

عمليات التعيين الفعالة واثرها في اختيار الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة)

اعداد :

الدكتورة لميس رياض البدور

استاذ مساعد، قسم ادارة الموارد البشرية، كلية المدينة الجامعية بعجمان

E-mail: dr.lamis.b@gmail.com

الدكتورة زينب النابلسي

أستاذ مساعد، قسم المالية والمصرفية، جامعة البلقاء التطبيقية

E-mail: Zynaba_bau@bau.edu.jo

١. مقدمة:

تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية الموجودة داخلها وذلك باعتبار أن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ونظراً لأهمية دوره في نجاح أي منظمة اقتصادية لذلك كان لا بد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية.

كما تتبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يأتي إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته.

فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة وكما نعلم إن نجاح الفرد في أداء عمله تتوقف على عاملين أساسيين هما القدرة على العمل من خلال ما يمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها بالتعليم والتدريب والخبرة (الممارسة) العملية، والرغبة في العمل من خلال الحوافز التي يحصل عليها في عمله سواء كانت مادية أو معنوية، ومقدار الحاجات التي تشبعها له هذه الحوافز.

والمهم هنا هو القدرة على العمل وبشكل خاص تكليف الفرد بالعمل الذي يتناسب مع مقدراته على أداءه، ويبرز هنا دور عملية الاختيار والتعيين في التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات الأفراد مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأدائها ويتم ذلك من خلال معايير الاختيار التي تحدد المؤهلات والقدرات والخصائص المطلوب توافرها في الفرد الذي سيشغل وظيفة معينة وهذه الخصائص والمواصفات يتم تحديدها في ضوء ما يسمى تحليل العمل الذي يتضمن وصفاً للوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وغير ذلك كما يتضمن مواصفات من سيشغلها من حيث قدرات ومؤهلات ومواصفات.

ويقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار وذلك في المنظمات الصغيرة، أما في المنظمات الكبيرة، فإن قرار الاختيار، يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات، وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة مرحلة الاختيار النهائي.



١.١ مشكلة البحث:

بالرغم من التطور الكبير الذي شهدته إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر إلا أنه لا تزال هناك بعض المنظمات تشهد تطبيقاً محدوداً للمفاهيم العملية الحديثة في تنفيذ خطوات عملية الاختيار والتعيين بما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل لديها، وعليه تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر إجراءات التعيين الفعال في اختيار الموارد البشرية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟ وتتفرع عن هذا السؤال تساؤلات أخرى فرعية، وهي كالاتي:

١. ما هي عملية الاختيار والتعيين الفعالة؟
٢. هل سياسات الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية تتوافق مع الأسس والقواعد العلمية؟
٣. هل لسياسات الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية أثراً على معدل دوران العمل؟
٤. هل لسياسات الاختيار والتعيين أثراً على الولاء التنظيمي لدى الموظفين العاملين في وزارة الداخلية؟

١.٢ أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في كون عملية الاختيار والتعيين تُعنى بالعنصر البشري الذي بات اليوم من أهم عناصر الإنتاج، بل يمكن القول أنه يمثل رأس المال الحقيقي في أي منظمة سواء أكانت حكومية أو خاصة، ومهما كانت طبيعتها، خدمية، صناعية، تجارية، اقتصادية، سياسية، ومن ثم فإن النجاح في اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها.

كما تتضح أهمية هذا البحث في كونه يتناول الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ودور سياساتها في إمداد الوزارة بالكفاءات ذات الولاء التنظيمي، فهي تضع أمام متخذي القرار بالوزارة صورة حقيقة عن واقع الأنظمة المعمول بها في الاختيار والتعيين والإصلاحات اللازمة، وخاصة التي تزيد من ولاء العاملين، وتخفض معدل الدوران في العمل بالوزارة، وتساهم في التميز بالأداء.

١.٣ أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

١. التعرف على مفهوم الاختيار والتعيين.
٢. توضيح أبعاد عملية الاختيار والتعيين الفعالة وأهميتها.
٣. التعرف على مفهوم دوران العمل وعلاقته بالاختيار والتعيين الفعال.
٤. التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي ومراحله وأهميته.
٥. التعرف على سياسات وطرق الاختيار والتعيين المتبعة في وزارة الداخلية.
٦. التعرف على معايير الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية.
٧. تقديم المقترحات والتوصيات لوزارة الداخلية بسياسات الاختيار والتعيين الفعالة.

١.٤ حدود البحث :

- الحدود الموضوعية: أثر الاختيار والتعيين الفعال على الموارد البشرية.
- الحدود الزمنية: خلال فترة التكليف بإعداد بحث التخرج من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م.
- الحدود المكانية: وزارة الداخلية - دولة الإمارات العربية المتحدة.

١.٥ فرضيات الدراسة :

١. توجد علاقة بين واقع سياسات الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية والولاء التنظيمي.
٢. توجد علاقة بين معايير الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية ومعدل دوران العمل.
٣. توجد علاقة بين سياسات الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية والتميز في الأداء.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

المطلب الأول

ماهية عملية الاختيار والتعيين وتحدياتها

أولاً: تعريف الاختيار

هناك مجموعة من التعاريف لعملية الاختيار:^(١)

- العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر.
- هي المرحلة الثانية من عملية التوظيف وهي الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية وتحقق الموازنة بين الفرد والمنظمة لتحقيق الاختيار الفعال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين مواصفات الأفراد وخصائصهم المهنية.

ثانياً: أهمية الاختيار

تعتبر عملية الاختيار عملية ذات أهمية كبيرة لمعظم المنظمات لما يؤديه في الآتي:^(٢)

١. الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المنظمة فضلاً عن بقائها واستمرارها.
٢. إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.
٣. خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المنظمة خصوصاً في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العمل.
٤. توزيع العمالة بين المنظمات على أسس سليمة.
٥. رفع الروح المعنوية للعاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار في العمل.

ثالثاً: معايير الاختيار

المعيار هو عبارة عن مستوى أداء محدد مسبقاً، وكل مستوى أداء يتطلب مجموعة من الخصائص والمواصفات يجب أن تتوفر فيمن يقوم بهذا الأداء، ويتم تحديدها في ضوء ما يسمّى تحليل الوظيفة الذي يتضمن وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها. وهناك مجموعة من المعايير تتم عملية الاختيار في ضوءها وهي:

١. المستوى الأكاديمي: لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، وتخصص معين، يرتبطان بطبيعة القدرات الواجب توافرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعنية وغالباً ما يتم عن طريق التدريب تحويلها إلى مهارات أدائية في العمل.

(١) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٦٣.

(٢) حسن إبراهيم بلوط: إدارة موارد بشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ١٦٨.

٢. **اللياقة البدنية:** بعض الوظائف تتطلب مستويات من اللياقة البدنية للمتقدم مثل قوة الذراعين أو الطول أو مستوى التحمل وأصبح إعطاء الأهمية النسبية لتلك اللياقة وفق طبيعة العمل المزمع الترشيح له.
٣. **السمات الشخصية:** يمكن تقسيم هذه السمات إلى مجموعتين، داخلية وخارجية، وكليهما يشكلان وحدة متكاملة للتأثير على السلوك العام للفرد المتقدم للوظيفة:

 - **السمات الداخلية:** مثل توفر الدافعية للعمل والالتزام الانفعالي والاتساق وتحري الصدق والوضوح والشفافية++.
 - **السمات الخارجية:** تتعلق بالعناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السليمة، التقاهم والتعاون والابتسامه، وبعض الوظائف تتطلب مستوى عالي من الجمال والأناقة للسيدات والتناسق والمظهر الحسن والشمياكة للرجال والتي ينبغي أن يتحلى بها طالب الوظيفة.

٤. **المعرفة والخبرة السابقة:** مثل المعرفة الحياتية، ومستوى الثقافة العامة، وكذلك الخاصة في مجالات الأداء، وعدد سنوات العمل السابقة في نفس المجال.
٥. **التزكية:** حيث تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تزكية للفرد المرشح، من أستاذه أو من الأفراد ذوي++++ حيثية في المجتمع، (البعض يعبر عنها بالواسطة ويدعو إلى نبذها) إلا أننا يمكن أن نعتبرها معياراً هاماً عندما تتم بناءً على معرفة المرزكي بقدرات ومؤهلات المرزكي دون أن يكون هناك أهداف خاصة من وراء التزكية أي عندما تعبر عن تقييم موضوعي للشخص المرزكي.^(١)

رابعاً: مراحل وخطوات الاختيار^(٢)

