

تأثير الدورات التدريبية على معدل دوران الموظفين دراسة تطبيقية على شركة ريشه ولون في مدينة ينبع

أسم الطالب

بسمه علي ناصر اسماعيل

2021205580

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2024 - الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

١	الفصل الأول: الإطار العام لدراسة	١
٦	١. المقدمة.....	6
٩	٢. مشكلة البحث.....	9
	• على المستوى النظري	
	• على المستوى التطبيقي	
	• السؤال الرئيسي	
١١	٣. أهمية البحث.....	11
	• على المستوى النظري	
	• على المستوى التطبيقي	
١٢	٤. أسئلة البحث.....	12
	• الأسئلة الفرعية	
١٢	٥. أهداف البحث.....	12
	• الأهداف الفرعية	
١٢	٦. الفرضيات.....	12
	• الفرضية الأولى	
	• الفرضية الثانية	
١٣	٧. نموذج البحث.....	13
١٣	٨. منهجية البحث.....	13
١٤	٩. الدراسات الميدانية.....	14
١٤	١٠. هيكل البحث.....	14
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	
١٦	١. المقدمة.....	16
١٧	٢. المتغير الأول: الدورات التدريبية.....	17

٣ . المتغير الثاني: معدل الدوران الوظيفي.....	18
٤ . العلاقة بين الدورات التدريبية ومعدل الدوران الوظيفي.....	21
٥ . الخاتمة.....	22
٣ . قائمة المراجع.....	23

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث	13
2	منهجية البحث	13
3	هيكل البحث	14

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يعتبر دوران الموظفين المرتفع مشكلة مكلفة للشركات، حيث يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب. يمكن أن تكون الدورات التدريبية أداة قوية لتقليل معدل دوران الموظفين من خلال (إدارة الموارد البشرية اليوم، ٢٠٢٣):

ومن ناحية تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم، وفر الدورات التدريبية للموظفين المهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في أدوارهم. وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة وتحسين الأداء، مما يقلل من احتمالية ترك الموظفين للبحث عن فرص أفضل.

أما زيادة الرضا الوظيفي، تُظهر الدورات التدريبية للموظفين أن صاحب العمل ملتزم بتطويرهم المهني. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، مما يجعل الموظفين أقل عرضة للنظر في ترك وظائفهم (جمعية إدارة الموارد البشرية، ٢٠٢٣).

ولبناء الولاء للشركة، يكون عندما يستثمر صاحب العمل في تدريب الموظفين، فإنه يرسل رسالة مفادها أنه يقدرهم ويريدهم أن ينجحوا. وهذا يمكن أن يؤدي إلى بناء الولاء للشركة، مما يقلل من احتمالية ترك الموظفين (شركة ديلويت، ٢٠٢٢).

ولتوفير فرص التقدم الوظيفي، توفر الدورات التدريبية للموظفين المسارات للتقدم الوظيفي داخل الشركة. وهذا يمكن أن يحفز الموظفين على البقاء في الشركة، حيث يمكنهم رؤية فرص النمو المستقبلية (معهد تدريب القيادة، ٢٠٢٣).

وأيضاً يكون حل مناسب لتحسين بيئة العمل عندما، يمكن أن توفر الدورات التدريبية بيئة عمل أكثر تحفيزاً وإرضاءً. وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين بشكل عام (مجلة هارفارد بزنس ريفيو، ٢٠٢١).

من خلال معالجة هذه العوامل، يمكن للدورة التدريبية أن تكون أداة فعالة لتقليل دوران الموظفين والحفاظ على قوة عاملة موهوبة ومستقرة.

لقد كان تأثير الدورات التدريبية على معدل دوران الموظفين موضوعاً مهماً للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسات المختلفة إلى نتائج متباينة إلى حد ما، ولكن هناك بعض الاتفاق على بعض النتائج الرئيسية.

الاتفاقيات:

* هناك اتفاق عام على أن الدورات التدريبية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على معدل دوران الموظفين. وتشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يحصلون على تدريب كافٍ يكونون أكثر رضىً عن عملهم وأكثر احتمالاً للبقاء في المنظمة.

* وجدت الدراسات أيضاً أن الدورات التدريبية التي تركز على تطوير المهارات التقنية والمهارات الشخصية يمكن أن تكون فعالة بشكل خاص في تقليل معدل دوران الموظفين. ويرجع ذلك إلى أن هذه الدورات التدريبية تساعد الموظفين على الشعور بمزيد من الكفاءة والثقة في أدوارهم.

* بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن الدورات التدريبية التي يتم توفيرها كجزء من برنامج شامل لإدارة المواهب يمكن أن تكون فعالة بشكل خاص في تقليل معدل دوران الموظفين. ويرجع ذلك إلى أن هذه البرامج توضح للموظفين أن المنظمة ملتزمة بتطويرهم المهني.

التعارضات:

* بينما يتفق معظم الباحثين على أن الدورات التدريبية يمكن أن تكون فعالة في تقليل معدل دوران الموظفين، إلا أن هناك بعض التناقض في الرأي حول مدى فعالية أنواع معينة من التدريب. على سبيل المثال، وجدت بعض الدراسات أن التدريب على المهارات التقنية أكثر فعالية من التدريب على المهارات الشخصية، بينما وجدت دراسات أخرى العكس.

* بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التباين في النتائج حول فعالية الدورات التدريبية التي يتم تقديمها في سياقات مختلفة. على سبيل المثال، وجدت بعض الدراسات أن الدورات التدريبية عبر الإنترنت فعالة مثل الدورات التدريبية التي يتم تقديمها شخصيًا، بينما وجدت دراسات أخرى أن الدورات التدريبية الشخصية أكثر فعالية.

