

إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات Personnel Management

مفهوم إدارة الأفراد وأهدافها في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعرف إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات بأنها " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المكتبة أو مركز المعلومات من القوى العاملة وتوفيرها بالتنوع والكمية المحددة، وتنسيق الإفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. " وتعرف أيضاً بأنها " نشاط أو وظيفة رئيسة تخصصية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه وحتى ساعة تركه للعمل أو انتهاء خدماته فيه. " فهي بهذا تسعى إلى تدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين للوظيفة، واتباع أفضل السبل لاختيار العناصر الملائمة منهم للعمل، وتعيينهم، وتطويرهم، وتقييم أدائهم الفعلي في العمل، وتحفيزهم، وتوفير المكافآت والتعويضات المناسبة لإثارة دافعيتهم، وتوفير أماكن عمل آمنة لهم ومناخ مرض للجميع، وإيجاد علاقات عمل إيجابية بينهم، والحرص على إدامتهم والتقليل من تسربهم قدر الإمكان. وهي تعمل أيضاً على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره، ومساعدته في تحقيق آماله ورغباته وطموحاته، وتقديم يد العون له لحل مشكلاته اليومية المتعلقة بالعمل. إضافة إلى ذلك تُعنى إدارة الأفراد بتوفير كافة الخدمات الاجتماعية التي تلزم العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات كخدمات النقل والتأمين الصحي والضمان الاجتماعي والتقاعد وغيرها من الخدمات الضرورية للفرد العامل.

وتهدف إدارة الأفراد من هذا كله إلى الارتقاء بالكفاءة الانتاجية للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وذلك من خلال تحسين قدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والانتاج، وبالتالي تحقيق

الأهداف المنشودة. وبالإضافة إلى ذلك، فهي تسعى أيضاً إلى تحقيق أهداف العاملين أنفسهم وآمالهم وطموحاتهم ورغباتهم، ورفع روحهم المعنوية، والارتقاء بنوعية حياتهم في العمل، وزيادة حبهم وولائهم له وسعادتهم فيه، وبالتالي إيجاد التكامل بين أهدافهم ومصلحتهم وأهداف مؤسستهم ومصلحتها.

أهمية إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعد إدارة الأفراد من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والباحثين في مجل إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، نظراً لحساسية الوظائف المنوطة بها، والتي تعالج مسائل تتعلق بأهم عناصر العملية الانتاجية، وهو العنصر البشري الذي يعد محور عمل هذه الإدارة وأساس أنشطتها.

إن العنصر البشري في المكتبات ومراكز المعلومات هو أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، ومحور أساس لإنجاز الأعمال، وأداة فاعلة للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق التميز والنجاح. ويمكن القول، أنه مهما توافرت الموارد المادية والتكنولوجية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد من وجود الإنسان لاستثمارها خدمة لأهداف المكتبة أو مركز المعلومات. لذلك، تفوق أهمية الاستثمار فيه الاستثمار في باقي العناصر الأخرى. ويبرز هذا أهمية دور إدارة الأفراد باعتبارها الجهة المعنية التي تشرف على عملية الاستثمار هذه، وذلك من خلال جهودها في تنمية الأداء الانساني في العمل وتطويره، وفي توجيهه والتأثير فيه.

وتتبع أهمية إدارة الأفراد أيضاً من طبيعة عملها الذي يتصف بالصعوبة، وذلك لأن محور عملها العنصر البشري الذي يعد أكثر عناصر الانتاج تقلباً وتغيراً، وأصعبها تنبؤاً بسلوكه المستقبلي أو فهم محددات هذا السلوك فمن المعلوم أن للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات آمالاً وطموحات ورغبات وحاجات ودوافع تحكم سلوكهم وترسم اتجاهاتهم، وتتغير بتغير الأوقات والظروف والأحوال بعكس عناصر الانتاج الأخرى كمعاد الخام، والأجهزة والآلات التي يمكن التحكم فيها حسب الحاجة، وذلك تحت ظروف العمل المتوافرة. وتتبع أهمية إدارة الأفراد أيضاً من كونها ذات طبيعة حركية، لأن وظائفها تتخلل أنشطة كافة الوحدات الإدارية (الدوائر والأقسام

والشعب) للمكتبة أو مركز المعلومات. فهي التي تقوم بإمداد هذه الوحدات بالأفراد اللازمين للعمل فيها، وتشرف على تنميتهم وتطويرهم، وتضع الأسس العلمية للتعامل معهم، إلخ، وهي التي تقوم بالإشراف على تناسخ سياسات إدارة الأفراد بمختلف جوانبها بين مختلف الوحدات الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات، وهي الإدارة التي يحل إليها مشكلات العاملين من جميع الوحدات الإدارية لدراستها، وتقديم الرأي في كيفية التعامل معها على نحو يعفي هذه الوحدات من التصرف بشكل يتناقض مع السياسات الموضوعة للأفراد. ومن هنا أضحي ينظر إلى إدارة الأفراد على أنها إحدى الإدارات المهمة في المكتبات ومراكز المعلومات، ووظيفة رئيسة من وظائفها الأساسية، وأضحى من الصعوبة بمكان في الوقت الحاضر تصور المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة، وخاصة الكبيرة منها، بدون إدارة خاصة بالأفراد.

الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات:

لا بد من التنويه في سبيل الحديث عن الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد في المكتبات أو مراكز المعلومات إن وظيفة إدارة الأفراد هي في الأصل وظيفة أي مدير أو رئيس في المستويات الإدارية المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات. فمدير الدائرة أو رئيس القسم هو المسؤول الأول عن إدارة مرفؤسيه والإشراف عليهم والتعامل معهم وحل مشكلاتهم في العمل. إلا أنه وبسبب تضخم حجوم المكتبات ومراكز المعلومات وتعدد وحداتها الإدارية، والزيادة الكبيرة في أعداد العاملين فيها، والتحول الإيجابي في نظرة إدارة هذه المكتبات ومراكز المعلومات نحو العاملين وقضاياهم المختلفة، ورغبتها في التخفيف من وطأة أعباء إدارة الأفراد عليها، والتفرغ لمسائل الإنتاج وتطوير الخدمات المعلوماتية، قد أستخدمت وظيفة إدارة الأفراد إلى وحدة إدارية متخصصة في هذا المجال في الوقت الحاضر. وأصبحت هذه الوحدة ترتبط مع الإدارة العليا في كثير من المكتبات ومراكز المعلومات الكبيرة، وتقع على نفس مستوى الإدارات الأخرى فيها مثل إدارة الخدمات الفنية، وإدارة خدمات المعلومات، وإدارة العلاقات العامة، وغيرها.

وفي حالة المكتبات ومراكز المعلومات متوسطة الحجم فقد تكون إدارة شؤون الأفراد على شكل قسم أو شعبة، أما في المكتبات ومراكز المعلومات صغيرة الحجم

كالمكتبات المدرسية مثلاً فتختفي إدارة الأفراد كوحدة تنظيمية ويعهد بمسؤولياتها إلى أمين المكتبة نفسه. ومهما يكن من وضع، فإنه من اللازم أن تتمتع إدارة شؤون الأفراد بسلطات مناسبة حتى تتمكن من تطبيق السياسات المتعلقة بشؤون الأفراد على النحو الأمثل، وأن ترتبط على نحو وثيق مع إدارة شؤون الأفراد على مستوى المؤسسة الأم.

وجدير بالذكر أن وجود إدارة أو قسم خاص بإدارة الأفراد لا يلغي إطلاقاً دور مدير المكتبة أو مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في الإدارة المباشرة لمرؤوسيهـم. وتبرز هنا أهمية الدور الاستشاري لإدارة شؤون الأفراد في تقديم النصـح والمشورة والإرشاد للمدراء والرؤساء في تصريف أمور مرؤوسيهـم، والتنسيق معهم في مختلف القضايا الخاصة بهؤلاء المرؤوسين.

بيئة إدارة الأفراد:

إن إدارة الأفراد التي تفهم عملها جيداً يجب أن تدرك أهمية فهم الظروف الداخلية والخارجية وتأثيرها على عمل الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات؛ لأن العاملين جزء لا يتجزأ من البيئة التي تحيط بهم أو المجتمع الذي يعيشون فيه، يؤثرون ويتأثرون بما يجري حولهم.

وتتكوّن بيئة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات من عنصرين رئيسين هما **البيئة الداخلية والبيئة الخارجية**. ويقصد بالبيئة الداخلية "جميع الظروف الداخلية المحيطة بالعمل في المكتبة أو مركز المعلومات التي تؤثر مباشرة على العاملين وروحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وإنتاجيتهم فيه." ومن عناصر هذه البيئة طبيعة المكتبة نفسها، وأهدافها، ومواردها، وخدماتها، ومناخها التنظيمي، وسياساتها، ومستوياتها الإدارية، وعدد وحداتها التنظيمية، وقنوات الاتصال فيها، إلخ، وأيضاً العاملون أنفسهم من حيث علمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، ومستوى ثقافتهم وتعليمهم، واتجاهاتهم وقيمهم، وحاجاتهم وتوقعاتهم، وعلاقاتهم، إلخ. وأيضاً خصائص الوظيفة من حيث عبء العمل من الناحية الكمية والنوعية، والدور الوظيفي، والتنوع في العمل، والاستقلالية ... إلخ.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية لإدارة الأفراد، فتشمل نوعان، وهما: البيئة القريبة والبيئة البعيدة.

البيئة الخارجية القريبة. وهي تلك الظروف والعناصر والقوى والجماعات التي يقوم بينها وبين إدارة الأفراد تفاعل مباشر، ومن عناصر هذه البيئة: المستفيدون من حيث علدتهم وطبيعتهم وخصائصهم وحاجاتهم وقيمهم واتجاهاتهم، إلخ، والموردون وتشمل هذه الفئة الأفراد أو الفئات التي تقوم بتزويد المكتبة بالموارد المادية والتكنولوجية مثل الناشرين، وشركات الأجهزة الإلكترونية. ومن عناصرها أيضاً المكتبات ومراكز المعلومات المنافسة التي تحاول مثلاً اجتذاب الموظفين المؤهلين الذين يعملون في مكتبات ومراكز معلومات أخرى مما يحرمها من خبرة العاملين فيها، ويؤثر بالتالي على عمل إدارة الأفراد.

٢. البيئة الخارجية البعيدة. وهي تلك القوى والعوامل والظروف الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية، وغيرها السائلة في المجتمع بعمامة والتي تؤثر بشكل غير مباشر على العاملين وإدارتهم في المكتبات ومراكز المعلومات. فالظروف الاقتصادية الصعبة التي تمرّ بها المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر مثلاً مستجبر هذه المكتبات ومراكز المعلومات على أن تحدّ من عملية التوظيف فيها، وحتى أحياناً التخلص من العمالة الفائضة. كما أن للتطور التكنولوجي تأثيراً كبيراً في حجم ونوعية القوى البشرية المستخدمة، ويتمثل هذا التأثير في تخفيض عدد العاملين على أساس أن إنجاز العمل يتم بشكل آلي، والاتجاه إلى توظيف موارد بشرية ماهرة تتناسب مع طبيعة العمل الآلي والابتعاد عن العمالة اليدوية، وأيضاً الاتجاه إلى إعانة تدريب العاملين الحاليين بما ينسجم والتكنولوجيا المستخدمة. ويتمثل تأثير العلاقات الاجتماعية السائلة في المجتمع العربي على مسيل المثال في قدرة أصحاب النفوذ على تحطّي السياسات المرسومة وتعيين أقاربهم وأصدقائهم من غير المؤهلين في المكتبات ومراكز المعلومات. كما نلاحظ أيضاً أن للقوانين والأنظمة الحكومية تأثيراً خاصاً على سياسات الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات وبخاصة فيما يتعلق بالتعيين والترقية وإنهاء الخدمة والتقاعد وغيرها.

