406	.000	16	كبيرة
14	شجع الهيئة على التفاعل والتعاون بين فرق العمل المختلفة	4.000	0.830	80.00%	17.458	.000	13	كبيرة
15	دعم الهيئة الابتكار والإبداع في العمل وتشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة	3.948	0.802	78.95%	17.123	.000	14	كبيرة
16	تسمح الهيئة للمنتسبين بتغيير أدوارهم أو تنويع مهامهم حسب احتياجاتهم المهنية	4.305	0.831	86.10%	22.740	.000	1	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية تمكين المنتسبين	4.066	0.559	81.33%	27.638	.000		كبيرة

تشير النتائج الموضحة في الجدول (3): بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لمتغير تمكين المنتسبين (4.066)

من الدرجة الكلية 5)، وبلغ الوزن نسبي (81.33%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف معياري بلغ (0.559)، وقيمة اختبار (ت) بلغت (27.638)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات متغير تمكين المنتسبين.

أما تحليل فقرات متغير تمكين المنتسبين، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة السادسة عشر " تسمح الهيئة للمنتسبين بتغيير أدوارهم أو تنويع مهامهم حسب احتياجاتهم المهنية " وبلغ المتوسط الحسابي (4.305) وبلغ الوزن النسبي (86.10%) وتشير هذه النتيجة الى وجود بدرجة موافقة كبيرة جداً، بانحراف المعياري بلغ (0.831) وقيمة اختبار (ت) بلغت (22.740) وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة جدا لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة الثالثة عشر " يتمتع المنتسبين بثقة في قدرة القيادة على اتخاذ قرارات فعالة "، وبلغ المتوسط الحسابي (3.781)، ووزن نسبي بلغ (75.62%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف المعياري (0.912)، وقيمة اختبار (ت) بلغت (12.406)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة.

نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث " التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في التدريب في مجال الحوكمة":

جدول (4): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثالث "التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في التدريب في مجال الحوكمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	نقص المعرفة والمهارات المتعلقة بمبادئ الحوكمة الحديثة بين المدربين	4.286	0.667	85.71%	27.952	.000	1	كبيرة جداً
2	نقص الكوادر المتخصصة في الحوكمة لتقديم التدريب الملائم	4.186	0.725	83.71%	23.711	.000	5	كبيرة
3	تعرقل العوائق الثقافية تطبيق الحوكمة في البيئة العسكرية التقليدي	4.167	0.703	83.33%	24.064	.000	6	كبيرة
4	يتم تنفيذ العمليات الروتينية بشكل تقليدي دون النظر إلى الابتكار في تطبيق مبادئ الحوكمة	4.167	0.689	83.33%	24.544	.000	6	كبيرة
5	قلة الموارد التقنية والمالية لدعم برامج التدريب في مجال الحوكمة	4.262	0.701	85.24%	26.100	.000	2	كبيرة جداً
6	ضعف المحتوى التدريبي المقدم فيما يتعلق بالحوكمة مقارنة بمتطلبات القطاع العسكري	4.190	0.790	83.81%	21.842	.000	4	كبيرة
7	صعوبة دمج مفاهيم الحوكمة في التدريبات الميدانية العملية	4.143	0.858	82.86%	19.312	.000	9	كبيرة
8	يقلل الضغط الزمني لإنجاز برامج التدريب التقليدية من التركيز على الحوكمة	4.200	0.835	84.00%	20.835	.000	3	كبيرة
9	صعوبة التوافق بين أهداف التدريب في	4.162	0.826	83.24%	20.392	.000	8	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
	الحوكمة ومتطلبات الواقع العسكري اليومي							
10	قلة التعاون مع الجهات والمؤسسات الخارجية المتخصصة في مجال الحوكمة لتحسين جودة التدريب	4.138	0.773	82.76%	21.326	.000	10	كبيرة
	الدرجة الكلية لمحور التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في مجال الحوكمة	4.190	0.502	83.80%	34.378	.000		كبيرة

تشير النتائج الموضحة في الجدول (4): بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لمحور التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في التدريب في مجال الحوكمة (4.190 من الدرجة الكلية 5)، وبلغ الوزن نسبي (83.80%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف معياري بلغ (0.502)، وقيمة اختبار (ت) بلغت (34.378)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات محور التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في التدريب في مجال الحوكمة.

