



جامعة بونعامة الجليلي خميس مليانة

UNIVERSITY DJILALI BOUNAAMA KHEMIS-MILIANA.

كلية الحقوق والعلوم السياسية

FACULTY OF LAW AND POLITICAL SCIENCE

قسم العلوم السياسية

DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE



محاضرات لسنة : اولى ماستر

تخصص : الادارة المحلية

محاضرات مقياس : تنمية الموارد البشرية

مسؤول المقياس : رتيمي سارة

السنة الجامعية 2020 – 2021

محاضرة 6: الإختيار و التعيين

مقدمة :

الاختيار هو الخطوة التي تلي الاستقطاب وهي المرحلة الهامة لبداية المشوار و المسار المهني و الوظيفي فبعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية ، يجب الحصول على الافراد المناسبين بهدف تحقيق التوافق بين الافراد و متطلبات و واجبات هذه الوظائف . اذ تعتبر عملية الاختيار السليم من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد للادارة من الاعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة و تعيينهم و هي المرحلة الاخيرة التي تتم بعد الاختيار

الاستقطاب = الاختيار + التعيين

الاستقطاب + الاختيار + التعيين = التوظيف

اولا . تعريف الاختيار :

تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث و الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة ، و تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة - يعرفه مهدي حسن زويلف : تلك العمليات التي تقوم المؤسسة لانتقاء افضل المرشحين للوظيفة و يتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة .

- الاختيار بأنها تلك الاجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن متقدم لشغل الوظيفة الشاغرة ، تكون تلك المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول او رفض المرشح .

2- أهمية الاختيار :

- I. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب
- II. تقليل التكاليف خاصة ما يتعلق بعملية الاختيار مثل (تكلفة التدريب ، و اعدة الاختيار)
- III. اعداد قوة عمل فعالة و متناسقة فيما بينها و منتجة و هذا بفضل الاختيار السليم
- IV. تحقيق درجة رضا بين العاملين من خلال تكييفهم مع وظائفهم و امكانية تحقيق المسار الوظيفي
- V. لكل منظمة ثقافة معينة تعبر عن معايير الاداء المقبولة و القيم و العادات و افضل طريقة لبناء ثقافة تنظيمية قوية هو اختيار الموارد البشرية التي تتحلى بسلوك و انماط و عادات المنظمة التي تنعكس عليها بالجودة اما اذا كان الاختيار سيئا فربما يهدم ثقافة التنظيمية .

3- معايير الاختيار :

تقوم الإدارة بتحديد معايير للاختيار اعتمادا على مخرجات عملية تحليل وتصميم الوظائف، وبهذا يتم تقييم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والمقارنة فيما بينهم من اجل تقرير الفرد الأكثر احتمالا للتحكم مستقبلا في الوظيفة بناء على مجموعة من المعايير المرتبطة بنوع الوظائف المطلوبة وأهميتها في المنظمة. إذ تتطلب الوظائف الإدارية العليا امتلاكاً أكبر للكفاءات العلمية، في حين تتطلب الوظائف في الإدارة الوسطى التحكم في الكفاءات الإنسانية بشكل رئيسي، على خلاف الوظائف في المستوى التنظيمي الأدنى والتي تهتم أكثر بالمهارات التقنية والعلمية التي تسمح بتنفيذ العمل، ويمكن حصر أهم هذه المعايير في النقاط التالية:

- أ- **الشهادة** : ويقصد بها الوثيقة التي تثبت المؤهل العلمي الذي يمتلكه المترشح، التي تضم العناصر التالية :
 - مستوى الشهادة: تتطلب كل وظيفة شهادة علمية متناسبة مع مستوى الوظيفة في البناء التنظيمي والمهام المكونة لها، حيث يتم طلبها في جمع طلبات التوظيف، وتعتبر الجانب الأهم في مجمل عروض العمل .
 - نوع الشهادة: يقصد به طبيعة التكوين الذي حصل عليه المترشح في مساره الدراسي، إذ نجد مسارات تكوين نظرية وأخرى عملية، كما يمكن تقدم مترشحين حاملين لمسار تكوين يمزج بين التعلم النظري والتدريب العملي.