١. **استقبال طالبي العمل:** وتتضمن هذه الخطوة استقبال الأفراد الراغبين بالعمل في المنظمة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج متكامل لاستقبالهم وتعريفهم بالمنظمة يتضمن من سيقوم بالاستقبال والترحيب وتحديد شعب وأقسام المنظمة التي سيقومون بزيارتها، ويقوم المستقبلون أيضاً بتقديم معلومات عن المنظمة وأهدافها وسياساتها تجاه العاملين لديها، وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر المتقدمون الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للعمل عدم الاستمرار في إجراءات الاختيار، كما يمكن أن تترك آثار نفسية إيجابية على الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة، وهذا يزيد من فرص اختيار أصلح الأفراد من جهة، ويقال نقفات الاختيار من جهة أخرى.
٢. **المقابلة المبدئية (الأولية):** وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين بهدف استبعاد الذين لا تتوافر فيهم شروط أساسية يجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة، فتتم مقابلتهم واستكمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة حيث يتم استبعاد من يفتقرون لبعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الاختيار التالية بشأنهم، هذا بالإضافة إلى إعطاء المتقدمين لشغل الوظائف صورة واقعية عن المنظمة من ناحية ظروفها وتاريخها وانجازاتها وكذلك القيود والمشاكل التي تواجهها وظروف العمل والأجور وفرص التقدم المتاحة بالمنظمة، فلا بد من الإشارة إلى أن هذه المقابلة لا تتطلب تحليلاً تفصيلياً وإنما يكفي بالسؤال عن أنواع الأعمال التي يفضلونها ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم وتقويم عام لمظهرهم ومعلومات عامة أخرى لها علاقة بالوظائف التي من المحتمل أن يشغلونها.
٣. **تلقي وفحص طلب التوظيف:** يبدأ بعد إجراء التصفية المبدئية على ضوء نتائج المقابلة الأولية حيث يتم تلقي طلبات التوظيف إما عن طريق الحضور شخصياً أو عن طريق البريد؛ وطلب التوظيف هذا هو عبارة عن نموذج مصمم من قبل المنظمة الطالبة يمكّنها من الحصول على معلومات ضرورية عن المتقدم للعمل، حيث يملؤه المتقدم لشغل الوظيفة ويوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة ولا بد من الإشارة هنا إلى أن صياغة طلب الاستخدام تختلف في تفصيلاتها ومكوناتها من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى، ولكن يمكن القول بأن نموذج طلب الاستخدام يحتوي على: بيانات شخصية تتعلق بالمتقدم، الاسم، العمر، الجنس، مكان وتاريخ الولادة، الحالة الاجتماعية،

(١) صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٧م، ص ٥٢.

(٢) أحمد مصطفى محمد: إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، دار الكتب العلمية، القاهرة، ٢٠٠٧م،

الجنسية. وبيانات تتعلق بالحالة الصحية والجسمانية، مثل مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء العمل، وخلوه من أمراض معينة. وبيانات تتعلق بالتأهيل العلمي، كالمؤهلات الدراسية التي يحملها، والتخصص، المدارس أو الجامعات التي درس بها، تاريخ هذه المؤهلات ودرجة النجاح أو التقدير. وبيانات تتعلق بالخبرة السابقة، والأعمال التي مارسها المتقدم، والجهات التي عمل بها والمدة التي قضاها لدى كل جهة، وأسباب ترك العمل لدى هذه الجهات. وبيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحرّي أو الاستفسار عنه، وذلك للتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الاستخدام^(١).

٤. **الاختبارات:** تعتمد معظم المنظمات للتعرف على مدى توفر مجموعة المهارات والمؤهلات ومدى توافقها مع خصائص وشروط الوظيفة الشاغرة فليس المقصود بالاختبارات مجرد قياس مدى تحصيل المتقدم واستيعابه وتذكره لمعلومات ومعارف محددة بقدر ما يقصد منها قياس مدى قدرته على استخدام معلوماته واستفادته منها في التطبيق العملي وقدرته على الحكم والاستدلال والكشف عن ميوله واستعداده وكفاءته بما يمكنه من الالتحاق بعمل يتفق مع استعداده وقدراته وخبراته هذا بالإضافة إلى قدرة الشخص على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتفتح الاختبارات باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات العمل. وإن الاختبارات أكثر موضوعية وأقل تحيزاً بالنسبة إلى الوسائل الأخرى وخاصة المقابلات إلا أن استخدام الاختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي:

- إن الاختبارات تعتبر جزء من عملية المفاضلة بين المتقدمين ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في تقرير صلاحية المتقدم من عدمها.

- تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وأمانة المشرفين عليه ومدى إلمامهم بأبعاده.

- تحدد الاختبارات قدرة الشخص على أداء عمل معين لكنها لا تضمن انه سيؤدي ذلك العمل في المستقبل.

٥. **المقابلات الشخصية:** تعد من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار المتقدمين للعمل، حيث تتيح الكشف عن معلومات لا يمكن الكشف عنها بنفس الدقة بالوسائل الأخرى كالاختبارات، والتأكد من المعلومات الواردة في طلب التوظيف. وتعرف بأنها عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجهاً لوجه يجري فيها تبادل الآراء والمعلومات في نواحي معينة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المنظمة بهدف اكتشاف المزايا والصفات الإيجابية والسلبية في الطرف الثاني المتمثل بالمتقدم أو المتقدمين للعمل في المنظمة. وعموماً يمكن القول أن المقابلة الشخصية تهدف للتعرف على^(١).

- السمات الشخصية للمتقدم كالثقة بالنفس واللباقة والمظهر الشخصي والاتجاهات والأهداف والميول.

- الخبرة العلمية السابقة من حيث الاختصاصات ودرجة النجاح والإنجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه.

- الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتخصص العلمي وسبب تفضيله.

خامساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار^(١)

تصنف إلى تحديات داخلية، وأخرى خارجية. ومن أهم التحديات الداخلية ما يلي:

- وعي الإدارة سواء كانت إدارة الموارد البشرية أو المديرين على مختلف المستويات الإدارية بالأساليب العلمية في اختيار العاملين وبالقيود القانونية.
- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات يجعل عملية الاختيار والتعيين غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.

(١) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة وبعدها الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥م، ص ١٤٢.

(١) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للطباعة، عمان، ٢٠٠٢م، ص ٧٩.

(١) حميد القطامي، التجربة الإماراتية في عمليات توظيف الوظائف بالأجهزة الحكومية الاتحادية، معهد التنمية الإدارية،

أبوظبي، ٢٠٠٩، ص ٢٤٤.

- سوء تخطيط الموارد البشرية ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتالي وضع إدارتها أمام مسئولية غير محددة.
- ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.
- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة.
- شكلية فترة التجربة؛ بسبب ضعف المراقبة للمرشح للتعين الذي تم اختياره.
- عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين؛ مما يفقدها أهميتها وجديتها أداؤها.
- عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، باعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار.
- زيادة التكاليف؛ بسبب عدم دقة الإجراءات واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

أما التحديات الخارجية فتتضمن الآتي:

- المنافسة الشديدة التي تواجهها الإدارة في استقطاب القوى العاملة وذات المهارات الفائقة في التكنولوجيا والبحوث والمعرفة والابتكار.
- الحاجة الدائمة لمقابلة احتياجات العملاء سواء من داخل المنشأة أو العملاء من مستهلكي ومستخدمي السلعة أو الخدمة.
- أدت ظروف العولمة إلى ضرورة البحث عن أساليب جديدة ومصادر جديدة في اختيار العاملين .
- تأثير العوامل الثقافية من حيث تعيين الأقارب والمعارف وأصحاب الكفاءات .
- القيود القانونية التي يجب أن تراعيها الإدارة في اختيار العاملين والمعاقين والأجانب.

سادسا : مرحلة التعيين

بعد تصفية المتقدمين يصبح من الواجب تعيين المقبولين؛ وقد تواجه المنظمة هنا بعض المشاكل مثل زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب، وهنا يمكن للمنظمة أن تفاضل بينهم على أساس السن الأصغر أو الأكبر إذا كان للسن أهمية في أداء الوظيفة، أو على أساس الجنس بتفضيل الذكر على الأنثى أو العكس إذا تطلب الأمر ذلك، وهناك مشكلة أخرى وهي من الذي يمتلك سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين.

وهنا يرى البعض أنه من اختصاص إدارة الموارد البشرية لأنها هي التي قامت بالإشراف على عملية الاختيار بمختلف المراحل، ويرى البعض الآخر أن يكون لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام المختصين سلطة استبعاد بعض الأفراد والتوصية النهائية بالأفراد المقبولين، والحقيقة هي دمج بين وجهتي النظر السابقتين، بحيث يكون هناك تعاون ومشاركة بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين ورؤساء الأقسام المتخصصين. ويكون من اختصاص المدير العام أو رئيس المنشأة اتخاذ القرار النهائي بالتعيين لكن بشرط أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين ورؤساء الأقسام والتي توصلت إليها على أساس موضوعي ومن خلال مراحل الاختيار السابقة. وعموماً تنطوي مرحلة التعيين على عدد من المراحل أو الإجراءات هي: (١)

١. التوثيق: وهنا يتم تقديم الوثائق التي تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة للتعين.
٢. إصدار قرار التعيين المبدئي: وهنا يصدر القرار من الجهة المختصة، وعادة يتم تعيين الأشخاص الجدد تحت التجربة لفترة من الزمن تختلف هذه الفترة من منظمة إلى أخرى، فقد تكون ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو تمتد لتشمل السنة، وقد يتم تمديدها أكثر من ذلك إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

(١) عباس عبد الكريم، سوق العمل بدولة الإمارات العربية المتحدة ومشكلات توظيف المواطنين، مركز أبحاث ومعلومات سوق العمل، دبي، ٢٠٠١م، ص ١٥٨.