أنشطة إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تلخيص الأنشطة الرئيسية لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي:

أولاً. الأنشطة الخاصة باجتذاب القوى البشرية، وتتضمن:

١. تحليل الوظائف والأفراد (تحليل العمل).

٢. تخطيط القوى البشرية.

٣. التوظيف.

ثانياً. الأنشطة الخاصة بتطوير القوى البشرية، وتتضمن:

١. تقييم الأداء.

٢. التدريب.

ثالثاً. الأنشطة الخاصة بالحفاظ على القوة البشرية، وتتضمن:

١. التحفيز.

٢. العلاقات الانسانية (علاقات العمل).

٣. السلامة والصحة المهنية.

رابعاً. الأنشطة الخاصة بالرعاية الاجتماعية للقوى البشرية، وتتضمن:

١. توفير الخدمات الصحية (التأمين الصحي).

٢. توفير الخدمات الاجتماعية (نوادي، مواصلات، تقاعد، تأمين ضد العجز والوفاء، إلخ).

تحليل الوظائف والأفراد Job Analysis:

من المعلوم أن المكتبات ومراكز المعلومات لا تستطيع أن تستثمر أفرادها العاملين فيها على النحو الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلونها. ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف، بحيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلاً، إلا من خلال تحليلها. ويعرف مصطلح تحليل الوظائف بأنه "عملية منظمة لجمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة

ومطالباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها". ويعرف أيضاً بأنه "عملية فنية
تقني تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال
الأخرى، وتحديد لمسمى الوظيفة وظروف العمل والقدرات والمهارات اللازم توافرها
لمن يشغلها".

إن الغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هي الإجابة عن الأسئلة

التالية:

١. ما الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة ؟
 ٢. كيف يقوم بتأدية هذه الأعمال ؟
 ٣. ما الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة ؟
 ٤. ما ناتج تلك الأعمال من مخرجات أو خدمات ؟
 ٥. ما المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال ؟
- نتبين من التعريفين السابقين أن عملية تحليل الوظائف تتكوّن من جزأين، وهما:
١. الوصف الوظيفي Job Description : هو قائمة بالواجبات والمسؤوليات الخاصّة
بالوظيفة، وظروف العمل، والمستلزمات (الأدوات، الأجهزة ... إلخ) المستخدمة
في إنجازها.

٢. المواصفات الوظيفية Job Specifications : وتعني هذه مواصفات شاغل
الوظيفة. وهي قائمة بالمؤهلات العلمية، والمهارات، والخبرات، والقدرات الواجب
توافرها في شاغل الوظيفة.

أهمية تحليل الوظائف:

١. تنبع أهمية تحليل الوظائف في المكتبات ومراكز المعلومات مما يلي:
أ. أنه يعدّ أساساً موضوعياً للتوظيف والترقية بدلاً من الاعتماد على معايير
شخصية غير مقننة.
٢. أنه يحدد مسؤوليات شاغلي الوظائف وواجباتهم، وبذلك يعرفهم بما هو مطلوب
أو غير مطلوب منهم، مما يساعد على وضوح الدور، وعدم التداخل بين الوظائف
المختلفة، وبالتالي التخلص من الصراع بين العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات.

٣. أنه يساعد في التأكد من أن الوظائف المخلدة في الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات هي فعلاً الوظائف المطلوبة.

٤. أنه يوفر أساساً موضوعياً لتقييم الأداء إذ يعتمد نجاح عملية تقييم أداء الموظف إلى حد كبير على درجة صحة توصيف الوظيفة ودقته.

٥. أنه يساعد في تحديد الحلقات التدريبية وفي إعداد برامج التدريب داخل العمل وخارجه لسد النقص في مستويات المهارة لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات.

٦. أنه يساعد في تحسين ظروف العمل. إذ يكشف تحليل الوظائف الظروف المختلفة المحيطة بالعمل، مثل الحرارة، والرطوبة، والتهوية، والضوضاء، وخصائص ظروف العمل الأخرى، مما يساعد في معالجة السلبي منها. كما يمكن أيضاً من التعرف على الوظائف أو الأعمال التي قد تعرض الموظف لأخطار معينة أثناء قيامه بها، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العاملين من هذه الأخطار.

٧. أنه يساعد في وضع برامج تخطيط القوى البشرية لتحديد حاجات المكتبة أو مركز المعلومات من الأيدي العاملة من حيث الكم والنوع.

٨. أنه يساعد في إعداد سلم علل للأجور على أساس تقييم الوظائف.

طرق تحليل الوظائف (أساليب الحصول على المعلومات) في المكتبات ومراكز المعلومات:
هناك ثلاث طرق أساسية للحصول على المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، وهي:

١. **الملاحظة المباشرة:** تقوم هذه الطريقة على أساس الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة، وكيفية قيامه بالواجبات المنوطة به، والأدوات التي يستخدمها، والمهارات التي يمتلكها، وطبيعة الظروف المحيطة بالعمل. إذ يقوم الخبير أو محلّل الوظيفة من خلال مشاهداته وملاحظاته المدونة بعد ذلك بوضع تصوّره لوصف الوظيفة ومواصفاتها والحصول على الموافقة عليه من قبل الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة.