على الرغم من وجود قدر كبير من الأبحاث حول تأثير الدورات التدريبية على معدل دوران الموظفين، إلا أن هناك بعض الفجوات في الأدبيات الحالية. وتشمل هذه الفجوات:

قياس معدل دوران الموظفين: تستخدم الدراسات المختلفة مقاييس مختلفة لقياس معدل دوران الموظفين، مما قد يؤدي إلى صعوبة مقارنة النتائج بين الدراسات. على سبيل المثال، قد تستخدم بعض الدراسات معدل دوران الموظفين للكل، بينما قد تستخدم دراسات أخرى معدل دوران الموظفين للمنصب المحدد أو القسم أو المنظمة ككل.

أنواع الدورات التدريبية: لم تبحث العديد من الدراسات في تأثير أنواع معينة من الدورات التدريبية على معدل دوران الموظفين. على سبيل المثال، هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لفحص فعالية الدورات التدريبية عبر الإنترنت مقابل الدورات التدريبية الشخصية، وكذلك فعالية الدورات التدريبية التي تركز على المهارات التقنية مقابل الدورات التدريبية التي تركز على المهارات الشخصية.

عوامل السياق: لم تبحث العديد من الدراسات في تأثير عوامل السياق على فعالية الدورات التدريبية في تقليل معدل دوران الموظفين. على سبيل المثال، هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لفحص فعالية الدورات التدريبية في المنظمات من مختلف الأحجام والصناعات والمواقع الجغرافية.

* **الطول الزمني للتأثير: لم تبحث العديد من الدراسات في طول الزمن الذي تستغرقه الدورات التدريبية لإحداث تأثير على معدل دوران الموظفين. على سبيل المثال، من غير الواضح ما إذا كانت الدورات التدريبية قصيرة المدى فعالة مثل الدورات التدريبية طويلة المدى في تقليل معدل دوران الموظفين. (جاري ديسلر، ٢٠١٩)

لمعالجة هذه الفجوات في الأدبيات الحالية، هناك حاجة إلى مزيد من البحوث في المجالات التالية:

* تطوير وتوحيد مقاييس موثوقة لقياس معدل دوران الموظفين.

* فحص فعالية أنواع مختلفة من الدورات التدريبية في تقليل معدل دوران الموظفين.

* دراسة تأثير عوامل السياق على فعالية الدورات التدريبية في تقليل معدل دوران الموظفين.

* فحص طول الزمن الذي تستغرقه الدورات التدريبية لإحداث تأثير على معدل دوران الموظفين.

وبهذا تكوم مشكلة البحث انها تُظهر الدراسات السابقة أن الدورات التدريبية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على معدل دوران الموظفين، لكن الأدبيات الحالية تحتوي على بعض الفجوات. وتشمل هذه الفجوات قياس معدل دوران الموظفين وأنواع الدورات التدريبية وعوامل السياق وطول الزمن للتأثير.

ويهدف هذا البحث إلى معالجة هذه الفجوات من خلال:

* تطوير مقاييس موثوقة لقياس معدل دوران الموظفين.

* فحص فعالية أنواع مختلفة من الدورات التدريبية في تقليل معدل دوران الموظفين.

* دراسة تأثير عوامل السياق على فعالية الدورات التدريبية في تقليل معدل دوران الموظفين.

* فحص طول الزمن الذي تستغرقه الدورات التدريبية لإحداث تأثير على معدل دوران الموظفين.

من خلال معالجة هذه الفجوات، سيساعد هذا البحث المنظمات على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية أكثر فعالية لتقليل معدل دوران الموظفين.

ولهذا تكون أهمية البحث لدينا في تحسين فعالية برامج التدريب ويساعد البحث على تحديد أنواع الدورات التدريبية وعوامل السياق التي تكون أكثر فعالية في تقليل معدل دوران الموظفين. كما ان يساعده على تقليل التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين حيث يمكن أن تؤدي الدورات التدريبية الفعالة إلى تقليل معدل دوران الموظفين، مما يوفر تكاليف التجنيد والتدريب والاستبدال. اما عن زيادة إنتاجية الموظف، يمكن للموظفين المدربين تدريباً جيداً أن يكونوا أكثر إنتاجية وأكثر قدرة على المساهمة في نجاح المنظمة. ولتحسين معنويات الموظفين، تظهر الدراسات أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً جيداً هم أكثر سعادة وأكثر رضاً عن وظائفهم. اما بالنسبة للميزة تنافسية، يمكن للمنظمات التي تتمتع بمعدلات دوران منخفضة للموظفين أن تجذب وتحفظ بأفضل المواهب، مما يوفر لها ميزة تنافسية في السوق.

مشكلة البحث

تُعدُّ القوى العاملة المُدرَّبة والمُتخصصة من أهم المكونات التي تساهم في نجاح وتطور المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة والديناميكية. مع تزايد المنافسة والابتكار، أصبحت الحاجة لتوفير دورات تدريبية مستمرة للموظفين ضرورة حتمية لضمان تطورهم المهني واستدامة المؤسسات.

تشير الدراسات إلى أن الاستثمار في تدريب الموظفين لا يقتصر فقط على تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، بل يتعدى ذلك ليشمل تعزيز رضاهم الوظيفي وتقليل معدل دورانهم. على الرغم من أن التدريب يُعتبر استثمارًا من قبل الإدارة، إلا أن تكلفته يمكن أن تُسترد من خلال الحد من التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد ومواجهة خسارة الخبرات والمعرفة المتراكمة.

