



**التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة  
( دراسة ميدانية على عينة من الموظفات في القطاع الحكومي )  
Training and qualification as a mechanism for women's  
professional empowerment (a field study on a sample of  
(female employees in the government sector**

إعداد

**فاطمة الزهراء عادل سعد  
Fatima Al-Zahraa Adel Saad**

باحثة دكتوراه بجامعة أسيوط

*Doi: 10.21608/ajahs.2024.341699*

استلام البحث ٢٠٢٣ / ١٢ / ٩

قبول البحث ٢٠٢٣ / ١٢ / ٢١

سعد، فاطمة الزهراء عادل (٢٠٢٤). التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة ( دراسة ميدانية على عينة من الموظفات في القطاع الحكومي). *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨ (٣٠) فبراير، ٣٢٩ - ٣٥٢.*

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة (دراسة ميدانية على عينة من الموظفات في القطاع الحكومي)

المستخلص:

ازداد الاهتمام العالمي بالمرأة خلال العقدین الآخرين بسبب تغير مفاهيم التنمية، وأصبح هناك تركيز على تمكين المرأة من خلال مناهج مخططة ومنظمة، والاهتمام بالمرأة كشريك أساسي في التنمية. ويعد للتمكين المهني أهمية كبيرة في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة إنتاجية المؤسسة، وأن للتدريب أهمية عالية في تنمية قدرات المرأة من الناحية المهنية والشخصية والاجتماعية، وتطوير إمكاناتها لكي تمتلك عناصر القوة التي تمكنها من إحداث التغيير في مجتمعها. وبناء على ذلك ؛ هدف البحث إلى التعرف على دور التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، لذلك فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الاجتماعي عن طريق سحب العينة، لتحقيق فهم متعمق لمجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: يعمل التدريب والتأهيل على تنمية الجانب المهني والشخصي والاجتماعي للمرأة العاملة من خلال: يجعل الموظفات أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، ويمكنهم من التغلب على المشاكل الإدارية، وعلى وضع أهداف وخطط المؤسسة، ويجعل الموظفات أكثر كفاءة وخبرة في العمل، وأن التدريب والتأهيل يسهم في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفات، ويساعد الموظفات على تحفيز زملائهم، ويزيد من قدرة الموظفات على العمل في فرق وإثراء قيم التعاون بينهم.

### Abstract:

Global interest in women has increased over the past two decades due to changing concepts of development, and there has become a focus on empowering women through planned and organized approaches, and paying attention to women as an essential partner in development. Professional empowerment is of great importance in increasing employees' understanding of their role in achieving the organization's goals, developing self-efficacy and increasing the organization's productivity, and training is of great importance in developing women's capabilities in professional, personal and social terms, and developing their potential to possess the elements of strength that enable them to bring about change in their society. Accordingly ;

The research aimed to identify the role of training and qualification as a mechanism for women's professional empowerment. This study is considered a descriptive study, so the researcher relied on the social survey method by drawing a sample, to achieve an in-depth understanding of the study population, and the study reached a set of results, the most important of which are: Training and qualification work to develop the professional, personal, and social aspects of working women by: making female employees more capable of making administrative decisions, enabling them to overcome administrative problems, and setting goals and plans for the organization, and making female employees more efficient and experienced at work, and training and qualification contributes to the development of Organizational loyalty among female employees, helps female employees motivate their colleagues, increases the ability of female employees to work in teams and enriches the values of cooperation among them.

#### أولاً: مقدمة البحث:

أصبح التمكين الاقتصادي للمرأة في مصر أولوية وطنية لدى الدولة، وأطلقت الحكومة العديد من المبادرات الوطنية لتمكينها، وقام الرئيس عبد الفتاح السيسي عام ٢٠١٧ بإطلاق استراتيجية لتمكين المرأة ٢٠٣٠ من خلال المجلس القومي للمرأة، وتهدف إلى أن تكون المرأة بحلول عام ٢٠٣٠ شريكا أساسيا في استراتيجية التنمية المستدامة، ويركز الركن الثاني للاستراتيجية على التمكين الاقتصادي، وأشادت هيئة الأمم المتحدة للمرأة بالخطوات التي اتخذتها مصر لتمكين المرأة اقتصاديا وسياسيا مؤكدة أن مصر في صدارة الدول التي تعمل على ملف المساواة بين الجنسين ودعم المرأة.

ويعد تحقيق التنمية بغير الاهتمام بقدرات البشر ومشاركتهم في إحداثها هدرا وتعطيلا لقوى المجتمع المنتجة، لأن التنمية المستدامة تعتمد اعتمادا أساسيا علي القدرات البشرية، وتشكل المرأة في أغلب الأحوال نصف هذه القدرات البشرية، وللوصول إلي التنمية البشرية المستدامة لابد من مشاركة كافة قطاعات الشعب في عملية التنمية وهذا لا يتحقق إلا بزيادة تمكين المرأة اقتصاديا. وللوصول إلي تمكين المرأة لابد من زيادة مشاركتها الاقتصادية عن طريق توفير جميع الوسائل الثقافية والتعليمية والمادية الممكنة، وإتاحة المزيد من الموارد لها حتي

تتحسن إنتاجيتها وتتمكن من اتخاذ القرار، ولا بد من زيادة قدرتها علي الاستفادة من الرعاية الصحية، وما يتصل بها من خدمات، إضافة إلي تمكنها من المشاركة بشكل أفضل في الهياكل السياسية، والحصول علي كافة الفرص التعليمية، وتركز عملية التمكين علي تحسين مشاركة المرأة في العملية التنموية، وتسليط الضوء علي الطرق التي تستطيع المرأة عن طريقها خلق مساحة جديدة للعمل والتحرك.

وتحرص الدولة المصرية علي دمج مفاهيم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بالمناهج التعليمية بالمرحل المختلفة من أجل نشر الثقافة والفكر الرشيد لتمكين المرأة .

والاهتمام بالتدريب وبناء القدرات خصوصًا الموجه للمرأة هو أحد آليات تنفيذ الاستراتيجية وتضمنت تلك الآلية خطة بناء الإنسان المصري، باعتباره أحد الأهداف الاستراتيجية للدولة المصرية والتي تسعى لتأهيل جميع الكوادر الحكومية.

يعد للتمكين المهني أهمية كبيرة في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة إنتاجية المؤسسة، وأن للتدريب أهمية عالية في تنمية قدرات المرأة من الناحية المهنية والشخصية والاجتماعية، وتطوير إمكاناتها لكي تمتلك عناصر القوة التي تمكنها من إحداث التغيير في مجتمعها وبناء في ذلك؛ هدف البحث الي التعرف علي دور التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة.