- التخصص: يقصد به التفرغ الدقيق الذي تم التعمق في دراسته من قبل المتقدمين لشغل الوظائف، فقد تطلب المنظمات أحيانا توافر تخصص معين من اجل القدرة على شغل المنصب بكفاءة أو من أجل تجنب استقبال أعداد كبيرة من طلبات العمل .

- مصدر الشهادة: يقصد به الجهة التي أصدرت الشهادة، فقد تكون جامعة أو معهد حكومي يدرس برامج وطنية، كما يمكن أن تكون صادرة عن مؤسسات علمية خاصة تعتمد على برامج تكوين عالمية. قد تصدر الشهادة العلمية عن هيئة علمية تعتمد التدريس بلغة واحدة او من هيئة تدرس بعدة لغات. يتم الاهتمام بهذا الجانب خاصة في حالة الحاجة إلى موظف يعمل على مستوى دولي، ويتفاعل مع جماعات عمل متعددة الثقافات الأمر الذي يزيد من الحاجات إلى كفاءات خاصة .

- سنة الحصول على الشهادة: يقصد بها السنة التي أنهى بها المترشح تكوينه النظري والعلمي، ويتم الاهتمام بهذا الجانب من أجل التعرف على مدى حداثة المعلومات والمعارف التي يمتلكها المترشحون، كما تستخدم أحيانا من أجل الفصل بين المتقدمين الذين يحصلون على مجموع نقاط متساوية .

- تقدير الشهادة: يمثل الدرجة التي توج بها المترشح مساره الدراسي أو المعدل النهائي الذي حصل عليه، فضلا عن الترتيب المتحصل عليه ضمن دفعة التخرج. وهي جوانب تسمح بالتعرف على المتقدمين الذين أثبتوا تفوقهم الدراسي، أين يتم الاستناد إليه في المفاضلة بين المترشحين الذين يحصلون على علامات متساوية بعد إجراء جميع الاختبارات.

ب - الخبرة المهنية: تعبر عن الكفاءات المتعلقة بالأعمال السابقة التي يجوزها المترشحون، والتي تم اكتسابها عبر سنوات العمل التي أمضوها في وظائفهم السابقة، والتي يمكن التعرف عليها من خلال مدى إسهام تدخلاته في اتخاذ قرارات كفؤة تسهم في نجاح المنظمة، ويمكن أن تضم العناصر التالية :

- فترة ومنظمات العمل السابقة: وتعتبر عن عدد سنوات العمل التي سبق وأن اشتغلها المتقدمون بمختلف صيغ التعاقد (عمل بدوام جزئي أو كامل) وذلك في مختلف مجالات النشاط التي عملت بها.

- المناصب التي يسبق شغلها: تعبر عن مجموع الوظائف والمراكز التي تدرج من خلالها البنى التنظيمية التي تنتمي إليها، موقعها في الهيكل التنظيمي، وكذلك مختلف الحركات الوظيفية التي حصلوا عليها على امتداد مسارهم الوظيفي .

- المهام التي سبق القيام بها: تعبر عما قام به المترشحون من أعمال في المنظمات التي يسبق وأن اشتغلوا بها، حيث يوضح حجم الأعمال التي كان يؤديها، عدد الموارد البشرية التي سبق وأن أشرف عليها، أهم القرارات التي اتخذها، وهي في مجموعها تعكس القدرة على إدارة والتحكم في الأعمال التي سبق وأن شغلها.

-الكفاءات الخاصة : يقصد بها الكفاءات التي اكتسبها المترشحون بعد توظيفهم، والتي سوف يتم توظيفها في المستقبل مثل التحكم في مجموعة من اللغات، مهارة إتقان العمل على جهاز الكمبيوتر والتحكم في برمجيات خاصة .

