

الفصل السابع

التوظيف

(الاستقطاب والاختيار والتعيين)

المقدمة :

تمثل عملية التوظيف Staffing الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط والادارة الاساسية التي يمكن من خلالها استقدام الافراد واجراء المفاضلة بين المتقدمين وفقا للمعايير العلمية والتعرف علي من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لاداء العمل وتحمل المسؤولية علي اكمل وجه. ومن هنا كانت وظيفة التوظيف عملية لانهاية لها في ادارة الموارد البشرية وهي من اقدم الوظائف التي مارسها ادارة الموارد البشرية. وتتضمن عملية التوظيف ثلاث عناصر اساسية هي الاستقطاب، والاختيار ثم التعيين.

اولا : الاستقطاب Recruitment

الاستقطاب هو احد أنشطة ادارة الموارد البشرية ويعني "البحث عن الافراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الافضل منهم/بعد ذلك للعمل"⁽¹⁾ او هو "استمالة وجذب مجموعة كافية من الافراد الذين يكونون

القاعدة التي يمكن منها اختيار او انتقاء اصلح الافراد لملاء
الوظائف الشاغرة. (٢).

اذن الاستقطاب هو عملية البحث عن، والحصول على
مرشحين محتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة
وفي الوقت المناسب لكي تتمكن من اختيار اكثرهم ملائمة لشغل
الوظائف الشاغرة وعلى ضوء متطلبات تلك الوظائف وشروط
شغلها.

ومن الجدير بالذكر ان وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس
فقط السعي الى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين وانما
ايضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين
لشغل الوظائف. وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة
وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم
واهتماماتهم.

١ - اهمية الاستقطاب

تعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها، فالمنظمات
المبدعة والناجحة هي المنظمات التي تمتلك اناس مبدعون. وعليه
فان الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو امر هام جدا بالنسبة
للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، لانه بمقدار كفاءة العاملين بها
تكون كفاءتها.

يقول المدير التنفيذي لاحدى الشركات الامريكية
الضخمة (٣) :

"اعتقد ان اللعبة الوحيدة الان هي لعبة الافراد، فاذا تمكنت
من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن
تكون هناك مشكلة بعد ولكنك اذا فشلت في ذلك، اي وضعت
رجلا غير مناسباً في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة اي ادارة
على وجه الارض ان تنقذ الموقف".

ويؤكد هذا الاتجاه "اكيومورينا" المدير التنفيذي لشركة
"سوني" اليابانية حيث يقول (٤) :

"ان مستقبل منطمتك في الامد البعيد هو في يد من
تسأجرهم بل لا ابالغ اذا قلت ان مصير المنظمة قد يكون في يد
اصغر موظفيها سناً".

وتبرز اهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية :

أ - الاستقطاب الجيد يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة
امام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل اصبحت
الخيارات واسعة في اختيار الاكفأ والافضل من المتقدمين.

ب - من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى
المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل
ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

ج - ان نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الاولى في بناء قوة
العمل الفعالة والمنتجة.

د - تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل افضل في عملية البحث عن الكفاءات (الاعلان، الاتصال الشخصي، المؤسسات العلمية، وكالات التوظيف) وأي هذه الوسائل يجب استخدامها في البحث عن كفاءات معينة.

٢ - اهداف وظيفة الاستقطاب :

كما تهدف وظيفة الاستقطاب الى تحقيق مايلي :

أ - حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة) وتخطيط الموارد البشرية (حيث تحدد الاعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين).

ب - توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

ج - الاسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الافراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

د - الاسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة، وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

٣ - التعرف على طبيعة سوق العمل ومصادر الاستقطاب :

سوق العمل هو المكان الذي يتضمن المصادر المختلفة الذي تستقي منه المنظمات احتياجاتها من العاملين. ويشتمل سوق العمل على العمالة المتاحة (المعروضة) من اولئك الذين يملكون المهارات والقدرات والاستعداد للعمل سواء أكانوا يعملون فعلا ويتطلعون لفرص افضل او متعطلين عن العمل ويبحثون عنه. وينبغي التعرف على حدود سوق العمل هل هو محلي ام اقليمي ام اجنبي والوقوف على طبيعة المهارات المتوفرة فيه وكذلك التعرف على عنصر المنافسة والظروف الاقتصادية واثرها على عملية استقطاب العاملين. وعادة يتم استقطاب العمالة من مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي للاستقطاب.

