

العنوان/

الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية
من خلال برامج التدريب والتطوير المهني
المستمر

إعداد الطلاب:

- قائد الفريق: هشام عبد الرحمن بوعائشة ٢٣٣٠٠٠٨٠٥
- عبد الرحمن فهد الخيني ٢١٣٠٠٠٧١٥
- محمد علي الفروان ٢٣٢٠٠٠٥٦١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية الإستقطاب و الاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لكونه يتناسب مع طبيعة البحث ، وكذلك سوف يتم اجراء استبيان إلكتروني للعاملين للتعرف على دور التدريب والتطوير المهني في استقطاب الكفاءات العالية وسوف يتم استخدام برامج التحليل الاحصائي spss للوصول إلى النتائج ومنها الوصول إلى التوصيات ، وقد توصلت الدراسة أن أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر هي منح العاملين فرصه أكبر للتقدم الوظيفي والترقي و تجديد المعلومات وتطوير العمل للمساعدة في تنفيذ أهداف المنظمة ، كما اتضحت مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر في زيادة الطاقة الإنتاجية وإعداد الكوادر المدربة ، وتخفيض الحاجه إلى الرقابة المستمرة والتقليل من مؤشرات الهدر. وقد أوصت الدراسة بضرورة اختيار الموارد البشرية بعناية أكثر، تعتمد على الأسلوب العلمي حتى يمكن توخي الدقة في اختيار الافراد، إلى جانب توفير العدالة والنزاهة في التعامل مع العاملين في المنظمات وتوفير فرص للتترقي.

فهرس المحتويات

أ.....	الملخص:
ب.....	فهرس المحتويات:
ج.....	فهرس الجداول:
د.....	فهرس الأشكال:
٧.....	الفصل الأول: الإطار العام.....
٧.....	المقدمة:
٨.....	مشكلة البحث:
٨.....	أهداف البحث:
٩.....	أهمية البحث:
٩.....	فرضيات البحث:
٩.....	مجالات البحث:
١٠.....	منهجية البحث وإجراءاتها :
١٠.....	أساليب المعالجة الاحصائية :
١١.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
١١.....	أولاً: الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية:
١١.....	١- أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات:
١٢.....	٢- العوامل المؤثرة في الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية:
١٢.....	ثانياً: التدريب والتطوير المهني المستمر:
١٣.....	١- أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا:
١٤.....	٢- مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر:
١٥.....	ثالثاً: الدراسات السابقة:
٢١.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢١.....	3.1. منهج الدراسة:
٢١.....	3.2. مجتمع الدراسة:
٢٢.....	3.3. عينة الدراسة:
٢٢.....	3.4. خصائص أفراد عينة الدراسة:

٢٦	3.5. أداة الدراسة وثباتها:
٢٧	3.6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
٢٨	الفصل الرابع: تحليل البيانات
٢٨	المحور الأول: أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر
٣٠	المحور الثاني: مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر
٣٢	المحور الثالث: أهمية الإستقطاب والإحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات
٣٤	المحور الرابع: العوامل التي تؤثر على الإستقطاب والإحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات
٣٦	اختبار فرضيات الدراسة:
٤٠	الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات
٤٠	أولاً: النتائج العامة
٤١	ثانياً: التوصيات
٤٢	المراجع:
٤٥	الملاحق:
٤٥	استمارة استبيان:

فهرس الجداول

الجدول رقم (١): الجنس	٢٢
الجدول رقم (٢): العمر	٢٣
الجدول رقم (٣): المستوى التعليمي	٢٤
الجدول رقم (٤): سنوات الخبرة	٢٥
الجدول رقم (٥): معامل ألفا كرونباخ لقياس أداة الدراسة	٢٧
الجدول رقم (٦): المتوسط والانحراف المعياري (أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر	٢٩
الجدول رقم (٧): التكرار والنسب المئوية (أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر	٣٠
الجدول رقم (٨): المتوسط والانحراف المعياري (مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العالية بشكل مستمر)	٣١
الجدول رقم (٩): التكرار والنسب المئوية (مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العالية بشكل مستمر)	٣٢
الجدول رقم (١٠): المتوسط والانحراف المعياري (أهمية الإستقطاب والإحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات)	٣٣
الجدول رقم (١١): التكرار والنسب المئوية (أهمية الإستقطاب والإحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات)	٣٤
الجدول رقم (١٢): المتوسط والانحراف المعياري (العوامل التي تؤثر على الإستقطاب والإحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات)	٣٥
الجدول رقم (١٣): التكرار والنسب المئوية (العوامل التي تؤثر على الإستقطاب والإحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات)	٣٦
الجدول رقم (١٤): اختبار الفرضية الأولى	٣٧
الجدول رقم (١٥): اختبار الفرضية الثانية	٣٨

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (١): الجنس ٢٣
- الشكل رقم (٢): العمر ٢٤
- الشكل رقم (٣): المستوى التعليمي ٢٥
- الشكل رقم (٤): سنوات الخبرة ٢٦

الفصل الأول: الإطار العام

المقدمة:

تعمل الشركات في عصر العولمة على العديد من التطورات السريعة في مجالات التكنولوجيا والثقافة والمجتمع والاقتصاد. ونتيجة لذلك نجد أن الكثير من الشركات تكون على حافة الانهيار إذا لم تقم بالتحديث، والتكيف مع الظروف الجديدة، والعثور على الأشخاص المناسبين لملء المناصب الشاغرة. حتى مع وجود ميزانية محدودة، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكل كفاءة، من خلال الاحتفاظ بالكفاءات العالية (محمد، ٢٠١٨).

تطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل تحديد المواهب والقدرات والمهارات والخبرات لهذه الموارد البشرية، كما تعتبر أنها طريقة لإدارة رأس المال الفكري والحفاظ عليه لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بكفاءة. ومن ذلك يتضح أهمية الكفاءات العالية حيث نجد أنها في الأساس مجرد إعادة صياغة للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وفقاً لمعظم الخبراء. في حين أن المجالين يشتركان في العديد من أوجه التشابه، فإن إدارة المواهب تبحث عن أفراد استثنائيين يمكنهم توفير ميزة تنافسية طويلة الأجل للشركة من خلال مهاراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم الاستثنائية، بينما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم جميع المتقدمين للوظائف (حمدي، ٢٠١٨).

ويحظى موضوع التدريب بأهمية كبيرة نظراً لهدفه المتمثل في تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات والمواقف التي تعزز نموهم المهني وأدائهم. وهذا بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة عبر أنشطتها وجوانبها المتنوعة. ويتعلق موضوع التدريب داخل المنظمات بالمناهج التعليمية الأساسية التي تهدف إلى تعزيز كفاءات المتدربين وفهمهم وميولهم، ويعمل التدريب باعتباره النهج التأسيسي الذي تتبناه المنظمات. ونظراً للأثر العميق الذي تحدثه التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية على أهداف واستراتيجيات المنظمة، يصبح التدريب أكثر أهمية. وبدلاً من ذلك، قد يؤدي الاكتساب السريع للمهارات إلى جعلها قديمة بسبب التوسعات التنظيمية والتغيرات التي تتجاوز متطلبات الفرد. وتعتبر المنظمات أن تطوير القدرات الإدارية للعاملين هو المحور الأساسي للتميز في التدريب. كما نجد إن تخصيص المنظمات للأموال للتدريب يدل على الالتزام بالموارد البشرية، وهو استثمار يحقق عائداً على شكل قوة عاملة منتجة وفعالة. وهذا بدوره يعزز كفاءة الإنتاج الإجمالية للمنظمة (المؤمن، ٢٠١٨).

مشكلة البحث:

في ظل التقدم المتسارع في التكنولوجيا وثورة المعلومات واسعة النطاق، أصبح تطور التدريب والإستقطاب للموظفين ليس من الترف الإداري النظري بل مطلب أساسي في جميع القطاعات.، حيث تواجه المنظمات في جهودها الرامية إلى تعزيز الأداء عقبات هائلة، أهمها اشتداد المنافسة العالمية. ونتيجة لذلك، تبنت العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة أنظمة أكثر تطوراً لتدريب الموارد البشرية، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي السريع الذي يتطلب العاملين، كما يمتلك درجة كبيرة من الخبرة والمعرفة لمواجهة الأنظمة المعاصرة (مرهج، ٢٠١٨).

