

أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة
والصغيرة في جدة

إعداد الطالب:

شيماء بخيت السمييري

الرقم الجامعي:

243000276

إشراف:

د. الفصيل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً على التمام والتوفيق.

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

أشكر فريق جامعة ميدأوشن وكادرها التعليمي على هذه التجربة التعليمية الثرية والميسرة.

ومعلوماتهم الثمينة التي كان لها الدور الأمثل في نجاح هذا العمل.

وأوجه الشكر والامتنان لعائلتي شاكرة لهم تشجيعهم ودفعهم لتحقيق أقصى إمكاناتي.

وصديقات الدراسة على دعمهن وتوصياتهن خلال الرحلة البحثية.

وكل من أعانني على تقديم هذا البحث وقدم لي الإلهام والنصح والإعانة لإتمامه.

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

ابنتي التي أمرتني أفضل ما في.

هبة الله التي أدعو أن أحسن شكرها

وبركة قلبي وسر عزمي.

سائلة الله أن يكون فخرا لها

كما هي دائما فخرا لي.

جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
جدول المحتويات	أ
قائمة الجداول	ت
قائمة الاشكال	ث
الملخص	ج
الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
1. الأهمية العلمية للدراسة	4
2. الأهمية العملية (التطبيقية)	5
الأهداف	5
تساؤلات الدراسة	6
فرضيات البحث	6
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	7
مصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	12
أولاً: الإطار النظري	13
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتصميم البرامج التدريبية وتطبيقها	13
المطلب الأول: المفهوم الجوهرى للتدريب والبرنامج التدريبي ومعايير النجاح	13
المطلب الثاني: أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي	16
أولاً: الغايات المنشودة من البرنامج التدريبي (الأهداف)	16
ثانياً: هيكل ومكونات المحتوى التدريبي	17
المطلب الثالث: المستلزمات الضرورية لتصميم البرنامج التدريبي	18
المطلب الرابع: مراحل تنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبي	19
المبحث الثاني: تقييم فعالية البرنامج التدريبي	20
المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم البرنامج التدريبي	20
المطلب الثاني: معايير وأساليب تقييم البرنامج التدريبي	21
المطلب الثالث: مجالات تقييم البرامج التدريبية	23
المطلب الرابع: مقاييس فعالية التدريب	23

24	الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء والاستقرار الوظيفي
24	المطلب الأول: المفهوم الجوهرى للتدوير الوظيفي
26	المطلب الثاني: الأهمية والأهداف الاستراتيجية للتدوير الوظيفي
27	المطلب الثالث: تصنيف وأبعاد التدوير الوظيفي
28	المطلب الرابع: تحديات التدوير الوظيفي وارتباطه بالأداء
30	أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي
31	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
39	تمهيد
40	المنهجية وطرق البحث
40	مجتمع الدراسة
40	عينة الدراسة
41	مصادر جمع البيانات
41	أدوات الدراسة
41	تصميم الأداة
42	حدود الدراسة
43	اختبار الثبات
43	صدق الاستبانة
45	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
48	تمهيد
49	التحليل الوصفي للدراسة
49	أولاً : وصف عينة الدراسة
52	ثانياً: تحليل أسئلة الدراسة
59	اختبار الفرضيات
62	النتائج
63	التوصيات
64	الحلول والمقترحات المستقبلية
66	خاتمة البحث
69	المراجع
72	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1-3)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	43
جدول (2-3)	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير برامج التدريب والدرجة الكلية لكل بعد	43
جدول (3-3)	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الدوران الوظيفي	45
جدول (4-3)	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	46
جدول (5-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	49
جدول (6-4)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	50
جدول (7-4)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	51
جدول (8-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	51
جدول (9-4)	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	53
جدول (10-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير برامج التدريب	53
جدول (11-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الدوران الوظيفي	57
جدول (12-4)	ارتباط متغير برامج التدريب بمعدل دوران الموظفين	59
جدول (13-4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي	60
جدول (14-4)	اختبار independent sample t test	61

قائمة الأشكال

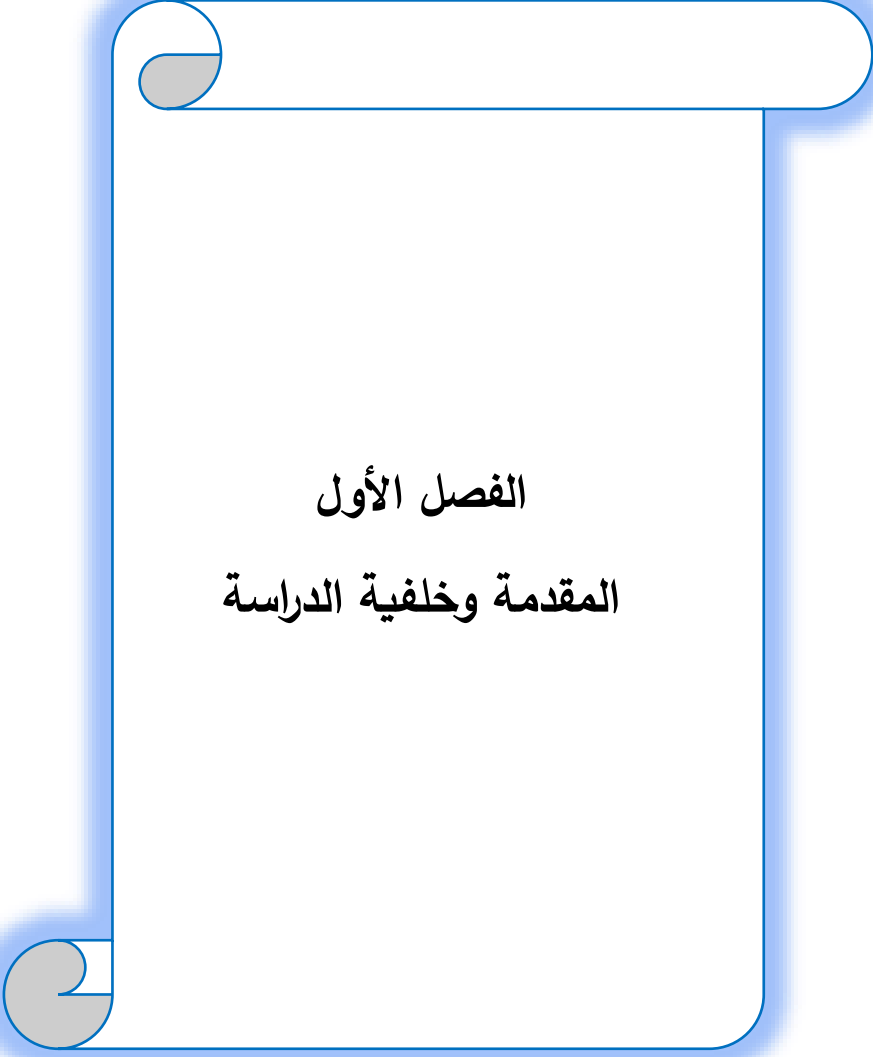
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة	شكل (1-1)
49	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	شكل (2-4)
50	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	شكل (3-4)
51	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل (4-4)
52	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	شكل (5-4)

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، انطلاقاً من أهمية التدريب بوصفه أحد أبرز ممارسات تنمية الموارد البشرية وأكثرها تأثيراً في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل نوايا ترك العمل. جرى توظيف المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف واقع التدريب وتحليل العلاقة بينه وبين معدل الدوران، بالاعتماد على استبانة تم تطويرها وتحكيمها علمياً، وتطبيقها على عينة مكونة من (384) موظفاً حددت باستخدام معادلة كوتشران لمجتمعات الحجم الكبير.

كشفت النتائج الإحصائية أن برامج التدريب تُمارَس بمستوى مرتفع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، في حين ظهر معدل الدوران الوظيفي بدرجة متوسطة. وأظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين برامج التدريب والدوران الوظيفي ($r = 0.969$, $p < 0.001$)، كما بين تحليل الانحدار الخطي البسيط أن برامج التدريب تُعد متغيراً تنبؤياً عالي التأثير، إذ فسرت ما نسبته (94%) من التباين في معدلات الدوران الوظيفي. وقد خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في التدريب يُعد استراتيجية فعّالة للحد من الدوران الوظيفي، وأوصت بضرورة تبني برامج تدريبية موجهة ومستمرة، وربط التدريب بالمسار الوظيفي، وتطوير بيئة العمل وأنظمة التحفيز لضمان الاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز استقرار القوى العاملة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الدوران الوظيفي، الاستقرار المهني، الشركات الصغيرة والمتوسطة، تنمية الموارد البشرية.



الفصل الأول

المقدمة وخلفية الدراسة

المقدمة

تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني في كثير من الدول، بما في ذلك السعودية، نظرًا لدورها الحيوي في التوظيف والابتكار والمساهمة في النمو الاقتصادي. ولكن هذه الشركات غالبًا ما تواجه تحديات متزايدة على صعيد الاحتفاظ بالموظفين، حيث أن ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي قد يُضعف من قدرتها على بناء خبرات مستقرة داخل المنظمة، ويكبتها تكاليف كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتجديد المستمر للقوى العاملة. في هذا السياق، يُعد الاستثمار في برامج التدريب والتطوير أحد الأدوات الأكثر فعالية للاستجابة لهذه التحديات، لأنه لا يعزز مهارات الموظفين فحسب، بل يرفع من التزامهم وانتمائهم للمؤسسة، وبالتالي يقلل نية المغادرة.

وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أهمية الربط بين جودة ممارسات التدريب واستبقاء الموظفين؛ فوفقًا لنموذج رأس المال البشري، يعتبر التدريب استثمارًا طويل الأجل في الإنسان، ويُعزز من قيمته داخل المنظمة. من جهة أخرى، تؤكد منظور التبادل الاجتماعي أن توفير فرص التدريب يُرسّخ شعورًا بالإنصاف والامتنان لدى الموظفين، مما يعزز التزامهم ويُقلل رغبتهم فيترك العمل (Ahn & Huang, 2020). هذه العلاقة بين التدريب والانتماء الوظيفي والميل للبقاء أُبرزت في دراسات متعددة، ولكنها لم تُدرس بشكل واسع في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تتميز بخصوصيات تنظيمية وثقافية قد تؤثر في فعالية هذه البرامج.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى فحص أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي لدى موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة. تهدف إلى فهم ما إذا كانت البرامج التدريبية تُترجم فعلاً إلى استقرار وظيفي، وما هو نوع هذه البرامج (عام أو محدد للشركة) الأكثر تأثيرًا، وكيف تسهم في تشكيل ارتباط الموظف بمنظمته. كما تهدف إلى استكشاف تصور الموظفين لدورات التدريب وما إذا كان هذا التصور مختلفًا باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

إن أهمية هذا البحث تكمن في ملء فجوة علمية واضحة في الأدبيات المحلية — فبينما توجد دراسات كثيرة عن التدريب في الشركات الكبرى أو القطاع العام، فإن السياق الخاص بالشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة، من حيث حجمها ومواردها التنظيمية، لم يُدرس بعمق. بهذا، توفر الدراسة مدخلًا نظريًا وعمليًا لصناع القرار في هذه الشركات، بحيث يمكنهم تصميم برامج تدريبية تستجيب لاحتياجات موظفيهم وتقف كأداة للحد من الدوران الوظيفي، مما يساهم في استدامة الأعمال وتحقيق تنافسية أفضل في السوق.

مشكلة الدراسة

تشهد الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة - شأنها شأن بقية القطاعات في المملكة العربية السعودية - تحديات متزايدة في إدارة الموارد البشرية والحفاظ على استقرار القوى العاملة، وذلك في ظل بيئة عمل تتسم بتغيرات اقتصادية متسارعة وارتفاع مستوى المنافسة في سوق العمل. ويُعد الدوران الوظيفي أحد أبرز هذه التحديات، حيث يؤدي ارتفاعه إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب، وتراجع الإنتاجية، وانخفاض جودة الأداء، وتعطل العمليات التشغيلية، إضافةً إلى تأثيره السلبي على رضا العملاء واستمرارية نمو الشركات. وتشير التقارير الإدارية الحديثة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة تُعد الأكثر تأثرًا بهذه المشكلة نتيجة محدودية مواردها وضعف قدرتها على استقطاب الكفاءات مقارنة بالشركات الكبرى. (السلمي و القرني، 2023)

وعلى الرغم من أن برامج التدريب تُعد إحدى الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع مستوى المهارات وتعزيز الالتزام الوظيفي وتقليل نية المغادرة، إلا أن العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة ما تزال تُواجه صعوبة في قياس الأثر الحقيقي لهذه البرامج على استقرار الموظفين واستمرارهم في العمل، كما تشير الأدبيات إلى وجود فجوة واضحة في البحوث العربية والخليجية المتعلقة بفهم العلاقة بين جودة التدريب ومعدل الدوران الوظيفي في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الحكومية أو الشركات الكبرى، بينما لم تُولَ اهتمامًا كافيًا لدراسة هذه العلاقة في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم رغم أهميتها الاقتصادية. (Alenaizan, 2014)

وتبرز مشكلة الدراسة بوضوح في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة؟ ومن هنا تكمن المشكلة البحثية في وجود حاجة إلى دراسة علمية ميدانية توضح الاتجاه الحقيقي للعلاقة بين التدريب والدوران الوظيفي، وتكشف عما إذا كانت برامج التدريب الحالية تُسهم فعلاً في استقرار القوى العاملة أم أن أثرها محدود وغير كافٍ.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة العلمية من خلال تحليل أثر برامج التدريب على الدوران الوظيفي في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة بجدة، وتقديم نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في فهم المشكلة وتطوير الحلول المناسبة لها.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يُعد أحد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها الشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز استقرارها ونموها. فارتفاع دوران الموظفين لا يمثل مجرد مشكلة إدارية، بل هو مؤشر استراتيجي خطير يعكس اختلالات في بيئة العمل، ويؤدي إلى خسائر مباشرة وغير مباشرة تشمل انخفاض الإنتاجية، وتراجع الولاء التنظيمي، وارتفاع تكاليف الاستقطاب والتأهيل. وتأتي الدراسة لتسلط الضوء على الدور الحقيقي لبرامج التدريب في الحد من هذه الظاهرة، وذلك ضمن سياق سعودي يتجه نحو تعزيز التنافسية وتحسين بيئة العمل.

وتكتسب الدراسة أهميتها كذلك من محدودية الدراسات العربية التي بحثت العلاقة بين التدريب والدوران الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديدًا، حيث يتركز معظم الإنتاج العلمي حول المؤسسات الحكومية أو الشركات الكبرى، بينما تظل الشركات الصغيرة والمتوسطة — رغم طبيعتها الديناميكية وقدرتها التوظيفية — أقل دراسةً، على الرغم من أنها تستوعب نسبة كبيرة من القوى العاملة في مدينة جدة.

كما أن نتائج هذه الدراسة ستقدم معلومات علمية وبيانات ميدانية حقيقية تساعد المدراء وصُناع القرار في فهم العوامل المؤثرة في بقاء الموظفين، وتطوير سياسات تدريب أكثر فاعلية، وتحسين بيئة العمل بما يرفع مستوى الالتزام والرضا ويقلل حالات ترك العمل. إضافةً إلى ذلك، تفتح الدراسة المجال للباحثين والمهتمين لتطوير نماذج علمية وفرضيات جديدة تدرس المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين التدريب والدوران الوظيفي.

1. الأهمية العلمية للدراسة

تكمن الأهمية العلمية في كون الدراسة تُسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة ببرامج التدريب والدوران الوظيفي داخل قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو قطاع ما يزال بحاجة إلى دراسات معمقة تربط بين سياسات الموارد البشرية ومعدلات الاستقرار الوظيفي. كما تضيف الدراسة بُعدًا منهجيًا من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الدقيقة مثل معامل بيرسون والانحدار الخطي، مما يعزز موثوقية النتائج وصلاحيات الاستنتاجات.

كما تُعد الدراسة خطوة مهمة نحو بناء إطار نظري عربي يشكل أساسًا لبحوث مستقبلية في ميدان دور التدريب في خفض نية ترك العمل، وهو موضوع ما يزال محدودًا في السياق المحلي.

2. الأهمية العملية (التطبيقية)

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في أنها تقدم نتائج قابلة للتطبيق مباشرة من قبل أصحاب الأعمال ومدراء الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. إذ تساعد على:

- تطوير برامج تدريب أكثر ملاءمة للاحتياجات الفعلية للموظفين.
- تقليل التكلفة الناتجة عن الدوران الوظيفي من خلال فهم العوامل التي تدفع الموظفين للمغادرة.

- رفع إنتاجية الموظفين وتحسين ولائهم التنظيمي عبر تصميم استراتيجيات تدريب فعّالة.
 - تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الشعور بالدعم المهني والاستثمار في الكفاءات.
 - توجيه قرارات التوظيف والترقية بناءً على بيانات وإثباتات علمية.
- وبذلك، تحمل الدراسة قيمة عملية مباشرة للمنظمات التي تسعى إلى تعزيز استقرار كوادرها وتقليل معدل خروج الموظفين الذي يُعد أحد أكثر التحديات شيوعًا في القطاع.

الأهداف:

الهدف الرئيسي:

تسعى الدراسة الى تحليل الهدف العام: تقصي أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة

الأهداف التفصيلية:

1. تقييم مدى توافر وجودة برامج التدريب المقدمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة من منظور الموظفين.
2. قياس مستوى النية في مغادرة العمل (كمؤشر لمعدل الدوران الوظيفي) بين موظفي هذه الشركات.
3. اختبار العلاقة الإحصائية بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي.
4. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

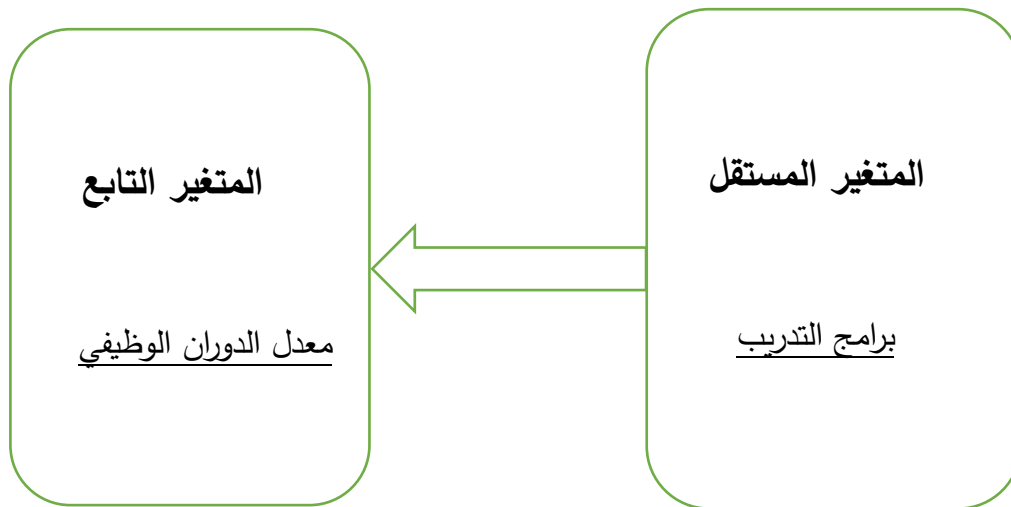
تساؤلات الدراسة:

يكن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة؟، وتنبثق منها مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:

1. ما مدى توافر وفعالية برامج التدريب في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى معدل الدوران الوظيفي بين موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي في هذه الشركات؟
4. هل تختلف استجابات الموظفين حول أثر التدريب على الدوران الوظيفي باختلاف خصائصهم الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة)؟

فرضيات البحث:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل أدناه:



شكل 1: نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الصفريّة الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة.

الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لأثر برامج التدريب على الدوران الوظيفي تعزى إلى الجنس.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

اعتمدت هذه الدراسة في تفسيرها النظري وتحليلها للعلاقة بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة على إطار علمي يجمع بين ثلاث نظريات مركزية في ميدان الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وهي: نظرية رأس المال البشري، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الالتزام التنظيمي. وقد شكّلت هذه النظريات الأساس العلمي الذي بُنيت عليه الفرضيات وصيغت من خلاله آلية تفسير النتائج بصورة منهجية منسجمة مع طبيعة الموضوع.

أولاً: نظرية رأس المال البشري

تُعد نظرية رأس المال البشري من أبرز النظريات التي فسرت العلاقة بين التدريب وتطور الأداء الوظيفي، وقد قدّمها (Becker, 1964) تفترض هذه النظرية أن معارف الفرد ومهاراته وخبراته تُشكل أصولاً اقتصادية، وهي من أهم الأصول غير الملموسة التي تستثمر فيها المنظمة. ووفقاً لهذه النظرية، يُسهم التدريب - باعتباره أحد أهم آليات تنمية رأس المال البشري - في زيادة كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، مما يُعزز قيمتهم في سوق العمل.

