

الفصل السادس الاستقطاب والاختيار والتعيين

مقدمة:

تهدف وظيفة التوظيف ببساطة إلى اختيار هؤلاء الأفراد القادرين على أداء أعمال المنظمة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف، وعلى الرغم من بساطة هذا الهدف من الناحية النظرية - إلا أنه من الناحية العملية يمثل تحدياً لإدارات الأفراد في كثير من المنظمات الحديثة للعديد من الأسباب:

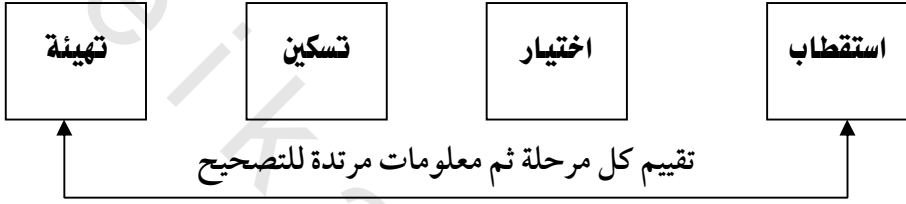
أول هذه الأسباب أن مهمة التوظيف أو الاختيار والتعيين تمثل تلك النقطة التي تتحول عندها أهداف وخطط الموارد البشرية إلى قرارات تنفيذية ذات تأثير ملحوظ على الأداء المستقبلي للمشروع أو المنظمة، ومن الممكن تصور أهمية هذه النقطة إذا علمنا أن نجاح المنظمة في وضع خطط للقوى العاملة وتوصيف وظائف جيدة - لا يعني بالضرورة نجاح هذه المنظمات في الحصول على مستلزماتها من الموارد البشرية الكفاءة والملائمة، بل يحتاج الأمر بجانب الخطط الجيدة إلى نظام سليم لاتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، خصوصاً إذا كان من الصعب التخلص من العمالة غير المرغوب بها، والتي أخطأ متخذوا القرار في اختيارها، والتي قد يصعب في كثير من الأحيان رفع مستوى أدائها بواسطة التدريب، أو ممارسة العمل لفترة طويلة.

أما ثاني الأسباب فيرتبط بالتقدم التكنولوجي الذي تشهده المنظمات المعاصرة، وما يحتاجه هذا التقدم من تخصصات عديدة ونادرة يصعب توفيرها في كثير من الأحيان. وعلى سبيل المثال، فإن معظم المنظمات التي تعمل في قطاعات تكنولوجية متقدمة - مثل تلك العاملة في قطاع المعلومات والحاسبات الآلية - عادة ما تنفق كميات ضخمة من الوقت والجهد والمال لجذب المهارات في العديد من التخصصات الهندسية والفنية والإدارية، التي يتوافر لديها الرؤية الواضحة والأفكار الجديدة، اللازمة لبقاء هذه المنظمات وازدهارها.

مكونات أو مراحل عملية التوظيف :

من الممكن تقسيم عملية التوظيف كنظام إلى أربعة مكونات أو مراحل رئيسية، هي على الترتيب كما يلي:

- مرحلة الاستقطاب.
- مرحلة الاختيار.
- مرحلة التسكين.
- مرحلة التهيئة المبدئية.



وتفصيل هذه المراحل كالتالي:

أولاً : مرحلة الاستقطاب :

تهدف مرحلة الاستقطاب - بصفة عامة - إلى محاولة خلق أكبر تجمع من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة للعمل بالمنظمة، وذلك بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات الوظائف الرئيسية، والطريق الوحيد لخلق مثل هذه التجمعات هو وضع خطة لتنمية المصادر التي يحتمل أن يتوافر بها نوعيات العاملين المطلوبين للعمل بالمنظمة حالياً ومستقبلاً.

وعادة ما يتم تقسيم هذه المصادر إلى نوعين رئيسيين، هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وفيما يتعلق بالمصادر الداخلية فإن على المنظمة أن تقوم بفحص الأداء الخاص بموظفيها الحاليين؛ بغرض اكتشاف هؤلاء الذين يمكنهم شغل الوظائف الشاغرة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة، كما يمكن تبني سياسة الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة، بحيث يستطيع من يرى في نفسه الكفاءة لشغل هذه الوظائف أن يتقدم للإعلان خلال فترة محددة، على أن تقوم المنظمة بالاختيار من بين هؤلاء المتقدمين، وبصرف النظر

عن الأسلوب المتبع في البحث عن الأفراد اللازمين داخليًا - فإن المصادر الداخلية للاختيار عادة ما تغطي الآتي:

* حالات الترقية.