٣. **التهيئة المبدئية:** وهي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، بحيث يتم تعريفه بالواجبات والمسؤوليات وسلطات الوظيفة، وكذلك أهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بهذه الأهداف والسياسات. ويمكن تحقيق ذلك بوسائل كثيرة مثل، الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها وتصميم برنامج توجيهي للموظفين الجدد.
٤. **متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:** الموظف الجديد يوضع تحت التجربة لفترة معينة قد تصل إلى السنة، وخلال هذه الفترة يبقى الموظف تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية فترة التجربة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.
٥. **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار، يعين بصورة نهائية في الوظيفة، وهنا تمكين الموظف الجديد من أداء عمله من خلال منحه الصلاحية الكاملة اللازمة لأداء عمله، وكذلك تهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لأداء عمله، فعملية التثبيت وحدها غير كافية لنجاح الموظف في أداء عمله، فنجاح الموظف لا يتوقف فقط على قرار التعيين أو حتى على قدرات وإمكانيات الشخص أو أمانته، إذ لا بد من تمكينه من أداء العمل من خلال توفير كل ما يحتاج إليه أداء العمل.^(١)

- سابعاً: مشكلات عملية الاختيار والتعيين

تواجه عملية التعيين عدة مشكلات تتمثل في المشكلات التالية:^(٢)

١. زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب وهذا يؤدي إلى صعوبة في عملية التعيين مما قد يؤدي إلى تعيين فرد مع وجود ممن هو أكثر ملائمة.
٢. أن تكون سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين بيد إدارة الموارد البشرية فقط دون مشاركة مديري الإدارات المعنية أو العكس، وهذا يؤدي إلى تعيين فرد ما في المنظمة مع إمكانية تعيين من هو أكثر كفاءة منه.
٣. مرحلة التوثيق وتتمثل في توقيع الفرد المعين على وثيقة تتضمن طلب استقالة وهي كتهديد من قبل بعض المنظمات يؤدي إلى شعور بعدم الأمان الوظيفي وهذا ما يؤثر على الروح المعنوية للأفراد وبالتالي على الولاء التنظيمي.
٤. إن التحيز من قبل بعض المدراء لبعض الأفراد يؤدي إلى عدم متابعة وتقويم هؤلاء الأفراد خلال فترة التجربة وإصدار تقريراً نهائياً من قبل المدير يبين فيه كفاءة الفرد بالرغم من عدم كفاءته.
٥. كما تؤدي إلى مشاكل عملية الاستقطاب وعملية الاختيار إلى مشاكل في عملية التعيين مما يؤدي إلى عدم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي وقوع خلل في إدارة الموارد البشرية في المنظمة ككل وهذا ما يؤدي إلى عدم كفاءة وفاعلية العنصر البشري في المنظمة.^(١)

المطلب الثاني

سياسات الاختيار والتعيين الفعال في منظمات الأعمال

إن مقابلة الاختيار للتعين في منظمة الأعمال هي لقاء يتم عن طريق لجنة مشكلة لهذا الغرض، أو عن طريق شخص، أو عن طريق الحاسب الآلي لكافة المتقدمين لشغل الوظائف، وهذه المقابلة تهدف إلى جمع بيانات ومعلومات إضافية من طالبي التوظيف، تتسم بالعمق والدقة، وذلك لمساعدة لجنة الاختيار في إصدار الحكم القائم على دراسة فعلية لكل ما يتعلق بالمتقدمين حول مدى صلاحيتهم للعمل في المنظمة. فعن طريق مقابلة الاختيار يستطيع القائمون على عملية الاختيار التعرف

(١) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة وبعدها الاستراتيجي، ص ١٦٧.

(٢) محمد حسن مراد، توظيف وظروف عمل مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة العاملين في الحكومة الاتحادية ونظرتهم

لسياسات التوظيف، دبي، مركز أبحاث ومعلومات سوق العمل، ٢٠٠٣، ص ٣٥٢.

(١) محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، حورس للنشر، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ٩٦.

على استعداد وميول المتقدمين للتعيين نحو العمل المتقدم له، ولذلك تعد مقابلة الاختيار مرحلة مهمة ورئيسية من مراحل عملية انتقاء واختيار **الموارد البشرية** الجديدة للعمل في منظمة الأعمال^(١). وسأتناول فيما يلي أساليب مقابلات الاختيار والتعيين في منظمات الأعمال وتوضيح قواعدها وشروطها، بالإضافة إلى تحدياتها والأخطاء الشائعة في تنفيذ مقابلات الاختيار:

أولاً: أساليب مقابلات الاختيار^(٢)

هناك العديد من أساليب مقابلات الاختيار المتبعة في عملية اختيار الموارد البشرية، منها:

١. أسلوب المقابلة غير الموجهة (المقابلة الحرة) لاختيار الموارد البشرية: يمنح هذا الأسلوب القائم بعملية المقابلة

حرية طرح الأسئلة والاستفسارات على المتقدمين لشغل الوظائف، وهذه الأسئلة لا تتطلب إجابات محددة، بل تعطي للمتقدمين لشغل الوظائف حرية كبيرة للتعبير عما بداخلهم، ومن ثم يستطيع القائمون بعملية المقابلة الحكم على هؤلاء المتقدمين. ويتميز أسلوب المقابلة غير الموجهة بمرونة كبيرة للقائمين على عملية المقابلة، والحصول على أكبر قدر من المعلومات من المتقدمين لشغل الوظائف. ويؤخذ على أسلوب المقابلة غير الموجهة الارتجالية في طرح الأسئلة، وأن حكم القائمين بعملية المقابلة غير الموجهة على المتقدمين لشغل الوظائف يكون حكماً شخصياً قد يعثره الكثير من العوار إذا لم يكن القائمون بعملية المقابلة على درجة عالية من الخبرة والفتنة، كي يتوافق حكمهم الشخصي مع واقع المتقدمين لشغل الوظائف.

٢. أسلوب المقابلة الموجهة لاختيار الموارد البشرية: وبموجب هذا الأسلوب توضع أسئلة مسبقة يسترشد ويتقيد بها

القائمون بعملية المقابلة، الذين يمكنهم إضافة أسئلة أخرى لهذه الأسئلة طبقاً للحاجة، وبما يخدم الهدف وهو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، واكتشاف خلفيات المتقدمين لشغل الوظائف، بما يتيح للقائمين بعملية المقابلة الحكم السليم على هؤلاء المتقدمين. ويتميز هذا الأسلوب بالمرونة المنضبطة التي تعطي الحق للقائمين بعملية المقابلة أن يطرحوا أسئلة من قبلهم بما يرونه مناسباً لإتمام عملية المقابلة بنجاح.

٣. أسلوب المقابلة النمطية لاختيار الموارد البشرية: وطبقاً لهذا الأسلوب يتم بشكل مسبق إعداد ووضع وطبع الأسئلة

التي يطرحها القائمون بعملية المقابلة على المتقدمين لشغل الوظائف، وتتحصر مهمة القائمين بعملية المقابلة في تسجيل الإجابات فقط، وذلك في الفراغات المعدة لذلك في ورقة الأسئلة. ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة والسرعة، فهو لا يتطلب في القائمين بعملية المقابلة كفاءات أو خبرات متميزة، ولا يتطلب وقتاً طويلاً لإنجاز المقابلة، ويقلل هذا الأسلوب من احتمالية إغفال القائمين بعملية المقابلة لبعض النقاط التي تتطلب إجابات من المتقدمين لشغل الوظيفة. ويؤخذ على الأسلوب عدم المرونة وحرمان القائمين بعملية المقابلة أن يوجهوا أسئلة قد تكون مناسبة للحصول على معلومات هامة من المتقدمين لشغل الوظائف.

٤. أسلوب المقابلة الفردية لاختيار الموارد البشرية: طبقاً لهذا الأسلوب يقوم كل عضو من لجنة القائمين بعملية المقابلة

بلقاء المتقدم لشغل الوظيفة بشكل فردي، ويطرح عليه الأسئلة الخاصة به، ويوفر هذا الأسلوب لعضو اللجنة عدم تأثره بآراء زملائه الآخرين في اللجنة، ومن ثم يتمكن من الحكم السليم على المتقدم لشغل الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى يوفر جواً مناسباً بعيداً عن الارتباك للمتقدم لشغل الوظيفة، يساعده في طرح إجابات سديدة على الأسئلة المطروحة. ويؤخذ على هذا الأسلوب طول عملية المقابلة إذ على المتقدم مقابلة أعضاء اللجنة كل على حدة^(٣).

٥. أسلوب مقابلة هيئة اللجنة مجتمعين لاختيار الموارد البشرية: طبقاً لهذا الأسلوب تقابل اللجنة القائمة بعملية المقابلة

الفرد المتقدم للتعيين مجتمعة، وهذا الأسلوب عكس أسلوب المقابلة الفردية. ويتميز بقصر عملية المقابلة إذ يقابل المتقدم لشغل الوظيفة اللجنة في وقت واحد. ويؤخذ عليه عدم توفير الجو المناسب لكل من عضو اللجنة والمتقدم لشغل الوظيفة، وتعرض كلاهما للضغط النفسي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الارتباك، ومن ثم يتأثر عضو اللجنة ولا

(١) حسن إبراهيم بلوط: إدارة موارد بشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص ٥٨.

(٢) مؤيد السالم: إدارة موارد بشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص ٢٤٧.

(٣) مؤيد السالم: إدارة موارد بشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص ٢٤٩.

يستطيع الحكم على المتقدم لشغل الوظيفة بالشكل المطلوب، ويتأثر المتقدم لشغل الوظيفة ولا يستطيع الإجابة عن الأسئلة كما يتمنى.

٦. أسلوب المقابلة الضاغطة لاختيار الموارد البشرية: وفي هذا الأسلوب تتبع اللجنة القائمة بعملية المقابلة أسلوب الضغط المستمر على المتقدم لشغل الوظيفة، فتطرح عليه الأسئلة بشكل مثير لأعصابه، ويجعله تحت ضغط نفسي مستمر، لكي تستطيع اللجنة من تقييم مدى قدرة هذا الفرد على التحمل، وهذا يعد مؤشراً هاماً لمدى قدرته على تحمل ضغوط العمل إذا تم اختياره.

