

الفصل السادس

اختيار الموارد البشرية وتعيينها

مفهوم و أهمية عملية الاختيار:

تعرف عملية الاختيار: بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة.

تتم عملية الاختيار وفق ما يسمى مبدأ الجدارة ، ويعتمد هذا المبدأ على حقيقتين رئيسيتين هما: أولاً: إن الوظيفة هي ثابتة والموظف يتغير، مما يعني يجب على المنظمة أن تبدأ بعملية تحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات الأفراد الذين سوف يشغلون الوظائف الشاغرة. ثانياً : أن يتقدم عدد كبير من الأفراد للمنظمة تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المقابلة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناءً على النتائج فقط دون تدخل للاعتبارات الشخصية والمحابة والمحسوبية.

أهمية عملية الاختيار :

- ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:
- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات .
- إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة.
- إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية مما يجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.
- إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة.

ويمكننا أن نضيف إلى ذلك كله بعض النقاط التي تؤكد على أهمية هذه العملية منها:

- تعتبر عملية الاختيار فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف منها.
- يمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالترتيب والتقييم وغيرها.

مراحل عملية الاختيار والتعيين

تتم عملية الاختيار والتعيين بعدد من المراحل والخطوات، لكل مرحلة متطلبات ومشاكل خاصة بها.

المرحلة الأولى : مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها :

يعبر طلب التوظيف عن رغبة الموارد البشرية المستقطبة في التقدم وطلب العمل في المنظمة وهو عبارة عن نموذج ورقي مكون من ورقة مطبوعة أو أكثر تشتمل على معلومات واستفسارات من قبل الموارد البشرية عن المستقطبين الراغبين في التوظيف وتتكون المعلومات من:

- معلومات شخصية : الاسم، العنوان، مكان وتاريخ الولادة ، الجنس ، الجنسية.....الخ.
- معلومات عن التحصيل العلمي: المؤهل العلمي، التخصص العام والدقيق، الجامعات والمعاهد والمدارس التي درس فيها طالب التوظيف.
- معلومات عن الحالة الصحية:الوضع الصحي العام، الأمراض السابقة،العمليات الجراحية التي أجريت في السابق .
- معلومات عن الرغبات والميول والهوايات .
- معلومات عن الوضع الثقافي .
- معلومات عن الخبرات السابقة: المنظمات التي عمل فيها طالب التوظيف سابقا والوظائف التي عمل فيها ومدة الخدمة .
- معلومات عن الأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليهم للتأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها طالب التوظيف.

ويتم استيفاء المعلومات التي يحتوي عليها طلب التوظيف شخصيا من المتقدم وبخط يده دون استخدام الطابعة ، فالخط وتنظيم الإجابات عن الاستفسارات يعطيان انطباعا أوليا عن نمط شخصية المتقدم .

وبوجه عام يفيد طلب التوظيف بما يلي:

- يزود المنظمة بمعلومات أولية عن طالبي العمل إذ يمكن استبعاد الافراد الذين لا تتوافر فيهم

الشروط اللازمة للتعيين .

- تمثل هذه الطلبات مرجعا يمكن الاحتفاظ به في ملف المتقدم يمكن الرجوع اليه عند الحاجة بعد تعيينه .

- يمكن عن طريق المعلومات الواردة التي أدلى بها المتقدم للعمل معرفة مدى قدرته على الكتابة والصياغة الصحيحة وعلى درجة تعبيره عن نفسه وطريقة ترتيب أفكاره .
أما عملية مراجعة وتدقيق الطلبات لاستبعاد التي لا يتوفر فيها الشروط المطلوبة وانتقاء أفضلها يتم عن طريق مقارنة المعلومات الموجودة في الطلب مع الشروط المحددة لقبوله. كما وتستبعد كافة الطلبات التي تكون المعلومات المتوفرة فيها ناقصة.

المرحلة الثانية : المقابلة الأولية :

وهي تمثل لقاء يجري مع المتقدمين الذين نجحوا في المرحلة السابقة والهدف منه التأكد من توفر بعض المواصفات العامة المطلوبة للتعيين والتي لاغنى عنها والظاهرة للعين المجردة في المتقدمين فإذا كان الاختيار من أجل التعيين في وظيفة تدريسية على سبيل المثال يستبعد أي متقدم يعاني من مشكلة ما في نطقه للكلمات وفي هذه المقابلة يسأل المتقدمين عن سبب تفضيلهم للعمل في هذه المنظمة والدافع الذي حفزهم للعمل بشكل عام والوظيفة المتقدمين لها بشكل خاص كما ويسألون عن رغباتهم وميولهم العامة فمن خلال تقييم معلومات المجموعة يكون بالإمكان غربلة المتقدمين واستبعاد بعضهم وقبول الباقي ليستمروا في مراحل الاختيار اللاحقة.