كما يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية وللمنظمة. من هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب الحفاظ على الكفاءات العالية، ومن ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

(كيفية الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر؟)

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ١- ما أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر؟
- ٢- ما مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر؟
- ٣- ما أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات؟
- ٤- ما هي العوامل التي تؤثر على الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في السعي لتحقيق الأمور التالية:

- ١- التعرف على أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا.
- ٢- تحديد مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر.
- ٣- التركيز على أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات.
- ٤- تحديد العوامل التي تؤثر على الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات.

أهمية البحث:

- الأهمية النظرية:

وتكمن أهمية البحث في بيانه للمزايا التي يمكن للمنظمات الحصول عليها من خلال توفير التدريب لجميع القوى العاملة لديها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يوضح الضرورة المستمرة لبرامج التدريب لتتماشى مع التقدم التكنولوجي السريع. وهذا يستلزم القيام بمثل هذه المساعي البحثية من أجل تعزيز جودة العمل، وتزويد الموظفين بالقدرات والمهارات اللازمة، ورفع معنويات الموظفين، وكل ذلك يساهم في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية.

- الأهمية التطبيقية:

تتميز المنظمات المعاصرة بنهجها الاستباقي لمواكبة التقدم التكنولوجي والإداري من خلال توفير التدريب الشامل للموظفين. وبدون الموارد البشرية الماهرة والمعرفة، لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها. علاوة على ذلك، من خلال تعزيز قدرات وكفاءات الموظفين، حيث يساهم التدريب في التقدم الاقتصادي والاجتماعي الشامل للقوى العاملة. ولا يقتصر التدريب على فئة معينة من الموظفين؛ بل إنه ضروري لجميع الموظفين من أجل تحسين إدارة العمل من خلال تعزيز تنمية قدراتهم.

فرضيات البحث:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا وسنوات الخبرة لدى العاملين في المنظمات السعودية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل التي تؤثر على الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات وعدد ونوعية الدورات التدريبية الحاصل عليها العاملين في المنظمات السعودية.

مجالات البحث:

الحدود الموضوعية: كيفية استقطاب واحتفاظ ذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر.

الحدود الزمنية: سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الثالث من عام ١٤٤٥ هـ.

الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق الدراسة على المنظمات السعودية.

الحدود البشرية: سوف يتم تحديد عينة الدراسة من العاملين في المنظمات السعودية.

منهجية البحث وإجراءاتها:

يعتبر تحديد مجتمع البحث أحد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أي دراسة ميدانية، إذ على أساسه تتشكل متغيراتها وتتضح أهدافها مما يتطلب واعتماد الدقة في التحديد، وسوف يتم الاعتماد في هذه البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات وقد تم تحديد ذلك من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل المنشورة والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، وذلك عن طريق استخدام استمارة الاستبيان على عينة من العاملين في المنظمات السعودية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

سوف يتم الاستعانة بالأساليب الآتية:

- حساب المتوسطات الحسابية لأفراد العينة.
- سوف يتم استخدام برنامج spss في تحليل البيانات.
- تحديد التكرار والنسب المئوية للاستمارة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية:

يعد الاستقطاب إحدى وظائف تكوين الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة، وانتقاء أفضلها، وتعيينها في المنظمة، سيؤثر إيجاباً في مقدرتها على الأداء في المدى الزمني القصير والبعيد، لأن الاستقطاب يوفر لإدارة الموارد البشرية قاعدة واسعة وأساساً صالحاً لوظيفة الاختيار والتعيين لاحقاً، ثم إن استقطاب الموارد المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير في إنتاجية المنظمة خاصة إذا كانت تلك الموارد تتميز بالكفاءة والمهارة، وهو ما سينعكس على النتائج التنظيمية للوحدة الإدارية والمنظمة معاً، ويمكننا تعريف الاستقطاب بأنه هو استمالة وجذب، واختيار بعض الكوادر الماهرة لشغل وظائف شاغرة. كما يعرف بأنه هو عملية اجتذاب، وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة". وكذلك تعتبر عملية الاستقطاب النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة، ومن ثم العمل على جذبها، وهي تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة (عريقات وآخرون، ٢٠١٠).

١- أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات:

وتبرز أهمية الإستقطاب في النقاط التالية:

- الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب، ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل، أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين.
- من خلال عملية الإستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- إن نجاح عملية الإستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛ الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني إن القائم بعملية الإستقطاب على اطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي (سعيدة، ٢٠١٧).

٢- العوامل المؤثرة في الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية:

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات والمتغيرات، والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن هنا فان هناك عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب، يمكن تقسيمها إلى:

- **سوق العمل:** في الظروف التي يكن فيها العرض من العمالة كبير، لا يوجد منافسة بين المنظمات على إستقطاب العاملين بالتالي لا تجد المنظمات صعوبة في عملية الإستقطاب، أما في الظروف التي يكون فيها العرض من العمالة قليل، هناك منافسة بين المنظمات على هذه العمالة، هنا يأتي دور الاستقطاب الناجح لجذب العمالة.
- **سمعة المنظمة:** كل ما يتعلق باستراتيجياتها، ونمط إدارتها، وأهدافها، وهيكلها التنظيمي وسمعتها، وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية بشكل عام.
- **الظروف الاقتصادية تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فاعلا في عملية استقطاب، ففي** بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة، فيها لأسباب إقتصادية كزيادة البطالة، أو التضخم ... إلخ، فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلبا للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين، فإن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين، الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات.
- **الاتجاهات الاجتماعية السائدة:** إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه، تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين، إذا أن المجتمع غالبا ما يشكل توجهها ايجابيا نحو منظمة أو عمل ما، الأسباب عديدة اغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات، والقيم والأعراف السائدة في المجتمع (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢).

ثانياً: التدريب والتطوير المهني المستمر:

يقصد بالتدريب الجهد الذي يبذل لإكساب العاملين المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم لرفع مهارات الأداء لديهم، وكذلك صقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها من خلال تمكينهم من استثمار الطاقات الكامنة لديهم استثمارا يعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسات التي يعملون بها، إضافة إلى تعديل وتطوير أساليب الأداء لديهم من أجل إتاحة الفرص لتحسين وتطوير العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها بأيسر وأقل الجهد والتكلفة.

فالتدريب هو الوسيلة المتقدمة والمتطورة لإكساب الفرد سلوكيات جديدة تساهم في تنمية القدرات والخبرات ورفع الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد والتدريب هو مجموعة من الأفعال التي تساعد العاملين في المؤسسة أن يكونوا دائماً على استعداد وتأهب لتطوير وظائفهم الحالية والمستقبلية، حيث يعرف التدريب بأنه هو العملية التي تهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، ويساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم" والتدريب هو تنمية المعارف والمهارات وتعديل اتجاهات الموارد البشرية بما يخدم الاداء الوظيفي والتنظيمي بالمؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ، والتدريب هو تلقي مجموعة من الأفراد واكتسابهم للمعرفة والمهارة والكفاءة ذات الفائدة في مجال ما عن طريق التدريس المهني أو ممارسة المهارات العملية (قرونقة، ٢٠١٩).

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (مرهج، ٢٠١٨).

١- أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا:

يكتسب التدريب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، وقد أصبح من المسلمات المطروحة أمام مؤسسات القطاع العام والخاص في كافة المجالات المختلفة، ويعد التدريب من أهم أدوات التنمية في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة إذا أحسن استثماره وتوظيفه والذي سوف يساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج. كما تتزايد القناعة لدى القادة على أن التدريب يعتبر أكثر العناصر فاعلية في التأثير على العاملين وإحداث التغييرات نحو تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ليعود النفع على الموظف والمؤسسة بشكل عام.

ومع زيادة التطور في مجالات الإدارة التي لازمت التكنولوجيا الحديثة وتحولات العلوم الإنسانية في مجالات متعددة مثل الاقتصاد والموارد البشرية والإدارة أصبح التدريب في مقدمة الوسائل التي تساعد في الحصول على الوظيفة أو الترقية للعاملين وبطبيعة الحال فكلما كانت الأجهزة والطرق المستخدمة في التدريب متطورة يؤدي ذلك إلى تحقيق الكفاءة والفعالية لدى كافة التدريب (الرشيدي، ٢٠١٤).

