

عنوان البحث

أثر برامج التدريب على معدل الدوران الوظيفي في الشركات المتوسطة و الصغيرة في جدة
**The Impact of Training Programs on Employee Turnover Rate in SMEs
in Jeddah**

إعداد الطالب:

شيماء بخيت السميري

الرقم الجامعي:

243000276

إشراف:

د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025م

أولاً - مقدمة:

في ظل التطورات السريعة في القطاع الصناعي والتجاري والتغيرات والقرارات المتجددة و التنافس المحموم والمشهود وتزايد صعوبة التميز وعامل الندرة، من المهم أن نقر بأهمية العنصر البشري واعتباره كأحد أصول النجاح والاستمرارية للمنشآت، ومن هذا المنطلق نستدعي أصحاب القرار لمحاولة إيجاد طرق حديثة لحل المشكلات المتعلقة بهذا الأصل، وفي هذا البحث نهدف إلى التركيز على الدوران الوظيفي في المنشآت كأحد التحديات التي تواجهها المنشآت، وتصل إلى تهديد استقرارها أو الحد من تقدمها، حيث من المتوقع أن فقدان موظف مدرب والخوض مرة أخرى في رحلة استقطاب وتدريب موظف آخر، يُعتبر من التحديات المستنزفة لمصادر المنشآت من تكاليف ووقت وجهد، مما يجعلها عائق أمام تركيز أصحاب العمل على مناطق تطويرية أخرى.

قد تتعدد أسباب الدوران وترتبط بدوافع متعددة، كالرضا الوظيفي ومستواه، التطور الوظيفي، تقديم ميزات تنافسية وسلم وظيفي مُرضي، إلا أنه في هذا البحث نركز على ارتباط الدوران بالبرامج التدريبية المقدمة للموظف أثناء مسيرته، سواء في بداية العلاقة التعاقدية أو أثناءها، كما نقيس هذا الارتباط في مدينة جدة، في المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحديداً، على أمل أن يساهم هذا البحث في إعانة جميع الأطراف المعنية في العلاقة التعاقدية.

ثانيًا - مشكلة الدراسة:

تقدم بعض المنشآت في المملكة العربية السعودية برامج تدريبية للموظفين خصوصًا بعد إلزام وزارة الموارد البشرية للمنشآت ذات عدد موظفين يفوق الخمسين موظف إلى تقديم إفصاح تدريبي يوضح البرامج التدريبية و التعاونية المقدمة داخليًا أو خارجيًا، إلا أن معدل الدوران مازال ملفت، مما يقودنا إلى التساؤل الأساسي التالي:

هل البرامج التدريبية المقدمة تؤثر على دوران الموظفين في المنشآت الصغيرة و المتوسطة في مدينة جدة؟

وننطلق تاليًا إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مدى هذا التأثير لو كانت الإجابة بنعم؟
- ما التأثيرات الأخرى المرتبطة بتطبيق هذه البرامج كالرضا الوظيفي أو ارتفاع جودة الأداء؟

ثالثًا - أهمية الدراسة:

- **للمجتمع الأكاديمي:** نأمل أن تعيد هذه الدراسة في حال أثبت الارتباط بين المتغيرين، إلى تنظيم برامج تدريبية بطريقة ممنهجة أكثر وإنشاء برامج تدريبية تتضمن زيادة الارتباط والولاء والانتماء عند الموظفين.
- **لأصحاب العمل:**
 - دعوة أصحاب العمل إلى الالتفات لأهمية تقديمها أثناء مسيرة الموظف، مع التركيز على الانتباه إلى جودتها وصقل وتشذيب محتواها بشكل منظم وممنهج.
 - كما نأمل أن تساعد هذه الدراسة أصحاب العمل إلى إدراك أهمية التدريب ومخرجاته و تقييم الموظفين تاليًا، حيث من المجحف أن يُقيم الموظف تقييم سلبي في حال عدم تلقيه تدريب كافي ولاثق يعينه على فهم الأهداف المتوقعة.
- **للموظفين:**
 - نأمل أن تشجع الموظفين على الانضباط بالمواد التدريبية والتعاون مع مقدمي التدريب.
 - ونطمح لمساعدتهم على قراءة أفضل لأي تقييم قادم.

