



The Effectiveness of Training Needs Assessment in Improving the Performance of Employees at the Public Corporation for Telecommunications in the Republic of Yemen – Ibb Governorate as a Case Study

Manal Khaled Alezzi Al-Dalaly^{1,*}

¹Department of Public Management, Faculty of Commerce and Trade - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: manalaldalaly@gmail.com

Keywords

1. Training Needs
 2. Job Performance
 3. Public Corporation for Telecommunications
 4. Republic of Yemen
 5. Ibb Governorate (Yemen)
-

Abstract:

The study aimed to examine the effectiveness of identifying training needs in improving the performance of employees at the Public Telecommunications Corporation in the Republic of Yemen – Ibb Governorate as a case study. The study adopted the descriptive-analytical method, and to achieve its objectives and test its hypotheses, a questionnaire was developed to collect data from a sample of 120 male and female employees. Appropriate statistical tests were applied, and the data were processed using the (SPSS) program.

The study reached several findings, the most important of which are: the results indicate that the Public Telecommunications Corporation in Ibb Governorate practices training needs identification with a high level of organization, and the employees demonstrate high performance. The findings further confirm the existence of a statistically significant role of training needs identification in improving the performance of employees at the Public Telecommunications Corporation in Ibb Governorate.

Nevertheless, the results of this study on the Public Telecommunications Corporation in Ibb Governorate indicate performance that is above the general average mentioned in government reports, which may reflect the uniqueness of the corporation or a recent development in its methods. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a questionnaire was developed to collect data from a sample of 120 male and female employees, and appropriate statistical methods were applied using the SPSS program.

فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية - محافظة إب أنموذجاً

منال خالد العزي الدلالي^{1*}

اقسم العلوم السياسية، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

*المؤلف: manalaldalaly@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. الاحتياجات التدريبية
2. الأداء الوظيفي
3. المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية
4. الجمهورية اليمنية
5. محافظة إب (اليمن)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات في الجمهورية اليمنية - محافظة إب أنموذجاً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عدد أفرادها (120) موظفاً وموظفة، وتم استخدام مقاييس الاختبار الإحصائية المناسبة للدراسة، حيث جرت معالجة البيانات بواسطة برنامج (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب تُمارس تحديد الاحتياجات التدريبية بمستوى عالٍ من التنظيم، وتتميز بأداء عالٍ للموظفين، والنتائج تثبت وجود دور ذي دلالة إحصائية لفاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية في محافظة إب.

ومع ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة على المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب تشير إلى أداء أفضل من المتوسط العام المذكور في التقارير الحكومية، مما قد يعكس خصوصية للمؤسسة أو تطوراً حديثاً في أساليبها. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة بلغ عدد أفرادها (120) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS.

المقدمة:

العملي، زادت فاعلية التدريب في تحقيق أهدافه، وأسهمت في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

إلى جانب ذلك، يُنظر إلى التدريب المؤسسي باعتباره أداةً للتغيير التنظيمي؛ إذ لا يقتصر أثره على تحسين أداء الأفراد فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير ثقافة العمل داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تستثمر في التدريب المستمر تُرسّخ قيم التعلم الجماعي، وتُعزز من روح الابتكار، وتُهيئ بيئة عمل مرنة قادرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة (الشمري، 2021: 12).

كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يُعد وسيلةً لتقليل الهدر في الموارد، حيث يضمن توجيه البرامج نحو المجالات الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، فبدلاً من اعتماد برامج عامة قد لا تحقق نتائج ملموسة، يُسهم التشخيص الدقيق للاحتياجات في صياغة برامج متخصصة تُعالج نقاط الضعف وتُعزز مكامن القوة لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة (الهاشمي، 2022: 33).

ومن منظور استراتيجي يُعتبر التدريب استثماراً طويل الأمد في رأس المال البشري؛ إذ يُسهم في بناء كوادر مؤهلة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، ويُعزز من قدرة المؤسسة على الاستدامة والنمو، فالمؤسسات التي تُولي اهتماماً بتحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير برامجها وفقاً لذلك، تُحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتُرسّخ مكانتها في بيئة الأعمال المعاصرة (أبو النصر، 2009: 18).

يُعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية التي تُقاس بها كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ إذ يعكس مدى التزام الموظفين بمهامهم، وجودة تنفيذهم لها، ومدى مساهمتهم في تحسين الإنتاجية العامة. وقد أصبح تحسين الأداء الوظيفي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات من خلال تبني ممارسات إدارية وتطويرية فعالة، يأتي في مقدمتها التدريب المؤسسي (المعلمي، 2020: 45).

كما يمثل التدريب أحد أهم أدوات التطوير المهني؛ إذ يسهم في تنمية مهارات العاملين، ورفع كفاءتهم، وتحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف، ولم يعد التدريب نشاطاً تكميلياً، بل أصبح استثماراً حيويًا في رأس المال البشري، ينعكس على جودة الأداء ورضا الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية (الشمري، 2021: 23).

وتُعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى في بناء برامج تدريبية فعالة، حيث تتيح للمؤسسات تشخيص الفجوات المعرفية والمهارية لدى العاملين، وتصميم برامج تستجيب لتلك الفجوات، مما يضمن توجيه الموارد التدريبية نحو المجالات ذات الأولوية، ويزيد من فرص تحقيق الأثر المرجو من التدريب (المعلمي، 2020: 47).

وفي هذا السياق يبرز دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال مواءمة البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة، وتوجيهها نحو تعزيز الكفاءة والإنتاجية، فكلما كانت عملية تحديد الاحتياجات دقيقة ومرتبطة بالواقع

الدراسات السابقة:

واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج ضعف تطبيق استراتيجية التدريب ووجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب والجودة.

5- دراسة المطري (2017)، هدفت إلى تحليل سياسات التدريب وأثرها على الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للبريد، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة موظفي الهيئة، وتم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية.

6- دراسة الحماني (2016)، هدفت إلى قياس أثر التدريب في رفع الفعالية الإدارية للمنظمات غير الحكومية في صنعاء، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة موظفي المؤسسات الخيرية، وتم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين التدريب والفعالية الإدارية.

7- دراسة الأحبابي (2015)، هدفت إلى تحليل أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة موظفين في قطاع الاتصالات، وتم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن تحديد الاحتياجات يسهم في تحسين الأداء إذا تم وفق منهجية علمية.

8- دراسة عتاد (2015)، هدفت إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسات العامة، باستخدام المنهج الوصفي، وشملت العينة موظفين في وزارات

1- دراسة زيد (2022)، هدفت إلى قياس أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي في وزارة العدل اليمنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة موظفي الوزارة في صنعاء وتم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج توفر مقومات عالية للتدريب الإلكتروني، وكان بعد المهارات الأعلى تأثيراً على الأداء.

2- دراسة الحيمي (2021)، هدفت إلى تحديد الحاجات التدريبية لموظفي جامعة صنعاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، باستخدام المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وشملت العينة موظفي الجامعة وتم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود حاجات معرفية ومهارية وإنسانية.

3- دراسة الشعثمي (2021)، هدفت إلى قياس دور التدريب والتأهيل في تحسين أداء المجالس المحلية في أمانة العاصمة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة أعضاء المجالس المحلية وتم اختيارهم قصدياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير للتدريب على تحسين الأداء.

4- دراسة المعلمي (2020)، هدفت إلى الكشف عن دور استراتيجية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي اليمني، باستخدام المنهج الوصفي والارتباطي، وشملت العينة موظفي المنظمات الصناعية وتم اختيارهم عشوائياً،

خدمية وتم اختيارهم قصدياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن ضعف تحديد الاحتياجات يقلل من أثر التدريب على الأداء.

9- دراسة Smith (2014)، هدفت إلى دراسة العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء في شركات الاتصالات، باستخدام المنهج الكمي التحليلي، وشملت العينة 200 موظف تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تحديد الاحتياجات بدقة وتحسين الأداء الوظيفي.

10- دراسة Chen (2013)، هدفت إلى تحليل أثر التدريب الموجه بالاحتياجات في المؤسسات التقنية، باستخدام المنهج التجريبي، وشملت العينة 150 موظفاً تم اختيارهم بطريقة طبقية، واستخدمت المقابلات والاستبانات كأدوات للدراسة، وأظهرت النتائج أن التدريب المبني على الاحتياجات الفعلية يحقق نتائج أعلى في الإنتاجية والرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات العامة في اليمن، ومنها المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة إب، تحديات متزايدة في تحسين الأداء الوظيفي، رغم تنفيذ برامج تدريبية متعددة. وتشير تقارير وزارة الخدمة المدنية 2023 (متاح على الرابط: <https://mocsi.gov.ye/post/197>) إلى أن معظم الجهات الحكومية تفتقر إلى آليات منهجية لتقييم أثر التدريب على الأداء.

كما أظهرت دراسة الحيمي (2021) أن ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية وانخفاض جودة تصميم البرامج التدريبية يؤديان إلى نتائج محدودة في تحسين كفاءة

الموظفين. وفي السياق نفسه بينت دراسة المطري (2017) أن غياب التخطيط الاستراتيجي للتدريب في المؤسسات الخدمية اليمنية أثر سلباً على إنتاجية العاملين.

ورغم أن التدريب يُعد من أهم أدوات التطوير المؤسسي، إلا أن فاعليته لا تتحقق إلا إذا تم تصميمه وتنفيذه بناءً على احتياجات فعلية مرتبطة بواقع العمل. وتكمن الفجوة البحثية في غياب دراسات ميدانية حديثة تقيس أثر البرامج التدريبية المنفذة فعلياً على الأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات، وتحدد مدى ارتباطها بالكفاءة والإنتاجية والفاعلية المؤسسية. ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب، وتحليل واقع الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

1. ما مستوى فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة إب؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة إب؟

3. ما أثر فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة إب.

العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية - محافظة إب.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لُبُعد التخطيط في تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين كفاءة موظفي المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لُبُعد التنفيذ في تحديد الاحتياجات التدريبية على رفع إنتاجية موظفي المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لُبُعد المتابعة والتقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية على تعزيز فاعلية موظفي المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب في تحقيق الأهداف المؤسسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة).

