

## دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعا "دراسة ميدانية"

يونس مطهر عبدالله حاتم<sup>1\*</sup>، نبيل محمد العلفي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المؤسسة العامة للكهرباء، أمانة العاصمة صنعا، اليمن

<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عمران، اليمن

### الملخص

هدف هذا البحث الى التعرف على دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعا، من خلال تحليل مستوى استفادة العاملين من البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية المحتوى التدريبي)، ومستوى تحسين أداء العاملين في مجال الكهرباء، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (219) موظفاً في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعا، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإن برامج التدريب تسهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة (اكتساب المهارات، فهم العمل، تسهيل المهام، تحمل الضغوط، حل المشكلات، تنمية المنافسة، كفاءة استخدام الموارد). وإن هناك دوراً معنوياً قوياً لتصميم محتوى البرامج وتنفيذها في تحسين الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** برامج التدريب، الأداء، المؤسسة العامة للكهرباء.

**Abstract:** This research aimed to identify the role of training programs in improving the performance of employees at the General Electricity Corporation in the capital city of Sana'a, by analyzing the level of employee benefit from training programs in their various dimensions (identifying training needs, designing training programs, implementing training programs, and training content), and the level of improvement in the performance of employees in the field of electricity. The research used a descriptive analytical approach and relied on a questionnaire as a tool for collecting data from a research sample consisting of 219 employees at the General Electricity Corporation in the capital city of Sana'a. The results showed a high level of efficiency and effectiveness in performance, and that training programs contribute effectively to improving efficiency (skill acquisition, understanding of work, task facilitation, stress tolerance, problem solving, competition development, and efficient use of resources). The design, implementation, and content of the programs play a strong moral role in improving performance.

### المقدمة:

أدت التطورات في عدة مجالات إلى اكتشاف مدى ارتباط فعالية العاملين وكفاءتهم بفعالية أساليب تسيير العنصر البشري، ومدى تطور هذه الأساليب المستخدمة في الإدارة، ويحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في جميع المجتمعات، سواء كانت متقدمة أو نامية، فالجميع يسعى إلى تحسين الأداء وزيادة معدلاته، لدرجة أنه أصبح معياراً مؤثراً لأي تقدم في مجالات متعددة (عمرين، 2021:2).

\*Email: [ywnsmthrywns945@gmail.com](mailto:ywnsmthrywns945@gmail.com)

كما يحظى الأداء باهتمام كبير في كل مستويات المؤسسة العامة للكهرباء في اليمن؛ ذلك لأن أداء موظفي المؤسسة العامة للكهرباء هو مجرد دلالة على اهتمام المؤسسة بتدريبهم لتحسين مهاراتهم وأدائهم. يُعد التدريب وسيلة من الوسائل الإدارية المهمة التي توليها منظمات الأعمال الحديثة اهتماماً كبيراً ليُصبح محور التركيز موجهاً نحوها في العصر الحاضر؛ لأن التدريب يمثل استثماراً في أهم مورد من موارد المنظمة ممثلاً في العنصر البشري، إذ إنه يؤدي دوراً أساسياً في تنمية الموارد البشرية من خلال بناء القدرات وتنمية المهارات لدى العاملين، وتزويدهم بالمعارف والخبرات والأساليب الإدارية المتجددة، وكذا تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، بما يمكنهم من تأدية أعمالهم ومهامهم بكفاءة واقتدار، مما ينعكس إيجابياً في زيادة الانتاجية والتحسين المستمر للأداء ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة (الشعثمي، 2021:3).

ويعدّ قطاع الكهرباء في اليمن إحدى أهم المؤسسات التي ترتبط خدماتها بمختلف فئات المجتمع، كما تعدّ المؤسسات العامة في هذا القطاع مصدراً من مصادر الدخل القومي للدولة، وتدريب العاملين فيها سينعكس إيجابياً على تحسين أداء العاملين وتعزيز قدراتهم الإنتاجية، وسيترتب على ذلك زيادة في إيرادات الدولة من هذه المؤسسات، وتجويد خدماتها لأفراد المجتمع، لكن طبيعة برامج التدريب التي تنفذ في هذا القطاع وطبيعة تأثيرها في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم، لم يُعرف حتى الآن، الأمر الذي دفع الباحثان إلى إجراء هذا البحث الذي يستهدف تحديد دور برامج التدريب بالمؤسسة العامة للكهرباء بالعاصمة صنعاء في تحسين أداء العاملين فيها.

## الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة:

### 1-1- الدراسات السابقة:

دراسة (المخلافي، وآخرون، 2023): بعنوان: " أثر التدريب على أداء العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في مدينة تعز ". هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التدريب وقياس تأثيره على وفق أبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، طرق التدريب، اختيار المدربين، محتوى التدريب) في أداء العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي بمدينة تعز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، وجمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على استبيان، وكانت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من الكادر الوظيفي المكون من الأطباء، والممرضين، والموظفين، والإداريين، والعاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في مدينة تعز، وقد اعتمدت الدراسة على عينة عددها (200) مفردة، وتوصلت إلى أن مستوى التدريب في المستشفى الجمهوري بمدينة تعز يمارس بدرجة متوسطة، وأن هذا التدريب له أثر بجميع أبعاده في أداء العاملين في المستشفى.

دراسة (آمال وأسماء، 2022): بعنوان: "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران". هدفت الدراسة إلى معرفة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء العاملين (شخصية العاملين، سلوك العاملين، نتائج العاملين) في الخطوط الجوية بقاعدة وهران بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على استبيان إلكتروني، وكانت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران والبالغ عددهم 165 موظفاً، وكان الاعتماد على عينة عددها (145) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى (0.05) للتدريب في أداء العاملين في الخطوط الجوية بقاعدة وهران.

دراسة (داوود وعلي، 2017): بعنوان: "دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي- دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات- بغداد". هدفت الدراسة إلى تحديد دور إستراتيجية التدريب (التحليل الإستراتيجي، صياغة إستراتيجية التدريب، تنفيذ إستراتيجية التدريب التقييم) في تحقيق الأداء الريادي (التخطيط المسبق، التجديد والتحديث، الكفاءة، الفاعلية) - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات- بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان في جمع البيانات على المقابلات مع المديرين، وصمما استبياناً وكانت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من مجموعة من المديرين والعاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وطبق الباحثان الدراسة على عينة حجمها (43) مفردة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب والأداء الريادي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- معمل المحركات- بغداد.

دراسة (الشاطر، 2022): بعنوان: "تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة على تحسين أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبيان، وثلاث مقابلات مغلقة مع مسؤولي المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وعالجت البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من (1668) موظفاً في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، وجمعت بيانات الدراسة من عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (312) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قيموا فاعلية البرامج التدريبية بدرجة عالية، وأثبتت النتائج وجود علاقة طردية معنوية ومتوسطة القوة بين فاعلية التدريب وأداء الموظفين.

دراسة (البركاني وفلمبان، 2021): بعنوان: "دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى موظفي الإدارة التنفيذية في إمارة منطقة الباحة". هدفت الدراسة إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء بأبعاده

المختلفة (تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين عملية التعامل مع المستفيد، تحسين عملية التطوير الذاتي المعرفي، تحسين عملية الإنتاج والقدرات، حل المشكلات الإدارية) لدى موظفي الإدارة التنفيذية في إمارة منطقة الباحة بالسعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة الى استخدام الاستبانة أداةً ووسيلة رئيسة في جمع البيانات، وعالجت الدراسة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من كل موظفي الإدارة التنفيذية بإمارة منطقة الباحة والبالغ عددهم 137 موظفاً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (101) مفردة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين البرامج التدريبية وتحسين الأداء لدى موظفي الإدارة التنفيذية في إمارة منطقة الباحة.

دراسة (غانم وآخرين، 2019): بعنوان: "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة ميدانية على المعاهد العليا بالإسكندرية". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب (المحتوى التدريبي، المناخ التدريبي) في أداء العاملين (التوجه بالأهداف، صنع القرارات) بالمعاهد العليا بالإسكندرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، صُمم استبيان لمعرفة تأثير التدريب في العاملين، وكانت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (132) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم في المعاهد العليا بالإسكندرية، وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في تأثير التدريب في أداء العاملين تعزى إلى متغير العمر.