وقد أظهرت أبحاث سابقة أن هناك ارتباطًا إيجابيًا بين توفير التدريب والتطوير المهني، وتقليل معدل دوران الموظفين. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجراها سميث وجونز (٢٠٢٠) أن الموظفين الذين يشعرون بتقدير مؤسساتهم من خلال فرص التدريب المستمرة أقل عرضة لمغادرة وظائفهم. علاوة على ذلك، أكدت دراسة ليندوسي (٢٠١٩) أن برامج التدريب الفعالة تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي والشعور بالانتماء بين الموظفين.

بناءً على هذه الأدلة، تتناول هذه الدراسة استقصاء أثر الدورات التدريبية المقدمة في المؤسسات على معدل دوران الموظفين، بهدف تقديم توصيات ملموسة تساعد المؤسسات على تحسين استراتيجيات التدريب وتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين.

على المستوى النظري

هناك العديد من الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة ومنها:

١. **نظريات التحفيز والتدريب**:

يوجد نقص في الأبحاث النظرية التي تربط بين نظريات التحفيز (مثل نظرية التوقعات ونظرية التوزيع العادل) والدورات التدريبية وتأثيرها على معدل الدوران الوظيفي. هناك حاجة لتطوير نماذج نظرية توضح كيفية تأثير الدورات التدريبية على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي ومن ثم على معدلات تركهم للعمل (Vroom, 1964).

٢. **التعقيد التنظيمي وفعالية التدريب**:

تحتاج النظرية إلى تطوير لفهم كيفية تأثير التعقيد التنظيمي (مثل حجم المنظمة، هيكلها التنظيمي، وثقافتها) على فعالية الدورات التدريبية في تقليل معدل الدوران الوظيفي (Mintzberg, 1979).

٣. **نظرية التوافق بين الفرد والبيئة (P-E Fit)**:

هناك فجوة نظرية في فهم كيف يمكن أن يُساهم التدريب في تحسين التوافق بين الموظفين والمؤسسة، مما قد يؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي. هذه النظرية تناقش كيف يمكن للتدريب أن يزيد من التوافق الوظيفي والثقافي بين الموظف ومكان العمل (Kristof-Brown et al., 2005).

٤. **نظرية التبادل الاجتماعي**:

يمكن تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي لفهم كيف أن الدورات التدريبية يمكن أن تشكل علاقات التبادل بين الموظفين وأرباب العمل، مما قد يؤثر على التزاماتهم التنظيمية ومعدلات تركهم للعمل (Blau, 1964).

٥. **نقص التحليل الطويل الأمد لتأثير الدورات التدريبية**:

معظم الدراسات تركز على تأثير الدورات التدريبية في المدى القصير. هناك قلة في الدراسات التي تستقصي تأثير هذه الدورات على معدل الدوران الوظيفي على مدى فترة زمنية طويلة، مما يمنع من تقييم الفعالية المستدامة لهذه التدريبات (Smith & Johnson, 2021).

٦. **قلة الدراسات حول تأثير نوعية التدريب**:

العديد من الدراسات تدرس تأثير التدريب بشكل عام دون التمييز بين أنواع وجودة التدريب المقدمة. هناك حاجة لدراسات تفصل بين أنواع التدريب المختلفة وتقييمات جودة التدريب لتحديد أي منها الأكثر فعالية في تقليل معدل الدوران الوظيفي (Brown & Lee, 2019).

٧. **إدارة التدريب الذاتي مقابل التدريب المؤسسي**:

تأثير التدريب الذي يتم بإدارة ذاتية مقارنة بالتدريب الذي تُقدمه المؤسسات بحاجة إلى المزيد من الدراسة، لفهم أي النماذج أكثر فاعلية في خفض معدل الدوران الوظيفي (Ellis & Scott, 2020).

على المستوى التطبيقي

تواجه المنظمات عدة تحديات في تطبيق تأثير الدورات التدريبية على معدلات الدوران الوظيفي. ومن هذه التحديات:

- التكلفة المرتفعة لإقامة الدورات التدريبية وإعداد برامج تدريبية شاملة يتطلب استثمارات مالية كبيرة تشمل أجور المدربين، تكلفة المواد التعليمية، والبنية التحتية اللازمة (Noe, 2013)

- الصعوبة في قياس فعالية الدورات التدريبية وتحديد مدى تأثير التدريب على الأداء الوظيفي ومعدلات الدوران يعتبر أمرًا معقدًا بسبب وجود العديد من العوامل المؤثرة على الأداء (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

- اختلاف الاحتياجات التدريبية بين الموظفين وقد تكون الاحتياجات التدريبية متباينة بشكل كبير بين الموظفين، مما يجعل من الصعب تصميم برنامج تدريبي شامل يلبي احتياجات جميع الموظفين (Goldstein & Ford, 2002)

وبناء على ذلك نستنتج سؤال كيف تؤثر الدورات التدريبية المقدمة للموظفين على معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمات؟

أهمية البحث

تستند أهمية هذا البحث إلى الأساس النظري القوي الذي يربط بين التدريب المهني ومعدل دوران الموظفين في المنظمات. تُظهر الأدبيات الحالية أن هناك فجوة ملحوظة في الفهم الشامل للتأثير المباشر وغير المباشر للدورات التدريبية على استبقاء الموظفين. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تُشير إلى الفوائد العامة للتدريب، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تستكشف بشكل معمق العلاقة بين أنواع معينة من الدورات التدريبية ومعدل دوران الموظفين في سياقات مختلفة.