#### ثانيا :مشكلة البحث:

شكلت قضية إدماج المرأة في التنمية ومساواتها بالرجل في الوقت الحاضر اتجاها رئيسيا في إطار نظريات التنمية بشكل عام، و شهدت السنوات الأخيرة تصاعدا ملحوظا في حجم الاهتمام الدولي بقضايا المرأة، ذلك أن السعي لدعم وتعزيز مشاركة المرأة في صنع القرار يمثل جانبا مهما من جوانب الاهتمام العالمي بقضايا المرأة، والعمل علي ضمان مشاركتها الفاعلة في المجتمع، ويأتي ذلك انطلاقا من الترابط الوثيق بين تنمية المرأة وبين النجاح في تحقيق التنمية الاقتصادية، والمشاركة والتمكين هما وجهان لعملة واحدة، حيث أن مفهوم التمكين يشير الي كل ما من شأنه أن يطور مشاركة المرأة وينمي من قدراتها ووعيها ومعرفتها.

يعد الاستثمار في التمكين الاقتصادي للمرأة أمرا أساسيا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، فهو يحدد طريقا مباشرا لتحقيق المساواة بين الجنسين، ويسهم في القضاء على الفقر، والوصول إلى النمو الاقتصادي الشامل، وتمكين المرأة اقتصاديا هو إعطاء دور أكبر للمرأة بالمجتمعات وتوفير الفرص الحقيقية لها، ومشاركة المرأة اقتصاديا سيساهم في رفع الناتج المحلي، ويوفر حياة أفضل لها ولأسرتها وهو عنصر مهم من عناصر تقدم المجتمعات وفي مكافحة الفقر.

وحققت الدولة المصرية العديد من النجاحات في ملف تمكين المرأة حيث وصلت نسبة ملكية السيدات لشركات خاصة إلى ١٦%، نسبة الإناث كرؤساء لتحرير الصحف القومية إلى ١٨%، بالإضافة إلى وصول نسبة السيدات اللاتي تمتلكن حسابات بنكية إلى ٢٧% إلى جانب حصول المرأة المصرية على ٥١% من إجمالي القروض الموجهة إلى الأعمال متناهية الصغر، فضلاً عن ارتفاع نسبة المشروعات الصغيرة الموجهة للمرأة إلى ٦٩%، وشهدت أكبر عدد من الوزيرات في تاريخ مصر في تشكيل مجلس الوزراء الأخير متمثلاً في ٨ وزيرات، ودخول المرأة البرلمان لترتفع نسبة تمثيل المرأة في البرلمان إلى ٢٨%، وبالمجالس المحلية القادمة إلى ٢٥٪، ونائبات المحافظين ٣١%، وتمويل المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر فتم تمويل ٥٧ ألف مشروع صغير لـ ٧٩ ألف سيدة في برنامج تنمية المرأة الريفية لإيمانه بقدرة المرأة على التغيير خاصة بعد زيادة نسبة المرأة المعيلة، وتدريب أكثر من ٣٠ ألف من الشباب بالتعاون مع وزارة الشباب والرياضة، ٥٠% منهم من الفتيات والسيدات للنزول في انتخابات المحليات، تم تعيين أول مستشارة للأمن القومي لرئيس الجمهورية بعد غياب أربعين عامًا، وتعيين أول نائبة لمحافظ البنك المركزي، وتعيين رئيسة لهيئة النيابة الإدارية، وتعيين سيدات نائبات لرئيس هيئة قضايا الدولة لأول مره، وارتفاع عدد القاضيات، ونسبة المستفيدات من المنحة الرئاسية بلغت ٤٧%.

وقد أكدت الدكتورة هالة السعيد وزيرة التخطيط والتنمية الاقتصادية على الدور المهم الذي تقوم به المرأة في النشاط الاقتصادي، لافتة إلى أن القضاء على عدم المساواة الاقتصادية بين الرجل والمرأة يمكن أن يسهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي العالمي بما يتراوح بين ١٢ - ٢٨ تريليون دولار بحلول عام ٢٠٢٥. وقد قامت الدولة خلال السنوات الأخيرة على تنفيذ استراتيجية تمكين المرأة من خلال عدد من الآليات والتي تضمنت تهيئة البيئة التشريعية والمؤسسية والثقافية المناسبة لتمكين المرأة اقتصادياً.

بناء على ما سبق ، يركز هذا البحث على التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة العاملة في القطاع الحكومي.

### ثالثاً: أهمية البحث :

**الأهمية النظرية:** يسهم البحث في بلورة بعض المفاهيم النظرية ، ومحاولة إثراء المعرفة العلمية في مجال التدريب والتأهيل ، والتمكين المهني للمرأة، عن طريق التوصل الي نتائج معرفية ومؤشرات تسهم في تحديد دور التدريب والتأهيل في تحقيق التمكين المهني للمرأة العاملة في القطاع الحكومي.

**الأهمية التطبيقية:** تقدم الدراسة قاعدة بيانات هادفة حول الدور الذي يقوم به التدريب والتأهيل في تحقيق التمكين المهني للمرأة العاملة في المجال الحكومي . بالإضافة الي

تقديم مؤشرات علمية يمكن أن تفيد في زيادة التمكين المهني للمرأة، عن طريق توجيه المسؤولين وصناع القرار بشأن أهمية الدور التنموي الذي يقوم به التدريب والتأهيل كأحد الآليات لتفعيل التمكين المهني للمرأة العاملة.

رابعاً: أهداف البحث والتساؤلات :

يهدف البحث الي التعرف علي دور التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة، وهذه هو الهدف الرئيسي وينبثق منه عدة أهداف، وهي:  
الهدف الأول:

التعرف علي دور التدريب والتأهيل في تنمية الجانب المهني لدي المرأة العاملة في القطاع الحكومي.

ولتحقيق هذا الهدف ، يحاول البحث الإجابة عن الاسئلة الآتية:

- ١- ما دور التدريب والتأهيل في تطوير كفاءة العمل الإنتاجية لدي المرأة العاملة؟
- ٢- ما دور التدريب والتأهيل في تنمية الأبتكار المهني لدي المرأة العاملة؟
- ٣- ما دور التدريب والتأهيل في تنمية مهارات القيادة لدي المرأة العاملة؟

خامساً: مفاهيم البحث:

مفهوم التدريب:

نشاط مخطط يهتم بتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلي كفاءة ممكنة. (مصطفي، أحمد سيد، ٢٠٠٠، ص ٢٥٠)

التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكلهم. (عدون، ناصر دادي، ١٩٩٨، ص ٢٨٧)

مفهوم التمكين:

مصطلح التمكين لم يظهر الا في عام ٢٠٠١ من خلال تقرير الامين العام للامم المتحدة حول تنفيذ برنامج العمل الدولي للشباب لعام ٢٠٠٠ وما بعدها ، وأضحى المفهوم يعني بعدين اساسين هما ، بعد مجتمعي موضوعي يعني بإعداد الشباب وتكوينه مواطنً متعلماً وعارفاً يحوز مهارات العمل و التواصل وادوار المواطنة وتوسيع فرص اختياراته ، وبعد ذاتي قصد ان يواجه سلبية الشباب ليستبدلها بضرورة سعيه لاغتنام الفرص المتاحة و تطويرها تحقيقاً لاقتداره وجدارته ، وعليه فإن تنظيم الشباب كمورد للتنمية يرتهن في المقام الاول بمدى استعداد المجتمع بكل مكوناته لتمكينه ، على مختلف الصعد اقتصادياً ، واجتماعياً ، وسياسياً ، وثقافياً وفكرياً.... الخ. فإذا توافرت عناصر و مقومات تمثل بيئة صالحة للتمكين ، فأن

مقاربة تمكين الشباب هي مقاربة لتمكين كل فئات المجتمع في الوقت نفسه. (ليبب، عبد العزيز، ٢٠٠٧).