دراسة (حامد، وأحمد، 2019): بعنوان: "اختبار أثر استخدام إستراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين أداء العاملين في الشركات المساهمة الصناعية السودانية- بالتطبيق على شركة سكر كنانة". هدفت الدراسة إلى معرفة أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في شركة سكر كنانة السودانية وتأثير التدريب في أداء العاملين بالشركة، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والتاريخي والتحليلي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، وجمعت بيانات الدراسة من العاملين في شركة سكر كنانة بالسودان للعام 2016م، وطُبقت الدراسة على عينة قوامها (73) من العاملين في الشركة، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر لاستخدام إستراتيجيات التدريب الحديثة في تحسين أداء العاملين بالشركة.

دراسة (العازمي وآخرون، 2017): بعنوان: "دور استراتيجية التدريب في تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية التدريب (حسن اختيار المدربين، نوعية البرامج التدريبية، التزام الإدارة العليا بإستراتيجية التدريب، معوقات التدريب) في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبياناً لمعرفة دور استراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين، وعالجت البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS، وجمعت الدراسة البيانات من العاملين في الهيئة العامة للأوقاف، حيث بلغت عينة الدراسة (205) مفردة، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة (نجيب، 2017): بعنوان: "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز)". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب الإلكتروني (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي الإلكتروني، تنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني، تقييم البرنامج التدريبي الإلكتروني) في تحسين أداء العاملين (المعارف، المهارات، السلوك الابداعي) في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز) في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وصممت استبياناً لمعرفة أثر التدريب في أداء العاملين، وعالجت البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS. واعتمدت الدراسة على عينة قصدية من الموظفين في مختلف فروع مجمع سونلغاز الذين تلقوا تدريباً إلكترونياً، وتكونت عينة الدراسة من (50) مفردة، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإلكتروني وأداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

دراسة (Flegl. et. al, 2022): بعنوان: "أثر تدريب الموظفين على تحسين أدائهم". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير برامج التدريب في أداء الموظفين في مؤسسة مالية بالمكسيك، واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي، وكان تحليل البيانات ومعالجتها بطريقة الانحدار المتعدد بالاعتماد على برنامج (SPSS-25)، وتكون مجتمع الدراسة من (839) موظفاً في مؤسسة مالية في المكسيك، وقد أخذت الدراسة عينة عشوائية طبقية بلغت (344) مفردة، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تدريب الموظفين وأدائهم، وكذلك لا بد من مراعاة خصائص الموظفين كالعمر ومستوى الوظيفة والاقدمية في العمل عند إعداد برامج التدريب.

دراسة (Kuruppu & et. al, 2021): بعنوان: "تأثير التدريب على أداء الموظفين في شركة للملابس بسريلانكا". هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التدريب (محتوى التدريب، العوامل التشغيلية) في أداء الموظفين (كفاءة، فعالية، سرعة) على المستوى التشغيلي في شركة للملابس بسريلانكا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبيان، وكان قياس ثبات الاستبيان عن طريق حساب قيمة ألفا كرونباخ، أما تحليل البيانات ومعالجتها فكانت بطريقة الانحدار المتعدد بالاعتماد على برنامج (SPSS-22)، وتكون مجتمع الدراسة من (150) موظفاً من مشغلي الآلات الملتحقين بقسم تطوير العينات في منظمة الملابس المختارة في سريلانكا، وقد تم أخذت عينة عشوائية طبقية بلغت (100) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير للتدريب والعوامل التشغيلية في أداء الموظفين.

دراسة (Karim. et. al, 2019): بعنوان: "تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين - تحليل البيانات الكمية". هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في تدريب أداء العاملين وتطويره، وأثر التدريب في إنتاج العاملين ورضاهم، وجمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على أداة الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة

من مختلف العاملين في المنظمة، وقد أُخذت عينة بلغت (10) مفردات، وكشفت النتائج اعتقاد الموظفين بقوة بأن التدريب يحسن مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم، ويساعد على خلق الرضا الوظيفي لديهم.

دراسة (Mohan, 2018): بعنوان: "تأثير التدريب على أداء الموظفين في صناعة الفنادق". هدفت الدراسة لمعرفة أثر البرامج التدريبية في أداء العاملين في صناعة الفنادق في مدينة تشيناي الهندية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبيان، وكان تحليل البيانات ومعالجتها بطريقة الانحدار المتعدد بالاعتماد على برنامج SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من (9454) موظفاً في 29 فندقاً فئة خمسة نجوم في مدينة تشيناي الهندية، وقد أخذت الدراسة عينة عشوائية طبقية بلغت (450) مفردة من المديرين والمشرفين والموظفين، وكانت أبرز النتائج عدم احتواء الفنادق على منشأة ثابتة تختص بتدريب العاملين وتأهيلهم، وكان للتدريب تأثير عالٍ في أداء الموظفين.

دراسة (Dalimunthe & Muda, 2017): بعنوان: "التأثير التجريبي للتعليم والتدريب على أداء الموظفين". هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل تأثير التعليم والتدريب في أداء العاملين في شركة تدعى (PT) باندنوسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبيان، وكان تحليل البيانات ومعالجتها بطريقة الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد على برنامج SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة (PT) باندنوسيا، حيث بلغت عينة الدراسة (120) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن لمتغير التعليم والتدريب تأثير كبير في أداء العاملين بالشركة.

دراسة (Najeeb, 2013): هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أساليب وبرامج التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء الموظفين (كمية العمل، جودة العمل، سرعة انجاز العمل) في شركات تصنيع الأدوية في عمان، واعتمدت الدراسة على منهج كمي يتوافق مع طبيعة الدراسة وأسئلتها، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان واستخدمت برنامج SPSS في تحليل البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من خمس عشرة شركة، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (120) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب هو الأكثر أهمية ويؤثر بشكل ايجابي ومباشر في أداء الموظفين.

دراسة (Farooq & Khan, 2011): بعنوان: "أثر التدريب والتغذية الراجعة على أداء الموظف". هدفت الدراسة إلى توضيح دور أثر التدريب والتغذية الراجعة في أداء الموظف، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان وأستعمل مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، اعتمدت الدراسة على المتوسط والانحراف المعياري واستخدمت برنامج SPSS في تحليل البيانات، واعتمدت الدراسة عينة قوامها (150) مفردة من أساتذة الجامعات في باكستان، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب يؤثر في أداء أساتذة الجامعات ويحسن أساليب أدائهم لمهامهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات من حيث البيئة المكانية التي أجريت فيها، سواء على مستوى الدراسات العربية أو الأجنبية، مما يؤكد الأهمية المتزايدة لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين. على الرغم من تنوع المجالات التي بحثت فيها هذه الدراسات بين مجال تعليمي وصحي وسياحي واقتصادي، فإن الدراسات التي تناولت تأثير التدريب في مجال الكهرباء محدودة جداً. تركزت أهداف هذه الدراسات مجتمعة على معرفة تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين، واتفقت جميع نتائجها على أن للتدريب تأثير فعال على أداء العاملين.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة المشكلة البحثية وتحديد أهدافها وفروضها، وعينتها وأداتها البحثية، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تستهدف معرفة دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء، وفي بيئة مختلفة عن بيئات الدراسات السابقة؛ إذ إنها تجرى في اليمن.

### ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

جمع البحث الحالي أبعاداً للمتغير المستقل التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، المحتوى التدريبي) حيث إن الدراسات السابقة تناولتها بشكل منفرد. جمع البحث الحالي أبعاداً للمتغير التابع: تحسين أداء العاملين (الكفاءة، الفاعلية) كدراسة (داوود وعلي، 2017). ودراسة (Kuruppu & et. al, 2021).

تناول البحث الحالي دور التدريب في أداء العاملين في مجال الكهرباء بخلاف المجالات التي بحثت فيها الدراسات السابقة (تعليمية وصحية وسياحية واقتصادية...). وما يميز هذا البحث أنه يأتي متزامناً مع وجود اهتمام نسبي لقيادة المؤسسة العامة للكهرباء في اليمن ببرامج تدريب العاملين، مما يمكن هذا البحث من تحديد وقياس أثر هذه البرامج في العاملين.

## 1-2- الإطار العام للبحث:

### 1-2-1- مشكلة البحث وتساؤلاته:

أصبح التدريب في العصر الحديث أحد أهم القضايا الإدارية المعاصرة، وموضع اهتمام الدول والمؤسسات والباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة؛ لما له من تأثير فعال في أداء العاملين، وتجويد خدمات المؤسسات، ورفع طاقتها الإنتاجية.