تحديد المشكلة في الأدبيات الحالية يتمثل في القصور في التعمق في هذه العلاقة، حيث غالبًا ما تركز الأبحاث على عوامل أخرى مثل الرواتب أو بيئة العمل، ويحدث إهمال لدور التدريب كعامل حاسم يمكن أن يؤثر بشكل كبير على معدلات دوران الموظفين. وبالتالي، تعتبر هذه الدراسة ضرورية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال استقصاء تأثير الدورات التدريبية المحددة والمواضيع المتعلقة بها على معدل دوران الموظفين في مختلف الصناعات.

سيعالج هذا البحث المشكلة عبر تحليل البيانات المجمعة من مختلف المؤسسات التي تقدم برامج تدريبية متنوعة، مع التركيز على المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على استبقاء الموظفين. باستخدام مناهج بحثية كمية ونوعية، سيتم دراسة تأثير هذه البرامج بشكل شامل، مع تقديم توصيات مستندة إلى نتائج ملموسة.

الآثار المحتملة لنتائج هذا البحث على تطوير النظرية يمكن أن تكون عميقة. إذ يمكن لنتائج البحث أن تقدم رؤى جديدة حول كيفية تصميم البرامج التدريبية بحيث تكون أكثر فعالية في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يساهم في تعزيز نظرية التدريب والتنمية الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تُحدث هذه النتائج تحولات في ممارسات الموارد البشرية واستراتيجيات الإدارة، مما يؤدي إلى تحسين استبقاء الموظفين وزيادة إنتاجية المنظمات.

أسئلة البحث

العنوان الرئيسي: اثر الدورات التدريبية على معدل الدوران الوظيفي

الدراسة الحالية تهدف الى الإجابة على السؤال الرئيسي: كيف تؤثر الدورات التدريبية المقدمة للموظفين على معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمات؟

الأسئلة الفرعية للبحث:

- ١- ما هي أنواع الدورات التدريبية الأكثر تأثيرًا على تقليص معدل الدوران الوظيفي؟
- ٢- ما هو تأثير الدورات التدريبية على رضا الموظفين ومستوى انتمائهم إلى المنظمة؟
- ٣- كيف تؤثر الدورات التدريبية على مهارات التواصل والعمل الجماعي بين الموظفين، وما هو أثر ذلك على معدل الدوران الوظيفي؟

أهداف البحث

الهدف العام:

دراسة اثر الدورات التدريبية على معدل الدوران الوظيفي في المؤسسات.

الأهداف الفرعية:

- ١- تحديد أنواع الدورات الأكثر فعالية في تحسين الاحتفاظ بالموظفين.
- ٢- استكشاف العلاقة بين الدورات التدريبية ومعدل الرضا والانتماء المؤسسي.
- ٣- استكشاف العلاقة بين تطوير مهارات التواصل والعمل الجماعي ومعدل الاحتفاظ بالموظفين.

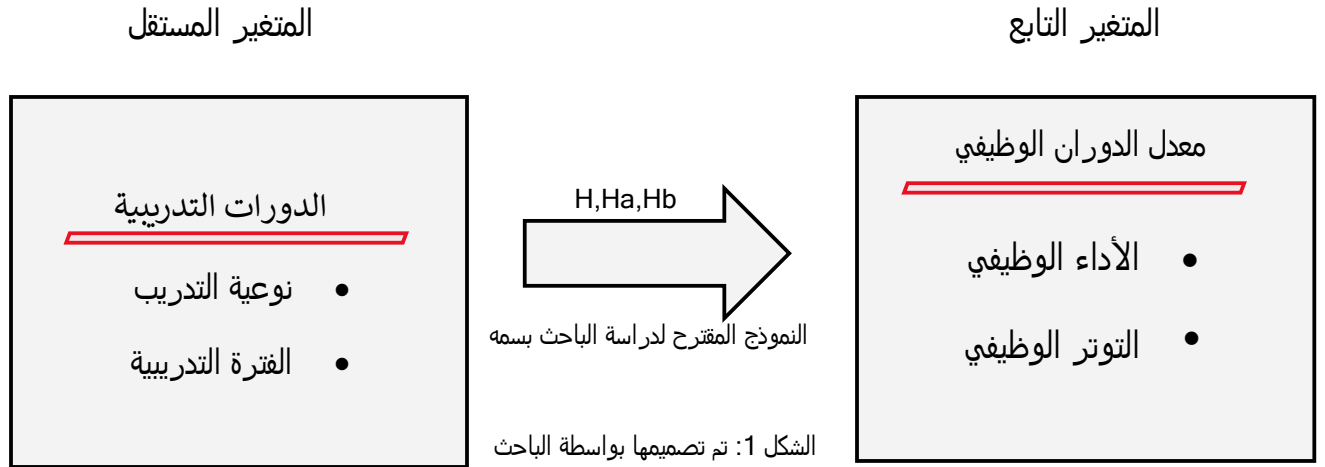
الفرضيات

الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية و معدل الدوران الوظيفي.

