

تمهيد:

تعتبر عملية الترقية المهنية من أهم الموضوعات التي لها أهمية في أي منظمة من المنظمات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية ووسيلة للتنمية الذاتية لتحمل مسؤوليات العمل، لذلك تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها بالاعتماد معايير ونظم مختلفة في عملية الترقية كما تعمل تسيير برامجها وتنفيذ خطواتها وتقييم موظفيها لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تفادي الوقوع في مشاكل تنظيمية مختلفة.

وفي هذا الفصل تناولنا أهم المعايير المعتمدة في عملية الترقية برامجها وخطواتها وكذلك عمليات تقييمها مع ذكر أثارها ومعوقاتهما.

أولاً: أنظمة الترقية وبرامجها وخطواتها:

1 - أنظمة ومعايير الترقية:

تتم عملية الترقيات الإدارية في جميع نظم الخدمة المدنية ومنظماتها وأجهزتها وفقاً لمعيار الأقدمية أو وفقاً لمعيار الكفاءة والجدارة أو وفقاً للمعايير معاً، أو معايير أخرى حسب طبيعة المنظمات وبرامجها ونذكر منها ما يلي:

1- المعايير الموضوعية:

أ- نظام الأقدمية:

ويقصد به مرور فترة زمنية على تولي الموظف مهام وظيفته ليصبح بعدها مرشحاً للصعود لوظيفة أخرى أعلى منها، وبمقتضى هذا المعيار يكون للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء، ويفترض هذا المعيار أن الزمن والمدة الأطوال تكسب صاحبها خبرة أعمق وأكثر، والشرطان الرئيسيان لترقية الموظف وفقاً لهذا المعيار هما:

✓ إكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبه بسبب سوء سلوكه أو تقصيره

✓ وجود وظيفة شاغرة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف وقد إشتراط بعض النظم حصول الموظف على مؤهل دراسي لشغل بعض الوظائف كأن لا يقل عن الدبلوم أو الشهادة الجامعية.

• أما إيجابيات و مزايا معيار الأقدمية فهي:

✓ سهولته وبساطته ووضوحه للعاملين.

✓ ملاءمته للمنظمات والإدارات الواسعة الكبيرة.

✓ تحقيق العدالة بمعناها الواسع لعدم التمييز بين العاملين والتحيز لفئة دون أخرى.

✓ يسمح بالإعداد المسبق والتدريب لمن يرشحون للترقية كل في موعد استحقاقه.

✓ يلائم المهن والوظائف التي لا تستلزم مهارات وخبرات عالية المستوى.

• أما عيوب الأقدمية كمعيار وحيد للترقية فتتمثل في .

✓ تجاهله لأهمية المؤهلات والمهارات الشخصية والأداء والتميز والمساواة بين المجددين والمبدعين

ومن هم أقل عطاء وأداءً."

✓ تضعف روح المنافسة الإيجابية بين العاملين وتقلص الطموح المشروع لدى أصحاب الكفاءات والقدرات، مما يجعل الترقيات حقا مكتسبا للجميع ما لم تتم معاقتهم لجريمة أو للقصور يصدر منهم.

✓ ضعف دور علاقة المرؤوسين برؤسائهم طالما أنهم لن يحتاجوا إلى دعمهم ومساندتهم للحصول على الترقية⁽¹⁾.

ب . نظام الترقية بالاختيار المطلق على أساس الجدارة:

يقوم هذا النظام على أن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، وهو يتطلب متابعة أدائه وقياسه بالموشرات المناسبة للاستدلال على إنتاجيته ومستوى أدائه في وظيفته. كذلك تقويمه في الوظيفة المرقى إليها، بمعنى التعرف على قدراته في تحمل واجبات ومسؤوليات أكثر صعوبة.

و لا شك في أن إعطاء عنصر الجدارة أو الكفاءة الثقل الذي يتناسب مع أهميته عند الترقية له تأثير إيجابي في معدلات الإنتاجية والأداء على مستوى الفرد والمنظمة.

إن وضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن القدرات وجدارة الأفراد. ومن أساليب المستخدمة:

- **اختبارات الترقية:** وهي اختبارات تصمم وفقا لمستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها، وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوفر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة. وتأخذ هذه الامتحانات صيغتين. فهي إما أن تكون "امتحانات منافسة مطلقة" بمعنى أنها مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة ممن تتوفر فيهم شروط إشغالها من داخل المنظمة أو من خارجها. وإما أن تكون بصيغة "امتحانات منافسة محددة" أي تقصير الدخول فيها على العاملين في المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط، ويجري الاختيار للترقية وفقا لتسلسل أو ترتيب الأشخاص في اختبار الامتحان.

