

برامج إعداد وتهيئة الأفراد لوظائفهم وعلاقتها بتقييم الأداء.

د. ناصر أبو عجيبة الشيباني – أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد الزاوية

المخلص :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين برامج إعداد وتهيئة الأفراد لوظائفهم وعملية تقييم الأداء بالشركة العامة للبريد . وذلك من خلال دراسة بعض المتغيرات المستقلة (الاستقطاب - تهيئة الأفراد قبل استلام الوظائف - الاختيار والتعيين وعلاقتها بالمتغير المستقل تقييم الأداء) . لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة تعود بالمنفعة لكلا من الشركة وموظفيها وتقدم إطار معرفي يساهم في إثراء الدراسات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية . لم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين برامج تهيئة الأفراد لوظائفهم وعملية تقييم الأداء بالشركة ، ومن النتائج يتضح أن الشركة لا تقوم ببرامج تهيئة الأفراد لوظائفهم ، سواء من حيث الاستقطاب وتهيئة الأفراد قبل استلام الوظائف وكذلك عملية الاختيار والتعيين لا تراعي الأساليب العلمية عند تنفيذها . تتطلب عملية البحث إجراء المزيد من الدراسات لمعرفة الأسباب التي تقف وراء ضعف القيام ببرامج تهيئة الأفراد لوظائفهم وعلاقتها بتقييم الأداء . للوصول لنتائج تساهم في تفسير العلاقة بين الظاهرة محل البحث .

Summary :

The study aimed to know the relationship between the programs of preparing and preparing individuals for their jobs and the performance appraisal process in the General Postal Company. This is done by studying some independent variables (recruitment - preparing individuals before receiving jobs - selection and appointment and their relationship to the independent variable performance evaluation), because this topic is of great importance that benefits both the company and its employees and provides a framework of knowledge that contributes to enriching research studies in the field of resource management. Humanity .

The results of the study did not show a relationship between the programs to prepare individuals for their jobs and the performance evaluation process in the company, and from the results it is clear that the company does not carry out programs to prepare individuals for their jobs, both in terms of attracting and

preparing individuals before receiving jobs, as well as the selection and appointment process does not take into account scientific methods when implemented. The research process requires conducting more studies to find out the reasons behind the weakness of carrying out programs to prepare individuals for their jobs and their relationship to performance appraisal to reach results that contribute to the interpretation of the relationship between the phenomenon in question..

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال حاجة مستمرة عند قيامها بعمليات الاحلال لبعض العاملين , فالشركات الكبيرة والمتوسطة تعتبر في حالة تطور مستمر ومع مرور الزمن من الطبيعي أن يتقدم في السن بعض الأفراد العاملين , وقد يتقاعد البعض الآخر وقد يصبح البعض غير قادر لسبب أو لآخر عن الاستمرار كلياً أو جزئياً على أداء الأعمال الموكلة إليهم. لذا تصبح الشركة في حاجة مستمرة لإحلال بعض الأفراد محل البعض الآخر , كما تحتاج إلى إضافة أفراد جدد في كافة الادارات أو في إدارة دون الأخرى نتيجة للتوسع في عملياتها واستحداث مناطق جديدة للنشاط أو التوسع في المشروعات القائمة.

مشكلة الدراسة:

تشير المراجع العلمية والدوريات والدراسات السابقة إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تهيئة الفرد الجديد بعد عملية الاختيار, وقد تتم هذه العملية حتى قبل إتمام إجراءات التعيين وتستمر برامج إعداد وتهيئة الأفراد بعد استكمال إجراءات التعيين وذلك لتعريف الفرد بواجباته ومسؤولياته وطريق أدائه لعمله وكذلك تعريفه بالأجهزة والمعدات التي سيستخدمها في العمل وإعلامه بالقوانين والقرارات والتعليمات التي تخص العمل بالإضافة إلى توضيح طبيعة عمل الشركة وسياساتها وكل ذلك لغرض الرفع من مستوى أدائه طيلة وجوده بالشركة.

وفي الوقت الذي تعتبر فيه عمليات تقييم الأداء أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الأفراد في أي مؤسسة , والتي تستخدم كأداة للرقابة على الأنشطة الأخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز واعداد برامج الأجور وغيرها, على الإدارة أن تضع نظاماً كفواً وفعالاً لقياس مدى كفاءة الأفراد العاملين الذين تم تعيينهم وتدريبهم للقيام بتنفيذ المهام والواجبات المكلفين بها , في ظل وجود برامج لإعداد وتهيئة الأفراد لوظائفهم .

وبناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال التالي :

ما علاقة برامج تهيئة الأفراد لوظائفهم بعملية تقييم الأداء؟.

