

العناصر الرئيسية في الإدارة

ثانياً : الترقية او الترفيع الى منصب اعلى :

ان الغرض من ترقية الموظف الى منصب اعلى في التنظيم (وتحويله الصلاحية للمنصب من اجل تأديه متطلبات ذلك المنصب بكفاءة )  
لماذا يتم ترقية الموظف ؟، هناك عدة اعتبارات منها :

1- ان ممارسة الموظف لعملة يكسبه خبرة في العمل ذاته والمؤسسة ككل ،مما يجعل من مصلحة المؤسسة الاستفادة منه في مواقع واعمال اخرى اعلى) .

2- عادة ما يرتبط راتب الموظف بالموقع الذي يشغله . بمعنى انه عنوان الوظيفي ملاحظ لا يمكن زيادة راتبه حتى لو انهى المدة المخصصة لكونه ملاحظ الا اذا اصبح رئيس ملاحظين .ولذلك ولكونه كموظف والمؤسسة من جانبها وحرصاً عليه ان كان موظفاً جيداً ترفيعه إلى منصب اعلى .

يوجد معيارين للترقية هي :

\*\* ان احد المعايير المستخدمة في الترقية ( هو معيار الأقدمية ) الذي يعتمد على عدد سنوات خدمه الموظف في خدمته وانتخابه للترقية قبل غيره ( تعتمد على فرضيه من يعمل اطول يستفيد اكثر ويصبح اكثر كفاءه ) .

الا ان أساس الترقية بالأقدمية له مساوئ عدة منها انه تسويته بين العاملين الجيدين والخاملين والكسولين .قتل الطموح وقهر النبوغ خاصة فيما يتعلق بالموظفين الجيدين اذ ان ترقيةهم – وغيرهم من الموظفين – مرتبطة بخدمتهم في المؤسسة وهذا لا محاله دون ان يكون هناك مجال فعال وحافز للمباداة او الاتقان

زد على ذلك .ان الترقية بالأقدمية يفترض ليس من قدم اكثر كانت كفاءته احسن في موقعة فقط بل انه اقدر على تأديه المهام للمركز الذي يرقى اليه وهذا امر لا يصح في كل الحالات خاصة عندما تكون القدرات والخبرات التي اكتسبها بالخبرة في العمل السابق ليست هي ما مطلوب للعمل اللاحق

\*\* اما المعيار الثاني للترقية فهو ( كفاءة الموظف) التي تحدد عن طريق تقارير واضحة واختبارات ومقابلات تقوم بها لجنة مختصة ومستقلة لهذا الغرض مع اخذ رأي رئيس الموظف المباشر بنظر الاعتبار،

هذا وبالنسبة لنوع المعيار وفقا للمستوى الإداري ، فإن من الممكن اخذ الأقدمية كأساس للترقية في الدرجات الصغرى في السلم الإداري او بالنسبة للاعمال التي تتطلب قدرات اليه مثل الأعمال الحسابية والكتابية.

أما في حاله الترقيّة إلى مستويات القيادة ( وليس موظف عادي ) يكون عن طريق ( الاختبار ) للأسباب الآتية :

- 1- لوجوب التأكد من الولاء السياسي .
- 2- لصعوبة قياس المهارات القيادية المطلوب توفرها .
- 3- لأهمية الاعتبارات الشخصية والانسجام بين هذه المستويات .
- 4- لأنها المستويات التي تحتاج أكثر فأكثر إلى إظهار قدرات الابتكار والمبادأة ومن الخطر أن يكون الأساس الوحيد للارتقاء إليها هو مجرد الأقدمية .

أما بالنسبة للموظفين الذين يقفون في منتصف الطريق بين ( الملاكات الصغرى والعليا ) فيمكن مزج النظامين لترقيتهم من خلال :

- 1- جعل الترقيّة بالأقدمية بنسبه معينة والاختيار بنسبه أخرى .
- 2- جعل الترقيّة بشرط الكفاءة وبعد زمني أدني من الخدمة مع مراعاة الدقة والموضوعية في قياس الكفاءة .

### العناصر الرئيسية في إدارة الأفراد

#### ثالثاً : الحوافز ( الرواتب والاجور )

تسعى الإدارة في المنظمة لوصول العاملين إلى درجة عالية من الأداء من أجل تحقيق أهدافها . بالمقابل يسعى العاملون إلى إشباع رغباتهم وحاجياتهم المختلفة مقابل عملهم وعطائهم في المنظمة وتحقيق أهدافها .