**وينطوي التعريف الإجرائي للتمكين على عدد من المؤشرات تتمثل في الآتي:** القدرة على اتخاذ القرار ، الحصول على المعلومات والموارد ، القدرة على الاختيار ما بين البدائل ، شعور الفرد بقدرته على إحداث تغيير، شعور الفرد بأنه جزء من مجموعة ، تعلم المهارات الضرورية للفرد ، النمو والتغيير المستمر، ثقة الفرد بنفسه وقدراته وإمكانات. (إسماعيل، داليا بهاء، ٢٠١١، ص ٤٣).

**مفهوم التمكين المهني:**

يمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، وبدايات القرن العشرين، أي أن تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي. (أندراوس، ٢٠٠٨).

مهارة إعطاء العاملين القوة علي وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم (Littrell, 2003).

عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم علي استخدام القرار. (أفندي، ٢٠٠٣)

**التعريف الإجرائي للتمكين المهني:** ونعرف الباحثة التمكين المهني أنه تعزيز قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم، ومنحهم الحرية والثقة، ومشاركتهم في إتخاذ القرار، وإصدار الأحكام، ومساعدة العاملين علي ممارسة روح المبادرة.

**مفهوم الكفاءة الإنتاجية:**

الصلاحية والقدرة علي إتمام هدف أو عملية ما بنجاح وفقا لما هو محدد لها. (المنيف، ١٩٧٩م، ص ٨٨)

يمكننا دراسة تعاريف الإنتاجية وتجميعها في ثلاثة مجموعات كما ذكر (السلمي، ١٩٩١، ص ٤٨):

#### ١- الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات:

يقول الاقتصادي الفرنسي Albert Aftalion أن الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة. ويقول Solomon Fabricant أن الإنتاجية هي إنتاج رجل/ساعة مع الأخذ في

الاعتبار عنصر الجودة. ويقول John Kendrick أن الإنتاجية هي نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية الحقيقية.

## ٢- الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة:

يقول Bell أن الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى سلع. ويقول Solomon Fabricant أن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الإنسان. ويلاحظ هنا أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عما أنتج فعلا منسوباً إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج.

## ٣- الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد:

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كما ذكر عيسوي (١٩٩٠) بباريس الإنتاجية بأنها "مدى استخدم الموارد طبقاً لمقاييس معينة. كما يعرف Bently الإنتاجية بأنها تحسن مستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمالة والآلات المتاحة".

ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة . أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية العمل ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محدودة . وعلى نطاق الدولة نجد أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال . أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية.

## مفهوم الابتكار:

تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة " وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شئ من الفكرة الجديدة إلي إدراك الفكرة التي جلبها إلي المنظمة ثم تطبيقها. (حسن، راوية (٢٠٠١)، ص ٣٩)

## مبادئ التمكين المهني:

مبدأ المشاركة: يناسب مبدأ المشاركة التمكين لأنه يهتم بمشاكل المرأة والمشاركة في حلها بناء علي قدراتها واستثمار مواردها.  
مبدأ الاعتماد علي الذات: يهدف التمكين إلي تنمية قدرات المرأة الشخصية، لكي تتمكن من مواجهة مشكلاتها بنفسها وبأقل الإمكانيات المتاحة.  
مبدأ العدالة المجتمعية: يستهدف التمكين تحقيق المساواة والعدالة بين أفراد المجتمع، والعمل علي دعم الأفراد المهمشين والضعفاء بأسلوب موضوعي.



مبدأ البدء مع المجتمع: يساعد التمكين المرأة لتنمية قدراتها والتعامل معها حسب مواردها المتاحة فقط ثم يحاول إيجاد مصادر أخرى لتدعيمها. (عبداللطيف، ٢٠٠٥، ص ٣٥١-٣٥٢)

مبدأ المسؤولية: من شروط المسؤولية الحصول علي المعلومات ، وتوفير الفرص للمواطنين لمراقبة أداء الحكومة.

مبدأ العدالة والمساواة القانونية: يرتبط مبدأ العدالة والمساواة القانونية بحقوق المواطنة والحقوق والواجبات التي ينص عليها في الدستور والتشريع، ويتطلب هذا المبدأ المساواة والعدالة بين المواطنين جميعا بغض النظر عن انتماءاتهم القنوية أو الجنسية أو العرقية، أو المهنية...إلي غير ذلك. (السروجي، ٢٠٠٩، ص ٢٦٠-٢٦١)

**أبعاد التمكين المهني:** (راضي، ٢٠١٠)، ص ٦٥:٦٤  
هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل علي التمكين المهني تتضمن الآتي:

#### **أ- تفويض السلطة:**

أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلي المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير علي القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوي الأعلى إلي القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلي الثقة والتفويض.

#### **ب- فرق العمل:**

إن العاملين الممكنين بجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ علي محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوي عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة علي توفر قائد قوي قادر علي تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب علي أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.

#### **ج- التدريب:**

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وبنبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يتزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

#### د-الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضروري لتمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلي المعلومات الحساسة علي درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول حصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.

#### ه- التحفيز:

أن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستتدة إلي الاداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلي زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة علي مكافآت تأخذ صور: المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم.

#### أهمية التمكين المهني :

تكمن أهمية التمكين المهني في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها وكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال. (Hardy& o'Sullivan,1998) وأهمية التمكين للمنظمة تتمثل في تحسين نوعية الخدمات وجودتها، وضمان فعالية المنظمة، والانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء من خلال الاستفادة من آراء العملاء حول مستوى الخدمة، وزيادة فعالية الاتصالات وإيجاد علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وعمالها، والسرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات في غياب البيروقراطية، وتنمية الدافعية والالتزام لدي العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، والقدرة علي تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وبالتالي مكافأتهم وتعزيزهم. (ملحم، ٢٠٠٦)

تمكين العاملين في المنظمة يؤدي إلي تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر علي التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد، ذلك لأن الموظف الممكن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة. (ملحم، ٢٠٠٦)

## سادسا: الاجراءات المنهجية للبحث :

### ١- اسلوب البحث :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ، لذلك فقد اعتمدت الباحثة علي أسلوب المسح الاجتماعي الذي يعتبر جهدا علميا منظما للحصول علي البيانات والمعلومات الخاصة في موضوع الدراسة، كما انه يعد من اكثر المناهج البحثية استخداما للدراسات الاجتماعية لما يوفره من قدرة علي الإحاطة بكافة جوانب موضوع الدراسة، لذلك فإن الاسلوب المستخدم في هذه الدراسة هو اسلوب المسح الاجتماعي عن طريق سحب العينة ، لتحقيق فهم متعمق لمجتمع الدراسة .