المرحلة الثالثة : الجولة الميدانية :

يتم في هذه المرحلة استقبال المتقدمين الذين نجحوا في المقابلة الأولية في تاريخ وموعد محدد من قبل ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة والقيام بجولة ميدانية معهم في أنحاء المنظمة ومواقع العمل فيها لاطلاعهم على طبيعة عملها والوظائف المتقدمين للعمل فيها وتكمن فائدة ذلك في أنه من المحتمل أن يكون لدى بعض المتقدمين فكرة معينة عن المنظمة وطبيعة العمل فيها بحيث دفعتهم لتقديم طلبات التوظيف ولكن بعد الجولة الميدانية قد تتغير هذه الفكرة ويتولد لديهم رغبة في عدم التوظيف وتكون المنظمة في هذه الحالة قد وفرت جهدا ووقتا وتكون هذه المرحلة بمثابة غربلة للمتقدمين .

المرحلة الرابعة: الفحص الطبي:

يخضع جميع المتقدمين للتوظيف الى فحوصات طبية الهدف منها ما يلي:

- تحديد مدى ملائمة الوضع الصحي لطالب التوظيف للوظيفة المتقدم إليها من خلال مقارنة الوضع الصحي لديه مع الشروط الصحية المطلوبة للعمل في هذه الوظيفة

حيث تتحدد هذه الشروط من قبل لجنة أطباء بعد اطلاعها على طبيعة العمل في هذه الوظائف.

- التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية والسارية مثل: الايدز، السل التهابات الكبد الفيروسيالخ
- التأكد من عدم تعاطي المتقدمين لأي نوع من المخدرات والكحول والتدخين بالنسبة لبعض الوظائف التي لا يجوز التدخين فيها كالتمريض مثلاً.

المرحلة الخامسة : اختبارات التوظيف :

وهي تعتبر حلقة أساسية وفعالة في سلسلة عملية الاختيار والتعيين فمن خلالها يجري التأكد من توفر معايير الانتقاء لدى المتقدمين لطلب التوظيف وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ بمدى صلاحيتهم للتوظيف والنجاح في الأعمال التي سيكلفون بها ومن هذا المنطلق نجد أن الاختبارات تركز على جانبين أساسيين هما:

- 1 - الكشف عن مدى قدرة المتقدمين على أداء مهام الأعمال التي سيكلفون بها وهذا يتطلب الكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة.
- 2- الكشف عن مدى توفر الرغبة لديهم في الوظائف التي سوف يكلفون بها .

شروط نجاح الاختبارات:

- توفر أفراد متخصصون لديهم قدرات وخبرات رفيعة في مجال تصميم الإختبارات وتحليل نتائجها وتقويم أدائها .
 - أن تكون الاختبارات سهلة التنفيذ و مرنة يمكن تطبيقها في مختلف الحالات و الظروف .
 - الثبات و الدقة :
 - الثبات: الوصول إلى نفس النتائج تقريباً فيما لو أعيد الاختبار أكثر من مرة .
 - الدقة: التوجه بالاختبار إلى الناحية المطلوب قياسها لدى الفرد مباشرة ، مثلاً اختبار الذكاء يصمم على أساس معايير تمكن من قياس درجة ذكاء الفرد وليس غير ذلك .
 - النظر إلى الاختبارات كوسيلة للتعيين، أي كإجراء من إجراءات الاختيار ليس إلا .
- ويمكننا أن نعرض أنواع هذه الاختبارات على الشكل التالي:

1- اختبار القدرات والاستعداد :

تهدف هذه الاختبارات الى الكشف عن القدرات الموجودة لدى الفرد المتقدم للتوظيف ومقارنتها مع القدرات المطلوبة لأداء الوظيفة تأسيساً لقاعدة مفادها: (أن توفر القدرات لدى الفرد تشكل لديه الاستعداد والقابلية للتعلم والتدريب واكتساب مهارات جديدة) وبالتالي فإن هذه الاختبارات تميز بين القدرة والمهارة: فالقدرة تعني أن الشخص يمتلك إمكانية تخلق لديه الاستعداد للتعلم والتدريب أما المهارة تعني أن الفرد لديه دقة وإتقان في تنفيذ عمل محدد نتيجة وجود القدرة اللازمة لهذا العمل.