وقد لاحظ الباحثان من خلال مراجعتهم للأدبيات والدراسات المتعلقة بمجال التدريب وتأثيراته، أن هناك اهتماماً متنامياً بهذا المجال البحثي سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وذلك في العديد من المجالات، حيث أثبتت دراسة (الشعيمي، 2021) وجود دور كبير للتدريب في تحسين الأداء حسب إدراك المبحوثين، وكذلك دراسة (المخلافي وآخرون، 2023) التي أثبتت أن للتدريب أثراً بجميع أبعاده في

أداء العاملين، وكذلك دراسة (حامد، وأحمد، 2019) توصلت إلى وجود أثر لاستخدام إستراتيجيات التدريب الحديثة في تحسين أداء العاملين بالشركة، وكذلك دراسة (العازمي وآخرون، 2017) توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، لكن الاهتمام بتأثير التدريب في تطوير العاملين بمجال الكهرباء لا يزال محدوداً، وبالذات في اليمن؛ إذ لا توجد أي دراسة محلية عن تأثير التدريب في تطوير العاملين وتحسين أدائهم في المؤسسة العامة للكهرباء، مع وجود أهمية كبيرة لإجراء مثل هذه الدراسات، وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهما في المؤسسة العامة للكهرباء، أنه خلال السنوات الأخيرة وجد اهتمام نسبي من قبل الجهات المعنية بالتدريب، وذلك من خلال إجراء دورات تدريبية للعاملين، لكن لا توجد دراسة علمية بحثت في مدى إسهام هذا التدريب في تطوير أداء العاملين وتحسينه في المؤسسة العامة للكهرباء، وفي ظل ما سبق وتأسيساً عليه يطرح الباحثان المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي:

التساؤل الرئيس الأول: ما دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟

ويتفرع التساؤل الرئيس الأول إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى استفادة العاملين من البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟

التساؤل الفرعي الثالث: ما دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟

التساؤل الفرعي الرابع: ما دور تصميم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟

التساؤل الفرعي الخامس: ما دور تنفيذ البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟

التساؤل الفرعي السادس: ما دور المحتوى التدريبي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟

## 1-2-2- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

يتمثل الهدف الرئيس الأول في: التعرف على دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.

ويتفرع من الهدف الرئيس الأول الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- قياس مستوى استفادة العاملين من البرامج التدريبية بمجال الكهرباء.
- 2- قياس مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.
- 3- تحديد دور الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.
- 4- تحديد دور تصميم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.
- 5- دراسة دور تنفيذ البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.
- 6- تحديد دور المحتوى التدريبي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.

### 1-2-3- أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث فيما يأتي:

#### أ- الأهمية النظرية:

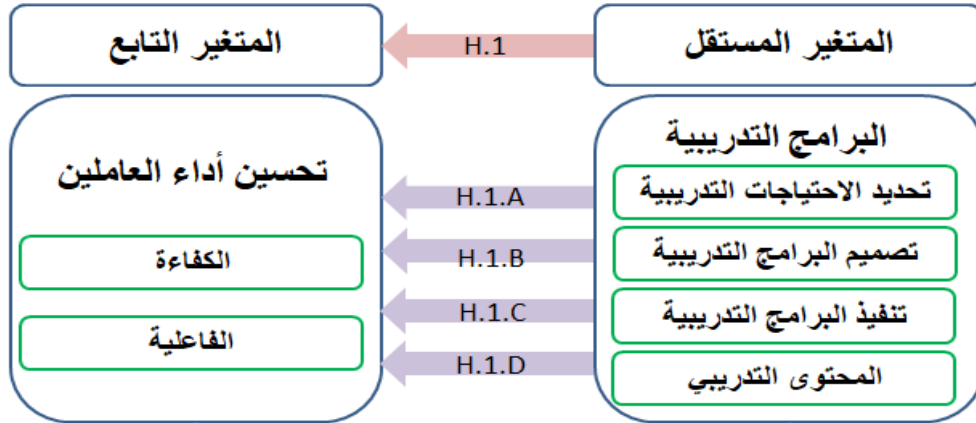
- أ- يواكب هذه البحث تنامي الاتجاه البحثي العالمي والإقليمي والمحلي بدراسة تأثير البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين بمختلف المؤسسات.
  - ب- يعد هذا البحث أول بحث محلي - في حدود علم الباحثين - يهتم بواقع التدريب في مجال المؤسسة العامة للكهرباء في اليمن وتأثيره في أداء العاملين فيها
  - ج- تأتي أهمية هذا البحث من أهمية التدريب ذاته؛ بوصفه أحد أهم الأساليب التي تعتمد عليه المؤسسات على اختلاف أنواعها في تحسين وتطوير أداء موظفيها ورفع قدراتهم الإنتاجية.
- ب- الأهمية العملية:

- أ- يقيم هذا البحث الجوانب الايجابية والسلبية للبرامج التدريبية في مجال الكهرباء في اليمن، بما يمكن القائمين عليها من تقادي الجوانب السلبية، وتعزيز الجوانب الإيجابية في أي خطط مستقبلية للبرامج التدريبية .
- ب- وما يزيد من أهمية هذا البحث هو أهمية المؤسسة العامة للكهرباء، باعتبارها واحدة من المؤسسات الإيرادية للدولة؛ إذ تلامس خدماتها مختلف المواطنين، حيث يمكن لنتائج وتوصيات هذا البحث أن تسهم في تحسين أداء العاملين بهذه المؤسسة بما ينعكس إيجابياً على الدولة والمواطنين معا.

### 1-2-4- النموذج المعرفي للبحث:

انسجاماً مع مشكلة البحث وللإجابة عن تساؤلاته التي وضعت، وتحقيقاً لأهدافه، وفرضياته، صمم الباحثان نموذجاً افتراضياً للبحث يوضح دور برامج التدريب بوصفها متغيراً مستقلاً في تحسين أداء

العاملين (المتغير التابع). حيث كان الاعتماد في اختيار أبعاد المتغير المستقل على دراسات (نجيب، 2017)، (داوود وعلي، 2017)، وكان الاعتماد في اختيار أبعاد المتغير التابع على دراسات (Kuruppu & et. al, 2021)، (داوود وعلي، 2017).



الشكل رقم (1) النموذج المعرفي للبحث

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### 1-2-5- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب، محتوى التدريب) في تحسين أداء العاملين بأبعادها (الكفاءة، الفاعلية) في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمحتوى التدريبي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.

### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### 1-2- مفهوم التدريب:

التدريب: "هو ذلك النشاط الذي يركز على تزويد جميع العاملين في كل التخصصات والمستويات الإدارية بمهارات Skills ومعارف Knowledge محددة فكرية، إدارية، سلوكية، بدنية يمكن تطبيقها مباشرة في المنظمة Organization أو في وظيفة أو وظائف Jobs أو مهام Tasks محددة في المنظمة، ويمكن أن يكون للتدريب أيضاً دور في تعديل المواقف Attitudes". (العريقي، 2005، 328)

**2-2- أهمية التدريب:**

يُعد التدريب أداة حيوية للمؤسسات، حيث يساعد على معالجة نقاط الضعف في الأداء الحالي والمستقبلي المتوقع، فمن خلال تحسين الأداء يمكن للمؤسسات تحقيق زيادة في الإنتاجية والتطور المستدام، بالإضافة إلى ذلك، لا تقتصر فوائد التدريب على المتدربين فقط، بل تعود بالنفع على المؤسسة بشكل غير مباشر، مما يجعل الاستثمار في التدريب مجزياً للغاية، وتتمثل أهمية التدريب في الآتي: (عبدة، 2023: 28).

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.
- خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب القيادة الإدارية ومهاراتها.
- تقليل معدلات التسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والمواءمة.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع الزبائن والمتعاملين مع الجمهور.
- غرس ثقافة الحوار والتفاهم بما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.

### 2-3- أبعاد إستراتيجية التدريب:

1- تحديد إستراتيجية التدريب: هي الفجوة بين المهارات والمعارف والاتجاهات والسلوكيات المتوقعة للأفراد، وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المؤسسة يجب تحديدها والعمل على إشباعها (سران، 2017: 6).

2- صياغة إستراتيجية التدريب: تعد إحدى مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهي أيضاً ضمن متطلبات التنمية الشاملة التي يقع على عاتق الإدارة العليا، ولغرض تحديد الاحتياجات التدريبية تستعين الإدارة العليا بمجموعة تقنيات مثل: الملاحظات، والمقابلات، ومؤتمرات المجموعة، وتحليل الوظائف، ومسوحات الاستبيان، وتقارير الإنتاج، والتخطيط التنظيمي طويل الأمد (داوود، علي، 2017: 390).

3- تنفيذ إستراتيجية التدريب: "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تضع الإستراتيجيات موضع التطبيق، من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات" (داوود، علي، 2017: 390).