رابعاً - أهداف الدراسة:

- إيجاد العلاقة بين مستوى الدوران الوظيفي في مدينة جدة في المنشآت الصغيرة و المتوسطة والبرامج التدريبية المقدمة فيها.
- تتبع الأثر للبرامج المنفذة وتأثيرها على الرضا الوظيفي والتطور ووجود شعور الولاء من الموظفين للمنشأة.
- توصيف أبعاد البرامج التدريبية مثل (التخطيط والتنفيذ والتقييم) التي ترتبط بتقليل الدوران
- تقديم توصيات ملائمة لأصحاب العمل لتقديم برامج تدريبية متنوعة الأهداف لدعم بيئة عمل تمتاز بالشفافية والوضوح والتطوير الممنهج.

خامساً - تساؤلات الدراسة:

- هل للبرامج التدريبية المقدمة تأثير على دوران الموظفين في المنشآت الصغيرة و المتوسطة في مدينة جدة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب ومعدل الدوران الوظيفي؟
- ما الأبعاد التدريبية التي تمتلك التأثير الأكبر؟
- ما التأثيرات الأخرى الوسيطة والتي تنشأ بعد تطبيق هذه البرامج كالرضا الوظيفي أو ارتفاع جودة الأداء؟
- ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز البرامج بهدف تقليل معدل الدوران؟

سادساً - فروض الدراسة:

- الافتراض الرئيسي: توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معدل الدوران الوظيفي في المنشآت ومستوى البرامج التدريبية المقدمة، حيث نقترح أن تقديم برنامج تدريبي في بداية العلاقة التعاقدية وأثناءها قد يؤثر على معدل الدوران.
- الافتراض الثانوي: تختلف درجة التأثير بحسب نوع النشاط
- الافتراض الثانوي: وجود برامج تدريبية ممنهجة يزيد من شعور الموظف بالولاء للمنشأة ويرفع شعور الرضا الوظيفي.

سابعاً - الدراسات السابقة:

- **Alsulami & Alqarni, (2023) – “The Relationship Between Training and Employee Turnover Intentions in the Private Sector in Saudi Arabia”**
توضح أن توفر تدريب بجودة واضحة يؤثر بشكل إيجابي على نوايا الانسحاب.
- **Shiryan, Shee & Stewart (2012) – “Employee Training Effectiveness in Saudi Arabian SME Performance”**
توضح قلة البرامج التدريبية في المنشآت الصغيرة و المتوسطة في المملكة العربية السعودية واستمراريتها وتربطه بنقص الأداء والاستبقاء.
- **Alatawi (2020) – “Staff Development: A Management Task In Saudi Retail SMES”**
يربط تطوير العاملين بأداء منشآت التجزئة الصغيرة و المتوسطة في المملكة العربية السعودية، مما يدعم حجة أن الممارسات التطويرية تنعكس على المؤشرات السلوكية من رضا وأداء وبالتالي على ارتفاع الاستقرار.
- **Al.zubaidi & Manhal (2024) – “The Effect of Onboarding Employees on Talent Retention: A field research in a Sample of Iraqi Private Banks”**
دراسة عربية تربط جودة التهيئة الوظيفية بزيادة الرضا الوظيفي للموظفين الجدد، وهو عامل وسيط في الاستقرار الوظيفي.

- **Bauer, T. N. (2010) – "Onboarding New Employees: Maximizing Success, SHRM Foundation"**

مرجع معتمد يبين أن تحسين التهيئة في بداية العلاقة التعاقدية يرفع الاندماج ويزيد الاستقرار للقوى البشرية.

- **Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song (2013) – "Support, Undermining, and Newcome Socialization: Fitting in During the First 90 Days"**

تعكس الدراسة أن تدريب ودعم الموظف أثناء فترة التجربة في أول 90 يوم من العلاقة التعاقدية يزيد القبول الاجتماعي و التكيف والوضوح مما يقلل نوايا الانسحاب والخروج.

- **Noe, R, McGraw-Hill (2019)"Employee Training and Development" – 8th ed**

مرجع جامعي يرسخ الرابط النظري بين التدريب والرضا والالتزام مما يؤثر على نوايا الانسحاب.

بالاستناد على ما سبق نأمل أن نتمكن من توطيد العلاقة بين التدريب و الاستقرار للقوى البشرية، إذ تظهر الأدبيات أن المخرجات التدريبية الجيدة ترتبط بأداء أعلا وبالحفاظ على المتغيرات الأخرى إيجابية ومرضية – كوضوح السلم الوظيفي والمزايا التنافسية- قد محافظ على القوى البشرية مستقرة نقلص نوايا الانسحاب.

