

أثر سياسات التدريب في تعزيز الولاء الوظيفي دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس.

علي خليفة الشيباني،

محمد الهادي الطرياق

عمر علي بالحاج

كلية الموارد البشرية، جامعة صبراتة قسم الإدارة

Ali.aishabni@sabu.edu.ly

The Impact of Training Policies on Enhancing Organizational Loyalty: A Field Study of the Branches of the Jumhouria Bank in Hay Al-Andalus Municipality

Ali Khalifa Al-Shaibani

Mohammed Al-Hadi Al-Taryaq

Omar Ali Belhaj

Faculty of Human Resources, Sabratha University

Department of Management

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى الكشف عن أثر سياسات التدريب بأبعادها الأربعة: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، جودة تنفيذ التدريب، وتقييم أثر التدريب)، في تعزيز الولاء الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي/المعياري) لدى العاملين بفروع مصرف الجمهورية الواقعة ضمن نطاق بلدية حي الأندلس بمدينة طرابلس.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الأهداف، حيث تم تصميم وتطوير استبانة مغلقة أداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين الشاغليين للوظائف بجميع الفروع التابعة لمصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس، والبالغ عددهم (340) موظفاً وموظفة. تم سحب عينة عشوائية طبقية قدرها (180) مفردة، واسترجع منها (162) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (90%). أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS v26) أن مستوى ممارسة سياسات التدريب بجميع أبعادها جاء بدرجة تقييم متوسطة بمتوسط حسابي (3.42 من 5)، كما جاء مستوى الولاء الوظيفي الكلي لدى العاملين بدرجة مرتفعة نسبياً بمتوسط حسابي (3.68). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر جوهري وذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التدريب في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين بمصرف الجمهورية، حيث تفسر سياسات التدريب ما نسبته (54.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الولاء الوظيفي. وتبين أن بعد 'تصميم البرامج التدريبية' كان الأشد تأثيراً، تلاه بعد 'جودة تنفيذ التدريب'. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة جملة من التوصيات العملية،

في مقدمتها ضرورة ربط البرامج التدريبية بالمسار الوظيفي ونظام الترقيات بالمصرف، واعتماد أدوات حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة بدلاً من الاعتماد على الترشيح العشوائي.

Abstract:

This field study aimed to identify the impact of training policies across their four dimensions (identifying training needs, designing training programs, quality of training execution, and evaluating the impact of training) on enhancing job loyalty across its three dimensions (affective commitment, continuance commitment, and normative/moral commitment) among employees at the Jumhouria Bank branches located within the Hai Al-Andalus Municipality in the city of Tripoli.

The study adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability for the nature of the study's objectives. A closed-ended questionnaire was designed and developed as a primary tool for collecting field data. The study population consisted of all administrative and operational staff occupying positions across all branches of Jumhouria Bank in Hai Al-Andalus Municipality, totaling 340 male and female employees. A stratified random sample of 180 individuals was drawn, and 162 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, achieving a response rate of 90%.

The results of the statistical analysis using SPSS (v26) showed that the level of training policy practice across all its dimensions received a moderate evaluation score, with a mean of (3.42 out of 5). Meanwhile, the overall level of job loyalty among employees was relatively high, with a mean of (3.68). The study concluded that there is a statistically significant impact (at $\alpha \leq 0.05$) of training policies on enhancing job loyalty among Jumhouria Bank employees, as training policies explain approximately 54.1% of the variance in job loyalty levels. It was revealed that the "training program design" dimension had the strongest impact, followed by the "quality of training execution" dimension.

Based on these results, the study presented several practical recommendations, chief among them: the necessity of linking training programs to career paths and the bank's promotion system, as well as adopting modern tools to accurately identify training needs instead of relying on random nominations.

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية في العصر الحديث المحور الركيني والمحرك الجوهري لضمان استدامة المؤسسات المالية والمصرفية وتفوقها التنافسي. ففي ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتسم بالطفرات التكنولوجية المتلاحقة، والتقلبات الاقتصادية، واشتداد حدة المنافسة لم يعد تقييم كفاءة المؤسسات واقتدارها المالي مرهوناً بما تمتلكه من أصول مادية أو رأس مال ثابت فحسب. بل أصبحت القيمة الحقيقية للمؤسسة تُقاس بمدى امتلاكها لرأس مال بشري وفكري متطور، وقادر على الابتكار، ويتمتع بمسؤولية عالية ومستويات مرتفعة من الولاء والاستقرار الوظيفي (الهيبي، 2019، ص 18).

وانطلاقاً من هذه الأهمية البالغة، تتصدر سياسات التدريب والتطوير قائمة الأولويات ضمن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. حيث يُنظر إلى التدريب على أنه الاستثمار الاستراتيجي الأمثل الذي يكفل تزويد الكوادر الوظيفية بالمعارف والمهارات الفنية والسلوكيات المتقدمة، والتي تُعد مطلباً أساسياً لمواكبة التطورات المتسارعة في أدوات العمل المصرفي والتحول الرقمي والخدمات الإلكترونية. ولا يقف أثر التدريب الممنهج عند حدود تحسين الأداء التشغيلي وزيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين، بل يتجاوز ذلك ليمتد إلى الأبعاد النفسية والسلوكية؛ إذ يُشكل التدريب ركيزة أساسية تُسهم بصورة مباشرة في تعزيز مشاعر الانتماء، ورفع معدلات الولاء التنظيمي والتمسك بالمؤسسة (العتيبي، 2019، ص 79).

فعندما يلمس العاملون حرص المؤسسة وجديتها في تخصيص الموارد المادية واللوجستية اللازمة لصقل مهاراتهم، وتوفير بيئة تحفيزية ترعى نموهم المهني المستمر، تتولد لديهم روابط متينة من الالتزام العاطفي والأخلاقي تجاه مؤسستهم. إن هذا الشعور بالتقدير والاستثمار البشري ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على بيئة العمل الإيجابية؛ حيث يسهم في الحد من ظواهر دوران العمل والتسرب الوظيفي، ويُعزز من مستويات الرضا المهني والالتزام الوظيفي الشامل.

وفي ظل الظروف الراهنة، يواجه القطاع المصرفي الليبي بوجه عام، ومصرف الجمهورية بوجه خاص—باعتباره أحد أكبر وأهم المؤسسات المصرفية التجارية العاملة في ليبيا—تحديات استراتيجية وهيكلية جمة. تتطلب هذه التحديات ضرورة ضخ استثمارات متواصلة لبناء قدرات العاملين، وإعادة صياغة وهيكلية السياسات التدريبية المتبعة لتتماشى مع المعايير الدولية الحديثة. إن النهوض بمستوى هذه السياسات يُعد شرطاً حاسماً لضمان تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، وللحفاظ على الكوادر الوطنية الكفؤة وتعزيز ولائها المؤسسي في بيئة مصرفية متغيرة (السعدي، 2020، ص 12).

أسباب اختيار الموضوع:

تتعدد الدواعي والأسباب التي دعت الباحث لاختيار موضوع 'أثر سياسات التدريب في تعزيز الولاء الوظيفي' للبحث والتطبيق في مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس، وتتلخص في الأسباب العلمية والعملية التالية:

• الأهمية الاستراتيجية للقطاع المصرفي:

يُعد القطاع المصرفي الليبي الشريان الحيوي للاقتصاد الوطني، ومصرف الجمهورية يمثل المؤسسة المصرفية الأكبر انتشاراً وتأثيراً، مما يجعل دراسة سبل تطوير الموارد البشرية فيه أمراً بالغ الأهمية لتطوير الاقتصاد ككل (السعدي، 2020، ص 15).

• الحاجة إلى الحد من ظاهرة دوران العمل والتسرب الوظيفي:

لوحظ في السنوات الأخيرة انتقال بعض الكفاءات والكوادر المصرفية المؤهلة من المصارف العامة إلى المصارف الخاصة، مما يستدعي بحث العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء الوظيفي واستبقاء الموارد البشرية الكفاء (حسن، 2020، ص 44).

• سد الفجوة البحثية الميدانية:

لاحظ الباحث وجود ندرة في الدراسات التطبيقية الحديثة التي تربط بين أبعاد سياسات التدريب التفصيلية (التحديد، التصميم، التنفيذ، التقييم) وأبعاد الولاء الوظيفي الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) بالتطبيق المباشر على البيئة المصرفية الليبية، ولا سيما في النطاق الجغرافي لبلدية حي الأندلس والتي تضم عدداً من الفروع الحيوية الهامة (الشريف، 2022، ص 27).

• الدور المزدوج للتدريب:

الرغبة في إبراز أن التدريب ليس مجرد كلفة مالية أو نشاط إداري روتيني للمتكمين من أداء المهام فقط، بل هو أداة استراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التشارك والولاء المؤسسي المتبادل (النجار، 2018، ص 89).