4- محتوى التدريب: يشمل جميع الأشياء التي يجري تغطيتها من خلال برنامج تدريبي، وتُحدد وفقاً للاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المحتوى التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون

نابعاً من البيئة الواقعية، ويجب ألا تكون المعلومات قديمة ومكررة، بل جديدة ومستحدثة، ويجب أن يأخذ المحتوى التدريبي بعين الاعتبار الأهداف النهائية المراد تحقيقها (المخلافي، 2023: 191).

#### 2-4- مفهوم الاداء:

ويرى (سعد، 2023: 66) بأن أداء العاملين عبارة عن مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العاملون ضمن إطار تنظيمي محدد، وبتابع إجراءات محددة لأداء الأعمال التي يُكفون بها؛ من أجل تحقيقها بالكمية والجودة المطلوبة، وبأقل كلفة ممكنة وخلال مدة زمنية محددة.

#### 2-5- قياس أداء العاملين:

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر، ومن أهم هذه الطرق ما يأتي (المخلافي، 2023: 13):

- طريقة التدرج البياني: تعدّ هذه الطريقة من أقدم الطرق وأبسطها وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، تحديد الدرجات على أساس من (1-5) أو (1-3).

- طريقة الترتيب: في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً، أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

- طريقة الوقائع الحرجة: تهدف طريقة الوقائع الحرجة إلى تقييم أداء الموظف بشكل موضوعي وعادل، بعيداً عن أي تحيزات شخصية، وذلك من خلال قيام المدير بتسجيل ملاحظات تفصيلية حول سلوكيات الموظف خلال مدة العمل، سواء كانت إيجابية أو سلبية في ملف مخصص، وعند إجراء التقييم الدوري، يعود المدير إلى هذا الملف لتقييم أداء الموظف، بناءً على الوقائع والأحداث المسجلة.

- طريقة قائمة الاختبار: تعتمد طريقة قائمة الاختبار على استخدام استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة أو العبارات المحددة التي تقيس أداء الموظف، يقوم المدير بالإجابة عن هذه الأسئلة، ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتخصيص أوزان لهذه الإجابات، بناءً على أهمية كل سؤال أو عبارة، وذلك دون علم المدير القائم بالتقييم.

- طريقة التقييم المكتوب: يُعد المدير أو المشرف تقريراً شاملاً عن الموظف، يوضح فيه جوانب القوة والضعف، والمهارات التي يمكن تطويرها، وفرص الترقية المتاحة.

- طريقة التدرج البياني السلوكي: تهدف طريقة التدرج البياني السلوكي إلى تجاوز أوجه القصور في طريقة التدرج البياني التقليدية، وتتضمن طريقة التدرج البياني السلوكي افتراض أوزان متساوية لجميع الخصائص على الرغم من اختلاف أهميتها، بالإضافة إلى المعايير القابلة للجدل والتحيز

المحتمل، وتتمثل الميزة الأساسية لهذه الطريقة في دمج البعد السلوكي في عملية التقييم، وذلك من خلال التركيز على السلوكيات الفعلية للموظف والأحداث الحاسمة المتعلقة بأدائه.

- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على افتراض أساسي مفاده أن الموظفين في المؤسسة يفضلون فهم المهام المتوقعة منهم، والمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم ومستقبلهم، وتتميز هذه الطريقة بعرض الأداء بشكل مستمر، على عكس الطرق الأخرى التي تعتمد على تقييم الأداء بعد انتهائه.

## 2-6- ابعاد أداء العاملين:

حدد الشعثمي (2021: 48) أبعاد أداء العاملين في الآتي:

- 1- الكفاءة: تتعلق الكفاءة أساساً بمدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة لديها بالشكل الأمثل، فهي تهدف إلى تخفيض التكلفة، وفي المقابل تعمل على رفع معدلات الأداء لتحقيق أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- الفعالية: تتعلق الفعالية بتحديد الفجوة بين الأهداف المحققة والمخطط لها، فالفعالية هي درجة تحقيق الأهداف المخططة، كما أن هناك ارتباطاً قوياً بين الكفاءة والفعالية؛ لأنهما متكاملتان، واستناداً على بعض الدراسات فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، والنجاح في الأداء يتوقف على مدى بلوغ الأهداف وعلى القدرة على تخفيض مستوى استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المخططة.

## 2-7- نبذة عن المؤسسة العامة للكهرباء

تعدّ الطاقة الكهربائية من أهم المقومات الأساسية التي تقوم عليها عملية التنمية في أي بلد من البلدان، حيث أصبحت تمس حياة الناس ومعيشتهم الحالية ومستقبلهم واستقرارهم؛ لما لها من ارتباط وثيق بمجالات الحياة المختلفة ولا يمكن أن تتطور المجتمعات والأمم إلا بتوافرها... والمؤسسة العامة للكهرباء مؤسسة وطنية مملوكة للدولة 100% وهي إحدى أهم المؤسسات الخدمية الأساسية والضرورية والتي تمس حياة المواطن والوطن، ويتمثل نشاطها في توليد الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وهي المنتج الرئيس للطاقة الكهربائية في جميع أنحاء الجمهورية اليمنية، وتمتلك المؤسسة أكبر الأصول وأغلاها من محطات توليد ومحطات التحويل المختلفة وخطوط الضغط العالي وشبكات التوزيع ومراكز التحكم على مستوى الوطن اليمني، وتمتد خدماتها من المهرة شرقاً حتى جزيرة كمران في البحر العربي غرباً، ومن صعدة شمالاً حتى جزيرة سقطرى في البحر العربي جنوباً. وتهدف المؤسسة إلى إنجاز خطة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الإسهام بصورة متزايدة في رفع معيشة المواطنين، بزيادة الإنتاج وتحسن نوعية الخدمات التي تقوم بها في مجال إنتاج وتوزيع الطاقة وتطويرها.

## الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

### 3-1- منهج البحث:

من أجل بحث المشكلة والإجابة عن تساؤلات البحث المطروحة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك للإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وأبعاده، والمنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً.

اعتمد الباحثان في الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة الموجهة لعينة البحث وتحليلها باستخدام برنامج (spss 26) أداة إحصائية لاختبار الفروض وقياس متغيرات البحث، بالإضافة إلى تحليل النتائج الميدانية وتقديم الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

### 3-2- مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحثان على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

#### أولاً: المصادر الأولية:

أعد الباحثان استبانة لأغراض استكمال متطلبات البحث بما يتناسب مع متغيراته، ثم قاما بتطويرها - بما يتناسب مع البحث الحالي - لجمع البيانات من العاملين في مؤسسة الكهرباء - أمانة العاصمة؛ \_ للتعرف على دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين، تم تسليم الاستبانة واستلامها يدياً بيد، وبعد جمعها قام الباحثان بتفريغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، من خلال البرنامج الإحصائي SPSS 26؛ بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### ثانياً: المصادر الثانوية:

تمثلت في البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري، وتكوين معرفة حول متغيرات الدراسة، وبناء مؤشرات قياس متغيرات البحث وأبعاده، وقد جمع الباحثان تلك البيانات والمعلومات من خلال البحث والقراءة المنظمة والتحليل من عدد من المصادر منها (الكتب، والأطروحات والرسائل، والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والمؤتمرات، ومواقع الأنترنت المتاحة للبحث العلمي) ذات العلاقة بموضوع البحث.

#### وقد تكونت الاستبانة من جزأين كما في الآتي:

**الجزء الأول:** يتضمن المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة التي شملت: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية.

**الجزء الثاني:** يتضمن بيانات متغيرات البحث ويتكون من (41 فقرة) مقسمة على محورين هما:

**المحور الأول:** يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (برامج التدريب) ويتكون من (24 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ التدريب، محتوى التدريب.

**المحور الثاني:** يتعلق بالأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين) ويتكون من (17 فقرة) موزعة على بعدين: الكفاءة، الفاعلية.

### 3-3- مجتمع البحث وعينته:

**3-3-1- مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع هذا البحث من جميع العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة الذين تلقوا دورات تدريبية وبالبالغ عددهم (555) موظفاً.

**3-3-2- عينة البحث:** اختار الباحثان عينة من الموظفين العاملين في المؤسسة موضع البحث، وكان حساب حجم العينة المطلوب سحبه من مجتمع البحث بالاستناد إلى معادلة كيرسي - مورجان (kergisie-morgan)، التي اختارها الباحثان بطريقة العينة العشوائية، حيث وزعا (226) استبانة؛ من أجل ضمان الحصول على العدد المطلوب، وبعد جهود توزيع الاستبانة، تمكن الباحثان من استرداد (224) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (99%)، وبلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (219).

