

**The Impact of Training Strategy on Organizational Loyalty via the
Mediating Variables of Organizational Satisfaction and
Organizational Performance: An Empirical Study on Jordanian
Agricultural Credit Corporation Staff**

Arafat Turki Raji Alshraideh

Graduate Student, Public Administration, School of Business, University of Jordan.

Ra'ed Masa'deh

Associate Professor, Management Information Systems, School of Business,
University of Jordan

Musa Al-Lozi

Professor, Management, School of Business, University of Jordan

Muhammad Turki Alshurideh

Associate Professor, Marketing, School of Business, University of Jordan

Abstract:

This study aimed at studying the effect of training strategy on employees' loyalty through investigating the role of both employees' satisfaction and performance as a mediating variables. The study employed both the deceptive and analytical approaches to prepare the study theoretical framework based on reviewing the interrelated previous literature. A special survey has been designed to collect the primary data from the study population from all employees who work for the Agricultural Credit Corporation (ACC) who counted for 469 and the number of returned survey that valid for analysis was 233. This study found that there is a direct effect for training strategy on employees' loyalty, satisfaction and performance. The study also found that there is a relationship between training strategy and employees' loyalty through the employees satisfaction as a mediating variable. However, there is no relationship between training strategy and employees loyalty through the employees performance as a mediating variable. This means that the training strategy that ACC offered is acceptable from the employees and it usually increase all levels of satisfaction, performance and loyalty. The study recommended that there is a need to develop a set of training programs that aimed to enhance employees' loyalty which highlighted why they are important for the organisation and offered opportunities to retain them. Also, there is a need to offer both professional training programs that proposed a real growth for the employees' jobs and to offer personnel training programs that fit with their personalities which in turn enhance the trust levels for themselves to do their jobs and encourage them to achieve both the organizational objectives and at the same time achieve the personnel objectives. To add more, the ACC management is recommended to offer suitable salaries and privileges that suit the ACC employees' main responsibilities and offer to proper opportunities that fit with their ambitious and their future perspectives.

Keywords:

Training Strategy, Employees Loyalty, Employees Satisfaction, Employees Performance, Agricultural Credit Corporation, Jordan

Citation:

Alshraideh, Arafat Turki Raji; Masa'deh, Ra'ed; Al-Lozi, Musa; Alshurideh, Muhammad Turki (2017); The Impact of Training Strategy on Organizational Loyalty via the Mediating Variables of Organizational Satisfaction and Organizational Performance: An

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Empirical Study on Jordanian Agricultural Credit Corporation Staff; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.6, No.2, pp: 383-394.

أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن

عرفات تركي راجي الشريده¹، الدكتور راند مساعدة²، الأستاذ الدكتور موسى اللوزي³، الدكتور محمد تركي الشريده⁴

¹ قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن

² قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن

³ قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن

⁴ قسم التسويق، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الإطار النظري بالإعتماد على الدراسات السابقة. تم تصميم إستبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي العاملين في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم 469 موظف وموظفة، ووزعت الإستبانات باليد وعن طريق البريد وكانت عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (233) إستبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر لإستراتيجية التدريب على كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ما بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي كوسيط بينهما، وبالعكس ذلك عدم وجود علاقة ما بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي من خلال دور الأداء الوظيفي كوسيط بينهما. كما كشفت الدراسة أن إستراتيجية التدريب الحالية والمعمول بها في مؤسسة الإقراض الزراعي لها قبول لدى موظفي المؤسسة، وهي تزيد من نسبة الرضا والأداء والولاء الوظيفي لهم. وبناءً على ذلك فقد أوردت الدراسة مجموعه من التوصيات لتحسن العمل وبيئته أهمها: يجب التركيز على تطوير برامج تدريبية موجهة نحو ولاء الموظفين وأهمية وجودهم في المؤسسة وتقديم الفرص التي تضمن بقائهم. كما ان هناك ضرورة لتوفير برامج تدريبية تحقق للموظفين النمو الحقيقي لوظائفهم وبرامج تدريبية شخصية تتناسب مع شخصياتهم وتعزز مبدأ الثقة بالنفس لتحفيزهم لتحقيق الأهداف الشخصية وفي الوقت نفسه تحقق اهداف المؤسسة. كما اوصت الدراسة الى ضرورة تقديم رواتب وأجور وأمتيازات ملائمة لقاء الأعمال والمهام التي يقدمها الموظفين للمؤسسة، وتوفير الفرص المناسبة التي تلبى طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية.

الكلمات الدالة:

استراتيجية التدريب، الولاء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، مؤسسة الإقراض الزراعي، الأردن.

المقدمة

ركز الباحثون التنظيميون انتباههم نحو ممارسات عمل الأداء التي تقدر ولاء الموظفين والأداء التنظيمي من خلال الاهتمام برضا الموظفين (Hassan et al., 2013; Masa'deh et al., 2016) وكذلك من خلال الاهتمام برضا المستهلكين والمتعاملين (Alshurideh et al., 2012). حيث كانت التحولات والتغيرات التي تحيط في بيئة منظمات الأعمال سريعة ومعقدة وقد شملت المجالات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، ومن هذه التغيرات: المنافسة القوية، وثورة المعلومات والتكنولوجيا، والعولمة، واقتصاديات السوق الحر وازمحلال الموارد، وظهور المنافسة. والمملكة الأردنية الهاشمية هي جزء من البيئة العالمية التي تتأثر وتؤثر فيها، فهي تشهد تحولات وتغيرات بيئية مختلفة تؤثر على المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، جعلت من المنظمات الأردنية ضرورة العمل على التكيف والتأقلم مع التحولات والتغيرات المتسارعة، حتى تستطيع أن تستمر وتنمو وتبقى. والتدريب هو أحد مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة، لرفع مستوى الأداء وزيادة كفاءة الانتاج وإعداد الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم؛ للقيام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية (نوفل، 2007). ويعتبر التدريب أحد أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فمن خلال التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية؛ للوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة، كما أن التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن يحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم في تفعيل عملية التغيير (الغامدي، 1434هـ - 1435هـ). أما مؤسسة الإقراض الزراعي، فهي من المؤسسات الرائدة في التمويل الزراعي في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث أنها (كما في رسالتها): "تسهم في التنمية الزراعية، والريفية الشاملة من خلال تقديم خدمات تمويلية تلبي إحتياجات العاملين في القطاع الزراعي" (مؤسسة الإقراض الزراعي الأردني، 2016). ولكي تحقق مؤسسة الإقراض الزراعي أهدافها، كغيرها من المؤسسات الحكومية في الأردن عليها أن تعزز لدى موظفيها مفهوم التدريب - من وجهة نظر إستراتيجي - للوصول إلى أداء وظيفي فعال، وبالتالي رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة والتي بدورها تؤدي إلى خلق الولاء الوظيفي.

مشكلة الدراسة

إن مؤسسة الإقراض الزراعي كغيرها من المؤسسات الحكومية في الأردن التي تساهم في التنمية الاقتصادية، من خلال تقديم التمويل المناسب للمزارعين، لتأسيس المشاريع الزراعية وتطويرها. والموظفين العاملين فيها لديهم مهارات علمية متفوقه وأعمال وخبرات مختلفة، كما أن أعمارهم متنوعة، من كلا الجنسين الذكور والاناث. وهذا يعني أن مستوى تأثرهم بالبرامج التدريبية مختلفة، كما وتتفاوت قدراتهم العقلية والشخصية، وهذا يجعلهم غير متساويين في درجة تقبل وفهم الدورات التدريبية. مما ينعكس على مدى تطوير أدائهم ومستوى رضائهم الوظيفي ودرجة ولائهم للمؤسسة. وتكمل مشكلة الدراسة أيضاً بالأجراءات المتبعة في عقد الدورات وتدريب الموظفين، فلا يزال التدريب يأخذ شكلا واحدا بدء من تدريب الموظف الجديد من خلال تعلمه المهام من زملائه في العمل، وإتباع خطواتهم العملية دون الالتزام بالمعايير المثلى في أداء المهام، مما يؤدي إلأن يكتسب الموظف بعض المعارف والسلوكيات والمهارات والاتجاهات الموظفين التي توارثوها من زملائهم السابقين والتي تتصف بالقدم والروتين وهدر الكثير من الوقت والجهد، وقلة التكنولوجيا المستخدمة، وهذه الطريقة نادرا ما تصل إلى نتائج صحيحة وهذا ينعكس سلباً على مستوى الإنجاز الموظف لأعمال المؤسسة. ويعتبر تنوع أعمار الموظفين في المؤسسة ومستوياتهم العلمية والثقافية تقف عائقاً أمام النظام التدريبي حيث أن الكثير من الموظفين لا يرغبون بالالتحاق بالبرامج التدريبية ويعتبرونها مضيعة للوقت، أو يعتبرونها إجازة مدفوعة الأجر والتكاليف والحصول من خلالها على شهادة حضور للدورة تمكنه من المنافسة بها في عملية الترقية أو ميزات أخرى يحصل عليها دون وجود أي أثر للتدريب على المتدرب. وهذا أيضاً يخفض درجة رضائهم لأعمالهم، ويقبل من ولائهم لمؤسستهم (الغامدي، 1434هـ - 1435هـ). فالتدريب يجب أن يستند إلى الإستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسة، فإدارة التدريب العاملة في المؤسسة نادراً ما تكون ذات صلة مع إستراتيجية المؤسسة، وهذا يؤثر على فاعلية المؤسسة؛ لأن التدريب مرتبط بترقية الموظفين، ومرتبب أيضاً بمهاراتهم الفردية والمشاركة، في المقابل فإن خفض مهارات الموظفين يكون ناتج عن التدريب، مما ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل (Hassan et al., 2013). وان انعدام وجود مورد بشري مؤهل وكفؤ من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المؤسسة (الزهراني، 2012). كما أن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً، من هنا، يجب النظر إلى التدريب من منظور إستراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب؛ لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجي (الشرعة والطراونة، 2008). ومؤسسة الإقراض الزراعي الأردني لديها إستراتيجية تدريب خاضعة لديوان الخدمة المدنية

في الأردن، بموجب أحكام المادة (121) في نظام الخدمة المدنية رقم (82) لسنة 2013. وديوان الخدمة المدنية هي التي تزود وحدات تطوير الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية بإستراتيجية التدريب من خلال برنامج عمل الحكومة للأعوام 2013م - 2016م.

اسئلة الدراسة

إن مؤسسة الإقراض الزراعي الأردني تطبق إستراتيجية التدريب على موظفيها في مختلف محافظات المملكة، وفي هذه الدراسة سيوضح الباحث أثر إستراتيجية التدريب هذه على الولاء الوظيفي من خلال جعل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي عاملين وسيتم بيان أثر ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين؟ ويشتمل منها الأسئلة الفرعية الآتية:

ما أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط بينهما؟

ما أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دور الأداء الوظيفي كعامل وسيط بينهما؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)؟ ويشتمل منها الأسئلة الفرعية الآتية:

هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس)؟

هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر)؟

هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي)؟

هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة)؟

أهمية الدراسة

أغلب دراسات إستراتيجية التدريب ركزت على المؤسسات في الدول المتقدمة، وقليلة هي التي طبقت على المؤسسات في الدول النامية، وأغلب الدراسات التي تحدثت عن التدريب من مدخل تقليدي كإحدى وظائف الموارد البشرية ولم يتم ربطها بإستراتيجيات المؤسسة (الزهراني، 2012). وتأتي أهمية الدراسة، كونها تشخص واقع التدريب لإحدى المؤسسات الهامة في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي مؤسسة الإقراض الزراعي؛ لتسلط الضوء على الواقع الإستراتيجي لوظيفة التدريب. حيث تكمن أهمية دراسة إستراتيجية التدريب؛ كونها من أهم موارد المؤسسة، والتي يكون الاستثمار فيها على شكل استثمارات طويلة الأجل، فعندما تركز المؤسسة على التدريب من مدخل إستراتيجي فإنه يتم ربطها بالأهداف، والخطط الإستراتيجية لها، فتنمية وتطوير المعارف والمهارات لدى الموظفين الناتج عن التدريب يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ويزيد من قدرتها الإنتاجية، ومن ثم تحقيق أهدافها، كما تزيد من قدرتها التنافسية إقليمياً، ودولياً.

وسوف تُبرز هذه الدراسة مدى تأثير إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي لدى المؤسسة من خلال عاملين وسيطين، وهما: الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي؛ لأن الولاء الوظيفي له علاقة إيجابية بفاعلية المؤسسة؛ إذ يعبر عن اتجاه الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، ودرجة الاعتزاز بها، وبذل أقصى ما يمكن؛ لبقائها وتطويرها، وهذا ناتج عن إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها. وبما أن التدريب يرفع من مستوى مهارات ومعارف وقدرات الموظفين العاملين في المؤسسة، فإن الولاء الوظيفي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، ومقدار الغياب وفاعلية العمل. وبما أن الولاء الوظيفي له علاقة إيجابية بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين، فإن الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على مقدار تحمله المسؤولية في مواجهة الصراعات الخارجية للمؤسسة (الحمداوي، 2009).

إن استراتيجية التدريب لأي مؤسسة هي عبارة عن المدخل الرئيسي للإستراتيجيات العامة للمؤسسة، والتي من خلالها تحدد الرؤى المستقبلية والاهداف التي يجب أن تحققها المؤسسة، وتكون رسالتها مشتقة من رسالة المؤسسة ككل، وعلى جميع الموظفين العاملين فيها فهمها والعمل بمقتضاها. كما أن إستراتيجية التدريب لها دور كبير في اتخاذ قرارات المؤسسة الإستراتيجية التي تؤثر فيها على المدى البعيد من خلال تنمية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة ورفع مستوى الكفاءات والقدرات والمهارات اللازمة لمواجهة التهديدات الخارجية أو التكيف معها. وكشف نقاط الضعف التي تعرقل من سير عملها. وبما أن إستراتيجية التدريب هي جزء من إستراتيجية الموارد البشرية فإن على الموارد البشرية التنسيق مع جميع موارد المؤسسة؛ لضمان أن جميع اعمالها وانجازاتها ستؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجيات الرئيسية للمؤسسة (الشرع والطراونه، 2008; Aikalhaet al., 2012). ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة ذات فائدة للإدارات العليا في المؤسسات العامة والخاصة، كون أن هذه الدراسة ستطبق على مؤسسة حكومية مع ندرة الدراسات التي تناولتها، كما يدعو الباحث إلى توجيه طلبة العلم لمثل هذه الدراسات على القطاع الخاص في المستقبل.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
 أولاً: تسعى الدراسة في الجانب النظري منها إلى الحديث عن إستراتيجية التدريب ومتغيرات الدراسة؛ حتى تتكون الأفكار التي تحيط بالإطار العام عن موضوع الدراسة.
 ثانياً: بيان مدى تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية) على درجة الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسة الأقرض الزراعي الأردني. لأن العوامل الديموغرافية مختلفة بين الموظفين، لذلك ستكون درجة التأثير المطلوب قياسه مختلفة.
 ثالثاً: قياس درجة مدى تأثير إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين في مؤسسة الأقرض الزراعي الأردني. وهو الهدف الأساسي المراد تحقيقه، وعليه تحلل النتائج.
 رابعاً: تقديم التوصيات العملية استناداً إلى نتائج هذه الدراسة لمتخذي القرار، وهذه التوصيات قد تحد أو تقلل من المشكلة التي سعى الباحث لحلها.