أ - المصدر الداخلي للاستقطاب :

وتتمثل المصادر الداخلية في الافراد المتوقع ترقيتهم او نقلهم من وظيفة الى اخرى اما على شكل ترفيع او تغيير، وكذلك الافراد المجازين والزائدين عن حاجات العمل... الخ.

ان لجوء المنظمة الى بحث امكانياتها الداخلية من الكفاءات واعتمادها اولا على هذه الكفاءات في شغل المناصب الشاغرة بها يحقق لها ولموظفيها العديد من المزايا والايجابيات كارتفاع الروح المعنوية للموظفين حينما تتم الترقية من داخل المنظمة وليس من الخارج، وكذلك انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهيئة المبدئية

والتدريب لموظفي الداخل تياسا بالمعنيين من الخارج، اصف الى ذلك توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة عن الموظف الى جانب سرعة تكيف الموظف على الوظيفة الجديدة لمعرفة بالمنظمة. ومن ناحية اخرى فان سياسة الاستقطاب من الداخل لها عيوبها ايضا، ذلك لان قفل الابواب امام التعيينات الخارجية يحرم المنظمة من الدماء الجديدة ويجعلها تدور في فلك واحد معتقدة انها الافضل. ان هذا الاسلوب قد يسمح ايضا بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساوات بين العاملين. وقد يميز التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوصم بأنه من (رجال الادارة) او المتحالفين حولها. ومن اجل زيادة فعالية الاستقطاب الداخلي يفضل الاعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة الاعلانات في الشركة او في وسائل النشر الداخلية بها حتى لا تنهم الادارة بالتحيز في عملية التعيين، ويجب ان تحرص الادارة ايضا على ان تشرك في اختيار الشخص المطلوب مندوبا من الادارة التي سيعمل بها.

ب - المصدر الخارجي للاستقطاب :

تلجأ الشركة الى استقطاب العمالة من المصادر الخارجية في حالة عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل او عندما ترغب في اضافة وتنويع الكفاءات فيها. وتتيح هذه المصادر فرصا اكبر للاختيار نظرا لتعددتها

وتتوعها وبالتالي امكانية الوصول الى قطاع عريض من المرشحين واختيار افضلهم. كما تتيح هذه المصادر امام المنظمة الفرصة لدخول نماء جديدة فيها الامر الذي يساعد على تطوير المنظمة وحث موظفيها على الاستمرار بينهم وحفزهم لاكتساب معارف جديدة نظرا لوجود منافسة من المصادر الخارجية. ومن بين اهم مصادر الاستقطاب الخارجية، الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب، وكالات التوظيف الخاصة والحكومية، اضافة الى مصادر الاستقطاب الاخرى.

ثانيا : الاختيار Selection

الاختيار هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب، وهو ايضا الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين. ويمكن تعريف عملية الاختيار او الانتقاء بأنها :
"عملية انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة."
او انها
"العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط التوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الامر."
واخيرا يمكن ان نعرف عملية الاختيار بأنها :

"العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها للتوفيق بين مواصفات الافراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة".
وتهتم المنظمات الحديثة، المعظمات الناجحة (او. التي تريد النجاح بشكل متواصل) بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة لا- في حياة المنظمة ونموها فقط بل وفي حياة الفرد وتطوره ايضا. انها مرحلة تطوير وكشف عن موهلات الافراد المتقدمين للعمل. وهي في الوقت نفسه، فرصة يمكن لكلا الطرفين - المنظمة والفرد - انتهازها ليتعرف كل منهما على الاخر. ويجب ان لاينصرف الذهن الى ان التركيز الاساسي لهذه العملية ينصب على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل ان تؤدي الى فشل الفرد وظيفيا. إذ ان الاتجاه العلمي الحديث يركز مباشرة على الجوانب المشرقة او الايجابية في الفرد والتي يمكن استثمارها مستقبلا. بتعبير اخر، ليس الهدف هو تحديد مدى مناسبة ذلك الفرد للعمل في المنظمة ككل، اي ايجاد حاجتنا لموظف معين لاينطلق من نظرة ضيقة وعلى ضوء المتطلبات الحالية لوظيفة معينة، وانما على ضوء امكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المنظمة مستقبلا.

١ - خطوات عملية الاختيار :

بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب واصبح لدينا اعدادا من المتقدمين لشغل وظائف شاغرة تبدأ عملية الاختيار. ولكي يكون

الاختيار سليما لابد من مروره بخطوات عديدة، قد تختلف في عددها ما بين وظيفة واخرى وما بين منظمة واخرى، لكننا نتفق جميعا على اهميتها في اختيار الشخص المناسب للعمل في المنظمة في ضوء ماوصلنا من معلومات بشأن حجم قوة العمل المطلوبة ومواصفات الوظائف المراد شغلها.

