مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل في الشركات العامة للنقل (دراسة ميدانية في الشركة العامة للنقل الداخلي في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسم، د. لينا حسن فياض، حسن عبود معروف
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5380
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:47 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Effect Of Internal Training Strategy On The Intention Of Working Turnover In Public Transport Companies

(Field study in the General Company for Internal Transport in Lattakia)

Dr. Samer A Qasem*
Dr. Lina H Fayyad**
Hasan A Maarouf***

(Received 17 / 12 / 2019. Accepted 2 / 2 / 2020)

□ ABSTRACT □

This study aimed to show the impact of the internal training strategy on the intention of the work turnover in the General Company for Internal Transport in Lattakia, through the knowledge of the impact of each of the training program plan, the implementation of training programs, and the efficiency of training programs, the researcher relied on the deductive approach as a general approach to research, and follow The survey methodology was distributed to 550 individuals, which represents the total staff of the company, and then conducted a field study to illustrate this relationship.

The study concluded that there is an acceptable effect of the internal training programs plan on work intent and a weak non-significant effect of the implementation of the internship programs on work intent.

He then presented a summary of the most important results reached, where the most important result was that there is an acceptable effect of internal training in the intention of work turnover through the plan of internship programs and efficiency of internship programs.

Keywords: Internship Strategy; Internship Program Plan; Implementation of Internship Programs; Efficiency of Training Programs; Intention rotation work; the General Company for Internal Transport in Lattakia.

*Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University,lattakia, Syria.

**Assistant Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

***Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University,lattakia, Syria.

تأثير استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل في الشركات العامة للنقل (دراسة ميدانية في الشركة العامة للنقل الداخلي في محافظة اللاذقية)

الدُّكتور: سامر أحمد قاسم*

الدكتورة: لينا حسن فياض**

حسن عبُود معروف***

(تاريخ الإيداع 17 / 12 / 2019. قُبِل للنشر في 2 / 2 / 2020)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدِّراسة إلى بيان تأثير استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل في الشركة العامَّة للنقل الداخلي في اللَّاذقيَّة، من خلال معرفة تأثر كل من خطة برامج التدريب، تنفيذ برامج التدريب، وكفاءة برامج التدريب، وقد اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطيَّة كمنهج عام للبحث، واتباع منهجيَّة المسح، وقام بتوزيع الاستبانة على 550 فرد وهو يمثل مجموع كادر العاملين في الشركة، ومن ثمَّ أجرى دراسة ميدانيَّة بغرض بيان هذه العلاقة.

وقد خلصت الدِّراسة إلى وجود تأثير مقبول لخطة برامج التدريب الداخلي في نية دوران العمل، ووجود تأثير غير معنوي ضعيف لتنفيذ برامج التدريب الداخلي في نية دوران العمل.

ثمَّ قدَّم ملخص لأهم النتائج الَّتي تمَّ التَّوصُّل إليها، حيث كانت النتيجة الرئيسة الأهم هي أنَّ هناك تأثيراً مقبولاً للتدريب الداخلي في نية دوران العمل من خلال خطة برامج التدريب الداخلي وكفاءة برامج التدريب الداخلي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التَّدريب الدَّاخلي؛ خطة برامج التدريب الداخلي؛ تنفيذ برامج التدريب الداخلي؛ كفاءة برامج التدريب؛ نية دوران العمل، الشركة العامة للنقل الدَّاخلي في اللَّاذقيَّة.

*أستاذ–قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

**مدرس ـ قسم إدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللَّاذقية ـ سورية.

***طالب دراسات عليا (دكتوراه) –قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة– تشرين اللَّاذقية ـ سورية.

مقدمة:

لعبت استراتيجية التدريب الداخلي باعتبارها أحد استراتيجيات التَّسويق الدَّاخلي دوراً كبيرً في نمو وازدهار شركات تَفتقر لمقومات النجاح المألوفة؛ وبالتالي كان لا بدَّ من الاهتمام بها وتحديد أبعادها المميزة التي تحدد طريقة تعامُل الشَّركات مع العاملين فيها، وبين العاملين مع بعضهم البعض، ولا سيما أنَّها تعد أداة لكسب ميزة تنافسيَّة للتَّميز عن باقي الشَّركات؛ حيث يبقى العنصر البشري الجزء المحوري لاستراتيجيَّة أي شركة، وخسارته تعني تداعيات خطيرة عليها، وبالتالي خطر على نجاحها واستمرارها، وهذا ما أكَّدت عليه الدِّراسات السابقة ونتائجها، فإمَّا أن تكون استراتيجيَّة التدريب الدَّاخلي عاملاً مُحفِّزاً لقرار الأفراد في البقاء في الشَّركة أو معوِّقاً لاستمرارهم، وبالتالي تكون سبباً في فقدان المهارات والخبرات التي تملكها.

مما سبق فإنَّ الغاية من الدِّراسة الحاليَّة هو بيان تأثير استراتيجية التدريب الداخلي أحد استراتيجيات التَّسويق الدَّاخلي في نية دوران العمل في الشركات العامة للنقل، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذه العلاقة في الشَّركات والمنشآت الخدميَّة، مما أتاح المجال أمام الباحث للبحث عن هذا الموضوع، نتيجةَ وجود قصورٍ في الدِّراسات في قطاع النَّقل في سوريَّة، الأمر الَّذي تطلَّب دراسة هذه العلاقة في قطاع النَّقل في الشركة العامَّة للنقل الداخلي في اللَّاذقيَّة، من حيث اعتمادها على وضع خطة وتنفيذ البرامج التدريبية ومدى كفاءة هذه البرامج، والاهتمام بالموارد البشريَّة؛ من أجل بناء ميزة تنافسيَّة تجعلها تتفوَّق على شركات النَّقل الأخرى المحليَّة منها، والعالميَّة.

المراجعة الأَدبيَّة والنقديَّة: وفيها يعرض الباحث موجز عن الدِّراسات السَّابقة الَّتي تناولت هذه العلاقة.

الدِّراسات العربيَّة:

- **دراسة (عمورة، 2014) وهي بعنوان:**

"**أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل: دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل**"

<u>الأَهداف:</u> هدفت الدِّراسة إلى بيان العلاقة الإحصائية بين الاحتراق الوظيفي ونوايا ترك العمل، وبيان العلاقة الإحصائية بين التوازن بين العمل والحياة ونوايا ترك العمل، وبيان العلاقة الإحصائية بين العدالة التنظيمية المدركة ونوايا ترك العمل.

<u>منهجيَّة الدِّراسة:</u> اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي وذلك من خلال الاعتماد على المدخل الكمي لجمع البيانات مدعماً ببعض الأساليب النوعية لزيادة مصداقية البحث وتدعيم صلاحياته، وتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في شركة الاتصالات السورية سيرياتيل، تمثل حجم عينة الدراسة 200 عامل، تم توزيع 220 استبانة تم استرجاع 209 استبانات خضعت للتحليل الإحصائي..

<u>بعض نتائج الدِّراسة:</u> توصَّلت الدِّراسة إلى أنَّ لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لقدرة العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة على نوايا ترك العمل، ويوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل، ويوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل، ويوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للعدالة الإجرائية المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل في الشركة المدروسة، ويوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل.

- **دراسة (حليمة، 2018) وهي بعنوان:**

"**أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية: دراسة حالة الشركة العمومية الاستشفائية ـ سليمان عميرات بتقرت**".