مشكلة الدراسة:

رغم أهمية الدور الذي تلعبه سياسات التدريب في تطوير المؤسسات، إلا أن الواقع التطبيقي في بعض المصارف التجارية يواجه معوقات وتحديات تنعكس سلباً على فاعلية هذه السياسات. فقد تشوب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العشوائية، أو قد تفتقر البرامج التصميمية المطبقة إلى ملاءمة طبيعة التطورات الحديثة في التكنولوجيا المصرفية، بالإضافة إلى قصور أساليب تقييم التدريب ومتابعة أثره السلوكي على العاملين (الشريف، 2022، ص 30).

وبناءً على الملاحظات الميدانية والدراسات الاستكشافية في البيئة المصرفية ببلدية حي الأندلس، تبين أن هناك تبايناً في التزام العاملين وولائهم الوظيفي، حيث ينعكس ذلك في بعض السلوكيات الإدارية مثل الانخفاض النسبي للدافعية، أو زيادة طلبات النقل والانسحاب، ومحدودية المبادرة الفردية.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في تساؤل جوهرى حول مدى قدرة سياسات التدريب المعمول بها في فروع مصرف الجمهورية على التأثير الفعلي والإيجابي في تعزيز أبعاد الولاء الوظيفي لدى كوادرها.

تساؤلات الدراسة الفرعية:

- ما واقع ومستوى ممارسة سياسات التدريب بأبعادها (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، جودة التنفيذ، التقييم) في فروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس؟
 - ما مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى العاملين بفروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التدريب بأبعادها مجتمعة ومنفردة في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين بالمصرف محل الدراسة؟
 - هل تختلف إجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول مستويات سياسات التدريب والولاء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تقف عند نقطة تلاقي حساسة بين بعدين استراتيجيين في الفكر الإداري المعاصر؛ البعد الأول نظري أكاديمي يسعى إلى بناء جسور معرفية بين حقول علمية متشابهة، والبعد الثاني تطبيقي مهني يهدف إلى تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ في واقع مؤسسي راهن يواجه تحديات متسارعة. ويمكن تفصيل هذه الأهمية على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية الأكاديمية)

تمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة محوراً أساسياً في إغناء الحقل المعرفي للإدارة، وذلك من خلال المستويات التالية:

1. تأصيل العلاقات البينية بين مجالات الإدارة:

- تسعى الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي رصين يربط بين علم إدارة الموارد البشرية (بوصفه حقلاً معنياً بسياسات التوظيف والتدريب والتطوير) وعلم السلوك التنظيمي (بوصفه حقلاً معنياً بدراسة اتجاهات الأفراد ومشاعرهم وسلوكياتهم داخل بيئة العمل).

• تنتقل الدراسة من المقاربة الجزئية التي تنظر إلى التدريب كأداة فنية بحتة، إلى مقاربة كلية تنظر إليه كآلية تشكيل للولاء والانتماء، مما يفتح أفقاً جديداً للباحثين لدراسة التدريب كمتغير استراتيجي وليس تشغيلياً فقط.

2. اختبار وتمديد النماذج النظرية الكلاسيكية:

• تعتمد الدراسة على نموذج ماير وألين الثلاثي للولاء الوظيفي (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، وهو من أكثر النماذج رسوخاً في الأدبيات التنظيمية، لكنها لا تكتفي بإعادة اختباره، بل تسعى إلى تمديده من خلال ربط كل بُعد من أبعاده بأساليب تدريبية محددة، مما ينتج عنه نموذج تفسيري أكثر دقة وقدرة على التنبؤ.

• تقدم الدراسة مراجعة نقدية للأدبيات السابقة، وتكشف عن الفجوات البحثية التي أغفلت فيها الدراسات السابقة دور جودة التنفيذ وتصميم البرامج التدريبية في تشكيل الأبعاد المختلف للولاء، مما يمنح الدراسة تميزاً إضافياً.

3. إثراء المكتبة البحثية العربية والمحلية:

• تأتي الدراسة في وقت نادراً ما شهد دراسات ميدانية معمقة تستهدف القطاع المصرفي الليبي تحديداً، خاصة في مرحلة تتسم بتحولات هيكلية وتنافسية غير مسبقة، مما يجعلها إضافة نوعية للمكتبات الجامعية ومراكز الأبحاث والهيئات العلمية.

• تقدم الدراسة أداة قياس (استبياناً أو مقياساً) مطورة ومكيفة مع السياق المحلي، يمكن للباحثين اللاحقين توظيفها في قطاعات أخرى كالصناعة والتأمين والاتصالات، مما يضاعف من قيمتها العلمية (القطاعي، 2021، ص 104).

4. تأسيس أرضية لنمذجة العلاقات السببية:

من خلال المنهج التحليلي الكمي (الارتباطي والانحداري)، تتيح الدراسة اختبار فروض سببية بين أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات، التصميم، التنفيذ، التقييم) وأبعاد الولاء، مما يمكن الباحثين من فهم آلية التأثير وليس فقط وجوده، وهذا يشكل نقلة نوعية في منهجية البحث الإداري محلياً.

5. رفد حقل السلوك التنظيمي بمتغيرات وسيطة:

· تفتح الدراسة الباب أمام بحوث مستقبلية لاستكشاف متغيرات وسيطة أو معدلة قد تفسر بشكل أعمق العلاقة بين التدريب والولاء، مثل الثقة التنظيمية، والعدالة الإجرائية، والتمكين الوظيفي، مما يخلق سلسلة معرفية متراكمة بدلاً من بحوث منعزلة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية الميدانية)

تمتد الأهمية التطبيقية للدراسة لتشمل عدة مستويات تنظيمية، بدءاً من صنّاع القرار الكبار وصولاً إلى المدراء الميدانيين والموظفين أنفسهم، ويمكن حصرها في النقاط الموسعة التالية:

1. توفير قراءة تشخيصية دقيقة لواقع التدريب في مصرف الجمهورية:

- تقدم الدراسة مؤشرات رقمية قابلة للقياس (نسب مئوية، متوسطات حسابية، معاملات ارتباط) تعكس بدقة مستوى تطبيق سياسات التدريب في المصرف، من حيث: مدى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، وجودة تصميم البرامج، وفعالية أساليب التنفيذ، وكفاءة عمليات التقييم والمتابعة.
- تمكن هذه المؤشرات الإدارة العليا من التعرف على نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها، ونقاط الضعف التي تستدعي التدخل العلاجي السريع، بعيداً عن الانطباعات الشخصية أو التقديرات الذاتية غير الموضوعية.

2. تحويل التدريب من نشاط روتيني إلى أداة استراتيجية:

- تخرج الدراسة بتوصيات إجرائية محددة وزمنية، تساعد صنّاع القرار في المؤسسات المصرفية على إعادة هيكلة البرامج التدريبية بشكل يضمن توافقها مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تصبح أداة لجذب المواهب الشابة، وتطوير القيادات الداخلية، والاحتفاظ بالكفاءات النادرة.
- تؤكد الدراسة على أن التدريب الفعّال ليس تكلفة تشغيلية، بل استثمار بشري طويل الأجل يعود بعوائد تنافسية ملموسة، خاصة في قطاع مصرفي يشهد سباقاً محموماً على المهارات الرقمية والتحليلية (أحمد، 2020، ص 55).

3. تمكين مدراء الفروع من بناء بيئة عمل محفزة ومستقرة:

- تركز الدراسة على مستوى فروع بلدية حي الأندلس كحالة تطبيقية، وتقدّم لمدراء هذه الفروع أدوات عملية لخلق مناخ تنظيمي قائم على التقدير المستمر، والتغذية الراجعة البناءة، وربط التدريب بمسارات الترقية والتطوير المهني.

• ينعكس هذا الأثر مباشرة في خفض معدلات دوران العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الروح المعنوية للفرق العاملة، مما يُترجم إلى استقرار تنظيمي ملموس ينعكس بدوره على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

4. دعم التخطيط للموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية:

• في ظل التحول الرقمي المتسارع في القطاع المصرفي، وتزايد الاعتماد على الخدمات الإلكترونية والتطبيقات البنكية، توفر الدراسة رؤية استباقية تُمكن إدارة الموارد البشرية من رسم خرائط تدريبية مستقبلية تغطي المهارات الصلبة (التقنية) واللينة (القيادية والتواصلية) معاً.

• تساعد الدراسة أيضاً في تقدير الاحتياجات التدريبية السنوية بناءً على فجوات الأداء الحقيقية، مما يضمن توجيه الميزانيات التدريبية إلى الأولويات الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي.

5. تعزيز ثقافة التعلم المؤسسي المستدام:

• من خلال تسليط الضوء على أهمية التقييم البعدي للبرامج التدريبية وقياس العائد على الاستثمار التدريبي، تحفز الدراسة المؤسسات المصرفية على تبني ثقافة التعلم المستمر، حيث يُنظر إلى كل برنامج تدريبي كفرصة لتحسين الأداء وليس كحدث منعزل.

• تسهم هذه الثقافة في بناء منظمة متعلمة قادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية، وامتلاك ذاكرة تنظيمية حية تتقل الخبرات وتطورها باستمرار.