أهداف الدراسة:

انطلاقاً من أهمية العنصر البشري في المنظمات ودوره في تحقيق الأهداف المرجوة منه . تأتي هذه الدراسة للوقوف على أهمية برامج إعداد وتهيئة الأفراد لوظائفهم وعلاقتها بتقييم الأداء من خلال الآتي:

- معرفة العلاقة بين (الاستقطاب-تهيئة الأفراد قبل التعيين- الاختيار والتعيين) بعملية تقييم الأداء.
- مدى قيام الشركة بإعداد برامج استقطاب الموارد البشرية قبل اتمام التعيين.
- مدى قيام الشركة باتباع الأساليب العلمية عند تعيين الأفراد في وظائفهم.

فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب-تهيئة الأفراد قبل استلام وظائفهم-الاختيار والتعيين) والمتغير المستقل (تقييم الأداء) عند مستوى معنوية (05.)

الاطار النظري للدراسة:

إن تحقق مبدأ الشخص المناسب لا يعتبر منتهيًا بتعيين الفرد في شركة ما، وإنما يجب المضي به في خطوات أخرى تبدأ من الإعداد الجيد ثم التدريب والتطوير فيها بعد، حيث تهدف عملية الإعداد إلى وضع برنامج إعداد وتهيئة الأفراد بعد استكمال كافة الإجراءات المتعلقة بالتعيين ، إلى تعريفهم بطبيعة العمل المسند لكل منهم من خلال بطاقة الوصف الوظيفي وكذلك توضيح طبيعة عمل الشركة واحاطت الأفراد بسياسات وأنظمة العمل والتفاصيل التي يهيم التعرف عليها وذات العلاقة بوظيفته . وكذلك توعية الفرد بالدور الذي تلعبه كافة الادارات بالشركة في مجتمعها واقناعه بأهمية دوره الشركة ليرتفع بذلك مستوى الأداء لديه تجاه وظيفته

تهيئة الأفراد لوظائفه:

يقصد بعملية التأهيل: مساعدة الفرد "القادم الجديد" في بداية الفترة الأولى له في العمل أو الوظيفة التي تم اختياره لها داخل التنظيم والمساعدة هنا بمعنى تأهيله أو إعداده لتقلد الوظيفة الجديدة بطريقة سهلة وميسرة ولن يتحقق أو يتأذى ذلك إلا بتسهيل مهمة التقليد أو التنصيب هذه بتوضيح كافة الجوانب المتعلقة بالعمل له ومساعدته على الإلمام بها وممارستها.

ويتسع معنى التأهيل ليشمل مساعدة الفرد في التكيف مع التنظيم والبيئة الخاصة به (التكيف الاجتماعي، وهو من الأمور التي ما زالت تعتبر في هذه الفترة الابتدائية - غريبة عليه والتأهيل يكون عن طريق تقديم الفرد الجديد للوظيفة وتقديم الفرد الجديد للتنظيم، وتوضح الدراسات أهمية هذا التأهيل في هذه الفترة أو المرحلة الابتدائية وأثر ذلك على تخفيض معدل ترك العمل بين العاملين الجدد وضمان الدافعية المستمرة والمتجددة لدى قدامى الأفراد، ومن الضروري بل ويجب على التنظيم أن يهتم بعملية التأهيل حيث أن فترة التأهيل تمثل فترة حرجية وذات تأثير وضغط نفسي مرتفع على الفرد الجديد كما أن الوقت الذي تستغرقه في هذه الفترة يختلف من فرد لآخر تبعاً لمقدرة كل فرد على التكيف، وقد تستمر إلى عدة شهور (كامل، 1994، 210)

وللتوضيح أكثر لعملية التأهيل يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

(أ) تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادم الجديد ومن بينها:

- 1- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.
- 2- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- 3- معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل بالمنشأة.
- 4- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- 5- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- 6- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- 7- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل .

(ب) تنمية الاتجاهات القادم الجديد ومن بينها:

- 1- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.
- 2- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة.
- 3- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- 4- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- 5- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- 6- تنمية الشعور بالمسئولية.
- 7- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- 8- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعاملين.

أهداف الإعداد والتهيئة:

تهدف عملية إعداد الفرد وتهيئته إلى تعريفه بالعمل الذي أصبح مسندة إليه، وإلى تفهمه لأهمية هذا العمل، ثم إلى إحاطته بالسياسات العامة للشركة وبالسياسات الخاصة بالقوة العاملة، وبالإجراءات والتفاصيل التي يعمه التعرف عليها والمتصلة بعمله، كما يكون الهدف أيضاً توعية الفرد تجاه الدور الذي تلعبه الشركة في المجال الذي يعمل فيه، والخدمات التي يؤديها، والرسالة التي يضطلع بها بالنسبة للمجتمع المحلي، وبالنسبة للدولة ككل (الشنواني، د.ت: 127).