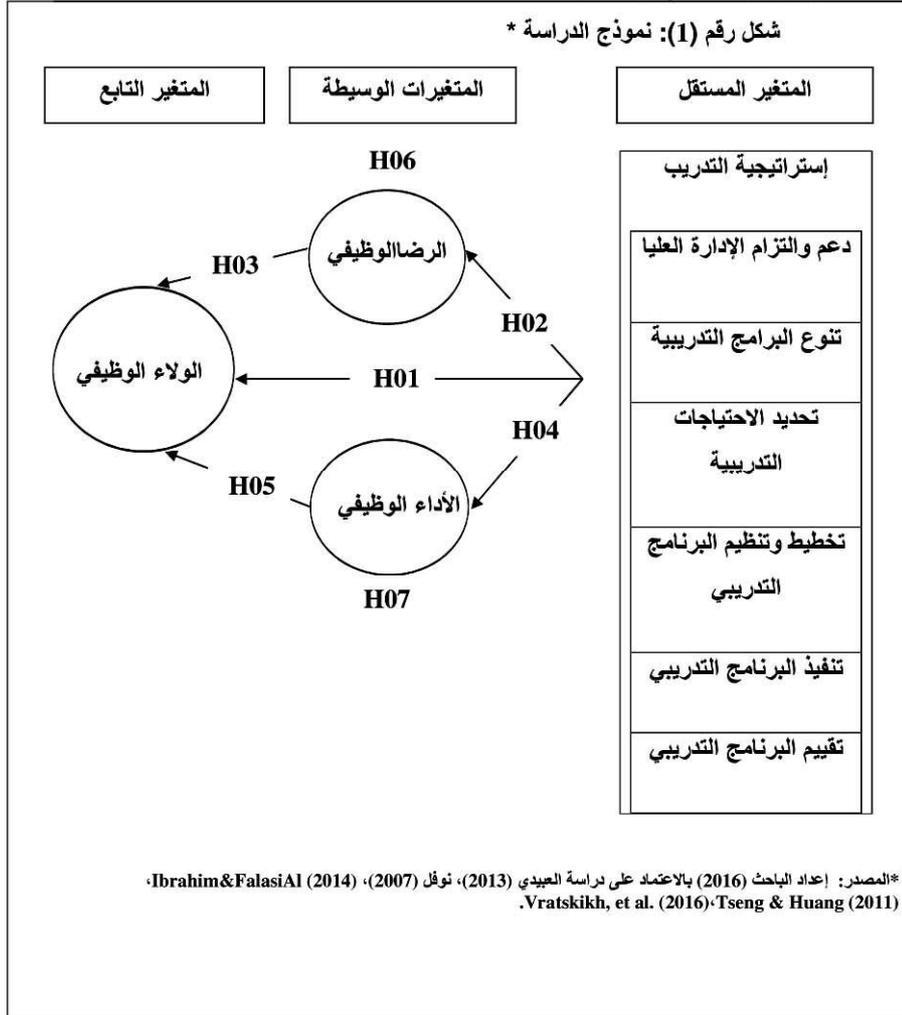
فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقرض الزراعي.
 الفرضية الرئيسية الثانية: H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على الرضا الوظيفي في مؤسسة الإقرض الزراعي.
 الفرضية الرئيسية الثالثة: H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقرض الزراعي.
 الفرضية الرئيسية الرابعة: H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسة الإقرض الزراعي.
 الفرضية الرئيسية الخامسة: H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقرض الزراعي.
 الفرضية الرئيسية السادسة: H06: لا يلعب الرضا الوظيفي دور الوسيط والتأثير بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي في مؤسسة الإقرض الزراعي.
 الفرضية الرئيسية السابعة: H07: لا يلعب الأداء الوظيفي دور الوسيط والتأثير بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي في مؤسسة الإقرض الزراعي.

حدود الدراسة

أقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:
 - الحد البشري: أقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في مؤسسة الإقرض الزراعي.
 - الحد المكاني: أقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في مؤسسة الإقرض الزراعي (العاملين في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية) ضمن عينة الدراسة.
 - الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016.

أتمودج الدراسة
ويبين الشكل (1) أتمودج الدراسة الذي يبين أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي
كعاملين وسيطين تم اعتمادهما في الدراسة الحالية.



إستراتيجية التدريب

مفهوم إستراتيجية التدريب

تعتبر إستراتيجية التدريب جزء لا يتجزأ من إستراتيجيات الأعمال، فلذلك علينا أن نعرف معنى الإستراتيجية حتى يتبين لنا المقصود من إستراتيجية التدريب. أما تعريف الإستراتيجية فلم يتفق العلماء على معنى واحد للإستراتيجية منذ ظهورها، بل اختلفت معانيها باختلاف حجم معنى التعقيد، وأغلب هذه المعاني والتعريفات تشمل السياسات والأهداف والأساليب والغايات والبرامج، في محاولة للتعبير عن المفاهيم اللازمة للتعريف بها، ومع أن الإستراتيجية استخدمت في مواقع كثيرة إلا أنه شاع استخدامها في مجال الإدارة. وضح Mainardes et al. (2014) الإستراتيجية على أنها: كل الأعمال التجارية لها إستراتيجيات مختلفة ومتنوعة ؛ لتحقيق أهدافها، وفي ضوء صياغة إستراتيجية الأعمال في العالم اليوم فإنها تكون معقدة ؛ لمواجهة

الأعمال لتنافسية بين المنظمات، وبسبب تقلب الأعمال فإن الإستراتيجيات لا بد من أن تكون مفتوحة على مصراعها للتعديل أو التغيير بأي وقت، والمنظمات تنفق الكثير على القوى العاملة لتدريب الموظفين وتطويرهم جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا الجديدة؛ لتقليل الفجوة بين التكنولوجيا الجديدة ومهارات القوى العاملة الخاصة بها (Altamony, et al., 2012). كما أنها تعتمد بشكل كبير على الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين؛ لتعظيم الأرباح وزيادة نمو الأعمال، مثال على ذلك (Microsoft, Sony, Fuji and Agfa and Kodak). والمؤسسات تعمل على تجديد العقل البشري من خلال البحث عن الأفكار المبتكرة من أجل التغيير والطلب على الموارد البشرية الماهرة لما لها من دور حيوي في تحقيق التطور في إستراتيجيات الأعمال. وتعتبر إستراتيجية التدريب جزء لا يتجزأ من إستراتيجية الموارد البشرية حيث لها دوراً هاماً في مجال تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعمل في إطار إستراتيجية المؤسسة ككل حيث تكون لها رؤى مستقبلية، وتكون لديها سياسات تنظم عملها وترسم معالمها وتحدد أهدافها على المدى الطويل وتبين نقاط القوة والضعف من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، والتدريب أصبح في الحاضر استثماراً لرأس المال البشري والتي تعتبر واحده من أكثر الطرق؛ لتكوين الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية؛ لأنه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية وهذا يعكس إيجابياً على أعمال الموظفين وأداء المنظمات بشكل عام (Mashagba, 2014).

مفهوم التدريب

التدريب: عرف العلماء التدريب بمفاهيم كثيرة وذلك حسب الغرض والغاية من التدريب فالتدريب، مثلاً: "عملية مخططة؛ لتفعيل المواقف أو المعارف أو المهارات أو سلوكيات الأفراد من خلال التعليم؛ لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط أو مجموعه من الأنشطة، والغرض من التدريب هو تطوير قدرات الأفراد؛ لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة" (Milhem, et al., 2014). كما عرف التدريب

Goldstein (1993) (المشار إليه في Potnuru and Sahoo, 2014) بأنه: اكتساب المهارات والقواعد والمفاهيم والمواقف التي تؤدي إلى تحسين الأداء في بيئة العمل. كما يرى الباحث على أنه تعليم الموظفين كيفية تنفيذ المهام الحالية والمستقبلية، والتي تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بأكسابهم المعارف والمهارات والممارسات والتقنيات التي تحسن أدائهم وتزيد من قدراتهم لتنفيذ الأنشطة والمهام.

مفهوم الولاء الوظيفي

وصف Rajput et al. (2016) مفهوم الولاء الوظيفي بأنه الارتباط النفسي أو الإلتزام للمؤسسة، ويتطور نتيجة لزيادة الرضا الوظيفي. ويزداد الرضا الوظيفي للموظف أو ينخفض بناءً على مستوى تحقيق توقعات الموظف، وبمعنى آخر إن رضا الموظف في بيئة العمل يصنع له الشعور بالالتزام تجاه المؤسسة بشكل عام. واتجاه الموظف نحو المؤسسة هو المكون السلوكي للولاء. والموظف الذي يحمل المودة للمؤسسة هو أكثر ميلاً؛ لإظهار سلوك الولاء والإخلاص للعمل فيها وتحقيق أهدافها العامة، مثل تحسين الإنتاجية، وزيادة الكفاءة، والتوجه لخدمة عالية الجودة للعملاء (Obeidat et al., 2012; Elsamem & Alshurideh, 2012).

كما عرف Solomon (1992) ولاء الموظف بأنه: الرغبة بالبقاء في المؤسسة، ويمكن تعريف الموظفين الذين لديهم ولاء وظيفي، بأنهم: الموظفين الذين يسعون لنجاح المؤسسة الذين يعتقدون بان العمل في هذه المؤسسة هو الخيار الأفضل لهم، فهم يريدون البقاء في المؤسسة، ولا يسعون للبحث عن عمل بديل ولا يستجيبوا للعرض المقدمة لهم من المنظمات الأخرى. أما التعريف الحديث للولاء الوظيفي، فهو معقد نوعاً ما، وبعيداً عن فهم الولاء التقليدي، وقد عُرف بأنه: علاقة مدى الحياة مع رب العمل، في الوقت الحاضر، وحسب دراسة (Wan, 2012) فإن العمل لفترة طويلة مع صاحب العمل أو عمل ما، لا يعني بالضرورة لولاء الموظف لهذا العمل أو صاحب العمل فعلى سبيل المثال، يدعي العديد من الموظفين أنهم يستمرون في العمل في مكان ما لأنهم مضطرون للبقاء بنسبة (34%) و (41%) يعتقدون أنه من الصعب عليهم ترك العمل والذين يخشون من عدم تمكنهم من العثور على وظيفة أخرى بنسبة (27%)، الدراسات الحديثة على ولاء الموظف كانت نتائجها متناقضة علمياً بتأثير ولاء الموظف في العالم، فالدراسة التي أجرتها (Manpower Group, 2002) يؤكد أن: ولاء الموظف ينمو في جميع أنحاء العالم، على الرغم من أنه يختلف عبر المواقع الجغرافية والمجموعات السكانية. على سبيل المثال قد لوحظت أعلى مستويات ولاء في المكسيك وهولندا والولايات المتحدة في حين أن أدنى مستويات الولاء في اليابان وإيطاليا ومن حيث الخصائص الديموغرافية، وقد وجد أن النساء (76%) وهي أكثر نسبة ولاء اتجاه صاحب العمل من الرجال ونسبتهم (68%). ولاء الموظف هو عامل مهم للمنظمات، وخاصة في قطاع الخدمات. فإن ولاء الموظف يؤثر بشكل إيجابي على ولاء العملاء، وهذا بدوره يزيد من إيرادات المؤسسة (Wan, 2012).

ومفهوم سلسلة الربح في المنظمات الخدمية، تبين وجود علاقة بين العوامل مثل الربح، وولاء العملاء، ورضا الموظفين، والإنتاجية. فالخدمة المقدمة للعملاء يجب أن تكون ذات قيمة ويمكن تحقيق ذلك بمساعدة موظفون راضون، وبالتالي يحقق إنتاجاً أفضل وولاء أكبر للموظفين يرتبط بذلك رضا العاملين مباشرة وبقوة مع ولائهم، وهناك العديد من الدراسات السابقة عن ولاء الموظف تظهر أن المكافآت النقدية والأجور الكافية والعادلة

والمزايا كلها تؤثر علولاء الموظفين . ولكن أثبت أن هناك بعض العوامل الغير ماليه لها أهمية أكبر، وينبغي عدم التقليل من شأنها . على سبيل المثال: التوازن بين العمل والأسرة واعتراف الإدارة بأهمية الحياة الشخصية والعائلية للموظفين والاهتمام أيضا بعلاقات الموظفين (Aubke, 2016).

العوامل التي تؤثر على ولاء الموظف

كشف Jacobson(2010) عن أهم العوامل التي تدفع الموظفين للولاء الوظيفي التي تتمثل في:أولا:الأمن الوظيفي، وهو أكثر ما يهتم الموظفون ويساعد في الحفاظ على ولاء الموظفين، وهذا حقيقي وليس من الغريب في هذه الأوقات بسبب ارتفاع معدلات البطالة. وفي المرتبة الثانية، هي: المنافع والمزايا لدى الموظفين ذلك لأن الاقتصاد غير مستقر، إلى جانب ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية، كل ذلك جعل هذه المزايا المقدمة من صاحب العمل أكثر أهمية من أي وقت مضى. وفي المرتبة الثالثة: فرصة الموظف لاستخدام مهاراته، فعندما يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم وقدراتهم، وأنه لديهم القدرة على أن يساهموا في المؤسسة لكي تبقى. وفي المرتبة الرابعة، هو:الاستقرار المالي للمؤسسة. وجاءت الأجور المالية (التعويضات) في المرتبة الخامسة على قائمة أهم خمسة عوامل تؤثر على ولاء الموظفين، حيث أنرواتب الموظفين في كثير من الأحيان ليست أهم محرك للاحتفاظ بالموظف. وتبين الدراسة تلو الدراسة أن الأجر ليس هو السبب الأهم لبقاء الموظفين والاحتفاظ بهم في المؤسسة.

الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

هو ردود فعل الموظف العاطفية اتجاه وظيفة معينة بناءً على المقارنة ما بين النتائج المرجوة والنتائج الفعلية. كما أكد على ذلك Egan et al. (2004) (المشار إليه في Medina, 2012)، وهو انعكاس لتوقعات الموظف في وظيفته ومدى موائمة هذه التوقعات مع واقع عمله، كما يراه (Lund, 2003) (المشار إليه في Medina, 2012)، وعرف أيضا من قبل Locke (1976) (المشار إليه في Medina, 2012) هو التوجه العام لإرتباط الأفراد بعملهم، والبعد العاطفي للرضا الوظيفي عرف من قبل (Locke, 1976) أيضا بأنه الحالة المُرضية أو العاطفية الإيجابية التي تنتج عن تقدير وظيفة ما أو خبرة عمل معينة (Medina, 2012). كما أكد كل من Robins and Coulter (2005) (المشار إليه في Vukonjanski and Nikolic, 2013): أن الرضا الوظيفي هو التوجه الأكبر لسلوك العديد من المدراء وتكون النتائج متوقعة؛ لأن العمال الراضون سوف يأتون للعمل بشكل أكثر انتظاما ويسعون للبقاء في المؤسسة لفترة أطول. والرضا الوظيفي للموظفين يؤثر على الصحة النفسية، وطول العمر، والحياة العاطفية ككل كما أكد على ذلك (Locke, 1976 and Sempene et al., 2002) (المشار إليه في Vukonjanski and Nikolic, 2013). ويقول أيضا أن عدم الرضا الوظيفي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين مما يؤدي إلى الغياب عن العمل وكثرة الشكاوى والوصول إلى ترك العمل. ويمكن أن نستخلص أن الرضا الوظيفي في حدود معينه يمثل مؤشرا على إدراك وتصور الموظفين حول الثقافة التنظيمية لمنظمتهم (Vukonjanski and Nikolic, 2013).