إن البديل الذي يحصل عليه الموظف لقاء عمله في المنظمة هو ( الحوافز ) التي قد تكون رواتب أو علاوات أو مكافآت . أو معنوية كالتقديرات والتشكرات والترقية لمنصب أعلى . وقد يكون ( موجبا ) كإعطاء علاوة إضافية أو ( سالبا ) كتنزيل الموظف الرديء إلى درجة أوطأ ، أو التنبيه أو التوبيخ .

إن اشغال وظيفة ما من قبل أحد المتقدمين يجعله أهلا لاستلام الراتب المحدد لتلك الوظيفة إذ على سبيل المثال يحصل خريج إعدادية الزراعة على راتب قدرة 69 دينار شهريا كراتب أساسي باستثناء المخصصات ، فيما لو تم اختياره للعمل كمرشد زراعي بدرجة مراقب زراعي . هذا وتحدد المنظمات أو الدوائر المركزية للدولة المعنية فترة ما يقضيه الموظف ( المراقب الزراعي ) في المثال السابق في هذا الراتب ليرفع إلى راتب أعلى في نهايتها فيما لو كان عملة مرتبها على أساس تقديرات رؤسائه ( إذ بخلافه يؤجل ترفيعه إلى الراتب الأعلى ) وهكذا يحصل على الترفيعات إلى أن يصل إلى الحدود العليا لدرجة مراقب زراعي ( دينار 157 شهريا ) وبعدها يجب أن يرقى وظيفيا ( يصبح بدرجة مرشد زراعي ) من أجل أن يرفع مادياً إلى

الدرجة الأعلى في سلم الرواتب التي هي أكثر من 157 دينار وصولاً إلى الحد الأعلى لدرجة مرشد زراعي التي هي 178 دينار وبمعنى آخر هناك ارتباط بين الترقيّة الوظيفية وسلم الرواتب للوظيفة فأذا ما بلغ حدودها العليا فإن راتبه ( الموظف) يقف ما لم يرقى إلى درجة أعلى .

هذا ومن الجدير بالذكر أن هناك أسلوب آخر مضاف للحوافز يعمل به في بعض الدول كما هو في قطرنا يعطي بموجبه للموظف علاوات سنوية بين فترات الترفيع ، فبدلاً من أن يرفع معاون المهندس الزراعي الذي بدأ براتب أساسي مقداره 85 دينار مرة واحدة بعد مضي ثلاث سنوات من تعيينه إلى الدرجة التالية يعطي في كل سنة من السنتين الأولى علاوة مقدراها 2 دينار في السنة ليرفع في السنة الثالثة إلى المرتبة التالية ليكون راتبه الأساسي 90 دينار شهرياً في حال كون الأداء مرضياً يجب أن يمتلك كل موظف اضبارة شخصية ( تحتوي على كتب الشكر والعلاوات وتاريخ التعيين بالإضافة إلى الأمور السلبية بالتنبيهات والإنذارات والتوبيخ ..).

من مميزات الخطة السليمة للأجور والرواتب :

- 1- أن تكون سهلة الفهم حيث يتمكن العاملون من استيعابها .
- 2- أن تكون الخطة عادلة وأن يتشابه الوضع للمواقع المتشابهة .
- 3- أن تسمح الخطة بمستويات مستقرة وقد يكون هذا السبب في تفضيل أنظمة الرواتب الثابتة التي تسمح للعمال والموظفين الحصول على الدخل المضمون.
- 4- يحسن تصميم الخطة التي تساعد على تشجيع العاملين على بذل أقصى جهد ممكن وهذا يتحقق إذا توازن الأجر المدفوع من طريقه العمل والجهد المبذول.
- 5- يجب ألا تسبب الخطة ارتفاع في العبء الكلي . وإذا كان ارتفاع النفقات العامة مرجعه الأجور والرواتب فلا يمكن تخفيض هذه النفقات فقط بإدخال تحسينات على طريق الأداء.