أما أنواع هذه الاختبارات تتمثل فيما يلي:

اختبار الإدراك :

يركز هذا الاختبار على العمليات الذهنية و الفكرية فيموجبه يطلب من المتقدم حل مشكلة معينة أو تحليل مواقف واستخلاص نتائج منها فعلى سبيل المثال :يعرض على المتقدم موقف غامض يطلب منه تحليله وتفسيره واستنباط الأفكار فمن خلال ذلك يمكن معرفة مستوى ذكائه .

اختبار إدراك المعرفة:

ويهدف هذا الاختبار إلى تحديد مقدرة المتقدم على الاستيعاب والفهم السريع للمعرفة بالإضافة إلى إدراك واستيعاب الأمور الجديدة التي تدخل في مجال الأعمال فالذي يمتلك هذه المقدرة يكون بإمكانه استيعاب أي تغيير يحدث في العمل ومثال ذلك إدخال استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ مهام الوظيفة أو زيادة مهام أصعب عليها .

اختبار القدرة على الخلق والاختراع :

يركز هذا الاختبار على التفكير العميق والغوص في مضمون الأمور والمسائل واكتشاف الأشياء الجديدة وبالتالي فهو يسعى الى كشف الذكاء وسعة الأفق لدى الفرد المتقدم للتوظيف ويستخدم هذا الاختبار لفحص المتقدمين للتعيين في وظائف البحث العلمي وتصميم الإعلانات والهندسة المعمارية ومشابها.

اختبار القدرة العددية:

يركز هذا الاختبار على سرعة ودقة الفرد في إجراء العمليات الحسابية وذلك من اجل تحديد مدى صلاحيته لشغل وظائف محاسبية ،مالية ،هندسيةالخ .

2- اختبارات الشخصية :

وتهدف هذه الاختبارات الى تحقيق غايتين أساسيتين هما :

1- إيجاد توافق بين نمط شخصية الفرد المتقدم للتوظيف مع نمط الشخصية التي تحتاجها

الوظيفة، على اعتبار أن كل نوع من الوظائف يتطلب نمط شخصية معين فلا يعقل على

سبيل المثال أن تكون شخصية فرد ما انطوائية ويرشح للتعين في وظيفة لها احتكاك .

2- اكتشاف الأمراض والعقد النفسية المحتمل وجودها لدى المتقدمين لطلب العمل.

وفيما يلي عرض لنوعين من هذه الاختبارات

أ- اختبار إسقاط الشخصية :

ويعرض بموجب هذا الاختبار على الفرد المتقدم للتوظف صورة غير واضحة وليس فيها فكرة محددة ويطلب منه أن يصف ما يراه وأن يستنتج منها أشياء وفق قناعاته وقد يطلب منه أحيانا أن يكتب قصة قصيرة يصف فيها ما رآه وما استنتجه فمن خلال تحليل القصة يمكن تحديد معالم شخصيته فإذا كان مضمون القصة يتصف بطابع التشاؤم مثلا يكون في هذه الحالة قد ربط إدراكه للصور والأشكال بحالته النفسية وهي الاكتئاب وإذا وصف ما رآه واستنتجه يدل على وجود معركة فهذا يعني أن نفسيته عدوانية وهكذا ؟

ب- اختبار قائمة الجرد الذاتي:

وهو عبارة عن قائمة تحتوي على مجموعة كبيرة من الجمل والعبارات والأسئلة المدروسة والمعدة بشكل مسبق ومرتببة بصورة معينة تطرح على الفرد لمعرفة استجابته لكل جملة أو عبارة أو سؤال حيث تدرس هذه الاستجابات وتحلل من قبل المختصين ليحددوا معالم شخصيته فيما إذا كان يعاني من أمراض نفسية أم لا.

3- اختبارات السلوك :

تهدف هذه الاختبارات إلى اكتشاف مدى إمكانية الفرد في التعامل مع المواقف التي يواجهها بنجاح وبشكل خاص مع الآخرين ونذكر فيما يلي بعضا من هذه الاختبارات:

أ- اختبار الحدث الحرج :

يتم من خلال هذا الاختبار تعريض الفرد الذي يجري اختباره لموقف حرج وحساس وذلك لمعرفة ما لذي سيفعله ويتصرف به حيال هذا الموقف بعد ذلك يتم تقييم تصرفاته وسلوكه ومن ثم تحديد هل تصرفه كان ناجحا ام لا، وهل توافق سلوكه مع الوظيفة المتقدم للتعيين فيها أم لا، وتصمم المواقف عادة بشكل تكون نابعة من طبيعة العمل المتقدم له.