الأَهداف: هدفت الدِّراسة إلى بيان أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في الشركة الاستشفائية سليمان عمريت، وبيان العوامل المؤثرة في دوران العمل في الشركة المبحوثة.

منهجيَّة الدِّراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة من عمال الشركة الاستشفائية العمومية (سليمان عميرات بتقرت) والبالغ عددهم 580 عامل، وتم سحب عينة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة وتمثل حجم العينة بـ 152 عامل.

بعض نتائج الدِّراسة: توصَّلت الدِّراسة إلى أنَّ لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في تصور العاملين في الشركة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في تصور لعاملين في الشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

الدِّراسات الأجنبيَّة:

- **دراسة (Chang & Chang, 2008) وهي بعنوان:**

(Internal marketing practices and employee's Turnover Intention in Tourism and Leisure Hotels).

العنوان باللغة العربية: (ممارسات التسويق الداخلي ونوايا دوران العاملين في السياحة والفنادق الترفيهية).

الأَهداف: هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي ونية دوران العاملين في فندق سياحي في تايوان. هدف المؤلفون إلى فهم ما إذا كانت "ممارسات التسويق الداخلي" والتي "تعد العامل عميلًا داخليًا" تؤثر بشكل كبير على نوايا دوران العاملين.

منهجيَّة الدِّراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة البحث هم من الإناث (63.9 ٪)؛ وتتراوح أعمارهم بين 26 و35 عامًا؛ حيث استخدمت هذه الدراسة استبياناً لاكتشاف الاختلافات في موضوع الدراسة حول أهمية ورضا ممارسات التسويق الداخلية التي ينفذها الفندق.

بعض نتائج الدِّراسة: توصَّلت الدِّراسة إلى أَنَّ للتسويق الداخلي تأثير على نية دوران العمل.

- **دراسة (Isik & Altunoglu, 2016) وهي بعنوان**

(The Effects of Internal Marketing On Some Job Attitudes: A Study in Private Hospitals In Turkey).

العنوان باللُّغة العربيَّة:(آثار التَّسويق الدَّاخلي على الاتجاهات الوظيفيَّة (الالتزام الوظيفي والرِّضا الوظيفي والمصلحة التَّنظيميَّة ونيَّة العمَّال لترك ومغادرة العمل): (دراسة في المستشفيات الخاصَّة في تركيَّا).

الأَهداف: هدفت الدِّراسة إلى تحديد وتحليل نموذج مقترح يتعلق بالتَّسويق الدَّاخلي، الالتزام الوظيفي، الرِّضا الوظيفي، المصلحة التَّنظيميَّة ونيَّة العمَّال لترك ومغادرة العمل في المستشفيات بتركيَّا.

منهجيَّة الدِّراسة: تمَّ الحصول على بيانات الدِّراسة من 415 عاملاً يعملون في المستشفيات الخاصَّة في تركيَّا، تمَّ تحليل البيانات من خلال الحزم الاحصائيَّة SPSS، وتمَّ تحليل العلاقات من خلال نمذجة المعادلات الهيكليَّة.

بعض نتائج الدِّراسة: توَّصَّلت الدِّراسة إلى نتائج كان منها: للتَّسويق الدَّاخلي آثار إيجابيَّة على الالتزام الوظيفي والرِّضا الوظيفي، في حين يتأثر ترك ومغادرة العاملين سلباً بالالتزام الوظيفي، وليس له علاقة بالرِّضا الوظيفي.

- **دراسة (Limor & Weisberg, 2018) وهي بعنوان:**

(The effect of internal marketing on Turnover intentions in Knowledge workers in the IT sector).

العنوان باللغة العربية: (آثار التسويق الداخلي على نوايا الدوران لدى العاملين في مجال المعرفة في قطاع تكنلوجيا المعلومات).

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تحديد آثار التسويق الداخلي على نوايا الدوران لدى العاملين في مجال المعرفة في قطاع تكنلوجيا المعلومات.

منهجيَّة الدِّراسة: كان مجتمع الدراسة مكون من موظفين من شركات التكنولوجيا الفائقة من أكثر من 50 موظفًا (لا توجد شركات ناشئة)، بما في ذلك بعض الشركات العالمية (مثل Microsoft)، وتألفت العينة من موظفي تكنولوجيا المعلومات (أي المبرمجين والمطورين ومهندسي الكمبيوتر ومهندسي نظم المعلومات ومهندسي البرمجيات ومطوري الاتصالات ومهندسي الأجهزة ومختبري البرمجيات والمهندسين / الفنيين العمليين) في شركات التكنولوجيا الفائقة، الذين عملوا في هذا القطاع لمدة ثلاث سنوات على الأقل قبل الدراسة،

بعض نتائج الدِّراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين التسويق الداخلي ونوايا المبيعات التي ساهمت بشكل كبير في التبيان الموضح فيما وراء آثار المتغيرات المستقلة الأخرى.

اختلاف الدِّراسة الحالية عن الدِّراسات السّابقة: خلصَت معظم الدِّراسات أَنَّ لاستراتيجية التدريب الداخلي أحد استراتيجيات التسويق الداخلي تأثيراً مهماً في نية دوران العمل، ومن هنا جاءت أَهميَّة هذه الدِّراسة؛ حيث تشابهت الدِّراسة الحاليَّة مع الدِّراسات السَّابقة من حيث المتغيِّر التابع؛ وكان الاختلاف الرَّئيس للدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة، في بيئة التطبيق، وقد اختار الباحث استراتيجية التدريب الداخلي نظراً لدوره في التَّأثير على نية دوران العمل وتحسينه، حيثُ أَنَّ هذه الدِّراسة لم ترد في أَي من الدِّراسات السَّابقة.

مشكلة البحث:

من خلال الدِّراسات السابقة التي تناولت مفهوم نية دوران العمل والعوامل المؤثرة على النية، ونتيجة عمل الباحث لدى قطاع النقل، وبسبب طبيعة عمله اليومية لاحظ وجود ارتفاع مضطرد بنية ترك العمل، الأمر الذي دعاه للبحث عن أسباب هذه الظاهرة والبحث عن جذور هذه المشكلة؛ التي وجد بأن لها انعكاس وتأثير سلبي على أداء الشركة بشكل عام.

لاحظ من الممكن أن يعود سببها وتأثيرها على انخفاض الأداء إلى عدم الاهتمام باستراتيجية التدريب الداخلي وأبعادها، ولذلك من خلال الملاحظة وبناءً على الدراسات السابقة، ومن خلال دراسة استطلاعية تضمنت مقابلات أجراها الباحث مع عينة من العاملين بلغ عددهم 19 عامل في الشركة العامة للنقل الداخلي فرع اللاذقية، لاحظ أَنَّ هناك توجُّه حقيقي لدى إدارة الشركة نحو زيادة التزام العاملين، وكذلك تخفيض معدل دورانهم بغية تحسين أداء الشركة من خلال تحسين أدائهم.