عند تعيين الموظف يخضع إلى مدة التجربة وتتضمن :

- 1- الموظف يكون بوضع التجربة عند أول تعيينه لمدة سنة واحدة بخدمة فعلية ، وبعد انتهاء المدة يصر أمر بالتنشيط ، إذا تأكد كفاءته وألا تجدد لمدة ستة أشهر أخرى .
- 2- يستغنى عن الموظف إذا تأكد لدائره أنه لا يصلح للعمل المعين خلال المدة المحددة أعلاه .

### العناصر الرئيسية في إدارة الأفراد

رابعاً : الإجازات :

يوجد نوعين من الإجازات وأكثرها شيوعاً :

- 1- الإجازة الاعتيادية – يقصد بها الانقطاع عن العمل بموافقة الدائرة من أجل الراحة أو انجاز أعمال خاصة أو عائلية للموظف أو ما شابه ذلك .
- 2- الإجازة المرضية – الانقطاع عن العمل بسبب عدم تمكن الموظف من اجاز العمل بسبب المرض .

ينظر الى الاجازات على انها مسألة ضرورية للمحافظة على اداء الموظف في دائرته اذ عادة ما يلجأ اليها الموظف ( الاجازة الاعتيادية) عندما يشعر بأنه مرهق وغير متمكن من اداء عملة بصورة جيدة وب1لك فأنها مفيدة للموظف لإعادته الى حالته الطبيعية من الراحة والوضع النفسي بالإضافة الى المؤسسة حيث ان الموظف سيعيد عطاؤه كما كان سابقاً في عملة .

يرد في القوانين والنظم والتعليمات على استحقاق الموظفين للإجازة وعادة ما يعرفها الجميع من المعيين خاصة وانها تعطى براتب تام ، الا اذا تجاوزت عن حدود معينة في الأيام فتكون نصف راتب وقد تبلغ لحد اعلى بدون راتب، هذا وقد يدخل ضمن الاجازات ما يعطى للموظف من ترخيص اجازته بالانقطاع عن العمل ( للدراسة او التدريب ) خاصة اذا كان التدريب والدراسة لمصلحة المؤسسة

اما بالنسبة للإجازة المرضية يتطلب اجراءات معينة منها ( الفحص من قبل لجنة مختصة او طبيب والتأكد من ان الموظف يستحق او يحتاج وقت للراحة بسبب المرض .

كما وان هناك بعض الخدمات الاخرى التي يمكن ان يحصل عليها الموظفون تلقاء عملهم في منظمة ما ، فالمرشد الزراعي في القطر يكون عضواً في نقابة المهندسين الزراعيين او العمال الزراعيين على سبيل المثال ويمكنه الحصول على الخدمات التي تقدمها النقابة بما في ذلك نسبة مؤية من الراتب الاسمي تعطى له كممارسة للمهنة . وبصورة عامة يجب ان لا ينظر الى الاجازات والخدمات الاخرى التي يحصل عليها الموظف ( بما في ذلك راتب التقاعد الذي سيذكر لاحقاً على انها منحة بل كحافز لجذب الافراد الكفاء والابقاء عليهم وحسين العلاقات ضمن المؤسسة ) .

### العناصر الرئيسية في إدارة الأفراد

خامساً : التقاعد والراتب التقاعدي

يحال الموظف الى التقاعد (ترك العمل) عند بلوغه عمر معين (السن القانونية ) او اذا اصبحت حالته الصحية لا تمكنه من تأدية العمل بجداره . الا ان النوع الاول اكثر شيوعاً ( على سبيل المثال عند بلوغ الموظف الستين من العمر يصدر امر بإحالته

على التقاعد ) ، إلا إذا كان هناك حاجة لخدماته وكان متمكن للأستمرار في العمل بعض الوقت .يتم تطبيق نظام التقاعد في المنظمات ومنها الحكومية على استقطاع جزء من راتب الموظف شهرياً وتجميعه له ليدفع عند الإحالة على التقاعد ، حيث تتراكم النسبة المئوية المستقطعة للتقاعد في (صندوق خاص وقد يستثمر في التنمية الاقتصادية ) ويوزع كما ذكر الى المتقاعد حينها .  
وهناك أنظمة لا تقوم بإعطاء التقاعد عند نهاية الخدمة بشكل شهري ولكن تقوم على اعطاء مكافآت يطلق عليها مكافآت نهاية الخدمة ( وهي عبارة عن مبالغ اجمالية تتناسب مع سنوات الخدمة )