علاقة التدريب بالرضا الوظيفي

كما يرى كل من Pigors and Myers (1989) والمشار إليه في (Mozael, 2015) أن التدريب الفعال يساهم في زيادة رضا الموظفين وانخفاض نسبة غيابهم ودورانهم في العمل، مما يزيد من شعورهم بالراحة فيما بينهم وشعورهم بالإنجاز من خلال تطوير قدراتهم (Mozael, 2015). والموظفين المدربين أكثر رضا من الموظفين غير مدربين فعندما يتم عقد برامج للتدريب والتطوير في المؤسسة، فإن كل موظف لديه فرصة لتطوير مهاراته وكسب مهارات جديدة التي قد يحتاج إليها في المستقبل. ودورات التدريب والتطوير تقدم للموظفين الذين لديهم ضعف في الأداء أو أدائهم غير مرضي حتى يؤديون أدائهم بشكل جيد. والتدريب والتطوير يقدم للموظفين أيضا تصور أن المؤسسة تساعدهم على زيادة مهاراتهم وأنهم يشعرون من خلال مشاركتهم بالرضا من خلال هذا الاهتمام ومن استثمار المؤسسة لهم، كل هذه العوامل تؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموظفين والذي يؤدي إلى تطوير أداء الموظفين إلى حد كبير. وعندما يتم تدريب الموظفين بشكل جيد يكون لديهم معرفة بأن منظماتهم تنفق مبالغ ضخمة من المال في البرامج التدريبية وفي المقابل يقدم الموظفين أفضل ما لديهم للمؤسسة، Khan (2016). ويتم تقييم الرضا الوظيفي للموظفين بناءً على عناصر الوظيفة الداخلية، مثل: الشعور بالهدف في العمل. وعناصر الوظيفة الخارجية، مثل: التعويض المادي. ومستوى الرضا الوظيفي للموظف يعكس المستوى الإجمالي؛ لتحقيق التوقعات الوظيفية. ويرتبط زيادة الرضا الوظيفي مع زيادة الإنتاجية، فالموظفين الذين لديهم أكثر رضا تكون لديهم أكثر إنتاجية من الموظفين الذين لديهم أقل رضا، وتتماشى هذه النتائج مع البحوث التي تبين أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين. وقد أظهرت الأبحاث: أن الموظفين الأكثر رضا أكثر انخراطا في العمل، في حين أن الموظفين أقل رضاهم الأقل التزاما في العمل. ويرى العلماء بأن دوران

الموظفين يمكن التنبؤ به باستخدام تدابير شاملة من الرضا الوظيفي حيث يرتبط الرضا الوظيفي العالي مع دوران عمل منخفض للموظفين. ومن المتوقع عليه أن الرضا الوظيفي ودوران العمل يرتبطان بعلاقة عكسية.

عوامل الرضا أو عدم الرضا للموظفين

تعتبر نظرية العاملين الإثنين التي أكد عليها Herzberg (1966) والمشار إليه في (Terera and Ngirande, 2014) من أفضل الدراسات لفهم اتجاهات الموظفين ودوافع البقاء أو ترك المؤسسة، وقام (Frederick Herzberg) بعدة دراسات في المنظمات؛ لتحديد العوامل التي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا، وأجرى مقابلات يطلب من الموظفين تحديد العوامل التي تجعلهم راضين من المؤسسة وأخرى العوامل التي تجعلهم غير راضين، وقام (Herzberg) بتحديد العوامل التي تؤدي إلى الرضا من تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا على النحو التالي: عوامل صحية، وعوامل التحفيز، والإشراف، والتقدير، وسياسة المؤسسة، وظروف العمل، والمسؤولية، والعلاقة مع الإدارة، والترقية، والراتب، والعمل نفسه، والعلاقة مع الزملاء، والإنجاز. وبناءً على نظرية (العاملين الإثنين): إن العوامل الصحية، مثلاً لا تؤدي إلى الرضا، ولكن مع ذلك فإن غيابها بالتأكيد تؤدي إلى عدم الرضا. وفي المقابل فإن وجود عوامل التحفيز في المؤسسة تؤدي إلى زيادة الرضا وغيابها تؤدي إلى عدم الرضا لدى الموظفين. وبناءً على هذه النظرية، فإن كل من Coetzee and Schreuder (2013) المشار إليه في (Terera and Ngirande, 2014) يروا أن المنظمات من المهم لديها الحفاظ على العوامل الصحية، وعوامل التحفيز على حد سواء للحفاظ على موظفيها حتى يكونوا راضين دائماً وحتى لا يضطروا إلى ترك المؤسسة. كما يروا: أن عوامل التحفيز تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين بدرجة عالية، ولكن لعدم وجود العوامل الصحية قد يؤدي إلى زيادة دوران العمل (Terera and Ngirande, 2014) ومن ثم يكون من الصعب الاحتفاظ بالعملاء والمستهلكين (Alshurideh, 2010a; Alshurideh, 2010b; Alshurideh, 2016a; Alshurideh, 2016b).

كما ذكر Spector (1977) (المشار إليه في (Aziri, 2011) ثلاث سمات مهمة للرضا الوظيفي، وهي: أولاً: ينبغي على المنظمات أن تسترشد بالقيم الإنسانية والتي توجه هذه المنظمات نحو معاملة الموظفين بنزاهة واحترام. وفي مثل هذه الحالات فإن الرضا الوظيفي قد يكون بمثابة مؤشر جيد على فعالية الموظف وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي قد يكون علامة على وجود حالة عاطفية ونفسية جيدة للموظفين. ثانياً: سلوك العاملين يعتمد على مستوى الرضا الوظيفي لديه والتي تؤثر على عمله وأنشطة أعمال المؤسسة. ومن هذا يمكن أن نستنتج: أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى السلوك الإيجابي والعكس كذلك، عدم الرضا عن العمل سوف يؤدي إلى سلوك سلبي من الموظفين.

ثالثاً: الرضا الوظيفي قد يكون بمثابة مؤشرات لأنشطة المؤسسة. ومن خلال الوظائف المختلفة فإن الرضا الوظيفي في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة للمؤسسة تكون بمثابة مؤشر جيد لبيان ما يجب إجراءه من تغييرات لازمة على الوحدات التنظيمية التي من شأنها تعزيز الأداء (Aziri, 2011).

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء

يعني مفهوم الأداء تطبيق السلوك في مكان العمل، وهو عامل ضروري يرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية، ويرى (Kenney et al., 1992) أن هناك العديد من الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، مثل: الجودة، والقدرة، والإنتاجية، والربحية، والفعالية، وأن معظم مدراء المنظمات يعطي الأداء المزيد من الاهتمام؛ لتحقيق أعلى مستوياته، كما تركز عليه الإدارة من أجل ضمان إنتاج فعال من قبل الموظفين، ويعتبر الجانب الأساسي والمهم في تحقيق أهداف التدريب، هو: تحقيق مستوى عالٍ من الأداء وتعزيز رضا الموظفين في مكان العمل، وتوحيد جهود الفريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويرى كل من (Mathis and Jackson, 2009): أن هنالك علاقات إيجابية بين الأداء وكمية وجودة السلع المنتجة والخدمات، وأنتاج المنتجات على نحو فعال. كما يرى كل من (Smith and Mazin, 2004) أن إدارة الأداء هو تحديد نقاط القوة؛ لتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف لزيادة مستويات الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.

أداء الموظفين

تدريب الموظفين عادة ما يحكم عليه من حيث النتائج ويمكن أن ينظر إليه من حيث سلوك الموظفين، كما يتم قياس الأداء من خلال معايير الأداء التي وضعتها المؤسسة، مثل: الإنتاجية، ومقاييس الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والربحية. وسيتم تعريف بكل مقياس من مقاييس الأداء هذه، فالإنتاجية، هي: نسبة نتائج

المؤسسة إلى مداخلتها، وهي تقيس مقدار تحويل الأفراد للموارد المدخلة في المؤسسة إلى سلع وخدمات، كما هي: تعني مقدار قياس الإنتاج التي يتم إنتاجه لكل وحدة من الموارد المستخدمة، والكفاءة والفعالية-الكفاءة، هي: القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة باستخدام الحد الأدنى من الموارد المتاحة للمؤسسة، والفعالية، هي: قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، والجودة هي الميزة من المنتجات أو الخدمات التي لديها القدرة على تلبية احتياجات العملاء المعلنة عنها أو الضمنية، كتحقيق أفضل المنتجات والخدمات بأسعار أكثر تنافسية، أما الربحية هي القدرة على كسب الأرباح باستمرار خلال فترة محددة من الزمن. ويتم التعبير عنها بنسبة الربح الإجمالي لمبيعات المؤسسة أو العائد على رأس المال العامل لها (Nassazi, 2013).

أثر التدريب على أداء الموظفين في المؤسسة

يلعب تدريب العاملين دورا هاما في تطوير أدائهم وتحقيق أعلى مستويات الإنتاج، والتي تؤدي إلى زيادة قوة الشركة في السوق التنافسي، وتحديث العلماء والكتاب عن وجود اختلاف بين أداء المؤسسة، وأداء الموظف. ويرى كل من (2003) Purcell et al. المشار إليه في (2015) (Mozael, 2015): أن الأداء، هو: أداء الموظفين. ويرى كل من (2005) Swart et al. (2005) Gust (1997) (المشار إليهم أيضا في (2015) Mozael): أن أداء، هو: أداء المؤسسة ككل، فهناك علاقة قوية بين أداء الموظفين، وأداء المؤسسة فزيادة أداء الموظفين يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل العام، وبالتالي أداء الموظف هي وظيفة من وظائف أداء المؤسسة. والبرامج تدريبية تلعب دورا هاما في زيادة مستويات الكفاءة لدى الموظفين، لذلك فإن تزايد مستويات الموظفين من المهارات والمعارف والقدرات الناتج عن التدريب تعزز أدائهم وتوفر الفرص لهم في المستقبل، والتي من شأنها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية في أداء المؤسسة. فالتدريب بالنسبة (2000) Harrison هو محاولة الحصول على المنافع والمكاسب لمساعدة الموظفين في تعزيز قدراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم وكفاءاتهم في مكان العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. والهدف من التدريب، هو: تطوير الأداء الوظيفي. أما التدريب المخطط، فهو: يساهم في تعزيز الأداء الفعال للموظفين. تقوم بعض المنظمات بتدريب الموظفين الجدد بشكل غير رسمي من خلال التجربة والخطأ، والتقييم الذاتي والتأمل، وطرح الأسئلة على موظفين ذوي خبرة؛ ليتعلموا منهم التجارب حول الوظيفة. وهذا النوع من التدريب يؤدي إلى مضيعة الوقت ومشاكل في سير العمل. وتشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يخضعون للتدريب الغير نظامي هم أقل إنتاجية خلال فترة النمو الوظيفي من أولئك الذين لديهم تدريب نظامي. وتحافظ المنظمات على موقفها فيما يتعلق بالاستثمار في التدريب باعتباره وسيلة هامة؛ لتحسين إنتاجية الموظفين الذي يؤدي بالنهاية إلى تطوير إنتاجية المؤسسة وجعل عملها أكثر فاعلية (Singh and Mohanty, 2012).

الدراسات السابقة

المقدمة

كثير من المنظمات في العالم اهتمت في الإنسان باعتباره مورد طبيعي من موارد المؤسسة، ولأن نجاح المؤسسة وتطورها يبدأ من نجاح العاملين فيها، فإن تطوير أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم يعزز الولاء الوظيفي للمؤسسة، وبسبب العولمة والتطور في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وظهور الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) كان لابد من توسع دائرة الدراسات والبحوث العلمية للنهوض بأداء المنظمات والعاملين فيها. وسيتعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة لإستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي للمؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة والأداء الوظيفي لهم وهذه الدراسات جميعها تصب في موضوع البحث، وهذه الدراسات تقيس درجة العلاقة والتأثير لعوامل الدراسة (موضوع البحث) بنسب متفاوتة وفي مناطق جغرافية وأوقات زمنية مختلفة.

الدراسات العربية

دراسة العبيدي (2013) بعنوان (أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في

شركة نفط الكويت).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، حيث تمثلت عينة الدراسة من (96) مديرا يعملون في شركة نفط الكويت، حيث تمثلت الدراسة بوجود علاقة ارتباطية على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، وبمستوى مرتفع بين عناصر التوجه الإبداعي من حيث أساليب البحث والتطوير ومدى توفر قاعدة بيانات، وعناصر إستراتيجية التدريب من حيث دعم والتزام الإدارة العليا ومدى تنوع البرامج التدريبية. وكانت أبرز نتائج الدراسة تمثلت بوجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي: (أساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات) وعناصر إستراتيجية التدريب: (دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية) على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. لذا، يوصي الباحث: بضرورة تركيز التدريب على النهج الإستراتيجي للشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل: البيئة الداخلية، والخارجية، والاستجابة للمتغيرات،

وأن تسعى الشركة لإيجاد فريقاً يتمتع بروح المغامرة للبحث عن أفكار جديدة. وكان أبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، أن العبيدي قام بقياس أثر استراتيجية على أداء العاملين، أما الدراسة الحالية قاست أثر استراتيجيات التدريب على الولاء الوظيفي مع اعتبار الأداء عامل وسطي بينهما. كما طبقت دراسة العبيدي على المدراء فقط العاملين في شركة النفط في دولة الكويت، والدراسة الحالية طبقت على موظفي مؤسسة الأقرض الزراعي الأردني على أختلاف مسمياتهم الوظيفية.