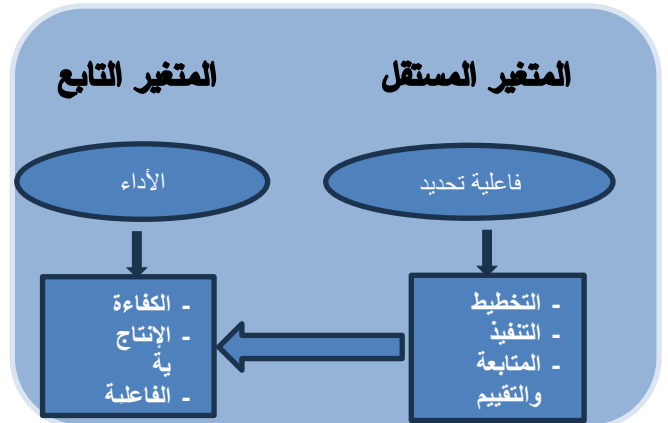
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بإثراء الأدبيات المتخصصة: حيث تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بمرحلة تحديد البرامج التدريبية، من خلال تسليط الضوء على أثرها المباشر في تحسين الأداء الوظيفي داخل

2. التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة إب.

3. التعرف على أثر فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية. **نموذج الدراسة:**

يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويقاس من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم). والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي، ويقاس من خلال ثلاثة أبعاد، هي: (الكفاءة، والإنتاجية، والفاعلية). والشكل رقم (1) يوضح ذلك.



شكل رقم (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لفاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها: (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم) في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة

الأداء المؤسسي (الحطيب وآخرون، 2008، كما ورد في دراسة الحيمي، 2021: 35).

وتُعرف إجرائياً ب: مدى التزام المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب بتطبيق خطوات منهجية لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أداء الموظفين (فرج، 2024: 15).

الأداء الوظيفي: ويُعرف بأنه الحصيلة النهائية لتأدية وإنجاز الأعمال والأنشطة من قبل الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمثل انعكاساً لكفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المادية والبشرية لتحقيق التنمية (الشعثمي، 2021: 10).

ويُعرف إجرائياً: بمستوى أداء الموظف كما يظهر في كفاءته في تنفيذ المهام، وإنتاجيته، وفاعليته في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة المرتبطة بهذه الأبعاد الثلاثة (العلايا وآخرون، 2023: 15).

المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية: مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي مملوكة ملكية كاملة للدولة، تم إنشاؤها سنة 1981م، وتتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة استقلال مالي وإداري، وتخضع للقانون رقم (20) لسنة 1981م الخاص بإنشائها والقانون (38) لسنة 1991م بشأن القانون الأساسي للاتصالات السلكية واللاسلكية، وتعمل تحت إشراف وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

(متاح على الرابط: [المؤسسة العامة للاتصالات -](#)

[وزارة الإتصالات وتقنية المعلومات - اليمن](#))

الإطار النظري:

المطلب الأول: نظام تقييم الأداء الوظيفي:

المؤسسات العامة، لا سيما في قطاع الاتصالات. كما تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن اعتماده في دراسات مستقبلية لتقييم فاعلية تحديد البرامج التدريبية في مؤسسات مشابهة تعمل في بيئات تنظيمية متغيرة. تساعد الدراسة في الكشف عن أبرز العوامل التي تؤثر على دقة تحديد البرامج التدريبية، مثل البيئة التنظيمية، ومستوى الدافعية، وطبيعة المهام الوظيفية، مما يفتح المجال لتطوير أدوات القياس والتحليل في هذا المجال. كما تتيح نتائج الدراسة للمؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب فرصة تحسين أداء موظفيها من خلال اعتماد منهجية دقيقة في تحديد البرامج التدريبية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر على معرفة فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب.

الحدود المكانية: اقتصر على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة إب في الجمهورية اليمنية.

الحدود الزمنية: 1447 / 2025 هـ

الحدود البشرية: جميع موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة إب.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الاحتياجات التدريبية: تُعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات العمل، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل ويسهم في تطوير

والانتماء، وتقليل النزاعات، وتشجيع التنافس الإيجابي (ماهر، 2001: 35). كما يُساعد في مراجعة مدى توافق الموظف مع الوظيفة، وفي حال عدم تحقيق الأداء المطلوب، تُتخذ إجراءات مثل إعادة التوجيه الوظيفي، أو إعادة التأهيل، أو الاستغناء عن الخدمة، مما يُرسخ مبدأ "الموظف المناسب في المكان المناسب"، ويُعزز ثقافة المساءلة والالتزام والجودة (الهيبي، 2000: 33).