ثانياً: قواعد إرشادية إجراء مقابلات اختيار الموارد البشرية^(١)

هناك العديد من القواعد الإرشادية التي تمكن منظمات الأعمال من الاختيار الصحيح للموارد البشرية في حال الاسترشاد بها، ومن أهم هذه القواعد ما يلي:

١. تحديد ووضع أهداف المقابلة، وشرحه لأعضاء اللجنة التي ستتولى عملية المقابلة.
٢. تحديد نوع وحجم المعلومات التي ترغب المنظمة في جمعها عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لديها.
٣. تفرغ اللجنة القائمة بعملية المقابلة تفرغاً تاماً أثناء المقابلة، بحيث لا تتعرض لمقاطعات، أو تكليفها بأعمال أخرى.
٤. يجب أن يخصص الوقت المناسب لإجراء مقابلة الاختيار، وألا يشعر المتقدم لشغل الوظيفة أو اللجنة بأن الوقت يداهمهم، مما قد يؤدي إلى ارتباك المتقدم للاختيار، ومن ثم عدم إخراج ما كان يريد إخرجه من معلومات، وبالتالي لا يؤثر هذا على رأي اللجنة في المتقدم للاختيار.
٥. ألا تقوم اللجنة القائمة بعملية المقابلة بتدوين الملاحظات بطريقة مباشرة حتى لا تؤثر على تركيز المتقدم لشغل الوظيفة، وتتركه يسرد المعلومات التي يريد إخراجها دون مقاطعة.
٦. يجب على اللجنة القائمة بعملية المقابلة الاطلاع على السير الذاتية، ومعايير الاختيار؛ قبل إجراء المقابلة بوقت كاف، وذلك لتكوين رؤية أولية عن المتقدمين الراغبين في شغل الوظائف.
٧. يجب على اللجنة القائمة بعملية المقابلة الاطلاع على خبرات المتقدمين الوظيفية، لتكوين رؤية تنبؤية بمدى صلاحيتهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة أو لا.
٨. إن المهمة الأساسية للجنة القائمة بالمقابلة هي جمع معلومات من المتقدمين لشغل الوظائف، ومن ثم تحليلها وتقييمها بعد انتهاء المقابلة وليس أثناءها، وهذا يوجب على المنظمة أن تدرب أعضاء هذه اللجنة على مهارتي حسن الإنصات والتحدث.
٩. يجب على اللجنة القائمة بعملية المقابلة أن تظهر الاهتمام المناسب للمتقدمين لشغل الوظائف، وهذا الاهتمام ينعكس إيجاباً من دون شك على المتقدمين، ويريحهم نفسياً، ومن ثم ينعكس على تقبلهم للأسئلة التي تطرحها اللجنة، والإجابة عنها من دون تكلف أو إخفاء للمعلومات.

رابعاً: أخطاء شائعة في تنفيذ مقابلات اختيار الموارد البشرية^(١)

مما لا شك فيه أن أي عمل لا يمكن أن يخلو من أخطاء، وحكمة أية إدارة هي في كيفية اكتشاف هذه الأخطاء وتعريفها، وتجنب حدوثها في المستقبل، وعملية اختيار الموارد البشرية مثل غيرها من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تتعرض لأخطاء من أشهرها:

١. خطأ الانطباع الأولي: الانطباع الأولي كما يقولون يكون غير صادق في الأغلب، ومن ثم يجب على اللجنة القائمة بعملية المقابلة ألا تقع في مثل هذا الخطأ، وتصدر حكمها الأولي المتسرع على المتقدم طالب التعيين، فهذا الخطأ حال حدوثه يحرم اللجنة من الحصول على المعلومات الكافية التي تريدها من المتقدم للتعين، ومن ثم لن يكون حكم اللجنة على المتقدم للتعين حكماً سليماً سواء بأهليته أو بعدم أهليته للتعين في المنظمة.

(١) الموقع الإلكتروني لهيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية الوطنية (تنمية): www.tanmia.ae

(١) أحمد مصطفى محمد: إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، مرجع سابق، ص ١٥٥.

٢. **خطأ المقارنة (التضاد):** حيث تقع اللجنة القائمة بعملية المقابلة في هذا الخطأ عندما تضع صفات المتقدم للتعين في مقارنة مع صفات المتقدمين للتعين الآخرين، ويظهر آثار هذا الخطأ في حال كان مستوى المتقدم جيداً ومستوى الآخرين مقبولاً، أو مستوى المتقدم متوسطاً ومستوى الآخرين ضعيفاً، فاختيار المتقدم على هذا الأساس ليس اختياراً سليماً، فالمقدم المتوسط أو الجيد ليس هدفاً للتعين في المنظمة من دون شك .
٣. **خطأ التأثير بالشكل الظاهر:** من الأخطاء الشائعة التي قد تقع فيها اللجنة القائمة بعملية المقابلة خطأ التأثير بميزة إيجابية أو سلبية في المتقدم للتعين، فقد تتأثر اللجنة بحسن أو سوء مظهر المتقدم، أو حسن أو سوء أسلوبه في التعبير عن نفسه، أو في ردوده على الأسئلة، وانعكاس هذا التأثير سلباً على موضوعية المتقدم وكفاءته الفكرية... إلخ، وهذا التأثير غير مفيد أبداً في مقابلة الاختيار، ومن ثم غير مفيد في حسن اختيار اللجنة للمتقدم للتعين.
٤. **خطأ التماثل:** فقد يقع أحد أفراد اللجنة تحت تأثير التماثل مع المتقدم للتعين، كأن يكون من مدينته، أو أحد خريجي الجامعة التي تخرج منها، أو تجمعها آراء متشابهة في قضايا تطرح في المقابلة، أو تجمعها هوايات مشتركة، فهذا الخطأ يؤثر في تقييم عضو القائم بعملية الاختيار، ويجعل حكمه على المتقدم للتعين حكماً غير موضوعي أو غير دقيق.
٥. **خطأ الأسئلة الجارحة:** يجب على أفراد اللجنة القائمة بعملية المقابلة أن تتجنب توجيه أسئلة جارحة للمتقدمين لشغل الوظائف، وإذا رأى عضو اللجنة أن هناك سؤالاً ملحاً وضرورياً لجمع بيانات ذات طابع خاص فعليه أن يتجمل في السؤال، فأحراج المتقدم لشغل الوظيفة يؤدي إلى انفعاله، ومن ثم تتأثر إجاباته، مما يؤثر على عملية الحكم الصحيح على مدى صلاحيته أو عدم صلاحيته للعمل داخل المنظمة.
- وبعد التعرف على عمليتي الاختيار والتعيين كمنشطين أساسيين في عملية التوظيف والتي تمثل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ينبغي الإشارة إلى ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية العنصر البشري إذ أن الاهتمام بهذا العنصر أو إهماله ينبع من عقلية الإدارة العليا، لذا يجب أن يكون هدف تكوين رأس المال البشري الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة جزءاً من ثقافة المنظمة التي تسعى الإدارة العليا لترسيخه في المنظمة، حيث من المؤكد أن أحد الأسباب الرئيسية، التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية في المنشأة، هو سوء الاختيار الذي لا يراعى فيه، النواحي والأسس العلمية، فالاختيار غير السليم، لا يؤثر على مستوى الفرد فحسب، ولكن يؤثر أيضاً على الإنتاج، كما ينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار.

المطلب الثالث

إجراءات الاختيار والتعيين في وزارة الداخلية

أولاً: نبذة عن وزارة الداخلية^(١)

كان قيام دولة الإمارات العربية المتحدة في الثاني من ديسمبر عام ١٩٧١ تعبيراً عن إرادة الشعب في تحقيق الوحدة وتجسيدها لطموحاته في تحقيق الازدهار والتقدم وتطلعاته إلى القوة والعزة والكرامة، وكانت وحدة الأمن في دولة الإمارات هي التعبير الحقيقي عن وحدة أرض الدولة وشعبها وكان العمل على مستوى الدولة هدفاً عزيزاً نال كل الاهتمام منذ البداية. وكان إنشاء وزارة الداخلية مواكباً لقيام الدولة باعتبارها من الأجهزة الاتحادية الأساسية وظل التوحيد الكامل لأجهزة الشرطة والأمن من الأهداف الحيوية التي التقى الإجماع على ضرورتها. وكان صاحب السمو رئيس الدولة وإخوانه أصحاب السمو أعضاء المجلس الأعلى حكام الإمارات أكثر الجميع حرصاً على تحقيق هذا الهدف.

وكان هذا الاهتمام الكبير بوحدة الأمن على مستوى الدولة وراء الخطوات البارزة التي تحققت في هذا المجال والتي جاءت تدعياً فعالاً للكيان الاتحادي بقدر ما كان لها من أثر في النهوض بمستوى وكفاءة أجهزة الأمن وتوفير الاستقرار والطمأنينة في ربوع الدولة.

(١) الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية الإماراتية. <http://moi.gov.ae/ar/default.aspx>

وإن التطور الشامل الذي شهدته دولة الإمارات العربية المتحدة على مدى السنوات الماضية من عمر دولة الاتحاد أدى إلى زيادة المهام التي ينهض بها رجال الشرطة ، وكان لابد من الاستعداد لذلك بتطوير الوسائل والإمكانيات وإنشاء الشرطة العصرية التي تتوفر لها الكفاءة والمقدرة على مواجهة الجريمة وإقرار الأمن وتوفير الاستقرار والسلامة لجميع المواطنين والمقيمين على أرض الدولة.

وتحرص وزارة الداخلية على توفير الأمن والاستقرار للمواطنين والمقيمين على أرض الدولة ، لذا فهي تعمل على تحقيق هذه الغاية الوطنية النبيلة في ظل دولة الاتحاد انطلاقاً من أن الأمن والاستقرار ضرورة من ضرورات الحياة وركيزة أساسية لتحقيق التقدم والتنمية الشاملة في البلاد.