### ٢- طرق البحث :

أ-اعتمد البحث علي طريقة المسح الاجتماعي بالعينة ، حيث تم تصميم أداة لجمع البيانات ، وتم مسح عدد من الموظفين في المجال الحكومي.

### ٣- ادوات البحث:

تم تصميم استبيان يحتوي علي مجموعة من المحاور التي تتعلق بأهداف البحث ويتم وضع المؤشرات الإجرائية لها، ويتم صياغة التساؤلات حول كل محور لجمع البيانات من مفردات العينة.

### ٤- مجتمع البحث والعينة:

إنطلاق من أهداف البحث ، تم تحديد مجتمع البحث في مجموعة من الموظفين في القطاع الحكومي.

### ٥- طريقة اختيار العينة ونوعها:

اعتمد البحث علي العينة العمدية ، تم سحبها بطريقة الصدفة (المتاحة) حيث تم سحب (٥٠) مفردة من الموظفين في القطاع الحكومي .

### ٦- الخصائص العامة لعينة البحث:

| الأبعاد              | المؤشرات            | ك     | %     |
|----------------------|---------------------|-------|-------|
| ١- العمر             | من ٢٠ الي اقل من ٣٥ | ١٧    | ٣٤.٠  |
|                      | من ٣٥ الي اقل من ٥٠ | ٢٥    | ٥٠.٠  |
|                      | من ٥٠ فأكثر         | ٨     | ١٦.٠  |
|                      | المجموع             | ١٠٠.٠ | ٥٠    |
| ٢- الحالة الاجتماعية | أعزب                | ١٤    | ٢٨.٠  |
|                      | متزوج               | ٢٦    | ٥٢.٠  |
|                      | أرمل                | ٧     | ١٤.٠  |
|                      | مطلق                | ٣     | ٦.٠   |
|                      | المجموع             | ٥٠    | ١٠٠.٠ |
| ٣- الدرجة الوظيفية   | الدرجة الاولى (أ)   | ١٢    | ٢٤.٠  |
|                      | الدرجة الاولى (ب)   | ٢     | ٤.٠   |
|                      | الدرجة الثانية (أ)  | ٨     | ١٦.٠  |

|       |    |                                      |                      |
|-------|----|--------------------------------------|----------------------|
| ٢٠.٠  | ١٠ | الدرجة الثانية (ب)                   |                      |
| ٣٢.٠  | ١٦ | الدرجة الثالثة (أ)                   |                      |
| ٤.٠   | ٢  | الدرجة الثالثة (ب)                   |                      |
| ١٠٠.٠ | ٥٠ | المجموع                              | ٤- المؤهل التعليمي   |
| ٥٦.٠  | ٢٨ | دراسات عليا                          |                      |
| ٤٤.٠  | ٢٢ | مؤهل عالي                            |                      |
| ١٠٠.٠ | ٥٠ | المجموع                              | ٥- سنوات الخبرة      |
| ٦.٠   | ٣  | أقل من خمس سنوات                     |                      |
| ٣٦.٠  | ١٨ | من خمس سنوات إلي أقل من عشر سنوات    |                      |
| ٢٨.٠  | ١٤ | من عشر سنوات إلي أقل من خمسة عشر سنة |                      |
| ٨.٠   | ٤  | من خمسة عشر سنة إلي أقل من عشرين سنة |                      |
| ٢٢.٠  | ١١ | عشرون سنة فأكثر                      |                      |
| ١٠٠.٠ | ٥٠ | المجموع                              | ٦- الدورات التدريبية |
| ٧     | ٧  | دوره واحده                           |                      |
| ١٣    | ١٣ | دورتين                               |                      |
| ٩     | ٩  | ثلاث دورات                           |                      |
| ١٤    | ١٤ | اربع دورات                           |                      |
| ٧     | ٧  | أكثر من ذلك                          |                      |
| ٥٠    | ٥٠ | المجموع                              |                      |

توضح بيانات الجدول السابق ، أن أكثر فئة عمرية من عينة البحث من الموظفين في القطاع الحكومي هي الفئة العمرية من ٣٥ إلي أقل من ٥٠ حيث حصلت علي اعلي تكرار ( ٢٥ ) وبنسبة مئوية (٥٠)، ويليهما الفئة العمرية من ٢٠ إلي أقل من ٣٥ بتكرار ( ١٧ ) وبنسبة مئوية (٣٤)، ويليهما من ٥٠ سنة فأكثر بتكرار (٨) وبنسبة مئوية (١٦).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طموس، إيمان عمر العبد، ٢٠١٥) بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالألتزام التنظيمي لدي العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة) حيث أشارت الدراسة إلي أن التركيز الأكبر للفئة العمرية من الموظفين تميل لصالح الفئات العمرية من (٣٠ - أقل من ٥٠) عام، والسبب الرئيسي لذلك أن الهيئات المحلية العاملة تواجه أزمة مالية حادة امتدت آثارها إلي يومنا هذا، حيث عمدت الهيئات علي وجه التحديد إلي تقنين سياسات التوظيف لدي الهيئات المحلية أدت إلي التقدم العمري للفئات العاملة فيها فعليا دون إضافة فئات عمرية جديدة، حيث أن الهيئات المحلية قد خفضت من حجم التشغيل لديها وقننت الاعتمادات الوظيفية الجديدة.

كما توضح بيانات الجدول السابق ، أن أعلى نسبة من الموظفات من المتزوجات حيث جاءت بتكرار (٢٦) وبنسبة مئوية (٥٢)، وتفسر الباحثة ذلك بأن معظم الموظفات من المتزوجين وذلك يرتبط أيضا بمتغير السن حيث اتضح من نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة في المرحلة العمرية من (من ٣٥ الي أقل من ٥٠) عاما، وفي الغالب يكون أكثر النساء في هذه المرحلة من المتزوجين.

وتوضح بيانات الجدول السابق ، أن أعلى نسبة من الموظفات علي الدرجة الوظيفية الثالثة (أ) بتكرار (١٦) وبنسبة مئوية (٣٢)، يليها الدرجة الوظيفية الأولى (أ) بتكرار (١٢) وبنسبة مئوية (٢٤)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلي أن أغلب الموظفات يتم تعيينهم بعد التخرج ثم يميلون إلي أستكمال تعليمهم وأخذ دورات تدريبية أو دراسات عليا ليكون لهم الأولوية في التوظيف.

وتوضح بيانات الجدول السابق ، أن غالبية عينة الدراسة من الموظفات بالقطاع الحكومي حاصلين علي دراسات عليا بتكرار (٢٨) وبنسبة مئوية (٥٦)، يليه حاصلين علي مؤهل عالي بتكرار (٢٢) وبنسبة مئوية (٤٤)، وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن معظم الموظفات يميلون إلي زيادة المستوي التعليمي واكتساب مهارات ومعلومات أكثر مما يساعدهم أكثر علي التمكين المهني وإيجاد فرص عمل أفضل.