ويُعد تحديد الأفراد القادرين على تنفيذ مهام نوعية من أبرز فوائد التقييم؛ إذ يُكشف عن القدرات التحليلية والقيادية والتقنية، مما يُسهم في توظيف المهارات المتخصصة، وتحفيز الابتكار، وبناء فرق قيادية للمبادرات الاستراتيجية (ماهر، 2001: 36). كما تُعد الترقية المرتبطة بالتقييم أداة استراتيجية لتحفيز الأداء وبناء مسارات مهنية؛ إذ تُحقق العدالة التنظيمية، وتُحفز التطوير الذاتي، وتُقلل دوران الموظفين، وتُسهم في بناء صف قيادي داخلي (عبدالمحسن، 2005: 115).

ويُعد تحديد أوجه القصور والاحتياجات التدريبية أساساً لأي استراتيجية تطوير فعالة، حيث يُبنى على تقييم دقيق يشمل مقارنة الإنجاز بالمعايير، وتحليل الأخطاء، وتقييم المهارات، وقياس القدرة على التكيف، مما يُسهم في تصميم برامج تدريبية موجهة تُعزز شعور الموظف بالاهتمام، وتُحفزه على التفاعل الإيجابي (ماهر، 2001: 42). كما يُسهم النظام في إجبار المديرين على ربط سلوك المرؤوسين بالنتائج، مما يُحقق الموضوعية والعدالة، ويُعزز الشفافية،

يتناول هذا المطلب نظام تقييم الأداء باعتباره أداة إدارية استراتيجية تُستخدم لقياس كفاءة الموظفين وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف المؤسسية. ويُعد هذا النظام من أبرز الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة في رصد الأداء الفردي، واكتشاف نقاط القوة التي يمكن تعزيزها، ونقاط الضعف التي تستدعي التدخل التطويري. ويستعرض المطلب المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي، ويحلل أهمية وجود نظام تقييم فعال، كما يسلط الضوء على الأساليب المختلفة لتقييم الأداء، والمعايير المستخدمة، والعوامل المؤثرة في دقة وموضوعية التقييم. ويُبرز المطلب كذلك الدور الحيوي لهذا النظام في تعزيز الإنتاجية، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتحفيز الموظفين نحو تحسين مستمر.

أهداف نظام تقييم الأداء الوظيفي (شاويش، 2000: 284)

- أ) تحسين الأداء الفردي والجماعي.
- ب) دعم قرارات الترقية والمكافآت.
- ج) تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- د) تعزيز التواصل الإداري.
- هـ) رفع الالتزام والانتماء.

أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي:

يُعد نظام تقييم الأداء من أساسيات إدارة الموارد البشرية؛ إذ يُستخدم لتحديد الكفاءة، وتقديم الحوافز والترقيات، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة (بن سمشة، 2003: 55). ويسهم ربط التقييم بالمقابل المادي في تحفيز الأداء العالي، وتعزيز الرضا

مع متطلبات الوظيفة، ويُعرف أيضاً بـ "التحليل الوظيفي" (السيد، 2007: 28).

ويُعد هذا المستوى الأكثر ارتباطاً بالجانب الفني، حيث يُسهم في تطوير الكفاءات التخصصية، ويُستخدم لتحديث المهارات في ظل التغيرات التقنية أو الإدارية، كما يُعد أساساً لتحديد المسارات التدريبية حسب الوظيفة والمستوى المهني (رضوان، 2014: 92).

مستوى الفرد:

يركز هذا المستوى على تقييم أداء الموظف الفردي لتحديد من يحتاج إلى التدريب، ونوع التدريب المناسب لكل موظف، وأسباب ضعف الأداء، سواء كانت ناتجة عن نقص في المهارات أو عوامل أخرى. ويُستند هذا التحليل إلى أدوات مثل تقييم الأداء، المقابلات، الاستبانات، والملاحظات المباشرة (رضوان، 2014: 90).

ويُسهم هذا المستوى في تخصيص البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات الفردية، ويُعد مدخلاً مهماً لتطوير الأداء الشخصي، وتحقيق العدالة في توزيع فرص التدريب، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التقييم الدوري للأداء (الحيمي، 2021: 73).

ويمكن تفصيل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاثة أبعاد مترابطة ومتسلسلة:

- بُعد التخطيط: ويشمل التحليل الشامل للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وتحليل المهام والوظائف، وتقييم الفجوات في معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد. هذه المرحلة التمهيديّة حاسمة لتحديد أولويات التدريب.

- بُعد التنفيذ: ويمثل مرحلة ترجمة مخرجات التخطيط إلى برامج وأنشطة تدريبية فعلية، مع ضمان

ويُطور مهارات المديرين، ويُبنى ثقافة تنظيمية قائمة على الإنجاز والثقة (شحادة، 2000: 70).

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية:

يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية في بناء برامج تدريبية فعالة؛ إذ يُسهم في توجيه الموارد نحو المجالات ذات الأولوية، ويضمن تحقيق الأثر المطلوب على الأداء الوظيفي. وتتم عملية التحديد على ثلاثة مستويات مترابطة:

مستوى المؤسسة:

يركز هذا المستوى على أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، ويُستخدم لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة تدريبية ناتجة عن تغيرات في البيئة الخارجية مثل التشريعات، التكنولوجيا، المنافسة، أو نتيجة لإعادة هيكلة داخلية، أو ضعف في مؤشرات الأداء المؤسسي. ويساعد التحليل التنظيمي في ربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية، وضمان توظيف الموارد التدريبية في الاتجاه الصحيح (معمار، 2010: 61). ويُعد هذا المستوى مدخلاً مهماً لتحديد الاحتياجات المرتبطة بالتحويلات المؤسسية، مثل التحول الرقمي أو تطبيق أنظمة الجودة، حيث يُسهم في بناء برامج تدريبية تتماشى مع التوجهات العامة للمؤسسة (السيد، 2007: 26).