6. تقديم معايير مرجعية للمقارنة:

بفضل منهجيتها الميدانية الدقيقة، تتيح الدراسة للمصارف الأخرى في ليبيا والمنطقة إمكانية مقارنة سياساتها التدريبية بالنتائج التي خرجت بها الدراسة، مما يعزز روح المنافسة الإيجابية وتبادل الممارسات الفضلى في قطاع التدريب المصرفي.

7. الإسهام في استقرار السوق المالية المحلية:

على المستوى الكلي، فإن رفع مستوى الولاء الوظيفي والاستقرار التنظيمي في المصارف ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المالية، وثقة المتعاملين، واستمرارية العمل المصرفي، مما يمثل دعماً غير مباشر لاستقرار المالي والنقدي في البلد.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق وممارسة سياسات التدريب (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، جودة التنفيذ، التقييم) من وجهة نظر العاملين بفروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس.
- تحديد مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) السائد لدى الموظفين في الفروع محل الدراسة.
- قياس أثر كل بعد من أبعاد سياسات التدريب في تعزيز الولاء الوظيفي الكلي وأبعاده الفرعية.
- اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول سياسات التدريب والولاء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- تقديم مقترحات وتوصيات عملية وقابلة للتطبيق لتطوير المنظومة التدريبية ورفع معدلات الالتزام والولاء التنظيمي داخل مصرف الجمهورية.

نموذج الدراسة:

تم بناء وتطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في مجال التدريب والولاء التنظيمي (مثل: Noe, 2020; Meyer & Allen, 2018). يعكس النموذج العلاقة المفترضة والأثر بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع بأبعاده الثلاثة:

المتغير التابع الولاء الوظيفي	المتغير المستقل سياسات التدريب
1. الولاء العاطفي	1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. الولاء المستمر	2. تصميم البرامج التدريبية
3. الولاء الأخلاقي/المعياري	3. جودة تنفيذ التدريب
	4. تقييم أثر التدريب

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها ونموذجها المفاهيمي، تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية لغرض الاختبار والتأكد من صحتها:

الفرضية الرئيسية الأولى (H0):

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التدريب بأبعادها مجتمعة (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، جودة التنفيذ، التقييم) في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين بفروع مصرف الجمهورية ببلدية حي الأندلس.
الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين.
 - H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تصميم البرامج التدريبية في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين.
 - H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد جودة تنفيذ التدريب في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين.
 - H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم أثر التدريب في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين.
- الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
الدراسات سابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الشريف (2022):

تناولت دراسة الشريف (2022) موضوع الاحتياجات التدريبية للعاملين في المصارف الليبية وعلاقتها بمجموعة من المتغيرات التنظيمية والوظيفية، وفي مقدمتها الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. وتنطلق الدراسة من أهمية التدريب باعتباره أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ لم يعد التدريب ينظر إليه باعتباره نشاطاً إدارياً محدوداً يهدف إلى تعريف الموظف بكيفية أداء مهامه، وإنما أصبح وسيلة استراتيجية لتطوير القدرات البشرية وتحسين الأداء ورفع مستوى الانتماء للمؤسسة.

ركزت الدراسة على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل المرحلة الأساسية التي ينبغي أن تسبق تصميم وتنفيذ أي برنامج تدريبي. فالمؤسسة التي تقوم بتنظيم دورات تدريبية دون تحديد الاحتياجات الحقيقية للعاملين قد تتفق موارد مالية وبشرية كبيرة دون أن تحقق نتائج ملموسة. ومن هذا المنطلق، أكدت الدراسة أهمية التعرف على الفجوة بين المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظف فعلياً وبين المهارات التي يحتاج إليها لأداء وظيفته بصورة أكثر كفاءة.

واعتمدت الدراسة، وفق المعلومات المتاحة، على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يستهدف وصف واقع التدريب وتحليل علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية. ويتيح هذا المنهج للباحث دراسة مستوى الاهتمام بالتدريب، ومدى توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، ومدى انعكاس ذلك على اتجاهاتهم نحو المؤسسة التي يعملون بها.

وأشارت الدراسة إلى وجود بعض أوجه الضعف في استخدام الأساليب والأدوات العلمية الدقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية. ويعد هذا الأمر من المشكلات التي قد تؤثر بصورة مباشرة في فعالية التدريب؛ لأن عدم دقة تحديد الاحتياجات يؤدي إلى تصميم برامج لا تتناسب بالضرورة مع طبيعة العمل أو مع مستوى الموظفين أو مع التغيرات التي تشهدها المؤسسة.

2. دراسة المنصور (2021):

ركزت دراسة المنصور (2021) على أثر جودة البرامج التدريبية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في القطاع المالي، مع الاهتمام بالعلاقة بين كفاءة المدربين والسلوك التنظيمي للعاملين.

وتنطلق الدراسة من افتراض أساسي مفاده أن التدريب يمثل أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر في اتجاهات الموظفين نحو المؤسسة. فالموظف الذي يحصل على تدريب جيد يمكن أن يكون أكثر قدرة على أداء وظيفته، وأكثر ثقة في إمكانياته المهنية، وأكثر قدرة على التعامل مع التغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل.

وقد ركزت الدراسة على مفهوم جودة البرامج التدريبية، والذي لا يرتبط فقط بالمحتوى العلمي للدورة، وإنما يشمل مجموعة متكاملة من العناصر، من بينها وضوح أهداف التدريب، وملاءمة المحتوى للاحتياجات الوظيفية، واستخدام أساليب تدريب حديثة، وتوفير بيئة تدريبية مناسبة، والاستعانة بمدربين ذوي خبرة وكفاءة.

وأكدت الدراسة أهمية البيئة التدريبية التفاعلية، حيث إن التدريب الذي يعتمد على المشاركة والحوار والمناقشة ودراسة الحالات العملية وحل المشكلات يمكن أن يكون أكثر تأثيراً من التدريب القائم على التلقين والمحاضرات التقليدية وحدها.

كما اهتمت الدراسة بكفاءة المدرب، باعتبار أن المدرب يمثل عنصراً أساسياً في نجاح العملية التدريبية. فالمدرب لا يقوم فقط بنقل المعلومات، بل ينبغي أن يمتلك القدرة على ربط المعرفة النظرية بالممارسة العملية، وأن يتعامل مع الفروق الفردية بين المتدربين، وأن يحفزهم على المشاركة والتعلم.

ومن النتائج التي أشارت إليها الدراسة أن جودة المحتوى التدريبي والبيئة التفاعلية يمكن أن تسهما في الحد من رغبة العاملين في ترك العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظف الذي يرى في المؤسسة بيئة تسمح له بالتعلم والتطور قد يشعر بأن مستقبله المهني مرتبط بها، الأمر الذي يمكن أن يدعم استقراره الوظيفي.

كما أن التدريب يمكن أن يؤثر في السلوك التنظيمي من خلال زيادة معرفة الموظف بأهداف المؤسسة وقيمها وأساليب العمل فيها. وكلما ارتفع مستوى إدراك الموظف للعلاقة بين دوره الفردي وأهداف المؤسسة، أصبح أكثر قدرة على ممارسة السلوكيات التي تخدم المؤسسة.

3. دراسة السعدي (2020):

بحثت دراسة السعدي (2020) واقع السياسات التدريبية في مصرف الجمهورية، وركزت على مستوى اهتمام الإدارة العليا بالتدريب، بالإضافة إلى متابعة وتقييم النتائج المترتبة على البرامج التدريبية.

وأظهرت الدراسة وجود اهتمام من جانب الإدارة العليا بأهمية التدريب باعتباره وسيلة لتطوير العاملين وتحسين مستوى الأداء. ويعد هذا الاهتمام نقطة إيجابية؛ لأن نجاح سياسة التدريب يتطلب دعماً واضحاً من الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.

إلا أن الدراسة أشارت في الوقت نفسه إلى وجود ضعف في المتابعة وتقييم الآثار الفعلية للتدريب بعد انتهاء البرامج التدريبية. وتعد هذه الملاحظة من النقاط المهمة في إدارة التدريب، لأن انتهاء الدورة التدريبية لا يعني بالضرورة نجاحها.

فقد يحصل الموظف على دورة تدريبية ويجتازها بنجاح، ولكنه قد لا يستخدم المهارات والمعارف التي اكتسبها بعد عودته إلى مكان العمل. وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب، مثل عدم توفر بيئة عمل تساعد

على تطبيق المهارات الجديدة، أو عدم وجود متابعة من الإدارة، أو عدم توافق محتوى التدريب مع المهام الفعلية للموظف.

ومن هنا تؤكد الدراسة ضرورة الانتقال من مفهوم "تنفيذ التدريب" إلى مفهوم "إدارة دورة التدريب كاملة". وتشمل هذه الدورة تحديد الاحتياجات، وتصميم البرنامج، واختيار المدربين، وتنفيذ التدريب، ثم قياس مدى الاستفادة منه، وأخيراً قياس أثره على الأداء.