٢. **المقابلة:** تستخدم هذه الطريقة في تحليل الوظائف في المكتبات ومراكز المعلومات الصغيرة حيث يكون عدد الوظائف قليلاً. وبحسب هذا الأسلوب يقوم الخبير أو محلّل الوظيفة بمقابلة كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر بغرض الحصول على المعلومات

الأولية الخاصة بالوظيفة. بعد ذلك، يتم مراجعة هذه المعلومات المسجلة للتأكد من
كمالها ووضوحها ودقتها.

٢.١ الاستبيان: بحسب هذه الطريقة يقوم الخبير أو محلّل الوظيفة بتصميم وإعداد استبيان
خاص يشتمل على أسئلة متعددة عن الوظيفة المقصودة. يقوم الموظف بتعبئة الاستبيان
والإجابة عن أسئلته، ويتم بعد ذلك مراجعة البيانات المدونة بمعرفة الخبير أو محلّل
الوظيفة وبالتعاون مع الرئيس المباشر للموظف. ويعتمد طول الاستبيان ونوعية
المعلومات المطلوبة على طبيعة الوظيفة نفسها. ومن المفروض أن يتم تصميم الاستبيان
بشكل بسيط ومفهوم يساعد شاغل الوظيفة على تعبئته، ويمكن من الحصول على
المعلومات الدقيقة والواقعية عن الوظيفة.

وجدير بالذكر، أن محلّل الوظيفة قد يتبع أكثر من طريقة واحدة من الطرق
السابقة للحصول على المعلومات المطلوبة عن الوظيفة المقصودة، كأن يجمع بين
طريقتي الملاحظة المباشرة والمقابلة، أو بين المقابلة والاستبيان، مما يساعد في الحصول على
معلومات أكثر دقة وموضوعية وتفصيلاً.

تصنيف الوظائف في المكتبات ومراكز المعلومات:

قد تكشف عملية تحليل الوظائف في المكتبة أو مركز المعلومات بأن هناك
تشابهاً بين كل من وصف ومواصفات بعض الوظائف، مما يستدعي وضعها في مجموعة
(فئة) واحدة. لهذا السبب تأتي أهمية تصنيف الوظائف الذي يعني وضع الوظائف
المتشابهة في مجموعات (فئات)، وتمييز كل مجموعة برمز تصنيف (أرقام، حروف، أو
خليط بينهما) يدلّ عليها. وكذلك تميز كل وظيفة داخل المجموعة الواحدة برمز خاص
يُميّزها عن الوظائف الأخرى، وبالتالي يصبح لكل وظيفة رمز تصنيف يتكوّن من رمز
المجموعة ورمز الوظيفة. فعلى سبيل المثال، قد يكون رمز الوظائف الفنية (١)، ورمز
وظيفة مفهرس ومصنف هو (٩)، وبذلك يصبح رمز هذه الوظيفة هو (٩/١).

تخطيط القوى البشرية Manpower Planning :

يعدّ تخطيط القوى البشرية إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد في المكتبات
ومراكز المعلومات. ويعرّف بأنه "عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل

في المكتبة أو مركز المعلومات، ومضى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين، بغرض إنجاز المهام والوظائف الموكولة بكفاءة وفاعلية. " ويعرف أيضاً بأنه " النشاط الذي تمارسه إدارة الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات، والذي بموجبه تعمل على تحديد حاجاتها من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، والسعي إلى ضمان توفير هذه الحاجة في الوقت المناسب. " ولتحقيق هذا الأمر، تقوم إدارة الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساساً على تحليل عبء العمل الحالي والمتوقع (نصاب العمل)، ومقارنته مع قوة وإمكانات العمالة المتوافرة حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات، وتحديد النقص أو الفائض من العمالة (تحليل قوة العمل)، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة في تحديد عدد ونوعية القوى البشرية التي يجري التخطيط لها. ومن هذه العوامل: الأهداف والسياسات التنظيمية للمكتبة أو مركز المعلومات، معدل التسرب الوظيفي للعاملين، تركيبة القوة البشرية الحالية وطبيعتها، معدل نمو المكتبة وتطورها، القوانين والأنظمة، التكنولوجيا، العرض والطلب في سوق العمل، وغيرها من العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في وضع خطة القوة البشرية العاملة في المكتبة أو مركز المعلومات. وفيما يلي بعض النقاط التي تساعد في زيادة توضيح مفهوم تخطيط القوى البشرية، وهي:

١. إن تخطيط القوى البشرية يهدف إلى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمكتبة أو مركز المعلومات ولكل وحدة من وحداتها الإدارية عن فترة زمنية محددة مقبلة، ومن ثم تحديد الأعداد المطلوبة من كل نوع من هذه الوظائف، وبالتالي تحديد إجمالي القوة البشرية اللازمة.
٢. إن تخطيط القوى البشرية، كأي عملية تخطيط، تعتمد على التنبؤ بالمستقبل والذي يتطلب بدوره توافر المعلومات بالنوعية والكمية المطلوبة والوقت المناسب. إذ يعدّ توافر المعلومات شرطاً أساسياً لنجاح عملية التخطيط.
٣. إن تخطيط القوى البشرية يعدّ جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمكتبة أو مركز المعلومات، فهو يُبنى على ظروفهما وإمكاناتهما.
٤. إن تخطيط القوى البشرية يستلزم المرونة في الخطة لمقابلة الظروف المتغيرة في

البيتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات.
٥ إن تخطيط القوى البشرية قد لا يُظهر نقصاً في عدد ونوعية الأفراد العاملين حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات بل على العكس من ذلك فإنه قد يبين أن هناك عمالة زائدة عن الحاجة، مما يتطلب إيجاد وسيلة ما لاستثمارها والإفادة منها في مجالات عمل أخرى، أو الاستغناء عنها بطريقة إنسانية.