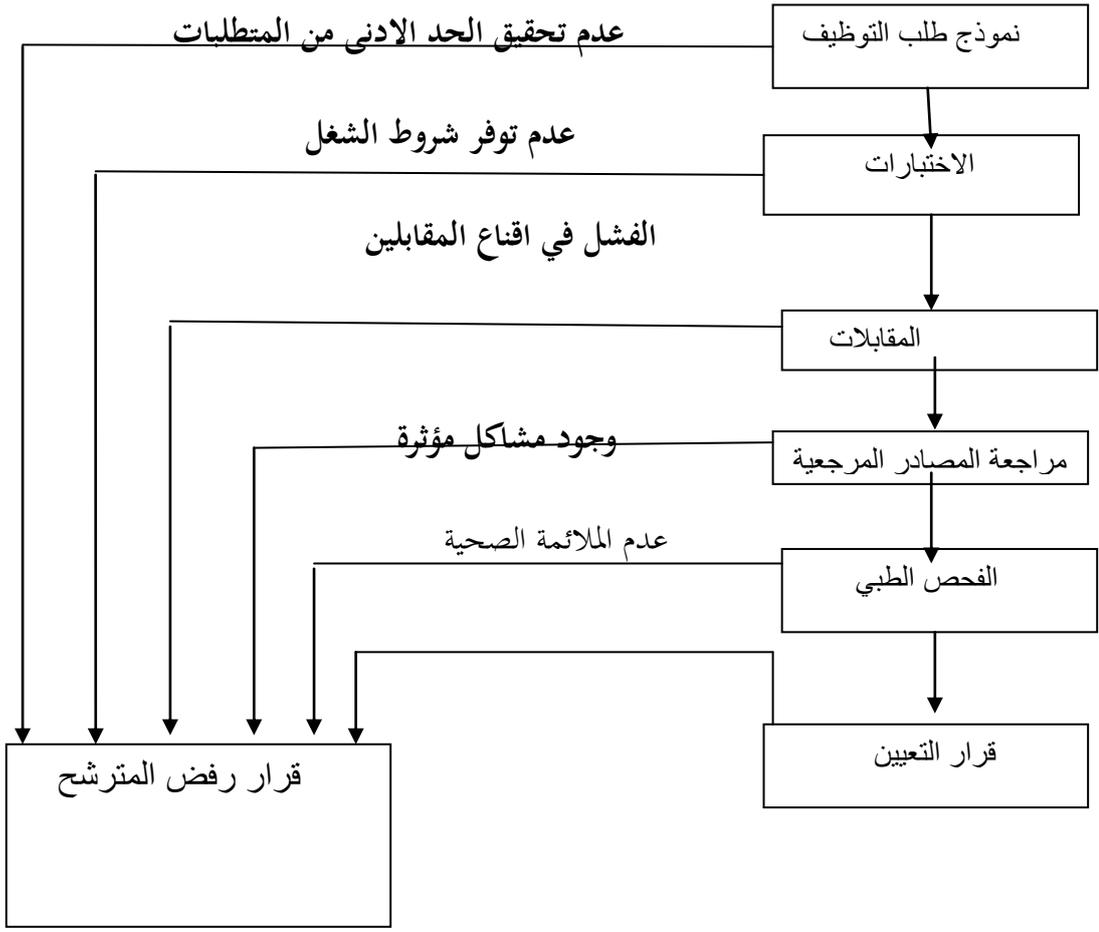
ج - السمات الشخصية: تعبر عن مجموعة الخصائص المرتبطة بالجوانب الجسدية والنفسية والسلوكية الخاصة بالموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

- السمات الجسدية: يقصد بها المواصفات المورفولوجية التي يتميز بها أفراد معينون مقارنة بنظرائهم كالتطول، لون العينين، القدرة على التحمل...