أما تحليل فقرات محور التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في التدريب في مجال الحوكمة، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى " نقص المعرفة والمهارات المتعلقة بمبادئ الحوكمة الحديثة بين المديرين " وبلغ المتوسط الحسابي (4.286) وبلغ الوزن النسبي (85.71%) وتشير هذه النتيجة الى وجود بدرجة موافقة كبيرة جداً، بانحراف المعياري بلغ (0.667) وقيمة اختبار (ت) بلغت (27.952) وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة جدا لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة العاشرة " قلة التعاون مع الجهات والمؤسسات الخارجية المتخصصة في مجال الحوكمة لتحسين جودة التدريب"، وبلغ المتوسط الحسابي (4.138)، وبوزن نسبي بلغ (82.76%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف المعياري (0.773)، وقيمة اختبار (ت) بلغت (21.326)، وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة.

نتائج الإجابة على السؤال الثالث ونصه: ما طبيعة العلاقة بين التدريب في مجال الحوكمة في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري؟

وللاجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب في مجال الحوكمة في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.

جدول (5): نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	البعد
.000	.387**	البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا
.000	.441**	البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة
.000	.395**	البعد الثالث: شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة
.000	.361**	البعد الرابع: مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة
.000	.509**	الدرجة الكلية التدريب في مجال الحوكمة في تمكين المنتسبين بأبعادها

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول (5) أن معامل الارتباط يساوي (0.509)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig=) $0.05 < 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية التدريب في مجال الحوكمة في تمكين المنتسبين، إذ جاءت العلاقة قوية طردية موجبة، أن معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة يساوي (0.509)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig=) $0.05 < 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب في مجال الحوكمة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة، شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة، مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة) في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري محل الدراسة إذ جاءت العلاقة قوية طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق التدريب في مجال الحوكمة يؤدي إلى زيادة مستوي في تمكين المنتسبين.

نتائج الإجابة على السؤال الرابع ونصه: ما أثر التدريب في مجال الحوكمة على تعزيز تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري؟

وللاجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب في مجال الحوكمة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة، شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة، مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة) في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول (6) يوضح ذلك

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع: تمكين المنتسبين)

مستوى الدلالة عند (0.05)	قيمة sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دالة	.002	3.114		.368	1.147	الثابت
غير دالة	.100	1.652	.139	.112	.185	البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا
دالة	.016	2.437	.215	.093	.226	البعد الثاني: تنوع البرامج

						التدريبية في مجال الحوكمة
غير دالة	.206	1.269	.102	.079	.101	البعد الثالث: شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة
دالة	.003	2.982	.205	.070	.209	البعد الرابع: مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة
تحليل التباين ANOVA			Model Summary			
18.305	قيمة اختبار F	.513	معامل الارتباط			
.000	القيمة الاحتمالية	.263	قيمة معامل التحديد R ²			
		.249	قيمة معامل التحديد المعدل R ²			