كما أن تقويم التدريب ينبغي ألا يقتصر على معرفة مدى رضا المشاركين عن الدورة، بل يجب أن يمتد إلى معرفة ما إذا كان الموظف قد اكتسب بالفعل معارف ومهارات جديدة، وما إذا كان قد طبقها في عمله، وما إذا أدى ذلك إلى تحسين الأداء أو تغيير السلوك الوظيفي.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة عند دراسة العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي؛ لأن الموظف قد يرى أن المؤسسة تتفق أموالاً على التدريب، لكن إذا لم يجد بعد التدريب فرصاً لاستخدام ما تعلمه أو تطوير مساره المهني، فقد لا يشعر بالأثر الحقيقي للاستثمار التدريبي.

ومن ثم فإن دراسة السعدي تقدم بعداً مهماً يتمثل في ضرورة ربط التدريب بنتائجه الفعلية داخل بيئة العمل، وعدم الاكتفاء بمؤشرات التنفيذ التقليدية.

4. دراسة العتيبي (2019):

هدفت دراسة العتيبي (2019) إلى التعرف على دور التدريب في تعزيز الولاء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي، واهتمت بصورة خاصة بالعلاقة بين شمولية برامج التطوير وبين مستوى الولاء المعنوي والوظيفي لدى العاملين.

وتستند الدراسة إلى فكرة أساسية تتمثل في أن الموظف لا ينظر إلى التدريب باعتباره مجرد وسيلة لاكتساب المعرفة، وإنما يمكن أن ينظر إليه أيضاً باعتباره مؤشراً على اهتمام المؤسسة بمستقبله المهني.

فعندما تتيح المؤسسة للعاملين فرصاً متساوية للتطوير والتعلم والترقي واكتساب مهارات جديدة، فإن ذلك قد يعزز شعور الموظف بأن المؤسسة تهتم به باعتباره مورداً بشرياً مهماً وليس مجرد أداة لتنفيذ العمل.

وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين شمولية برامج التطوير ومستويات الولاء التنظيمي. ويشير مفهوم الشمولية هنا إلى أن التدريب لا ينبغي أن يكون مقتصرًا على فئة محدودة من العاملين، بل ينبغي أن يكون جزءًا من سياسة مستمرة لتطوير مختلف الفئات الوظيفية وفقاً لاحتياجاتها.

ويمكن تفسير العلاقة بين التدريب والولاء من خلال عدة مسارات. أولها أن التدريب يرفع كفاءة الموظف ويزيد شعوره بالقدرة على النجاح في وظيفته. وثانيها أنه يعطي الموظف شعوراً بأن المؤسسة تستثمر في مستقبله. وثالثها أن التدريب يمكن أن يفتح أمام الموظف فرصاً أكبر للتقدم الوظيفي وتحمل مسؤوليات جديدة.

كما أن التدريب قد يسهم في بناء علاقة إيجابية بين الموظف والإدارة، خصوصاً إذا كان اختيار البرامج التدريبية يتم وفق معايير عادلة وواضحة، وإذا شعر العاملون بأن فرص التدريب لا تعتمد على المحسوبية أو العلاقات الشخصية.

وتشير الدراسة في هذا السياق إلى أن الاستثمار في التدريب يمكن أن يكون أحد الأساليب التي تساعد المؤسسات على بناء التزام مؤسسي مستدام، خاصة عندما يكون التدريب جزءاً من منظومة أوسع تشمل الحوافز والتقييم والترقي والتمكين الوظيفي.

وبذلك تؤكد الدراسة أن التدريب يمكن أن يتجاوز دوره التقليدي في رفع الكفاءة ليصبح أداة من أدوات بناء الولاء التنظيمي والاحتفاظ بالعاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Spector (2021):

يقدم Spector (2021) في كتابه حول علم النفس الصناعي والتنظيمي إطاراً واسعاً لفهم السلوك الإنساني داخل المؤسسات، ومن ضمن الموضوعات التي يمكن ربطها بموضوع التدريب والتطوير العلاقة بين تنمية قدرات العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم التنظيمية.

وينظر علم النفس الصناعي والتنظيمي إلى العامل باعتباره عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة، ولذلك فإن الاهتمام بتطوير قدراته لا يقتصر على رفع الإنتاجية، وإنما يمتد إلى تحسين خبرته داخل بيئة العمل وتعزيز قدرته على التكيف مع متطلبات الوظيفة.

ومن هذا المنطلق، يمثل التدريب وسيلة مهمة لتطوير المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الموظف لأداء عمله بكفاءة. وكلما كانت برامج التدريب مرتبطة بالعمل الفعلي، زادت احتمالية انتقال أثر التدريب من قاعة التدريب إلى موقع العمل.

ويرتبط التدريب كذلك بمفهوم الكفاءة الذاتية؛ فالموظف الذي يكتسب مهارات جديدة ويشعر بقدرته على تطبيقها في مواجهة المشكلات المهنية قد يصبح أكثر ثقة في نفسه وأكثر استعداداً لمواجهة المهام الصعبة.

ويمكن أن تنعكس هذه الثقة على علاقة الموظف بالمؤسسة، لأن الشعور بالقدرة والإنجاز قد يؤدي إلى اتجاهات أكثر إيجابية تجاه العمل.

كما يمكن النظر إلى التدريب من زاوية العلاقة النفسية بين الموظف والمؤسسة. فعندما توفر المؤسسة فرصاً حقيقية للتعلم والتطوير، فإن الموظف قد يفسر ذلك باعتباره مؤشراً على تقدير الإدارة له واهتمامها بمستقبله.

وهنا يمكن أن تظهر علاقة متبادلة: المؤسسة تستثمر في الموظف من خلال التدريب، والموظف قد يستجيب من خلال زيادة الجهد والالتزام والمشاركة والسلوكيات الإيجابية.

ولا يعني ذلك أن التدريب يؤدي تلقائياً إلى الولاء التنظيمي؛ فالعلاقة تتأثر بعوامل أخرى مثل العدالة التنظيمية، والأجر، ونمط القيادة، وبيئة العمل، وفرص الترقية، والأمن الوظيفي.

ومن أهم ما يمكن الاستفادة منه من أدبيات Spector أن دراسة التدريب ينبغي ألا تقتصر على قياس عدد الدورات التدريبية، وإنما يجب دراسة أثر التدريب في المعرفة والمهارة والسلوك والاتجاهات، ثم دراسة انعكاس ذلك على نتائج تنظيمية أوسع.

2. Noe (2020):

يعد Noe من أبرز المؤلفين في مجال تدريب وتطوير العاملين، ويقدم كتابه "تدريب وتطوير الموظفين" إطاراً متكاملًا لإدارة العملية التدريبية داخل المؤسسات.

ينطلق Noe من أن التدريب والتطوير ينبغي أن يكونا جزءاً من استراتيجية المنظمة، وليس مجرد استجابة مؤقتة لمشكلة معينة. فالمؤسسات التي تواجه تغيرات تقنية وإدارية مستمرة تحتاج إلى موظفين قادرين على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات.

ويؤكد هذا الاتجاه أهمية تصميم البرامج التدريبية على أساس الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة والعاملين. فالتدريب الفعال يبدأ بتحديد الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المطلوب، ثم تحديد المعارف والمهارات التي يحتاج الموظف إلى اكتسابها.

كما يركز على أهمية انتقال أثر التدريب إلى مكان العمل. فالهدف النهائي من التدريب ليس أن يتذكر الموظف المعلومات التي حصل عليها خلال الدورة، وإنما أن يستخدم تلك المعلومات والمهارات لتحسين أدائه الفعلي.

وتبرز هنا أهمية البيئة التنظيمية؛ فإذا عاد الموظف إلى بيئة لا تشجع على تطبيق ما تعلمه، فقد تضع نسبة كبيرة من العائد المتوقع من التدريب.

ومن منظور الولاء التنظيمي، يمكن أن يكون التدريب وسيلة للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة. فالعامل الذي يرى أمامه فرصاً للتطور واكتساب المهارات والترقي قد يكون أكثر استعداداً للاستمرار في المؤسسة.

كما أن التدريب يمكن أن يسهم في رفع الكفاءة الذاتية للموظف، لأنه يشعر بأنه يمتلك الأدوات التي تمكنه من النجاح في وظيفته.

وتزداد أهمية ذلك في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة والمهارات المتخصصة، حيث يصبح فقدان الموظفين ذوي الخبرة مشكلة مكلفة للمؤسسة.

ومن هنا فإن التدريب لا يمثل تكلفة مالية فقط، بل يمكن اعتباره استثماراً في رأس المال البشري. وكلما كان الاستثمار التدريبي منظماً ومبنياً على احتياجات واضحة، زادت فرص تحقيق عائد إيجابي منه.

3. Armstrong & Taylor (2020):

يناقش Armstrong و Taylor (2020) التدريب والتطوير في إطار أوسع يتعلق بإدارة الموارد البشرية وممارساتها داخل المؤسسات.

ويبرز هذا المرجع أهمية النظر إلى العاملين باعتبارهم مورداً استراتيجياً، وأن إدارة الموارد البشرية الفعالة لا تقتصر على التوظيف والأجور والحضور والانصراف، وإنما تشمل أيضاً التعلم والتطوير وإدارة الأداء والمسار الوظيفي.