ولمعرفة أسباب ارتفاع هذا المعدل توجه الباحث بمجموعة من الأسئلة البحثية؛ تمثلت بالآتي:

- هل يوفر عملك الخبرات والمهارات المختلفة التي تطمح لها؟
- إذا عُرض عليك عمل آخر بتعويضات مختلفة هل تقبله؟
- هل لديك استعداد لبذل مزيد من الجهد للحفاظ على عملك الحالي؟
- هل تخضع للبرامج التدريبية التي تحسن من أداء عملك؟
- هل تزودك البرامج التدريبية التي تخضع لها بالمعلومات الحديثة بشكل مستمر؟

وبناءً على ما سبق توصَّل الباحث إلى مؤشرات المشكلة المتمثلة بالآتي:

- ارتفاع نية ترك العمل حيث إنَّ ظروف الحرب وانخفاض البرامج التدريبية من جهة، أثرت في أوضاع العاملين ودفعتهم لترك العمل، والبحث عن فرص أفضل إمَّا لدى شركات أخرى أو السفر خارج القطر.

ـ ضعف وقصور البرامج التدريبية إذ وجد الباحث أن البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملين لا تلبي المستوى المطلوب لتحسين أدائهم.

ـ عدم خضوع العاملين للبرامج التدريبية التي تزودهم بالمعلومات الحديثة بشكل مستمر.

ومن خلال الأجوبة على الأسئلة خلال الدراسة الاستطلاعية، وملاحظة الباحث والدِّراسات السَّابقة، قام الباحث بصياغة مشكلة الدِّراسة بالتَّساؤل الرَّئيس الآتي:

ما تأثير استراتيجية التَّدريب الدَّاخلي في نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الداخلي في اللاذقية؟

وعن هذا التَّساؤل تتفرع مجموعة من التَّساؤلات الفرعيَّة:

- ما تأثير خطة برامج التدريب في نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الداخلي في اللاذقية؟
- ما تأثير تنفيذ برامج التدريب في نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الداخلي في اللاذقية؟
- ما تأثير كفاءة برامج التدريب في نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الداخلي في اللاذقية؟

أَهميَّة البحث وأَهدافه:

تظهر أهميَّة الدِّراسة من ناحيتين نظريَّة وعمليَّة:

فمن الناحية النظرية: من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجد الباحث أن هذه الدراسات لم تأخذ بحسبانها جميع أبعاد استراتيجية التدريب الداخلي كون جوهر هذه الدراسة يتمحور حول استراتيجية التدريب الدَّاخلي، فأغلب هذه الدراسات كانت تركز على بعد أو بعدين من هذه الأبعاد على الأكثر. في حين أن هذه الدراسة سوف تأخذ في حسبانها أهم هذه الأبعاد من وجهة نظر الباحث، وبالتالي سوف يقدم نموذجاً علمياً يقدم له نظرياً من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع بشرح وتقديم كل بعد وربط هذه الأبعاد وبالنتيجة تقديم نموذجاً فعال، نظراً للدراسات القليلة المتوفرة في الجمهورية العربية السورية بخصوص استراتيجية التدريب الداخلي، ومن مبدأ ربط الجامعة بمشاكل القطاعات الخدمية والإنتاجية و....الخ.

ومن الناحية العمليَّة: تتجلى أهمية الدراسة عملياً من كونها، تركز على واقع قطاع النقل، من حيث التدريب الداخلي، نظراً للمعاناة الكبيرة التي يتكبدها العاملين في هذا المجال، وما لذلك من تأثير كبير على شريحة كبيرة من قطاعات النقل في سورية، بالإضافة إلى ما يمكنه أن تقدمه الدراسة من نتائج لهيئات والقطاعات المعنية.

يهدُف البحث بشكل أساسي إلى تحديد تأثير استراتيجية التدريب الدَّاخلي بأبعادها (خطة برامج التدريب، تنفيذ برامج التدريب، كفاءة برامج التدريب) في نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الداخلي في محافظة اللَّاذقيَّة.

فرضيَّات البحث:

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: ينطلق البحث من فرضيَّة رئيسة مفادها **لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب الداخلي المطبقة على نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الدَّاخلي.** حيث يمكن اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا يوجد تأثير معنوي لخطة برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: لا يوجد تأثير معنوي لتنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل.

3ـ **<u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة</u>:** لا يوجد تأثير معنوي لكفاءة برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل.

منهجيَّة البحث:

اتَّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها، وتمَّ توزيعها على (550) مبحوث، استرد منها (345)، وكانت (321) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر العاملين في فرع الشركة العامة للنقل الداخلي في محافظة اللاذقية (مدير فرع، رؤساء أقسام، رؤساء شعب، وموظَّفين)، والبالغ عددهم (550) وفق إحصائيَّات مديريَّة الإحصاء والتَّخطيط للعام 2015، ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوَّفرة.

مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في دوائر الشركة العامة للنقل الداخلي في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم 550 عامل، حيث استخدم الباحث أسلوب المسح الشَّامل (الحصر).

حدود البحث: زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في شهر تشرين الأول 2019. **ومكانيَّة:** دوائر الشركة العامة للنقل الداخلي فرع محافظة اللاَّذقيَّة.

8ـ <u>الإطار النظري للبحث:</u>

يؤدي التَّدريب الدَّاخلي دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين وصقل قدراتهم؛ فمن الضَّروري ولفائدة الفرد والشركة إعداد برامج لتنمية الموارد البشريَّة، حيثُ تظهر فائدة التَّدريب في اكتساب الفرد لمهاراتٍ ومعارف جديدة وتطوير المهارات والمعارف الموجودة لديه مسبقاً، والشَّيء الَّذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف الشركة.

1- <u>مفهوم التدريب الدَّاخلي</u>:

في دراسة قام بها كل من (Anna and Christine, 2000, P: 6) عَرَّفا التَّدريب الدَّاخلي بأنَّه مجموعة من الإجراءات والعمليَّات تهدف إلى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الأفراد العاملين في الشركة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقِّق نتائج إيجابيَّة للمنظمة والعاملين على حدٍّ السَّواء، ويكون التَّدريب الدَّاخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين على وسائل تتعلق بالمهارات الشَّخصيَّة، وخاصّة الحلقات الدِّراسيَّة الَّتي تهتم بالوعي الثَّقافي، وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النَّماذج والسُّلوكيَّات المختلفة والَّتي من شأنها أن تدعم رضا الزَّبون، كما يجب على الشركة أَنْ تُزوِّد العاملين بنسخةٍ من التَّوصيات والتَّعليمات الَّتي تتعلق بكيفيَّة وطريقة وأُسلوب وآلية التعامل مع شرائح العملاء المختلفة.

ومن وجهة نظر الباحثين (Abu snenah and Al Farisy, 2003, P: 33) التَّدريب عملية منظَّمة ومستمرَّة تهدف إلى إكساب الشخص المعرفة والمهارات والقدرات الجديدة، وتغيير وجهات النَّظر والأفكار والمعلومات السَّابقة لكي تتناسب مع التغيُّرات في مكان العمل، لاسيما الجوانب التكنلوجيَّة والتَّنظيميَّة (Khanfar, 2014, P: 143).

وانطلاقاً مما قدمه الباحثون قدَّم (Al-Hawary *et al* 2013) تعريفاً للتَّدريب الدَّاخلي فهو اكتساب المهارات والاتجاهات المطلوبة لأداء مهام محدَّدة، إذ ينبغي للمنظمة أن تكون قادرة على جعل العاملين الجدد يشعرون بأنه تمَّ اختيارهم وتعيينهم بسبب الكفاءات والخبرات المختلفة الَّتي يمتلكونها ويتمتَّعون بها (Alshurideh *et al*, 2015: 141).

