



جامعة الجبلاي بونعامة - بخميس مليانة -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم الحقوق

عنوان المذكرة

حق التكوين والترقية للعامل ودورها في تحفيز العامل

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في الحقوق

تخصص: ضمان إجتماعي

إشراف الأستاذ:

د- يعقر الطاهر

إعداد الطالبين:

- زرقي إبراهيم

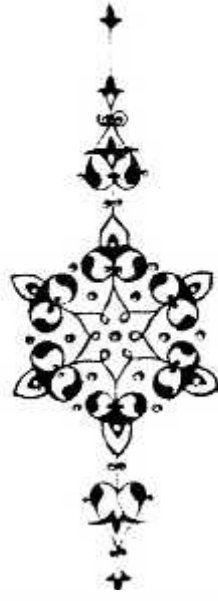
- مقدم مهاجي

لجنة المناقشة

د/ نوي عبد النور رئيسا
د/ يعقر الطاهر مقرا ومشرفا
أ/ محمد حسان عضوا مناقشا

السنة الجامعية

2018-2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من أوصاني الله ببرهما والدعاء لهما ... إلى الذين كانا سببا في وجودي بعد الله، وكانت دعواتهما

سببا في توفيقني

إلى أبي الحبيب

"سرحان" ...

الذي رباني أحسن تربية ووجهني أفضل توجيه... وغمرني بلطفه وحنانه ... إلى سندي من بعد الله ...

أطال الله في عمره بالصحة والعافية...

إلى أمي الحنون

"فاطمة"...

حبيبة فؤادي وأغلى من روحي، إلى التي حوتني بحضنها الدافئ... وأحاطتني بدعواتها المباركة ... وابتهاالاتها

الندية ... بارك الله في عمرها وأمرها بالصحة والعافية...

إلى إخواني وأخواتي الذين تحملوا عني المتاعب وذللوا لي المصاعب وساندوني بدعواتهم المخلصة وآرائهم

السديدة وكرمهم ...

إلى عصفير البيت وبهجتها: عبد الستار، روفيدة، أميمة ...

إلى رمز الحنان والإطمئنان، إلى من تطلعت لنجاحي بنظراتها

"زوجتي الغالية"

إلى كل من لقاني بهم القدر وجعلنا أصدقاء

إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي، إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه، إلى من سلتصفح

مذكرتي .

إلى كل هؤلاء قطاف حصادي وثمره جهدي المتواضع راجيا من المولى عز وجل أن ينفعنا بما فيه من

العلم وان يتقبل منا ومنهم صالح الأعمال إنه سميع مجيب ...

إبراهيم

إهداء

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى

شعلة الصفاء وكل الوفاء

"أمي الحبيبة"

إلى من أحمل إسمه بكل افتخار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى سر تألقي ونجاحي

"أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه"

إلى رمز الحنان والإطمئنان، إلى من تطلعت لنجاحي بنظراتها،

"زوجتي الغالية"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، أولادي

محمد، عبد الإله، سلسيل، آلاء

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر كله للذي تفضل علينا بعظيم الهبات، والصلاة والسلام على المؤيد من ربه بالمعجزات، عليه أفضل الصلاة وأتم التسليمات.

وبعد

فالحمد والشكر أولا وأخرا وظاهرا وباطنا لله رب العالمين، على ما انعم به علينا من نعم كثيرة ظاهرة وباطنة لا نحصي لها عدا ولا حصرا، ومنها نعمة إتمام هذه المذكرة وتيسير إنجازها والتي نسأل الله أن ينفع بها، وأن يكتب لها القبول وان يجعلها خالصة لوجهه الكريم، فالله ملك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك الكريم ولعظيم سلطانتك .

ثم عملا بقوله صلى الله عليه وسلم:

"لا يَشْكُرُ الله من لا يَشْكُرُ الناس"

نتوجه بوافر الشكر وجزيل الإمتنان إلى الأستاذ

""

الذي شرفنا بإشرافه على هذه المذكرة والذي غمرنا بجميل نصحه وتوجيهاته السديدة، فله منا وافر الدعاء والثناء.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لقسم الحقوق من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وجميع الطلبة. وبصفة عامة نشكر كل من له علاقة بجامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة من أساتذة وإداريين وطلبة وعمال.

مقدمة

لم يعد كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية ولغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار ونجاح المؤسسة، بل هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار والنجاح أولها الموارد البشرية وثانيها الموارد المالية والمادية وثالثها التنظيم. إذ يجب مراعاة هذا الترتيب، فالمورد البشري الكفاء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة وللعملية الإنتاجية الحديثة وكذا جعلها تقدم أفضل أداء وتحسين مردودية لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد والعمل على ترقيتها.

في هذا الإطار يمتلك الأفراد من جهتهم مصلحة مباشرة في المهن التي يؤديها في المؤسسة، فهم أول من يتأثر بفوائد ومكافآت نجاحهم في وظائفهم وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم، وما من شك في أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لطموحاته، فعندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تفهم ذلك النجاح أو الفشل أي سيكون أكثر قدرة على تحديد سبب ترقيته أو تنزيل رتبته أو نقله أو تدريبه، وسيكون أيضا أكثر قدرة على تقييم المستقبلية لترقيته ونظرا لما يتسم به موضوع التحفيز من أهمية في تحسين كفاءة الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، أصبح يشكل اليوم أحد الوسائل الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية لاسيما بعد أن أثبتت الدراسات أن المورد البشري هو المحرك الأساسي والرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، إذ يعتبر التحفيز أداة فعالة لها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها، والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها وكسب ثقتها لضمان استمرارها وولائها لها، ولذلك لا بد أن تدرك الإدارة أن

نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم، وهذا من خلال اهتمامهم بالعمل وإشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

ولقد أصبحت المؤسسات تهتم بعناصرها البشرية من حيث تكوينها والاهتمام بها وترقيتها فما مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية؟ وكيف تكون مساهمة الترقية في تحفيز وتحسين كفاءة الموارد البشرية؟.

انطلاقاً من هذه الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 ما هو دور وأهمية العنصر البشري على مستوى الإدارة؟
 - 2 ما هي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى الإدارة؟
 - 3 ما هي العناصر المعتمد عليها من طرف الإدارة في تقييم أداء أفرادها وترقيتها؟
 - 4 كيف تتعكس وظيفة الترقية على أداء العامل ورضاه الوظيفي؟
- وبعد تجميع المعلومات التي يعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمنا بصياغة عدد من الفرضيات وهي:

- 1 العنصر البشري يعتبر عنصر أساسي في التنمية.
- 2 إن الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم.
- 3 يساهم التكوين في توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرة الإدارة التنافسية.

- 4 كيف يؤدي المورد البشري دور في تطوير المؤسسة؟
- 5 الترقية المعتمدة في المؤسسة تؤدي إلى تحفيز العاملين.
- 6 الحوافز المقدمة من طرف المديرية حوافز مادية (الأجر، الترقية)، حوافز معنوية.

حيث تكمن أهمية البحث من جوانبه الأكاديمية في الآتي:

أهمية البحث تكمن في تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية والتركيز على وظيفة التكوين والترقية وعرضهما بصفة مبسطة وسهلة.

إدراك الكثير من الدول أن النجاح في تحقيق أهداف أي جهود تنموية خصوصا في ظل محدودية الموارد البشرية والمالية لبعضها، مرتبط بمدى القدرة على إحداث التغيرات أما أهداف البحث فتكمن في:

- التركيز على أهم عنصر في المؤسسة وهو المورد البشري؛
- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية؛
- إظهار فعالية وأثر التكوين؛
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين؛
- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في كل دورة؛

- تعتبر عملية كل من الترقية والتحفيز من أهم أنشطة المؤسسة التي لا بد أن تحظى باهتمام وتركيز كبيرين، لما لها من تأثير كبير على نفسية الفرد سلوكه وأدائه؛
 - إبراز مدى مساهمة الترقية والتحفيز في تحسين كفاءة الموارد البشرية.
- وتتمثل أسباب اختيار البحث في النقاط الآتية:

- أ) محاولة معرفة أهمية التكوين والترقية وأثره في رفع أداء الأفراد؛
- ب) كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع أداء مستوى الأفراد والمؤسسة والترقية كأول مشجع على زيادة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي؛
- ج) قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

المنهج المتبع:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي فيما يخص الفصول النظرية..