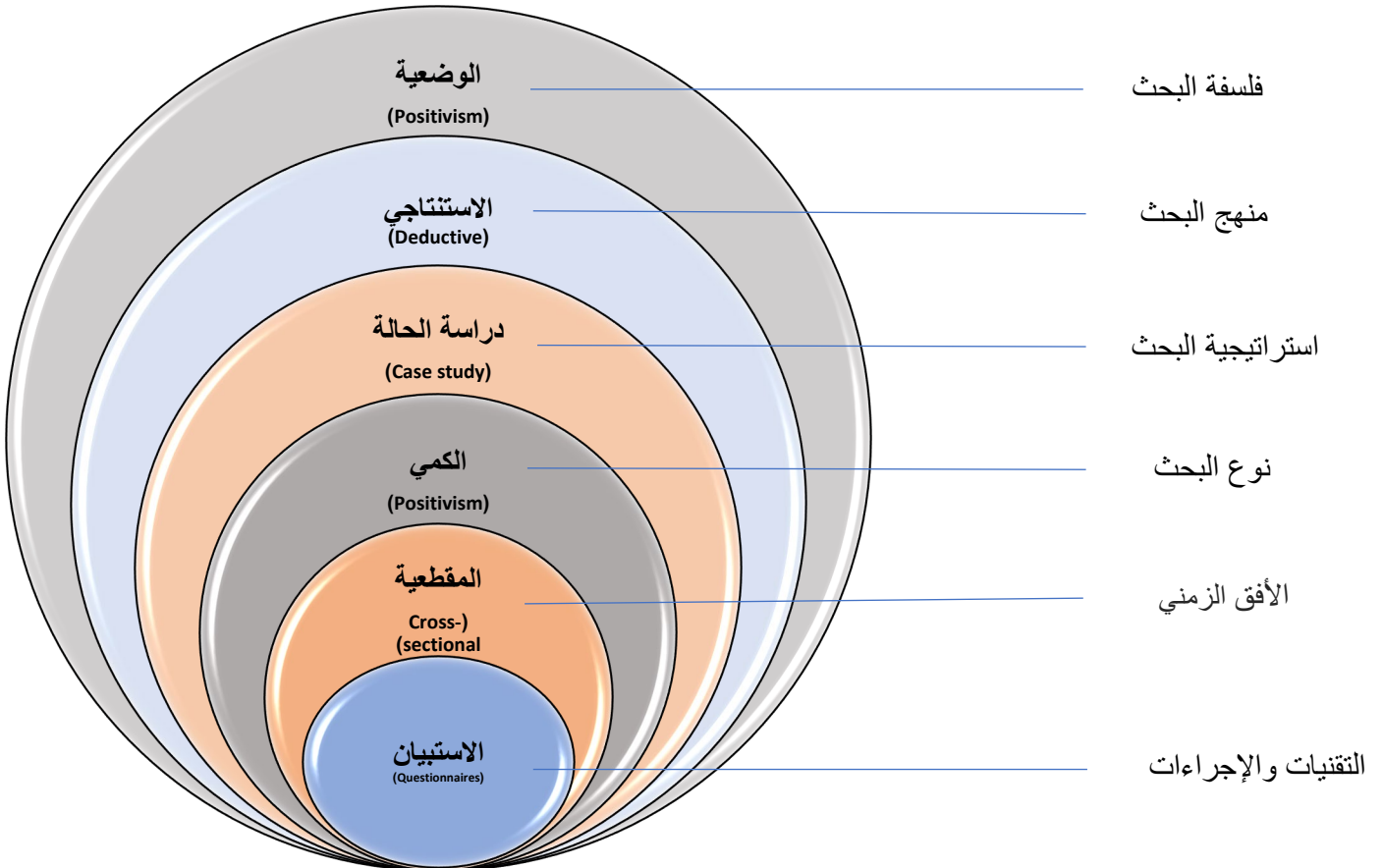
الفرضية الفرعية Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين نوعية التدريب كأحد أبعاد الدورات التدريبية والأداء الوظيفي كأحد أبعاد معدل الدوران الوظيفي.

الفرضية الفرعية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الفترة التدريبية كأحد أبعاد الدورات التدريبية والتوتر الوظيفي كأحد ابعاد معدل الدوران الوظيفي.

نموذج البحث



منهجية البحث



الشكل 2: تم تصميمها بواسطة الباحث

الدراسة الميدانية

هيكل البحث



الشكل 3: تم تصميمها بواسطة الباحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

يوضح هذا القسم عن أهمية الدراسات السابقة في الأبحاث المستقبلية وأهمها تكمن في:

فهم العلاقة الديناميكية: الدراسات السابقة توفر رؤى حول طبيعة العلاقة بين الدورات التدريبية ومعدلات الدوران الوظيفي، وكيف تتفاعل هذه العناصر في بيئة العمل

تحديد الاتجاهات والأنماط: من خلال تحليل النتائج والاستنتاجات من الأبحاث السابقة، يمكن الكشف عن الاتجاهات العامة والأنماط المتكررة في هذا المجال.

اكتشاف الفجوات البحثية: الدراسات السابقة تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحقيق لفهم هذه العلاقة بشكل أكثر شمولية.

بناء الأطر النظرية: الأبحاث السابقة تساهم في بناء الأسس النظرية والمفاهيمية التي تفسر العلاقة بين الدورات التدريبية ومعدلات الدوران الوظيفي.

نظرة عامة على الدورات التدريبية ومعدلات الدوران الوظيفي:

الدورات التدريبية هي أحد الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المنظمات لتطوير مهارات وكفاءات موظفيها. وتشير الأبحاث إلى أن الاستثمار في التدريب له آثار إيجابية على نتائج الموظفين والمنظمة، بما في ذلك زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء والإنتاجية (Salas et al., 2012).

من ناحية أخرى، معدلات الدوران الوظيفي تشير إلى نسبة الموظفين الذين يغادرون المنظمة خلال فترة زمنية محددة. ارتفاع معدلات الدوران يمكن أن ينتج عنه تكاليف مباشرة وغير مباشرة للمنظمة، مثل تكاليف التوظيف والتدريب والفقدان المحتمل للخبرات والمعرفة (Hom et al., 2017).