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

وقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.513)، ومعامل التحديد يساوي (0.263)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.249)، مما يلاحظ بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في مجال الحوكمة بأبعادها في تمكين المنتسبين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (24.9%) من مستوى تمكين المنتسبين، أي أن للتدريب في مجال الحوكمة دوراً مهماً في تمكين المنتسبين، أما القيمة الباقية والبالغة (75.1%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تفسر تمكين المنتسبين، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد التدريب في مجال الحوكمة (البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة، البعد الرابع: مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة) ذات دلالة إحصائية أي أنها تؤثر في تمكين المنتسبين حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (2.437، 2.982) على التوالي، ومستوى الدلالة (0.016، 0.003) على التوالي، وقيمة ($\text{Sig} < 0.05$). وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وإن قيمة (ف) بلغت (18.305) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار. وفي نفس السياق أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد التدريب في مجال الحوكمة (البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا، البعد الثالث: شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة) غير دال إحصائية أي أنها لا تؤثر في تمكين الموظفين حيث بلغت قيمة اختبار "ت" (1.652، 1.269) على التوالي، ومستوى الدلالة (0.100، 0.206) على التوالي، وقيمة ($\text{Sig} > 0.05$). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

نتائج الإجابة على السؤال الخامس ونصه: هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور التدريب في مجال الحوكمة في تمكين الموظفين في هيئة التدريب العسكري تعزي للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

ولإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب في مجال الحوكمة في تمكين الموظفين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري تعزي لمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) T-Test في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (الجنس)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين لأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات: (الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للبيانات الديموغرافية.

جدول (7): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين والتباين الأحادي" - للبيانات الديموغرافية

مقياس	مصدر التباين	الجنس	الرتبة العسكرية	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي
الاختبار	الاختبار (ت) T-Test	تحليل التباين الأحادي				
التدريب في مجال الحوكمة	قيمة الاختبار	-0.691	1.821	0.918	0.539	4.665
	قيمة "Sig."	0.490	0.110	0.433	0.707	0.004
	مستوي الدلالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	دالة
تمكين الموظفين	قيمة الاختبار	-0.852	0.771	1.632	0.852	6.770
	قيمة "Sig."	0.395	0.572	0.183	0.494	0.000
	مستوي الدلالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	غير دالة	دالة
التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في التدريب في مجال الحوكمة	قيمة الاختبار	-0.715	0.096	0.693	1.055	0.304
	قيمة "Sig."	0.475	0.993	0.557	0.380	0.823
	مستوي الدلالة	غير دالة				

وقد تبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" حول التدريب في مجال الحوكمة في تمكين الموظفين، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري، وبناءً على ذلك تم إثبات الفرضية الصفرية.

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة: بعد قيام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فرضياتها، قاما باستخلاص النتائج التي خرجت بها الدراسة والتي جاءت كما يأتي:

- أن الدرجة الكلية لأبعاد التدريب في مجال الحوكمة أن متوسط الحسابي (4.039)، وبوزن نسبي

(80.79%) وبدرجة كبيرة، كما جاء بعد دعم والتزام الإدارة العليا (4.031)، وبوزن نسبي (80.61%)، وتنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة" بمتوسط حسابي (4.089)، وبوزن نسبي (81.78%)، وأن شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة" جاءت بمتوسط حسابي (4.021)، وبوزن نسبي (80.42%)، وأن مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة" جاءت بمتوسط حسابي (4.028)، وبوزن نسبي (80.56%).

- كما جاءت الدرجة الكلية لمتغير تمكين الموظفين بمتوسط حسابي (4.066)، وبوزن نسبي (81.33%)، وبدرجة موافقة كبيرة جداً.
- كما جاءت الدرجة الكلية لمتغير التحديات التي تواجه هيئة التدريب العسكري في مجال الحوكمة بمتوسط حسابي (4.190)، وبوزن نسبي (83.80%)، وبدرجة موافقة كبيرة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب في مجال الحوكمة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة، شمولية المادة التدريبية في مجال الحوكمة، مراحل العلمية التدريبية في مجال الحوكمة)، في تمكين الموظفين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في مجال الحوكمة بأبعادها (البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة، البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية في مجال الحوكمة) في تمكين الموظفين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في مجال الحوكمة بأبعادها (البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا، البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا) في تمكين الموظفين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخدمة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب العسكري.