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقترحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول نظرية، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية فأعطينا صورة عامة وشاملة فيما يخص هذه الإدارة مشيرين بذلك إلى الماهية والدور والأهمية والوظائف والأهداف والتحديات التي تواجهها.

أما في الفصل الثاني قمنا بإعطاء لمحة حول التكوين والترقية.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى مكانة التكوين والترقية وأهميتهما في تحفيز العامل

البشري.

الفصل التمهيدي

مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث رئيسية، نتناول في المبحث الأول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وفي المبحث الثاني ماهية الموارد البشرية، والمبحث الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية أما في المبحث الرابع تناولنا الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة.

المبحث الأول: مدخل في إدارة الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا هر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية، وتعطى فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نقدم من خلال هذا المطلب مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

الفرع الأول: قبل الثورة الصناعية

وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تنتج في مصانع صغيرة، وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد اجر الكفاف، إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الوظيفة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك لسوء ظروف العمل، ساعات عمل طويلة، ضوضاء، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص 10.

ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسام لعاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.⁽¹⁾

الفرع الثالث: مرحلة القرن العشرين

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد ومن أبرزها⁽²⁾

أ- الإدارة العلمية: والتي تقترن باسم فريد يريك تايلور الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية، وقطع المعادن، ومن نتائجه الإدراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، وقد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة، حيث بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل، فمن النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلى المدرسة تجاهلت العامل كإنسان في العمل.

ب- الحرب العالمية الأولى: خلال الحرب العالمية الأولى ومع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين، رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ولذا فقد فكر مسؤولي الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد. ورغم ما مر به الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركز على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

ج- مدرسة العلاقات الإنسانية: تعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية، جاءت هذه المدرسة وركزت على الإنسان وحاجاته، فقد رأى "التون مايو" على

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 35.

² أحمد ماهر، إدارة م البشرية، نفس المرجع، ص 35

وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالإدارة متمركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

د- الحرب العالمية الثانية: خلالها استمر التركيز العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية وأهملت العنصر البشري في السابق، لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاما على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري لان نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه وفي هذه الفقرة سنتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأسباب ظهورها وأهدافها⁽¹⁾.

وفي معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما لها نشاط إداري يمثل احد فروع إدارة الأعمال.

أما في معناها الضيق فهي تهتم بالقوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما دعي تكوين قوة عمل راقية ومنتجة.

كذلك ومن خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع واشمل منه، وهو الموارد البشرية تمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

¹ الملتنقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 09-10 مارس 2004.

التعريف الأول: يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، فإن إدارة الأعمال يمكن تعريفها على أنها:

>>النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<<(1).

التعريف الثاني: عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.(2)

التعريف الثالث: عرف مفهوم إدارة الأفراد من أته العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال والعمل على المحافظة عليهم.

التعريف الرابع: يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما غي وسعهم لأعمالهم.

وبناء على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية. >> هي العملية التي يتم بموجبها استقطاب وتسيير شؤون الأفراد في المنظمة فصد توحيد جهودهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنظمة <<

¹ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق، ت.ت، عمان 1996، ص27.

² مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص9.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء كانت الكبيرة أو الصغيرة في تطوير الأفراد تطويراً يلبي لرغباتهم ويسد احتياجات المنظمة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

الفرع الأول: الأهداف الاجتماعية

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، ويساعدهم على رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أهداف العاملين

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وإهمال الجانب الإنساني في المعاملة.

الفرع الثالث: أهداف المنظمة

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المهارات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد معايير الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم.

¹ مصطفى نجيب شاوش، المرجع السابق، ص 28.

المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: الوظائف الرئيسية والمساعدة لإدارة الموارد البشرية

إن من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة ويتم هذا من خلال وظائف متعددة، والتي تنقسم إلى وظائف رئيسية ووظائف مساعدة.

الفرع الأول: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

نتعرض في هذه النقطة لأهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الأفراد والتي تختلف من منشأة لأخرى ومنها: تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين.

أ- **تحليل العمل:** هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح. (1)

ب- **تخطيط القوى العاملة:** يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا، وخارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. (2)

ج- **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك صمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (3)

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص58.

² - راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص75.

³ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص29.

د- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجره للوظائف، كما تهتم هذه السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

هـ- تصميم أنظمة الحوافز: وتسعى هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي، وأدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على لساس أداء المنظمة ككل.

و- تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين، ومنه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

ز- التدريب: يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، ويعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.⁽¹⁾

ح- تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.⁽²⁾

ي- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يخص النقل، الترقيّة، والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

¹ مصطفى نجيب شاوش، المرجع السابق، ص 232.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 30.

الفرع الثاني: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

أ- **العلاقة مع النقابات:** وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية والنقابات والتطرق لموضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية، والتأديب والفصل في الخدمة. (1)

ب- **ساعات وجداول العمل:** وتهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل، والأجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

ج- **أمن وسلامة العاملين:** وتهتم هذه السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين، والأمن، والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

المطلب الثاني: العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية

يظن الكثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تتفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس، وبالتالي فهي مركز تكلفة وليست مركز ربحية، ولذلك فإن مدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا وباقي المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التي يديرها، ومن أهم هذه المعلومات ما يلي: (2)

- معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية والإستراتيجية للمنظمة، وأن استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية لاغنا عنها لتحقيق استراتيجيات وخطط المنظمة.

- معلومات تفيد بأن أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال والربح وليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 30.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 31.

- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية وكمية عن تكاليف الأنشطة، وعن نتائج وجدوى هذه الأنشطة.
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم بيانات محددة كما أنها تستخدم نماذج وبرامج مثل برامج الكمبيوتر الحديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، والاختيار والتدريب، وتقييم الأداء والأجور، والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوى تظهر من وقت لآخر، وأنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين، وأنها تدرس وتتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة.
- ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير للمراجعة الإدارية وفي شكل تقارير تضم تطور أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا فان من أهم إشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية هي:
- الفرع الأول: تقارير المراجعة الإدارية:** وهي تضم معلومات في:
- التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية، وذلك من حيث استراتيجياته وخطته وهيكله التنظيمي، وعلاقته بباقي إدارات المنظمة.
- التطور في عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية مؤهلاتهم وتدريبهم.
- مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية، وطريقة توفيرها للمديرين، وكيفية طلبها ودرجة سريتها.
- التطور في إمكانيات إدارة الموارد البشرية، وعلى الأخص الأنظمة والبرامج المستخدمة على الكمبيوتر والمعدات والأجهزة المساعدة.
- التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وذلك في مجالات التسيير وغيرها.

الفرع الثاني: تقارير أرقام ونسب النشاط: (1)

يفيد عرض التطور في أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية، فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية، وتطورها ومعناها، كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية.

وفيما يلي سنعطي بعض النسب العامة والخاصة بقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية:

$$\text{إنتاجية العامل الواحد} = \frac{\text{سعر أو كمية إجمالي المخرجات}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{حصة العامل من ميزانية الموارد البشرية} = \frac{\text{سعر أو كمية إجمالي المخرجات}}{\text{العاملين عدد}}$$

$$\text{إنتاجية ساعة العمل الواحدة} = \frac{\text{سعر أو كمية إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي ساعات العمل}}$$

ولا تتحقق الفائدة من استعراض أرقام ونسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب، وذلك من سنة لأخرى، وبين إدارات المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى المتشابهة إن أمكن.

جب أن نشير إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية وذلك بكون التكلفة يمكن تحديدها بوضوح، وذلك في شكل أجر وأنظمة وبرامج ووقت، أما العائد المباشر فهو في شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار، وتقسيم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وغيره. (2)

¹ موزاوي سامية، مرسلية فريدة، مفاهيم ومبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 13.

² علي محمد ربايع، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى 2003، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 23.

المطلب الثالث: التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية

1- التحديات الدولية والعالمية: إن السوق العالمي أصبح يتطلب إتقان جيد للمهنة ومهارة جيدة في أداء الأفراد.