- السمات النفسية: يقصد بها الخصائص العاطفية والسلوكية المطلوبة في من يمكن شغل الوظيفة الشاغرة كالدافعية للعمل، الاتزان الانفعالي، الاستقرار الشخصي، الثقة في النفس، الرغبة في التعاون، الوضوح..

4- خطوات الاختيار :

هناك مجموعة من خطوات رئيسية التي يجب ان تمر بها عملية المفاضلة بين الافراد ، و ذلك لحين صدور قرار تعيينهم او استلامهم العمل بالمنظمة ، مع وجود تشريعات حكومية تتدخل في عملية الاختيار مثل اعلان الصحف او عن طريق الانترنت شروط الجنسية او شروط السن او شروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأديبية.... الخ و بمراعاة عدة معايير يمكن للمنظمة ان تحدد خطوات رئيسية موضحة كالتالي :



الشكل : مراحل الاختيار و التعيين

تبدأ عملية الاختيار بتقديم المرشحين على حسب الاعلان و الارسال و تبعث من خلال السيرة الذاتية للمرشحين و تكون المراحل على النحو التالي :

1- تجهيز قائمة مختصرة : من خلال القائمة الاولى سألقة الذكر يتم اعداد قائمة اخرى مختصرة

تشمل المرشحين الاكثر ملائمة للوظيفة و يستبعد من لا ينطبق عليهم الحد الادنى من الشروط الواجب توفرها ثم تمر الى مرحلة حفظ الملفات

2- الاتصال بالمتقدمين المذكورين في القائمة المختصرة لاستكمال وثائقهم : يقوم الاتصال

بالمترشحين غير المستوفين لاوراقهم من اجل استكمالها ، و لهذا السبب فإن غالبية المنظمات لا تكفي بالسير الذاتية للمتقدم ، و لكنها تصر على ملاءمة نموذج طلب التعيين و التي تضم كافة المعلومات ووثائق الشوتية من اجل ارفاقها مع الطلب مثل بيانات عن مستوى التعليم و المؤهل الدراسي ، بيانات عن العمر و الحالة الاجتماعية و الصحية و السكن و بيانات عن الخبرات السابقة و غيرها .

3- اجراء الاختبارات :

بعد ان تتأكد ادارة الموارد البشرية من استفاء الشخص المتقدم للشروط سألقة الذكر و الاولية ، يكون بعد ذلك الاستعداد لاجراء مجموعة من الاختبارات تساعد على كشف قدرات و مهارات معينة تستطيع المنظمة من خلالها توجيه الشخص للوظيفة التي تناسب مع هذه القدرات .

انواع الاختبارات :

- اختبار الذكاء : يهدف الى تحديد مستوى المرشح للوظيفة و مقارنته مع مستوى المفروض ، فكثير من الوظائف العالية تتطلب مستوى معين من الذكاء .

و يوجه للمرشح اسئلة و عبارات تتعلق بالمقدرة العقلية و الذاكرة و الملاحظة و التحليل .

- اختبار الاداء و الانجاز : هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص و مهارات ادائه ،

حيث يطلب منهم اداء الاعمال التي سيكلفون بها على ارض الواقع ، بهدف الحكم مدى

المام المترشح بكيفية الاداء و قدرته و خبرته في مجال معين مثل : اختبارات الالة الكاتبة ،
السياقة ، تشغيل الالات الخ

- اختبار الاستعداد و القدرات : يعني مدى جاهزية الفرد للتعلم و الاستفادة من المواقف التي
يتعرض لها ، و هذا الاختبار يقيس قدرات الفرد و المهارات الحالية و الكامنة مثل القدرة اللغوية
، قدرة الحساب ، قدرة على تحليل الموقف و اصدار الاحكام .