كما توضح بيانات الجدول السابق ، أن غالبية عينة الدراسات من الموظفات في القطاع الحكومي لديهم خبرة من خمس سنوات إلي أقل من عشر سنوات بتكرار (١٨) وبنسبة مئوية (٣٥)، يليه من لديهم خبرة من عشر سنوات إلي أقل من خمسة عشر سنة بتكرار (١٤) وبنسبة مئوية (٢٨)، وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن اتضح من نتائج الدراسة أن غالبية العينة في المرحلة العمرية من (٣٥ إلي أقل من ٥٠) عاما ، وأن أغلب العينة يعملون في الدرجة الوظيفية الثالثة (أ) وذلك يرجع إلي أن أكثر المرشحين للتعيين في الوظائف الحكومية من يكون علي مستوي علمي أكثر أي أن من يكون حاصلًا علي دراسات عليا يكون مرشح أكثر من المؤهل العالي لذلك أحيانا يتأخر سن التعيين حيث تسعى معظم الموظفات الي زيادة الدورات التعليمية والدراسات العليا ومن ثم يتم التعيين في القطاع الحكومي.

وتوضح بيانات الجدول السابق ، أن غالبية عينة الدراسة من الموظفات في القطاع الحكومي حاصلين علي أربع دورات تدريبية لتنمية المهارات الوظيفية بتكرار (١٤) وبنسبة مئوية (٢٨) ، وتفسر الباحثة ذلك أن معظم الموظفات في القطاع الحكومي يعملون علي تنمية مهارتهم المهنية والوظيفية وذلك يعود بالنفع علي الجانب المهني والجانب الشخصي لديهم ويساهم أيضا في زيادة إنتاجية المؤسسة ورفع كفاءتها مما يعود بالنفع علي تنمية المجتمع ككل.

**سابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:**

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلي التعرف علي دور التدريب والتأهيل في تطوير كفاءة العمل الانتاجية داخل المنظمة ، كما يشمل وصف عينة الدراسة والإجابة عن اسئلة الدراسة.

**أولاً: دور التدريب والتأهيل تطوير كفاءة العمل الانتاجية داخل المنظمة:**

**جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير تطوير كفاءة العمل الانتاجية**

| م  | العبارة   | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوي |
|----|---|---------|-------------------|---------|
| ١  | يساهم التدريب والتأهيل في تحسين كفاءة التنظيم داخل المؤسسة              | ٢.٧٨٠٠  | ٠.٤١٨٤٥           | ٥٠      |
| ٢  | يساهم التدريب والتأهيل في تعليمنا الاستخدام الاكفء للموارد والعمالة     | ٢.٦٢٠٠  | ٠.٥٣٠٣١           | ٥٠      |
| ٣  | يساهم التدريب والتأهيل في زيادة المعرفة بنقاط القوة والضعف في المشروعات | ٢.٦٦٠٠  | ٠.٥٥٧٣٣           | ٥٠      |
| ٤  | علمنا التدريب والتأهيل تنفيذ تكاليفات العمل بجودة أعلى                  | ٢.٨٠٠٠  | ٠.٤٥١٧٥           | ٥٠      |
| ٥  | يساهم التدريب والتأهيل في تذليل الصعوبات الإدارية                       | ٢.٧٨٠٠  | ٠.٥٠٦٦٩           | ٥٠      |
| ٦  | ساعدني التدريب والتأهيل في وضع خطط المؤسسة                              | ٢.٧٠٠٠  | ٠.٥٤٣٩٨           | ٥٠      |
| ٧  | ساعدني التدريب والتأهيل في القدرة علي الإنجاز في العمل                  | ٢.٧٦٠٠  | ٠.٤٧٦٣٨           | ٥٠      |
| ٨  | ساعدني التدريب والتأهيل في الاستثمار الأمثل للوقت                       | ٢.٧٢٠٠  | ٠.٤٥٣٥٦           | ٥٠      |
| ٩  | يساهم التدريب والتأهيل في بناء التقييمات الذاتية والإنسانية لدي         | ٢.٧٢٠٠  | ٠.٥٣٦٠٥           | ٥٠      |
| ١٠ | ساعدني التدريب والتأهيل في بلورة القيم والثقافة التنظيمية               | ٢.٧٨٠٠  | ٠.٥٠٦٦٩           | ٥٠      |
| ١١ | يساهم التدريب والتأهيل في تطوير الكفاءة الذاتية                         | ٢.٧٢٠٠  | ٠.٥٧٢٨٦           | ٥٠      |

توضح نتائج الجدول دور التدريب والتأهيل في تطوير كفاءة العمل الانتاجية لدي عينة من الموظفين في القطاع الحكومي، ، ووردت الاجابات جميعها بمؤشرات عالية وتفسر الباحثة ذلك ان للتدريب دور كبير في تطوير كفاءة العمل الانتاجية داخل المنظمة.

حيث ورد مؤشر " علمنا التدريب والتأهيل تنفيذ تكاليفات العمل بجودة أعلى" بمتوسط ٢.٨ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب يجعل الموظفين

يقمن بالتكليفات المطلوبة منهن بصورة أكثر دقة وبوقت أقصر، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في تحسين كفاءة التنظيم داخل المؤسسة" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك بأن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين أكثر كفاءة من ناحية التنظيمية مما يساهم في إنجاز العديد من المهام الوظيفية بشكل أكبر فيؤدي إلي زيادة إنتاجية المؤسسة، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في تذليل الصعوبات الإدارية" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك حيث أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين أكثر مرونة في التعامل ويمكنهم من التغلب علي الصعوبات والمشاكل الإدارية في المنظمة، و ورد مؤشر " ساعدني التدريب والتأهيل في بلورة القيم والثقافة التنظيمية" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك حيث أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي العمل تبعا للقيم وأخلاقيات العمل ويكونوا علي قدر كافي من الثقافة التنظيمية و مبادئ وأساسيات العمل داخل المنظمة، و ورد مؤشر " ساعدني التدريب والتأهيل في القدرة علي الإنجاز في العمل" وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك حيث بأن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين أكثر قدرة علي الإنجاز في العمل وذلك لأنه ينمي مهاراتهم ويكسبهم خبرات ومهارات جديدة تنمي من المستوي المهاري والمهني لديهم، و ورد مؤشر " ساعدني التدريب والتأهيل في كيفية الاستثمار الأمثل للوقت" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك حيث أن التدريب والتأهيل يساعد علي تدريب الموظفين علي أهمية الوقت وكيفية تنظيمه واستثماره بما يساهم في زيادة الانتاجية داخل المنظمة، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في بناء التقييمات الذاتية والإنسانية لدي" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك بأن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين في كيفية تنفيذ التقييمات الذاتية والإنسانية التي تعتمد علي نظرة الفرد إلي نفسه وإلي مهاراته وقدراته المعرفية المتنوعة فيمكنهم ذلك من مراجعة وانتقاد عملهم وتقييم مدي التقدم المحرز في العمل خلال فترة زمنية قصيرة فيزيد لديهم المسؤولية الذاتية والتنظيم الذاتي علي طريقة العمل التي يعملون بها ومحاولة تغييرها للأفضل، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في تطوير الكفاءة الذاتية" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك ان التدريب والتأهيل يجعل الموظفين علي قدر كافي من الكفاءة والشفافية وتقييم أنفسهم بصورة واضحة، و ورد مؤشر " ساعدني التدريب والتأهيل في وضع خطط المؤسسة" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي وضع خطط المؤسسة والمشاركة الفعالة داخل المنظمة حيث أنهم يكونوا علي دراية كافية بوضع الخطط والبرامج التي تساهم في زيادة إنتاجية المنظمة، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في زيادة المعرفة بنقاط القوة والضعف في المشروعات" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل ينمي قدرات الموظفين