2- تحديات النوعية (الجودة): أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أساسي في تحقيق النوعية في التصنيع والأداء والابتكار والإبداع، وهذا يتم من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين من أجل تحقيق رغبات العمل، وتحقيق النتائج الجيدة في العمل واستخدام أفضل الخبرات والوصول إلى أفضل قرار ممكن.

3- التحديات الاجتماعية: من حيث التغيرات في سوق العمل والهيكل الاقتصادية ومهارات العاملين⁽¹⁾.

4- التحديات التكنولوجية: تؤثر في مدى التغيير في الهياكل التنظيمية واستخدام فرص العمل وزيادة المهارات المتنوعة والقدرة على التطوير المستمر.⁽²⁾

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة

الفرع الأول: أهم التغيرات الحادثة في مجال الإدارة الحديثة

1) ملامح الإدارة المعاصرة: يتجه اقتصاد العالم في وقتنا الحالي إلى أن يكون أكثر تفاعلا وعالمية، فقد ظهرت مجموعة من التغيرات والتحويلات انعكست في مجال الإدارة المعاصرة وأعطتها ملامح ورؤى جديدة ومن بين هذه التغيرات نذكر ما يلي:

- التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية؛

- تحول معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق؛

- التطور السريع للتقنية والثورة العلمية وانتشار تطبيقاتها؛

¹ علي محمد ربايعة، المرجع السابق ، ص 24

² علي محمد ربايعة، نفس المرجع، ص 25

- اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لخلق الميزة التنافسية؛
- ظهور التحالفات بين المتنافسين لتحسين فرص غزوهم للسوق؛
- الصحة الثقافية والانتباه لأهمية التعليم؛
- الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها؛
- بزوغ عصر المعرفة والتي تتسم بالاهتمام المكثف للعنصر البشري واستثمار قدراته الفكرية.
- كما نجد في قمة هذه التطورات والتحولات العولمة باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة لعالم اليوم. لقد نشأت مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة جراء هذه التغيرات والتحولات حيث أصبحت تتسم بلامح ووصفات جديدة تتوافق مع أفكار وطبيعة العالم المعاصر القائم على الحركية والديناميكية والتقنية، والانفتاح والانتشار السريع لمختلف العلوم والمعارف وتتمثل هذه السمات في النقاط التالي:
- الاقتناع بأهمية المناخ الداخلي والمناخ الخارجي للمنظمة؛
- السعر لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات في المكان والوقت المناسبين؛
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلية والتطوير للأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية؛⁽¹⁾
- ضرورة الترابط والتشابك بين قطاعات الإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وبين المنظمات الأخرى التي تربطها علاقة معها؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 23، 24.

- التأكيد على التخطيط الإستراتيجي للتأثير على المستقبل وإعادة صياغة الحاضر لمواجهة المخاطر؛
- استثمار الوقت واستغلاله والتأكيد على جميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل لتحقيق الأهداف؛
- التأكيد على الجودة الكاملة؛
- الابتكار والتجديد والتنوع وتنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار؛
- التأكيد على إدماج فلسفة بناء وتنمية المورد البشري في صلب السياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم مصدر النجاح والثورة السياسية للمنظمة،
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين لا كونهم رؤساء فقط.

- التأكيد على الأنشطة المعرفية، والاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات الجديدة المتطورة في العلم الإداري.⁽¹⁾

الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية الحديثة

- إن إدارة الموارد البشرية تتميز بعدة سمات من بينها مايلي:
- إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة.
- وجود سياسات متناسقة توجه العمليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بتناسق مع أهداف المنظمة وتتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظر إلى الفرد على انه شريك وهذه السياسات تضمن فعالية إدارة الموارد البشرية.

¹ علي السلمي، المرجع السابق، ص 31، 32.

- أهمية التصميم لإستراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار لبشري متمثلا في القيمة المضاف.
- الوصول إلى مخرجات مستهدفة مبنية على الفهم الصحيح والتحليل والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وإدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.
- إن نجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات الأنشطة الأخرى بالمنظمة وبالتالي تصبح جزء عضوي في البناء الإستراتيجي بالمنظمة.
- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال:
- 1) تحليل هيكل الموارد البشرية وتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء وظروفه وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح والبحث عن طرق سد هذه الفجوة.⁽¹⁾
- 2) تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من استثمار المورد البشري.
- 3) توفير العمل الجماعي والمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المنظمة إضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يمكننا إنشاء بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعالية العنصر البشري:

¹ صفوت النحاس، الإدارة الفعالة لتنمية الموارد البشرية من أجل التقدم، دار الشروق للطباعة والنشر، القاهرة 2009، ص33.

المرونة: التي تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري.

الإدماج: من خلال الإدماج تبحث المنظمة عن التعريف بسياساتها وثقافتها الداخلية من أجل اشتراك جميع العمال ودمجهم ضمن مشاريع المنظمة.

الابتكار والإبداع: يسمح بإبراز القدرات الإبداعية واستغلال حسن للطاقات البشرية.

تنويع الاختصاصات: وهذا لدى الفرد الواحد. (1)

⁻¹ صفوت النحاس، المرجع السابق، ص 34.

خلاصة

لقد ركزنا اهتمامنا في هذا الفصل على أهمية الموارد البشرية كونها الإدارة التي تدرس المورد البشري وتعتبره بأنه رأس مال بالنسبة للمؤسسة، كما أصبح من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية من خلال أهم سياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في سياسة الاختيار، الاستقطاب والتدريب والذي سنتأول في الفصلين القادمين بالتفصيل كونه العنصر الذي بمقتضاه تستطيع المؤسسة مواكبة التطورات الحديثة وتحقيق مزايا تنافسية.

الفصل الأول

مفاهيم حول التكوين، الترقية

في إدارة الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر العنصر البشري من أهم خاصية التفاضل بين المؤسسات فتنافسية المؤسسة تتبع من كفاءة وفعالية مستخدميها أكثر من قيمة تجهيزاتها، فكلفة برنامج اليوم كلفة آلات وإسهامات التجهيزات لا تبلغ إلا مردودية ضئيلة أن لم تكن موضوعة ومضمونة ومكيفة ومصانة بقيادة وعمال على مستوى عال من الكفاءة، وأن يواكبوا كل تطور علمي، الآن كل تأخر قد يكون سببا في تأخر المؤسسة عن مثيلاتها، وبالتالي تفقد جزء مهم من حصتها في السوق فالتكوين كمتغيرة إستراتيجية اكتسب أهمية خاصة لما ينتجه من آثار ايجابية على مستوى المؤسسة والمجتمع والفرد ككل، كما يسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال والتكنولوجيا والثقافة... إلخ.

كما يساعد كذلك على فعالية أداء المؤسسات وخاصة التي تبنت التكوين والترقية كإستراتيجية تنافسية، فقدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية ترجع إلى فلسفتها تجاه العنصر البشري، باعتباره من أهم الأصول في المؤسسة والعمل على الاستثمار بدرجة عالية في تكوين وتنمية الموارد البشرية وترقيتها حسب الكفاءة والاستحقاق.

المبحث الأول: التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل¹.

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر².

كما يعرفه "LANFER" بأنه: حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني³

¹ - زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

² - أحمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1987، ص 88.

³ - عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس 1989، ص 8.

أما سيكولي "SEKIOLI" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة¹.

كما يرى لوفر "LAUFER" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني².

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

1. أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعداً عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
2. أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
3. أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.

¹ -Lakaner Sekioli- gestion du personnel, des éditions d'organisation 3^{ème} édition, canada -1990- p292-293.

² -André petit-purant belanger – jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée, 3^{ème} impression, 1984 paris. Edition, P140.

4. أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

تحديد المصطلحات:

1- **الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد¹.

2- **إعادة التكوين:** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

3- **التأهيل:** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

4- **التعليم:** يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.

5- **التدريب:** هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو

¹ - محمد خيري، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، بيروت، 1980، ص452.

استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديداً أو قديماً.

ومما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ¹

❖ يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

1. من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

2. ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

❖ استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواظبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.