وفي الحقيقة فإن هذا النوع من التوعية تجاه الشركة وسياساته والدور الذي يؤديه والمسئوليات التي يضطلع بها يجب ألا يكون مقتصرة على الأفراد الجدد الذين يتم تعيينهم لأول مرة بالشركة، بل يجب أن يكون هناك نوع من التوعية المستمرة للأفراد العاملين تتم في فترات معينة وكما رأى المسئولون عن إدارة شئون الأفراد القيام بها، عندما يشعرون بأن الظروف المحيطة وما قد يكون قد طرأ عليها من تغيير وما يكون لذلك من آثار على سياسات الشركة واتجاهاته والدور الذي يلعبه، يجعل من الضروري إعادة توعية الأفراد. وكما تهدف عملية التهيئة والإعداد بشكل أساسي على إزالة أسباب القصور والضعف في أداء وسلوك الأفراد الحالي والمتوقع وفق ما ترغبه المؤسسة وتتلخص بما يلي:

- 1- إطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة "أهدافها العامة، والمرحلية، ووسائل العمل فيها والبتة، والتنظيمات الداخلية المسخرة لتحقيق الأهداف، والأفراد، والمشاركة في تحقيق الأهداف من الداخل والخارج"، وكذلك على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة التي تتدخل في مسار العمل واللوائح القانونية التي تحكم المؤسسة وتقيدتها.
- 2- إكساب العاملين معارف وخبرات وظيفية متخصصة ومعلومات عامة تتعلق بتقنيات العمل والمهام والأعمال الممارسة وطرق الأداء المناسبة وصقل المهارات والقدرات المتوفرة والتمكن من استثمارها.
- 3- إكساب الأفراد أنماط سلوكية واتجاهات وقيم عمل جديدة تساهم في تطوير الأداء والوصول إلى تحقيق أهداف نوعية.
- 4- إعداد الأفراد الذين تتوفر لديهم إمكانيات الترقى الوظيفي لتسليمهم مناصب وأعمال تنصف بمسؤوليات أكبر في المستقبل. (أرترييل، 1999: 45)

تقييم أداء العاملين: (الزيادي، 1992: 265)

يقصد بتقييم أداء العاملين بأنه تحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم الحالية وقدراتهم المستقبلية في النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى ويعرف تقييم أداء العاملين أن يصل عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمة كل عامل في إنجاز الأعمال التي توكل إليه على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل على مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملة زملائه ومرؤوسيه، وأني أرى أن تقييم أداء العاملين هو أن تقاس أدائهم بالنسبة للعمل الذي يؤدونه ومعرفة مستوى الأداء ومدى تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم وكذلك معرفة مدى توافر القدرات اللازمة لشغل وظائف أعلى في المستقبل بالمنظمة وكذلك معرفة مدى احتياج الأفراد إلى عملية التهيئة والتدريب.

ويتم تقييم أداء العاملين عادة بواسطة الرئيس المباشر لأنه الأقدر على معرفة من يعملون معه وأكثر معرفة بأحوال العمل ويرجع هذا التقييم عادة بواسطة الرئيس الأعلى لهذا الرئيس المباشر وتتم عملية تقييم أداء العاملين بصفة دورية ومنظمة فعادة يتم تقييم أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة سنة مثلاً (فهي، 1978: 258).

توجيه الموظف الجديد لتقديم أداء أفضل :

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وذلك لزيادة قدرته على الأداء وتأثير المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لمستويات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل، وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق، وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي:

- 1- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع، الخريطة التنظيمية لها.
- 2- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- 3- ملابس العمل.
- 4- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف وآلات التصوير.
- 5- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- 6- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- 7- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- 8- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- 9- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- 10- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- 11- الإجازات والأعياد.
- 12- الترفقيات والحوافز.

13- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

14- جميع القرارات والقوانين والاستراتيجيات المستقبلية والحالية للشركة.

كل هذه المعلومات يجب أن يتم تزويدها إلى جميع العاملين الجدد وذلك لزرع الثقة والاطمئنان في أنفسهم وكذلك زيادة أدائهم في العمل. (ماهر، 1999: 323)

الأعداد والتهيئة وعلاقتها بتقييم الأداء :

لا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار توفير الإعداد والتهيئة والتدريب على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. (هاشم، 1979: 305)

وبمعنى آخر فإنه مهما كانت قيمة وأهمية عملية الاختيار في اجتذاب المشروع الأفراد ذوي قدرات ومهارات معينة، فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى الصقل والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية وكذلك زيادة حسن أداء الفرد داخل الوظيفة وعلى نحو أكثر فعالية إلى جانب كفاءة فهمهم وتطبيقهم لما يتلقونه من معارف ومعلومات متعلقة بالمهارات والأسس والأساليب والاتجاهات المرتبطة بأداء الأعمال الموكلة لهم.