وفي ظل المناخ السائد في غالبية الدول النامية والذي يتسم بعدم الاستقرار الوظيفي خاصة في القطاع الخاص فكيف يمكن للعاملين العمل والإبداع في وظائفهم بل كيف يمكن لهم تجنب فقدان الوظيفة في إطار عمليات إعادة الهيكلة ويمكن أن تجيب على هذه التساؤلات في أن الحل هو النظر إلى التدريب

باعتباره تنمية قدرة العامل على التوظيف بما يساهم في تحقيق مصلحة مشتركة للعامل والمؤسسة التي ينتمي إليها، فالتدريب والتطوير واكتساب المزيد من المهارات يفتح آفاقا جديدة للموظف من فرص الترقى والتوظيف داخل وخارج المؤسسة التي يعمل فيها. وقد أشار بعض التقارير التي تُعنى بالتدريب أن غالبية الطلبة الذين يخضعون للتدريب يحصلون على وظائف في السوق المحلية رغم خبراتهم البسيطة. ومن الجدير بالذكر أن التدريب يوسع من مدارك الموظف ويزيد خبراته ومعارفه شريطة أن يتوافق تدريبه النظري مع واقعه العملي وأن يكون التدريب مرتكزا على أساس التخصص وأن لا يرسل أي شخص إلى الدورات التدريبية التي لا علاقة لها بمجال العمل الذي يقوم به وتهتم غالبية دول العالم بالتعليم والتدريب باعتبارها الاستثمار الجيد في رأس المال البشري والذي سوف يكون مؤهلا مهنيا لسد حاجة سوق العمل (سريز، ٢٠٢٠).

٢- مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر:

تتعدد مميزات التدريب من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر تبعا للوسائل والأساليب التدريبية وإيمانهم بأهميتها واقتناعهم بأن التدريب هو الوسيلة الجيدة لضمان الاستقرار والأمن الوظيفي، والتدريب مقوم أساسي في رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف لذا نجد أن الشركات الرائدة والتي تسعى لتقديم أفضل الخدمات وتحقيق إنتاجية عالية هي التي تضع العنصر البشري في مقدمة أولوياتها وتعمل على تنمية قدراته ومهاراته من خلال إتاحة المجال لإلحاقه بدورات تدريبية تواكب المتغيرات التكنولوجية السريعة، ولا يقتصر التدريب على تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الجديدة بل يشمل على:

(١) رفع الروح المعنوية وتعزيز الانتماء للمهنة من خلال مشاركة المتدرب في تطوير مجالات العمل وحل المشكلات التي تعترض العمل.

(٢) تحقيق النمو المهني المستمر وزيادة الرغبة لدى القياديين نحو التغيير ورفع درجة استعدادهم للقيادة والتطوير عن اقتناع.

(٣) زيادة الطاقة الإنتاجية وإعداد الكوادر المدربة لتحقيق مخزون استراتيجي من اليد العاملة الماهرة لمواجهة التغيرات والتطورات المستقبلية مما يساهم في تحسين استقرار المؤسسة.

(٤) زيادة وصقل خبرة المشرفين والأفراد لإتاحة الفرص لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف قيادية أكثر مسؤولية وإكسابهم القدرة على تطبيق الآراء والحلول التابعة من نتائج الدراسات لتحقيق المزيد من التطور.

(٥) تخفيض الحاجة إلى الرقابة المستمرة والتقليل من مؤشرات الهدر في الجهد والوقت من خلال زيادة المهارات ورفع مستوى الإنتاجية.

(٦) تخفيض نسبة حوادث العمل حيث أن الشخص المدرب يعمل بسرعة أكبر وبأخطار أقل (مخصيد، ٢٠١٩).

ثالثاً: الدراسات السابقة:

- دراسة البوادي (٢٠٢٢): تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمات: دراسة نظرية.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات يتضمن مستويات التحليل وخطواتها ومتطلباتها وأدواتها، بشكل يضمن تكامل التدريب مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ولتطوير ذلك النموذج، فقد تم مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتبين أنها تؤكد على أهمية أن يتكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة من خلال التحليل على ثلاثة مستويات هي التحليل الاستراتيجي، والوظيفي، والفردى. وقد ظهرت العديد من نماذج تحليل الاحتياج التدريبي لمساعدة المنظمات على تحليل الاحتياج التدريبي، إلا أنه تم نقد تلك النماذج لأنها لم تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة. كما توصلت عدد من الدراسات إلى أن ممارسة تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات يواجه عدد من التحديات ومن أهمها أن تحليل الاحتياج في المنظمات لا يأخذ بالاعتبار استراتيجية المنظمة. وللتغلب على النقد والتحديات التي تواجه تحليل الاحتياج التدريبي، فقد تم تطوير نموذج نظري يحتوي على خمسة مستويات متسلسلة لتحليل الاحتياج التدريبي، ويتضمن كل مستوى عدد من الخطوات بحيث تركز كل خطوة على مرحلة من المراحل الأخرى للعملية التدريبية وهي الحلول التدريبية والتنفيذ وقياس الأثر، كما تم دعم النموذج بعدد من متطلبات النجاح لتطبيقه، وأوصت الدراسة بأن يطبق النموذج بجميع مستوياته وخطواته ومتطلباته على المنظمات لضمان تكامل التدريب مع استراتيجيتها.

- دراسة الزهراني (٢٠٢١) : أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين : دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب وافترضت الدراسة بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 <$)، وإنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 >$)، وإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين. وتكون مجتمع هذا البحث من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وعددهم ٥٠ مفردة وتم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة الحالية وتم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في spss باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة المناسبة لدراسة الظاهرة وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، ويؤكد على تلك النتيجة معامل الارتباط (0.1) وبالتالي ترفض الدراسة الفرض الأول القائل بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين وتقبل الفرض البديل بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وأتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 <$) في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين حيث أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.71) وأوصت الدراسة بأنه لابد من إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتها الإدارية لابد من زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين ولابد من تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص بالإيجابية نحو العمل والعاملين معهم ولابد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

- دراسة آل الذيب (٢٠٢٢) : محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية.

تركز الدراسة الحالية على أثر التدريب على أداء العاملين وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة أثر محددات التدريب التالية: طبيعة كل من الحقيبة التدريبية، ومكان تدريب المدربين بمركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات الشخصية، والقسم الثاني عبارة عن خمسة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المركز بلغت (١٥١) موظف. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين محددات التدريب وأداء العاملين وكان في المرتبة الأولى من حيث التأثير طبيعة مكان التدريب بمعامل ارتباط (٠,٧٦٥). يليها طبيعة المدربين (٠,٧٤١)، يليها طبيعة المتدربين (٠,٦٨٩) وأخيراً طبيعة الحقيبة التدريبية بمعامل ارتباط (٠,٦٧٩). أهم التوصيات: التركيز بشكل أكبر على التدريب الداخلي. الاستمرارية في التدريب نظراً لأهميته وأثره في تحسين أداء العاملين. شرح أهداف البرنامج التدريبي للمتدربين استحداث أساليب غير تقليدية في التدريب.

- دراسة Kajwang (٢٠٢١): العناصر الحاسمة لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها في قطاع التأمين

تشمل صناعة التأمين القدرة على تقديم خدمة متميزة أثناء بيع المنتجات، مما يعني أنه يجب أن يتمتع الموظفون بالمهارات والقدرات اللازمة للتفاعل بشكل احترافي مع الناس. قد يكون من الصعب العثور على هذا المزيج لدى الموظفين المحتملين. كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد ومناقشة العناصر الحاسمة لجذب المواهب العليا والاحتفاظ بها في قطاع التأمين. الغرض من هذا العمل هو تعزيز فهم القراء لمجال جذب المواهب والاحتفاظ بها، وكيف يبلغ الأول ذروته في الأخير، على وجه التحديد كأداة للاحتفاظ بالموظفين. وقد تم استخدام مراجعة الأدبيات المكتوبة لهذا الغرض. تم تحديد المراجع والمقالات الصحفية ذات الصلة بالدراسة باستخدام الباحث العلمي من Google. تستلزم معايير الاشتغال أوراقاً لم يتجاوز عمرها خمس سنوات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الباحثين قد دعوا إلى استخدام التقنيات الجديدة في عملية التوظيف وبرامج التدريب في جميع المنظمات بشكل عام. لذلك من الضروري أن يقوم قادة الموارد البشرية بتجهيز ممارساتهم في مجال الموارد البشرية (عملية التوظيف وبرامج التدريب والتوجيه وثقافة الشركة) بالتقنيات الحديثة التي ستساعدهم على تقليل تكلفة التوظيف والتدريب وتوفير الوقت والحفاظ على صورة الشركة في القمة.

