



:S. Box .Midocean University Imam Shafi'i College of Islamic and Arabic Sciences
6063 Moroni Comoros

خطة المشروع النهائي (PMG697) -درجة الماجستير في إدارة المشاريع

(الفصل الأول 2023)

جامعة الجميع الذكية بالتعاون مع جامعة ميداووشن

كلية الإدارة - تخصص إدارة المشاريع

عنوان البحث:

نظام تأهيل الموظفين الجدد

تم الاعداد بواسطة:

- علي العبيدان (213000053)
- أمجد الهوساوي (2021206480)
- زياد العقلا (20222005377 – القائد)
- ★ مشرف المقرر: د. وليد سليمان - Waleed Abdelgawwad



:S. Box .Midocean University Imam Shafi'i College of Islamic and Arabic Sciences
6063 Moroni Comoros

Everyone's Smart University in collaboration with Midocean University

College of Management – Master of Project Management

Thesis' Title

New Employees Onboarding System

Prepared by

Ali Alobaidan (213000053)

Amjad Alhosawi (20212064480)

Zeyad Alogla (20222005377)

Advisor

Dr Waleed Abdelgawwad

الفهرس:

- شكر وتقدير
- مقدمة البحث
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- الأهمية العلمية
- الأهمية التطبيقية
- اهداف البحث
- منهج البحث
- عرض ومناقشة النتائج
- الاستنتاجات
- التوصيات
- المراجع
- ملخص البحث

شكر وتقدير

كل الشكر والتقدير لقسم إدارة المشاريع بجامعة الذكية على كل الدعم والتوجيه الذي كان له دور كبير في نجاح وتقديم هذا البحث، مع تمنياتنا لهم بدوام التقدم والرفق والتوفيق ولا حرمانا الله فوائدهم على الدوام.

● مقدمة البحث:

المنظمات الإدارية تنشأ أساساً لتحقيق غايات إنتاجية معينة، ويعتمد نجاحها في تحقيق غاياتها الإنتاجية وتقديم أفضل الخدمات بصورة أساسية على نوعية العاملين فيها، لذلك تحرص المنظمات على تبني السياسات التي تساعد على توفير احتياجاتها من الكفاءات البشرية والاستفادة منها الاستفادة القصوة.

وبعد الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين ورفع مستوى مهاراتهم عنصراً أساسياً في سياسات إدارة الموارد البشرية. لهذا تعنى المنظمات بتوجيه الموظفين الجدد وتهيئتهم لأعمالهم وتعريفهم بالمنظمة والافراد الذين سيكونون على اتصال بهم في اعمالهم، حتى يعتادوا على بيئة عملهم الجديدة ويتكيفوا معها. كما تحرص على تحديث مهارات الموظفين الحاليين، تدريبهم على مهارات جديدة بصورة دورية.

ويكتسب التدريب في المملكة العربية السعودية وفي الدول النامية بصفة عامة أهمية خاصة، بسبب أهمية موظفي القطاع العام وضرورة تميزهم بالكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية، وللدور المحوري الذي يقوم به هؤلاء الموظفون في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي يتوقف النجاح في تنفيذها الى حد كبير على كفاءة العاملين في الأجهزة الإدارية العامة. ومن اجل ذلك أصبح بناء القوى العاملة العامة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية امراً ضروريا لمواجهة تحديات التنمية في عصرنا الحاضر، وزاد الاهتمام بالتدريب بشكل كبير من اجل العمل على رفع كفاءة القوة البشرية والارتقاء بمستوى الخدمات العامة بشكل عام.

● مشكلة البحث:

تواجه الكثير من المنظمات تحدٍ كبير في إبقاء العاملين مندمجين ومشاركين على النحو الذي بدأوا فيه مع المنظمة، فعادةً ما يكون العامل في قمة حماسه ولديه الرغبة العالية في العمل في بداية انضمامه للمنظمة، ولكن قد تلحظ المنظمات انخفاضاً في هذه الرغبة والدافعية بعد فترة قصيرة جداً، ويعتبر ذلك مؤشر غير جيد وقد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة. ويبرز هذا التحدي بشكل أكبر مع فئة الشباب، وخصوصاً في منظمات القطاع الخاص حيث تعاني الكثير منها من نسب التسرب الوظيفي العالية في أول سنة عمل، وكنوع من العلاج تقوم بعض المنظمات بتوفير العديد من الحلول للعاملين مثل المرونة في ساعات العمل، اختيار أيام الراحة الأسبوعية...إلخ. ولكن ما تزال نسب التسرب عالية، بالرغم من جودة هذه الحلول إلى أنها ليست فعالة بالشكل المطلوب ودائماً ما تأتي في شكل مسكنات للألم بدلاً من أن يتم وضعها في برنامج وقائي متكامل – ومن أهم هذه الحلول هي تهيئة الموظفين الجدد للعمل.

يمكن تعريف عملية تهيئة الموظفين الجدد للعمل بأنها العملية التي يتم من خلالها تعريف الموظف الجديد بالسياسات والإجراءات والتوقعات والثقافات المتبعة ومسؤوليات العمل اليومية في الإدارة التي يعمل بها. وتبدأ هذه العملية عندما يتم تعيين المرشح الناجح في وظيفته، وتنتهي بانتهاء الأسبوع الأول أو الأسابيع الأولى من وظيفته. يجب أن تكون أنشطة تهيئة الموظفين الجدد للعمل إلزامية في جميع الإدارات، ويجب إجراؤها بالتنسيق والتعاون الوثيق مع جميع الإدارات الأخرى.

ويتعين على أخصائي الموارد البشرية في كل مؤسسة أن يكون مسؤولاً عن وضع هذه العملية وإجرائها، باعتباره قائداً وشريكاً في الأعمال وأحد الأطراف التي تلعب دوراً مهماً في إحداث تغيير في المؤسسة الذي يعمل بها.