مستوى الوظيفة أو المهنة:

يُعد هذا المستوى بتحليل المهام والوظائف لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة، والفجوات بين متطلبات الوظيفة وما يمتلكه الموظفون فعلياً، والتغيرات في طبيعة العمل أو الأدوات المستخدمة. ويُستخدم هذا التحليل لتصميم محتوى التدريب بما يتوافق

يركز هذا المطلب على تفسير كيف يُسهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال ثلاث نظريات مركزية وآليات نفسية وسلوكية وتنظيمية.

نظرية التوقعات (فروم، 1964)

تُفسر التحفيز الوظيفي عبر ثلاث مكونات:

- التوقع: إيمان الموظف بأن جهده سيؤدي لأداء جيد.

- الوسيلة: قناعته بأن الأداء الجيد سيُكافأ.

- التكافؤ: مدى قيمة المكافأة له شخصياً.

ترتبط فعالية التدريب بوضوح العلاقة بين الجهد والمكافأة، مما يعزز الالتزام والمشاركة (فروم، 1964: 17؛ روبنز، 2022: 142؛ بورج، 2011: 3).

نظرية العدالة التنظيمية (غرينبرغ، 1987)

تُركز على إدراك الموظف للإنصاف عبر:

- العدالة التوزيعية: عدالة توزيع المكافآت.

- الإجرائية: عدالة القرارات.

- التفاعلية: احترام الإدارة للموظفين.

العدالة تعزز تقبل التدريب والانخراط فيه، مما ينعكس إيجاباً على الأداء (غرينبرغ، 1987: 10؛ كولكويت، 2001: 389؛ كروبنزانو، 1991: 78).

نظرية التعزيز (سكينر، 1953):

تُعزز السلوك الإيجابي عبر:

- التعزيز الإيجابي: مكافأة بعد السلوك المرغوب.

- السلبي: إزالة عامل سلبي.

- العقاب: تقليل السلوك غير المرغوب.

- الإطفاء: تجاهل السلوك حتى يختفي.

مشاركة الأطراف المعنية واختيار الأساليب والموارد المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة.

• بُعد المتابعة والتقييم: ويركز على متابعة تنفيذ البرامج وتقييم مخرجاتها وآثارها على الأداء، وذلك لتقديم التغذية الراجعة الضرورية، وقياس العائد على الاستثمار التدريبي، وهو ما يضمن التحسين المستمر للعملية ككل.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يُمثل تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي

تُبنى عليه البرامج التدريبية، ويُسهم في:

- تقليل الهدر في الموارد التدريبية.

- ضمان ملاءمة البرامج لأهداف المؤسسة ومتطلبات الوظيفة.

- تحسين الأداء الفردي والمؤسسي بشكل ملموس.

- دعم التخطيط الاستراتيجي للتنمية المهنية داخل المؤسسة.

وقد أكدت دراسات متعددة أن ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى انخفاض فاعلية البرامج التدريبية، وعدم تحقيق الأثر المرجو على الأداء، كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن وجود هذه المرحلة لا يكفي ما لم تُدار بمنهجية علمية دقيقة تربط بين الاحتياجات الفعلية ومتطلبات العمل (أوموكوجي وأوريياكي، 2021؛ كيركباتريك وكيركباتريك، 2016).

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لأثر التدريب في تحسين الأداء:

مرتفع جدا	0.83	3	بُعد التخطيط
مرتفع	0.79	4	بُعد التنفيذ
مرتفع	0.81	4	بُعد المتابعة والتقييم
مرتفع	0.820	5	الكفاءة
مرتفع جدا	0.865	4	الإنتاجية
مرتفع	0.773	4	الفاعلية
ممتاز	0.924	13	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (1) يبين أن هناك ثباتاً عالياً لمعايير الدراسة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.775) للمتغير المستقل، و (0.924) للمتغير التابع. جدول (2): معاملات الاتساق الداخلي (بيرسون)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	متغيرات الدراسة
0.000	0.887	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.000	0.882	الكفاءة
0.000	0.958	الإنتاجية
0.000	0.879	الفاعلية

يوضح الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط مرتفعة ودالة عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه فإن متغيرات الدراسة تعتبر صادقة إلى حد كبير لما وضعت لقياسه.

خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (3): يوضح خصائص مجتمع الدراسة

النسبة	العدد	التصنيف	الفئة
62 %	75	ذكور	النوع
38 %	45	إناث	
16 %	19	30 سنة فأقل	العمر

التعزيز الإيجابي المرتبط بنتائج التدريب يُحفز الأداء العالي (سكينر، 1953: 94؛ لوثنانز، 2011: 278؛ ميلكوفيتش، 2020: 213).
الآليات النفسية والسلوكية والتنظيمية:
يُسهّم التدريب فيما يأتي:
- نفسياً: رفع الدافعية والثقة والرضا.
- سلوكياً: تعديل الأداء وتنمية المهارات.
- تنظيمياً: مواءمة المهارات مع الأهداف، وتعزيز ثقافة التعلم والالتزام المؤسسي (الرقاص، 2023: 12؛ القميري وآخرون، 2023: 97)
المطلب الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة:
مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب البالغ عددهم (140) موظفاً، وقد تم اختيارهم جميعاً وفقاً لأسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وبلغت نسبة الاستجابة (86%).
أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة مكونة من محورين:

• المتغير المستقل: تحديد الاحتياجات التدريبية (7 عبارات).

• المتغير التابع: الأداء الوظيفي (13 عبارة موزعة على الكفاءة، والإنتاجية، والفاعلية).

صدق وثبات أداة الدراسة:

جدول (1): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

مستوى الثبات	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
مرتفع	0.775	7	تحديد الاحتياجات التدريبية

المؤسسية، وأن غالبيتهم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس، ويشكلون (56%)، وهذا يدل على أن غالبية الموظفين في المؤسسة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، وأن (64%) ممن خبرتهم (11 سنة فما فوق)، وهذا يدل على أن غالبية موظفي المؤسسة يتمتعون بخبرة عملية طويلة، وأن (44%) من المختصين، وهذا يدل على أن الهيكل الوظيفي في المؤسسة يتركز بشكل كبير على الوظائف التخصصية، وأن (79%) ممن لديهم (ثلاث دورات فأكثر)، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بتدريب موظفيها.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة إب؟

جدول (4): مستوى ممارسة أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم)

الأهمية النسبية	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
82%	مرتفع	0.55	4.10	بعد التخطيط
78%	مرتفع	0.60	3.90	بعد التنفيذ
71%	متوسط	0.65	3.55	بعد المتابعة والتقييم
77%	مرتفع	0.46	3.85	المتوسط الكلي

• يبين التحليل أن مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة يأتي بمستوى مرتفع إجمالاً (وسط حسابي

الفئة	التصنيف	العدد	النسبة
	31 - 40 سنة	42	35%
	41 سنة فأكثر	59	49%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	4	3%
	دبلوم متوسط/عالي	31	26%
	بكالوريوس	67	56%
	دراسات عليا	18	15%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	29	24%
	6 - 10 سنوات	14	12%
	11 سنة وما فوق	77	64%
الوظيفة الحالية	مختص	53	44%
	مشرف	17	14%
	رئيس قسم	11	9%
	مدير إدارة	7	6%
	أخرى	32	27%
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	12	10%
	دورة واحدة	5	4%
	دورتين	8	7%
	ثلاث دورات فأكثر	95	79%

الجدول رقم (3) يبين أن غالبية مجتمع الدراسة من الذكور، ويشكلون (62%)، ويُشير هذا التفاوت إلى وجود هيمنة نسبية للعنصر الذكوري في تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة، وأن (49%) من الفئة العمرية (41 سنة فأكثر)، وهذا يدل على أن تركيبة القوى العاملة يغلب عليها الطابع الخبير والناضج مهنيًا، مما يعكس تراكمًا في الخبرات والمعرفة

الكفاءة	4.12	0.51	مرتفع	82%
الإنتاجية	4.02	0.60	مرتفع	80%
الفاعلية	4.06	0.51	مرتفع	81%
الأداء الوظيفي	4.07	0.54	مرتفع	81%

تُظهر النتائج في جدول رقم (5) أن الأداء الوظيفي يتم بمستوى مرتفع إجمالاً، وفي جميع أبعاده (الكفاءة، الإنتاجية، الفاعلية)، مما يدل على وجود بيئة عمل داعمة ومستوى مهني متقدم بين موظفي المؤسسة.

بالنسبة للسؤال الثالث سيتم الإجابة عنه من خلال اختبار فرضيات الدراسة:
اختبار فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية-محافظة إب، وسيتم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

3.85، أهمية نسبية 77%)، إلا أن التحليل حسب الأبعاد يكشف تفاوتاً في التطبيق:

- بُعد التخطيط: يحقق أعلى مستوى تطبيق (وسط حسابي 4.10، أهمية نسبية 82%)، مما يعكس اهتماماً مؤسسياً قوياً بمرحلة التحليل والتشخيص.
- بُعد التنفيذ: يحافظ على مستوى مرتفع أيضاً (وسط حسابي 3.90، أهمية نسبية 78%)، مما يدل على كفاءة في ترجمة الخطط إلى برامج فعلية.
- بُعد المتابعة والتقييم: يسجل أدنى متوسط (وسط حسابي 3.55، أهمية نسبية 71%)، وهو ما يشير إلى وجود قصور نسبي في متابعة الأثر وتقييم الفاعلية، مما يستدعي تعزيز هذا الجانب.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة إب؟

جدول (5): مستوى الأداء الوظيفي حسب الأبعاد

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق النسبية	الأهمية النسبية
-----------	---------------	-------------------	-----------------------	-----------------