- **المقابلات:** قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئته تضم عددا من المديرين في المنظمة أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجين لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة. وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده، بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

(1): محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص145.

• **تقارير تقويم الأداء:** وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهـم الذين يعلمون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام لمرة أو لأكثر شرطا للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقا لمستويات التقويم التي يحصل عليها المرشحون.

• **نتائج اجتياز البرامج التدريبية:** قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة بين المرشحين عند الترقية⁽¹⁾.

• **وضع الشخص المرقي تحت التجربة:** لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة

ومن مزايا معيار الجدارة في الترقيات انه يحفز العاملين لبذل الجهد والعناية في عملهم وتعاملهم ويحثهم على تطوير وتنمية قدراتهم ومعارفهم. ويسمح للطاقات الشابة المبدعة أن توظف قدراتها وطموحاتها لتحقيق أهدافهم من خلال مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف منظماتهم. ويلتزم هذا المعيار المنظمات والمهن ذات الطابع العلمي والتخصصي والمنظمات التي يمكن قياس أداء عاملها بطرق لا تقبل التحير والمحاباة.

و تتصب معظم الانتقادات التي توجه لهذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس جدارة أو درجة كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين وأهمها.

- صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية للعامل بالنظر لارتباط حجم الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجة عن إرادته، كذلك صعوبة معرفة قدرة الشخص لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة، وصعوبة التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي لاختلاف محتوى كل من الوظيفتين.

✓ عدم صلاحية فترة مما يجعله يبذل جهدا قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة وثبتيته في وظيفته الجديدة، كما أن فترة التجربة قد تمر من غير أن يتعرض فيها الشخص لكل المواقف العملية التي تكشف فعلا عن قدراته.

✓ عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص التطويرية بالنسبة لشاغلي الوظائف، فبعض العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتح لغيرهم.

(1): نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص ، 290-291.

كما قد تكون الظروف قد أتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المنظمة أو خارجها أكثر من غيرهم.⁽¹⁾

ج- نظام يجمع بين الأقدمية والجدارة:

تعتمد معظم أنظمة الخدمة معيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة في ترقية الموظفين العاملين في أجهزتها الإدارية، إذ يؤكد مؤيدو استخدام هذا المعيار على وجوب أن تكون الترقية للوظائف الدنيا والتنفيذية على أساس الأقدمية، بينما الترقية للوظائف العليا على أساس الجدارة أو الكفاءة وحجتهم في ذلك أن أعمال الوظائف الدنيا والتنفيذية لا يتطلب إنجازها قدرا من الجدارة والكفاءة، بقدر ما يتطلب من مهارة وخبرة أو ممارسة، يكون قد إكتسابها الموظف بحكم عمله أو أقدمية في العمل الذي يقوم به. أما الوظائف القيادية العليا فإنها تتطلب قدرات ومهارات ذهنية إدارية، لا يمكن اكتسابها من خلال الممارسة فقط، لذا فإن أنصار هذا المعيار يؤكدوا أن إشغال هذا النوع من الوظائف عن طريق الجدارة والاستحقاق. إن تطبيق هذا الأسلوب في الترقية يتطلب قدرا من الموضوعية والابتعاد عم المحاباة والاحياز، كما أنه يمتاز بأنه يتيح الفرصة أمام الموظف الكفؤ في الحصول على الترقية إلى الوظائف العليا، بقدر ما يتيح من فرصة أمام الموظفين القدامى في الحصول على نصيبهم في الترقية للوظائف الشاغرة.⁽²⁾

2- المعايير اللأموضوعية:

أ- نظام المحسوبية:

قد يستغرب البعض أن يقرأ في كتاب أكاديمي أنه يمكن أن تقوم الترقية على أساس المحسوبية والواسطة والانتماء السياسي أو العائلي أو الإقليمي أو الديني أو المذهبي ولكن هذه العوامل تلغي وللأسف دورا شبه رئيسي في كثير من الدول النامية سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص. ولعل هذه هي المأساة الأساسية التي تواجه الدول النامية وتفسير تدني الإنتاجية وتفشي الفساد فيها. فوفقا للاعتبارات الشخصية يتم ترقية المحاسيب والأقارب، وكذلك الذين تتمثل مؤهلاتهم في مسح الجوخ وإمتهان التملق ومدح المدير أو المسؤول. مما يثبط همم العاملين النشطين الذين يروا العمل الجاد الطريق إلى التقدم في الوظيفة. ويمكن تسمية هذه الظاهرة بظاهرة الشللية وهي ارتباط الإدارة أو المنظمة بأشخاص يديرونها حسب أهوائهم ونزواتهم، أما الظاهرة الإدارية الإيجابية المناقضة للمحسوبية فهي المؤسسة، ويقصد بها وجود قواعد وأسس تحكم العمل الإداري بغض النظر عن الشخص الذي يمارس

(1): نفس المرجع، ص292.