● أهمية البحث:

تاريخياً، عُرِفَت عملية تهيئة الموظفين الجدد على انها التأقلم مع بيئة جديدة بالتوجيه. عادةً ما يتم الاعتناء بإعطاء بمقدمة عن منطقة العمل والمباني الأساسية أو مرافق المصنع في اليوم الأول من العمل. ولكن بعد فترة وجيزة، عادة ما يكون التوجيه الرسمي أو غير الرسمي بتلطيف سياسات الشركة وإجراءات التشغيل والتفاصيل الإدارية الأخرى.

ومع ذلك، فإن التوجيه اليوم ليس حدثاً قائماً بذاته، ولكنه جزء من عملية أكبر، غالباً ما تسمى الإعداد. يرى البعض في الإعداد على أنه مجرد ضجة جديدة - كلمة للتوجيه، لكنها في الواقع فرصتك لفعل المزيد لضمان أن يصبح الموظفون الجدد أعضاء منتجين وراضين في فريق العمل الخاص بك. تُعرف العملية أيضاً بأسماء أخرى بين مهني الموارد البشرية، مثل المحاذاة، والاستيعاب، والتكامل، والانتقال. على الرغم من أنه يمكنك على الأرجح قضاء بضع ساعات في التحدث مع زملاء آخرين في قسم الموارد البشرية لتحليل الاختلافات في كل مصطلح. ما يشتركون فيه جميعاً هو محاولة تجاوز المفهوم القديم لتوجيه الموظف، مع استمرار تضمينه.

● الأهمية العلمية:

أساليب العمل الوظيفي وظهور الاختراعات الجديدة وصدور التشريعات والتعليمات المتطورة كلها تتطلب معارف واتجاهات جديدة لا يمكن مواجهتها إلا باستمرار التدريب للموظفين. ولا يمكن اعتبار التعليم بالمدارس والجامعات كافياً للقيام بأعباء الوظائف لأن التعليم يتجه أساساً إلى اكتساب المعرفة العامة والتثقيف العام الذي لا يمكن بطبيعته أن يوجه إلى أداء عمل معين.

وأما صفة الانتظام، فهذه الصفة تقوم على البحث والدراسة ولا يحصى فيها أن يتبع أسلوب المحاولة والخطأ وأن تترك للعقوبات والاجتهادات. فالتدريب يستنفذ الوقت والجهد والمال ويجب أن يتحقق مقابل ذلك عائد يعود بالنفع على الوظيفة والمجتمع، فالتدريب يهدف إلى تنمية قابلية ومهارات الموظفين الجدد. فتظهر الحاجة إلى التدريب بالنسبة للموظفين الجدد

أولاً لان الاعداد في مراحل التعليم المختلفة وبخاصة في البلدان التي تخطط سياستها التعليمية على أساس التثقيف العام دون الاغراق في التخصص. ولا يشمل بالضرورة التأهيل لتأدية وظيفة معينة الامر الذي يجعل الموظف الجديد غير مؤهل جيداً للقيام بدور إيجابي في عمله الوظيفي. ولكن البعد ما بين الجامعات والمعاهد العلمية وبين احتياجات إدارة التنمية أصبح يشكل عقبة كبيرة امام خطة التنمية الإدارية. كما ان الجهاز الإداري للدول المعاصرة أصبح على درجة كبيرة من التخصص وربما كان من غير الممكن للجامعات ان توفر المتطلبات الفنية لكل وظيفة، لان الوظيفة باحتياجاتها الفنية تتطور بدرجة سريعة أكثر من تطور مناهج التعليم الجامعي التي تخضع للعديد من الاعتبارات الثقافية والحضارية والتقاليد الفكرية الموروثة والمكتسبة.

● الأهمية التطبيقية:

1. مبادئ البحث: حتى يتمكن التدريب من تحقيق رسالته ويؤدي الدور المتوقع منه في تنمية وتطوير الافراد والمنظمات ويصبح بذلك تدريباً فعالاً، لا بد من تبني خطته على أساس مجموعة من المبادئ أهمها:
 1. ان يكون هنالك هدف واضح وقابل للتطبيق.
 2. ان يكون شاملاً لجميع فئات الموظفين.
 3. اختيار المتدرب بشكل دقيق.
 4. ربط التدريب بحوافز معينة ومتابعة المتدربين بعد التدريب.
 5. احتواء البرنامج التدريبي على ممارسات عملية، وان تسير العملية التدريبية بشكل تدريجي وعلى مراحل.
 6. مراعاة التفاوت بين الافراد وتشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.
2. التدريب حسب نوع الوظائف:
 1. التدريب المهني والفني
 2. التدريب التخصصي
 3. التدريب الإداري
3. التدريب حسب المكان:

1. داخل المنظمة

2. خارج المنظمة (في شركات خاصة، في برامج حكومية)

أولاً: التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1. توجيه الموظف الجديد Orientation:

يهدف هذا النوع إلى إعداد المحاضرات ميا و سلوكيا، و تأهيلهم للالتحاق بالأعمال التي سوف توكل اليهم عند التحاقهم بوظائفهم و يطلق على هذا النوع من التدريب عدة تسميات منها : التدريب الاعدادي , التوجيهي او التعريفي , ويسعى هذا النوع إلى تقديم الموظفين الجدد عن طريق الترحيب بالقادمين الجدد , و إيجاد اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع , و تهيئة الموظفين الجدد للعمل , و تدريبهم على كيفية أداء العمل , اما عن الطريقة المستخدمة في هذا النوع فتختلف من منظمة إلى أخرى إلا أن أغلبها يتفق على استخدام أسلوب المحاضرات , المقابلات مع المشرف المباشر , كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات المطلوبة توزع , بينما نوع المعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد كالآتي:

- معلومات عامة عن المشروع، تاريخه، أنواع منتجاته، التنظيم الإداري، الهيكل التنظيمي ... الخ.
- ساعات العمل، ملابس العمل، طريقة استخدام ممتلكات المشروع، الأجور والاستحقاقات، العلاوات والاقطاعات، الاجازات بأنواعها، السلوك في العمل وقواعده، الترقيات والحوافز، أسماء المشرفين والزلاء والحوافز.