ب- اختبار مهارات إقامة علاقات مع الآخرين :

ويهدف هذا الاختبار إلى اكتشاف قدرة الفرد على التعامل الايجابي مع الناس والتعاون معهم ضمن فريق عمل واحد فهذه المهارة أساسية يجب أن يمتلكها أي فرد للعمل والتوظف لأنها تشكل قاعدة للعمل ضمن الفريق الذي أصبح الأسلوب المعاصر في تنفيذ الأعمال في المنظمات لذلك يسعى هذا الاختبار إلى الكشف عن مدى توفر هذه الخاصية لدى المتقدمين للعمل بأساليب متعددة أشهرها قائمة الاستقصاء التي توجه إليهم عددا من الأسئلة لمعرفة استجاباتهم لها فمن خلال هذه الاستجابات وتحليلها يمكن الحكم على مدى توفر هذه الخاصية لدى المتقدمين للعمل.

4- اختبارات الإمام بالعمل :

وتهدف هذه الاختبارات الى تحديد مدى الإلمام النظري والعملي لطالب التوظيف بقواعد وأصول ممارسة المهنة التي يريد أن يتعين بها وتأخذ هذه الاختبارات أشكالاً متعددة نذكر منها :

أ- اختبار استقصاء المعرفة :

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة مستوحاة من تحليل وتوصيف الأعمال تطرح على المتقدم للتوظيف وتتعلق بالعمل الذي سيشغله فمن خلال إجاباته يمكن الحكم مدى إلمامه بهذا العمل فإذا كانت الوظيفة المعلن عنها على سبيل المثال وظيفة سائق فيمكن طرح الأسئلة التالية على المتقدمين للعمل :

* ماذا تفعل عندما تريد تجاوز سيارة أمامك ؟

* ماذا تفعل عندما تصل إلى تقاطع طرق ؟

* ماذا تفعل اذا انفجر إطار السيارة الأمامي وأنت تقودها بسرعة 100 كم ؟

ب - اختبارات الأداء :

وبموجب هذه الاختبارات يطلب من المتقدم للعمل أداء نفس الأعمال التي سيكلف بها في حال تعيينه في المنظمة وبالتالي يهدف الاختبار: هنا إلى التنبؤ بأداء الفرد مستقبلاً ومدى إمكانية نجاحه في عمله في حال تعيينه . ان استخدام هذا الاختبار يتطلب وضع معايير لقياس وتقييم مدى نجاح أو فشل طالب العمل في أدائه للأعمال التي سيكلف بها حيث ينفذ طالب العمل هذا الاختبار عادة على نماذج عمل التي تكون عادة اما مصطنعة (أسلوب المحاكاة) ومماثلة لنماذج العمل الفعلية أو أن تكون نماذج عمل فعلية ينفذها في موقع العمل ذاته (أسلوب عينة العمل الفعلية) كأن يطلب من ناسخ أن ينسخ مذكرة من مذكرات العمل على الحاسب الآلي في موقع العمل ذاته وفي نفس ظروفه الفعلية.

5 - اختبارات الأمانة والاستقامة

وتسعى هذه الاختبارات إلى قياس درجة الأمانة والصدق وبالتالي الثقة لدى طالبي العمل وذلك للحكم على مدى أهليتهم لشغل بعض الوظائف التي تتطلب توفر درجة عالية من الأمانة لدى شاغليها ومن هذه الوظائف : وظائف الأمن والبنوك والأعمال المالية كأمانة الصندوق ومن أشهر أنواع هذه الاختبارات نذكر ما يلي:

أ- الاختبار الإلكتروني :

يستخدم هذا الاختبار جهازا الكترونيا يدعى polygraph الذي يقيس الانفعال والتوتر النفسي لدى الفرد الذي يجري اختباره عندما تطرح عليه أسئلة تتعلق بالصدق والأمانة فمن خلال سرعة ضربات القلب وقياس ضغط الدم الشرياني وذبذبة الموجات الكهربائية في الدماغ يمكن تحديد درجة الصدق لديه فزيادة النبضات وارتفاع ضغط الدم وزيادة الموجات الكهربائية جميعها تعتبر مؤشر على انخفاض درجة الصدق والأمانة لدى الفرد والعكس صحيح .