وقد بيّنت الأدبيات الحديثة أن الاستثمار في التدريب يُعد أحد المؤشرات الرئيسية على نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة، لأنه يقلل الفجوة المهارية، ويرفع درجة جاهزية الموظفين للتغيرات التنظيمية، ويزيد من قدرتهم على تقديم قيمة أعلى للمؤسسة ومن هذا المنطلق، فإن برامج التدريب ليست مجرد نشاط داعم، بل هي عنصر استراتيجي في بقاء المنظمة وقدرتها التنافسية. ويعزز هذا المنظور ما توصلت إليه دراسات معاصرة مثل دراسة (Ahn & Huang, 2020) التي أثبتت أن برامج التدريب المتخصصة تسهم في رفع مستوى الكفاءة وتقلل من نية ترك العمل.

وبالاستناد إلى هذا المنظور، تفترض الدراسة الحالية أن تحسين جودة التدريب وتطويره يُسهم بشكل مباشر في الحد من الدوران الوظيفي؛ إذ كلما شعر الموظف بأن المنظمة تستثمر فيه، تضاعفت رغبته في البقاء.

ثانيًا: نظرية التبادل الاجتماعي

تُعد نظرية التبادل الاجتماعي من أكثر النظريات شيوعًا في تفسير السلوك التنظيمي، خصوصًا المتعلق بالرضا والالتزام ونية البقاء. وتفترض هذه النظرية أن العلاقات بين الفرد والمنظمة قائمة على مبدأ "المعاملة بالمثل". أي أن الفرد يشعر بالالتزام تجاه المنظمة عندما يتلقى منها دعماً يُعد ذا قيمة بالنسبة له.

وانطلاقًا من هذه النظرية، فإن توفير برامج تدريب ذات جودة عالية يخلق لدى الموظفين شعورًا بالالتزام الأخلاقي والمهني للرد على هذا الاستثمار بالبقاء داخل المؤسسة.

وبالتالي، تتوقع الدراسة أن برامج التدريب — خاصة إذا كانت موجهة ومستمرة — تُسهم في بناء علاقة إيجابية بين الموظف والشركة، مما يقلل من احتمال تركه للعمل. ويظهر هذا بوضوح في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بدرجة كبيرة على العلاقات القريبة المباشرة بين القيادة والموظفين.

ثالثًا: نظرية الالتزام التنظيمي

تستند هذه النظرية إلى عمل من قسّموا الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، والالتزام بالاستمرارية، والالتزام المعياري. ومن هذا المنظور، فإن الموظف الذي يشعر بارتباط عاطفي وعاطفي بالمنظمة يكون أكثر ميلًا للبقاء فيها حتى عند توافر فرص خارجية.

تشير الدراسة إلى أن التدريب يُسهم بشكل مباشر في تعزيز هذه الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي:

- الالتزام العاطفي: لأن التدريب يشعر الموظف بأنه عنصر مهم في المنظمة.
- الالتزام المستمر: لأن المهارات المكتسبة قد ترتبط بطبيعة الوظيفة في المؤسسة، مما يجعل مغادرة الموظف أقل جاذبية.
- الالتزام المعياري: لأن التدريب يولد شعورًا بالواجب المتبادل والانتماء للمنظمة.

التكامل بين النظريات الثلاث في تفسير علاقة التدريب بالدوران الوظيفي

إن اعتماد الدراسة على هذه النظريات الثلاث بشكل تكاملي يعكس تعقّد الظاهرة التي يتم بحثها. فالتدريب لا يؤثر فقط على مهارات الموظف (رأس المال البشري)، بل يؤثر أيضًا على إدراكه لدعم المنظمة (التبادل الاجتماعي)، وعلى مستوى انتمائه العاطفي والمهني (الالتزام التنظيمي). ولذلك، فإن النموذج النظري للدراسة يرى أن تأثير التدريب على خفض الدوران الوظيفي يتم عبر مسارين: تأثير مباشر: عبر تطوير مهارات الموظف وزيادة كفاءته.

تأثير غير مباشر: عبر رفع مستويات الرضا والالتزام والانتماء التنظيمي.

وبذلك فإن الدراسة لم تعتمد نظرية واحدة فقط، بل اعتمدت إطارًا متعدد الأبعاد يسمح بفهم الظاهرة بشكل متكامل ومتسق نظريًا.

مصطلحات الدراسة

1. برامج التدريب

يقصد ببرامج التدريب في هذه الدراسة: كل الأنشطة التدريبية الرسمية وغير الرسمية التي تقدمها الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة للعاملين بهدف رفع مهاراتهم المعرفية والسلوكية والمهنية، ويتم قياسها من خلال درجات أفراد العينة على فقرات المحور الخاص بالتدريب في الاستبانة.

2. معدل الدوران الوظيفي

يشير معدل الدوران الوظيفي في هذه الدراسة إلى: مستوى نية ترك العمل لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة، ويتم قياسه عبر درجة استجابات أفراد العينة على فقرات مقياس الدوران الوظيفي التي تشمل نوايا البقاء أو المغادرة والولاء والاستقرار المهني.

3. نية ترك العمل

يقصد بها: رغبة الموظف في مغادرة عمله الحالي خلال فترة زمنية قريبة، سواء بسبب ظروف العمل أو توافر فرص أفضل، ويُقاس هذا المتغير عبر بنود الاستبانة التي تعكس الميل النفسي والتوجه السلوكي للانسحاب من الشركة.

4. الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي في هذه الدراسة هو: مستوى جودة وكفاءة إنجاز الموظف لمهامه اليومية، كما يعكسه تقييمه الذاتي عبر الاستبانة، ويُقاس من خلال أبعاد تشمل الأداء الكمي، النوعي، والسلوكي.

5. الالتزام الوظيفي

مدى ارتباط الموظف بالشركة واستعداده للبقاء فيها والاستمرار في العمل، كما يظهر في ردوده على البنود المتعلقة بالولاء والانتماء.

6. الشركات الصغيرة والمتوسطة

تعرف إجرائياً بأنها: المنشآت التي يعمل بها عدد محدود من الموظفين (عادة أقل من 250 موظفاً)، والتي تمتلك رأس مال متوسط وتعمل ضمن قطاعات مختلفة في مدينة جدة، وتم اعتمادها في الدراسة بناءً على الشركات التي استجاب موظفوها للاستبانة.

7. الرضا الوظيفي

يُقصد به: درجة شعور الموظف الإيجابي تجاه عمله وبيئته، والذي قد يؤثر بدوره على رغبته في البقاء أو المغادرة، ويُقاس ضمن البنود المرتبطة بالاستقرار والانسجام في العمل.

8. التدريب أثناء العمل

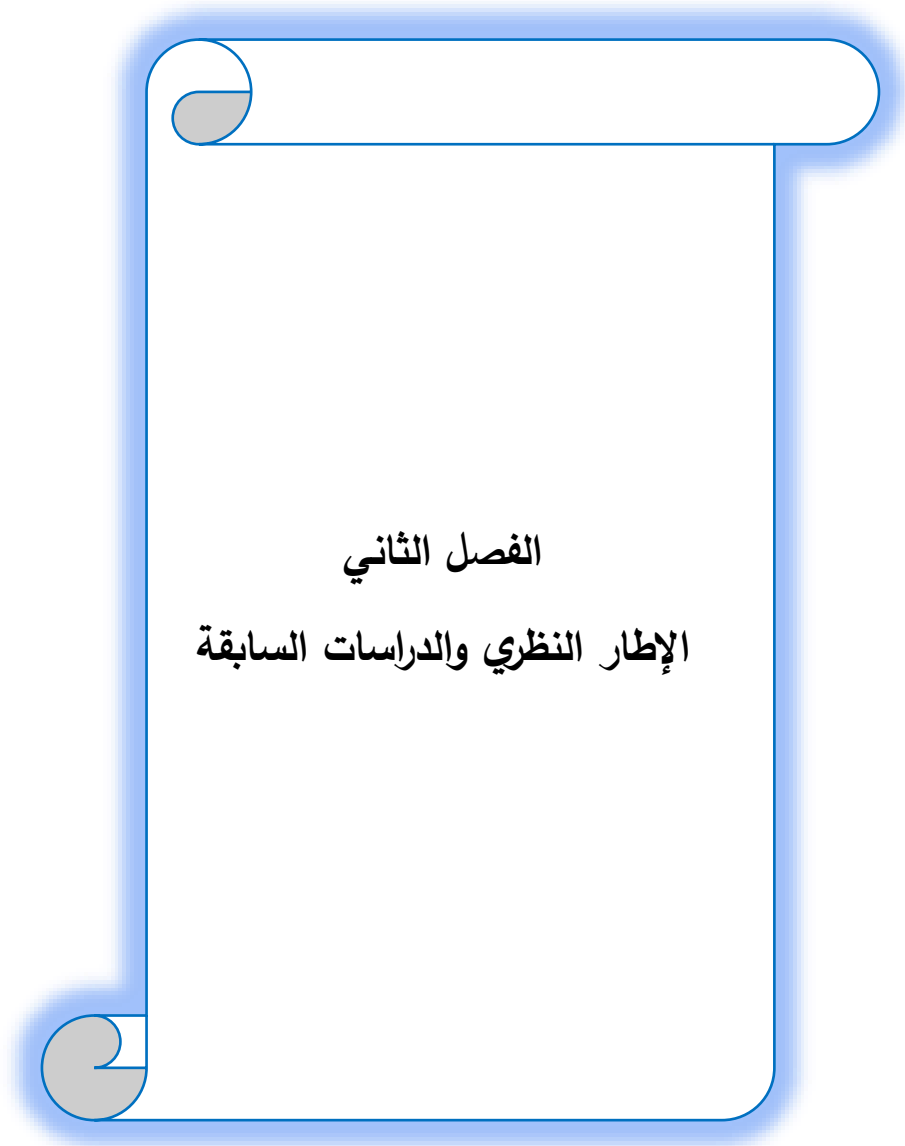
هو: ذلك النوع من التدريب الذي يتلقاه الموظف أثناء تأدية مهامه الفعلية داخل بيئة العمل، ويتم قياسه في الدراسة من خلال البنود التي تقيس التعلم العملي المباشر.

9. التدريب المهني

يقصد به: التدريب الموجه لتنمية المهارات الفنية والتخصصية للموظف بما يتناسب مع طبيعة عمله، والذي يتم قياسه عبر البنود المتعلقة بتطوير المهارات الفنية.

10. الموارد البشرية

تعرف إجرائياً بأنها: جميع العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة المشاركين في الدراسة، الذين تتوافر فيهم شروط البحث وتم جمع بياناتهم عبر الاستبانة الإلكترونية.



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يُعد التدريب أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تطوير مواردها البشرية وبناء قدراتها التنافسية، ولا سيما في بيئات الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر وارتفاع مستوى التنافسية كما هو الحال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة. فالتدريب لم يعد نشاطاً تكميلياً أو إجراءً إدارياً عادياً، بل أصبح مكوناً رئيساً في منظومة التطوير المؤسسي التي تهدف إلى تحسين الأداء، ورفع كفاءة العاملين، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة. وفي المقابل، يمثل الدوران الوظيفي أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارات المختلفة، لكونه يرتبط بزيادة تكاليف التوظيف، وفقدان الخبرات، وتدني مستويات الإنتاجية، مما يجعل من الضروري دراسة العوامل المؤثرة فيه، وفي مقدمتها التدريب.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة، من خلال استعراض مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته وأبعاده، بالإضافة إلى تناول مفهوم الدوران الوظيفي وأسبابه وأنواعه وتأثيره على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما يتناول الفصل العلاقة النظرية بين التدريب والدوران الوظيفي، مستنداً إلى نماذج عالمية ودراسات سابقة بيّنت أثر التدريب في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل نوايا الاستقالة. ويعتمد هذا الفصل على تحليل الأدبيات العلمية التي تناولت الموضوع في سياقات مختلفة، بما يسمح بفهم أعمق للجوانب النظرية المؤثرة للدراسة الحالية.

إن تقديم هذا الإطار النظري يُعد خطوة أساسية لفهم طبيعة الظاهرة المدروسة وتحديد الأسس العلمية التي تستند إليها الدراسة، إضافة إلى تمهيد الطريق نحو استعراض الدراسات السابقة التي ناقشت أثر التدريب على الدوران الوظيفي في بيئات مشابهة. ويمثل هذا الفصل قاعدة معرفية تساعد في بناء فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها اللاحقة استناداً إلى الخلفية العلمية الراسخة في هذا المجال، كما يساهم في توسيع مدارك الباحث حول المتغيرات الأساسية وعلاقاتها المتشابكة ضمن بيئة العمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتصميم البرامج التدريبية وتطبيقها

تُعدّ مرحلة تصميم البرامج التدريبية الركيزة الثانية في منظومة العملية التدريبية المتكاملة، إذ يمثل التصميم المنهجي أساساً لضمان تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. تتضمن هذه المرحلة تحويل الاحتياجات التدريبية المحددة إلى محتوى تعليمي وموضوعات تدريبية واضحة، مع اختيار الأساليب التدريبية الملائمة التي سيستخدمها المدربون. إن دقة التصميم تُمكن من تنفيذ البرنامج بفعالية، ومتابعته، وتقييم نتائجه، بهدف تحقيق الغايات المرجوة منه.

المطلب الأول: المفهوم الجوهرى للتدريب والبرنامج التدريبي ومعايير النجاح

للبرنامج التدريبي أهمية بالغة كونه الأداة التنفيذية التي تُسهّل تطبيق العملية التدريبية على أرض الواقع. ولضمان نجاح هذا البرنامج، يتطلب الأمر تبني مجموعة من الأسس والمقومات التي تضمن الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المبتغاة.

تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكّل إليه. فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل سنوات يزيد من قدرته الإنتاجية وهو نشاط معني بتدريب الأشخاص ومساعدتهم ليكونوا أكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفي وظائفهم (المعشوق، 2011، 251)

وقد عرفه (الخطيب، 2006، ص 300) على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عملها وإن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل نلخص من التعاريف السابقة بأن التدريب هو العملية التي يخضع لها كل العاملين في المنظمات والتي تكسبهم معارف وخبرات جديدة في مجال عملهم وفي المجالات الأخرى وتحسن من أدائهم ونموهم الفكري والمعرفي في كافة المجالات.

أهمية التدريب للمنظمة:

زادت أهمية التدريب والبرامج التدريبية في الأون الأخيرة كواحدة من أهم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والمرتبطة بشكل مباشر بأداء العامل، حيث تتمثل أهميتها بالنسبة للمنظمة ب:

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج
2. يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة
3. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف
4. يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية
5. يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
6. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم الإدارة (محمد عباس، 2006 ص 87)

أهمية التدريب للعاملين:

للتدريب فوائد أخرى للعاملين وأهمها انه يطور مهاراتهم على حل المشاكل الطارئة التي تحدث في نطاق عملهم وخارجهم، يساعدهم على فهمهم لواجباتهم ومهامهم التي يجب أن يؤديها والطريقة المثلى لتأديتها، يقلل من القلق الناجم لديهم عن نقص المعرفة أو المهارة، ينمي قدرتهم على الإبداع، يمنحهم فرصة لتطوير ذاتهم (محمد عباس، 2006)

الغرض من عملية التدريب:

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلاها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين في المؤسسة. ومن اجل هذا، فان الهدف الرئيسي من إي عملية تدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة والمهارة والخبرة أو السلوك أو الاتجاه الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف. وبصفة خاصة فانه يتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:

تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي إيجاد نوع من الألفة بين الموظف والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.

أولاً: تعريف البرنامج التدريبي

يُعرف البرنامج التدريبي بأنه "الترجمة الإجرائية للسياسة التدريبية للمنظمة" (Soyer, 2001, p. 162) يمكن أن يكون هذا البرنامج ذا إطار زمني متنوع (سنوي، نصف سنوي، إلخ)، ويشكل

آلية أساسية تساند المنظمة في بلوغ أهدافها الكلية والجزئية. إنه يمثل وثيقة تعاقدية تربط مختلف الأطراف المعنية داخل المؤسسة (الإدارة العليا، المسؤولين، مدربي، المتدربين)، وتتباين هيئته وشكله من منظمة إلى أخرى. (شيخ ، 2016)

في سياق الدراسة حول الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة، يمكن اعتبار البرنامج التدريبي بمثابة خطة عمل مُحكمة تتضمن مجموعة من الأنشطة التعليمية المنظمة والمُخطط لها، والتي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي ومستدام في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين، بما يسهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي عبر زيادة الرضا والكفاءة المهنية.

ثانياً: أسس ومتطلبات فعالية البرنامج التدريبي

إن فعالية العملية التدريبية تتوقف بشكل كبير على نجاح البرنامج التدريبي ذاته. يتطلب تحقيق هذا النجاح الالتزام بعدد من المعايير المحورية، أبرزها:

1. **المتابعة التنفيذية المستمرة:** يجب على إدارة الموارد البشرية والمتخصصين في التدريب القيام بمتابعة يومية ودقيقة لجميع مراحل تنفيذ البرنامج لضمان توافقه مع التصميم الأصلي، تضمن هذه المتابعة القدرة على الاستجابة السريعة للمشكلات الطارئة، مثل تأمين بديل سريع للمدرب الغائب أو معالجة التحديات التفاعلية بين المدربين والمتدربين. (ماهر ، 2007، صفحة 354)

2. **كفاءة وخبرة المدربين:** يعتمد نجاح البرنامج التدريبي في المقام الأول على المهارات والكفاءات العالية للمدرب، يستوجب هذا حسن اختيار المدربين وتأهيلهم بشكل مناسب لإنجاز المهام التدريبية الموكلة إليهم (عثمان ، 2004، صفحة 202).

3. **تحفيز الرغبة الذاتية لدى المتدربين:** لابد من توفر الرغبة الحقيقية في التطور والتغيير لدى المشاركين في البرنامج. ينبع هذا من شعور الأفراد بالحاجة الفعلية للتدريب، ويمكن تعزيزه من خلال: (ربابعة ، 2003، صفحة 62)

- تخصيص البرنامج بناءً على الاحتياجات الفعلية للأفراد.
- تصميم البرنامج لمعالجة المشكلات والتحديات الحالية التي يواجهها العاملون.
- تفعيل نظام للحوافز والمكافآت المرتبطة بإنجاز التدريب وتطبيق مخرجاته.

4. **مرونة وتكيف البرنامج التدريبي:** يجب أن يتسم البرنامج التدريبي بالمرونة الكافية، مما يعني أن أساليب العمل المقترحة تحظى بالقبول من قبل الأفراد. إن إحداث تغيير مفاجئ أو سريع قد يواجه مقاومة، لذا، يجب إتاحة الفرصة للمتدربين لتجربة الأدوات والأساليب الجديدة

لاكتساب القناعة الكاملة بجوداها وفائدتها قبل التبني، كما يجب أن يكون الهدف الأساسي للبرنامج هو معالجة التحديات العملية التي يواجهها المتدربون وأن يتناسب تماماً مع احتياجاتهم. (كامل، 2008)

ترى الباحثة أن هذه الأسس تُشكل إطاراً حاسماً لزيادة فعالية التدريب، والتي يتوقع أن تؤثر بشكل مباشر في انخفاض معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة بجدة. فالمتابعة تضمن جودة التنفيذ، وكفاءة المدرب تضمن جودة النقل المعرفي، والرغبة الذاتية والمرونة تضمن الاستيعاب والالتزام بمخرجات التدريب، مما يعزز ولاء الموظف واستقراره.

المطلب الثاني: أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي

أولاً: الغايات المنشودة من البرنامج التدريبي (الأهداف)

تُعرف أهداف البرنامج التدريبي على أنها الغايات المُراد تحقيقها من خلال تطبيقه، وتُعد بمثابة النتائج النهائية التي يتم تحديدها وإعدادها بشكل مُسبق، توضح هذه الأهداف التغيير المتوقع في مستوى الأداء، الاتجاهات، والسلوك لدى العاملين، وهي الأساس الذي يُبنى عليه المحتوى التدريبي. (لطيف، 2008)

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الأهداف: (معين ، 2010)

1. **الأهداف العامة (الاستراتيجية):** تركز على الغايات الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من البرنامج، وتساعد صانعي القرار في تقييم فعاليته ومردوده على أداء الفرد.
2. **الأهداف التفصيلية (الإجرائية):** تتعلق بالمهام المحددة، وظروف العمل، ومعايير الأداء المطلوبة التي يجب تحقيقها.

