

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
Syrian Virtual University  
Master in Business  
Administration MBA



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية  
ماجستير إدارة الأعمال

## عنوان البحث

دور التدريب التأهيلي على أداء الموارد البشرية المستجدة  
دراسة ميدانية الشركة العامة لمرفأ اللاذقية

**The Role Of Onboarding Training On Performance Of  
Emerging Human Resources**

*A filed study General Company of Lattakia Port*

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA  
إعداد الطالب

جبران محمد علي Jubran\_124220

إشراف:

الدكتورة شهناز الخطيب

2020 \ 2021

## ملخص البحث

هدف البحث إلى تقييم البرامج التدريبية التأهيلية التعريفية عند بداية التعيين المقدمة للمهندسين الجدد المفرزين إلى الشركة العامة لمرفأ اللاذقية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية المستجدة (المهندسين الجدد) أفراد العينة من خلال دراسة أبعاد أداء الموارد البشرية الستة (1- الكفاءة البشرية، 2- الالتزام بالعمل، 3- كمية العمل المنجز، 4- جودة العمل، 5- سرعة الاندماج بالعمل والشركة، 6- التعاون والعمل بروح الفريق). و دراسة برامج التدريب المتنوعة المنفذة في شركة مرفأ اللاذقية على المهندسين الجدد عند بداية التعيين. كما تم دراسة وجهة نظر المهندسين بالنسبة للوسائل التعليمية المستخدمة من قبل المدربين كما تم أخذ وجهة نظرهم حول الأساليب التعليمية الحديثة من قبل الشركة و وجهة نظرهم حول دور التدريب التأهيلي عند بداية خدمتهم في القطاع العام. كما شملت الدراسة اكتشاف الفروق في مستويات أبعاد أداء الموارد البشرية و المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي). تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة الإحصائية لتحليل البيانات وتفسيرها وتم استخدام برنامج SPSS الإصدار 25، وصُممت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة المكونة من المتدربين (المهندسين الجدد). حيث بلغ عدد المتدربين الكلي 45 مهندس من كافة الاختصاصات وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد 40 استبانة صالحة للتحليل. خُصّ البحث إلى أن أعلى ميل للإجابات كانت لبعدها سرعة الاندماج يليه بُعد التعاون والعمل بروح الفريق ويليه الكفاءة البشرية و أقل متوسط كان لبعدها كمية العمل المنجز. كما خُصّ البحث إلى وجود علاقة خطية قوية موجبة بين مستوى التدريب التأهيلي ومستوى الكفاءة البشرية بأبعادها الأربعة (المعرفة، الخبرة، المهارة، النمط السلوكي). وإلى وجود علاقة خطية قوية موجبة بين مستوى التدريب التأهيلي ومستوى الالتزام بالعمل وكمية العمل المنجز وجودة العمل وسرعة الاندماج والتعاون والعمل بروح الفريق. وأظهر البحث إلى وجود اختلاف في أداء الموارد البشرية المستجدة لبعدها الجودة في الانجاز بين الذكور والإناث. وإلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول التدريب التأهيلي لبعدها الكفاءة تُعزى للعمر. وانتهى البحث بتقديم مجموعة من الحلول والتوصيات كاعتماد منهجية مُحددة لاختيار الاحتياجات التدريبية لهذه الفئة بدقة وأن تُؤخذ كل شركة على أنها حالة خاصة وتراعى خصوصية كل شركة حسب طبيعة عملها. كما أكد البحث لأهمية وجود كتيّب صغير مثل جواز السفر طباعته غير مُكلفة يوزع للمُنْتَظَب الجَديد للشركة من اليوم الأول يُعرف القادم الجَديد إلى المنظمة أهداف المنظمة ورسالتها ومهمتها و

ورؤيتها وتاريخ نشأتها ومعلومات مقتضبة ومفيدة تجيب عن التساؤلات الأولية المفترضة من قبل المنتسب الجديد. كما أوصى البحث بطباعة لوحات تعريفية بأماكن الشركة المختلفة لتعريف المنتسب الجديد بالشركة.

**الكلمات المفتاحية :** التدريب التأهيلي، الكفاءة البشرية، الالتزام بالعمل، كمية العمل، جودة العمل، سرعة الاندماج، التعاون والعمل بروح الفريق، شركة المرفأ، التقييم .

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## الإهداء

إلى هويتي وفخري في الوجود وطني الغالي سورية

إلى من علمني أن الحياة جهاد والعلم سلاح أبي

إلى ملجئي ومصدر إلهامي أمي

إلى سندي وملاذي أختي

إلى أحبائي زوجتي وأولادي علي و رزان

إلى كل من ساندني وشجعني لإكمال بحثي

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين

أتقدم بجزيل الشكر إلى الكادر التدريسي في الجامعة الافتراضية السورية – قسم ماجستير إدارة أعمال MBA .

والشكر والتقدير موصول للأستاذة الدكتورة **شهناز الخطيب** للتفضل بإشرافها على المشروع وعلى كل ما قدمته لي من دعم معنوي وعلمي.

كما أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة والتحكيم الموقرة المؤلفة من **الأستاذ الدكتور شادي كراز** و**الأستاذ الدكتور باسل شحادات** على الملاحظات والتعديلات التي أغنت البحث.

والشكر والتقدير موصول إلى الشركة العامة لمرافأ وأخص السيد المدير العام لتقديمه كل الدعم وتسهيل إنجاز البحث والشكر لمديرية التنمية الإدارية بالمرافأ ومديرية التدريب والتأهيل.

والشكر والتقدير للزملاء المهندسين الجُدد في الشركة لتعاونهم في تقديم كافة المعلومات حول البرنامج التدريبي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة أو بالإرشاد والتوجيه .

## جدول المحتويات

ب	ملخص البحث	1
ج	الإهداء	1
ح	شكر وتقدير	1
1	الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث	1
1	1.1 مقدمة	1
3	1.2 مشكلة البحث	3
5	1.3 أهداف البحث	5
6	1.4 أهمية البحث	6
7	1.4.1 الدراسات السابقة	7
7	1.4.1.1 الدراسات العربية	7
10	1.4.1.2 الدراسات الأجنبية	10
15	1.4.1.3 التعليق على الدراسات السابقة	15
16	1.5 مصطلحات البحث	16
17	1.6 تساؤلات البحث	17
17	1.7 فرضيات البحث	17
18	1.8 متغيرات البحث	18
19	1.9 نموذج البحث	19
19	1.10 حدود البحث	19
20	2. الفصل الثاني الإطار النظري للبحث	20
20	2.1 تدريب الموارد البشرية	20
21	2.1.1 مفهوم التدريب	21
22	2.1.2 المبادئ الأساسية للتدريب	22
22	2.1.3 أنواع التدريب Types Of Training	22
23	2.1.3.1 أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف	23
24	2.1.3.2 أنواع التدريب حسب نوع الوظائف	24
24	2.1.3.3 أنواع التدريب حسب مكان إجراء التدريب	24
25	2.1.4 أساليب التدريب	25
28	2.2 مفهوم التدريب التأهيلي	28
29	2.2.1 تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد	29
30	2.2.1.1 تحليل المهام Task Analysis	30
30	2.2.1.2 تحليل الأداء Performance Analysis	30
31	2.2.2 تأهيل موظفين الجدد Onboarding	31

31.....	الغرض من التّأهيل Onboarding	2.2.2.1
32.....	منهجية الإعداد أو التّأهيل Onboarding	2.2.2.2
32.....	عمليات توجيه وتهيئة الموظفين	2.2.3.
34.....	الغرض من التوجيه	2.2.3.1.
35.....	المستويات الأربعة المتميزة للتأهيل	2.2.4.
35.....	مستويات إستراتيجية الإعداد أو التّأهيل الشامل للشركات	2.2.5.
37.....	نتائج قصيرة المدى للتأهيل	2.2.6.
39.....	نتائج طويلة المدى للتأهيل : المواقف والسلوكيات	2.2.7.
42.....	أهداف توجيه / تأهيل الموظفين	2.2.8.
43.....	مدة عملية التوجيه	2.2.9.
43.....	دليل الموظف The Employee HANDBOOK	2.2.10
44.....	التنشئة الاجتماعية للموظفين الجُدد	2.2.11.
45.....	العائد على الاستثمار لإشراك الموظفين والتّأهيل الجيد.	2.2.12
<b>46</b> .....	<b>أداء الموارد البشرية المُستجدة</b>	<b>2.3</b>
46.....	تعريف الأداء	2.3.1
46.....	مكونات الأداء	2.3.2
46.....	الفعالية	2.3.2.1
46.....	الكفاءة	2.3.2.2
47.....	محددات الأداء	2.3.3
47.....	المحددات الداخلية:	2.3.3.1
47.....	المحددات الخارجية:	2.3.3.2.
48.....	أبعاد الأداء	2.3.4
48.....	الكفاءة البشرية Efficiency	2.3.4.1
50.....	الالتزام بالعمل Commitment to work	2.3.4.2
51.....	كمية العمل المنجز Amount of Work Done	2.3.4.3
52.....	سرعة الاندماج Speed of Integration	2.3.4.4
54.....	الجودة في الانجاز Quality of Accomplishing	2.3.4.5
55.....	التعاون والعمل بروح الفريق Teamwork and cooperation	2.3.4.6
<b>57</b> .....	<b>الفصل الثالث الدراسة الميدانية</b>	<b>3</b>

57	3.1	منهج وإستراتيجية البحث
57	3.2	أدوات جمع البيانات وتحليلها
58	3.3	مجتمع وعينة البحث
59	3.4	الأساليب الإحصائية المستخدمة
59	3.5	شركة مرفأ اللاذقية
59	3.5.1	تقديم عام للشركة
60	3.5.2	التعريف بالشركة
62	3.6	الهيكل التنظيمي والإداري
63	3.7	موجز عن الشركة وبرنامجها التدريبي للمهندسين الجدد المعينين حديثاً
64	4	الفصل الرابع نتائج البحث ومناقشتها
64	4.1	صدق أداة البحث
64	4.1.1	ثبات المحاور البحث
65	4.2	الوصف الإحصائي لعينة البحث
65	4.2.1	توزيع أفراد العينة حسب العمر
65	4.2.2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
66	4.2.3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
66	4.2.4	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة
67	4.2.5	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات السابقة
67	4.3	نتائج تحديد الاحتياجات للمشاركة في برنامج التدريب التأهيلي
68	4.4	نتائج دور التدريب التأهيلي
69	4.5	الإحصائيات الوصفية للمتغير المستقل والمتغير التابع
70	4.6	النتائج المتعلقة بتقييم البرنامج التأهيلي
73	4.7	النتائج المتعلقة بأبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة
73	4.7.1	تقييم الكفاءة البشرية
74	4.7.2	تقييم الالتزام بالعمل
75	4.7.3	تقييم كمية العمل المنجز
76	4.7.4	تقييم سرعة الاندماج
77	4.7.5	تقييم الجودة في الانجاز
78	4.7.6	تقييم التعاون والعمل بروح الفريق
79	4.8	تقييم أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة
80	4.9	التحليل العاملي Factor Analysis
81	4.10	اختبار الفرضيات
81	4.10.1	اختبار الفرضية الفرعية الأولى

85.....	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	4.10.2
88.....	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	4.10.3
91.....	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....	4.10.4
95.....	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....	4.10.5
98.....	اختبار الفرضية الفرعية السادسة.....	4.10.6
101.....	معادلات الانحدار الستة للأبعاد الستة.....	4.10.7
101.....	الفرضية الرئيسية الثانية.....	4.10.8
101.....	أولا اختبار الفرضية الفرعية الأولى الجنس.....	4.10.8.1
104.....	الفرضية الفرعية الثانية تبعا للفئة العمرية.....	4.10.8.2
111.....	الفرضية الفرعية الثالثة تبعا للخبرة.....	4.10.8.3
113.....	الفرضية الفرعية الرابعة تبعا المؤهل العلمي.....	4.10.8.4
<b>114</b> .....	<b>نتائج البحث والتوصيات.....</b>	<b>4.11</b>
114.....	الخلاصة (أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة).....	4.11.1
116.....	التوصيات والمقترحات.....	4.11.2
<b>118</b> .....	<b>المراجع.....</b>	<b>118</b>
<b>118</b> .....	<b>المراجع العربية.....</b>	<b>118</b>
<b>119</b> .....	<b>المراجع الاجنبية.....</b>	<b>119</b>
<b>121</b> .....	<b>الملاحق.....</b>	<b>121</b>
<b>128</b> .....	<b>ABSTRACT.....</b>	<b>128</b>

## قائمة الجداول

58	جدول 1 مقياس ليكرت الخماسي.....
63	جدول 2 البرنامج التدريبي.....
64	جدول 3 اختبار ثبات البحث معامل الموثوقية ألفا كرونباخ.....
65	جدول 4 اختبار ألفا كرونباخ ( اختبار الوثوقية ).....
65	جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب العمر.....
66	جدول 6 توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
66	جدول 7 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
67	جدول 8 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....
67	جدول 9 توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها لغاية الآن.....
68	جدول 10 تحديد الاحتياجات التدريبية للمشاركة في برنامج التدريب التأهيلي.....

69	جدول 11 الإحصائيات الوصفية
70	جدول 12 الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة السبعة
70	جدول 13 متوسط المتغير المستقل التدريب التأهيلي
72	جدول 14 اختبار T للعينه الواحدة اختبار القيمة الاحتمالية
73	جدول 15 متوسط الكفاءة البشرية
73	جدول 16 نتائج القيمة الاحتمالية
74	جدول 17 متوسط الالتزام بالعمل
74	جدول 18 نتائج القيمة الاحتمالية
75	جدول 19 متوسط كمية العمل المنجز
75	جدول 20 نتائج القيمة الاحتمالية
76	جدول 21 متوسط سرعة الاندماج
76	جدول 22 نتائج القيمة الاحتمالية
77	جدول 23 متوسط الجودة في الانجاز
77	جدول 24 نتائج القيمة الاحتمالية
78	جدول 25 متوسط التعاون والعمل بروح الفريق
78	جدول 26 نتائج القيمة الاحتمالية
79	جدول 27 متوسط مستوى أبعاد الأداء
80	جدول 28 نتائج القيمة الاحتمالية
82	جدول 29 الارتباط بين التدريب التأهيلي و الكفاءة البشرية
83	جدول 30 طريقة الانحدار
84	جدول 31 MODEL SUMMARY
84	جدول 32 ANOVA
84	جدول 33 المعاملات
85	جدول 34 الارتباط
86	جدول 35 طريقة الانحدار
87	جدول 36 MODEL SUMMARY
87	جدول 37 ANOVA
88	جدول 38 المعاملات
89	جدول 39 ارتباط التدريب التأهيلي بكمية العمل المنجز
90	جدول 40 طريقة الانحدار
90	جدول 41 MODEL SUMMARY

90	جدول 42 ANOVA
91	جدول 43 المعاملات
92	جدول 44 الارتباط بين التدريب التأهيلي وسرعة الاندماج
93	جدول 45 طريقة الانحدار
94	جدول 46 MODEL SUMMARY
94	جدول 47 ANOVA
95	جدول 48 المعاملات
95	جدول 49 الارتباط بين التدريب التأهيلي و الجودة بالانجاز
96	جدول 50 طريقة الانحدار
97	جدول 51 MODEL SUMMARY
97	جدول 52 ANOVA
98	جدول 53 المعاملات
98	جدول 54 الارتباط بين التدريب التأهيلي و التعاون و العمل بروح الفريق
99	جدول 55 طريقة الانحدار
100	جدول 56 MODEL SUMMARY
100	جدول 57 ANOVA
101	جدول 58 المعاملات بين التدريب التأهيلي و التعاون و العمل بروح الفريق
101	جدول 59 الاحصاءات الوصفية تبعا للجنس
102	جدول 60 اختبار العينة المستقلة تبعا للجنس
104	جدول 61 الوصفي تبعا للفئة العمرية
106	جدول 62 اختبار ليفين LEVEN STATISTIC
107	جدول 63 أنوفا لجميع الأبعاد
109	جدول 64 MULTIPLE COMPARISONS
111	جدول 65 الوصفي تبعا لعدد سنوات الخبرة
111	جدول 66 اختبار تجانس التباينات (اختبار ليفين )
112	جدول 67 الأنوفا تبعا لعدد سنوات الخبرة
112	جدول 68 مقارنات متعددة تبعا لعدد سنوات الخبرة
113	جدول 69 الوصفي تبعا للمؤهل العلمي
113	جدول 70 اختبار تجانس التباينات (اختبار ليفين ) تبعا للمؤهل العلمي
113	جدول 71 أنوفا تبعا للمؤهل العلمي

## قائمة الأشكال

- شكل 1 نموذج البحث إعداد الطالب ..... 19
- شكل 2 الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ اللاذقية ..... 62
- شكل 3 منح الانتشار بين التدريب التأهيلي والكفاءة البشرية ..... 83
- شكل 5 منح الانتشار بين التدريب التأهيلي والالتزام بالعمل ..... 86
- شكل 6 منح الانتشار بين التدريب التأهيلي والالتزام بالعمل ..... 89
- شكل 7 منح الانتشار بين التدريب التأهيلي وسرعة الاندماج ..... 93
- شكل 8 منح الانتشار بين التدريب التأهيلي والجودة بالانجاز ..... 96
- شكل 9 منح الانتشار بين التدريب التأهيلي والجودة بالانجاز ..... 99
- شكل 10 العمر مع الالتزام بالعمل ..... 109
- شكل 11 العمر مع الكفاءة البشرية ..... 109
- شكل 12 العمر مع سرعة الاندماج ..... 110
- شكل 13 العمر مع كمية العمل المنجز ..... 110
- شكل 14 العمر مع التعاون والعمل بروح الفريق ..... 110
- شكل 15 العمر مع الجودة في الانجاز ..... 110

## قائمة الملاحق

- 1- استبانة البحث ..... 122
- 2- البرنامج التدريبي للمهندسين الجدد في المرفأ اللاذقية 2020 ..... 126
- 3- البرنامج التدريبي للمهندسين الجدد في مرفأ اللاذقية 2019 ..... 127

# 1. الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث

## 1.1. مقدمة

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث تهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإلى إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوه إلى اتجاه ترى الإدارة أنه الأصلح للعمل والأنفع من وجهة نظر الكفاءة الإنتاجية.

فالتركيز على العنصر البشري بشكل كبير، لما له من أهمية وتأثير في واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهدافها وغاياتها. بالتالي إن من أهم وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر "التدريب" الذي أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء<sup>(1)</sup>. والتدريب يعد وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل باقتناع وتسهم في تفعيل عملية التغيير.

لذا فقد تزايد اهتمام المؤسسات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها.

إن المؤسسات الإنتاجية السورية في ظل الأزمة الراهنة أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسينها حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات. من انخفاض بعدد العمالة المؤهلة والأوضاع الاقتصادية والعقوبات والصعوبات في تأمين قطع الغيار والمواد وقد تنبتهت المؤسسات السورية لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في القطاع العام ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم والأمثل

(1) جودة، محفوظ أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن .

لباقى عناصر الإنتاج، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية، ولكن وعلى الرغم من هذا الاهتمام بالتدريب وعلى الرغم من أهميته القصوى، هل حقق التدريب أهدافه وهل أدى التدريب إلى تحسين الإنتاجية في الشركة العامة للمرفأ. وخصوصاً منذ بدء الأزمة في سورية عام 2011 جرى العمل على ترشيد نفقات التدريب في مؤسسات القطاع العام كلها، وأصبحت في أدنى مستويات لها وتعمل على ترشيد نفقات التدريب أيضاً وتخفيضها، وأصبح التدريب فقط لاحتياجات الشركة الضرورية. وإن من أهم أنواع التدريب حسب الغاية منه هو التدريب التأهيلي أو التوجيهي.

يخص هذا النوع العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة ويعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة. حيث أنه الخطوة الأولى.

"بعد التوظيف والاختيار الفعال، من أهم الطرق يمكن للمنظمات تحسين فعالية إدارة المواهب لديها الأنظمة من خلال الاستخدام الاستراتيجي للإعداد.

Onboarding التأهيل هو عملية مساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع الجوانب الاجتماعية والأداء ووظائفهم الجديدة بسرعة وسلاسة. يجب أن يكون هذا دائماً أولوية للموارد البشرية الإدارات، لأنه في الولايات المتحدة، كل عام أكثر من 25 في المائة من السكان العاملين يختبرون التحولات المهنية"<sup>(1)</sup>.

والتدريب التوجيهي أو التدريب التأهيلي أو الإعداد في بداية العمل للعاملين الجدد أو للموارد البشرية المستجدة وإن تأهيل العاملين يعد من الاتجاهات الحديثة في التحفيز.

**التدريب عند بداية الخدمة: ويشتمل ذلك التدريب على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية. ويتم تصميم وتنفيذ هذه البرامج لتزويد الموظف الجديد بالمعارف الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى الاتجاهات.<sup>(2)</sup>**

إن تأهيل العاملين في المنظمة هو من مهام وظيفة التدريب فيها. ويتضمن التدريب أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً. وتأهيل العاملين في المنظمة يتضمن

(1) Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. MIT Sloan Management Review, 46, 35-41

(2) الفراج، أسامة (2014) إدارة الموارد البشرية الجامعة الافتراضية السورية صفحة 192 .

توجيه وتكييف العاملين الجُدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المنظمة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الزملاء... الخ. وهذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف أقسام المنظمة للتعرف عليها لخلق جو عمل طبيعي للأفراد الجُدد بشكل تشعرهم بأنهم جزء من المنظمة وليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق شعور بالرضا والطمأنينة.(1)

كما تتضمن عملية تأهيل العاملين الجُدد، التدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعدهم في تعلم أصول العمل وإتقانه. بالإضافة إلى ذلك نجد أن برامج تأهيل العاملين لا تقتصر على العاملين الجُدد وإنما أيضاً تتضمن برامج تدريبية لتحديث أو إكساب مهارات جديدة للعاملين القدامى وخاصة إذا كانت المنظمة تسعى لتطوير مستوى العمل لديهم لتتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية في البيئة التي تعمل بها.

لهذا نجد أن برامج تأهيل العاملين عملية مُستمرة في المنظمات وخاصة الكبيرة منها، وعادة تُوكل مهمة تنفيذها إلى وحدة متخصصة في التنظيم الإداري لهذه المنظمات للعمل على تنظيمها وتنفيذها بشكل فعّال يكفل تحقيق الغرض منها مما يؤدي بالنهاية إلى إكساب العاملين مهارات فنية وسلوكية تؤدي إلى زيادة إتقانهم لعملهم ورضاهم عنه بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ويساعد العاملين على التكيف مع متطلبات عملهم.

**فتأهيل العاملين من أهداف تخطيط الموارد البشرية: لتهيئة أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية سواءً للعاملين الجُدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم (التدريب التّأهيلي) أو للمرشحين للنقل (التدريب التحويلي) أو للترقية (التدريب التّأهيلي والتحويلي).(2)**

## 1.2. مشكلة البحث

تقوم سياسة التوظيف في القطاع العام على أساس المسابقات التي يتم الإعلان عنها سواء على مستوى الشركة الواحدة أو الوزارة أو على مستوى رئاسة مجلس الوزراء. وحديثاً أصبح الإعلان عن طريق وزارة التنمية الإدارية حيث يتم تحديد الاحتياجات وطرح المسابقات لكافة الشهادات أو الفئات في الدولة لسد هذا الاحتياج ويتم هذا بشكل دوري وفقاً للاحتياج.

(1) الفراج، أسامة (2014) إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، صفحة 169 .

(2) الفراج، أسامة (2014) إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية ، صفحة 18 .

وتبقى فئة المهندسون الوحيدة الخاضعة لنظام الفرز والتعيين المباشر خارج منهجية المسابقات الدورية لحد الآن، حيث يتم الفرز من رئاسة مجلس الوزراء إلى الوزارات ومن ثم يتم الفرز بشكل مباشر من الوزارات إلى الشركات والمؤسسات التابعة لها. ويتم تعيين هؤلاء المهندسين بقرار واحد وهم من اختصاصات متنوعة وسيكونون بمواقع العمل المتنوعة أيضاً سواء بالمجال الإداري أو الفني أو الإنتاجي وغيرها ويعتبر المهندسون فئة أولى وفق بطاقة التوصيف الوظيفي التي تُحول حاملها شغل مراكز مختلفة في القطاع العام. وسيباشرون عملهم مباشرة بعد صدور قرار تعيينهم من الإدارة العليا في الشركة في اليوم الذي يلي صدور القرار وهذه المباشرة الفورية في العمل تحمل الكثير من المشكلات فزج المهندسين بالعمل يمكن أن يكون له آثار سلبية عليهم وعلى المنظمة وعملية دمجهم المُتسرع بالعمل قد يؤدي لأخطاء إدارية أو فنية وهذا يظهر كضعف في الأداء وسيؤثر على أداء المهندس مستقبلاً وعلى ثقته بنفسه وبعض الأخطاء قد تعرضه للمحاسبة أو المساءلة وقد تصل إلى العقوبة أحياناً سواء كانت عقوبة إدارية أو عقوبة من الرقابة والتفتيش وهنا تبدو أهمية تأهيل المهندسين الجُدد وتوجيههم وتقديمهم للعمل بصورة علمية وفق منهجية محددة وإخضاعهم لبرنامج تدريبي تأهيلي في بداية العمل.

وهذا البرنامج التدريبي يجب أن يركز على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تُدرب المهندسين على المهارات الوظيفية ويتم تصميم هذه البرامج لتزويد المهندس بالمعارف الخاصة بالمرافأ بالإضافة على الاتجاهات المرغوبة بالعمل، لدمج المهندسين بالعمل بشكل تدريجي وسلس وتعريفهم بالعمل وبطبيعة عمل الشركة وأقسامها المختلفة وأهدافها ورؤيتها ورسالتها وأيضاً تعريف المهندس بالحقوق والواجبات وحثهم على الالتزام الوظيفي والامتثال للأنظمة وتسريع اندماجهم الصحيح ورفع كفاءتهم وفعاليتهم لتحسين جودة وكمية العمل المنجز فضلاً عن إجراءات الأمن والسلامة في الشركة. "فالتدريب عند بداية الخدمة: ويشتمل ذلك التدريب على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تُدرب العاملين الجُدد على المهارات الوظيفية. ويتم تصميم وتنفيذ هذه البرامج لتزويد الموظف الجُدد بالمعارف الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى الاتجاهات"<sup>(1)</sup>.

وبالتالي يمكننا من تحديد مشكلة البحث باعتبار المهندسين الجُدد في الشركة كأى وافد جديد للشركة لا يملكون سوا المعلومات النظرية المكتسبة في دراستهم الجامعية غالباً أو إذا كان منقول إلى المرفأ سيكون مثله مثل أى وافد جديد ولا يملكون أى خبرة في المجال العملي الخاص بطبيعة عمل المرفأ

(1) الفراج، أسامة (2014) إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، صفحة 192

ولا أية دراية بطبيعة العمل في القطاع العام وخصوصاً بطبيعة عمل شركة مهمة مثل الشركة العامة لمرافأ اللاذقية، من حيث الحقوق التي يجب عليه معرفتها والواجبات التي عليه التقييد بها بهم وبالتالي من المهم جدا إخضاعهم لبرنامج تأهيلي تمهيدي تدريبي في بداية العمل لتعريفهم بطبيعة عمل الشركة وأقسامها وأهدافها ومهمتها ورسالتها فضلاً عن جوانب الأمن والسلامة والجوانب الإدارية المتعلقة بطبيعة العمل اليومي فضلاً عن الاتجاهات المرغوبة من قبل الشركة وكل ذلك للوصول بالأداء لمستويات عالية لينعكس ذلك على الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء والوكلاء والتجار و المسافرين... (أصحاب المصلحة).

من خلال التجربة الشخصية بشركة أجنبية وشركة قطاع مشترك وشركة عامة وعملية نقل وظيفي من شركة لأخرى ودراسة واقع تدريب المهندسين الجدد والمقابلات مع القائمين على التدريب والتواصل مع بعض المهندسين سؤالهم عن التدريب الأولي أو التدريب التأهيلي في بداية خدمتهم ودوره في قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم ودوره في نظرتهم للشركة ومعرفتهم بأهدافها ورسالتها وتوجهها ومهمتها ودورها في الاقتصاد فضلاً عن الاندماج السلس والسريع في العمل وتسهيل التواصل مع بقية الأقسام والزملاء والتعاون معهم وضرورة العمل معهم بروح الفريق والتواصل مع العملاء والوكلاء، وسؤالهم عن كمية وجودة العمل المنجز ومستوى كفاءتهم البشرية ومستوى التزامهم وامتثالهم للوائح ومستوى الرضا الوظيفي بعد الخضوع لهذا التدريب التأهيلي. يمكن أن تصاغ مشكلة البحث بما يلي :

هل يوجد خلل في أداء المهندسين الجدد بالشركة العامة لمرافأ اللاذقية؟ هل تم دمجهم بالعمل بشكل صحيح؟ هل التدريب التأهيلي في بداية الخدمة للمهندسين الجدد كافٍ لتحسين أدائهم في الشركة العامة لمرافأ اللاذقية؟ وهل يجب أن يستمر؟ وهل للتدريب التأهيلي وقت محدد وهل هو كافي؟ هل التدريب التأهيلي في بداية الخدمة للمهندسين الجدد يزودهم بالمعارف والمهارات والخبرات والنمط السلوكي الذي يتوافق وأهداف ورسالة ومهمة الشركة؟.

### 1.3 أهداف البحث

1. التعرف على برنامج تدريب المهندسين الجدد في الشركة العامة لمرافأ اللاذقية .

**2.** التعرف على دور التدريب التأهيلي في تحسين أداء المهندسين الجدد من خلال دراسة الأبعاد التالية: (الكفاءة البشرية، الالتزام بالعمل، كمية العمل المنجز، سرعة الاندماج، جودة العمل المنجز، والتعاون والعمل بروح الفريق).

**3.** تقييم أداء المهندسين بعد الخضوع للبرنامج التدريبي التأهيلي.

**4.** وضع متخذ القرار بنتائج البحث للوصول إلى مستوى أداء أفضل من خلال التوصيات والمقترحات.

#### **1.4 أهمية البحث**

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الفئة التي هي موضع البحث فالمهندسون الجدد هم الدماء الجديدة في الشركة وهذه المجموعات الجديدة هي التي ستقوم عليهم الشركة في المستقبل فتأهيلهم في بداية العمل ببرنامج تدريبي محددة احتياجاته التدريبية بدقة سينعكس إيجاباً على المهندس وبالتالي سينعكس على الشركة وأدائها وإنتاجيتها وجودة خدماتها المقدمة للعملاء والمسافرين.

كما أن عملية تقييم المهندسين الجدد بعد الخضوع للبرنامج التدريبي التأهيلي سيساعد بتعزيز الايجابيات والعمل على تلافى السلبيات ورفع التوصيات والمقترحات للإدارة العليا وتعميم هذه التجربة على مستوى الوزارة بحيث يتم خضوع المهندسين جميعاً لبرنامج تأهيلي موحد على مستوى الوزارة مع خصوصية كل شركة ومراعاة خصوصية المرفأ كشركة عامة وجزء منها قطاع مشترك (محطة الحاويات) كشركة إنتاجية خدمية بنفس الوقت.

وتقديم المقترحات لتعديل البرنامج التدريبي المفروض من قبل وزارة التنمية الإدارية من حيث المدة (شهر واحد في آخر دورة و أسبوعين في الدورة ما قبل الأخيرة) والمحتوى التدريبي.

كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية البداية الجديدة لأي موظف لأن حسب الدراسات قرار البقاء يُؤخذ في بداية الوظيفة بنسبة كبيرة." كما هو مذكور في أساسيات إدارة الموارد البشرية، يرتبط الإعداد الفعال بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي للموظفين، وانخفاض معدل دوران الموظفين، وتحسين الأداء، وخفض الإجهاد. هذا مهم بشكل خاص بالنظر إلى أن 90% من الموظفين الجدد يتخذون قرار البقاء أو الذهاب في غضون الأشهر الستة الأولى".<sup>(1)</sup>

(1) Maurer, Roy. "[New Employee Onboarding Guide](#)." Society for Human Resource Management. Accessed July 18, 2019.

## 1.4.1. الدراسات السابقة

### 1.4.1.1. الدراسات العربية

1- دراسة (سكساف، 2017) (1) بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " . هدفت الدراسة إلى إبراز دور التدريب بأبعاده المتمثلة في (الأثر والتعيين، والاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) في تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع سونلغاز، بسكرة، الجزائر. وإبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة. المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) والمتغيرات التابعة (أداء العاملين)، عينة الدراسة 33 عامل في مجمع سونلغاز (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز).

نتائج الدراسة : وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب وتحسين أداء العاملين، كما توجد أيضاً علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية (تظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية، وأضعفها في البرامج التدريبية في حين لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية).

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث:** التأكيد على أهمية العنصر البشري حيث أن العنصر البشري كأهم أصول المنظمة على الإطلاق كما أن للتدريب أهمية ودور في تحسين أداء الموارد البشرية بكل أنواعه ومنها التدريب في بداية الخدمة بعد التعيين مباشرة حيث أن هذه الدراسة أكدت على إبراز أبعاد التدريب المتمثلة في الأثر والتعيين وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كمتغيرات مستقلة للمتغير التابع أداء الموارد البشرية بالإضافة أن الدراسة لقطاع إنتاجي كما حالة دراستنا مرفأً للاذقية .

2- دراسة (الهدى، 2016) (2) بعنوان " دور التدريب في أداء العاملين " وهدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار العام للتدريب من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، المبادئ ومعوقات التطبيق. وهدفت أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين (وسائل التدريب، الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية) وأداء العاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي، ورك، السودان. المتغيرات المستقلة للدراسة (برامج التدريب، وسائل التدريب، الاحتياجات التدريبية) والمتغيرات التابعة (أداء العاملين)، وكانت العينة من (36) موظف في فرعي البنك في كوستي ووربك.

سكساف، علاء الدين، (2016) " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و

(1) التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

(2) الهدى، عوض الله علي محمد، (2016) " دور التدريب في أداء العاملين " ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الإمام المهدي .

نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (برامج التدريب، وأساليب التدريب، والاحتياجات التدريبية) من جهة وبين أداء العاملين من جهة أخرى.

وتكون هذه العلاقة إيجابية قوية بين (تنوع البرامج التدريبية والأساليب التدريبية) من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى، لتصبح علاقة إيجابية متوسطة بين (الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين). وتوصلت إلى مشاركة الموظف في عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس وإلى رفع الروح المعنوية. وإلى أن اختيار أسلوب التدريب حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية.

وأهم ما أوصت به الدراسة: هو نشر ثقافة التدريب وإشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آرائهم، حيث أن تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية يعزز الثقة لديه. الاهتمام بالتدريب الخارجي حيث يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول وتبني أساليب مواكبة وحديثة لتقييم الأداء وإجراء استبيان لرأي الموظفين في عملية التقييم. وتطوير علم تقنية المعلومات وتخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي.

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث:** هي العلاقة الإيجابية القوية بين تنوع البرامج التدريبية والأساليب التدريبية كمتغيرات مستقلة للمتغير التابع أداء العاملين وتأكيداً على أهمية البرنامج التعريفي للتدريب للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس وإلى رفع الروح المعنوية. وأيضاً تناولها أهمية نشر الثقافة التدريبية وإشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آرائهم وذلك من أجل تعزيز ثقة الموظف بنفسه.

### 3- دراسة (الغامدي، 2014) <sup>(1)</sup> بعنوان "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام"

الهدف من الدراسة هو معرفة دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام في مكتب الضمان الاجتماعي في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في منطقة الباحة. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن القطاعات الحكومية أغلبها تواجه نقصاً كبيراً في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد اقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى وبلغ حجم العينة (40) فرداً

الغامدي، خالد عبد الله. (2014)، "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، مكتب

(1)الضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الباحة.

موزعين على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي في منطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم.

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث:** أنها تتناول موظفي القطاع العام كما في حالة دراستنا الشركة العامة لمرفأ اللاذقية وإبرازها لأهمية التدريب في رفع كفاءة موظفي القطاع العام كمتغير تابع للمتغير المستقل التدريب في القطاع العام وتناولها الأداء ببعده الأهم كفاءة الموظفين لأداء الأعمال الصحيحة بعناصرها الأربعة (المعرفة والمهارة والخبرة والنمط السلوكي).

**4- دراسة (السامرائي، 2010) (1) بعنوان: "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي".**

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون وورغبتهم في التدريب، المدربين، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، والدافعية، والرغبة في التغيير). في وزارة الكهرباء في العراق.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العوامل الفعالة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب المتدربين ورفع كفاءتهم من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التنقيفية، كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين في أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب، كما بينت الدراسة أن الذكور يرون أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث:** هو تناول الدراسة لأثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام كحالتنا هذه كما أن هذه الدراسة تؤكد على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتؤكد على أبعاد الأداء بالدافعية والرغبة لتحسين النمط السلوكي للعاملين وتناولها أيضاً أهمية مواظبة المدربين على تدريب المتدربين ورفع كفاءتهم وتأكيداً على أهمية الندوات التنقيفية التدريبية.

