

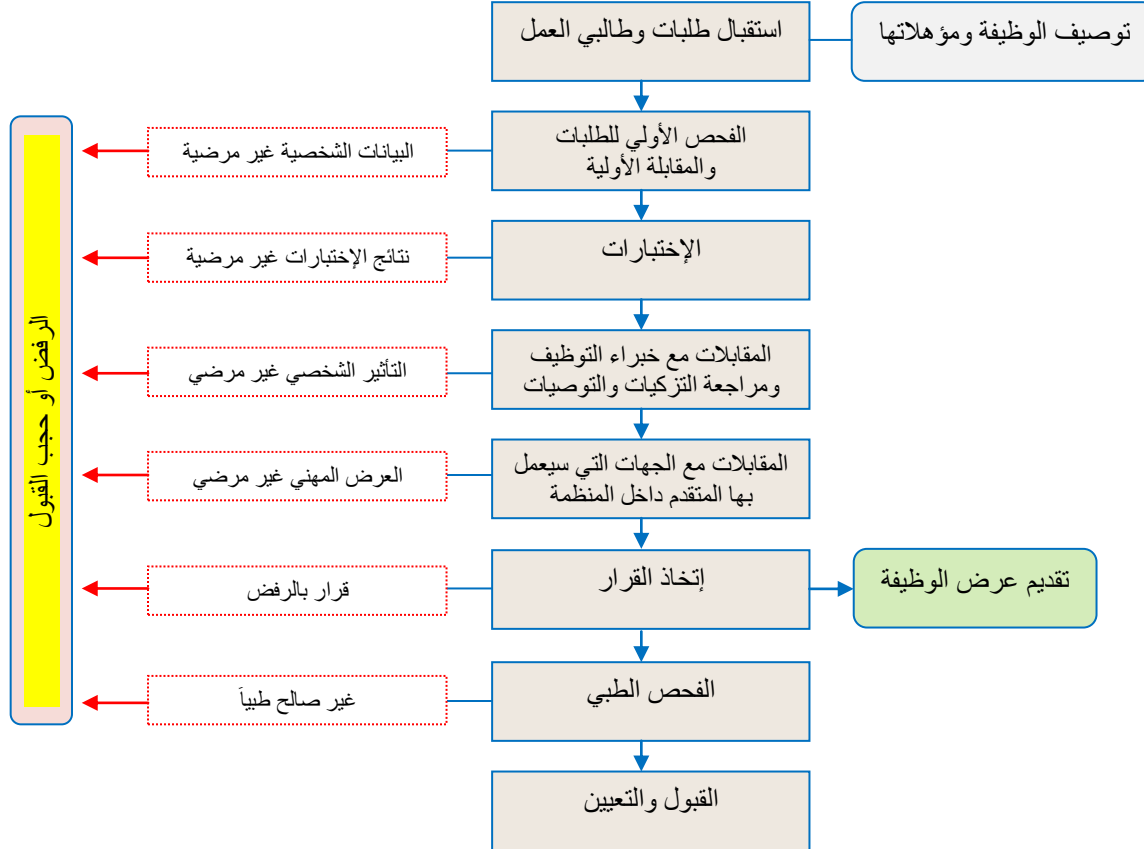
أولاً: التعيين

❖ مفهوم التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من عملية تحديد الإحتياج، ثم مواصفات العمل المطلوب والمؤهلات المطلوبة، ثم الإستقطاب والانتقاء، وأخيراً التعيين.

❖ سلسلة عملية الإختيار والتعيين:

خطوات الإختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة إتخاذ قرار التعيين أو حجب. ويوضح الشكل التالي مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الإختيار، ثم آخر مراحل الإختيار هو التعيين.



وكما يتضح في الشكل أعلاه فإن المرحلة التي تنتهي بإتخاذ القرار تتوقف نتائجها على مدى موافقة المتقدم على عرض الوظيفة من حيث أجرها، وموقعها ومميزاتها، وكذلك نتائج الفحص الطبي.

❖ مفاوضات عرض العمل:

حينما تقترب خطوات الإختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الإختبارات والمقابلات العامة والمتخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل إتخاذ قرار التعيين.

وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساساً في الخطوات السابقة في عملية الإختيار. وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو في صالح المنظمة؛ كأن يكون المتقدم قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض، أو أن يكون القائم بالعرض قد اكتشف قدرات إضافية أخرى لدى المتقدم.

وعموماً، فإن هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

- 1- أن يُحدد مقدماً الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة – ويفضل أن تكون مكتوبة – مثل (بدائية الراتب ونهايته، العلاج، بدل السكن، بدل غلاء المعيشة، والبدلات الأخرى. وكذلك المسار الوظيفي واحتمالات التقدم إلى مراكز أعلى في العمل).
- 2- إطالة عملية التفاوض: كلما طالبت فترة التفاوض كلما كانت هناك فرصة لأن يخفف المتقدم من شروطه.
- 3- الإعتراض على الأجر أو الراتب: إذا كان الأجر أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة، ففي هذه الحالة يمكن للمنظمة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، إعطاء المتقدم فترة للتفكير).