إن صياغة الأهداف تتسم بكونها عملية أساسية لتحديد مسار البرنامج، وصعبة في نفس الوقت لتطلبها خبرة عالية ولذلك، يتعين مراعاة الخصائص التالية عند الصياغة: (شبح ، 2016، صفحة 41)

- **القابلية للقياس (الكمية):** صياغة الهدف بأرقام أو نسب يمكن قياس مدى تحقيقها (مثال: تدريب 28 من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف).
- **التحديد الزمني:** ربط الهدف بإطار زمني مُحدد لتسهيل قياس الإنجاز خلال فترة معينة.

- **الوضوح والمشاركة:** ضمان وضوح الهدف لكافة الأطراف (المنفذين، المديرين، المتدربين)، ويُفضل أن تكون الصياغة ديمقراطية عبر مشاركة مدير التدريب ورؤساء الأقسام في إعدادها.

- **الواقعية والعملية:** يجب أن يكون الهدف معقولاً وقابلًا للتنفيذ، ويتناسب مع الموارد المتاحة (مالية، بشرية، مادية).

- **الدقة والتخصيص:** أن يمس الهدف المجال المراد تطويره أو التغيير فيه مباشرة.

في إطار الدراسة، يجب أن تكون أهداف البرنامج التدريبي مصممة لمعالجة الأسباب الجذرية للدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة، مثل تحسين مهارات الإشراف أو التواصل، أو بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وبصيغة قابلة للقياس (مثل: تخفيض معدل الشكاوى بنسبة 15% خلال 6 أشهر).

ثانياً: هيكل ومكونات المحتوى التدريبي

يرتبط نجاح البرنامج التدريبي ارتباطاً وثيقاً بالتحديد الدقيق لمحتواه والموضوعات التي يغطيها. يجب أن يكون المحتوى ترجمة أمينة لاحتياجات الفرد والمنظمة، وأن يتوافق مع الخلفيات العلمية والمهاراتية للمتدربين، مع التركيز على الموضوعات التي تُسهم في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي. تُعرف المادة التدريبية بأنها مجموعة من المفاهيم والمعلومات والنماذج التي تشرح موضوعاً معيناً، ويجب أن تُعرض بأسلوب يتناسب مع مستوى المتدربين، مع الاستعانة بالرسوم البيانية والأشكال الإيضاحية. (Deketeke, 1988)

وتُعد المادة التدريبية أحد مكونات المحتوى التدريبي الذي يشمل أيضاً المراجع النظرية، التمارين، المشاهدات العملية، والملاحظات الأدائية . (الصيرفي ، 2009)

بناء على ما سبق ترى الباحثة ان محتوى البرنامج التدريبي في الشركات المتوسطة والصغيرة بجدة يجب أن يكون عملياً ومكتفياً (Action-Oriented) ، ويركز على المهارات التي يسهل تطبيقها مباشرة في بيئة العمل للحد من الإحباط الوظيفي (كمهارات حل المشكلات، إدارة النزاعات، والقيادة الرشيدة).

المطلب الثالث: المستلزمات الضرورية لتصميم البرنامج التدريبي

بالإضافة إلى تحديد الأهداف والمحتوى، تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بتحديد الموارد والمتطلبات اللازمة لنجاحه، وهي: الإمكانيات البشرية والمادية والمالية، واختيار الأساليب والموقع والمدة الزمنية للتدريب.

1. **الموارد البشرية:** يُعتبر اختيار المدربين والمتدربين أمراً جوهرياً، فكلاهما يمثل محور العملية التدريبية.

○ **اختيار المدربين:** توفير المدرب الكفاء يمثل مؤشراً رئيسياً على احتمالية نجاح البرنامج، المدرب هو الوسيط الأساسي لنقل رسالة التدريب، والمعلومات، والمهارات إلى المتدربين. (النجار، 1987)

○ **تحديد المتدربين:** تتطلب هذه العملية تحديد العدد والخصائص الملائمة للمشاركين، مع ضرورة مراعاة التجانس في المؤهلات والخبرات لضمان تحقيق الأهداف التدريبية، يجب أن يكون المتدرب مقتنعاً ومحتاجاً للتدريب، ويجب أن يتم الاختيار ضمن تخطيط منهجي لتجنب إعاقة نجاح البرنامج. (محمود، 2003)

2. **الإمكانيات المالية:** يجب أخذ الجانب المالي (ميزانية التدريب) بعين الاعتبار عند تصميم البرنامج. تساعد الميزانية على تقدير التكاليف واتخاذ قرار التنفيذ، وقد تؤدي إلى تعديل المحتوى لضمان الجدوى الاقتصادية للتدريب.

3. **تحديد أساليب التدريب:** يتعين اختيار الأساليب التدريبية (كالأساليب النظرية، العملية، والذاتية) بناءً على عدة عوامل، منها: أهداف البرنامج، مدته، طبيعة المادة العلمية، وخبرات وعدد المتدربين.

4. **المعدات والوسائل التدريبية:** إن توفر الوسائل التدريبية الفعالة ضروري لتعزيز كفاءة أي نشاط تدريبي، فهي تُسهم بشكل كبير في نقل وتوصيل المفاهيم والمعلومات العلمية للمتدربين. (شاوش، 2005)

5. **تحديد مكان التدريب:** ينبغي تحديد موقع عقد التدريب (داخلي أو خارجي)، مع التمييز بين التدريب الجماعي والتدريب الفردي.

6. **تحديد فترة التدريب:** لا توجد مدة زمنية مثالية واحدة لتنفيذ البرامج التدريبية؛ بل تختلف المدة باختلاف: (الصيرفي، 2009، صفحة 188)

○ المنهج التدريبي وطبيعة المشكلات التي يعالجها.

○ الأساليب التدريبية المستخدمة.

○ الإمكانيات المتاحة وحاجة المنظمة للمتدربين.

في الشركات المتوسطة والصغيرة، قد تكون الإمكانيات المادية محدودة، مما يتطلب تصميماً إبداعياً للبرنامج (Lean Design) يعتمد على أساليب تدريب منخفضة التكلفة وعالية الكفاءة، مثل التدريب أثناء العمل أو التناوب الوظيفي، مع التركيز على مدربين داخليين لتقليل الإنفاق وزيادة الاستفادة.

المطلب الرابع: مراحل تنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبي

بعد اكتمال مرحلة التصميم، تبدأ مرحلة التنفيذ والمتابعة، وهي مرحلة إشراف مستمر لتجسيد البرنامج وتحقيق أهدافه. تتطلب هذه المرحلة من إدارة الموارد البشرية ومديري أو أخصائيي التدريب متابعة يومية ومرحلية للتأكد من أن التصميم يُنفذ كما خطط له، وضمان سير الأمور بمسارها الصحيح. (ماهر، 2007، صفحة 490)

تتضمن أنشطة المتابعة اليومية:

- التحقق من جاهزية ونظافة قاعات التدريب.
- تجهيز المواد العلمية والتمرينات وتقديمها في المواعيد المحددة.
- توفير المساعدات التدريبية اللازمة.
- الالتزام بالجدول الزمنية المحددة للبرنامج.
- أخذ الحضور والغياب للمتدربين.
- توفير سبل الراحة للمشاركين.

الهدف الرئيسي لعملية المتابعة هو جمع بيانات إحصائية دقيقة حول جميع المتغيرات التي تؤثر على التدريب في كافة مراحله، واستخدام هذه المعلومات لتحسين النشاط التدريبي المستقبلي. وعليه، تُشكل المتابعة القاعدة الأساسية لعملية تقييم خطة التدريب ومنجزاتها.

من منظور الباحثة: تُعد المتابعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة عنصراً حيوياً، ليس فقط لضبط الأداء، بل لخلق بيئة تعليمية داعمة. فالتغذية الراجعة الفورية للمتدربين خلال التنفيذ يمكن أن ترفع

من مستوى مشاركتهم، وتقلل من احتمالية شعورهم بالإحباط، وهو عامل يسهم مباشرة في تقليل نية ترك العمل.

المبحث الثاني: تقييم فعالية البرنامج التدريبي

لا تكتمل منظومة برامج التدريب بفعالية التخطيط والتصميم وحسن التنفيذ فحسب، بل تتطلب بالضرورة إجراء عملية تقييم شاملة. (الصيرفي ، 2009، صفحة 216) يُعد التقييم نشاطاً رئيسياً ومستمرّاً لا ينفصل عن مراحل التدريب الأخرى، وهو ضروري لضمان تحقيق الفعالية المخطط لها.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم البرنامج التدريبي

تُمثل عملية التقييم المرحلة الختامية للعملية التدريبية، ولها دور محوري في التحقق من فعالية البرنامج ومدى استجابته للاحتياجات التدريبية التي صُمم بناءً عليها.

أولاً: تعريف تقييم البرنامج التدريبي

يرتكز التقييم على تقدير مستوى الأداء والكفاءات والإمكانات المتاحة والمكتسبة في المنظمة. (Deketeke, 1988, p. 17) ويمكن تلخيص تعاريف تقييم البرنامج التدريبي في الآتي:

- وفقاً ل (مؤيد و صالح ، 2002) هي الإجراءات الإدارية التي تُستخدم لقياس كفاءة البرنامج في تحقيق الأهداف المحددة، وتقييم كفاءة المتدربين ومستوى التغيير السلوكي الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين.
- ستانلي: (Stanley) يُعرف التقييم بأنه وسيلة لمعرفة إنجازات المدربين وتحديد السبل لجعل البرامج أكثر فعالية، والتعرف على التعديلات الواجب إجراؤها على المحتوى، المنهجية، وأساليب التعلم. (ابو شيخة ، 2000)
- تعريف سلوكي هو التسجيل المنتظم لنتائج التدريب من خلال متابعة سلوكيات المتدربين وتصرفاتهم بعد العودة إلى العمل، لاكتشاف مدى توافقها مع الأهداف المؤسسية المرسومة لهم. (بلوط ، 2002)

تستنتج الباحثة أن التقييم عملية متعددة الأبعاد تبدأ قبل التنفيذ، وتستمر خلاله، وتتركز بشكل مكثف بعد الانتهاء. الهدف العام هو التحقق من مدى تلبية البرنامج لتطلعات المنظمة في رفع كفاءة الموظفين، وبشكل خاص، في دراستنا، مدى مساهمته في استبقاء الموظفين عبر تحسين بيئة العمل والأداء.

ثانياً: أهداف عملية تقييم البرامج التدريبية

تهدف عملية التقييم إلى تطوير وزيادة فعالية البرامج التدريبية وتزويد الإدارة بمعلومات دقيقة عن عملية التدريب. تشمل الأهداف الرئيسية للتقييم: (شاوش، 2005، صفحة 251)

1. **تحديد الثغرات وتجنبها:** معرفة أوجه القصور التي حدثت في مراحل التخطيط أو التنفيذ والوقوف على أسبابها لنقاديها مستقبلاً.

2. **قياس أداء المدربين:** تحديد مدى نجاح المدربين في إنجاز العملية التدريبية.

3. **تقييم استفادة المتدربين:** إعطاء صورة واضحة عن مدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات.

4. **تحديد نقاط القوة والضعف:** الوقوف على نقاط التدعيم ونقاط الضعف لتجنبها أو معالجتها.

5. **قياس مدى تحقيق الأهداف:** تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية وتحديد الإجراءات اللازمة لبلوغ الغايات المرجوة.

تلاحظ الباحثة أن تُترجم هذه الأهداف إلى قيمة عملية مباشرة في دراسة الدوران الوظيفي؛ فمعرفة الثغرات في التدريب وتصحيحها يعني زيادة كفاءة الموظف، والتي تُقلل بدورها من الإحباط المهني ونية ترك العمل.

المطلب الثاني: معايير وأساليب تقييم البرنامج التدريبي

تعتمد عملية تقييم فعالية البرنامج التدريبي على مجموعة من المعايير التي تختلف باختلاف الهدف والمنظمة، إلى جانب مجموعة من الأساليب المنهجية لجمع البيانات.

أولاً: المعايير الرئيسية لتقييم فعالية البرنامج التدريبي

تُعد المعايير مجموعة من المؤشرات التي يُعتمد عليها في تقدير مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه (معين، 2010). ويُعد نموذج كيرك باتريك (Donald L. Kirkpatrick) من أبرز هذه المعايير، حيث يحدد أربعة مستويات للتقييم (كامل، 2008):

1. **رد فعل المتدربين: (Reaction)** قياس مدى رضا المتدربين عن البرنامج (أهدافه، محتواه،

المدربين، الأساليب، إلخ). تُستخدم هذه القياسات لتعزيز عوامل القوة ونقادي نقاط الضعف في البرامج المستقبلية.

2. **التعلم (Learning):** قياس المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج. يتم ذلك عادةً عبر اختبارات تحريرية تُجرى بعد الانتهاء من التدريب لتحديد درجة استيعاب المحتوى.

3. **تقييم السلوك (Behavior):** يركز على مراقبة وقياس التغيير في سلوك الفرد في بيئة العمل بعد مرور فترة زمنية من انتهاء التدريب. يُستخدم مصطلح السلوك للإشارة إلى كيفية أداء العمل فعلياً.

4. **تقييم النتائج (Results):** قياس نتائج التدريب ومقارنتها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يُمكن التعبير عن هذه النتائج بمؤشرات مثل تخفيض معدل دوران العمل، تخفيض التكاليف، تحسين جودة الإنتاج، انخفاض معدلات الغياب، وقلة الشكاوى.

ثانياً: أساليب تقييم البرامج التدريبية

يُعرف أسلوب التقييم بأنه "الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات حول العملية التدريبية في مراحلها المختلفة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف" (عبد الرحمن، 1998). وتشمل الأساليب الرئيسية ما يلي: (القيوتي، 2010، صفحة 181)

1. **نماذج التقييم (الاستبيانات):** توزيع استمارات على المشاركين لجمع آرائهم حول المادة التدريبية، كفاءة المدرب، وأساليب التدريب المتبعة.

2. **الاختبارات القبليّة والبعديّة:** إجراء اختبارات للمتدربين قبل وبعد البرنامج للحكم على مدى نجاح البرنامج بناءً على الفروقات في النتائج.

3. **الأسلوب التجريبي:** يعتمد على استخدام مجموعتين: مجموعة تجريبية تخضع للتدريب، ومجموعة ضابطة لا تخضع له. يتم تقييم أداء المجموعتين بعد انتهاء التدريب لتحديد الأثر الإيجابي للتدريب ودرجة هذا الأثر.

4. **الملاحظة الشخصية:** مراقبة وملاحظة ردود فعل المتدربين واتجاهاتهم نحو البرنامج، عبر الأحاديث والمناقشات أو الشكاوى الموجهة للمشرف.

بناء على ما سبق ترى الباحثة ان المستوى الرابع من نموذج كيرك باتريك، وهو تقييم النتائج، هو الأكثر ارتباطاً بأطروحتك. يجب قياس انخفاض معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة بعد التدريب مباشرة، وقارنته بفترة زمنية سابقة، باستخدام الأسلوب التجريبي ما أمكن لضمان الدقة العلمية.

المطلب الثالث: مجالات تقييم البرامج التدريبية

تتسم عملية التقييم بصعوبتها وأهميتها، حيث إنها تُطالب بإثبات فوائد ونتائج التدريب بالأرقام والإحصائيات. يمكن تصنيف مجالات التقييم إلى ثلاثة جوانب رئيسية:

1. **تقييم البرنامج التدريبي:** يهدف إلى التأكد من كفاءة البرنامج وملاءمته للاحتياجات المصمم لأجلها، ويمر بثلاث مراحل: (الطعاني، 2007)

- **ما قبل التنفيذ:** للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرتها على تحقيق الأهداف، وملاءمة الأساليب والوسائل.
- **أثناء التنفيذ:** للتأكد من أن البرنامج يسير وفق المخطط، ولتعزيز الإيجابيات وتجنب السلبيات وتعديل المسار.
- **ما بعد التنفيذ:** للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة، وقياس الفوائد المكتسبة للمتدربين (معارف ومهارات)، ومقارنتها بالتكاليف المُنفقة.

2. **تقييم المدربين:** يتم عبر استبيان رأي المتدربين والمديرين لتقييم مدى إلمام المدرب بالمادة، وفعالية استخدامه لأساليب التدريب والوسائل الإيضاحية، يهدف هذا التقييم إلى التأكد من امتلاك المدربين للمهارات والكفاءات الضرورية، لأن أي قصور في أدائهم يؤثر سلباً على فعالية البرنامج.

3. **تقييم المتدربين:** يتم للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج، باعتبار المتدربين الفئة المستهدفة، ويتم عبر: (الطعاني، 2007، صفحة 236)

- قياس التحسين في العمل (كمية ونوعية الإنتاج، التكاليف، الوقت المستغرق).
 - قياس المعارف والمهارات المكتسبة عبر اختبارات الأداء.
- تري الباحثة انه يجب لتقليل الدوران الوظيفي أن تكون جميع المجالات الثلاثة للتقييم عالية. فبرنامج جيد (تقييم البرنامج)، يُقدم بواسطة مدرب كفؤ (تقييم المدربين)، ينتج عنه موظفون ذوو أداء محسن ومكتسب للمهارات (تقييم المتدربين)، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والاستقرار الوظيفي.

المطلب الرابع: مقاييس فعالية التدريب

لتسهيل قياس الظاهرة بدقة، يمكن تقسيم المقاييس المعتمدة لقياس فعالية التدريب إلى مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية.

1. **المقاييس الموضوعية:** تُستخدم لمعرفة مدى استفادة القوى البشرية من التدريب، وتُترجم إلى أرقام أو نسب يمكن الحكم من خلالها على حدوث تطور في الأداء مقارنة بمعايير محددة ومن أهمها: (احمد ، 1979)

- **كمية نواتج الأداء:** قياس عدد الوحدات المنتجة أو الصفقات المنجزة.
- **جودة نواتج الأداء:** رغم صعوبة قياسها بسبب تأثيرها بعوامل خارجة عن تحكم الفرد (كجودة الآلات)، إلا أنها مقياس حيوي.
- **معدل الغياب:** يعبر عن درجة تكيف الأفراد مع العمل ورضاهم الوظيفي.
- **معدل دوران العمل:** يشير إلى حركة دخول وخروج القوى العاملة من المنظمة. انخفاض هذا المعدل يدل على استقرار العمل. (الصالح ، 2005)

2. **المقاييس الذاتية:** يُعتمد عليها عندما يصعب الاعتماد كلياً على المقاييس الموضوعية بسبب مؤثرات خارجية. ومن أبرزها طريقة التقرير المكتوب، حيث يتم تكليف المشرف المباشر بإعداد تقرير عن أداء الأفراد المستفيدين من التدريب بعد فترة من عودتهم إلى العمل. (احمد ، 1979)

تستنتج الباحثة أن معدل دوران العمل (Turnover Rate) هو المقياس الموضوعي الأهم الذي يجب التركيز عليه في دراسة الشركات المتوسطة والصغيرة بجدّة. فمن خلال قياس التغير في هذا المعدل قبل وبعد التدريب، يمكن إثبات الأثر الإيجابي لبرامج التدريب كمتغير مستقل على هذا المعدل كمتغير تابع.

الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء والاستقرار الوظيفي

يتطلب تحليل أثر البرامج التدريبية على معدل الدوران الوظيفي فهماً عميقاً للآليات التي تُستخدم لتطوير الموظفين وإبقائهم، ومن أهم هذه الآليات التدوير الوظيفي (Job Rotation) الذي يُعدّ بحد ذاته أسلوباً تدريبياً غير تقليدي.

المطلب الأول: المفهوم الجوهرى للتدوير الوظيفي

يُعدّ التدوير الوظيفي منهجية إدارية هادفة تتبناها المنظمات كاستراتيجية لتطوير الكفاءات وتعزيز المرونة التنظيمية.

أولاً: التعريف الاصطلاحي والإجرائي للتدوير الوظيفي

عرّف ماهر (2015) التدوير الوظيفي بأنه يمثل "النقل المخطط والمؤقت للعامل من مهمة إلى أخرى بغرض تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، وفي مقدمتها تطوير الأداء، بناء وتعزيز القيادات الإدارية المستقبلية، وتكريس مبدأ التنافسية الإيجابية بين الكوادر الإدارية الناجحة".

وفي سياق التعاريف المعاصرة، يُنظر إلى التدوير كحركة منهجية داخلية:

- يُشير (Tharmmaphornphilas & Norman, 2004) إلى التدوير باعتباره نقل الموظف ضمن مجموعة من المهام المتنوعة، والتي تختلف في متطلباتها الذهنية والجسدية، وتتم خلال فترات زمنية محددة ومدرسة. هذا التعريف يُركز على البعد الصحي والمهاري للتدوير.

- أما (Seiwert, 2000)، فيُعرفه بأنه "نقل الموظف ضمن وحدة تنظيمية جديدة أو مختلفة عن التي كان يشغلها ضمن المنظمة ذاتها، بهدف إسناد مهام قد تكون مماثلة أو مغايرة لطبيعة مهمته الأصلية". وهذا يُبرز البعد التنظيمي والإجرائي للعملية.

