

الفصل الرابع

آليات تسيير المسارات المهنية

التدريب، الترقية، النقل

المحاضرة العاشرة

- 2- الترقية: مفهومها، أهدافها عناصرها أنواعها.
- 2-1- تعريف الترقية

تعرف الترقية بأنها نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى، القيام بها يتطلب تحمل أعباء ومسئوليات أكبر، في مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في الراتب والسلطة متوافر، بشرط أن يقبل الموظف أو العامل هذا النقل، كما عرفت بأنها نوع من أنواع النقل الذي يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى تكون ذات أجر أعلى ومزايا وامتيازات أكثر، أو أهمية أكبر أو كل هذه المزايا مجتمعة¹.

كما تعرف الترقية بأنها شغل وظيفة أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات ومهام العمل كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية، وتتم عادة بشرط توافر منصب شاغر في المؤسسة، كما ترتبط الترقية بالزيادة في الراتب والمميزات².

"الترقية هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى، أو هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر و المميزات الأخرى. كما تعني الترقية "تعيين مهام أكبر و تفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه، وتستلزم ضمنا الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد³.

تعرف الترقية بأنها عملية نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى يتحمل شاغله مسؤوليات أضخم ولكنه يتمتع بشروط أحسن كزيادة في الراتب أو ارتفاع في المركز الاجتماعي، ولهذا فان الترقية هي عملية مكافأة الفرد الجيد بنقله إلى وظيفة أعلى ا وان ظروف العمل ومصالحته تقضي الاستفادة من الكفاءة العالية للفرد وتتطلب نقله إلى وظيفة أعلى⁴.

من خلال العرض المقدم سلفا حول مفهوم الترقية يمكن رصد الملاحظات الآتية⁵:

- (أ)- تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمؤسسة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم.
- (ب)- شغل الفرد للمنصب الجديد المرقى إليه يتطلب بذل مجهود أكبر.
- (ج)- الترقية تستوجب التلاؤم والتوافق الدائم بين متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلها
- (د)- هناك اختلاف بين الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة الجديدة، وتلك التي تتضمنها الوظيفة المشغولة حاليا بمعنى أن الفرد المرفى يمارس أعباء وظيفية أكبر، ويشغل مركزا وظيفيا أعلى.
- (هـ)- النقل إلى الوظيفة الجديدة تترتب عليه زيادة في مختلف المزايا لكن زيادة هذه المزايا ليست شرطا للترقية.

2-2- أسس الترقية

أولاً: الإقديمي:

1 مدثر حسن سالم عز الدين و أمير محمد على المؤمن، دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد3، سبتمبر2019، ص ص 163-178.

2 بين بوزور فيروز، مرجع سابق، ص 68.

3 ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص73.

4 مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 260.

5 بين بوزورون فيروز، مرجع سابق، ص 68.

ويقصد بها طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد. وتعتبر التقديمية أيسر الطرق وأعرقها، حيث لن تتطلب غير احتساب سني الخدمة. كما يفضلها العاملون لسهولةتها وعدم خضوعها لاعتبارات قد يحيل إقرار الترفيع لتقديرات شخصية يشوبها التحيز. وتختلف المنظمات في احتساب التقديمية عندما تكون غير متصلة وحينما تتخللها استقالة أو أنها للخدمة. وقد تشمل التقديمية مجموعة من العاملين دون أخرى، وقد لا تحسب التقديمية على مستوى المنظمة كلها بل بوحدة إدارية كالقسم مثلا.

ثانيا: الكفاءة:

وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية إذا قد عمدت الكثير من الإدارات في اتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم ما دامت هي مصدر الإنتاج وزيادته. وقد يكون ذلك واضحا لو شد قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة ومدروسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم وكفاءتهم. 264ص

إلا أن ما يمكن التأكيد عليه أن تعتبر الاقدمية أساسا للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة. وان يعتد بالكفاءة أكثر من الاقدمية في الترقية للمراكز العليا. كما إن السياسة المعقولة في الترفيع هي تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين كلا العاملين الاقدمية والكفاءة.