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد تحديد الاحتياجات على الأداء الوظيفي وأبعاده

البعد المستقل	البعد التابع	معامل الانحدار	(β) قيمة	t مستوى الدلالة	R ²	F قيمة	F مستوى دلالة
التخطيط	الكفاءة	0.52	5.21	0.000	0.27	29.45	0.000
التخطيط	الإنتاجية	0.48	4.86	0.000	0.23	25.18	0.000
التخطيط	الفاعلية	0.45	4.76	0.000	0.20	21.33	0.000
التنفيذ	الكفاءة	0.41	4.52	0.000	0.17	18.27	0.000
التنفيذ	الإنتاجية	0.38	4.18	0.000	0.14	15.62	0.000
التنفيذ	الفاعلية	0.42	4.61	0.000	0.18	19.88	0.000
المتابعة والتقييم	الكفاءة	0.39	4.29	0.000	0.15	16.45	0.000
المتابعة والتقييم	الإنتاجية	0.44	4.82	0.000	0.19	20.17	0.000

0.000	24.33	0.22	0.000	5.15	0.47	الفاعلية	المتابعة والتقييم
-------	-------	------	-------	------	------	----------	-------------------

المستقل على أبعاد المتغير التابع، وقد جاء بُعد التخطيط بأقوى تأثير على الكفاءة ($\beta=0.52$)، بينما جاء بُعد المتابعة والتقييم بأقوى تأثير على الفاعلية ($\beta=0.47$ ، $R^2=0.22$)، في حين كان لبُعد التنفيذ تأثير متوازن على جميع أبعاد الأداء.

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم) على كل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي (الكفاءة، الإنتاجية، الفاعلية). تظهر النتائج أن جميع معاملات الانحدار دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد المتغير

جدول (7): نتائج الفروق العائدة الى المتغيرات الديمغرافية

الفروق العائدة إلى الجنس						
متغيرات الدراسة	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	ذكور	75	4.12	0.49	1.43	0.155
	إناث	45	3.96	0.77		
الأداء الوظيفي	ذكور	75	4.17	0.58	-0.61	0.543
	إناث	45	4.24	0.68		
الفروق العائدة إلى العمر						
متغيرات الدراسة	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	30 سنة فأقل	19	4.21	0.54	0.97	0.381
	31 - 40 سنة	42	3.98	0.78		
	41 سنة فأكثر	59	4.07	0.49		
الأداء الوظيفي	30 سنة فأقل	19	4.00	0.75	1.19	0.307
	31 - 40 سنة	42	4.24	0.66		
	41 سنة فأكثر	59	4.24	0.54		
الفروق العائدة إلى المؤهل العلمي						

0.004	4.69	0.50	3.75	4	ثانوية عامة فأقل	تحديد الاحتياجات التدريبية
		0.53	4.29	31	دبلوم متوسط/ عالي	
		0.47	4.07	67	بكالوريوس	
		0.97	3.67	18	دراسات عليا	
0.176	1.68	0.00	4.00	4	ثانوية عامة فأقل	الأداء الوظيفي
		0.60	4.32	31	دبلوم متوسط/ عالي	
		0.58	4.10	67	بكالوريوس	
		0.78	4.39	18	دراسات عليا	
الفروق العائدة إلى سنوات الخبرة						
0.022	3.94	0.65	4.07	29	5 سنوات فأقل	تحديد الاحتياجات التدريبية
		0.74	3.64	14	6 - 10 سنوات	
		0.55	4.13	77	11 سنة وما فوق	
0.042	3.27	0.68	3.97	29	5 سنوات فأقل	الأداء الوظيفي
		0.77	4.14	14	6 - 10 سنوات	
		0.54	4.30	77	11 سنة وما فوق	
الفروق العائدة إلى الوظيفة الحالية						
0.347	1.13	0.76	4.13	53	مختص	تحديد الاحتياجات التدريبية
		0.75	3.94	17	مشرف	
		0.46	4.18	11	رئيس قسم	
		0.38	4.14	7	مدير إدارة	
		0.53	3.91	32	أخرى	
0.005	3.99	0.57	4.55	53	مختص	الأداء الوظيفي
		0.70	4.12	17	مشرف	
		0.57	4.15	11	رئيس قسم	
		0.00	4.00	7	مدير إدارة	
		0.62	4.00	32	أخرى	
الفروق العائدة إلى عدد الدورات التدريبية						
0.328	1.16	0.58	3.83	12	لا يوجد	

		0.45	3.80	5	دورة واحدة	تحديد الاحتياجات التدريبية
		0.46	4.25	8	دورتين	
		0.63	4.08	95	ثلاث دورات فأكثر	
0.075	2.36	0.51	3.92	12	لا يوجد	الأداء الوظيفي
		0.45	3.80	5	دورة واحدة	
		0.76	4.00	8	دورتين	
		0.61	4.27	95	ثلاث دورات فأكثر	

ودراسات عليا)، وهناك فروق عائدة إلى الوظيفة الحالية بين المجموعات (مختص ومشرف، مختص ورئيس قسم، مختص ومدير إدارة، مختص، وأخرى).