- أما (احمد ع.، 2010) يُشير رحيل بعض الموظفين من المؤسسة واستبدالهم بآخرين جدد إلى ظاهرة دوران الموظفين نتيجةً لانضمامهم إلى الخدمة أو تركها. ويُعرّف أيضاً بأنه انتهاء عضوية الموظف في المؤسسة التي يعمل بها ويتلقى فيها تعويضاً مالياً.

- بينما يرى (فضيل، 2022) أن دوران العمل هو حركة تنقل الموظفين داخل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة. ويشمل هذا الانتقال الموظفين من خارج المؤسسة، سواءً باختيارهم، أو بالفصل، أو بنقلهم من قبل المؤسسة نفسها، أو لأسباب قاهرة كالوفاة أو التقاعد بحكم القانون، بالإضافة إلى الموظفين الداخليين الذين انضموا حديثاً إلى المؤسسة، أو المنقولين إليها، أو الموظفين القدامى العائدين إليها.

أما على الصعيد الإجرائي، فالوظيفة الأساسية للتدوير هي منح فرص متكافئة للعاملين للكشف عن إمكاناتهم وقدراتهم الإبداعية الكامنة. يتم ذلك عبر توظيف عملية النقل المنظمة والمخطط لها بشكل منهجي، مما يُسهم في إثراء خبرات العاملين وتحسين مستويات أدائهم.

في سياق الدراسة (أثر برامج التدريب على الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة بجدة)، يُنظر إلى التدوير الوظيفي بأنه "منهجية علمية مُخططة وفعالة لتنمية العاملين، تعمل على توسيع مداركهم ومعارفهم بأفضل أساليب العمل المتبعة، وتُعمق خبراتهم الميدانية، وبالتالي ترفع مستوى أدائهم الكلي، وتبكلفة مالية منخفضة نسبياً مقارنة ببرامج التدريب الخارجي المكثفة". هذه

المنهجية، عبر تقليل الملل وزيادة الكفاءة، يُتوقع أن تكون ذات تأثير مُخفف على معدلات الدوران الوظيفي.

المطلب الثاني: الأهمية والأهداف الاستراتيجية للتدوير الوظيفي

تتبلور أهمية التدوير الوظيفي في كونه سياسة إدارية ذات مزايا متعددة تعود بالنفع على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، وتسهم في تعزيز البيئة التنظيمية التي تُقلل من الرغبة في ترك العمل.

أولاً: الأهمية والفوائد التنظيمية والفردية للتدوير الوظيفي

تُسهم سياسة التدوير الوظيفي في تحقيق مجموعة من الفوائد الجوهرية، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية: يُعدّ التدوير الوظيفي وسيلةً فعّالة لاكتشاف الطاقات البشرية الكامنة والواعدة داخل المؤسسة والاستفادة منها.
- تلبية الاحتياجات الفردية: يُعدّ التدوير الوظيفي آليةً تُلبّي الاحتياجات المتنوعة للموظفين، سواءً للنمو المهني أو للتحدي والتقدير.
- تراكم الخبرة والتطوير الذاتي: تُضيف هذه السياسة رصيداً قيماً من الخبرات للأفراد، ممّا يُمكنهم من اختبار قدراتهم وإثبات جدارتهم وكفاءتهم في بيئات عمل مُختلفة.
- تحفيز التحدي والحماس المهني: يُعزز روح التحدي لدى الموظفين، ويُزوّدهم بمزايا ومهارات جديدة، ويُكسر الروتين، ويُجدّد الحماس.
- ضمان سلاسة العمل والرقابة الداخلية: يُحسّن التدوير الوظيفي سير العمل من خلال التقييم الدوري لوجهات نظر الإدارة، ويُحمي المؤسسة من الفساد الإداري. (وليم، 2000)
- تعزيز الروح المعنوية والالتزام: يُسهم التدوير الوظيفي في رفع معنويات الموظفين، وتعزيز التزامهم بساعات العمل الرسمية.
- تقليل ضغوط العمل وأثرها على دوران الموظفين: يُعدّ التدوير أداةً لتقليل ضغوط العمل، ومعدلات دوران الموظفين، والاغتراب الوظيفي، مما يزيد من استقرار الموظفين.
- توفير تكاليف التدريب: يوفر التدوير تدريباً داخلياً مستمراً للموظفين بتكلفة أقل مقارنةً بالبرامج الخارجية.
- تحقيق التجديد وكسر الروتين: يُسهم في التجديد المستمر لمهام العمل، مما يُقلل من الآثار السلبية للرتابة والروتين الوظيفي. (القحطاني، 2011)

بناءً على ما سبق ترى الباحثة إن العلاقة بين التدوير الوظيفي وتقليل الدوران الوظيفي هي علاقة سببية غير مباشرة؛ فالتدوير يعمل على زيادة الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية للموظف، مما يجعله أكثر ارتباطاً بالمنظمة وأقل رغبة في تركها. ومن هنا، يمكن استنتاج أن البرامج التدريبية التي تشتمل على أسلوب التدوير الوظيفي ستكون أكثر فاعلية في معالجة مشكلة الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة.

ثانياً: الأهداف الرئيسية لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي

يؤدي التطبيق المنهجي للتدوير إلى تحقيق أهداف استراتيجية هامة لكل من المؤسسات والعاملين، ومن أهمها: (زكي، 2010)

- تطوير الأداء وتنمية القيادات: تطوير مستويات الأداء الحالية وتزويد القيادات الإدارية بالمنظمة بقدرات معرفية ومهارية أوسع.
- تعزيز التنافسية الإيجابية: زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس بين العاملين لتشجيع الكفاءات الإدارية الناجحة على الابتكار.
- مقاومة الجمود ومقاومة التغيير: مساعدة العاملين والمنظمة على الخروج من حالة الركود ومقاومة التغيير التي تنجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للعاملين.
- الاستجابة لمتطلبات العمل: إجراء التغييرات في مواقع العاملين ووظائفهم استجابة لنتائج عمليات تقييم الأداء ومتطلبات العمل المتغيرة.

المطلب الثالث: تصنيف وأبعاد التدوير الوظيفي

يُمكن التمييز بين أنواع التدوير الوظيفي وفقاً لمعايير زمنية وهيكلية، وهو ما وضحته دراسة (علي، 2017)

أولاً: أنواع التدوير حسب المسار الزمني والهيكلية

1. التدوير في بداية المسار الوظيفي: يتم تطبيقه خلال السنة الأولى لتعيين الموظف، ويهدف بشكل أساسي إلى التهيئة السريعة للعامل، وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وإكسابه مهارات متعددة ومهمة بشكل فعال.
2. التدوير في مراحل المسار الوظيفي (التطويري): يتم تطبيقه في المراحل المتقدمة من المسار الوظيفي للفرد، ويهدف إلى إضفاء مرونة أكبر على مساره المهني وزيادة عمق خبراته.

3. التدوير الرأسي (Vertical Rotation): يُقصد به انتقال الموظف إلى مهام يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف (عادةً أعلى أو أدنى). وينتج عن هذا النوع تغيير في المزايا المالية والأهمية الوظيفية.

4. التدوير الأفقي (Horizontal Rotation): يُقصد به انتقال الموظف إلى مهام يقوم بها زميل له في ذات المستوى الوظيفي. قد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكنه قد يؤدي إلى زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.

ثانياً: أنواع التدوير حسب النطاق الإداري والمدة الزمنية

1. التدوير الوظيفي في الإدارة: انتقال موظف ضمن إدارة معينة لممارسة أعمال زميل له في نفس الإدارة.

2. التدوير بين مديري الإدارات: انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى.

3. التدوير القصير والسريع: يتم تدوير العاملين حديثي الخدمة بين عدد من الوظائف الأساسية خلال فترة قصيرة (عادة لا تتجاوز سنة)، بهدف الإكساب السريع للمعارف والمهارات الأساسية حول طبيعة أعمال المنظمة.

4. التدوير الطويل والبطيء: يتم خلال فترة حياة الموظف الوظيفية الكاملة، حيث يمضي في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة تتفق مع متطلباتها. ويهدف هذا النوع إلى تحسين المهارات، زيادة الخبرات، والابتعاد عن الملل والرتابة والفساد الإداري. (القحطاني ، 2011 ، صفحة 44)

المطلب الرابع: تحديات التدوير الوظيفي وارتباطه بالأداء

على الرغم من المزايا العديدة للتدوير الوظيفي، إلا أن تطبيقه قد يترافق مع بعض التحديات والسلبيات التي يجب على الباحث تحليلها لمعرفة تأثيرها المحتمل على الأداء، وبالتالي على قرار البقاء أو ترك العمل.

أولاً: عيوب وسلبيات تطبيق التدوير الوظيفي

أورد (القحطاني ، 2011 ، الصفحات 59 - 60) مجموعة من السلبيات المحتملة للتدوير الوظيفي:

1. انخفاض محتمل في الإنتاجية: قد يحدث ذلك بسبب نقل العامل من وظيفة ذات مهام كبيرة إلى وظيفة بمهام أقل، مما يؤدي إلى عدم استغلال طاقته.

2. الفهم الخاطئ والتأثير على الأداء: قد يُفسر بعض العاملين التدوير على أنه علامة على ضعف الأداء أو التهميش، مما يؤثر سلباً على التزامهم.
 3. ضعف الاهتمام بالمهام الموكلة: قد يقل اهتمام العامل بمهامه الجديدة نتيجة لفهمه الخاطئ لطبيعة عملية التدوير وأهدافها.
 4. زيادة الأعباء على الوحدات الإدارية: قد يؤدي التدوير أحياناً إلى تحميل الوحدات الإدارية موظفين غير أكفاء.
 5. الشعور بعدم الاستقرار: قد يشعر الفرد العامل بعدم الاستقرار الوظيفي نتيجة الانتقال المتكرر.
 6. الإحباط الوظيفي: قد يؤدي النقل إلى وظائف تتطلب جهوداً أكبر من قدرات العامل إلى شعوره بالإحباط.
 7. مشكلات صحية واجتماعية: قد يتسبب التدوير الوظيفي في ظهور مشكلات مرتبطة بالضغط الجديدة أو التكيف الاجتماعي.
- من جانب آخر ترى الباحثة أن هذه السلبيات تشكل إشارات تحذيرية؛ فالتطبيق غير المدروس للتدوير الوظيفي يمكن أن يتحول إلى عامل يزيد من الدوران الوظيفي بدلاً من تقليله، خاصة في الشركات المتوسطة والصغيرة التي قد لا تمتلك خططاً واضحة للتدوير أو إمكانيات كافية لمعالجة المشاكل الناتجة عنه.

ثانياً: المعوقات التنظيمية لتطبيق التدوير الوظيفي

توجد عوامل هيكلية وتشريعية تقلل من أهمية تطبيق التدوير الوظيفي، وتشمل:

1. ضخامة الأجهزة الحكومية: خاصة من حيث العدد الكبير في الموظفين، وهي معضلة قد لا تنطبق بنفس القوة على الشركات الصغيرة والمتوسطة.
2. الأنظمة والتشريعات الوظيفية: قد تعيق هذه التشريعات المرونة اللازمة لتطبيق التدوير.
3. قلة الموارد المالية: وهي معضلة متوقعة في الشركات المتوسطة والصغيرة بجدة.
4. ضعف الوعي ومقاومة العاملين: عدم وعي العاملين بأهمية التدوير يؤدي إلى مقاومتهم له.
5. الهيكل التنظيمي المعقد: الهياكل غير المرنة وغير المناسبة لتطبيق أسلوب التدوير.
6. غياب نظام معلومات إدارية فعال: (MIS) ضروري لإدارة ومتابعة عملية التدوير. (البطي،

(2022)

أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي

تُعد برامج التدريب أحد أهم الممارسات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية لما لها من دور مباشر في رفع كفاءة العاملين وتحسين تجاربهم المهنية داخل بيئة العمل. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التدريب يُسهم في تعزيز رضا الموظفين، وتنمية مهاراتهم، ودعم شعورهم بالأمان الوظيفي، وهو ما ينعكس عادةً في انخفاض معدلات الدوران الوظيفي بمختلف صوره سواء كان فعليًا أو مُنويًا فكلما كان الموظف قادرًا على إدراك الفائدة التي يحققها التدريب، زادت احتمالات استمراره في المؤسسة، وشكّل التدريب عاملاً وقائيًا ضد التوجه لمغادرة المنظمة. (السلمي والقرني، 2023)

وتدعم نظرية رأس المال البشري هذا الطرح؛ حيث توضح أن الاستثمار في تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم يُعد استثمارًا طويل المدى يسهم في بقاء الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويقلل من نواياهم لترك العمل. ويوضح طارق (Tariq, 2014) أن التدريب — خصوصًا التدريب المتخصص — يؤدي بشكل مباشر إلى خفض معدل الدوران الوظيفي من خلال تعزيز قيمة الفرد داخل المنظمة وزيادة ارتباطه المعرفي والمهني بها. ويشير موبلي (Mobley, 1982) إلى أن الدوران الوظيفي لا يمثل مجرد خروج موظف من المؤسسة، بل هو عملية تؤدي إلى تعطل الأداء حين يكون الموظف الذي ينوي المغادرة أقل كفاءة أو حين تفقد المؤسسة موظفًا ذا معرفة عالية يصعب تعويضه بسرعة. كما يؤكد شو وغوبتا وديليري (Shaw, Gupta & Delery, 2002) أن الدوران الوظيفي يُعدّ عاملاً سلبياً ذا تأثير مباشر على الأداء المؤسسي، وبالتالي يقلل كذلك من قدرة المؤسسة على نقل أثر التدريب إلى السلوك الوظيفي الفعلي، مما يحدّ من الاستفادة المتوقعة من البرامج التدريبية.

وعند دراسة العلاقة بين برامج التدريب والدوران الوظيفي، يبرز أيضًا مفهوم رضا الموظف الوظيفي بوصفه متغيرًا وسيطًا مهمًا. فقد أشار لوك وزملاؤه (Locke et al., 1983) وأولسن (Olsen, 1993) إلى أن رضا الموظف يمثل أحد أقوى المتنبئات بنية الدوران الوظيفي؛ إذ يُعرف الرضا الوظيفي بأنه الاستجابة العاطفية الإيجابية للموظف تجاه وظيفته نتيجة توافق العمل مع توقعاته واحتياجاته. وتوضح الأدبيات أن التدريب الجيد، المتوافق مع احتياجات الموظفين وتوجهاتهم المهنية، يحسّن من مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي يقلل من نوايا ترك العمل، ويزيد من الاستقرار الوظيفي. ومن هذا المنطلق، يتضح أن برامج التدريب لا تؤثر فقط في بقاء الموظفين من خلال تحسين مهاراتهم، بل أيضًا من خلال تعزيز رضاهم عن وظائفهم وتحقيق التوافق بين طموحاتهم ومساراتهم المهنية.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن العلاقة بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي علاقة طردية معكوسة؛ حيث يؤدي ارتفاع جودة وكثافة البرامج التدريبية إلى انخفاض درجات الدوران الوظيفي،

سواء على مستوى النوايا أو على مستوى السلوك الفعلي. وهذا يُظهر أن الاستثمار في تدريب العاملين يُعدّ أحد أهم الأدوات الفعالة للحد من فقدان الكفاءات، وتقوية الولاء والانتماء، وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات، لا سيما في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتأثر بشكل كبير بأي تغيير في مواردها البشرية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة حجر الزاوية في أي بحث علمي، إذ تُوفر أساساً نظرياً وفهماً عميقاً للظاهرة قيد البحث. كما تُساعد في تحديد الثغرات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. في مجال إدارة الموارد البشرية، يبرز التدريب كعامل رئيسي يؤثر بشكل مباشر على استقرار الموظفين وتقليل دورانهم الوظيفي، لا سيما في بيئات العمل التي تواجه تحديات مستمرة ومتطورة، مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين برامج التدريب ومؤشرات أداء الموظفين، مُركزةً على رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي ومعدلات دورانهم الوظيفي. وخلصت معظم هذه الدراسات إلى أن التدريب لا يُنمّي مهارات الموظفين فحسب، بل يُعزز أيضاً استقرارهم الوظيفي ويحفّزهم على البقاء في المؤسسة. ومع ذلك، فإن طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تتميز بموارد محدودة ومرونة تشغيلية عالية، تتطلب إجراء بحوث متخصصة لتحديد فعالية برامج التدريب في تقليل دوران الموظفين في هذا السياق.

سيتم في هذا القسم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب وعلاقته بدوران العمل، مع التركيز على أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، ومناقشة ما يميز الدراسة الحالية من حيث البيئة المستهدفة، وأنواع برامج التدريب المدروسة، والمنهج التحليلي المستخدم، بهدف تقديم إطار علمي متكامل يوضح الفجوة البحثية التي يسعى البحث إلى سدها.

دراسة (الغراغير، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على معدل الدوران الوظيفي في مديرية تربية لواء دير علا. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من 316 موظفاً وموظفة بطريقة عشوائية. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر جودة ممارسات الموارد البشرية على الدوران الوظيفي بين الذكور والإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى التزام جميع الموظفين بأداء مهامهم بكفاءة وإيثار

مصلحة العمل على الراحة الشخصية. أكدت الدراسة على أهمية الحوافز المعنوية والدعم والتشجيع للعاملين، وقدمت توصية بضرورة تعزيز هذه العناصر لتعزيز استقرار الموظفين وتقليل معدل الدوران. دراسة (فضيل، 2022) تناولت أثر دوران العمل على أداء العاملين في منظمات الأعمال، مع دراسة حالة لمصنع فابي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من العاملين. توصلت النتائج إلى أن عدم المواءمة بين قدرات الموظفين ومتطلبات الوظيفة يزيد من معدل الدوران، وأن النمط القيادي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة وضع وصف وظيفي يتناسب مع قدرات الموظفين، واعتماد أسلوب قيادي يشجع مشاركة الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ما يساهم في تحسين الأداء والحد من الدوران الوظيفي.

دراسة (احفيظة، 2025) هدفت إلى استكشاف برامج التدريب المهني كأداة استراتيجية لتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي، مع التركيز على مدى توافق محتوى البرامج مع متطلبات العمل، وآليات تقييمها، والعوامل المعوقة لفعاليتها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج توافقاً جيداً بين محتوى التدريب ومتطلبات الوظائف الفعلية، مع رضا الموظفين عن ملائمة التدريب لمهامهم. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن محدودية آليات التقييم الحالية التي تعتمد على التقديرات الذاتية وتقييم المشرفين، وأوضحت أثر العوامل الإدارية والتقنية والثقافية على فعالية التدريب. وأوصت الدراسة بربط برامج التدريب بأهداف الأداء، وتوفير بيئة محفزة للتعلم المستمر، وتطوير آليات تقييم دقيقة لتعزيز تحسين كفاءة الموظفين بشكل مستدام.

دراسة (بسام ، 2018) ركزت على اختبار تأثير سياسة تدوير الوظائف على بناء القدرات الفنية والبشرية والشخصية لموظفي التمريض في مستشفى الكلامون الحكومي. تم اعتماد المنهج الاستنتاجي، مع عينة شاملة شملت جميع موظفي التمريض البالغ عددهم 200 موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً كبيراً لسياسة تدوير الوظائف في تطوير المهارات الفنية والبشرية والشخصية للعاملين، وساهمت في تنويع خبراتهم وكفاءاتهم. أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق سياسات الدوران الوظيفي، مع التركيز على تعزيز المعرفة المتخصصة والمهارات البشرية وتطوير القدرات الذاتية للعاملين.

دراسة (البطي، 2022) هدفت إلى دراسة تأثير تدوير العمل على أداء العاملين، مع تطبيق ميداني على موظفي التوزيع الخليجي في شركة الكهرباء بسرت. استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن أبعاد التدريب وتصميم العمل لم تؤثر بشكل معنوي على الأداء، بينما أثرت الإجراءات والأنظمة على الأداء بشكل دال إحصائياً. وقدمت الدراسة توصية بضرورة اعتماد

نظام شامل لتدوير الوظائف في جميع الأقسام، مع الاهتمام بالتدريب المستمر وتصميم الوظائف لضمان فهم الموظفين لأهمية الأداء واتباع الإجراءات بشكل فعال.

دراسة (زين و يحيى، 2023) هدفت إلى تسليط الضوء على دور برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل آثار ضغوط العمل لدى موظفي البنوك التجارية بمدينة الوادي. اعتمدت الدراسة على الاستبيان وشملت 63 نموذجًا صالحًا للتحليل إحصائيًا. أظهرت النتائج أن برامج التدريب أثرت بشكل إيجابي وفعال على الأداء الوظيفي، بينما لم تُظهر أي علاقة دالة إحصائية مع ضغوط العمل. وأكدت الدراسة على أهمية استمرار برامج التدريب لتطوير الكفاءات وتعزيز الأداء الوظيفي.