- دراسة Rajeswari And Palanicham (٢٠١٤): أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام.

وقد طبقت الدراسة على ٣٥٠ موظف شمل ٦٠ مدراء تنفيذيين، و ٦٣ مشرف و ٢٢٧ موظف وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب ميزة هامة جدا في عصرنا الحاضر والذي يساهم بشكل مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها. كما أن معظم المنظمات اليوم قد جعلت لها برامج وأقسام خاصة للتدريب على أساس منتظم حيث أن التدريب يساهم في زيادة المهارات والمعارف للعاملين مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية. وتكشف هذه الدراسة بأن أثر التدريب والرضا الوظيفي في بعض منظمات القطاع العام لا يتماشى مع أفضل الممارسات المطلوبة فيما يخص منهجية ومستويات الأداء للعاملين بعد التدريب لتطوير المهارات والمعارف لديهم كما هو مطلوب. وقد أوصت الدراسة بأن تتم عملية المشاركة في التدريب حسب الأصول الصحيحة، كما يجب على منظمات القطاع العام المساعدة في تحديد طرق الأداء الجيدة وتوجيهها في تحقيق زيادة المعرفة لدى العاملين.

- دراسة Shuibin et al(2020) : تقييم لتأثير التدريب والتطوير على إنتاجية الموظفين في دائرة التعليم .

التدريب والتطوير له تأثير أكبر على أنشطة مؤسسات القطاع العام. تفشل بعض المنظمات في تنفيذ التدريب والتطوير بشكل كامل في عملياتها دون المشاركة المناسبة للمديرين المتخصصين أو عدم كفاية الموارد لتدريب موظفيها في كثير من الأحيان. تتناول الدراسة تأثير التدريب والتطوير في القطاع العام، في بلدية واه، ولا سيما خدمة التعليم في غانا. (GES) قامت الدراسة بتحليل التركيبة السكانية للمستجيبين، والعوامل المهمة في حل مشاكل الأداء، والأنشطة الإدارية الأخرى التي تؤثر على إنتاجية الموظف بجانب التدريب والتطوير، وتوصيات حول كيفية تنفيذ التدريب والتطوير في GES واستخدم الباحثون الاستبيانات كأداة للحصول على البيانات من المجيبين. ومع ذلك؛ لاحظت الدراسة وجود فجوة تتمثل في أن الموظفين ليسوا على اطلاع جيد بالمعلومات المتعلقة بسياسة التدريب المحددة جيداً مما يجعل من الصعب على GES إجراء التدريب والتطوير بفعالية وكفاءة. ولذلك توصي الدراسة بأن إدارة GES وكذلك الموظفين يجب أن يكون لديهم سياسة تدريب محددة بشكل جيد. يجب على الإدارة تعزيز قنوات الاتصال الخاصة بها مع المعلمين للتأكد من أنهم على اطلاع على القضايا المتعلقة بسياسات التدريب وتقييم احتياجات التدريب.

يجب أن توفر الحكومة التمويل الكافي لـ GES لتنفيذ برامج التدريب والتطوير بشكل فعال لضمان جودة أفضل للخدمة في بلدية والبلد ككل.

- دراسة Abdulrahman & Mshelia (2022) : تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين.

تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في رماط بوليتكنيك، مايدوجوري والبوليتكنيك الفيدرالية، مايدوجوري. يشمل التدريب والتطوير جميع المحاولات لتحسين الأداء من خلال زيادة قدرة الموظف على الأداء من خلال التعلم. واعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي المسحي. تم استخدام تقنية أخذ العينات الهادفة في اثنين من الكليات التقنية المختارة (الولاية والفدرالية). وكان للدراسة أربعة أهداف. هناك أربعة أسئلة بحثية توجه إجراء الدراسة. تم صياغة واختبار أربع فرضيات صفيرية عند مستوى دلالة (0.05). كانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي تصميم الاستبيان المنظم بما يتماشى مع مقياس تصنيف ليكرت ذو الأربعة لترات. تم التحقق من صحة الأداة من قبل اثنين من الخبراء. وقد شملت الدراسة عينة حجمها ٣٦٤ فرداً من أصل ٣٩٨٩ مجتمعاً من خلال معادلة حجم العينة تارو يمانى. تمت الإجابة على أسئلة البحث باستخدام المتوسط والانحراف المعياري بينما تم اختبار الفرضيات الصفيرية باستخدام اختبار t للعينات المستقلة. بناءً على التحليل، كشفت الدراسة، من بين أمور أخرى، أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين (المحاضرين)؛ تحدد الفنون التطبيقية احتياجات التدريب والتطوير من خلال الحد الأدنى من توصيات NBTE القياسية وتوصيات ممارسة الاعتماد وتوصيات مديرية ضمان الجودة وقائمة المراجعة الإدارية والصندوق الاستئماني للتعليم العالي وهي طرق لتحديد احتياجات التدريب والتطوير في الفنون التطبيقية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الكليات التقنية على تشجيع ورعاية موظفيها للتدريب والتطوير باعتباره وسيلة يقوم الموظفون من خلالها بتحديث معارفهم.

- دراسة Shafiq, S., & Hamza (2017) : أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في الشركات الخاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي، ومعرفة التأثير المعتدل للالتزام التنظيمي على العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي. تم إجراء هذه الدراسة في ثلاث شركات وهي شركة كينيا باور، وشركة كينجن وشركة مومباس للسكك الحديدية. تم اعتماد تصميم المسح الوصفي في الدراسة. بلغ مجتمع الدراسة ٥٨٦٦ موظفاً في الشركات الثلاث. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير لهما تأثير كبير

على الأداء التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أن الالتزام الوجداني والالتزام المستمر والالتزام المعياري يخفف من العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتشابه البحث الحالي مع الدراسة السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي وكما تتشابه في كون بعض الدراسات قد اعتمدت على اختيار العينة بشكل عشوائي، كما تم استخدام الاستبيان في معظم الدراسة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث ، في حين كونها اختلفت في تركيزها على استقطاب الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه وسيلة تحقيق الهدف، وهو الطريق المحدد لتنظيم النشاط، كما يعرف بأنه فن ترتيب الأفكار ترتيبًا دقيقًا بحيث يؤدي إلى الكشف عن حقيقة مجهولة أو البرهنة على صحة حقيقة معلومة (Pandey,2021).

كما نجد أن مسألة اختيار المنهج مسألة ترتبط بطبيعة الموضوع الذي ندرسه، ونوع البيانات التي نريد الحصول عليها، حيث يعتبر المنهج هو الطريق السلوك الذي يتبعه الباحث في بحثه للإجابة عن إشكالية بحثه بوجه عام ، كما يمكن الاستعانة بأكثر من منهج كلما دعت الضرورة إلى ذلك (Pandey,2021).

و المنهج يشير إلى الأساليب والمستويات المختلفة لاكتساب المعرفة، والمنهجية تشير أيضًا إلى عملية إنتاج المعرفة (Mohajan,2018).

ولذلك يعتبر اختيار المنهج الملائم لبحث إشكالية الدراسة وتحقيق الهدف منها من أهم الخطوات التي يترتب عليها نجاح البحث أو إخفاقه، ومن ذلك تعد هذه الدراسة الراهنة بمثابة دراسة وصفية تحليلية ، فالدراسة الوصفية تستهدف تقرير خصائص معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد ، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها ، وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراسته (Mohajan,2018).

ومن ذلك سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي في هذه الدراسة للتعرف على كيفية الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر ، حيث تقوم الدراسة على وصف الظاهرة وصفا دقيقا لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وجمع الحقائق حول ذلك لاستخلاص النتائج والتعميمات التي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين الواقع ومساعدة الهيئات المختلفة .

3.2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات السعودية حيث قام الباحث بإرسال الاستبيان الإلكتروني إلى أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين في المنظمات والبالغ عددهم (١٠٠) والتي مثلت عينة الدراسة.