5- توصيات الدراسة:

- تعزيز استراتيجيات التدريب في مجال الحوكمة من خلال تطوير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريب العسكري حول أهمية دعم والتزام الإدارة العليا، اتخاذ القرار، والتطبيق، وكيفية تطبيقها في العمل اليومي.
- إنشاء قنوات تواصل فعالة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريب العسكري لضمان تبادل المعلومات المتعلقة بالتغييرات والتكيف معها بشكل سلس وسريع.
- تبني أنظمة معلومات تدعم اتخاذ القرارات السريعة والمدروسة، بما يساعد في تحسين الاستجابة للتغييرات.

- إجراء مراجعة دورية للسياسات والإجراءات التنظيمية لضمان أنها تتماشى مع مبادئ التدريب في مجال الحوكمة وتدعم عملية تمكين الموظفين بشكل فعال.
- ينبغي على هيئة التدريب العسكري الاهتمام بالقدرة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التطورات المتلاحقة.
- يجب على هيئة التدريب العسكري استكشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وتعالج كافة المعلومات ذات العلاقة بالأحداث المستجدة في البيئة الخارجية.
- الاهتمام من قبل هيئة التدريب العسكري بالهيكل التنظيمي بحيث يكون أكثر المرونة لمواكبة التغييرات، وذلك من أجل إعادة تشكيل مواردها وفق المستجدات البيئية في الوقت المناسب.
- الاهتمام من قبل هيئة التدريب العسكري بتغيير هيكلها التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل لاستحداث بعض الوظائف لديها.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، محمد بن مكرم، (1993)، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان.
- الأمر، علاء عبد المجيد، (2012)، "أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية أورانج دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة المعلومات، عمان، الأردن.
- جبوري، ندى إسماعيل وخلف، دعاء عبد الكريم، (2022)، "تأثير القدرات المعرفية في تمكين الموظفين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع والستين، كانون الثاني.
- الحربي، فهد عيادة السنيني، (2018)، "الدورات التدريبية أثناء الخدمة ودورها في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الفنية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، مجلد (16)، العدد (1).
- الحوالدة، عصام زيب فياض، (2023)، "أثر التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على الموظفين في مديري التربية والتعليم لقصبة معان"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلد (9)، العدد (1).
- الحوالدة، عصام زيب فياض، (2023)، "أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلد (9)، العدد (1).
- السماوي، أحمد علي ثابت، (2014)، "أثر التدريب والتنمية على أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن دراسة حالة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- الشريع، سعد رغبان، (2022)، "إعداد المعلم وتدريبه وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: TQM: دراسة مقارنة بين كلية التربية بجامعة الكويت وكلية التربية الأساسية"، المجلة التربوية، المجلد (36)، العدد (144).
- ضيف، دنيا وقاسمي، كمال، (2020)، "أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - المسيلة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد (14)، الجزائر.
- عبود، خلود هادي، (2023)، "تمكين العاملين وتأثيره في تحسين الأداء المصرفي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد (70)، العدد (1)، العراق.
- عثمان، الشحات سعد محمد، (2020)، "الاحتياجات التدريبية لأخصائي تكنولوجيا التعليم في ضوء الكفايات المهنية اللازمة له"، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، المجلد (30)، العدد (4)، جامعة دمياط.

عزت، جودة عطوي، (2018)، "الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عقيلي، عمر صيفي، (1991)، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنزي، نايف، (2015)، "اتجاهات المديرين في المستويات العليا في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

فارسي، أسماء، (2012)، "أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة"، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة.

كواديك، حمزة، (2021)، "دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون: دراسة حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد (4)، العدد (1).
كواديك، حمزة، (2021)، "دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون: دراسة حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد (4)، العدد (1)، جوان.

مجمع اللغة العربية، (2004)، "مكتبة الشروق، ط4، القاهرة، مصر.

محمود، أميرة سالم عبد المنعم، (2024)، "مبادئ تطبيق الحوكمة وانعكاساتها على تحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية"، كلية التربية الرياضية، أبو قير، جامعة الإسكندرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد مائة وعشرون.