وقد اتبعت الوزارة منهجاً جديداً يركز على أسس علمية ومنهجية لتطوير الإمكانيات البشرية والمادية لوزارة الداخلية لمواجهة النهضة الشاملة التي تشهدها الدولة في مختلف المجالات.

وتعد وزارة الداخلية من أهم المؤسسات الاتحادية بالدولة لما تقوم به من عمل ريادي وفاعل يساهم بصورة واضحة في دعم الأمن والاستقرار فيها وهي تنطلق من غاية سامية وهي الوصول لمجتمع أكثر أماناً والحفاظ على النظام والأمن والحد من الجريمة وإزالة الشعور بالخوف منها والإسهام في تحقيق العدل من خلال سيادة القانون وحفظ هيبة الدولة عن طريق أجهزة شرطية فعالة ميدانياً وعملياً.

وقد أنشأت وزارة الداخلية مع قيام دولة الاتحاد في عام ١٩٧١ ولها العديد من المهام والاختصاصات من أبرزها حماية أمن الدولة وإنشاء وتنظيم قوات الأمن والشرطة والإشراف عليها والاضطلاع بكافة شؤون الجنسية والإقامة وتنظيم حركة السير والمرور على الطرق الداخلية والخارجية وتوفير الحماية والسلامة للمنشآت والممتلكات.

ولدى وزارة الداخلية رؤية واضحة لتحقيق غايتها وهي تتمثل في السعي لتطوير أجهزتها الأمنية قدر المستطاع لتكون أكثر فعالية ميدانياً في أحد أسرع الدول نمواً وتتطلع رؤيتها من خلال محاور أربع، هي:

فهم إدراك حاجات وضرورات المجتمع المحلي، والمبادئ والقيم التي تحكم المجتمع وتستند إليها، بالإضافة إلى محور التجديد والابتكار والفعالية والكفاءة.

ولتحقيق رؤيتها وتفعيلها فان وزارة الداخلية في الإمارات لها قيم مستمدة من الإسلام والتقاليد العربية العريقة والتي تتلخص في نقاط خمس هي:

الصدق والأمانة والنزاهة والاهتمام بحقوق الإنسان، إضافة إلى تقديم خدمة عادلة ومنصفة ومتساوية لكافة أفراد المجتمع، ومعاملة الجمهور بالعدل والإنصاف واللباقة واللطف، وكذلك تشجيع العمل بروح الفريق و مواصلة السعي إلى التفوق والامتياز في كافة المهام والواجبات.

ولوزارة الداخلية استراتيجية واضحة لتحقيق غايتها وتنزيل رؤيتها للواقع الميداني من خلال خطة ذات نقاط سبع

وهي:

١. تركيز كافة الجهود لحماية الأمن وزيادة الشعور بالأمان لكافة من يعيش على أرض الدولة.
 ٢. بناء الثقة و بث الطمأنينة لدى المجتمع بكل فئاتهم عبر التشاور والتواصل الفعالين.
 ٣. تحسين جودة الخدمات والأداء.
 ٤. تحقيق أفضل قيمة باستخدام الموارد لتقديم الخدمات.
 ٥. تطوير المواهب والقدرات لكافة موظفي الوزارة لتحقيق الأهداف المهنية.
 ٦. ترسيخ وتعزيز مفاهيم الأمانة ومكارم الأخلاق والنزاهة.
 ٧. توفير الأجهزة والمعدات والمباني والمرافق والتقنية والتكنولوجيا التي تساعد على تقديم خدمات ذات فعالية وكفاءة.
- وارتبط إنشاء وزارة الداخلية بتاريخ استقلال دولة الإمارات العربية المتحدة ، حيث باشرت الوزارة بأجهزتها المختلفة ومنذ ذلك الوقت بإرساء قواعد الأمن والاستقرار على أرض الوطن عن طريق أجهزتها الأمنية المختلفة على مستوى الدولة والتي تعمل على مدار الساعة.

ولقد بذلت وزارة الداخلية جهوداً كبيرة لبناء أجهزتها الأمنية وتحديد المهام والاختصاصات لها في فترة قصيرة من الزمن، حيث استطاعت خلالها بناء أجهزة أمنية قادرة ومتطورة أثبتت جدارتها وقدرتها على حمل الأمانة وتحقيق الأمان

المنشود وحماية المجتمع من الجريمة والانحراف فضلاً عن أن دولة الإمارات من خلال سعيها لبناء دولة عصرية واستثمار ثرواتها الوطنية وموقعها المتميز في هذه المنطقة من العالم الذي جعل منها قبلة التجار والمستثمرين وزيادة العمالة الأجنبية والوافدة وما يشكله هذا النسيج المتنوع من الثقافات والجنسيات واختلاف النوازع والرغبات من بؤرة صالحة لانتشار الجريمة أو ربما لوجود أنواع متعددة من الجرائم والانحرافات، ولكن بحمد الله فقد استطاعت وزارة الداخلية بأجهزتها القادرة على تحقيق المحافظة على الأمن والانفتاح على العالم لتحقيق التنمية والرفاه والرخاء لكافة أفراد المجتمع من مواطنين ومقيمين على أرضها الطيبة.

لا شك أننا أمام تحديات كبيرة وأن مفتاح الوصول إلى الحد الأقصى للأداء يكمن في قدرتنا على قراءة بيئة عملنا وفهم واقعها ومن ثم التكيف والتأقلم معها، وينبغي أن نستمر في استكشاف طرق جديدة لترسيخ الحوار الواعي مع مختلف فئات المجتمع ولتوفير الطمأنينة لدى أفرادهم مع الاستمرار في تلبية حاجاتهم المتغيرة بالشكل المناسب.

وتسعى وزارة الداخلية للحفاظ على أسلوب متوازن يجمع بين الحد من الجريمة وبين الكشف عنها وسوف نولي اهتماماً خاصاً لكل من مفهوم نشر المعلومات الصحيحة والمناسبة ومفهوم الشرطة المجتمعية على أن نتعاون في هذا الصدد مع كافة السلطات والهيئات والجهات المعنية والتأكد من أن كافة سياساتنا وإجراءاتنا وممارساتنا لا تتعارض مع مبادئ وقواعد حقوق الإنسان لدينا لذلك فإن الاستراتيجية الأمنية لوزارة الداخلية تتطلب منا أن نستشرف المستقبل ونتطلع إليه.

ولقد قامت الوزارة بتبني أسلوب إداري متناسق ومتناغم كما استطاعت تلبية متطلبات جديدة في حدود الموارد المتاحة حيث نسعى إلى إرساء وترسيخ الأسس والقواعد التي تضمن إعداد وتجهيز العاملين لدينا إعداداً جيداً للحفاظ على الأمان والأمن في مجتمع يزداد فيه باطراد التنوع الثقافي والعرقي بكل الوعي والإدراك ولذلك سوف تظل العلاقات المجتمعية في جوهر تفكيرنا الاستراتيجي وخدماتنا الميدانية.

ثانياً: استراتيجية وزارة الداخلية (٢٠١٤/٢٠١٦)

- الرؤية: أن تكون دولة الإمارات العربية المتحدة من أفضل دول العام أماناً وسلامة.
- الرسالة: أن نعمل بكفاءة وفعالية لتعزيز جودة الحياة لمجتمع الإمارات من خلال تقديم خدمات الأمن والمرور والإصلاح والإقامة وضمان سلامة الأرواح والممتلكات.
- القيم:

تمثلت القيم ب (العدالة ، العمل بروح الفريق ، التميز ، حسن التعامل، النزاهة، الولاء، والمسؤولية المجتمعية)

- الأهداف الاستراتيجية:

ويمكن إجمال الأهداف الاستراتيجية ب (تعزيز الأمن والأمان، ضبط أمن الطرق، وتحقيق أعلى مستويات السلامة للدفاع المدني، وضمان الاستعداد والجاهزية في الكوارث والأزمات، تعزيز ثقة الجمهور بفعالية الخدمات المقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المقدمة، وأخيراً ضمان تقديم الخدمات الإدارية كافة وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية).

ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية في وزارة الداخلية

اهتمت وزارة الداخلية ممثلة في إدارة تخطيط الموارد البشرية بتوطين الوظائف حسب تصنيفاتها المختلفة وتوفير الموارد البشرية المؤهلة، كما أدركت الإدارة أن هناك العديد من العوامل التي تعترض تحقيق التوطين وإحلال الموظفين المدنيين الوافدين خصوصاً من ذوي الفئات التخصصية والفنية المهمة كالمهندسين والأطباء، وذلك لأسباب عدة منها العزوف عن التعيين على الكادر المدني لقلة الرواتب والحوافز والامتيازات، مما أدى إلى اللجوء لاستقدام العمالة الأجنبية الوافدة للقيام بهذه التخصصات. وبناءً عليه، أخذت إدارة تخطيط الموارد البشرية بوزارة الداخلية على عاتقها مواجهة هذه المشكلة، ووضع الحلول التطويرية لها، نظراً لأهمية العلمية والعملية لقضية التوطين، وأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والأمنية.

وتطبيقاً للهدف الرابع من الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية الذي يهدف إلى استثمار مواردنا البشرية، وتعزيز جودة الموارد البشرية والاستفادة المثلى منها وإعداد قيادات متميزة. فضلاً على تحفيز وتشجيع ورفع سقف الإنتاجية لدى الموظفين المدنيين المواطنين العاملين في الفئات التخصصية والفنية.