3.3. عينة الدراسة:

العينة العشوائية :- Simple Random Sample تتسم بأنها تمثل مجتمعها بدرجة عالية، كما أن مفردات المجتمع محل البحث يكون كل منها لها فرصة تساوي الفرصة الأخرى في الظهور في العينة التي يتم اختيارها ، ولذلك يطلق عليها العينة الممثلة ، ويمكن تعميم نتائجها على المجتمع الذي سحبت منه (Jesmani, & Foss,2020)

سوف يعتمد الباحث على العينة العشوائية نظرا لتوافر البيانات التي يمكن من خلالها تحديد حجم العينة المناسبة التي تمثل الدراسة ، بعض العاملين في المنظمات السعودية.

3.4 خصائص أفراد عينة الدراسة:

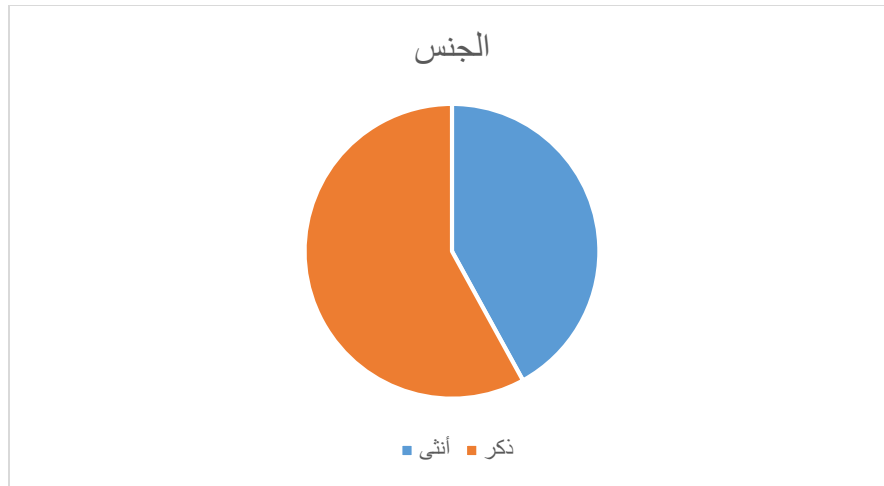
يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

١ - الجنس:

يوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة متغير الجنس، حيث أن أغلب عينة الدراسة من الذكور بتكرار (٤٧) وبنسبة (٩٤%) ، وكانت الإناث بتكرار (٣) ونسبة مئوية (٦%)، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث في أفراد عينة الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم ١ : الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	٤٢	%٤٢
ذكر	٥٨	%٥٨
الإجمالي	١٠٠	%١٠٠



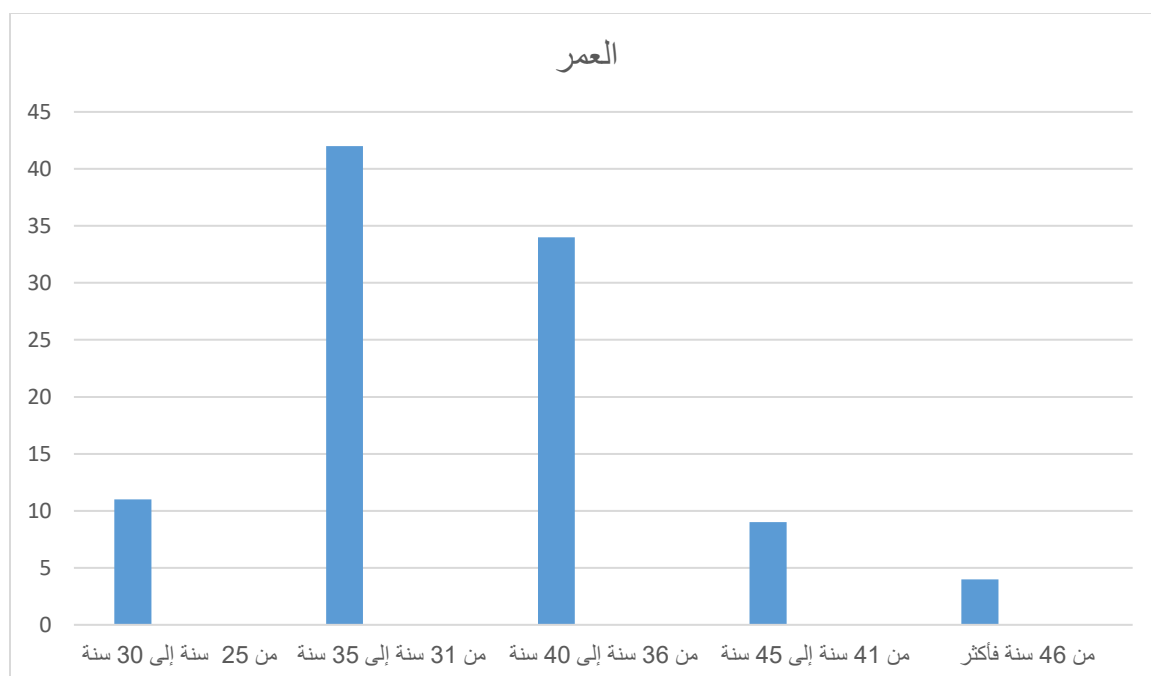
الشكل رقم ١: الجنس

٢- العمر:

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة لمتغير العمر، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة بتكرار (٤٢) وبنسبة (٤٢%)، يليها من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة بتكرار (٣٤) بنسبة (٣٤%).

الجدول رقم ٢: العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من ٢٥ سنة إلى ٣١ سنة	١١	%١١
من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة	٤٢	%٤٢
من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة	٣٤	%٣٤
من ٤١ سنة إلى ٥٤ سنة	٩	%٩
من ٤٦ سنة فأكثر	٤	%٤
الإجمالي	١٠٠	%١٠٠



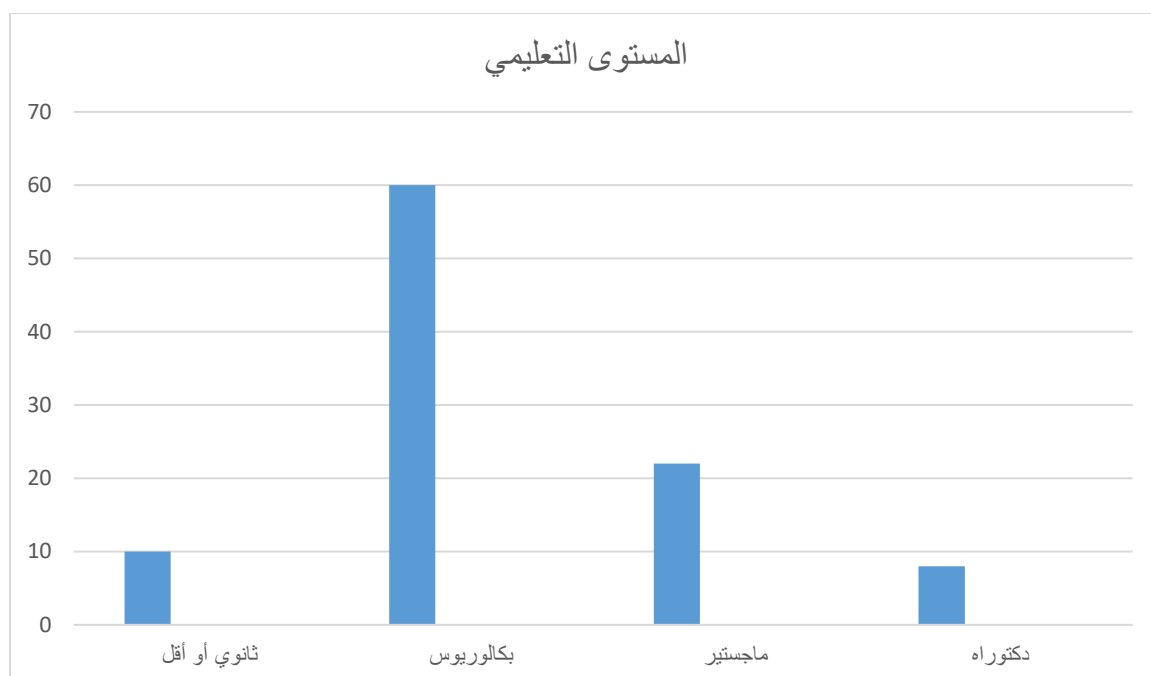
الشكل رقم ٢ : العمر

٣- المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت المستوى الجامعي بكالوريوس بتكرار (٦٠) وبنسبة (٦٠%)، يليها الدراسات العليا - ماجستير بتكرار (٢٢) بنسبة (٢٢%).