ب- اختبار قائمة الأسئلة العاكسة :

وتشتمل هذه القائمة على مجموعة من الأسئلة توجه للفرد الذي يجرى اختباره ليجيب عنها وتكون معظم هذه الأسئلة غير مباشرة وتعتمد على تقاطع المعلومات فعلى سبيل المثال اذا أجاب عن السؤال رقم 21 بإجابة ما فيجب اذا تكرر طرحه أكثر من مرة وبشكل آخر أن تكون الإجابات متطابقة مع بعضها فالتطابق يعتبر مؤشرا على الصدق والأمانة والعكس صحيح وفيما يلي عينة من هذه الأسئلة :

* هل سبق لك أن أخذت شيئا لا يخصك ؟

* اذا وجدت محفظة في الشارع ماذا تفعل ؟

* ما رأيك بموظف يعمل في مطعم ولديه أولاد كثيرون ودخله منخفض أخذ بعض الطعام الفائض من الزبائن لإطعام أولاده الجياع ؟

المرحلة السادسة: مقابلة الاختيار:

وهي لقاء يجريه شخص أو لجنة أو الحاسب الآلي مع المتقدمين لطلب التوظيف لتحقيق غاية أساسية هي : جمع معلومات مباشرة أكثر وأعمق عنهم للمساعدة في إصدار الحكم الموضوعي المدروس حول صلاحيتهم للتعيين.

أساليب المقابلات :**أ- اسلوب المقابلة غير الموجهة (المقابلة الحرة) :**

وفقا لهذا الأسلوب يكون لدى منفذيها الحرية في أن يسألوا طالب العمل ما يشاؤون من أسئلة واستفسارات ذلك فهي تعتمد على الأسئلة المفتوحة وليست المغلقة أي ذات إجابات غير محددة وذلك من أجل تشجيع المتقدم على التحدث والإفصاح عن ما لديه من معلومات تساعد في الحكم عليه بشكل موضوعي .

ب- أسلوب المقابلة الموجهة :

وبموجب هذه المقابلة توضع أسئلة إرشادية تتضمن النقاط الأساسية التي يجب على منفذ المقابلة أن يتقيد بها كمرشد له وما عداها يكون بإمكانه أن يضيف إليها أسئلة جديدة أو يوسع بعضها حسب ما يراه ضروريا يتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر مرونة معقولة في تنفيذ المقابلة هذا إلى جانب التخفيف من عيوب الأسلوب السابق في المقابلة غير الموجهة .

ج- أسلوب المقابلة الفردية :

وبموجب هذا الأسلوب يقوم كل عضو في لجنة المقابلة بلقاء الفرد المتقدم للعمل شكل منفرد ويطرح عليه الأسئلة الخاصة به بمعزل عن زملائه الآخرين أعضاء اللجنة والهدف من ذلك عدم تأثر

أعضاء اللجنة بآراء بعضهم البعض عند طرح الأسئلة وجمع المعلومات وإصدار الحكم النهائي على صلاحية الفرد للتعيين هذا من جهة ومن جهة ثانية تخفيف حدة الارتباك والخوف لدى الفرد الذي تجري مقابله.

د- أسلوب مقابلة هيئة اللجنة :

وهو عكس الأسلوب السابق حيث أن الفرد الذي تجري مقابله يمثل أمام جميع أعضاء اللجنة حيث يقوم كل عضو بطرح أسئلته أمام الآخرين ولاشك أن هذا الأسلوب يجعل زمن تنفيذ المقابلة أقصر ويتم تطبيق هذا الأسلوب عندما يكون عدد المتقدمين كبير حيث يكون هناك أهمية لعامل الوقت ولكن في هذه الحالة يتعرض الفرد المتقدم لضغط نفسي كبير عندما يمثل أمام جميع أعضاء اللجنة بأن واحد.

هـ - أسلوب المقابلة الضاغطة :

وبموجب هذا الأسلوب يقوم أعضاء لجنة المقابلة بإثارة أعصاب طالب العمل الذي تجري مقابله وجعله في حالة ضغط نفسي من أجل معرفة مدى قدرته على تحمل الضغوط في الحياة العملية وتم ذلك من خلال قيام اللجنة بطرح أسئلة معينة الهدف منها إثارة أعصاب الفرد والضغط عليه وجعله غير مرتاح لمعرفة مدى قدرته على تحمل مثل هذه الضغوط ويتم تطبيق هذا الأسلوب إذا كانت الوظائف الشاغرة يصاحبها ضغوط وانفعالات نفسية .