ويجعلهم أكثر خبرة ويدربهم علي معرفة نقاط القوة في المشروعات التي تقدمها المنظمة والعمل علي تدعيمها ومعرفة نقاط الضعف في المشروعات والعمل علي تنميتها ومحاولة إصلاحها، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في تعليمنا الاستخدام الأكفء للموارد والعمالة" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يساهم في تعلم الموظفين الاستخدام الامثل للموارد المتاحة داخل المنظمة والاستفادة من العاملين بما يناسب قدراتهم وإمكاناتهم.

ثانيا: دور التدريب والتأهيل في تنمية الابتكار المهني لدي المرأة العاملة:

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير تنمية الابتكار المهني لدي المرأة العاملة

| م  | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوي |
|----|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١  | يساهم التدريب والتأهيل في زيادة مستوي الرضا الوظيفي بين العاملين | ٢.٧٢٠٠          | ٠.٤٥٣٥٦           | ٥٠      |
| ٢  | ساعدنا التدريب والتأهيل في تصميم أدوات جديدة لتنفيذ العمل        | ٢.٧٤٠٠          | ٠.٤٤٣٠٩           | ٥٠      |
| ٣  | تعلمنا من خلال التدريب التفكير النقدي لتفادي صعوبات العمل        | ٢.٧٦٠٠          | ٠.٤٣١٤٢           | ٥٠      |
| ٤  | يساهم التدريب والتأهيل في تنمية الولاء التنظيمي                  | ٢.٦٠٠٠          | ٠.٤٩٤٨٧           | ٥٠      |
| ٥  | يساهم التدريب والتأهيل في تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية     | ٢.٦٠٠٠          | ٠.٥٣٤٥٢           | ٥٠      |
| ٦  | يساهم التدريب والتأهيل في تحقيق رؤية المؤسسة ووضع اهداف واضحة    | ٢.٧٤٠٠          | ٠.٤٤٣٠٩           | ٥٠      |
| ٧  | تعلمنا من خلال التدريب كيفية وضع خطط بديلة للمؤسسة               | ٢.٨٠٠٠          | ٠.٤٠٤٠٦           | ٥٠      |
| ٨  | يساهم التدريب والتأهيل في تحديد المشكلات وتشخيصها وعلاجها        | ٢.٦٨٠٠          | ٠.٥١٢٧٠           | ٥٠      |
| ٩  | ساعدني التدريب والتأهيل في زيادة مهارة الابداع لدي               | ٢.٧٠٠٠          | ٠.٤٦٢٩١           | ٥٠      |
| ١٠ | يساهم التدريب والتأهيل في تعزيز قيمي الايجابية                   | ٢.٥٨٠٠          | ٠.٥٣٧٩٥           | ٥٠      |

توضح نتائج الجدول دور التدريب والتأهيل في تنمية الابتكار المهني لدي الموظفين العاملات بالقطاع الحكومي، ووردت الاجابات جميعها بمؤشرات عالية مما يشير إلي ان للتدريب والتأهيل دور كبير وفعال في تنمية الابتكار المهني لدي الموظفين العاملين في القطاع الحكومي حيث



ورد المؤشر " تعلمنا من خلال التدريب والتأهيل كيفية وضع خطط بديلة للمؤسسة " بمتوسط ٢.٨ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك بأن يتعلم الموظفات من خلال التدريب وضع خطط بديلة للمؤسسة في حال إذا حدث أي شئ غير متوقع يتم تنفيذها حتي لا يؤثر علي المؤسسة بالسلب، ويليه مؤشر " تعلمنا من خلال التدريب التفكير النقدي لتفادي صعوبات العمل " بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يساهم في جعل الموظفات يستخدمن التفكير النقدي لحل المشكلات والتوصل لحلول مبتكرة، و ورد مؤشر " ساعدنا التدريب والتأهيل في تصميم أدوات جديدة لتنفيذ العمل " بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفات أبتكار أدوات جديدة تسهم في إنجاز العمل بصورة أسرع، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في تحقيق رؤية المؤسسة ووضع أهداف واضحة" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يساهم في مساعدة الموظفات علي تحقيق رؤية المؤسسة ووضع الأهداف بصورة أكثر إضاحا وواقعية، وورد مؤشر " ساعدني التدريب والتأهيل في زيادة مهارة الابداع لدي" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل ينمي لدي الموظفات مهارة الأبداع والأبتكار، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في زيادة مستوي الرضا الوظيفي بين العاملين" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يجعل لدي الموظفات شعور بالرضا الوظيفي وحب العمل في المؤسسة، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في تحديد المشكلات وتشخيصها وعلاجها" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفات يستطيعون التنبؤ بحدوث المشكلات الإدارية قبل حدوثها ويجعلهم أكثر قدرة علي تحليلها وإيجاد حلول لها، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في تنمية الولاء التنظيمي" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك ان التدريب والتأهيل يساهم في تنمية الولاء التنظيمي لدي الموظفات في المؤسسة ويكون لديهم شعور دائم بمحاولة إظهار المؤسسة في أفضل صورة للمجتمع وللعملاء ، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في زيادة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفات علي قدر كبير من المسؤولية الاجتماعية ، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في تعزيز قيمى الايجابية" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفات أكثر إيجابية ويساهم في جعلهم يتبنون قيما إيجابية تساعد في تنمية المؤسسة والمجتمع.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التدريب والتأهيل يساهم بدرجة كبيرة في تنمية الابتكار المهني لدي الموظفات حيث أن التدريب والتأهيل يجعلهم علي قدر كبير من الابداع الوظيفية وأبتكار أنماط وأدوات جديدة للعمل مما يجعلهم علي

مستوي أعلى من الكفاءة الإدارية و يساعدهم علي التعليم المستمر لتطوير مهاراتهم الوظيفية مما يجعلهم أكثر كفاءة من غيرهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( طموس، إيمان عمر العبد، ٢٠١٥ ) بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة) حيث أشارت إلي أنه يوجد لدي الموظفين قناعة بأن البرامج والدورات التدريبية تزود العاملين بالمهارات والكفايات اللازمة مما يعزز من فرص الترقى وتطوير المسار الوظيفي لهم