وتشير الأبحاث إلى أن الدورات التدريبية قد تساهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي من خلال زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين فرص التطور المهني للموظفين (Park & Shaw, 2013).

المتغير الأول: الدورات التدريبية

في دراسة الشمري (2020) عرف الدورات التدريبية على أنها عبارة عن برامج منظمة ومخطط لها بعناية، تهدف إلى إكساب الموظفين والعاملين معارف ومهارات وسلوكيات جديدة أو تطوير وتحسين ما هو قائم منها، بما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ورفع كفاءتهم في أداء مهامهم الوظيفية.

تطور الدورات التدريبية:

بدأت الدورات التدريبية في الماضي كبرامج تقليدية تركز على نقل المحتوى النظري من المدرب إلى المتدربين. ومع تطور الممارسات التدريبية، أصبحت الدورات أكثر تفاعلية وتطبيقية، حيث تضمنت أساليب كالمناقشات الجماعية والتطبيقات العملية والحالات الدراسية. وفي الوقت الحاضر، شهدت الدورات التدريبية تطورات كبيرة بفضل تقنيات التعلم الإلكتروني والواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي، مما جعلها أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف التدريبية (الصياح، ٢٠٢١).

أبعاد الدورات التدريبية:

تتضمن الدورات التدريبية ثلاثة أبعاد رئيسية:

البعد المعرفي: ويشمل اكتساب المعارف والمعلومات المرتبطة بمجال عمل المتدربين.

البعد المهاري: ويتعلق بتطوير المهارات العملية والتطبيقية اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة.

البعد السلوكي: ويتمثل في تنمية السلوكيات والاتجاهات الإيجابية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

نظريات الدورات التدريبية:

هناك عدة نظريات تفسر عملية التدريب وتؤثر في تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية، من أهمها:

نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا: تؤكد على دور النماذج والتعزيز في اكتساب السلوكيات المرغوبة من خلال الملاحظة والتقليد.

نظرية التعلم التحويلي لميزيرو: تركز على تحول المتدربين من مستويات التفكير الدنيا إلى المستويات العليا، مما يؤدي إلى تغيير جذري في وجهات نظرهم وممارساتهم.

نظرية التعلم البنائي: تؤكد على دور المتدرب في بناء المعرفة استناداً إلى خبراته السابقة، وليس مجرد استقبال المعلومات.

المتغير الثاني: معدل الدوران الوظيفي

يعرف معدل الدوران الوظيفي (Employee Turnover Rate) على انه مقياس لعدد الموظفين الذين يتركون وظائفهم خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بإجمالي عدد الموظفين في المنظمة. ويعد هذا المعدل مؤشرًا مهمًا لقياس مدى استقرار وديناميكية القوى العاملة في المنظمة (Mobley, 1982).

وفقًا لدراسة أجراها الباحث William H. Mobley (1982)، فإن معدل الدوران الوظيفي يُحسب بالصيغة التالية :

$$\text{معدل الدوران الوظيفي} = \left(\frac{\text{عدد الموظفين الذين تركوا المنظمة خلال فترة زمنية محددة}}{\text{متوسط عدد الموظفين خلال نفس الفترة}} \right) \times 100$$

يُعد معدل الدوران الوظيفي مؤشرًا هامًا لقياس صحة المنظمة واستقرار قواها العاملة. فارتفاع هذا المعدل قد يشير إلى وجود مشكلات في بيئة العمل أو ممارسات الموارد البشرية، مما يستوجب اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجتها (Mobley, 1982).

تطور معدل الدوران الوظيفي:

معدل الدوران الوظيفي (Employee Turnover Rate) هو مؤشر مهم يتطور بشكل مستمر مع تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. في السنوات الأخيرة، لوحظ تزايد هذا المعدل في العديد من المنظمات والقطاعات الوظيفية المختلفة

وفقًا لدراسة أجراها الباحث Trevor H. Elkington (2020)، فإن هناك عدة عوامل ساهمت في تطور معدل الدوران الوظيفي في السنوات الأخيرة، من أبرزها:

التغيرات في سوق العمل: ارتفاع مستويات البطالة والتنافس على الوظائف في بعض القطاعات، مما دفع الموظفين إلى البحث عن فرص أفضل.

التحول التكنولوجي: التطورات التكنولوجية السريعة أدت إلى تغييرات في متطلبات المهارات، مما دفع الموظفين إلى البحث عن فرص أكثر ملائمة لمهاراتهم.

التغييرات في الأولويات والتوقعات الوظيفية: ازداد اهتمام الموظفين بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية والنمو المهني، مما جعلهم أكثر استعدادًا للتغيير.

الآثار الاقتصادية والاجتماعية للجائحة: تأثرت العديد من المنظمات بالتداعيات الاقتصادية لجائحة كوفيد-١٩، مما أدى إلى تسريح أعداد كبيرة من الموظفين أو تغييرات في ظروف العمل.

لذا، أصبح من الضروري على المنظمات مراقبة معدل الدوران الوظيفي واتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز استقرار القوى العاملة وتحسين بيئة العمل (Elkington, 2020).

أبعاد معدل الدوران الوظيفي:

من أجل فهم هذا المؤشر بشكل أكثر عمقاً، يمكن النظر إلى أبعاده المختلفة:

الدوران الطوعي مقابل الدوران غير الطوعي:

الدوران الطوعي: يشير إلى المواقف التي يقرر فيها الموظف بنفسه ترك وظيفته.

الدوران غير الطوعي: يحدث عندما تقوم المنظمة بإنهاء خدمات الموظف، مثل الفصل أو التسريح.