دراسة (زهرة، 2016) هدفت إلى تحليل العلاقة بين فعالية برامج التدريب والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين في مجمع مصفاة البترول بسكيكدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة مكونة من 325 موظفًا، وجمعت البيانات بواسطة الاستبيان وحُللت باستخدام SPSS. أظهرت النتائج إدارة عملية التدريب بطريقة منهجية وفعالة، مع وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد التدريب والأداء الوظيفي، كما أظهرت فروقًا بين الجنس والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية. أوصت الدراسة بتدعيم ثقافة الإدارة بأهمية التدريب، وتوفير الكوادر المؤهلة، وتنويع أساليب التدريب، وتقييم البرامج بشكل مستمر لضمان تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة (النعيمي، 2024) ركزت على جودة برامج التدريب ومواقف المتدربين تجاهها في الهيئة العامة للضرائب بدولة قطر، ودراسة أثر المشاركة في الدورات على تطوير مهارات الموظفين. أظهرت النتائج أهمية التدريب في التطوير التنظيمي للموظفين، مع التأكيد على ضرورة تكيف البرامج لتلبية احتياجات العمل الفعلية، وتقديم الدعم اللازم لتعزيز التعلم المستمر وتنمية المهارات الوظيفية.

دراسة (الحضيري، 2024) هدفت إلى دراسة أثر برامج التدريب المهني على توظيف الخريجين وتحسين الأداء في مركز التدريب المهني بسبها. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مع عينة من 64 متدربًا. أظهرت النتائج أن برامج التدريب فعالة في تأهيل المتدربين لسوق العمل، وأنها تساهم في تحسين فرص توظيفهم. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية حديثة، وزيادة الدعم المالي والفني للمركز، ومتابعة أداء الخريجين لتعزيز المهارات المكتسبة.

دراسة (شيخ، 2016) تناولت أهمية البرامج التدريبية في تنمية قدرات الأفراد وتحسين الأداء في فرع السيارات الصناعية بروجبة، باستخدام الاستبيان وتحليل البيانات عبر SPSS. أظهرت

النتائج أن التدريب يلعب دورًا جوهريًا في تطوير مهارات الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، وأكدت ضرورة الاستمرار في تنفيذ برامج تدريبية محدثة ومتنوعة لضمان تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة (العشي و بوراس، 2020) هدفت إلى تقييم أثر برامج التدريب في تأهيل الموارد البشرية ضمن مؤسسة الحبوب والبقوليات الجافة التعاونية - باتنة. استخدم الباحثان الاستبيانات التحليلية (31 نموذجًا صالحًا)، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين برامج التدريب وتأهيل الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة توعية الموظفين بأهمية التدريب واستمراريته لمواكبة التقدم التكنولوجي.

دراسة (مكيد و شرشالي، 2014) ركزت على دور التدريب في رفع جودة المنتجات وكفاءة الموظفين، باعتباره جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية، خصوصًا في مؤسسات دول الشمال المتقدمة. أشارت النتائج إلى أن جودة التدريب ترتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء وضمان رضا العملاء، وأكدت الدراسة على ضرورة الاستثمار في التدريب كأداة رئيسية لتعزيز الكفاءة المؤسسية.

دراسة (الترك، 2025) هدفت إلى تقييم واقع التدريب الإعلامي للصحفيات الفلسطينيات في غزة، مع التركيز على حاجات التدريب الرقمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان على عينة من 80 صحفية. أظهرت النتائج وجود فجوة واضحة بين متطلبات التدريب وواقع البرامج الحالية، مع ضرورة تحديث الأساليب التدريبية وتنوع الموضوعات لتعزيز فعالية التدريب الإعلامي.

دراسة (بخيت، 2024) هدفت إلى دراسة العلاقة بين التدريب أثناء العمل وجودة العمل وإدارة الذات لدى موظفي شركة الكهرباء بولاية سنار - السودان، باستخدام المنهج الكمي والاستبيان. أظهرت النتائج تأثير التنوع والشمولية في التدريب على جودة العمل ومهارات إدارة الذات، بينما لم يظهر تأثير لمحاور أخرى. أوصت الدراسة بضرورة توافق أهداف التدريب مع احتياجات العمل، مع التركيز على الابتكار والمهارات السلوكية.

دراسة (Kesen, 2016) هدفت إلى دراسة تأثير التدريب والابتكار على تقليل معدل الدوران الوظيفي لدى 239 موظفًا في 36 شركة خدمة بتركيا. أظهرت النتائج أن التدريب في وظائف متعددة والابتكار لهما تأثير كبير في تقليل الدوران، بينما لا يتوسط الابتكار العلاقة بين التدريب والدوران. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب والابتكار لرفع استقرار الموظفين.

دراسة (Ahn & Huang, 2020) أجرت دراسة تجريبية على 10,069 موظفًا في 467 شركة بكوريا الجنوبية لفحص أثر التدريب العام والخاص بالشركة على نية الدوران. أظهرت النتائج أن كلا النوعين من التدريب يقللان من نية الدوران، مع تأثير أكبر للتدريب المحدد للشركة، مع دور الوساطة الجزئي لهوية الموظف التنظيمية.

دراسة (Astuti & Harnuansa, 2022) هدفت إلى تحليل تأثير التدريب على الالتزام الوظيفي ونية الاستقالة مع رضا الوظيفة كوسيط لدى 111 موظفًا في مستشفى بانجار باندونيسيا. أظهرت النتائج أن التدريب يزيد الالتزام الوظيفي ورضا الوظيفة، مع دور وسيط لرضا الوظيفة، بينما لم يؤثر التدريب على نية الاستقالة بشكل مباشر.

دراسة (السلمي و القرني، 2023) هدفت إلى دراسة العلاقة بين التدريب ونية الاستقالة في القطاع الخاص السعودي من خلال 120 عاملاً. أظهرت النتائج أن فوائد التدريب وسهولة الوصول إليه مرتبطة بتقليل نية الاستقالة، مع تقديم توجيهات عملية لتعزيز استقرار القوى العاملة من خلال برامج تدريبية فعالة.

دراسة (Alghunaim, 2020) هدفت إلى دراسة العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين في جامعة الملك سعود. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للتدريب على الأداء الوظيفي، مؤكداً أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية لتعزيز كفاءة المؤسسات.

دراسة (Elsafty & Oraby, 2022) ركزت على أثر التدريب على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص المصري، باستخدام استبيان وتحليل الانحدار. أظهرت النتائج أن التدريب والتطوير والرضا الوظيفي يؤثران إيجابياً على الاحتفاظ بالموظفين، بينما لم يكن للأداء الوظيفي والتواصل الفعال أثر مباشر.

دراسة (Cheng & Waldenberger, 2013) هدفت إلى تحليل تأثير تلبية توقعات التدريب لدى الموظفين الصينيين على نية الاستقالة، باستخدام 292 موظفًا في ثماني مؤسسات. أظهرت النتائج أن تلبية توقعات التدريب تؤثر على نية الاستقالة عبر مسارات وسيطة مثل الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، مع تأثيرات مختلفة لكل بعد من أبعاد التدريب، مؤكداً أهمية مراعاة توقعات الموظفين عند تصميم البرامج التدريبية.

دراسة (Jehanzeb, 2015) ركزت على تأثير التدريب الفعال ودعم الزملاء على نية الاستقالة في قطاع سلاسل الوجبات السريعة بالسعودية. استخدم الباحثون استبيانات على 250 موظفًا، وأظهرت النتائج علاقة إيجابية بين فعالية التدريب ورضا الموظف، وعلاقة سلبية بين رضا الموظف ونية الاستقالة، موصية بتطبيق برامج تدريبية فعالة وبيئة داعمة للحد من الدوران الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية

استعرضت الدراسات السابقة المتعددة العلاقة بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي، وخلصت إلى أهمية التدريب كأداة فعالة لتعزيز استقرار الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة الغراغير (2022) أن جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تقليل الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية، بينما أكدت دراسة فضيل (2022) على دور برامج التدريب في تحسين كفاءة الموظفين وتقليل نية الاستقالة في المؤسسات التعليمية. هذه الدراسات تتفق مع ما لاحظته من أن الاستثمار في تدريب الموظفين يشكل أحد العوامل الرئيسية للحد من الدوران الوظيفي، ويعزز من الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي.

مع ذلك، تختلف طبيعة البيئة التي تناولتها هذه الدراسات عن السياق الحالي، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على المؤسسات الحكومية أو الشركات الكبيرة، حيث الموارد التدريبية والهيكل التنظيمي أكثر استقرارًا، بينما استهدفت هذه الدراسة الشركات المتوسطة والصغيرة، التي تواجه تحديات خاصة تتعلق بمواردها المحدودة، ومرونتها التشغيلية، واحتياجات موظفيها المتنوعة. هذا الاختلاف البيئي يتيح تقديم رؤى جديدة حول كيفية تصميم برامج تدريبية فعالة في بيئات ديناميكية ومتغيرة، بما يتلاءم مع الخصائص الفريدة لهذه الشركات.

وفيما يتعلق بتأثير التدريب، أظهرت الدراسات مثل زهرة (2016) وزين ويحيى (2023) أن برامج التدريب ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي وتقليل نية الاستقالة، مع تأثير متفاوت على الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي. كما بينت الدراسات الدولية مثل Kesen (2016) و Ahn & Huang (2020) أن التدريب يساهم بشكل مباشر في تقليل الدوران الوظيفي، بينما أظهرت دراسات أخرى مثل Astuti & Harnuansa (2022) و Elsafty & Oraby (2022) أن رضا الموظف والعمل الداعم له يعمل كوسيط بين التدريب والدوران الوظيفي. هذه النتائج تؤكد أهمية التدريب، لكنها تشير أيضًا إلى وجود تفاوت في أثره حسب طبيعة البيئة التنظيمية ونوع التدريب المقدم.

ما يميز هذه الدراسة عن السابق هو التركيز على قياس الأثر المباشر لبرامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة، مع تصنيف أنواع التدريب المختلفة (تدريب وظيفي، تطوير مهارات، تدريب تكيفي) وتحليل مدى فعاليتها. كما تمت دراسة هذا التأثير في سياق محلي محدد، يعكس واقع بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة، ما يجعل النتائج أكثر قابلية للتطبيق ويوفر قاعدة علمية عملية لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

تساهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية مهمة، إذ تقدم رؤى جديدة حول العلاقة المباشرة بين التدريب واستقرار الموظفين في بيئات عمل محدودة الموارد، مع توفير توصيات عملية للشركات حول تصميم برامج تدريبية فعالة تستجيب لاحتياجات الموظفين وتساهم في خفض معدل الدوران الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة دليلاً ميدانياً حديثاً يمكن الاستفادة منه أكاديمياً لتطوير النماذج النظرية المتعلقة بتأثير التدريب على استقرار الموظفين، وعلمياً لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف المرتبطة بفقدان الموظفين.

باختصار، على الرغم من أن الدراسات السابقة أكدت على الدور الإيجابي للتدريب في الحد من الدوران الوظيفي، فإن هذه الدراسة توسع المعرفة في هذا المجال من خلال تطبيقها على بيئة الشركات المتوسطة والصغيرة، وتحليل أنواع التدريب المختلفة، وتقديم دليل ميداني محدد للبيئة المحلية، ما يجعلها إضافة علمية وعملية متميزة.

الفصل الثالث
المنهجية وطرق البحث

تمهيد

تُعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها أي دراسة أكاديمية، فهي الإطار الذي يوجه خطوات البحث منذ تحديد المشكلة وحتى الوصول إلى النتائج وتفسيرها. وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى فحص أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة، برزت الحاجة إلى اختيار منهج بحثي قادر على قياس العلاقة بين المتغيرات بصورة دقيقة، وفهم الاتجاهات العامة بين آراء العاملين داخل تلك الشركات. وبذلك، أصبح اعتماد المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لطبيعة الدراسة، كونه يتيح وصف الظاهرة الأساسية وتحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين مكوناتها.

يركّز هذا الفصل على عرض الأسلوب المنهجي الذي استخدمه الباحث في تنفيذ الدراسة، حيث يتناول مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات التي تمثلت في الاستبانة المُعدة وفق منهجية علمية دقيقة ومرتبطة بالمحتوى النظري للدراسة. كما يتناول الفصل خطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام المعاملات الإحصائية المناسبة مثل معامل كرونباخ ألفا ومعاملات الارتباط الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، يوضح الفصل أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بما يشمل المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، واختبار T للفروق بين المجموعات.

كما يهدف هذا الفصل إلى بيان الأسس العلمية التي اعتمد عليها الباحث في تصميم النموذج الإجرائي للدراسة، وتوضيح ما إذا كانت الإجراءات المستخدمة تتوافق مع المعايير العلمية المتعارف عليها في البحوث الميدانية. ويعمل هذا الفصل على الربط المنهجي بين الإطار النظري والدراسة الميدانية، مما يساهم في ضمان موثوقية النتائج وموضوعاتها. وبذلك، يشكل هذا الفصل محوراً أساسياً في بناء الدراسة وتقديم تفسير واقعي للنتائج في الفصول اللاحقة.

المنهجية وطرق البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع برامج التدريب في الشركات الصغيرة والمتوسطة، التحليلي وذلك لتحليل أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة.

مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم العينة وكثرة الشركات الصغيرة والمتوسطة وصعوبة الوصول الى جميع الشركات في المملكة العربية السعودية تم تطبيق البحث في منطقة جدة، وتتمثل عينة البحث من (384) فرداً من الذين ينتمون الى مجتمع الدراسة وتستوفي خصائصهم معايير الدراسة، فقد تم تحديده بطريقة علمية ومنهجية، بالاعتماد على معادلة كوتشران (Cochran, 1977)، التي تُعد من أكثر الطرق استخداماً في تحديد حجم العينة للمجتمعات الكبيرة أو غير المحددة بدقة. وتبعاً للمعادلة، فإن الحجم الأولي للعينة يكون على النحو التالي:

$$\frac{z^2 \times p \times q}{2e} = 0n$$

حيث ان:

- $Z=1.96$ وهو المستوى الثابت عند لمعامل الثقة عند نسبة 95%
 - $P=0.5$ وهو تقدير احتمالية النجاح أو الخاسية في المجتمع، وهو الافتراض الأكثر تحفظاً عندما لا تتوفر معلومات دقيقة.
 - $q = 1-P = 0.5$
 - $e = 0.05$ وهو هامش الخطأ المقبول
- وبتطبيق القيم السابقة في المعادلة، نحصل على:

$$\frac{0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{(0.05)^2} = 384$$

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل المصادر الثانوية مراجع متنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات ذات صلة بموضوع البحث، ومواقع الأنترنت والأبحاث السابقة والمقالات المتخصصة في برامج التدريب والدوران الوظيفي.

المصادر الأولية: وتمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بعد التحقق منها وتخصيصها لهذا الغرض وتم تحويلها الى الصيغة الإلكترونية باستخدام منصة Google forms وتم نشر الاستبيان الى مجتمع البحث المستهدف.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان للكشف عن أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة.

تصميم الأداة:

بعد اطلاع الباحث على العديد من المصادر ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة الى الأبحاث والدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم اعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

الجزء الثاني: ويتعلق بأثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة، ويتكون من محورين وهما:

المحور الاول المتغير المستقل: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى واقع برامج التدريب في الشركات المتوسطة والصغيرة، ويتكون من 18 فقرة.

المحور الثاني المتغير التابع: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى معدل الدوران الوظيفي، ويتكون من 13 فقرة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة جدة المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية : تم تنفيذ البحث في العام 2025م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

1. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:
✓ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.
2. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:
✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.
3. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:
اختبار الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة.

اختبار الثبات

باستخدام ألفا كرونباخ، تم اختبار معامل الثبات لمعرفة مدى تشابه اجابات افراد العينة، ولقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل "ألفا كرونباخ"، والجدول (1) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم(1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
برامج التدريب	.954	18
معدل دوران الموظفين	.934	10
الاستبانة ككل	.972	28

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اشار الجدول اعلاه ، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.972، وهي نسبة ممتازة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة 60%، وهذا يؤكد أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مقبولة، ويؤكد وجود علاقة ترابط بين عبارات الاستبانة ، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن متغير برامج التدريب (.954)، ومعدل دوران الموظفين (.934)، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أفراد العينة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور (المتغير) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (متغير) من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجدول التالية توضح ذلك.

جدول 2: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير برامج التدريب والدرجة الكلية لكل بعد

برامج التدريب	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توافر برامج التدريب وتنظيمها	تركز الشركة على مدى انتظام التدريب، تخطيطه، ووصوله للموظفين	.843** .000
	توفر شركتي برامج تدريب منتظمة خلال العام.	.932** .000
	تعلن الشركة مسبقاً عن خطط التدريب والدورات المتاحة.	.639** .000

.000	.894**	يتم تحديد البرامج التدريبية بناءً على خطة تطوير مهني واضحة.	
.000	.912**	يعتبر قسم الموارد البشرية الجهة المسؤولة المخصصة لإدارة وتنظيم أنشطة التدريب.	
.000	.713**	جميع الموظفين لديهم فرصة متساوية للمشاركة في التدريب.	
.000	.796**	البرامج التدريبية مركزة على مدى ملاءمة التدريب لاحتياجات العمل، وفعاليته المهنية	جودة محتوى التدريب وملاءمته
.000	.897**	محتوى برامج التدريب يتوافق مع طبيعة مهام الوظيفة.	
.000	.901**	يستخدم في التدريب وسائل وأساليب حديثة (ورش تفاعلية، تطبيقات عملية، دراسات حالة).	
.000	.674**	يقدم المدربون محتوى ذا جودة عالية ويملكون خبرة في مجالهم.	
		أستطيع تطبيق المهارات التي أتعلمها من التدريب مباشرة في عملي.	
.000	.752**	تسهم الدورات التدريبية في سد الفجوات المهارية التي أحتاجها.	
.000	.899**	تعمل الإدارة على التركيز على دورها في تعزيز ثقافة التعلم والتطوير	
.000	.722**	الإدارة تعمل على تشجيع الموظفين على المشاركة في أنشطة التدريب	دعم الإدارة وتشجيع المشاركة
.000	.826**	تنظر الإدارة إلى التدريب كاستثمار في الموظف، وليس مجرد نفقة إدارية.	
.000	.801**	تعمل الإدارة على تقدير الموظفين الذين يكملون برامج تدريبية بنجاح.	
		هناك متابعة من الإدارة لقياس مدى استفادة الموظف بعد انتهاء التدريب.	
.000	.857**	تمنح الإدارة وقتاً كافياً للموظف خلال الدوام للمشاركة في التدريب دون تأثير سلبي على عمله.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (2)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية ، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.639، 0.932)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد متغير برامج التدريب بالدرجة الكلية لكل بعد، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

جدول 3: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الدوران الوظيفي

الدوران الوظيفي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أفكر في البحث عن وظيفة أخرى خلال الأشهر القادمة.	.367**	.000
لديّ رغبة قوية في الاستمرار في العمل بهذه الشركة لسنوات قادمة.	.774**	.000
لو حصلت على عرض عمل مماثل من شركة أخرى، فسأفضل البقاء هنا.	.732**	.000
أرى نفسي أعمل في هذه الشركة بعد خمس سنوات.	.865**	.000
أشعر بالارتباط العاطفي والولاء تجاه شركتي.	.907**	.000
بيئة العمل الحالية تُشعّرنِي بالاستقرار المهني.	.868**	.000
أتحدث بإيجابية عن شركتي للآخرين ويشجعهم على التقديم لديها.	.911**	.000
لو كانت الظروف مماثلة، فسأختار العمل هنا مجدداً.	.793**	.000
أشعر أنني قد أضطر لمغادرة الشركة إذا لم تتحسن ظروف العمل.	.894**	.000
عملي الحالي يتوافق مع طموحاتي المهنية على المدى الطويل.	.894**	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول (3)، أن جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية بين فقرات المتغير والدرجة الكلية للمتغير، حيث كانت معامل الارتباطات لجميع الفقرات مرتبطة بالدرجة الكلية لمتغير الدوران الوظيفي، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصداقية للاستبيان.