- اختبار الشخصية : تقيس هذا الاختبار مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي
تحتاج اليها الوظيفة في المترشح ، اذ تبين هذه الخصائص سمات شخصية التي تؤثر في سلوكه
و ثقته بنفسه و مقدار تحكمه على النفس عند الغضب ، خلال الازمات ، الاستقرار العاطفي ،
الموضوعية ، الاخلاق ، القدرة على القيادة ، القيم ، مدى انفتاحه على المجتمع الخ و
بالتالي يمكنه النجاح مثلا في وظائف العلاقات العامة او التسويق

- اختبار الاهتمامات أو الميول : و تشير مدى رغبة الفرد نحو تفضيل نشاط معين على الاخر ،
و الغرض من هذا الاختبار قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي يستند اليه ، و درجه
ميله و حبه وولائه للعمله .

- اختبار التخيل و الاسقاط : يطلب منة الشخص ان يعطي تفسيراته لعدد من الصور او الرسوم
كمثيرات معيارية لمواقف محددة و من خلال التفسيرات التي اعطاها الفرد للصورة او الرسم
يمكن قياس قيمه و دوافعه و شخصيته .

4 - المقابلات : تعتبر المقابلات اجدى طرق الاختيار و التعيين و الغرض منها هو الحكم عن قرب على
مدى صلاحية المتقدمين للشغل الى الوظائف ، و توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم و صاحب
العمل او من يمثله و من خلالها يتعرف التعرف على مدى صحة و مطابقة المعلومات التي قدمها
الشخص

انواع المقابلات :

1.1 - المقابلة الموجهة و غير الموجهة (المخططة) :

- المقابلة الموجهة : تتصف المقابلة الموجهة بميزات :
- التخطيط المسبق لتجديد الاطار العام الخطوط العريضة و تحديد الهدف من اجرائها ووقتها و مدتها ونوع المعلومات
- التآني في المقابلة و توزيع الادوار اثناء سريان المقابلة بين المقابلين انفسهم و بين المترشحين
- التأكد من انتقاء اعضاء الفريق الذي سيجري المقابلة بشكل جيد
- له حرية القاء الاسئلة ضمن السياق العام
- تحدد الاسئلة مسبقا و تعطي الحرية في توجيهها و يمكن تعديلها و الحذف منها وفقا لما يراه مناسبا للكشف عن الخصائص المرغوبة
- يتميز هذا النوع من المقابلات بالمرونة و يؤدي الى احداث تفاعل بين المقيم و المترشح مما يسهل تحديد مدى ملائمة الفرد للوظيفة الشاغرة

نموذج المقابلة الموجهة لوظيفة مشرف اول :

- اخبرني عن اخر وظيفة كنت تشغلها ؟ و لماذا تريد تغيير الوظيفة ؟
- ماذا تتوقع أفضل وظيفة مناسبة لك ؟
- هل من الممكن ان نخبرنا عن تصورك حول فاعلية العمل الاداري
- ماهي خططك لتطوير ذاتك خلال السنة القادمة
- ماذا يعني لك النجاح ؟
- كيف تخطط لعمالك ؟
- ما هي اكثر المواقف صعوبة و التي واجهتك خلال السنتين الماضيتين ؟
- اعطي مثالا عن المشاكل التي سببت لك قلقا كبيرا ؟
- ماهي اهدافك للسنوات القادمة ؟ و اية ملاحظات او تعقيبات يمكن اضافتها ؟

- هي مقابلة غير مهيكلة

- لا يلتزم بنمط محدد من الاسئلة لكنه يعطي المرونة لتوجيه الاسئلة التي يراها ضرورية للحكم على صلاحية المتقدم .

- اعطاء للمترشح حرية الاجابة عن هذه الاسئلة

3 - مقابلة الضغوط و القابلة الودية :

أ- **مقابلة الضغوط** : تتم بتوجيه مجموعة من الاسئلة بطريقة استفزازية للمتقدمين ، و تهدف بصفة اساسية للحكم على درجة حساسية المتقدم ، و التعرف على مستوى الضغوط لديه ، و التماس نقاط الضعف في تاريخه الوظيفي السابق ، و محاولة ابرازها ثم يطلب منه الاحتفاظ بهدوء اعصابه و تتم في وقت قصير جدا و الاسئلة المقدمة على حسب طبيعة العمل ، و في حالة تغير ملامح وجه المتقدم للوظيفة و ظهور علامات الغضب و الاستياء ، فإنه ينظر اليه أقل قدرة على مقاومة الضغوط في العمل .