* حالات النقل.

* حالات تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة إلى المعاش.

أما المصادر الخارجية للاختيار فإنها عادة ما تغطي الآتي:

* إعلانات الوظائف الخارجية في الصحف والمجلات.

* المدارس والمعاهد الفنية والجامعات.

* مكاتب ووكالات التوظيف المتخصصة.

* النقابات العمالية والمهنية.

* الشركات والمنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى.

وعلى الرغم من أن منظمتنا المصرية تستخدم أسلوب الترقية من الداخل - فإن السؤال يظل قائمًا حول أفضلية اللجوء إلى المصادر الداخلية أو الترقية من الداخل، مقارنة مع اللجوء إلى المصادر الخارجية أو الترقية من الخارج، وللإجابة عن هذا السؤال فإننا نقول إن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه، وعلى الإدارة أن تختار بنفسها في كل حالة أو موقف - وذلك في الحالات التي يسمح فيها قانون العاملين بالاختيار من الخارج - أي الأسلوبين أجدى؛ ذلك أنه بينما يرى البعض أن الترقية من الداخل من شأنها أن تؤدي إلى زيادة درجة الولاء بين العاملين وارتفاع معنوياتهم، وبالتالي زيادة درجة الرغبة لديهم في الأداء، فإن البعض الآخر يرى أن الترقية من الخارج أفضل؛ لما يترتب عليها عادة من تجديد دم المنظمات خصوصًا تلك التي تعاني من أمراض الركود، مثل الدوران في دائرة القرارات والحلول التقليدية، وعدم القدرة على رؤية المشكلات والفرص الجديدة التي يحدثها التغير المستمر في العوامل البيئية - كما هو الحال في العديد من منظمتنا المصرية - عن طريق السماح لأفكار ورؤى جديدة بالدخول إلى المنظمة، وللتوفيق بين الرأيين فإننا نرى اللجوء إلى المصادر الداخلية فقط عندما يتوافر لدى المنظمة الأشخاص المؤهلين على المستوى المطلوب لشغل الوظائف الشاغرة، وليس كسياسة عامة تطبق في كل الظروف، وقبل أن

تنتهي هذه المناقشة فإنه لابد من الإشارة إلى أن مرحلة الاستقطاب لا وجود لها في نظام الاختيار والتعيين المصري؛ إذ إنه بدلاً من اتباع أسلوب إيجابي في الاختيار، يقوم على البحث عن أكفأ العناصر القادرة على شغل الوظائف، ثم اختيار أكثرهم ملاءمة للعمل - فإن منظمتنا المصرية عادة ما تتبع أسلوباً سلبياً في الاختيار، يقوم على الانتظار حتى يتقدم بعض الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة، والذين قد لا يكونون بالضرورة أفضل العناصر، ثم الاختيار من بينهم، وقد يبرر البعض هذا الأسلوب السلبي في الاختيار على أساس أنه لا مبرر لبذل الجهد والوقت والمال في تنمية مصادر للعاملين، في الوقت الذي لا يتوقف فيه سيل طالبي الوظائف على أبواب الشركات والمنظمات، إلا أن هذا التبرير مردود عليه بأن سوق العمل المصري قد يتميز بوفرة عرض العمالة - على الرغم من عدم صحة هذا القول على إطلاقه؛ نظراً للعديد من التقارير التي تؤكد نقص المعروض في كثير من التخصصات، مثل الوظائف الفنية المعاونة ووظائف التمريض - من الناحية العددية، ولكن ليس بالضرورة من الناحية النوعية، الأمر الذي يؤكد أن مشكلة الإدارة العربية ما زالت هي ندرة الكفاءات النوعية القادرة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة الإنتاجية، والتي تحتاج إلى البحث عنها في سوق العمل.