---

السامرائي، أحمد. (2010). "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق، الأكاديمية العربية في الدنمارك . (1)

5- دراسة (نعمان،2016) (1) بعنوان "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى".هدفت الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية .متغيرات الدراسة المستقلة التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية ،اختيار المتدربين ،تصميم الدورات التدريبية ،تقييم العملية التدريبية) والمتغير التابع (أداء العاملين في الإدارة الوسطى).عينه الدراسة مؤلفة من (240) موظف من القيادات الإدارية والموظفين ورؤساء الأقسام في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،كلية العلوم الإدارية والمالية ،اليمن.

نتائج الدراسة : وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب وأداء العاملين في الإدارة الوسطى في جامعة تعز بالإضافة لوجود ضعف اهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة كما أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين.

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث :** هي التأكيد على أهمية الاهتمام بأساليب التدريب المتبعة في تصميم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي في الإدارات الوسطى وأهمية اختيار المدربين الأكفاء لضمان نجاح العملية التدريبية وفي حالتنا هذه هناك أهمية كبيرة للمدربين الذين سيقومون بالبرنامج التأهيلي للموظفين الجدد في المرفأ.

#### 1.4.1.2 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Ramaya,2016) (2) بعنوان "أثر التدريب في أداء العاملين"

"The Effect of Training on Employee Performance"

والتي أجريت على 22 مدير وموظف في مصنع أنابيب مانجلور في الهند حيث درست العلاقة بين برامج التدريب كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع وبينت أن التدريب يلعب دورا مهما في بناء وتحسين الكفاءات لكل من العاملين الجدد والقدامى مما يساعدهم على أداء وظائفهم بطريقة فعالة، وتجاوز مواطن الضعف في أي مجال في الوظيفة. وتوصلت الباحثة أيضا إلى أن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين وبالتالي كل نوع من الشركات تطور برامج التدريب والتطوير حسب نشاطها

نعمان ،عائدة عبد العزيز علي (2016) " علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى " رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،كلية العلوم الإدارية و المالية ،تعز ،اليمن .

(2) Ramay,(2016) "The Effect of Training on Employee Performance " ,International Journal of Scientific Research and Modern Education.

وأهم ما أوصت به الدراسة: أن تدريب الموظفين الجدد يساعدهم على أداء وظائفهم بطريقة فعالة. أن التدريب يجب أن يصمم بناء على الحاجات المحددة للشركة وأهدافها. أن الصناعة يجب أن تعطي فرص أكبر للعاملات النساء. يجب تحديث التكنولوجيا الحالية لتقليل الضغط والتوتر على العاملين. والصناعة يجب أن تأخذ خطوات محددة لتحسين أداء العاملين.

**علاقة الدراسة بموضوع البحث :** تناولها أهمية تدريب الموظفين الجدد حيث يساعدهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم بطريقة فعالة وتجاوز مواطن الضعف في أي مجال في الوظيفة. وتناولها أنه يجب على كل شركة أن يكون لها البرنامج التدريبي حسب طبيعتها وحسب نشاطها وحسب أهدافها وأهمية التكنولوجيا في العملية التدريبية لتقليل الضغط والتوتر وهذا من أهم أغراض وفوائد التدريب التأهيلي تخفيف الإجهاد والتوتر للموظفين الجدد في المرفأ وتناولها لضرورة أن يضيف التدريب التأهيلي قيمة مضافة للمنتسبين الجدد للشركة.

## 2- دراسة (Angela,2014) <sup>(1)</sup> بعنوان

"Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia".

"آثار التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة العاملين في مكتب الدعم في بعثة الأمم المتحدة في الصومال". هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التدريب في أداء العاملين في بعثة الأمم المتحدة في الصومال. تكون مجتمع البحث من (144) عاملا في البعثة ، واختيرت عينة عشوائية مؤلفة من (45) عاملا وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

التدريب يؤثر في أداء العاملين من خلال الأثر الإيجابي لدمج العاملين في عمليتي التغيير والإبداع، والأداء الأفضل وزيادة الدافعية نحو العمل. كما أن التدريب يرفع أداء العاملين عن طريق التأثير الإيجابي في مستوى تحفيزهم عندما يشعرون بالتميز والاهتمام من قبل المنظمة، ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة، والإسهام في تطوير صفاتهم القيادية الإيجابية، وتحفيزهم لأداء العمل، وزيادة رضاهم عن العمل، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الخاصة، وتوفير فرص أفضل لزيادة الأجور والترقية عن طريق التأثير في نشاطات العمل.

---

(1)Angela G. (2014). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia. Chandaria School of Business ،United States International University ،Nairobi. Retrieved on March ،16 ،2017 from <https://scholar.google.com>

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث :** هي التأكيد على أن التدريب يؤثر في أداء العاملين من خلال الأثر الايجابي لدمج العاملين في عمليتي التغيير والإبداع وزيادة الدافعية نحو العمل من أجل تحقيق الرضا الموظفين وتحفيزهم لأداء العمل بشكل أفضل. والإسهام في صفاتهم القيادية وهذا مهم أن نتناوله بموضوعنا حيث أن فئة المهندسين فئة قيادية في قطاع إنتاجي خدمي كمرفاً اللاذقية .

### 3- دراسة (Al-Mzary et al 2015) <sup>(1)</sup> بعنوان "التدريب وأثره على أداء الموظفين".

"Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities " from the Perspective of Employees".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين والموظفين الإداريين نحو مكونات برامج التدريب والتعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في جامعة اليرموك إربد، الأردن. المتغيرات المستقلة : مكونات التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين وتصميم الدورات التدريبية ) والمتغير التابع أداء العاملين .

عينة الدراسة مؤلفة من (80) موظف في مجموعتين المجموعة الأولى شملت القادة الإداريين في جامعة اليرموك (ن=40) . والمجموعة الثانية من الموظفين الإداريين (ن=40) نتائج الدراسة هناك مواقف إيجابية تجاه تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عام من خلال مطوري برامج التدريب ، واختيار الموظفين وتصميم برامج التدريب . كما أظهرت النتائج اتجاهات إيجابية تجاه تأثير التدريب على أداء العاملين بالجامعات رغم بعض التحفظات المتعلقة ببعض آثار برامج التدريب التي تحققت في الجامعة.

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث :** هي التأكيد على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة من أجل تحديد المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي وأثره بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية .

### 4- دراسة (Raza,2014) <sup>(1)</sup> بعنوان "التحقق من تأثير التدريب والتطوير على التنظيم والأداء في قطاع النفط والغاز" .

---

<sup>(1)</sup>Al-Mzary, M. M. , Al-rifai, A. A. and Al-Momany, M. E. (2015) "Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees", **Journal of Education and Practice**, Vol. 6, No.32. pp. 128-140.

## " Training and Development impact on Organizational Performance: Empirical Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan"

هدفت الدراسة إلى المتغيرات المستقلة (المنظمات المتعلمة، إستراتيجية التدريب والتطوير، تحليل الاحتياجات التدريبية، صياغة عملية التدريب، تنفيذ وتقييم عملية التدريب) . المتغيرات التابعة (الأداء التنظيمي) عينة الدراسة (136) عامل في (4) شركات رئيسية قطاع النفط والغاز في باكستان.

نتائج الدراسة: يتمتع عمال الشركات التي تبنت إستراتيجية التدريب والتطوير بمهارة أكبر وأداء أفضل من الشركات الأخرى. والتركيز على التدريب والتطوير يعزز المهارات المطلوبة لتحسين أداء المنظمات. وإتباع إستراتيجية التدريب والتطوير يقلل من الفجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات الموجودة (الاحتياجات التدريبية).

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث:** هي التأكيد على أهمية ردم الفجوة بين المهارات المطلوب تحقيقها وبين المهارات الموجودة لدى الموظفين وذلك باستخدام التدريب بشكل عام، وحالتنا هذه الفجوة كبيرة جدا ومهمة ردمها تقع على عاتق التدريب التأهيلي في بداية العمل الوظيفي لرفع كفاءة الموظفين ومن ثم رفع أداء وإنتاجية المرفأ بشكل عام. وتناولها لأهمية تنمية المهارات لرفع كفاءة الموظفين.

5- دراسة (Hafeez, Akbar, 2015) <sup>(2)</sup> بعنوان "أثر التدريب في أداء العاملين في صناعة الأدوية في كراتشي بالباكستان .

متغيرات الدراسة : حيث اعتبرت التدريب كمتغير مستقل (محتوى التدريب - أهداف التدريب - معلومات المدرب) وكمتغير تابع (أداء الموظف) وحددت مجالات الأداء (بتعزيز روح الفريق ومهارات التواصل وخدمة الزبائن والعلاقات الشخصية والحد من حالات الغياب) ومجالات التطوير (بالرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين واستخدام التكنولوجيا والطرائق الحديثة والكفاءة في الأداء). حيث تم اختيار أربع شركات أدوية في دراسة استقصائية عن 356 موظف في شركات صناعة

---

(<sup>1</sup>)Raza, H. (2014)" Training and Development impact on Organizational Performance: Empirical Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan", **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol. 16, Issue. 1, Ver. II, PP. 67-72

(<sup>2</sup>)Hafeez, U. and Akbar, W. (2015)" Impact of Training on Employees Performance ", Business Management and Strategy, Vol. 6, No. 1

الأدوية في باكستان وأظهرت الدراسة أن التدريب المعطى للموظفين يساهم لدرجة كبيرة في مختلف مجالات الأداء والتطوير.

وأهم ما أوصت به الدراسة: أن تقوم الشركات الدوائية ببرامج تدريبية إدارية بشكل منتظم، وأن تقوم بتقييم هذه البرامج لتضمن أنها تحاكي رغبات الموظفين، وهذا له أهمية كبيرة لأنها تساعد في ضمان نجاح الدورة التدريبية، وأن على المدراء تحليل الحاجة للتدريب لكي يحقق هدفه.

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث:** التأكيد على أهمية تنوع المحتوى التدريبي كمتغير مستقل للمتغير التابع أداء الموظف بأبعاده المهمة التالية كمستوى الالتزام الوظيفي والامتنال والمثابرة والمواظبة بالعمل كمخرج من مخرجات التدريب بالإضافة لتحقيق الرضا الوظيفي أيضاً وتحفيز الموظفين وتأكيدها على التواصل وخدمة الزبائن وتعزيز روح الفرق أيضاً وسنتاول هذه المتغيرات بدراستنا على المنتسبين الجدد للمرفأ والحرص على الالتزام والتواصل والتعاون وروح الفريق لرفع كفاءة الأداء للمنتسبين الجدد.

**6- دراسة (Abdus, sattar niazi, 2011) <sup>(1)</sup> بعنوان " التدريب واستراتيجيات التطوير ودورها في الأداء الوظيفي في شركات النقل السريع FMCG في باكستان" .**

عينة الدراسة (77) موظف في شركات النقل السريع واعتبرت التدريب والتطوير المتغير المستقل (المنظمات المتعلمة واستراتيجياتها بالتدريب والتطوير، اهتمام المدراء بتقييم الحاجة إلى التدريب TNA، تنفيذ وتقييم التدريب) وتأثيرها على أداء العاملين كمتغير وسيط وبالتالي على أداء المنظمة كمتغير تابع. أكدت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير تعزز بشكل مباشر أداء الموظفين وأهداف العمل وبالتالي تحسن أداء المنظمة.

وأهم ما أوصت به الدراسة: يجب أن تركز المنظمات على التعليم المستمر والتدريب على العمل. وينبغي إشراك المديرين التنفيذيين في قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية والسياسات المتعلقة بالتدريب .

---

(<sup>1</sup>)B. Abdus Sattar Niazi, (2011) "Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance", Vol 1, No 2, 2011

- **علاقة الدراسة بموضوع البحث:** التأكيد على أهمية تقييم الحاجة التدريبية TNA وتقديمها لمتخذ القرار للوصول إلى الأداء الأفضل للموارد البشرية كمتغير وسيط للمتغير التابع أداء المنظمة بشكل عام للوصول إلى الأداء التنظيمي الأفضل.

### 1.4.1.3. التعليق على الدراسات السابقة

أكدت الدراسات السابقة جميعها سواء الدراسات العربية أو الأجنبية على أهمية العنصر البشري كمورد من موارد المنظمة الذي يتصف بعدم القدرة على النسخ ويجب العمل على تدريبه وتطويره وتنميته كأهم أصل من أصول المنظمة ويجب الاهتمام به من بداية الخدمة وذلك بإخضاعه لبرامج تدريبية تعريفية توجيهية تأهيلية للموظفين الجدد بالمنظمة فهم الدماء الجديدة التي ستقوم بالأعباء بالمستقبل كما أنهم قيادات إدارية بالمستقبل وذلك من أجل تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للموظفين الجدد وذلك من أجل سرعة اندماجهم بالمنظمة وذلك من خلال الجولات التعريفية بكافة أقسام المنظمة والجهات التابعة لها وطبيعة عمل هذه الأقسام وإجراءات الأمن والسلامة التوجيهية فالسلامة أولاً دوماً وتعريفه بأنظمة والقوانين واللوائح التنظيمية التي تنظم سير العمل من أجل تعزيز الالتزام الوظيفي للموظف الجديد والامثال للوائح وتوضيح رؤية الشركة ورسالة الشركة وهدفها ودورها في المجتمع ودورها في الاقتصاد. فجميع الدراسات السابقة تطرقت على دور عناصر التدريب التالية (تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، تصميم البرامج التدريبية، تنوع المحتوى التدريبي استخدام الأساليب التدريبية الحديثة، إشراك الموظفين بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الحاجة التدريبية، المتابعة وتقييم نواتج التدريب) وكان التدريب كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة وكان أداء الموارد البشرية كمتغير تابع بأبعاد الأداء المختلفة سواء من حيث الرضا الوظيفي وسرعة الاندماج والالتزام الوظيفي ورفع الكفاءة للعاملين وتحسين جودة العمل فضلاً عن رفع الروح المعنوية وإشراك الموظفين بالعملية التدريبية والتأكيد على أهمية التواصل والتعاون. وتأكيداً على أهمية استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة في العملية التدريبية

سنتناول دراستنا دور التدريب التأهيلي Onboarding training للموظفين الجدد New hires أياً كان هذا الموظف الجديد الجميع يجب أن يخضع للتدريب التأهيلي في المنظمة، وهنا بدراستنا سنقتصر على المهندسين الجدد في الشركة العامة لمرافئ اللادقية بأخر فرزين من قبل رئاسة مجلس الوزراء حيث أن حالياً لا منتسبين جدد للعمل سوى فئة المهندسين، وهذا ما يميز دراستنا هو تناولها بشكل محدد دور تدريب الموظفين الجدد وبالتحديد فئة المهندسين المفروزين إلى الشركة العامة

لمرفاً اللاذقية بالفرزين الأخيرين .ودور التدريب التأهيلي على أداء الموارد البشرية المُستجدة. فالتدريب كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع بأبعادها الستة المدروسة وهي الكفاءة البشرية بأبعادها (المعرفة والمهارة والخبرة والنمط السلوكي) والالتزام بالعمل و كمية العمل المنجز وسرعة الاندماج بالعمل وجودة العمل والتعاون والعمل بروح الفريق.أي أداء الأعمال التي يكلفون بها **بكفاءة (أداء الأعمال بطريقة صحيحة) وفاعلية (أداء الأعمال الصحيحة)** حيث أن الكفاءة مرتبطة بالإدارة والفاعلية مرتبطة بالقيادة وهذين المفهومين مهمين جدا للمهندس الجَديد لأنه سيتبوأ مراكز إدارية وقيادية مُستقبلاً وتعود بالنهاية المكتسبات التدريبية على الشركة ككل.

## 1.5 مصطلحات البحث

❖ **التدريب Training:** هو العملية التي يتم من خلالها تطوير المهارات وتزويدهم بالمعلومات والسلوكيات المطوّرة من أجل مساعدة الأفراد الذين يعملون بالمنظمة ليكونوا أكثر فاعلية وكفاءة بعملهم.<sup>(1)</sup>

## ❖ التدريب التأهيلي Onboarding:

هي عملية دمج موظف جديد في شركة. أيضاً يُشار إليها باسم التنشئة الاجتماعية التنظيمية organizational socialization ، يجب تصميم عمليات التأهيل Onboarding لتعريف الموظفين الجُدد بثقافة المنظمة وقيمها وتوقعاتها السلوكية. يجب أن يساعد الإعداد الموظفين الجُدد على التكيف مع بيئة التشغيل، وعلى وجه التحديد، تزويد الموظفين الجُدد بالاتصالات والمعلومات والأدوات اللازمة لتحقيق النجاح. "بعد التوظيف والاختيار الفعال، إحدى أهم الطرق التي يمكن للمنظمات تحسين فاعلية أنظمة إدارة المواهب لديها من خلال الاستخدام الاستراتيجي للتأهيل Onboarding.<sup>(2)</sup>

❖ **الأداء Performance:** تشير كلمة الأداء إلى إنجاز مهمة معينة محددة ومعروفة مسبقاً يتم

قياسها حسب معايير الدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة ( Mahamud, 2014 ).<sup>(3)</sup>

❖ **أداء الموظفين Employees Performance:** مقياس الناتج مقابل المدخلات يدل على

الفاعلية والكفاءة التي تسدد دفعة للأهداف التنظيمية وقد تعتمد على عوامل كثيرة مثل تقييم

(1) Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner. Advances in Developing Human Resources* , 7(37), 174-202

(2) Bauer, Tayla N. "[Onboarding New Employees: Maximizing Success](#)." Society for Human Resource Management. Accessed July 18, 2019.

(3) Ahmed Mahamud, 2014, Effect of training on Employee performance in Public sector organization in Kynya, university of Nairobi.

الأداء، وتحفيز الموظفين، ورضا الموظفين، والتعويض، والوظيفة والأمن، الهيكل التنظيمي وغيرهم (Saeed&Asghar, 2012).

❖ **الموارد البشرية المُستجدة** هم المعينون الجُدد أو المنقولون إلى شركة طبيعة عملها تختلف عن طبيعة عم الشركة الوافدين منها وهذه الفئة في بداية الخدمة الوظيفية سيتم إخضاعهم لبرنامج تأهيلي لدمجهم بالعمل وتعريفهم بطبيعة عمل الشركة وأهدافها ودورها ورسالتها ومهمتها.

## 1.6. تساؤلات البحث

ويتفرع عن مشكلة البحث الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تُوجد علاقة بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجُدد ومستوى كفاءتهم البشرية؟
- 2- هل تُوجد علاقة بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجُدد ومستوى التزامهم بالعمل؟
- 3- هل تُوجد علاقة بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجُدد وكمية العمل المنجز؟
4. هل تُوجد علاقة بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجُدد وسرعة الاندماج بالعمل؟
5. هل تُوجد علاقة بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجُدد وجودة العمل المنجز؟
6. هل تُوجد علاقة بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجُدد والتعاون والعمل بروح الفريق؟
7. هل يُوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية المُستجدة تبعاً للعوامل الديمغرافية (الجنس – العمر – الخبرة ) وأداء الموارد البشرية المُستجدة.

## 1.7. فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية H0.1:** إن الفرضية الرئيسية للبحث هي

تُوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التّاهيلي في بداية الخدمة وأداء الموارد البشرية المُستجدة في مرفأ اللادقية .

### الفرضيات الفرعية:

- 1- الفرضية الأولى H0.1.1 تُوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجُدد ومستوى كفاءتهم البشرية؟
- 2- الفرضية الثانية H0.1.2 تُوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجُدد ومستوى التزامهم بالعمل؟
- 3- الفرضية الثالثة H0.1.3 تُوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجُدد وكمية العمل المنجز؟

4. الفرضية الرابعة H0.1.4 تُوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي للمهندسين الجُدد وسرعة الاندماج بالعمل؟
5. الفرضية الخامسة H0.1.5 تُوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي للمهندسين الجُدد وجودة العمل المنجز؟
6. الفرضية السادسة H0.1.6 تُوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي للمهندسين الجُدد والتعاون والعمل بروح الفريق؟
7. الفرضية السابعة H0.1.7 يُوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية المُستجدة تبعاً للعوامل الديمغرافية (الجنس – العمر – الخبرة – المؤهل العلمي) وأداء الموارد البشرية المُستجدة.

## 1.8 متغيرات البحث

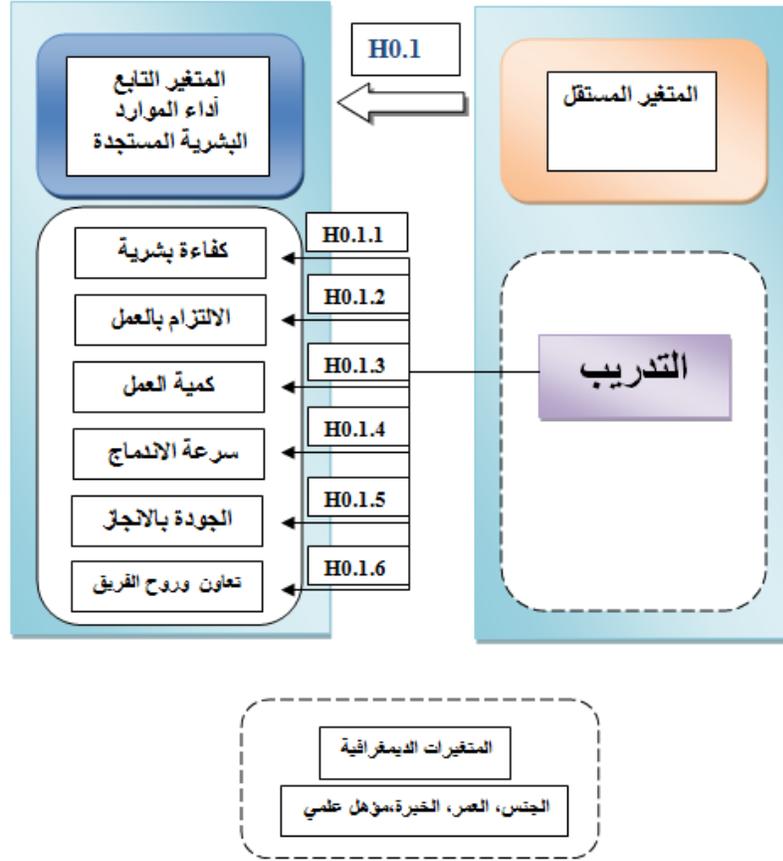
**المتغير المستقل** التدريب التأهيلي Onboarding Training

**المتغير التابع** أداء الموارد البشرية المُستجدة Performance of new Human Resources

ويتفرع عن المتغير التابع المتغيرات التالية الفرعية :

Efficiency	✓ الكفاءة البشرية
Commitment to work	✓ الالتزام بالعمل
Amount of Work Done	✓ كمية العمل
Speed of Integration	✓ سرعة الاندماج
Quality of Accomplishing	✓ الجودة في الانجاز
Teamwork and cooperation	✓ تعاون وعمل بروح الفريق

## 1.9. نموذج البحث



شكل 1 نموذج البحث إعداد الطالب

## 1.10. حدود البحث

- **الحدود العلمية:** سيتم دراسة التدريب التأهيلي للمنتسبين الجدد فقط لمرافق اللادقية كما سيتم اقتصار البحث على ستة أبعاد للأداء فقط.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على البرنامج التدريبي التأهيلي في الشركة العامة لمرافق اللادقية.
- **الحدود البشرية:** المهندسون المفرزون بأخر فرزيرين أو المنقولون حديثاً لشركة مرافق اللادقية.
- **الحدود الزمنية:** نُفذت هذه الدراسة في العام الدراسي 2020-2021 خلال الفصل الدراسي F20 ضمن تاريخ 2021\3\16 و 2021\6\16 ثلاثة أشهر. وسيتم قياس المتغيرات وجمع البيانات في فترة محددة ولن يتم الاعتماد على قياس المتغيرات في فترات زمنية لاحقة.

## 2. الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

إن التدريب التأهيلي في بداية الخدمة رغم أن وقته قصير نسبياً إلا أنه له دور كبير في حياة الموظف العملية وتأتي أهميته من أهمية الفئة المهندسون الجدد هم الدماء الجديدة في الشركة التي ستقوم عليهم الشركة في المستقبل فتأهيلهم في بداية العمل ببرنامج تدريبي تأهيلي محددة احتياجاته التدريبية بدقة سينعكس إيجاباً على المهندس وبالتالي سينعكس على الشركة وأدائها وإنتاجيتها وجودة خدماتها المقدمة للعملاء والمسافرين. وأهمية البداية الجديدة لأي موظف لأن حسب الدراسات قرار البقاء يؤخذ بالشهور الأولى للتعيين وقبل التطرق إلى التدريب التأهيلي حيث أنه أحد أهم أنواع التدريب حسب الغاية منه لا بد من تعريف تدريب الموارد البشرية وتوحيد المصطلحات حيث أن التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة Onboarding Training يذكر في بعض المراجع بالإعداد وبمراجع أخرى التكوين وبمراجع أخرى بالتوجيه وبالمراجع الأجنبية اعتمد مصطلح Onboarding للتأهيل و Orientation للتوجيه .

### 2.1. تدريب الموارد البشرية

تُعكس المصطلحات الحديثة مثل "الموارد البشرية" و"رأس المال البشري" و"رأس المال الاجتماعي" الاعتراف المتزايد بالأهمية الإستراتيجية للعاملين في المنظمة، وخصوصاً تلك الدماء الجديدة للمنظمة وهم الموظفين الجدد المنضمين حديثاً إلى المنظمة، حيث تشير مضامين هذه المصطلحات في الواقع إلى المزايا التي تجذب الناس إلى مكان العمل، ولم ينظر إلى الموظفين على أنهم ضرورة مُكلفة، بل كمورد استراتيجي غير قابل للنسخ يخلق مزايا تنافسية للمنظمة.

**الموارد البشرية** هي المنظمة التي تتمتع بالمقدرة والرغبة في أداء التزاماتها ومهامها بما يحقق أهداف المنظمة.

**رأس المال البشري** هو المقدرة الاقتصادية أو الإنتاجية للمنظمة الناجمة عن عمل ومعرفة وخبرة العاملين.

**رأس المال الاجتماعي** هو المقدرة الاقتصادية أو الإنتاجية للمنظمة الناجمة عن العلاقات التعاونية القوية والمبنية على الثقة المتبادلة، ومن مظاهر رأس المال الاجتماعي النوايا الحسنة، الاحترام المتبادل، التعاون العمل كفريق واحد.<sup>(1)</sup>

(1) د.أسامة الفراج، إدارة التوظيف، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق 2020، ص 7.

## 2.1.1. مفهوم التدريب

تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على ركائز أساسية لعملية التدريب وقبل التطرق على مفهوم التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية المُستجدة في المنظمة ومنها دور التدريب في التنمية الإدارية في المنظمة لآبد من ذكر بعض التعاريف المختلفة للتدريب:

**التدريب:** عملية سلوكية يُقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية، ويعتبر **علماً** من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله و مبادئه، كما يعتبر **فنّاً** من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه.(1)

**التدريب :** جُهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل ،أو تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

**التدريب :** إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين، والتدريب يعتبر الخطوة التالية بعد استقطاب الأفراد للعمل واختيار المطلوب والمناسب منهم حسب مواصفات الوظيفة.(2)

وفي بعض المراجع تم اعتماد مصطلح التكوين للتعبير عن التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة ، **التكوين :** يعني إحداث معلومات ومعارف للفرد، ويوجد من يعتبر التكوين والتدريب لهما نفس المعنى لكن يظهر لنا جليا أنهما مختلفان لأن **التدريب يحوي التكوين ويشمل الموظف الجديد والقديم في حين التكوين يشمل الموظفين الجدد فقط.**(3) وهذا التعريف يتوافق وموضوع بحثنا .

**التطوير:** يساعد الموظفين في تهيئة أنفسهم لمراكز مستقبلية في الشركة ويساعدهم في التنقل السهل بين الوظائف الحديثة، تصميم العمل والزيائن وأسواق والمنتجات بينما التدريب يساعد الموظفين في زيادة فعالية أدائهم الحالي.(4)

**تنمية الموارد البشرية:** مجموعة من النشاطات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد الجدد والقدامى بطريقة عقلانية. وطالما أن تنمية الموارد البشرية هي الهدف لأي منظمة فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

(1) أحمد الخطيب -دراخ الخطيب،الاتجاهات الحديثة في التدريب،دار ومكتبة الكينيدي، عمان -الأردن ط 1، 2014، ص 125 .

(2) هاشم حمدي رضا،التدريب والتأهيل الإداري،دار الراية،عمان -الأردن،2010، ص 89-90.

(3) د.عبد المعطي عساف،التدريب وتنمية الموارد البشرية،دار الزهران - عمان 2009،ص 29-40 .

(4) د.فايز خاطر،إستراتيجية التدريب الفعال،دار أسامة،عمان -الأردن ط1، 2010، ص 38-178

**التنمية الإدارية:** إعداد أفراد مجهزين لمجابهة أهداف المنشأة.<sup>(1)</sup> أو هي محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات.<sup>(2)</sup>

### **2.1.2. المبادئ الأساسية للتدريب**

**1- مبدأ الاستمرارية** فالتدريب لا يكون مجرد حل مؤقت وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة أم حكومية وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً وإنما بالمنظمة نفسها.

**2- مبدأ الشمولية** فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين والقدامى والوسطى والتنفيذية.

**3- التدريب نظام متكامل** له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلاثة من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي:

مدخلات نظام التدريب ويشمل (الأفراد المتدربين – المدربين – المسؤولين عن التدريب – الوظائف التي يشغلها المتدربون – المهارات والمعارف وأنماط السلوك)

النشاطات التدريبية وتشمل ( تصميم برامج التدريب وتنفيذها – تقويم نتائج التدريب)

مخرجات نظام التدريب وتشمل (نتائج اقتصادية – نتائج سلوكية – نتائج بشرية)

**4- مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب** فالتدريب نشاط مُتجدد وليس نشاط جامد ويجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها.

**5- مبدأ التدرج والتفرد في التدريب** ويقصد به تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.

**6- مبدأ العائدة والتكلفة** ويتضمن وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية تضع معالم للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.<sup>(3)</sup>

### **2.1.3. أنواع التدريب Types Of Training**

تستطيع المنظمة الاختيار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، ونشاطاتها والإمكانات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر وعلى هذا يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظائف ومكان إجراء التدريب.

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج، عمان – الأردن، 2009، ص 23.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج، عمان – الأردن، 2009، ص 282.

(3) إبراهيم هديب، الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد، عمان الأردن، 2015، ص 14-7.

### 2.1.3.1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

يُعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهارتهم كما أنه، "لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية"<sup>(1)</sup>. وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

#### 1- تدريب خاص بالموظفين الجدد

يُعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة أو التأهيل، ويقصد به، "تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مُرضي وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة"<sup>(2)</sup>. وتُعد التهيئة جزءاً أساسياً من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي والتي تجريه المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على أنماط السلوك واتجاهات والقيم داخل المنظمة. وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة ويُعد هذا النوع من التدريب مهم جداً للفرد إذ من شأنه أن يبني الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك فترتفع روحه المعنوية.<sup>(3)</sup> وهذا صلب موضوع بحثنا بدراسة ميدانية على المهندسين الجدد في مرفأ اللاذقية.

#### 2- تدريب خاص بالموظفين الحاليين

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات والآلات نفسها وكذلك على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر لأنه يقود إلى الارتقاء المهني وبالتالي إلى الارتقاء الاجتماعي فهو يهدف إلى الارتقاء الاجتماعي ويهيئ أفاقاً لا مثيل لها في مجال تقليل الفوارق الاجتماعية

(1) فايز زغي، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص: 241.

(2) جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، الإدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ، 2003، ص: 264.

(3) د. عصام حيدر، التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص 22.

ويستجيب لدواعي العمال والعدالة الاجتماعية طالما أنه يتيح للعامل قدرة التحكم في مكونات مهنته وتطوراتها، ويسمح للذين حالت الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية دون اكتساب المعرفة والخبرة من ولوج أبواب التدريب، كما يتيح لقدامى العمال مثلما يتيح للجُدد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدرّة العلمية. أو حسب المستوى المعيشي كما أن هذا النوع من التدريب ضرورة لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفية أخرى أو القيام بواجبات ومسئوليات جديدة.

### 2.1.3.2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها فمنها من يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب إنجاز هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة تتماشى واحتياجاتها وأهميتها ويقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع وهي:

**1- التدريب المهني والفني** يوجه للأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط ويشغلون الوظائف الفنية والمهنية بالمنظمة .

**2- التدريب التخصصي** وتركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وهي غالباً تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، والتسويق، والمحاسبة وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات.

**3- التدريب الإداري** يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقية لهم إليها مستقبلاً وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة الحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية التنظيمية وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.<sup>(1)</sup>

### 2.1.3.3. أنواع التدريب حسب مكان إجراء التدريب

بعدما يتم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية تعمل المنظمة على اختيار الجهة التي ستشرف على العملية ومن خلالها يتم تحديد مكان إجرائها وقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة

(1) د. عصام حيدر، التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص 24

ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسؤول على التدريب في المنظمة أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين أو قد يكون الاختيار على التدريب الخارجي ويتم التعاقد معه من أجل مهمة التدريب وتكون مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها طبعاً تعتمد المنظمة على هذا النوع من التدريب في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة.

#### **2.1.4. أساليب التدريب**

##### **1- التدريب أثناء القيام بالعمل**

يُشير التدريب أثناء العمل (On-the Job Training (OJT إلى عملية تعليم الموظفين الجدد أو عديمي الخبرة في وضع العمل وأثناء العمل من خلال مراقبة أقرانهم أو المديرين الذين يؤدون الوظيفة ومحاولة تقليد سلوكهم. (OJT) هي واحدة من أقدم أنواع التدريب غير الرسمي وأكثرها استخداماً تعتبر غير رسمية لأنها لا تحدث بالضرورة كجزء من برنامج تدريبي ولأن المديرين أو الزملاء أو الموجهين يعملون كمديرين. يمكن أن يكون الـ (OJT) مفيداً لتدريب الموظفين المعنيين حديثاً، وتحسين مهارات الموظفين ذوي الخبرة عند إدخال تكنولوجيا جديدة، والتدريب المتداخل داخل إدارة أو وحدة عمل، وتوجيه الموظفين المنقولين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة.<sup>(1)</sup> ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة. وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب أكثرها شيوعاً باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو مشرف على التدريب. ويتم هذا التدريب بأسلوب الخطوة، خطوة Step by Step بالخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** إعداد وتهيئة المتعلم Preparation of the learner

**الخطوة الثانية:** إجراء العملية التدريبية Presentation of The Operation

**الخطوة الثالثة:** تجريب الأداء Performance Tryout

**الخطوة الرابعة:** المتابعة Follow – Up

وهذا التدريب يكون بـ التدريب بالورش "برنامج التلمذة الصناعية" Apprenticeship Training وربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة. والتعلم هنا غير الرسمي Informal Learning حيث نجد أن حوالي ثلثي التدريب الصناعي لا يتم بشكل رسمي على الإطلاق بل إنه يتم من خلال تفاعلات بين الأفراد تشمل

(1) د. عصام حيدر، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص 136.

العامل الجديد وزملاؤه. وهذا التعليم يمكن أن يعرف بأنه أي تعليم يتم بدون قصد أو تصميم من الشركة.<sup>(1)</sup>

### ومن أنواع التدريب أثناء العمل (OJT)

- المساعدة الإشرافية<sup>(2)</sup> Supervision Aide وبموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي، ويكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء.

- التدوير الوظيفي Job Rotation ونعني بهذا الأسلوب نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة آخر لها مهام وشروط أداء مختلفة. وبنقل الفرد المتمرن إلى وظيفة ذات مهام وأعمال مغايرة فهو يكتسب الخبرات والمهارات اللازمة، ومن شأن هذه الحركة بين الوظائف أن توسع من آفاقه العلمية، وأن تعطي للمورد البشري مرونة أكثر، وتجعل من خبراته ومهاراته المتعددة مع متطلبات جملة من الوظائف داخل نفس المنظمة.<sup>(3)</sup>

- الإدارة المتعددة Participation Management يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط، ويتم بموجبه استدعاء الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة وإشراكهم في عملية تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا، وبمعنى آخر يقوم هذا الأسلوب التدريبي على عملية إشراك مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور داخل المنظمة.

**2- التدريب التوجيهي (تعليمات العمل)** بالتدريب التوجيهي Job Instruction Training فهناك وظائف كثيرة تتكون من تتابع منطقي لعدد من الخطوات. وأفضل شيء لمثل هذه الوظائف أن يدرب عليها من خلال عملية خطوة خطوة Step –by- Step Process وكل خطوة تتكون بدورها من عدد من النقاط الهامة Key Points وهذه الخطوات تشرح ماهية العمل المراد، بينما النقاط الهامة توضح الكيفية والسبب.<sup>(4)</sup>

(1) ترجمة محمد سيد عبد المتعال، عد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية جاري دبيلر، دار المريخ للنشر، الرياض 2012، ص 272.

(2) د. عصام حيدر، التدريب والتطوير الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص 145،

(3) د. عصام حيدر، التدريب والتطوير الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص 146،

(4) ترجمة محمد سيد عبد المتعال، عد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، جاري دبيلر

دار المريخ للنشر، السعودية - الرياض 2012، ص 264 Human Resource Management By Gary Dassler

**3- المحاضرات Lectures** عدة فوائد منها السرعة والبساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين.

**4- التعلم المبرمج** سواء أكان التعلم المبرمج Programmed Learning في شكل كتاب أو نظام كومبيوترى فإنه يشتمل على ثلاث وظائف هي : 1- تقديم الأسئلة والحقائق أو المسائل للمتعلم.  
2- إعطاء الفرصة للمتعلم لتقديم استجابة لذلك.