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، والتي أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة إب، مع وجود تفاوت في مستوى ممارسة أبعاد هذه العملية، تقدم الدراسة التوصيات العملية التالية:

1. تعزيز بُد المتابعة والتقييم (الأدنى أداءً والأعلى تأثيراً على الفاعلية):

أ- تطوير نظام منهجي لتقييم أثر التدريب بعد 3-6 أشهر من التنفيذ، باستخدام مؤشرات أداء ملموسة مرتبطة بتحسين الأداء الوظيفي.

ب- إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية لتتبع تطور مهارات الموظفين قبل وبعد التدريب، وربط نتائج التقييم بخطط التحسين المستمر.

من خلال الجدول رقم (7) وبالنسبة لمحور تحديد الاحتياجات التدريبية نجد أن ليس هناك فروق في استجابات الموظفين عائدة إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، والعمر، والوظيفة الحالية، وعدد الدورات التدريبية)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من قيمة مستوى المعنوية. فيما نجد أن هناك فروقاً عائدة إلى متغير المؤهل العلمي، وباستخدام اختبار (LSD) البعدي نجد أن هذه الفروق بين المجموعات (دبلوم عالي وبكالوريوس، بكالوريوس ودراسات عليا)، وهناك فروق عائدة إلى سنوات الخبرة بين المجموعات (5 سنوات فأقل و6-10 سنوات، 6-10 سنوات و11 سنة وما فوق).

أما بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي نجد أن ليس هناك فروق عائدة إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من قيمة مستوى المعنوية. فيما نجد أن هناك فروقاً عائدة إلى متغير سنوات الخبرة، وباستخدام اختبار (LSD) البعدي نجد أن هذه الفروق بين المجموعات (5 سنوات فأقل و11 سنة وما فوق)، (دبلوم عالي وبكالوريوس، بكالوريوس

ب- توسيع نطاق الدراسة ليشمل متغيرات إضافية مثل رضا الموظفين والولاء التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

[1] أبو النصر، مدحت محمد. (2009). مراحل العملية التدريبية (ط2). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

[2] أبو النصر، مدحت محمد. (2016). التدريب الفعال: تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

[3] الأحبابي، بلال. (2025). التدريب وأهميته في تعزيز الكفاءة الوظيفية للمؤسسات الحكومية. جريدة الصباح الإلكترونية.

<https://alsabaah.iq/109191-.html>

[4] الحيمي، زينب عبد المغيث. (2021). الحاجات التدريبية لموظفي جامعة صنعاء وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء، اليمن.

[5] الرقاص، خالد بن ناهس. (2023). الدراسة النفسية للتوظيف والأداء وتدريب العاملين. جامعة الملك سعود.

<https://faculty.ksu.edu.sa/ar/kragges/course/387870>

[6] رضوان، محمود عبدالفتاح. (2014). تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

[7] السيد، رضا. (2007). الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية. القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

[8] السيد، محمود. (2008). الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.

2. الاستمرار في تطوير بُعد التخطيط (الأعلى أداءً والأقوى تأثيراً على الكفاءة):

أ- توثيق وتحسين آليات تحليل الاحتياجات التدريبية الدورية، مع إشراك الرؤساء المباشرين والموظفين في عملية التحديد.

ب- ربط الخطة التدريبية السنوية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالتطورات التقنية في قطاع الاتصالات.

3. تحسين بُعد التنفيذ (التأثير المتوازن على جميع أبعاد الأداء):

أ- توحيد معايير اختيار المدربين وتقييم المحتوى التدريبي مسبقاً، مع التركيز على الجوانب التطبيقية والعملية.

ب- توفير البيئة المناسبة للتدريب خلال ساعات العمل، وتسهيل عملية تطبيق المهارات المكتسبة في المهام اليومية.

4. تعميم النموذج المقترح على فروع المؤسسة الأخرى:

أ- تطبيق منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها الثلاثة: (التخطيط، التنفيذ، المتابعة) في فروع المؤسسة الأخرى.

ب- تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين فروع المؤسسة لتحسين فعالية البرامج التدريبية.

5. إجراء دراسات متابعة دورية:

أ- إجراء دراسة مماثلة كل سنتين لتقييم تطور عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها في الأداء.

- evaluation. Alexandria, VA: Association for Talent Development.
- [5][44] Omokojie, S., & Oriakhi, E. (2021). The impact of training on employees' work performance, motivation and job satisfaction: The case of Integrated Data Services Limited (IDSL). *Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 9(1), 37-51.
- [6][55] Phillips, J. J. (1997). Return on investment in training and performance improvement programs. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- [7][64] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Hoboken, NJ: Pearson Education.
- [8][77] Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Macmillan.
- [9][18] Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- [9] شخادة، نظمي. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الصفاء.
- [10][1] علال، آمال. (2023). تأثير نظام الترقية على أداء الموظفين في المؤسسات العمومية - دراسة حالة الرقابة الميزانية بولاية النعامة. المنصة الجزائرية للمجلات المحكمة، 20(2).
- [2][44] Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- [3][22] Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 131-143). New York, NY: McGraw-Hill.
- [4][33] Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Four levels of training*