**1 - الترقية (مفاهيم نظرية)**

1. **مفهوم الترقية:** هي صدور قرار من الجهة المخولة بموجبه تكشف عن نقل الموظف من رتبة دني الى رتبة أعلى أي أن الترقية يصاحبها تغيير في المركز القانوني للموظف المرقى ومن ثم تتغير واجباته وتزداد سعة خطورة وأهمية، كما يتحسن وضعه المالي.
2. **أهمية الترقية:**

* الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير وتحفيز الموظف على بذل الجهود والقدرات العالية من أجل انجاز العمل.
* تحقق الوصول الى أعلى المناصب في السلم الإداري مما يمنح مكانة أفضل داخل المجتمع.
* تضمن للموظف الاستقرار الوظيفي.
* تكسب الوظف الخبرة المهنية.
* تغطية حاجات الإدارة من الطاقات البشرية من حيث الكم والنوع.
* تساهم في توسيع دائرة المنافسة الداخلية على المناصب.
* تحقيق مصلحة الموظف المادية والمعنوية من زيادة في الراتب الشهري والكفاءات والعلاوات.

1. **أهداف الترقية:**

* يقوم نظام الترقية على أساس إدراك حاجات الموظف لتطلعاته نحو التقدم والرقي.
* تحقيق رغبات الموظف في الوصول الى أعلى الدرجات في السلم الإداري.
* ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في خدمة الإدارة لشغل المناصب والوظائف العليا.
* تهدف الترقية لوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

1. **مصادر الترقية:**

**1. الترقية من داخل المؤسسة**: تم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل الى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقا.

**2. الترقية من خارج المؤسسة:** ويتم الاختيار من خارج المؤسسة وتميل بعض المؤسسات الى تفضيل الترقيات من الخارج بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنبا للجمود.

1. **أنواع الترقية:**

الترقية الاجتماعية

الترقية السائلة

الترقية الجافة

الترقية في الفة

الترقية في الدرجة

الترقية في الرتبة

ىىىى

1. **مبادئالترقية:**

1.**مبدأ المساواة**: ان عملية الترقية تتم وفق مبدأ المساواة بين الموظفين المترشحين المؤهلين لها وذلك من أجل عدم التمييز بينهم مهما كان نوع الترقية، بمعنى أن المساواة تتحقق عند اجراء الترقية بين الموظفين الذين تنطبق عليهم الشروط المقررة بنص القانون.

2.**مبدأتكافؤ الفرص:** يرتبط هذا المبدأ ارتباطا مباشرا بمفهوم المساواة فانه يفضي الى: أن تتاح أمام المترشحين للترقية فرص متكافئة ومتساوية بغض النظر عن اعتبارات الجنس أو المعتقد أو الانتماء الساسي أو الطائفي.

1. **شروط الترقية:**

* وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها
* أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى اليهامقارنة بالوظيفة الحالية.
* اجتياز الاختبار بنجاح.
* استيفاء شروط الوظيفة المرقى إليهاويشترط:
* أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة عالية شاغرة وان يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي اليها.
* أن تكون الوظيفة الجديدة موالية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة وهذا حتى يتسنى له الالمام بكل المعلومات.
* قضاء العامل فترة زمنية في الفئة الوظيفية قبل ترقيته الى الفئة الأعلى.
* اجتياز البرامج التدريبية بنجاح.

1. **أسس الترقية:**

* أقدمية الشخص أو عدد السنوات الي قضاها في وظيفته أو في خدمة المؤسسة.
* كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء مسؤوليات الوظيفة الجديدة.
* الجمع بين الأقدمية أو الكفاءة.

1. **إجراءات الترقية:**

**أولا: إجراءات الترقية في الرتبة:**

**1.اجراءات الترقية على أساس الشهادة:**تتم الترقية بناء على طلب الموظفانطلاقا من الشهادة المتحصل عليها وفي حدود المناصب المتوفرة.

**2. اجراءات الترقية عن طريق التكوين المتخصص:**نفس إجراءات الترقية على أساس الشهادة دون تقديم طلب لأن الإدارة هي المنظمة للتكوين بناء على احتياجاتها وتتم الترقية بقرار فردي للموظف الذي تتوفر فيه الشروط.

**3. إجراءات الترقية عن طريق الامتحان المهني:**عن طريق الإعلان لمسابقة امتحان مهني تقدمه الإدارة حيث يتقدم الموظفون المرسمون بطلب المشاركة في حدود المناصب الشاغرة.

**4. إجراءات الترقية عن طريق الاختيار:**حيث تقوم الإدارة باختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط للترقية ويثبتون أقدمية 10 سنوات.