**ثالثاً: دور التدريب والتأهيل في تنمية مهارات القيادة لدي المرأة العاملة:**

**جدول (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير تنمية الجانب الاجتماعي للمرأة العاملة**

| م  | العبارة   | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوي |
|----|---|---------|-------------------|---------|
| ١  | يساهم التدريب والتأهيل في زيادة القدرة علي تشجيع وتحفيز الزملاء           | ٢.٦٠٠٠  | ٠.٥٧١٤٣           | ٥٠      |
| ٢  | وفر لي التدريب والتأهيل التعرف علي مهارات التواصل والاتصال                | ٢.٦٦٠٠  | ٠.٤٧٨٥٢           | ٥٠      |
| ٣  | يساهم التدريب والتأهيل في قدرتنا علي خلق بيئة متعاونة بين الفريق          | ٢.٧٢٠٠  | ٠.٤٩٦٥٢           | ٥٠      |
| ٤  | يساهم التدريب والتأهيل في مساعدة أعضاء الفريق علي تطوير واستخدام مهاراتهم | ٢.٦٠٠٠  | ٠.٥٣٤٥٢           | ٥٠      |
| ٥  | تعلمنا من خلال التدريب والتأهيل طرق تفويض السلطة للعاملين                 | ٢.٥٤٠٠  | ٠.٥٧٨٨٨           | ٥٠      |
| ٦  | يساهم التدريب والتأهيل في تنمية مهارة التأثير في العاملين                 | ٢.٧٨٠٠  | ٠.٤٦٤٦٧           | ٥٠      |
| ٧  | يساهم التدريب والتأهيل في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الادارية       | ٢.٧٤٠٠  | ٠.٤٨٦٩٧           | ٥٠      |
| ٨  | ساعدني التدريب والتأهيل في توزيع المهام في المؤسسة بصورة أكثر دقة         | ٢.٦٢٠٠  | ٠.٥٦٧٤٩           | ٥٠      |
| ٩  | ساعدني التدريب والتأهيل في زيادة الثبات الانفعالي أثناء العمل             | ٢.٦٦٠٠  | ٠.٥٥٧٣٣           | ٥٠      |
| ١٠ | وفر لي التدريب والتأهيل   | ٢.٧٠٠٠  | ٠.٥٠٥٠٨           | ٥٠      |

|    |         |        |  |    |
|----|---------|--------|--|----|
|    |         |        | التعرف علي مهارات التفاوض والاقناع   |    |
| ٥٠ | ٠.٥٥٧٣٣ | ٢.٦٦٠٠ | ساعدني التدريب والتأهيل في استخدام مهارة الذكاء العاطفي في تعاملاتي الوظيفية | ١١ |

توضح نتائج الجدول دور التدريب والتأهيل في تنمية مهارات القيادة لدي عينة من الموظفين في القطاع الحكومي، ، ووردت الاجابات جميعها بمؤشرات عالية مما يشير إلي ان للتدريب والتأهيل أثر واضح في تنمية مهارات القيادة لدي الموظفين حيث

ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في تنمية مهارة التأثير في العاملين" بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك حيث أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي التأثير في العاملين وأن يكون لهم دور واضح في المؤسسة، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الادارية " بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين أكثر قدرة علي اتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظمة ويمكنهم من المشاركة الفعالة في العمل، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في قدرتنا علي خلق بيئة متعاونة بين الفريق " بمتوسط ٢.٧ وهي نسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين في التركيز والتعاون علي إنجاز المهام المهمة التي لا تقبل التأخير من خلال العمل الجماعي فيؤدي ذلك إلي إنجاز المهام بصورة أسرع وأسهل، و ورد مؤشر " وفر لي التدريب والتأهيل التعرف علي مهارات التواصل والاتصال " بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك ان التدريب والتأهيل يمكن الموظفين من معرفة مهارات التواصل والاتصال الجيد مما يمكنهم من القيام بالعمل بصورة افضل ويمكنهم من التواصل بصورة أفضل مع كلا من الرؤساء والزملاء في العمل وايضا مع العملاء داخل المؤسسة الوظيفية، و ورد مؤشر "ساعدني التدريب والتأهيل في زيادة الثبات الانفعالي أثناء العمل" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي التحلي بالصبر وعدم الانفعال والعصبية أثناء العمل، و ورد مؤشر " ساعدني التدريب والتأهيل في استخدام مهارة الذكاء العاطفي في تعاملاتي الوظيفية" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك حيث أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي التمييز بين المشاعر المختلفة وتوظيفها والقدرة علي إدارة العواطف وإدراكها،

و ورد مؤشر " ساعدني التدريب والتأهيل في توزيع المهام في المؤسسة بصورة أكثر دقة" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك حيث أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية عليا علي توزيع المهام علي العاملين الذين يعملون تحت قيادتهم بصورة أكثر دقة، و ورد مؤشر "يساهم التدريب والتأهيل في زيادة القدرة علي تشجيع وتحفيز الزملاء" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك حيث أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين أكثر قدرة علي تحفيز زملائهم وتشجيعهم علي إنجاز المهام الموكلة إليهم بصورة أسرع، و ورد مؤشر " يساهم التدريب والتأهيل في مساعدة أعضاء الفريق علي تطوير واستخدام مهاراتهم" بمتوسط ٢.٦ وهي نسبة عالية وتفسر الباحثة ذلك بأن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي توظيف مهاراتهم وخبراتهم في العمل بصورة أكبر كفاءة مما يجعلهم يساعدون بصورة عالية في تطوير المنظمة وتقديم برامج ومشروعات أكثر ويعود بالنفع علي العملاء وعلي المجتمع، و ورد مؤشر " تعلمنا من خلال التدريب والتأهيل طرق تفويض السلطة للعاملين " بمتوسط ٢.٥ وهي نسبة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك حيث أن التدريب والتأهيل يعلم الموظفين كيفية تفويض السلطة للعاملين الأقل منهم لإكسابهم الثقة في أنفسهم و المسؤولية

#### ثامنا: النتائج العامة والتوصيات:

أولاً: النتائج الخاصة بدور التدريب والتأهيل في تطوير كفاءة العمل الإنتاجية لدي الموظفين واتضح أن أهم النتائج تتمثل في:

- ١- أن التدريب والتأهيل يساعد في تحسين كفاءة التنظيم داخل المؤسسة و كيفية الاستخدام الاكفاء للموارد والعمالة
- ٢- أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين أكثر كفاءة ويمكنهم من انجاز العمل في وقت أقصر مما يساهم في إنجاز العديد من المهام الوظيفية بشكل أكبر فيؤدي إلي زيادة إنتاجية المؤسسة.
- ٣- أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي العمل تبعا للقيم وأخلاقيات العمل ويكونوا علي قدر كافي من الثقافة التنظيمية و مبادئ وأساسيات العمل داخل المنظمة.
- ٤- أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين في كيفية تنفيذ التقييمات الذاتية والانسانية التي تعتمد علي نظرة الفرد إلي نفسه وإلي مهاراته وقدراته المعرفية المتنوعة فيمكنهم ذلك من مراجعة وانتقاد عملهم وتقييم مدي التقدم المحرز في العمل خلال فترة زمنية قصيرة فيزيد لديهم المسؤولية الذاتية.