ثانياً: مرحلة الاختيار:

والمقصود بالاختيار هنا هو اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين هؤلاء المتقدمين، أو المتاحين لشغل وظائف المنظمة الشاغرة، ويتركز هدف هذه المرحلة بالطبع في استبعاد هؤلاء الذين ترى الإدارة أنهم غير مؤهلين للوفاء بمتطلبات الوظائف الشاغرة - بصفة خاصة - والمنظمة عامة، وذلك وفقاً للمعايير الموضوعية التي تستخدمها المنظمة في المفاضلة بين الأشخاص، وبخصوص هذه المعايير أو الأساليب الممكن استخدامها في مجال الاختيار فإنها تشمل الآتي:

- طلب التوظيف.
- اختبارات التوظيف.
- المقابلات الشخصية.
- التحري والتوصية.
- مراكز التقييم.

- الفحص الطبي.

1 - طلب التوظيف (Application Blank):

يعد طلب التوظيف أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عن الفرد المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، وعادة ما يوفر هذا المصدر - الذي تستخدمه تقريبًا كل المنظمات - معلومات سريعة عن المؤهلات المتقدمة وخبرتها العملية والديموغرافية والاجتماعية، وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة إلى طلب التوظيف كأسلوب من أساليب الاختيار - إلا أن الرأي يختلف حول نوعية البيانات المفترض أن يغطيها طلب التوظيف، ومن البيانات الشائع طلبها في طلب التوظيف - بالإضافة إلى البيانات الشخصية، مثل السن والجنس والحالة الاجتماعية - المؤهلات العلمية أو الشهادات الدراسية، والبرامج التدريبية سواء الإدارية أو الفنية، والخبرة العملية والمنظمات التي تم اكتسابها فيها، والخصائص الجسدية؛ كالطول والوزن والحالة الصحية للمتقدم، وفي بعض الأحيان الهوايات الشخصية والنشاط الاجتماعي والثقافي والمهني للمتقدم. ما نود قوله هنا هو أن البيانات التي يغطيها طلب التوظيف يجب أن تكون هادفة، بمعنى أن تكون ذات تأثير محتمل على الأداء، أو احتمال النجاح في الوظيفة، الأمر الذي يحتاج بالطبع إلى استخدام الأسلوب العلمي في ملاحظة ودراسة علاقات الارتباط بين كل بيان من البيانات التي يحتوي عليها طلب التوظيف ومستوى الأداء الفعلي للوظيفة.

2- اختبارات التوظيف:

يمكن ببساطة تعريف اختبار التوظيف على أنه: "إجراء منظم يهدف إلى معاينة السلوك أو الاتجاهات أو الأداء الخاص بشخص معين، أو المقارنة بين سلوكيات واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر، وفي مجال إدارة الأفراد فإن للاختبارات أكثر من استخدام؛ ذلك أنه بجانب استخدامها كأسلوب للاختيار - فإنها أيضًا تستخدم في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب، حيث إن الهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل أو الوظيفة.

وتقوم فلسفة اختبارات التوظيف على فرضين أساسيين:

أولهما: أن القدرات والمهارات الإنسانية عادة ما تكون موزعة على الأفراد توزيعًا يقترب من التوزيع الطبيعي، بمعنى تمتع أقلية بدرجة عالية من هذه القدرات والمهارات -

وهم الذين يحاول الاختبار الكشف عنهم؛ بغرض تعيينهم بالمنظمة - وأقلية بدرجة منخفضة من تلك المهارات، بينما الأغلبية عادة ما تتمتع بدرجة متوسطة من تلك المهارات أو القدرات.

وثانيهما: أن هناك درجة معقولة من الارتباط بين توافر القدرة أو المهارة محل الاختبار وبين احتمال النجاح في أداء متطلبات العمل أو الوظيفة.

ومن الممكن تصنيف أنواع اختبارات التوظيف للسلوك الإنساني محل الاختبار إلى الأنواع الخمسة التالية:

1/2 اختبارات القدرات.

2/2 اختبارات الأداء.

3/2 اختبارات الاهتمامات المهنية.

4/2 اختبارات الشخصية.

5/2 اختبارات التخيل أو الإسقاط.

ويجب توافر مجموعة من الشروط في الاختبارات؛ حتى يمكننا الوثوق بنتائجها، ومنها:

1 - شرط الثبات (Reliability)؛

بمعنى أن نتائج الاختبار يجب أن تتصف بالثبات، أو التماثل النسبي في حالة تطبيق الاختبار على نفس الشخص أكثر من مرة.