3- إعطاء الإجابات الصحيحة وبيان دقتها من خلال المعلومات المرتدة Feed Back.

**5- التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية** Audiovisual Techniques وتشمل الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية وهي مستعملة على نطاق واسع.

**6- التدريب من خلال المحاكاة** Vestibule or Simulated Training وفقا لهذه الطريقة يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله بالرغم من أن التدريب يتم أيضا خارج نطاق العمل، ولكن يتم خلق أو محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد. وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية ممارسة الفعلية لبعض الوظائف أي زيادة درجة الأمان وصقل مهارات التعلم وخفض النفقات.

**7- التدريب باستخدام الأقراص الصلبة والانترنت**

Training Via CD-Rom&Internet ويعد التدريب من خلال هذا الأسلوب أمرا واردا فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية "الانترنت" مثل برنامج Roadmap والذي ابتكرته جامعة Alabama وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الإلكتروني E-Mail . تستخدم بعض الشركات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد الأفراد منه وقت الحاجة على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية للشركة.

**8- التدريب باستخدام الحاسب الآلي** Computer-Based Training وتستخدم هذه الطريقة بصفة أساسية لتنمية معارف، مهارات المتدربين، مع مراعاة أنه ليس بالضرورة أن يتم التدريب السابق بالحاسب الآلي ولكن يتضمن التدريب بهذه الوسيلة استخدام الوسائط المتعددة – بما في ذلك شرائط الفيديو- لمساعدة المتدرب في أداء وظيفته.

**9- التدريب عن بُعد** Teletraining وتستخدمه الشركات حالياً حيث يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة من خلال التلفزيون. أو من خلال شبكة الانترنت.

**10- التعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو** Video Conference Distance Learning وهي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب. ويعرف بأنه وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية وهي بذلك تسمح لأناس في موقعين آخرين في دولة أخرى من خلال الاتصالات السمعية والبصرية عبر الهاتف أو الأتطابق.

## 2.2. مفهوم التدريب التأهيلي

"بعد التوظيف والاختيار الفعال، من أهم الأنظمة أو الطرق التي يمكن للمنظمات تحسين فعالية إدارة المواهب لديها من خلال الاستخدام الاستراتيجي للإعداد أو برنامج التأهيل. **التأهيل Onboarding** هو عملية مساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع الجوانب الاجتماعية والأداء وظائفهم الجديدة بسرعة وسلاسة. يجب أن يكون هذا دائماً وأولوية لإدارات الموارد البشرية، لأنه في الولايات المتحدة، كل عام أكثر من 25 في المائة من السكان العاملين يختبرون التحولات المهنية".<sup>(1)</sup>

يعد إعداد أو تأهيل الموظف Onboarding وتوجيهه Orientation نوعين مختلفين من أنواع التدريب للموظفين الجدد، لكن الكثير من المديرين لا يميزون بين الاثنين. يؤثر عدم الوضوح هذا سلباً على المؤسسة والثقافة والمشرف ونجاح الموظف الجديد. تختلف عملية الإعداد عن توجيه الموظفين حيث أن التدريب هو من الاستشارات الإدارية، وهو مفيد للنجاح على المدى الطويل مثل الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء والقيادة الفعالة مجتمعة. لتوضيح الأمر، إذا كان الإعداد أو التأهيل يُمثل فطيرة كاملة، فإن التوجه ليس سوى شريحة واحدة من تلك الكعكة، ويعرف ذلك قادة رأس المال البشري الأكفاء والمسؤولون التنفيذيون التنظيميون.

إن تأهيل العاملين في المنظمة هو من مهام وظيفة التدريب فيها. ويتضمن التدريب أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً. وتأهيل العاملين في المنظمة يتضمن

(<sup>1</sup>)Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. MIT Sloan Management Review, 46, 35-41

توجيه وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المنظمة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على زملاء... الخ. وهذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف أقسام المنظمة للتعرف عليها لخلق جو عمل طبيعي للأفراد الجدد بشكل تشعرهم بأنهم جزء من المنظمة وليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق شعور بالرضا والطمأنينة.(1)

والتدريب الأولي للموارد البشرية المستجدة عند بداية حياتهم العملية أو عند الانتقال من منظمة إلى منظمة أخرى طبيعة عملها يختلف عن طبيعة عمل المنظمة السابقة من أهم أنواع التدريب لأن هذا سينعكس إيجاباً على الموظف الجديد ومنه سينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل.

التدريب عند بداية الخدمة: ويشتمل ذلك التدريب على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية. ويتم تصميم وتنفيذ هذه البرامج لتزويد الموظف الجديد بالمعارف الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى الاتجاهات.(2)

وهذا النوع من التدريب يجب على المنظمة أن تولي أهمية خاصة وإستراتيجية حتى قبل تعيين الموظفين الجدد إلى المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي المنظم المحددة احتياجاته بدقة .

إن من أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية: " تهيئة أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية سواءً للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم (التدريب التأهيلي) أو للمرشحين للنقل (التدريب التحولي) أو للترقية (التدريب التأهيلي والتحويلي)." (3) **واعتمدت في البحث هذه التسمية (التدريب التأهيلي) للموظفين الجدد .**

انطلاقاً من تعريف التدريب وأهميته الخاصة للموظفين الجدد ننتقل لمفهوم التدريب التأهيلي **التدريب**: هو عملية تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.(4) **تأهيل العنصر البشري**: ويعني اكتساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسيسه بأهميته في المنظمة، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة.

## 2.2.1. تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد

### Training Needs Analysis for New Employee

إن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد أي نوع منه هو المطلوب.

(1) الفراج، أسامة (2014) إدارة الموارد البشرية الجامعة الافتراضية السورية صفحة 169 .

(2) الفراج، أسامة (2014) إدارة الموارد البشرية الجامعة الافتراضية السورية صفحة 192 .

(3) الفراج، أسامة (2014) إدارة الموارد البشرية الجامعة الافتراضية السورية، صفحة 18 .

(4) ترجمة محمد سيد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، جاري دبيلر Human Resource Management By Gary Dassler، دار المريخ للنشر، السعودية -الرياض 2012، ص 264 .

والسبيل لتقدير احتياجات التدريبية للموظفين الجُدد هو من خلال معرفة تفاصيل الوظيفة وتقسيم ذلك إلى مهام صغيرة، مع ملاحظة أن تقدير احتياجات التدريب للموظفين الحاليين قد تكون أكثر تعقيداً حيث ضاف إلى ذلك معرفة مدى حاجة مثل هؤلاء للتدريب أو لا. وتحليل المهمة أو تحليل الأداء Performance Analysis & Task Analysis أمران هامين للتعرف على احتياجات التدريب. **تحليل المهام Task Analysis** هام على وجه الخصوص للموظفين الجُدد ، أما تحليل الأداء Performance Analysis فهو للأفراد القائمين بالعمل فعلاً من حيث نقد أدائهم وعيوبهم. وهناك تقنيات أخرى مثل تقارير المشرفين، والسجلات الشخصية والإدارة والملاحظات واختبارات المعرفة بالوظيفة وقوائم الاستبيان. ومهما كانت التقنية المستخدمة فإنها ضرورية، فالمرء يتعلم أفضل عند ممارسته لمهنة ما.(1)

### 2.2.1.1 تحليل المهام Task Analysis

وهو تقدير لاحتياجات التدريب للموظفين الجُدد، ويستخدم على وجه الخصوص للعمال ذوي المستوى المهاري المتدني حيث أنه من الشائع اختيار طاقم من العمل غير متدرب ثم تدريبه بعد ذلك وهكذا يكون الهدف هنا تطوير المهارات والمعارف المطلوبة للحصول على الأداء الفعال وهكذا فإن التدريب عادة ما يبنى على تحليل المهام والدراسة المفصلة للمهنة مما يساعد على تحديد المهارات الخاصة التي يحتاجها. والوصف والمواصفات الوظيفية تلعب دوراً هاماً هنا، فهي تسجل الواجبات والمهارات المطلوبة ثم تحدد نوعية التدريب المطلوب لأداء المهمة.

### 2.2.1.2 تحليل الأداء Performance Analysis

وذلك لتحديد احتياجات التدريب للموظفين الحاليين. حيث أنه عند وجود نقص أو قصور في الأداء فإن الأداء يجب أن يُقوم من خلال التدريب أو من خلال وسائل أخرى مثل نقل الموظفين. والخطوة الأولى في ذلك هي تقييم عمل الموظف كبداية لتحسينه ومقارنة نتائج العمل الحالي بما يجب أن يكون عليه. وإن التمييز بين مشكلات عدم القدرة وعدم الرغبة هو جوهر تحليل الأداء. ونقطة البداية هي تحديد ما إذا كانت المشكلة هي مشكلة عدم قدرة، وإذا كان الأمر كذلك، فمن أسبابها أن العاملين لا يعرفون ما يجب عليهم عمله، أو ما هي معايير المنظمة وعلى الجانب الآخر قد تكون المشكلة هنا في عدم الرغبة، وهنا العاملين قادرين على أداء عمل جيد، لو أنهم رغبوا في ذلك. ولو كان الأمر

(1) ترجمة محمد سيد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، جاري ديسلر Human Resource Management By Gary Dassler، دار المريخ للنشر، السعودية - الرياض 2012، ص 264 .

كذلك ،فسيكون مفيداً ربما أن تغيير المنظمة نظام المكافآت، بإدخال نظام الحوافز وإذا ما تم تحليل الاحتياجات ،فإنه يمكن تحديد الأهداف التدريبية .

## 2.2.2. تأهيل موظفين الجُدد Onbarding

إن اختيار الموظفين بعناية لا يضمن أنهم سيؤدون بشكل فعال . حتى لو كانت إمكانات الموظفين عالية لا يمكنهم أن يقوموا بوظائفهم إذا كانوا لا يعرفون ماذا سيفعلون أو كيف يفعلون ذلك الغرض من التوجيه والتأهيل هو التأكد من أن الموظفين يعرفون ما يجب عليهم فعله وكيفية القيام به. عادةً ما يقوم قسم الموارد البشرية بتصميم ملف برامج التوجيه والتأهيل والتدريب للشركة Onboarding programs ، لكن هناك مرونة مع المشرف الذي يقوم بمعظم عمليات التوجيه والتدريب اليومية. كما أن على كل مدير معرفة كيفية توجيه الموظفين وتدريبهم، والبداية بالتوجيه ثم التأهيل<sup>(1)</sup>.

### 2.2.2.1. الغرض من التأهيل Onboarding

أولاً: نركز على التأهيل. يهدف تأهيل الموظفين إلى التأقلم والتكامل الناجح مع التعيينات الجديدة (أو الموظفين الحاليين بعد ترقيتهم أو نقلهم إلى منصب جديد). إنه ينطوي على تقييم وتحديد ومواءمة احتياجات الموظفين الجُدد مع الثقافة وتعزيز رؤية المنظمة والأولويات الإستراتيجية. التأهيل أو الإعداد هو عملية استباقية تهدف إلى تحسين قدرة الموظف الجديد بشكل كبير على فهم الثقافة، والمساهمة في الفريق، وتطوير علاقات ذات مغزى، وفهم فريق القيادة، وفي النهاية، تقديم أفضل أداء له.

عندما يتم التأهيل أو الإعداد بشكل صحيح ، فإن الموظفين لديهم الفرصة لتقييم إستراتيجية وثقافة المنظمة وتقييم ما إذا كانت هناك فجوات أو تضارب مع مواقفهم وأولوياتهم الإستراتيجية والتشغيلية والأداء. لديهم الوقت والمعلومات التي يحتاجون إليها لتعميق فهمهم للثقافة ، وتعلم كيفية التواصل مع أعضاء فريقهم والمشرفين، وتعلم أنظمة الأعمال، واكتساب الوضوح لتوقعات الأداء والإنجازات. إذا كان الإعداد يمثل فطيرة كاملة، فإن الاتجاه ليس سوى شريحة واحدة من تلك الكعكة كما ذكرنا سابقاً فالتأهيل Onboarding هو الأصل والتوجيه جزء صغير من العملية المتكاملة لكن هذا لا يقلل من أهمية التوجيه<sup>(2)</sup> Orientation .

(1) المرجع السابق ترجمة محمد سيد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية ، جاري ديسلر 2012 ص 244 Human Resource Management By Gary Dassler

(2) المرجع السابق ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية جاري ديسلر ، 2012 ص 244 .

## 2.2.2.2 منهجية الإعداد أو التّأهيل Onboarding

توفر منهجية الإعداد الشاملة خطة ومخططاً لعملية مدروسة تمتد ما بين ثلاثة وستة أشهر. اعتماداً على تقدم الموظف الجّديد واحتياجاته، ومع ذلك، يمكن أن يمتد لفترة أطول. أثناء عملية الإعداد، يلتقي الموظف الجّديد ومشرفه واحداً بواحد في اجتماعات مجدولة (كل أسبوعين إلى أربعة أسابيع تقريباً) لمناقشة ومناقشة الركائز الأساسية الخمسة للإعداد.

- الثقافة التنظيمية.
- رؤية وتوجه القيادة.
- ديناميكيات الفريق والتواصل والصراع.
- أنظمة الأعمال والعمليات وتسليمات الأداء.
- أهداف محددة ومحددة وتوقعات مستمرة.

لا ينبغي أن يكون التّأهيل أو الإعداد اجتماعاً واحداً لإعطاء المعلومات للموظفين، ولكن بطبيعته، عملية تعاونية ومشاركة بشكل متبادل. من خلال الانخراط Engaging في الإعداد Onboarding ، يُظهر القادة التنظيميون والموظفون الجّدد التزاماً بتعظيم رأس المال البشري وتعزيز النجاح التنظيمي وهذا يكون نتيجة للرضا الوظيفي Job Satisfaction. أي أن الرّضا الوظيفي يقود إلى الالتزام الوظيفي وهذا الأخير يقود إلى الاندماج والانخراط الوظيفي والمشاركة و تتأقلم هذه الجهود مع التعيينات الجّديدة مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة ، والاعتماد المتبادل عبر الأقسام والوحدات، والتحديات الملحة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. كما أنها تساعد على تعزيز الاتصالات والاستفادة من المواهب والكفاءات التنظيمية.

## 2.2.3 عمليات توجيه وتهيئة الموظفين

كما ذكرنا سابقاً أن التوجيه هو الجزء الأول من عملية التّأهيل المتكاملة ويقصد بعمليات توجيه وتهيئة الموظف تزويد الموظفين الجّدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالشركة. هذا وتعد عمليات التوجيه جزءاً أساسياً من عمليات التطوير الاجتماعي التي تجريها المنظمة مع العاملين الجّدد، لذا فإن العمليات تستهدف الحفاظ على المعايير وأنماط السلوك والاتجاهات والقيم التي تتفق مع ما تتوقعه المنظمة من العاملين بها.

هذا وتتراوح برامج التهيئة مابين البرامج الموجزة والبرامج غير الرسمية والبرامج التفصيلية المطورة والبرامج الرسمية.

وفي كل من هذه البرامج يحصل الموظف الجَديد على كتيّب أو مواد مطبوعة تحتوي على تقييم الأداء ونظم دفع الأجور والمرتبات، وفي نفس الوقت المزايا والخدمات التي تضعها المنظمة للعاملين بها فضلا عن إجراءات الأمن والسلامة.

ومن أهم المعلومات التي يحتويها الكتيّب أو المواد المطبوعة الموزعة على العاملين خلال مرحلة التوجيه أو التهيئة المزايا الفردية وسياسات الأفراد بالشركة وروتين العمل اليومي بها والهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل ومقياس الأمن وقواعد والإجراءات المطبقة بالشركة. وبناء عليه فإن العديد من المحاكم ترى أن هذا الكتيّب أنما يعد بمثابة عقد عمل لكل عامل، ولذلك فالعديد من المنظمات تفكر أكثر من مرة قبل أن تذكر معلومات معينة بهذا الكتيّب لأن وجود مثل هذه المعلومة أنما يفهم منها ضمناً التزام المنظمة بها، وبالتالي فالشركة تتردد في إضافة بعض العبارات مثل: "لن يُفصل أي عامل بدون وجود مبرر كافٍ".

وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة والذي يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل مثل: ساعات العمل والأجازات ثم يقدم الموظف الجَديد بعد ذلك إلى مشرفه الجَديد والذي يقوم بدوره بمواصلة عمليات التهيئة من خلال شرح طبيعة العمل للموظف، بالإضافة إلى تقديمه لباقي زملائه بالقسم وتعريفه بمكان العمل ويقدم له المساعدة الصادقة لتقليل درجة عدم التكيف التي تصيبه خلال اليوم الأول للعمل.

ومثل أي شيء في مجال الموارد البشرية نجد أن جميع الأفراد الجُدد لا يتجاوبون مع عمليات التهيئة المبدئية بنفس الأسلوب. حيث تُشير الدراسات أن الأفراد لديهم رغبة قوية في التوعية والرقابة على عناصر البيئة في حاجة أن يحصلوا على معلومات أكثر وعمليات تطويع اجتماعي أكثر ممن تتخفف لديهم الرغبة في الرقابة والسيطرة على عناصر البيئة. وفي هذه الحالة فعلى المشرف أن يكون يقظاً ويشجع العاملين الجُدد على الانهماك في تلك الأنشطة التي تمكن كلا منهم أن يفهم طبقة العمل، ليصبحوا أكثر إنتاجية. بالتالي توجيه الموظف: "هو ذلك الإجراء الذي يستهدف تزويد الموظفين الجُدد بالمعلومات الأساسية عن الشركة".<sup>(1)</sup> وهو جزء من تدريب وتعليم الموظفين الجُدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.

(1) ترجمة محمد سيد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، جاري دبيلر

### 2.2.3.1. الغرض من التوجيه

#### The Purpose of Orientation

على الرغم من أن الإعداد Onboarding هو أكثر شمولاً من توجيه Orientation الموظف ، إلا أن التوجيهات ذات قيمة أيضاً. إنهم يساعدون الموظفين الجدد على التعرف على زملائهم ؛ التنقل في مساحة المكتب أو التنقل بين أقسام المنظمة المختلفة للتعرف عليها ؛ وفهم السياسات والإجراءات والتكنولوجيات والفوائد التنظيمية. أثناء التوجيه ، يتلقى الموظفون بطاقات الهوية أو الشارات والمفاتيح ورموز الأمان الخاصة بهم ، ويتعلمون أين يذهبون للحصول على اللوازم المكتبية ، ويلتقون بأعضاء الفريق ، ويقرؤون السياسات ويوقعون عليها والتعرف على الأماكن الحيوية التي تقدم خدمات معينة في المنظمة كالمطعم وغيره من الخدمات وأوقات النشاطات المختلفة الروتينية اليومية أو الأسبوعية كالاتماعات الدورية لقسم الأمن والسلامة وتعريف الموظف بإجراءات تسجيل الدخول إلى مواقع العمل وتسجيل الخروج منها من أجل معرفة الأفراد الموجودين في مكان ما داخل المنظمة من خلال لوح على مدخل كل مكان عمل عليه بطاقات بأسماء الموظفين أو المتعاقدين أو المتدربين الجميع دون استثناء عليه القيام بهذه الإجراءات أي تسجيل الدخول Log in إلى موقع العمل و Log Out من موقع العمل وهذه مهمة مسؤول الموارد البشرية أن يقوم بعمل إجراء تدريبي حول هذه المواضيع على شكل Entrance Procedure Permit. هذا الموضوع على بساطته هام جدا في المنشآت الحيوية الخطرة لمعرفة الأشخاص الموجودين في مكان العمل عند حالات الطوارئ Emergency والإخلاء Evacuation.

على الرغم من أهمية هذه الأنشطة في عملية الإعداد بأكملها ، فإن التوجيه وحده لا يقترب من تغطية عمق الموضوعات أو المشاركة التي يقوم بها برنامج الإعداد - ولم يكن المقصود منه ذلك مطلقاً بطبيعة الحال يتضمن برنامج الإعداد الفعال عملية توجيه مفصلة ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك بكثير.

يتعين على القادة والمديرين تطوير برنامج تأهيل فعال وشامل لمنظمتهم وتحديد عملية متماسكة يمكن من خلالها للمشرفين إشراك أعضاء فريقهم الجدد. في حين أن عملية الإعداد أو التأهيل تستغرق عادةً شهوراً لإكمالها وتتطلب التحليل والمناقشات والاجتماعات ، فإن عملية التوجيه

تستغرق عادةً يومًا أو يومين فقط أو أسبوعًا على الأكثر. يعد كل من إعداد الموظف وتوجيهه عنصرين ضروريين لمساعدة الموظفين على النجاح وبداية وظيفته بداية جيدة ومنظمة وعليه فإن هذه العملية المنظمة فيها عدة مستويات متميزة من التأهيل.

#### 2.2.4. المستويات الأربعة المتميزة للتأهيل

##### (1) Four C's الـ Onboarding

**1- الامتثال Compliance** هو أدنى مستوى ويشمل تعليم الموظفين الجدد القواعد القانونية الأساسية والمتعلقة بالأنظمة والقوانين.

**2- التوضيح Clarification** يُشير إلى ضمان التأهيل أن يفهم الموظفون الجدد الوظائف والأعمال الموكلة إليهم وجميع التوقعات ذات الصلة.

**3- الثقافة Culture** إن الثقافة فئة واسعة تشمل تزويد الموظفين الجدد بالإحساس بالمعايير التنظيمية – الرسمية وغير الرسمية.

**4- الاتصال Connection** يُشير إلى أهمية وحيوية العلاقات الشخصية وشبكات المعلومات التي يجب على الموظفين الجدد إنشاؤها.

إن اللبنات الأساسية للنجاح غالبًا ما يطلق على التأهيل Onboarding اسم Four C's الدرجة التي وصلت إليها كل منظمة وتعزز هذه اللبنات الأربعة وتحدد إستراتيجية الإعداد الشامل overall onboarding strategy، حيث تقع معظم الشركات في واحدة من ثلاثة مستويات.

#### 2.2.5. مستويات إستراتيجية الإعداد أو التأهيل الشامل للشركات

##### Overall Onboarding Strategy Companies

##### 1- المستوى الأول الإعداد أو التأهيل السلبي

Level 1 Passive Onboarding تقريباً جميع المنظمات بشكل طبيعي تغطي الامتثال compliance كجزء من النظام الرسمي للتأهيل ويتم إعطاء توضيح الدور ولكن لا تتم معالجة الثقافة أو الاتصال.

بعض الطرق غير الرسمية لتوجيه الموظفين الجدد من حيث الثقافة و قد يكون الاتصال قد تطور مع الوقت ، ولكن لا أحد - بما في ذلك موظفو الموارد البشرية - يقوم بتنسيق المهمة لتحقيق أقصى قدر نجاح بالتأهيل.

(1)Talya N. Bauer, ONBOARDING NEW EMPLOYEES ,MAXIMIZING SUCCESS ,SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010 ,United States of America .

تظهر الأبحاث أن ما يقرب من 30 بالمائة من المؤسسات - كبيرة ، المتوسطة والصغيرة - العمل على هذا المستوى<sup>(1)</sup>. يمكن أن يكون الإعداد أو التأهيل السلبي عملياً ، لكنها بالتأكيد غير منهجية.

## 2- المستوى الثاني إمكانات عالية للتأهيل

Level 2 High Potential Onboarding عند هذا المستوى يتم تغطية الامتثال والتوضيح بشكل جيد من قبل ممارسات التأهيل الرسمي في الشركة وبعض الثقافة وآليات الاتصال في موقعها وتم الوصول للإمكانات العالية بالتأهيل في هذه المنظمات حوالي 50 في المئة من جميع الشركات العملية المنهجية بالتأهيل لم تنشأ بعد بطريقة منهجية الكاملة خلال المنظمة.

## 3- المستوى الثالث الإعداد أو التأهيل الاستباقي

Level 3 : Proactive Onboarding جميع اللبنة الأساسية الأربعة يتم تناولها في المستوى الثالث الاستباقي للتأهيل أو الإعداد إذا كانت الشركة تنظم التأهيل بشكل منهجي بواسطة نهج وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية فالشركة في المستوى الثالث حيث أن حوالي 20 بالمئة فقط من المنظمات تحقق هذا المستوى . الجدول التالي يوضح المستويات الثلاث للتأهيل للشركات والمستويات الأربعة للتأهيل Four C's

Onboarding Strategy Level	Compliance	Clarification	Culture	Connection
1 Passive	YES	SOME	LITTLE/ NONE	LITTLE/ NONE
2 High Potential	YES	YES	SOME	SOME
3 Proactive	YES	YES	YES	YES

جدول توضيحي للمستويات الثلاث لاستراتيجية التأهيل .

Talya N. Bauer, ONBOARDING NEW EMPLOYEES ,MAXIMIZING SUCCESS ,SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010 ,United States of America,P 3.

وللتأهيل نتائج على المدى القصير وقد تكون مباشرة وفورية أو تستغرق بعض الوقت ، وعلى أهمية النتائج قصيرة الأمد إلا أن التركيز والأهمية على النتائج طويلة المدى وتأثيرها على الفرد وعلى المنظمة .

(<sup>1</sup>)Aberdeen (2008). All aboard: Effective onboarding techniques and strategies. Retrieved April 26, 2010, from [www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/6328/RA-onboarding-employee-engagement.aspx](http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/6328/RA-onboarding-employee-engagement.aspx)

## 2.2.6. نتائج قصيرة المدى للتأهيل

### Short-Term outcomes of ONBOARDING

تنظيم الموظف الجديد حدد الباحثون أربعة مجالات رئيسية الارتفاعات - المتعلقة بكل من الأدوار الوظيفية والبيئة الاجتماعية - تلك المنظمات يمكنها استخدامها لمساعدة الموظفين الجدد على تحقيق أقصى قدر لنجاحهم في التأهيل أو الإعداد.

#### 1- الرافعة الأولى للإعداد الناجح هي الكفاءة الذاتية

Self-Efficacy الكفاءة الذاتية أو الثقة بالنفس، في الأداء الوظيفي. إلى درجة أن الموظف الجديد يشعر بالثقة في القيام بالعمل بشكل جيد ، هو أو هي أن تكون أكثر تحفيزاً وفي النهاية أكثر نجاحاً من النظراء الأقل ثقة يجب على المنظمات استهداف برامج تأهيل محددة تساعد في تعزيز ثقة الموظفين إنهم يبحرون في المياه التنظيمية الجديدة. لقد ثبت أن الكفاءة الذاتية لها تأثير التأثير على الالتزام التنظيمي Organizational Commitment، الرضا Satisfaction ودوران Turnover (1).

#### 2- الرافعة الثانية ذات الصلة بالمهمة الوضوح في الدور

Role Clarity إن الرافعة ذات الصلة بالمهمة وهي الوضوح في الدور وتعني مدى جودة فهم الموظف الجديد لدوره أو دورها والتوقعات أيضاً وسوف يتأثر الأداء إذا كانت التوقعات غامضة. في الحقيقة، دراسة للموظفين في الولايات المتحدة وجدت الولايات المتحدة والمملكة المتحدة أن الشركات تخسر ما يقدر 37 مليار دولار كل عام نتيجة الموظفين لا يفهمون وظائفهم (2) لذلك ، وضوح الدور (أو الجانب الآخر، الغموض الدور) أمر جيد إشارة إليه إلى مدى حسن الضبط الموظف الجديد هو، وقياس وضوح الدور يمكن أن يساعد المنظمات على توقف بمشاكل الأداء المحتملة قبل أن يزدادون سوءاً ، مما يؤدي إلى ضعف الوظيفة والعمل والمواقف إذا على الموظفون الجدد فهم الأدوار التي يشغلونها ، درس الباحثون أيضاً صراع الدور في الموظفين الجدد ، مع انخفاض صراع الدور يشير إلى المزيد نتائج إيجابية في التأهيل بشكل عام ، مقاييس وضوح الدور هي من بين أكثر المؤشرات اتساقاً الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أثناء عملية الإعداد أو التأهيل.

#### 3- الرافعة الثالثة هو الاندماج الاجتماعي

(1)Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.

(2)Cognisco. (2010). \$37 billion: Counting the cost of employee misunderstanding. A white paper commissioned by Cognisco.

Social integration الاندماج الاجتماعي<sup>(1)</sup> لنجاح التّأهيل والإعداد، الاجتماع والبدء في العمل مع التنظيم "المهتمين" هو جانب مهم بالتعليم في أي منظمة. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج الموظفون الجدد إلى الشعور المريح اجتماعياً ومقبول من قبل أقرانهم ورؤسائهم. حيث أن القبول من قبل الأقران يكون مؤشراً على التنظيم وفقاً لأحد التقديرات، 60 بالمائة من المديرين الذين فشلوا في الانضمام والاندماج الناجح فشلوا التّأهيل وبالتالي في التأسيس علاقات عمل فعّالة باعتبارها السبب الرئيسي.

الاندماج Integration في مجموعة عمل الفرد يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام ودوران وجودة عالية العلاقات مع القادة وغيرهم أعضاء الفريق هم بلا شك المتعلقة بنتائج الإعداد المناسب، بما في ذلك الأداء<sup>(2)</sup>. وعلى الموظف جديد أن يتوقع المساعدة من موظفي الموارد البشرية، لكن يجب عليهم أيضاً تسهيل عملهم بالتّأهيل من خلال البناء الفعال لعلاقات قوية.

تتضمن التقنيات المفيدة ما يلي:

- تخصيص الوقت للانخراط في التحدث مع الزملاء.
- ترتيب تفاعلات الاجتماعية غير الرسمية، مثل وجبات الغداء أو فترة استراحة.
- المشاركة في التطوع ووظائف معينة في الشركة.
- محاولة بناء علاقة مع المشرف على التّأهيل من خلال تولي الموظف الجديد المسؤوليات بنجاح واستكمال المهام المطلوبة.

وعند عملية الاندماج الاجتماعي يجب المحافظة على ثقافة المنظمة بعملية المخالطة الاجتماعية "عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة"<sup>(3)</sup>.

#### 4- الرافعة الرابعة هي المعرفة وتناسب داخل الثقافة التنظيمية

### Knowledge of and fit within an organizational culture

هي الجانب الرابع للإعداد أو التّأهيل. كل شركة لديها ثقافة فريدة من نوعها، لذا فهي تساعد المنتسبين الجدد بالإبحار والغوص في تلك الثقافة - ومكانهم بداخلها وضمنها - ضروري<sup>(4)</sup>.

(1)Morrison, E.M. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.

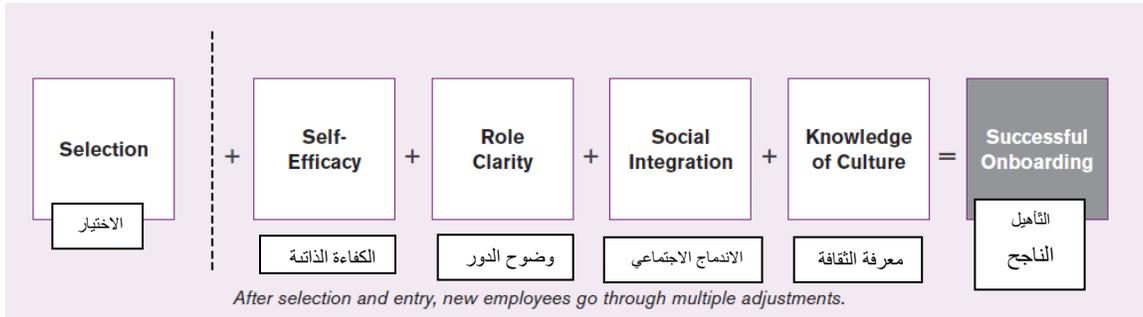
(2)Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91, 298-310.

(3) د.الخليل، عبد الحميد، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق 2020، ص 233.

(4)Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 52-78.

فهم السياسيات والأهداف والقيم وتعلم اللغة المنظمات كلها مؤشرات مهمة لتنظيم الموظف وارتباط الثقافة بالالتزام، الرضا والدوران.

ثقافة المنظمة: "نظام اجتماعي يتضمن مجموعة الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والأعراف والعادات التي تشكل قيم وقناعات واتجاهات العاملين في المنظمة، وتؤثر على سلوكياتهم وأدائهم، وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للعمل على نجاح المنظمة ونموها واستمرارها." وعادة ما يتعلم الأعضاء الجدد في المنظمة الثقافة التنظيمية السائدة فيها المستمدة من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه. فثقافة المنظمة تمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وهي الدليل الإرشادي لأشكال السلوك المقبولة لترشيد العمليات داخل المنظمة، والمصدر الرئيسي لتكوين الاتجاهات والقناعات المشتركة للعاملين والأداة الرئيسة في توجيه سلوكياتهم في المنظمة.(1)



Talya N. Bauer, ONBOARDING NEW EMPLOYEES 2010, P17

الجدول السابق يوضح الارتفاعات الأربعة للوصول إلى الإعداد والتأهيل الجيد والناجح على المدى القصير في المنظمات حيث أن بعد الاختيار والدخول في المنظمة الموظف الجديد يمر خلال مراحل تنظيمية أربعة للوصول إلى التأهيل الناجح.(2)

## 2.2.7. نتائج طويلة المدى للتأهيل : المواقف والسلوكيات

### Long-Term Outcomes of Onboarding: Attitudes and Behaviors

(1) د.الخليل، عبد الحميد، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، ص 224.  
(2) Talya N. Bauer, ONBOARDING NEW EMPLOYEES, MAXIMIZING SUCCESS, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010, United States of America.

أبعد من القضايا قصيرة الأجل المتعلقة هناك تعديلات وتنظيمات للموظفين الجدد ، العديد من نتائج التأهيل طويلة الأجل تؤثر على صافي أرباح الشركة. عند المسح والاستقصاء ، المنظمات تترك فعالية التأهيل Onboarding كتحسين معدلات الاستبقاء retention (52 بالمائة) ، الوقت إلى الإنتاجية time to productivity (60 في المائة) و رضا العملاء بشكل عام overall customer satisfaction (53 في المئة).<sup>(1)</sup> للموظفين، على المدى الطويل تشمل نتائج الإعداد أو التأهيل onboarding الجيد، الرضا الوظيفي job satisfaction والتزام التنظيمي organizational commitment.<sup>(2)</sup>

التعيينات الجديدة (الموظفين الجدد) يجب أن تساعد المنظمة في تحقيق أهداف محددة ، والدرجة التي تساعد أو تعيق تحقيق هذا يتوقف على التأهيل Onboarding . لذلك الأداء هو أيضاً نتيجة طويلة الأجل للتأهيل . دراسة من عملية التأهيل في تكساس وجدت أن الموظفين الذين خضعت لعملية تأهيل محسنة كان البرنامج منتجاً بشكل كامل شهرين وأسرع من الموظفين في البرنامج التقليدي.<sup>(3)</sup>

الفشل النهائي للإعداد onboarding هو من المحتمل أن ينسحب إلى الموظفين الجديدين. فقدان موظف ضعيف التلاؤم أو لا يعمل بشكل جيد قد تكون نتيجة جيدة ، لكن خاسرة الموظفين لأنهم مرتبكون، أو يشعرون بالغرابة أو انعدام الثقة يشير إلى التأهيل أو الإعداد onboarding غير الكافي وغير دقيق.<sup>(4)</sup>

ببساطة ، يؤدي الإعداد الجيد إلى معدلات الاحتفاظ الجيدة. باختصار ، البحث عن تأهيل موظف جديد يظهر أنه عندما يتم الإعداد بشكل صحيح ، ويؤدي إلى:

- ارتفاع الرضا الوظيفي.
- الالتزام التنظيمي.
- انخفاض معدل الدوران.

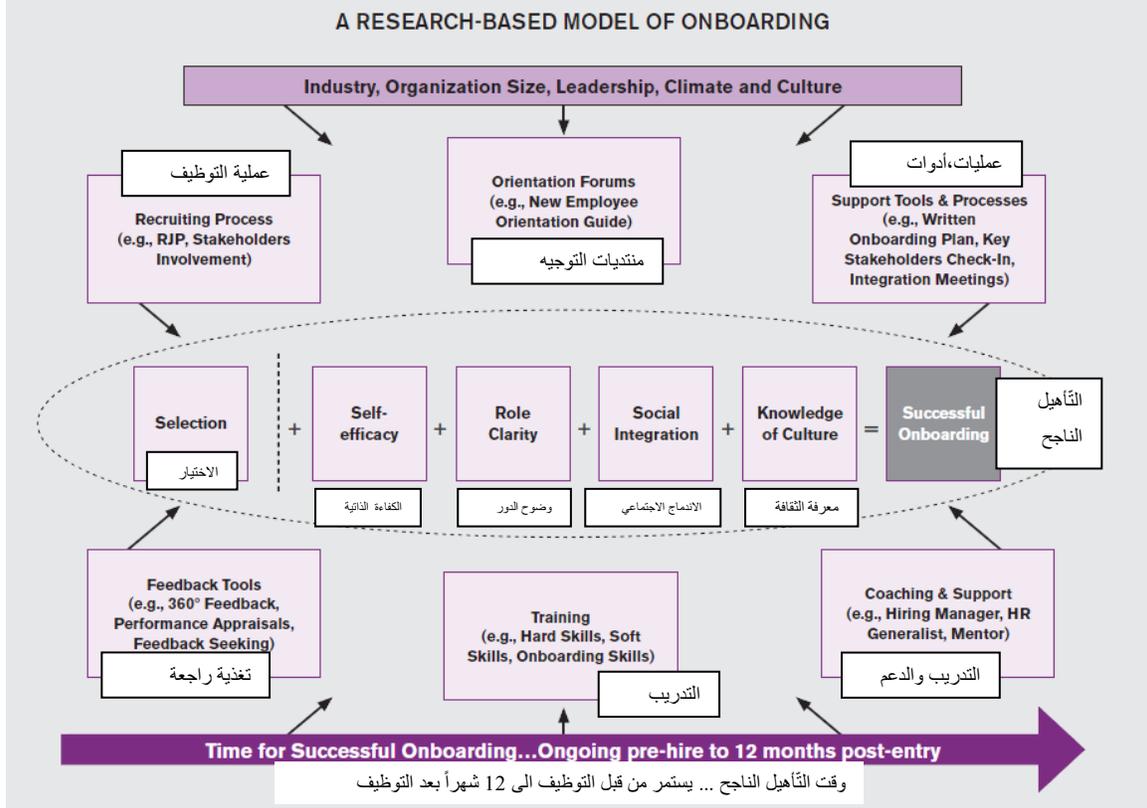
(1)Aberdeen Group. (2006). Onboarding benchmark report. Retrieved on April 26, 2010, from [www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/3393/RA\\_Onboarding\\_MT\\_3393.aspx](http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/3393/RA_Onboarding_MT_3393.aspx)

(2)Maier, G., & Brunstein, J.C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1034-1042;

(3)Chen, G., & Klimoski, R.J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46, 591-607;

(4)Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237-256.