دراسة العزام (2014) بعنوان (أثر التوظيف في تطوير الأداء الإداري/الدور الوسيط للتدريب والتطوير: دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات في الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التدريب والتطوير في توضيح مدى تأثير توظيف الموارد البشرية على الأداء الإداري في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع المياه في الأردن، وقد طبقت الدراسة على (32) شركة من شركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع المياه في الأردن من خلال عينه سحب عشوائية بسيطة عددها (29) شركة، وتمثلت حجم عينة الدراسة من (233) شخص من مدراء الموارد البشرية، ومدراء التخطيط والتدريب، ووحدة المعايير والتحليل للمدراء العاملين، ونواب المدراء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الأقسام في هذه الشركات. واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات؛ لإختبار فرضيات الدراسة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب السببي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث: وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ لتوظيف الموارد البشرية بأبعدها الثلاثة: (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) على الأداء الإداري في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع المياه في الأردن. أيضاً، وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة نفسه للتدريب والتطوير على الأداء الإداري بأبعده: (تحسين جودة الخدمة المقدمة، وتخفيض التكلفة، وسرعة الإجراءات) في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع المياه في الأردن. ووجود تأثير غير مباشر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نفسه للتوظيف بأبعده: (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) على الأداء الإداري في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع المياه في الأردن بمقدار (0.267)، من خلال التدريب والتطوير كمتغير وسطي. وهذا يدل على أن تدريب وتطوير أفراد عاملين في هذه الشركات يشكل العامل الحاسم في التمييز بين المنظمات الأكثر نجاحاً، والمنظمات الأقل نجاحاً. كما أوصت الدراسة: بالعمل على وضع إستراتيجية وخطة للتوظيف في الشركات تتسم بالمرونة وطول الأجل، وتراعي مسألة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

وتميزت دراسة العزام عن الدراسة الحالية، بأنها قاست أثر التوظيف في تطوير الأداء الإداري من خلال دور التدريب والتطوير كوسيط بينهما، أما الدراسة الحالية فقد قاست أثر استراتيجيات التدريب على الولاء الوظيفي، من خلال دور الأداء الوظيفي وسطي بينهما. كما طبقت دراسة العزام على المدراء من مختلف المديريات لشركات متعدد الجنسيات العاملة في قطاع المياه في الأردن، ونواب المدراء، ورؤساء الأقسام هذه الشركات، أما الدراسة الحالية فقد طبقت على موظفي مؤسسة الأقرض الزراعي العاملين في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة الشرعة والطراونه (2008) بعنوان (إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب، وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها. لقد طبقت هذه الدراسة على فئة المدراء أو ما ينبون عنهم في جميع الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها (81) شركة، وتم اختيار منها عينة عشوائية مقدارها: 50% بواقع 40 شركة. واستخدمت الإستبانة كأداة؛ لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على (200) إستبانة جمعت جميعها من هذه الشركات. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين: تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمرحلة العملية التدريبية من منظور إستراتيجي، ومستوى أداء العاملين فيها، ودرجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وأداء العاملين فيها، مع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا؛ لإستراتيجيات التدريب في هذه الشركات، ومستوى أداء العاملين، واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجية التدريب في هذه الشركات، ومستوى أداء العاملين فيها، كما أن نتائج الدراسة أظهرت في هذه الشركات معوقات عند تبني إستراتيجية تدريب فعالة مثلاً، كعدم توفر مدربين ذوي كفاءة عالية، وجمود القوانين والأنظمة أحياناً. كما قدم الباحث عدة توصيات لشركات المساهمة العامة الصناعية تتمثل بضرورة توفر مزيد من الدعم والاهتمام من الإدارة العليا؛ لتبني إستراتيجية التدريب منبثقة من الإستراتيجيات العامة للشركة، بالإضافة إلى ضرورة تنوع أساليب التدريب والبرامج التدريبية المقدمة لأفراد هذه الشركات.

دراسة الغامدي (1434 - 1435) بعنوان (دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام: حالة دراسية عن مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة - وزارة الشؤون الاجتماعية).

هدفت الدراسة إلى بيان دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام في وزارة الشؤون الاجتماعية في مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة؛ بسبب النقص الكبير في عملية التدريب لموظفيها كما يراه الباحث في

مشكلة الدراسة أو يقتصر التدريب فيها على فئات إدارية دون أخرى. استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام المقابلات، والملاحظات، وفحص السجلات لجمع البيانات، وكانت حجم عينة البحث (40) عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي فرع الباحة، وكانت أهم نتائج الدراسة تمثلت بأهمية التدريب في زيادة كفاءة الأداء، وحاجتهم إليه؛ لتطوير أدائهم في العمل. وأوصت بضرورة ربط الترقبات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، مع ضرورة منح الحوافز المالية للمتدربين عند الاجتياز يتفوق لبعض أنواع البرامج التدريبية.

دراسة زيوش (2013-2014)، بعنوان (محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: حالة دراسة عن مدرسة ثانوية (أمزيل أحمد بحيزر) في الجمهورية الجزائرية الشعبية).
هدفت الدراسة إلى: تحديد محددات الرضا الوظيفي، وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة بصفة عامة، وفي المؤسسة التربوية بصفة خاصة، وبالتحديد المدرسة الثانوية (أمزيل أحمد بحيزر)، لذا قامت الباحثة بتصميم إستبانة لجمع البيانات والمعلومات، من حجم العينة التي تقدر بـ (44) أستاذ في المدرسة الثانوية أمزيل أحمد في الجمهورية الجزائرية الشعبية. تمثلت أهم النتائج في: أن هنالك محددات تساهم في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وهما: الأجر والترقية، وهذا يؤدي إلى ارتفاع أداء العاملين. وأن أغلب الأساتذة راضون عن مهنة التدريس، وهذا يسهم في رفع مستوى أدائهم التربوي، إلا أنهم غير راضون عن راتبهم الشهري مقارنة بمستوى المعيشة، ومؤهلاتهم العلمية. كما أوصت بضرورة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها تعمل على خلق حالات عدم الرضا لدى الأساتذة ومحاولة مواجهتها، والتغلب عليها، ورفع مستوى الدافعية لدى الأساتذة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، مع ضرورة ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال: (إيجابياً، أو سلباً).

الدراسات الأجنبية

دراسة Hassan et al. (2013) بعنوان (تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على ولاء الموظف والأداء المالي من خلال توسيط رضا الموظف: بحث عملي على القطاع المالي في باكستان).

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد " تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على ولاء الموظف، والأداء المالي من خلال توسيط رضا الموظف: بحث عملي على القطاع المالي في باكستان "؛ ولتحقيق غرض الدراسة تم جمع البيانات من 400 موظف من العاملين في القطاع المصرفي كجزء من القطاعات المالية في باكستان. تنوعت عينة الدراسة حيث شملت جميع البنوك التقليدية، والبنوك الإسلامية المحلية، والأجنبية، والمصارف المملوكة للحكومة، والخاصة العاملة في ثمانية مدن كبرى في باكستان، وهي: (لاهور، وإسلام آباد، وفصل آباد، وكراشي، وكويتا، وبيشاور، ومولتان، ود.ج خان)، من خلال: الزيارات والبريد في الفترة: من يناير إلى مارس (2013). اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تكونت الإستبانة من 24 بند لقياس الإدراك الحسي بالإضافة إلى بعض المعلومات الديموغرافية، حيث وزعت ما مجموعه 350 إستبانة على موظفي القطاع المالي وأعيدت 320 من 350 بنسبة إستجابة 91.4%. ورفضت 20 إستبانة؛ بسبب معلومات غير كاملة. لذلك جاء معدل الإستجابة الفعلية؛ لتكون 85.7%، كما طبقت هذه الدراسة على الموظفين بمستويات مختلف، أي: مدراء الفروع، وأمناء الصناديق، والصرافين، وضباط الائتمان. وقد تم استخدام كرونباخ ألفا لتحليل العوامل التي تؤكد صدق وثبات أداة الدراسة، وبالمثل تم تطبيق عامل الارتباط وتحليل الانحدار للعثور على العلاقة بين المتغيرات المستقلة: (تدريب الموظفين، ونظام تقييم الموظفين، وتمكين الموظفين)، والمتغير الوسيط: (رضا الموظفين)، والمتغيرات التابعة: (ولاء الموظفين والأداء المالي)، وأظهرت نتيجة الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات، ورضا الموظف له دور الوسيط للعلاقة بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة.

دراسة Falasi AlIbrahim and (2014) بعنوان (ولاء الموظف والمشاركة في القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الولاء للموظفين وإثنين من الأبعاد، هما: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر لمشاركة الموظفين. ووزعت إستبانة الدراسة على 50 موظف يمثلون ثلاثة مستويات إدارية من القطاع الحكومي في الإمارات العربية المتحدة، ولإختبار هذه العلاقة وضعت ثلاثة فرضيات من أجل اختبار الدراسة، كما تم اختبار الفرضيات من خلال استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار. وتمثلت نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء والمشاركة في القطاع العام، ويعتبر الالتزام العاطفي أكثر أهمية في التأثير على مشاركة الموظفين بالمقارنة مع الالتزام المستمر. كما قدمت الدراسة تحليلاً تجريبياً للعلاقة بين ولاء الموظف، والمشاركة، وقد أظهرت نتائج التحليل: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا المفهومين، وبالنظر إلى النتائج الواردة في هذه الدراسة، فإنه يمكن القول بأن منظمات ومدراء القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة بحاجة إلى فهم دور أهمية الولاء في التأثير على نتائج المشاركة وعمل الموظفين وقد حدد الباحث عددا من الإستراتيجيات التي ينبغي اعتمادها من قبل المنظمات من أجل تحسين ولاء الموظفين، وهي: التعليم، والمكافآت والإدراك، وخلق ثقافة التطوير ونمو الشخصية، وظروف مكان العمل. وبالمثل قدم مجموعة من الحوافز التي من شأنها التشجيع على

زيادة ولاء الموظفين، وهذا مزيج يتكون من الإحترام، والتواصل، والادراك، والمكافآت والمزايا، والحاجة إلى تهيئة المناخ الأخلاقي الذي يؤدي إلى مزيد من الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى أمور أخرى مثل الرضا الوظيفي وانخفاض قيمة التداول، فهناك دائما الحاجة إلى البحوث؛ لتحديد العوامل التنظيمية المختلفة التي تعزز موقف وسلوك الموظف الإيجابي والتي من شأنها التأثير بشكل إيجابي على أداء المنظمات.

دراسة Raza (2014) بعنوان (التدريب والتطوير وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تجريبية على قطاع النفط والغاز في باكستان).

هدفت هذه الدراسة إلى: إيجاد العلاقة بين إستراتيجيات التدريب والتطوير وأثره على الأداء التنظيمي؛ لتحديد هذه العلاقة قام الباحث بجمع البيانات الأولية وتحليل الانحدار على العاملين في قطاع النفط والغاز في باكستان. وصممة منهجية الدراسة؛ لمعرفة العلاقة بين إستراتيجيات التدريب والتطوير وأثره على الأداء التنظيمي؛ واعتمدت الدراسة أسلوب أخذ عينات من خلال اختيار أربع شركات نفط وغاز رئيسية، ثم جمع الإجابات من الموظفين عن طريق الإستبانة التي وزعت عن طريق زيارة الشركة أو عن طريق الإرسال عبر البريد الإلكتروني. والموظفون المشاركون في مسح الدراسة هم المدراء التنفيذيين، والإدارة المتوسطة والعليا من الشركة، كما تم توزيع 200 إستبانة عاد منها 154 وامتألت 136 تماماً، هذا يدل على معدل إستجابة تصل إلى 68%. وجمعت البيانات الأولية الممثلة من مستويات مختلفة من الموظفين عن طريق الإحصاء الوصفي والرسوم البيانية التفصيلية، وأستخدمته هذه الدراسة نماذج خطية هرمية؛ لعرض البيانات. وكشفت نتائج الدراسة، عن: وضع التدريب والتطوير في باكستان وأظهرت النتائج أن غالبية الموظفين يشعرون بالرضا عن التدريب والتطوير الإستراتيجي للمؤسسة، إلا أن هناك عدد قليل من المنظمات التي لم تستوفي شروط التدريب والتطوير الإستراتيجي. مما يؤدي إلى توسع الفجوة ما بين المهارات الفعلية والمهارات المطلوبة للموظفين، ولكي تقوم هذه المنظمات بتسديد هذه الفجوة عليها بإعطاء اهتمام كبير للتدريب وتنفيذ خارطة طريق رفيعة المستوى للتدريب والتطوير الإستراتيجي. إن تطوير مهارات القوى العاملة لصالح الأداء التنظيمي له أهمية قصوى، حيث يركز على تطوير المهارات الوظيفية للعمل في الإدارة التنفيذية التي يجب أن تكون على تواصل مع أهداف الشركة، كما أن المنظمات بحاجة إلى الوقت؛ لتعزيز وصقل مهارات رأس المال البشري في المنظمات؛ لأن الموظفين الماهرين عندما يرتفع أداؤهم فإنهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة. فالعالم يتجه نحو العولمة، والمنافسة الشرسة تشجع الشركات على اعتماد نهج إستراتيجية في التدريب والتطوير؛ لتطوير أداء الشركة، كما كشفت نتائج الدراسة، أيضا إلى: أن الشركات التي اعتمدت الإستراتيجية في تدريب وتطوير الموظفين هم أكثر مهارة وأفضل أداء أيضا، والرضا عنقوة العمل هي من أصول الشركة التي يسهم بشكل إيجابي نحو تحقيق الأهداف. وساعدت نتائج الدراسة إلى التركيز نحو التدريب والتطوير من أجل تحسين المهارات المطلوبة للموظفين والتي هي مهمة لأداء المؤسسة، وهنا يوصي الباحث على أنه يجب على الحكومة أن تضع السياسات اللازمة؛ لتحقيق الأداء الأفضل في المنظمات الصناعية كدور رئيسي في إقتصاد البلاد وكذلك للقطاع الاجتماعي.

دراسة Shaheen et al. (2013) بعنوان (تدريب الموظفين والأداء التنظيمي: بتوسط أداء الموظفين، دراسة ميدانية على مدارس الحكومية في كوتلي (Kotli) في كشمير).

هدفت الدراسة إلى: تحديد أثر التدريب على أداء الموظفين وكذلك على الأداء التنظيمي بوساطة دور أداء الموظف بين تدريب الموظفين وأداء المؤسسة، وهذه الدراسة طبقت على المدارس الحكومية في كوتلي (Kotli) وAJ&K في كشمير، وركزت المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة على تصور أهمية التدريب لمعلمي المدارس وتحليل العلاقة ما بين التدريب و أداء المعلمين، حيث أن المدارس الحكومية في كوتلي (Kotli) وAJ&K غير قادرة على تصور أهمية الحقيقية لتدريب المعلمين وتأثيرها على الأداء. حيث قدمت هذه الدراسة الطريقة التي يمكن أن تحسن فاعلية عمل المعلمين عن طريق التعليم والتدريب المناسب بالطرق الكمية والنوعية المستخدمة، واستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت 220 إستبانة بين معلمي المدارس في منطقة الدراسة، كما تم استلام 197 إستبانة بنسبة: 90 %، واستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات، وبناء السياسات على أساس النتائج المقدمة؛ لضمان فاعلية التدريب وتعزيز أداء الموظف، واستخدم الانحدار والارتباط؛ لتكوين نتائج الدراسة بكشف العلاقة بين التدريب، والأداء الوظيفي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء المؤسسة ودور أداء الموظف الوسيط. وهذا يدل على أن النموذج داعمًا جيد نظريًا وإحصائيًا. ووضع الباحث عدة توصيات متنوعه لصانعي السياسات، ومنها للإدارة، وأخرى للمعلمين.

دراسة Nassazi (2013) بعنوان (أثر التدريب على أداء الموظفين - حالة دراسية: الاتصالات السلكية واللاسلكية في أوغندا).