ثامناً - المنطلقات النظرية للدراسة:

بالاستناد لعدة نظريات في علم الإدارة والموارد البشرية والتي أبرزها هي:

- **نظرية رأس المال البشري - (Becker, 1993) Human Capital Theory:**
والتي تشير إلى أهمية الاستثمار في تدريب العاملين لزيادة إنتاجيتهم وتحسين الإنتاجية العامة تالياً.
- **نظرية المساواة - (Adams, 1963) Equity Theory:**
ترتبط بأهداف البحث من منطلق أن حصول الموظف على فرص متساوية في التطوير وماي قدمه من جهد يزيد من ولاءه للمنشأة.
- **نظرية الالتزام التنظيمي - (Meyer & Allen, 1991) Organizational Commitment Theory :**
والتي يمكن الاستناد عليها من منطلق أن شعور الموظف بالالتزام بالمنشأة بتدريبه وتطويره بدلاً من التخلي عنه في حال قصور مهاراته ستزيد بشعوره بالارتباط اتجاه المنشأة وخلق شعور بالالتزام والمسؤولية اتجاه المنشأة.
بناء على هذه النظريات نأمل أن نوضح العلاقة بين معدل الدوران الوظيفي و برامج التدريب المنظمة.

تاسعاً - المنهجية وطرق البحث:

- **نوع البحث:** تحليلي
- **المنهج:** المنهج الإحصائي التحليلي.
- **مجتمع الدراسة:** الموظفين في المهن ذات المستوى المبتدئ و المتوسط في جدة
- **أداة البحث:** استبيان مكون من محورين أساسية برامج التدريب - معدل الدوران.
- **العينة:** عشوائية تتراوح بين 80-120 موظف.
- **أدوات التحليل:** برنامج SPSS
- **أسلوب التوثيق:** وفق دليل APA7.

عاشراً - أدوات الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة سيتم استخدام المنهج التحليلي الكمي، عبر مشاركة استبيان مرتبط كأداة رئيسية لجمع

البيانات من العينة المختارة.

تتضمن بشكل رئيسي التالي:

- **معلومات عامة للمشاركين:** الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع المنشأة، نشاطها.
 - **محور برامج التدريب:** يهدف لقياس حضور البرامج التدريبية في المنشآت، وتنفيذها وفائدتها وتتابعها وارتباطها بمهام الموظف.
 - **محور معدل الدوران الوظيفي:** يقيس نية ترك العمل، مستوى الرضا، سبب نية ترك العمل إن وجدت.
- سيتم تحليلها تالياً باستخدام برنامج SPSS لقياس الارتباط والانحدار لقياس لعلاقة بين المتغيرين.
- كذلك سيستفاد من عدة مقابلات خروج سابقة تم تدوينها وتوثيقها في عدة منشآت في مدينة جدة.

الحادي عشرة - حدود الدراسة:

المكان: مدينة جدة - المملكة العربية السعودية.

الزمان: الربع الأخير من عام 2025م.

الموضوع: دراسة تأثير البرامج التدريبية من دون التركيز على المؤثرات الأخرى من ممارسات الموارد البشرية.

الفئة المستهدفة: الموظفين في المهن التشغيلية و المكتبية في المستويات المبتدئة و المتوسطة والتي توافق على

المشاركة في البحث.

الثاني عشرة - المراجع:

- Alsulami, A., & Alqarni, S. (2023). The Relationship Between Training and Employee Turnover Intentions in the Private Sector in Saudi Arabia. *International Journal of Intellectual Human Resource Management*, 4(2), 28–39*.
- Shiryan, A., Shee, H., & Stewart, G. (2012). Employee Training Effectiveness in Saudi Arabian SME Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 69–76*.
- Alatawi, A. (2020). Staff Development: A Management Task in Saudi Retail SMEs. *International Journal of Business Management and Commerce*.
- Al-Zubaidi, M., & Manhal, A. (2024). The Effect of Onboarding Employees on Talent Retention: A Field Research in a Sample of Iraqi Private Banks. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 30(1), 91–107.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124*.
- Noe, R. A. (2019). *Employee Training and Development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89*.