### 3-4-3- صدق أداة البحث وثباتها:

**3-4-3-1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":** عرض الباحثان الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء المتخصصين في مجال موضوع البحث وعددهم (10) متخصصين.

**3-4-3-2- صدق المقياس:** معامل الاتساق الداخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها: وزعت الاستبانة، وقام الباحثان بإجراء عملية تجريبية عليها، وذلك من خلال توزيعها على عينة تجريبية قوامها (30) موظفاً في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء، ثم حساب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة على هذه العينة التجريبية، وذلك بحساب معاملات قوة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة لها، وكذلك حساب معاملات ثبات مقياس الأداة بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، واختبار شكل توزيع البيانات. الصدق البنائي: اختبر الباحثان الصدق عن طريق تقدير معاملات الارتباط لجميع أبعاد المتغير المستقل والتابع بالمجموع الكلي لكل محور، وتبين صدق الأداة، في أنها تحقق الأهداف المطلوب الوصول إليها.

### 3-4-3-3- ثبات الاستبانة

طريقة ألفا كرونباخ: قام الباحثان بحساب معامل ثبات الاختبار استخدام معامل ألفا كرونباخ s Cronbach (Alpha)، الذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، والجدول (1) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد البحث ومحاوره وعلى النحو الآتي:

جدول (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة البحث

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية
تحديد الاحتياجات التدريبية	7	0.870	0.933
تصميم البرنامج التدريبي	5	0.822	0.907
تنفيذ لتدريب	5	0.772	0.879
محتوى التدريب	7	0.827	0.909
برامج التدريب	24	0.922	0.960
الكفاءة	9	0.810	0.900
الفاعلية	8	0.853	0.924
أداء العاملين	17	0.898	0.948
إجمالي الأداة	41	0.944	0.972

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

يتضح من الجدول (1) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل برامج التدريب، حيث تراوحت بين (0.772 و 0.870) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.879 و 0.933)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور برامج التدريب (0.922)، وبدرجة مصداقية (0,960). وجاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل بعد من أبعاد المتغير التابع بين (0.810, 0.853) وبدرجة مصداقية (0,900, 0,924) بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور أداء العاملين (0.898)، وبدرجة مصداقية (0.948). وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (الاستبانة) (0.944)، وبدرجة مصداقية (0.972). وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، ودرجة مصداقية مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة مرتفعة.

### 3-4-4- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات اختبار كولمغروف سميرنوف

للتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي استخدم الباحثان اختبار Kolmograv-Smirov

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفرطح

معامل التفرطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبيان
0.893	0.180	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.903	0.159	تصميم البرنامج التدريبي
0.914	0.166	تنفيذ لتدريب
0.936	0.124	محتوى التدريب
0.908	0.150	إجمالي المتغير المستقل
0.929	0.111	الكفاءة
0.925	0.138	الفاعلية
0.927	0.113	إجمالي التابع
0.920	0.129	إجمالي عام

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

يتضح من الجدول (2) أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (0.111) و(0.180)، كما تراوحت جميع قيم التفرطح لجميع الأبعاد بين (0.893) و(0.936).

أي إنه لا يوجد بُعد يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفرطح عن (+1) و(-1). وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات الاستبانة وأبعادها تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي جمعت البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة، ولغرض التأكد من اتباع متغيرات الاستبانة وأبعادها للتوزيع الطبيعي استخدم الباحثان اختبار التوزيع الطبيعي لاحتساب قيمة الالتواء والتفرطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد، ووفقاً لـ (Hair et al., 2010, 70, 72) إذا جاءت قيمة كلٍ من الالتواء والتفرطح محصورة بين (+1) و (-1) عند مستوى دلالة (0.05)، فإن البيانات تعدّ موزعة توزيعاً طبيعياً.

**3-5- مقياس الدراسة:**

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبديل موافق تماماً، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

**3-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS 26) لتحليل البيانات، وأجريا الاختبارات الإحصائية الآتية:

❖ اختبار الالتواء والتفرطح (**Skewness & Kurtosis**): لاختبار التوزيع الطبيعي؛ للتأكد من

أن جميع متغيرات الاستبانة وأبعادها تتبع التوزيع الطبيعي.

❖ اختبار معامل ارتباط بيرسون (**Person's Correlation**): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.

❖ اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): لمعرفة مدى ثبات أداة البحث ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية.

❖ التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة البحث

❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن وسطها الحسابي.

❖ تحليل الانحدار الخطي المتعدد: **Simple Regression Analyses** لمعرفة دور المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (لاختبار الفرضيات).

❖ اختبار **T** للعينات المستقلة (**Independent Sample T-Test**): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (النوع).

❖ تحليل التباين **F** الأحادي (**One Way Anova**): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

**الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات****4-1- تحليل البيانات:****4-1-1- عرض البيانات الديموغرافية الأولية لعينة البحث وتحليلها:**

يتضمن هذا الجزء تحليل للبيانات الأولية التي تمثل السمات الشخصية لأفراد عينة البحث، وهي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، مجال العمل الدرجة العلمية، الخبرة؛ بهدف تحليل المتغيرات الديموغرافية الأولية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لعينة البحث، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النوع	العدد	النسبة %	الترتيب	الفئة العمرية	العدد	النسبة %	الترتيب
الذكور	172	78.5	1	أقل من 31 سنة	29	13.2	3
الإناث	47	21.5	2	من 31 الى 40 سنة	122	55.7	1
الاجمالي	219	100%		أكثر من 40	68	31.1	2
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %	الترتيب	الإجمالي	219	100%	
مدير عام	9	4.1	5	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %	الترتيب
نائب مدير عام	8	3.7	6	أقل من بكالوريوس	77	35.2	2
مدير إدارة	40	18.3	3	بكالوريوس	128	58.4	1
نائب مدير إدارة	10	4.6	4	ماجستير	14	6.4	3
رئيس قسم	78	35.6	1	الإجمالي	219	100%	
مختص	74	33.8	2	الدورات لتدريبية	العدد	النسبة %	الترتيب
الإجمالي	219	100%		لا يوجد	55	25.1	2
سنوات الخبرة	العدد	النسبة %	الترتيب	دورة واحدة	43	19.6	3
أقل من 5 سنوات	21	9.6	3	دورتان فأكثر	121	55.3	1
من 6 إلى 15	62	28.3	2	الاجمالي	219	100%	
أكثر من 16	136	62.1	1				
الإجمالي	23	100%					

يتضح من الجدول رقم (3) أنّ أغلبية أفراد العينة من العاملين في مؤسسة الكهرباء \_أمانة العاصمة صنعاء\_ كانوا من الفئة العمرية (31 الى 40 سنة) وعددهم (122) موظفاً وبنسبة (55.7%)، يليهم الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) وعددهم (68) موظفاً، ويمثلون ما نسبته (31.1%) من عينة البحث، وأخيراً جاء عدد (29) موظفاً ضمن الفئة العمرية أقل من 31 سنة وبنسبة (13.2%)، كما يبين الجدول أنّ أغلبية أفراد العينة من العاملين في مؤسسة الكهرباء \_أمانة العاصمة صنعاء\_ (عينة البحث) كانت من الفئة العمرية (31 الى 40 سنة) وعددهم (122) موظفاً وبنسبة (55.7%)، يليهم الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) وعددهم (68) موظفاً ويمثلون ما نسبته (31.1%) من عينة الدراسة، وأخيراً جاء عدد (29) موظفاً ضمن الفئة العمرية أقل من 31 سنة وبنسبة (13.2%)، وقد يعود سبب وجود أغلب فئة العاملين في الفئة العمرية (31 الى 40 سنة) إلى أنّ أغلب العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء وبنسبة عالية هم في مكمّل الشباب والعتاء والحيوية، وهذا مؤشر جيد إذ تحاول إدارة المؤسسة الاستفادة من طاقة الشباب؛ لأن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء، حيث يكون العاملون الإداريون المتميزون والمبدعون أكثر حماساً وأكثر قدرة على الابتكار والإبداع والتميز في بداية شبابهم، وإذا استعملوا بالشكل الأمثل سيكون له نتائج أفضل، كما

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة من العاملين في مؤسسة الكهرباء \_أمانة العاصمة\_ (عينة البحث) من الذين يحملون الشهادة الجامعية (البكالوريوس) وعددهم (128) موظفاً ونسبتهم (58.4%)، يليهم (77) عاملاً يحملون درجة (أقل من بكالوريوس) ونسبة (35.2%)، وأخيراً حملة مؤهل (ماجستير) يأتون في المرتبة الأخيرة وعددهم (14) عاملاً ونسبة (6.4%).