الصدق البنائي

تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج ، بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة ،والموضح كالتالي:

جدول (4): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

متغيرات الدراسة	متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	توافر برامج التدريب وتنظيمها	.974	.000
	جودة محتوى التدريب وملاءمته	.973	.000
	دعم الإدارة وتشجيع المشاركة	.782	.000
	برامج التدريب	.996	.000
المتغير التابع	الدوران الوظيفي	.987	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في الجدول اعلاه، اشارت النتائج إلى ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

تمهيد

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم الانتقال من الإطارين النظري والمنهجي إلى التطبيق العملي الذي يعتمد على تحليل بيانات واقعية تم جمعها من موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة. ويعد هذا الفصل جوهر البحث ولبّه، فهو يقدم النتائج الفعلية التي توصلت إليها الدراسة، ويكشف عن طبيعة العلاقة بين برامج التدريب والدوران الوظيفي بناءً على رأي العاملين في الميدان. ويتيح هذا الجزء من الدراسة فهماً معمقاً لكيفية انعكاس التدريب في الواقع العملي، ومدى تأثيره في نوايا الموظفين بالبقاء أو المغادرة.

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل الجنس والعمر والخبرة والمستوى التعليمي، لفهم مدى تنوع العينة وتفسير الاختلافات المحتملة في إدراك المستجيبين لبرامج التدريب والدوران الوظيفي. كما يشمل تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات الدراسة، مما يساعد في تحديد مستويات توافر برامج التدريب ومستوى الدوران الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، يقدم الفصل تحليلاً دقيقاً لنتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار T ، بهدف التحقق من وجود علاقة أو فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأساسية. ويعتمد الفصل على تفسير النتائج بصورة علمية، ومقارنتها بالأدبيات والدراسات السابقة، بما يسهم في خلق صورة واضحة عن أثر برامج التدريب في الحد من الدوران الوظيفي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ويختتم هذا الفصل بعرض موجز لأبرز النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية، تمهيداً للانتقال إلى الفصل الأخير الذي يشمل المناقشة والتوصيات والحلول المقترحة، والذي يعتمد بصورة مباشرة على النتائج الواردة في هذا الفصل.

التحليل الوصفي للدراسة :

تم تناول وصف عينة الدراسة ، وعرض آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة، برامج التدريب والدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة.

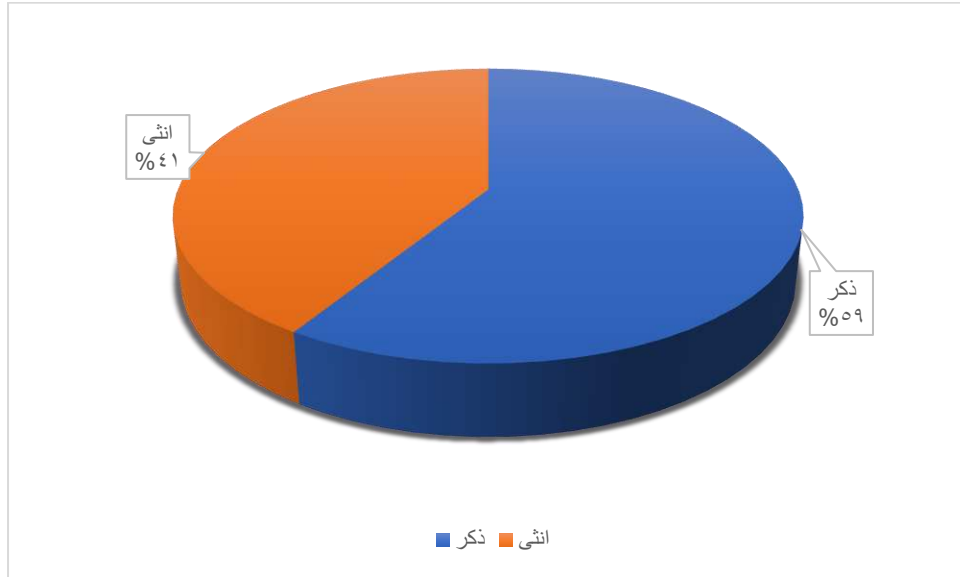
أولاً : وصف عينة الدراسة :

تم في هذا القسم وصفاً خاصاً للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتعرف على خصائصهم من حيث الجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة ، وموضحة كما يلي في الجداول التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول 5 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	226	58.9%
انثى	158	41.1%
الاجمالي	384	100.0



شكل 2: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

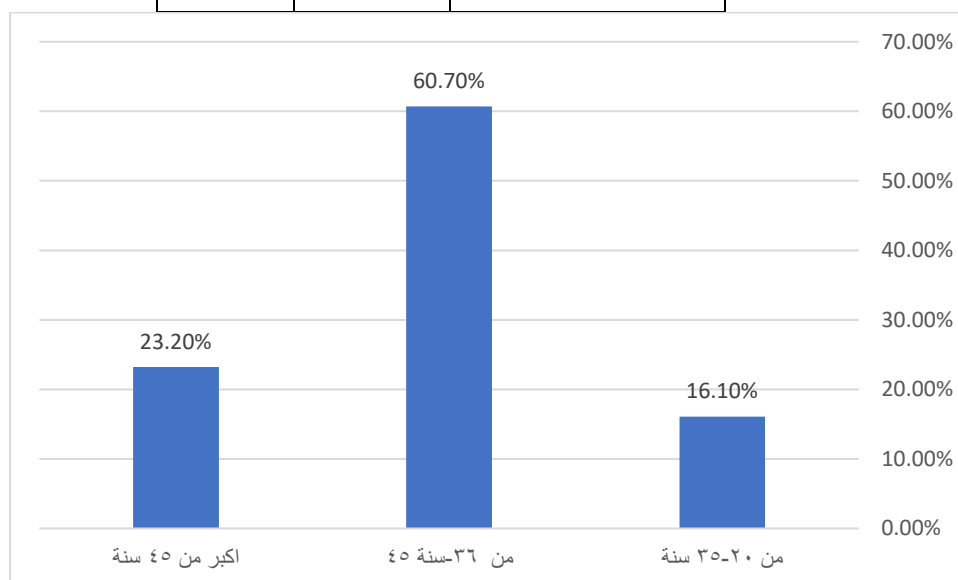
أظهرت النتائج جدول 5 أن غالبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة 58.9% مقابل 41.1% للإناث، مما يشير إلى تمثيل أكبر للذكور في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة جدة. يعكس هذا التوزيع طبيعة القوى العاملة في هذه الشركات ويعزز أهمية مراعاة هذا البعد عند دراسة أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي. كما أن التمثيل النسبي للذكور والإناث يتيح إمكانية إجراء

تحليلات دقيقة لمقارنة ردود الأفعال تجاه برامج التدريب بين الجنسين. ويمكن الاستفادة من هذه المعلومات لتصميم برامج تدريبية تراعي اختلاف الاحتياجات بحسب الجنس. بالتالي، يشكل هذا التوزيع قاعدة جيدة لدراسة العلاقة بين التدريب ومعدل الدوران الوظيفي.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول 6 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	%
من 20-35 سنة	62	16.1%
من 36-45 سنة	233	60.7%
أكبر من 45 سنة	89	23.2%
الاجمالي	384	100%



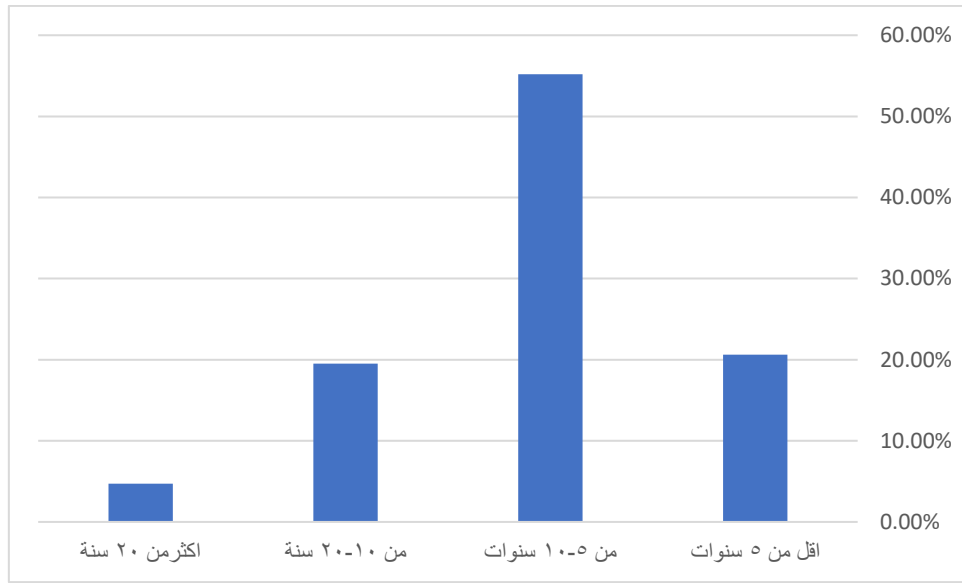
شكل 3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

توضح نتائج جدول 6 أن أغلب أفراد عينة الدراسة (60.7%) تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، في حين يمثل المشاركون من الفئة العمرية 20-35 سنة نسبة 16.1%، وأكبر من 45 سنة نسبة 23.2%. يشير هذا التركيز في الفئة العمرية الوسطى إلى أن القوى العاملة في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة جدة تتكون أساساً من موظفين في ذروة خبراتهم العملية، مما يجعلهم أكثر تأثراً ببرامج التدريب في تحسين أدائهم والحد من معدل الدوران الوظيفي. كما يوضح هذا التوزيع أهمية تصميم برامج تدريبية تناسب احتياجات مختلف الفئات العمرية لضمان فاعليتها. بالتالي، يمكن اعتبار العمر عاملاً مؤثراً عند دراسة العلاقة بين التدريب ومعدل البقاء الوظيفي.

3. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول 7 : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من 5 سنوات	79	20.6%
من 5-10 سنوات	212	55.2%
من 10-20 سنة	75	19.5%
أكثر من 20 سنة	18	4.7%
الاجمالي	384	100%



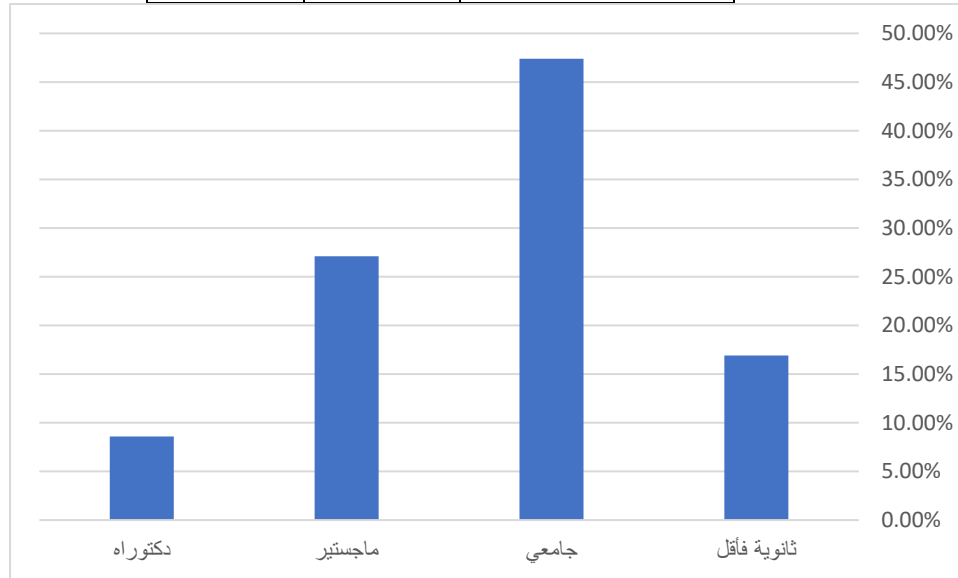
شكل 4: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

تشير نتائج جدول 7 إلى أن غالبية عينة الدراسة (55.2%) تمتلك خبرة عملية تتراوح بين 5 و10 سنوات، بينما يمثل من لديهم أقل من 5 سنوات خبرة نسبة 20.6%، ومن لديهم خبرة بين 10 و20 سنة نسبة 19.5%، وأعلى من 20 سنة نسبة 4.7%. يوضح هذا التركيز على الفئة ذات الخبرة المتوسطة أن الموظفين الأكثر استفادة من برامج التدريب هم الذين يمتلكون قاعدة خبرات كافية لتطبيق المهارات الجديدة وتحسين أدائهم، مما يساهم في تقليل معدل الدوران الوظيفي. كما يعكس هذا التوزيع أهمية تصميم برامج تدريبية تتناسب مع مستويات الخبرة المختلفة لضمان تحقيق أفضل أثر على الكفاءة والاحتفاظ بالموظفين. بالتالي، تعد سنوات الخبرة عاملاً مؤثراً ومهماً عند دراسة العلاقة بين التدريب ومعدل الدوران الوظيفي.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول 8 : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	%
ثانوية فأقل	65	16.9%
جامعي	182	47.4%
ماجستير	104	27.1%
دكتوراه	33	8.6%
الاجمالي	384	100%



شكل 5: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

تشير النتائج في الجدول اعلاه إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة حاصلون على مؤهل جامعي بنسبة 47.4%، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة 27.1%، والثانوية فأقل بنسبة 16.9%، والدكتوراه بنسبة 8.6%. يعكس هذا التوزيع أن القوى العاملة في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة جدة تتمتع بمستوى تعليمي متوسط إلى عالي، مما يجعلهم أكثر قدرة على الاستفادة من برامج التدريب وتطبيق المهارات المكتسبة لتحسين الأداء. كما يبرز أهمية تصميم برامج تدريبية تراعي اختلاف مستويات التعليم لضمان تحقيق أثر إيجابي على معدل الدوران الوظيفي. بالتالي، يعتبر المستوى التعليمي عاملاً مؤثراً في العلاقة بين التدريب والاحتفاظ بالموظفين.

ثانياً: تحليل أسئلة الدراسة

باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بالأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي، تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، واستخراج مدى الأوزان، وإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (4 = 1 - 5)، ثم بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (4 = 5/4)، وفي الجدول ادناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول 9: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

المدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي
1 - 1.80	غير موافق بشدة
1.81 - 2.60	غير موافق
2.61 - 3.40	محايد
3.41 - 4.20	موافق
4.21 - 5	موافق بشدة

وذلك للإجابة على التساؤلات الآتية:

5. ما مدى توافر وفعالية برامج التدريب في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة من وجهة نظر الموظفين؟

6. ما مستوى معدل الدوران الوظيفي بين موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة؟

التساؤل الأول: ما مدى توافر وفعالية برامج التدريب في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة على التساؤل الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير برامج التدريب كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير برامج التدريب

برامج التدريب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
تركز الشركة على مدى انتظام التدريب، تخطيطه، ووصوله للموظفين	3.98	0.752	80%
توفر شركتي برامج تدريب منتظمة خلال العام.	4.18	1.309	84%
تعلن الشركة مسبقاً عن خطط التدريب والدورات المتاحة.	3.03	1.042	61%
يتم تحديد البرامج التدريبية بناءً على خطة تطوير مهني واضحة.	4.18	0.884	84%
يعتبر قسم الموارد البشرية الجهة المسؤولة المخصصة لإدارة وتنظيم أنشطة التدريب.	3.79	1.104	76%
جميع الموظفين لديهم فرصة متساوية للمشاركة في التدريب.	4.42	0.93	88%
المتوسط الكلي للبعد	3.9319	0.8336	79%

66%	1.271	3.32	البرامج التدريبية مركزة على مدى ملائمة التدريب لاحتياجات العمل، وفاعليته المهنية	جودة محتوى التدريب وملاءمته
74%	1.064	3.71	محتوى برامج التدريب يتوافق مع طبيعة مهام الوظيفة.	
71%	1.457	3.55	يستخدم في التدريب وسائل وأساليب حديثة (ورش تفاعلية، تطبيقات عملية، دراسات حالة).	
79%	1.67	3.97	يقدم المُدرِّبون محتوى ذا جودة عالية ويملكون خبرة في مجالهم.	
71%	0.879	3.53	أستطيع تطبيق المهارات التي أتعلمها من التدريب مباشرة في عملي.	
84%	0.839	4.20	تسهم الدورات التدريبية في سد الفجوات المهارية التي أحتاجها.	
74%	1.1206	3.7131	المتوسط الكلي للبعد	
84%	0.588	4.18	تعمل الإدارة على التركيز على دورها في تعزيز ثقافة التعلم والتطوير	دعم الإدارة وتشجيع المشاركة
88%	0.944	4.42	الإدارة تعمل على تشجيع الموظفين على المشاركة في أنشطة التدريب	
78%	0.448	3.92	تتظر الإدارة إلى التدريب كاستثمار في الموظف، وليس مجرد نفقة إدارية.	
87%	0.706	4.36	تعمل الإدارة على تقدير الموظفين الذين يكملون برامج تدريبية بنجاح.	
88%	0.639	4.40	هناك متابعة من الإدارة لقياس مدى استفادة الموظف بعد انتهاء التدريب.	
88%	0.941	4.41	تمنح الإدارة وقتاً كافياً للموظف خلال الدوام للمشاركة في التدريب دون تأثير سلبي على عمله.	
86%	0.4804	4.2839	المتوسط الكلي للبعد	
80%	0.76215	3.9763	المتوسط الكلي لبرامج التدريب (متغير مستقل)	

أظهرت نتائج تحليل بعد توافر برامج التدريب وتنظيمها متوسطاً كلياً بلغ (3.93) بنسبة وزن نسبي (79%)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بجدة بأن التدريب متوفر بشكل ملحوظ ويُدار بدرجة مقبولة من التنظيم. وجاءت الفقرة "توفر شركتي برامج تدريب منتظمة خلال العام" بمتوسط (4.18) ووزن نسبي (84%)، مما يدل على رضا واضح لدى أفراد العينة حول انتظام تنفيذ البرامج التدريبية واعتبار التدريب نشاطاً مؤسسياً متكرراً لا يتم بشكل عشوائي. بينما أظهرت الفقرة "تعلن الشركة مسبقاً عن خطط التدريب والدورات المتاحة" متوسطاً

منخفضًا نسبيًا بلغ (3.03) ووزنًا نسبيًا (61%)، وهي نتيجة تكشف ضعفًا في مستوى التواصل المؤسسي وغياب الشفافية في نشر جداول التدريب، مما قد يحد من فعالية المشاركة ويجعل التدريب أقل جذبًا للموظفين. أما الفقرة "يتم تحديد البرامج التدريبية بناءً على خطة تطوير مهني واضحة" فقد حصلت على متوسط مرتفع (4.18) ووزن نسبي (84%)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتطوير المهني حاضر في ذهن المؤسسات وأن التدريب يُربط فعليًا بمسار الموظف المهني. وبالنسبة للفقرة "يعتبر قسم الموارد البشرية الجهة المسؤولة المخصصة لإدارة وتنظيم أنشطة التدريب" بمتوسط (3.79) ووزن نسبي (76%)، فهذا يعكس وجود دور واضح للموارد البشرية في ضبط العملية التدريبية، وإن كان لا يزال بحاجة إلى تعزيز مستوى الاحتراف والتنظيم. بينما جاءت الفقرة "جميع الموظفين لديهم فرصة متساوية للمشاركة في التدريب" في أعلى مستويات هذا البعد بمتوسط (4.42) ووزن نسبي (88%)، ما يعكس شعورًا عامًا بالعدالة والمساواة في إتاحة فرص التدريب، وهو مؤشر إيجابي على ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير.

وعند الانتقال إلى بعد جودة محتوى التدريب وملاءمته فقد بلغ متوسطه الكلي (3.71) بوزن نسبي (74%)، وهو مستوى متوسط يميل للارتفاع، مما يدل على أن الموظفين يرون جودة مقبولة في المحتوى التدريبي ولكن مع وجود مساحة للتحسين. فقد جاءت الفقرة "محتوى برامج التدريب يتوافق مع طبيعة مهام الوظيفة" بمتوسط (3.71) ووزن نسبي (74%)، ما يشير إلى علاقة جيدة بين التدريب ومتطلبات الوظيفة، ولكنه ليس توافقيًا تمامًا. بينما حصلت الفقرة "يستخدم في التدريب وسائل وأساليب حديثة" على متوسط (3.55) ووزن نسبي (71%)، وهي نتيجة تعكس اعتمادًا متوسطًا للأدوات التدريبية الحديثة، وربما لا تزال بعض الشركات تستخدم أساليب تقليدية أقل فاعلية. وجاءت الفقرة "يقدم المدربون محتوى ذا جودة عالية ويملكون خبرة" بمتوسط (3.97) ووزن نسبي (79%)، وهو مؤشر إيجابي يعكس ثقة الموظفين في كفاءة المدربين وخبراتهم العملية. أما الفقرة "أستطيع تطبيق المهارات التي أتعلمها من التدريب مباشرة في عملي" فقد سجلت متوسطًا (3.53) ووزنًا نسبيًا (71%)، مما يشير إلى قدرة متوسطة على تحويل المعرفة إلى تطبيق، وقد يدل ذلك على أن التدريب لا يركز بشكل كافٍ على الجوانب العملية. وجاءت الفقرة "تسهم الدورات التدريبية في سد الفجوات المهارية التي أحتاجها" بمتوسط مرتفع (4.20) ووزن نسبي (84%)، وهو مؤشر قوي على فاعلية التدريب في تطوير قدرات الموظفين وتجسير الفجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة في بيئة العمل.