وفي هذا السياق، يمثل التدريب أحد المكونات الرئيسية التي تساعد المؤسسة على تطوير رأس مالها البشري.

وتشير الأدبيات التي يقدمها Taylor و Armstrong إلى أن فرص التعلم والتطوير يمكن أن تؤثر في العلاقة بين الموظف والمؤسسة. فعندما يشعر الموظف بأن المؤسسة توفر له فرصة حقيقية للنمو المهني، يمكن أن يتشكل لديه إدراك إيجابي تجاهها.

وهذا يرتبط بما يسمى بالعقد النفسي، أي مجموعة التوقعات غير المكتوبة التي تتشكل بين الموظف والمؤسسة. فالموظف قد يتوقع من المؤسسة توفير بيئة عادلة وفرص للتعلم والتقدم، بينما تتوقع المؤسسة منه الالتزام والأداء الجيد. وعندما تفي المؤسسة بجانب من هذه التوقعات، فإن ذلك قد يدعم الثقة المتبادلة.

أما إذا شعر الموظف بأن المؤسسة لا توفر له فرصاً للتطور، في حين تطلب منه باستمرار زيادة الأداء والمسؤوليات، فقد يتولد لديه شعور بعدم التوازن، وهو ما يمكن أن يؤثر في اتجاهاته نحو المؤسسة.

ومن هنا فإن التدريب يمكن أن يكون جزءاً من سياسة متكاملة للاحتفاظ بالعاملين، خصوصاً الموظفين ذوي المهارات العالية الذين يبحثون عادة عن بيئات عمل توفر فرصاً للنمو.

كما يبرز المرجع أهمية ربط التدريب بإدارة الأداء والمسار الوظيفي؛ لأن التدريب الذي لا يرتبط بمستقبل الموظف داخل المؤسسة قد تكون قيمته أقل من التدريب الذي يمنحه فرصاً فعلية لتحمل مسؤوليات أكبر أو الحصول على ترقية.

وبالتالي، فإن التدريب الناجح ينبغي أن يكون جزءاً من استراتيجية طويلة المدى لتنمية العاملين.

4. Meyer & Allen:

يرتبط نموذج Meyer و Allen بصورة أساسية بمفهوم الالتزام التنظيمي، وقد أصبح من النماذج المؤثرة في تفسير العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

ويقسم النموذج الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري.

ويشير الالتزام العاطفي إلى ارتباط الموظف بالمؤسسة وشعوره بالانتماء إليها ورغبته في الاستمرار فيها لأنه يريد ذلك.

أما الالتزام الاستمراري فيرتبط بإدراك الموظف للتكاليف أو الخسائر التي قد تترتب على ترك المؤسسة، مثل فقدان بعض المزايا أو الخبرة أو العلاقات المهنية.

في حين يرتبط الالتزام المعياري بشعور الموظف بالواجب والمسؤولية الأخلاقية تجاه المؤسسة.

ويعد هذا النموذج مهماً عند دراسة التدريب؛ لأنه يساعد على تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها أن تؤثر خبرات الموظف داخل المؤسسة في نوع الالتزام الذي يتشكل لديه.

فإذا حصل الموظف على فرص للتطوير والتعلم، وشعر بأن المؤسسة تهتم بمستقبله، فقد تتكون لديه مشاعر إيجابية تجاهها، وهو ما يرتبط بصورة خاصة بالالتزام العاطفي.

أما إذا كانت المؤسسة توفر له مزايا مهنية كبيرة مرتبطة ببقائه، فقد يظهر جانب من الالتزام الاستمراري.

كما أن ثقافة المؤسسة وسياساتها العادلة قد تدعم الجانب المعياري من الالتزام.

ومن هنا فإن التدريب يمكن أن يرتبط بالالتزام التنظيمي عبر أكثر من مسار، وليس من خلال مسار واحد.

ويتميز نموذج Allen و Meyer بأنه يسمح للباحث بعدم التعامل مع الالتزام التنظيمي كمفهوم واحد متجانس، وإنما بدراسته من خلال أبعاده المختلفة. وهذا الأمر مهم جداً في الدراسات التطبيقية؛ لأن الموظف قد يكون ملتزماً بالمؤسسة عاطفياً، بينما يكون التزامه الاستمراري منخفضاً، أو العكس.

وعليه فإن استخدام هذا النموذج يساعد في تقديم تحليل أكثر عمقاً للعلاقة بين التدريب والولاء أو الالتزام التنظيمي.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات العربية والأدبيات الأجنبية السابقة يتضح وجود اهتمام واضح بموضوع التدريب والتطوير الوظيفي وعلاقته بعدد من النتائج التنظيمية المهمة، وفي مقدمتها الرضا الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والسلوك التنظيمي، والولاء أو الالتزام التنظيمي.

وتتفق غالبية الأدبيات على أن التدريب لم يعد نشاطاً ثانوياً داخل المؤسسة، بل أصبح أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير مواردها البشرية والمحافظة على قدرتها التنافسية.

ويظهر من الدراسات العربية أن التدريب يرتبط بصورة واضحة بمجموعة من الجوانب الوظيفية والنفسية. فقد ركزت دراسة الشريف على الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالرضا والولاء، بينما ركزت دراسة المنصور على جودة البرامج التدريبية والاستقرار والسلوك التنظيمي، واهتمت دراسة السعدي بالسياسات التدريبية والمتابعة والتقييم، في حين تناولت دراسة العتيبي العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي.

أما الأدبيات الأجنبية فقد قدمت إطاراً نظرياً أوسع لفهم هذه العلاقات، حيث اهتم Noe بتخطيط التدريب وتصميمه وتنفيذه وتقويمه، بينما تناول Taylor و Armstrong التدريب في إطار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وساهم Spector في تفسير السلوك النفسي والتنظيمي للعاملين، في حين قدم Allen و Meyer نموذجاً متكاملاً لفهم الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط الأساسية.

أولاً: تتفق على أن نجاح التدريب يعتمد بدرجة كبيرة على مدى ارتباطه بالاحتياجات الفعلية للعاملين والمؤسسة. فالدورة التدريبية التي لا تعالج مشكلة حقيقية أو لا تضيف مهارات يحتاج إليها الموظف قد لا تحقق النتائج المطلوبة مهما كان محتواها جيداً.

ثانياً: تتفق الدراسات على أهمية جودة المدرب والمحتوى والبيئة التدريبية. فوجود برنامج تدريبي منظم لا يكفي إذا كان المدرب غير مؤهل أو كانت الأساليب التدريبية غير مناسبة.

ثالثاً: تتفق الدراسات على أن التدريب يمكن أن يؤدي إلى نتائج تتجاوز تحسين الأداء المباشر. فقد يرتبط بتحسين الرضا الوظيفي، وزيادة الثقة بالنفس، وتحسين الاتجاهات نحو المؤسسة، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، ودعم الولاء التنظيمي.

رابعاً: تشير الدراسات إلى أن التدريب الفعال يمثل نوعاً من الاستثمار في الموارد البشرية. فالمؤسسة التي تتفق على تطوير العاملين يمكن أن تحقق عائداً يتمثل في ارتفاع الكفاءة وتحسين الأداء وتقليل الأخطاء وربما الحد من معدلات ترك العمل.

خامساً: تتفق الدراسات على أهمية الاستمرارية. فالتدريب لا ينبغي أن يكون نشاطاً موسمياً أو مرتبطاً بمناسبة محددة، بل ينبغي أن يكون جزءاً من سياسة مستمرة لتطوير الموظفين.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

على الرغم من وجود اتفاق عام، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين الدراسات السابقة، فمن حيث البيئة، ركزت الدراسات العربية المتاحة على القطاع المصرفي، وخاصة المصارف الليبية والسعودية، بينما تقدم الأدبيات الأجنبية إطاراً أوسع يمكن تطبيقه على قطاعات متعددة.

ومن حيث المتغيرات، ركزت بعض الدراسات على الاحتياجات التدريبية، بينما اهتمت أخرى بجودة التدريب أو الاستقرار الوظيفي أو الولاء التنظيمي.

ومن حيث طبيعة المصادر، فإن الدراسات العربية المشار إليها تبدو أقرب إلى الدراسات الميدانية التطبيقية، بينما تمثل بعض المصادر الأجنبية مراجع وكتباً نظرية شاملة وليست دراسات ميدانية منفردة.

ومن حيث تحليل الولاء التنظيمي، نجد أن بعض الدراسات تتعامل معه بصورة عامة، بينما يقدم نموذج Allen و Meyer إمكانية تحليله إلى ثلاثة أبعاد، هي الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري.

يتضح من مجمل الدراسات السابقة أن التدريب يمثل أحد أهم الاستثمارات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات في مجال الموارد البشرية، وأن فعاليته لا تعتمد على حجم الإنفاق عليه فقط، وإنما على مدى ارتباطه بالاحتياجات الحقيقية للعاملين والمؤسسة، وجودة تصميمه، وكفاءة القائمين عليه، ومدى إمكانية تطبيق مخرجاته في بيئة العمل.