وقد يعود ذلك التباين في مؤهلات العاملين عينة البحث إلى أن متطلبات الوظيفة في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة تشترط أن يحمل العامل مؤهل البكالوريوس في أغلب الوظائف، كما يُلاحظ توجه عدد قليل من العاملين في المؤسسة نحو الحصول على درجة الماجستير وبشكل ضئيل؛ بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، أما العاملون الذي يحملون مؤهل أقل من بكالوريوس فيمثلون نسبة 35.2% وهذا راجع إلى التوظيف العشوائي الذي يتم عبر المناطق والمحطات والإدارات العامة بالمؤسسة وبعده مسميات (أجور يومية، أجور موسمية، عقود داخلية، عقود تعاونية، وبعدها عقود رسمية ومن ثم تثبيت (وظيفة مستدامة) دون مراعاة طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب أن تكون معظم عمالها مهنية، تقنية، هندسية، أما العاملون الذين يحملون ماجستير فأكثر فيمثلون نسبة 6.4%، وهي نسبة قليلة حيث يشغل هؤلاء مناصب إدارية عليا.

كما يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة من العاملين في مؤسسة الكهرباء \_أمانة العاصمة\_ هم من رؤساء الأقسام، حيث بلغ عددهم (78) موظفاً ونسبة (35.6%) من إجمالي أفراد العينة، يليهم في الترتيب المختصون البالغ عددهم (74) موظفاً ونسبتهم (33.8%) من إجمالي أفراد العينة، يليهم مديرو الإدارات البالغ عددهم (40) ونسبة (18.3%) من أفراد العينة، يليهم من يحملون المسمى الوظيفي نائب مدير إدارة، بلغ عددهم (10) موظفين، ثم فئة مديري العموم وعددهم (9) موظفين، بلغت نسبتهم (4.1%) من أفراد العينة، وفي الترتيب الأخير جاء من يحملون المسمى الوظيفي نائب مدير عام وعددهم (8) موظفين ونسبتهم (3.7%) من أفراد العينة. وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة من العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة\_ امتدت سنوات خبرتهم إلى (أكثر من 16 سنة) وعددهم (136) عاملاً بنسبة (62.1%)، من إجمالي أفراد العينة، يليهم فئة العاملين الذين تراوحت سنوات خبرتهم (من 6 إلى 15 سنة) بنسبة (28.3%) من إجمالي أفراد العينة وعددهم (62) عاملاً، وأخيراً يمتلك (9.6%) من إجمالي أفراد العينة وعددهم (21) عاملاً خبرة (أقل من 5 سنوات)، ويتضح مما سبق أن أكثر من (90%) من عينة البحث لهم خبرة أكثر من خمس سنوات، وهذا يدل على أن إجاباتهم ستكون دقيقة حول برامج التدريب التي تلقوها خلال مدة خدمتهم في المؤسسة وتأثير تلك البرامج في أدائهم.

#### 4-1-2- عرض البيانات الأساسية للمتغيرات للدراسة وتحليلها:

حلل الباحثان محاور الدراسة ومناقشتها من خلال الإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته، واستعرض أبرز نتائجها التي توصلوا إليها من خلال تحليل فقراتها، وذلك بعد تفرغ الاستبانة وتحليلها، من خلال برنامج التحليل الإحصائي: (SPSS).

## ❖ الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير المستقل (التدريب)

السؤال الأول: ما دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟ فيما يأتي تحليل بيانات أبعاد محور التدريب:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل التدريب وأبعاده

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب البُعد	ميل البُعد	المستوى
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.907	0.819	78.14%	3	الموافقة	مرتفع
2	تصميم البرامج التدريبية	4.008	0.727	80.16%	2	الموافقة	مرتفع
3	تنفيذ التدريب	4.056	0.677	80.12%	1	الموافقة	مرتفع
4	محتوى التدريب	3.926	0.668	79.6%	4	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي لبرامج التدريب	3.97	0.723	79.4%		الموافقة	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

من خلال نتائج الجدول (4) يتضح إجمالاً أنّ جميع أبعاد المتغير المستقل جاءت بميل إلى الموافقة، كما أنّ مستوى أهمية جميع هذه الأبعاد مرتفع، ولكنها ليست على درجة واحدة في الأهمية، حيث جاء بُعد تنفيذ التدريب في المرتبة رقم (1) من بين هذه الأبعاد، تلاه في الترتيب بُعد تصميم البرامج التدريبية، ثم في المرتبة رقم (3) بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وأخيراً بُعد محتوى التدريب.

ومن خلال تلك الاختبارات المتمثلة في المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المستقل المتمثل في التدريب وأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب، محتوى التدريب) والموضحة في الجداول (7/4 الى 11/4) نستطيع القول إن السؤال الرئيس الأول بأبعاده المختلفة الذي ينص على: "ما دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟" قد أجيب عنه وتبين أنّ مستوى الإجابات عالٍ. كما يمكن القول بأن الهدف الأول الذي نص على "التعرف على دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء" قد تحقق.

## ❖ الإحصاءات الوصفية لبيانات محاور المتغير التابع (الأداء)

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟ فيما يأتي تحليل بيانات أبعاد محور التدريب، وكما يلي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية الإجمالي للمتغير التابع وأبعاده

م	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ميل الفقرة	المستوى
1	الكفاءة	3.981	0.952	79.62%	موافق	مرتفع
2	الفاعلية	4.05	0.625	81%	موافق	مرتفع
	المتوسط الحسابي لأداء العاملين	4.016	0.789	80.32%	موافق	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

من خلال نتائج الجدول (5) يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من العاملين في مؤسسة الكهرباء \_أمانة العاصمة يرون أنّ أداء العاملين في المؤسسة مرتفع حيث كان المتوسط الحسابي لأجمالي المتغير التابع لأداء العاملين (4.016) وانحراف معياري (0.789) وأهمية نسبية (80.32%) وبدرجة ميل موافق.

ومن خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (الكفاءة، والفاعلية) والموضحة بالجدول (12/4 الى 14/4) نستطيع القول إن السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على: "ما مستوى أداء العاملين بالمؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء"؟ قد أجيب عنه وتبين أن المستوى عالٍ، كما يمكن القول إن الهدف الفرعي الذي نص على: "قياس مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء" قد تحقق.

#### 4-2- اختبار فرضيات البحث

استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية مثل اختبار الارتباط والانحدار البسيط، مع استخدام اختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فرق معنوي إحصائي بين متوسط آراء أفراد العينة على محاور البحث، ثم استعرضا نتائج البحث بعد التحليل الإحصائي.

#### 4-2-1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب بأبعادها (الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب، محتوى التدريب) في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول الآتية توضح نتيجة تلك الاختبارات.

جدول (6) اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الاحصاءات الوصفية			
العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
219	0.538	4.26	التابع (تحسين أداء العاملين)
219	0.819	3.93	إجمالي احتياجات التدريب
219	0.727	4.01	إجمالي تصميم التدريب
219	0.677	4.06	إجمالي تنفيذ التدريب
219	0.668	3.93	إجمالي محتوى التدريب

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

يوضح الجدول (6) الاحصاءات الوصفية المتمثلة في (حجم العينة 219- المتوسطات الحسابية حيث تتبع درجة ليكرت الخماسي- الانحرافات المعيارية) وذلك للمتغيرات التي أُدخلت في نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار

مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار						
محتوى التدريب	تنفيذ التدريب	تصميم البرامج التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية	أداء العاملين		
0.638	0.560	0.582	0.465	1.000	أداء العاملين	Pearson Correlation
0.585	0.470	0.587	1.000	0.465	تحديد الاحتياجات التدريبية	
0.542	0.510	1.000	0.587	0.582	تصميم البرامج التدريبية	
0.607	1.000	0.510	0.470	0.560	تنفيذ التدريب	
1.000	0.607	0.542	0.585	0.638	محتوى التدريب	
0.000	0.000	0.000	0.000		أداء العاملين	Sig (1-tailed)
0.000	0.000	0.000		0.000	تحديد الاحتياجات التدريبية	
0.000	0.000		0.000	0.000	تصميم البرامج التدريبية	
0.000		0.000	0.000	0.000	تنفيذ التدريب	
	0.000	0.000	0.000	0.000	محتوى التدريب	
219	219	219	219	219	أداء العاملين	Z
219	219	219	219	219	تحديد الاحتياجات التدريبية	
219	219	219	219	219	تصميم البرامج التدريبية	
219	219	219	219	219	تنفيذ التدريب	
219	219	219	219	219	محتوى التدريب	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

يوضح الجدول السابق (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين أداء العاملين ومحتوى التدريب 0.638 بدلالة أصغر من 0.01، بينما بلغ معامل الارتباط بين أداء العاملين وتصميم البرامج التدريبية 0.582 بدلالة أصغر من 0.01، وكذلك بلغ معامل الارتباط بين أداء العاملين وتنفيذ التدريب 0.560 بدلالة أصغر من 0.01، كما بلغ معامل الارتباط بين أداء العاملين والاحتياجات التدريبية 0.465 بدلالة أصغر من 0.01، وتعدّ هذه الدلالة أقل معامل ارتباط. وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسة (سبع، 2017) ودراسة (داوود، علي، 2017) ودراسة (المخلفي، 2023) ودراسة (الليث، 2017) التي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً طردياً مرتفعاً بين برامج التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم الاحتياجات التدريبية، تنفيذ الاحتياجات التدريبية) وأداء العاملين، فكل زيادة في مستوى التدريب يؤدي إلى زيادة بالمستوى نفسه في أداء العاملين، وكل نقص في مستوى التدريب يؤدي إلى نقص بالمستوى نفسه في أداء العاملين.