أما بعد دعم الإدارة وتشجيعها للمشاركة في التدريب فقد جاء الأعلى ضمن محاور المتغير المستقل بمتوسط (4.28) ووزن نسبي مرتفع (86%)، ما يدل على دور كبير للإدارة في دعم وتنظيم وتفعيل التدريب. وقد أظهرت الفقرة "الإدارة تعمل على تشجيع الموظفين على المشاركة في أنشطة التدريب" متوسطاً (4.42) ووزناً مرتفعاً (88%)، ما يعكس اهتماماً واضحاً من الإدارة في تعزيز ثقافة التعلم المستمر. بينما جاءت الفقرة "تنظر الإدارة إلى التدريب كاستثمار في الموظف وليس مجرد نفقة" بمتوسط (3.92) ووزن نسبي (78%)، مما يشير إلى وجود وعي إداري بأهمية التدريب، وإن كانت هناك حاجة لتعزيزه في بعض المؤسسات. أما الفقرة "تعمل الإدارة على تقدير الموظفين الذين يكملون برامج تدريبية بنجاح" فقد جاءت بمتوسط (4.36) ووزن (87%)، وهي نتيجة تُظهر أن التقدير المؤسسي للمجهود التدريبي حاضر بشكل كبير. وأظهرت الفقرة "هناك متابعة من الإدارة لقياس مدى استفادة الموظف بعد انتهاء التدريب" متوسطاً (4.40) ووزناً (88%)، لتعكس اهتماماً من الإدارة بالتقييم والقياس بعد التدريب، وهو عنصر مهم لضمان فعالية البرامج التدريبية. في حين سجلت الفقرة "تمنح الإدارة وقتاً كافياً للموظف خلال الدوام للمشاركة في التدريب" متوسطاً (4.41) ووزناً (88%)، مما يبرز دعماً عملياً ملموساً من الإدارة لتسهيل مشاركة الموظفين في التدريب دون تداخل مع مهام العمل.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة احفيظة (2025) التي أكدت وجود توافق قوي بين محتوى التدريب واحتياجات العمل، وهو ما ظهر أيضاً في ارتفاع متوسطات ملائمة البرامج التدريبية في دراستنا. كما تتفق النتائج المتعلقة بفعالية الدعم الإداري وتشجيع المشاركة مع ما أظهرته دراسة زهرة (2016) حول العلاقة الإيجابية بين جودة العملية التدريبية والأداء الوظيفي، خاصة في جانب التخطيط والتنظيم. وتدعم نتائج دراستنا أيضاً ما جاء في دراسة زين ويحيى (2023) التي أكدت فاعلية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي عندما تتوفر بيئة تنظيمية داعمة. كما تتوافق نتائج توافر التدريب وانتظامه مع ما أشارت إليه دراسة النعيمي (2024) التي بينت اهتمام المؤسسات بتطوير برامج التدريب. وأخيراً، تؤكد نتائجنا الدور الإيجابي للتدريب في رفع مهارات الموظفين وتقليل الدوران، وهو ما تبنته بوضوح دراسة Ahn & Huang (2020) التي أثبتت أن التدريب المستمر يسهم في تقليل نية الاستقالة ورفع الالتزام.

التساؤل الثاني: ما مستوى معدل الدوران الوظيفي بين موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة

في جدة؟

وللإجابة على التساؤل الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الدوران الوظيفي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الدوران الوظيفي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الدوران الوظيفي
79%	0.381	3.96	أفكر في البحث عن وظيفة أخرى خلال الأشهر القادمة.
80%	0.754	4.02	لديّ رغبة قوية في الاستمرار في العمل بهذه الشركة لسنوات قادمة.
79%	0.717	3.95	لو حصلت على عرض عمل مماثل من شركة أخرى، فسأفضل البقاء هنا.
84%	0.938	4.2	أرى نفسي أعمل في هذه الشركة بعد خمس سنوات.
79%	1.206	3.93	أشعر بالارتباط العاطفي والولاء تجاه شركتي.
84%	0.936	4.19	بيئة العمل الحالية تُشعّرنِي بالاستقرار المهني.
79%	1.191	3.96	أُحدث بإيجابية عن شركتي للآخرين ويشجّعهم على التقديم لديها.
75%	0.565	3.74	لو كانت الظروف مماثلة، فسأختار العمل هنا مجددًا.
70%	0.894	3.49	أشعر أنني قد أضطر لمغادرة الشركة إذا لم تتحسن ظروف العمل.
76%	1.094	3.78	عملي الحالي يتوافق مع طموحاتي المهنية على المدى الطويل.
78%	0.71631	3.9219	المتوسط الكلي للمتغير

أظهرت نتائج تحليل فقرات متغير الدوران الوظيفي متوسطًا كليًا بلغ (3.92) ووزنًا نسبيًا (78%)، وهو مؤشر على مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع في نية البقاء والاستقرار الوظيفي لدى موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة، مع وجود بعض الإشارات المحدودة نحو التفكير في المغادرة. فقد جاءت الفقرة "أفكر في البحث عن وظيفة أخرى خلال الأشهر القادمة" بمتوسط (3.96) ووزن نسبي (79%)، مما يشير إلى وجود درجة معتدلة من التفكير في الانتقال لدى بعض الموظفين، إلا أن المستوى غير مرتفع بما يكفي ليعكس رغبة فعلية بالمغادرة، وقد يدل ذلك على رغبة طبيعية في استكشاف الفرص دون نية مباشرة للاستقالة. بينما جاءت الفقرة "لديّ رغبة قوية في الاستمرار في العمل بهذه الشركة لسنوات قادمة" بمتوسط (4.02) ووزن نسبي (80%)، وهو ما يشير بوضوح إلى وجود دافع إيجابي لدى غالبية الموظفين للبقاء والاستمرار، وربما يعود ذلك إلى بيئة العمل أو استقرار المؤسسة.

أما الفقرة "لو حصلت على عرض عمل مماثل من شركة أخرى، فسأفضل البقاء هنا" فقد سجلت متوسطاً (3.95) ووزناً نسبياً (79%)، مما يعكس مستوى جيداً من الرضا يجعل الموظف يميل إلى البقاء في شركته حتى مع توفر بدائل مشابهة، وهذا مؤشر على ارتباط وظيفي إيجابي يتجاوز مجرد المقارنة المالية. وتُعزز هذه الفكرة الفقرة "أرى نفسي أعمل في هذه الشركة بعد خمس سنوات" التي حصدت أحد أعلى المتوسطات (4.20) ووزناً نسبياً (84%)، مما يعكس رؤية طويلة المدى لدى الموظفين تشير إلى الاستقرار والتخطيط للاستمرار داخل المؤسسة.

وفي السياق نفسه أظهرت الفقرة "أشعر بالارتباط العاطفي والولاء تجاه شركتي" متوسطاً (3.93) ووزناً نسبياً (79%)، مما يدل على مستوى جيد من الولاء التنظيمي، وهو عنصر مهم في فهم الدوران الوظيفي، حيث يعكس أن علاقة الموظف بالمؤسسة ليست مادية فقط. وجاءت الفقرة "بيئة العمل الحالية تُشعرنني بالاستقرار المهني" بمتوسط (4.19) ووزن نسبي (84%)، وهي من أعلى النتائج في هذا المحور، ما يدل على أن البيئة التنظيمية تخلق حالة من الاطمئنان الوظيفي تقلل من احتمالية المغادرة، وقد يعكس ذلك سياسات داخلية داعمة أو ظروف عمل مستقرة.

وتقارب الفقرة "أتحدث بإيجابية عن شركتي للآخرين ويشجعهم على التقديم لديها" النسب السابقة بمتوسط (3.96) ووزن نسبي (79%)، ما يشير إلى رضا ملحوظ يتجسد في دفاع الموظف عن المؤسسة أمام الآخرين، وهو مؤشر مهم يعكس ثقة الموظف في شركته—وهو عامل وثيق الصلة بانخفاض نية الدوران. بينما جاءت الفقرة "لو كانت الظروف مماثلة، فسأختار العمل هنا مجدداً" بمتوسط (3.74) ووزن نسبي (75%)، وهو مستوى مقبول ولكنه أقل مقارنة ببقية الفقرات، وربما يدل على أن تجربة العمل إيجابية عموماً، لكنها ليست مثالية من وجهة نظر جميع الموظفين.

أما الفقرة "أشعر أنني قد أضطر لمغادرة الشركة إذا لم تتحسن ظروف العمل" فقد سجلت متوسطاً (3.49) ووزناً نسبياً (70%)، وهي أقل فقرة ضمن المحور، ما يشير إلى أن التهديد المحتمل بالمغادرة موجود ولكنه غير مرتفع، وربما يعود إلى رضا نسبي في البيئة الحالية، أو إلى أن الظروف غير متدهورة بما يدفع الموظفين لاتخاذ قرار المغادرة. وجاءت الفقرة الأخيرة "عملي الحالي يتوافق مع طموحاتي المهنية على المدى الطويل" بمتوسط (3.78) ووزن نسبي (76%)، وهو مؤشر جيد على مواءمة الوظيفة لتطلعات الموظفين المهنية، مما يساهم في الحدّ من الدوران الوظيفي ويعزز الاستقرار المستقبلي.

تتناغم نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة Ahn & Huang (2020) التي أكدت أن رضا الموظف ومواءمة العمل لطموحاته يقللان من نية الاستقالة، وهو ما ظهر في ارتفاع متوسطات الارتباط العاطفي والاستقرار المهني في دراستنا. كما تتفق النتائج مع دراسة Kesen (2016) التي

بينت أن بيئة العمل الداعمة تقلل رغبة الموظف في المغادرة، وهو ما يتسق مع ارتفاع تقديرات الشعور بالاستقرار والولاء في العينة الحالية. وتتوافق النتائج كذلك مع دراسة زين ويحيى (2023) فيما يتعلق بكون بيئة العمل الإيجابية—خصوصًا عندما تكون مصحوبة بالتدريب والتطوير—تسهم في تحسين الأداء وتخفيف نية الدوران. كما تتماشى النتائج مع دراسة Jehanzeb وآخرون (2015) التي أوضحت أن رضا الموظف يؤدي إلى خفض نوايا الاستقالة، وهو ما انعكس بوضوح في الفترات المرتبطة برغبة البقاء والتوصية بالعمل في الشركة. وأخيرًا، تدعم هذه النتائج ما أظهرته دراسة السلمي والقرني (2023) من أن توفر فرص التطوير والتعلم داخل المؤسسة يسهم مباشرة في تقليل الرغبة في الاستقالة لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي.

اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع (مستوى الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة) بالمتغير المستقل (برامج التدريب) ، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة ، والموضح كما يلي :

الفرضية الصفرية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لأثر برامج التدريب على الدوران الوظيفي تعزى إلى الجنس.

وللإجابة على هذه الفرضيات، تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين برامج التدريب ومعدل دوران الموظفين، بالإضافة الى ايجاد تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات، وأشارت النتائج أن هناك ارتباط طردي قوي بين برامج التدريب ومعدل دوران الموظفين بمستوى دلالة (0.000) اقل من ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 12: ارتباط متغير برامج التدريب بمعدل دوران الموظفين

المتغير التابع	المتغير المستقل	
	معدل دوران الموظفين	
.969**	معامل الارتباط	برامج التدريب
	مستوى الدلالة	
.000		

أظهرت نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة صورة واضحة حول دور برامج التدريب في التأثير على معدل الدوران الوظيفي لدى موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة، وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى اختبار T للعينة المستقلة لمعرفة الفروق بين الجنسين. وقد جاءت النتائج لتؤكد بصورة علمية أن برامج التدريب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الاستقرار الوظيفي، وأن أثرها يكاد يكون حاسماً في تفسير حجم الدوران الوظيفي داخل هذه المؤسسات.

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لمعرفة أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة، والموضح كما يلي:

جدول 13: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي

ملخص النموذج				تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		معاملات الانحدار			
المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة
معدل الدوران الوظيفي	.969	.940	5939.390	.000	برامج التدريب	.911	.012	77.067	.000

أظهرت النتائج قيمة ارتباط بلغت (.969**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة مرتفعة للغاية وتشير إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين، مما يعني أن زيادة فعالية وجودة برامج التدريب ترتبط مباشرة بانخفاض نية الدوران الوظيفي لدى الموظفين. إن هذه العلاقة الطردية العالية تؤكد أن التدريب يشكل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على رغبة الموظف في البقاء أو مغادرة المؤسسة، حيث إن حصول الموظف على التدريب الكافي والمتخصص يعزز شعوره بالتقدير، ويرفع كفاءته، ويزيد التزامه الوظيفي، وبالتالي ينعكس ذلك على ميله للبقاء في الوظيفة. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ولمزيد من التحقق من قوة هذا الارتباط، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مقدار تأثير برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي. وقد أوضح النموذج أن قيمة معامل التحديد R²

بلغت (940.)، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على أن 94% من التغير في معدل الدوران الوظيفي يمكن تفسيره من خلال برامج التدريب وحدها، وهو ما يعد دليلاً قوياً على أن التدريب ليس مجرد عامل مساعد، بل هو أحد المحددات الجوهرية التي تفسر ظاهرة الدوران الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما بين اختبار F قيمة (5939.390) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة عالية. وقد أظهر معامل الانحدار للمتغير المستقل (برامج التدريب) قيمة (b = 0.911) مع مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن اتجاه التأثير طردي ومعنوي؛ أي أن تعزيز التدريب يؤدي إلى خفض الدوران الوظيفي. وهذا يشير إلى أن برامج التدريب تشكل أداة فعالة في الحفاظ على الموظفين وتقليل رغبتهم في مغادرة الشركات.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لأثر برامج التدريب على الدوران الوظيفي تعزى إلى الجنس.

جدول 14: اختبار independent sample t test

متغيرات الدراسة	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة الاحصائية
برامج التدريب	ذكر	226	3.9813	.78311	.155	.170
	انثى	158	3.9691	.73354		
معدل الدوران الوظيفي	ذكر	204	3.9190	.72660	0.093	.430
	انثى	180	3.9259	.70360		

أوضحت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في إدراكهم لفاعلية التدريب أو في مستويات الدوران الوظيفي، حيث جاءت قيمة اختبار T لفقرات التدريب (.155) عند مستوى دلالة (.170)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن الفروق غير معنوية إحصائياً. وبالمثل، أظهر متغير الدوران الوظيفي نتائج مشابهة، حيث بلغت قيمة T (.093) عند مستوى دلالة (.430)، وهي أيضاً غير دالة إحصائياً. وتشير هذه النتائج إلى أن أثر برامج التدريب يُنظر إليه بشكل متقارب من قبل الموظفين بغض النظر عن الجنس، مما يعكس تشابهاً في احتياجات التدريب بين الفئتين، وكذلك عدم وجود تأثير كبير للجنس على تقييم الموظف لنيته في البقاء أو مغادرة المؤسسة.

وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن فعالية التدريب عامل مشترك يؤثر بنفس القوة على الذكور والإناث، وأن دوافع الدوران الوظيفي ليست محكومة بالفروق بين الجنسين، بل بطبيعة التدريب وجودته ومدى ارتباطه باحتياجات الموظفين المهنية. كما تعكس هذه النتائج أن الشركات الصغيرة

والمتوسطة في جة تقدم بيئة تدريبية متقاربة بين الموظفين والموظفات، مما يعزز العدالة التنظيمية ويحدّ من الفروق التي قد تؤثر على نية الاستقالة.

النتائج

1. أظهرت الدراسة أن برامج التدريب المتاحة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة تتسم بمستوى متوسط إلى مرتفع من التنظيم والتخطيط، حيث عبّر الموظفون عن وجود دورات تدريبية منتظمة خلال العام، إلا أن الإعلان المسبق عنها لا يزال يشكل نقطة ضعف، مما يشير إلى أن المؤسسة تمتلك رؤية تدريبية واضحة لكنها بحاجة إلى تعزيز شفافية التواصل حول خطط التدريب.
2. كشفت النتائج أن الموظفين ينظرون إلى التدريب كمقوم أساسي لتطويرهم المهني، فقد أشارت المتوسطات الحسابية إلى أن التدريب يتماشى بدرجة جيدة مع طبيعة المهام الوظيفية، الأمر الذي يؤكد أن محتوى التدريب ذو صلة مباشرة بمتطلبات العمل اليومية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي ويحد من ميل الموظفين للبحث عن فرص خارجية.
3. أوضحت نتائج محور جودة التدريب وجود فجوة واضحة بين جودة التصميم وفاعلية التنفيذ، حيث برغم رضا الموظفين عن جودة المحتوى، إلا أن ضعف استخدام الأساليب الحديثة في التدريب يحد من استفادتهم القصوى من تلك البرامج، مما يشير إلى أن التدريب قد لا يلبي جميع احتياجات التطوير العملي التي يتطلع إليها الموظفون.
4. بيّنت نتائج الدراسة أن الدعم الإداري يشكّل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز فعالية التدريب، فقد جاءت تقديرات الموظفين لمستوى التشجيع الإداري والمتابعة بعد التدريب بدرجات مرتفعة، مما يعكس وعي الإدارة بأهمية الاستثمار في العنصر البشري كوسيلة لرفع الالتزام الوظيفي وتقليل الدوران.
5. أظهرت نتائج محور الدوران الوظيفي أن مستوى نية الاستقالة بين الموظفين متوسطة، ورغم أن غالبية الموظفين عبّروا عن رغبتهم في البقاء في الشركة، إلا أن نسبة معتبرة منهم قد تفكر في المغادرة إذا لم تتحسن الظروف الوظيفية، مما يوضح أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه ضغطاً يتطلب تحسين بيئة العمل.
6. كشفت الدراسة أن بيئة العمل تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستقرار الوظيفي، حيث أظهر الموظفون مستوى عالٍ من الشعور بالاستقرار المهني، وهو ما يعكس قدرة الشركات على خلق مناخ آمن وظيفياً، إلا أن هذا الشعور وحده لا يكفي لاحتواء حالات الدوران إن لم يقترن بنمو مهني فعلي.
7. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود ارتباط طردي قوي جداً بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.969**) مما يدل على أن التدريب يشكّل

أحد العوامل الجوهرية التي تفسر رغبة الموظفين في البقاء أو المغادرة، مما يعزز مكانته كأداة استراتيجية للحد من الدوران.

8. أظهر تحليل الانحدار الخطي أن 94% من التغير في معدل الدوران الوظيفي يمكن تفسيره من خلال برامج التدريب، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على أن الاستثمار في التدريب ليس خياراً تنظيمياً ثانوياً، بل أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية لضمان الاستقرار الوظيفي.

9. كشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراك أثر برامج التدريب أو في مستوى الدوران الوظيفي، مما يشير إلى أن التدريب يُنظر إليه كاحتياج مشترك بين الموظفين بغض النظر عن الجنس، وأن نية الاستقالة لا تتأثر بالفروق الديموغرافية بقدر تأثرها بجودة بيئة العمل.

10. خلصت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة رغم تقدمها في تصميم برامج تدريبية متنوعة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير أدوات تقييم التدريب، وتحديث أساليب التعلم، وربط التدريب بمسارات التطور المهني بشكل مباشر وملمس للحد من الدوران الوظيفي وتحسين الأداء العام.

التوصيات

1. ضرورة تطوير استراتيجية تدريب شاملة تعتمد على التخطيط السنوي المسبق بحيث يتم الإعلان المبكر عن البرامج التدريبية، بما يمنح الموظفين فرصة واضحة للاستعداد والمشاركة، ويسهم في رفع مستوى الوعي التنظيمي بأهمية التدريب.

2. تعزيز استخدام الأساليب التدريبية الحديثة مثل التدريب التفاعلي، والمحاكاة، والتعلم الإلكتروني، وورش العمل التطبيقية، نظراً لتأثيرها المباشر في رفع مستوى اكتساب المهارات وتقليل الفجوة بين محتوى التدريب واحتياجات الوظيفة.

3. ربط التدريب مباشرة بمسارات التطور الوظيفي للموظفين، بحيث يشعر المتدرب أن البرنامج جزء من خططهم المهنية وليس مجرد نشاط إداري، مما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والحد من نية الاستقالة.

4. ضرورة توفير بيئة داعمة للتدريب تشمل التشجيع الإداري، وتوفير الوقت المناسب أثناء ساعات العمل، والمتابعة بعد انتهاء التدريب، لضمان تطبيق المهارات المكتسبة وتحويلها إلى ممارسات فعلية داخل بيئة العمل.