تهدف هذه الرسالة إلى: تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين، من خلال قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في أوغندا، وقد وضع الباحث أربعة أهداف والتي تركز بشكل خاص على: تحديد برامج التدريب الموجودة في هذه

الصناعة، والهدف من التدريب المقدم، والطرق المستخدمة، وأخيرا آثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين. واستندت هذه الدراسة على دراسة ثلاث حالات لأكبر شركات الاتصالات العاملة في أوغندا. واعتمد منهج البحث النوعي لجمع البيانات باستخدام إستبيان تتكون من 18سؤالا موزعة على عينة عددها 120شخص شملهم الاستطلاع، وتم عرض الأسئلة المختلفة لأفراد العينة وفحصها وتركزت الأسئلة على مشاركة الموظفين في التدريب، واختيارهم للتدريب، وأساليب التدريب وأهمية التدريب للعمل، وكانت الأسئلة ذات أهمية خاصة ؛ لأنها تسهل فهم ممارسة التدريب في الشركات قيد الدراسة. وتشير نتائج دراسة العينة إلى: أن التدريب يكون له تأثير واضح على أداء العاملين. ويمكن أن تكون هذه النتائج مفيدة لمدرء الموارد البشرية وصناع سياسات الموارد البشرية، فضلا عن المؤسسات الحكومية والأكاديمية. ونظرا لأهمية التدريب والتطوير في عالم الشركات، فمن الضروري النظري أية مسائل تتعلق بالتدريب والتطوير في أي قطاع من قطاعات الأعمال. وتشير النتائج الواردة في هذه الدراسة أيضا إلى: أن التدريب والتطوير يكون لها تأثير على أداء العاملين فيما يتعلق بوظائفهم، ومن خلال الإجابة على أسئلة الإستبانة أثناء مشاركة الموظف في التدريب والاختيار للتدريب في هذه الشركات تبين: أن لدى المؤسسة سياسات جيدة وربما واضحة فيما يتعلق بالتدريب والتطوير حيث أن معظم أفراد العينة أشاروا إلى أنهم شاركوا في التدريب و قدمت لهم الشركة أكثر من فرصة للتدريب ضمن الممارسة الإجبارية للشركة على جميع الموظفين.

دراسة Mozael (2015) بعنوان (أثر تدريب وتطوير البرامج على أداء الموظفين).

الهدف من هذه الدراسة، هو مناقشة أسلوب التدريب المتبع في تحسين أداء العاملين، نظرا لأن التدريب أصبح واحد من أهم الوظائف التي لديها تأثير حقيقي على أداء المؤسسة، ونتيجة هذه الدراسة تتمثل في: أن التدريب وسيلة رئيسية من وسائل تحسين الأداء التنظيمي، وتساهم الأنشطة التدريبية في تعزيز قدرات الموظفين ومهاراتهم ومعارفهم ومواقفهم ؛ لأن الموظفين المدربين تدريباً جيداً يكون أداء مهامهم بكفاءة أكثر من الموظفين غير المدربين. واستنادا إلى هذه النتيجة الهامة، كان المقترح إيجاد عدة طرق جديدة لتدريب الموظفين على نحو أفضل. والمساهمة الرئيسية للحل المقترح، هو: خلق طريقة جديدة لتدريب الموظفين مع التدريب العملي لتعزيز أداء الموظفين والتخفيض من التكاليف التنظيمية. ورفع مستوى أداء الموظف من خلال تحقيق التكامل بين أسلوب التدريب الديناميكي وتشخيص ضعف الأداء أو المهارات التي تتطلب التدريب باعتباره حل فعال لزيادة أداء المؤسسة.

دراسة Taha et al. (2013) بعنوان (التدريب الإستراتيجية كأداة لتنمية الموارد البشرية : حالة

دراسية من الباكستان).

وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور تدريب الموارد البشرية في التنمية الاقتصادية للباكستان. كما تركز هذه الدراسة على: دور الجنسين في المساهمة في الأنشطة الاقتصادية للأسر المعيشية التي لا تعتبر لها دور في المساهمة الاقتصادية . وتستند هذه الدراسة على البيانات الثانوية المنشورة من قبل الحكومة ومؤسسات القطاع العام والخاص والمادة التفسيرية النظرية التي نشرت حول هذا الموضوع حيث يتم استخدامها. وقد بذلت عدة محاولات لإقامة علاقة بين مشاركة التدريب والتطوير مع مخرجات الأعمال الأخرى. تميل هذه الدراسة إلى: دمج إدارة المعرفة والتدريب وتأثيرها على إستراتيجية الأعمال، ونمو الأعمال التجارية وإدارة التغيير. وكشفت الدراسة، عن: الأبعاد المختلفة لمفهوم إدارة المعرفة واستخداماتها ؛ لتحقيق التغيير في الثقافة والإنتاج في المنظمات. كما يحدد هذا البحث العلاقة الإيجابية المشتركة بين التدريب والتنمية البشرية في الباكستان. ونظرا لأن تدريب وتنمية الموارد البشرية هو موضوع ذات أهمية كبيرة في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الباكستان، فأن الباحث يرى: أن العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية تكون إيجابية، إذا تم تصميمه بشكل موضوعي. ونتائج الدراسة تتمثل في وجود أدلة وافية على: أن المنظمات الحية تطور ثلاثة أقسام رئيسية ؛ لتحقيق مزايا إستراتيجية في البيئة التنافسية:

أولا: قسم إدارة المعرفة وهي المسؤولة عن جمع المعلومات وتخزينها بشكل منظم؛

والثاني: قسم الشبكات وهي التي تحافظ على الروابط مع منتج المعرفة ومستخدميها .

والثالث: قسم التدريب والتطوير.

وتعمل هذه الأقسام الثلاث معا لضمان المزايا التنافسية في السوق. وتقدم إدارة الموارد البشرية الذكية مساحة كافية للمهنة ؛ لتأسيس وبناء القدرات للموظفين لتحقيق إتماسك بينهم. وينبغي تصميم التعليم بطريقة تؤدي إلى التفكير الابتكاري، ويجب أن يتم استبدال الرقابة الإستراتيجية الهرمية لصناعة القرار، واعتبار الإدارة الأفقية هي الأفضل بكثير لفهم قيمة الأصول غير المادية على الأصول المادية والتي هي جوهر إدارة المعرفة. وتشجع الإدارة الأفقية العمال للتعاون بين الإدارات الرسمية داخل المنظمات . أما قيادة الأعمال الصناعية، فهي تحتاج إلى: دراسة رأس المال البشري والفكري في الباكستان، والتي هي مصادر مهمة لنمو الأعمال التجارية (Pakistan Planning Commission, 2009). ويوصي الباحث بضرورة التغيير في ثقافة مؤسسات القطاع العام، وأن هناك حاجة إلى

قسم للتدريب مستقلة دون تدخل من الحكومة؛ لأن الحكومة ليست هي الحل لمشكلة التدريب بل هي جزءا من المشكلة. والسماح للقطاع الخاص في الخوض بالتنمية البشرية من خلال التدريب المهني ودورات بناء القدرات.

دراسة Ding et al. (2012) بعنوان (العلاقة بين القيادة الموجهة نحو الخدمات وولاء الموظف : بواسطة من رضا الموظفين: حالة دراسية عن طلاب ماجستير طلاب إدارة الأعمال في جامعة العلوم والتكنولوجيا في الصين MBA students of USTC (University of Science and Technology of China) (IFLYTEK).

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن دور العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المنظمات الخدمية والولاء الوظيفي وهذه الدراسة استخدامات نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Model. وتوصل الباحث إلى نتيجة، وهي: أن العلاقة ما بين القيادة الموجهة نحو الخدمات والولاء الوظيفي علاقة إيجابية ومتراصة إلى حد ما. وهذا يعني وجود تحسين في ولاء الموظفين من قبل القيادة الموجهة نحو الخدمات. ويوصي الباحث بأن المدراء ينبغي عليهم أن يطوروا أساليب قيادة الخدمات، مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية؛ لتحقيق الراحة النفسية للموظفين.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أن معظمها (في حدود علم الباحث) لم تتناول عوامل الدراسة الحالية مجتمعة. وطبق الباحث إستراتيجية التدريب وأثرها على الولاء الوظيفي -من خلال متغيرين وسطين: الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي- على موظفين في مؤسسة حكومية من مؤسسات القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي مؤسسة الإقراض الزراعي، وأغلب الدراسات المثيلة طبقت في دول أجنبية. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال التعرف إلى: درجة تأثير وقياس كل عاملين من عوامل الدراسات السابقة على حد وتوظيف ذلك في الدراسة الحالية، كما أنها استفادت الدراسة الحالية من: الدراسات السابقة العربية، والاجنبية في بناء فكرة الدراسة، والتعرف على عوامل الدراسة.

منهجية الدراسة

التعريفات الأجرانية

اختار الباحث عدة مصطلحات أساسية تم توظيفها في الدراسة مع التعريفات العلمية لها من مصادر متنوعة، وهي كالآتي:

إستراتيجية التدريب: (Training) Strategy

هي العملية التي تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، ومدى امتلاكها للمهارات والكفاءات والقدرات، أما المدخل الرئيسي للتدريب فهو من الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمؤسسة والأهداف التي يجب تحقيقها (السرعة والظراوة، 2008). فإستراتيجية التدريب تشمل كل المعارف والعلوم والمهارات والسلوكيات المكتسبة، والتي تسهم في تحقيق الأهداف على مستوى الفرد والمؤسسة. وقام الباحث بتوظيفها في الدراسة من خلال عدة عوامل يراى أنها أساسية في بيان التأثير الحقيقي لأستراتيجية التدريب على الولاء والرضا والأداء الوظيفي، وهذه العوامل هي دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية.

الولاء الوظيفي: (Job Loyalty)

يعتبر الولاء الوظيفي من أهم مصادر المؤسسة التي تأتي من خلال الارتباط العاطفي بها، وتشير الدراسات إلى: أن المنظمات التي لها ارتباط عاطفي قوي مع موظفيها لديها أقل معدلات دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل، والعاملين فيها يتوفر عندهم دافعا قويا للعمل، وزيادة الارتباط العاطفي بين الموظف والمؤسسة على أوجه التحديد يكون من خلال شعور الموظفين برسالة المؤسسة، وإعطاء جميع الموظفين الشعور بالأمن والشعور بالعدالة (Omar et al., 2010). كما أن الولاء أو الالتزام الوظيفي يعتبر واحد من أكثر المواضيع المثيرة التي بحثت منذ 1960م. وقد أجريت الكثير من الدراسات حول الولاء وتأثيرها على المواقف والسلوكيات عمل الموظفين، فأداء أية مؤسسة تعتمد بشدة: على ولاء الموظف، لذلك يعتبر الولاء الوظيفي العامل الرئيسي الذي يحدد نجاح المنظمات. كما أن المنظمات لديها مزيد من الالتزام؛ لتعزيز وفهم الطريقة التي يتم من خلالها تطوير ولاء الموظف من خلال الحد من دوران العمل وتحسين سلوك الموظفين (Ibrahim and Al Falasi, 2014). والولاء الوظيفي هو العامل المهم في بقاء الموظفين في المؤسسة، وهو التي تعطيمهم الدافعية والحماس للعمل فيها، وتجعل الموظفين يبذلون كل ما وسعهم لنجاحها وتقدمها. لذلك جعله الباحث المتغير التابع لدراسته.

الرضا الوظيفي: (Job Satisfaction)

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي لدى الباحثين: فيعرفه ستون (Stone)، بأنه: الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويكون لديه الرغبة في النمو والتقدم من خلال طموحه الوظيفي، والتي يسعى من خلالها إلى: تحقيق أهدافه الاجتماعية. ويعرفه آخرون بأنه: حصول الفرد على ما يتوقعه، وأن يكون أكثر قناعه ورضا،

وأن يشعر الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل وبيئته، كما أشارت إلى ذلك أدبيات السلوك التنظيمي (زيوش، 2013-2014). وكان بداية تقييم الرضا الوظيفي في عام 1911، وأول من قيم الرضا الوظيفي تايلور (Taylor). وقال عنه: إن المكافآت مثل الأرباح من العمل والحوافز والتقدير وفرص التقدم كلها قد تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي (Hagos and Abrha, 2015). ويرى الباحث من خلال هذا التعريفات السابقة، أن الرضا الوظيفي مهم وضروري للموظفين في أنجاز مهامهم، لذلك جعل الرضا الوظيفي متغير وسيط، لمعرفة مدى رضا الموظف في مؤسسة الأقرض الزراعي من خلال الأجور، والأمن الوظيفي، والأمن الاجتماعي، ودرجة الرضا عن المشرفين، ومقدار النمو الوظيفي لهم. وكل هذه العوامل تساعد في تحديد درجة الرضا الوظيفي للموظفين.

الأداء الوظيفي: (Job Performance)

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بسلوك الفرد والمؤسسة، ويحتل مكانة خاصة داخل المؤسسة باعتباره الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى كل من: الفرد، والمؤسسة، والدولة. (أبو شقده وأخرون، 2010-2011) ويتفق الباحثون، على: أن الأداء الوظيفي مفهوم يدل على كافة أنشطة المؤسسة، ويعبر الباحثون عنه من خلال النجاح الذي تحققه المنظمات في تحقيق أهدافها، وله ارتباط قوي مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، والأداء الوظيفي يعزز قدرة المؤسسة على التميز؛ لأن التميز في الأداء يجعل من السهل تقدير خدمات ومنتجات المؤسسة. وعرف بعض الباحثين الأداء الوظيفي، بأنه: محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي تواجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (العزام، 2014). كما يشير الأداء الوظيفي إلى: إنجاز شيء ما أو فاعلية عمل معينة في مؤسسة، تتحقق فيها الأداء على مستوى: التنظيم، والعمليات، والأفراد، والعلاقات المتبادلة التي سيحدد وجهات نظر المؤسسة؛ للمساهمة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة (Tahiret al., 2014). ويرى الباحث بأن جميع متغيرات الدراسة، إستراتيجية التدريب، والولاء الوظيفي، والرضا الوظيفي، ستؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي لهم، وهي الغاية التي تسعى إليها المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها، وتلبي طموحاتها المستقبلية. فالأداء أذن هو كل ما ينتج عن الموظف لخدمة المؤسسة، وكل تصرف أو رأي يسهم في دفع عجلة عملها للبقاء. ولذلك جعلها الباحث متغير وسيط بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسة الإقراض الزراعي في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددهم (469) بناءً على تقرير نظام الموارد البشرية التابعه لمديرية الموارد البشرية العاملة في مؤسسة الإقراض الزراعي لتاريخ 17 تموز 2016 واعتمد الباحث في الدراسة الحالية على مفردات مجتمع الدراسة، والتي ضمت جميع الرتب الوظيفية الحالية التي اعتمدت عليها وحدة التحليل؛ لأن الأسئلة التي بحتونها الإستهتبان تتوجه نحو طبيعة عمل الموظفين المختلفة لكي يضمن الباحث بأن: الإجابات ستكون موضوعية. وحسب توصيات دراسة (Krejcieand Morgan, 1970) حول العدد اللازم للتحليل حرص الباحث على تحصيل (233) إستبانه كعينة ممثلة لأفراد مجتمع الدراسة، لغايات التحليل الإحصائي، والوصول إلى النتائج بدقة وموضوعية ومن ثم تعميم النتائج قام الباحث بتحديد حجم عينة الدراسة من الصيغة الرياضية التالية في دراسة السابقة الذكر، وهي:

$$S = X2 NP(1 - P) \div d2 (N - 1) + X2 P(1 - P)$$

حيث أن:

S: required sample size. X2: the table

حجم العينة المطلوبة

value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3.841).

X2: القيمة الجدولية لمستوى التطابق التريبي لدرجة الحرية الواحدة عند مستوى ثقة (3.841).