❖ تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.

❖ واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية، ورفع مستوى المكونين.

¹ - محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968، ص ص 310-

❖ يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف "عبد الغفار حنفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في ¹.

1. ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

2. متابعة تقدم المتكون، فمهمة المتكون تكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.

3. ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.

4. ضرورة الممارسة العملية للمتكون، لكي يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.

5. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.

6. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص ص 260، 262.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها¹. ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

الفرع الأول: الأهداف الإدارية

أولاً: تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

ثانياً: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن

تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

الفرع الثاني: الأهداف الفنية

أولاً: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

¹ -Jaques Soyer, Fonction 2^{ème} Formation, 2^{ème} édition les éditions d'organisation, paris 1996, P202.

ثانيا: تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

ثالثا: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

رابعا: المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

أولا: زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ثانيا: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

ثالثا: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

رابعا: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ومن أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي ¹

ل تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

¹ - عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، 1971، ص ص 189-190.

ل إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.

ل الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.

ل فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعادلتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

¹ -Marsick vjet wathinsmki informal and incidental in the wiork place London , 1991 P352.

المبحث الثاني: الترقية

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة؛ إذ أن كل فرد عند التحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والاستقرار. وقد اختلفت وتعددت تحدياتها باختلاف المفكرين على اختلاف مشاربهم الفكرية.

المطلب الأول: تعريف الترقية

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، فمن الناحية اللغوية الترقية مشتقة من كلمة ترقى؛ أي إنتقل من حال إلى آخر، أي إنتقل من درجة إلى درجة أعلى منها بمعنى الإرتقاء والصعود. أما من الناحية الإدارية فالترقية تعني: التكليف بمهمة من الوظيفة الموجود فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى. وأما من الناحية الإقتصادية فالترقية تعني: الزيادة في الجوانب المادية أي في الأجر والمرتب. في حين من الناحية القانونية تعني: الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك¹. كما أنها تعني من الناحية السوسولوجية: الصعود إلى أعلى في التسلسل التنظيمي في مجتمع يقوم على التدرج الإجتماعي؛ أي تدرج العامل في السلم التنظيمي نتيجة تفضيل بعض الأشخاص على بعض².

وفى هذا الإطار يرى أحمد ماهر أن الترقية هي: الإنتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى. كما عرفها عادل حسن أنها: نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر ويدفع لها أجر أكبر³.

¹ - أحمد زردومي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم الإجتماع الصناعي، قسنطينة، 1993 - 1994، ص 227.

² - كمال عبد الحميد الزيات، علم الإجتماع المهني (مدخل نظري)، مكتبة النهضة للنشر، القاهرة، 1987، ص 140.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999، ص 224.

وأما حسب عبد الغفار حنفي فالترقية هي: النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام.¹

هذا ويرى صلاح الدين عبد الباقي أن الترقية تعني: نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها.²

أما محمد أنس وقاسم جعفر فيريان أن الترقى هي: أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها، ويترتب عن ذلك زيادة المزايا المادية والمعنوية وزيادة اختصاصاته الوظيفية.³

أما علي السلمي فيرى أن الترقية تعني: الترفيع بمعنى نقل الموظف من مستوى تنظيمي أدنى إلى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، وغالبا ما يكون الأساس في تقرير تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى.⁴ والجدير بالذكر هنا أن الترفيع هو نفسه الترقية ولكن الترفيع يستعمل عند المشاركة والترقية عند المغاربة.

ويرى أيضا أن: الترقية هي في الأساس ترفيع الموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسؤوليات وسلطات أعلى ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الأعلى.⁵ هنا أضاف السلمي مؤشر توافق متطلبات الوظيفة مع متطلبات شاغل الوظيفة، فيما ركز في التعريف السابق على الأقدمية وهو ما يعبر عن تدرج معايير الترقية حسب الزمن.

في حين يعرفها عاطف عبيد على أنها: نقل الشخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وفي مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص 301 .

² - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 292 .

³ - محمد أنس وقاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، 2001، ص

⁴ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د س ن، ص 125.

⁵ - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 155 .

المرتب أمامه أكبر، شريطة أن يقبل الموظف هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنشأة لجهوده أو لمدة خدمته.¹ وهنا عاطف عبيد أضاف إلى سابقه شرط قبول العامل لهذه النقلة الوظيفية لأنه قد يرفضها لعدم قدرته على القيام بمسؤولياتها أو وجود من يراه أحق منه في ذلك، كما أشار إلى إحساس العامل بالتقدير لجهوده من طرف المؤسسة.

كما يعرفها الطماوي بأنها: أولاً وقبل كل شيء صعود الموظف في السلم وزيادة سلطته ومسؤوليته، ولكنها أيضا تعني زيادة مرتب الموظف المرقى وإمتهانته.²

أما إيهاب صبيح فيعرفها على أنها: " تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد وتسنلزم ضمان الإرتقاء في التسلسل الهرمي الإداري، أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الإجتماعي للفرد.³ وإلى جانب ما تقدم يعرفها المليجي على أنها: نقل الموظف أو العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة، أي نقله إلى وظيفة أكثر أهمية وأكثر صعوبة.

ويستتبع ذلك غالبا زيادة في الأجر وهي لا تتم بناء على الأقدمية المطلقة وإنما لابد أن تتوفر شروط شغل الوظيفة تبعا لما تحتاجه من مؤهلات وخبرة.⁴

كما عرفها مصطفى خاطر وآخرون على أنها: نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة. إضافة إلى ذلك عرفها زكي محمود هاشم على أنها: شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى عالي من الصعوبة والمسؤولية والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية، وقد يصحب الترقية في أغلب الأحيان زيادة في الأجر والمزايا الأخرى.⁵

¹ - نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص 499 .

² - سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، ط.5، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972، ص 592 .

³ - إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001، ص 35 .

⁴ - إبراهيم عبد الهادي المليجي، إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 303.

⁵ - أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الإجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001 ص 252.

هذا وتعرفها سعاد نائف برنوطي على أنها: تغيير في وظيفة الفرد إلى وظيفة ذات درجة وظيفية ومسؤوليات أعلى.¹

وإلى جانب ذلك يعرفها مصطفى مصطفى كامل أنها: عبارة عن تحريك العامل من الوردية الثانية إلى الوردية الأولى المفضلة له في نفس العمل.²

كما يقصد بالترقية: شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية. وبصاحب الترقية عادة زيادة في الإمتيازات الوظيفية، إذ تتطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر.³

وهناك من عرفها على أنها: شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية.

وبالإضافة لما سبق تعرف الترقية على أنها: تعني الترفيع وهو إنتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أكبر في المسؤوليات وبشروط أفضل مع زيادة الأجر.⁴

ومع تعدد التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، ورغم وضوح الإختلافات بينها إلا أنها تلتقي في كثير من الخصائص البنائية المتمثلة في زيادة الجوانب المادية وزيادة المسؤوليات والسلطات، وكذا المعنوية منها...إلخ.

بالإستناد إلى الخصائص البنائية والوظيفية اختلفت التحديدات السالفة الذكر، وفي ضوء التكميم الإحصائي لأهم هذه التحديدات المرتبطة بأطر معرفية محددة، وكذلك واقع المؤسسة الجزائرية صاغت الدراسة التعريف الإجرائي التالي:

¹ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص.222

² - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994، ص.358 .

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية.مدخل إستراتيجي متكامل، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص.496 .

⁴ -Pigors and Mayer, personnel administration, Tokyo kogokuslac, Japan, 1969, p134.

الترقية: هي نقل الموظف من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى من حيث المسؤوليات والسلطات، وفي المقابل يحظى بإمتميازات عدة من زيادة الجوانب المادية والمعنوية؛ خاصة زيادة الأجر والمرتب والمركز والإختصاصات، وذلك بارتقائه في التسلسل الهرمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الترقية وضرورة برمجتها:

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية، إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة المؤسسة؛ لأن العامل منذ التحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه. ويصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه وبين زملائه، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي¹:

- 1- تلبي الترقية إحتياجات المؤسسة من العاملين كما وكيفا.
- 2- تساعد في تخفيض معدلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل.
- 3- تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ومنه الوصول إلى مستوى عال من الرضا.
- 4- دفع العاملين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والآداء.
- 5- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب، وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود والروتين والملل.