ولا تقتصر جهود الإعداد والتهيئة والتدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون وإنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى والمسئوليات الأكبر.

ومن هنا يمكن القول أن رسالة الإعداد والتهيئة ودورها في تقييم أداء الفرد في الوظيفة أو الأهداف التي تحققها التهيئة والإعداد في تقييم الأداء تتمثل في النقاط التالية:

1- ضمان أداء العمل لدى الفرد بفعالية وسرعة واقتصاد وسمد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2- ترغيب الفرد في عمله بعد إعطائه لمحة عن سياسات واستراتيجيات وقوانين الشركة. و بمعنى آخر تعريف الفرد على البيئة الداخلية للمنظمة من ناحية الإجراءات واللوائح وغير ذلك، تزيد من أداء الفرد، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.

- 3- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف، من الضروري إذن أن يتقبل الفرد أهداف المشروع ورسالته ويكون عمله هادفا ذا قيمة وفعالية.
 - 4- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به، إن تلقى الفرد لمهارات ومعلومات أكبر عن العمل خلال مرحلة الإعداد والتهيئة والتدريب يعطيه إحساس داخلي بالأمن وبالأهمية، فضلا عن أن في ذلك قيمة سيكولوجية في حد ذاتها تساهم في زيادة اهتمامه بالعمل وتقلل من معدل دوران العمل ومن نسبة الحوادث، وإذا ساهمت هذه المهارات والمعلومات في زيادة إنتاجيته فإنها ستعطي الفرد الفرصة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي وكذلك مستواه المادي والأدبي.
 - 5- إن عملية الإعداد والتهيئة تزيد من مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى
 - 6- رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
 - 7- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص الفرد لعملية الإعداد والتهيئة أي نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- وتوفر برامج الإعداد والتهيئة للعاملين الحاليين إذا ما تكشف ظواهر تنم عن تغيير في العادات والسلوك، مثال ذلك كثرة الغياب، وارتفاع معدل دوران العمل، أو سوء العلاقات بين العاملين، أو سوء معاملتهم لجمهور المتعاملين مع المشروع أو إهمالهم في أداء واجباتهم وفي النهوض بمسئولياتهم المقررة أو انخفاض كفاءتهم

1 الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها ، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراضها باستخدام أسلوب دراسة الحالة للشركة العامة للبريد والاتصالات من خلال فرع الشركة بمنطقة الحرشة.

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة تمثل في مجموع العاملين بفرع بالشركة العامة للبريد بمنطقة الحرشة ، وقد ضم جميع العاملين بالمستويات الادارية الثلاثة – العليا والوسطى والتنفيذية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (150) موظف من واقع سجلات الشركة. تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمستويات الادارية الثلاثة من مجتمع الدراسة بواقع (50) مفردة بنسبة (33%) من المجتمع الكلي .

أداة جمع البيانات والمعلومات :

تم تصميم وصياغة الفقرات التي وردت بأداة جمع البيانات والمعلومات من جزأين ، الجزء الأول تضمن المتغيرات الشخصية للمبحوثين ، بينما تضمن الجزء الثاني العبارات التي تعبر برامج تهيئة الموظفين لاستلام وظائفهم، وكذلك العبارات التي تعبر عن تقييم الأداء، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق الأوزان التالية: جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي لأوزان ودرجات المقياس.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الإجابة	1	2	3	4	5

وللتأكد من مدى ملائمة أداة الدراسة لجمع المعلومات ، أعطيت لمجموعة من المتخصصين في مجال الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس لتحكيمها والتأكد من أن العبارات التي وردة بها تعبر عن المتغيرات التي تناولها الدراسة.

وبناء على ذلك تم تعديل بعض الفقرات والأخذ بملاحظات المحكمين ، وقد تم تصميم الأداة في صورتها النهائية، ولحساب معامل ثبات أداة الدراسة تم توزيعها وإعادة توزيعها Test Re- Test بتطبيقها على عينة من (15) موظفاً من موظفي الشركة وبعد مرور أسبوع من الاختبار

الأول أعيد توزيعها على نفس المجموعة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجموعة على هذا الاختبار (80). وبما أن هذه القيمة مرتفعة يعتبر هذا مؤشرا جيدا على ثبات الأداة المستخدمة وملائمتها لأغراض الدراسة

تم توزيع عدد (50) صحيفة استبيان على أفراد العينة لغرض الإجابة على الفقرات الواردة بها ، وقد تم استرجاع (45) استمارة من الاستبيانات الموزعة استبعد منها عدد (5) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل . وبذلك كان عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة والتحليل (40) استمارة.