N= the population size.

حجم السكان (مجتمع الدراسة)

P = the population proportion (assumed to be .50 since this would provide the maximum sample size).

P = نسبة السكان (يفترض أن يكون 0.50؛ لأن هذا من شأنه أن يوفر الحد الأقصى لحجم العينة).

d = the degree of accuracy expressed as a proportion (0.05).

d = درجة الدقة بنسبة (0.05). أي أن البيانات المتغير تكون موزعة طبيعياً في حال كانت القيمة أقل من (0.05) فيدل على رفض الفرضية العدمية وبالتالي عدم توافر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير.

أداة الدراسة

اعتمد الباحث الأستبانه كأداة لجمع المعلومات بناءً على متغيرات الدراسة، والدراسات السابقة والمراجع الدراسية، كما حرص في تطويرها على القواعد الأساسية للإستهتبان والشروط العلمية، لضمان الموضوعية ودقة النتائج (انظر الملحق رقم (1) الأستبانه باللغة العربية او الملحق رقم (2) الأستبانه باللغة الإنجليزية)، وتم مخاطبة أفراد العينة بحثهم على تقديم إجابات موضوعية. كما تم تقسيم الإستهتانه الى جزئين، كالتالي:

الجزء الأول: يمثل المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات، وهي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: يمثل المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي) الفقرات (1 إلى 33)، تنقسم إلى فرعين، الفرع الأول يتكون من قسمين، القسم الأول: دعم والتزام الإدارة العليا، الفقرات (1 - 11) والقسم الثاني تنوع البرامج التدريبية، الفقرات (12 - 18)، والفرع الثاني ينقسم إلى أربعة أقسام، القسم الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية (19 - 22)، والقسم الثاني: تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي (23 - 26)، والقسم الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي (27 - 29)، والقسم الرابع: تقييم البرنامج التدريبي (30 - 33).

والمتمغير التابع (الولاء الوظيفي) الفقرات (1 إلى 15)، والمتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) الفقرات (1 إلى 6)، والمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) وتنقسم إلى (5) أقسام، القسم الأول للرضا الوظيفي الأجرور، الفقرات (1 - 2)، القسم الثاني: للرضا الوظيفي الأمن الوظيفي، الفقرات (3 - 4)، والقسم الثالث: للرضا الوظيفي الأمان الاجتماعي، الفقرات (5-7)، والقسم الرابع للرضا الوظيفي: الرضا عن المشرفين، الفقرات (8 - 10): والقسم الخامس للرضا الوظيفي:النمو الوظيفي، الفقرات (11 - 14). وتم تطوير فقرات الإستبانة وفقاً للشروط التي يجب مراعاتها عند إعداد وتصميم المقاييس بطريقة ليكرت (Likert, 1932)، وهي: الطريقة التي تقيس السلوكيات الإنسانية ومن خلالها يمكن التفصيل في إستبانة الدراسة، ويعتمد المقياس على: ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما بناءً على الأجوبة، ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة، تبدأ المقاييس من (لا أوافق بشدة - درجة واحدة، لا أوافق - درجتان، محايد - 3 درجات، أوافق - 4 درجات، وأوافق بشدة - 5 درجات).

إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الإستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الأكاديمي في الجامعة الأردنية، ومن ثم تم تعديلها بعد الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم (انظر الملحق رقم (3)، للتعرف على أسماء المحكمين). ومن ثم تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية قوامها خمسة من الموظفين في مؤسسة الإقراض الزراعي الأردني، تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة؛ لتحديد مدى التجانس الداخلي للإستبانة؛ لمعرفة معاملات الارتباط، وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل (كرونباخ ألفا)، لقياس مدى ثبات أداة القياس. بالفعل فقد استخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا)؛ لقياس ثبات الاستبانة؛ كوسيلة لقياس الاستقرار، وهو ما ثبت من خلال الدراسة التي قام بها الباحث. معامل الثبات (كرونباخ ألفا) يتراوح عادة بين (0-1)، وكلما اقتربت قيمة (كرونباخ ألفا) إلى 1، فهذا يدل على ارتفاع الموثوقية، وثبات الاتساق الداخلي (Sekaran and Bougie, 2013). كما يشير الجدول (1) حيث تراوحت قيمة α للمتغيرات من 0.85 - 0.96 وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 70%. وبالتالي تعكس هذه القيم إتساقاً مناسباً وكافياً لإجراء هذه الدراسة.

جدول (1): قيم معامل الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة

اسم المتغير	عدد العبارات	قيم (كرونباخ ألفا)
دعم والتزام الإدارة العليا	11	0.95
تنوع البرامج التدريبية	7	0.94
تحديد الاحتياجات التدريبية	4	0.89
تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي	4	0.91
تنفيذ البرنامج التدريبي	3	0.86
تقييم البرنامج التدريبي	4	0.93
الولاء الوظيفي	15	0.96
الأداء الوظيفي	6	0.96
الأجرور	2	0.93
الأمن الوظيفي	2	0.85
الأمن الاجتماعي	3	0.88
الرضا عن المشرفين	3	0.95
النمو الوظيفي	4	0.92
المجموع	68	

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

خصائص عينة الدراسة

يشمل هذا الجزء من الدراسة: وصفاً لخصائص عينة الدراسة، هذا وسيتم توضيح خصائص المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، والخبرة). يوضح الجدول أدناه الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (2): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	خصائص أفراد عينة الدراسة
الجنس		
71.2	166	ذكر
28.8	67	أنثى
100%	233	المجموع
العمر		
13.2	31	من 20 الى أقل من 30
33.5	78	من 30 الى أقل من 40
42.1	98	من 40 الى أقل من 50
11.2	26	50 فأكثر
100%	233	المجموع
المستوى التعليمي		
8.1	19	أقل من توجيهي
18.5	43	توجيهي
16.3	38	دبلوم
49.8	116	بكالوريوس
6.4	15	ماجستير
.9	2	دكتوراه
100%	233	المجموع
الخبرة		
11.2	26	خمس سنوات فأقل
19.3	45	من 5 الى أقل من 10 سنوات
21.9	51	من 10 الى أقل من 15 سنة
47.6	111	15 سنة فأكثر
100%	233	المجموع

يتضح من الجدول (2): أن عدد أفراد العينة الذكور بلغ (166) ما نسبته (71.2%)، وعدد أفراد العينة الإناث بلغ (67) ما نسبته (28.8%) وهذا يوضح أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة كانوا ذكوراً. ويوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كانت أعمارهم تتراوح ما بين 40 عاماً وأقل من 50 عاماً، حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 عاماً (31) أي: ما نسبته (13.2%) في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت أعمارهم تمتد من 40 إلى أقل من 50 عاماً (98) أي: ما نسبته (42.1%) ويوضح الجدول أعلاه أيضاً أن المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون درجة بكالوريوس أعلى نسبة حيث بلغ عددهم (116) أي: ما نسبته (47.6%) من كامل العينة. لكن تبين من نتائج الجدول أعلاه أن عدد الأشخاص الذين

لديهم خبرة في العمل 15 سنة فأكثر (111) شخص أي: ما نسبته (47.6%) في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة نقل عن خمسة أعوام فأقل (26) شخص أي: ما تشكل نسبته (11.2%).

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

فيما يأتي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة. وأن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.68 فما فوق)، متوسط (2.34-3.67) ومنخفض (1- 2.33)، وتم اعتماد هذا المعيار استناداً لرأي العديد من ذوي الخبرة والاختصاص الذين تم سؤالهم واستشارتهم، وكذلك لاعتماد هذا المعيار في العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الفرق بين التقديرات} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) / 3 = 3 / (1 - 5) = 1.33$$

حيث 3: هي عدد التقديرات (مرتفع، متوسط ومنخفض)، أكبر قيمة: وهي (5) أوافق بشدة، أقل قيمة: وهي (1) لا أوافق بشدة.

وبعد ذلك تم تقسيم المسافة بين الأقل قيمة وهي (1) (لا أوافق بشدة) والأكبر قيمة (5) (أوافق بشدة) إلى ثلاث مسافات / فترات متساوية.

- الفترة الأولى: من (1 - 2.33) للمتوسط الحسابي، والتي

تدل على التقدير المنخفض.

- الفترة الثانية: من (2.34-3.67) للمتوسط الحسابي، والتي

تدل على التقدير المتوسط.

- الفترة الثالثة: من (3.68 - 5) للمتوسط الحسابي، والتي

تدل على التقدير المرتفع.

وبناءً على ذلك، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67) فيكون مستوى الموافقة مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (2.34 - 3.67)، فإن مستوى الموافقة متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33)، فيكون مستوى الموافقة منخفضاً. هذا وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الإستبانة لمتغيرات الدراسة الرئيسية كما في الجدول أدناه.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية

المتغيرات	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى وفقاً للمتوسط
إستراتيجيات التدريب	233	3.17	.839	4	متوسط
الولاء الوظيفي	233	3.66	.915	2	متوسط
الأداء الوظيفي	233	3.76	.949	1	مرتفع
الرضا الوظيفي	233	3.38	.825	3	متوسط

يشير الجدول (3): أن الأهمية النسبية لمعظم متغيرات الدراسة الرئيسية كانت متوسطة و متغير واحد كانت مرتفعة، وهذا يدعم: أن مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية تتمتع بتطبيق أحدث الإستراتيجيات التدريبية على موظفيها، والتي بدورها تحقق مستوى جيد من الولاء والأداء والرضا الوظيفي.

التحليل الإحصائي

تم استخدام تحليل العوامل التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis) كما في (جدول 4) من أجل اختبار صدق التقارب (Convergent Validity)، حيث كان التحميل المعياري لجميع مفردات الإستبانة أكبر من الحد الأدنى المقترح (0.50) استناداً إلى (Newkirk and Lederer, 2006)، وجميعها كانت ذات دلالة إحصائية وبالتالي هناك شواهد قوية على وجود صدق التقارب للأسئلة التي تقيس كل متغير (جدول 4). كما تم احتساب متوسط التباين المحسوب (Average Variance Extracted - AVE) لمتغيرات استناداً إلى (Fronell and Larcker, 1981)، بحيث يكون الصدق التقاربي مقبول إذا كانت قيمة متوسط التباين المحسوب تساوي أو أكبر من 0.5. ونلاحظ من خلال الجدول (4): أن قيمة متوسط التباين المحسوب تتراوح من 0.53 إلى 0.81، الأمر الذي يشير إلى وجود الصدق التقاربي. تم إيجاد معامل الثبات المركب (Composite Reliability CR) لمتغيرات الدراسة، حيث كانت قيم هذا المعامل لجميع المتغيرات (جدول 4) أكبر من الحد الأدنى المقترح، وهو 0.70 استناداً إلى (Fronell and Larcker, 1981)، حيث كانت أقل قيمة لمعامل الثبات المركب 0.83، الأمر الذي يعني: أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات جيد.

جدول (4): نتائج تحليل العوامل التأكيدية

متوسط التباين AVE**	معامل الثبات CR* المركب	تباين الخطأ	معامل التحميل المعياري	المتغير
0.59	0.94			دعم والتزام الإدارة العليا
		0.563	0.708	TM1
		0.604	0.631	TM2
		0.440	0.775	TM3
		0.451	0.795	TM4
		0.431	0.797	TM5
		0.369	0.835	TM6
		0.336	0.848	TM7
		0.384	0.827	TM8
		0.408	0.840	TM9
		0.357	0.853	TM10
		0.466	0.795	TM11
0.67	0.93			تنوع البرامج التدريبية
		0.541	0.753	DT1
		0.375	0.844	DT2
		0.291	0.847	DT3
		0.253	0.872	DT4
		0.254	0.874	DT5
		0.406	0.811	DT6
		0.241	0.885	DT7
0.68	0.89			تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.435	0.758	ST1
		0.288	0.851	ST2
		0.265	0.860	ST3
		0.287	0.847	ST4
0.71	0.90			تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي
		0.312	0.835	PO1
		0.242	0.880	PO2
		0.272	0.868	PO3
		0.352	0.827	PO4
0.63	0.84			تنفيذ البرنامج التدريبي
		0.350	0.825	ET1
		0.271	0.865	ET2
		0.515	0.767	ET3
0.74	0.92			تقييم البرنامج التدريبي
		0.198	0.903	AT1
		0.265	0.868	AT2
		0.296	0.868	AT3
		0.279	0.878	AT3
0.53	0.94			الولاء الوظيفي
		0.581	0.767	JL1
		0.333	0.863	JL2
		0.316	0.871	JL3

Impact of training strategy...

		0.299	0.864	JL4
		0.209	0.910	JL5
		0.182	0.926	JL6
		0.227	0.901	JL7
		0.383	0.859	JL8
		0.496	0.800	JL9
		0.578	0.771	JL10
		0.786	0.678	JL11
		0.642	0.681	JL12
		0.990	0.520	JL13
		0.967	0.595	JL14
		0.997	0.500	JL15
0.78	0.95			الأداء الوظيفي
		0.355	0.813	JP1
		0.174	0.907	JP2
		0.178	0.910	JP3
		0.201	0.907	JP4
		0.191	0.912	JP5
		0.195	0.911	JP6
0.81	0.89			الأجور
		0.194	0.939	PY1
		0.207	0.930	PY2
0.71	0.83			الأمن الوظيفي
		0.299	0.853	JS1
		0.284	0.864	JS2
0.69	0.86			الأمن الاجتماعي
		0.537	0.770	SC1
		0.251	0.881	SC2
		0.199	0.904	SC3
0.81	0.93			الرضا عن المشرفين
		0.306	0.887	SP1
		0.095	0.965	SP2
		0.183	0.931	SP3
0.70	0.90			النمو الوظيفي
		0.430	0.834	GS1
		0.220	0.906	GS2
		0.276	0.865	GS3
		0.323	0.852	GS4

*Composite Reliability (CR) = $(\sum Li)^2 / ((\sum Li)^2 + \sum Var (Ei))$

**Average Variance Extracted (AVE) = $\sum Li^2 / (\sum Li^2 + \sum Var (Ei))$

Li is the standardized factor loadings for each indicator.

Var (Ei) is the error variance associated with the individual indicator variables.

حيث أن:
Li: قيمة معامل التحميل المعياري.
Var (Ei): قيمة تباين الخطأ.

كما تم استخدام تحليل الصدق التمايزي (Discriminant Validity)، والذي يشير إلى اختلاف متغير عن متغير آخر من متغيرات الدراسة، بمعنى عدم وجود تشابه بين المتغيرات. ولتحقيق الصدق التمايزي استناداً إلى (Fronell and Larcker, 1981)، وكذلك بالرجوع لدراسة (Bagozzi and Yi, 1988) فيجب: أن تكون قيم متوسطات التباين لمتغيرات الدراسة أكبر من مربعات معاملات الارتباط بين المتغيرات. بالفعل، فكما يشير الجدول (5): أن قيم متوسطات التباين المحسوب (العناصر القطرية في الجدول) كانت جميعها أكبر من مربعات معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة: (عمودياً وأفقياً)، وعليه تم إثبات صدق التمايز.