¹ - زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنتاجية، دار الكتاب الجامعي للنشر، القاهرة، 1975، ص 229 .

7- التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالاتصال والإحساس بالمسؤولية.

8- وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.

9- الإعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق وطموحات العمال يساهم في تحقيق الإستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء.¹

*ومن خلال هذه الأهمية أصبح من الضروري القضاء على العشوائية ببرمجة الترقيات لما لها من فوائد تتجلى في:

- متابعة دقيقة لمهارات العمال من خلال سجلات العمال التي تحتوي على معدل الأداء، الغياب، التأخر، الانضباط، الكفاءة، السلوك... الخ وهو ما يشكل حافزا قويا لزيادة الأداء وتنمية المهارات؛

- ضمان بقاء الكفاءات لأن تحليل الوظائف يستند إلى أسباب موضوعية هي الخبرة وجودة الأداء.

- الإستناد إلى أسس موضوعية يبعد المحاباة والمحسوبية ويقلل من تظلم الأفراد وشكواهم؛

- تقييد المشرف في تقييم أداء العمال بالموضوعية لأنه لا يستطيع ترقية العامل دون موافقة مسؤوليه ودون إستشارة مسؤول الموارد البشرية، والهدف من ذلك هو الدقة وتنمية مهارات المخزون البشري؛

- خلق علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين لأن الترقية تتم وفق منطق سليم.

¹ - نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص 502

-وجود برمجة يجعل العامل مطمئن على مستقبله الوظيفي ويستطيع التنبؤ بمستقبله في المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أشكال الترقية ومعاييرها

1- أشكالها: تعددت وتنوعت ويمكن حصرها فيما يلي:

أ - تبعا لمصادرها:

1-ترقية داخلية: يعطى بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم وإستقرارهم وأنسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.

2-ترقية خارجية: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعمق الأفكار، والتقليل من التكاليف.²

ب - تبعا لمجالها:

1-ترقية مفتوحة: تشمل جميع أفراد المؤسسة بإعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الإنتقال والتحرك إليها شريطة إنطباق شروط الترقى عليها.

2-ترقية مغلقة: هنا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى بإعتبار وظيفتهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

ج - تبعا لإمتميازاتها:

¹ -Dugue mac earthy, la conduite du personnel, 2em édition, Dunod, Paris, 1966, p269.

² - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 71 .

1-ترقية في الأجر: تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة لأخرى.

2-ترقية في المستوى التنظيمي (الجافة): يجب أن تحدث فقط حينما تتوفر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.¹

2-معاييرها:

أ -الأقدمية: تفضل الكثير من المؤسسات الإعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظرا لدقة ووضوح هذا المعيار وإمتهاداته العديدة، ويقصد بالأقدمية المدة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة. وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:

- الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف؛
- يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحدث؛
- لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة إستعمال السلطة؛
- التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل؛
- الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته.²

إلا أننا لا نستطيع الجزم بأن طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال إرتفاع في مستوى أداء الفرد مع الزمن، إذ أنه كثيرا ما نجد أفرادا لا يعبئون بإنتاجيتهم وأدائهم قدر إهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية، ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي:

-الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 225 .

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 327 .

- قد تؤدي إلى تسلم أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى جمودها.

- اعتماد الأقدمية يؤدي إلى إحباط العاملين المجددين.

- الشعور بعدم الرضا من صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى يأسهم في بداية حياتهم.¹

ب - الكفاءة: تفضل إدارة الأفراد إعتبار المقدرة كأساس للترقية؛ أي أن كفاءة الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر. ومما يؤخذ في الحسبان أن القائم بالإختيار للترقية يقوم بتقييم الأداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولا لتتناسب مواصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها، وإلا فسوف يتدنى مستوى الإنتماء للترقية.

ويساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية؛ لأنه من المنطقي أن يرقى العامل على أساس قدراته ومهاراته بالإحتكام إلى تقارير الكفاءة التي توضع بمعرفة القيادات الإشرافية في المؤسسة، ويشترط لنجاحها تقنين قواعد ومعايير الكفاءة داخل كل وحدة إدارية بما يتفق وطبيعة العمل داخل الوحدة.²

ومن المحددات التي تفيد في هذا الخصوص نجد ما هو مرتبط بالمؤهلات التعليمية والتدريبية، وما هو مقترن بالأداء السابق للعامل، وما هو متعلق بخبراته المختلفة والتي يمكن على أساسها توقع أدائه.

ويمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية:

- ترفع كفاءة وفعالية المؤسسة نتيجة لإسناد الوظائف الأعلى للأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية.

¹ - محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، رسالة ماجستير، فرع إدارة، الرياض، 2006، ص26 .

² - نبيل الحسيني النجار ومصطفى راغب، مرجع سابق، ص512 .

- والقيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإتقان.

- دفع العاملين إلى مزيد من العمل وبذل الجهد والإخلاص لاقتناعهم بأن تولي

المناصب الإشرافية مرتبط بمدى كفاءتهم وبذلك تصبح الترقية إحدى الحوافز الهامة.

- ترفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية.

- تنمية روح المنافسة بين الكفاءات وهذا ما يشجع على التطوير والإبتكار.

- الرفع من مستوى الإهتمام بتقارير تقييم الأداء.

*ولكن رغم هذه المزايا إلا أن الإستناد في الترقية إلى الكفاءة لا يخلو من العيوب

المتتملة في:

- إن هذا الأسلوب غير موضوعي لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع

معايير الكفاءة.

- تزيد من معدل دوران العمل نتيجة خروج موظفين من المؤسسة ودخول آخرين

مما يؤثر على

درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم إستقرار العمالة بها.

- صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق.

- تدخل المؤشرات الشخصية على نتائج تقارير الكفاءة.¹

ج - الأقدمية والكفاءة معا: تأسيسا على ما سبق ومن خلال الدراسات التي أثبتت

أهمية الإعتماد على المعيارين معا، أصبحت المؤسسات تزوج بين معياري الأقدمية

والكفاءة، لأن كل منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه. ولقد لقي هذا القرار الإستحسان من

طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير أن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يحفزهم

المستمر، ولا سيما على مستوى الأفراد الذين ستنم ترقيتهم بالكفاءة لقاء إستحقاقهم للمنصب

الأعلى.² وهناك من وضع ميكانيزمات للتوفيق بين المعيارين؛ حيث يتم إختيار المعيار

¹ - محمد بن مسفر الشمري، مرجع سابق، ص 28 .

² - نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص 328 .

حسب المستوى التنظيمي إذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في مستوى الإدارة التنفيذية، ويكون المزج بين الأقدمية والكفاءة في مستوى الإدارة الوسطى مع الاحتكام إلى الأقدمية عند تساوي كفاءة عاملين، أما في مستوى الإدارة العليا فيتم الإعتماد على الكفاءة المطلقة. وتتجلى مزايا الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة في:

- تحفيز الموظفين على الاستمرار في المؤسسة كما يحفزهم على جودة الأداء؛
- يساعد في إختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة؛

- يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية؛
- يحد من التمييز والمحاباة والمؤثرات الشخصية؛
- الإعتماد على أكثر من مقياس في الترقية بدلا من الإعتماد على مقياس واحد يزيد من درجة الموضوعية.¹

د -التوافق بين الفرد والوظيفة: إن المعيارين السابقين ينظران إلى الماضي بينما الترقية تتم في المستقبل. أي أن الكفاءة في الوظيفة السابقة أو الأقدمية لا تضمنان أن يقوم الموظف بأداء فعال في الوظيفة المراد ترقيته إليها.

ومنه أصبح من الواجب الإعتماد على معيار أكثر نجاعة وهو التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها، وعليه فالمؤسسة الفعالة هي التي تحاول أخذ مجمل المعايير بعين الإعتبار حتى تكون ترقيته عادلة وموضوعية وتسمح للعامل بأن يبدع في وظيفته الجديدة لأنها تتوافق مع مهاراته وطموحاته. ومنه رفع الأداء وزيادة الإنتاجية بمقاييس إتقان وجودة عالية.²

¹ - محمد بن مسفر الشمراني، مرجع سابق، ص 35 .

² - نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص 515 .

خلاصة:

عملينا التكوين ومنهج الترقية هي عمليات مستمرة في حياة الفرد والمؤسسة ويتوقف تطور الفرد على تطور هذه الوظائف الرئيسية في تسيير الموارد البشرية، حيث تمكنه من استغلال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه، وتحفيزه على الأداء، وهو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات محددة (سلوكية، فنية، ذهنية) مقابل احتياجات محددة حالية أو مستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

لقد أدركت المؤسسات في الوقت الحالي ومع التحولات الاقتصادية السريعة أن أفضل مجالات الاستثمار، هو تنمية الكفاءات المتوفرة لديها عن طريق عمليات ذكية أهمها التكوين المستمر والترقية، لأن العائد من هذا الاستثمار يصل بلا شك إلى أعلى المستويات.

الفصل الثاني

دور التكوين والترقية في

تحفيز العامل البشري

تمهيد:

تتمثل اقتصاديات الدول النامية حالياً، حسب مختلف التحاليل أهم أسباب ضعف الاقتصادية الحديثة، في ضعف مستوى إنتاجية الموارد البشرية. ويكمن السبب الرئيسي لذلك بالتأكيد في عدم تجنيد وتحفيز هذه الموارد البشرية. وقد تعرضت الكثير من الأبحاث إلى ميدان التحفيز في العمل باستعمال نماذج مختلفة لكن من الملاحظ انه لا يوجد نموذج تحفيزي عام يطبق على كل المنظمات لاتصافه بالنسبة وملائمة الوضعية التي توجد بها المنظمة، الأفراد، المجموعات المتواجدة به والخصائص المهنية، الاجتماعية، الثقافية والشخصية.

المبحث الأول: مدخل إلى التحفيز

المطلب الأول: ماهية التحفيز

الفرع الأول: تعريف التحفيز

عرف "بيندر" التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه، في أن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وشدته، ومدته.

واعتبر البعض الآخر التحفيز بمثابة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله. وعلى هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء. ويرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة:

أ- التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي: مثل زيادة أهمية العمل وإثرائه وتنظيمه وتشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها.

ب- التعرف على نظام القيم لكل عامل: ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية ولكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل.

ويحدد ما ينتظره العمال من منظماتهم، عبر إدراكهم للأشياء ووضعيتهم في المنظمة، تصرفاتهم وسلوكهم في العمل¹.

الفرع الثاني: أنواع التحفيز

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها.

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قلمة، سنة 2004، ص151.

ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:

· المادة: وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية:

- الحوافز المادية: تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل... الخ

- الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين، التطوير والترقية.

· التأثير: وتشمل الحوافز الايجابية والسلبية:

- الحوافز الايجابية: تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد

المنظمة السلوك الايجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل.

- الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو

معنوية.

· المتحصل عليها: وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة:

- الحوافز الفردية: لكل فرد على حدى¹

- الحوافز الجماعية: موجهة للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، ويمكن أن

تكون مادية أو معنوية.

- الحوافز على مستوى المنظمة: تكون موجهة إلى جميع عمال المنظمة، كالأرباح،

وملكية السهم،... الخ.

الفرع الثالث: عناصر التحفيز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد

قيمة دالة التحفيز وهم:

¹ - حمداوي وسيلة، نفس المرجع، ص 156-157.

- 1- القدرة: الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- 2- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي.
- 3- الرغبة: إذا لم الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

الرفع الرابع: أسس منح التحفيز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي¹:

- 1- معيار الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحى لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.
- 2- معيار المجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في كثير من الأحيان.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 349.

3- معيار الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص¹.

4- معيار المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية. وكما تلاحظ فإن نصيبها المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

المطلب الثاني: متطلبات النظام وأهم شروط الحوافز

الفرع الأول: متطلبات نظام الحوافز

هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار بإقرار نظام الحوافز ومن هذه العوامل:²

*يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء والإنتاج من ناحية أخرى.

*يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي قابلا للتميط والقياس الكمي.

*يجب أن يكون نظام الحوافز مقبولا من جهة نظر الأفراد حتى يكون فعالا.

*يجب أن يكون نظام الحوافز هادفا أي تحقق المؤسسة من ورائه أرباحا وتقلل من

تكاليفها.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 350.

² - إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2001 ص 38.

* وحتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من طرف الجميع فإن الأمر يتطلب إشراك الكل في تحديد نظام الحوافز وتطبيقه.

الفرع الثاني: شروط تقديم الحوافز

نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة، فإن اختيار الحوافز المناسبة لتحريك الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم تعتريه بعض الصعوبات، غير أن الأبحاث والدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز وكفايتها من بينها:¹

- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقرير النظام؛
 - أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها المنظم أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية؛
 - أن يقرر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة والمتقاربة؛

- أن تركز هذه الحوافز على أسس ومستويات مقبولة؛
 - أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في التقديم؛
 - أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة لو أهداف المنظمة؛
 - أن ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين؛
 - أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي تمر بها البلاد، والتي تؤثر على سلوك العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم؛
 - أن لا تتدخل فيها المنازعات الشخصية أو العلاقات أو السلطات والمحتويات.

¹ - حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى، بيروت 1980، ص 152.

الفرع الثالث: خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من أهمها¹:

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛
- 2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات؛
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية؛
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود؛
- 5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحسمهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه؛
- 6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء؛
- 7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة؛
- 8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، القاهرة 2007، ص 372.

- 9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر؛
- 10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- 11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والصراف.

الفرع الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز

- 1- **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفي التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.
- 2- **دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي¹:

- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة.

¹ - حامد حرفة، المرجع السابق، ص153.

3- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل التكاليف لتصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.

المطلب الثالث: نتائج أهمية نظم الحوافز

الفرع الأول: أهمية نظم الحوافز

لنظم الحوافز دوراً فعالاً وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ.

وتتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها، من أهمها ما يلي¹:

1- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه؛

2- تساهم نظم الحوافز في تقجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخداماتها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛

¹ - سنان موساوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004م، ص230.

3- تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح المنظمة؛

4- تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى؛

5- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حلا لكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.

الفرع الثاني: نتائج التحفيز

تترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها: ¹

النتيجة الأولى: إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة والمنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو للتوسع وربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أم سياسية فالنمو يعني فرصا اكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، ولذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على انه يتيح فرصة أوسع للحوافز، ويلاحظ انه ما لم تكن المنظمة ناجحة فان نموها يؤدي إلى القضاء عليها.

النتيجة الثانية: إن المنظمات الضخمة تنمو فيها اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج وتنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفا. وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات التجديد والابتكار. ويزيد من قوة هذه الحقيقة إن الإنتاج الضخم وبالجملته قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم وطرق رسمية مقررة. وهذا يعيق تنمية المهارات الفنية والإدارية وبذلك تتضاءل فرص الأشخاص اللذين لديهم استعداد وطموح، ويصبح أمر تشجيعهم مرتبطا بمدى تذليل العقبات المشار إليها.

¹ - سنان موساوي، المرجع السابق، ص242.

النتيجة الثالثة: انه ينبغي على النظام الاختيار الأصح للتعيين والترقي والمكافأة. إن توزع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا هو أساس قيمة اهتمام المنظمات بالحوافز المادية وغير المادية.

على انه ينبغي على المنظمات التي تعتمد على الحافز المادي كأساس لرفع العمل وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.

النتيجة الرابعة: إنه بينما تبدو أهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجي فإن هذا الحافز يمكن أن يعمل على إشباع بعض الحاجات الاجتماعية لديه. ومثال ذلك حصول الشخص على مكافأة تشجيعية. فالدخل المادي من المكافأة ليس أداة إشباع للحاجات المادية فحس، وإنما يصبح له مدلوله الاجتماعي كمكافأة عن الامتياز والتفوق ودليل على تقدير الإدارة للعامل المجد.