كما أن هذه النتيجة تطابق الواقع فكما هو معروف أن البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة أو أي مؤسسات أخرى ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وأداء المؤسسات بشكل عام.

جدول رقم (8) تحليل ANOVA<sup>a</sup> لمعنوية الانحدار

النموذج	الانحدار	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1	الانحدار	10376.643	4	2594.161	55.290	.000 <sup>b</sup>
	البواقي	10040.681	214	46.919		
	الكلية	20417.324	219			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

يوضح الجدول السابق (8) نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة sig هي (0.000) وهي أقل من (0.01) ولذا يرفض الباحثان الفرض الصفرية ويقبلان الفرض البديلة، وهو أن الانحدار معنوي ومن ثم يوجد دور للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويمكن التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (9) المعاملات المعيارية وغير المعيارية وقيمة t والدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل

التعددية الخطية	مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معياري		النموذج	
				الخطأ المعياري	B		
VIF	Tolerance		Beta				
		0.000	6.451		3.251	20.97	الثابت
1.815	0.551	0.841	-0.201	-0.013	0.109	-0.022	تحديد الاحتياجات التدريبية
1.766	0.566	0.000	4.557	0.290	0.170	0.773	تصميم البرامج التدريبية
1.719	0.582	0.002	3.071	0.193	0.180	0.552	تنفيذ التدريب
2.002	0.499	0.000	5.475	0.371	0.140	0.769	محتوى التدريب

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

يتضح من الجدول (9) أن جميع أبعاد المتغير المستقل لها دور معنوي وقوي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء، عدا بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الذي لم يكن له دور معنوي، وبذلك يمكن القول إن لبرامج التدريب دوراً معنوياً قوياً في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.

وبذلك يمكن القول إن السؤال الرئيس الأول الذي ينص على: "ما دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء؟" قد أجيب عنه، كما يمكن القول إن الهدف الرئيس الأول الذي ينص على: "التعرف على دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء" قد تحقق.

وبالنسبة لبُعد تحديد الاحتياجات التدريبية فإن الباحثين من خلال الجدول يجدان أن قيمة t لها بلغت -0.201 وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.841 وهي أكبر من 0.05، وبذلك يمكن القول أنه لا

يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.

وبذلك يمكن القول إن السؤال الفرعي الثالث المتفرع من السؤال الرئيس الأول الذي ينص على: "ما دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة؟" قد أجيب عنه، كما يمكن القول إن الهدف الفرعي الثالث المتفرع من الهدف الرئيس الأول الذي ينص على: "تحديد دور الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء" قد تحقق.

وبناءً على نتائج الدراسة فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء" ونقبل الفرضية العدمية: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء".

بينما نلاحظ من الجدول (9) أن قيمة  $t$  تُبعد تصميم البرامج التدريبية 4.557 وبمستوى دلالة 0.000 وهو مستوى أقل من المستوى 0.05 مما يشير إلى الدور الفعال لهذا البعد في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى أن التصميم الجيد للبرامج التدريبية يؤدي إلى الإسهام في إكساب العاملين المهارات اللازمة للقيام بأداء أعمالهم على أكمل وجه مما يؤدي إلى تحسين أداء العامل.

وبذلك يمكن القول إن السؤال الفرعي الرابع المتفرع من السؤال الرئيس الأول الذي ينص على: "ما دور تصميم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة؟" قد أجيب عنه، كما يمكن القول إن الهدف الفرعي الرابع المتفرع من الهدف الرئيس الأول الذي ينص على: "تحديد دور تصميم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء" قد تحقق. وبناءً على نتائج البحث فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتصميم الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء".

وبالنسبة لُبعد تنفيذ البرامج التدريبية فقد بلغت قيمة  $t$  له 3.071 وبمستوى دلالة 0.002 وهو مستوى أقل من 0.05 ويشير إلى أن لتنفيذ التدريب دوراً في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

وبذلك يمكن القول إن السؤال الفرعي الخامس المتفرع من السؤال الرئيس الأول الذي ينص على: "ما دور تنفيذ البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة؟" قد أجيب عنه، كما يمكن القول إن الهدف الفرعي الخامس المتفرع من الهدف الرئيس الأول الذي ينص على: "دراسة دور تنفيذ البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء" قد تحقق.

وبناءً على نتائج الدراسة فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء".

وعلى المنوال نفسه بلغت قيمة  $t$  لمحتوى التدريب 5.474 وبمستوى دلالة 0.000 وهو مستوى أقل من 0.05 وهذا يدل على أن لمحتوى التدريب دوراً فعالاً قوياً في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. وبذلك يمكن القول إن السؤال الفرعي السادس المتفرع من السؤال الرئيس الأول الذي ينص على: "ما دور المحتوى التدريبي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة؟" قد أجيب عنه، كما يمكن القول إن الهدف الفرعي السادس المتفرع من الهدف الرئيس الأول الذي ينص على: "تحديد دور المحتوى التدريبي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء" قد تحقق. يتضح من الجدول (9) أن جميع أبعاد المتغير المستقل لها دور معنوي وقوي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء، عدا بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الذي لم يكن له دور معنوي، وبذلك يمكن القول إن لبرامج التدريب دور معنوي قوي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء.

#### 4-2-2- اختصار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء تُعزى إلى متغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية). ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول دور برامج التدريب في تحسن أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى العوامل الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)، ومن خلال النتائج السابقة نرفض الفرضية الرئيسية الثانية كلياً التي تنص على أنه: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)"، ونقبل فرضية العدم التي تنص على أنه: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)".

ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يمكن القول إن الهدف الرئيس الثاني للدراسة الذي يتمثل في تشخيص الفروق في إجابات مفردات العينة حول دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)؟ قد تحقق.

كما يمكن القول إن التساؤل الرئيس الثاني للبحث الذي ينص على: "هل يوجد فروق في متوسطات إجابات مفردات العينة حول دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء بأمانة العاصمة صنعاء وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟ قد أجيب عنه.

### الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

#### 1-5- الاستنتاجات:

- بشكل عام، يوافق أفراد العينة على أن مؤسسة الكهرباء - أمانة العاصمة تهتم بمستوى مرتفع بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ التدريب، ومحتوى التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أساسي يكون بناءً على الفجوة في قدرات الموظفين وأدائهم.
- تصميم البرامج التدريبية يتوافق بشكل كبير مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين والأهداف والسياسات العامة للمؤسسة.
- تنفيذ التدريب يتم باهتمام عالٍ، مع الحرص على توفير البيئة المناسبة وإلزام المتدربين بالحضور، بالإضافة إلى امتلاك المدربين للمهارات اللازمة.
- محتوى البرامج التدريبية يتسم بالوضوح والشمولية، ويتواءم مع احتياجات الموظفين والتطورات في مجال الطاقة الكهربائية.
- يعدُّ بُعد تنفيذ التدريب الأكثر أهمية من وجهة نظر العاملين، يليه تصميم البرامج التدريبية، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية، وأخيراً محتوى التدريب.
- يوافق أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع من الكفاءة في أداء العاملين بمؤسسة الكهرباء - أمانة العاصمة.
- برامج التدريب تسهم بشكل فعال في تحسين كفاءة العاملين، من خلال إكسابهم مهارات جديدة، ومساعدتهم على فهم عملهم بشكل أفضل، وتسهيل تنفيذ المهام، وزيادة القدرة على تحمل ضغوط العمل وحل المشكلات.
- التدريب يسهم في تنمية روح المنافسة بين العاملين واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة.
- أظهرت نتائج الدراسة تحليل مستوى فاعلية أداء العاملين بموافقة عالية من قبل أفراد العينة.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود دور معنوي قوي لبرامج التدريب بأبعادها (تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ التدريب، محتوى التدريب) في تحسين أداء العاملين.
- عدم وجود دور معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية على عكس الأبعاد الأخرى لبرامج التدريب.
- لم يظهر بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية دورًا معنويًا ذا دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين وفقًا لنتائج الدراسة الحالية.