٦ إن تخطيط القوى البشرية جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية في المكتبة أو مركز المعلومات، ويمثل العملية الأولى في هذا النظام، وتتوقف عليه بقية العمليات الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب، وإدامة القوى البشرية وغيرها، كما أنه يرتبط على نحو وثيق مع النشاط الخاص بإدارة نظام معلومات الأفراد على مستوى المكتبة أو مركز المعلومات أو على مستوى المؤسسة الأم.

أهمية تخطيط القوى البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تبع أهمية تخطيط القوى البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات مما يلي:

١ أنه من الأنشطة التي تساعد المكتبات أو مراكز المعلومات على الكشف عن النقص أو الزيادة في عدد ونوعية الأفراد العاملين فيها حالياً، وبالتالي يجعلها مستعدة مسبقاً لتصحيح عدم التوازن الناتج عن هذا الوضع ومنع وصوله إلى مرحلة يصعب فيها إدارته والتحكم فيه. ولا شك أن كلتا الحالتين (النقص أو الزيادة) اللتين يمثلهما عدم التوازن هذا لهما تكلفة. وبذلك يمكن القول بأن تخطيط القوى البشرية الفعال يساعد في خفض التكلفة، ورفع الإنتاجية.

٢ أنه يساعد المكتبات أو مراكز المعلومات في إعداد موازناتها التقديرية للرواتب والأجور والمكافآت، إلخ الخاصة بالعمالة التي ستتوافر فيها مستقبلاً. وبما لا شك فيه أن تحديد رقم الرواتب والأجور في ضوء نتائج تخطيط العمالة، قد يضطر هذه المكتبات ومراكز المعلومات في بعض الأحيان، إلى إعالة النظر في تقدير حجم العمالة في حالة عدم وجود اعتمادات مالية كافية لمواجهة التزاماتها.

٣ أنه يساعد على توزيع عبء العمل على الوحدات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات بشكل متوازن. إذ قد يتضح نتيجة التخطيط أن هناك ضغطاً في العمل

على بعض الوحدات الإدارية أكثر من غيرها، وأن هناك ضغطاً أقل على وحدات أخرى وفائضاً في العمالة لديها، مما يتيح تحويل هذا الفائض لمواجهة الضغط في العمل لدى الوحدات المقصودة.

٤. أنه يساعد المكتبات ومراكز المعلومات على مراجعة سياساتها وإجراءاتها الخاصة بالقوى البشرية وتطويرها.

مراحل تخطيط القوى العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك أربع مراحل رئيسة يمرّ بها تخطيط القوى العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

المرحلة الأولى. تقدير الطلب على القوى البشرية (Demand) :

يتمّ في هذه المرحلة تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على القوى البشرية العاملة مستقبلاً في المكتبة أو مركز المعلومات. ويتطلب هذا القيام بما يلي:

أ. حصر عدد الأعمال المطلوبة وأنواعها:

يقوم المخطط هنا بتحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسية، ومن ثم تحديد الأنشطة أو الأعمال الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي. فنشاط تنمية مصادر المعلومات على سبيل المثال هو نشاط رئيسي في المكتبة أو مركز المعلومات، يتضمن أنشطة وأعمالاً فرعية تسهم في تحقيق هدفه مثل الشراء، والإهداء، والتبادل، ويتضمن كل نشاط فرعي منها أنشطة فرعية أخرى. بعد تحديد عدد وأنواع الأنشطة الرئيسية والفرعية، يقوم المخطط بتحديد عدد الوظائف ونوعيتها التي يحتاج إليها كل نشاط فرعي وبالتالي النشاط الرئيسي كمحصلة نهائية. فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن نشاط تنمية المجموعات يحتاج إلى وظيفة رئيس قسم، ويحتاج أيضاً لوظيفة رئيس لشعبة الشراء، ووظيفة لرئيس شعبة الإهداء، ووظيفة لرئيس شعبة التبادل. وبالإضافة إلى هذه الوظائف الإدارية الرئيسية يتم أيضاً حصر الوظائف الإدارية والفنية الأخرى التي تحتاجها الأنشطة الرئيسية والفرعية. ففي شعبة الشراء مثلاً نحتاج إلى وظيفة سكرتير، ووظيفة مدخل بيانات، ووظيفة بيبليوجرافي، ووظيفة فني متابعة طلبات الشراء، إلخ. وجدير بالذكر، أن الوظيفة الواحدة قد يعمل ضمن نطاقها أكثر من فرد واحد. فقد

يكون هناك سكرتير للقسم ولكل شعبة على حدة، وقد تتطلب طبيعة العمل في وظيفة متابعة طلبات الشراء إلى أكثر من فرد للقيام بها، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى.

ب. تقدير حجم ونوعية القوى البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة:

بعد الانتهاء من تحديد حاجات الأنشطة الرئيسة والفرعية من الوظائف، يقوم المخطط بتقدير حاجة كل وظيفة منها من الأفراد من حيث عددهم وتخصصاتهم. وعملية التقدير هذه تتم بواسطة عمليتين أساسيتين هما: تحليل عبء العمل (نصاب العمل)، وتحليل قوة العمل.