ومن وجهة نظر له فإن الباحث (Ali, 2016, P: 128) يعرِّف التَّدريب بأنَّه التَّدخل المخطَّط الَّذي تمَّ تصميمه لتعزيز مُحدِّدات الأداء الفردي للوظيفة، حيث يرتبط بالمهارات الَّتي يكتسبها العامل من إدارة مؤسَّسته، من أَجل زيادة احتمال تحقيق أَهدافها.

ويرى الباحث أنَّ التَّدريب أَساسه التَّعليم، وهذا مهم لتحسين مهارات ومعارف واتجاهات وسلوكيَّات العاملين غير الجيِّدة، فالتَّدريب الفاعل والنَّاجح هو التَّدريب المقرون بعملية التَّعليم الَّذي يؤدي بدوره إلى اكتساب العاملين الخبرة وتطوير خصائصهم الوظيفيَّة وصفاتهم السلوكيَّة حتى يكتسب العامل الكفاءة العالية ويكون قادراً على أَداء الأَعمال والمهام المنوطة به.

2ـ أَهميَّة التَّدريب الدَّاخلي:

بحسب دراسة (Byju, 2013, P: 523) تنبع أَهميَّة التَّدريب الدَّاخلي من كونه يساعد العاملين في تطوير رؤية شاملة لاستراتيجية الخدمة من خلال تزويدهم بفهم دور كل فرد فيما يتعلق بالأفراد الآخرين، والوظائف المختلفة داخل المنظمة، والعملاء؛ فهو يقدِّم فهم دوري حول التَّطورات الجديدة ويضع العاملين في مواقف أَفضل بكثير لاستيعاب تلك التطورات والتكيف مع المعطيات الضرورية. ومن وجهة نظر أُخرى يرى باحثون أَنَّ أَهميَّة التَّدريب تظهر من خلال تحسين المواقف تجاه توجُّهات الأَرباح، وتحسين المعرفة، والمهارات الوظيفيَّة على جميع مستويات المنظمة، وتحسين معنويَّات القوى العاملة، ومساعدة العاملين على تحديد الأَهداف التَّنظيميَّة. والتَّدريب يفيد الأَفراد من خلال مساعدتهم على اتخاذ قرارات أَفضل، وحل المشاكل بشكل فعَّال، والمساعدة في تشجيع وتحقيق التَّنمية الذاتيَّة والثِّقة بالنَّفس، ومساعدة الموظَّف أن يكون قادراً على التَّعامل مع التَّوتر والإحباط والنِّزاع، وزيادة الرِّضا الوظيفي، وتحريك الشَّخص نحو الأهداف الشَّخصيَّة والأَهداف التَّنظيميَّة مع تحسين مهارات التَّعامل بين العاملين والعملاء (Tahir *et al*, 2014: 89).

ووفقاً لدراسة الباحث (Harms, 2015, P: 2-4) تكمن أَهميَّة التَّدريب بكونه عنصراً حيوياً يسهم في ضمان أَنَّ يكون العاملين قادرون على أَنْ يتوقعوا باستمرار التَّحدِّيات البيئيَّة والاستفادة القصوى من الاحتمالات كبديل للرَّد على المشاكل غير المتوقَّعة، إذ إن البرامج التدريبية من شأنها أَنْ تضمن أَنَّ العاملين يقومون بشكل منسجم ومستمر بأَداء واجباتهم وتنفيذ أَعمالهم الوظيفيَّة وفق المعايير المتفق عليها للأداء.

وبناءً عليه يرى الباحث أَنَّ التَّدريب هو أَحد الأَدوات الرَّئيسة الَّتي تُسهم في تطوير قدرات الأَفراد وتأْهيلهم كي يُنجزوا أَعمالهم على أَكمل وجه، فبدون التَّدريب لنْ يكون العاملين على مستوى الكفاءة المطلوبة، وهذا سيؤدي إلى تقديم منتجات (سلع وخدمات) وخدمات مكمِّلة غير فعَّالة وغير متناسقة الأَمر الَّذي ينعكس على عدم شعور العملاء بالرِّضا والارتياح فضلاً عن أَنَّ قصور التَّدريب يؤَدي إلى زيادة معدل دوران العمل ومغادرة العاملين منظَّماتهم والتَّوجه نحو منظَّمات أُخرى للعمل، بالتَّالي سوف يدفع المنظَّمة إلى تحمل تكاليف باهظة لاستقطاب عمَّال جدد.

3ـ أَهداف التَّدريب الدَّاخلي:

بحسب دراسة للباحث (Al-Rimawi *et al*, 2017, p: 1019-1020) يرى أَنَّ التَّدريب على اختلاف أَنماطه يهدف إلى تنمية معارف المتدرِّبين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أَهداف الشركة، أَي الارتقاء بواقع العاملين والعمل على إكسابهم معارف ومعلومات تمكِّنهم من إتقان العمل، وتوسيع دائرة إلمامهم بالنُّظم والتَّعليمات وإجراءات العمل، وتوجيههم نحو الاختصاصات والمسؤوليَّات والواجبات الَّتي يجب عليهم القيام بها، إضافة إلى توعية العاملين بأَهميَّة ودور علاقات العمل، وتنمية كفاءاتهم وقدراتهم الفنيَّة والإداريَّة وخبرات الاتصالات لديهم، أَي الاهتمام بتنمية وتطوير القدرات والاستعدادات لدى العامل حتى يتمكن من أَداء عمله بكفاءة وفاعليَّة.

ووفقاً لدراسة الباحثون (Rodgers *et al*, 2018, P: 5) يهدف التَّدريب إلى تحسين قدرة العاملين على أَداء أَعمالهم بوضوح وبشكل مقنع للعملاء العاديين غير المتخصِّصين في مجال العمل هذا، كما ويهدف إلى تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته، ونحو الشركة وعملاءها والمجتمع.

ويرى الباحث أَن هداف التَّدريب الدَّاخلي هو تهيئة العاملين بالمعارف والمهارات الجديدة الَّتي يتطلَّبها العمل، وزيادة قدرتهم على أَداء أَعمالهم بالشَّكل الَّذي يمكِّنهم من تجنب الأَخطاء قدر الإمكان، وإعدادهم بالشَّكل الَّذي يمكِّنهم من تحقيق أَهداف الشركة بوصف العاملين هم الرُّكن الأَساسي في الشركة والوحدة الَّتي بدونها لا يمكن إنجاز العمل بالشَّكل الَّذي تطمح به إدارة الشركة وذلك من خلال صقل هؤلاء العاملين بكل ما هو جديد وتحسين ما لديهم من خبرات لتقديم الأفضل.

4ـ معدل دوران العمل:

لا بدَّ من التمييز بين نية دوران العمل ومعدل دوران العمل والتسرب من العمل؛ فدوران العمل هو حركة العاملين في الشركة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة على العاملين الخارجين من الشرَّكة بإرادتهم (الخروج الطوعي) أو بفصل أو نقل من قبل الشرَّكة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون (الخروج الإجباري)، وحركة العاملين الداخلين إليها أو المعينين حديثاً فيها أو المنقولين إليها أو العاملين القدامى العائدين إليها، ويجب التفريق بين مفهومي دوران العمل وتسرب العمل لأن في كليهما انتقال للعاملين إلى خارج الشرَّكة ، لكن الاختلاف بينهما يكمن في أن الدوران يشمل حركات انتقال العاملين من وإلى الشركة، أما التسرب يقتصر على الانتقال من الشركة إلى خارجها (Iqpal, 2017, P: 279).