- مستويات أداء أعلى.
- الفعالية المهنية.
- تقليل التوتر.



*Talya N. Bauer, ONBOARDING NEW EMPLOYEES 2010, P19 المصدر السلوكيات والمواقف على المدى طويل الأجل*

يبين المخطط السابق تنظيم الموظف الجديد حيث حدد الباحثون أربعة مجالات رئيسية الارتفاعات - المتعلقة بكل من الأدوار الوظيفية والبيئة الاجتماعية للموظف الجديد في المنظمة وتبدأ بعد نهاية عملية التوظيف Recruiting Process وبعد الحصول على تغذية راجعة حول مستويات الأداء باستخدام أحد أدواتها Feedback Tools وخصوصاً بعد الاختيار Selection . ويتخلل عملية التأهيل الناجح منتديات التوجيه Orientation Forums للموظف الجديد ودليل التوجيه وعمليات أخرى والتدريب Training ويتضمن المهارات اللينة والمهارات الصعبة Soft Skills and Hard Skills ومهارات التأهيل Onboarding Skills. وهذا يحتاج بدوره لأدوات مثل الخطط المكتوبة والمنظمة و خطة تأهيل متكاملة وتحديد أصحاب المصلحة جميعهم وتفحصهم بدقة

وعمل اجتماعات التكامل والاندماج للموظفين الجدد الخاضعين لبرنامج التأهيل بإشراف مباشر من قسم التدريب التابع لمدير التوظيف Hiring Manager ولمدير الموارد البشرية HR manager . وهذه العملية تختلف تفاصيلها وكيفية إجراء التأهيل وفقا لما يلي :

- نوع الصناعة أو مجال الشركة Industry
- حجم المنظمة Organization size
- القيادة Leadership
- المناخ والثقافة Climate and Culture
- ووقت التأهيل الناجح يستمر من ما قبل التوظيف وإلى حوالي 12 شهرا بعد الاختيار.

### 2.2.8. أهداف توجيه / تأهيل الموظفين

#### Employee Onboarding/ Employee Orientation

يتضمن توجيه الموظف (أو الإعداد)<sup>(1)</sup> أكثر مما يدركه معظم الناس. لا يزال توجيه الموظف يزود الموظفين الجدد بالمعلومات التي يحتاجون إليها بالوظيفة (مثل كلمات مرور الكمبيوتر وقواعد الشركة) ؛ من الناحية المثالية ، على الرغم من ذلك ، يجب أن يساعد أيضًا الموظفين الجدد على البدء في الارتباط العاطفي بالشركة. يجب إنجاز أربعة أشياء من خلال توجيه الموظفين الجدد:

- 1- اجعل الموظف الجديد يشعر بالترحيب وأنه في المنزل وجزء من الفريق.
- 2- تأكد من أن الموظف الجديد لديه المعلومات الأساسية للعمل بفعالية ، مثل الوصول إلى البريد الإلكتروني ، وسياسات الموظفين والمزايا ، وما صاحب العمل يتوقع من سلوك العمل.
- 3- ساعد الموظف الجديد على فهم المنظمة بالمعنى الواسع (ماضيها ، الحاضر والثقافة والاستراتيجيات ورؤية المستقبل).
- 4- ابدأ الشخص في أن يصبح اجتماعيًا في ثقافة الشركات وقيمها وطرقها لفعل الأشياء.<sup>(2)</sup> جعل الموظف الجديد يقدر ثقافة الشركة وقيمها التي تميزها ببرامج التأهيل اليوم من توجيه التقليدي.<sup>(3)</sup>

(1) Gary Dessler , Human resource management 13<sup>th</sup> , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Florida International University, 2013 P, 244 .

(2) Charlotte Garvey, The Whirlwind of a New Job, *HR Magazine*, June 2001, p. 111. See also Talya Bauer et al., Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods, *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 707 721.

(3) Sheila Hicks et al., Orientation Redesign, *Training & Development*, July 2006, pp. 43 46.

## 2.2.9. مدة عملية التوجيه

### Time of the Orientation /Onboarding Process

يعتمد طول برنامج التوجيه على ما يغطيه. التوجيه التقليدي تستغرق البرامج عدة ساعات. أخصائي الموارد البشرية (أو، بالشركات الأصغر، مدير المكتب) عادةً ما يؤدي الجزء الأول من التوجيه بواسطة شرح الأمور الأساسية مثل ساعات العمل والمزايا والإجازات. هذا الشخص بعد ذلك يقدم الموظف الجديد إلى مشرفه الجديد.

يستمر المشرف التوجيه من خلال شرح تنظيم القسم ومن خلال تعريف الشخص بزملائه الجدد ، وتعريف الموظف الجديد في مكان العمل ، ويساعد في تقليل التوتر في اليوم الأول. يحتاج المشرفون أن تكون يقظين من أجل متابعة وتشجيع الموظفين الجدد على الانخراط في الأنشطة (مثل أخذ فترات راحة مع الموظفين الحاليين) والتي ستمكن كل منهم من "learn the ropes" تعلم التفاصيل وكيف يصبح أكثر إنتاجية.

في شركات مثل Toyota Motor USA ،التوجيه orientation من نوع التأهيل onboarding تستغرق ما يصل إلى أسبوع. قد تشمل مقاطع الفيديو والمحاضرات من قبل مسؤولو الشركة ، وممارسات تغطي أمورًا مثل تاريخ الشركة ورؤيتها وقيمها. كحد أدنى ، يشتمل التوجيه عادةً على معلومات حول مزايا الموظفين ، سياسات شؤون الموظفين ، الروتين اليومي ، تنظيم الشركة والعمليات، وإجراءات وأنظمة السلامة، وجولة في المرافق موظفين جدد يجب أن تتلقى (وتوقع) مواد مطبوعة أو على الإنترنت تغطي كتيبات الموظفين مثل هذه الأمور.<sup>(1)</sup>

## 2.2.10. دليل الموظف The Employee HANDBOOK

إن لدليل الموظف<sup>(2)</sup> أهمية لاحظ أنه في ظل ظروف معينة ، يجوز للمحاكم تجد أن محتويات كتيب الموظف تمثل توظيفًا ملزمًا قانونًا ويعد من التزامات الشركة تجاه الموظف الجديد . لذلك ، غالبًا ما يقوم أصحاب العمل بتضمين إخلاء المسؤولية. هذا يجعل البيانات والتعابير واضحة وأن البيانات الخاصة بسياسات الشركة ومزاياها ولوائحها لا تشكل شروط وأحكام عقد العمل، سواء كانت صريحة أو ضمنية. أيضا، يجب على أصحاب العمل بشكل عام عدم إدراج عبارات مثل لن يتم طرد أي موظف بدون سبب عادل أو بيانات تشير ضمناً أو تنص على أن الموظفين لديهم تثبيت في العمل

<sup>(1)</sup>Gary Dessler , Human resource management 13<sup>th</sup> , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Florida International University,2013 P,244 .

<sup>(2)</sup> Gary Dessler , Human resource management 13<sup>th</sup> , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Florida International University,2013 P,244 .

"No employee will be fired without just cause" . في الواقع ، من الأفضل التأكيد على أن علاقة العمل تتم حسب الرغبة "At-Will".

### 2.2.11. التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد

إن الإعداد أو التأهيل Onboarding هو أبعد من التوجيه Orientation. حيث أن التوجيه جزء من عملية الإعداد لكن الإعداد أكثر من توجيه الموظف الجديد في مكان العمل. فالإعداد هو عملية لتنشئة الاجتماعية التي تحضر الموظف الجديد ليندمج في مكان العمل مع فريق العمل ومساعدته وشعوره بالجو المريح والمرحب به ليشارك مع الفريق في المنظمة. إذا الإعداد هو التنشئة الاجتماعية وهو إشراك الموظفين. فإعداد الموظفين هو جزء من فهم مشاركة الموظفين يبدأ مع عملية التوظيف وهو أول اتصال للتوظيف الجديد مع المنظمة. كلما كان الإعداد جيد كلما كانت عملية انتقال الموظف أكثر سلاسة. (1) التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد هي الخطوة التالية بعد عملية التوظيف. وهذه التنشئة

تتألف من الخطوات الأربع التالية : Stages in the socialization process

- 1- التعرف وتقبل الواقع التنظيمي هو المؤسسة وتقاليدها.
  - 2- تحقيق وضوح الدور وهو ما يشعر الموظف الجديد بالارتياح حول موقعه في المنظمة. أي أن الموظفين الجدد يعرفون ما يفترض أن ينجزوا ولهم فكرة جيدة عما يحدث وإلى أين يذهبون.
  - 3- وتحديد مكان الموظف الجديد في السياق التنظيمي : داخل الوحدة أو داخل الفريق
  - 4- وكشف علامات التنشئة الاجتماعية الناجحة(2)
- سوف يعمل الموظف الجديد مع بقية الزملاء أو الفريق ضمن السياق التنظيمي للمنظمة ويعرف دوره بوضوح هنا سوف تبدأ الأفكار و الابتكار وتقديم أفكار أكثر فعالية ويكون الموظف الجديد مُخرطاً مع المنظمة ويريد أن يستمر وبالتالي :
- تصبح الإعداد أو التأهيل أو التنشئة الاجتماعية جزءاً من مشاركة الموظفين وتكون مشاركة الموظفين الجدد عبارة عن مزيج من الالتزام و الولاء و الإنتاجية والملكية . وإشراك الموظفين هو مقياس للاحتفاظ بهم وهو جزء مهم من هيكل مكان العمل.(3)

(1) Stacy, Doepner-Hove, JD, MA-HRIR. Definition of Onboarding ,Carlson School of management ,University of Minnesota, 2016.

(2) Training in Organization ,Goldstein and Ford ,Wadsworth Thomson Learning , 2002.

(3) Macey ,William H. and Schneider ,Benjamin, The Meaning of Employee Engagement Industrial and Organization Psychology ,1 (2008), 3-30.

التنشئة الاجتماعية Social Organization والإعداد Onboarding الجيد جزءاً من مشاركة الموظفين . يؤدي الإعداد الجيد على التنشئة الاجتماعية القوية . الأمر الذي يؤدي إلى مشاركة الموظفين Employee Engagement بشكل جيد . فإشراك الموظفين هو مقدار عملهم بجد في المنظمة و مقدار ميلهم للبقاء فيها.

### 2.2.12. العائد على الاستثمار لإشراك الموظفين والتأهيل الجيد.

هناك مثالين راسخين من عائد مشاركة الموظفين على الاستثمار ROI كلاهما يأتي من مجلس قيادة الشركات وهما على شكل قاعدتين :

#### القاعدة الأولى: 10:6:2 . The "10:6:2:" Rule

كل تحسن بنسبة 10 % في الالتزام يمكن أن يزيد من جهد الموظف بنسبة 6 % ، وكل تحسن بنسبة 6 % في الجهد يمكن أن يحسن أداء الموظف بنسبة 2 % موظف جديد مشارك بالتالي يعمل بجد ويعمل بشكل أفضل.

**القاعدة الثانية: 10:9: Rule** 10:9: The : هي كل 10% تحسن في الالتزام يمكن أن يقلل من احتمال الموظف للمغادرة بنسبة 9 % أي مشاركة الموظفين يؤدي إلى دوران أقل<sup>(1)</sup>. فدوران الموظفين يمكن أن يكون ذا تكلفة كبيرة لأي منظمة . مثل تكاليف استبدال الموظف وإجراءات الإعلان للتوظيف والاختيار و الاستقطاب و التعيين والمقابلات والوقت الكبير ومن ثم التوظيف فضلاً عن تكاليف التدريب للموظف الجديد وكم سيأخذ من المال والجهد والوقت لجلب الموظف الجديد إلى المكان الذي كان فيه الموظف القديم.

الإعداد الجيد هدفه مشاركة الموظف وانخراطه في المنظمة والاحتفاظ به لأن أول 90 إلى 100 يوم من فترة عمل الموظف وغالبا ما تسمى إعادة التوظيف . هذا يأتي من مايكل واتكينز وكتابه 90 يوم ، وهو مثال رائع على ما يجب القيام به في تلك الأيام الـ 90 الأولى ، تلك الشهور الثلاثة الأولى من فترة التعيين الجديد . هي فترة لإثبات الموظفين الجدد أنفسهم وبالمقابل على المنظمة أن تثبت للموظفين الجدد أن مكان العمل هذا هو مكان جيد بالنسبة لهم للعمل وبالمحصلة المكان جيد لكلاهما الموظف الجديد و المنظمة . وبالتالي مطلوب من الشركة إنشاء برنامج توظيف قوي للموظفين الجدد . التأهيل أو الإعداد هو أول علاقة أو الاتصال مع الموظف الجديد.

(1) Corporate Leadership Council, The business Case for Employee Engagement ,2009 .

## 2.3. أداء الموارد البشرية المُستجدة

### 2.3.1. تعريف الأداء

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة. حيث عرفه كل من: ميلر وبروملي<sup>(1)</sup>: (MILLER ET BROMILY) أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>(1)</sup> ونيكولاس (NIKOLAS): "نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.<sup>(2)</sup> وهنا لا يجوز الخلط بين السلوك و الانجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل. والأداء هو التفاعل بين السلوك و الانجاز.

### 2.3.2. مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء بشكل عام من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء تجمع بين الفعالية والكفاءة.

#### 2.3.2.1. الفعالية

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أنها تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية.<sup>(3)</sup>

#### 2.3.2.2. الكفاءة

ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات، فالكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة

(1) سارة نبيل "عن تقييم الأداء"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر، 2012، ص 13.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص 104.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص 109.

تحتوي أخذ طرفيها بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

### 2.3.3. محددات الأداء

يتأثر الأداء ببعض العوامل أو العناصر والتي يطلق عليها بمحددات الأداء والتي تنقسم إلى محددات داخلية ومحددات خارجية.

#### 2.3.3.1. المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي لها علاقة بالعامل ومدى سيطرته عليه وتتمثل في: (1)

أ. الجهد: هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى طاقات جسدية وحركية وعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

ب. القدرات: هي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل وسرعة البداهة.

ج. إدراك الأدوار: بمعنى أن العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

#### 2.3.3.2. المحددات الخارجية:

وهي المحددات التي تخرج عن سيطرت العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في: (2)

أ. متطلبات العمل: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب. البيئة التنظيمية: وهي البيئة التنظيمية في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، والإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب والتي تؤثر بدورها على جودة الأداء.

ج. البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية على العامل كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء وانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الراتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابا في حالة زيادتها.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص 113.

(2) مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية" 2012، ص 51.

### 2.3.4. أبعاد الأداء

رغم الاختلاف في وجهات النظر للباحثين بشأن أبعاد أداء العاملين والمعايير التي يحتكم إليها لتعددتها وصعوبة ضبطها من جهة، ومن جهة أخرى ما تهدف إليه دراسة كل باحث وتوجهها فمنهم من ركز على عناصر الأداء ومنهم من أخذ بالمعايير النوعية ومنهم من دمج بين الاثنين. نستخلص أن هناك عدة معايير للأداء أهمها: (1)

- معايير ناتج الأداء: جودة الأداء، كمية الأداء ودقة الأداء.
  - معايير سلوك الأداء: المواظبة على العمل، القدرة على التعاون مع الزملاء والمرؤوسين.
  - معايير صفات الأداء: الدافعية للعمل، الانتباه.
- سندرس أبعاد الأداء التالية التي يمكن أن تؤثر على الموظفين الجدد في المنظمة وخصوصاً بعد البرنامج التأهيلي الأولي في بداية الخدمة الوظيفية وطالما أن الاستبيان جرى بعد فترة سندرس أيضاً انعكاس ونتائج هذا النوع من التدريب على أداء الموظفين الجدد (فئة المهندسين في مرفأ اللاذقية) :

- ✓ 1- الكفاءة البشرية
- ✓ 2- الالتزام بالعمل
- ✓ 3- كمية العمل المنجز
- ✓ 4- سرعة الاندماج
- ✓ 5- الجودة في الانجاز
- ✓ 6- التعاون والعمل بروح الفريق

### 2.3.4.1 الكفاءة البشرية Efficiency

يمكننا القول بأن مصطلح الكفاءة هو مصطلح مُربك بحد ذاته، وكثيراً ما يتم الخلط بينه وبين مرادفات أخرى كالمهارة على وجه التحديد. (2)

تعريف الكفاءة: هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف معرف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن. (1) تتمثل

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشموي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ، 2014، ص 171.

(2) Zain, et al, 2013, Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance, Journal of Global Strategic Management, v7

الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج مخرجات محددة، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، سمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية ويعرف<sup>(2)</sup> (Robbins, 2004 :571) الكفاءة بأنها نسبة المخرجات الفاعلة إلى المدخلات المطلوبة ويرى (Hill & Jones , 2001 :127)<sup>(3)</sup> أن المنظمة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات (الموارد البشرية – رأس المال – الأرض والمواد والآلات والمعدات) إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتقاس الكفاءة كما يلي : الكفاءة = المخرجات \ المدخلات.

## أبعاد الكفاءات

### 1- المعرفة Knowledge

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة المكتسبة من الدراسة النظرية والمطالعات الثقافية ، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة.

### 2- المهارة Skill

مقدرة عقلية أو ذهنية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتجدد المهارات المطلوبة :القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب مسبقاً.<sup>(4)</sup>

لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

### 3- المعرفة السلوكية Behavioral Knowledge

أو يمكن أن نطلق عليها "الأنماط السلوكية" قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع . فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والسلوك فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

(1) Jean Meari peretti, 2005, Dictionnaire de ressources Humaines, p63.

(2) Robbins, Stephen, P., "Organization behavior" John wiley and Sons, New York, 2004.

(3) Hill, Chales W.L. and Jones ,Gareth R , "Strategy management : theory and integrated approach : Houghton Mifflin Co . ,2001.

(4) وسيلة ،محمد اوي ،2004، إدارة الموارد البشرية جامعة قالمة ،الجزائر .

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

#### 4- الخبرة Experience:

الخبرة هي مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر و عفوية أكبر. لذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة. فهي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل بالمعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية .

#### 2.3.4.2. الالتزام بالعمل Commitment to work

مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى إتباعهم لسياسات ونظم ولوائح المنظمة وما

تقرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.

يعرف Porter الالتزام التنظيمي بأنه " قوة ارتباط الفرد بالوظيفة واندماجه بها .ويتضمن ذلك رغبة الفرد القوية في الارتباط بالوظيفة والاندماج فيها ،واستعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة ،وقوة إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها ،والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه ،وأهداف المنظمة وقيمتها " .

وللتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي نتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين بمنظمتهم، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة ايجابية لدى العمال اتجاه عملهم ونحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم ومواظبتهم ومثابرتهم في العمل. إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من أجل تحسين أداءهم وتفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وخصوصا للموظفين الجدد تمكن الإدارة من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية ومحتوى البرنامج التدريبي وهذا لرفع كفاءتهم و فعاليتهم فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد ومن هنا وضع الموظفين في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بان قدراتهم ومهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم وزيادة

(1) شفاقي نوال ،دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ،رسالة دكتوراه ، بسكرة الجزائر 2015 ،ص 168 .

انضباطهم ومثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم لانجاز الأعمال في الوقت المحدد لأنهم مدفوعين للعمل أكثر إن اختيار الموظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء العمل وهذا يجعله غير منضبط بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم.

إن المؤسسة التي تكون في خطتها الإستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفع بهم أن يحرصوا على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة.

ويرتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بدرجة اندماج الفرد (سنذكره لاحقاً) بالمنظمة واهتمامه بالاستقرار فيها، وعلى هذا الأساس يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه غير راضي عن المنظمة كإدارة أو تنظيم يعملوا فيها، لهذا يفضل أن يمارس نفس العمل لكن في منظمة أخرى والعكس صحيح.

### 2.3.4.3 كمية العمل المنجز Amount of Work Done

هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في المنظمة بظل الظروف العادية وسرعة- هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهام الموكلة للموظف مع قدراته وإمكانياته. كمية العمل المنجز هي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز. ومن الأمور المهمة في هذا المجال ضرورة الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات أثناء العمل. أي وضع أهداف مرحلية ليست سهلة كما أنها ليست صعبة بشكل كبير لكن من الأفضل أن تميل الأهداف نحو الصعوبة لتكون محفزة للإنجاز. بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم يصعب تجاوزه في المستقبل<sup>(1)</sup>.

وتجسد كمية العمل المنجز أحد أهم مخرجات عنصر الكفاءة في أداء العاملين والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج

(1) Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.

أو تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية ، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد.

ويتضح هذا الارتباط بين كمية العمل المنجز ومصطلح الكفاءة من خلال التعريف الذي أورده الشماع للكفاءة والمتضمن بأنها استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات ، إذ أن الكفاءة هي عمل الشيء الصحيح بالشكل الصحيح. (1)

#### 2.3.4.4 سرعة الاندماج Speed of Integration

الاندماج والارتباط العاطفي بالمنظمة من الأمور المهمة التي من المفترض أن تكون أحد أهم مخرجات التأهيل الناجح لتسهيل انخراط واندماج الموظفين الجدد اجتماعيا بالمنظمة من اليوم الأول. "فالتدريب عند بداية الخدمة: ويشتمل ذلك التدريب على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية. ويتم تصميم وتنفيذ هذه البرامج لتزويد الموظف الجدد بالمعارف الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى الاتجاهات". (2)

وعند عملية الاندماج الاجتماعي يجب المحافظة على ثقافة المنظمة بعملية المخالطة الاجتماعية "عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة". (3)

الاندماج الاجتماعي (4) لنجاح التأهيل أو الإعداد، الاجتماع والبدء في العمل مع التنظيم "المهتمين" هو جانب مهم بالتعليم في أي منظمة بالإضافة إلى ذلك ، يحتاج الموظفون الجدد إلى الشعور المريح اجتماعيا ومقبول من قبل أقرانهم ورؤسائهم. حيث أن القبول من قبل الأقران يكون مؤشرا على التنظيم وفقاً لأحد التقديرات ، 60 بالمائة من المديرين الذين فشلوا في الانضمام والاندماج الناجح فشلوا التأهيل وبالتالي في التأسيس علاقات عمل فعّالة باعتبارها السبب الرئيسي.

أي أن عملية دمج الموظفين الجدد في بيئة العمل مع الموظفين القدامى في الشركة نقطة مهمة جداً عند التفكير بكيفية الوصول إلى رضا الموظف وبعد رضا الموظف نصل إلى التزام الموظف ومن

(1) الشماع، خليل محمد محسن (2016)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.

(2) الفراج، أسامة (2014) إدارة الموارد البشرية الجامعة الافتراضية السورية صفحة 192.

(3) د.الخليل، عبد الحميد، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق 2020 ، ص 233 .

(4) Morrison, E.M. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. Academy of Management Journal, 45, 1149-1160.

ثم نصل إلى اندماج وانخراط الموظف ومشاركته بقضايا تهمة وتهم المنظمة وذلك بتوفير البيئة الصحيحة والمثالية للموظف الجديد لتكوين خلفية واسعة عن طبيعة العمل في الشركة. وهذا الاندماج يتم بشكل تدريجي ويبدأ ذلك من اليوم الأول للموظف في العمل وذلك عندما يخضع لبرنامج التأهيل المخطط والموجه بشكل جيد لكل فئة وحسب الاحتياجات التدريبية المخططة مسبقاً . وبالتالي يعرف الموظف طبيعة عمله في الشركة بطريقة كفوءة وفعالة وذلك مقرون بالتدريب العملي أو التدريب أثناء العمل عندما يرى الموظف الجديد الموظفين القدامى يقومون بنفس العمل (OJT) التدريب أثناء العمل أحد أهم أنواع التدريب.

والحرص على التدريب المسبق وتجنب الحصول على الخبرة من خلال الأخطاء حيث أن الأغلبية يحصلون على خبرة في مجال عملهم من أخطاءهم في الشهور الأولى وهذه لا تعتبر طريقة منتجة للتعلم حيث أنها من الممكن أن تقلل ثقة هذا الموظف من نفسه وستصيبه بالخمول والإحباط، ولا يجب التركيز في هذه الفترة على كمية عمل هذا الموظف التي من الطبيعي أن تكون ضئيلة نسبياً لعدم توفر الخبرة الكافية في مجال عمل الشركة ويجب أن تكون نسب الإنجاز المنخفضة في بداية العمل شيء متوقع، حيث انه من المهم جدا شعور الموظف بأنه جزء من المكان وبيئة العمل التي يتواجد فيها من حيث التشارك والتعاون مع باقي الموظفين وتقوية العلاقات مع باقي الأقسام الإدارية وعمل حلقات بحث وفريق عمل مع بقية الأقسام لأنه دوماً بحاجة اختصاصات هندسية وفنية مختلفة واتصال الموظف الجديد مع مدراء وموظفي الأقسام الأخرى مما سيزيد من ثقته ويطور إنتاجيته في العمل وتعلقه وارتباطه وانتمائه لمكان عمله ، حيث أن اختلاطه مع الأقسام الأخرى سيطور خبرته في العمل من جهة ويعطيه دافع للعمل براحة من جهة أخرى وسيكون له الحرية بالتعامل مع الأقسام الأخرى وإنشاء علاقات تساعد على زرع روح التعاون وسيحرضه على العمل بروح الفريق في الشركة وهذا يتم بإدخاله باجتماعات ودورات تدريبية لتقوية روح التعاون بينه وبين باقي الموظفين وزيادة خبرته المهنية حول جميع الأقسام وطبيعة عملهم، وهذا ما سيساعده على تطوير ذاته وتطوير قدراته الشخصية والتعلم من الموظفين القدامى وبالتالي تقليل الأخطاء وتلافي أي خسائر ممكن أن تحصل نتيجة عدم الإلمام بالعمل ، أو عدم معرفة أو عدم وضوح الدور الموكل إليه وهذا سيعود بالفائدة إلي الشركة نفسها حيث سيكون هناك علاقات تعاون وتشارك قوية بين الموظفين لإعطاء عمل متكامل وانجاز ما هو مطلوب دون وجود أي أخطاء أو مشاكل بين الأفراد وهذا سيؤدي إلى جودة الإنجاز سواء أكان سلعة أو خدمة فضلا عن تطور أداء المنظمة ككل.

## 2.3.4.5. الجودة في الانجاز Quality of Accomplishing

يقصد به مدى إتقان الموظف لعمله ومدى مطابقتة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة

قواعد العمل وظروفه والإمكانيات المتاحة في المنظمة.

إن الرفاعة ذات الصلة بالمهمة وهي الوضوح في الدور وتعني مدى جودة فهم الموظف الجديد لدوره أو دورها والتوقعات سوف يتأثر الأداء إذا كانت التوقعات غامضة ، فوضوح الدور (أو الجانب الآخر، الغموض الدور) أمر جيد إشارة إلى مدى حسن الضبط الموظف الجديد هو، وقياس وضوح الدور يمكن أن يساعد المنظمات على التوقف بمشاكل الأداء المحتملة قبل أن يزدادون سوءًا ، مما يؤدي إلى ضعف الوظيفة والعمل والمواقف إذا على الموظفون الجدد فهم الأدوار التي يشغلونها ، درس الباحثون أيضًا صراع الدور في الموظفين الجدد. وكل المنظمات تسعى إلى الوصول إلى الميزة التنافسية الخاصة بها. إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء. إن هذه المهارات يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظرا للمنافسة القوية بين المنظمات لتعتمد المنظمة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها.

التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة (جودة) وباستغلال أمثل للموارد المتاحة (كفاءة) كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء فهو يرى انه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله.(1)

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.

و تعني الجودة أيضا مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقتة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقتة مخرجات الأداء للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن

(1) شنافي نوال ،دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ،رسالة دكتوراه ، بسكرة الجزائر 2015 ،ص 171 .

المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ ، فضلاً عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان أبداهما الفرد أثناء الأداء المقدم. وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية ، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلالا تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة.(1)

إن جودة العمل هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء تلك الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن معه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق رضا العميل، وهذا يتفق مع مفهوم الفاعلية في إطارها العام سواء على مستوى الفرد -فاعلية الأداء - أو على مستوى المنظمة -الفاعلية التنظيمية - والتي تقوم على ركنين أساسيين يشكلان حقيقتها وأساس تكوينها ،حيث لا تتوافر الفاعلية إلا بتحققهما مجتمعين، وهما : تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى الخدمة أو السلعة ، وإحداث الأثر الإيجابي لدى المستفيد.(2) فهي تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين، ويقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من إتقان عمله. وعلى هذا الأساس فإن عنصر الرغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز، لان القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد. فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل، بل تشغل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دوراً مهماً فيها أيضاً.(3)

### 2.3.4.6. التعاون والعمل بروح الفريق Teamwork and cooperation

الاندماج Integration في مجموعة عمل الفرد يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام ودوران وجودة عالية العلاقات مع القادة وغيرهم أعضاء الفريق هم بلا شك المتعلقة بنتائج الإعداد المناسب، بما في ذلك الأداء(4). موظف جديد يجب أن تتوقع المساعدة من موظفي الموارد البشرية ، لكن يجب عليهم أيضاً تسهيل عملهم بالتأهيل من خلال البناء الفعال لعلاقات قوية.

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، وخلق نوع من

(1)Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.

(2) ابراهيم، عبد الحق علي (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال : بيئة المنظمة الداخلية ، اطروحة دكتوراه ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

(3)Brandler, S., & Roman, C. P. (2015). *Group work: Skills and strategies for effective interventions*. Routledge.

(4)Bauer, T. N., Erdogan,B., Liden, R. C., & Wayne, S. J.(2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion:Leader-member exchange,performance, and turnover duringnew executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91, 298-310;

العلاقات الاجتماعية ونوع من التآلف فيما بينهم، ومن ثم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات من خلال التواصل والاتصال المستمر، وكذا تقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.

الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفين والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع، فلكل خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المهارات، وهذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة، ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة وتتقرب الأبعاد وتصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل.<sup>(1)</sup>

حيث أن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل و تساعد الموظفين الجدد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي ولأن المنظمة تبحث دائما عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم

قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمنظمة، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم و تغيير أنماطهم السلوكية. فيمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيرين الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم وأهم شيء أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال و أساسيا.

(1) عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 133 .

### 3. الفصل الثالث الدراسة الميدانية

#### 3.1. منهج وإستراتيجية البحث

تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي الذي يصف متغيرات البحث بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي التحليلي بهدف وصف المجتمع وعينة البحث ومن أجل اختبار فرضيات البحث . شمل المنهج الوصفي حساب التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات النوعية والمتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية ، وقد اعتمد وسطي المقياس (3) من أصل (5) مقياس ليكرت الخماسي ، كلما كانت قيمة الاختبار أقل من (3) من (5) هذا يعني أن التقييمات سلبية وإذا كانت التقييمات أكثر أو تساوي (3) من (5) اعتبرت التقييمات إيجابية .

وسيتم اعتماد دراسة ميدانية حيث أن الدراسة ستركز على فئة المهندسين الجدد المعينين في الشركة بأخر فرزين إلى المرفأ أو المهندسين الجدد المنقولين إلى الشركة. ومن أجل معالجة مشكلة البحث فقد تم اعتماد الاستبانة أداة في جمع البيانات الخاصة بموضوع البحث واللازمة للإجابة على الأسئلة البحثية .

هذه الاستبانة صُممت لهذا الغرض ووزعت على المهندسين الجدد في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية. حيث أن عدد المهندسين الجدد الكلي هو 45 مهندس بأخر فرزين إلى شركة المرفأ و وزعت الاستبانة على 45 مهندس وتم استرداد 40 استبانة صالحة للتحليل أي نسبة 88.88% وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25 وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للبحث و للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمشكلة البحث والأسئلة المتفرعة عنها.

#### 3.2. أدوات جمع البيانات وتحليلها

تتكون استبانة الدراسة (ملحق رقم 1 ) من الأقسام الأربعة التالية :

القسم الأول : تتضمن 5 أسئلة حول التدريب المهندس هل أدى التدريب عند بداية الوظيفة وأسئلة عن التدريب.

القسم الثاني:تتضمن 15 عبارة حول برنامج تدريب التأهيلي في شركة مرفأ اللاذقية وهذه المعايير تشرح المتغير المستقل ( التدريب التأهيلي) في هذه الدراسة .

القسم الثالث: تتضمن 24 عبارة حول أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة وهذه المعايير تشرح المتغير التابع (أداء الموارد البشرية المُستجدة ) وهي (الكفاءة البشرية – الالتزام بالعمل – كمية

العمل المنجز – سرعة الاندماج – الجودة في الانجاز – التعاون والعمل بروح الفريق ( 4 ) عبارات لكل بعد .

القسم الرابع : وتتضمن 4 أسئلة حول البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة المهندسين الجُدد ( العمر – الجنس – المؤهل العلمي – الخبرة ) سيتم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية حيث سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بالاستبيان كأداة جمع البيانات وذلك للبيانات الكمية متدرجة درجة الموافقة من (1) غير موافق أبداً إلى (5) موافق جداً .

#### جدول 1 مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### 3.3 مجتمع وعينة البحث

**مجتمع البحث :** يتكوّن مجتمع البحث من المهندسين الجُدد المفروزين لصالح شركة مرفأ اللاذقية من قبل رئاسة مجلس الوزراء . في السنوات الماضية والذين خضعوا لبرامج التدريب التأهيلي تدريب المهندسين الجُدد أو حتى المهندسين المنقولين إلى الشركة من شركة تختلف طبيعة عملها عن طبيعة عمل المرفأ .

**عينة البحث :** تتكوّن عينة البحث من المهندسين الجُدد المفروزين لصالح شركة مرفأ اللاذقية خلال الفريزين الأخيرين عام 2020 و عام 2019 من قبل رئاسة مجلس الوزراء . الفرز الأول 27 مهندس (مدة البرنامج شهر ) و البرنامج من وزارة التنمية الإدارية والفرز الثاني 18 مهندس ( مدة البرنامج أسبوع ) البرنامج من الشركة .

وأيضا الذين خضعوا لبرنامج التدريب التأهيلي للمهندسين الجُدد أو حتى المهندسين المنقولين إلى الشركة من شركة تختلف طبيعة عملها عن طبيعة عمل المرفأ .

استخدمت طريق المسح لجميع المهندسين الجُدد الذين أُوِدورة التدريبية في المرفأ فقد تم توزيع 45 استبانة على عينة البحث وتم استعادة 40 استبانة صالحة ما نسبته 88.88% وهذه نسبة جيدة وصالحة لسبر الاتجاهات.

### 3.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلائم متغيرات البحث المختلفة والتي تساعد في التوصل إلى النتائج المطلوبة وأهمها:

- 1- استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومتغيرات البحث . ككل، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، ويُعد هذا الاختبار ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من 60 % .
- 2- استخدم مقاييس النزعة المركزية والتشتت كالمتوسط الحسابي Mean ، والانحراف المعياري Std Deviation ، ومتوسط الخطأ المعياري Std error deviation لجميع متغيرات البحث لمعرفة مدى تجانس إجابات أفراد عينة البحث ومدى تشتتها.
- 3- استخدم اختبار T للعينة الواحدة (One Sample t-test) حيث أن قيمة T تعني عدد الانحرافات المعيارية الموجودة في الفرق بين المتوسط الحسابي والقيمة الثابتة المفترضة وهي بحالتنا هذه وسطي المقياس (3) ، وسطي مقياس ليكرت الخماسي . وكلما ابتعدت عن الصفر كبر الفرق بين المتوسط الواقعي والقيمة المتوسطة ويمكن أن تأخذ قيمة T قيم موجبة أو قيم سالبة .
- 4- اختبار العلاقة Correlation لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومقدار العلاقة بين المتغيرات سلبية كانت أم إيجابية ، فالارتباط الموجب يشير إلى تزايد في متغير يقابله تزايد في متغير آخر أي تزايد المتغيرين معاً والعكس بالعكس .
- 5- استخدم اختبار T للعينيتين (Independent T-Test) واختبار Leven's لتجانس التباينات ، يكون تباين العينات متساوياً إذا كان مستوى معنوية قيمة F أكبر من مستوى الدلالة المحدد (0.05).
- 6- استخدم اختبار One Way ANOVA لاختبار تساوي متوسطات مجموعة العينات .