وبما أن الثروة البشرية هي العامل الرئيسي في تقدم المجتمع الآمن، فقد ارتأت إدارة تخطيط الموارد البشرية بأن تحافظ على العنصر البشري، لأنه يعتبر الثروة الحقيقية، والعامل للوصول به إلى مصاف الدول المتقدمة، في كل مجالات الحياة العملية سواء في الاقتصاد أم الاجتماع، فإن الوقت الآن مناسب تماماً للاستفادة من الثروة البشرية الوطنية. أما الذي يريد أن يزايد على هذه المسألة بإثارة نزعة العنصرية التي ما لها من قرار في أرض الدولة، أو إثارة قضية التفرقة بين المواطن والوافد في قضايا تمس سيادة الدولة فيما يتصل بالأمن الوظيفي لمواطنيها، فهو يلعب في ساحة أخرى غير هذه المسافة الفسيحة التي جمعت قرابة (٢٨٠) جنسية في مكان لم ينبذ غريباً أو أجنبياً فيه.^(١)

ويلاحظ أن الشروط الموضوعية للاختيار والتعيين وفقاً لقانون الشرطة رقم ١٢ لسنة ١٩٧٦م وتعديلاته تنص

عليها المادة (٢٧) منه، وهي كالاتي:

- ١- أن يكون مواطناً.
- ٢- أن يكون قد أكمل ١٨ عاماً.
- ٣- أن يجتاز الفحص الطبي المقرر.
- ٤- أن يكون حسن السير والسلوك.
- ٥- ألا يكون قد سبق الحكم عليه في جناية أو جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد اعتباره.
- ٦- ألا يقل طوله عن ١٥٥ سم.

بينما الشروط الإجرائية المتبعة بالوزارة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين، فتم كالاتي:

١. بداية كل عام يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية الشاغرة بالوزارة.
 ٢. إعلان بالصحف.
 ٣. اختيار الطلبات المطابقة للاشتراطات.
 ٤. تحديد موعد لإجراء المقابلات من قبل اللجنة المختصة لذلك.
 ٥. إجراء اختبارات تحريرية ونفسية واختبارات ذكاء.
 ٦. اختيار الذين انطبقت عليهم الاشتراطات واجتازوا الاختبارات.
 ٧. بعد التعيين يتم إلحاق الأفراد لدورة تدريبية لمدة ٤ شهور (دورة إعداد أساسي)
- إن إدارة تخطيط الموارد البشرية بوزارة الداخلية، تعمل على استقطاب وتوفير الكوادر البشرية الوطنية المطلوبة لتشكيلات الوزارة بمختلف أنواعها (الشرطية والأمنية والفنية والإدارية)، وإعداد الخطط السنوية والموازنة البشرية الخاصة بها، كما تعمل على المشاركة والتنسيق مع الجهات المعنية في إعداد برامج التسكين والإحلال الوظيفي في تشكيلات الوزارة وفقاً لمتطلبات تفعيل المسار الوظيفي للعاملين.

ويلاحظ إن عزوف المواطنين عن التعيين على ملاك وزارة الداخلية وخصوصاً من ذوي الفئات التخصصية والفنية، يرجع إلى عدة أسباب، ومن أهمها انخفاض الرواتب والامتيازات الممنوحة لهم، مقارنة بمؤسسات وهيئات أخرى. ونظراً لأن الموظف المواطن المدني بخبراته وشهادته العلمية لا يقل عن الموظف العسكري في العطاء والإنجاز، وفي بعض الأحيان يفوق التوقعات، وأكثر من هم في برنامج التميز والإبداع من المدنيين، لذلك نرى أنه من أجل مواجهة المشكلة ووضع الحلول المناسبة لتوطين الوظائف ذات الفئات التخصصية والفنية وإحلال العمالة الوافدة، أن يتم اتخاذ الآتي:^(١)

- ١- أن تكون الأجور والمزايا متساوية بين الموظف المواطن المدني والعسكري.
- ٢- تغيير المسميات الوظيفية بأخرى تكون ذات صفة علمية مناسبة حسب طبيعة العمل، وبناءً على القرارات الوزارية.

(١) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، مخرجات التعليم وسوق العمل في دول مجلس التعاون، أبوظبي، ٢٠١١، ص ٣٤١.

(١) عباس عبد الكريم، سوق العمل بدولة الإمارات العربية المتحدة ومشكلات توظيف المواطنين، مركز أبحاث ومعلومات سوق العمل، دبي، ٢٠٠١م، ص ١٦٨.

- ٣- ضرورة تكوين قاعدة معلومات تفصيلية عن سوق العمل تتضمن أعداد وتخصصات الخريجين المواطنين الجدد والزيادات المتوقعة من العرض منهم في المستقبل، وربطها ببيانات الخريجين عن طريق التنسيق مع: (الجامعات - المعاهد - دوائر وهيئات التوظيف بالدولة).
- ٤- العمل على تسوية الوضع بين المواطنين المدنيين والعسكريين، مثل: (العلاوات والامتيازات واستكمال الدراسات العليا... الخ).
- ٥- إعداد مشروع لرفع رواتب ومزايا وعلاوات الموظفين المدنيين.
- ٦- القيام بحملة إعلامية واسعة لتوعية الطلاب ببرنامج مسار، وذلك عن طريق الإعداد لزيارات ميدانية لمدارس الثانوية العامة قبل انتهاء العام الدراسي.
- ٧- القيام بعمل استبيان يوضح فيه أسباب عزوف المواطنين الخريجين ذوي التخصصات الفنية، عن عدم التحاقهم للعمل بوزارة الداخلية.

ومن أهم الآثار الإيجابية والسلبية للمشكلة وحلها من كافة النواحي: (١)

أولاً: الآثار المالية: الوفر المالي الذي سوف يتحقق من خلال عدم صرف تذاكر سفر وبدل تعليم وسكن. ثانياً: الآثار على الموارد البشرية:

- توفير فرص عمل للمواطنين ودعم عجلة التوطين في الدولة وتحقيق أهدافه بعيدة المدى.
- الإحساس بالانتماء الوظيفي.
- تحقيق طموحات وتوقعات الباحثين عن العمل.
- الدفع بطاقات الموارد البشرية الوطنية نحو الرقي والتقدم والنجاح.
- إضافة قيمة مضافة للموارد البشرية في الدولة، من خلال تنمية المهارات الوطنية ومن ثم تسهيل استثمارها لخلق كفاءات جديدة.

ثالثاً: الآثار القانونية:

- رفع المشروع وعرضه على مجلس الوزراء للاعتماد ودراسته من الناحية القانونية وتأثيراته على الوظائف الأخرى.
- توحيد الرؤية بين الأجهزة المختصة بالتوطين وزيادة التعاون بينهم.

- آلية التنفيذ:

١. ضرورة تفعيل برنامج (مسار) لرعاية الخريجين، مع أهمية رصد موازنات للخريجين الجدد، من أجل استيعابهم وتوظيفهم.
٢. التنسيق بين مخرجات التعليم ومدخلات سوق العمل، خصوصاً في الوظائف الفنية، وعلى المؤسسات المعنية بالتوطين مراجعة سياساتها الداخلية في هذا الموضوع.
٣. ضرورة تعديل الرواتب والأجارات والمخصصات الأخرى والأجازات، حتى تكون قريبة من المؤسسات التي تتنافس وتستقطب ذوي المهن التخصصية والفنية بكل شفافية ووضوح.
٤. متابعة الزيادة التراكمية في أعداد الخريجين، واستيعابهم أولاً بأول.
٥. وضع برامج توعوية تستهدف توعية المجتمع والأسر بتطورات سوق العمل وأهمية العمل كقيمة أمنية واجتماعية والتركيز على أخلاقيات العمل.
٦. يعتبر توظيف الوظائف جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي لوزارة الداخلية، وإن معالجة مشكلة توظيف الوظائف يتطلب وضع تنظيم قوي للتعاون والتنسيق والتعاون بين أجهزة الأمن وأجهزة العمل في الدولة، بغرض الوصول إلى هدفي التوظيف والتوطين دون إخلال بالجانب الأمني.

وبناءً عليه، يجب التنسيق بين الشركاء كالتالي:

(١) حميد القطامي، التجربة الإماراتية في عمليات توظيف الوظائف بالأجهزة الحكومية الاتحادية، مرجع سابق، ص ٢٧٧.

١- الشركاء الداخليين: (إدارة الموارد البشرية – الإدارة المالي – جميع قطاعات الموارد البشرية – اللجنة العليا للموارد البشرية – مجلس السياسات – المجلس التنفيذي).

٢- الشركاء الخارجيين: (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية – الجامعات – المعاهد الفنية – وزارة المالية – الهيئة العامة للخدمة المدنية – مجلس الوزراء – مجلس أبوظبي للتوظيف – دوائر ومؤسسات الموارد البشرية).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة ولازالت تبذلها من أجل تطوير النظام التعليمي، من حيث مضاعفة عدد الطلاب والمدارس والمعاهد والجامعات وزيادة الكادر التدريسي والإداري والتجهيزات اللازمة للعملية التعليمية، إلا أن مخرجات التعليم لم تفي حتى الآن باحتياجات القطاعات الإنتاجية من الكوادر البشرية، فما زال التعليم الأكاديمي النظري يسيطر على النظام التعليمي في حين أن الاحتياجات الحقيقية تتطلب الاهتمام بالتعليم الفني والتقني، مما أدى إلى وجود فجوة بين الطلب على الكفاءات الفنية والعرض منها في حين تتكدس أعداد كبيرة من خريجي الكليات النظرية دون عمل (129).