ثانياً: التهيئة المبدئية للعمل

❖ تعريف التهيئة المبدئية:

- تعرف التهيئة المبدئية بأنها "عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والإنسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل".
- كذلك يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمته، أهدافها وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها، وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول.
- وأيضاً يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها.

❖ أهمية التهيئة المبدئية:

- يمثل اليوم الأول في العمل تغييراً جوهرياً في حياة الفرد فمجرد صدور قرار التعيين الذي يحدد فيه بداية تاريخ العمل، حتى يبدأ الفرد في دوامة كبيرة من القلق والإنتظار ... ويبدأ في سلسلة من التفكير والأسئلة:
- ترى كيف سيكون عمله الجديد؟
 - ترى كيف سيكون رئيسه؟
 - هل سيستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟
 - هل سيستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟
 - هل سيكون العمل مرهقاً أم جذاباً؟
 - كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟
 - هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء؟
 - هل أجواء العمل سارة؟
 - هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي سيعمل بها؟
 - هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

إن أهمية التهيئة المبدئية يمكن أن تحدد في الجوانب التالية:

- ١- أن أي انطباع سيء عن العمل في بدايته الأولى سيجعله معه الفرد دائماً وسينعكس على أدائه ونشاطه مستقبلاً.
- ٢- التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته.
- ٣- تخفيف مشاعر الإضطراب والقلق لدى الموظف الجديد، حول احتمالات فشله في العمل، ثقته في مقدراته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أو لا.

❖ فوائد التهيئة المبدئية:

تشير بعض الدراسات والبحوث إلى عدة فوائد في عملية التهيئة المبدئية، من هذه الفوائد ما يلي:

- ١- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- ٢- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لإلتحاقه بالعمل.
- ٣- الإستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل، نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للإستفسار والإجابة.
- ٤- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

هناك فوائد أخرى يمكن أن تتحقق عن عملية التهيئة المبدئية ومنها:

- انخفاض في تكلفة بداية العمل - تشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي أخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون أقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله، وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة.
- ازدياد كفاءة وفعالية الموظف الجديد: نظراً لمعرفته للأمور من حوله - مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الإستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات والفاكس.
- الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين - أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

❖ أهداف برنامج التهيئة المبدئية:

من أجل تحقيق كفاءة ونجاح نظام التهيئة فإن تخطيط هذا البرنامج يجب أن يستند على تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية إنصهارهم بالمنظمة في أسرع وقت ممكن.
- ٢- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها، نشأتها وتطورها، الهياكل التنظيمية، منتجاتها وخدماتها، المباني والخدمات المساندة.
- ٣- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة، مثل (الإستقطاب، الحوافز، تقييم الأداء، الإنضباط والجزاءات، الترقية... الخ.
- ٤- التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
- ٥- التعريف بأماكن الخدمات المختلفة، مثل البريد والفاكس، الكافتريا العيادات الطبية، مواقف السيارات ... الخ.

❖ طرق التهيئة المبدئية:

- يمكن أن تتم التهيئة المبدئية للموظفين من خلال الطرق التالية:
- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
 - الأفلام التسجيلية.
 - جولة على مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل.

على أننا نود أن نؤكد أن البرنامج الناجح لعملية التهيئة المبدئية لابد وأن يتبنى الطرق الثلاثة السابقة مجتمعة.

تذكر أيضاً: أن التهيئة المبدئية هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، ثم مسؤولية الرئيس المباشر بعد ذلك.

تذكر: أن برنامج التهيئة المبدئية لابد وأن يبدأ في الساعات الأولى من اليوم الأول لمباشرة العمل. وقد يستمر ليوم أو أكثر حسب طبيعة العمل.

ثالثاً: محتويات برنامج التهيئة المبدئية

يود الموظف الجديد عند التحاقه بالعمل التعرف على أمور كثيرة في مكان عمله الجديد. ومن أجل ذلك فإن على إدارة الموارد البشرية أن تنظم برنامجاً متكاملًا ومتناسكاً لهذه العملية. أنظر الكتاب صفحة ٢٨٨ [جدول رقم (٨-١) أهم عناصر ومحتويات برنامج التهيئة المبدئية].

رابعاً: تقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

من أجل ضمان فعالية برنامج التهيئة المبدئية فإن على المنظمة أن تقيس ما بين وقت وآخر مدى تحقيق أهداف هذه البرامج. ومن أجل ذلك فقد تلجأ المنظمات إلى استخدام أحد أو بعض أو كل الأساليب التالية:

- ١- استخدام استبيانات الإستقصاء للموظفين الجدد، ومن الأفضل أن يتم إرسال هذه البيانات بعد إكمال الأسبوع الأول من العمل.
- ٢- إستقصاء مديري الإدارات. والهدف من هذا الإستقصاء هو التعرف على أكثر الجوانب استفساراً من قبل الموظفين الجدد والتي لا يغطيها برنامج بشكل كاف.
- ٣- يمكن إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة مع الموظفين الجدد لتحقيق الأهداف التالية:
 - إختلاط الموظفين الجدد بزملائهم السابقين (الذين على رأس العمل) الأمر الذي يسهل عملية الإنسجام والإنصهار السريع.
 - تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات المنظمة.
 - إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطويراً جيداً يستند على الخبرة والممارسة.