### 3.5 شركة مرفأ اللادقية

#### 3.5.1 تقديم عام للشركة

تعتبر المرفأ السورية الشريان الأساسي للتجارة الخارجية وبوابة العبور على العراق ومنطقة الخليج العربي والأردن و بنقل أكثر من (60%) من حجم التجارة السورية السلعية وبالتالي تعتبر المحرك الأساسي وقاطرة نمو قطاع التجارة الخارجية وخصوصا المستوردات

ميناء اللاذقية ميناء بحري يستقبل جميع السفن بما فيها سفن الحاويات ويحتوي على أضخم وأهم ساحة حاويات في سورية ، فضلا عن تجارة الترانزيت حيث تكتسب تجارة الترانزيت لأهمية بالغة بالنسبة للمرفأ السوري نظرا لموقعها المتميز ، حيث تنقل عبر المرفأ السوري قسما من الواردات بحرا إلى العراق والأردن وبعض دول الخليج . وبالتالي لمرفأ اللاذقية وطرطوس أهمية بالغة في مجال التجارة الخارجية فضلا عن الترانزيت وخدمات نقل الركاب .

مرفأ اللاذقية هو الميناء البحري الأول في سوريا وأحد أهم الفروع الرئيسية للحياة الاقتصادية . ولا يمكن تحديد تاريخ نشوء ميناء اللاذقية فهو معروف منذ أيام مملكة أوغاريت والحقبة الفينيقية أما تأسيسه الحديث فيعود لعام /1950/ وقد وسع عدة مرات منذ تاريخ إنشائه.

### 3.5.2. التعريف بالشركة

تم إحداث شركة مرفأ اللاذقية قطاع مشترك وذلك بناء على المرسوم التشريعي رقم /38/ تاريخ /1950/ القاضي بإحداث واستثمار مرفأ بحري في مدينة اللاذقية مع المنشآت التابعة له 1950/2/12 .

وأتبعت إلى وزارة النقل في عام /1974/ ، وفي عام /1982/ آلت جميع أسهم القطاع الخاص إلى الدولة وأصبحت الشركة العامة لمرفأ اللاذقية قطاع عام وذلك بناء على القانون رقم /17/ الصادر بنفس التاريخ.

بموجب القانون /2/ لعام /2005/ المتعلق بإحداث المؤسسات والشركات العامة اعتبرت الشركة العامة لمرفأ اللاذقية شخص اعتباري عام يتمتع بالاستقلال المالي والإداري ويشارك في تنمية الاقتصاد الوطني وتتولى إدارتها لجنة إدارية ترتبط بالسيد وزير النقل .

البنية التحتية للمرفأ تتكون من المكسر الرئيسي بطول 3166 م ومساحة الحوض المائي 135 هكتار وحماية شاطئية 1500 م وحوض داخلي الحوض القديم بطول 835 م وغطاس بين -3 م ، -4.5 م و15 رصيف بطول 3120 م وغطاس بين -7 م ، -13.3 م وغطاس دخول -14.5 م.

والمساحة البرية 150 هكتار ويحتوي المرفأ على 14 ساحة مكشوفة بمساحة 50 هكتار ، و17 مستودع مغلق بمساحة 12.8 هكتار وصومعة حبوب سعة 35000 طن ، ومستودع مبرد سعة 1500 طن ، ومآخذ كهربائية للحاويات المبردة عدد 240 مأخذ .

تتم إدارة محطة الحاويات في مرفأ اللاذقية من قبل شركة محطة حاويات اللاذقية الدولية LICT بناء على عقد التشاركية الذي بدأ تنفيذه في 2009/10/1. وهي شركة محدودة المسؤولية مملوكة من قبل ائتلاف من مؤسسات محلية وعالمية ذات سمعة حسنة . شركات ترمينال لينك - CMA-CGM - سوريا القابضة Syria Holding لإدارة وتشغيل محطة حاويات اللاذقية لمدة عشر سنوات قابلة للتديد خمس سنوات إضافية وفق مبدأ المشاركة بالإيرادات وقد بدأت الشركة عملها في 2009/9/1 .

وتضم محطة الحاويات البنية التحتية التالية : الرصيفان 12 و 12 أ بطول 370 م وعمق -5.12 م إلى -13.3 م ، والرصيفان 14 و 15 بطول 440 م وعمق -13.3 م والمساحة البرية 67 هكتار . ويمتلك المرفأ العديد من الآليات البحرية كالقواطر والرافعات العائمة وزوارق الغطس والإرشاد والمواصلات و العديد من الآليات البرية كروافع الرصيف الكهربائية والروافع البرية والناقلات الشوكية والحاضنات والستافات والشاحنات ومفرغات الحبوب و 4 روافع غانترى كرين لتناول الحاويات و 4 روافع هارير موبايل كرين باستطاعات كبيرة لتناول الحاويات والبضائع . وتم إنشاء مبنى المخبر المركزي في مرفأ اللاذقية وتأمين التجهيزات المخبرية الحديثة اللازمة لإجراء كافة التحاليل المتوجبة على عينات البضائع الواردة والصادرة ضمن المرفأ مما يؤدي إلى تسريع دورة العمل وتخفيض زمن انتظار السفن في المرفأ وتسهيل اجراءت المرافقة لرحلة البضائع ضمن المرفأ.<sup>(1)</sup>

**اسم المؤسسة : الشركة العامة لمرفأ اللاذقية**

**تاريخ التأسيس الحديث : عام 1950 بالمرسوم التشريعي رقم /38/.**

**النظام القانوني للمؤسسة : شركة عامة من شركات وزارة النقل السورية /مساهمة عامة/ ويتضمن نظام الاستثمار الموحد للمرفأ السورية كافة الإجراءات والتعليمات الناظمة لعمل المرفأ السورية ومن أهم الأحكام : 1- تتولى الشركة العامة لكل من مرفأَي اللاذقية وطرطوس استثمار المرفأ التابع لها ويتناول هذا الاستثمار ما هو قائم في المرفأ وما ينشأ، إضافة إلى ما يقدم من خدمات للسفن والركاب . 2- يقوم المرفأ بتقديم خدماته وفق أحدث الأساليب العصرية من طاقات ومواصفات وإمكانات الأجهزة والمنشآت المتوفرة لديه وكلما يضاف إليها من تجهيزات ومنشآت جديدة . 3- يؤدي المرفأ جميع عمليات الاستثمار بنفسه وله أن يعهد ببعضها أو بأية أعمال أخرى إلى ملتزمين**

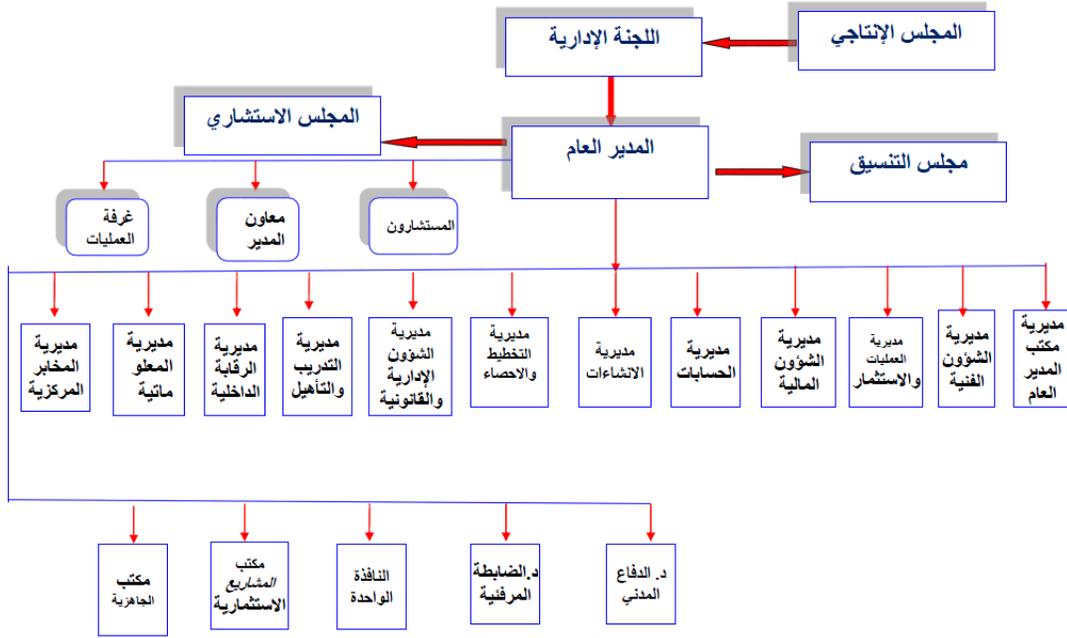
(1) الجمهورية العربية السورية، وزارة النقل ، الشركة العامة لمرفأ اللاذقية، النشرة الإحصائية 2013 ، ص 1-2.

أو شركات أخرى مشتركة وغيرها بموجب اتفاق خطي يحدد آلية العمل والحقوق والالتزامات المتعاقد عليها. 4- لا تتحمل شركة المرفأ أية مسؤولية عن العيوب أو التلف الناشئ عن طبيعة البضائع أو سوء تغليفها أو وجودها غير مغلفة بما يتوافق مع طبيعتها أو ظروفها الخاصة. (1)

والعمل في المرفأ يومياً على مدى 24 ساعة ولم تعد الموانئ فقط مرسى للسفن ورسيف للبضائع وبوابة للدخول والخروج ، أصبحت الموانئ الحديثة تشكل حلقة أساسية في سلسلة نقل الحاويات من المرسل إلى المرسل إليه ومركزاً لتقديم مجموعة شاملة من خدمات النقل ، وخدمات التجارة كالتخزين والتوزيع وملء الحاويات وتفريغها ، وإشعار شركات النقل البحري والشاحنين بوصول البضائع بواسطة التبادل الإلكتروني للبيانات وكذلك إعداد بيانات البضائع قبل وصول السفن ، واستقبال المخزون ورصده ، وإعداد تقارير وعن مراقبة الجودة ، وإصدار تقارير عن حركة البضائع بالميناء. (2)

المقر : مدينة اللاذقية - سورية

### 3.6 الهيكل التنظيمي والإداري



شكل 2 الهيكل التنظيمي للشركة العامة لمرفأ اللاذقية

(1) نظام الاستثمار في المرفأ السورية ، 2010 .

(2) محمود ، أحمد عبد المنصف ، اقتصاديات وسياسات النقل البحري ، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 192 .

### 3.7 موجز عن الشركة العامة لمرافأ اللاذقية وبرنامجها التدريبي

#### للمهندسين الجُدد المعينين حديثاً

تفتتح مديرية التدريب والتأهيل – دائرة التدريب التخصصي – دورة المهندسين الجُدد في الشركة .  
برنامج التدريبي 2020 : البرنامج التدريبي ملحق 2 (برنامج من وزارة التنمية الإدارية ) مدة  
الدورة : تبدأ من 2020/2/18 وتنتهي 2020/3/16 . مكان الدورة : صالة التدريب في مبنى  
الاستثمار . توقيت الدورة : من الساعة 9.00 إلى الساعة 15.00 . العناصر المشاركين بالدورة  
الثانية 27 مهندس في العام 2020.

برنامج التدريبي 2019 : البرنامج التدريبي ملحق 3 (برنامج من الشركة العامة للمرفأ ) العناصر  
المشاركين بالدورة 18 مهندس في العام 2019 ومدة الدورة :تبدأ من 2019\4\3 وتنتهي  
2019\4\9 . بالإضافة لأي مهندس منقول إلى الشركة من جهة عامة أخرى .  
عدد المهندسين الكلي 45 مهندس (عينة البحث ) تم استرجاع 40 استبانته صالحة للتحليل ما نسبته  
88.88 % وهي نسبة جيدة جداً لسير الاتجاهات .  
تضمن برنامج الدورة الثانية الافتتاح والتعارف بحضور السيد المدير العام ومدير التدريب والتأهيل  
ومدير التنمية الإدارية.

وتضمن البرنامج التدريبي المحاضرات التالية حول المواضيع المختلفة بالإضافة إلى حالة عملية عن  
كل محاضرة ونظراً لأهمية هذه الدورة التدريبية مطلوب الالتزام التام بالحضور طيلة الدورة .

#### جدول 2 البرنامج التدريبي

محاضرات البرنامج التدريبي بمرافأ اللاذقية		
افتتاح وتعارف	حقوق وواجبات العاملين	صك إحداث الجهة العامة
مفهوم النظام الداخلي للجهة العامة	الخدمات الطبية في المرفأ	مفهوم الهيكل التنظيمي
مفهوم الهيكل الوظيفي	شرح الهيكل الوظيفي	إدارة فرق العمل
القانون الأساسي للعاملين في الدولة	قانون التأمينات الاجتماعية	الوثيقة الاسترشادية للجهة العامة
إدارة الوقت والأولويات	القانون المالي الأساسي	قانون العقود
قانون المؤسسات و الشركات 2	فن المراسلات الإدارية	المرسوم 322 تقييم أداء العاملين
آلية العمل في مديرية الاستثمار	جولة إطلاعية	

محاضرات البرنامج التدريبي بمرافأ اللاذقية المصدر الشركة العامة لمرافأ اللاذقية

انظر جدول البرنامج التدريبي الملحق (2)

انظر جدول البرنامج التدريبي الملحق (3)

## 4. الفصل الرابع نتائج البحث ومناقشتها

إن النتائج المدونة في متن هذا البحث تستند إلى ما نسبته 88.88% من إجمالي الاستبيانات الموزعة على المهندسين الجدد في شركة مرفأ اللاذقية وزعت الاستبانة على 45 مستجوب تم استرداد 40 استبيان صالح .

### 4.1. صدق أداة البحث

تعد الاستبانة صالحة وتتمتع بمصدقية عالية كونها مستمدة من دراسات سابقة ومع هذا لا بد من إجراء الاختبارات الملائمة اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لبيان صدقها وموثوقيتها Reliability Statistics بعد القيام بعملية ال Coding وإدخال البيانات إلى برنامج SPSS 25

جدول 3 اختبار ثبات البحث معامل الموثوقية ألفا كرونباخ

جدول (3) Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.899	39

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss

يبين الجدول (3) أنه تم التأكد من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لمحاور الاستبانة السبعة ( التدريب التأهيلي – ومحاور الأداء الستة الكفاءة البشرية والالتزام بالعمل وكمية العمل المنجز وسرعة الاندماج وجودة العمل المنجز والتعاون وروح الفريق) وكانت قيمة المعامل 0.899 وهي قيمة جيدة جداً وأكبر من 0.6 القيمة المقبولة في العلوم الإدارية لمقياس ثبات الاستبانة وهذا يدل على اتساق وترابط بين فقرات الاستبانة وهذا يعني موثوقية النتائج التي نحصل عليها من تحليل الاستبانة التي تتمتع بثبات ومصدقية جيدة ، عدد الأسئلة 40 لكن يوجد السؤال الرابع يوجد إمكانية لاختيار أكثر من خيار . لذلك عدد العناصر 39.

#### 4.1.1. ثبات المحاور البحث

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة فقد كانت 0.984 و 0.949 و 0.945 و للأبعاد ( سرعة الاندماج وكمية العمل والكفاءة البشرية على التوالي ) وجيدة جداً للأبعاد ( الالتزام بالعمل - جودة العمل المنجز – التعاون وروح الفريق ) وكانت جيدة للتدريب التأهيلي حيث أنها 0.753 أكبر من 0.6 للعلوم الإدارية الاستبانة صالحة للدراسة .

جدول 4 اختبار ألفا كرونباخ ( اختبار الوثوقية )

جدول رقم (4) اختبار ألفا كرونباخ ( اختبار الوثوقية ) Reliability Statistics			
المتغير	البعد	N of Items	Cronbach's Alpha
المتغير المستقل	التدريب التأهيلي	12	0.753
المتغير التابع أداء الموارد البشرية المُستجدة (المهندسون الجُدد)	الكفاءة البشرية	4	0.945
	الالتزام بالعمل	4	0.885
	كمية العمل المنجز	4	0.949
	سرعة الاندماج	4	0.984
	جودة العمل المنجز	4	0.851
	التعاون وروح الفريق	4	0.890

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

## 4.2. الوصف الإحصائي لعينة البحث

يمكن تحديد خصائص العينة الوصفية بالرجوع إلى الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للمهندسين الجُدد وفق ما يلي :

### 4.2.1. توزيع أفراد العينة حسب العمر

نلاحظ من الجدول (5) أن نسبة 40% من العينة أعمارهم أصغر من 25 سنة و 55% من العينة أعمارهم بين 25 و 35 سنة و 5% من العينة أعمارهم من 35- 45 سنة ونفسر ذلك أن هذا النوع من التدريب التأهيلي أصلاً مخصص للمهندسين الجُدد عند بداية التعيين .

جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب العمر		
النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
40	16	أصغر من 25 سنة
55	22	من 25 - 35 سنة
5	2	من 35 - 45 سنة
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

### 4.2.2. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من الجدول (6) أن نسبة 55% من العينة من الذكور و 45% من الإناث. ويعزى ذلك أن من الأساس عدد الذكور المعينين أكبر من عدد الإناث وان المرفأ كشركة إنتاجية بطبيعة عملها

يناسب الذكور أكثر من الإناث وخصوصاً في العمل بالصيانة والعمل في الساحات وعلى الروافع وعلى الرصيف وغيرها والنسبة سوف تكون أكبر من ذلك لو أن الذكور الموجودين بالخدمة الإلزامية موجودين في الشركة .

جدول 6 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب الجنس		
النسبة المئوية	العدد	الجنس
55	22	ذكر
45	18	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.2.3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (7) أن معظم عينة الدراسة من المهندسين الجُدد المعينين حديثاً في المرفأ هم من حملة الإجازة الجامعية (حملة درجة البكالوريوس) ونسبتهم 75 % وأن حملة شهادة الماجستير 25% من العينة المدروسة. ولا يوجد في عينة الدراسة حملة شهادة الدكتوراه .

جدول 7 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي		
النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
75	30	جامعي
25	10	ماجستير
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.2.4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول (8) أن المهندسين الجُدد المعينين في الشركة مؤخرًا لا يملكون سنوات خبرة طويلة وحتى لو كان لدى بعضهم سنوات خبرة فتكون هذه الخبرة بعملهم قبل التعيين في المرفأ لأنهم لا يملكون خبرة طويلة بالمرفأ وهذا توافق مع دراسة ( أبو سلطان ،2004) الذي وجد أن الفئة المستهدفة في معظم برامج التدريب من الموظفين الجُدد ، أو الخريجين الجُدد ، ويفتقرون إلى عنصر الخبرة والمهارة المطلوبة للعمل ، كما أنهم الأكثر إقبالاً على برامج التدريب والتفاعل معها .

جدول 8 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم ( 8 ) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
40	16	أقل من 3 سنوات
55	22	من 3 سنوات إلى 6 سنوات
5	2	من 7 سنوات إلى 10 سنوات
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.2.5. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات السابقة

نلاحظ من الجدول (9) أن غالبية المهندسين الجدد لم يحصلوا إلا على دورة واحدة عند التعيين وما نسبته 60% من العينة المدروسة حصلوا على دورة واحدة عند التعيين، وما نسبته 35% حصلوا على دورة تدريبية كل سنة و 5% دورتان تدريبية كل سنة، عدد الدورات هذه قليل ويعزى ذلك إلى تخفيض الموازنة المخصصة للتدريب والتأهيل وهذا لا يخص الشركة بالذات بل هو توجه حكومي عام لتخفيض النفقات وأثرت هذه السياسة بشكل مباشر على التدريب .

جدول 9 توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها لغاية الآن

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها لغاية الآن		
النسبة المئوية	التكرارات	عدد الدورات
60	24	دورة واحدة عند التعيين
35	14	دورة تدريبية كل سنة
5	2	دورتان تدريبية كل سنة
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.3. نتائج تحديد الاحتياجات للمشاركة في برنامج التدريب التأهيلي

يبين الجدول ( 10 ) أن الذين خضعوا لإجراءات داخل المرفأ لتحديد احتياجاتهم شكلوا نسبة 10 % من العينة بينما 90 % من العينة المدروسة لم يخضعوا لإجراءات داخل شركة المرفأ. وهذا يشير لإشكالية أن المهندس نفسه اعتبر إجراءات التعيين وتقديم الأوراق الرسمية وحتى الفرز لمديريات مختلفة من الإجراءات داخل المرفأ لتحديد احتياجاته التدريبية 0.

جدول 10 تحديد الاحتياجات التدريبية للمشاركة في برنامج التدريب التأهيلي

جدول (10) تحديد الاحتياجات التدريبية للمشاركة في برنامج التدريب التأهيلي			
النسبة	التكرارات	الإجابة	العبارة
100	40	نعم	هل خضعت لدورة تدريبية عند بداية الوظيفة في شركة المرفأ؟
0	0	لا	
10	4	نعم	هل خضعت لإجراءات داخل المرفأ قبل الدورة التدريبية الأولى لتحديد احتياجاتك التدريبية؟
90	36	لا	
0	0	نعم	هل يوجد دليل استرشادي تعريفي توجيهي لتزويد المهندس بالمعارف المطلوبة (كتيب صغير)؟
100	40	لا	

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

ونلاحظ أن جميع المهندسين يخضعوا عند بداية الوظيفة لدورة تدريبية في شركة المرفأ وتتراوح هذه الدورة (للمهندسين الجدد) بين خمسة أيام أو أسبوع أو خمسة عشر يوماً بالدورة ما قبل الأخيرة أما الدورة الأخيرة كانت شهر وبرنامج مركزي من وزارة التنمية الإدارية .

ونلاحظ عدم وجود دليل استرشادي تعريفي توجيهي من المفترض أن يحصل عليه الموظف الجديد من اليوم الأول لالتحاقه بالشركة يحتوي هذا الكتيب الإجابة على كل الأسئلة التي من الممكن أن يتساءل عنها الموظف الجديد سواء بماهية المنظمة وهدفها ومهمتها ورسالتها ودورها والحقوق والواجبات وطبيعة العمل والمهام وغيرها ولا بد من التنويه أن هذا الكتيب لا يكلف كثيراً وطباعته سهلة يجب أن يحصل عليه الوافد الجديد إلى الشركة من اليوم الأول لأن تسهيل عملية التأهيل وسرعة الاندماج بالعمل وتقدم إجابة عن الكثير من التساؤلات كما أنه يحرض على تساؤلات جديدة كل هذا يصب في تحسين أداء الموارد البشرية المستجدة .

#### 4.4. نتائج دور التدريب التأهيلي

من جدول رقم (11) الإحصائيات الوصفية لمحور التدريب التأهيلي (12) هي بالاستبيان من العبارة (5) إلى العبارة (16) عبارة تتضمن هذه العبارات التدريب التأهيلي من حيث البرنامج التدريبي ومحتوى التدريب والمدرّب والمشرفون والمتدرب والأساليب التدريبية المستخدمة من قبل المدرّب والوسائل المقدمة من قبل الشركة وتقييم العملية التدريبية ومدتها أيضاً حيث كان عدد أفراد العينة (40) وكانت النتائج التالية : أعلى متوسط (4.875) لعبارة يحصل جميع المهندسين على فرص التدريب التأهيلي مع نظرائهم عند تعيينهم وهذا ايجابي جداً حيث أن فرص التدريب التأهيلي متاحة للجميع مع العلم أنه في بعض الشركات لا توجد إمكانية الاختيار فهو الإلزامي عند بداية التعيين. وأدنى متوسط كان (2.925) لعبارة يوجد لوحات تعريفية أو بروشورات أو ملصقات حول العمل والشركة بأماكن العمل المختلفة و 2.9750 مدة الدورة التدريبية عند بداية الخدمة شهر تعتبر

مدة كافية للتأهيل المبدئي. أي أن المهندسين الجدد يميلون للإجابة أن مدة الدورة التدريبية شهر واحد تعتبر مدة غير كافية وهذا يتفق مع الكتاب 90 (90 Days) يوم من التدريب التأهيلي .  
أي كانت الإجابات تميل إلى أن المدة التدريبية كانت غير كافية كما أنه لا توجد لوحات تعريفية بأماكن العمل المختلفة .

الإحصائيات الوصفية 11 جدول

Descriptive Statistics		جدول ( 11 ) الإحصائيات الوصفية	
	N	Mean	Std. Deviation
العبارات الـ 12 للتدريب التأهيلي			
يحصل جميع المهندسين على فرص التدريب التأهيلي المتكافئة مع نظرائهم عند تعيينهم.	40	4.8750	0.33493
يحتوي البرنامج التدريبي التأهيلي على كافة المعارف التي يحتاجها المهندس للانطلاق في العمل حسب احتياجاته.	40	4.5750	0.50064
تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.	40	4.6500	0.48305
يحتوي البرنامج التدريبي التأهيلي على مواقف عملية مشابهة للمواقف التي يواجهها المتدرب في عمله.	40	4.5000	0.55470
المشرفون على عملية التأهيل والتوجيه والتدريب يتمتعون بكفاءة عالية.	40	4.4250	0.50064
المدربون بعملية التأهيل والتدريب يتمتعون بمهارات التواصل الفعال.	40	4.3500	0.48305
تستخدم الشركة أساليب حديثة في تدريب المهندسين الجدد.	40	4.3250	0.52563
تتنوع الوسائل التدريبية التعليمية المستخدمة من قبل المدربين.	40	4.3000	0.51640
يوجد لوحات تعريفية أو بروشرات أو ملصقات حول العمل والشركة بأماكن العمل المختلفة.	40	2.9250	0.97106
يشارك المهندسون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها.	40	4.6250	0.54006
تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.	40	4.6250	0.54006
مدة الدورة التدريبية عند بداية الخدمة شهر تعتبر مدة كافية للتأهيل المبدئي.	40	2.9750	0.99968
المتوسط الحسابي	40	4.2625	0.57915

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.5. الإحصائيات الوصفية للمتغير المستقل والمتغير التابع

من الجدول (12) إن عدد أفراد العينة 40 ولا يوجد قيم مفقودة لكل من محاور الدراسة السبعة، وكان أعلى متوسط لمحور سرعة الاندماج أي أن ميل الإجابات المهندسين أعطت أعلى موافقة لسرعة

الاندماج(4.8375) كأكثر بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة ويليه بعد التعاون وروح الفريق (4.7625) يليه بعد الكفاءة البشرية (4.5875) .  
أقل متوسط كان لبعده كمية العمل المنجز (4.2437) بانحراف معياري (0.4875) .

جدول 12 الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة السبعة

Descriptive Statistics جدول ( 12 ) الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة السبعة				
المحور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	العدد
التدريب التأهيلي	12	4.2625	0.57915	40
الكفاءة البشرية	4	4.5875	0.4983	40
الالتزام بالعمل	4	4.3562	0.5011	40
كمية العمل المنجز	4	4.2437	0.4875	40
سرعة الاندماج	4	4.8375	0.3732	40
جودة العمل المنجز	4	4.3375	0.4832	40
التعاون وروح الفريق	4	4.7625	0.4265	40

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.6. النتائج المتعلقة بتقييم البرنامج التأهيلي

لاختبار متوسط المتغير المستقل مستوى البرنامج التأهيلي والمتغير التابع مستوى أبعاد أداء الموارد البشرية . تم العمل على إجراء حسابات وصفية لأبعاد كل متغير **One-Sample Statistics** ، ومن خلال حساب المتوسط الحسابي باستخدام اختبار **One-Sample Test** للعينة الواحدة أو القيمة الثابتة وقيم الاحتمال (Sig) .

متوسط المتغير المستقل التدريب التأهيلي 13 جدول

One-Sample Statistics جدول ( 13 ) متوسط المتغير المستقل التدريب التأهيلي				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5- يحصل جميع المهندسين على فرص التدريب التأهيلي المتكافئة مع نظرائهم عند تعيينهم.	40	4.8750	0.33493	0.05296
6- يحتوي البرنامج التدريبي التأهيلي على كافة المعارف التي يحتاجها المهندس للانطلاق في العمل حسب احتياجاته.	40	4.5750	0.50064	0.07916
7- تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.	40	4.6500	0.48305	0.07638

8- يحتوي البرنامج التدريبي التأهيلي على مواقف عملية مشابهة للمواقف التي يواجهها المتدرب في عمله.	40	4.5000	0.55470	0.08771
9- المشرفون على عملية التأهيل والتوجيه والتدريب يتمتعون بكفاءة عالية.	40	4.4250	0.50064	0.07916
10- المدربون بعملية التأهيل والتدريب يتمتعون بمهارات التواصل الفعال.	40	4.3500	0.48305	0.07638
11- تستخدم الشركة أساليب حديثة في تدريب المهندسين الجدد.	40	4.3250	0.52563	0.08311
12- تتوفر الوسائل التدريبية التعليمية المستخدمة من قبل المدربين.	40	4.3000	0.51640	0.08165
13- يوجد لوحات تعريفية أو بروشرات أو ملصقات حول العمل والشركة بأماكن العمل المختلفة.	40	2.9250	0.97106	0.15354
14- يشارك المهندسون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها.	40	4.6250	0.54006	0.08539
15- تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.	40	4.6250	0.54006	0.08539
16- مدة الدورة التدريبية عند بداية الخدمة شهر تعتبر مدة كافية للتأهيل المبني.	40	2.9750	0.99968	0.15806
جميع العبارات التدريب التأهيلي	40	4.2625	0.5791	0.0915

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

بشكل عام يبين الجدول (13) أن متوسط الحسابي لعبارات تقييم دور التدريب التأهيلي يساوي

4.2625 ومتوسط الانحراف المعياري 0.5791

ويبين الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.0000 ويعتبر التدريب التأهيلي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد أو القيمة الثابتة التي تساوي وسطي المقياس (3) وسطي مقياس ليكرت الخماسي .

وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المتغير (التدريب التأهيلي) ، إلا عبارتين الأولى يوجد لوحات تعريفية أو بروشرات أو ملصقات حول العمل والشركة بأماكن العمل المختلفة كان المتوسط الحسابي أقل من متوسط المقياس (3) وهذا يدل على أن موقف المهندسين الجدد من وجود لوحات تعريفية بأماكن مختلفة كان حيادي .

الثانية مدة الدورة التدريبية عند بداية الخدمة شهر تعتبر مدة كافية للتأهيل المبني كان المتوسط الحسابي أقل من متوسط المقياس (3) وهذا يدل أن موقف المهندسين الجدد من مدة التدريب التأهيلي كان حيادي.

لعينة الواحدة اختبار القيمة الاحتمالية T اختبار 14 جدول

جدول ( 14 ) اختبار T للعبء الواحدة اختبار القيمة الاحتمالية						
One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
5- يحصل جميع المهندسين على فرص التدريب التأهيلي المتكافئة مع نظرائهم عند تعيينهم.	92.055	39	0.000	4.87500	4.7679	4.9821
6- يحتوي البرنامج التدريبي التأهيلي على كافة المعارف التي يحتاجها المهندس للانطلاق في العمل حسب احتياجاته.	57.796	39	0.000	4.57500	4.4149	4.7351
7- تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.	60.883	39	0.000	4.65000	4.4955	4.8045
8- يحتوي البرنامج التدريبي التأهيلي على مواقف عملية مشابهة للمواقف التي يواجهها المتدرب في عمله.	51.308	39	0.000	4.50000	4.3226	4.6774
9- المشرفون على عملية التأهيل والتوجيه والتدريب يتمتعون بكفاءة عالية.	55.901	39	0.000	4.42500	4.2649	4.5851
10- المدربون بعملية التأهيل والتدريب يتمتعون بمهارات التواصل الفعال.	56.955	39	0.000	4.35000	4.1955	4.5045
11- تستخدم الشركة أساليب حديثة في تدريب المهندسين الجدد.	52.040	39	0.000	4.32500	4.1569	4.4931
12- تتنوع الوسائل التدريبية التعليمية المستخدمة من قبل المدربين.	52.664	39	0.000	4.30000	4.1348	4.4652
13- يوجد لوحات تعريفية أو بروشرات أو ملصقات حول العمل والشركة بأماكن العمل المختلفة.	19.051	39	0.000	2.92500	2.6144	3.2356
14- يشارك المهندسون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها.	54.162	39	0.000	4.62500	4.4523	4.7977
15- تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.	54.162	39	0.000	4.62500	4.4523	4.7977
16- مدة الدورة التدريبية عند بداية الخدمة شهر تعتبر مدة كافية للتأهيل المبدئي.	18.822	39	0.000	2.97500	2.6553	3.2947

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

## 4.7. النتائج المتعلقة بأبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة

### 4.7.1. تقييم الكفاءة البشرية

يبين الجدول (15) أن متوسط العبارة "19- يساهم التدريب في اكتساب خبرات جديدة في الشركة (الخبرة)" حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.6 ضمن بعد الكفاءة البشرية. بينما حصلت أبعاد الكفاءة البشرية الثلاث الأخرى على متوسط حسابي أكبر بكل الأحوال من القيمة الثابتة (وسطي المقياس) القيمة (3).

متوسط الكفاءة البشرية 15 جدول

One-Sample Statistics		جدول ( 15 ) متوسط الكفاءة البشرية		
الكفاءة البشرية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
17- يساهم البرنامج التدريبي في تنمية المعارف لدى المهندسين في الشركة المعرفة	40	4.5750	.50064	.07916
18- يطور التدريب مهارات المهندسين في الشركة . المهارة	40	4.5750	.50064	.07916
19- يساهم التدريب في اكتساب خبرات جديدة في الشركة الخبرة	40	4.6000	.49614	.07845
20 - يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للمهندسين النمط السلوكي	40	4.6000	.49614	.07845
جميع عبارات الكفاءة البشرية	40	4.5875	0.49839	0.07880

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين الجدول (16) أن القيمة الإحصائية (Sig=0.000) لذلك يعد بعد الكفاءة البشرية كبعد من أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة (المهندسين الجدد) دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد وأن مستوى الكفاءة بالمجمل تميل للإيجابية .

جدول 16 نتائج القيمة الاحتمالية

One-Sample Test		جدول ( 16 ) نتائج القيمة الاحتمالية				
الكفاءة البشرية	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					Test Value = 3	
17- يساهم البرنامج التدريبي في تنمية المعارف لدى المهندسين في الشركة المعرفة	57.796	39	0.000	4.57500	4.4149	4.7351
18- يطور التدريب مهارات المهندسين في الشركة). المهارة	57.796	39	0.000	4.57500	4.4149	4.7351
19- يساهم التدريب في اكتساب خبرات جديدة في الشركة) . الخبرة	58.639	39	0.000	4.60000	4.4413	4.7587

4.7587	4.4413	4.60000	0.000	39	58.639	20- يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للمهندسين). النمط السلوكي
المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss						

#### 4.7.2. تقييم الالتزام بالعمل

يبين الجدول (17) أن متوسط العبارة " بعد البرنامج التأهيلي أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل." حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.45 ضمن بعد الالتزام بالعمل. بينما حصلت أبعاد الالتزام بالعمل الثلاث الأخرى على متوسط حسابي أكبر بكل الأحوال من القيمة الثابتة (وسطي المقياس) القيمة (3) .

متوسط الالتزام بالعمل 17 جدول

One-Sample Statistics		جدول ( 17 ) متوسط الالتزام بالعمل		
الالتزام بالعمل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
21- بعد البرنامج التأهيلي أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.	40	4.4500	0.55238	.08734
22- بعد البرنامج التأهيلي أحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.	40	4.2500	0.43853	.06934
23- ألتزم بأوقات الدوام الرسمية.	40	4.4250	0.54948	.08688
24- يمكنني العمل خارج أوقات الدوام الرسمي لانجاز الأعمال المطلوبة.	40	4.3000	0.46410	.07338
جميع عبارات الالتزام بالعمل	40	4.3562	0.5011	0.07923

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين الجدول (18) أن القيمة الإجمالية (Sig=0.000) لذلك يعد بعد الالتزام بالعمل كبعد من أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة ( المهندسين الجُدد ) دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد وأن مستوى الالتزام بالعمل بالمجمل تميل للإيجابية .

نتائج القيمة الاحتمالية 18 جدول

One-Sample Test		جدول ( 18 ) نتائج القيمة الاحتمالية				
الالتزام بالعمل	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	
					95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
21- بعد البرنامج التأهيلي أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.	50.951	39	0.000	4.45000	4.2733	4.6267
22- بعد البرنامج التأهيلي أحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.	61.294	39	0.000	4.25000	4.1098	4.3902
23- ألتزم بأوقات الدوام الرسمية.	50.933	39	0.000	4.42500	4.2493	4.6007

4.4484	4.1516	4.30000	0.000	39	58.599	24- يمكنني العمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال المطلوبة.
--------	--------	---------	-------	----	--------	--

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

### 4.7.3. تقييم كمية العمل المنجز

يبين الجدول (19) أن متوسط العبارة " 27- دعم البرنامج التدريبي قدرتي على التعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة." حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.3 ضمن بعد كمية العمل المنجز. بينما حصل العبارات الأخرى على متوسط حسابي أكبر بكل الأحوال من القيمة الثابتة (وسطي المقياس) القيمة (3).

جدول 19 متوسط كمية العمل المنجز

One-Sample Statistics		جدول ( 19 ) متوسط كمية العمل المنجز		
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
25- ساعد البرنامج التدريبي التأهيلي على اختصار الوقت اللازم لإنجاز العمل.	40	4.2750	.50574	0.07996
26- أكسبني البرنامج قدرة عالية تمكنني من العمل بسرعة أكبر وبدون خوف من الوقوع في الخطأ.	40	4.2000	.46410	0.07338
27- دعم البرنامج التدريبي قدرتي على التعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة.	40	4.3000	.51640	0.08165
28- يساعد البرنامج التدريبي في تحسين المهارات في سبيل الوصول إلى أعلى إنتاجية.	40	4.2000	.46410	0.07338
جميع عبارات كمية العمل المنجز	40	4.2437	0.4875	0.0770

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين الجدول (20) أن القيمة الإجمالية (Sig=0.000) لذلك يعد بعد كمية العمل المنجز كبعد من أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة ( المهندسين الجُدد) دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد وأن مستوى كمية العمل المنجز بالمجمل تميل للإيجابية .