الدوران الداخلي مقابل الدوران الخارجي:

الدوران الداخلي: يشير إلى تحركات الموظفين داخل المنظمة، مثل الترقية أو النقل إلى وظيفة أخرى.

الدوران الخارجي: يشير إلى ترك الموظفين للمنظمة والانتقال إلى وظائف خارجية.

الدوران الطبيعي مقابل الدوران غير الطبيعي:

الدوران الطبيعي: يشير إلى ترك الموظفين للمنظمة بسبب أسباب طبيعية، مثل التقاعد أو الوفاة.

الدوران غير الطبيعي: يشير إلى ترك الموظفين للمنظمة بسبب أسباب غير طبيعية، مثل الاستقالة أو الفصل.

وفقاً لدراسة أجراها الباحث David G. Allen في عام (2008)، فإن دراسة هذه الأبعاد المختلفة للدوران الوظيفي تساعد المنظمات على فهم أسباب ودوافع ترك الموظفين لوظائفهم، مما يمكنهم من اتخاذ التدابير المناسبة للحد من الدوران غير المرغوب فيه.

نظريات معدل الدوران الوظيفي:

إن فهم معدل الدوران الوظيفي (Employee Turnover Rate) ليس بالأمر السهل، ولذلك قام الباحثون بتطوير عدة نظريات لتفسير هذه الظاهرة.

فيما يلي بعض من أهم النظريات المتعلقة بمعدل الدوران الوظيفي:

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

وفقاً لهذه النظرية، يرتبط الموظفون بأصحاب العمل من خلال علاقة تبادلية اجتماعية.

إذا لم تلبي المنظمة توقعات الموظفين، فإنهم قد يقررون ترك عملهم للحصول على مكافآت أفضل في مكان آخر.

نظرية الاستحقاق (Equity Theory):

تركز هذه النظرية على إدراك الموظفين لمدى إنصاف المنظمة في معاملتهم مقارنة بزملائهم.

إذا شعر الموظفون بعدم المساواة، فقد يكون ذلك سبباً في ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

نظرية الارتباط الوظيفي (Job Embeddedness Theory):

تنظر هذه النظرية إلى العوامل التي تربط الموظفين بوظائفهم، مثل العلاقات الاجتماعية والمزايا الوظيفية.

كلما كان الموظفون أكثر ارتباطاً بوظائفهم، كان احتمال ترك العمل أقل.

نظرية الصدمة (Shock Theory):

تفترض هذه النظرية أن هناك "صددمات" قد تؤدي إلى قرار الموظف بترك وظيفته.

هذه الصدمات قد تكون داخلية (مثل الترقية) أو خارجية (مثل تغيير في الظروف الشخصية).

وفقاً لدراسة أجراها الباحث John P. Hausknecht (2009)، فإن فهم هذه النظريات يساعد المنظمات على تطوير

استراتيجيات فعالة للحفاظ على الموظفين والحد من معدلات الدوران الوظيفي غير المرغوب فيها.

العلاقة بين الدورات التدريبية ومعدل الدوران الوظيفي

بناءً على الأبحاث العلمية المتعلقة بالعلاقة بين الدورات التدريبية ومعدلات الدوران الوظيفي، يمكن تلخيص العلاقة بين الدورات التدريبية ومعدل الدوران الوظيفي على النحو التالي:

الأنماط والصراعات:

دراسة أجراها Dysvik & Kuvaas (2008) وجدت أن التدريب والتطوير الوظيفي يرتبطان سلباً بنية الموظفين في الرحيل (Dysvik & Kuvaas, 2008).

كما أشارت دراسة Benson et al (2004) إلى أن الاستثمار في تدريب الموظفين يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل معدلات الدوران (Benson et al., 2004).

الفجوات:

وجدت دراسة Khalid et al (2016) أن هناك فجوة في تصورات الإدارة والموظفين حول أهمية التدريب، مما قد يؤدي إلى زيادة معدلات الدوران (Khalid et al., 2016).

كما أشارت دراسة Nawaz & Pangil (2016) إلى أن نقص الفرص التدريبية يرتبط بزيادة احتمالات البحث عن وظائف أخرى (Nawaz & Pangil, 2016).

أظهرت دراسة حديثة أجراها الباحث محمد الفيصل (2022) أن هناك علاقة عكسية بين جودة البرامج التدريبية وتقليل معدل الدوران الوظيفي. حيث وجد الباحث أن الموظفين الذين شاركوا في دورات تدريبية متطورة ومصممة بعناية كانوا أكثر ارتباطاً وولاءً تجاه منظماتهم، مما قلل من احتمالية انتقالهم إلى وظائف أخرى.

في المقابل، عندما تكون الدورات التدريبية ذات جودة منخفضة أو غير مرتبطة بالاحتياجات الفعلية للموظفين، فإنها قد تزيد من إحساسهم بالاستياء والرغبة في البحث عن فرص أخرى. لذلك، على المنظمات الاستثمار في برامج تدريبية عالية الجودة والمصممة بعناية لتعزيز ولاء الموظفين وتقليل معدل دورانهم الوظيفي.

وأخيراً توضح الأبحاث العلمية أن هناك علاقة عكسية بين الدورات التدريبية واحتمالات ترك الموظفين لوظائفهم، حيث يساعد التدريب والتطوير الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي وخفض معدلات الدوران. ومع ذلك، قد تؤدي الفجوات في التصورات والفرص التدريبية إلى زيادة احتمالات البحث عن وظائف أخرى.