ب - **المقابلة الودية** : و تجري وجو ودي و مريح و عدم توجيه اسئلة استفزازية بل توفير كل الظروف المريحة .

4- القابلة الفردية و المقابلة الجماعية :

أ- المقابلة الفردية : تتم بين طرفين الاول من المنظمة كمدير الموارد البشرية او أخصائس في موارد بشرية ، اما الطرف الثاني هو متقدم الوظيفة و هذا النوع من المقبلات يضمن التفاعل بين طرفي المقابلة

ب - المقابلة الجماعية : و تأخذ اشكال :

- ممثل المنظمة مع فردين او أكثر : يطرح ممثل المنظمة بطرح سؤاال او حالة و الحصول على أكثر من اجابة ثم يقوم بتقييم الاجابات و مقارنتها مع بعضها البعض ، و يمتاز هذا النوع بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين .

- أكثر من ممثل عن المنظمة مع أكثر من متقدم : بتقديم مشكلة او حالة دراسية و حالة افتراضية من الواقع المعاش و الحياة العلمية و العملية ، و يطلب من المتقدمين حلها .

و لاجل فعالية المقابلة و تنفيذها بموضوعية و حيادية كاملة و التوصل الى القرار السليم للاختيار يجب تصميم المقابلة و تنفيذها بالتركيز على النقاط التالية :

- الاعداد المسبق للمقابلة من حيث الاطلاع على الوصف الوظيفي و مواصفات شاغل الوظيفة لاجل التركيز على الاسئلة المرتبطة بمهام الوظيفة

- اتباع النمطية في توجيه الاسئلة مما يؤدي الى زيادة الموضوعية
- استخدام قياس مكون من عدد عناصر محددة لاجراء عملية التقييم موضوعية
- توفير جو ودي في بداية المقابلة كالترحيب لشعور المتقدم بالطمأنينة
- ايفاء المقابلة حقها من حيث الوقت بدون اطالتها بشكل غير مبرر او تقصيرها بشكل مخل بأركانها الاساسية .

5- مرحلة المصادر المرجعية :

- عند انتهاء المقابلات من الافضل عقد اجتماع سريع لاعضاء الفريق ، لمراجعة ملاحظاتهم حول تلك المقابلات و ذلك قبل نسيان كثير من المعلومات و الملاحظات التي في أذهان الفريق كما تتم مراجعة المصادر المرجعية بعدة اساليب :
- الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات بشأن مستويات ادائه و سلوكه و مبررات تركه للعمل .
- مراجعة المؤسسات التعليمية و التكوينية عما يفيد على صحة المعلومات المتوفرة
- المقابلة الشخصية مع الافراد و الجهات سألقة الذكر كمراجع يمكن السؤال عنه من خلالها و اذا افادت تلك التوصيات بصلاحيه المترشح للوظيفة فإنه تبقى خطوة واحدة و هي الكشف الطبي .

- 6 - **مرحلة الكشف الطبي :** يمثل الفحص الطبي بالمرحلة الاخيرة في عملية الاختيار ، و الغرض منه التأكد من سلامة المترشح و مدى توافر اللياقة الصحية لديهم للقيام بالعمل على وجه المطلوب و استبعاد من يحملون امراض مزمنة و معدية .