ويقصد بتحليل عبء العمل التحديد الدقيق لحجم أو كمية العمل المطلوب إنجازها من كل وظيفة في الفترة الحالية والمستقبلية التي يخطط لها. وقد يتم هذا بترجمة عبء العمل إلى ساعات العمل الحالية والمتوقعة مستقبلاً لكل وظيفة، أو بترجمته إلى عدد الوحدات المطلوب إنجازها حالياً وتلك المتوقعة مستقبلاً، ومن ثم ترجمة ذلك لعدد العاملين المطلوبين للقيام بالعمل. مثال: يتطلب مشروع إعادة الفهرسة والتصنيف إلى إعادة فهرسة وتصنيف (٢٠٠٠) كتاب خلال شهر. وإن الزمن اللازم لتجهيز الكتاب الواحد هو (٣٠) دقيقة، وأن معدل ساعات العمل الأسبوعي هو (٤٠) ساعة، والمطلوب هو استخراج عدد العاملين اللازمين للمشروع.

الحل: خطوة (١) عدد الوحدات المطلوب إنجازها × الزمن اللازم للوحدة الواحدة = عدد الساعات.

$$٢٠٠٠ \text{ وحدة} \times ٣٠ \text{ دقيقة} = ١٠٠٠ \text{ ساعة}$$

خطوة (٢) عدد الساعات المطلوبة ÷ عدد ساعات العمل شهرياً = عدد الأفراد اللازمين للعمل.

$$١٠٠٠ \div ١٦٠ = ٦ \text{ أفراد تقريباً.}$$

وجدير بالذكر، أن عدد الأفراد اللازمين لإنجاز المشروع المقصود قد يزيد قليلاً نتيجة حساب الوقت الضائع من العمل بسبب الغياب أو التأخر عن العمل، أو الإجازات، أو فترات الاستراحة، وغيرها.

أما تحليل قوة العمل فيتطلب معرفة العدد الإجمالي من الأفراد الذي حده

عبء العمل وإسقاطه من مجموع العاملين المتاحين حالياً لإنجاز العمل. ولنفترض بالرجوع إلى المثال السابق أن عدد الأفراد المتاحين حالياً للعمل في الفهرسة والتصنيف هو (٤) أشخاص. ففي هذه الحالة فإن المشروع يحتاج إلى شخصين إضافيين لإنجازه خلال شهر. وبالتالي يمكن تعريف تحليل قوة العمل بأنها "عملية مقارنة الحاجة من العمالة مع المتاح منها حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات."

بعد تحديد عدد الأفراد اللازمين للعمل، يتم تحديد مواصفات هؤلاء الأفراد من حيث مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم، إلخ.

المرحلة الثانية. دراسة سوق العمل:

يتم في هذه المرحلة من مراحل تخطيط القوى البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات دراسة جوانب العرض والطلب في سوق العمل والعوامل المؤثرة فيهما وذلك في ضوء الحاجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. ويقصد بالطلب دراسة وتحليل القوة العاملة في المكتبة ومركز المعلومات في الوقت الحاضر في ضوء الحاجات الفعلية الحالية والتقديرية في المستقبل لمجموع العمالة المطلوبة. أما العرض فيقصد به دراسة وتحليل القوة العاملة المتوافرة في السوق الخارجي والتي يمكن من خلالها سد النقص في العمالة المطلوبة. إذ يعد سوق العمل الخارجي أحد مصادر إشباع حاجات المكتبات أو مراكز المعلومات من العمالة المطلوبة. ومن النقاط التي يجب الاهتمام بها لدى دراسة سوق العمل الخارجي للمكتبات ومراكز المعلومات وتحليله ما يلي: مدى العرض والطلب على العمالة في المجال مقارنة بالمجالات الأخرى، نسبة البطالة ونوعها بالمجال، أنواع العمالة المتوافرة بالمجال، حجم العمالة المتوافرة بالمجال وتوزيعها على الأنشطة المختلفة، خبرات العمالة المتوافرة بالمجال ومؤهلاتها واختصاصاتها، عدد طالبي العمل ونسبتهم بالمجال، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة بالمجال، العوامل المؤثرة في سوق العمل كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وغيرها.

المرحلة الثالثة. معالجة نتائج تخطيط القوى البشرية:

قد تشير نتائج تخطيط القوى البشرية العاملة إلى أن القوة البشرية العاملة حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات كافية لأداء العمل المقصود أو أن بها نقصاً عن الحاجة أو فائضاً عنها.

وفي حال وجود نقص في القوة البشرية العاملة، قد تلجأ المكتبة إلى سدّ هذا النقص من خلال ترقية بعض الأفراد من داخلها ليحتلوا الوظائف الشاغرة، أو إلى القيام بعمليات توظيف جديدة، أو زيادة ساعات العمل كعملية تعويض، أو استخدام تكنولوجيا حديثة لتحلّ محلّ العنصر البشري في العمل، أو تشغيل العاملين وقتاً إضافياً. أما في حال وجود فائض عن الحاجة في القوة البشرية العاملة، فقد تلجأ المكتبة إلى تحويل الفائض من العاملين للقيام بأعمال أخرى داخلها أو خارجها، أو تسريحهم، أو إحالتهم إلى التقاعد المبكر، أو منحهم إجازات بدون راتب طويلة نسبياً، أو إلغاء العمل الإضافي.

المرحلة الرابعة: متابعة وتقييم تنفيذ خطة القوى البشرية:

لا ينتهي عمل دائرة شؤون الموظفين في المكتبة أو مركز المعلومات بوضع خطة تدبير القوى البشرية اللازمة للعمل، إذ لا بدّ من متابعة الخطة وتقييمها بصورة دورية ومستمرة؛ وذلك في ضوء المستجدات في المكتبة أو مركز المعلومات أو في سوق العمل، ومن ثم العمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت.