أما نية دوران العمل يقول Carmili & Weisberg (2006) إن كلمة "نية" تحتمل ثلاثة معاني لا بد من معرفتها وإدراكها، أولها يكون لدى الفرد مجرد أفكار لترك العمل، ثانيها ينوي الفرد البحث عن فرص عمل أخرى، وآخرها أن ينوي الفرد ترك العمل (Ahmad *et al*, 2016, p:125-133).

ولا يخرج رأي الباحث عن آراء الباحثين فهو يرى أن معدل دوران العمل هو نسبة تعبر عن تحرك العاملين من وإلى الشركة سواء داخل أقسامها وإدارتها، أو من شركات أخرى وإليها وبالعكس، بينما نية دوران العمل ما هي إلا رغبة ضمنية في نفس الفرد للبحث عن بدائل أخرى تحقق له رغبته التي يتطلع إلى تحقيقها وهي مؤشر يمكن الاستدلال من خلاله على رغبة الأفراد في ترك العمل أو الاستدلال بواسطته عن دوران العمل.

5ـ طرق حساب معدل دوران العمل:

بحسب دراسة (Iqpal, 2017, P: 279) ويمكن قياسه بالقوانين الآتية:

الطريقة الأولى: وهي تقسيم عدد العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة (حليمة، 2018، ص14):

معدل دوران العمل (الانفصال) = (عدد العاملين تاركي العمل / متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة) × 100.

الطريقة الثانية: وتكون بتقسيم عدد العاملين الملتحقين إلى العمل خلال فترة زمنية معينة على متوسط العاملين في الفترة نفسها كالتالي:

معدل دوران العمل (الانضمام) = (عدد العاملين الملتحقين / متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة) × 100.

الطريقة الثالثة: حساب معدل دوران العاملين كالآتي:

معدل دوران العمل = (عدد العاملين تاركي العمل خلال فترة زمنية محددة / متوسط عدد العاملين) × 100.

6ـ أسباب دوران العاملين:

هناك عدة أسباب لدوران العاملين قسمت إلى أسباب يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها، فيرى (Zeffance, 1994, p: 22) أن من الأسباب الممكن تجنبها: (عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية، وضعف العلاقة مع الإدارة، وافتقار التدريب أو ضعفه ،وضعف العمل وسيره، والعلاقة مع العاملين الآخرين ،وساعات العمل غير المناسبة، والصورة السيئة للمنظمة، وظروف العمل غير المناسبة.

أما الأسباب التي لا يمكن تجنبها فهي:

1ـ نهاية التوظيف المؤقت.

2ـ التخفيض في القوة العاملة.

3ـ الأداء السيئ للعامل.

4ـ خسارة الرخصة أو (إجازة ممارسة المهنة) الذي قد يكون سبباً في تسريح العاملين من العمل.

5ـ العجز عن انجاز العمل.

6ـ السلوك غير الجيد للعامل، كزيادة معدل الغياب والتأخير المستمر عن العمل.

7ـ سوء التصرف كالخداع أو التضليل والتمرد، وتجدر الإشارة إلى أنه من النادر أن نجد عاملاً سعيداً يترك عمله بحثاً عن عمل آخر، وفي الوقت نفسه وعلى النقيض من ذلك أصبح من الممكن أن نجد عاملاً قد يضطر للبقاء في عمله ليس رغبة منه في هذا العمل، أو لأنه يشبع حاجاته المختلفة، وإنما لعدم وجود عمل آخر يقوم بدور البديل الأفضل هنا، وعليه فإنه من الممكن تصنيف العاملين في أي منظمة إلى أربعة أصناف هي:

1ـ المترقبون: وهم العاملون الذين ينتظرون توافر فرصة لترك وظائفهم الحالية غير المرضية.

2ـ المضطربون: وهم العاملون الذين لا يحبون وظائفهم، لكن يلزمهم البقاء فيها إما التعويض المادي أو عوامل أخرى لا دخل لهم بطبيعة عملهم.

3ـ المقبلون : العاملون الذين يحبون وظائفهم، ويشعرون أنها تشبع رغباتهم ،وليس لديهم نية لترك العمل فيها إلا إذا دفعهم الإغراء

4ـ المندمجون: وهم ممن تعد وظائفهم مشبعة لحاجاتهم المختلفة بدرجة عالية، فيستمرون فيها ويحققون إنتاجية عالية.

ومن الملاحظ أن العاملين في الصنفين الأول والثاني هم أكثر العاملين غيابا وتأخيراً عن العمل في حين أن العاملين في الصنفين الثالث والرابع هم الأكثر التزاماً واستقراراً في العمل.

ولقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن العاملين غير الراضين عن وظائفهم أو مسئولياتهم، أو عن أمور تتعلق بالتنظيم الذي يعملون به، لا يميلون إلى بذل أي قدر من الجهد ويكثرون من التذمر، والشكوى، والغياب المتكرر، ومغادرة العمل خلال أوقات الدوام الرسمي، إضافة إلى انخفاض مستوى إنتاجيتهم وسوء أدائهم، ومعاملة المراجعين معاملة سيئة ، وهي في مجملها أمور تدل على عدم الرضا.

يرى الباحث إن نية دوران العمل ترتبط بدرجة كبيرة برضا العامل ومدى القدرات والمهارات التي من الممكن أن يخضع لها في عمله، فتقبل العامل لعمله ومدى ارتباطه بهذا العمل هو الذي يحدد مدى استعداد أو مدى رغبته في ترك العمل والانتقال إلى عمل آخر أو مدى بقائه فيه.

7ـ العوامل المؤثرة في دوران العاملين في الشركات: نعرف فيما يلي أهم العوامل التي تؤثر في عملية دوران العاملين في الشركات كما يلي:

ـ **دعم المنظمة** إن دعم المنظمة له علاقة مباشرة بالالتزام الوظيفي، وكذلك بعملية الدوران، ويعود سبب عدم قدرة الموظفين على استمرارهم في القيام بمهامهم الوظيفية بصورة فعاله، إلى انخفاض التزامهم بالمنظمة، وانخفاض العامل الأخلاقي، وارتفاع الرغبة بترك العمل والبحث عن عمل آخر. وقد عرفت الدراسات دعم المنظمة على أنه الجهود التي تبذلها المنظمة لمكافأة الموظفين على جهودهم في العمل، ومدى تطابقه ومناسبته مع الحاجات العاطفية لدى الموظف ومدى الاستجابة لقيمه واحتياجاته (المطيري، 2011، ص13-37).

كما أن دعم المنظمة له علاقة واضحة بمدى الالتزام بالمنظمة وكذلك دوران العاملين ورغبتهم في الانتقال من وظيفة لأخرى، وتكون لدى الموظفين النية لخدمة المنظمة لفترة أطول عندما تكون الإدارة داعمة ومقدرة لجهود الموظف.

وأشارت الدراسات إلى أن إحساس الموظف بالدعم من قبل المنظمة التي يعمل فيها من شأنه أن يحفزه ويشجعه، ويرفع الروح الايجابية لديه في محيط العمل، وقد أوردت الدراسات أن دعم المنظمة يؤثر بشكل كبير في نية الموظف ترك العمل، حيث إن الروح الايجابية في العمل ترفع التزام الموظف بعمله وتخفض نسبة رغبته في تركه والانتقال إلى عمل آخر (المعماري، 1987، ص85).

