

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

أسم الطالب

بسمه علي ناصر اسماعيل

2021205580

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2024 - الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. المقدمة
2. مشكلة البحث
- على المستوى النظري
 - على المستوى التطبيقي
 - السؤال الرئيسي
3. أهمية البحث
- على المستوى النظري
 - على المستوى التطبيقي
4. قائمة الملاحق
- الاستبيان
5. قائمة المراجع

المقدمة

يعتبر دوران الموظفين المرتفع مشكلة مكلفة للشركات، حيث يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب. يمكن أن تكون الدورات التدريبية أداة قوية لتقليل معدل دوران الموظفين من خلال (إدارة الموارد البشرية اليوم، ٢٠٢٣): ومن ناحية تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم، وفر الدورات التدريبية للموظفين المهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في أدوارهم. وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة وتحسين الأداء، مما يقلل من احتمالية ترك الموظفين للبحث عن فرص أفضل.

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

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

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

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

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

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

الاتفاقيات:

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

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

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

التعارضات:

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

* بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التباين في النتائج حول فعالية الدورات التدريبية التي يتم تقديمها في سياقات مختلفة. على سبيل المثال، وجدت بعض الدراسات أن الدورات التدريبية عبر الإنترنت فعالة مثل الدورات التدريبية التي يتم تقديمها شخصيًا، بينما وجدت دراسات أخرى أن الدورات التدريبية الشخصية أكثر فعالية. على الرغم من وجود قدر كبير من الأبحاث حول تأثير الدورات التدريبية على معدل دوران الموظفين، إلا أن هناك بعض الفجوات في الأدبيات الحالية. وتشمل هذه الفجوات:

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

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

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

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

* **المصادر: **

* **إدارة الأفراد والتنظيم**، جاري ديسلر، ٢٠١٩.

* **الجمعية الوطنية للمديرين التنفيذيين للموارد البشرية** (SHRM):

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/training-and-development.aspx>

* **جمعية علم النفس الصناعي والتنظيمي** (SIOP): [https://www.siop.org/Research-](https://www.siop.org/Research-Information/Research/Top-Research-Questions/Employee-Training-and-Development)

[Information/Research/Top-Research-Questions/Employee-Training-and-Development](https://www.siop.org/Research-Information/Research/Top-Research-Questions/Employee-Training-and-Development)

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

* تطوير وتوحيد مقاييس موثوقة لقياس معدل دوران الموظفين.

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

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

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

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

ويهدف هذا البحث إلى معالجة هذه الفجوات من خلال:

* تطوير مقاييس موثوقة لقياس معدل دوران الموظفين.

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

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

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

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

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

مشكلة البحث

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

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

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

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

على المستوى النظري

هناك العديد من الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة ومنها:

١. **نظريات التحفيز والتدريب**:

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

٢. **التعقيد التنظيمي وفعالية التدريب**:

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

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

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

٤. **نظرية التبادل الاجتماعي**:

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

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

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

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

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

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

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

على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

وبناء على ذلك نستنتج سؤال كيف تؤثر الدورات التدريبية المقدمة للموظفين على معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمات، وما هو دور العوامل التنظيمية والاجتماعية والنفسية في تعديل هذا التأثير؟

أهمية البحث

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

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

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

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

المراجع

- * إدارة الموارد البشرية اليوم. (٢٠٢٣). كيف يمكن للتدريب والتنمية تقليل معدل دوران الموظفين؟
<https://www.hrtoday.com/how-can-training-and-development-reduce-employee-turnover>
- * جمعية إدارة الموارد البشرية. (٢٠٢٣). أهمية التدريب والتطوير للموظفين.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/the-importance-of-employee-training-and-development.aspx>
- * شركة ديلويت. (٢٠٢٢). بناء ولاء الموظفين من خلال التدريب والتطوير.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/building-employee-loyalty-through-training-and-development.html>
- * معهد تدريب القيادة. (٢٠٢٣). كيف يمكن للتدريب على التطوير الوظيفي أن يقلل من معدل دوران الموظفين؟
<https://www.leadershipdevelopmentinstitute.com/blog/how-career-development-training-can-reduce-employee-turnover>
- * مجلة هارفارد بزنس ريفيو. (٢٠٢١). كيف يمكن للتدريب خلق ثقافة إيجابية في مكان العمل؟
<https://hbr.org/2021/04/how-training-can-create-a-positive-workplace-culture>
- * * الجمعية الوطنية للمديرين التنفيذيين للموارد البشرية ** (SHRM):
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/training-and-development.aspx>
- * * إدارة الأفراد والتنظيم **، جاري ديسلر، ٢٠١٩.
- * * الجمعية الوطنية للمديرين التنفيذيين للموارد البشرية ** (SHRM):
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/training-and-development.aspx>
- * * جمعية علم النفس الصناعي والتنظيمي ** (SIOP): <https://www.siop.org/Research-Information/Research/Top-Research-Questions/Employee-Training-and-Development>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wile
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Smith, R., & Johnson, L. (2021). *Long-term Effects of Training Programs on Employee Turnover*. - Human Resource Management Journal, 45(3), 452-470

- Brown, P., & Lee, K. (2019). *Quality of Training: Impacts on Employee Turnover Rates*. Industrial -
.Training Quarterly, 31(2), 221-240
- Ellis, R., & Scott, T. (2020). *Self-Directed vs Institutional Training: Implications for Turnover*. -
Employee Development Journal, 21(3), 150-168
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002).** "Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and ** -
.Evaluation." Wadsworth
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006).** "Evaluating Training Programs: The Four Levels." Berrett-** -
.Koehler Publishers
- .Noe, R. A. (2013).** "Employee Training and Development." McGraw-Hill Education** -