التوظيف Staffing :

بعد تحديد عدد ومواصفات الأفراد اللازمين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، يتمّ القيام بإجراءات توظيفهم. ويعرّف التوظيف بأنه " النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعّة." ويعرّف أيضاً بأنه " اجتذاب المرشحين المناسبين لملء الشواغر الوظيفية المعلن عنها."

وهناك مبادئ أساسية مهمّة للتوظيف يمكن إيجازها بما يلي:

- مبدأ الكفاءة: ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها وأكثرها قدرة على القيام بها.

- مبدأ تكافؤ الفرص: ويعني إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين لإشغال الوظائف المعلن عنها.

- مبدأ الحياد أو الموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الأفراد

للو وظائف المعلن عنها وتعيينهم، وضرورة اتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.
إن اتباع أسس علمية سليمة في اختيار العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات
وتعيينهم، سيؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإلى رفع كفاءتهم
الإنتاجية في العمل.

أنشطة التوظيف:

يشتمل التوظيف في المكتبات ومراكز المعلومات على الأنشطة التالية:
الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتحديد الرواتب والأجور. وسيتم مناقشة هذه الأنشطة
فيما يلي:

١. استقطاب القوى البشرية:

يعرف الاستقطاب بأنه "نشاط أو عمل يتم بموجبه جذب أكبر عدد من الأفراد
المؤهلين المتاحين في سوق العمل، وفق النوعية التي تحددها المكتبة، وترغيبهم بالتقدم
للعمل لديها." ومن هنا نتبين أن هدف الاستقطاب هو زيادة عدد المتقدمين للعمل في
المكتبة أو مركز المعلومات إلى أقصى حد وبأقل تكلفة ممكنة بغرض اختيار أنسبهم
وتعيينهم. فزيادة عدد المتقدمين المؤهلين للعمل تجعل إمكانية المفاضلة والاختيار بينهم
أكبر، مما يساعد المكتبة أو مركز المعلومات على تلبية حاجتهما من القوى البشرية
بحسب العدد والنوعية المطلوبة.

وجدير بالذكر، أن الحاجة إلى نشاط الاستقطاب تظهر على نحو واضح عندما
تتبع نتائج تخطيط القوى البشرية وجود نقص في القوى العاملة خلال الفترة التي يجري
لها التخطيط، وعندما يكون العرض على القوة البشرية في سوق العمل أقل من
الطلب عليها، وبخاصة عندما تكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي لا بد
للمكتبة أو مركز المعلومات من الحصول عليها.

إن الاستقطاب يقتضي من إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات الإحاطة
والإلمام بالصادر الأساسية للقوى البشرية، وأيضاً البحث المستمر عن مصادر جديدة
ومتابعة الاتصال بها باستمرار. ويمكن تقسيم مصادر القوى البشرية العاملة إلى مصادر
داخلية، ومصادر خارجية.

(أ) المصادر الداخلية: يقصد بها شغل الوظائف الحالية من قبل الأفراد العاملين حالياً

في المكتبة أو مركز المعلومات وذلك من منطلق أنه يتوفر لديهم الإلمام الكافي بسياسات المكتبة التي يعملون فيها وبظروفها وبالتالي لا تكون هناك حاجة إلى تقديمهم إلى محيط عمل جديد مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة في هذا المجال. كما يكون من السهل أيضاً التعرف بدقة على خبراتهم وإمكانياتهم وقدراتهم، والتأكد من مدى توافقهم مع زملائهم ورؤسائهم بصورة أكثر وضوحاً من أي أفراد خارجيين. ويمكن الاعتماد على ثلاثة أساليب أساسية في تدبير الأفراد الداخليين المطلوبين، وهي: الترقية، والنقل، والإعلان عن الوظيفة داخلياً.

ب) المصادر الخارجية: إن الاعتماد على المصدر الداخلي في تدبير المرشحين للعمل من ذوي التأهيل المطلوب لا يفي بالغرض دائماً. لذلك تعتمد المكتبات ومراكز المعلومات على مصادر خارجية مثل أجهزة أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة، والمؤسسات التعليمية كالمدارس، والمعاهد والجامعات، والمؤسسات المهنية كجمعيات المكتبات والمعلومات، وغيرها. ويكون استقطاب القوى البشرية الخارجية باتباع أسلوبين أساسيين، وهما: الإعلان، ومقابلة الأفراد في أماكن تواجدهم بواسطة لجنة خاصة.

١. اختيار العناصر البشرية الملائمة

تحظى مسألة اختيار العناصر البشرية الملائمة للعمل باهتمام بالغ من قبل المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، وذلك لما لها من تأثير على العلاقات التنظيمية السائدة، وعلى مستوى أداء الأفراد وإنتاجيتهم في العمل، وعلى مدى تحقيق الأهداف الموضوعية بنجاح. ويعرف نشاط اختيار العناصر البشرية بأنه "انتقاء أفضل الأفراد المتقدمين وأنسبهم لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك على أسس علمية سليمة، وفي ضوء شروط ومواصفات محددة مسلفاً".