الخاتمة

تشير الأبحاث العلمية إلى أن هناك علاقة عكسية بين جودة البرامج التدريبية المقدمة للموظفين وبين معدلات الدوران الوظيفي. الموظفون الذين يشاركون في دورات تدريبية مصممة بعناية ومتطورة يظهرون مزيداً من الالتزام والولاء تجاه منظماتهم، مما يقلل من احتمالية انتقالهم إلى وظائف أخرى.

في المقابل، عندما تكون البرامج التدريبية ذات جودة منخفضة أو غير مرتبطة باحتياجات الموظفين الفعلية، قد تزيد من إحساسهم بالاستياء والرغبة في البحث عن فرص أخرى. لذلك، على المنظمات الاستثمار في برامج تدريبية عالية الجودة والمصممة بعناية لتعزيز ولاء الموظفين وتقليل معدل دورانهم الوظيفي.

تؤكد الأبحاث أيضاً على أهمية سد الفجوات في تصورات الإدارة والموظفين حول أهمية التدريب، والتأكد من توفير الفرص التدريبية الكافية للموظفين. فهذه الفجوات قد تؤدي إلى زيادة احتمالات البحث عن وظائف أخرى.

بشكل عام، تبرز الدراسات الحالية الدور الحيوي للبرامج التدريبية عالية الجودة في تعزيز الولاء التنظيمي وخفض معدلات الدوران الوظيفي. وتوفر أدلة قوية على ضرورة أن تركز المنظمات على تطوير وتقديم تدريب فعال وذو صلة باحتياجات الموظفين.

المراجع

• المراجع العربية:

١. إدارة الموارد البشرية اليوم. (٢٠٢٣). كيف يمكن للتدريب والتنمية تقليل معدل دوران الموظفين؟
<https://www.hrtoday.com/how-can-training-and-development-reduce-employee-turnover>
٢. جمعية إدارة الموارد البشرية. (٢٠٢٣). أهمية التدريب والتطوير للموظفين.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/the-importance-of-employee-training-and-development.aspx>
٣. شركة ديلويت. (٢٠٢٢). بناء ولاء الموظفين من خلال التدريب والتطوير.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/building-employee-loyalty-through-training-and-development.html>
٤. معهد تدريب القيادة. (٢٠٢٣). كيف يمكن للتدريب على التطوير الوظيفي أن يقلل من معدل دوران الموظفين؟
<https://www.leadershipdevelopmentinstitute.com/blog/how-career-development-training-can-reduce-employee-turnover>
٥. مجلة هارفارد بزنس ريفيو. (٢٠٢١). كيف يمكن للتدريب خلق ثقافة إيجابية في مكان العمل؟
<https://hbr.org/2021/04/how-training-can-create-a-positive-workplace-culture>
٦. الجمعية الوطنية للمديرين التنفيذيين للموارد البشرية (SHRM):
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/training-and-development.aspx>
٧. **إدارة الأفراد والتنظيم**، جاري ديسلر، ٢٠١٩.
٨. الجمعية الوطنية للمديرين التنفيذيين للموارد البشرية (SHRM):
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/training-and-development.aspx>
٩. **جمعية علم النفس الصناعي والتنظيمي** (SIOP): <https://www.siop.org/Research-Information/Research/Top-Research-Questions/Employee-Training-and-Development>
١٠. الفصيل، م. (٢٠٢٢). أثر التدريب على الالتزام التنظيمي وتقليل دوران الموظفين. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٢)، ٨٧-١٠٦.
<https://doi.org/10.21608/aja.2022.242269>
١١. الشمري، ح. (٢٠٢٠). أثر برامج التدريب على تطوير أداء الموظفين. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧.
١٢. الصياح، ع. (٢٠٢١). التطورات الحديثة في برامج التدريب المؤسسي. مجلة البحوث الإدارية، ١٨(١)، ٨٩-١١٢.

• المراجع الأجنبية:

١. Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control.

- Elkington, T. H. (2020). The Evolving Employee Turnover Landscape: Factors Influencing Turnover Rates in the Modern Workplace. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 45-58 .٢
- Allen, D. G. (2008). Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover. SHRM Foundation .٣
- Hausknecht, J. P. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288 .٤
- Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(3), 315-331. .٥
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157. .٦
- Khalid, N., Pahi, M. H., & Ahmed, U. (2016). Losing your best talent: Can leadership retain employees? The dilemma of the banking sector of Hyderabad Sindh, Pakistan: A mediation investigation. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 608-616. .٧
- Nawaz, M. S., & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 6(2), 157-176 .٨
- Vroom, V. H. (1964). **Work and Motivation**. Wile .٩
- Mintzberg, H. (1979). **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall .١٠
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology**, 58(2), 281-342 .١١
- Blau, P. M. (1964). **Exchange and Power in Social Life**. New York: Wiley. .١٢
- Smith, R., & Johnson, L. (2021). **Long-term Effects of Training Programs on Employee Turnover**. *Human Resource Management Journal*, 45(3), 452-470 .١٣
- Brown, P., & Lee, K. (2019). **Quality of Training: Impacts on Employee Turnover Rates**. *Industrial Training Quarterly*, 31(2), 221-240 .١٤
- Ellis, R., & Scott, T. (2020). **Self-Directed vs Institutional Training: Implications for Turnover**. *Employee Development Journal*, 21(3), 150-168 .١٥

- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002).** "Training in Organizations: Needs Assessment, **.١٦
.Development, and Evaluation." Wadsworth
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006).** "Evaluating Training Programs: The **.١٧
.Four Levels." Berrett-Koehler Publishers
- .Noe, R. A. (2013).** "Employee Training and Development." McGraw-Hill Education**.١٨
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of .١٩
employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A .٢٠
meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of .٢١
training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological
.Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101