ثانياً: التدريب اثناء العمل On the Job Training:

يرتبط بتحسين مستوى الأداء، يقدم في مكان العمل عن طريق الرؤساء او قدامى العمال ذوي الخبرة الأكبر، وتستخدم الإدارة مثل هذا التدريب كلما دعت الضرورة لإعطائه دون تنظيم برنامج معين، في إطار توقيت زمني معين، وإنما تلجأ إليه المنظمة كلما دعت الحاجة (التغيير)، ويعاب على هذا النوع أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

ثالثا: التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة Skill Renewal Training:

وذلك عن طريق رفع أداء مستوى الفرد عن طريق اكسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله او تطويرها بصورة مستمرة، وهو يستخدم عندما تتقادم معارف ومهارات الافراد، على سبيل المثال ادخال تكنولوجيا حديثة او أنظمة كمبيوتر... الخ في الاعمال ما يستدعي تزويد شاغلي هذه الاعمال بمعارف ومهارات جديدة تمكنهم من العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعا: التدريب بغرض الترقية والنقل Promotion Transfer Training:

إذا تكلمنا عن النقل او الترقية في المنظمة فهذا اختلافا في المهارات والمعارف من طريقة أخرى، بالتالي يكون لدينا فجوة معارف ومهارات وسلوك معين يجب سدها عن طريق التدريب، وكمثال نجد الترقية قد تكون بنقل الفرد من وظيفة فنية (تقنية) الى وظيفة إدارية، وهذا الفرق في محتويات الوظائف وطريقة أدائها يستوجب برنامجا تدريبيا يهيئه للالتحاق بالعمل الذي تم اعداده له.

● اهداف البحث:

1. كأي استراتيجية حديثة في أي منظمة تسعى الى التقدم والتطور ومواكبة سوق العمل الحديث، فإن استراتيجية تهيئة الموظفين الجدد وجدت ببطء نوعا ما في الانتشار والدخول في حيز الشهرة والتطبيق حيث انه أولا لا بد ان تطبق في المنظمات العملاقة وبعد ان يجد صدى النجاح طريقه ليعرف الناس به ومدى اسهامها عند التطبيق في نجاح هذه المنظمات يبدأ الانتشار ثم يتم تطبيقه في المنظمات المتوسطة او الصغيرة – ومن هنا لا بد لنا من التعريف بهذه الاستراتيجية ومفاهيمها لتتضح الصورة أكثر للجميع.

2. ضرورة ابراز دور قسم تهيئة الموظفين الجدد كعنصر أساسي من المزيج الإداري في تحقيق اهداف المنظمات حيث أوردت كثير من الدراسات ان استراتيجيات تهيئة الموظفين من اهم العناصر التطبيقية في المنظمات لتحقيق النجاح كخطوة أولى.

3. عدم ايمان بعض إدارات المنظمات بمفعول قسم تهيئة الموظفين الجدد في تحقيق النجاح واعتباره مضيعة للوقت والمال وزيادة العبء على القسم المختص بالإدارات الأخرى، وهذا نبع من عدم معرفتهم والمأمهم بمنافع هذا القسم – وعليه تم اعداد هذه الدراسة لتوضح المعرفة الصحيحة القادرة على تغيير توجهاتهم ونظرتهم لهذه الاستراتيجية.

4. تشجيع المنظمات على تبني استراتيجية تهيئة الموظفين الجدد وتطوير الهيكل التنظيمي لها، وليس فقط الانشغال بالأعمال الداخلية وبالتالي عدم تغييرها المنهج الإداري وعدم تتبع تطور العلوم الإدارية وتبنيها الجديد والمفيد منها.

● منهج البحث:

1. المنهج الوصفي عن طريق الدراسة والبحث
 2. المنهج التحليلي عن طريق جمع البيانات عن طريق المقابلات او الاستبيان
- عينة البحث من خلال:

- مؤسسات فردية
- شركات صغيرة
- شركات كبيرة
- قطاعات حكومية
- قطاعات خاصة

أداة البحث هي الوسيلة التي سنستعين بها في جمع المعلومات وتنقسم الى:

- الاستبيان
 - الملاحظة الشخصية من واقع العمل في قسم الموارد البشرية – عملية تهيئة الموظفين الجدد
 - الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية حيث تيسر لنا اجراء بعض الزيارات والمقابلات مع بعض الموظفين
 - المعالجة الإحصائية بهدف الوصول الى نتائج البحث ومن ثم تفسيرها واستخدامها
- وصولا لوضع اقتراحات وتوصيات تؤدي الى تطوير عملية تهيئة الموظفين الجدد وعليه فقد اخترنا عينة عشوائية من بعض مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص وهذه الدراسة التي اجريناها كانت انطلاقا من نشر الاستبيان على بعض مواقع التواصل الاجتماعي، وتوزيع أوراق استبيان وتجميعها او الزيارات الميدانية ومقابلة الموظفين وجها لوجه في موقع العمل.

● عرض ومناقشة النتائج:

وفي هذا الجزء سيتم عرض أسئلة الاستبيان وفرضيات البحث وعرض ومناقشة وتحليل نتائج هذا الاستبيان ومدى صحة الفرضيات الموضوعة من طرفنا وصولا لنتائج وتوصيات البحث.