## 5-2- التوصيات:

- بناءً على الاستنتاجات السابقة، يوصي الباحثان بما يأتي:
- تعزيز مشاركة المرأة: العمل على تذليل العوائق التي تحد من مشاركة المرأة في مختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك الوظائف الفنية والهندسية، من خلال مبادرات تشجيعية وتوفير بيئة عمل مناسبة.
- الاستثمار في طاقة الشباب: الاستفادة القصوى من إمكانيات الفئة العمرية الشابة (31-40 سنة) وقدراتها من خلال توفير فرص للتطوير والتقدم الوظيفي وتحفيز الابتكار والإبداع.
- مراجعة سياسات التوظيف: دراسة وتحليل أسباب وجود نسبة من العاملين بمؤهلات أقل من البكالوريوس، والعمل على وضع معايير توظيف تتناسب مع طبيعة العمل المتخصصة في المؤسسة العامة للكهرباء.
- تطوير المسارات الوظيفية: وضع مسارات وظيفية واضحة للعاملين في مختلف المسميات الوظيفية، مع ربطها ببرامج التدريب المناسبة.
- توسيع نطاق التدريب: العمل على شمول جميع العاملين بفرص التدريب، خاصة أولئك الذين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية، لضمان رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.
- الحفاظ على جودة التدريب: الاستمرار في الاهتمام بجودة عملية التدريب في جميع مراحلها (تحديد الاحتياجات، التصميم، التنفيذ، المحتوى)، مع التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية التي تلامس احتياجات العمل الفعلي.
- التقييم الدوري للأداء: الاستمرار في تقييم أداء العاملين بشكل دوري بعد حصولهم على التدريب؛ لقياس مدى فعالية البرامج التدريبية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تعزيز ثقافة التدريب: ترسيخ ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني في المؤسسة، وتشجيع الموظفين على الاستفادة من الفرص التدريبية المتاحة.
- مواكبة التطورات: التأكيد على أهمية أن تتضمن البرامج التدريبية أحدث التطورات والتقنيات في مجال الطاقة الكهربائية؛ لضمان بقاء العاملين على اطلاع بأحدث المستجدات.

- الاستمرار في تطوير البرامج التدريبية وتنفيذها: نظراً للدور الإيجابي والمؤثر الذي تلعبه برامج التدريب في تحسين أداء العاملين، كما ينبغي على المؤسسة العامة للكهرباء في أمانة العاصمة صنعاء الاستمرار في تطوير هذه البرامج وتنفيذها بشكل دوري ومستمر.
- التركيز على تصميم وتنفيذ محتوى البرامج التدريبية: يجب إيلاء اهتمام خاص لجودة تصميم البرامج التدريبية، وطرق تنفيذها الفعالة، ومحتواها الذي يلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين ويتماشى مع أهداف المؤسسة.
- إعادة تقييم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: نظراً لعدم ظهور دور معنوي لُبعد تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين الأداء وفقاً لنتائج هذا البحث، توصي الدراسة بإجراء مراجعة شاملة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية المتبعة في المؤسسة، حيث ينبغي البحث عن أساليب أكثر فعالية ودقة لتحديد الاحتياجات الحقيقية للعاملين التي تسهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم، ليشمل ذلك إجراء تحليلات وظيفية شاملة، واستطلاعات رأي مفصلة للعاملين ورؤسائهم، وتقييمات للأداء لتحديد الفجوات المعرفية والمهارية.
- تعزيز آليات المتابعة والتقييم لما بعد التدريب: على الرغم من أن مستوى فاعلية أداء العاملين مرتفع بشكل عام، فإن الفقرة المتعلقة بمتابعة أداء العاملين وتقييمهم بعد تنفيذ البرامج التدريبية قد حصلت على أقل متوسط حسابي، لذا توصي الدراسة بتعزيز آليات متابعة أداء العاملين وتقييمهم بعد خضوعهم للبرامج التدريبية؛ وذلك لضمان تحقيق أقصى استفادة من التدريب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- إجراء المزيد من الدراسات: توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتعميق فهم العلاقة بين برامج التدريب وأداء العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء، مع التركيز بشكل خاص على استكشاف الأسباب الكامنة وراء عدم ظهور دور معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه الدراسة، ودراسة تأثير متغيرات أخرى قد تؤثر في هذه العلاقة.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

- آدم أحمد موسى حامد، & شهاب الدين محمد أحمد. (2019). اختبار أثر استخدام إستراتيجيات التدريب الحديثة على تحسين أداء العاملين في الشركات المساهمة الصناعية السودانية، بالتطبيق على شركة سكر كنانة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(3)، 121-132.
- أسرار عبد الزهرة علي، & فضيلة سلمان داود. (2017). دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي/دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-معمل المحركات- بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(19).

بوسمينة، أمال، سفاري، & أسماء. (2022). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران-93 (1), *Revue des Sciences Humaines & Sociales*, 8 (1), 110.

رشاد المخلافي، عادل العامري، & فيصل الجعفري. (2023). أثر التدريب على أداء العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في مدينة تعز. *مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية*, 6(3)، 181-209.

سران، سيف حميد سنان، (2017)، "أثر توافق البرامج التدريبية للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية مع متطلبات المواصفة الدولية للتدريب (ISO 10015) على جودة البرامج التدريبية"، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، اليمن.

سعد، عبد الله محمد مثنى، (2023)، "أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين - دراسة حالة شركة يمن موبايل"، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، قسم إدارة الاعمال.

الساهلي، طلال سعود فهيد عبد الله، تمام، عمر أحمد سعد، عبد السلام، & معوض الفلاح. (2017). دور إستراتيجية التدريب في تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت، *مجلة البحوث والدراسات البيئية*, 7(1)، 70-82.

الشاطر، أمل، (2022)، "تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية للإدارة على تحسين أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة.

الشعثمي، عادل صالح ناجي، (2021)، "دور التدريب والتأهيل في تحسين أداء المجالس المحلية في أمانة العاصمة- دراسة تطبيقية على الوحدات الإدارية في أمانة العاصمة"، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية والمالية.

عبدة، مريم محمد عبد الحكيم، (2023)، "أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين"، رسالة ماجستير، الملكة أروي، قسم إدارة الاعمال.

العريقي، منصور محمد. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. الأمين للنشر والتوزيع.

عمرين، بغداد علي محمد، (2021)، "دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة في بنك الأمل- صنعاء"، رسالة ماجستير، جامعة الاندلس، قسم إدارة الاعمال.

غانم، أمينة محمد بسيوني احمد، زهران، أشرف عبد الحميد حسن، حجازي، & محمد محمد حافظ. (2019). أثر التدريب على أداء العاملين دراسة ميدانية على المعاهد العليا بالإسكندرية، *مجلة البحوث والدراسات البيئية*, 9(4)، 826-834.

الليث، حياة على ناجي، (2017)، "فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الاعمال.

محمد سعيد البركاتي & كمال نواوي فلمبان. (2021). دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى موظفي الإدارة التنفيذية-دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة الباحة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 5(14)، 25-

نجيب، سيع، (2016 / 2017)، "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز)"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Dalimunthe, D. M., & Muda, I. (2017). The empiricaleffect of education and training to the performance of employees.
- Farooq, M., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and feedback on employee performance. *Far east journal of psychology and business*, 5(1), 23-33.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*, vol. 7New Jersey.
- Karim, M. M., Choudhury, M. M., & Latif, W. B. (2019). The impact of training and development on employees' performance: an analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 25-33.
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka.
- Mohan, A. K. L., (2018), Impact of Training on Performance of Employees in Hotel Industry- A Study in Five Star Hotels in Chenal City, **Journal of Management**, (*JOM*), 5(4).
- Najeeb, A. Z. (2013). The impact of training and information and communication technology on employee's performance: An empirical study on pharmaceutical manufacturing companies in Amman. *Middle East University, Amman, Jordan*.