جدول 20 نتائج القيمة الاحتمالية

One-Sample Test		جدول ( 20 ) نتائج القيمة الاحتمالية				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					Test Value = 3	
25- ساعد البرنامج التدريبي التأهيلي على اختصار الوقت اللازم لإنجاز العمل.	53.462	39	0.000	4.27500	4.1133	4.4367
26- أكسبني البرنامج قدرة عالية تمكنني من العمل بسرعة أكبر وبدون خوف من الوقوع في الخطأ.	57.236	39	0.000	4.20000	4.0516	4.3484

27- دعم البرنامج التدريبي قدرتي على التعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة.	52.664	39	0.000	4.30000	4.1348	4.4652
28- يساعد البرنامج التدريبي في تحسين المهارات في سبيل الوصول إلى أعلى إنتاجية.	57.236	39	0.000	4.20000	4.0516	4.3484

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.7.4. تقييم سرعة الاندماج

يبين الجدول (21) أن متوسط العبارة "29- يساعد البرنامج التدريبي في تكوين صورة كافية عن بيئة عمل الشركة وثقافتها." والعبارة "30- يساعد البرنامج المهندس الجديد على التعرف على العاملين في الشركة وخلق جو اجتماعي جيد للانطلاق بالعمل." حصلتا على أعلى متوسط حسابي 4.850 ضمن بعد سرعة الاندماج بينما حصلت أبعاد سرعة الاندماج بالعمل الأخرى على متوسط حسابي أكبر بكل الأحوال من القيمة الثابتة (وسطي المقياس) القيمة (3) .

جدول 21 متوسط سرعة الاندماج

One-Sample Statistics جدول (21) متوسط سرعة الاندماج				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
29- يساعد البرنامج التدريبي في تكوين صورة كافية عن بيئة عمل الشركة وثقافتها.	40	4.8500	.36162	.05718
30- يساعد البرنامج المهندس الجديد على التعرف على العاملين في الشركة وخلق جو اجتماعي جيد للانطلاق بالعمل.	40	4.8500	.36162	.05718
31- يقدم البرنامج معلومات كافية عن الحقوق والواجبات التي يفترض الالتزام بها أثناء العمل	40	4.8250	.38481	.06084
32- يقدم البرنامج معلومات كافية عن المهام والأعمال التي تقوم بها الشركة .	40	4.8250	.38481	.06084
جميع عبارات سرعة الاندماج	40	4.8375	0.37321	0.05901

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين الجدول (22) أن القيمة الإجمالية ( $Sig=0.000$ ) لذلك يعد بعد سرعة الاندماج بالعمل كبعد من أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة (المهندسين الجدد) دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 = \alpha$  مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد وأن مستوى سرعة الاندماج بالعمل بالمجمل تميل للإيجابية .

جدول 22 نتائج القيمة الاحتمالية

One-Sample Test جدول (22) نتائج القيمة الاحتمالية	
	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
29- يساعد البرنامج التدريبي في تكوين صورة كافية عن بيئة عمل الشركة وثقافتها.	84.824	39	0.000	4.85000	4.7343	4.9657
30- يساعد البرنامج المهندس الجديد على التعرف على العاملين في الشركة وخلق جو اجتماعي جيد للانطلاق بالعمل.	84.824	39	0.000	4.85000	4.7343	4.9657
31- يقدم البرنامج معلومات كافية عن الحقوق والواجبات التي يفترض الالتزام بها أثناء العمل.	79.302	39	0.000	4.82500	4.7019	4.9481
32- يقدم البرنامج معلومات كافية عن المهام والأعمال التي تقوم بها الشركة.	79.302	39	0.000	4.82500	4.7019	4.9481

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ *spss*

### 4.7.5. تقييم الجودة في الانجاز

يبين الجدول (23) أن متوسط العبارة " 33- أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة بدقة. " حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.475 ضمن بعد الجودة في الانجاز. بينما حصل العبارات الأخرى على متوسط حسابي أكبر بكل الأحوال من القيمة الثابتة (وسطي المقياس) القيمة (3)

جدول 23 متوسط الجودة في الانجاز

One-Sample Statistics جدول ( 21 ) متوسط الجودة في الانجاز				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
33- أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة بدقة.	40	4.4750	.50574	.07996
34- أهتم بانجاز الأعمال الموكلة إلي بالشكل الأمثل بالموارد المتاحة.	40	4.2750	.50574	.07996
35- تتوفر أجواء من التنافس بين المهندسين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة.	40	4.2500	.43853	.06934
36- أتبادل الأفكار الجديدة و المعارف حول العمل مع الزملاء	40	4.3500	.48305	.07638
جميع عبارات الجودة في الانجاز	40	4.3375	0.48326	0.07641

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ *spss*

يبين الجدول (24) أن القيمة الإجمالية (Sig=0.000) لذلك يعد بعد الجودة بالانجاز كبعد من أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة ( المهندسين الجُدد) دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهريا عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد وأن مستوى الجودة بالانجاز بالمجمل تميل للإيجابية .

جدول 24 نتائج القيمة الاحتمالية

One-Sample Test جدول ( 24 ) نتائج القيمة الاحتمالية	
	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
33- أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة بدقة.	55.963	39	.000	4.47500	4.3133	4.6367
34- أهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي بالشكل الأمثل بالموارد المتاحة.	53.462	39	.000	4.27500	4.1133	4.4367
35- تتوافر أجواء من التنافس بين المهندسين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة.	61.294	39	.000	4.25000	4.1098	4.3902
36- أتبادل الأفكار الجديدة و المعارف حول العمل مع الزملاء	56.955	39	.000	4.35000	4.1955	4.5045

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.7.6. تقييم التعاون والعمل بروح الفريق

يبين الجدول (25) أن متوسط العبارة " 38- أشعر بالرضا بالعمل بروح الفريق. " حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.8250 ضمن بعد التعاون والعمل بروح الفريق. بينما حصلت العبارات الأخرى على متوسط حسابي أكبر بكل الأحوال من القيمة الثابتة (وسطي المقياس) القيمة (3) .

جدول 25 متوسط التعاون والعمل بروح الفريق

One-Sample Statistics جدول (25) متوسط التعاون والعمل بروح الفريق				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
37- يتوفر العمل بروح الفريق والتفاهم مع بقية الأقسام.	40	4.8000	.40510	.06405
38- أشعر بالرضا بالعمل بروح الفريق.	40	4.8250	.38481	.06084
39- أتعاون مع الزملاء لحل المشكلات.	40	4.7250	.45220	.07150
40- العمل بروح الفريق يحرض على الإبداع.	40	4.7000	.46410	.07338
جميع عبارات التعاون والعمل بروح الفريق	40	4.7625	0.42655	0.06744

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين الجدول (26) أن القيمة الإجمالية (Sig=0.000) لذلك يعد بعد التعاون والعمل بروح الفريق كبعد من أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة ( المهندسين الجدد) دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد وأن مستوى التعاون والعمل بروح الفريق بالمجمل تميل للإيجابية.

جدول 26 نتائج القيمة الاحتمالية

One-Sample Test جدول (26) نتائج القيمة الاحتمالية	
	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
37- يتوفر العمل بروح الفريق والتفاهم مع بقية الأقسام.	74.940	39	.000	4.80000	4.6704	4.9296
38- أشعر بالرضا بالعمل بروح الفريق.	79.302	39	.000	4.82500	4.7019	4.9481
39- أتعاون مع الزملاء لحل المشكلات.	66.084	39	.000	4.72500	4.5804	4.8696
40- العمل بروح الفريق يحرض على الإبداع.	64.050	39	.000	4.70000	4.5516	4.8484

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.8. تقييم أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة

من خلال الجدول (27) يتبين أن المتوسط الحسابي لكافة الأبعاد المتغير التابع ( أداء الموارد البشرية المُستجدة ) المهندسين الجُدد في الشركة يساوي 4.5209 وقد حصل بعد سرعة الاندماج على أعلى متوسط حسابي ويساوي 4.8375 و حصل بعد كمية العمل المنجز على أقل متوسط حسابي بين أبعاد الأداء الأخرى 4.2437 . والأبعاد بالترتيب من الأعلى إلى الأدنى متوسط حسابي .

جدول 27 متوسط مستوى أبعاد الأداء

One-Sample Statistics جدول ( 27 ) متوسط مستوى أبعاد الأداء				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءة البشرية	40	4.5875	0.49839	0.07880
الالتزام بالعمل	40	4.3562	0.5011	0.07923
كمية العمل المنجز	40	4.2437	0.4875	0.0770
سرعة الاندماج	40	4.8375	0.37321	0.05901
جودة في الانجاز	40	4.3375	0.48326	0.07641
التعاون و العمل بروح الفريق	40	4.7625	0.42655	0.06744
جميع أبعاد الأداء	40	4.5208	0.46166	0.07298

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

ترتيب الأبعاد الستة وفقاً لدور التدريب التأهيلي أداء الموارد البشرية المُستجدة

1- سرعة الاندماج 2- التعاون والعمل بروح الفريق 3- الكفاءة البشرية

4- الالتزام بالعمل 5- الجودة في الانجاز 6- كمية العمل المنجز

ونلاحظ من الجدول (28) أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر متغير أداء الموارد البشرية المُستجدة بكافة أبعاده المدروسة الستة دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع عبارات أداء الموارد البشرية المُستجدة قد زاد عن درجة الحياد (3) وسطي المقياس ليكرت الخماسي. وهذا يدل أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة (المتغير التابع) التي يؤثر فيها التدريب التّأهيلي (المتغير المستقل) أي أن متوسط أداء الموارد البشرية المُستجدة يميل للإيجابية .

نتائج القيمة الاحتمالية 28 جدول

جدول ( 28 ) نتائج القيمة الاحتمالية One-Sample Test						
أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة ( المهندسون الجُدد )	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الكفاءة البشرية	58.217	39	0.000	4.5875	4.4281	4.7469
الالتزام بالعمل	55.444	39	0.000	4.3563	4.196	4.5165
كمية العمل المنجز	55.149	39	0.000	4.2437	4.0878	4.3996
سرعة الاندماج	82.063	39	0.000	4.8375	4.7181	4.9569
جودة في الانجاز	56.918	39	0.000	4.3375	4.1829	4.4920
التعاون و العمل بروح الفريق	71.094	39	0.000	4.7625	4.6260	4.8989
جميع أبعاد الأداء	63.147	39	0.000	4.5208	4.3731	4.6684

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

## 4.9 التحليل العاملي Factor Analysis

تم ضغط العبارات (7-10-11) بعد التأكد من الثبات الداخلي ( $\alpha = 0.743$ ) وهي قيمة جيدة

7- تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.

10- المدربون بعملية التّأهيل والتدريب يتمتعون بمهارات التواصل الفعال .

11- تستخدم الشركة أساليب حديثة في تدريب المهندسين الجُدد.

ليصبح المتغير الجَديد (أساليب الشركة والوسائل التعليمية المتبعة بالتدريب التّأهيلي)

وتم ضغط العبارات (5-6-8-9-10) بعد التأكد من الثبات الداخلي ( $\alpha = 0.848$ ) وهي قيمة جيدة

جدا

5- يحصل جميع المهندسين على فرص التدريب التّأهيلي المتكافئة مع نظرائهم عند تعيينهم. اختبار

فرضيات الدراسة

6- يحتوي البرنامج التدريبي التّأهيلي على كافة المعارف التي يحتاجها المهندس للانطلاق في العمل

حسب احتياجاته.

8- يحتوي البرنامج التدريبي التأهيلي على مواقف عملية مشابهة للمواقف التي يواجهها المتدرب في عمله.

9- المشرفون على عملية التأهيل والتوجيه والتدريب يتمتعون بكفاءة عالية.

10- المدربون بعملية التأهيل والتدريب يتمتعون بمهارات التواصل الفعال .

### (ليصبح المتغير التدريب التأهيلي).

وأيضاً وتم ضغط العبارات الأربعة لكل بعد من أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة ليصبح متغير واحد بعد التأكد من الثبات الداخلي للعبارات حسب الجدول (2) العلاقة بين مستوى التدريب التأهيلي ومستوى أداء الموارد البشرية المُستجدة بكافة أبعادها (الكفاءة البشرية – الالتزام بالعمل – كمية العمل المنجز – سرعة الاندماج – جودة الانجاز – التعاون والعمل بروح الفريق)

## 4.10. اختبار الفرضيات

**الفرضية الرئيسية الأولى :** إن الفرضية الرئيسية للبحث هي

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي في بداية الخدمة وأداء الموارد البشرية المُستجدة في مرفأ اللادقية .

### 4.10.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

1- **توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي للمهندسين الجُدد ومستوى كفاءتهم البشرية ؟**

هنا العلاقة بين متغيرين كميّين وذلك من خلال التحليل الارتباط الخطي (معامل الارتباط الثنائي Bivariate Correlation ومعامل بيرسون Person Correlation Coefficient لقياس درجة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين الكميّين ويجب تحقق شرط الارتباط الخطي بتوزيع المتغيرين توزيعاً طبيعياً وبمشاهدات كافية بالعينة .

☒ **فرضية العدم (H<sub>0</sub>):** لا توجد علاقة خطية ( لا يوجد ارتباط ) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كميّن على مستوى المجتمع  $H_0 : \rho = 0$

✓ **الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>):** توجد علاقة خطية (يوجد ارتباط ) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كميّن على مستوى المجتمع  $H_1 : \rho \neq 0$

يبين الجدول (29) وجود علاقة بين (التدريب التأهيلي) المتغير المستقل والمتغير التابع أداء الموارد البشرية المُستجدة ببعدها ( الكفاءة البشرية ) حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig=0.001) أصغر من مستوى الدلالة  $P \text{ value} = 0.05$  . وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم، ويشير الاختبار أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين تنوع واختلاف البرامج المقدمة بالبرنامج التدريبي التأهيلي حسب احتياجات المهندسين و(الكفاءة البشرية )

الارتباط بين التدريب التأهيلي و الكفاءة البشرية 29 جدول

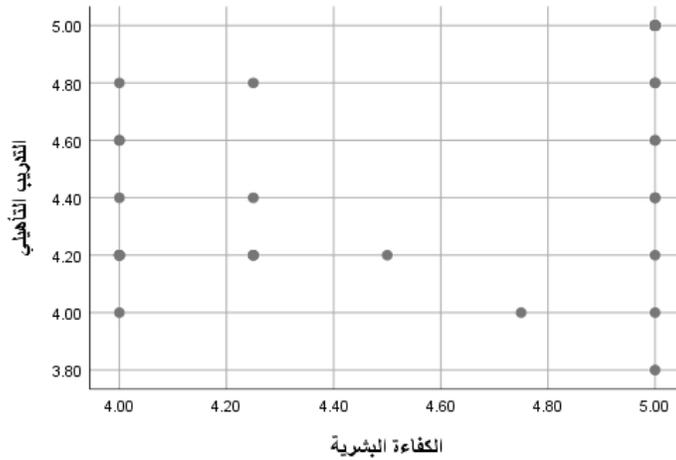
جدول ( 29 ) Correlations			
		التدريب التأهيلي	الكفاءة البشرية
التدريب التأهيلي	Pearson Correlation	1	.490**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	40	40
الكفاءة البشرية	Pearson Correlation	.490**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج *spss*

ومن خلال الجدول (29) يشير معامل بيرسون Pearson Correlation إلى القيمة (0.490) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة موجبة بين هذين المتغيرين ،أي أن مستوى الكفاءة البشرية يتزايد مع تزايد تنوع واختلاف البرامج التدريبية المقدمة للمهندسين حسب احتياجاتهم في العمل (التدريب التأهيلي) حيث أن  $(P \text{ value} = \text{Sig} = 0.001 \leq \alpha = 0.05)$  نرفض فرضية العدم . والشكل الشكل (3) يمثل منحن الانتشار /Dot Scatter Graph بين تنوع واختلاف البرامج التدريبية التأهيلية للمهندسين حسب احتياجاتهم بالعمل و(الكفاءة البشرية) ونلاحظ أن النقاط تركزت عند مستوى إجابة (4) موافق و(5) موافق جدا للمتغيرين الكميين .

شكل 3 منحني الانتشار بين التدريب التأهيلي والكفاءة البشرية



الشكل رقم (3) منحني الانتشار بين التدريب التأهيلي والكفاءة البشرية المصدر برنامج SPSS اعداد الباحث طالما يوجد علاقة ارتباط خطية متوسطة القوة موجبة لندرس تحليل الانحدار للتنبؤ بمتغيرات التابع

### تحليل الانحدار (Regression Analysis) معادلة الانحدار

يستخدم الانحدار الخطي للتنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغيرات المستقلة بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية ونبدأ التحليل بالانحدار الخطي البسيط: (simple linear regression)

يبين جدول (30) **(Variables Entered/Removed<sup>a</sup>)** هو جدول وصفي يبين المتغير

المستقل والمتغير التابع وطريقة الانحدار Method of Regression is Enter

طريقة الانحدار 30 جدول

جدول (30) Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأهيلي التدريب	.	Enter
a. Dependent Variable: البشرية الكفاءة			
b. All requested variables entered.			

المصدر: اعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss

يبين جدول (31) **Model Summary** أن  $(R = 0.490^a)$  وهي تدل على معامل الارتباط الخطي

أو معامل بيرسون بين المتغيرين المستقل والتابع، كما تدل  $(R^2 = 0.240)$  على معامل التحديد الذي

يبين نسبة تغيرات المتغير التابع التي يشرحها نموذج الانحدار وأن المتغير المستقل الواحد الذي هو

تنوع واختلاف البرامج التدريبية بالتدريب التأهيلي) يفسر % 24 فقط من التغيرات أو التباينات في

المتغير التابع (الكفاءة البشرية) وأن النسبة المتبقية 76 % من التباينات تعود لعوامل أخرى.

جدول 31 Model Summary

جدول (31) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.490 <sup>a</sup>	.240	.220	.40793

a. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (32) Anova أن (sig=0.001) وهي أقل من ألفا (0.05) وهذا يعني أننا نستطيع الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي لشرح متغيرات المتغير التابع. لأن هنا  $p \text{ value} \leq 0.05$  أصغر أو تساوي 0.05 وبالتالي النموذج يعتمد عليه .

جدول 32 ANOVA

جدول (32) ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.995	1	1.995	11.991	.001 <sup>b</sup>
	Residual	6.323	38	.166		
	Total	8.319	39			

a. Dependent Variable: البشرية الكفاءة

b. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (33) المعاملات الانحدار **Coefficients<sup>a</sup>** أن  $\text{sig} = 0.001$  وهي أقل من ألفا (0.05) وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم. نتيجة الاختبار تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتتبع واختلاف البرامج التدريبية بالتدريب التأهيلي على (الكفاءة البشرية)

$$Y = 1.874 + 0.597 * X_1$$

معادلة الانحدار الخطي:

$$(الكفاءة البشرية) = 1.874 + 0.597 * (التدريب التأهيلي)$$

تدل هذه المعادلة أنه كلما زاد تنوع واختلاف البرامج بالتدريب التأهيلي بقيمة (1) سيزداد (الكفاءة البشرية) بقيمة 0.597 التي هي أمثال المتغير التابع. وهذه المعادلة الخطية مهمة للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية – الكفاءة البشرية) والمتغير المستقل تنوع واختلاف البرامج التدريبية للعاملين حسب حاجياتهم (التدريب التأهيلي) .

المعاملات 33 جدول

جدول (33) Coefficients <sup>a</sup>
-------------------------------------

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.874	.786		2.384	.022
	التأهيلي التدريب	.597	.172	.490	3.463	.001

a. Dependent Variable: البشرية الكفاءة

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.10.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

2- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي للمهندسين الجدد ومستوى التزامهم بالعمل؟

☒ فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة خطية (لا يوجد ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كميين على مستوى المجتمع  $H_0 : \rho = 0$

✓ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة خطية (يوجد ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كميين على مستوى المجتمع  $H_1 : \rho \neq 0$

يبين الجدول (34) وجود علاقة بين (التدريب التأهيلي) المتغير المستقل والمتغير التابع أداء الموارد البشرية المُستجدة ببعدها (الالتزام بالعمل) حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig=0.001) أصغر من مستوى الدلالة  $P \text{ value} = 0.05$ . وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم، ويشير الاختبار أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المعارف التي يحصل عليها المهندس بالبرنامج التأهيلي والالتزام بالعمل.

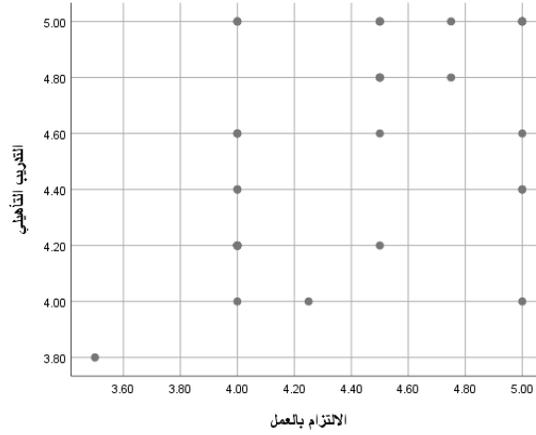
الارتباط 34 جدول

جدول (34) Correlations			
		التأهيلي التدريب	بالعمل الالتزام
التأهيلي التدريب	Pearson Correlation	1	.496**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	40	40
بالعمل الالتزام	Pearson Correlation	.496**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

ومن خلال الجدول (32) يشير معامل بيرسون Pearson Correlation إلى القيمة (0.496) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة موجبة بين هذين المتغيرين ،أي أن مستوى الالتزام بالعمل يتزايد مع تزايد احتواء البرنامج التدريبي لكافة المعارف التي يحتاجها المهندس للانطلاق في العمل (التدريب التأهيلي) حيث أن ( $P \text{ value} = \text{Sig} = 0.001 \leq \alpha = 0.05$ ) بالتالي نرفض فرضية العدم . والشكل الشكل (5) يمثل منحن الانتشار /Dot Scatter Graph بين تنوع واختلاف البرامج التدريبية التأهيلية للمهندسين حسب احتياجاتهم بالعمل و(الالتزام بالعمل) ونلاحظ أن النقاط تركزت عند مستوى إجابة (4) موافق و (5) موافق جدا للمتغيرين الكمييين .



منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي والالتزام بالعمل 4 شكل

الشكل رقم (5) منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي والالتزام بالعمل المصدر برنامج SPSS اعداد الباحث

### تحليل الانحدار (Regression Analysis) ومعادلة الانحدار

يبين جدول (35) ( $\text{Variables Entered/Removed}^a$ ) هو جدول وصفي بين المتغير المستقل والمتغير التابع وطريقة الانحدار Method of Regression is Enter.

طريقة الانحدار 35 جدول

جدول (35) $\text{Variables Entered/Removed}^a$			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأهيلي التدريب	.	Enter
a. Dependent Variable: بالعمل الالتزام			
b. All requested variables entered.			

المصدر: اعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج ال spss

يبين جدول (36) **Model Summary** أن ( $R = 0.496^a$ ) وهي تدل على معامل الارتباط الخطي أو معامل بيرسون بين المتغيرين المستقل والتابع، كما تدل ( $R^2 = 0.246$ ) على معامل التحديد الذي يبين نسبة تغيرات المتغير التابع التي يشرحها نموذج الانحدار وأن المتغير المستقل الواحد الذي هو (التدريب التأهيلي) يفسر **24.6%** فقط من التغيرات أو التباينات في المتغير التابع (الالتزام بالعمل) وأن النسبة المتبقية من التباينات تعود لعوامل أخرى.

جدول 36 Model Summary

جدول (36) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 <sup>a</sup>	.246	.226	.38219

a. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (37) Anova أن  $\text{sig} = 0.001$  وهي أقل من ألفا (0.05) وهذا يعني أننا نستطيع الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي لشرح متغيرات المتغير التابع. لأن هنا  $p \text{ value} \leq 0.05$  أصغر أو تساوي 0.05 وبالتالي النموذج يعتمد عليه .

جدول 37 ANOVAa

جدول (37) ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.810	1	1.810	12.394	.001 <sup>b</sup>
	Residual	5.551	38	.146		
	Total	7.361	39			

a. Dependent Variable: بالعمل الالتزام

b. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (38) المعاملات الانحدار **Coefficients<sup>a</sup>** أن  $\text{sig} = 0.001$  وهي أقل من ألفا (0.05) وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم. نتيجة الاختبار تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء البرنامج على كافة المعارف التي يحتاجها المهندس للانطلاق بالعمل البرامج التدريبية بالتدريب التأهيلي على الحرص على الالتزام بالأنظمة والقوانين (الالتزام بالعمل)

$$Y = 1.772 + 0.569 * X_2 \text{ : معادلة الانحدار الخطي}$$

$$\text{الالتزام بالعمل} = 1.772 + 0.569 * (\text{التدريب التأهيلي})$$

تدل هذه المعادلة أنه كلما زاد احتواء البرنامج لمعارف بالتدريب التأهيلي بقيمة (1) سيزداد الالتزام بالأنظمة والقوانين (الالتزام بالعمل) بقيمة 0.569 التي هي أمثال المتغير التابع. وهذه المعادلة الخطية مهمة للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية – الالتزام بالعمل) والمتغير المستقل احتواء البرنامج لكافة المعارف بالبرامج التدريبية للمهندسين الجدد حسب حاجياتهم (التدريب التأهيلي).

المعاملات 38 جدول

جدول (38) Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.772	.737		2.405	.021
	التأهيلي التدريب	.569	.162	.496	3.521	.001

a. Dependent Variable: بالعمل الالتزام

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

### 4.10.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

3- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي للمهندسين الجدد وكمية العمل المنجز؟

☒ فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة خطية (لا يوجد ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كميين على مستوى المجتمع  $H_0 : \rho = 0$

✓ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة خطية (يوجد ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كميين على مستوى المجتمع  $H_1 : \rho \neq 0$

يبين الجدول (39) وجود علاقة بين (التدريب التأهيلي) المتغير المستقل و المتغير التابع أداء الموارد البشرية المُستجدة ببعدها (كمية العمل المنجز) حيث كانت القيمة الاحتمالية ( $Sig=0.002$ ) أصغر من مستوى الدلالة  $P \text{ value} = 0.05$ . وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم، ويشير الاختبار أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين احتواء البرنامج لمواقف مشابهة للمواقف التي يواجهها المهندس في عمله بالبرنامج التأهيلي (التدريب التأهيلي) المتغير المستقل و(كمية العمل المنجز) المتغير التابع .

ارتباط التدريب التأهيلي بكمية العمل المنجز 39 جدول

جدول (39) Correlations			
		التدريب التأهيلي	كمية العمل المنجز
التدريب التأهيلي	Pearson Correlation	1	.467**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	40	40
كمية العمل المنجز	Pearson Correlation	.467**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	40	40

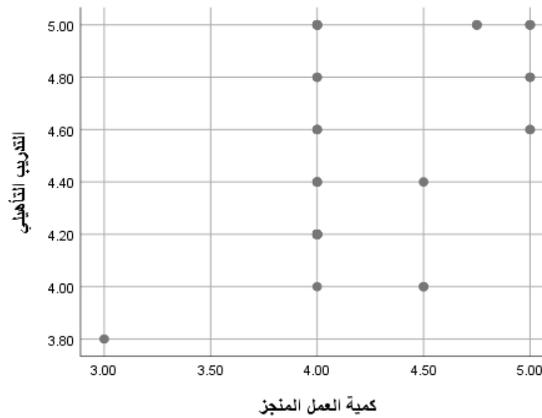
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

ومن خلال الجدول (37) يشير معامل بيرسون Pearson Correlation إلى القيمة (0.467) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة موجبة بين هذين المتغيرين، أي أن مستوى كمية العمل المنجز يتزايد مع تزايد احتواء البرنامج التدريبي على مواقف مشابهة للمواقف التي يواجهها المهندس بعمله (التدريب التأهيلي) حيث أن

(P value = Sig = 0.002 ≤ α = 0.05) بالتالي نرفض فرضية العدم .

والشكل الشكل (6) يمثل منحن الانتشار /Dot Scatter Graph بين تنوع واختلاف البرامج التدريبية التأهيلية للمهندسين حسب احتياجاتهم بالعمل و(كمية العمل المنجز) ونلاحظ أن النقاط تركزت عند مستوى إجابة (4) موافق و (5) موافق جدا للمتغيرين الكميين .



شكل 5 منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي والالتزام بالعمل

الشكل رقم (6) منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي والالتزام بالعمل المصدر برنامج SPSS اعداد الباحث

### تحليل الانحدار (Regression Analysis) ومعادلة الانحدار

يبين جدول (40) (**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**) هو جدول وصفي بين المتغير المستقل والمتغير التابع وطريقة الانحدار Method of Regression is Enter.

طريقة الانحدار 40 جدول

جدول (40) Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأهيلي التدريب <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: المنجز العمل كمية			
b. All requested variables entered.			

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (41) **Model Summary** أن ( $R = 0.467^a$ ) وهي تدل على معامل الارتباط الخطي أو معامل بيرسون بين المتغيرين المستقل والتابع، كما تدل ( $R^2 = 0.218$ ) على معامل التحديد الذي يبين نسبة تغيرات المتغير التابع التي يشرحها نموذج الانحدار وأن المتغير المستقل الواحد الذي هو (التدريب التأهيلي) يفسر **21.8%** فقط من التغيرات أو التباينات في المتغير التابع (كمية العمل المنجز) وأن النسبة المتبقية من التباينات تعود لعوامل أخرى.

جدول 41 Model Summary

جدول (41) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 <sup>a</sup>	.218	.197	.40731
a. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب				

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (42) Anova أن  $\text{sig} = 0.002$  وهي أقل من ألفا (0.05) وهذا يعني أننا نستطيع الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي لشرح متغيرات المتغير التابع. لأن هنا  $p \text{ value} \leq 0.05$  أصغر أو تساوي 0.05 وبالتالي النموذج يعتمد عليه.

جدول 42 ANOVA

جدول (42) ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.757	1	1.757	10.589	.002 <sup>b</sup>
	Residual	6.304	38	.166		
	Total	8.061	39			
a. Dependent Variable: المنجز العمل كمية						

b. Predictors: (Constant), التّاهيلي التّدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (43) المعاملات الانحدار **Coefficients<sup>a</sup>** أن  $\text{sig} = 0.002$  وهي أقل من ألفا (0.05) بالتالي نستطيع رفض فرضية العدم. نتيجة الاختبار تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء البرنامج على مواقف مشابهة للمواقف التي يواجهها المهندس بعمله بالبرامج التدريبية بالتدريب التّاهيلي على القدرة على التعامل مع المشاكل اليومية (كمية العمل المنجز) معادلة الانحدار الخطي:  $Y = 1.698 + 0.560 * X_3$

**كمية العمل المنجز =  $1.698 + 0.560 * (\text{التدريب التّاهيلي})$**

تدل هذه المعادلة أنه كلما زاد احتواء البرنامج لمواقف مشابهة للمواقف التي يواجهها المهندس بالتدريب التّاهيلي بقيمة (1) سيزداد القدرة على التعامل مع المشاكل اليومية (كمية العمل المنجز) بقيمة 0.560 التي هي أمثال المتغير التابع. وهذه المعادلة الخطية مهمة للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية- كمية العمل المنجز) والمتغير المستقل احتواء البرنامج لمواقف مشابهة للمواقف التي يواجهها المهندس بعمله بالبرامج التدريبية للمهندسين الجدد .

المعاملات 43 جدول

جدول (43) <b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.698	.785		2.163	.037
	التّاهيلي التّدريب	.560	.172	.467	3.254	.002

a. Dependent Variable: المنجز العمل كمية

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.10.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

4. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التّاهيلي للمهندسين الجدد وسرعة الاندماج بالعمل؟

☒ فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة خطية ( لا يوجد ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كميين على مستوى المجتمع  $\rho = 0$

✓ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة خطية (يوجد ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كميين على مستوى المجتمع  $H_1 : \rho \neq 0$

يبين الجدول (44) وجود علاقة بين (التدريب التأهيلي) المتغير المستقل والمتغير التابع أداء الموارد البشرية المُستجدة ببعدها (سرعة الاندماج) حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig=0.008) أصغر من مستوى الدلالة  $P \text{ value} = 0.05$ . وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم، ويشير الاختبار أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي وتكوين صورة كافية عن بيئة عمل الشركة وثقافتها و التعرف على العاملين وخلق جو اجتماعي جيد للانطلاق بالعمل (سرعة الاندماج).

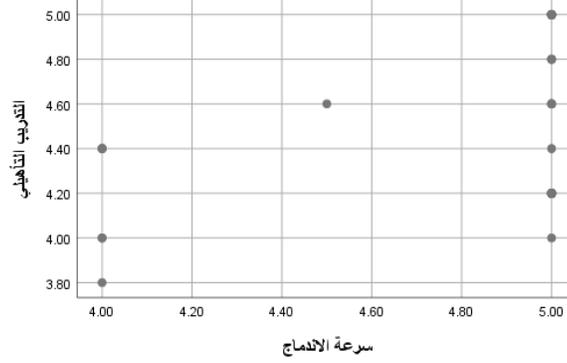
الارتباط بين التدريب التأهيلي وسرعة الاندماج 44 جدول

جدول (44) Correlations			
		التدريب التأهيلي	سرعة الاندماج
التدريب التأهيلي	Pearson Correlation	1	.416**
	Sig. (2-tailed)		.008
	N	40	40
سرعة الاندماج	Pearson Correlation	.416**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

ومن خلال الجدول (44) يشير معامل بيرسون Pearson Correlation إلى القيمة (0.416) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة موجبة بين هذين المتغيرين، أي أن مستوى سرعة الاندماج يتزايد بالنسبة لتكوين صورة عن الشركة وثقافتها والتعرف على العاملين وخلق جو اجتماعي جيد مع تزايد فرص حصول المهندس على التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة (التدريب التأهيلي) حيث أن  $(P \text{ value} = \text{Sig} = 0.008 \leq \alpha = 0.05)$  وبالتالي نرفض فرضية العدم .



شكل 6 منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي وسرعة الاندماج

الشكل رقم (7) منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي وسرعة الاندماج المصدر برنامج SPSS اعداد الباحث والشكل الشكل (7) يمثل منحن الانتشار /Dot Scatter Graph بين تنوع واختلاف البرامج التدريبية التأهيلية للمهندسين حسب احتياجاتهم بالعمل (وسرعة الاندماج) ونلاحظ أن النقاط تركزت عند مستوى إجابة (4) موافق و(5) موافق جدا للمتغيرين الكمييين .

### تحليل الانحدار ( Regression Analysis ) ومعادلة الانحدار

يبين جدول (45) (**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**) هو جدول وصفي يبين المتغير المستقل والمتغير التابع وطريقة الانحدار Method of Regression is Enter.

طريقة الانحدار 45 جدول

جدول (45) <b>Variables Entered/Removed<sup>a</sup></b>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأهيلي التدريب <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الاندماج سرعة			
b. All requested variables entered.			

المصدر: اعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الspss

يبين جدول (46) **Model Summary** أن ( $R = 0.416^a$ ) وهي تدل على معامل الارتباط الخطي أو معامل بيرسون بين المتغيرين المستقل والتابع، كما تدل ( $R^2 = 0.173$ ) على معامل التحديد الذي يبين نسبة تغيرات المتغير التابع التي يشرحها نموذج الانحدار وأن المتغير المستقل الواحد الذي هو (فرص حصول المهندس على التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة) يفسر **17.3%** فقط من التغيرات أو التباينات في المتغير التابع (تكوين صورة كافية عن بيئة عمل الشركة وثقافتها – سرعة الاندماج) وأن النسبة المتبقية من التباينات تعود لعوامل أخرى.

#### جدول 46 Model Summary

جدول (46) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.416 <sup>a</sup>	.173	.151	.33622

a. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ *spss*

يبين جدول (47) Anova أن  $\text{sig} = 0.008$  وهي أقل من ألفا (0.05) وهذا يعني أننا نستطيع الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي لشرح متغيرات المتغير التابع. لأن هنا  $p \text{ value} \leq 0.05$  أصغر أو تساوي 0.05 وبالتالي النموذج يعتمد عليه .

#### جدول 47 ANOVA

جدول (47) ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.898	1	.898	7.945	.008 <sup>b</sup>
	Residual	4.296	38	.113		
	Total	5.194	39			

a. Dependent Variable: الاندماج سرعة

b. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ *spss*

يبين جدول (48) المعاملات الانحدار **Coefficients<sup>a</sup>** أن  $\text{sig} = 0.008$  وهي أقل من ألفا (0.05) وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم. نتيجة الاختبار تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية نتيجة حصول المهندسين على فرص التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة على تكوين صورة كافية عن بيئة عمل الشركة وثقافتها (سرعة الاندماج) .

$$Y = 3.017 + 0.401 * X_4 \text{ : معادلة الانحدار الخطي}$$

$$\text{سرعة الاندماج} = 3.017 + 0.401 * (\text{التدريب التأهيلي})$$

تدل هذه المعادلة أنه كلما زاد فرص حصول المهندس على التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة بالتدريب التأهيلي بقيمة (1) زاد تكوين صورة كافية عن بيئة عمل الشركة وثقافتها (سرعة الاندماج) بقيمة 0.401 التي هي أمثال المتغير التابع. وهذه المعادلة الخطية مهمة للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية- سرعة الاندماج) والمتغير المستقل فرص حصول المهندس على التدريب التأهيلي بالبرامج التدريبية للمهندسين الجدد .