ـ **الإجهاد العاطفي:**

بحسب (Brown *et al*, 2009, P: 689-695) الإجهاد العاطفي بأنه "مصطلح يستخدم لوصف الناس الذين يتألمون نفسيا ومعنويا". وأشارت الدراسات السابقة التي عرفت الإجهاد العاطفي أو الإرهاق النفسي إلى أنه حالة الإرهاق الذهني لدى الفرد التي تؤثر على أداءه في الوظيفة.

وبينت الدراسات أن الإجهاد العاطفي مرتبط ارتباطا سلبيا بالرضا الوظيفي، وارتباطاً ايجابياً مع رغبة العاملين في الدوران بين القطاعات؛ فمع ازدياد حالات الإجهاد الوظيفي التي أدت بدورها إلى رفع معدلات الدوران في القطاعات العامة والغياب لدى الموظفين، لابد للمؤسسة من دراسة العوامل التي تؤثر على نفسياتهم ومعنوياتهم للحد من هذه الظاهرة.

وأن الموظفين الذين يعملون مباشرة مع العملاء نجد أنهم في كثير من الأحيان عرضه للشعور بالإرهاق النفسي وانخفاض الرضا الوظيفي، وقد أوضحت الدراسات أن العاملين في قطاع الخدمات غالبا ما يواجهون الإجهاد النفسي، فعدم القدرة على تحمل الإرهاق النفسي والعقلي والعاطفي هو الدافع الرئيسي الذي جعل الكثير من الموظفين في قطاع الخدمات يرغبون في ترك عملهم.

كما أن الضغوطات الإدارية التي تؤدي إلى الشعور بالإحباط والتوتر لها تأثير على الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وقد ذكرت العديد من الدراسات أن الموظفين الذين يواجهون مستويات إجهاد عالية نتيجة للإجهاد العاطفي ترتفع لديهم الرغبة بترك العمل وينخفض لديهم الشعور بالالتزام للمنظمة، كما ينخفض لديهم مستوى الأداء

. بالإضافة إلى ذلك فان الأفراد الذين يتعاملون وجها لوجه مع العديد من الموظفين يمكن أن يؤثروا ويتأثروا بمشاعر الآخرين، ومن ثم فإن على الموظفين أن يكونوا في أفضل حالاتهم طوال الوقت في أثناء القيام بالعمل.

ـ **الرضا الوظيفي:** يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم التي تمت دراستها في مختلف القطاعات والشركات، ومدى ارتباطها بالعديد من العوامل المؤسسية الأخرى، مثل الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، الدوران، وغيرها من العوامل. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الموظف الايجابي أو السلبي تجاه العمل، إلا أن الرضا الوظيفي له تأثير مباشر في عملية الدوران بين القطاعات وفي مدى الالتزام الوظيفي (هلسا والصراف ،2013، ص27).

كما أن هناك علاقة ثابتة وسلبية بين الرضا الوظيفي والدوران التطوعي، الذي سببه مشكلات تتعلق بالعمل في المنظمة، وتبين الدراسات أن هناك عدة أسباب لترك العمل في المنظمة ، غير أن أبرزها وأكثرها شيوعاً عدم الرضا الوظيفي.

وهناك ارتباط وثيق بين انخفاض الرضا الوظيفي والتزام المنظمة والدوران بين قطاعات العمل. وفي دراسات حديثة عرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الايجابي أو متعة إنجاز العمل الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته أو لخبرته الوظيفية في حين تم تعريف عدم الرضا عن الوظيفة بأنه ليس واحداً من الأسباب الرئيسية التي تجعل العاملين يرغبون في ترك العمل، ولكنة يشجع الآخرين أيضاً على عدم الانضمام لتلك الوظيفة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن نية دوران العمل ترتبط بشكل كبير بالعوامل النفسية التي لها التأثير المباشر على تفكير العاملين بترك العمل أو البقاء به، فكلما تمكنت الشركة من إشباع للنواحي النفسية كلما دفع ذلك العامل للبقاء بعمله والتمسك به، وكلما انخفض ذلك الإشباع كلما كان العامل على استعداد للتفريط بالعمل وتركه باحثاً عن بديل آخر يحقق له ذلك الإشباع.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قام الباحث بتقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين:

القسم الأول: تناول جمع بيانات عن المتغيرات الديموغرافية للعينة التي تمّ توزيع الاستبانة عليها.

أمّا القسم الثاني: حيث تناول جمع بيانات حول تأثير استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل وهي تُمثل 29 عبارة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي.

أولاً: توصيف المتغيرات الديموغرافية: يوضّح الجدول (1) خصائص العيّنة الديموغرافية.

الجدول (1) توصيف المتغيرات الديموغرافية

الجنس		
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	249	%77.6
أنثى	72	%22.4

العمر			المسمى الوظيفي		
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية	المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
30 وأقل	4	% 1.2	رئيس دائرة	4	%1.2
40-31	131	%40.8	رئيس شعبة	8	%2.5
50 -41	180	% 56.1	عامل فني	211	% 65.7
أكثر من 50	6	% 1.9	عامل عادي	98	%30.5

المؤهل العلمي			الخبرة الوظيفية		
الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية	السنوات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة أو أقل	132	%41.1	5 وأقل	3	%0.9
معهد متوسط	168	% 52.3	10-6	128	% 39.9

إجازة جامعية	15	% 4.7	11- 15	6	%1.9
دراسات عليا	6	%1.9	أكثر من 15	184	% 57.3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يظهر الجدول رقم (1) توصيف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة حيث كان (77.6%) من أفراد العينة من الذكور بينما كان (22.4%) من الإناث، وكان أكثر الفئات العمرية من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (41 ـ 50) أي شكلت نسبتهم (56.1%)، كان ما نسبته (65.7%) عمال فنيين، و(52.3%) مؤهلهم العلمي معهد متوسط، وبلغ أكثر أفراد العينة خبرة وظيفية (57.3%) حيث بلغت سنوات خبرتهم أكثر من 15 عاماً.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234- 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (2)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (2) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناةCase Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	321	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	321	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (3) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية باستثناء متغيّر الجنس لأنّه الوحيد غير الرتبي يساوي 0.83 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

عبارات الاستبانة الجدول(3) معامل ألفا كرونباخ لجميع

Cronbach's Alpha	N of Items
.83	29

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

<u>معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة:</u> كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
خطة برامج التدريب	.772	7
تنفيذ برامج التدريب	.843	7
كفاءة برامج التدريب	.703	4
نية دوران العمل	.822	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث من خلال الجدول (4) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247 – 248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

اختبار الفرضيّات:

قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (5) أنّ أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.15 والمتعلق بقياس خطة برامج التدريب وهو أقل من متوسّط الحياد 3، والذي يبين أنّ الشركة لا تصمم خطط التدريب لمعالجة مشكلات العمل وتجنب وقوع الخلل مستقبلاً، وأقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.86 المتعلق بنية دوران العمل وهو أقل من متوسط الحياد 3، والذي يبين أن الأفراد لا يفكرون غالباً بقرار ترك العمل وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (5) الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببنود الاستبانة