الجدول رقم ٣ : المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
١٠%	١٠	ثانوي أو أقل
٦٠%	٦٠	بكالوريوس
٢٢%	٢٢	ماجستير
٨%	٨	دكتوراه
١٠٠%	١٠٠	الإجمالي



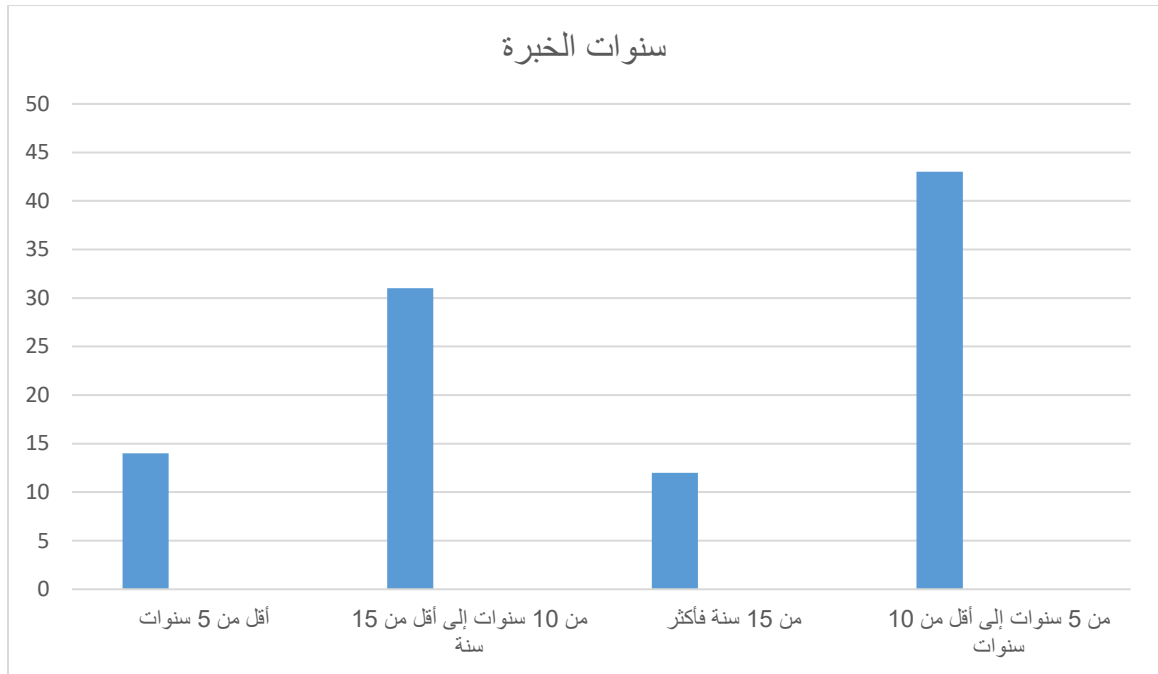
الشكل رقم ٣ : المستوى التعليمي

٤- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة ، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بتكرار (٤٣) ونسبة (٤٣%)، يليها من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بتكرار (٣١) بنسبة (٣١%).

الجدول رقم ٤ : سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	١٤	١٤%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	٣١	٣١%
من 15 سنة فأكثر	١٢	١٢%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	٤٣	٤٣%
الإجمالي	١٠٠	١٠٠%



الشكل رقم ٤: سنوات الخبرة

3.5 أداة الدراسة وثباتها:

سوف يتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: ويتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وهو يتكون من (٢٠) عبارة تتناول كيفية الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر مقسمة على أربع محاور على النحو التالي:

المحور الأول: أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر.

المحور الثاني: مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر.

المحور الثالث: أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات.

المحور الرابع: العوامل التي تؤثر على الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات.

ثبات أداة الدراسة:

يوضح الجدول أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (٠,٨٦) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات الثبات الخاصة بمحاور الدراسة ما بين (٠,٦٥ ، ٠,٧٧) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

الجدول رقم ٥ : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الأول: أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر.	٥	٠,٧٧
٢	المحور الثاني: مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر.	٦	٠,٦٨
٣	المحور الثالث: أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات.	٦	٠,٦٧
٤	المحور الرابع: أ العوامل التي تؤثر على الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات.	٥	٠,٦٥
	الثبات الكلي	٢٢	٠,٨٦

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات عن طريق الاستبانة، سوف يتم مراجعة البيانات للتأكد من استيفائها وصدقها، تمهيداً لعملية معالجة البيانات، حيث سوف يتم تكويد البيانات ثم إدخالها على برنامج spss لإجراء التحليل عليها، سوف يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرار والنسب المئوية.

٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

٣- معامل ارتباط بيرسون.

٤- معامل ألفا كرونباخ.

٥- اختبار انوفا.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

المحور الأول: أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر:

- جاءت العبارة رقم ٥ " منح العاملين فرصه أكبر للتقدم الوظيفي والترقي." في المرتبة الأولى بوسط حسابي ٣,٢٧ انحراف معياري ٠,٧٧٧. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم ٢ " تجديد المعلومات وتطوير العمل للمساعدة في تنفيذ أهداف المنظمة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ ٣,١٦ وانحراف معياري ٠,٧٧٥. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم ١ " يساعد على تحسين الأداء وزيادة المهارات والخبرات والمعارف لدي العاملين." في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ ٣,١٣ وانحراف معياري ٠,٧٨٧. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم ٣ " يساهم في جذب العملاء والموظفين المتميزين " في الترتيب الرابع بوسط حسابي ٣,١١ وانحراف معياري ٠,٩٢٠. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم ٤ " المساعدة في تحسين المهارات القيادية والاتصال للعاملين " في الترتيب الخامس بوسط حسابي ٣,٠٥ وانحراف معياري ٠,٨٦٩. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر ٣,١٣ وانحراف معياري ٠,٥٩٦. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة على حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم ٦ : المتوسط والانحراف المعياري (أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر)

م	أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	يساعد على تحسين الأداء وزيادة المهارات والخبرات والمعارف لدى العاملين.	٣,١٣	٠,٧٨٧	موافق	٣
٢	تجديد المعلومات وتطوير العمل للمساعدة في تنفيذ أهداف المنظمة	٣,١٦	٠,٧٧٥	موافق	٢
٣	يساهم في جذب العملاء والموظفين المتميزين.	٣,١١	٠,٩٢٠	موافق	٤
٤	المساعدة في تحسين المهارات القيادية والاتصال للعاملين	٣,٠٥	٠,٨٦٩	موافق	٥
٥	منح العاملين فرصه أكبر للتقدم الوظيفي والترقي.	٣,٢٧	٠,٧٧٧	موافق	١
	الأسباب التي ساعدت على وجود ظاهرة التسرب الوظيفي	٣,١٣٧٤	٠,٥٩٦٣٥	موافق	

الجدول رقم ٧ : التكرار والنسب المئوية (أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر)

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	-	-	٤	٤	١٣	١٣	٤٩	٤٩	٣٤	٣٤
٢	-	-	٤	٤	١١	١١	٥٠	٥٠	٣٥	٣٥
٣	-	-	٨	٨	١٣	١٣	٣٩	٣٩	٤٠	٤٠
٤	-	-	٨	٨	١١	١١	٤٩	٤٩	٣٢	٣٢
٥	-	-	٣	٣	١١	١١	٤٢	٤٢	٤٤	٤٤

المحور الثاني : مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر

- جاءت العبارة رقم ٣ " زيادة الطاقة الإنتاجية وإعداد الكوادر المدربة." في المرتبة الأولى بوسط حساب ٣,٩٤ انحراف معياري ٠,٩٤١ بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم ٤ " تخفيض الحاجة إلى الرقابة المستمرة والتقليل من مؤشرات الهدر " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ ٣,٨٧ وانحراف معياري ١,٠٩٨ وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم ٥ " زيادة خبرة المشرفين والعاملين لإتاحة الفرصة لرفع مستوياتهم." في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ ٣,٠٤ وانحراف معياري ٠,٧٧٧ وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم ٢ " تحقيق النمو المهني المستمر ورفع استعدادهم للقيادة في التطوير والاقناع." في الترتيب الرابع بوسط حسابي ٢,٩٧ وانحراف معياري ٠,٨٨١ وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم ١ " تعزيز الانتماء المهني من خلال مشاركة المتدرب في تطوير مجالات العمل." في الترتيب الخامس بوسط حسابي ٢,٩٤ وانحراف معياري ٠,٩٠٨ وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني المتعلق بمميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر ٣,٣٤ وانحراف معياري ٠,٦١٨ وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة على حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم ٨ : المتوسط والانحراف المعياري (مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر)