٣. الطريقة والإجراءات وتحليل النتائج

٣.١ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عدد من الموظفين العاملين بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم اختيار عدد (٥٠) من الموظفين الإداريين العاملين بديوان عام الوزارة.

٣.٢ أداة الدراسة:

يستخدم الباحث في هذه الدراسة صحيفة الاستقصاء (الاستبانة) وهي إحدى الأساليب الأساسية التي تستخدم في جميع البيانات الأساسية أو مباشرة من العينة المختارة عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً، حيث ستحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة والمفتوحة المغلقة وذلك للتعرف على الحقائق أو وجهات النظر الخاصة بالمبحوثين واتجاهاتهم حول سياسات الاختيار والتعيين بوزارة الداخلية.

٣.٣ أدوات جمع المعلومات:

- المصادر الأولية: سيتم تجميع البيانات من مجتمع الدراسة وذلك من خلال أداة الدراسة (الاستبانة).
- المصادر الثانوية: سيتم تجميع البيانات من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والمجلات والمقالات والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة.

٣.٤ المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الإحصاء المناسب لتحليل بيانات الدراسة بحسب مستويات القياس للمتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، حتى يتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.

٣.٥ أداة القياس:

تم الحصول على هذه البيانات والمعلومات من خلال تحليل الاستبانة وفقاً للطريقة الإحصائية عبر البرامج الإحصائية (باستخدام برنامج الإكسل) والذي يعمل كالآتي:

١. جمع المعلومات من خلال الاستبانة.
٢. أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات.
٣. أدوات التحليل الإحصائية عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٤. تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من توزيع الاستبيان على الفئات المعنية بالبحث، تم جمع المعلومات وتدقيق الاستبيان المعبأة وإدخال البيانات في برامج الحاسوب الإحصائية (استخدام الدوال الإحصائية في برنامج الإكسل)، حيث جرى تبويبها وإعداد الجداول اللازمة لعملية التحليل التي تمت بها بما يتناسب وأهداف الدراسة. وتم تحليل البيانات كما يلي:

- نتائج أسئلة الاستبيان:

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوزارة

السؤال الأول : الوزارة لديها سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٦٠%	٣٠	موافق
-	-	غير موافق
٤٠%	٢٠	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

يتضح لنا من هذا السؤال أن نسبة من وافقوا على أن الوزارة لديها سياسات إدارية مكتوبة ٦٠%، ومن كان محايد على هذا السؤال بنسبة ٤٠%.

السؤال الثاني : سياسات الاختيار والتعيين في الوزارة تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية والفنية؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٥٦%	٢٨	موافق
٠٤%	٢	غير موافق
٤٠%	٢٠	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

كما يتضح لنا من هذا السؤال أن نسبة من وافقوا على أن السياسات تحقق اختيار أفضل لأفراد ملائمين لشغل الوظائف الإدارية والفنية ٣٠%، ومن كان محايد على هذا السؤال بنسبة ٥٦%، وكان هناك برأي آخر غير موافق بنسبة ٤٠%، والمحايدون في هذا السؤال بنسبة ٤٠%.

السؤال الثالث : سياسات الاختيار والتعيين بالوزارة تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٨٤%	٤٢	موافق
-	-	غير موافق
١٦%	٨	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بأن سياسات الاختيار في الوزارة موضوعاً بأسس علمية سليمة فكان الرأي الغالب بموافق بنسبة ٨٤%، وكان المحايدون بنسبة ٨% فقط فهنا الأغلبية أكدوا بأن سياسات الاختيار في الوزارة تقوم على معايير علمية سليمة.

السؤال الرابع : تعطي الوزارة الفرصة للراغبين من خارج الوزارة للتقدم لشغل الوظائف الإدارية والفنية؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٣٤%	١٧	موافق

غير موافق	٨	١٦%
محايد	٢٥	٥٠%
المجموع	٥٠	١٠٠%

نلاحظ هنا أن الأغلبية في هذا السؤال كانوا محايدين للموضوع بنسبة ٥٠%، وأما من وافق على أن الوزارة تعطي الفرصة للراغبين من خارج الوزارة لتقدم الشغل للوظائف الإدارية والفنية كانت النسبة ٣٤%، وكانت نسبة ١٦% غير موافقين. السؤال الخامس: سياسات الاختيار والتعيين بالوزارة تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين؟

الملاحظة	التكرار	النسبة
موافق	٤٠	٨٠%
غير موافق	٣	٠٦%
محايد	٧	١٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق أن إتباع سياسات الاختيار في التعيين يترتب عليها زيادة الولاء لدى العاملين كانت الأغلبية لموافق بنسبة ٨٠% وأما المحايد عن هذا السؤال كانت بنسبة ١٤% وكانت النسبة الأقل لغير موافق ٠٦%،

السؤال السادس: تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية؟

الملاحظة	التكرار	النسبة
موافق	٤٥	٩٠%
غير موافق	-	-
محايد	٥	١٠%
المجموع	٥٠	١٠٠%

كما يتضح لنا من هذا السؤال أن نسبة ٩٠% من العاملين أكدوا بموافقهم على أن سياسات الاختيار والتعيين تعمل على تحفيز العاملين لتطوير من قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، أما بنسبة ١٠% كانت للمحايد في هذا السؤال.

السؤال السابع: تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الشاغرة؟

الملاحظة	التكرار	النسبة
موافق	٥٠	١٠٠%
غير موافق	-	-

-	-	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

نلاحظ هنا أن الجميع وافقوا على أن سياسات الاختيار والتعيين تعمل على تحقيق أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الشاغرة وكانت النسبة ١٠٠%.

السؤال الثامن : تستخدم الوزارة معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ودرجتها؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٦٦%	٣٣	موافق
٠٦%	٣	غير موافق
٢٨%	١٤	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بأن الوزارة تستخدم معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ودرجتها كانت الإجابة مختلفة فمن وافق على هذا التطبيق نسبتهم ٦٦%، وأما عن غير الموافقين في هذا الشأن كانت نسبتهم ٠٦% وفي الأخير المحايدون كانت نسبتهم ٢٨%.

السؤال التاسع : تقيس معايير الاختيار والتعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٣٠%	١٥	موافق
٣٠%	١٥	غير موافق
٤٠%	٢٠	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

نلاحظ هنا أن نسبة المحايدون بأن معايير الاختيار والتعيين تقيس كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة كانت ٤٠% وهي النسبة الأكبر في هذا السؤال، أما عن الموافقين كانت نسبتهم ٣٠%، والغير موافقين على هذا السؤال كانت النسبة ٣٠%.

السؤال العاشر : تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية وعلانية ووضوح تزيد من رضاء وولاء العاملين؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٨٨%	٤٤	موافق

-	-	غير موافق
١٢%	٦	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بأن التعيين يتم بشفافية وعلانية ووضوح وهذا يزيد من رضاء وولاء العاملين فإكثر الأغلبية بموافق بنسبة ٨٨%، وكان الأقل هم المحايد بنسبة ١٢%.

السؤال الحادي عشر: تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف بالوزارة بشفافية ووضوح تلبي رضاء المجتمع؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٨٨%	٤٤	موافق
-	-	غير موافق
١٢%	٦	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بأن التعيين يتم بشفافية ووضوح يلبي رضاء وولاء المجتمع فأكثر الأغلبية بموافق بنسبة ٨٨%، وكان الأقل هم المحايد بنسبة ١٢%.

السؤال الثاني عشر: فترة التجربة التي يخضع لها المعينون في الوظائف الإدارية تحدد مدى صلاحيتهم لشغل تلك الوظائف؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٨٢%	٤٨	موافق
-	-	غير موافق
٠,٨%	٢	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

نلاحظ هنا أن الأغلبية وافقوا على أنه بالفعل فترة التجربة للمعينين تحدد مدى صلاحيتهم لشغل الوظائف وكانت النسبة ٨٢% والمحايد بنسبة ٠,٨%.

السؤال الثالث عشر: قوانين وتشريعات الشرطة تكفل إجراءات اختيار وتعيين سليمة؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٨٨%	٤٤	موافق
-	-	غير موافق
١٢%	٦	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

نلاحظ هنا أن الأغلبية وافقوا على أن قوانين وتشريعات الشرطة تكفل إجراءات اختيار وتعيين سليمة داخل وزارة الشرطة وكانت النسبة ٨٨%، وعن المحايد كانت النسبة ١٢%.

السؤال الرابع عشر : تعتمد الوزارة على وسائل متعددة في عملية الاستقطاب لاختيار العاملين؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٢٠%	١٠	موافق
٦٠%	٣٠	غير موافق
٢٠%	١٠	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

كما يتضح لنا من هذا السؤال أن نسبة الغير موافقين على أن الوزارة تعتمد على وسائل متعددة في عملية الاستقطاب لاختيار العاملين كانت ٦٠% وأما عن الموافقين فكانت نسبتهم ٢٠%، والمحايدون أيضاً نسبتهم ٢٠% .
السؤال الخامس عشر : تعتمد الوزارة على الأساليب والمعايير الإدارية الحديثة في اختيار المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة والجديدة؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٩٢%	٤٦	موافق
٠٤%	٢	غير موافق
٠٤%	٢	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

نلاحظ هنا أن الأغلبية وافقوا على أن الوزارة بالفعل تعتمد الأساليب والمعايير الإدارية الحديثة في اختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية والجديدة بنسبة ٩٢%، وعن الغير موافقين على هذا السؤال كانت نسبتهم ٠٤%، والمحايدون نسبتهم ٠٤%.