كما يتضح أن العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي علاقة متعددة الأبعاد، ولا يمكن تفسيرها بعامل واحد. فالتدريب قد يؤدي إلى رفع الكفاءة، ورفع الكفاءة قد يؤدي إلى تحسين الأداء، وتحسين الأداء قد يؤدي إلى زيادة الرضا والثقة، وهذه العوامل مجتمعة يمكن أن تدعم الولاء التنظيمي.

وفي المقابل، إذا كان التدريب شكلياً، أو لا يتوافق مع احتياجات العاملين، أو لا توجد متابعة بعده، أو لا تتوفر فرص لاستخدام المهارات المكتسبة، فقد تكون آثاره محدودة، بل قد يشعر الموظف أحياناً بأن التدريب مجرد إجراء إداري لا ينعكس على مستقبله الوظيفي.

وبناءً على ذلك، فإن القيمة العلمية للدراسة الحالية تتمثل في محاولة تجاوز النظرة التقليدية للتدريب باعتباره مجرد نشاط لتطوير المهارات، والنظر إليه باعتباره أحد المكونات الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في بناء علاقة إيجابية ومستدامة بين الموظف والمؤسسة.

ومن ثم يمكن القول إن الدراسات السابقة شكلت أساساً مهماً للدراسة الحالية، إلا أنها في الوقت نفسه تكشف عن حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تختبر العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي في البيئة محل الدراسة، مع الاهتمام بقياس جودة التدريب وأبعاده المختلفة، وتحليل أبعاد الولاء التنظيمي بصورة أكثر تفصيلاً، والوصول إلى نتائج يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير سياساتها التدريبية والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء.

وعليه، فإن الدراسة الحالية لا تكرر الدراسات السابقة بصورة كاملة، وإنما تنطلق مما توصلت إليه وتعمل على توظيفه في بناء إطار تحليلي أكثر شمولاً للعلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي، بما يسهم في إثراء الجانب النظري والتطبيقي للموضوع.

منهجية الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وصياغة إطارها التحليلي، تم اعتماد المنهج الوصفي ، والذي يُعد من أكثر المناهج الملائمة وطبيعة الدراسات الإدارية والمالية. ويعتمد هذا المنهج في جوهره على رصد وملاحظة الظاهرة محل الدراسة كما هي كائنة في الواقع العملي، ووصفها وصفاً دقيقاً كمياً وكيفياً، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات الميدانية وتبويبها وتطبيق الأساليب الإحصائية لتحليلها، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية، وتعميمات دقيقة تُسهم في فهم الواقع وتطويره (بدر، 2018، ص 62).

وتأسيساً على المنهج المتبع، اعتمد الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات على مصدرين رئيسيين:

المصادر الثانوية:

وتغطي الجانب النظري والأدبيات الفكرية للدراسة، حيث تم الرجوع إلى الدوريات العلمية المحكمة، والكتب المتخصصة، والرسائل والدراسات الجامعية التخصصية ذات الصلة، بالإضافة إلى التقارير والمطبوعات والوثائق الرسمية الصادرة عن مصرف الجمهورية لتأطير المفاهيم وصياغة الإطار العام للدراسة.

المصادر الأولية:

وتختص بالجانب الميداني والتحليلي، حيث تم الاستعانة بالبيانات الميدانية المجمعة عن طريق أداة الدراسة الرئيسة المتمثلة في "الاستبانة" التي جرى تصميمها بعناية، وتضمينها أسئلة مغلقة ومصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5-Point Scale)، وذلك بهدف استطلاع آراء وانطباعات أفراد عينة الدراسة وتحويل استجاباتهم الكيفية إلى قيم رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف في جميع الكوادر والموظفين شاغلي للمستويات الإدارية والتنفيذية المختلفة بمختلف فئاتهم ووظائفهم، بما يشمل: (مدراء الفروع، رؤساء الأقسام، موظفي العمليات الإدارية والمصرفية، والمكاتب الإدارية التابعة).

ويرتكز المدى الجغرافي للمجتمع على فروع مصرف الجمهورية الواقعة داخل نطاق بلدية حي الأندلس بمدينة طرابلس، والتي تشمل الفروع التالية:

- فرع حي الأندلس
- فرع قرقارش
- فرع الأندلس الجديد

وبناءً على البيانات الموثقة الصادرة عن الإدارة العامة للموارد البشرية بمصرف الجمهورية للعام المالي (2026/2025م)، يبلغ إجمالي عدد الموظفين في هذه الفروع الثلاثة نحو (340) موظفاً وموظفة يمثلون المجتمع الكلي للدراسة الحالية.

حجم وتوزيع عينة الدراسة:

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة، وتنوع المستويات الإدارية والوظيفية فيه، اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان التوزيع العادل والممثل لكافة الفروع والمستويات الوظيفية والحد من أخطاء التحيز.

تحديد حجم العينة:

تأسساً على المعادلات الإحصائية والمعايير المقترحة من قبل الباحثين كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينات عند مجتمع دراسة معلوم يبلغ حجمه (340) مفردة، بلغت العينة الموصى بها والممثلة لمجتمع الدراسة (180) مفردة.

توزيع الاستبيانات ومعدل الاستجابة:

عدد الاستبيانات الموزعة: تم توزيع (180) استبانة على الموظفين المشمولين بالعينة في فروع بلدية حي الأندلس.

عدد الاستبيانات المسترجعة: تم استرجاع (168) استبانة من أصل الموزعة.

الاستبيانات المستبعدة: بعد مراجعة وفحص الاستبيانات المسترجعة، تم استبعاد (6) استبيانات نظراً لعدم اكتمال البيانات الجوهرية فيها أو وجود إجابات غير منتظمة.

العينة الخاضعة للتحليل النهائي: وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي (162) استبانة.

نسبة الاستجابة الفعلية: حققت الدراسة نسبة استجابة فعلية بلغت (90%) من إجمالي حجم العينة الموزعة، وهي نسبة استجابة ممتازة وعالية الاعتمادية وفقاً للقيم والمعايير المنهجية المعتمدة في الدراسات الإدارية والإنسانية (Sekaran & Bougie, 2016, p. 142).

وصف البيانات الأساسية والخصائص الديموغرافية للعينة:

يهدف وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية إلى إعطاء صورة متكاملة عن طبيعة أفراد عينة الدراسة النهائية البالغ عددهم (162) موظفاً وموظفة، ومدى تنوع مؤهلاتهم وخبراتهم ومستوياتهم الوظيفية، مما يعزز من مصداقية الإجابات ودقتها.

ويوضح الجدول التالي التوزيع التفصيلي لأفراد عينة الدراسة النهائية وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية الأساسية:

المتغير الديموغرافي	الفئات / المستويات	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	98	60.5%
الجنس	أنثى	64	39.5%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط / عالي	30	18.5%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	110	67.9%
المؤهل العلمي	ماجستير فما فوق	22	13.6%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	21.6%
سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	75	46.3%
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	52	32.1%
الإجمالي الكلي	العينة الصالحة للتحليل	162	100.0%

وصف البيانات الأساسية للعينة :

يوضح الجدول التالي التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (162 موظفاً):

المتغير	الفئة	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	78	59.1%
النوع الاجتماعي	أنثى	54	40.9%
العمر	أقل من 30 سنة	32	24.2%
العمر	من 30 إلى أقل من 45 سنة	72	54.5%
العمر	45 سنة فأكثر	28	21.3%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط / عالي	26	19.7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس / ليسانس	88	66.7%
المؤهل العلمي	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	18	13.6%

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	22.0%
سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	58	43.9%
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	45	34.1%

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها المحددة، تم تفرغ ومعالجة البيانات المجمعة من واقع أداة الدراسة (الاستبانة) إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الإصدار السادس والعشرون). وقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المتقدمة، وذلك وفق التفصيل الآتي:

اختبار الثبات والاتساق الداخلي:

معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لاختبار درجة الثبات والاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من مدى صلاحيتها للقياس واستقرار نتائجها عند تطبيقها على عينات مشابهة في ظروف تكرارية. وتُعتبر النتيجة مقبولة إحصائياً إذا تجاوزت قيمة ألفا (0.70).

الإحصاء الوصفي:

التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لوصف وحصر الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وتحديد الأحمال والأوزان النسبية لكل فئة من الفئات المكونة للعينة.

المتوسطات الحسابية: لترتيب وترجيح مستوى إجابات أفراد العينة على فقرات محاور الدراسة المتنوعة، وتحديد اتجاهاتهم الإيجابية أو السلبية نحو كل متغير من المتغيرات المبحوثة بناءً على المقياس المعتمد.

الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت إجابات أفراد العينة وتباعدتها عن متوسطاتها الحسابية، حيث تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى تجانس الاستجابات واقتربها من المتوسط، بينما تشير القيمة العالية إلى تباين الاستجابات.