م	مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	تعزيز الانتماء المهني من خلال مشاركة المتدرب في تطوير مجالات العمل.	٢,٩٤	٠,٩٠٨	موافقة	٥
٢	تحقيق النمو المهني المستمر ورفع استعدادهم للقيادة في التطوير والاقناع	٢,٩٧	٠,٨٨١	موافقة	٤
٣	زيادة الطاقة الإنتاجية وإعداد الكوادر المدربة.	٣,٩٤	٠,٩٤١	موافقة	١
٤	تخفيض الحاجة إلى الرقابة المستمرة والتقليل من مؤشرات الهدر	٣,٨٧	١,٠٩٨	موافقة	٢
٥	زيادة خبرة المشرفين والعاملين لإتاحة الفرصة لرفع مستوياتهم.	٣,٠٤	٠,٧٧٧	موافقة	٣
	مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر	٣,٣٤٥٥	٠,٦١٨٦٣	موافقة	

الجدول رقم ٩ : التكرار والنسب المئوية (مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر)

رقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
١	-	-	١٠	١٠	١٤	٤٨
٢	-	-	٧	٧	١٩	٤٤
٣	٣	٣	٤	٤	١٤	٥٣
٤	١	١	٨	٨	١٦	٤٦
٥	-	-	٦	٦	١٠	٥٨

المحور الثالث : أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات

- جاءت العبارة رقم ٥ " زيادة أعداد المتقدمين للعمل خاصة ذات الكفاءة العالية." في المرتبة الأولى بوسط حساب ٤,٠١ انحراف معياري ٠,٨٢٣، بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم ٢ " تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين وتطوير حياتهم الوظيفية " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ ٣,٨٦ وانحراف معياري ٠,٨٧٦، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم ٣ " بناء قوة العمل الفعالة والحصول على قوة عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ ٣,٢٤ وانحراف معياري ٠,٦٥٣، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم ٤ " يساعد على جذب مرشحين للعمل لشغل وظائف شاغرة." في الترتيب الرابع بوسط حسابي ٣,١٧ وانحراف معياري ٠,٦٦٧، وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم ١ " استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة." في الترتيب الخامس بوسط حسابي ٢,٩٢ وانحراف معياري ٠,٦٣١، بالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث المتعلق ب أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات ٣,٤٣ وانحراف معياري ٠,٤٨ وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم ١٠ : المتوسط والانحراف المعياري (أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات)

م	أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.	٢,٩٢	٠,٦٣١	الموافقة	٥
٢	تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الي المرشحين وتطوير حياتهم الوظيفية.	٣,٨٦	٠,٨٧٦	الموافقة	٢
٣	بناء قوة العمل الفعالة والحصول علي قوة عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية.	٣,٢٤	٠,٦٥٣	الموافقة	٣
٤	يساعد علي جذب مرشحين للعمل لشغل وظائف شاغرة.	٣,١٧	٠,٦٦٧	الموافقة	٤
٥	زيادة أعداد المتقدمين للعمل خاصة ذات الكفاءة العالية.	٤,٠١	٠,٨٢٣	الموافقة	١
	أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات	٣,٤٣٤٣	٠,٤٨٤٠٦	الموافقة	

الجدول رقم ١١ : التكرار والنسب المئوية (أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات)

رقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
١	-	-	٣	٣	١٥	١٥
٢	١	١	٥	٥	١٣	١٣
٣	-	-	٢	٢	٦	٦
٤	-	-	٤	٤	٣	٣
٥	١	١	٣	٣	١٢	١٢

المحور الرابع: العوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات:

- جاءت العبارة رقم ١ " اختلاف سوق العمل من حيث المنافسة بين المنظمات." في المرتبة الأولى بوسط حساب ٣,٩٩ انحراف معياري ٠,٩٦٩. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم ٤ " الاتجاهات الاجتماعية السائدة في المجتمع تساعد على استقطاب العاملين." في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ ٣,٢٥ وانحراف معياري ٠,٦٧٢. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم ٢ " سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة للعاملين." في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ ٣,٢٢ وانحراف معياري ٠,٦٤٥. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم ٣ " الحالة الاقتصادية للمنظمات تساعد على زيادة المنافسة بين المنظمات " في الترتيب الرابع بوسط حسابي ٣,٢١ وانحراف معياري ٠,٦٣١. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم ٥ " توافر الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في المنظمات " في الترتيب الخامس بوسط حسابي ٣,١٨ وانحراف معياري ٠,٦٨٧ وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع المتعلق بالعوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات ٣,٥٦ وانحراف معياري ٠,٤٩٣ وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة على حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم ١٢ : المتوسط والانحراف المعياري (العوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات)

م	العوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	اختلاف سوق العمل من حيث المنافسة بين المنظمات.	٣,٩٩	٠,٩٦٩	الموافقة	١
٢	سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة للعاملين.	٣,٢٢	٠,٦٤٥	الموافقة	٣
٣	الحالة الاقتصادية للمنظمات تساعد علي زيادة المنافسة بين المنظمات	٣,٢١	٠,٦٣١	الموافقة	٤
٤	الاتجاهات الاجتماعية السائدة في المجتمع تساعد علي استقطاب العاملة.	٣,٢٥	٠,٦٧٢	الموافقة	٢
٥	توافر الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في المنظمات.	٣,١٨	٠,٦٨٧	الموافقة	٥
	العوامل التي تؤثر علي الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات	٣,٥٦٩٧	٠,٤٩٣٥٢	الموافقة	

الجدول رقم ١٣ : التكرار والنسب المئوية (العوامل التي تؤثر علي الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات)

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	١	١	٦	٦	٨	٨	٥٨	٥٨	٢٧	٢٧
٢	-	-	١	١	٩	٩	٥٧	٥٧	٣٣	٣٣
٣	-	-	٢	٢	١٠	١٠	٥٨	٥٨	٣٠	٣٠
٤	-	-	٢	٢	٧	٧	٥٥	٥٥	٣٦	٣٦
٥	-	-	٢	٢	١٠	١٠	٥٦	٥٦	٣٢	٣٢

اختبار فرضيات الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا وسنوات الخبرة لدى العاملين في المنظمات السعودية.

يتضح من خلال النتائج التالية ومن متابعة معاملات Beta واختبار T ، أن هناك علاقة بين أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا وسنوات الخبرة لدى العاملين في المنظمات السعودية، مما يدل على أن سنوات الخبرة لدى الموظفين في الشركة تأثر وبشكل كبير بأهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا، نظرًا لمعنوية قيمة F عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

الجدول رقم ١٤: اختبار الفرضية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.060 ^a	.004	-.007	1.144
a. Predictors: (Constant), أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.454	1	.454	.347	.557 ^b
	Residual	126.960	97	1.309		
	Total	127.414	98			
a. Dependent Variable: سنوات الخبرة						
b. Predictors: (Constant), أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.470	.635		3.887	.000
	أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا	.110	.187	.060	.589	.557
a. Dependent Variable: سنوات الخبرة						

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات و المستوى التعليمي للعاملين في المنظمات السعودية.

يتضح من خلال النتائج التالية ومن متابعة معاملات Beta واختبار T ، أن هناك علاقة بين العوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات و المستوى التعليمي للعاملين في المنظمات السعودية ، مما يدل على أن المستوى التعليمي لدى الموظفين في المنظمات تأثر وبشكل كبير بالعوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات ، نظرًا لمعنوية قيمة F عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

الجدول رقم ١٥: اختبار الفرضية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.140 ^a	.020	.010	.588
a. Predictors: (Constant), العوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات				

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	.671	1	.671	1.943	.167 ^b
	Residual	33.511	97	.345		
	Total	34.182	98			
a. Dependent Variable: المستوى التعليمي						
b. Predictors: (Constant), العوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.526	.318		7.947	.000
	العوامل التي تؤثر على الاستقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات	-.139	.100	-.140	- 1.394	.167
a. Dependent Variable: المستوى التعليمي						

الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات

أولاً: النتائج العامة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

١- قد توصلت الدراسة إلى أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر هي منح العاملين فرصة أكبر للتقدم الوظيفي والترقي و تجديد المعلومات وتطوير العمل للمساعدة في تنفيذ أهداف المنظمة.

