

الفصل الثالث

التعيين

1- مفهوم التعيين :

في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها من نتيجة إجراءات الاختيارات التي تم بحثها في نموذج طلب التوظيف والمقابلات والاختبارات تقوم إدارة شؤون الأفراد بترشيح الأشخاص الذين تم اختيارهم لشغل الوظائف والأعمال الشاغرة وذلك بمقتضى ترتيب يأخذ في الحسبان الأولوية في توافر الصفات المطلوبة لتلك الوظائف من ناحية أولى ومدى ملاءمة الشخص لنوع الوظيفة من ناحية أخرى، وبعد ذلك تقوم الجهة المختصة بالتعيين وهي مسئولية المدير العام للمنظمة أو مجلس الإدارة وبمراجعة شاملة وسريعة لإجراءات الاختبار التي تم على أساسها الترشيح وبعد أخذ رأي الإدارة المختصة التي سيلتحق بها المرشح للعمل فيها تقوم تلك الجهة المختصة العليا (المدير العام) بإصدار قرارات التعيين، وقد يتطلب الأمر من الشخص الذي تم تعيينه استكمال بعض المعلومات اللازمة لاستلامه الوظيفة لتقوم إدارة الأفراد بعد ذلك بتقديمه وتوجيهه لاستلام العمل وتعريفه بالقواعد والأنظمة العامة المعمول بها في المنظمة⁽¹⁾.

1- منصور بو سنيته، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

ويرى الباحث أن مفهوم التعيين هو العمل الذي يتم بموجبه إنتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة، وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام.

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية⁽¹⁾:

إصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف.

أ- إصدار قرار التعيين:

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الإنتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

1- المرهون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ب- التهيئة المبدئية :

تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسئوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها. وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقق الأهداف المتوخيات منها يجب عدم المغالاة فيها.

ج- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة :

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

د- تثبيت الموظف وتمكينه :

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأً أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

4- تقييم برنامج الاختيار والتعيين:

هناك عدد من المعايير التي تساهم في الوقوف على مدى فاعلية برامج وإجراءات اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم ومن هذه المعايير⁽¹⁾:

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.
- مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.

1- تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- مدى تناسب قدرات الفرد وكفاءته ومؤهلاته وخبرته مع العمل المسند إليه.

- معدل دوران العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

5- مشكلات عملية الاختيار والتعيين⁽¹⁾؛

أ- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب استراتيجية واضحة لها بجعل عملية الاختبار والتعيين غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.

ب- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ووضع إدارتها أمام مسئولية غير محددة.

6- معوقات الاختيار والتعيين؛

أ- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية من جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.

1- الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 56.

ب- ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوظيفي وبالتحديد ما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها.

ج- عدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.

د- عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بأدائها.

هـ- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفاذها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين⁽¹⁾.

1- الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 140.