**ثانيا:إجراءات الترقية في الدرجة:**

**1. التنقيط:**كل موظف مرسم متحصل على الدرجة الأولى يحق له في النقطة السنوية حيث ينقط من 0 الى 20 من قبل السلطة التي لها صلاحية التعيين وبناء على تلك النقاط يتم تحديد المدة التي سيرتب فيها كل موظف حسب المدد الثلاث (دنيا، متوسطة، قصوى) ويبلغ كل موظف بنقطته ويوقع على استمارة التنقيط وله الحق في تقديم ملاحظات وتوضيحات.

**2. التسجيل في شروط الترقية:**حيث يتم المصادقة على قوائم التأهيل ويتم اعداد محضر يمضي عليه الرئيس الذي له صلاحية التعيين ويقوم بإعداد قرار فرديلكل موظف يتم ترقيته الى منصب أعلى.

1. **أثار الترقية:**

* زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.
* يمنح للعامل المرقى الى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى اليه.
* زيادة الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي اليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.

**التحفيـــــــــــــــــــــز**

**الدافع**: هو العامل المحرك النابع من داخل الانسان الذي يثير الرغبة في العمل و الانجاز.

**الحاجة**: رغبة ملحة بإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد.

**الحافز**: مؤشر بيئي غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها.

**مفهوم التحفيز**: ممارسات ادارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم افضل ما عندهم من اداء لتحقيق اهداف المنظمة.

**عناصر التحفيز**: تتمثل العناصر الاساسية في:

.**القدرة**: الشخص القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين ادائه عن طريق التحفيز.

**.الجهد**: يشير الى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين.

**.الرغبة**: اذا كانت الرغبة غير موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أدا العمل تقل.

**أهمية التحفيز:**

. زيادة كمية الانتاج وسرعته.

. المحافظة على جودة الانتاج او تحسينه.

. مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الانتاجية في اوقات محددة.

. تحقيق رضا العامل و اشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية.

**أهداف التحفيز**: تسعى المنظمة الى تحقيق الاهداف التالية:

. تتكيف وتكيف العمال داخل المنظمة.

. تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية.

. تنمية روح التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.

. تحقيق الامن و الاستقرار الداخلي.

**أنواع التحفيز:**

.**الحوافز المادية**: تتمثل في المكافآت والتي توزع على الفرد بطرق عدة مثل: الأجور اليومية/الأجر بالقطعة/الأجر على حسب الخبرة في العمل/الأجر حسب احتياجات الفرد.

.ا**لحوافز المعنوية**: تتمثل في:

المدح والتأنيب/التنافس/التسهيل الاجتماعي.

أساس منح الحوافز: الأداء /المجهود/الأقدمية/المهارة.

**طرق التحفيز:**

. الاستماع الجيد للأفراد.

. التركيز على الاعمال التي يؤديها الافراد بشكل جيد.

. التعاون المتبادل.

. مواجهة الاخطار بأسلوب لا يركز على اللوم.

**معوقات التحفيز:**

. عدم دقة تقويم اداء الافراد.

. عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز.

. قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها.

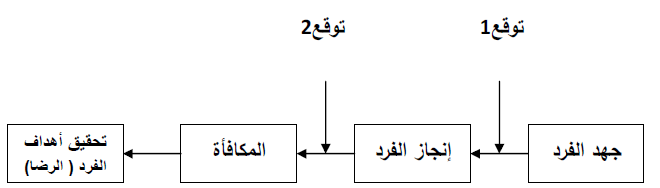
. غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.

**نظريات التحفيز**

* **نظريات المحتوى:ّ** أخذت في جزء منها بأفكار تايلور ،حيث اعتبر الفرد عنصر كسولا و انه يدفع للعمل بواسطة الحوافز المالية، ولذلك صمم العمل ونظم الدفع وفقا لذلك، تواصلت الدراسات حول سلوك الأفراد وظهرت نظريات لتفسير وتوضيح العوامل التي تدفع الفرد لسلوك معين ومن ابرز هذه النظريات الآتي :
  + **نظرية ماسلو للحاجات لـ maslow theory :** من أكثر النظريات شيوعا وهي تعود لعالم النفس أبراهام ماسلو والتي تم إسقاطها على المؤسسات ،افترض ماسلو لدى كل فرد سلم من الحاجات يتكون من خمس مجاميع:
    - **الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية**
    - **الحاجات للأمن والضمان**
    - **الحاجات الاجتماعية**
    - **الحاجة للتقدير والاحترام**
    - **الحاجة لتحقيق الذات**
  + **نظرية العاملين Fredrick Herzberg**تقوم النظرية التي وضعها "فريديريك هيزبرغ" بالأساس على عاملين:
    - **الرضا**
    - **السخط**

كما تعتبر من أكثر النظريات الخاصة بالدافعية انتشارا تلك التي توصل إليها أيضا هيرزبرغ، حيث اقترح مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم وهي عوامل وقائية و عوامل دافعة .