جدول رقم (2) الاستمارات التي تم توزيعها واسترجاعها والصالحة للتحليل.

البيان	الاستبيانات التي تم توزيعها	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات القابلة للتحليل	النسبة %
العدد	45	5	40	88%

أساليب معالجة وتحليل البيانات :

استخدم برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائيا من خلال أساليب الاحصاء الوصفي ممثلة في النسبة والتكرار لوصف العينة، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ . وكذلك أساليب الاحصاء التحليلي ومنها معامل الارتباط المتعدد لتعدد المتغيرات التي تناولتها الدراسة ووفق لمعامل ثبات الاتساق الداخلي الذي يعكس مدى تجانس عبارات الاختبار، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha coefficient ، حيث بلغت قيمة الثبات (0.870) . وهي قيمة كافية لأغراض هذه الدراسة.

توزيع مفردات العينة التي استهدفتها الدراسة:

جدول رقم (3) توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

النوع	العدد	النسبة
ذكر	29	70%
أنثى	12	30%
المجموع	40	100%

يلاحظ من الجدول أن أغلب من أجابوا على أداة الدراسة من الذكور بنسبة (70%) تلهم الإناث بنسبة (30%) وهذا يرجع لخصائص مجتمع الدراسة الذي يضم فئة من الذكور أكثر مقارنة بالإناث، ويفيد التنوع في خصائص العينة بين الفئتين في الحصول على آراء الموظفين من الجنسين حول برامج تهيئة الأفراد لوظائفهم ودورها في تقييم الأداء وذلك لاختلاف الخصائص الشخصية تبعاً لنوع الجنس، وهذا يتطلب من الشركة مراعاة هذا العامل عند القيام بعمليات تقييم الأداء.

جدول رقم (4) توزيع مفردات العينة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	12	30%
25 سنة فأقل من 35	20	50%
35 سنة فأقل من 45	5	13%
45 سنة فأكثر	3	7%
المجموع	40	100%

تشير نتائج الجدول إلى أن (30%) من العاملين ضمن الفئة العمرية أقل من 25 سنة، بينما (50%) من الفئة العمرية بين 25 - 35 سنة، فيما بلغت الأعمار من 35 - أقل من 45 سنة (13%)، في الوقت الذي يبلغ ما نسبته (7) من أفراد العينة 45 سنة فأكثر. يدل ذلك توزيع مفردات المجتمع بين الفئات العمرية المختلفة، ويتضح أن الفئة العمرية الشابة التي تقع بين 35 سنة فأقل هي الفئة الأكثر تواجداً بالشركة، وهو ما يؤشر على أن الشركة تركز على هذه الفئة عند الاختيار والتعيين الأفراد وبما يتماشى مع ما تتطلبه طبيعة الخدمات التي تقدمها الشركة باعتبارها خدمة تحتاج للجهد.

جدول رقم (5) توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوية عامة	8	20%
دبلوم عالي	15	38%
بكالوريوس	17	42%
المجموع	40	100.0

من الجدول يتضح أن (42%) من مفردات عينة الدراسة من حملة البكالوريوس وحملة الدبلوم العالي بنسبة (38%) بينما بلغ حملة الثانوية العامة ما نسبته (20%) من المجموع الكلي. وبما أن غالبية الموظفين من حملة المؤهلات الجامعية دبلوم عالي وماجستير ما يعطي فهما أعمق ودراية بطبيعة الدراسة وفهما لما ورد بأداة الدراسة من تساؤلات ويعطي مصداقية لنتائجها.

جدول رقم (6) سنوات الخبرة في مجال الوظيفة.

عدد سنوات الخبرة في مجال العمل.	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	13	33%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	47%
10 سنوات فأكثر.	8	20%
المجموع	40	100%

نتائج الجدول تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في مجال العمل أقل من (10) سنوات بنسبة (33% و 47%) على التوالي ، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات نسبة (20%) وهو ما يدل على أن غالبية العاملين بالشركة من ذوي التعيينات الجديدة وهو ما يفيد الدراسة من حيث مدى استهدافهم ببرامج التهيئة قبل التعيين من عدمها من قبا الشركة .

جدول رقم (7) توزيع مفردات العينة حسب نوع التوظيف.

نوع التوظيف.	العدد	النسبة
تعيين	40	100%
المجموع	40	100%

يتضح من نتائج الجدول أن جميع أفراد العينة من أصحاب التعيينات بالشركة بنسبة (100%) من المجموع الكلي للعاملين وهو ما يدل على أن الشركة تركز على تعيين الأفراد كوسيلة لضمان تقديم خدماتها لأطول فترة ممكنة وهذا يتطلب إجراء عمليات تهيئة الموظفين والعاملين قبل تعيينهم لضمان تعريفهم بطبيعة عمل الشركة وخدماتها وتعريفهم بواجباتهم ومسؤولياتهم قبل إتمام عمليات التعيين والتعاقد.