و يتم الكشف الطبي في المستشفيات او اطباء متخصصين و اهم ما يتأكد منه :

- سلامة الجسم و الاعضاء و عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم اصابته بامراض عصبية كالصرع - عمل تحليلات دم

و بعد الكشف الطبي يصدر قرار التعيين

التعيين

و يعتبر التعيين المرحلة الاخيرة من مراحل اختيار ، و يتضمن التعيين بنود عقد العمل (حقوق وواجبات كل من هيئة المستخدمة و الموظف) ، و الذي يتم عرضه للموظف و مناقشته و يبقى ان يحتفظ هذا الاخير بحق الاستفسار على كل بند قبل الموافقة عليه و امضائه

و تتم مرحلة التعيين و التوظيف على المراحل التالية :

1- **مباشرة العمل** : بعد عقد التوظيف يكون الموظف ملزما لمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد ، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريرا بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه في المنظمة

و اذا لم يباشر الموظف الجديد عمله خلال الفترة المحددة و الممنوحة في قانون العمل فإنه يتم الغاء عقد التوظيف .

2- **الاستقبال** : عند تعيين احد الموظفين الجدد تتولى ادارة الموارد البشرية تقديمه الى رئيس القسم الذي سيعمل معه .

و يقوم المسؤول بدوره بمقابلة الموظف الجديد و اعطائه معلومات كافية عن العمل و ظروفه ، و يتولى تقديمه لزملائه في العمل .

و عليه يتم توجيه الموظف الجديد و تلجأ بعض المنظمات الكبيرة الى اتباع ما يسمى بنظام الرعاية

system sponser

حيث يتولى احد موظفين القدامى برعاية الموظف الجديد و مرافقته لفترة محددة ، في بداية ايام عمله بهدف التأقلم و حماية الموظف الجديد من اي مؤثرات سلبية في بيئة العمل و مساعدته في تكوين صداقات مع زملائه .

و تلجأ المنظمات عادة الى تصميم برنامج لتوجيه الموظف الجديد قد يستمر لمرة أو عدة مرات متقاربة بحيث يتضمن مايلي :

- استقبال الموظف الجديد و الترحيب به
 - تعريف الموظف الجديد المهام ووظيفته و رسالة المنظمة و الهيكل التنظيمي و القسم الذي يتبعه .
 - سياسة المنظمة و تعليمات الادارة
 - عقد المؤسسة
 - القانون الداخلي و تعليمات الدوام و الاجازات
 - المعلومات و الوثائق المتعلقة بالضمان الاجتماعي ، التقاعد و غيرها
 - ملفات توضح مستوى و مؤهلات الموظفين فيما يخص الترقية و تقييم الاداء
 - ثقافة المنظمة
- و بعد فترة يقيم البرنامج من قبل الموظفين الجدد من خلال استبانة مصممة لهذا الغرض ، كما يمكن عقد عدة جلسات نقاشية بين الموظفين الجدد و مصممي البرنامج من أجل تحسينه و كشف نقاط ضعف البرنامج و تقييمه .

- تقييم الموظف الجديد خلال فترة تجريبية :

- وفقا شروط العقد يتم تعيين الموظف الجديد و خضوعه لفترة تجريبية محددة في العقد قد تتراوح بين 6 اشهر الى سنة ، و تكون تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر ، و في نهاية الفترة يعقد الرئيس المباشر تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءه الموظف الجديد و يضع هذا التقرير تصور بشأن فصله او تحويله الى عمل اخر او انتهاء عقد عمله .
- و تحقيقا لذلك يجب وضع تقرير تقييم كفاية الموظف خلال الفترة التجريبية ، بالاستعانة الى معدلات تقييم الاداء و المقابلة و غيرها حسب نموذج التقييم التالي :

مستوى الاداء	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
العلاقة مع رؤساءه بالعمل					
العلاقة مع زملائه بالعمل					
محافظة على اوقات الدوام الرسمي					
تحمل المسؤولية					
الدقة في انجاز العمل					
القدرة على اتخاذ القرار					
الانضباط					
المهارة الفنية					
روح المبادرة و الابداع					
المقترحات و المساهمات التطويرية للعمل					
المجموع					

الجدول يمثل نموذج لتقييم الموظفين

- **الادماج و الترسيم** : عند قبول الفترة التجريبية التي تمت بنجاح ، يتم ادماج الموظفين الجدد