جدول (5): قيم متوسطات التباين والترتيب لمعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

GS	SP	SC	JS	PY	JP	JL	AT	ET	PO	ST	DT	TM	
												0.59	TM
										0.67		0.55	DT
										0.68	0.55	0.48	ST
									0.71	0.60	0.61	0.53	PO
								0.63	0.69	0.56	0.59	0.50	ET
							0.74	0.62	0.70	0.60	0.61	0.57	AT
						0.53	0.53	0.41	0.44	0.37	0.37	0.38	JL
					0.78	0.45	0.37	0.31	0.32	0.26	0.23	0.25	JP
				0.81	0.22	0.51	0.46	0.40	0.43	0.38	0.43	0.35	PY
			0.71	0.73	0.23	0.43	0.35	0.34	0.34	0.31	0.34	0.29	JS
		0.69	0.41	0.45	0.43	0.50	0.39	0.32	0.34	0.32	0.28	0.29	SC
	0.81	0.62	0.42	0.42	0.50	0.51	0.48	0.42	0.43	0.40	0.37	0.38	SP
0.70	0.75	0.68	0.42	0.50	0.49	0.52	0.50	0.42	0.41	0.39	0.34	0.36	GS

ملاحظة: الرموز التالية تشير إلى ما يلي:

- TM: دعم والتزام الإدارة العليا.
- DT: تنوع البرامج التدريبية.
- ST: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- PO: تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي.
- ET: تنفيذ البرنامج التدريبي.
- AT: تقييم البرنامج التدريبي.
- JL: الولاء الوظيفي.
- JP: الأداء الوظيفي.
- PY: الأجر.
- JS: الأمن الوظيفي.
- SC: الأمن الاجتماعي.
- SP: الرضا عن المشرفين.
- GS: النمو الوظيفي.

اختبار فرضيات الدراسة

استخدمت هذه الدراسة أسلوب نموذج المعادلات البنائية – (Structural Equation Modeling) لتطوير نموذج يمثل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة. وقد تم استخدام برنامج (AMOS 20.0) لحل نموذج المعادلات البنائية. ويمكن تقييم القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة من خلال مؤشرات قيمة الملائمة، وكذلك قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يشير، إلى مقدار التباين في المتغيرات التابعة التي تم تفسيرها من خلال نموذج الدراسة (Hair et al., 2010)، وكذلك بالرجوع لدراسة (Schumacker and Lomax, 2004). حيث تدل قيمة الملائمة في الجدول (6) على صلاحية النموذج المستخدم. فبمقارنة هذه المؤشرات بالمؤشرات المطلوبة، نلاحظ: أن نموذج الدراسة، والبيانات التي تم جمعها مناسبة لإجراء تحليل المعادلات البنائية.

جدول (6): مؤشرات قيمة الملائمة

المؤشرات	القيمة المطلوبة	القيمة الفعلية
مربع كاي النسبي (χ^2 / DF)	$3 >$	2.03
مؤشر الصلاحية المقارن (CFI)	$0.80 <$	0.869
مؤشر توكر ليويس (TLI)	$0.80 <$	0.860
مؤشر الصلاحية المعياري (NFI)	$0.80 <$	0.853
مؤشر الصلاحية المقارن (CFI)	$0.80 <$	0.869
مؤشر الصلاحية التدريجي (IFI)	$0.80 <$	0.870
جذر متوسط مربع الخطأ للتقريب (RMSEA)	$0.08 >$	0.067

هذا ويظهر الجدول رقم (7) نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يشير الجدول رقم (7) إلى قيم (t)، وقيم (p) التي تبين الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة. ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر على النحو التالي.

جدول (7): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية	المسار المفترض	قيم t	معاملات p	نتائج اختبار الفرضيات
الأولى	إستراتيجية التدريب الوظيفي ← الولاء	4.428	0.000	مرفوضة
الثانية	إستراتيجية التدريب الوظيفي ← الرضا	11.250	0.000	مرفوضة
الثالثة	الرضا الوظيفي ← الولاء	8.403	0.000	مرفوضة
الرابعة	إستراتيجية التدريب الوظيفي ← الأداء	7.531	0.000	مرفوضة
الخامسة	الأداء الوظيفي ← الولاء	4.969	0.000	مرفوضة

يشير الجدول (7): أن قيمة ($t=4.428$) ذات دلالة احصائية ($p=0.000$) للفرضية الرئيسية الأولى وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الأولى، وهذا يعني وجود تأثير مباشر لإستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية. كما تؤثر إستراتيجية التدريب بشكل إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية الثانية. وتشير النتائج أيضا إلى وجود تأثير مباشر لإستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الرابعة. هذه النتائج توضح: أنه كلما زاد مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب لموظفي مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية زاد ولائهم ورضاهم وأدائهم الوظيفي. كما تشير النتائج، إلى: أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الولاء الوظيفي، حيث: أن قيمة ($t=8.403$) ذات دلالة احصائية ($p=0.000$) للفرضية الرئيسية الثالثة وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الثالثة. وحيث أن قيمة ($t=4.969$) ذات دلالة احصائية ($p=0.000$) للفرضية الرئيسية الخامسة وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الخامسة وهذا يعني وجود تأثير مباشر للأداء الوظيفي على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية.

كما تم استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية متعددة المجموعات في برنامج AMOS لتقييم الأثر الوسيط للرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي على نموذج الدراسة. وتبعاً ل (Hair et al., 2010)، إذا كان التأثير المباشر أقل من التأثير غير المباشر، فيلعب المتغير علاقة وسيطة، أما إذا كان التأثير المباشر أكبر من التأثير غير المباشر، فيلعب المتغير علاقة غير وسيطة. وتبعاً لذلك يتضح من الجدول رقم (8): أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة ما بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي، وبناء عليه، تم رفض الفرضية الرئيسية السادسة، أما الأداء الوظيفي فلا يتوسط العلاقة لما بين إستراتيجية التدريب، والولاء الوظيفي، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية السابعة حيث أن قيمة الأثر المباشر (0.436) أكبر من قيمة الأثر غير المباشر (0.173).

جدول (8): الأثر الوسيط للرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

الفرضية الرئيسية	من	العامل المتوسط	الى	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	الأثر الوسيط
السادسة	إستراتيجية التدريب	الرضا الوظيفي	الولاء الوظيفي	0.287	0.321	0.609	وسيط
السابعة	إستراتيجية التدريب	الأداء الوظيفي	الولاء الوظيفي	0.436	0.173	0.609	غير وسيط

كما أن قيم معامل التحديد (R^2) للرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والولاء الوظيفي كانت 0.20، 0.35، و 0.57 على التوالي. وبالتالي فإن: (57%) من التغير في الولاء الوظيفي لموظفي مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية يمكن تفسيره من خلال التغير في إستراتيجية التدريب، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

النتائج والتوصيات

تضمن الفصل السابق عرض التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة الموزعه عليهم، وهذه العمليات الإحصائية أسهمت في تحديد الفرضيات: المقبولة، والمرفوضة، وأظهرت لنا المتغيرات: المؤثرة، وغير المؤثرة لموضوع الدراسة، كما تم تصميم الجداول التي تساعد في فهم وتفسير نتائج الدراسة، والتي من خلالها تمكن الباحث من بيان التوصيات اللازمة. وسيتم في هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي والتوصيات، والدراسات المستقبلية المقترحة.

نتائج الدراسة

من خلال دراسة أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن. تم التوصل لعدة استنتاجات، كالتالي:

1. رفض الفرضية الأولى، وقبول الفرضية البديلة لها، أي: تعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي. فقد كشفت نتائج الدراسة عن: وجود قبول كبير لموظفي الإقراض الزراعي لإستراتيجية التدريب المعمول بها من قبل مديريه، والتدريب والتطوير في مؤسسة الإقراض الزراعي، وهذا رفع من نسبة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وزاد من درجة الولاء للمؤسسة. كما هو الحال في دراسة (Raza, 2014)، بعنوان: (أثر التدريب والتطوير على أداء المؤسسة، حالة دراسية قطاع النفط والغاز في باكستان). حيث كشفت نتائج الدراسة: أن غالبية الموظفين راضون عن التدريب والتطوير الإستراتيجي للشركة، وفي كلا الدراستين، فإن: إستراتيجية التدريب والتطوير هذه تقيد في تطوير مهارات القوى العاملة لصالح أداء المؤسسة. مشاركة المدراء التنفيذيين. وهنا، لا بد من التركيز على البرامج التدريبية التي تطور المهارات الوظيفية التي تسهم في إنجاز الأعمال، وتحقيق الفرص.

2- رفض الفرضية الثانية، وقبول الفرضية البديلة والتي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على الرضا الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي. وهذا يعني: أن إستراتيجية التدريب عامل من ضمن العوامل التي تحقق الرضا للموظفين في المؤسسة؛ لأن ما تقدمه المؤسسة من خطط وتنظيم وخدمات وتكاليف تعطي الموظفين فكرة اهتمام المؤسسة بهم وإعطائهم انطباع جيد برغبة الإدارة العليا في الاحتفاظ بهم وتقديم لهم ما يجعلهم يمارسون أعمالهم بسهولة ويسر ويواكبون التقدم العلمي والتكنولوجي، وقبول فرضية تأثير إستراتيجية التدريب على الرضا الوظيفي شبيه بنتيجة دراسة (Terera and Ngirande, 2014)، بعنوان (أثر التدريب على رضا الوظيفي للموظف، والاحتفاظ بين أعضاء هيئة التدريس الإدارية: حالة دراسية لمؤسسة التعليم العالي)، حيث خرجت بنتيجة تدل على: أن اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموظفين، وتقديم فرص التنمية لهم يؤدي إلى زيادة مستوى رضاهم وولائهم للمؤسسة، وهذا أيضا عامل من عوامل زيادة الرضا والولاء للموظفين، مثل غيرها من العوامل: كالأجور النقدية، والحوافز، والامتيازات، وغيرها.

3- رفض الفرضية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، والتي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي. ونتيجة الفرضية السابقة هيكتيحية دراسة (Khanet al., 2016)، بعنوان: (أثر التدريب وتطوير الموظفين على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي: دراسة لقطاع الاتصالات في باكستان) والتي تشير إلى قوة العلاقة ما بين التدريب والتطوير للموظفين وأدائهم، وتحقيق الرضا لديهم إذا ما اتبعت لهم التدريب المناسب. ولا بد من تقليل الفجوة بين المعرفة والمهارات التي يتمتع بها الموظفين والمهارات المطلوبة لأداء العمل، من خلال خلق الوعي بين الموظفين وكذلك من خلال دعم المدراء، لتحقيق فوائد التدريب والتطوير للموظفين. ويمكن إنشاء هذا الوعي من قبل الباحثين بكتابة الدراسات التي تؤكد على فوائد

التدريب والتطوير، ففي حال طورت المؤسسة مهارات موظفيها، فإنها تحسن أدائهم وتزيد من رضاهم للعمل ومن ولائهم للمؤسسة، وقد يكون السبب في تأثير الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في مؤسسة الأقرض الزراعي هو درجة التقارب في المشاعر فيما بينهما بالنسبة لموظفي المؤسسة. كدراسة (Ding et al., 2012)، بعنوان: (العلاقة بين القيادة في المنظمات الخدمية ولاء الموظف: من خلال دور رضا الموظفين كوسيط بينهم، الحالة الدراسية طلاب الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الصينية للعلوم والتكنولوجيا وجزء من الموظفين في IFLYTEK)، التي تتلخص بالدور الإيجابي للرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي.

4- رفض الفرضية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة والتي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي، فالعلاقة ما بين إستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، هي: علاقة ترابطية قوية بسبب ملازمة التدريب للأداء في جميع مستويات الأعمال، وهي عملية مستمرة لا يمكن لمؤسسة الإقراض الزراعي الاستغناء عنها بسبب الحاجة الماسة إليها في مجال التنمية والتطوير للمؤسسة، وفي تفاوت قدرات الموظفين، ومستوياتهم: العقلية، والجسمية. والمؤسسة الإقراض الزراعي الأردني تتمتع بتطبيق أحدث الإستراتيجيات التدريبية على موظفيها، والتي بدورها تحقق مستوى جيد من الولاء والرضا والأداء الوظيفي، وهي كدراسة (Hafeez, 2015)، بعنوان: (أثر التدريب على أداء العاملين، حالة دراسية من المعامل في كراتشي، باكستان). والتي تقر وتعترف: أن التدريب له الدور الأكبر في تعزيز أداء الموظفين في مختلف المجالات وتحقق نجاح المؤسسة.

5- رفض الفرضية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة، والتي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي. من خلال نتيجة الفرضية السابقة فإنها تدل على: أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين والولاء الوظيفي، فتطور الأداء والعمل تعني زيادة حب البقاء والعمل في المؤسسة، ويمكن تفسير نتيجة الدراسة هذه أكثر من خلال دراسة (Lee, 2008)، بعنوان: (العلاقات بين التمكين والقيادة، والرضا الوظيفي، وولاء الموظف في الجامعة)، حيث أن الإدارة العليا عليها الدور الأكبر في تعزيز ثقة الموظفين في تقديم أدائهم وتشجيعهم على إنجاز أعمالهم بفاعلية وكفاءة، وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات، كل ذلك يؤدي إلى شعور الموظفين بالسعادة في العمل مع هذه المؤسسة، وإحساسهم بالانتماء الحقيقي لها، وعدم التهاون في حقوقها، وتقديم كل ما هو ضروري لبقائها واستمرارها وتقدمها، وعدم التخلي عنها أو تركها.

6- رفض الفرضية السادسة، وقبول الفرضية البديلة والتي تقول: أن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي. ويلعب الرضا الوظيفي الدور الفعال والمؤثر من خلال توسطه بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي، حيث أن البرامج التدريبية التي يتناولها الموظف ترفع من الإحساس بالراحة، والرضا تجاه أعمالهم والولاء للمؤسسة، فكل العاملين الرضا والولاء الوظيفي، هما: عبارته عن وجهين لعملة واحدة ألا وهي الناحية النفسية لدى الموظفين، وبناء على الدراسة السابقة فإن عومل الرضا والولاء ذات علاقة طردية دائما، فإن المؤسسة إذا قدمت متطلبات الرضا الوظيفي الناتج عن تدريبهم، مثل: الأجور، والأمن الوظيفي، والأمن الاجتماعي، والترقيات الوظيفية، وغيرها، فإنها ستحقق رفع مستوى ولائهم في العمل وبقائهم لمدة أطول في المؤسسة. ودور الرضا الوظيفي في هذه الحالة كدوره في دراسة (Ding, 2012)، بعنوان: (العلاقة بين القيادة في المنظمات الخدمية ولاء الموظف: دور رضا الموظفين كوسيط) (الدراسة طلاب الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الصينية للعلوم والتكنولوجيا وجزء من الموظفين في IFLYTEK) لقد اهتم العلماء والعاملين بالعوامل التي دفعت الموظفين لمغادرة المؤسسة، فقد أظهرت الدراسة السابقة: أن سبب ترك المؤسسة وعدم البقاء فيها، هو عدم رضا الموظفين عن المؤسسة التي أشار الباحث مبررا سبب ذلك هو ممارسات الإدارة وأسلوب القيادة المتبعة في المؤسسة حيث تلعب القيادة دورا رئيسيا في تحسين ولاء الموظفين إتجاه المؤسسة، والحد من هجرة العقول، والأيدي العاملة بعد تدريبهم وتطويرهم، لمواجهة التحديات، والصراعات.