جدول (48) Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.017	.648		4.656	.000
	التأهيلي التدريب	.401	.142	.416	2.819	.008

a. Dependent Variable: الاندماج سرعة

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.10.5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

5. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي للمهندسين الجدد وجودة العمل المنجز؟

يبين الجدول (49) وجود علاقة بين (التدريب التأهيلي) المتغير المستقل والمتغير التابع أداء الموارد البشرية المُستجدة ببعدها (جودة العمل) حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة  $P \text{ value} = 0.05$ . وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم، ويشير الاختبار أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي وانجاز المهام وفقاً للمعايير المحددة بدقة (جودة في الانجاز).

الارتباط بين التدريب التأهيلي و الجودة بالانجاز 49 جدول

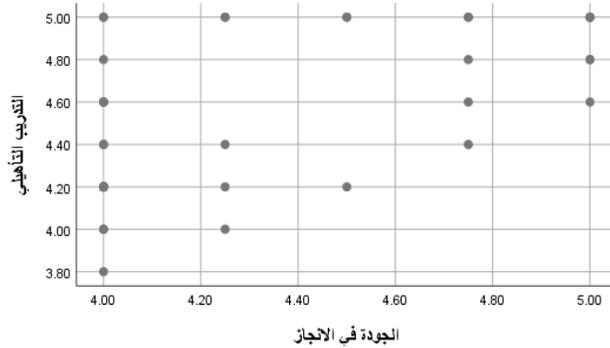
جدول (49) Correlations			
		التدريب التأهيلي	الجودة في الانجاز
التدريب التأهيلي	Pearson Correlation	1	.579**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الجودة في الانجاز	Pearson Correlation	.579**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

ومن خلال الجدول (49) يشير معامل بيرسون Pearson Correlation إلى القيمة (0.579) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة موجبة بين هذين المتغيرين، أي أن مستوى جودة الانجاز يتزايد

بالنسبة لانجاز المهام وفقا للمعايير المحددة بدقة مع تزايد احتواء البرنامج التأهيلي على مواقف مشابهة للمواقف التي يواجهها المهندس بعمله (التدريب التأهيلي) حيث أن  $(P \text{ value} = \text{Sig} = 0.000 \leq \alpha = 0.05)$  بالتالي نرفض فرضية العدم .



منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي والجودة بالانجاز 7 شكل

الشكل رقم (8) منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي والجودة بالانجاز المصدر SPSS اعداد الباحث والشكل الشكل (8) يمثل منحن الانتشار Graph Scatter /Dot بين تنوع واختلاف البرامج التدريبية التأهيلية للمهندسين حسب احتياجاتهم بالعمل (والجودة بالانجاز) ونلاحظ أن النقاط تركزت عند مستوى إجابة (4) موافق و(5) موافق جدا للمتغيرين الكمييين .

### تحليل الانحدار (Regression Analysis) معادلة الانحدار

يبين جدول (50) (Variables Entered/Removed<sup>a</sup>) هو جدول وصفي يبين المتغير المستقل والمتغير التابع وطريقة الانحدار .Method of Regression is Enter

طريقة الانحدار 50 جدول

جدول (50) Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأهيلي التدريب <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الانجاز في الجودة			
b. All requested variables entered.			

المصدر: اعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (51) Model Summary أن  $(R = 0.579^a)$  وهي تدل على معامل الارتباط الخطي أو معامل بيرسون بين المتغيرين المستقل والتابع، كما تدل  $(R^2 = 0.335)$  على معامل التحديد الذي يبين نسبة تغيرات المتغير التابع التي يشرحها نموذج الانحدار وأن المتغير المستقل الواحد الذي هو (احتواء البرنامج التأهيل لمواقف مشابهة) يفسر  $33.5\%$  فقط من التغيرات أو التباينات في

المتغير التابع (انجاز المهام وفقا لمعايير المحددة بدقة – الجودة في الانجاز) وأن النسبة المتبقية من التباينات تعود لعوامل أخرى.

جدول 51 Model Summary

جدول (51) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 <sup>a</sup>	.335	.317	.33254

a. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (52) Anova أن sig=0.000 وهي أقل من ألفا (0.05) وهذا يعني أننا نستطيع الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي لشرح متغيرات المتغير التابع. لأن هنا  $p \text{ value} \leq 0.05$  أصغر أو تساوي 0.05 وبالتالي النموذج يعتمد عليه .

جدول 52 ANOVA

جدول (52) ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.117	1	2.117	19.140	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.202	38	.111		
	Total	6.319	39			

a. Dependent Variable: الانجاز في الجودة

b. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (53) المعاملات الانحدار **Coefficients<sup>a</sup>** أن sig = 0.000 وهي أقل من ألفا (0.05) وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم. نتيجة الاختبار تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب المهندس على مواقف مشابهة للمواقف التي يواجهها بعمله على انجاز المهام وفقا للمعايير المحددة بدقة ( الجودة بالانجاز) .

$$Y = 1.543 + 0.615 * X_5$$

معادلة الانحدار الخطي:

$$\text{الجودة في الانجاز} = 1.543 + 0.615 * (\text{التدريب التأهيلي})$$

تدل هذه المعادلة أنه كلما زاد احتواء البرنامج لمواقف مشابهة للتي يواجهها المهندس بعمله عند بداية الخدمة بالتدريب التأهيلي بقيمة (1) زاد انجاز المهام وفقا للمعايير المحددة بدقة (الجودة في الانجاز) بقيمة 0.615 التي هي أمثال المتغير التابع. وهذه المعادلة الخطية مهمة للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير

التابع (أداء الموارد البشرية – الجودة بالانجاز) والمتغير المستقل احتواء البرنامج لمواقف مشابهة للمواقف التي يواجهها في عمله للمهندسين الجدد .

المعاملات 53 جدول

جدول (53) Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.543	.641		2.408	.021
	التأهيلي التدريب	.615	.141	.579	4.375	.000

a. Dependent Variable: الانجاز في الجودة

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.10.6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

6. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي للمهندسين الجدد والتعاون والعمل بروح الفريق ؟

☒ فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة خطية ( لا يوجد ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كـمـيـن عـلى مـسـتـوى المـجـتـمـع  $H_0 : \rho = 0$

✓ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة خطية (يوجد ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين متغيرين

كـمـيـن عـلى مـسـتـوى المـجـتـمـع  $H_1 : \rho \neq 0$

يبين الجدول (54) وجود علاقة بين (التدريب التأهيلي) المتغير المستقل و المتغير التابع أداء الموارد البشرية المُستجدة ببعدها (التعاون والعمل بروح الفريق) حيث كانت القيمة الاحتمالية

(Sig=0.004) أصغر من مستوى الدلالة  $P \text{ value} = 0.05$  . وبالتالي نستطيع رفض فرضية

العدم، ويشير الاختبار أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي و توفر العمل بروح الفريق مع بقية الأقسام والشعور بالرضا بالعمل بروح الفريق (التعاون والعمل بروح الفريق )

الارتباط بين التدريب التأهيلي و التعاون و العمل بروح الفريق 54 جدول

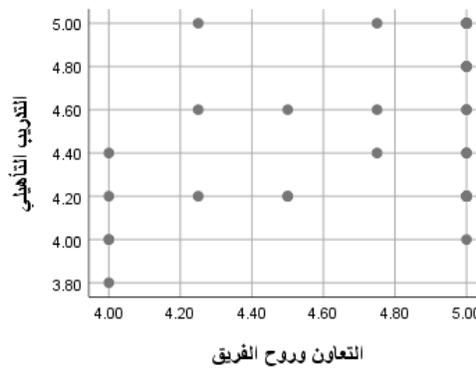
جدول (54) Correlations			
		التدريب التأهيلي	التعاون وروح الفريق
التدريب التأهيلي	Pearson Correlation	1	.443**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	40	40
التعاون وروح الفريق	Pearson Correlation	.443**	1

	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

ومن خلال الجدول (54) يشير معامل بيرسون Pearson Correlation إلى القيمة (0.443) (التدريب التأهيلي)، أي أن مستوى التعاون والعمل بروح الفريق يتزايد بالنسبة للتفاهم مع بقية الأقسام والشعور بالرضا بالعمل بروح الفريق والتعاون مع تزايد فرص حصول المهندس على التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة (التدريب التأهيلي) حيث أن

.  $P \text{ value} = \text{Sig} = 0.004 \leq \alpha = 0.05$  بالتالي نرفض فرضية العدم .



شكل 8 منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي والجودة بالانجاز

الشكل رقم (9) منحن الانتشار بين التدريب التأهيلي والجودة بالانجاز المصدر SPSS إعداد الباحث

والشكل (9) يمثل منحن الانتشار Graph Scatter /Dot بين تنوع واختلاف البرامج التدريبية التأهيلية للمهندسين حسب احتياجاتهم بالعمل و(التعاون والعمل بروح الفريق) ونلاحظ أن النقاط تركزت عند مستوى إجابة (4) موافق و(5) موافق جدا للمتغيرين الكميين .

### تحليل الانحدار ( Regression Analysis ) ومعادلة الانحدار

يبين جدول (55) (Variables Entered/Removed<sup>a</sup>) هو جدول وصفي بين المتغير

المستقل والمتغير التابع وطريقة الانحدار Method of Regression is Enter

طريقة الانحدار 55 جدول

جدول (55) Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأهيلي التدريب <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الفريق وروح التعاون			
b. All requested variables entered.			

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (56) **Model Summary** أن ( $R = 0.443^a$ ) وهي تدل على معامل الارتباط الخطي أو معامل بيرسون بين المتغيرين المستقل والتابع، كما تدل ( $R^2 = 0.196$ ) على معامل التحديد الذي يبين نسبة تغيرات المتغير التابع التي يشرحها نموذج الانحدار وأن المتغير المستقل الواحد الذي هو (فرص حصول المهندسين على التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة) يفسر **19.6%** فقط من التغيرات أو التباينات في المتغير التابع (العمل بروح الفريق والتفاهم مع بقية الأقسام – التعاون والعمل بروح الفريق) وأن النسبة المتبقية من التباينات تعود لعوامل أخرى.

جدول 56 Model Summary

جدول (56) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.443 <sup>a</sup>	.196	.175	.33703

a. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (57) **Anova** أن  $\text{sig} = 0.004$  وهي أقل من ألفا (0.05) وهذا يعني أننا نستطيع الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي لشرح متغيرات المتغير التابع. لأن هنا  $p \text{ value} \leq 0.05$  أصغر أو تساوي 0.05 وبالتالي النموذج يعتمد عليه .

جدول 57 ANOVA

جدول (57) ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.052	1	1.052	9.266	.004 <sup>b</sup>
	Residual	4.316	38	.114		
	Total	5.369	39			

a. Dependent Variable: الفريق وروح التعاون

b. Predictors: (Constant), التأهيلي التدريب

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين جدول (58) المعاملات الانحدار **Coefficients<sup>a</sup>** أن  $\text{sig} = 0.004$  وهي أقل من ألفا (0.05) وبالتالي نستطيع رفض فرضية العدم. نتيجة الاختبار تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية نتيجة حصول المهندسين على فرص التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة على التعاون والتفاهم مع بقية الأقسام (التعاون والعمل بروح الفريق) .

$$Y = 2.792 + 0.434 * X_6$$

**التعاون والعمل بروح الفريق = 2.792 + 0.434 \* (التدريب التأهيلي)**

تدل هذه المعادلة أنه كلما زاد فرص حصول المهندس على التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة بالتدريب التأهيلي بقيمة (1) زاد التعاون والتفاهم مع بقية الأقسام (التعاون والعمل بروح الفريق) بقيمة 0.434 التي هي أمثال المتغير التابع. وهذه المعادلة الخطية مهمة للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية – التعاون والعمل بروح الفريق) والمتغير المستقل فرص حصول المهندس على التدريب التأهيلي بالبرامج التدريبية للمهندسين الجدد .

المعاملات بين التدريب التأهيلي و التعاون والعمل بروح الفريق 58 جدول

جدول (58) Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.792	.650		4.298	.000
	التأهيلي التدريب	.434	.142	.443	3.044	.004

a. Dependent Variable: الفريق وروح التعاون

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

#### 4.10.7. معادلات الانحدار الستة للأبعاد الستة

(الكفاءة البشرية) = 1.874 + 0.597 \* (التدريب التأهيلي)

(الالتزام بالعمل) = 1.772 + 0.569 \* (التدريب التأهيلي)

(كمية العمل المنجز) = 1.698 + 0.560 \* (التدريب التأهيلي)

(سرعة الاندماج) = 3.017 + 0.401 \* (التدريب التأهيلي)

(الجودة في الانجاز) = 1.543 + 0.615 \* (التدريب التأهيلي)

(التعاون والعمل بروح الفريق) = 2.792 + 0.434 \* (التدريب التأهيلي)

#### 4.10.8. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية المستجدة تبعاً للعوامل الديمغرافية (الجنس – العمر – الخبرة – المؤهل العلمي) وأداء الموارد البشرية المستجدة.

#### 4.10.8.1. أولاً اختبار الفرضية الفرعية الأولى الجنس

الاحصاءات الوصفية تبعا للجنس 59 جدول

جدول (59) Group Statistics

	الجنس - 2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أساليب الشركة والوسائل التعليمية بالتدريب التأهيلي	ذكر	22	4.5303	.33585	.07160
	أنثى	18	4.2963	.46986	.11075
التدريب التأهيلي	ذكر	22	4.5182	.40313	.08595
	أنثى	18	4.5778	.35572	.08384
الكفاءة البشرية	ذكر	22	4.5682	.47045	.10030
	أنثى	18	4.6111	.46354	.10926
الالتزام بالعمل	ذكر	22	4.2500	.37796	.08058
	أنثى	18	4.4861	.47335	.11157
كمية العمل المنجز	ذكر	22	4.2500	.50000	.10660
	أنثى	18	4.2361	.40649	.09581
سرعة الاندماج	ذكر	22	4.8864	.30597	.06523
	أنثى	18	4.7778	.42779	.10083
الجودة في الانجاز	ذكر	22	4.3750	.45480	.09696
	أنثى	18	4.2917	.33486	.07893
التعاون وروح الفريق	ذكر	22	4.7045	.38294	.08164
	أنثى	18	4.8333	.35355	.08333

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين الجدول (59) أنه لا توجد فروق بين المتوسطات الحسابية للمتغير الديمغرافي الجنس بين الذكور والإناث لأبعاد المتغير التابع (أبعاد الموارد البشرية المُستجدة) كما أنه لا توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (التدريب التأهيلي) بين الذكور والإناث.

اختبار العينة المستقلة تبعا للجنس 60 جدول

جدول (60) Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
أساليب الشركة والوسائل التعليمية بالتدريب التأهيلي	Equal variances assumed	1.267	.267	1.834	38	.074	.23401	.12756	-.02423	.49225
	Equal variances not assumed			1.774	29.947	.086	.23401	.13188	-.03535	.50336
التدريب التأهيلي	Equal variances assumed	1.037	.315	-.490	38	.627	-.05960	.12161	-.30579	.18660
	Equal variances not assumed			-.496	37.753	.623	-.05960	.12007	-.30272	.18352

الكفاءة البشرية	Equal variances assumed	.192	.664	-.289	38	.774	-.04293	.14854	-.34363	.25777
	Equal variances not assumed			-.289	36.654	.774	-.04293	.14831	-.34354	.25768
الالتزام بالعمل	Equal variances assumed	3.998	.053	-1.755	38	.087	-.23611	.13453	-.50846	.03624
	Equal variances not assumed			-1.716	32.257	.096	-.23611	.13763	-.51636	.04414
كمية العمل المنجز	Equal variances assumed	.763	.388	.095	38	.925	.01389	.14636	-.28241	.31019
	Equal variances not assumed			.097	38.000	.923	.01389	.14333	-.27627	.30405
سرعة الاندماج	Equal variances assumed	4.040	.052	.935	38	.356	.10859	.11617	-.12659	.34376
	Equal variances not assumed			.904	29.960	.373	.10859	.12009	-.13669	.35386
الجودة في الانجاز	Equal variances assumed	7.880	.008	.647	38	.522	.08333	.12889	-.17760	.34426
	Equal variances not assumed			.667	37.637	.509	.08333	.12503	-.16985	.33652
التعاون وروح الفريق	Equal variances assumed	1.203	.280	-1.095	38	.280	-.12879	.11762	-.36690	.10932
	Equal variances not assumed			-1.104	37.402	.277	-.12879	.11666	-.36508	.10751

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

نريد إجراء الاختبار لمعرفة هل تختلف أبعاد أداء الموارد البشرية عند الذكور عنها عند الإناث؟

نختار اختبار T الثاني اختبار t للعينات المستقلة **Independent Samples Test**

أي يتم في هذا الاختبار مقارنة الوسط الحسابي لمتغير كمي القناعة بين مجموعتين ويوجد شرطان لتطبيق هذا الاختبار: **أولاً**: أن يكون التوزيع المتغير الكمي طبيعي أي متشتت بين المجموعتين **وثانياً** هو شرط تساوي التباينات وهو يعطيه اختبار ليفين لتساوي التباينات. والفرضيات

☒ **فرضية العدم (H<sub>0</sub>):** لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي أداء الذكور وبين الوسط الحسابي لأداء الإناث .

☒ **الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>):** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي أداء الذكور وبين الوسط الحسابي لأداء الإناث .

بما أن حجم العينة أكبر من 30 فإن نتيجة الاختبار تعتبر دقيقة ولا أهمية للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي في كل فئة من فئات الاختبار.

1- شرط ليفين محقق لأن ( $P \text{ value} = 0.267 > \alpha = 0.05$ ) وبالتالي لا يمكننا أن نرفض فرضية العدم أي لا يوجد اختلاف (بمعنى يوجد تساوي) **Levene's Test for Equality of Variances** محقق .

بالتالي  $t = 1.774 > P = 0.074 > 0.05$  لا يمكننا رفض فرضية العدم (لا يوجد اختلاف) وبالتالي لا يوجد اختلاف جوهري بين الذكور والإناث من حيث نظرتهم الأساليب الشركة والوسائل التعليمية بالتدريب التأهيلي.

2- شرط ليفين محقق لأن ( $P \text{ value} = 0.315 > \alpha = 0.05$ ) وبالتالي لا يمكننا أن نرفض فرضية العدم أي لا يوجد اختلاف (بمعنى يوجد تساوي) **Levene's Test for Equality of Variances** محقق .

3- شرط ليفين محقق لأن ( $P \text{ value} = 0.664 > \alpha = 0.05$ ) وبالتالي لا يمكننا أن نرفض فرضية العدم أي لا يوجد اختلاف (بمعنى يوجد تساوي) Levene's Test for Equality of Variances محقق .

4- شرط ليفين محقق ( $P \text{ value} = 0.053 > \alpha = 0.05$ ) وبالتالي لا يمكننا أن نرفض فرضية العدم أي لا يوجد اختلاف (بمعنى يوجد تساوي) Levene's Test for Equality of Variances محقق .

5- شرط ليفين محقق لأن ( $P \text{ value} = 0.388 > \alpha = 0.05$ ) وبالتالي لا يمكننا أن نرفض فرضية العدم أي لا يوجد اختلاف (بمعنى يوجد تساوي) Levene's Test for Equality of Variances محقق .

6- شرط ليفين محقق لأن ( $P \text{ value} = 0.052 > \alpha = 0.05$ ) وبالتالي لا يمكننا أن نرفض فرضية العدم أي لا يوجد اختلاف (بمعنى يوجد تساوي) Levene's Test for Equality of Variances محقق .

7- شرط ليفين غير محقق لأن ( $P \text{ value} = 0.008 < \alpha = 0.05$ ) نرفض فرضية العدم (لا يوجد اختلاف) أي يوجد اختلاف أو لا يوجد تساوي. ونقرأ القيمة من السطر الثاني  $t = 0.667$

8- شرط ليفين محقق لأن ( $P \text{ value} = 0.280 > \alpha = 0.05$ ) وبالتالي لا يمكننا أن نرفض فرضية العدم أي لا يوجد اختلاف (بمعنى يوجد تساوي) Levene's Test for Equality of Variances محقق .

ونقرأ قيمة t-test من السطر الأول Equal variances assumed عند درجة حرية 28 (بسبب وجود متغيرين أي حجم العينة ناقص 2) ومن الجدول السابق نجد أن قيمة sig (2-tailed) أنها أكبر من 0.05 ( $P \text{ value} = > \alpha = 0.05$ ) وبالتالي لا يمكننا أن نرفض فرضية العدم أي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي لنظرة الذكور وبين الوسط الحسابي لنظرة الإناث حول المتغيرات كلها التدريب التأهيلي بالمكونيين الأول والأساليب الشركة والوسائل التعليمية بالتدريب التأهيلي و الثاني التدريب التأهيلي و أبعاد الموارد البشرية المستجدة الستة ) على مستوى المجتمع .

#### 4.10.8.2. الفرضية الفرعية الثانية تبعا للفئة العمرية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول التدريب التأهيلي ودوره في أداء الموارد البشرية المستجدة تُعزى للعمر

الوصفي تبعا للفئة العمرية 61 جدول

Descriptives (جدول 61)							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum

				n		Lower Bound	Upper Bound		
الكفاءة البشرية	سنة 25 من أصغر	16	4.8281	.37326	.09331	4.6292	5.0270	4.00	5.00
	سنة 25 - 35 من	22	4.4091	.45346	.09668	4.2080	4.6101	4.00	5.00
	سنة 36 - 45 من	2	4.6250	.53033	.37500	-.1398	9.3898	4.25	5.00
	Total	40	4.5875	.46185	.07302	4.4398	4.7352	4.00	5.00
الالتزام بالعمل	سنة 25 من أصغر	16	4.4844	.50389	.12597	4.2159	4.7529	3.50	5.00
	سنة 25 - 35 من	22	4.2614	.36578	.07798	4.0992	4.4235	4.00	5.00
	سنة 36 - 45 من	2	4.3750	.53033	.37500	-.3898	9.1398	4.00	4.75
	Total	40	4.3563	.43444	.06869	4.2173	4.4952	3.50	5.00
كمية العمل المنجز	سنة 25 من أصغر	16	4.1875	.50415	.12604	3.9189	4.4561	3.00	5.00
	سنة 25 - 35 من	22	4.2841	.43845	.09348	4.0897	4.4785	4.00	5.00
	سنة 36 - 45 من	2	4.2500	.35355	.25000	1.0734	7.4266	4.00	4.50
	Total	40	4.2438	.45463	.07188	4.0984	4.3891	3.00	5.00
سرعة الاندماج	سنة 25 من أصغر	16	4.7500	.44721	.11180	4.5117	4.9883	4.00	5.00
	سنة 25 - 35 من	22	4.9318	.23378	.04984	4.8282	5.0355	4.00	5.00
	سنة 36 - 45 من	2	4.5000	.70711	.50000	-1.8531	10.8531	4.00	5.00
	Total	40	4.8375	.36493	.05770	4.7208	4.9542	4.00	5.00
الجودة في الانجاز	سنة 25 من أصغر	16	4.4531	.40020	.10005	4.2399	4.6664	4.00	5.00
	سنة 25 - 35 من	22	4.2841	.40308	.08594	4.1054	4.4628	4.00	5.00
	سنة 36 - 45 من	2	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00
	Total	40	4.3375	.40252	.06364	4.2088	4.4662	4.00	5.00
التعاون وروح الفريق	سنة 25 من أصغر	16	4.7656	.39231	.09808	4.5566	4.9747	4.00	5.00
	سنة 25 - 35 من	22	4.7841	.33890	.07225	4.6338	4.9344	4.00	5.00
	سنة 36 - 45 من	2	4.5000	.70711	.50000	-1.8531	10.8531	4.00	5.00
	Total	40	4.7625	.37103	.05866	4.6438	4.8812	4.00	5.00

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

بين الجدول (61) أنه لا توجد فروق بين المتوسطات الحسابية للمتغير الديمغرافي العمر (ثلاث فئات) لذلك تم استخدام one way anova test لأبعاد المتغير التابع (أبعاد الموارد البشرية المُستجدة) كما أنه لا توجد فروقات بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (التدريب التأهيلي) حسب العمر. وتراوحت جميع المتوسطات الحسابية بين القيمتين 4.9318 لبعد سرعة الاندماج للعمر من 25- 35 سنة كأعلى قيمة و 4.1875 لعمر أصغر من 25 سنة لبعد كمية العمل المنجز. شرط ليفين لتساوي التباينات محقق بكل الأبعاد باستثناء بعد واحد وهو كمية العمل المنجز حيث أن قيمة الـ sig أقل من 0.05 .

يبين الجدول (62) أن شرط تساوي التباينات محقق لان اختبار ليفين محقق أكبر leven statistic أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه

جدول leven statistic اختبار ليفين 62 جدول

جدول (62) Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الكفاءة البشرية	Based on Mean	2.328	2	37	.112
	Based on Median	2.201	2	37	.125
	Based on Median and with adjusted df	2.201	2	32.908	.127
	Based on trimmed mean	2.625	2	37	.086
الالتزام بالعمل	Based on Mean	1.440	2	37	.250
	Based on Median	1.189	2	37	.316
	Based on Median and with adjusted df	1.189	2	32.529	.317
	Based on trimmed mean	1.402	2	37	.259
كمية العمل المنجز	Based on Mean	.294	2	37	.747
	Based on Median	.031	2	37	.969
	Based on Median and with adjusted df	.031	2	35.995	.969
	Based on trimmed mean	.287	2	37	.752
سرعة الاندماج	Based on Mean	8.571	2	37	.001
	Based on Median	2.435	2	37	.101
	Based on Median and with adjusted df	2.435	2	25.959	.107
	Based on trimmed mean	8.197	2	37	.001
الجودة في الانجاز	Based on Mean	3.692	2	37	.035
	Based on Median	1.164	2	37	.323
	Based on Median and with adjusted df	1.164	2	26.087	.328
	Based on trimmed mean	3.249	2	37	.050
التعاون وروح الفريق	Based on Mean	1.336	2	37	.275
	Based on Median	.581	2	37	.564
	Based on Median and with adjusted df	.581	2	35.240	.565
	Based on trimmed mean	1.195	2	37	.314

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

من الجدول (63) نجد أن القيمة الاحتمالية :

لبعد الكفاءة البشرية  $Sig = 0.018 \leq 0.05$  وبالتالي نرفض فرضية العدم بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول التدريب التأهيلي لبعد الكفاءة البشرية تُعزى للعمر .

وبين الجدول (63) نجد أن القيمة الاحتمالية لبقية أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة  $Sig \geq 0.05$  وبالتالي لا يمكننا أن نرفض فرضية العدم وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة الدراسة حول التدريب التأهيلي في رفع مستوى الكفاءة البشرية تُعزى للعمر . بالاستثناء متغير الكفاءة القيمة الاحتمالية 0.018 أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكفاءة بالنسبة للمتغير الوصفي الفئات العمرية .  
لنعرف من أين أتى هذا الاختلاف

أنوفا لجميع الأبعاد 63 جدول

ANOVA (63) جدول						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكفاءة البشرية	Between Groups	1.629	2	.815	4.507	.018
	Within Groups	6.689	37	.181		
	Total	8.319	39			
الالتزام بالعمل	Between Groups	.461	2	.231	1.237	.302
	Within Groups	6.900	37	.186		
	Total	7.361	39			
كمية العمل المنجز	Between Groups	.087	2	.043	.201	.819
	Within Groups	7.974	37	.216		
	Total	8.061	39			
سرعة الاندماج	Between Groups	.546	2	.273	2.173	.128
	Within Groups	4.648	37	.126		
	Total	5.194	39			
الجودة في الانجاز	Between Groups	.504	2	.252	1.605	.215
	Within Groups	5.814	37	.157		
	Total	6.319	39			
التعاون وروح الفريق	Between Groups	.148	2	.074	.525	.596
	Within Groups	5.221	37	.141		
	Total	5.369	39			

جدول (64) Multiple Comparisons (64)

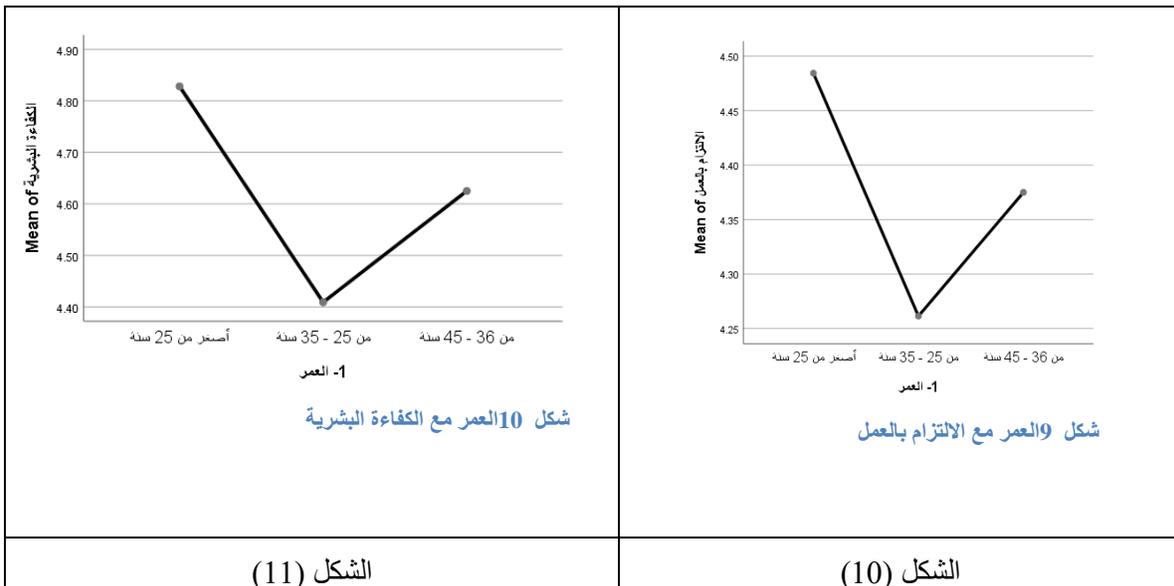
Bonferroni

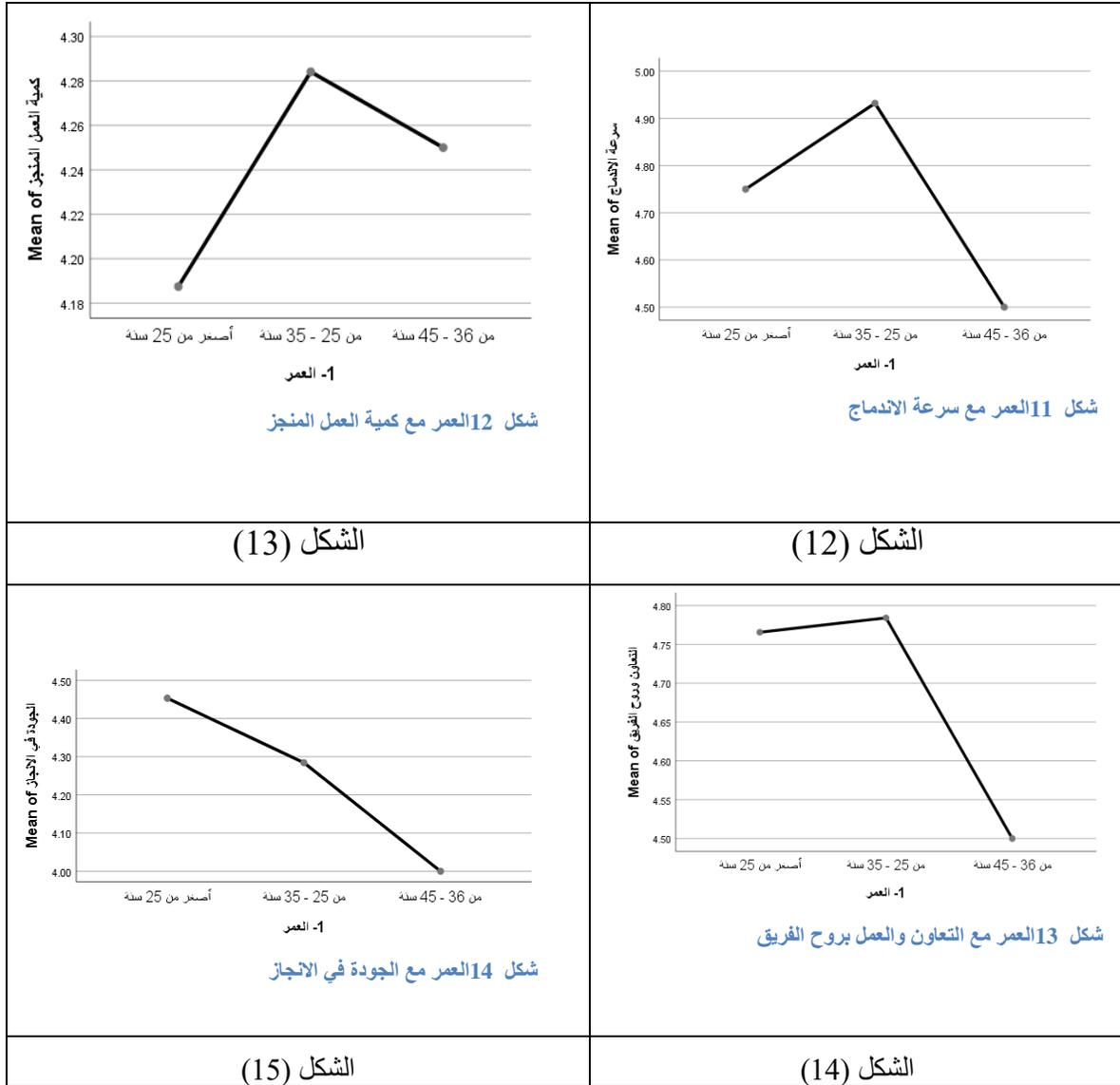
Dependent Variable	العمر 1- (I)	العمر 1- (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
البشرية الكفاءة	سنة 25 من أصغر	سنة 25 - 35 من	.41903*	.13970	.014	.0687	.7694
		سنة 36 - 45 من	.20313	.31890	1.000	-.5966	1.0028
	سنة 25 - 35 من	سنة 25 من أصغر	-.41903*	.13970	.014	-.7694	-.0687
		سنة 36 - 45 من	-.21591	.31403	1.000	-1.0034	.5716
	سنة 36 - 45 من	سنة 25 من أصغر	-.20313	.31890	1.000	-1.0028	.5966
		سنة 25 - 35 من	.21591	.31403	1.000	-.5716	1.0034
بالعمل الالتزام	سنة 25 من أصغر	سنة 25 - 35 من	.22301	.14188	.374	-.1328	.5788
		سنة 36 - 45 من	.10938	.32387	1.000	-.7028	.9216
	سنة 25 - 35 من	سنة 25 من أصغر	-.22301	.14188	.374	-.5788	.1328
		سنة 36 - 45 من	-.11364	.31892	1.000	-.9134	.6861
	سنة 36 - 45 من	سنة 25 من أصغر	-.10938	.32387	1.000	-.9216	.7028
		سنة 25 - 35 من	.11364	.31892	1.000	-.6861	.9134
المنجز العمل كمية	سنة 25 من أصغر	سنة 25 - 35 من	-.09659	.15253	1.000	-.4791	.2859
		سنة 36 - 45 من	-.06250	.34819	1.000	-.9357	.8107
	سنة 25 - 35 من	سنة 25 من أصغر	.09659	.15253	1.000	-.2859	.4791
		سنة 36 - 45 من	.03409	.34287	1.000	-.8257	.8939
	سنة 36 - 45 من	سنة 25 من أصغر	.06250	.34819	1.000	-.8107	.9357
		سنة 25 - 35 من	-.03409	.34287	1.000	-.8939	.8257
الانمحاء سرعة	سنة 25 من أصغر	سنة 25 - 35 من	-.18182	.11645	.381	-.4738	.1102
		سنة 36 - 45 من	.25000	.26582	1.000	-.4166	.9166
	سنة 25 - 35 من	سنة 25 من أصغر	.18182	.11645	.381	-.1102	.4738
		سنة 36 - 45 من	.43182	.26176	.322	-.2246	1.0882
	سنة 36 - 45 من	سنة 25 من أصغر	-.25000	.26582	1.000	-.9166	.4166
		سنة 25 - 35 من	-.43182	.26176	.322	-1.0882	.2246
الانجاز في الجودة	سنة 25 من أصغر	سنة 25 - 35 من	.16903	.13025	.607	-.1576	.4957
		سنة 36 - 45 من	.45313	.29731	.408	-.2924	1.1987
	سنة 25 - 35 من	سنة 25 من أصغر	-.16903	.13025	.607	-.4957	.1576
		سنة 36 - 45 من	.28409	.29277	1.000	-.4501	1.0183
	سنة 36 - 45 من	سنة 25 من أصغر	-.45313	.29731	.408	-1.1987	.2924
		سنة 25 - 35 من	-.28409	.29277	1.000	-1.0183	.4501
الفريق وروح التعاون	سنة 25 من أصغر	سنة 25 - 35 من	-.01847	.12342	1.000	-.3280	.2910
		سنة 36 - 45 من	.26563	.28172	1.000	-.4409	.9721
	سنة 25 - 35 من	سنة 25 من أصغر	.01847	.12342	1.000	-.2910	.3280
		سنة 36 - 45 من	.28409	.27742	.937	-.4116	.9798
	سنة 36 - 45 من	سنة 25 من أصغر	-.26563	.28172	1.000	-.9721	.4409

سنة 35 - 25 من	-.28409	.27742	.937	-.9798	.4116
----------------	---------	--------	------	--------	-------

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الأنوفا وجدت أثر ذات دلالة إحصائية لمتغير الكفاءة من حيث الفئات العمرية ولمعرفة من أين أتى هذا الاختلاف نلجأ إلى اختبار Post Hoc Tests اختبار Bonferroni وهي طريقة تسمح بالاختبار الفروق بين متوسطات المجموعات المقارنة حيث أن الأنوفا وجدت فروقات معنوية بين متوسطي على الأقل لذلك نلجأ للمقارنات المتعددة ومن الشكل (11) باستخدام Means Plots نجد أن أدنى درجة موافقة كانت للفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة التي تمثل 55 % من العينة. بالتالي لا يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة لمتغير الكفاءة البشرية .