القسم الأول من منهج البحث:

➤ إذا كانت الإجابة (نعم) يوجد قسم تهيئة الموظفين الجدد بالمنظمة

ويتضمن مجموعة من الأسئلة تساعد في الكشف عن واقع قسم تهيئة الموظفين وهي عدد من الأسئلة الموجهة لمعرفة مدى نجاح قسم تهيئة الموظفين الجدد وفي القيام بدوره من حيث تحقيق الأهداف والتنسيق بين الإدارات، والأسئلة كالتالي:

1. هل يوجد لديكم بالمنظمة قسم مهتم بشؤون تهيئة الموظفين الجدد (نعم / لا)
2. الى أي إدارة يتبع هذا القسم في المنظمة؟ (الموارد البشرية او شؤون الموظفين / أخرى)
3. كم عدد الموظفين بالمنظمة التي تعمل بها؟

4. في تقديرك، كم عدد الموظفين الذين يتم توظيفهم سنويا في المنظمة التي تعمل بها؟
5. هل تم ادراجك في خطة او برنامج تهيئة الموظفين الجدد عند التحاقك بالعمل لدى المنظمة الحالية؟
6. كم استغرق وقت البرنامج حتى تعيينك على راس العمل؟ (يوم / يومين الى اسبوع / أكثر من اسبوع)
7. هل بالإمكان ذكر بعض الأنشطة التي تمت خلال البرنامج، مثال: التعرف على اقسام الشركة والمدراء التنفيذيين او شرح استخدام بعض البرامج او جلسات توعية او الاطلاع على بعض سياسات المنظمة الخ
8. هل تعتقد ان مثل هذه البرامج مفيدة وفعالة لكل من المنظمة والموظف؟ (نعم / لا)
9. يرجى مشاركتنا باي تعليق ان وجد

➤ إذا كانت الإجابة (لا)

أيضا يتضمن مجموعة من الأسئلة تساعد في الكشف عن واقع قسم تهيئة الموظفين وهي عدد من الأسئلة الموجهة لمعرفة مدى نجاح قسم تهيئة الموظفين الجدد وفي القيام بدوره من حيث تحقيق الأهداف والتنسيق بين الإدارات، والأسئلة كالتالي:

1. هل يوجد لديكم بالمنظمة قسم مهتم بشؤون تهيئة الموظفين الجدد (نعم / لا)
2. كم عدد الموظفين بالمنظمة التي تعمل بها؟
3. في تقديرك، كم عدد الموظفين الذين يتم توظيفهم سنويا في المنظمة التي تعمل بها؟
4. هل تم ادراجك في خطة او برنامج تهيئة الموظفين الجدد عند التحاقك بالعمل لدى أي منظمة سابقا؟ (نعم/لا) – إذا كانت الإجابة (لا) ينتقل الى السؤال رقم 8
5. كم استغرق وقت البرنامج حتى تعيينك على راس العمل؟ (يوم / يومين الى اسبوع / أكثر من اسبوع)
6. هل بالإمكان ذكر بعض الأنشطة التي تمت خلال البرنامج، مثال: التعرف على اقسام الشركة والمدراء التنفيذيين او شرح استخدام بعض البرامج او جلسات توعية او الاطلاع على بعض سياسات المنظمة الخ
7. هل تعتقد ان مثل هذه البرامج مفيدة وفعالة لكل من المنظمة والموظف؟ (نعم / لا)
8. هل توصي بوجود قسم مختص بتهيئة الموظفين الجدد؟ (نعم / لا)

9. يرجى مشاركتنا باي تعليق ان وجد

القسم الثاني من المنهج: فرضيات البحث:

تم وضع عدة فرضيات للبحث، لمناقشتها واكتشاف واقعها وطبيعتها لتكوني وجهة نظر ورأي عن واقع إدارة تهيئة الموظفين الجدد وتحليل نتائج الاستبيان والبحث في دعم تلك الفرضيات او عدم دعمها لوضع توصيات البحث.

1. التكلفة لقسم إدارة تهيئة الموظفين الجدد وتخصيص المنظمة ميزانية يعطي مجال للتطوير والنجاح ويعتبر عائق رئيسي لنجاح انتشار ثقافة تهيئة الموظفين الجدد.

2. دعم وتبني الإدارة العليا جهود قسم تهيئة الموظفين الجدد ايماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل لنجاح قسم تهيئة الموظفين الجدد.

3. وعي المنظمات بقيمة قسم تهيئة الموظفين الجدد وما يعطيه من إضافة وجودة.

4. تأكيداً على مبدأ التخصص في العمل فان المنظمة توجه لإحداث قسم متخصص في تهيئة الموظفين الجدد لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع اهداف المنظمة موضع التنفيذ وهي الخطوة الأولى نحو النجاح.

5. ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة، له تأثير قوي على عدم وجود قسم تهيئة الموظفين الجدد في كثير من المنظمات في سوق العمل.

6. عدم توعية مكثفة وتدريب العاملين بالشركة سبب رئيسي في فشل قسم تهيئة الموظفين.

7. اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع ان قسم تهيئة الموظفين للمنظمات الكبيرة دون غيرها.

• الاستنتاجات:

عدد المشاركين في الاستبيان 117 شخص من قطاعات عامة وخاصة مختلفة.

أسئلة الاستبيان واجوبتها كالتالي:

الإجابة		السؤال		رقم السؤال
إذا كان جواب السؤال رقم 1 بنعم				
لا		نعم	هل يوجد لديكم بالمنظمة قسم مهتم بشؤون تهيئة الموظفين الجدد؟	1
59 (50.4%)		58 (49.6%)		
أخرى	شؤون الموظفين	الموارد البشرية	الى أي إدارة يتبع هذا القسم في المنظمة؟	2
		43 (74.1%)		
4 (6.9%)	11 (19%)			
أكثر من 50		20 - 49	كم عدد الموظفين بالمنظمة التي تعمل بها؟	3
44 (75.9%)	11 (19%)	3 (5.2%)		
أكثر من 20		5 - 19	في تقديرك، كم عدد الموظفين الذين يتم توظيفهم سنويا في المنظمة التي تعمل بها؟	4
34 (58.6%)	17 (29.3%)	7 (12.1%)		
لا		نعم	هل تم ادراجك في خطة او برنامج تهيئة الموظفين الجدد عند التحاقك بالعمل لدى المنظمة الحالية؟	5
17 (29.3%)		41 (70.7%)		
أكثر من أسبوع	يومين الى أسبوع	يوم	كم استغرق وقت البرنامج حتى تعيينك على راس العمل؟	6
		9 (15.5%)		
31 (53.4%)	18 (31%)			
الرجاء الاطلاع على ملحق رقم 1			هل بالإمكان ذكر بعض الأنشطة التي تمت خلال البرنامج، مثال: التعرف على اقسام الشركة والمدراء التنفيذيين او شرح استخدام بعض البرامج او جلسات توعية او الاطلاع على بعض سياسات المنظمة الخ	7
لا		نعم	هل تعتقد ان مثل هذه البرامج مفيدة وفعالة لكل من المنظمة والموظف؟	8
5 (8.6%)		53 (91.4%)		
2 الرجاء الاطلاع على ملحق رقم			يرجى مشاركتنا باي تعليق ان وجد	9