البعد	عبارات الاستبانة	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Sig
خطة برامج التدريب	يتم تحديد أهداف خطة برامج التدريب بدقة	321	2	5	3.71	.712	.000
	تصمم خطط التدريب لمعالجة مشكلات العمل وتجنب وقوع الخلل مستقبلاً	321	2	5	2.15	565.	.000
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي سليم	321	1	5	3.51	1.068	.000
	تتوافق المدة الزمنية المحددة للخطط مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي	321	1	5	3.12	1.008	.000
	توضع المادة التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية	321	1	5	3.84	1.033	.131
	توضع المادة التدريبية بناء على طلبات الدوائر المختلفة	321	1	5	3.56	.600	.000
	توضع المادة التدريبية في ضوء حاجات المتدربين	321	1	5	3.91	.473	.000
تنفيذ برامج التدريب	تقوم إدارة الشركة بالاجتماع بالمتدربين لتوضيح أهمية التدريب بالنسبة لهم	321	1	5	3.88	1.026	.000
	تقوم إدارة الشركة بتنظيم القاعات التدريبية بما يحقق الفائدة من التدريب	321	1	5	3.41	.585	.000
	تستخدم إدارة الشركة أساليب تدريبية حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي	321	1	4	3.14	.995	.000
	تكون المرافق والتسهيلات مناسبة لحاجات المتدربين	321	1	4	3.12	1.009	.000
	يكون الجدول الزمني للبرنامج التدريبي مناسباً للمتدربين	321	1	4	3.86	.995	.000

	تعتمد إدارة الشركة على مدربين أكفاء من داخل وخارج الوزارة	321	1	4	3.39	.597	.000
	تقوم إدارة الشركة بتصميم القاعة المخصصة للتدريب وفقاً للقواعد العلمية	321	2	5	3.16	.994	.000
كفاءة برامج التدريب	تسهم البرامج التدريبية الفعالة في زيادة الروح المعنوية الفعالة	321	1	5	3.26	1.972	.000
	تعد البرامج التدريبية من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة	321	2	5	3.29	1.488	.000
	البرامج التدريبية تصقل وتحسن القدرات والمهارات الفردية والجماعية للعاملين	321	2	4	3.14	.992	.000
	البرامج التدريبية تتيح الخبرات والمعارف والملومات بين المتدربين	321	2	4	3.56	.503	.000
نية دوران العمل	بقائي في عملي الحالي نابع من رغبتي بالاستمرار في هذا العمل	321	2	5	3.14	.997	.000
	بقائي في عملي الحالي نابع من قلة الخيارات الأخرى	321	1	5	3.55	.557	.000
	غالباً ما أفكر بقرار ترك العمل	321	2	4	2.86	.992	.000
	لدي رغبة بالبحث عن بدائل عمل أخرى	321	2	5	3.47	.597	.000
	قد أقوم بترك عملي حتى لو لم أجد بديل آخر	321	2	5	3.11	.996	.000
	قد أقوم بترك عملي مستقبلاً عندما تتوافر البدائل الأفضل	321	1	5	4.40	.562	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها:

الفرضية الرئيسة للبحث:

فرضية العدم Ho: لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب الداخلي المطبقة على نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الدَّاخلي.

الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب الداخلي المطبقة على نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الدَّاخلي.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا يوجد تأثير معنوي لخطة برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: لا يوجد تأثير معنوي لتنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل.

3ـ **<u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة</u>:** لا يوجد تأثير معنوي لكفاءة برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل.

• **<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:</u>** لا يوجد تأثير معنوي لخطة برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (6) ما يلي:

الجدول رقم (6): اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.797	.635	.131	.75029	.470	70.664	1	270	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.797، وهذا يدل على وجود ارتباط بين خطة برامج استراتيجية التدريب الداخلي ونية دوران العمل، ولكن هذا الارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد 0.635، وهو يدل على أن 63.5% من تغيرات نية دوران العمل تتبع لتغيرات خطة برامج استراتيجية التدريب الداخلي، و36.5% من تغيرات نية دوران العمل تتبع لعوامل أخرى مثل (الرضا الوظيفي، والحوافز والبيئة المادية) وغيرها من العوامل التي لم تظهر ضمن هذه الدراسة، مما يعني أن هناك تأثيراً معنوياً لخطة برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لخطة برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي.**

• **<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:</u>** لا يوجد تأثير معنوي لتنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (7) ما يلي:

الجدول رقم (7): اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.571	.564	.144	.85021	.640	73.674	1	170	.033

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.571، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين تنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي ونية دوران العمل، كما بلغ معامل التحديد 0.564، وهو يدل على أن 56.4% من تغيرات نية دوران العمل تتبع لتغيرات تنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي، و43.6% من تغيرات نية دوران العمل تتبع لعوامل أخرى مثل (الرضا الوظيفي، والحوافز والبيئة المادية) وغيرها من العوامل التي لم تظهر ضمن هذه الدراسة، مما يعني أنه لا يوجد تأثيراً معنوياً لتنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، وبما أن Sig= P= 0.033 > a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط غير معنوي، **وبالتالي يتم قبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لتنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، ويتم رفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي.**

- **<u>نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:</u>** لا يوجد تأثير معنوي لكفاءة برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، حيث أظهر الجدول رقم (8) ما يلي:

الجدول رقم (8): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.923[a]	.852	.852	.76267	.640	1838.551	1	170	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.923، وهذا يدل على وجود ارتباط بين كفاءة برامج استراتيجية التدريب الداخلي ونية دوران العمل، وهذا الارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد 0.852، وهو يدل على أن 85.2% من تغيرات نية دوران العمل تتبع لتغيرات كفاءة برامج استراتيجية التدريب الداخلي و14.8% من تغيرات نية دوران العمل تتبع لعوامل أخرى مثل (الرضا الوظيفي، والحوافز والبيئة المادية) وغيرها من العوامل التي لم تظهر ضمن هذه الدراسة ، مما يعني أنه يوجد تأثيراً معنوياً لكفاءة برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لتنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي.**

- **<u>نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على:</u>** لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب الداخلي المطبقة على نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الدَّاخلي، فبعد أن قام الباحث باختبار الفرضيات الثلاث الفرعية، قام باختبار الفرضية الرئيسة، حيث أظهر الجدول رقم (9) ما يلي:

الجدول رقم (9): اختبار الفرضية الرئيسة.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.863	.745	.142	.76267	.640	1838.551	1	170	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.863، وهذا يدل على وجود ارتباط بين استراتيجية التدريب الداخلي ونية دوران العمل، وهذا الارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد 0.745، وهو يدل على أن 74.5% من تغيرات نية دوران العمل تتبع لتغيرات استراتيجية التدريب الداخلي، مما يعني أنه لا يوجد تأثيراً معنوياً لاستراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، و25.5% من تغيرات نية دوران العمل تتبع لعوامل أخرى مثل (الرضا الوظيفي، والحوافز والبيئة المادية) وغيرها من العوامل التي لم تظهر ضمن هذه الدراسة، وبما أن Sig= P= 0.000 a=0.05 >، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير**

معنوي لتنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي على نية دوران العمل، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي.

وكما هو واضح من الجدول (10)، فقد بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر نية دوران العمل 3.83، وهو يدلّ على أن بقائهم في عمليهم الحالي نابع من قلة الخيارات الأخرى، وقد يقومون بترك عملهم حتى لو لم يجدوا بديل آخر، أو قد يقومون بترك عملهم مستقبلاً عندما تتوافر البدائل الأفضل.