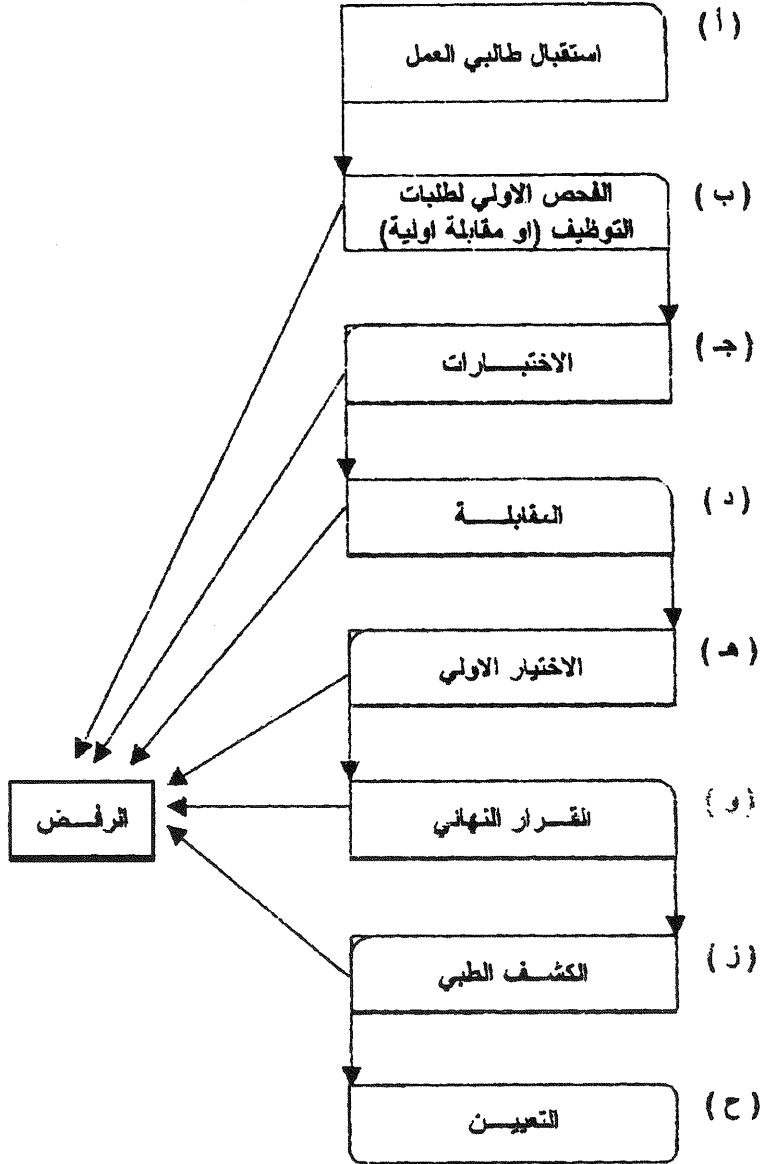
ويمكن تصوير مراحل عملية الاختيار بالشكل رقم (٧-١)

وفيما يلي شرح لهذه المراحل :

أ - استقبال طالبي العمل :

بعد ان تتم عملية الاستقبال، تبدأ عملية استقبال طالبي العمل الذين يتوافدون الى المنظمة وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة والمميزات التي سيحصل عليها والاشياء المطلوب توفيرها وغيرها من المعلومات التي تقوم ادارة الموارد البشرية بتزويدهم بها. وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر طالبو العمل الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل عدم المواصلة في استكمال الاجراءات الاخرى للاختيار. وبذلك يتم تصفية الذين لا يميلون للعمل في المنظمة الامر الذي يزيد من فرص اختيار اصلح الافراد من جهة، وتقليل اعباء نفقات الاختيار من جهة اخرى.

شكل رقم (١-٧)
خطوات عملية الاختيار



ب - الفحص الاولي لطلبات التوظيف

طلبات التوظيف هي اما خطابات من المتقدمين او نماذج استمارات طلب التوظيف، او السيرة الذاتية لهم Resume. ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.