رقم السؤال	السؤال	الإجابة
إذا كان جواب السؤال رقم 1 بلا		
1	هل يوجد لديكم بالمنظمة قسم مهتم بشؤون تهيئة الموظفين الجدد؟	لا
		نعم
2	كم عدد الموظفين بالمنظمة التي تعمل بها؟	أقل من 20
		20 - 49
3	في تقديرك، كم عدد الموظفين الذين يتم توظيفهم سنويا في المنظمة التي تعمل به؟	أقل من 5
		5 - 19
4	هل تم ادراجك في خطة او برنامج تهيئة الموظفين الجدد عند التحاقل بالعمل لدى أي منظمة سابقا؟	لا
		نعم
5	كم استغرق وقت البرنامج حتى تعيينك على راس العمل؟	يومين الى أسبوع
		يوم
6	هل بالإمكان ذكر بعض الأنشطة التي تمت خلال البرنامج، مثال: التعرف على اقسام الشركة والمدراء التنفيذيين او شرح استخدام بعض البرامج او جلسات توعية او الاطلاع على بعض سياسات المنظمة الخ	أكثر من أسبوع
		يوميين الى أسبوع
7	هل تعتقد ان مثل هذه البرامج مفيدة وفعالة لكل من المنظمة والموظف؟	لا
		نعم
8	هل توصي بوجود قسم مختص بتهيئة الموظفين الجدد؟	لا
		نعم
9	يرجى مشاركتنا باي تعليق ان وجد	لا
		نعم

اثبتت نتائج البحث صحة ست فرضيات من الفرضيات السبعة وعدم صحة الفرضية السابعة.

1. ان التكلفة وتخصيص المنظمات ميزانية لقسم تهيئة الموظفين الجدد يعطي مجال للتطوير والنجاح وعدم وجوده

يسبب عائق كبير نحو انخراط الموظف في المنظمة، مثل هذه البرامج تعتمد بشكل كبير وواضح على الإمكانيات

المادية والميزانية التي يتم رصدها للتخطيط.

2. دعم وتبني الإدارة العليا ايماننا بجهود قسم تهيئة الموظفين الجدد له دور كبير في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل ويعتبر العمود الأساس لنجاح لهذا القسم.
3. وعي المنظمات بقيمة قسم تهيئة الموظفين وما يعطيه من جوده ويساعد في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف، حيث المفهوم العام لتهيئة الموظفين لدى كثير من الموظفين والمدراء كان متمحورا حول ارتباط وانخراط الموظف بالمنظمة مما يعكس فهما جيدا كنظام يتم العمل به مع القيمة المضافة من خلاله.
4. توجه المنظمات نحو احداث قسم متخصص لتهيئة الموظفين الجدد بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة لمساعدة الموظفين الجدد على الانخراط في المنظمة بالشكل الصحيح من خلال برامج متخصصة تركز على رفع مستوى الوعي لدى الموظف الجديد.
5. ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة، له تأثير قوي على عدم وجود قسم تهيئة الموظفين الجدد في كثير من المنظمات في سوق العمل – حيث ان البعض يرى بعدم أهمية هذا القسم والذي لا يضيف أي قيمة للموظف او المنظمة.
6. ان التدريب لتغيير ثقافة المنظمة ومواجهة الاحتياجات مطلب أساسي لتطبيق مبادئ قسم تهيئة الموظفين الجدد، وهو ما وضع جليا لدى المنظمات الكبرى بان قسم تهيئة الموظفين الجدد له باع كبير ضمن خطط الإدارة لإنجاح انخراط الموظفين الجدد بشكل جيد.
7. اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع ان قسم تهيئة الموظفين للمنظمات الكبيرة دون غيرها، بل بالعكس بان قسم تهيئة الموظفين الجدد لجميع المنظمات أيا كانت طبيعة نشاطها او حجمها.
8. برز ان المستوى العام للتوعية وفهم قسم تهيئة الموظفين الجدد كفلسفة عمل كلية داخل المنظمات، فهو كما كان متوقعا مطلوب لدى الكثير وهو في مرحلة متقدمة من النضج.
9. وجود مفهوم خاطئ لدى بعض الموظفين فيما يتعلق بقسم تهيئة الموظفين الجدد، اذ ان هذا القسم له اهداف متعددة كثيرة، والدور الأساسي له هو ضمان انخراط الموظف الجديد بالشكل المناسب الصحيح في المنظمة ليتماشى مع اهداف المنظمة.

● التوصيات:

مع تطور التنظيم الإداري في العالم وخصوصا في المنظمات العملاقة وذلك نتيجة المنافسة القوية والشرسة في الأحيان، أصبح أسلوب وقسم تهيئة الموظفين الجدد من اهم الاستراتيجيات الأساسية للتطبيق، لا يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية دون البناء الفعال والمدرّوس لنظام ادار مبني على النظام الحديث لإدارة العمليات عن طريق قسم تهيئة الموظفين الجدد وذلك بأخذ هذه التوصيات في الحسبان:

1. ضرورة اعتناق الإدارة العليا مبدأ تهيئة الموظفين الجدد.
 2. يجب على المنظمات تخصيص ميزانية لقسم تهيئة الموظفين الجدد.
 3. إلحاق وتدريب جميع الموظفين الجدد بقسم تهيئة الموظفين الجدد.
 4. التأكيد على أهمية إنشاء قسم متخصص لتهيئة الموظفين الجدد ورفع مستوى الوعي بأهميته.
 5. الاقتناع بوجود قسم تهيئة الموظفين الجدد.
- من كل ما سبق نؤكد لنا أهمية تطبيق مبادئ تهيئة الموظفين الجدد على جميع المستويات و في جميع المنظمات دون استثناء، لان جميع المنظمات لا بد ان بها قسم اداري و مالي و فني و عمليات و هو ما يحتاج لتنسيق قسم تهيئة الموظفين الجدد للربط بينها جميعا مما يؤدي في النهاية لتحقيق اهداف المنظمة على حد سواء و يتضح لنا ان تطبيق استراتيجية تهيئة الموظفين الجدد سيكون مصدرا مؤثرا كأداة قوية للوصول للتميز في العمل و هذا لن يتحقق غلا بثمره جهود منسوبي المنظمة و تطبيقهم كل متطلبات معايير و مقاييس تهيئة الموظفين الجدد.

و ختاماً : من الواضح ان تطبيق استراتيجية تهيئة الموظفين الجدد و تحقيق أهدافها في المنظمات يتطلب صبرا و متابعة و إصرارا على المضي قدما في الطريق الذي انتهجه قادة المنظمة، خاصة بعد ان اتضحت أهمية و فوائد وجود هذا القسم ، و ان كان هنالك من عقبات او خلل فان ذلك يعود غالبا الى أسلوب التطبيق لا الى مبادئ و مفهوم القسم بحد ذاته، عندها لا بد من إعادة دراسة و تقييم أساليب التطبيق من حين لآخر وإدخال التغييرات و التحسينات للامانة عليها للتأكد من مواءمتها للمنظمة و معرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف و مواكبة التغييرات في سوق العمل من سياسات و أفكار .

● المراجع:

1. إدارة الموارد البشرية – مازن فارس رشيد 2018
2. التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ – د. عائشة شحاتة
3. برنامج تهيئة الموظفين الجدد – مقالة بواسطة عبد الله الغامدي 2019/07/26 م-مدير تدريب من ذوي الخبرة في العمليات والتدريب وبناء وتقديم برامج التدريب، وإدارة الأداء، وأخصائي تدريب عالمي معتمد.
4. مبدأ المساواة ودوره في تولي الوظيفة العامة – د. عبد القادر محمد القيسي
5. وزارة الخدمة المدنية – تهيئة الموظفين الجدد – دليل ارشادي.
6. Human Resources for Dummies by Harold Mesmer , Jr

● ملخص البحث:

من كل ما سبق تأكدت لنا أهميته تطبيق استراتيجية تهيئة الموظفين الجدد على جميع المستويات وفي جميع المنظمات دون استثناء، لان جميع المنظمات لا بد ان يكون بها قسم اداري مختص للتنسيق والربط بين الإدارات الأخرى المعنية مما يؤدي في النهاية لجودة المخرجات وتحقيق الأهداف على حد سواء.

ويتضح لنا أيضا ان تطبيق استراتيجية تهيئة الموظفين الجدد سيكون مصدرا مؤثرا كأداة قوية للوصول للتميز في العمل وهذا لن يتحقق الا بثمره جهود منسوبي المنظمة وتطبيقهم كل متطلبات ومعايير ومقاييس تهيئة الموظفين الجدد.

وختاماً: من الواضح ان تطبيق هذه الاستراتيجية في المنظمات يتطلب صبرا ومتابعة وإصرار على المضي قدما في الطريق التي انتهجه قادة المنظمة، خاصةً بعد ان اتضحت أهمية وفوائد تطبيقها. وإن كان هنالك من عقبات او خلل فان ذلك يعود غالبا الى أسلوب التطبيق لا الى مبادئ ومفهوم هذه الاستراتيجية، عندها لا بد من إعادة دراسة وتقييم أساليب التطبيق من حين لآخر وادخال التغييرات والتحسينات اللازمة عليها للتأكد من موائمتها للمنظمة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

Abstract :

As previously aforementioned, we have confirmed the importance of applying a strategy for onboarding new employees at all levels and in all organizations without exceptions. Because, all organizations must have a dedicated administrative department to coordinate and link all of the onboarding activities for all of its various departments' new hires, as that will ultimately lead to an increase in the quality of the outputs and the achievement of the hiring goals alike. It is also obvious to us that having a sound strategy in place for onboarding new employees is a powerful tool that will lead to excellence at work, and this will not be achieved without tremendous efforts from the department that's responsible for implementing the strategy in the organization and their adherence to all of the requirements and known standards in the onboarding process.

In conclusion, It is clear that the application of this strategy in organizations requires patience, follow-ups, and determination to move forward on the path taken by the leaders of the organization, especially now that the importance and benefits of its application became clear to them. Moreover, if they face any obstacle or find imbalances, it is often due to the used implementation method of the strategy and not due to the principles and concept of the strategy itself. If this happens, then it is necessary to re-study or re-evaluate the implementation method and make the required changes and improvements to ensure its compatibility with the organization and to know the true potential of its success in achieving the strategy's goals.

● ملحق رقم 1:

هل بالإمكان ذكر بعض الأنشطة التي تمت خلال البرنامج، مثال: التعرف على اقسام الشركة والمدراء التنفيذيين او شرح استخدام بعض البرامج او جلسات توعية او الاطلاع على بعض سياسات المنظمة الخ:

1. التوعية ولقاء مدراء الاقسام واعداد الاجهزة
2. كل ما يخص العمل والقسم
3. استخدام بعض البرامج
4. سياسات الشركة
5. التعرف على نشاط العمل الاطلاع على سياسات المنظمة
6. شرح المكان
7. برنامج تدريب
8. لا يوجد لدي فكره كاملة عما يتم تقديمه للموظف الجديد
9. التعرف على الادارات عن طريق التدوير لكل قسم او ادارة بشكل اسبوعي تقريباً
10. قسم الموارد البشرية
11. شامل الانظمة والقوانين الخاصة بالشركة
12. التعرف على اقسام الشركة والمدراء التنفيذيين وشرح استخدام البرامج والاطلاع على بعض سياسات المنظمة
13. الاطلاع على سير العمل في القطاع
14. محاضرات من قبل الجهات المختلفة في الشركة
15. التعرف على أقسام الشركة والمدراء
16. التعرف على سياسة الشركة والهيكل التنظيمي
17. فقط التعريف ببعض الاقسام الضرورية وأماكن البصمة
18. شرح استخدام برنامج
19. التعرف على القسم، الانظمة، الاجراءات والانظمة، الاجهزة
20. التعرف على سياسة الشركة، والمهام الموكلة لتطويرها
21. ورش عمل للتعريف بالمنظمة وآلية العمل
22. جميع ما ذكر
23. جولة على الاقسام
24. Safety orientation, system orientation, organization network, one week departments rotation
25. Orientation day, meeting the team, using some tools at the organization (HR system)...

26. مقدمة الى مهام القسم العليا ومن ثم مهام الشعب والوحدات
27. مقابلة مع الرئيس التنفيذي والرئيس المباشر
28. كل ما ذكر اعلاه
29. التعريف الكامل عن الشركة، تاريخ الشركة، الاقسام ومسؤولية كل قسم، عدد الموظفين والدولة الي فيها فروع للشركة
30. الاطلاع على سياسات المنظمة ومقدمة في السلامة المهنية
31. التعرف على الشركة وأقسامها ونظام الأمان وكيفية التعامل مع الزملاء وغيرها
32. زيارة مواقع الشركة وتعريف شامل بالأنظمة
33. دورة شاملة في الاقسام
34. التعرف على الأقسام ومدراءها، التعرف على بعض العمليات الأساسية المتعلقة بالأقسام المساندة (الموارد البشرية، المالية، تقنية المعلومات)، تسليم الأجهزة الإلكترونية اللازمة (حاسوب، جوال.. الخ)، الحديث عن أهم سياسات المنظمة، برنامج تقديمي تقني عن المنتج المرتبط بقسمنا، اصدار التصاريح اللازمة (بطاقة دخول، لاصق للسيارة)، اجتماع افتراضي (بسبب تعدد اماكن العمل) مع الفريق لتقديمي كعضو جديد في الفريق.
35. التعرف على الأقسام ورؤساءهم، التعرف على الشركة انجازاتها، مقابلة رئيس الشركة
36. تم شرح النظام ومعرفة الاقسام وكيفية العمل
37. التعرف على اقسام الشركة
38. التعرف بالمنظمة وهيكلها الاداري واقسامها
39. التعرف على بعض سياسات المنظمة (ما للموظف وما عليه)
40. التعرف على أقسام المستشفى وطبيعة العمل والأجهزة المستخدمة
41. برنامج تعريفي شامل الانظمة واللوائح والقوانين الداخلية بالإضافة الى التعريف بإدارات واقسام الشركة ولقاءات المسؤولين.
42. كل ما ذكر اضافة لأنظمة وبرامج السلامة والعدوى
43. التعرف على الشركة ومجال اعمالها، التعرف على اقسام الشركة ورؤسائها التعرف على الانظمة والقوانين المتعلقة بالمنظمة، التعرف على انظمة السلامة داخل وخارج المنظمة
44. شرح سياسيات الموارد البشرية استلام الحاسب المحمول وتفعيل البريد الالكتروني
45. التعرف على اقسام الشركة وطرق عمل كل قسم
46. شرح استخدام بعض البرامج
47. التعرف على الاقسام والمدراء، وجلسات تعليمية عن نظام الشركة والمطلوب من الموظفين
48. التدريب قبل العمل
49. جميع ما ذكر

50. استخدام بعض البرامج والاطلاع على سياسة المنظمة
51. لا يوجد
52. تعريف بالقسم والأمور المهمة للبدء بها في العمل
53. They run you through 90 days program to make sure you capture to the speed of the in boarding
54. ، ،
55. الية استخدام البرامج والاطلاع على السياسات

● ملحق رقم 2:

يرجى مشاركتنا باي تعليق ان وجد:

1. بارك الله في جهودكم
2. الله يعطيكم العافية
3. وفق الله الجميع
4. من اهم الأقسام هو تهيئة الموظف الجديد لانخراطه في بيئة العمل
5. لا بد من تهيئة أي موظف جديد وتدريبه من أجل التحاقه بالعمل..
6. بالتوفيق
7. مسبقا لم تكن المنظمات مهتمة بتهيئة الموظفين الجدد اما الان فأصبح الأمر شبه إلزامي
8. شكراً
9. البرامج التأهيلية مهمة جدا ولها اثر على المدى البعيد في تعزيز ولاء الموظف. وفقكم الله
10. بالإضافة لدور قسم الموارد البشرية بهذا الشأن فإن دور المدير المباشر والزملاء اساسي في إلحاق وتهيئة الموظف الجديد لتعزيز التعاون الانتاجية بينه وبين زملاء فريق العمل، ودمتم موفقين
11. شكراً

● ملحق رقم 3:

هل بالإمكان ذكر بعض الأنشطة التي تمت خلال البرنامج، مثال: التعرف على أقسام الشركة والمدراء التنفيذيين أو شرح

استخدام بعض البرامج أو جلسات توعية أو الاطلاع على بعض سياسات المنظمة الخ:

1. لا يوجد
2. لا يوجد اي تعريف في وقت توظيفي ولا أي تعليمات فقط طلبوا مني تقليد الموظفين السابقين حتى اتعلم
3. لا
4. لا يوجد
5. لا يوجد
6. N/A
7. دورات انجليزي لتطوير موظف
8. في الوظائف العسكرية مدعومة بالدورات المكثفة
9. التعرف على الأقسام العمل وحضور دورة بالسلامة
10. لا يوجد
11. دورات تدريبه
12. قالولي هي مكتبك واشتغلي
13. التعرف على الاقسام والادارات
14. هؤلاء زملاءك وتعلم منهم
15. لا يوجد... يتم المعرفة من الزملاء مع الوقت
16. ادارة الموظفين الجدد وتأهيل القدرات لديهم
17. التعرف على جميع الأقسام والأشخاص المهمين والمسؤوليات المطلوبة والتعريف بالأنظمة وتفاصيل العمل التقنية
18. لم يتم
19. فقط زيارة للمكاتب
20. لقاء مع ورشة العمل
21. التعرف على اقسام الشركة والاطلاع على بعض سياسات المنظمة
22. ما كان يوجد مثل هذه البرامج في عام ١٩٩١ م
23. Na
24. التعرف على أقسام الشركة
25. دورة سريعة ع معظم الاقسام في نفس يوم التعيين فقط للتعرف ع زملاء العمل وليس لمعرفة ادوارهم الوظيفية.