و- أسلوب المقابلة الحاسب الآلي :

وهو يعتبر أسلوب غير مباشر في إجراء المقابلة وجمع المعلومات وتقييمها فبسبب بعد المسافات أصبحت المقابلات تنفذ عن طريق الحاسب الآلي في بعض المنظمات حيث يقوم المبرمجون بتصميم برنامج يشتمل على الأسئلة التي يراد طرحها على طالب العمل وتحديد إجاباتها المرغوبة ويغذى بها الحاسب الآلي ومن ثم ينزل البرنامج في موقع المنظمة على الانترنت فعن طريق دخول الفرد طالب العمل على هذا الموقع يكون بإمكان الحاسب الآلي إجراء المقابلة معه عن طريق طرح الأسئلة عليه واستلام أجوبتها التي يقوم بمقارنتها مع الأسئلة النموذجية المخزنة لديه وإصدار الحكم الخاص بتعيينه أم لا . ويحقق هذا الأسلوب قدرا كبيرا من الموضوعية وعدم التحيز في إصدار الحكم على صلاحية الفرد للتعيين.

المرحلة السابعة: إعلام المتقدمين بنتائج الاختبارات ومقابلة الاختيار:

يكون الإعلام لجميع من تقدم للاختبارات ودخل في مقابلة الاختيار سواء كان ناجحا أم لا ،و يجب ان يكون هذا الإعلام سريع وللفتتين فبالنسبة للناجحين السرعة مطلوبة بسبب وجود احتمال أن يكون أحدهم متقدم للتوظيف في أكثر من منظمة ونجح في عمليات الانتقال فيها فالتأخير يعني خسارة بعض الناجحين وذهابهم الى منظمة أخرى أما بالنسبة لغير الناجحين فالسرعة مطلوبة أيضا ليتسنى لهم

تقديم طلبات توظف في منظمات أخرى ، مع الإشارة إلى ضرورة شرح أسباب عدم نجاحهم وإخفاقهم لان ذلك سيفرض احترام المنظمة عليهم وتقديرهم لها ، ويعطى الناجحين بعد إعلامهم مهلة زمنية للالتحاق بالمنظمة وان تأخرهم يعني عدم وجود رغبة لديهم في التعيين.

المرحلة الثامنة: إصدار قرار التعيين وفيه:

يصدر قرار التعيين بشكل رسمي من السلطة المختصة و يتضمن قرار التعيين معلومات تتعلق باسم المرشح و الوظيفة المعين بها و الراتب الشهري و الإدارة التابع لها ، ويفتح ملف خاص بالمرشح يتضمن مسوغات تعيين المرشح فيما يتعلق ب (المؤهل العلمي - الخبرات - الكشف الطبي ...) و تقوم الجهة المختصة بإبلاغ الموظف المرشح بقرار تعيينه فور صدوره بخطاب رسمي على العنوان الثابت في طلب التوظيف ، ويجب أن يباشر الموظف مهام عمله خلال (15) يوم من تاريخ إبلاغه القرار ، ولا يعد التعيين نافذاً إلا بمباشرة الشخص لمهام وأعمال الوظيفة .

المرحلة التاسعة : قضاء فترة التجربة :

يخضع الموظف المبتدئ الذي تم تعيينه لفترة تجربة مدتها من ستة أشهر إلى سنة ويشترط لحساب فترة التجربة استمراريتها ولا تحسب فترة الغياب أثناء المدة المطلوبة حتى بالنسبة للغياب يجب أن يعوض من قبل المعين وفي نهاية فترة التجربة يجب أن تزود الجهة المختصة بتقرير عن عمل الموظف أثناء فترة التجربة ،ويعد نموذج تقويم الأداء للموظف خلال فترة التجربة جزءاً لا يتجزأ من مسوغات التعيين.

وفي حال عدم ثبوت صلاحية الموظف خلال فترة التجربة فإنه يفصل من الجهة التي أصدرت قرار تعيينه ، وفي حال ثبوت صلاحية الموظف فإنه يستفيد في فترة التجربة من كافة المزايا التي يقرها النظام للموظف و تدخل التجربة في مدة خدمته الوظيفية ثم يصدر قرار تعيينه النهائي كموظف في المنظمة .