(2): نجم عبد الله الغزاوي، مرجع سابق، ص502.

الوظيفة فالاحتكام للقانون هو الأساس، وهذا ما أشار إليه ماكس فيبر $max\ veber$ بالعقلانية القانونية $legal\ rationality$ ، وما تعنيه البيروقراطية بالمعنى العلمي كجهاز إداري مثالي يتمتع بخصائص هيكلية وسلوكية معينة. فكلما إقترب الجهاز الإداري في منظمة من النمط البيروقراطي بالمعنى العلمي كان جهازا إداريا جيدا والعكس صحيح، وذلك أن المعنى الشعبي المتداول للبيروقراطية الذي يشير إلى مساوئ الجهاز الإداري من تعقيد وروتين والتمسك بحرفية القوانين دون روحها، لا علاقة له بالمعنى العلمي للبيروقراطية.

ب- الترقية بناء على تقييم بعض الزملاء.

في بعض الأحيان وعند وجود شاغر لوظيفة أعلى يتم أخذ رأي الزملاء فيمن يرونه أهلا للترقية. وبفيد هذا الأسلوب في الوظائف محدودة الشواغر⁽¹⁾.

II- برامج الترقية:

لا بد لأي مؤسسة ناجحة من أن تضع برنامجا معيناً للترقية، ولا تترك الموضوع دون تحديد علمي مسبق يسمى بالأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية، الذي يمكن ان يحتوي على ما يلي:

1. توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.

2. توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.

3. توضيح عملية اختيار مستحقي الترقية، فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذن فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتهم والمؤهلات اللازمة لشغلها والمتخصص لها، وإعلام كافة العاملين بذلك بوضع هذه الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الترقى متساوية بالنسبة لجميع العاملين.

4. اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقي الدعم من المؤسسة.

5. تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، والمؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.

(1): محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2010، ص 257-258.

6. الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم، ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال⁽¹⁾.

III- الخطوات والإجراءات العلمية للترقية:

تتمثل خطوات عملية الترقية في أبعاد الأساسية لعملية الترقية والتي تشكل الأركان الجوهرية لها، لتتفاعل فيما بينها لإنشاء ما يسمى بالترقية فالنظر إلى حساسية هذه العملية يتطلب من المؤسسات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات وإتباع الخطوات الشاملة لجمع المعلومات والموضوعية في إنجاز القرارات واتخاذها. وأن نجاح هذه العملية يعتمد على مستوى كفاءة مداخل عملية الترقية والتي تتمثل فيما يلي:

1- تحديد الهدف من الترقية:

وتعد أهداف الترقية بمثابة غايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وتبعاً لذلك فإن الأهداف تحدد المهام والواجبات التي تعمل المؤسسة على تنفيذها، وعادة ما تركز المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تخدم مصالحها سواء المتعلقة بها أو بالموارد البشرية.

2- قنوات الترقية:

على كل مؤسسة أن تحدد وتسجل القنوات والسبل التي تسلكها عملية الترقية، ولا شك أن تحديد قنوات الترقية بما تحمله تحليل الوظيفة، وكذا تحديد المهارات والقدرات والمعارف التي تشكل الكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية لشغل الوظيفة والذي يسمى بالتحديد الوظيفي وعدا ذلك فإنه من المنطق القول أن التتابع بين الوظائف التي يرقى إليها المورد البشري، لا بد أن ترتبط بما يسمى بالمجموعات الوظيفية المتجانسة، وقد تواجه المؤسسة بعض المشاكل تتعلق بعدم التجانس في الوظائف بحيث تصبح قناة الترقية غير واضحة.

3- وضع خطة الترقية:

وتعتبر الخطة من الوسائل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك من خلال الكيفية التي تؤدي بها الأنشطة والفعاليات بالمستوى والكفاءة و تتضمن خطة الترقية العناصر التالية:

- الإعلان عن إجراء الترقية.

(1):نوري منير، مرجع سابق، ص 312-313.

- إعداد قوائم المقترحين للترقية.
- تحديد المعيار المعتمد في الاختيار والترقية .
- اختيار المعيار في الاختيار (طريقة الاختيار للمقترحين).
- المصادقة على قوائم المختارين للترقية.(1)

4 - تطبيق خطة الترقية:

وهو تنفيذ الإجراءات في شكل طرق عمل أكثر تفصيلاً للمهام المطلوبة وإرفاقها بعض الوسائل المساعدة على قيام هذه العملية(2).