وقد يحدث في هذه المرحلة ان يتقدم المرشح بنفسه عارضا طلبه وسيرته الذاتية. وفي هذه الحالة يمكن ان تقوم ادارة الموارد البشرية باجراء مقابلة اولية معه للتأكد من جديته ومدى مطابقته للشروط والمواصفات الخاصة بالوظيفة الشاغرة. وقد ينتج عن هذه المقابلة رفض فوري لافتقاد المتقدم لبعض الصفات المهمة التي تتطلبها الوظيفة. ويوضح الشكل رقم (٧-٢) نموذج لطلب التوظيف.

ج - الاختبارات Tests

تعتبر الاختبارات المختلفة طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختيار التي يحدد على ضونها قبول المرشح للوظيفة او حجب القبول عنه. وتعتمد الكثير من المنظمات على الاختبارات في هذا المجال فلا بد لادارة الموارد البشرية ان تنظر الى نتائج هذه الاختبارات في ضوء الحقائق التالية :

شكل رقم (٢-٧)
نموذج طلب توظيف

صورة	طلب توظيف	الشركة العامة للصناعات
	تعليمات : املأ الطلب بخط واضح وكن دقيقاً وأميناً في اجابتك	
	اولا : بيانات عامة : الاسم: _____ محل وتاريخ الولادة: _____ الجنس: _____ العنوان الحالي: _____ تلفون المنزل: _____ تلفون المكتب: _____ الحالة الاجتماعية: _____ عدد من نولهم: _____ الجنسية: _____	
	ثانيا : للمؤهلات والخبرة والتدريب المؤهل العلمي: _____ التخصص: _____ البرامج التدريبية التي التحقت بها: _____ الخبرة في مجال العمل: _____	
	ثالثا : بيانات عن العمل الاعمال التي سبق وان مارستها: _____ اسباب تركك لأخر عمل: _____ اسم وعنوان صاحب العمل الاخير: _____ نوع العمل الذي تفضله: _____ اذكر اسماء وعناوين ثلاثة افراد يمكن الاتصال بهم كمرجع لك: _____	
	التوقيع	التاريخ / /

١ - ان الاختبارات تمثل جزء من عملية المفاضلة ولايصح الاعتماد عليها فقط في اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم او عدم صلاحيته.

٢ - تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى امانة المشرفين عليه ومدى المامهم بابعاده.

٣ - تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على اداء عمل معين لكنها لاتضمن أنه سيؤدي ذلك العمل على الوجه الاكمل في المستقبل.

هذا وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح. ومن بين هذه الاختبارات مايلي:

١ - اختبارات الاداء Performance Tests

تهدف الى قياس الاداء العضلي والمهارة التي يملكها المتقدم لشغل وظيفة معينة. توجد فيها معايير مادية لقياس كيفية اداء العمل كما هو الحال بالنسبة لوظيفة كاتبة طابعة مثلا.

٢ - اختبارات الذكاء Intelligence Tests

الهدف من هذه الاختبارات هو التعرف على القدرة العقلية للمتقدمين لشغل الوظائف. وتقيس هذه الاختبارات المجالات التالية:

- * القدرة على تركيز الانتباه.
- * القدرة على ادراك العلاقات بين الاشياء والاشكال.

* الذاكرة.

* القدرة اللفظية والقدرة على التعبير والحكم المنطقي.

* حل الاسئلة الحسابية.

٣ - اختبارات القدرات والاستعدادات Aptitude Tests

رتهدف الى اختيار امكانيات المتقدم للنجاح والنمر داخل المنظمة، ومن بين هذه الاختبارات، الذاكرة، التنسيق، اتخاذ القرارات، الفهم، الابتكار وهكذا.

٤ - اختبارات الشخصية Personality Tests

تحتاج الوظائف القيادية الى مقومات معينة في شخصية شاغليها من حيث طريقة معالجتهم للمشاكل التي يواجهونها، واساليب معاملتهم للاخرين او فلسفتهم في الحياة ومدى توافق تركيبهم الشخصي، وتبنى هذه الاختبارات على فرض اساسي هو ان السلوك المستقبلي للشخص بالامكان التنبوء به في ضوء المعلومات التي تجمع عن سلوكه الماضي. وتهدف الاختبارات الشخصية الى قياس بعض ابعاد شخصية الفرد كالدافعية وعلاقاته الاجتماعية، واهم هذه الاختبارات مايلي:

* الاعتماد على الذات.

* الاتزان النفسي.

* الثقة في النفس.

* التكيف الاجتماعي (القدرة على التعامل مع الاخرين).

- * السيطرة او حب القيادة والزعامة على الاخرين.
- * التكيف العاطفي.