5. العمل على تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز العدالة التنظيمية، وتقدير الجهود، وتطوير نظم الحوافز المعنوية والمادية، باعتبارها عوامل مكملة للتدريب ومؤثرة في خفض معدل الدوران الوظيفي.
6. تطوير آليات تقييم التدريب بحيث تشمل أدوات قياس قبل وبعد التدريب، واستخدام نماذج عالمية مثل نموذج كيركب (Kirkpatrick Model)، لضمان قياس أثر التدريب على الأداء بدقة.
7. إعداد قاعدة بيانات حول الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين، وربطها بمتطلبات الوظائف لضمان تقديم برامج ذات صلة حقيقية بتحديات العمل اليومية.
8. تشجيع ثقافة التعلم المستمر داخل الشركات، من خلال توفير فرص تدريبية مستمرة، وإتاحة الموارد التعليمية، وتحويل التدريب إلى جزء من الهوية المؤسسية.
9. مراجعة سياسات الموارد البشرية بما يضمن تقليل الضغط الوظيفي وتخفيف الأسباب التي تدفع الموظف للتفكير في المغادرة، وربط التدريب بالرفاه المهني للموظف.
10. توسيع نطاق البرامج التدريبية لتشمل الجوانب النفسية والسلوكية، بما في ذلك مهارات الاتصال، إدارة الوقت، إدارة الضغوط، والتي تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الاستقرار المهني.

الحلول والمقترحات المستقبلية

1. إنشاء مركز تدريبي داخلي متخصص يخدم احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة، بهدف تقديم برامج موحدة ذات جودة عالية وتكلفة أقل، مما يضمن مؤسسة التدريب ضمن المنظومة الإدارية.
2. تبني مفهوم "التدريب الموجه بالنتائج" الذي يعتمد على قياس أثر التدريب بدقة وربطه بمؤشرات الأداء الوظيفي، بما يعزز فعالية الإنفاق على التدريب ويبرر قيمته الحقيقية داخل الشركات.
3. استحداث برامج تدريبية مشتركة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة، خصوصاً في المهارات القيادية والتخصصات الفنية، وذلك للاستفادة من الموارد بشكل جماعي وتقليل التكاليف التشغيلية.
4. إطلاق برامج تدريب عن بُعد لدعم الموظفين الذين يواجهون صعوبة في حضور التدريب الحضوري، بما يوسع دائرة الاستفادة، ويخفض التكاليف، ويعزز التعلم الذاتي.
5. الاستثمار في المدربين الداخليين عبر تطوير مهاراتهم التدريبية، الأمر الذي يسهم في تقليل الاعتماد على المدربين الخارجيين ويخلق جيلاً من الخبرات التدريبية داخل الشركات.

6. إنشاء نظام رقمياً لإدارة التدريب (LMS) يتيح تتبع البرامج، وتقييم المدربين، وإصدار تقارير دورية حول تقدّم المتدربين، مما يدعم اتخاذ قرارات تدريبية مبنية على بيانات فعلية.
7. التركيز على تدريب المدراء والمشرفين باعتبارهم شركاء رئيسيين في تعزيز بيئة العمل والحد من الدوران الوظيفي، إذ تشير الدراسات إلى أن علاقة الموظف بمشرفه المباشر أحد أهم أسباب البقاء أو المغادرة.
8. إعداد حزم تدريبية خاصة بالموظفين الجدد تركز على الاندماج الوظيفي والثقافة التنظيمية، مما يقلل من معدل الدوران في السنة الأولى وهو الأعلى عادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
9. إجراء دراسات دورية لقياس رضا الموظفين عن التدريب، وربط نتائجها بخطط التطوير المستقبلي لضمان التحسين المستمر.
10. تصميم برامج تدريبية موجهة لرفع مؤشر الولاء الوظيفي من خلال تدريب الموظفين على مهارات التطور المهني، والتخطيط للوظيفة، وتحسين جودة حياتهم الوظيفية.

خاتمة البحث

تعد قضية الدوران الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة، لكونها ترتبط بشكل مباشر بقدرة المؤسسة على الحفاظ على مواردها البشرية، وعلى مستوى استقرارها التنظيمي والإنتاجي. وفي بيئة تنافسية متسارعة مثل مدينة جدة، حيث تتسارع المتغيرات الاقتصادية وتزايد متطلبات سوق العمل، يصبح الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها لضمان الاستمرار والتميز. ومن هنا جاءت هذه الدراسة، التي سعت إلى تحليل أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة، باعتبار التدريب أحد المحركات الرئيسة لتعزيز الأداء والاحتفاظ بالموظفين.

انطلقت الدراسة من إطار نظري شامل تناول مفهوم التدريب وأبعاده، واستعرضت الأدبيات والدراسات السابقة التي ركزت على العلاقة بين التدريب والاستقرار الوظيفي، والتي أجمعت على أن التدريب يمكن أن يشكل أساساً متيناً لتحسين الأداء وتطوير المهارات، ولكن فعاليته تتحدد بمدى مواءمته لاحتياجات الموظفين وطبيعة العمل. ثم تطرقت الدراسة إلى عرض نموذج البحث الذي تم تصميمه لاختبار العلاقة بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي، مستفيدة من أدوات التحليل الإحصائي التي شملت التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وقد أظهرت النتائج أن برامج التدريب في الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً محورياً في تشكيل توجهات الموظفين نحو البقاء أو المغادرة، حيث كشفت الدراسة أن 94% من التغير في معدل الدوران الوظيفي يرتبط بجودة التدريب وفاعليته، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أن التدريب ليس مجرد نشاط إداري، بل هو استراتيجية تنظيمية مؤثرة في الاستقرار المهني. كما بينت النتائج أن الموظفين ينظرون إلى التدريب باعتباره وسيلة لتعزيز مهاراتهم وتحسين مستقبلهم الوظيفي، وأن أي ضعف في جودة التدريب أو في طرق تقديمه يمكن أن يؤدي إلى زيادة نية الاستقالة، مما يؤكد أن التدريب يجب أن يعتمد على رؤية منهجية متكاملة ومتوافقة مع احتياجات العمل والمتغيرات الاقتصادية.

كما أثبتت الدراسة أن الدعم الإداري يُعد من أهم العوامل التي تعزز فاعلية التدريب وتقلل من الدوران الوظيفي، حيث بين الموظفين وجود مستوى مرتفع من تشجيع المشاركة في التدريب والمتابعة بعد الانتهاء منه، مما يعكس تبني الإدارة لثقافة التعلم المستمر، وهي ثقافة ضرورية لبناء بيئة مهنية جاذبة. وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود بعض التحديات، مثل عدم الإعلان المسبق عن البرامج

التدريبية وضعف استخدام الأساليب الحديثة في تقديم التدريب، وهي تحديات تقلل من الاستفادة الفعلية التي يمكن تحقيقها.

كما كشفت الدراسة أن إدراك الموظفين للتدريب وتأثيره على الدوران لا يختلف بين الجنسين، مما يعكس عدالة نسبية في فرص التطوير داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويؤكد أن الدوران الوظيفي ظاهرة تنظيمية تتأثر بعوامل التدريب وبيئة العمل أكثر من كونها ظاهرة ديموغرافية.

وقد أثرت هذه النتائج في صياغة مجموعة من التوصيات التي تدعو الشركات إلى تطوير استراتيجية تدريب مرتبطة بالمسار الوظيفي للموظف، وإلى اعتماد طرق تدريب حديثة، وإلى بناء نظام تقييم متكامل لقياس أثر التدريب على الأداء. كما تم تقديم مجموعة من المقترحات المستقبلية التي يمكن للشركات الاستفادة منها في تعزيز جودة برامج التدريب، مثل اعتماد منصات تدريب إلكترونية، وتطوير المدربين الداخليين، وتنفيذ برامج تدريب مشتركة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن التدريب يشكل ركيزة أساسية في الحد من الدوران الوظيفي، وأن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية هو أحد أهم مداخل تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستقرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما تشير النتائج إلى أن الشركات التي تتبنى رؤية تدريبية واضحة وقادرة على تطوير بيئة تدريبية متوازنة ستحقق مستويات أعلى من الولاء الوظيفي والاستقرار المهني، وهو ما يعزز تنافسيتها واستدامة أعمالها. وتدعو الدراسة إلى مواصلة البحث في هذا المجال، مع التركيز على المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لما لها من دور مؤثر في تعزيز العلاقة بين التدريب والدوران الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع

- ابراهيم حسن بلوط . (2002). *ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. بيروت : دار النهضة العربية .
- احمد حسين الترك. (28 9, 2025). واقع برامج التدريب الإعلامي للصحفيات الفلسطينيات في ضوء الإعلام الرقمي. *الباحث الاعلامي*، الصفحات 1-37.
- احمد علي البطي. (9, 2022). التدوير الوظيفي واثرة على الاداء الوظيفي. *مجلة البيان العلمية المحكمة* .
- احمد نادر ابو شيخة . (2000). *إدارة الموارد البشرية* . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- احمد ماهر . (2007). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية ، مصر : الدار الجامعية.
- التزه بسام . (2018). أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية-دراسة حالة مستشفى القلمون الحكومي. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية*.
- السيد امين معين . (2010). *إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية*.
- الغراغير , ع. م. م. (2022). أثر جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في مديرية تربية لواء دير علا. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 3(1), 609-618 .
- <https://doi.org/10.53796/hnsj3137>
- ابخيت, أ. ع. خ. ب. (2024). التدريب أثناء العمل وأثره علي جودة العمل (دراسة تطبيقية علي موظفي شركة الكهرباء-ولاية سنار -2023). *المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية*, 4(1), 68-87.
- بربر كامل. (2008). *ادارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)* . بيروت: دار المنهل اللبناني.
- توفيق عبد الرحمن. (1998). *تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري* . القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ثرثيا وليم. (2000). *سياسة تدوير العمالة: فلسفته - مزاياه - مشكلاته*. مجلة التنمية الادارية.
- حسن محمد الطعاني. (2007). *التدريب الإداري المعاصر*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

زهرة، س. ق. (2016). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين [جامعة باجي مختار سيدي عاشور - عنابة].

<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=0000000000000008>

61098000910

سالم سعيد مؤيد ، و حرشوش صالح . (2002). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديثة.

سعيد بن محمد القحطاني . (2011). التدوير الوظيفي واسهامة في تنمية الموارد البشرية: دراسة مسحية على الضباط بمديرية الدفاع المدني بالرياض. جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا ، الرياض.

سمية شيج . (15 5, 2016). دور برامج التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية.

سمية شيج. (1 1, 2016). دور برامج التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

شريفه ناصر النعيمي. (26 6, 2024). فاعلية برامج التدريب والتأهيل في المؤسسات الحكومية بدولة قطر:(دراسة حالة على الهيئة العامة للضرائب).

عادل السلمي، و سالم القرني. (18 1, 2023). العلاقة بين التدريب ونوايا دوران الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية الفكرية، الصفحات 28-39.

عاشور صقر احمد . (1979). إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية.

علي احمد احمد . (2010). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية . دراسة ماجستير إدارة الأعمال -كلية العلوم الإدارية جامعة الأندلس.

علي محمد ربابعة . (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

علي مكيد، و سمية شرشالي. (2014). أثر التدريب الوظيفي على جودة المنتج. مجلة دفاتر اقتصادية، الصفحات 101-114.

عيسى زين، و عبداللوي يحيى. (7 6, 2023). دور برامج التدريب في الحد من آثار ضغوط العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي-دراسة آراء مجموعة من

الموظفين في البنوك التجارية بولاية الوادي. *مجلة المنهل الاقتصادي*، الصفحات 1153-1168.

فضيل, د. أ. ذ. ع. آ. ا. د. م. م. س. (2022). أثر دوران العمل على أداء العاملين (دراسة ميدانية شركة فابي لمنتجات الألبان). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 3(5), 223-237. <https://doi.org/10.53796/hnsj3512>

قريشي محمد الصالح . (2005). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة. *كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*.
لؤي لطيف. (2008). دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، صفحة 163.

محمد الصيرفي . (2009). *التدريب الإداري (تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية)*. الإسكندرية: دار المناهج للنشر والتوزيع.

محمد قاسم القريوتي. (2010). *الوجيز في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
محمد ابوبكر عثمان الحضيبي. (31 10, 2024). اثر برامج التدريب المهني على سوق العمل (دراسة تطبيقية على المتدربين بمركز التدريب المهني ببلدية سبها). *مجلة جامعة الزيتونة*، الصفحات 164-196.

محمد اسماعيل حميد عثمان . (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية : الدار الجامعية.
محمد رمضان العربي احفيظة. (6, 2025). برامج التدريب المهني كأداة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي. *مجلة الاصاله*.

مصطفى نجيب شاوش. (2005). *ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)*. عمان الاردن: دار الشروق لنشر والتوزيع .

منال طلعت محمود. (2003). *أساسيات في علم الإدارة*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
ناصر زكي. (2010). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي. *المؤتمر العربي الاول في ادارة وتنمية الموارد البشرية بالقطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات)*. القاهرة.
نبيل الحسيني النجار. (1987). *إدارة الأفراد*. القاهرة: المطبعة الكمالية.

نزار محمد علي. (2017). التدوير الوظيفي ودوره في ادارة الموارد البشرية : دراسة تحليلية للآراء
مجموعة من العاملين الاداريين في جامعة زاخو. *مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو* .
هارون العشي، و فايزة بوراس. (18 1, 2020). أهمية برامج التدريب في تفعيل عملية تأهيل الموارد
البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة-
باتنة. *المجلة الجزائرية للأمن الانساني*، الصفحات 301-325.

المراجع الأجنبية

- Becker, G. (1964). *Human Capital*. University of Chicago Press.
- Deketeke, J.-M. (1988). *Guide de Formation, Bruxelles: De Boeckwesmael*.
- Seiwert, L. (2000). *Job rotation job enlargement, job enrichment, In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium*.
- Soyer, J. (2001). *Fonction Formation, 2ème édition*. Paris: Édition d'Organisation.
- Tharmmaphornphilas, W., & Norman, B. (2004). *A quantitative method for determining Proper job rotation intervals*. Annals of operations research.
- Ahn, J.-Y., & Huang, S. (2020). Types of employee training, organizational identification, and turnover intention: Evidence from Korean employees. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 517–526. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.41](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.41)
- Alenaizan, S. S. N. (2014). *Executive Influence on Employee Training Effectiveness in Saudi SME Firms*.

- Alghunaim, A. A. (2020). The effect of implementing training and development programs on employee performance at King Saud University. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 11(10). <https://aasrc.org/aasrj/index.php/aasrj/article/view/2054>
- Astuti, R. J., & Harnuansa, H. A. (2022). The Effect of Employee Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Economics, Management and Trade*, 61–69. <https://doi.org/10.9734/jemt/2022/v28i830430>
- Cheng, Y., & Waldenberger, F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 4(1), 16–38. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-10-2012-0024>
- Elsafy, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>
- Jehanzeb, K., Abdul Hamid, A. B., & Rasheed, A. (2015). What Is the Role of Training and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *International Business Research*, 8(3), p208. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n3p208>
- Kesen, M. (2016). The Impact of Employee Training and Innovation on Turnover Intention: An Empirical Research. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(1), Pages 174–185. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i1/1987>

الملاحق

الاستبيان

عزيزي المستجيب،

أنا طالبة ماجستير (إدارة) في جامعة ميداوون حالياً، أقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة، وتهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة والصغيرة في جدة، وأود أن أطلب تعاونك للإجابة على هذا الاستبيان. ستظل أي معلومات يتم الحصول عليها سرية ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية. إن تعاونك محل تقدير كبير.

القسم أ : الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : من 20-35 سنة ☐ من 36-45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐

سنوات الخبرة: 5 سنوات واطل ☐ 6-10 سنوات ☐

20-11 سنة ☐ من 21 سنة وأكثر ☐

المستوى التعليمي : ثانوية فأقل ☐ جامعي ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة.

المحور الاول المتغير المستقل: العبارات التالية تقيس برامج التدريب يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: توافر برامج التدريب وتنظيمها						
1.	تركز الشركة على مدى انتظام التدريب، تخطيطه، ووصوله للموظفين					
2.	توفر شركتي برامج تدريب منتظمة خلال العام.					
3.	تعلن الشركة مسبقاً عن خطط التدريب والدورات المتاحة.					
4.	يتم تحديد البرامج التدريبية بناءً على خطة تطوير مهني واضحة.					
5.	يعتبر قسم الموارد البشرية الجهة المسؤولة المخصصة لإدارة وتنظيم أنشطة التدريب.					
6.	جميع الموظفين لديهم فرصة متساوية للمشاركة في التدريب.					
البعد الثاني: جودة محتوى التدريب وملاءمته						

7.	البرامج التدريبية مركزة على مدى ملائمة التدريب لاحتياجات العمل، وفاعليته المهنية				
8.	محتوى برامج التدريب يتوافق مع طبيعة مهام الوظيفة.				
9.	يستخدم في التدريب وسائل وأساليب حديثة (ورش تفاعلية، تطبيقات عملية، دراسات حالة.....).				
10.	يقدم المدربون محتوى ذا جودة عالية ويملكون خبرة في مجالهم.				
11.	أستطيع تطبيق المهارات التي أتعلّمها من التدريب مباشرة في عملي.				
12.	تسهم الدورات التدريبية في سد الفجوات المهنية التي أحتاجها.				
البعد الثالث: دعم الإدارة وتشجيع المشاركة					
13.	تعمل الإدارة على التركيز على دورها في تعزيز ثقافة التعلم والتطوير				
14.	الإدارة تعمل على تشجيع الموظفين على المشاركة في أنشطة التدريب				
15.	تنظر الإدارة إلى التدريب كاستثمار في الموظف، وليس مجرد نفقة إدارية.				
16.	تعمل الإدارة على تقدير الموظفين الذين يكملون برامج تدريبية بنجاح.				
17.	هناك متابعة من الإدارة لقياس مدى استفادة الموظف بعد انتهاء التدريب.				
18.	تمنح الإدارة وقتاً كافياً للموظف خلال الدوام للمشاركة في التدريب دون تأثير سلبي على عمله.				

المحور الثاني المتغير التابع: العبارات التالية تقيس معدل الدوران الوظيفي يرجى وضع علامة

(√) وفقاً لمستوى موافقتك

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير التابع : معدل الدوران الوظيفي						
1.	أفكر في البحث عن وظيفة أخرى خلال الأشهر القادمة.					
2.	لديّ رغبة قوية في الاستمرار في العمل بهذه الشركة لسنوات قادمة.					
3.	لو حصلت على عرض عمل مماثل من شركة أخرى، فسأفضل البقاء هنا.					
4.	أرى نفسي أعمل في هذه الشركة بعد خمس سنوات.					
5.	أشعر بالارتباط العاطفي والولاء تجاه شركتي.					
6.	بيئة العمل الحالية تُشعّرنِي بالاستقرار المهني.					
7.	أتحدث بإيجابية عن شركتي للآخرين ويشجعهم على التقديم لديها.					
8.	لو كانت الظروف مماثلة، فسأختار العمل هنا مجدداً.					
9.	أشعر أنني قد أضطر لمغادرة الشركة إذا لم تتحسن ظروف العمل.					
10.	عملي الحالي يتوافق مع طموحاتي المهنية على المدى الطويل.					

الامتنان:

نشكرك على تخصيص وقتك لملء الاستبيان، وإن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة، إن المعلومات التي شاركتها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات في أداء الشركة. مرة أخرى، نحن ممتنون جدًا لمساهمتك.
مع خالص التقدير

Abstract

This study aims to investigate the impact of training programs on employee turnover rates in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Jeddah. Training is considered a key human resource development practice and one of the most influential in promoting job stability and reducing employee turnover. A descriptive-analytical approach was employed to characterize the current state of training and analyze its relationship with turnover rates. A scientifically developed and validated questionnaire was used and administered to a sample of 384 employees, selected using the Cochran formula for large populations.

Statistical results revealed that training programs are implemented at a high level within SMEs, while employee turnover rates were found to be moderate. Pearson's correlation coefficient showed a strong and statistically significant positive relationship between training programs and employee turnover ($r = 0.969$, $p < 0.001$). Furthermore, simple linear regression analysis indicated that training programs are a highly influential predictive variable, explaining 94% of the variance in employee turnover rates. The study concluded that investing in training is an effective strategy for reducing employee turnover. It recommended adopting targeted and continuous training programs, linking training to career paths, and developing work environments and incentive systems to ensure talent retention and enhance workforce stability.

Keywords: Training, Employee Turnover, Job Stability, SMEs, Human Resource Development

Midocean University

College of Management

Master\ Human Resource Management



Title in English

"

**The Impact of Training Programs on Employee
Turnover Rate in SMEs in Jeddah**

"

Prepared by:

Shaimaa Bakheet Al-Semery

Student ID:

243000276

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2025