

إدارة الموارد البشرية [7]

الفصل السادس (التعيين والتهيئة المبدئية)**التعيين:**

ويُعرف التعيين بأنه:

- الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم عملية الانتقاء وأخيراً التعيين.
- علماً بأن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول لمرحلة اتخاذ قرار التعيين.

بداية نود أن نشير الى أنه قد يتم رفض المتقدم في أحد مراحل سلسلة عملية الاختيار التالية:

- استقبال طلبات وطالبي العمل.
- استقبالات طلبات وطالبي العمل.
- المقابلات مع خبراء التوظيف ومراجعة التزكيات والتوصيات.
- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المتقدم داخل المنظمة.
- الفحص الطبي.
- الفحص الأولي للطلبات.
- المقابلات مع خبراء التوظيف ومراجعة التزكيات والتوصيات.
- اتخاذ القرار.
- القبول والتعيين.
- إذا المرحلة التي تنتهي باتخاذ القرار تتوقف على مدى موافقة المتقدم لعرض الوظيفة من حيث أجرها، موقعها، مميزاتها، وكذلك الفحص الطبي.

من أسباب رفض المتقدم للوظيفة:

- بيانات شخصية غير مرضية.
- نتائج اختبارات غير مرضية.
- التأثير الشخصي غير مرضي.
- العرض المهني غير مرضي.
- غير صالح طبياً.
- والنتيجة هي: قرار بالرفض.

مفاوضات عرض العمل / والأساسيات:

- حينما تقترب خطوات الاختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الاختيارات والمقابلات العامة والمتخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين.
 - وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساساً في الخطوات السابقة من عملية الاختيار، وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو المنظمة.
 - وفيما يلي بعض القواعد الإرشادية في هذا المجال:
- أن يحدد مقدماً الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة ومن الأمثلة علي ذلك ما يلي:

- (1) بداية الراتب: أو الأجر ونهايته.
- (2) مدة الإجازات ونوعها: علاج صحي ، بدل سكن ، بدل غلاء معيشة ، وأي بدلات أخرى ... الخ.
- (3) المسار الوظيفي: للوظيفة المتقدم إليها الفرد واحتمالات خطوات التقدم الوظيفي إلى مراكز أعلى.
- (4) إطالة عملية التفاوض: وذلك عن طريق المكاتب المتخصصة في عمليات الاستقطاب.
- (5) الأجر: الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة أو أنه أقل من وظيفته السابقة.

• الاعتراض علي الأجر أو الراتب:

- إذا كان الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- أو عندما يكون المتقدم للوظيفة يأمل في عرض أفضل من وظيفته السابقة.
- أو قد تكون إمكانية المنظمة عموماً لا تتناسب مع مقتضيات توقعات المتقدم للوظيفة.

،، كيف تتصرف المنظمة في هذه الحالة ؟

ومن الممكن في هذه الحالة ان تعرض المنظمة ما يلي:

- (1) زيادة في مدة الاجازة أو وعد بإعادة النظر في الأجر في أقرب فرصة.
 - (2) النظر في إمكانية ان تدفع المنظمة الفرق بين الأجر الشهري المطلوب والأجر الممكن في شكل علاوة تدفع مرة واحدة عند توقيع عقد العمل.
- وكمثال علي ذلك: إذا كان المتقدم للوظيفة يصر علي ١٠ الاف ريال راتب شهري والمنظمة لا تستطيع ان تدفع إلا ٩ الاف، فهنا يمكن للمنظمة ان تدفع للمتقدم ١٢ الف ريال علاوة تعيين تدفع مع راتب الشهر الأول، علي ان يستمر الراتب بعد ذلك بمعدل ٩ الآف قابلة للزيادة حسب أداء الشخص.
- (3) إعطاء فرصة للمتقدم للتفكير، ثم مراجعة المنظمة بعد فترة محددة لاتخاذ القرار.

خطاب تقديم العرض من المنظمة:

بعد انتهاء المفاوضات بموافقة المتقدم على العرض يجب أن تتم هذه الموافقة وجهاً لوجه وأن تسجل كتابياً منعاً لأي التباس قد يحدث من الطرفين ويجب أن يتضمن خطاب تقديم العرض ما يلي:

- اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي أو أحد الفروع.
- الراتب الأساسي، وتاريخ استلام العمل.
- المميزات المادية الأخرى ، والبدلات ، والاجازات ، والعلاج.
- يمكن أن يصاغ الخطاب على أي شكل أو أن يكون نموذج دائم تملأ فراغاته وفقاً للبنود السابقة.

رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم:

قد تنتهي المفاوضات حول الأجر والمميزات الوظيفية الأخرى الى رفض المتقدم للوظيفة المعروضة. وقد يكون هذا الرفض لأي من الأسباب التالية:

- العرض أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- أسباب عائلية تحول دون قبول العرض.
- تلقى المتقدم عرضاً أفضل في مكان آخر أو في المكان الذي يعمل به حالياً.

،، كيف يمكن مواجهة مثل هذه الاحتمالات:

- إن أول رد فعل من قبل المنظمة هو تحميل المتقدم مسؤولية الرفض، ما الذي حدث له ولماذا يمكن ان نثار وخاصة إذا اعتقدت المنظمة ان عرضها جيد فإن على المنظمة ان تتقبل مثل هذه الأمور بهدوء وان تنظر بإيجابية.

• وينصح في هذه الحالة بما يلي:

- ✓ غض النظر عن العرض فقد يكون في ذلك خيراً للمنظمة إذ يترتب على التعيين مثلاً صدور متاعب من المتقدم للوظيفة.
- ✓ البحث عن الأسباب الخفية وراء الرفض فقد تكون مثلاً هناك أسباب تخص عائلة الموظف كزوجته أو أطفاله.
- ✓ إذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص المنظمة على اجتذابه فقد يكون من الأفضل إعادة النظر في العرض، وخاصة إذا كانت الفوائد المأمولة من المتقدم المالية والمعنوية أكثر من تكلفة العرض بعد تعديله.
- ✓ وتلجأ كثير من المنظمات بتحديد فترة اختبار للمتقدم وهي ٣ أو ٦ شهور غالباً قبل توقيع العقد بصورة نهائية.

التهيئة المبدئية:

يمكن تعريف التهيئة المبدئية:

- " بأنها عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل "
- كما تُعرف التهيئة: "بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها: أهدافها وفلسفتها، عملياتها وانشطتها".

ما هي أهمية التهيئة المبدئية ؟

- التهيئة المبدئية مهمة جداً لأي موظف لأنها تجيب على جميع الأسئلة التي تدور في ذهن الموظف الجديد عن هذه المنظمة وبيئة العمل فيها.
- وهناك قول شائع أن ما كان أوله طيب كان آخره طيب، لذلك يجب أن تكون البداية طيبة لكي تتحقق أهداف المنظمة.
- يمثل اليوم الأول تغييراً جوهرياً في حياة الإنسان، ويبدأ في سلسلة من التفكير والاسئلة:

- ✓ تري كيف سيكون عمله الجديد ؟
- ✓ تري كيف سيكون رئيسه ؟
- ✓ تري هل سيستطيع التكيف مع الواقع الجديد ؟
- ✓ هل سيستطيع ان يكون علاقات جيدة مع الزملاء ؟
- ✓ هل سيكون العمل مرهقاً أم جذاباً ؟
- ✓ كيف ستكون فرص تقدمه الوظيفي؟
- ✓ هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء ؟
- ✓ هل أجواء العمل سارة أم لا ؟
- ✓ هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي سيعمل بها ؟
- ✓ هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة ؟

ولا تنتهي هذه الأسئلة إلا بتعريف الموظف الجديد بواقع عمله، وهذا بلا شك هو مسئولية إدارة الموارد البشرية.

- وبناء علي ما سبق فإن أهم جوانب عملية التهيئة هي ٣ فواند :

- (1) إن أي انطباع سيء عن العمل في بدايته الأولي سيحمله معه الفرد دائماً، وسوف ينعكس ذلك علي أدائه ونشاطه مستقبلاً.
- (2) التأكد من ان الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله حينما يكون علي علم ومعرفة بمضمون عمله وحقوقه وواجباته.
- (3) تخفيف مشاعر الاضطراب والقلق لدي الموظف الجديد حول احتمالات فشله في العمل.

فوائد التهيئة المبدئية:

تتعدد فوائد التهيئة المبدئية ويمكن اجمالها في 7 فوائد هي:

- (1) تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- (2) التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول من التحاقه بالعمل.
- (3) الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه بالعمل نظراً لأن الموظف الجاهل بأمر العمل وأنظمته سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والحصول علي إجابة.
- (4) التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.
- (5) ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد نظراً لمعرفته للأمور من حوله.
- (6) انخفاض في تكلفة بداية العمل.
- (7) ارتفاع كفاءة الفرد في العمل، الأمر الذي ينعكس لاحقاً علي نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

أهداف التهيئة المبدئية:

ويمكن اجمال أهم أهداف التهيئة المبدئية في ٥ أهداف:

- (1) الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة بأسرع وقت.
- (2) تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها وتاريخ نشأتها وتطورها.
- (3) التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة.
- (4) التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل.
- (5) التعريف بأمكان الخدمات : مثل البريد والفاكس ، الكافتيريا ، العيادات الطبية ، مواقف السيارات ، ... الخ.

تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية:

من أجل ضمان فعالية برنامج التهيئة المبدئية والتعريف يجب علي المنظمة ان تقيس ما بين وقت وآخر: مدي تحقيق أهداف هذه البرامج.

ومن أجل ذلك تلجأ المنظمة لأحد الطرق التالية:

- (1) استخدام استبانات الاستقصاء للموظفين الجدد، ويفضل أن ترسل الاستبانة بعد أسبوع من العمل.
- (2) استقصاء مديري الإدارات، وذلك للتعرف على أكثر الجوانب استفساراً من قبل الموظفين الجدد.
- (3) يمكن إشراك بعض الموظفين القدامى في برامج التهيئة مع الموظفين الجدد ، الأمر الذي يحقق عدة فوائد:
 - اختلاط الموظفين الجدد مع زملائهم السابقين يسهل عملية الانسجام والانصهار السريع.
 - تجديد معلومات الموظفين القدامى عن الأنظمة وسياسات المنظمة.
 - إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطويراً جيداً يستند على الخبرة والمنافسة.

ملخص المحاضرة:

- ❖ **إن التعيين :** هو الخطوة التي بموجبها تنتهي عملية الاستقطاب والاختيار إلى وضع الموظف في الوظيفة الشاغرة التي تقدم إليها.
- ❖ ومن أجل إتمام هذه الخطوة بطرق سليمة فلا بد وأن يكون هناك وضوح في الرؤيا بين الطرفين (الموظف الجديد والمنظمة) حول الأجر وشروط العمل.
- ❖ ويتم ذلك عادة من خلال المفاوضات التي تنتهي **بالاتفاق**، أو قد تؤدي إلى رفض المتقدم للوظيفة.
- ❖ على أن عملية التعيين وبدء ممارسة العمل لابد وأن تتم من خلال تعريف الموظف مقدماً بجو العمل وأنظمتها.
- ❖ وطبيعة المنظمة وأهدافها وسياساتها وتطورها، وكذلك بالرؤساء والزلاء حتى لا يشعر الموظف الجديد بالغرابة في بداية حياته العملية.
- ❖ أن هذه الخطوة تسمى **ببرنامج التهيئة المبدئية أو التعريف بالمنظمة**.
- ❖ وبهذا نكون تناولنا تعريف عملية التهيئة وأهميتها، وأهدافها وفوائدها وطرقها ، وأساليب التأكد من نجاحها وفعاليتها ، من أجل تحسينها وتطويرها مستقبلاً.
- ❖ وإذا تم ذلك **بكفاءة وفعالية** فسوف يكون مردودها **ايجابيا** على المنظمة والعاملين بها.

مصطلحات المحاضرة:

التعيين Placement:

- هو القرار الذي يتخذ بخصوص إشغال وظيفة شاغرة بموظف تتناسب مؤهلاته مع هذه الوظيفة.
- ويتضمن هذا القرار مسمى الوظيفة ورقمها والقسم الذي تنتمي إليه ، وكذلك أسم الموظف ، والأجر المبدئي للوظيفة وتاريخ مباشرة العمل.

عرض العمل Job Offer:

- حينما تنتهي كل خطوات الاختيار بالموافقة على اختيار شخص ما من المتقدمين لملء الوظيفة تبدأ معه مرحلة التفاوض بتقديم عرض العمل الذي يتضمن الأجر ، والأمتيازات المادية وغير المادية والحقوق الأخرى للموظف.
- ويتوقف على هذا العرض قبول المتقدم للوظيفة أو رفضها.

التهيئة المبدئية Orientation:

- وهي عملية تتم في اليوم الأول لالتحاق الموظف بالعمل، يتم من خلالها تعريفه بمنظمتها، وأهدافها وفلسفتها، ومنتجاتها أو خدماتها، وكذلك بالأنظمة والسياسات المختلفة، والقواعد والإجراءات، وتعريف الموظف برؤسائه وزملائه في العمل.
- والهدف الأساسي لهذه العملية هو تسهيل عملية انصهار الموظف بواقعه ومحيط عمله الجديد.