26. لم يتم تعريفى على أقسام المنظمة
27. لا توجد
28. كل ما ذكر اعلاه
29. نعم صحيح تم ذلك
30. دمج الموظف في اقسام متعددة تحت إشراف رؤساء الأقسام مع إعداد تقرير أسبوعي او شهري
31. انا أعمل في مجال التعليم
32. السياسة العامة للمنشأة التعريف بالأقسام كيفية المراسلات والمها الضوابط والمحظورات النماذج
33. تم التعريف بالإداريين ونوع العمل وسياسة المنظمة وعقد دورات تدريبية تساعد في اداء المهام المطلوبة
34. لا توجد
35. التعرف على اقسام الشركة المدراء التوعية بمرافق الشركة لم يتم ايضاح السياسات المنظمة للشركة
36. التعرف على أقسام الشركة والموظفين بها، التعرف على المنشأة التابعة للشركة خارج المبنى الاداري
37. تم شرح سير العمل والسياسات المتبعة
38. لا يوجد اي شيء مما ذكر
39. التدوير على الاقسام
40. التعرف على كل الاقسام
41. يوم تعريفى
42. تطبيق عملي
43. لا يوجد برنامج
44. التعرف على القسم الذي اعمل به من زملاء وقيادات ٢- التعرف على سياسة العمل للمنظمة واللوائح العامة الخاصة للموظفين.
45. توعيه وتعريف على الأقسام والموظفين
46. دورات تدريبية تخص العمل فقط
47. شرح البرنامج المستخدم في العمل
48. التعرف على اقسام الشركات والموظفين
49. بالفعل المذكور سابقاً أعلاه
50. تعريف على الموظفين واقسام الشركة
51. التعرف على اقسام الشركة والاشخاص اللذين يعملون بنفس القسم، التعرف على انظمة الشركة وقوانينها وشرح طبيعة العمل
52. تعريف على موظفي الإدارة ونشاطهم
53. لا يوجد اي منها

• ملحق رقم 4:

يرجى مشاركتنا باي تعليق ان وجد:

1. اغلب الشركات مو الكل ما عندهم غير يعطيك مهام عملك ويسيبك تضيع بين الأقسام مو عارف ايش العمل غير انه لا يوجد سلم رواتب وعدم توضيح من قبل الموارد البشرية
2. ايضا اهمية التعرف على اللوائح والأنظمة للمنظمة
3. لا يوجد
4. انت فين من زمان
5. طبيعة العمل عندنا يلحقك بأحد الزملاء
6. دائما الموظف الجديد يأخذ التعليمات من مديره المباشر ولا يتعرف على الإدارة التنفيذية الاعلى
7. من الضروري وجود جهة في اي شركة مهمتها هي تعريف الملتحقين الجدد بأقسام الشركة وأنظمتها والأمور التقنية والفنية والقانونية وضمان انخراطهم مع أجواء المنظومة والاندماج التام بما يضمن اعلى انتاجية للفرد والمجموعة
8. سؤال عدد الموظفين أشبه بالسؤال المفتوح.. الأمر الآخر قد يكون موظف وليس قسم مختص بتهيئة الموظفين ويكون تحت إدارة شئون الموظفين
9. Na
10. يتم بأسلوب مخفف بالنسبة للشركات الصغيرة
11. الاستفادة من التجارب المشابهة والامثلة المعيارية
12. انا من الجيل القديم وكان تهيئة الموظف عن طريق زميله الموظف اما اليوم اختلاف الوضع فيوجد أقسام مختصة بتهيئة الموظف
13. وفقكم الله
14. قسم ادارة شؤون الموظفين يجب ان يكون مستقل ومنفصل انفصال تام عن تأثير مديري الشركة تحت اي ظروف وان يكونوا حياديين في التعامل مع مشاكل الموظفين
15. هذا القسم المختص بتهيئة الموظفين الجدد سيساعد على تثبيت الموظفين كما هو واضح أكثر الموظفين الجدد لا يدوم خلال الالتحاق بالعمل اقل من سنه
16. من المهم جداً تهيئة المستجد، وتعريفه على الأنظمة والإجراءات والقوانين-المكتوبة وغير المكتوبة-للمنظمة، وتعريفه على دور المنظمة ومنتجاتها والمنافسين، وتدويره على جميع اقسام المؤسسة. هذه تعتبر من حقوق الموظف حسب تعليمات الوزارة
17. وفقكم الله
18. التهيئة النظرية والعملية جداً ضرورة لمصلحة العمل وتطوير الموظفين
19. لفريق البحث، بارك الله فيكم ووفقكم في مسعاكم.

20. اعتقد ان هناك العديد من الاشخاص اللذين لا يهتمون بتدريب الموظفين الجدد ويتركونهم ليعانوا لجلب المعلومة فمن الافضل حتماً وجود يراجع خطة التدريب ويتأكد من اتمامه على ان تكون هذه احدى معايير تقييم الموظف الذي يسلم مسؤولياته للموظف الجديد، للتأكد من الأمانة التامة ونقل المعلومات كامله

21. بتوفيق

22. تهيئة الموظف امر مهم قبل ممارسة العمل الفعلي لرفع مستوى الجودة والاداء وتقليل الأخطاء