الجدول (10) متوسط إجابات أفراد العينة على كل بعد

البعد	Mean
خطة برامج التدريب	3.4
تنفيذ برامج التدريب	3.423
كفاءة برامج التدريب	3.313
نية دوران العمل	3.83

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وقام الباحث بإجراء تحليل ANOVA لإظهار إن كان يوجد فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر من متغيّرات البحث، حيث تنصّ فرضيّة العدم على عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة؛ في حين الفرضيّة البديلة تنصّ على وجود فروق معنويّة، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول (11) الآتي:

الجدول (11) تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكلّ متغيّر.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24.635	8	3.079	2.455	.014
Within Groups	391.380	312	1.254		
Total	416.016	320			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ومن خلال جدول (11) وجد الباحث أنّ Sig = p = 0.014 > α =0.05، أي أنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.014) أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني قبول فرضيّة العدم، مما يؤكّد عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة، حيث لا يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

الاستنتاجات والتَّوصيات:

الاستنتاجات:

وكنتيجة لاختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

يوجد تأثير معنوي مقبول لاستراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العاملين في الشركة العامة للنقل الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.722، و0.000 = sig وهذا ما أكدت عليه الفرضيات الثلاث الفرعية:

1. أثبتت نتائج الفرضية الأولى وجود تأثير معنوي مقبول لخطة برامج استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الداخلي، فقد كانت قيمة 0.000 = sig ومعامل الارتباط 0.763 وهو معامل مقبول، مما يدل على الدور المقبول لخطة برامج استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل.

2. أثبتت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود تأثير معنوي لتنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الداخلي، فقد كانت قيمة 0.033 = sig ومعامل الارتباط 0.571 وهو معامل ضعيف، مما يدل على عدم وجود دور لتنفيذ برامج استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل.

3. أثبتت نتائج الفرضية الثالثة وجود تأثير معنوي قوي لكفاءة برامج استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل في الشركة العامة للنقل الداخلي، فقد كانت قيمة 0.000 = sig ومعامل الارتباط 0.923 وهو معامل قوي، مما يدل على الدور القوي لكفاءة برامج استراتيجية التدريب الداخلي في نية دوران العمل.

4. عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة،

التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

1. على الشركة تصميم خطط وبرامج التدريب بشكل استراتيجي، وذلك لمعالجة مشكلات العمل وتجنب وقوع الخلل والأخطاء حالياً ومستقبلاً.

2. من الضروري أن تحافظ الشركة على عامليها، من خلال تزويدهم بالمهارات والخبرات التي تدفعهم للتمسك بقرار عدم ترك عملهم.

3. ضرورة النظر لاستراتيجية التدريب الداخلي التي تتبعها الشركة، والتفكير بجدية بطرق تنفيذ خططها بالشكل الذي يصقل قدرات العاملين، ويحسن من خبراتهم.

4. ضرورة استمرار الشركة في تحسين استراتيجيات التدريب التي تتبعها بالشكل الذي يحسن من أداء عامليها، وتوفير كافة احتياجات العامل، بالشكل الذي يدفعه للتمسك بعمله، وعدم بحثه عن بدائل عمل أخرى.

5. ضرورة الاستمرار بأبحاث التدريب الداخلي، والنظر إليها من منظور استراتيجي، وتحديد أهم أبعاده التي من شأنها أن ترفع من سوية أداء العامل وتؤثر بشكل مباشر على قرار تركه للعمل، والاهتمام بتلك الأبعاد بالشكل الذي يمكن الشركة من تحقيق هدفها في الحفاظ على عامليها.

References:

1. AHMAD, W; KHATTAK, A, J; AHMAD, G. Impact of Abusive Supervision On Job satisfaction and turnover intention: Role of power distance as a moderator. City university research Journal, 6 (1), 2016, p: 125-133.

2. AL- RIMAWI, A.S; ALLAHYARI, M.S; RUSHEIDAT, J (2017). Assessing Extension Agent Training Needs, Barriers and Training methods in Jordan. Arg. Sci. Tech, Vol, 19, 2017, P: 1019- 1020.

3. ALI, S. Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employee's job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for science, Technology and Maritime Transport. The business and management Review, Vol, 7. No, 2, 2018, P: 128.

4. AL-MUTAIRI, AL. The impact of employee turnover on financial performance: an applied study on the Kuwaiti Islamic banking sector. Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University, Jordan, Amman.
5. ALSHURIDEH, M; ALHADID, A; BARWEEN, A. The effect of internal marketing on organizational citizenship Behavior an Applicable study on the university of Jordan employee. International journal of marketing studies, Vol, 7. No, 1, 2015, P: 141.
6. AMORRAH, R. The effect of workers' moral factors on intentions to leave work: a case study on the Syrian telecommunications company Syriatel. Unpublished Master Thesis, Faculty of Economics, Damascus University, Syria, 2014.
7. ANNA, G; CHRISTINE, C. Internal marketing: Away for improving services Quality. 2000, P: 6.
8. BROWN, S, GAIA GARINO BAND CHRISTOPHER MARTIN, Firm Performance And Labour Turnover: Evidence From The 2004 Workplace Employee Relations Survey, Economic Modelling 26 (2009) 689–695.
9. CHANG, CH; CHANG, W. *Internal marketing practices and employee's Turnover Intention in Tourism and Leisure Hotels*. The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 4, Num. 2, 2008.
10.GHADEER, B, GH. Advanced data analysis using 20 IBM SPSS Statistics, first edition, Syria, Aleppo, 2012.
11.HALIMA, B, AL. The effect of the organizational climate on workplace turnover in health institutions: a case study of the public hospital – Suleiman Ameirat, Taktor. Unpublished Master Thesis, Faculty of Economic Sciences, Department of Business Administration, Kassadi Merbah University, 2018.
12.HARMS, A. Generation Internship-the Impact of Internship on Early Labour market performance. University of Lausanne, Department of economics, 2015, P: 2-4
13.HELSA, A, THE CASHIER, Z. Factors affecting work turnover for faculty members in private Jordanian universities. Al-Rafidain University College of Science Journal, Issue (32), 2013, p. 27.
14.IQPAL, A. Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations. The Business Review, Cambridge. Vol. 16, No. 2, 2017.
15. ISIK, D. A; ALTUNOGLU, A. E. *The effects of internal marketing on some job Attitudes: A study in private hospitals in turkey*. Journal of Business Research – Turk, 2016.
16.KHANFAR, S.M. Training and Its Important in Important in the Efficiency in five-star Hotels in Jordan. Journal of business studies Quarterly, Vol, 6. No, 2, 2014, P: 143.
17.LIMOR, K; WEISBERG, J. The effects of internal marketing on Turnover Intentions in Knowledge Workers in IT Sector. International Journal of Humam Resource Studies, Vol, 8, No, 1, 2018.
18.RODGERS, S; BURGOYNE, S; WANG, Z; Balakrishnan, B (2018). Decoding science: Development and Communication Training program using a Triangular. Science Communication, Vol, 40. No, 1, 2018, P: 5.
19.TAHIR, N; YOUSAFZAI, I; JAN, S; HASHIM, M. The impact of training and development on employee's performance and productivity: A case study of united Bank limited Peshawar city, kpk, Pakistan. International Journal of Academic Research in Business and social sciences. Vol 4, No 4, 2014, P: 89.
20.THE ARCHITECT, A, H, M. Some factors affecting work turnover: A field study in the mixed industrial sector in Iraq. Unpublished Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, 1987, p. 85.
21.ZEFFANE, R, M. Understanding Employee Turnover: The need for A contingency approach. International Journal of manpower, Vol (15), No (9/10), MCB university, 1994, P: 22.