٥- أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي وضع وخطط المؤسسة والمشاركة الفعالة داخل المنظمة حيث أنهم يكونوا علي دراية كافية بوضع الخطط والبرامج التي تسهم في زيادة إنتاجية المنظمة.

٦- أن التدريب والتأهيل ينمي قدرات الموظفين ويجعلهم أكثر خبرة ويدربهم علي معرفة نقاط القوة في المشروعات التي تقدمها المنظمة والعمل علي تدعيمها ومعرفة نقاط الضعف في المشروعات والعمل علي تنميتها ومحاولة إصلاحها.

٧- أن التدريب والتأهيل يساهم بزيادة الثقة بين العاملين حيث يجعلهم أكثر كفاءة وعلي قدر كبير من المعرفة والثقافة الإدارية.

**ثانياً: النتائج الخاصة بدور التدريب والتأهيل في تنمية الابتكار المهني لدي الموظفين واتضح أن أهم النتائج تتمثل في:**

١- أن التدريب والتأهيل يعمل علي زيادة مستوي الرضا الوظيفي بين العاملين ويساعدهم في تصميم وأبتكار أدوات جديدة لتنفيذ العمل بصورة أسرع وأكثر دقة.

٢- أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين يستطيعون التنبؤ بحدوث المشكلات الإدارية قبل حدوثها ويعلمهم طرق التفكير النقدي لتفادي صعوبات العمل ويجعلهم أكثر قدرة علي تحليلها وإيجاد حلول لها.

٣- ان التدريب والتأهيل يساعد في تنمية الولاء التنظيمي لدي الموظفين في المؤسسة ويكون لديهم شعور دائم بمحاولة إظهار المؤسسة في أفضل صورة للمجتمع وللعملاء.

٤- أن التدريب والتأهيل ينمي لدي الموظفين مهارة الأبداع والابتكار المهني.

٥- ان التدريب والتأهيل يسهم في تنمية الولاء التنظيمي لدي الموظفين في المؤسسة ويكون لديهم شعور دائم بمحاولة إظهار المؤسسة في أفضل صورة للمجتمع وللعملاء.

٦- أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين علي قدر كبير من المسؤولية الاجتماعية.

٧- أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين أكثر إيجابية ويساهم في جعلهم يتبنون قيما إيجابية تساعد في تنمية المؤسسة والمجتمع.

٨- أن التدريب والتأهيل يساعد علي التحلي بروح المبادرة والابداع والاخلاص في العمل والكفاءة والحرص علي حقوق المواطن ويصبحوا علي قدر كبير من الشفافية والعدالة والمساواة

ثالثا: النتائج الخاصة بدور التدريب والتأهيل في تنمية مهارات القيادة لدي الموظفين واتضح أن أهم النتائج تتمثل في:

- ١- أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي توظيف مهاراتهم وخبراتهم في العمل بصورة أكبر كفاءة مما يجعلهم يساعدون بصورة عالية في تطوير المنظمة وتقديم برامج ومشروعات أكثر ويعود بالنفع علي العملاء وعلي المجتمع.
- ٢- أن التدريب يجعل الموظفين أكثر قدرة علي الأفعال.
- ٣- أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين في التركيز والتعاون علي إنجاز المهام المهمة التي لا تقبل التأخير من خلال العمل الجماعي.
- ٤- أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين يستطيعون التنبؤ بحدوث المشكلات الإدارية قبل حدوثها ويجعلهم أكثر قدرة علي تحليلها وإيجاد حلول لها.
- ٥- أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي التحلي بالصبر وعدم الانفعال والعصبية أثناء العمل.
- ٦- أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين علي تنمية مهارة الذكاء العاطفي وعلي التمييز بين المشاعر المختلفة وتوظيفها والقدرة علي إدارة العواطف وإدراكها.
- ٧- أن التدريب والتأهيل يساعد الموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية علي توزيع المهام علي العاملين الذين يعملون تحت قيادتهم بصورة أكثر دقة.
- ٨- أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين أكثر قدرة علي تحفيز زملائهم وتشجيعهم علي إنجاز المهام لموكلة إليهم بصورة أسرع.
- ٩- أن التدريب والتأهيل يجعل الموظفين أكثر قدرة علي اتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظمة ويمكنهم من المشاركة الفعالة في العمل

#### رابعاً: التوصيات:

- ١- الاهتمام بتوضيح دور التدريب والتأهيل في مختلف المؤسسات مما يسهم في زيادة التمكين المهني ورفع الكفاءة المهنية.
- ٢- أن توفر المؤسسات التدريبات التأهيلية الازمة للعاملين بها وتكون بشكل مجاني مما يجعلهم أكثر إنجازا في العمل ويعمل علي تنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- ٣- وضع نظام للحافز والترقيات وخاصة للموهوبين والذين يتمتعون بمهارة الابتكار المهني.
- ٤- منح العاملين الثقة من خلال تفويض السلطة داخل المنظمة بصورة أكبر.

٥- تعزيز نقل الخبرات وتبادل المعلومات بين العاملين من خلال تكوين فرق العمل الجماعي.

### مراجع البحث

أسماعيل، داليا بهاء (2011) ،الشباب والجمعيات الشبابية المشاركة والدور والتوجهات ، مركز المحروسة للنشر و الخدمات الصحفية و المعلومات ، القاهرة)

أفندي، عطية حسين(٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السروجي، طلعت مصطفى (٢٠٠٩)، رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة)

اندرائوس، رامي جمال ومعايعة، عادل سالم(٢٠٠٨) " الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

راضي، جواد محسن(٢٠١٠)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين(دراسة ميدانية علي عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد ١٢، العدد ١)

عبد اللطيف، سوسن عثمان(٢٠٠٥)، التمكين وأجهزته، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة)

عدون، ناصر دادي، (١٩٩٨)، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر)  
لبيب، عبد العزيز، (٢٠٠٧) ، تمكين الشباب فى الابعاد النظرية و المفاهيمية ، سلسلة اصدارات قضايا الشباب العربى ، ادارة السياسات السكانية و الهجرة ، جامعة الدول العربية)

حسن، راوية (٢٠٠١م)، سلوك المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية)  
مصطفى، أحمد سيد،(٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، مصر)  
المنيف، إبراهيم (١٩٧٩م)، الإدارة (المفاهيم والأسس والوظائف)، الرياض، دار العلوم)

ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

Littrell, Romie F. (2003): Employee Empowerment in China, a case study. Auckland University of technology, faculty of business, international business, New Zealand.