المصدر برنامج SPSS إعداد الباحث

### من الأشكال السابقة نجد الملاحظات التالية

- للفئة العمرية الكبيرة من 36-45 سنة نجد أن الكفاءة والالتزام وكمية العمل المنجز عالية جدا نحو القيمة (5) موافق جدا أما سرعة الاندماج وجودة العمل المنجز والتعاون وروح الفريق أقل نحو القيمة (4) موافق.
- للفئة العمرية الصغيرة أصغر من 25 سنة نجد أن مستوى الكفاءة والالتزام بالعمل والجودة في الانجاز و التعاون وروح الفريق عالية حول (5) موافق جدا بينما كمية العمل المنجز نحو (4) موافق أما البعد الأخير سرعة الاندماج فهو بين القيمة (4) و(5) وهي عالية أيضاً.

- الفئة العمرية من 25-35 سنة التي هي غالبية عينة الدراسة نجد أن سرعة الاندماج و كمية العمل المنجز والتعاون وروح الفريق عالي جدا نحو (5) موافق جدا .بينما مستوى الكفاءة والالتزام بالعمل نحو (4) موافق .

### 4.10.8.3. الفرضية الفرعية الثالثة تبعا للخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول التدريب التأهيلي عند بداية التعيين في أداء الموارد البشرية المستجد (الأبعاد الستة) تُعزى لعدد سنوات الخبرة .  
من الجدول (65) الجدول الوصفي نجد ان لافروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير التدريب التأهيلي المستقل .

الوصفي تبعا لعدد سنوات الخبرة 65 جدول

Descriptives (65) جدول								
التدريب التأهيلي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 3 سنوات	16	4.4625	.34809	.08702	4.2770	4.6480	3.80	5.00
من 3 سنوات إلى 6 سنوات	22	4.6182	.38992	.08313	4.4453	4.7911	4.00	5.00
من 7 سنوات إلى 10 سنوات	2	4.4000	.56569	.40000	-.6825	9.4825	4.00	4.80
Total	40	4.5450	.37890	.05991	4.4238	4.6662	3.80	5.00

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

اختبار تجانس التباينات (اختبار ليفين) 66 جدول

Test of Homogeneity of Variances (66) جدول					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
التدريب التأهيلي	Based on Mean	.888	2	37	.420
	Based on Median	.979	2	37	.385
	Based on Median and with adjusted df	.979	2	34.454	.386
	Based on trimmed mean	.858	2	37	.432

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين الجدول (66) أن شرط تساوي التباينات محقق لأن قيمة اختبار ليفين  $Levene = 0.888$  أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي يمكننا الاعتماد عليه .



#### 4.10.8.4. الفرضية الفرعية الرابعة تبعا للمؤهل العلمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول التدريب التأهيلي عند بداية التعيين في أداء الموارد البشرية المستجد (الأبعاد الستة) تُعزى لعدد للمؤهل العلمي .  
من الجدول (69) الجدول الوصفي نجد ان لافروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير التدريب التأهيلي المستقل .

الوصفي تبعا للمؤهل العلمي 69 جدول

Descriptives (69) جدول								
التدريب التأهيلي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
جامعي	30	4.5533	.37021	.06759	4.4151	4.6916	3.80	5.00
ماجستير	10	4.5200	.42374	.13400	4.2169	4.8231	4.00	5.00
Total	40	4.5450	.37890	.05991	4.4238	4.6662	3.80	5.00

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

يبين الجدول (70) أن شرط تساوي التباينات محقق لأن قيمة اختبار ليفين  $Levene = 1.124$  أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي يمكننا الاعتماد عليه .

اختبار تجانس التباينات (اختبار ليفين) تبع للمؤهل العلمي 70 جدول

Test of Homogeneity of Variances (70) جدول					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
التدريب التأهيلي	Based on Mean	1.124	1	38	.296
	Based on Median	.327	1	38	.571
	Based on Median and with adjusted df	.327	1	31.861	.572
	Based on trimmed mean	1.164	1	38	.288

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

من الجدول (71) نجد أن القيمة الاحتمالية  $Sig = 0.813$  أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول التدريب التأهيلي تُعزى لمؤهل المهندس الجديد.

أنوفا تبعا للمؤهل العلمي 71 جدول

ANOVA (71) جدول	
التدريب التأهيلي	

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.008	1	.008	.057	.813
Within Groups	5.591	38	.147		
Total	5.599	39			

المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الـ spss

لا يوجد جدول رابع لأن هنا المتغير المستقل مجموعتين فقط وكان بالإمكان استخدام اختبار t للعينة المستقلة.

## 4.11 نتائج البحث والتوصيات

### 4.11.1 الخلاصة (أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة)

خلصت الدراسة إلى :

- 1- للتدريب التأهيلي أثر كبير جدا على سرعة اندماج المهندس بالعمل وانخراطه السلس مع بقية الزملاء والأقسام وبقية أصحاب المصلحة .
- 2- للتدريب التأهيلي دور كبير جدا في تحسين الالتزام المهندسين الجدد بالأنظمة والقوانين بعد معرفتهم للحقوق والواجبات وتعزيز ثقته بنفسه من خلال البرنامج التدريبي
- 3- للتدريب التأهيلي دور كبير جدا في تحسين الكفاءة البشرية للمهندس الجديد من خلال تحسين أبعاد الكفاءة الأربعة المعرفة والخبرة والمهارة والنمط السلوكي المرغوب من قبل الشركة .
- 4- للتدريب عند بداية الخدمة دور في تحسين كمية وجودة العمل المنجز .
- 5- للتدريب التأهيلي دور كبير وهام في تحسين العلاقات الاجتماعية والعملية من خلال حلقات البحث التي يشترك بها المهندس مع كافة الاختصاصات وبالتالي تحسين التعاون والعمل بروح الفريق مع بقية الأفراد وبقية الأقسام فضلا عن الأطراف المختلفة في المرفأ .
- 6- يحصل جميع المهندسين على فرص التدريب التأهيلي مع نظرائهم عند تعيينهم وهذا ايجابي جداً حيث أن فرص التدريب التأهيلي متاحة للجميع مع العلم أنه في بعض الشركات لا توجد إمكانية الاختيار فهو الإلزامي عند بداية التعيين.
- 7- الذين خضعوا لإجراءات داخل المرفأ لتحديد احتياجاتهم شكلوا نسبة 10 % من العينة بينما 90 % من العينة المدروسة لم يخضعوا لإجراءات داخل شركة المرفأ . وهذا يشير لإشكالية أن المهندس نفسه اعتبر إجراءات التعيين وتقديم الأوراق الرسمية وحتى الفرز لمديرية مختلفة من الإجراءات داخل المرفأ لتحديد احتياجاته التدريبية .

8- تحديد الاحتياجات التدريبية غير واضحة حيث أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة أي لا مراعاة لطبيعة عمل المرفأ بل أن البرنامج التدريبي التأهيلي عند بداية التعيين كان مركزيا أتى من وزارة التنمية الإدارية .

9- المدة التدريبية شهر حسب رأي المهندسين المستجوبين تعتبر مدة غير كافية ، أي كانت الإجابات تميل إلى أن المدة التدريبية كانت غير كافية كما أنه لا توجد لوحات تعريفية بأماكن العمل المختلفة .

55% من العينة من الذكور و55% من العينة أعمارهم بين 25-35-سنة و75% من

العينة إجازة جامعية والباقي ماجستير ولا يوجد حملة دكتوراه و55% من العينة سنوات الخبرة لديهم بين 3 سنوات إلى 6 سنوات

10- لا يوجد كتيّب مطبوع (أشبه بجواز السفر للعبور إلى الشركة) يسلم للمهندس أو أي موظف جديد عند بداية التعيين يفترض أن يكون فيه كل المعلومات التي يحتاجها المهندس والإجابة على كل التساؤلات التي تخطر على باله من حيث الشركة وأهدافها ورسالتها ومهمتها ودورها وطبيعة عملها فضلا عن الحقوق و الواجبات .

11- غالبية المهندسين الجُدد لم يحصلوا إلا على دورة واحدة عند التعيين وما نسبته 60% من العينة المدروسة حصلوا على دورة واحدة عند التعيين ،وما نسبته 35% حصلوا على دورة تدريبية كل سنة و 5% دورتان تدريبية كل سنة ،عدد الدورات هذه قليل ويعزى ذلك إلى تخفيض الموازنة المخصصة للتدريب والتأهيل وهذا لا يخص الشركة بالذات بل هو توجه حكومي عام لتخفيض النفقات وأثرت هذه السياسة بشكل مباشر على التدريب .

12- لا يوجد لوحات تعريفية توجيهية بأماكن العمل المختلفة تعتبر من المساعدات على سرعة الاندماج والتأهيل عند بداية الخدمة .

13- ترتيب الأبعاد الستة وفقاً لدور التدريب التأهيلي أداء الموارد البشرية المُستجدة

1- سرعة الاندماج 2- التعاون والعمل بروح الفريق 3- الكفاءة البشرية

4- الالتزام بالعمل 5- الجودة في الانجاز 6- كمية العمل المنجز

14- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب التأهيلي للمهندسين الجُدد ومستوى كفاءتهم البشرية والالتزام بالعمل وكمية العمل المنجز وجودة العمل المنجز وسرعة الاندماج والتعاون والعمل بروح الفريق ؟

- 15- يوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية المُستجدة تبعاً للعوامل الديمغرافية (الجنس – العمر – الخبرة – المؤهل العلمي ) وأداء الموارد البشرية المُستجدة.
- 16- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول التدريب التأهيلي تُعزى لعدد سنوات الخبرة .
- 17- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول التدريب التأهيلي تُعزى للمؤهل العلمي .
- 18- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكفاءة بالنسبة للمتغير الوصفي الفئات العمرية .
- 19- يوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية المُستجدة لبعد الجودة في الانجاز بين الذكور والإناث
- 20- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول التدريب التأهيلي لبعد الكفاءة البشرية تُعزى للعمر .

#### 4.11.2. التوصيات والمقترحات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها أقترح ما يلي :

- 1- اعتماد البرنامج التدريبي التأهيلي بناء على الحاجة التدريبية للمهندس الجَديد ومع مراعاة خصوصية وطبيعة عمل المرفأ كقطاع إنتاجي خدمي.
  - 2- اعتماد البرنامج التدريبي المرسل من وزارة التنمية الإدارية بعد إضافة عليه خصوصية قطاع المرفأ كقطاع إنتاجي وخدمي بنفس الوقت حيث أن التعامل فيه مع أطراف داخلية وخارجية وأجنبية ووكلاء بحريون وعملاء ومسافرين وجمارك وغيرها.
  - 3- العمل على طباعة كتيّب صغير (جواز سفر العبور إلى الشركة ) ومنحه للموظف الجَديد عند اليوم الأول فيه الإجابة عن كافة التساؤلات التي يمكن أن تخطر بباله حول طبيعة عمل الشركة ونشأتها ومهمتها ورسالتها وأهدافها والغاية من وجودها. وأن يحتوي هذا الكتيّب بشكل مقتضب على كافة الحقوق و الواجبات المتعلقة بالمهندس الجَديد.
  - 4- العمل على طباعة لوحات تعريفية من مختلف القياسات تكون موزعة على الأماكن التي من الممكن أن يمر بها المنتسب الجَديد كرسالة الشركة ومهمتها وهدفها وإجراءات الأمن والسلامة والحقوق والواجبات وتاريخ النشأة ومعلومات أخرى. وهذه اللوحات مطلوبة وملزمة لأي شركة تسعى للحصول على أي شهادة جودة كشهادة ال ISO مثلا.
- اعتماد المدربين للوسائل والأساليب التعليمية الحديثة .

5- التنسيق مع الجهة العامة الأعلى (وزارة النقل) بخصوص التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة للمهندسين الجدد ليصار إلى التنسيق مع وزارة التنمية الإدارية بخصوص التعديل على أي محتوى تدريبي ضمن البرنامج التدريبي وعلى المدة (شهر واحد الدورة الأخيرة و أسبوع الدورة ما قبل الأخيرة) تعتبر مدة غير كافية وفقاً لنظرة المهندسين الجدد المستجوبين.

6- إعادة النظر بمدة البرنامج التدريبي التأهيلي عند بداية الخدمة شهر يعتبر غير كافي وفقاً لرأي المهندسين وذلك بالتنسيق بين المستوى الأعلى (وزارة النقل) و وزارة التنمية الإدارية الجهة الحكومية المسؤولة عن وضع هذه البرامج التدريبية .

7- التأكيد على أهمية التدريب التأهيلي التعريفي عند بداية الخدمة للوصول إلى سرعة بالاندماج بالعمل والتعاون مع بقية الأقسام والعمل بروح الفريق.

8- التأكيد على أهمية التدريب التأهيلي عند التعيين للوصول إلى الالتزام المطلوب وجودة كمية العمل المنجز بقطاع إنتاجي خدمي مهم كمرفاً اللادقية.

9- التأكيد على أهمية نقابة المهندسين لأنها الجهة التي تحمي المهندسين عند الحاجة لخبرة بموضوع معين أثناء العمل ليعرف المهندس حقوقه وواجباته كي لا يقع في الخطأ والتأكيد على شمول البرنامج التدريبي لمحتوى تدريبي يتعلق بالنقابة وإرسال مندوب منها كمدرّب بالبرنامج التدريبي التأهيلي وتعريف المهندس الجديد بالمراتب الهندسية التي يرغب بالترقي لها(أصيل ،ممارس،استشاري).

10- التأكيد على أهمية الجولات الإطلاعية العملية على أرض الواقع أثناء تفريغ وتحميل البضائع بكافة أنواعها للسفن المرصفة على الأرصفة وأنواع الروافع المستخدمة ومستودعات التخزين وساحات التخزين والمرفاً البري التابع للمرفأ.

11- التأكيد على أهمية توضيح طبيعة عمل كافة الأطراف مثل الجمارك العامة وهيئة الطاقة الذرية لكشف على البضائع بالأشعة والجهات الأمنية المعنية والوكلاء البحريون والمخلصون الجمركيون والعملاء والتجار والمسافرين وغيرهم وذلك من خلال الجولات الإطلاعية أو المحاضرات أو إرسال مندوبين من هذه الجهات لشرح طبيعة عملها وعلاقته بعمل المرفأ.

## المراجع

### المراجع العربية

- سكساف، علاء الدين. (2017) " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " . رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- الهدي ، عوض الله محمد علي محمد . (2016) " دور التدريب في أداء العاملين " . رسالة ماجستير . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الإمام المهدي .
- الغامدي، خالد عبد الله . (2014) . دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، مكتب الضمان الاجتماعي . رسالة ماجستير كلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة الباحة .
- السامرائي، أحمد . (2010) . أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، قطاع الكهرباء في العراق ، الأكاديمية العربية في الدنمارك .
- نعمان ، عائدة عبد العزيز علي . (2016) "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى" . رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، تعز ، اليمن .
- عوض الله علي محمد ، " دور التدريب في أداء العاملين " ، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي -ربك ، جامعة الإمام المهدي ، السودان ، 2016 .
- أسامة الفراج ، إدارة التوظيف ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، دمشق 2020 .
- أحمد الخطيب -رداح الخطيب ،الاتجاهات الحديثة في التدريب ،دار ومكتبة الكينيدي ، عمان - الاردن ط 1 ، 2014 .
- هاشم حمدي رضا ،التدريب والتأهيل الإداري ،دار الراية ،عمان - الأردن ،2010 .
- عبد المعطي عساف ،التدريب وتنمية الموارد البشرية ،دار الزهران - عمان 2009 .
- د.فايز خاطر ، إستراتيجية التدريب الفعال ،دار أسامة ،عمان - الأردن ط 1 ، 2010 .
- محمد عبد الفتاح الصيرفي ،التدريب الإداري ، دار المناهج ، عمان - الأردن ، 2009 .
- إبراهيم هديب ، الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية ،دار أمجد ، عمان الأردن ، 2015 .
- فايز زغبي ، أساسيات الإدارة الحديثة ، عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1997 .
- جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي ، الإدارة الموارد البشرية ، الرياض ، دار المريخ ، 2003 .
- عصام حيدر ، التدريب والتطوير ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، دمشق ، 2020 .
- الخليل ، عبد الحميد، السلوك التنظيمي ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، دمشق ، 2020 .
- سارة نبيل " عن تقييم الأداء " ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،مصر ، 2012 .
- إبراهيم محمد المحاسنة ،"إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق "، دار جرير للنشر والتوزيع ،الأردن 2013 .
- مؤمن شرف الدين ،" دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية " 2012 ، .

- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،مصر 2014.
- وسيلة ،حمداوي ،2004،إدارة الموارد البشرية جامعة قلمة ،الجزائر .
- شنافي نوال ،دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ،رسالة دكتوراه ، بسكرة الجزائر 2015 .
- الشماع ،خليل محمد محسن(2016) ،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،دار المسيرة للطباعة والنشر ،الطبعة السابعة.
- ابراهيم ،عبد الحق علي (2015) . دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال : بيئة المنظمة الداخلية ، أطروحة دكتوراه ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- عز الدين هروم ،واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة، 2008 .

## المراجع الأجنبية

- Gary Dessler , Human resource management 13<sup>th</sup> , **Library of Congress Cataloging-in-Publication Data**, Florida International University,2013.
- Bauer, Tayla N. "Onboarding New Employees: Maximizing Success." Society for Human Resource Management. Accessed July 18, 2019.
- Maurer, Roy. "New Employee Onboarding Guide." Society for Human Resource Management. Accessed July 18, 2019.
- Ahmed Mahamud, 2014, Effect of training on Employee performance in Public sector organization in Kynya, university of Nairubi.
- Knowles, M. S., Holton, E. F.,& Swanson, R. A. (2005). **The adult learner. *Advancesn in Developing Human Resources* , 7(37), 174-202**
- Ramya, (2016)"The Effect of Training on Employee Performance", International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME), Vol. I, Issue. I
- Muhammad Ali Asghar Sandhu 2012 , Examining the Relationship between Training, Motivation and Employees Job Performance – The Moderating Role of Person Job Fit, International Islamic University, Islamabad.
- Angela G. (2014). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia. Chandaria

- School of Business ‘United States International University ‘Nairobi. Retrieved on March ‘ 16 ‘2017 from <https://scholar.google.com>
- Al-Mzary, M. M. , Al-rifai, A. A. and Al-Momany, M. E. (2015) "Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees", **Journal of Education and Practice**, Vol. 6, No.32. pp. 128-140.
  - Raza, H. (2014)" Training and Development impact on Organizational Performance: Empirical Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan", **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol. 16, Issue. 1, Ver. II, PP. 67-72.
  - Hafeez, U. and Akbar, W. (2015)" Impact of Training on Employees Performance ", *Business Management and Strategy*, Vol. 6, No. 1
  - *B. Abdus Sattar Niazi,(2011) “Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance”, Vol 1,No 2 ,2011*
  - Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. MIT Sloan Management Review, 46, 35-41
  - Talya N. Bauer,ONBOARDING NEW EMPLOYEES ,MAXIMIZING SUCCESS ,SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010 ,United States of America .
  - Aberdeen (2008). All aboard: Effective onboarding techniques and strategies. Retrieved April 26, 2010, from [www.aberdeen.com/Aberdeen -Library/6328/RA-onboarding -employee-engagement.aspx](http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/6328/RA-onboarding-employee-engagement.aspx)
  - Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents,outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
  - Cognisco. (2010). \$37 billion: Counting the cost of employee misunderstanding. A white paper commissioned by Cognisco.
  - Morrison, E.M. (2002). Newcomers’ relationships: The role of social network ties during socialization.*Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
  - Bauer, T. N., Erdogan,B., Liden, R. C., & Wayne, S. J.(2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion:Leader-member exchange,performance, and turnover duringnew executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91, 298-310;
  - Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 52-78;
  - Maier, G., & Brunstein, J.C. (2001). The role of personal work goals in newcomers’ job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1034-1042;
  - Chen, G., & Klimoski, R.J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46, 591-607;
  - Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237-256.

- Charlotte Garvey, The Whirlwind of a New Job, *HR Magazine*, June 2001, p. 111. See also Talya Bauer et al., Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods, *Journal of Applied Psychology* 92, no. 3 (2007), pp. 707-721.
- Sheila Hicks et al., Orientation Redesign, *Training & Development*, July 2006, pp. 43-46.
- Zain, et al, 2013, Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance, *Journal of Global Strategic Management*, v7
- Jean Meari peretti, 2005, Dictionnaire de ressources Humaines, p63.
- Robbins, Stephen, P., "Organization behavior" John Wiley and Sons, New York, 2004.
- Hill, Chales W.L. and Jones ,Gareth R , "Strategy management :theory and integrated approach : Houghton Mifflin Co . ,2001.
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.
- Morrison, E.M. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- Brandler, S., & Roman, C. P. (2015). *Group work: Skills and strategies for effective interventions*. Routledge.

المواقع الالكترونية

[/https://pedia.svuonline.org](https://pedia.svuonline.org)

[https://trainingindustry.com/articles/onboarding/the-key-difference-between-employee-](https://trainingindustry.com/articles/onboarding/the-key-difference-between-employee-onboarding-and-orientation)

[onboarding-and-orientation](#)

[www.aberdeen.com/Aberdeen](http://www.aberdeen.com/Aberdeen)

<https://scholar.google.com>

الملاحق

1- الاستبانة

الزميل / الزميلة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة من أجل الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية بعنوان:

### "دور التأهيل على أداء الموارد البشرية المُستجدة"

أرجو منكم التعاون في ملء هذا الاستبيان من خلال مشاركتكم الفعالة والهامة في الحصول على المعلومات الصحيحة لإنجاز البحث.

علماً أنه سيتم التعامل مع البيانات المقدمة من قبلكم بسرية تامة، وسيتم تحليل الإجابات واستخدام نتائجها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر مقدماً.

الباحث

م.جبران محمد علي

### القسم الأول : التدريب

1- هل خضعت لدورة تدريبية عند بداية الوظيفة في شركة المرفأ ؟

<input type="radio"/> نعم	<input type="radio"/> لا
---------------------------	--------------------------

2- هل خضعت لإجراءات داخل المرفأ قبل الدورة التدريبية الأولى لتحديد احتياجاتك التدريبية ؟

<input type="radio"/> نعم	<input type="radio"/> لا
---------------------------	--------------------------

3- هل يوجد دليل استرشادي تعريفي توجيهي لتزويد المهندس بالمعارف المطلوبة (كتيب صغير)؟

<input type="radio"/> نعم	<input type="radio"/> لا
---------------------------	--------------------------

4- ما هي أكثر الوسائل التدريبية التي خضعت لها أثناء التدريب التأهيلي ؟

الندوات والمحاضرات	العصف الذهني	حلقات بحث	تدريب أثناء العمل	جولات اطلاعية
<input type="checkbox"/>				

### القسم الثاني : التدريب التأهيلي (التدريب عند بداية التعيين)

أمامك مجموعة من العبارات الرجاء وضع إشارة أمام الرقم الذي تعدّه أكثر تمثيلاً لرأيك علماً أن الرقم (5) موافق جداً و الرقم (1) غير موافق أبداً وبقية الأرقام تعد درجات متفاوتة للموافقة / عدم الموافقة .

#	العبارة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
---	---------	-----------	-----------	-------	-------	------------

(5)	(4)	(3)	(2)	أبدأ (1)	
					<b>القسم الثاني: التدريب التأهيلي (عند بداية الخدمة)</b> البرنامج، المدربون ، أساليب ، تقييم التدريب التأهيلي
○	○	○	○	○	5. يحصل جميع المهندسين على فرص التدريب التأهيلي المتكافئة مع نظرائهم عند تعيينهم.
○	○	○	○	○	6. يحتوي البرنامج التدريبي التأهيلي على كافة المعارف التي يحتاجها المهندس للانطلاق في العمل.
○	○	○	○	○	7. تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.
○	○	○	○	○	8. يحتوي البرنامج التدريبي التأهيلي على مواقف عملية مشابهة للمواقف التي يواجهها المتدرب في عمله.
○	○	○	○	○	9. المشرفون على عملية التأهيل والتوجيه والتدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية.
○	○	○	○	○	10. المدربون بعملية التأهيل والتدريب يتمتعون بمهارات التواصل الفعال .
○	○	○	○	○	11. تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب المهندسين الجدد.
○	○	○	○	○	12. تتنوع الوسائل التدريبية التعليمية المستخدمة من قبل المدربين.
○	○	○	○	○	13. يوجد لوحات تعريفية أو بروشورات أو ملصقات حول العمل والشركة بأماكن العمل المختلفة .
○	○	○	○	○	14. يشارك المهندسون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها.
○	○	○	○	○	15. تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.
○	○	○	○	○	16. مدة الدورة التدريبية عند بداية الخدمة شهر تعتبر مدة كافية للتأهيل المبدئي .

### القسم الثالث: أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة

أبعاد أداء الموارد البشرية المُستجدة					
					أولاً: الكفاءة البشرية هي مجموع المعارف معرف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن (مهارة).
○	○	○	○	○	17. يساهم البرنامج التدريبي في تنمية المعارف لدى العاملين في الشركة

					(المعرفة).
○	○	○	○	○	18. يطور التدريب مهارات العاملين في الشركة.(المهارة)
○	○	○	○	○	19. يساهم التدريب في اكتساب خبرات جديدة في الشركة . (الخبرة)
○	○	○	○	○	20. يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للعاملين. (النمط السلوكي)
<b>ثانياً : الالتزام بالعمل</b> مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى إتباعهم لسياسات ونظم ولوائح المنظمة وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.					
○	○	○	○	○	21. بعد البرنامج التأهيلي أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.
○	○	○	○	○	22. بعد البرنامج التأهيلي أحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.
○	○	○	○	○	23. ألتزم بأوقات الدوام الرسمية.
○	○	○	○	○	24. يمكنني العمل خارج أوقات الدوام الرسمي لانجاز الأعمال المطلوبة.
<b>ثالثاً : كمية العمل المنجز</b> هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في المنظمة بظل الظروف العادية وسرعة -هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهمات الموكلة للموظف مع قدراته وإمكانياته.					
○	○	○	○	○	25. ساعد البرنامج التدريبي التأهيلي على اختصار الوقت اللازم لإنجاز العمل.
○	○	○	○	○	26. أكسبني البرنامج قدرة عالية تمكنني من العمل بسرعة أكبر وبدون خوف من الوقوع في الخطأ.
○	○	○	○	○	27. دعم البرنامج التدريبي قدرتي على التعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة.
○	○	○	○	○	28. يساعد البرنامج التدريبي في تحسين المهارات في سبيل الوصول إلى أعلى إنتاجية.
<b>رابعاً : سرعة الاندماج</b> هو الشعور المريح اجتماعياً ومقبول من قبل الأقران وروضاء والشعور بالانتماء للمنظمة .					
○	○	○	○	○	29. يساعد البرنامج التدريبي في تكوين صورة كافية عن بيئة عمل الشركة وثقافتها.
○	○	○	○	○	30. يساعد البرنامج المهندس الجديد على التعرف على العاملين في الشركة وخلق جو اجتماعي جيد للانطلاق بالعمل .
○	○	○	○	○	31. يقدم البرنامج معلومات كافية عن الحقوق والواجبات التي يفترض الالتزام بها أثناء العمل .
○	○	○	○	○	32. يقدم البرنامج معلومات كافية عن المهام والأعمال التي تقوم بها

					الشركة .
<p><b>خامساً : الجودة في الإنجاز</b>  يقصد به مدى إتقان الموظف لعمله ومدى مطابقتها الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والإمكانيات المتاحة في المنظمة.</p>					
					33. أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة بدقة.
					34. أهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي بالشكل الأمثل بالموارد المتاحة .
					35. تتوافر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة.
					36. أتبادل الأفكار الجديدة و المعارف حول العمل مع الزملاء
<p><b>سادساً : التعاون والعمل بروح الفريق</b>  هو الاحتكاك بين الموظفين، وخلق نوع من العلاقات الاجتماعية ونوع من التآلف فيما بينهم، ومن ثم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات من خلال التواصل والاتصال المستمر، وكذا تقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.</p>					
					37. يتوفر العمل بروح الفريق والتفاهم مع بقية الأقسام.
					38. أشعر بالرضا بالعمل بروح الفريق.
					39. أتعاون مع الزملاء لحل المشكلات .
					40. العمل بروح الفريق يحرض على الإبداع .

### القسم الرابع : البيانات الديمغرافية :

#### 1- العمر

<input type="radio"/> أصغر من 25 سنة	<input type="radio"/> من 26-35 سنة	<input type="radio"/> من 36 – 45 سنة
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

#### 2- الجنس

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

#### 3- المؤهل العلمي

<input type="radio"/> جامعي	<input type="radio"/> ماجستير	<input type="radio"/> دكتوراه
-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------

#### 4- عدد سنوات الخبرة

<input type="radio"/> أقل من 3 سنوات	<input type="radio"/> من 3 سنوات إلى 6 سنوات	<input type="radio"/> من 7 إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	--	---	--

#### 5- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها لغاية الآن :

<input type="radio"/> لا	<input type="radio"/> دورة واحدة	<input type="radio"/> دورة تدريبية	<input type="radio"/> دورتان	<input type="radio"/> أكثر من ذلك
--------------------------	----------------------------------	------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------

يوجد	عند التعيين	كل سنة	تدريبتان كل سنة
------	-------------	--------	-----------------

## 2- برنامج الدورة 2020

٦. برنامج الدورة

اليوم	المحاضرة الأولى	المحاضرة الثانية	المحاضرة الثالثة
الثلاثاء ٢٠٢٠/٢/٢٨	الافتتاح والتعارف بحضور السيد المدير العام ومدير التدريب وشامل ومدير التنمية الإدارية		
الأربعاء ٢/١٩	مسك إبداعات الجهة	مسك إبداعات الجهة	مسك إبداعات الجهة
الخميس ٢/٢٠	مفهوم النظام الداخلي للجهة العامة	مفهوم النظام الداخلي للجهة العامة	مفهوم النظام الداخلي للجهة العامة
الأحد ٢/٢٣	مفهوم الهيكل التنظيمي	شرح الهيكل التنظيمي	شرح الهيكل التنظيمي
الاثنين ٢/٢٤	إدارة فرق العمل	إدارة فرق العمل	إدارة فرق العمل
الثلاثاء ٢/٢٥	مفهوم الهيكل الوظيفي	شرح الهيكل الوظيفي	شرح الهيكل الوظيفي
الأربعاء ٢/٢٦	القانون الأساسي للعمال في الدولة	القانون الأساسي للعمال في الدولة	القانون الأساسي للعمال في الدولة
الخميس ٢/٢٧	قانون التأسيسات الاجتماعية	قانون التأسيسات الاجتماعية	قانون التأسيسات الاجتماعية
الأحد ٢/٢٨	وثيقة الإستراتيجية للجهة العامة	وثيقة الإستراتيجية للجهة العامة	وثيقة الإستراتيجية للجهة العامة
الاثنين ٢/٢٩	إدارة الوقت والأولويات	إدارة الوقت والأولويات	إدارة الوقت والأولويات
الثلاثاء ٢/٢٣	القانون المالي الأساسي	القانون المالي الأساسي	القانون المالي الأساسي
الأربعاء ٢/٢٤	قانون العقود	قانون العقود	قانون العقود
الخميس ٢/٢٥	قانون الشركات والمؤسسات رقم ٢	قانون الشركات والمؤسسات رقم ٢	قانون الشركات والمؤسسات رقم ٢
الاثنين ٢/٢٦	قانون المراسلات الإدارية	قانون المراسلات الإدارية	قانون المراسلات الإدارية
الثلاثاء ٢/٢٧	المرسوم ٣٢٢ تقييم أداء العاملين	المرسوم ٣٢٢ تقييم أداء العاملين	المرسوم ٣٢٢ تقييم أداء العاملين

الأربعاء ٢/١١	إدارة الأداء	وليم الجهني	إدارة الأداء	وليم الجهني	استيفان	فادي طويبا
الخميس ٢/١٢	تعريف بمخطة الحدايات + جولة	باسم قبزي	محمد كيقيا			
الأحد ٢/١٥	لقاء مع ممثل عن نقابة العمال وممثل عن نقابة المهندسين					
الاثنين ٢/١٦	الامتحان					

٧. لا يحق إعطاء أي من العناصر المشتركة إجازة أو مهمة طويلة أيام الدورة ولا يحق لهم التخلي عن الحضور تحت طائلة المسؤولية.

٨. يبلغ هذا القرار من يلزم لتنفيذه.

للاذقية في ٢٠٢٠ / /

المدير العام  
أمجد سريع سليمان

المرسل إليهم:

- مديرية التدريب والتأهيل
- مديرية الشؤون الإدارية
- أصحاب العلاقات
- مرآب الإدارة

## 3- برنامج الدورة 2019

٦. برنامج الدورة

الوقت	التاريخ	الوقت	القرن
١١:٣٠ - ٩:٣٠	٤/٣	١١:٣٠ - ٩:٣٠	الأربعاء - تعارف
١١:٣٠ - ٩:٣٠	٤/٤	١١:٣٠ - ٩:٣٠	الخميس - الهيكل التنظيمي للشركة
١١:٣٠ - ٩:٣٠	٤/٧	١١:٣٠ - ٩:٣٠	الأحد - حقوق وواجبات العاملين
١١:٣٠ - ٩:٣٠	٤/٨	١١:٣٠ - ٩:٣٠	الاثنين - آلية العمل في مديرية الاستثمار
١١:٣٠ - ٩:٣٠	٤/٩	١١:٣٠ - ٩:٣٠	الثلاثاء - جولة إعلانية

٧. لا يحق إعطاء أي من العناصر المشتركة إجازة أو مهمة طيلة أيام الدورة ولا يحق لهم التخلي عن الحضور تحت طائلة المسؤولية.

٨. يبلغ هذا القرار من يلزم للتفادي.

الثلاثاء في / ٢٠١٩

المدير العام

أمجد سريع سليمان

رأس البعير

- مديرية التدريب والتأهيل
- مديرية الشؤون الإدارية
- مسخدم الملاك
- مراكب الإدارة

## ABSTRACT

The aim of the research is to evaluate the induction onboarding training programs at the beginning of the appointment provided to the emerging engineers assigned to the General

Company for Lattakia Port and its role in improving human resources (new engineers) The sample members by studying the six dimensions of human resource performance (1 - human experience, 2 - work with work, 3 - amount of work done, 4- work, 5- speed of integration and company, 6- work and work spirit)

And the study of the various training programs implemented in the Latakia Port Company for emerging engineers at the beginning of the appointment. The engineers' viewpoint regarding the educational means used by the trainers was also studied, and their point of view was taken about modern educational methods by the company and their point of view on the role of preparatory training when The beginning of their service in the public sector. The study also included discovering the differences in the levels of human resources performance dimensions and demographic variables (gender, age, experience, educational qualification).

The analytical descriptive approach was relied upon, which relies on collecting data on the statistical phenomenon to analyze and interpret the data. SPSS version 25 was used, and the questionnaire was designed as a tool to survey the opinions of the sample consisting of trainees (new engineers). The total number of trainees was 45 engineers from all specializations, a questionnaire was distributed to them, and 40 questionnaires valid for analysis were retrieved. The research concluded that the highest tendency for answers was for the dimension of integration speed, followed by the dimension of cooperation and teamwork, followed by human efficiency, and the lowest average was for the dimension of the amount of work done. The research also concluded that there is a strong positive linear relationship between the level of rehabilitation training and the level of human competence in its four dimensions (knowledge, experience, skill, behavioral pattern). And to the existence of a strong positive linear relationship between the level of qualification training, the level of commitment to work, the quantity of work performed, the quality of work, the speed of integration, cooperation and teamwork. The research showed that there is a difference in the performance of emerging human resources for the quality dimension in achievement between males and females, and that there are statistically significant differences between the sample members on the qualification training for the competency dimension due to age.

The research ended with presenting a set of solutions and recommendations, such as adopting a specific methodology to select the training needs of this category accurately, and to take each company as a special case and take into account the privacy of each company according to the nature of its work. The research also emphasized the importance of having a small brochure such as a passport, printing it inexpensively, distributed to the new affiliate of the company from the first day. The newcomer to the

organization knows the organization's goals, mission, vision, date of establishment, and brief and useful information that answers the initial questions assumed by the new affiliate. The research also recommended printing Introductory boards at the company's various locations to identify the new affiliate in the company.

**Keywords:** qualification training, human competence, commitment to work, quantity of work, quality of work, speed of integration, cooperation and teamwork, port company, evaluation.