السؤال السادس عشر : تعتمد الوزارة في اختيارها على المهارات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
١٠٠%	٥٠	موافق
-	-	غير موافق
-	-	محايد
١٠٠%	٥٠	المجموع

نلاحظ هنا أن المتعلق بأن الكل وافق على أن الوزارة بالفعل تعتمد في اختيارها على المهارات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة بنسبة ١٠٠% .
السؤال السابع عشر: تعتمد الوزارة في اختيارها على المهارات الفنية والتخصصية المتعلقة بأداء مهام الوظيفة؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٦٠%	٥٠	موافق
-	-	غير موافق

محاييد	-	٢٨%
المجموع	٥٠	١٠٠%

كما يتضح لنا أن الكل وافق على أن الوزارة تعتمد في اختيارها على المهارات الفنية والتخصصية المتعلقة بأداء مهام الوظيفة وكانت النسبة ١٠٠%

السؤال الثامن عشر : تعتمد الوزارة في اختيارها على المهارات الفكرية مثل القدرة على التحليل والإبداع والابتكار؟

الملاحظة	التكرار	النسبة
موافق	٤٩	٩٨%
غير موافق	-	-
محاييد	١	٠.٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق على أن الوزارة في اختيارها على المهارات الفكرية مثل القدرة على التحليل والإبداع والابتكار كانت الأغلبية لموافق بنسبة ٩٨%، وكانوا المحايدين بنسبة ٠.٢%.
السؤال التاسع عشر : يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف بالوزارة على اختبارات الذكاء والقدرة؟

الملاحظة	التكرار	النسبة
موافق	٤٨	٩٦%
غير موافق	-	-
محاييد	٢	٠.٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%

كما يتضح لنا من هذا السؤال أن نسبة الموافقين على أن الوزارة تقوم بعمل اختبارات للذكاء والقدرة للمتقدمين لشغل الوظائف فيها بنسبة ٩٦%، أما عن المحايدين كانت نسبتهم ٠.٤%.

السؤال العشرون : يوجد إدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف؟

الملاحظة	التكرار	النسبة
موافق	٥٠	١٠٠%
غير موافق	-	-
محاييد	-	-
المجموع	٥٠	١٠٠%

نلاحظ هنا أن الكل وافق على أنه توجد إدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف بنسبة ١٠٠%.

السؤال الواحد والعشرون : توجد لدى الوزارة قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم يتم الاستناد إليها عند اختيار وتعيين الموظفين؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٦٠%	٥٠	موافق
-	-	غير موافق
-	-	محايد
١٠٠%	١٠	المجموع

كما يتضح لنا من هذا السؤال كل العينة أجابت بموافق على أنه توجد لدى الوزارة قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم يتم الاستناد إليها عند اختيار وتعيين الموظفين بنسبة ١٠٠%

السؤال الثاني والعشرون : يوجد في الوزارة لجنة تتولى مهمة المفاضلة والاختيار من بين المرشحين لشغل الوظائف؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٩٨%	٤٩	موافق
-	-	غير موافق
٠,٢%	١	محايد
١٠٠%	١٠	المجموع

نلاحظ هنا أن الأغلبية وافقوا بنسبة ٩٨% على أنه يوجد في الوزارة لجنة تتولى مهمة المفاضلة والاختيار من بين المرشحين لشغل الوظائف، وكان نسبة ٠,٢% فقط من المحايد.

السؤال الثالث والعشرون : القائمون على عملية الاختيار والتعيين تم اختيارهم وفقاً لأسس علمية سليمة ويتمتعون بمهارات إدارية عالية في هذا المجال؟

النسبة	التكرار	الملاحظة
٩٨%	٤٩	موافق
-	-	غير موافق
٠,٢%	١	محايد
١٠٠%	١٠	المجموع

كما يتضح لنا من هذا السؤال أن نسبة ٩٨% وافقوا على أن القائمون على عملية الاختيار والتعيين تم اختيارهم وفقاً لأسس علمية سليمة ويتمتعون بمهارات إدارية عالية في هذا المجال، وكانت نسبة ٠,٢% محايد.

الخاتمة

بعد التعرف على عمليتي الاختيار والتعيين كمنشطين أساسيين في عملية التوظيف والتي تمثل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ينبغي الإشارة إلى ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية العنصر البشري إذ أن الاهتمام بهذا العنصر أو إهماله

ينبع من عقلية الإدارة العليا، لذا يجب أن يكون هدف تكوين رأس المال البشري الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة جزءاً من ثقافة المنظمة التي تسعى الإدارة العليا لترسيخه في المنظمة. ومن المؤكد أن أحد الأسباب الرئيسية، التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية في المنشأة، هو سوء الاختيار الذي لا يراعى فيه، النواحي والأسس العلمية، فالاختيار غير السليم، لا يؤثر على مستوى الفرد فحسب، ولكن يؤثر أيضاً على الإنتاج.

ومن خلال ما جاء في البحث فقد أمكن التوصل إلى النتائج والتوصيات الآتية:

أولاً: النتائج

١. تتخذ العديد من الشركات العالمية منهجاً جديداً يركز على أسس علمية ومنهجية لتطوير الإمكانيات البشرية والمادية لديها. وبهدف قياس كفاءات وقدرات واستعدادات الموظفين، مما يساهم في تحديد نقاط القوة وعناصر التطوير لديهم، وبالتالي تساهم هذه العملية في وضع مسيرة تطويرية لكل مشارك حيث يعتبر التقييم عملية شاملة لقدرات الشخص ومهاراته الحالية على الأداء في المستقبل.
٢. تتبع وزارة الداخلية الوزارة منهجاً يركز على أسس علمية ومنهجية لتطوير الإمكانيات البشرية والمادية لوزارة الداخلية لمواكبة النهضة الشاملة التي تشهدها الدولة في مختلف المجالات.
٣. تقوم إدارة تخطيط الموارد البشرية بوزارة الداخلية، تعمل على استقطاب وتوفير الكوادر البشرية الوطنية المطلوبة لتشكيلات الوزارة بمختلف أنواعها (الشرطية والأمنية والفنية والإدارية)، وإعداد الخطط السنوية والموازنة البشرية الخاصة بها، كما تعمل على المشاركة والتنسيق مع الجهات المعنية في إعداد برامج التسكين والإحلال الوظيفي في تشكيلات الوزارة وفقاً لمتطلبات تفعيل المسار الوظيفي للعاملين.
٤. وزارة الداخلية لديها سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين.
٥. سياسات الاختيار والتعيين بالوزارة يتم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة.
٦. تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية بإدارة تخطيط الموارد البشرية في الوزارة على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الشاغرة.

ثانياً: التوصيات

١. العمل على تعديل قانون الشرطة الحالي بشكل يوضح الشروط الإجرائية للاختيار والتعيين في الوزارة وذلك بالتفصيل مثلما موضح في الشروط الموضوعية.
٢. نوصي القائمين على تخطيط الموارد البشرية في الوزارة بالاعتماد على المعايير الإدارية الحديثة في اختيار المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة والجديدة، بحيث تتناسب كل وظيفة مع مؤهلات شاغرها، بالإضافة إلى وضع أصحاب المواهب في وظائف تساعدهم على الإبداع والتطوير.
٣. يلاحظ أن الوزارة تعتمد على اختبار موحد للدكاء وهو نموذج يطبق منذ أكثر من ٥ سنوات على المتقدمين لشغل الوظائف، وعليه نوصي القائمين على الاختيار والتعيين بإجراء اختبارات على المهارات الفكرية مثل القدرة على التحليل والإبداع والابتكار.
٤. إن اللجنة القائمة بعملية المقابلة مطالبة بالتركيز الشديد في طرح الموضوعات المتعلقة بجمع أكبر قدر من المعلومات المطلوبة من المتقدمين لشغل الوظائف، وهذا يوجب على اللجنة عدم الخوض في موضوعات أخرى بعيدة عن الهدف من المقابلة، وذلك تجنباً لتشتت تركيز المتقدمين الراغبين في التوظيف من ناحية، وعدم إضاعة وقت المقابلة فيما لا طائل من ورائه من ناحية أخرى.
٥. العمل على تعديل سياسات الاختيار والتعيين في الوزارة لتحقيق اختيار الأفراد (المواطنين) الملانمين لشغل الوظائف الإدارية والفنية.

المصادر والمراجع

١. أحمد مصطفى محمد: إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، دار الكتب العلمية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
٢. حسن إبراهيم بلوط: إدارة موارد بشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢م.
٣. حميد القطامي، التجربة الإماراتية في عمليات توظيف الوظائف بالأجهزة الحكومية الاتحادية، معهد التنمية الإدارية، أبوظبي، ٢٠٠٩.

٤. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للطباعة، عمان، ٢٠٠٢م.
٥. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
٦. عباس عبد الكريم، سوق العمل بدولة الإمارات العربية المتحدة ومشكلات توظيف المواطنين، مركز أبحاث ومعلومات سوق العمل، دبي، ٢٠٠١م.
٧. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٨م.
٨. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة وبعدها الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥م.
٩. محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، حورس للنشر، القاهرة، ٢٠٠٦م.
١٠. محمد حسن مراد، توظيف وظروف عمل مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة العاملين في الحكومة الاتحادية ونظرتهم لسياسات التوظيف، دبي، مركز أبحاث ومعلومات سوق العمل، ٢٠٠٣. ١٢. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، مخرجات التعليم وسوق العمل في دول مجلس التعاون، أبوظبي، ٢٠١١.
١١. الموقع الإلكتروني لهيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية الوطنية (تنمية): www.tanmia.ae.
١٢. الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية الإماراتية. <http://moi.gov.ae/ar/default.aspx>