النتيجة الخامسة: إن هناك اعتقاداً له مبرراته بان معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج وهذا يحتم من الناحية الاقتصادية إن توفر إلى جانب الحوافز نوعاً من الرقابة يمن احتفاظ الإنتاج بمستوى الجودة المقررة. فبهذه الطريقة يحقق الإنتاج العائد المناسب الذي يساعد بدوره في منح المزايا الإضافية.

المبحث الثاني: دور التكوين والترقية في تحفيز العامل

المطلب الأول: دور التكوين في تحفيز العاملين

التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانيات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التكوين، ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن.

ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل.

من العنصر البشري مفتاح نجاح يهتم المديرون والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، وعليه فإن إظهار الكفاءات وتثمينها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن.

ويعد تكوين الموارد البشرية في المؤسسة - كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا¹. كما يتضمن التكوين توجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الآخرين،... وتهيئة أسباب نجاحهم بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل، وتشمل هذه المرحلة أيضا التعريف بالمؤسسة للتمكن في الأخير من إيجاد جو عمل ومناخ اجتماعي

¹ - فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص 219.

طبيعي للعاملين الجدد بشكل يدمجهم ويشعرهم بأنهم أعضاء وجزء من هذا الكيان وليسوا دخلاء أو أجنب، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا والارتياح والطمأنينة.¹

إضافة إلى ما سبق فإن عملية التكوين تقتضي القيام بالتدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه. كما لا تقتصر برامج التكوين على الأفراد الجدد وإنما تتعدى ذلك إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه. وعلى هذا الأساس فإن التكوين هو عملية مستمرة والكل معني بها داخل المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبرى. وعادة ما توكل مهمة تحضير وتنفيذ برامج التكوين إلى وحدة إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أمل تخريج عمال أكفاء ومحفزين.²

إن برامج التكوين في حقيقة الأمر تبدأ انطلاقاً من البرنامج التوجيهي³، الذي يشكل القاعدة لأي تكوين من خلاله يتم تعريف العامل بعدة قضايا أساسية:

- المؤسسة، تاريخها، هيكلها، النظام الأساسي، النظام التأديبي، دليل المستخدمين، قواعد الأمن والعقوبات، ... ؛

-المزايا سلم الأجور، العطل، الاستراحة، التأمينات، إمكانيات التعلم، مخطط

التقاعد؛

-التقديم المشرف على العمل، زملاء العمل، المستشارون، أعوان التكوين؛

-المهام والمسؤوليات، مكان العمل، العلاقات مع باقي الوظائف، متطلبات الأمن.

¹ - فؤاد الشيخ سالم، المرجع السابق، ص 219 .

² - محمد يسري حسن عثمان، إدارة الجودة الشاملة، جامعة عين شمس، القاهرة 2001، ص 170.

³ - محمد يسري حسن عثمان، نفس المرجع، ص 171 .

وبالرغم من أهمية العوامل الفنية وعناصر رأس المال في الإنتاجية، إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية.

لهذا نجد المنظمات المعاصرة قد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول إلى أكفاً وأسرع العملاء وسبق المنافسين¹.

- حيث يستطيع الفرد بطريقة أدائه للعمل وأسلوب استخدامه للآلة أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على إنتاجية الآلة ذاتها، حيث يستطيع الفرد أن يعوض بمهارته قدم الآلة أو تقادمها وضعف إنتاجيتها.

يؤثر إدراك الفرد للتعليمات على فهمه لها، وبالتالي يتوقف أدائه على عوامل ذاتية فيه بغض النظر عن محتوى التعليمات.

- كما قد تتحد قدرة الفرد على التعليم واكتساب الخبرة بعوامل كثيرة نفسية، وقد لا ينتج التكوين أثره وتتحصر المعلومات داخل الفرد ولا تنعكس على الإنتاجية، وعليه تتحدد الإنتاجية في الأساس بنمط أداء الفرد للعمل.

وهناك عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل يجب أن تتوفر فيهما وهما:

1- المقدرة على العمل:

- الرغبة في العمل: وهو المقدرة على العمل التي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التكوين، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرهما معاً المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ تحكم عليه، والمهارة هي المقدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 48.

الفكرة الأساسية هي أن التكوين لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل، والحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل

*** محددات دوافع العمل:**

تتأثر رغبة الفرد في العمل بثلاثة عوامل أساسية هي:

- ظروف العمل المادية.

- ظروف العمل المعنوية.

- حاجة الأفراد.

*** إدارة الأفراد عملية مستمرة هدفها رفع كفاءة الإنتاج.**

- يمكن النظر إذن إلى إدارة الأفراد على أنها عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة النتائج باستمرار.

*** وظائف زيادة المقدرة على العمل**

أ- **تخطيط القوى العاملة:** تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق اتباع أسلوب تخطيط قوى العاملة على أساس علمي سليم، وخطة القوى العاملة تتطوي على الخطوات العاتية:

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع؛

- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة؛

- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف.

ب- **الاختيار:** ناحية أخرى من نواحي مساهمة إدارة الأفراد في زيادة الكفاءة

الإنتاجية هي اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في المشروع

ت- **الإشراف والقيادة**

ث- التكوين: تهتم إدارة المؤسسة بعملية التكوين كعملية أساسية لا يتمكن أن تستغني عنها، خاصة وأن هناك تحولات وتقدمات تكنولوجية سريعة تحدث على مستوى المنظمات الحالية التي تريد كسب التكنولوجيات بأي ثمن للدخول بقوة في السوق.

2- تهيئة ظروف العمل المناسبة

* وظائف زيادة الرغبة في العمل.

أ- تحديد هيكل الأجور

ب- الاتصالات

ت- الحوافز

* وظائف مشتركة

أ- تقييم الأداء : تقييم العمل بطريقة عملية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ¹.

ب- البحوث: أن رسم سياسات الأفراد واتخاذ القرارات فيها لا يمكن الحصول عليها إلا بالدراسة والبحث ووظيفة إدارة الأفراد هي وظيفة تعتمد على كل النقاط الأساسية مثل أنظمة الأجور والمكافآت أو وسائل رفع الروح المعنوية، ومع ذلك لا يدق وجود وظيفة أساسية وهي رسم سياسات وقرارات الأفراد على أساس عامي سليم.

المطلب الثاني: دور الترقية في تحفيز العاملين

كما ذكرنا سابق الترقية أن يشغل الفرد وظيفة أو منصب أعلى من درجة المنصب الذي كان يشغله من قبل ويقصد بالترقية بمعناها التنظيمي السليم نقل الفرد من منصب معين إلى منصب ذو المستوى الأعلى في السلم الإداري.²

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 125

² - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2003 ، ص 212 .

فالترقية ما هي إلا تحرك العاملين إلى أعمال أفضل، ويقصد بها العمال أو الوظائف ذات مسؤوليات أو مركز إجتماعي أكثر تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة وتصاحبها زيادة في الأجر وملحقاتها

وذلك إذا لم يكن هذا العمل يتطلب مهارات أكبر ومسؤوليات أكثر وأجر أعلى.¹

وهناك من يرى أن شرط زيادة الأجر لم يكن شرطاً يجب توفره حيث إن الترقية هي الانتقال من عمل لآخر أكثر مسؤولية ومراكز دون زيادة الأجر.²

إن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغير الفرد من وظيفته أو عمله إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف عما كان متوفراً في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي يشغله.

دور الترقية في تحفيز العامل:

إن القصد من الترقية وهي نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وعادة يترتب على ذلك نتائج منها:

-زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر والمستقبل،، وهذا ينعكس إيجاباً على المؤسسة ومردودية الفرد

-زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي لها.

وعادة يهدف برنامج الترقية على هدفين:

الأول: خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم باستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.

¹ - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 357 .

² - عطف محمد عبيدات، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة 1994، ص 08 .

الثاني: ضمان البقاء للأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف العليا فتوفيرهم مجالات الترقية بالمنظمة لضمان الكفاءات العالية وعدم تركها للمنظمة بحثاً عن فرص ترقية في منظمات أخرى.

ولنجاح سياسة الترقية هناك أهداف أخرى يجب مراعاتها.