د - انمقابلة Interview

تعتبر المقابلة من اكثر وسائل الاختبار استخداما في المنظمات، ويمكن تعريف المقابلة بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين او اكثر، مثل ممثل ادارة الموارد البشرية وممثل عن الادارة المعنية والمرشح للوظيفة، وذلك من اجل تحقيق مايلي^(٦):

- هل يستطيع المرشح المتقدم اداء الوظيفة فعلا؟
- هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟
- هل يستطيع الموظف ان ينصهر في المنظمة.

ورغم شيوع استخدام المقابلات في عملية اختيار الموظفين إلا ان الدراسات والابحوث قد اوضحت ضعف مصداقية المقابلات في التنبؤ باداء الموظفين مستقبلا وذلك لاسباب عديدة كعدم امكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع المرشح اما بسبب جنسه او مظهره وشكله العام،... الى جانب اختلاف نمط المقابلات مع اختلاف اطراف المقابلة من وقت لآخر، وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة.

ولجعل المقابلة اكثر فاعلية يتوجب الاهتمام بمكان المقابلة والوقت المخصص لها، وتجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة، والتسلسل في توجيه الاسئلة وتقويم المقابلة وتوزيع الدرجات على

تغيراتها بموضوعية. هذا الى جانب ضرورة اطلاع المقابل مسبقا على المعلومات الموجودة في طلب الوظيفة لمعرفة نقاط القوة والضعف في مواصفات المتقدم للوظيفة.

الاسئلة المتوقعة في المقابلات :

تثار في المقابلات وخاصة المقابلات الاولية اسئلة عديدة يوجهها مسؤول ادارة الموارد البشرية للموظف المرشح للوظيفة الشاغرة، من بينها الاسئلة التالية (٧):

- * لماذا تركت آخر وظيفة ؟
- * لماذا تريد هذه الوظيفة ؟
- * يلاحظ التغيير المستمر في مجال عملك - لماذا ؟
- * ماهي في رأيك اهم جوانب قوتك وضعفك ؟
- * كيف نما الى علمك وجود وظيفة لدينا ؟
- * هل يمكنك الانتقال الى مدينة اخرى اذا طلب منك ذلك ؟
- * ماهي الجوانب التي تتعامل معها بكفاءة، الناس، المعلومات، ام الاشياء ؟
- * ماهي طموحاتك المستقبلية ؟
- * متى تستطيع ان تبدأ العمل ؟
- * هل تمنع في ان تقوم بالاتصال بمرجعك السابق في العمل ؟
- *

انواع المقابلات :

تتعدد انواع المقابلات باختلاف الهدف منها، ومايهمنا هنا هو انواع المقابلات الخاصة بالاختيار والتعيين..ومن بين هذه المقابلات، المقابلة الموجهة والمقابلة غير الموجهة، والمقابلة الموقفية. وسنعرضها تباعا.

* - المقابلة الموجهة :

تتميز بالتخطيط الدقيق والعناية في اختيار المرشحين. ويحدد مسبقا الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتترك للمقابل حرية توجيه الاسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة. وكما تلاحظ هنا فان حرية المرشح للوظيفة تكاد تكون منعدمة نظرا لخضوعه الى اسئلة مقننة معدة مسبقا من جانب المنظمة.

* - المقابلة غير الموجهة :

وهي عكس المقابلة الموجهة تماما. حيث يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الاسئلة كيفما اتفق دون سابق تنظيم او تحديد. كما يترك للمرشح الحرية للاجابة على الاسئلة الموجهة اليه بالطريقة او الاسلوب الذي يراه مناسبا. وبهذا فهي تحقق قدرا اكبر من الحرية والعدالة مقارنة مع المقابلة الموجهة.

* - المقابلة الموقفية :

ويهدف هذا النوع من المقابلات الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلا. فهي

لاتركز على تاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل على سبيل المثال قد يسأل المرشح من قبل احد اعضاء لجنة المقابلة عن كيف سيتصرف ازاء موقف معين يعترضه في العمل. وعلى ضوء اجابته تستطيع اللجنة الحكم على خبرته وتجاربه وما اذا كان بإمكانه مواجهة ظروف العمل مستقبلا.

هـ - الاختيار الاولي :

وهنا تقوم ادارة الموارد البشرية باجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من اجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة الشاغرة وتستند هذه العملية الى فرضية اساسية خلاصتها ان نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلا كافيا على احتمال نجاح الفرد مستقبلا في العمل المعين عنه.