جدول رقم (8) توزيع مفردات العينة المستوى التنظيمي.

النسبة	العدد	المستوى التنظيمي.
10%	4	الإدارة العليا.
50%	20	الإدارة الوسطى.
40%	16	الإدارة التنفيذية.
100%	100	المجموع

تبين النتائج أن مفردات عينة الدراسة تتوزع بين المستويات الإدارية الثلاثة العليا والوسطى والتنفيذية وهو ما يعطي مصداقية للمعلومات التي تم الحصول عليها ، حيث توزعت هذه المستويات بنسبة (10% , 50% , 40%)

جدول رقم (9) توزيع مفردات العينة بحسب نوع الوظيفة.

النسبة	العدد	نوع الوظيفة.
18%	7	قيادية.
30%	12	مهنية.
52%	21	فنية.
100%	40	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن مفردات عينة الدراسة تتوزع على الوظائف الإدارية الثلاثة القيادية والمهنية والفنية - وهو ما يدعم نتائج هذه الدراسة ولك مصداقية للمعلومات التي تم الحصول عليها ، حيث توزعت هذه المستويات بنسبة (18% , 30% , 52%) ، كما أن الغالبية العظمى من مفردات العينة من فئة الوظائف الفنية وهي الفئة التي تحتاج لبرامج التهيئة والاعداد لاستلام وظائفهم .

جدول رقم (10) توزيع مفردات العينة بحسب طبيعة الوظيفة .

النسبة	العدد	طبيعة الوظيفة.
30%	12	مكتبية.
37%	15	ميدانية.
33%	13	مختلطة.
100%	40	المجموع

تبين النتائج أن مفردات عينة الدراسة تتوزع على الوظائف المكتتبية والميدانية و المختلطة - بنسب (30, 37, 33%) وهذا مؤشر جيد على توزع مفردات العينة على الوظائف بحسب طبيعتها مما يزيد من مصداقية للمعلومات التي تم الحصول عليها .

الانحدار المتعدد لتحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة:

جدول رقم (11) الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
الاستقطاب.	1.150	.864
الهيئة قبل التعيين	1.220	.820
الاختيار والتعيين.	1.279	.782

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن قيم اختبار معامل التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (نوع الوظيفة، هيئة الأفراد لاستلام وظائفهم ، استخدام الأساليب العلمية في الاختيار والتعيين) لا نقل عن واحد صحيح وتتراوح بين (1.150- 1.279) وهذا يدل على عدم وجود تعدد خطي في المتغيرات المستقلة، كما أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (.782- .864). وهذا يعد مؤشرا على عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وأن لكل متغير مستقل استقلاليته الكاملة دون أن يفسره المتغير المستقل الآخر في النموذج.

التوزيع الطبيعي:

بعد التأكد من قيم عوامل تضخم التباين التي دلت على عدم وجود تعدد خطي لجميع المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، هيئة الأفراد قبل التعيين ، الاختيار والتعيين)، تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لها باحتساب معامل الالتواء ومعامل التفرطح لدراسة مدى صلاحية البيانات المستخدمة في إجراء البحث الإحصائي الاستدلالي، ويجب أن تكون قيمته بين (2) سالياً أو موجباً وذلك لاتصاف البيانات بالتوزيع الاعتيادي . ومن خلال احتساب معامل الالتواء ومعامل التفلطح يتضح أن البيانات المستخدمة تتسم بالتوزيع الطبيعي حيث أن القيم المتحصل عليها لا تتجاوز الحد المسموح به والمقترح من قبل المختصين (2+ -).

وهذه دلالة قوية على أن البيانات المستخدمة تتوزع توزيعاً اعتدالياً بحيث لا تكون متحيزة إلى مجموعة معينة من عينة الدراسة. ويؤكد هذا الاستنتاج النتيجة الإحصائية المتحصل

عليها من خلال هذه البيانات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تحديد النتائج وأن القرار المستنتج يمكن الاعتماد عليه في تحديد النتائج.

جدول رقم (12) المتوسط والانحراف المعياري والتفرطح والالتواء

العامل	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
الاستقطاب.	3.7150	.84233	-.497	-.254
التهيئة قبل التعيين.	3.4000	.93808	-.319	-.819
الاختبار والتعيين.	3.3750	.69899	-.247	.030

مصفوفة الارتباط

تم استخدام مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن مدى وجود مشكلة في التداخل بين المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة وكذلك التعرف على العلاقة الارتباطية مع المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية. وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30)، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70)، أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، وقد أظهر اختبار تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عدم وجود مشكلة تداخل بين تلك المتغيرات حيث كانت أعلى قيمة ارتباط قد بلغت (400) مما يؤكد إن المتغيرات المستقلة غير متداخلة مع بعضها البعض، أما العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، التهيئة قبل التعيين، الاختيار والتعيين) والمتغير التابع (تقييم الأداء) فقد جاء ارتباطها ضعيف ماعدا المتغيرين - الاستقطاب والتعيين - فكان ارتباطها متوسط مع تقييم الأداء.