- ضرورة وجود وصف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توفرها في من يشغلها؛

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة لأخرى وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين؛

- ضرورة وجود برنامج لتكوين وتنمية العاملين الذين يحصلون على ترقية لوظائف أخرى؛

- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل؛¹

- رفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين ظروف العمل عن طريق ضمان ترقية أفضل للأفراد بفضل كفاءاتهم وخبراتهم؛

- الترقية هي الوسيلة الوحيدة لإعداد المسيرين الإداريين لتشجيع الأفراد على الابتكار والتحديث؛

- غرس الحافز في نفوس كافة الأفراد لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد أملاً بالفوز بالترقية؛

- تساعد عملية الترقية بالمؤسسة على إجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الإستمرارية ويجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها؛

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 405.

- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات العمال، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية، خاصة إذا كان دور الإدارة هاما في إبراز أهميتها من حيث إتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز العمال؛

خلاصة:

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم. ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الريح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة ، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه ، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقى.

خاتمة

بعد دراستنا النظرية لموضوع التكوين والترقية للعامل ودوره في تنمية الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي تتضمنها وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التكوين والترقية، توصلنا إلى جملة من النتائج منها:

أن للتكوين والترقية علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات وظيفة الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبي الحاجيات من اليد العاملة بصفة والتي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة، وكما لهما علاقة بتحليل تقييم الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها العامل.

كما أن للتكوين والترقية علاقة برفع مستوى العامل وكنتيجه ترفع رتبته وأجره، وللتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا ووقتا، وللتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف.

ونجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تحفيزه بالتكوين والترقية وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في الدول، وإدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال وليس تكلفة يجب تدنيها وأن التكوين استثمار منتج وليس جامد.

وبناءً على ما سبق خلصنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع وما ينتج عنها من أهمية علمية بالغة إلى طرح النتائج التالية:

1. بما أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فإنه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعده في العمل.
2. يتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة.

3. عملية تقييم كفاءة وفعالية التكوين تعد عملية مركبة ومعقدة فمتى أوليت بالأهمية أسفرت على نتائج معتبرة، وينبغي ان تتبع عملية تكوين الفرد إذا نجح بالترقية وهذا من اجل تحفيزه.

4. يجب تحديد محتويات البرنامج التكويني لأن دقة وتسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التكوين، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة.

5. تخصيص مكتب يهتم بالتكوين وكذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بها.

6. الاهتمام بإدراج دورات تكوينية تساعد الموظفين لمواكبة النقص في الأداء الوظيفي.

7. يجب أن يكون سلم ترقية عادل ومتابع حتى تخلق الترقية تحفيزا وسط العمال، فإذا لم تكن هناك مقاييس على المردودية من أجل التحفيز، فهنا يسقط دور الترقية في تحفيز الفرد، لأن الترقية مضمونة للجميع، كما هو الحال في قطاع الوظيف العمومي

II- المقترحات:

ولنجاح المؤسسة في تطبيق البرامج التكوينية، وخلق الترقيات نقترح بعض التوصيات:

1. إجراء دراسات الاحتياجات التكوينية في المؤسسة وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج تكوينية.

2. يستلزم التفكير في ربط التكوين بتحفيز الموظفين كتعويض نتائج التكوين بالترقية وتعويضات مرتبطة بالرتبة.

3. توفير البيئة التكوينية الملائمة لتنفيذ البرنامج داخل المؤسسة.

4. وضع عقود قانونية مع المتكولين لدى المؤسسة كي يضمن بقائهم فيها، وعدم استغلال تلك المهارات المكتسبة لصالح مؤسسات أخرى.

5. تحديد النظام الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ قرار الترقية.

6. توضيح الأسس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل الترقية.

III- آفاق الدراسة:

- وعلى ضوء ما سبق من خلال دراستنا، ونظرا للتكاليف الضخمة المخصصة للدورات التكوينية يمكن اقتراح مواضيع للمناقشة حول:
- دراسة وتحليل تكاليف التكوين ومردوديتها على المؤسسة.
 - كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي في المؤسسة.
 - الترقية بين الوظيف العمومي والمؤسسات الخاصة وكيف يجعل منها وسيلة أكثر للتحفيز.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

I- بالعربية

1. إبراهيم عبد الهادي المليجي، إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2002.
2. أحمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1987.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999.
4. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
5. أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الإجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001 .
6. إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
7. حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى، بيروت 1980.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قالمة، سنة 2004.
9. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
10. زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
11. زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنتاجية، دار الكتاب الجامعي للنشر، القاهرة، 1975 .
12. سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
13. سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، ط.5 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972.

14. سنان موساوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2004، م1.
15. صفوت النحاس، الإدارة الفعالة لتنمية الموارد البشرية من أجل التقدم، دار الشروق للطباعة والنشر، القاهرة 2009.
16. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
17. عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، 1971.
18. عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، القاهرة 2007.
19. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
20. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993.
21. عطف محمد عبيدات، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة 1994.
22. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985.
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
24. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د س ن.
25. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
26. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى 2003، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
27. عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس 1989.
28. فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
29. كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني (مدخل نظري)، مكتبة النهضة للنشر، القاهرة، 1987.

30. محمد أنس وقاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، 2001.
31. محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968.
32. محمد خيرى، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، بيروت، 1980.
33. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2003 .
34. محمد يسري حسن عثمان، إدارة الجودة الشاملة، جامعة عين شمس، القاهرة 2001 .
35. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994.
36. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ، دار الشروق، ت.ت، عمان 1996.
37. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1994.
38. نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992.
39. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية.مدخل إستراتيجي متكامل، ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

II - بالأجنبية

1. André petit-purant belanger – jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée, 3^{ème} impression, 1984 paris. Edition.
2. Dugue mac earthy, la conduite du personnel, 2em édition, Dunod, Paris, 1966.
3. Jaques Soyer, Fonction 2^{ème} Formation, 2^{ème} édition les éditions d'organisation, paris 1996.
4. Lakaner Sekioli- gestion du personnel, des éditions d'organisation 3^{ème} édition, canada -1990.

5. Marsick vjet wathinsmki informal and incidental in the wiork place
London , 1991.
6. Pigors and Mayer, personnel administration, Tokyo kogokuslac, Japan,
1969.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. أحمد زردومي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه(غير منشورة)، علم الإجتماع الصناعي،
قسنطينة، 1993-1994.
2. محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها،
رسالة ماجستير، فرع إدارة، الرياض، 2006.
3. موزاوي سامية، مرسلي فريدة، مفاهيم ومبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية، رسالة
الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003.

ثالثا: الملتقيات والمنتديات

1. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات
البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 09-10 مارس 2004.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
أ-د	مقدمة
الفصل التمهيدي: مدخل لإدارة الموارد البشرية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مدخل في إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
11	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية
14	المطلب الأول: الوظائف الرئيسية والمساعدة لإدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة
23	خلاصة
الفصل الثاني: مفاهيم حول التكوين، الترقية في إدارة الموارد البشرية	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: التكوين
26	المطلب الأول: مفهوم التكوين
29	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
31	المطلب الثالث: أهداف التكوين
31	الفرع الأول: الأهداف الإدارية

31	الفرع الثاني: الأهداف الفنية.....
32	الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية والاجتماعية
34	المبحث الثاني: الترقية.....
34	المطلب الأول: تعريف الترقية.....
38	المطلب الثاني: أهمية الترقية وضرورة برمجتها.....
40	المطلب الثالث: أشكال الترقية ومعاييرها.....
46	خلاصة.....
الفصل الثالث: دور التكوين والترقية في تحفيز العامل البشري	
48	تمهيد.....
49	المبحث الأول: مدخل إلى التحفيز.....
49	المطلب الأول: ماهية التحفيز.....
52	المطلب الثاني: متطلبات النظام وأهم شروط الحوافز.....
56	المطلب الثالث: نتائج أهمية نظم الحوافز.....
59	المبحث الثاني: دور التكوين والترقية في تحفيز العامل.....
59	المطلب الأول: دور التكوين في تحفيز العاملين.....
64	المطلب الثاني: دور الترقية في تحفيز العاملين.....
67	خلاصة.....
69	خاتمة.....
73	قائمة المراجع.....
78	فهرس المحتويات.....