7- قبول الفرضية السابعة، ورفض الفرضية البديلة، والتي تقول: أنه لا يلعب الأداء الوظيفي دور الوسيط والتأثير بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي في مؤسسة الإقراض الزراعي. حيث اختلفت نتيجة هذه الفرضية عن الفرضيات الأخرى، وهذا يعني: أن المؤسسة كمؤسسة الإقراض الزراعي لا يكون أداء الموظفين دور ولا سبب لجعل إستراتيجية تدريب الموظفين تؤثر على الولاء الوظيفي، وكان نوعية الخدمات التدريبية المقدمة للموظفين لها تأثير قوي على الولاء الوظيفي، فالتدريب يؤثر على مستوى الرضا لدى الموظفين وتؤثر أيضا على مستوى الولاء لهم، ورضا الموظفين يمثل أيضا دور الوسيط في عملية التأثير، وأن التدريب يؤثر على أداء الموظفين، ويؤثر على الولاء الوظيفي لهم، إلا أن التدريب لا يؤثر على الولاء الوظيفي بوجود لأداء الوظيفي وسيط بينهم، فالأداء الذي يمثل الجانب المادي الملموس الناتج عن تدريب الموظفين ليس بالضرورة أن يرفع مستوى ولائهم، ويكون سبب ذلك: أن الموظفين يعملون في مؤسسة حكومية يروا: أن عملهم نمطي واعتيادي وفي حال وجدوا مؤسسة تقدم لهم الأكثر والأفضل انتقلوا إليها، والمؤسسة ليس لها دور في الاحتفاظ بموظفيها، والدليل على ذلك: أن ارتفاع أداء الموظفين فيها أو انخفاضه بعد تقديم البرامج التدريبية اللازمة، لا تعني لهم بأية شعور والإحساس بالولاء لها. فالمؤسسة لا يوجد عندها حوافز على الأداء ولا تقدم امتيازات جيدة على إنجاز المهام والواجبات، وأيضا قد لا تقوم

المؤسسة بتوزيع حقوق موظفيها، بعدالة، ولا توزع عليهم الواجبات والترفعات بمساواة. وولاء الموظفين لوظائفهم ومنظمتهم مهم جدا ولها الدور الكبير في نجاح المؤسسات، كنتيجة دراسة (Nasir et al., 2015)، بعنوان (تأثير الولاء الموظف على نجاح المنظمات التجارية : الحالة الدراسية عنوكلاء المعدات الثقيلة في إيران) والتي أكدت هذه الدراسة على هذا الدور، حيث أظهرت نتيجة الدراسة أن وكلاء المعدات الثقيلة في إيران عملت على الإحتفاظ بموظفيها، وقدمت لهم الكثير من الاهتمام والامتيازات، وحققت لهم: العدالة، والمساواة فيما بينهم وجعلتهم يقدمون أفضل ما لديهم ؛ لتحقيق أعلى درجات النجاح لمنظمتهم.

توصيات الدراسة

بعد تفسير وتحليل نتائج الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث – جاءت الدراسة بعدة توصيات قد تكون علاج لكثير من المشاكل والحلول لعدة معضلات تواجه المؤسسة على المدى القريب أو البعيد ومنها:

- 1- التركيز على تحسين ولاء المؤسسة لدى الموظفين العاملين فيها من خلال تنمية وتطوير برامج تدريبية جديدة يكون الغرض منها رفع مستوى أداء الموظفين، والتي تزيد بالوقت نفسه مستوى ولائهم للمؤسسة، وهذه البرامج تكون موجهة نحو ولاء الموظفين وأهمية وجودهم في المؤسسة وتقديم لهم الفرص التي تضمن بقائهم في المؤسسة، وتحقيق لهم النمو الحقيقي لوظائفهم، التي تمثل احترام شخصياتهم، وتعزيز مبدأ الثقة لأنفسهم واعطائهم اللامركزية لأعمالهم وتحفيزهم ؛ لتحقيق الأهداف الشخصية والتي في نفس الوقت تحقق أهداف المؤسسة.
- 2- ضرورة تقديم الرواتب، والأجور والامتيازات الملائمة لأعمال الموظفين ووظائفهم والمهام التي يقدمونها للمؤسسة، وتوفير الفرص المناسبة التي تلبى طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية. ويجب على المدراء التنفيذيين تغيير الفكر التقليدي، واستخدام القيادة الموجهة نحو تقديم خدمات جديدة تسعى فيها ؛ لتحقيق مصالح الموظفين، وتحفيز الموظفين ؛ لتبني روح المشاركة فيما بينهم، والإدارة العليا للمؤسسة يجب أن تكون جيدة في خلق جو متناغم إيجابي، وإعطاء الموظفين ما يحقق لهم نتائج مرضية، من خلال تقديم مزايا جيدة تدفع الموظفين للإبداع والابتكار. وهذا يؤدي إلى تقليل من الضغط الفكري والنفسي، وتحقيق أعلى درجات الرضا بوجود بيئة عمل إيجابية، وهذا أيضا يرفع من ولاء الموظفين اتجاه المؤسسة. ويجب على مدراء المؤسسة: أن يركزوا على جوانب هرم ماسلو في نظرية الحاجات، والاهتمام بها وتمثيلها قدر الإمكان، وأخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار من خلال تحقيق الاتصال والتواصل الاجتماعي، والإحترام، وتحقيق الذات، وإبلاء الاهتمام باحتياجات الموظفين خطوة بخطوة لزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة، فعندما يتم تحسين رضا الموظفين، ترتفع مدى الراحة النفسية لهم مما يروا: أن البقاء في المؤسسة أفضل من البحث عن منظمات أخرى.

الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على ما سبق، ونظرا لندرة الدراسات الحديثة التي تربط عدة موضوعات وهي: التدريب والولاء، والرضا، والأداء الوظيفي في الوطن العربي، وضرورة الإهتمام بالفرد العامل في المؤسسة، فإن الباحث يوصي بعدة دراسات مستقبلية مهمة، يرى أنها تقدم المنفعة والفائدة للموظفين بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام، وهي كالتالي:

- 1- عمل دراسات شبيهة بهذه الدراسة تطبيق على منظمات الأعمال في القطاع الخدمي والتجاري.
- 2- عمل دراسات تشير إلى مدى ملائمة البرامج التدريبية للأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظفون في عملهم، وهل تحقق هذه البرامج التدريبية الغاية التي وضعت من أجلها، ومادى انعكاسها على أداء المنظمات التي يعملون بها.
- 3- تقديم دراسات تظهر مدى تلبية المنظمات لحقوق الموظفين حتى تصل إلى الرضا الوظيفي المطلوب لهم، وإلى أي مدى توفر المنظمات الجو المناسب ؛ لتحقيق الولاء المطلوب للمؤسسة.
- 4- عمل دراسات تستخدم أسلوب المقارنة بين المنظمات المختلفة في مدى تحقيق الرضا الوظيفي بينهما، أو مدى تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع العربية

- أبو شقدهم، عزة وياسين، رزان وسعيري، معتز والمصري، (2010-2011)، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مشروع تخرج فرع إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحمداني، مريم بنت سالم حمدان (2009)، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في العلوم التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
- ديوان الخدمة المدنية (2016)، عمان -الأردن. www.csb.gov.jo
- الزهراني، عبدالله بن عطية (2012)، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، ع (4)، مج (8)، 707-735.

- زيوش، سامية (2013-2014)، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الأداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر، رسالة ماجستير في علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- الشرع، عطاالله محمد تيسير طافش والطراونة، تحسين أحمد جعفر (2008)، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية المصرفية، فرع الكرك، الأردن.
- العبيدي، جواهر عبدالهادي محمد (2013)، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، "دراسة ميدانية على شركة النفط الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العزام، أحمد عبد اللطيف عثمان (2014)، أثر التوظيف في تطوير الأداء الإداري / الدور الوسيط للتدريب والتطوير "دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات في الأردن"، رسالة دكتوراة في الفلسفة في تخصص الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الغامدي، خالد عبدالله المراباني (1434- 1435هـ)، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام "دراسة حالة وزارة لشؤون الاجتماعية - مكتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية.
- مؤسسة الإقراض الزراعي (2016)، عمان- الأردن. www.acc.gov.jo
- نوفل، مفلح عثمان مفلح (2007)، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: "دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في المصارف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

References

- Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R.** (2012). Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51(1), 44-64.
- Alshurideh, M.** (2010a). Customer Service Retention—A Behavioural Perspective of the UK Mobile Market. Doctoral Dissertation, Durham University.
- Alshurideh, M.** (2010b). A Behavior Perspective of Mobile Customer Retention: An Exploratory Study in the UK Market. The End of the Pier? Competing Perspectives on the Challenges Facing Business and Management British Academy of Management Brighton—UK. *British Academy of Management*, 1-19.
- Alshurideh, M.** (2016a). Scope of Customer Retention Problem in the Mobile Phone Sector: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 20, 64-69.
- Alshurideh, M. T.** (2016b). Is Customer Retention Beneficial for Customers: A Conceptual Background. *Journal of Research in Marketing*, 5(3), 382-389.
- Alshurideh, M., Masa'deh, R., & Alkurdi, B.** (2012). The Effect of Customer Satisfaction upon Customer Retention in the Jordanian Mobile Market: An Empirical Investigation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 47, 69-78.
- Altamony, H., Alshurideh, M., & Obeidat, B.** (2012). Information Systems for Competitive Advantage: Implementation of an Organisational Strategic Management Process. Proceedings of the 18th IBIMA Conference on Innovation and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to World Economic, (pp. 583-592). Istanbul, Turkey.
- Ansoff, H.** (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

- Aubke, F.** (2016). Occupational Stress, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in Hospitality Industry: A Comparative Case Study of Two Hotels in Russia. Master Thesis Submitted in Fulfillment of the Degree Master of Science in International Tourism.
- Aziri, B.** (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bagozzi, R., & Yi, Y.** (1988). On the Evaluation of Structural Evaluation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Ding, D., Lu, H, M., Song, Y., & Lu, Q.** (2012). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *Scientific Research*, 4, 208-215.
- ELSamen, A. A., & Alshurideh, M.** (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84-95.
- Fronell, C., & Larcker, D.** (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Glueck, W.** (1976). *Business Policy, Strategy Formation, and Management Action*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Hafeez, U.** (2015). Impact of Training on Employees Performance: (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
- Hagos, G., & Abrha, K.** (2015). Study on Factors affecting Job Satisfaction in Mekelle University Academic staff at Adi-Haqi Campus. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 1-6.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R.** (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall. Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Harrison, R.** (2000). *Employee Development*. Silver Lakes, Pretoria. Beekman Publishing.
- Hassan, M., Nawaz, M., Abbas, Gh., & Sajid, M. (2013). Impact of High Performance Work Practices on Employee Loyalty and Financial Performance through Mediation of Employee Satisfaction: An Empirical Evidence from the Financial Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(8), 1037-1046.
- Ibrahim, M., & Al Falasi, S.** (2014). Employee Loyalty and Engagement in UAE Public Sector. *Employee Relations*, 36(5), 562-582.
- Jacobson, E.** (2010). Top Five Factors That Drive Employee Loyalty, <https://ericjacobsononleadership.com/2010/08/30/top-five-factors-that-drive-employee-loyalty/>.
- Kenney et al.** (1992). *Management Made East*. 1st Ed. South Carolina: Omron Publishers.
- Khan, A., Abbasi, S., Waseem, R., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*, 7(1), 29-46.
- Krejcie, R., & Morgan, D.** (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological*, 30, 607-610.
- Lee, S.** (2008). Relationships among Leadership Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in University Dining Student Workers. *Retrospective Theses and Dissertations*, Iowa State University.

- Likert, R.** (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Mainardes, E. J., Ferreira, J. J., Mario, L., & Raposo, M. L.** (2014). Strategy and Strategic Management Concepts, Are They Recognised by Management Students? *Business Administration and Management*, 1, 43-61.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A.** (2016). A Jordanian Empirical Study of the Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Mashagba, I.** (2014). The Impact of Application the Training Strategy on the Performance of Employees in Jordanian Companies. *Management and Administrative Sciences Review*, 3(2), 296-304.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H.** (2009). *Human Resource Management*. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.
- Medina, E.** (2012). Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?, Columbia University-Masters of Arts.
- Milhem, W., Abushamsieh, KH., & Arostegui, M.** (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management*, 21(1), 21-26.
- Mozael, B.** (2015). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5, 11, 38-42.
- Nasir, SH., Najafbagy, R., & Nasiripou, A.** (2015). The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran. *Journal of Human Resource Management*, 3(3), 27-32.
- Nassazi, A.** (2013). Effects of Training on Employee Performance Evidence from Uganda. *Vaasan Amma Tikorkeakoulu University of Applied Sciences International Business*, 27-28.
- Newkirk, H., & Lederer, A.** (2006). The Effectiveness of Strategic Information Systems Planning under Environmental Uncertainty. *Information & Management*, 43, 481-501.
- Obeidat, B. Y., Sweis, R. J., Zyod, D. S., & Alshurideh, M.** (2012). The Effect of Perceived Service Quality on Customer Loyalty in Internet Service Providers in Jordan. *Journal of Management Research*, 4(4), 224-242.
- Omar, M., Jusoff, K., & Hussin, H.** (2010). Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty: Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA Kedah, Malaysia Faculty of Forestry, Universiti Putra Malaysia, Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 8(7), 871-873.
- Potnuru, R., & Sahoo, CH.** (2014). Role of Training towards Competitive Advantage: A Qualitative Approach. *Indian Journal of Training and Development*, 1(44), 32-40.
- Rajput, SH., Singhal, M., & Tiwari, SH.** (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian J. Management*, 7(2), 1-5.
- Raza, H.** (2014). Training and Development Impact on Organizational Performance: Empirical Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 67-72.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G.** (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (2nd ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R.** (2013). *Research Methods for Business*. (6th ed.), United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

- Shaheen, A., Naqvi, S., & Khan, M.** (2013). Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 490-503.
- Singh, R., & Mohanty, M.** (2012). Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study. *Inter-science Management Review (IMR)*, 2(2), 87-92.
- Smith, S.A., & Mazin, R.A.** (2004). *The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*. American Management Association: AMACOM.
- Solomon, C.M. (1992). The Loyalty Factor. *Personnel Journal*, 52-62.
- Taha, S., Chima, F.S., & Shahzad, S.** (2013). Training as Strategic Instrument for Human Resource Development: A Case of Pakistan. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 2(2), 53-61.
- Tahir, N., Yousafzai, I., Jan, S.H., & Hashim, M.** (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86-98.
- Terera, S.H., & Ngirande, H.** (2014). The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of a Selected Tertiary Institution. *Journal of Social Sciences*, 39(1), 43-50.
- Tseng, S.M., & Huang, J.S.** (2011). The Correlation between Wikipedia and Knowledge Sharing on Job Performance. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6118-6124.
- Vratskikh, I., Al-Lozi, M., & Maqableh, M.** (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11, 69-91.
- Vukonjanski, J., & Nikolic, M.** (2013). Organizational Culture and Job Satisfaction-The Effects of Company's Ownership Structure. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 3(2), 43-50.
- Wan, H.** (2012). Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management. *International Journal of Applied HRM*, 3(1), 3-6.