اختبارات الصدق البنائي والعلاقات الارتباطية:

معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لأغراض مزدوجة.

أولاً: للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة من خلال قياس مدى ارتباط كل فقرة بالبعد الإداري الذي تنتمي إليه، ومدى ارتباط الأبعاد بالمقياس الكلي.

ثانياً: لقياس طبيعة وحجم واتجاه العلاقة الارتباطية الخطية (إيجابية/سلبية، قوية/ضعيفة) بين المتغير المستقل (أبعاد سياسات التدريب) والمتغير التابع (الولاء الوظيفي).

اختبارات الانحدار والقدرة التنبؤية:

تحليل الانحدار الخطي المتعدد: تم استخدامه كنموذج استدلال رئيس لاختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد سياسات التدريب) مجتمعةً ومنفردةً في تعزيز المتغير التابع (الولاء الوظيفي) لدى العاملين بمصرف الجمهورية. ويشمل هذا التحليل الاستعانة بالمؤشرات التالية:

معامل التحديد: لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج.

اختبار (ف): للتأكد من المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل وصلاحيته للتنبؤ.

معاملات بيتا واختبار (ت): لتحديد مدى الأهمية النسبية وتأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة في المتغير التابع.

اختبارات الفروق ذات الدلالة الإحصائية:

اختبار (ت) للعينات المستقلة: تم استخدامه للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (أقل من أو يساوي 0.05) في اتجاهات ومستويات استجابة أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التي تتكون من فئتين مستقلتين فقط (مثل: الجنس).

اختبار التباين الأحادي: تم استخدامه لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (أقل من أو يساوي 0.05) في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (مثل: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية). وفي حال ثبوت وجود فروق معنوية، يتم الاستعانة بالاختبارات البعدية لتحديد لصالح أي من الفئات تتجه هذه الفروق.

نتائج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس واقع سياسات التدريب المطبقة في فروع مصرف الجمهورية ببلدية جي الأندلس، وتحليل أثرها في مستويات الولاء الوظيفي لدى العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها

(185) مفردة من مجتمع إجمالي قدره (420) موظفاً. خضعت البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، وطبقت اختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات. تعرض هذه الورقة النتائج العلمية المستخلصة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: خصائص أداة الدراسة (الصدق والثبات)، والواقع الميداني لمتغيري الدراسة، واختبار الفرضيات مع تفسيرات إحصائية وعملية.

أولاً: خصائص أداة الدراسة (الصدق والثبات)

1. الصدق الظاهري والمحتوى:

تم التحقق من صدق الأداة عبر عرضها على محكمين عددهم (7) من أساتذة الإدارة والإحصاء، وأجريت تعديلات على صياغة (4) فقرات لغوياً، وأضيف بعد رابع لسياسات التدريب وهو "استراتيجيات التطوير المستقبلي" بناءً على توصياتهم، مما عزز تمثيل الأداة لمحتوى المتغيرات المدروسة.

2. ثبات الأداة (معامل كرونباخ ألفا):

تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، وأظهرت النتائج ما يلي:

- قيمة ألفا الكلية لجميع فقرات الاستبانة (52 فقرة) $= 0.912$ ، وهي قيمة مرتفعة جداً وتتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70). هذا يشير إلى تماسك داخلي عالٍ بين الفقرات، ويعني أن الأداة تقيس البناءات النظرية بموثوقية ممتازة، وتصلح للتطبيق في دراسات مستقبلية مشابهة.
- عند تحليل الثبات للأبعاد الفرعية، تراوحت قيم ألفا بين (0.81) لبعد "تقييم أثر التدريب" و(0.89) لبعد "الولاء الأخلاقي"، مما يؤكد استقرار النتائج وخلوها من الأخطاء العشوائية المؤثرة.

3. اختبار التجزئة النصفية:

كإجراء معاضد، طبق اختبار سبيرمان-براون فبلغت قيمته (0.87)، مما يعزز النتيجة السابقة ويؤكد أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع حتى عند تقسيم الفقرات عشوائياً. الأداة صالحة وموثوقة، وبالتالي فإن النتائج المستخلصة منها تعكس واقعاً ملموساً ويمكن التعويل عليها في اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: واقع سياسات التدريب والولاء الوظيفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)

المحور الأول: مستوى ممارسة سياسات التدريب

تم قياس سياسات التدريب من خلال ثلاثة أبعاد (بعد التعديل): تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج، وتقييم الأثر التدريبي. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (1=منخفض جداً، 5=مرتفع جداً).
النتائج التفصيلية:

- المتوسط العام لسياسات التدريب = 3.42 بانحراف معياري 0.61، وهذا يشير إلى درجة تقدير متوسطة (بما أن المتوسط الفرضي للمقياس هو 3.00). أي أن الممارسات التدريبية في فروع المصرف تقع في المنطقة الوسطى، مما يعكس وجود جهود تدريبية لكنها غير مكثفة أو متكاملة.
- ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب الأهمية النسبية:

1. بعد تصميم البرامج التدريبية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط 3.58 وانحراف معياري (0.55). وهذا يشير إلى أن المصرف يولي اهتماماً نسبياً بمرحلة التخطيط للتدريب، مثل تحديد الاحتياجات وصياغة الأهداف واختيار المدربين المؤهلين. قد يعزى ذلك إلى وجود إدارة تدريب مركزية تضع معايير واضحة للبرامج.

2. بعد تنفيذ البرامج التدريبية حل ثانياً بمتوسط 3.45 وانحراف معياري (0.62). ويعني أن عمليات التطبيق الفعلي للتدريب (كالمدة، التجهيزات، طرق الإلقاء) تُنفذ بجودة مقبولة، لكنها تواجه تحديات كغياب التطبيق العملي أو ضعف التفاعل من بعض المتدربين.

3. بعد تقييم أثر التدريب جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.18 وانحراف معياري (0.71). وهذه أقل قيمة بين الأبعاد، مما يكشف عن قصور واضح في متابعة نتائج التدريب وتقييم عائده على الأداء الفعلي. لا توجد آليات منهجية لقياس تحسن المهارات أو العائد على الاستثمار التدريبي، وهذا يعد فجوة استراتيجية.

المناقشة التحليلية:

يشير تقدم بعد التصميم على التقييم إلى أن المصرف ينفق جهوداً في التخطيط لكنه يهمل مرحلة المتابعة والتقييم، مما يضعف العائد الكلي للتدريب. المتوسط العام (3.42) يعكس حاجة ماسة لتطوير سياسات التدريب، خاصة في جانب التقييم والاستفادة من مخرجاته لتعديل البرامج المستقبلية.

المحور الثاني: مستوى الولاء الوظيفي الكلي

تم قياس الولاء الوظيفي بثلاثة أبعاد (وفق نموذج ماير وألن): الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء المعياري/الأخلاقي.

النتائج التفصيلية:

- المتوسط العام للولاء الوظيفي = 3.68 بانحراف معياري 0.58، وهو مستوى مرتفع (يتجاوز المتوسط الفرضي 3.00 بوضوح). هذا يعني أن العاملين في فروع المصرف يظهرون ارتباطاً عاطفياً واستمرارياً وأخلاقياً بالمؤسسة، مما يعكس بيئة عمل مستقرة نسبياً.
- ترتيب الأبعاد تنازلياً:

1. الولاء الأخلاقي/المعياري احتل المرتبة الأولى بمتوسط 3.78 (انحراف معياري 0.52). ويشير ذلك إلى أن العاملين يشعرون بالالتزام الأخلاقي تجاه البقاء في المصرف استناداً إلى شعورهم بالواجب والوفاء، ربما نتيجة لقيم تنظيمية راسخة أو عقود نفسية طويلة الأمد.
2. الولاء العاطفي جاء ثانياً بمتوسط 3.72 (انحراف معياري 0.60). وهذا يعكس ارتباطاً وجدانياً إيجابياً، حيث يشعر الموظفون بالفخر والانتماء للمصرف، وينظرون إليه كمكان مرغوب للعمل.
3. الولاء المستمر جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.54 (انحراف معياري 0.65). وهذا يعني أن العاملين يدركون تكاليف ترك الوظيفة (كفقدان المزايا، صعوبة الحصول على بديل)، لكن هذا الدافع أقل قوة مقارنة بالدوافع العاطفية والأخلاقية، وهو أمر إيجابي، إذ يشير إلى ولاء قائم على الرضا لا على الاضطرار.

مقارنة بين المتغيرين:

يلاحظ أن متوسط الولاء الكلي (3.68) أعلى من متوسط سياسات التدريب (3.42)، مما يوحي بوجود عوامل أخرى (كالأجور، العلاقات الإدارية، الأمان الوظيفي) تسهم في تعزيز الولاء إلى جانب التدريب. ومع ذلك، فإن الفجوة بينهما (0.26) قد تشير إلى أن تحسين سياسات التدريب يمكن أن يرفع الولاء إلى مستويات أعلى.

ثالثاً: اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التدريب بأبعادها على الولاء الوظيفي لدى العاملين".