و - القرار النهائي :

بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار او المقابلة بنجاح، وبعد اخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة تقوم ادارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين الى رئيس المنظمة او الى الجهة المخولة

بالتعيين بغية اصدار الامر الاداري الخاص بتعيين المرشح
واعلامه بذلك.

ز - الكشف الطبي :

تلك هي المرحلة الاخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها
تأكد الادارة من ان المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من
اداء العمل، وانه خال من الامراض المعدية لذلك فإن المرشح
بحاجة الى اختبار طبي كخطوة اخيرة قبل صدور قرار التعيين.

ثالثا : التعيين Placement

التعيين هو الخطوة الاخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ
من الاستقطاب ثم الاختيار، واخيرا التعيين. وقد تحدثنا في
الفقرات السابقة عن الاستقطاب وخطوات الاختيار التي تنتهي
عادة اما بقبول المتقدم للوظيفة او حجب القبول عنه.

ومما هو جدير بالإشارة هنا ان خطوات الاختيار قد تنتهي
بالرفض في اي مرحلة من المراحل قبل الوصول الى اتخاذ
القرار الخاص بالتعيين او حجبه (انظر الشكل رقم (٨-١)).

يتضمن التعيين اربع نقاط اساسية هي: اصدار قرار
التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقويم اثناء فترة التجربة، اخيرا
التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية
الموظف.

١ - اصدار قرار التعيين :

تتولى عادة الجهة المختصة اصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الاخرى التي سيحصل عليها. وعادة يعين الاشخاص الجدد تحت التجربة سنة او اقل يجوز تمديدتها فترة اخرى اذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله.

٢ - التهيئة الميدانية :

يقصد بالتهيئة orientation تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة وباهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها. ويمكن ان نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وادلة العمل والافلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمراقق المنشأة واماكن العمل فيها.

وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم ادارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت اشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرزه فيما يتعلق باعدادة وتكيفة للعمل.

ومن اجل ان تؤدي عملية الاعداد والتوجيه نتائجها الايجابية وتحقق الاهداف المتوخات منها يجب عدم المغالاة فيها. ومن المفضل عند تصميم برنامج توجيه الموظف مراعاة النقاط او الخطوات التالية :

* استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر واعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به والاجابة على الاسئلة التي يثيرها.

* تحديد المعلومات التي يجب اعطاؤها له وكيفية تزويده بها.
* تقديم الموظف الجديد الى زملائه في مكان العمل من اجل التعارف.

* تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة. وقد تتم هذه العملية عن طريق اجراء مقابلة بينه وبين رئيسه المباشر وممثل من ادارة الموارد البشرية. ويجب ان تكون المقابلات موضوعية وبعيدة عن التحيز.

٣ - متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة :

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل الى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته او فصله او تحويله الى عمل اخر.

٤ - تثبيت الموظف وتمكينه :

بعد ان يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر انه جيد في

عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية. وهنا يتم تمكين الفرد من اداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعلية التثبيت في العمل دون التمكين من ادته Empowerment لا تكفي، لأن التمكين يعد مبدءا اساسيا من مبادئ التوظيف، ذلك لأن حسن اداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وامانته، بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الامور وتهيئة الظروف المناسبة لاداء هذا العمل.

هوامش الفصل السابع

- ١ - مدني عبد القادر علافي، ادارة الموارد البشرية إحدة: مؤسسة المدينة للصحافة، (١٩٩٣)، ص: ٢١٩
- ٢ - محمد محمد علي سويلم "نظام الانتقاء": الاستقطاب الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية: ادارة الموارد البشرية (حدة: الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية، ١٩٨٢)، ص: (١٤٣-١٤٤).
- 3 - Fredrik Foulkes and E. Robert Livernash, Human Resources Management: Cases and Text book (Englewood, Cliffs, N. J.: Printice Hall, Inc., 1989), p.53.
- ٤ - المصدر نفسه، ص: ٥٣.
- 5 - R. Mathis, G. Jackson, Personnel Contemporary, Perspective and Applications (New York: Weat Publishing Co., 1979), p. 173.
- 6 - Michael Carrell, Frank Kuzmits, and Norbert Albert, Personnel, Human Resource Management, (New York: Macmillan Publishing Co., 1992), p. 205.
- 7 - Mark A. Dorio, Personnel Manager's Desk Book, (Englewood, Cliffs. N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1989), p.75.

الباب الرابع

تقويم وتنمية اداء الموارد البشرية

الفصل الثامن : تقويم اداء العاملين

الفصل التاسع : تدريب وتنمية العاملين