ومن المعلوم أن الاختيار غير السليم للعناصر البشرية المطلوبة يؤدي إلى شعور هؤلاء بعدم الانسجام في العمل وعدم الرغبة فيه والتبرم منه، وإلى عدم رضاهم عنه، مما يؤثر بالتالي على مستوى أدائهم في العمل وإنتاجيتهم فيه. كما يؤدي كذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل، وإلى ارتفاع معدل الدوران في العمل، لأن الفرد غير الراضي عن العمل سيبحث عن عمل آخر داخل المكتبة أو خارجها وفي هذا خسارة وتكلفة واضحة. وعلى هذا الأساس يجب على المكتبات ومراكز المعلومات أن تضع الأسس

والقواعد التي تكفل سلامة عملية اختيار الأفراد لما فيه خيرها وخير العاملين فيها على حدّ سواء

إجراءات الاختيار والتعيين:

يمكن تلخيص الإجراءات التي تمرّ بها عمليتي الاختيار والتعيين فيما يلي:

أولاً. الإعلان عن الوظيفة: يتمّ الإعلان عن الوظيفة بواسطة وسائل الإعلام المختلفة مثل الصحف، والإذاعة، والتلفزيون. ويحتوي الإعلان عادة على مسمّى الوظيفة ومواصفاتها وشروطها ومزاياها المختلفة.

ثانياً. استقبال طالبي العمل: يتمّ في هذا الاجراء استقبال الأفراد طالبي العمل وتزويدهم بمعلومات تفصيلية عن طبيعة العمل في المكتبة أو مركز المعلومات وظروفه وعن الوظيفة الشاغرة المعلن عنها. كما يطلب منهم مبدئياً الإجابة شفهاً عن بعض الأسئلة الخاصة بعملهم السابق ومؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم المختلفة. يفيد هذا في إمكانية تصفية عدد المتقدمين الذين ربما لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع طبيعة الوظيفة المعلن عنها، أو أولئك الذين لا تتناسب طبيعة العمل وظروفه معهم.

ثالثاً. ملء طلب الاستخدام:

بعد اقتناع طالب العمل بالتوظّف في المكتبة أو مركز المعلومات، يقوم بتعبئة طلب الاستخدام الذي يتضمن معلومات ذاتية عن مقدّم الطلب، وعن مؤهلاته وخبراته وأنشطته المهنية السابقة، وبيانات خاصة بأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم لتزكيته والتأكد من صحة البيانات الواردة في طلب الاستخدام. ويمكن تسليم طلبات الاستخدام بعد تعبئتها باليد مباشرة أو إرسالها بواسطة البريد ويتمّ في هذه المرحلة أيضاً دراسة طلبات الاستخدام المقدمة واستبعاد غير المناسب منها للوظيفة المقصودة.

رابعاً. عقد اختبارات العمل:

يدعى الأفراد الذين قبلت طلباتهم مبدئياً للجلوس إلى مجموعة من الاختبارات الموضوعية التي قد تشمل على اختبارات تحريرية الغرض منها التأكد من معرفة المتقدمين من الناحية النظرية لموضوع العمل، وأيضاً على اختبارات نفسية تشمل الذكاء والسلوك والتصرّف؛ وذلك للحكم على شخصيات الأفراد المتقدمين للعمل. وقد تشمل هذه الاختبارات أيضاً على اختبار هؤلاء الأفراد عملياً للقيام

بالعمل أو جزء منه. وبعد تصحيح الاختبارات، يتم استبعاد الأفراد غير المناسبين.
خامساً. إجراء المقابلات الشخصية:

بعد اجتياز الاختبارات الموضوعية، يخضع كل من الناجحين لمقابلة شخصية. تهدف هذه المقابلة إلى الحصول على معلومات واقعية وفعالية دقيقة وتفصيلية عن طالب العمل، لتكوين صورة كاملة عنه، وبالتالي التأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في طلب الاستخدام، وتقييم قابليته للعمل واستعداده له وتفضيلاته فيه وقدرته على الإنجاز. يتم في هذه المرحلة استبعاد الأفراد الذين يرسبون في المقابلة الشخصية.
سادساً. التصفية النهائية والترشيح:

يتم في هذه المرحلة التحري الدقيق عن الأشخاص الناجحين في المقابلة الشخصية وذلك بالرجوع إلى مسؤوليهم وأصدقائهم السابقين في العمل، ومن ثم استبعاد ذوي الخبرات السلبية منهم. وتجري عملية المفاضلة بين الباقين على أساس استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وتعد قائمة نهائية بأسماء الأشخاص الذين يصلحون لكل وظيفة على حدة، مرتبة تنازلياً حسب درجة مناسبتهم للوظيفة المقصودة.
سابعاً. الكشف الطبي:

يمر الأفراد المرشحين للوظيفة بكشف طبي، يهدف إلى التأكد من خلوّهم من الأمراض السارية أو المعدية أو الخطرة التي قد تؤثر عليهم شخصياً وعلى زملائهم وعلى أدائهم في العمل. بعد اجتياز المرشحين للكشف الطبي، يتم إعداد توصية خاصة بتعيينهم دائماً. التعيين وتحديد الراتب والامتيازات الأخرى:

بعد اجتياز الفحص الطبي، يصدر قرار من إدارة المكتبة أو مركز المعلومات أو من الإدارة العليا للمؤسسة الأم بتعيين الأفراد الذين تمت التوصية بهم. ويشتمل قرار التعيين على اسم الموظف، ومسمى وظيفته، ودرجته، والقسم الذي عين فيه، وراتبه الأساسي، والإضافات المالية على راتبه الأساسي مثل علاوات السكن والمواصلات والماء والكهرباء، إلخ، وشروط التعيين. وتتضمن شروط التعيين غالباً اجتياز الأفراد المعيّنين فترة اختبار تجريبية تتراوح ما بين شهرين وستة شهور؛ وذلك للتأكد من صلاحيتهم من الناحية العملية. بعد ذلك يتم تقديم الأفراد الذين اجتازوا الفترة التجريبية بنجاح إلى محيط عملهم الجديد، وتهيئتهم النفسية له.