2 - شرط الصحة (Validity)؛

بمعنى أن الاختبار يقيس فعلاً الخاصية موضوع الاختبار، وليس أية خاصية أخرى، فاختبارات الذكاء على سبيل المثال يجب أن تقيس مستوى ذكاء الفرد، وليس قدرته على الحفظ الذي قد يكون نتيجة لقضاء وقت أطول في المذاكرة، وهنا تجدر الإشارة إلا أن توافر شرط الصحة يعني بالضرورة - وفي نفس الوقت - توافر شرط الثبات، وليس العكس صحيحاً؛ نظراً لأن الاختبار قد يؤدي إلى نتائج متماثلة في حالة إعادة تطبيقه، ولكنه ما زال يقيس صفة أخرى غير صفة البحث.

3- عدم التحيز (ProComm from bass):

بمعنى إتاحة الفرصة المتساوية أمام الأفراد محل الاختبار؛ لكي يؤديوا بكفاءة، وعلى سبيل المثال فإن إعطاء اختبار باللغة الإنجليزية لعدد من الأفراد ذوي الإلمام غير المتساوي باللغة الإنجليزية- يفقد الاختبار خاصية عدم التحيز، وذلك إذا لم تكن اللغة الإنجليزية محل الاختبار.

أخيرًا فإن هناك بعض الاقتراحات التي أثبتت التجربة العملية جدواها، وبالتالي من المهم أن تراعيها المنظمات عند استخدامها لاختبارات التوظيف، وهذه الاقتراحات هي :

1- لا يجوز أبدًا استخدام اختبارات التوظيف كأساس وحيد عند اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، بل فقط كأحد الأسس أو الأساليب عند اتخاذ هذه القرارات.

2- اختبارات التوظيف أكثر قدرة على كشف حالات الفشل منها على كشف حالات النجاح، الأمر الذي يجعل من المفيد اللجوء إليها عندما يكون من المطلوب تصفية عدد ضخم من المتقدمين للوظيفة، والإبقاء فقط على أكثر المتقدمين احتمالاً للنجاح في الأداء.

3- لا تجوز المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات التوظيف بشكل صارم؛ ذلك أن هذه الاختبارات لم تصل بعد إلى حد الدقة الذي يمكن معه القول إن من حصل على 90 نقطة بالتأكيد أفضل ممن حصل على 70 نقطة، وباختصار يفضل استخدام نتائج هذه الاختبارات فقط كمؤشرات، وليس كمعايير قاطعة يلزم اتباعها.

3/ المقابلات الشخصية (Interviewing):

على الرغم من الانتقادات المستمرة من جانب الباحثين في مجال إدارة الأفراد لكل من مستوى الثبات والصحة التي يتمتع بها أسلوب المقابلات الشخصية- فإن مثل هذه المقابلات تعد من أكثر أساليب الاختيار شيوعاً بين المنظمات؛ نظراً لعدم وجود البديل الأكثر تفوقاً من حيث السهولة والعملية ورخص التكاليف، وعادة ما يهدف أسلوب المقابلات الشخصية إلى تحقيق هدفين أساسيين:

1- تقييم مدى ملاءمة الشخص المتقدم للوظيفة عن طريق سؤال هذا الشخص عن عدد من الموضوعات، مثل المؤهلات العلمية والخبرة العملية السابقة والاتجاهات الشخصية، بالإضافة إلى ملاحظة السلوك والجوانب الشخصية أثناء المقابلة.

2- تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات المهمة، مثل طبيعة المنظمة، والعمل الذي سوف يقوم به فيها، ومستوى الأجور والمكافآت وفرص الترقية المتاحة، مثل هذه البيانات التي يقدمها المقابلون للشخص المتقدم للوظيفة تساعد أولاً المتقدم على تقدير ما إذا كان من مصلحته قبول الوظيفة أو رفضها، وثانياً تعزز صورة المنظمة وعلاقتها العامة مع العاملين المرتقبين.

وهناك العديد من الأخطاء التي يجب أن يتجنبها المقابلون لزيادة كفاءة أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب للاختيار والتعيين، ومن هذه الأخطاء ما يلي:

1- التحيز والتعصب والتقدير العاطفي أو غير الموضوعي، وعلى الرغم من استحالة التخلص كلية من مثل هذه العيوب أو الأخطاء- إلا أنه من الممكن التخفيف من حدتها عن طريق تيقظ المقابل وحرصه على عدم سيطرة نزعاته الشخصية على آرائه عند التقييم.

2- سيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة، سواء أكانت هذه الصفة مرغوب بها أو غير مرغوب بها- على تقييم المقابل للشخص ككل، وهو ما يطلق عليه علمياً اصطلاح (The Halo Effect)، فعلى سبيل المثال قد يقيم الشخص الأنيق في هندامه ومظهره على أنه ذكي وطموح ويمكن الاعتماد عليه، والشخص المهمل في هندامه ومظهره على أنه جاهل وغير قادر على أداء مهام الوظيفة؛ لمصادفة أن المقابل الذي قام بالتقييم يهتم شخصياً بأناقة الشخص ومظهره.

3- فشل المقابل في الاستماع الفعال لما يقوله الشخص المتقدم للوظيفة، حتى وإن بدا منصتاً، الأمر الذي يؤدي في الغالب إلى تقييم غير موضوعي.

4/ التحري والتوصية:

يعتمد أسلوب التحري والتوصية على مبدأ أساسي مؤداه أن خير مرشد لأداء الشخص وعلاقته في المستقبل - هو أدائه وعلاقاته في الماضي، ووفقاً لهذا الأسلوب فإن إدارة الأفراد عادةً ما تقوم بسؤال رؤساء المتقدم المباشرين في المنظمة أو المنظمات التي كان يعمل بها سابقاً عن أداء هذا الشخص وعلاقاته بشكل تحريري أو كتابي عن طريق إرسال خطاب، أو شفوي عن طريق الاتصال بالتلفون، أو شخصي عن طريق زيارة هؤلاء الرؤساء في أماكن عملهم، أو كبديل لذلك يطلب من الشخص المتقدم أن يقترح أسماء

هؤلاء الأشخاص بإرسال خطابات التوصية الخاصة بالمتقدم مباشرة، وبشكل سري إلى المنظمة التي سوف يقوم الشخص بالعمل بها، وإذا كان بعض مديري الأفراد يرون عدم جدوى هذا الأسلوب؛ نظرًا لأنه من غير المعقول أن يقترح الشخص أسماء الموصين الذين من المحتمل أن يكتبوا خطابات توصي لصالحه - يرى البعض الآخر أن أسلوب التحري والتوصية يمكن أن يقدم معلومات مفيدة، خصوصًا إذا تذكروا أنه لا يعدو أن يكون أحد أساليب الاختبار وليس الأسلوب الوحيد، فضلًا عن مزاياه الأخرى مثل ضالة الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتطبيقه.

5/ مراكز التقييم (Assessment Centers):

لقد جاء استخدام أسلوب مراكز التقييم كأسلوب لاختيار وتعيين - فضلًا عن استخداماته الأخرى في مجالي تقييم الأداء والتنمية الإدارية التي سوف نتناولها بالتفصيل في الفصول التالية - طبيعة المشرفين والمديرين خلال العقد الماضي، وطبقًا لأسلوب مراكز التقييم يقوم فريق من المقيمين بملاحظة مجموعة من المرشحين لشغل الوظيفة أو الوظائف الشاغرة، وعادة ما يحضر مركز التقييم من 10 - 15 متقدم، ولمدة تصل إلى أربعة أيام بشكل مستمر، ووضعهم تحت أكثر من اختبار، بما في ذلك المقابلات الشخصية المتعمقة مع كل فرد على حدة بواسطة كل عضو من أعضاء مركز التقييم، وملاحظة السلوك واختباراته، والقدرة على حل المشكلات، والتفكير الابتكاري، من خلال مواقف عملية فعلية، ومستوى المعلومات والخبرة الوظيفية المتميزة، وبعد انتهاء مدة المركز يقوم أعضاء مركز التقييم بعد مناقشات مستفيضة مع بعضهم البعض بإصدار قرار التعيين، أو عدم التعيين وغني عن القول إن مراكز التقييم - رغم تكلفتها الباهظة، والتي عادة ما يقتصر استخدامها على حالات اختيار الفئات الحساسة من المشرفين والإداريين - تعد أكثر أساليب الاختيار موضوعية، وأكثرها نجاحًا في التنبؤ بأداء الشخص بعد شغله للوظيفة فعليًا.