3- النقل الوظيفي والحركية الوظيفية

3-1- تعريف النقل الوظيفي

النقل يعني تكليف الموظف بأداء وظيفة بمستوى الوظيفة الحالية نفسه في موقع غير الموقع الذي يؤدي فيه عمله الحالي، وقد يكون النقل على عدة وجوه منها:

- من وحدة إلى وحدة في المبني نفسه الذي تشغله المنظمة،
 - يكون إلى أحد فروع المنظمة داخل المنطقة أو خارجها.⁶
- كما يعبر النقل عن انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساو له في المسؤوليات والمركز والأجر. حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترفيع بل لمعالجة بعض ضرورات العمل
- والنقل وسيلة بيد الإدارة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم وإمكاناتهم ليرتضوها ويبدلون أحسن جهودهم لصالحهم ولصالح المنظمة إذا إن وضع الفرد في عمل لا يستسيغه سيعكس أثره على عمله وإنتاجيته وتصرفاته، وسيحاول ترك عمله ما إن توفرت له فرصة مناسبة.⁷

وقد يأتي النقل تلبية لحاجة ورغبة المنظمة، وقد يكون استجابة لطلب من الموظف بموافقة المنظمة ويتضمن النقل أحيانا بعض التغيير الطفيف في المسؤوليات، أو في مستوى الوظيفة التي ينقل إليها الفرد، كأن يكلف بالقيام بمهام وظيفة أعلى في درجتها من درجة الوظيفة التي يشغلها، ويحدث ذلك عندما تخلو وظيفة لأي سبب من الأسباب.⁸

6 مدثر حسن سالم عز الدين و أمير محمد على المؤمن، مرجع سابق، ص ص 163-178.

7 مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 260.

8 مدثر حسن سالم عز الدين و أمير محمد على المؤمن، مرجع سابق، ص ص 163-178.

2-3- أسباب النقل الوظيفي:

تهدف المؤسسة من خلال النقل الوظيفي إلى تحقيق⁹:

أ. ضبط وتحديد عدد الأفراد في مختلف الوحدات والمصالح، حسب احتياجات المنظمة.

ب. تجنب تسريح العمال من خلال إعادة توزيع الفائض من العاملين في نفس المستوى التنظيمي. ج. تطوير كفاءات الأفراد وتنويع معارفهم
د. توجيه الأفراد وخاصة ذوي المهارات إلى المناصب المناسبة في المؤسسة ،
هـ)- تحفيز الأفراد وتعزيز روح الفريق والتعاون في المنظمة.

3-3- مبادئ النقل الوظيفي.

للانتقال مبادئ وأسس لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي¹⁰:

أولاً: دراسة ظروف وطبيعة أعمال المنظمة ومدى التشابه والاختلاف بينها ومدى ما
تسمح به لأنواع النقل إذا لا يمكن أن يتم النقل اعتياد دون معرفة طبيعة الأعمال والتباعد
والتقارب بينها .

ثانياً: وجود نظام للرقابة على الأفراد لمعرفة قدراتهم ومدى ملائمة تلك القدرات
ومتطلبات العمل، ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيتهم للعمل وأحقية وضرورة نقلهم من
إعمالهم الحاضرة.

ثالثاً: نبيان أسباب النقل المقبول ، وخاصة النقل العلاجي أو الشخصي ، وإبعاد كل الأسباب
التي لا تستدعي إجراؤه، سواء تلك الأسباب التي يقدمها طالبي الانتقال، أو تلك التي يقدمها
المشرفون .

رابعاً: تحديد أسس المفاضلة في النقل، هل هي الإقدمية أم الكفاءة وذلك حينما يريد أكثر
من فرد الانتقال من عمل لآخر أو من جهة أخرى .

خامساً: النظر إلى آثار الانتقال سواء على الفرد أو على زملائه كذلك اثر الانتقال على
العمل ذاته كما هو الحال في نقل المناوبة .

3-2- أنواع النقل:

أولاً: النقل الإنتاجي:

ويهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى قسم آخر هو
بحاجة إليه وذلك بدلاً من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه فيض من العاملين
كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء أو إنهاء خدمات العاملين الفائضين .

ثانياً: النقل العلاجي أو الشخصي:

وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم حيث يقوم أساساً على نقل الفرد الذي لم يكن
باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ
البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو
زملاء العمل

ثالثاً: النقل التناوبي:

9 ين بوزورن فيروز، مرجع سابق، ص 71.

10 مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق، ص265..

والنقل ألتناوبي معناه الانتقال من نوبة أو وجبة لأخرى . إذا قد تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال . وطلب الأفراد النقل من وجبة لأخرى يعود لأسباب عدة، أهمها ما يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها .

رابعاً: النقل التدريبي:

وهو انتقال الفرد من عمل لأخر قصد زيادة مداركه. ولر بما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة وبصورة دورية . ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين .

خامساً: النقل الدائم والمؤقت:

والنقل المؤقت هذا هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي الأجل القريب.. أما النقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده للعمل السابق¹¹.