* + **نظریة ثلاثیة الحاجات ERG  ل Alderfer** نظریة مختصرة لنظریة ماسلو الخماسیة، فحسب هذه النظریة، فإن الحاجات الإنسانیة تنقسم إلى ثلاثة مجموعات تتمثل في:
    - **حاجات الوجود Existence**
    - **حاجات الإنتماء Relatedness**
    - **حاجات النمو Growth**
  + **نظریة الحاجات المكتسبة Maclelland:** هي نظرية وضعها دايفد ماكليلاند لفهم التحفيز الإنساني و التأثير على دوافعه تلخص في تحدیده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسیة التي تؤثر التحفیز وهي:
    - **الحاجة إلى الإنجاز.**
    - **الحاجة إلى الإنتماء.**
    - **الحاجة إلى السلطة أو القوة.**
  + **نظرية X.Y ل Douglas Mc Gregor :** قدم عالم النفس الإجتماعي وجهة نظره الخاصة بطبیعة البشر،حیث قام بإفتراضات أساسیة عن السلوك البشري، كما عرض نظریتین مختلفتین للطبیعة البشریة أسماها نظریة X ونظريةY في كتابه الموسوم" الجانب الإنساني لمشروع الأعمال "
    - **نظريةX :** تمثل الاسلوب التقلیدي فی الإدارة ویتمیز بالافتراضات
    - **نظرية Y:** تسلم النظرية إن الأفراد یمكنهم أن یكون مسئولین ویدیرون أنفسهم، فهم محفزین لبلوغ أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصیة,
* **النظريات المعرفية:** ركزت على كیفیة حدوت التحفیز، ولیس على مدخلات التحفیز، و رأت هذه النظریات، أن التحفیز مرتبط بعملیة إختیار الأفراد لسلوكیات وتصرفات معینة لإشباع حاجاتهم الإنسانیة وتقییم هؤلاء الأفراد ، ومن ثم لخیاراتهم السلوكیة والنتائج المرتبطة على تلك الخیارات.
  + **نظرية الانتظار (التوقع) لـ VROOM:** وتعتبر هذه النظریة من النظریات المهمة في تفسیر التحفیز عند الأفراد ویشیر جوهر نظریة التوقع إلى أن الرغبة القویة أو المیل للعمل بطریقة معینة یعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معنیة، كما یعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج **.**

****

* + **نظرية العدالة و الإنصاف ( المساواة):** تنسبت نظریة العدالة في التحفیز إلى الباحث Adams ، حیث قام بتطویر و اختبار هذه النظریة أثناء عمله باحثا نفسیا في شركة الكهرباء العامة في نیویورك بالولایات المتحدة الأمریكیة وتشیر هذه النظریة أن الفرد یحفز لتحقیق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي یتوقع الحصول علیها مقابل الإنجاز الذي یقوم به.
  + **نظرية التعزيز (التدعيم) Skinner*:*** و تركز هذه النظرية على الـعلاقة ما بين الســلوك الإنساني و نتائجه من منطلق أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الايجابية أو السلبية لذلك السلوك ،فالأفراد يميلون إلى تكرار الشيء الذي يأتي عنه نتائج ايجابية ،و هذا يعني أن السلوك الذي يتم تعزيزه سيتكرر في حين أن السلوك الذي لا يتكرر يمكن تعديله من خلال الاستخدام المناسب لأساليب الثواب و العقاب. اعتمد " سكينر" على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز و الذي يرتكز على مبدأين :
    - **إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهـم إلى تحقيق مكاسب شخصـية.**
    - **إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله و تحديده من خلال التحكم بالمكاسب و المكافآت.**

و هناك أنواع للتعزيز نذكر منها :

* + - * + **التعزيز الايجابي**
        + **التعزيز السلبي**
        + **العقاب**
  + **نظرية تحديد الهدف (وضع الهدف)لـ EdwinLock :** ولقد ركزت هذه النظریة على الأهداف كمحفزات للعمل، إذ رأى دعاة هذه النظریة وعلى رأسهم الخبیر"أدوین لوك" ، أن وضع الأهداف یجذب الإنتباه ویحدد المجهود، یقوى من الإصرار على العمل ویحث بالتالي الأفراد على تطویر الإستراتجیات التي تحقق تلك الأهداف فالأهداف التي وضعت بعنایة وأدیرت بدقة هي أهداف محفزة للأفراد كونها توجه الأفراد باتجاه الأداء توضح لهم من ثم توقعات ومعاییر إنجاز الأداء.
  + **النظرية Z :** ظهرت النظریة Z على ید عالم الإدارة "ولیام أ وشي"، تعني تطبیق الطریقة الیابانیة في الإدارة على المؤسسات العاملة خارج الیابان بالذات فی الولایات المتحدة الأمریكیة،بالتالی فإن النظریة تعني تطبیق الأسلوب الیاباني في الإدارة على الشركات الغیر یابانیة أو الشركات العاملة خارج الیابان.