6/ الفحص الطبي (Medical Examination):

تستخدم معظم المنظمات - إن لم يكن كلها - أسلوب الفحص الطبي كإجراء أساسي من إجراءات الاختيار والتعيين. وعلى الرغم من أن طبيعة العمل الذي سوف يقوم به

المتقدم للوظيفة تحدد درجة الاهتمام بإجراء الكشف الطبي - فإنه من الممكن القول إن الفحص الطبي كإجراء من إجراءات الاختيار والتعيين عادة ما يهدف إلى:

1- التأكد من صلاحية الشخص الجسدية والصحية لأداء مهام الوظيفة، كما هو الحال في وظائف الجيش والبوليس والمطافي.

2- تحديد حالة الشخص الصحية وقت استلامه العمل؛ تجنباً لأي مطالبات مستقبلية بأية تعويضات عن أضرار صحية أو إصابات عمل غير حقيقية.

3- منع تعيين هؤلاء المتقدمين الذين يعانون من أمراض معدية؛ محافظة على سلامة باقي العاملين.

4- المساعدة في اختيار مكان ونوع العمل الذي يتناسب مع قدرات ومواصفات الشخص الصحية.

ثالثاً: مرحلة التسكين:

وبعد أن يتم الانتهاء من اتخاذ قرار الاختيار - فإن مرحلة التسكين تحاول وضع الشخص في المكان والعمل الملائم لمؤهلاته وخبراته وصفاته الشخصية، كما تحددها بطاقة وصف الوظيفة، وعلى الرغم من أنه من الطبيعي أن لا يتم اختيار الشخص قبل أن يتم تحديد الموقع أو الوظيفة التي سوف يشغلها - إلا أنه من عادة بعض المنظمات كبيرة الحجم أن تقوم بتعيين أكبر عدد ممكن من الكفاءات المتميزة دون أن تشغل نفسها - بالتفكير المسبق - في تحديد نوع الوظيفة التي سوف يشغلها كل منهم بالضبط، الأمر الذي يجعل من الاختيار والتسكين مرحلتين مختلفتين.

رابعاً: مرحلة التهيئة المبدئية:

وأخيراً فإن المقصود بمرحلة التهيئة المبدئية تعريف الشخص بعد تعيينه وتسكينه - على وظيفة معينة - بظروف العمل الجديدة؛ بهدف مساعدته على التكيف والاندماج، وعلى الرغم من أن البعض قد يرى أن مرحلة التهيئة المبدئية لا تعدو أن تكون جزءاً من وظيفة أخرى هي وظيفة التدريب - فإن كتاب الإدارة عادة ما يفرقون بين الاثنين على أساس أنه بينما تركز التهيئة المبدئية على تعريف الشخص ببيئة العمل ككل، يهتم التدريب بالمعارف والمهارات المتعلقة بوظيفة بعينها.

وعادة ما تعرف برامج التهيئة المبدئية الموظف الجديد بالعناصر التالية:

* التطور التاريخي للمنظمة وسياستها.

* المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

* أماكن المصانع والأقسام والإدارات الرئيسية.

* سياسات الترقية والنقل والإجازات الطويلة والقصيرة.

* مسؤوليات الوظيفة وجداول العمل المتاحة.

* مكونات الهيكل التنظيمي واختصاصات كل مكون.

* نظم تقييم الأداء المستخدمة، وفرص التدريب المتاحة.

* إجراءات الأمن المتبعة.

* التعريف بالزملاء والرؤساء في العمل.

ويرى كثير من الكتاب أن التهيئة المبدئية للعاملين الجدد عندما تتم بشكل صحيح -

فإنها تخدم عدة أغراض مفيدة، ومن أهم هذه الأغراض ما يلي:

1- بناء نوع من الاتجاهات الجيدة لدى الموظف تجاه المنظمة وسياساتها منذ البداية.

2- المساعدة على تكوين حالة من الانتماء لدى الموظف، والتي من شأنها أن ترفع

معنوياته وتزيد من حماسه للعمل.

3- وكنتيجة غير مباشرة للغرضين الأول والثاني - فإنه يتوقع أن تؤدي برامج التهيئة

المبدئية الجيدة إلى تخفيض معدلات مخالفة التعليمات، ومعدلات الغياب، والتأخر عن

العمل، والدوران الاختياري... إلخ.

obeikandi.com