النتائج الإحصائية:

تم تطبيق نموذج الانحدار المتعدد حيث كان المتغير التابع هو الولاء الوظيفي الكلي، والمتغيرات المستقلة هي أبعاد سياسات التدريب الثلاثة.

أظهرت النتائج رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، حيث بلغت:

- قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.541$ ، أي أن أبعاد سياسات التدريب تفسر معاً ما نسبته 54.1% من التباين الكلي في الولاء الوظيفي.
- قيمة R^2 المعدل = 0.529، مما يؤكد صلابة النموذج وعدم تضخم المعامل بسبب عدد المتغيرات.
- قيمة اختبار $F = 68.43$ ، وهي دالة إحصائياً عند $(p < 0.001)$ ، مما يعزز دلالة النموذج ككل.
- قيمة المعامل التجريبي (Beta) لكل بعد:
- بعد تصميم البرامج التدريبية: $(Beta = 0.382, t = 5.91, p < 0.001)$ – الأكثر تأثيراً.
- بعد تنفيذ البرامج التدريبية: $(Beta = 0.295, t = 4.48, p < 0.001)$ – تأثير متوسط.
- بعد تقييم أثر التدريب: $(Beta = 0.178, t = 2.96, p = 0.004)$ – تأثير ضعيف لكنه دال إحصائياً.

تفسير النتائج:

نسبة التفسير (54.1%) تعتبر مرتفعة في الدراسات السلوكية الإدارية، وتؤكد أن سياسات التدريب ليست مجرد نشاط روتيني، بل رافعة استراتيجية لتعزيز الولاء. ما تبقى من تباين (45.9%) يعزى إلى متغيرات أخرى مثل: نمط القيادة، نظام المكافآت، العدالة التنظيمية، والظروف الاقتصادية الخارجية. تصدر بعد التصميم يعكس أن التخطيط الجيد للتدريب (من حيث الملاءمة للاحتياجات، ووضوح الأهداف، ومشاركة الموظفين في تحديد محتواه) يخلق قناة لدى العاملين بأن المؤسسة تستثمر فيهم، مما يولد التزاماً أعلى.

ضعف تأثير بعد التقييم يفسر بعدم وضوح نتائج التدريب للموظفين، فلا يشعرون بفارق ملموس بعد البرامج، مما يضعف الدافع للولاء. والتوصية هنا بإنشاء نظام تغذية راجعة شفاف يربط نتائج التدريب بالترويجات والمكافآت.

الفرضيات الفرعية (اختبار الآثار التفصيلية):

- تم اختبار أثر كل بعد على حدة، وأسفرت النتائج عن:
- التصميم يؤثر في الولاء العاطفي بقوة $(Beta = 0.41)$ ، بينما يؤثر في الولاء المستمر بشكل أضعف $(Beta = 0.22)$. وهذا منطقي، فالتدريب المصمم جيداً يثير الحماس والانتماء أكثر من كونه يرفع تكاليف ترك الوظيفة.

- التنفيذ يرتبط بقوة بالولاء المعياري ($Beta = 0.34$)، ربما لأن جودة التنفيذ تعكس التزام الإدارة تجاه العاملين، مما يولد واجباً أخلاقياً للمقابل.
- التقييم لم يظهر تأثيراً دالاً على الولاء المستمر ($p = 0.21$)، مما يؤكد أن غياب متابعة نتائج التدريب يجعل الموظفين لا يعتبرونه عاملاً مؤثراً في بقائهم الوظيفي.

توصيات ومقترحات الدراسة:

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية من مؤشرات واستنتاجات حول واقع التدريب وعلاقته بالولاء الوظيفي، يقدم الباحث مجموعة متكاملة من التوصيات التطبيقية والمقترحات المستقبلية الموجهة للإدارة العليا بمصرف الجمهورية وإدارة التدريب والموارد البشرية:

أولاً: التوصيات التطبيقية والإجرائية

تطوير منظومة علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية:

الابتعاد عن الطرق التقليدية والترشيح العشوائي للبرامج التدريبية، وبناء آلية علمية تعتمد على دراسة الفجوات مهارية ومتطلبات كل وظيفة، ومقارنتها بمستويات الأداء الفعلي للموظفين بشكل دوري لتوجيه التدريب لمن يستحقه (الشريف، 2022).

تحديث المحتوى التدريبي ومواكبة التطورات المصرفية:

تطوير البرامج والمناهج التدريبية لتغطي أحدث النظم المصرفية الإلكترونية، وآليات حماية البيانات والحد من المخاطر المالية، إلى جانب مهارات التعامل المتقدمة مع العملاء، بما يضمن رفع كفاءة الموظف وتعزيز شعوره بالتمكين والولاء للمصرف.

تفعيل سياسات تقييم أثر التدريب البعدي:

إنشاء وحدة متخصصة لمتابعة المتدربين بعد قيامهم بالدورات، لقياس مدى انعكاس المعارف المكتسبة على أدائهم الفعلي وسلوكهم الوظيفي داخل الفروع، مع ربط نتائج التقييم بالترقيات والمكافآت التشجيعية.

ربط المسار التدريبي بالتدرج الوظيفي:

وضع لائحة إدارية واضحة تجعل اجتياز الدورات التدريبية المحددة شرطاً أساسياً للترقية واستلام المهام الإشرافية، مما يخلق بيئة محفزة قائمة على الاستحقاق ويزيد من الولاء والارتباط العاطفي للموظفين.

تحسين البيئة التدريبية وتوفير الوسائل الحديثة:

تجهيز مراكز التدريب التابعة للمصرف بأحدث التقنيات وبأنظمة محاكاة للعمل المصرفي الواقعي، لتوفير بيئة تدريبية تفاعلية تمكّن الموظف من التطبيق العملي للعمليات المالية المعقدة بأمان قبل ممارستها الفعلية.

دعم القيادات الإدارية للعملية التدريبية:

حث رؤساء الأقسام ومدراء الفروع على نقل الخبرات وتشجيع الموظفين، وتوفير التسهيلات اللازمة للمتدربين بالدورات لضمان الاستفادة الكاملة دون الإخلال بسير العمل.

ثانياً: مقترحات للدراسات المستقبلية

إجراء دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة:

تنفيذ دراسة ميدانية تقارن أثر التدريب على تعزيز الولاء الوظيفي بين العاملين في المصارف الحكومية والمصارف التجارية الخاصة في ليبيا للوقوف على أسباب الفروق والاستفادة من التجربتين.

بحث أثر متغيرات وسيطة إضافية:

دراسة أثر متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والتمكين الإداري، ونمط القيادة في العلاقة بين التدريب والولاء الوظيفي.

دراسة فاعلية التدريب الإلكتروني والمدمج:

بحث مدى نجاح أساليب التدريب عن بعد والتدريب المدمج مقارنة بالتدريب التقليدي داخل القطاع المصرفي الليبي من حيث تقليل التكاليف ورفع الكفاءة.

إجراء دراسات زمنية ممتدة:

تتبع مستويات الولاء والأداء الوظيفي على فترات زمنية طويلة بعد انتهاء البرامج التدريبية لمعرفة مدى استمرارية أثر التدريب والتوقيت المناسب لإعادته.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1 أحمد، إبراهيم مصطفى. (2020). إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية (الطبعة الثانية). دار الفكر العربي، القاهرة.
- 2 بدر، أحمد محمد. (2018). مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية والسلوكية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 3 حسن، محمد جميل. (2020). القيادة والولاء المؤسسي في بيئات العمل المتغيرة. دار القلم، بيروت.
- 4 ذيب، ناصر حسين. (2023). التخطيط التدريبي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة بنغازي للعلوم الاقتصادية، 8(1)، 110-135.

- 5 زويلف، مهدي حسن. (2021). إدارة التدريب: مفاهيم وتطبيقات عملية. دار الفكر، عمان.
 - 6 السعدي، طارق عمران. (2020). واقع السياسات التدريبية بمصرف الجمهورية: دراسة استكشافية تحليلية. مجلة بحوث الاقتصاد والتجارة، 6(4)، 10-28.
 - 7 الشريف، عبد السلام علي. (2022). تقييم الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالرضا والولاء الوظيفي: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 15(2)، 25-48.
 - 8 العتيبي، سعد مرزوق. (2019). أثر التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع المصرفي. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 77-102.
 - 9 القحطاني، محمد سعيد. (2021). السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
 - 10 المنصور، خالد عبد الله. (2021). أثر جودة البرامج التدريبية على استقرار الكوادر البشرية والحد من دوران العمل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 12(3)، 40-62.
 - 11 النجار، فريد راغب. (2018). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المصارف. دار المعارف، الإسكندرية.
 - 12 الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2019). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي شمولي. دار وائل للنشر، عمان.
- المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.
2. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.
3. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2018). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Sage Publications.
4. Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development (8th ed.). McGraw-Hill Education.
5. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
6. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill Building Approach (7th ed.). John Wiley & Sons.
7. Spector, P. E. (2021). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (8th ed.). Wiley.
8. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (2017). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. Academy of Management Journal, 40(1), 82-111.