جدول رقم (13) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات	الاستقطاب	التعيين.	اثراء الوظيفة	تقييم الأداء
الاستقطاب.	1.000			
الهيئة قبل التعيين.	.269	1.000		
الاختيار والتعيين.	.339	.400	1.000	
تقييم الأداء.	.125	.099	.084	1.000

نتيجة الانحدار الخطي المتعدد

من نتائج الجدول رقم (14) يتضح أن نموذج الانحدار لا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، حيث بلغت قيمة الفاء الإحصائي (254)، والنسبة الفائية (858)، وهي أكبر من ألفا (0.05) وبناء على هذه النتيجة تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية وهذا يعني أن العوامل المستقلة لا تؤثر على المتغير التابع مجتمعة أو منفردة.

جدول رقم (14) تحليل التباين (بي)

النسبة الفائية	النسبة	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفاء الإحصائي
.858	.254	الخطي	.550	3	.183	
	.721	الخطأ المعياري	25.961	36		
		المجموع	26.511	39		

تحديد نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع :

بالنظر إلى الجدول رقم (15) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($r^2 = .144$) ومربع معامل الارتباط يساوي (0.21)، ومربع معامل الارتباط المعدل يساوي (-0.061) وهو في جميع الأحوال أقل من مربع الارتباط لأنه لا يتأثر بالعوامل الخارجية، كما أن الارتباط التربيعي المعدل له أهمية كبيرة جداً في تفسير نتائج الانحدار المتعدد حيث أنه يعبر عن مقدار التباين في المتغير التابع والذي يرجع لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة أو يعبر عن مقدار التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة ويعرف في بعض الأحيان بالتباين المفسر

وهذا يعني في هذه الدراسة إن المتغيرات المستقلة تستطيع أن تفسر مجتمعة التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وقد يرجع ذلك إلى وجود عوامل أخرى تتطلب إجراء الدراسات لإثراء هذا الموضوع .

جدول (15) ملخص النموذج

النموذج	الارتباط	الارتباط التريبي	الارتباط التريبي المعدل
1	.144 ^a	.021	-.061

للتحقق من النتائج السابقة التي تم التوصل إليها، تبين نتائج جدول المعاملات Coefficient بالاعتماد على معامل بيتا (Beta) الذي استخدم لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في كل متغير مستقل بصورة منفردة ، بمعنى آخر التعرف على مساهمة كل عامل على حده في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، فقد تم اعتماد قيمة ألفا (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير أو العلاقة، حيث تمت مقارنة النسبة الفائية لكل عامل مع هذه القيمة.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثيرات معنوية إيجابية وذات دلالة إحصائية لجميع العوامل (الاستقطاب ، التهيئة قبل التعيين ، الاختيار والتعيين) على عملية تقييم الأداء، حيث كانت النسبة الفائية أكبر من ألفا (0.05) لكل عامل على حده.

الجدول رقم (16) معاملات الانحدار المتعدد:

النموذج	معاملات غير مقننة		معاملات مقننة	تي	النسبة الفائية
	بي	الخطأ المعياري	بيتا		
العامل	2.685	.804	-.031	3.340	.002
الاستقطاب،	.097	.174	.099	.559	.579
التهيئة قبل التعيين	.550	.160	.063	.343	.733
الاختيار والتعيين،	.030	.220	.026	.137	.892

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة العلاقة بين برامج تهيئة الأفراد بعملية تقييم الأداء بالشركة العامة للبريد ، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لما له

من قوة إحصائية في تحليل العلاقة مع المتغيرات المستقلة المتعددة وأثرها في المتغير التابع الواحد في مثل هذه الدراسات.

- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لجميع العوامل (الاستقطاب، تهيئة الأفراد قبل التعيين، الاختيار والتعيين) وعملية تقييم الأداء، حيث كانت النسبة الفائية أكبر من ألفا (0.05) لكل عامل على حده.

- وبناء على ذلك تم قبول الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين كلا من: الاستقطاب، تهيئة الأفراد قبل التعيين، الاختيار والتعيين و تقييم الأداء بشركة العامة للبريد.

1- الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتقييم الأداء عند مستوى معنوية (0.05).

مقابل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب وتقييم الأداء عند مستوى معنوية (0.05).

تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة لأن قيمة الفائية لإحصائي الاختبار أكبر من (0.05).

2- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تهيئة الأفراد قبل التعيين وتقييم الأداء عند مستوى معنوية (0.05).

مقابل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تهيئة الأفراد قبل التعيين وتقييم الأداء عند مستوى معنوية (0.05).

تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة لأن قيمة الفائية لإحصائي الاختبار أكبر من (0.05).

- الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تهيئة الأفراد قبل التعيين وتقييم الأداء عند مستوى معنوية (0.05).

مقابل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تهيئة الأفراد قبل التعيين وتقييم الأداء عند مستوى معنوية (0.05).

تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة لأن قيمة الفائية لإحصائي الاختبار أكبر من (0.05).

- الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين وتقييم الأداء عند مستوى معنوية (0.05).
- مقابل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين وتقييم الأداء عند مستوى معنوية (0.05).
- تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة لان قيمة الفانية لإحصائي الاختبار أكبر من (0.05).

قائمة المراجع

- 1- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1999.
- 2- ارثريل، ترجمة د. خالد العامري، وآخرون، إدارة الأفراد، مرشد الأذكاء الكامل، الناشر دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة العربية الأولى، 2001، الطبعة الأجنبية 1999.
- 3- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، الناشر ذات السلاسل، سنة 1979.
- 4- صلاح السنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، دار النشر المؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- 5- عادل رمضان الزبادي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.
- 6- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 7- منصور فهدى، إدارة البشرية في الصناعة، القاهرة، دار النهضة العربية، سنة 1978.
- 8- نسمة شلبية الكعبي، مريد عيد سعيد السامرائي، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد، مطبعة العمال المركزية، 1990.
- 9- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط2، الكويت، وكالة الكويت للمطبوعات، بدون تاريخ.

ستمارة استبيان

تحية طيبة ...

نظراً لأهمية برامج إعداد وتهيئة الأفراد لوظائفهم ودورها في تقييم الأداء ، وحيث أن للبحوث والدراسات العلمية أهمية خاصة في تطوير العدالة التنظيمية وأثرها على العاملين، فإن الباحث تقوم بأعداد دراسة علمية بعنوان (برامج إعداد وتهيئة الأفراد لوظائفهم ودورها في تقييم الأداء)

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان وذلك من خلال واقع تعاملكم معها.

وأن دقة اجابتنكم على فقرات الاستبيان له الأثر الكبير ومصداقية الدراسة ونجاحها مقدرين دعمكم في تشجيع البحث العملي.

- علماً بأن الاجابة تبقي بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس :
 - ذكر () أنثى ()
- 2- المؤهل العلمي :
 - ثانوية عامة أو ما يعادلها () دبلوم عالي () بكالوريوس () أخرى ()
- 3- نوع الوظيفة:
 - قيادية () مهنية () فنية ()
- 4- طبيعة الوظيفة :
 - مكتبية () ميدانية ()
- 5- الخبرة في مجال العمل:
 - أقل من 5 سنوات () - من 5- 10 سنوات () - أكثر من 10 سنوات ()
- 6- المستوى التنظيمي :
 - الادارة العليا () - الادارة الوسطى () - الادارة التنفيذية ()
- 7- نوع الوظيفة :
 - قيادية () - مهنية () - فنية ()

ثانياً: معلومات ترتبط بتهيئة الأفراد لوظائفهم :

ت	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستقطاب :						
1	تعرفت على الوظيفة من الاعلانات.					
2	تعرفت على الوظيفة من مكتب استخدام .					
3	عرفت الوظيفة من تواصل الشركة مع الكلية التي درست بها.					
4	عرفت الوظيفة من المؤتمرات التي تعقدها الشركة.					
5	ورش العمل التي تنظمها الشركة.					
تهيئة الأفراد قبل التعيين:						
6	وصف الوظيفة واضح ومحدد.					
7	الهيكل التنظيمي للشركة معلن.					
8	سياسة التوظيف معلنه.					
9	قواعد وإجراءات الوظيفة محددة.					
10	برنامج الحوافز مشجع لقبول الوظيفة.					
الاختيار والتعيين.						
11	المقابلات المبدئية مشجعة.					
12	اختبارات التخصيص عادلة.					
13	الاختبارات الصحية مقننة.					
41	فرص الحصول على الوظيفة متكافئة.					
15	نتائج الاختيار والتعيين عادلة .					
تقييم الأداء:						
16	برنامج التقييم يتضمن تقييم المظهر الشخصي.					
17	برنامج تقييم الأداء يقيس الانتاجية.					

ت	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18	برنامج تقييم الأداء يقيس العلاقة مع الرؤساء.					
19	نتائج تقييم الأداء واقعية.					