المخلافي، رشاد سعيد، (2023)، "أثر التدريب على أداء العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في مدينة تعز"، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد (6)، العدد (3).

النعمي، أسماء محمد، (2023)، "دور القادة في التدريب الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.

الوادي، محمود حسن، (2012)، "التمكين الإداري في العصر الحديث"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdul-Karim, Azzam Abdul-Wahab, (2017), the effect of empowerment and job flexibility in evaluating employee performance, an applied study, Baghdad College Journal for University Economic Sciences, Volume 23 No. (101), pp. 203-229.

Al-Baidani, Majed Breesim Atwan, (2015), Dimensions of Empowerment and its Relationship with Organizational Citizenship Behavior among Teachers in Private Colleges, Baghdad College Journal of Economic Sciences, Volume 16, pp. 233-258.

Al-bdareen, R. (2020). The Impact of the Administrative Empowerment on The Employees' Performance Management Process. International Journal of Asian Social Science, 10(4): 193-206.

Al-Genae`e, N. & Ali, A.. (2021). Impact of Organizational Culture on Job Performance through Administrative Empowerment in Private Hospitals at the Capital City of Sana'a. Jordan Journal of Business Administration, 17 (1): 147-159.

Al-Hayali, Iman Ali Ahmed, (2019), Administrative Empowerment and its Impact on Achieving Job Satisfaction: A Study of a Group of Individuals Working in the College of Education for Girls - University of Mosul, Rafidain Development, Volume 38 No. (122), pp. 35-52.

Alsama, O., & Abunar, M. (2021). The impact of training and development on employee productivity: private companies in Saudi Arabia. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(14), 711-720.

- Bekirogullari, Z. (2019). Employees' Empowerment and Engagement in Attaining Personal and Organizational Goals. *The European Journal of Social and Behavioral Sciences*. 26 (1). 3032-3047.
- Bob, Tricker, (2015). "Principles of Corporate Governance". pp.112.
- Bob, Tricker, (2022). "The Practice of Corporate Governance". pp.20-45.
- Boussalem, A. B, (2014), Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty, Case Study on Algerian Communications Company, Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 62(1885), pp.1-1.
- El Rawas, A. S., & El Seddawy, A. I. B, (2015), Leadership Development and Employees Empowerment, *International Journal of Economic and Business Management*,pp.39-44.
- Gavine, A., MacGillivray, S., Renfrew, M. J., Siebelt, L., Haggi, H., & McFadden, A. (2017). Education and training of healthcare staff in the knowledge, attitudes and skills needed to work effectively with breastfeeding women: A systematic review. *International Breastfeeding Journal*.
- Hajian, A., Shirvan, M. K., & Baniasadi, B, (2015), Employee Empowerment, A Comparative Study among Different Theories, *Management and Administrative Sciences Review*, 4(1), pp.87-100.
- Kurupppa, C. L and Kavirathne, C. S & Karunarathna, N. (2021). "The Impact of Training and on Employee Performance in A Selected Apparel Sector Organization in Srilanka", *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. 21 (2). 1-12, USA.
- Nadeem, M., Ziauddin, M., Riaz, W., Shafique, M. & Sattar, Aysha. (2018). The Effects of Employees Empowerment on Organizational Performance: A Case of Hotel Industry in Pakistan. *International Journal of African and Asian Studies*. 47 (1). 89-94.
- Nakacwa, k and Olutuyo, k and Mugume, T and Nakato, S. (2022) "Effect of Training and Development on Employee Performance at Uganda Wildlife Authority". *International Journal of Economics, Commerce, and Management*. 1(7). 41-51, UK.
- Pande, S., & Dhar, U, (2014), Organization conditions enabling employee empowerment and the moderating role of individual personalities, *International Journal of Business and Management*, 9(10), pp.70-76.
- Wåhlin ,Jacobsen,C. D,(2019), The terms of "becoming empowered",How ascriptions and negotiations of employee identities shape the outcomes of workplace voice activities, *Scandinavian Journal of Management*, 35(3),pp.2-13.