٢- كما اتضحت مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر في زيادة الطاقة الإنتاجية وإعداد الكوادر المدربة ، وتخفيض الحاجه إلى الرقابة المستمرة والتقليل من مؤشرات الهدر.

٣- تكمن أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات في زيادة أعداد المتقدمين للعمل خاصة ذات الكفاءة العالية، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين وتطوير حياتهم الوظيفية.

٤- توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر على الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات هي اختلاف سوق العمل من حيث المنافسة بين المنظمات، والاتجاهات الاجتماعية السائدة في المجتمع تساعد على استقطاب العاملة.

٥- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا وسنوات الخبرة لدى العاملين في المنظمات السعودية، وكما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التي تؤثر على الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات والمستوى التعليمي للعاملين في المنظمات السعودية.

ثانيًا: التوصيات:

ومن خلال النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي:

- ١- العمل على اختيار الموارد البشرية بعناية أكثر، حيث تعتمد على الأسلوب العلمي حتى يمكن توكي الدقة في اختيار الافراد.
- ٢- توفير العدالة والنزاهة في التعامل مع العاملين في المنظمات وتوفير فرص للتتري.
- ٣- تقديم الحوافز والمكافئات للعاملين في المنظمات في حالة تطوير العاملين لأنفسهم والقيام بالأعمال بالشكل الصحيح.
- ٤- توفير الدورات التدريبية التي تساعد الموظفين على التتدم إلى جانب القدرات البشرية التي تقوم بهذا التدريب.
- ٥- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في العمل لتسهيل العمل للموظفين.

المراجع:

- محمد، وائل محمود عزيز (٢٠١٨). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة، مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة، المجلد ٣، العدد ١.
- سرير، كمال أحمد (٢٠٢٠). دور التدريب المبني على المعرفة في نمو أداء العاملين: دراسة حالة شركة تويوتا، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد ١١، العدد ٣.
- مخصيد، هيثم عبد الغفور (٢٠١٩). قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٣، العدد ١.
- قرونقة، وليد (٢٠١٩). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد ١، العدد ٢.
- السبول، خالد وليد (٢٠١٦). أساليب التدريب وأثرها في تطوير العاملين: دراسة حالة مصانع شركات مجموعة كأدي الاستثمارية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد ١.
- مرهج، منذر عبد الكريم (٢٠١٨). أثر التدريب وتحفيز العاملين على زيادة رضا عملاء المنظمات الخدمية: دراسة استقصائية على المستشفيات الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٤٠، العدد ٣.
- الرشيد، طلال مفرح (٢٠١٤). اتجاهات العاملين نحو أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة ميدانية على قطاع الشؤون الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٢٨، العدد ٤.
- حمدي، شريف محمود (٢٠١٨). دور التدريب في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية على بعض فنادق القطاع العام المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٩، العدد ٤.
- المؤمن، عدنان مراد (٢٠١٨). دور التدريب الإلكتروني في تطوير وتنمية مهارات العاملين دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٢، العدد ٢.

- البواردي، فيصل بن عبد الله محمد (٢٠٢٢). تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري، مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الاقتصاد والإدارة، المجلد ٣٦، العدد ١.
- الزهراني، صالح سعيد (٢٠٢١). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٥، العدد ١٦.
- آل الذيب، حفظني خليل محمد (٢٠٢٢). محددات فعالية التدريب وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٤٤، العدد ١.
- مرهج، منذر عبد الكريم (٢٠١٨). أثر التدريب وتحفيز العاملين على زيادة رضا عملاء المنظمات الخدمية: دراسة استقصائية على المستشفيات الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٤٠، العدد ٣.
- سعيدة، حميدش (٢٠١٧). استقطاب الموارد البشرية وعلاقته بالقدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: الشركة الافريقية للزجاج نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر.
- أحمد، اية أحمد & عطا الله، عاطف كامل & علي، علي عبد الله (٢٠٢٢). أثر استقطاب الموارد البشرية على الميزة التنافسية في الشركات السياحية: دراسة تطبيقية في مصر، مجلة السياحة والفنادق والتراث، المجلد ٥، العدد ٢.
- عريقات، أحمد وآخرون (٢٠١٠). معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ١٠، العدد ٢.

- Kajwang, K. (2021). CRITICAL ELEMENTS OF ATTRACTING AND RETAINING TOP TALENT IN THE INSURANCE SECTOR. *European Journal of Human Resource*, 5(2), 33-39.
- Shuibin, G., Benjamin, T., & Naam, Y. D. (2020). AN ASSESSMENT ON THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN GHANA EDUCATION SERVICE, WA. *International Journal of information, Business and management*, 12(1), 42-70.
- Abdulrahman, A., & Mshelia, A. G. (2022). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Ramat Polytechnic, Maiduguri and Federal Polytechnic, Damaturu. *International Journal of Advanced Academic and Educational Research*, 13(6), 66-82.
- Shafiq, S., & Hamza, S. M. (2017). The effect of training and development on employee performance in private company, Malaysia. *International Journal of Education, Learning and Training*, 2(2), 42-56.
- T. Rajeswari And P. Palanichamy (2014). Impact of Training and Development on Employee Performance in Select Public Sector Organizations. *International Journal of Scientific Research*, Vol. 3, Issue , 1 Special Apr Issue

الملاحق

استمارة استبيان

حفظكم الله

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تحية طيبة وبعد،،،

يجري الباحث دراسة بعنوان " الإستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر".

لذا نرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبيان وإتاحة متسع من الوقت للإجابة على الأسئلة المرفقة داخل الاستبيان، ونحيطكم علماً أن بيانات هذا الاستبيان سرية للغاية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، فلن يطلع عليها سوى الطالب فقط، ولن تستخدم نتائجها إلا في أغراض البحث العلمي ولن تعرض النتائج إلا في صورة إجمالية رقمية ونسب مئوية.

وتقبلوا وافر التحية وعظيم التقدير،،،

الباحث:

- هشام بن عبدالرحمن بوعائشة
- عبدالرحمن بن فهد الخنيني
- محمد بن علي الفروان

المعلومات الأولية: (الديموغرافية):

الجنس:

ذكر () أنثى ()

العمر:

أقل من ٢٥ سنة () من ٢٦ - ٣٠ سنة ()
من ٣١ - ٣٥ سنة () من ٣٦ - ٤٠ سنة ()
أكثر من ٤١ سنة ()

المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل () بكالوريوس ()
ماجستير () دكتوراه ()

سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات () من ٦ - ١٠ سنوات ()
من ١١ - ١٥ سنة () من ١٦ سنة وأكثر ()

استمارة الاستبيان:

م	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر						
١	يساعد على تحسين الأداء وزيادة المهارات والخبرات والمعارف لدى العاملين.					
٢	تجديد المعلومات وتطوير العمل للمساعدة في تنفيذ أهداف المنظمة					
٣	يساهم في جذب العملاء والموظفين المتميزين.					
٤	المساعدة في تحسين المهارات القيادية والاتصال للعاملين					
٥	منح العاملين فرصه أكبر للتقدم الوظيفي والترقي.					
مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر						
١	تعزيز الانتماء المهني من خلال مشاركة المتدرب في تطوير مجالات العمل.					
٢	تحقيق النمو المهني المستمر ورفع استعدادهم للقيادة في التطوير والاقناع					
٣	زيادة الطاقة الإنتاجية وإعداد الكوادر المدربة.					
٤	تخفيض الحاجه إلى الرقابة المستمرة والتقليل من مؤشرات الهدر					
٥	زيادة خبرة المشرفين والعاملين لإتاحة الفرصة لرفع مستوياتهم.					

أهمية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات

١	استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.				
٢	تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين وتطوير حياتهم الوظيفية.				
٣	بناء قوة العمل الفعالة والحصول على قوة عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية.				
٤	يساعد على جذب مرشحين للعمل لشغل وظائف شاغرة.				
٥	زيادة أعداد المتقدمين للعمل خاصة ذات الكفاءة العالية.				

العوامل التي تؤثر على الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات

١	اختلاف سوق العمل من حيث المنافسة بين المنظمات.				
٢	سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة للعاملين.				
٣	الحالة الاقتصادية للمنظمات تساعد على زيادة المنافسة بين المنظمات				
٤	الاتجاهات الاجتماعية السائدة في المجتمع تساعد على استقطاب العمالة.				
٥	توافر الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في المنظمات.				