وهناك خطوات وإجراءات أخرى نذكر منها:

- تحديد الموظفين المشمولين بالترقية ممن استوفوا الشروط المطلوبة للدرجة.
- تحديد الوظائف الشاغرة والجديدة المراد اشغالها ضمن الهياكل التنظيمية المرسومة.
- ترتيب الموظفين المشمولين بالترقية حسب مؤهلاتهم وتقاريرهم وتقديراتهم.
- تقوم لجنة الترقيات بالإجراءات اللازمة لإعداد الملخصات عن كل حالة حتى يتسنى لصنع القرار أو اللجنة المخولة من اتخاذ الإجراء المناسب للتوقيع على قرار الترقية(3).

ثانياً: عمليات تقييم الترقية:

يعرف تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقارماً أسهم به الفرد فعلاً في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما يتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالكم المعياري، الذي يتم تحديده من قبل جملة من اعتبارات وشروط عملية وواقعية متاحة كالوقت، الأجر الجودة وظروف العمل.....الخ

وتمكن أهمية عملية تقييم الأداء للمنظمات في تحقيق العديد من الأهداف من بينها:

- ✓ الاختيار الجيد للأفراد والمستحقين للترقية والنقل.
- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ إعطاء الموظف صورة واضحة عن أدائه وكيفية تحسينه إذا كان أقل من المستوى المطلوب.
- ✓ إيجاد معدلات لتغيير سلوك الموظفين نحو عادات عمل جيدة، ترغب الإدارة في الوصول إليها.

(1): عاطف محمد عيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ت، ص422.

(2): نفس المرجع، ص422.

(3): طاهر محمود الكلالدة، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص139-140.

- ✓ إعطاء الإدارة معلومات قيمة تساعد في وضع السياسات المستقبلية وتعويض من يستحق التعويض من الموظفين.
- ✓ وضع اليد على أماكن الخلل، وتنبيه الإدارة إليها، وخاصة إذا انخفضت إنتاجية الأفراد العاملين في أقسام معينة.
- ✓ تشجيع الأفراد على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة بهدف الحصول على الترقيات والوصول إلى المناصب العليا في المنظمة، مما سيكون له اثر فعال على روحهم المعنوية وخاصة إذ توفر نظام تقييم أداء جيد ومحفز.
- ✓ الكشف عن مدى كفاءة بعض الوظائف الأخرى المرتبطة بتقييم الأداء مثل الإختيار والتدريب، وعلاقات العمل.⁽¹⁾

وتستند هذه العمليات إلى المعايير التالية:

1 - معايير التقييم:

- يخضع الموظف إلى تقييم مستمر الهدف منه تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، وعلى العموم يهدف التقييم إلى:
- ✓ الترقية في الدرجات.
- ✓ الترقية في الرتب.
- ✓ كيفية الخدمة.
- ولكل منظمة وضع مناهج التقييم التي تراها مناسبة لطبيعة نشاطها ويقوم بعملية التقييم السلطة المؤهلة أي المشرف المباشر ويتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم مرفق موقف بملاحظة عامة⁽²⁾.
- وعموما تستهدف الاستمارة السنوية لتقييم الأداء اكتساب القدرات الحقيقية للموظف ومعارفه المهنية ومستوى الأداء الذي يتميز به وكذا سلوكه داخل المصلحة، ويعتمد تقييم الأداء على عنصرين متكاملين:
- ✓ عنصر رقمي يتمثل في العلامة السنوية التي يتحصل عليها الموظف إثر عملية التنقيط التي يخضع لها.
- ✓ التقدير العام الذي يحظى به من قبل السلطة المختصة بالتنقيط.

⁽¹⁾: أحمد إبراهيم عبد الرزاق بكري، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 208-2017.

⁽²⁾: نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص26.

1- عملية التنقيط:

تضمنت عملية التنقيط مجموعة من المعايير التي تسمح بقياس الوضعية المهنية للموظف من خلالها لا سيما بناء على مستوى السلك الذي ينتمي إليه وطبيعة الأعمال التابعة لمهامه وكذا مستوى المسؤولية المرتبطة بالوظيفة التي يمارسها وتتمثل هذه المعايير في، القدرات البدنية، المواظبة، الاستعداد للخدمة، إتقان العمل، السرعة في التنفيذ، المعارف المهنية، روح المبادرة، قدرة التنظيم، قدرة الإشراف، وقدرة الرقابة.

كما يسمح بتبني ستة معايير من بين العشرة السالفة الذكر يوكل باختيارها للسلطة المختصة حسبما ترتئيه مناسبا وخصوصيات القطاع والنشاط، كما تترك المجال مفتوحا لإضافة معيارين قد تستلزم تدخلها نفس الانشغالات في عملية التقييم.

إلا أنه رغم قابلية هذه المعايير للتكيف مع مختلف المتغيرات التي قد تؤثر بطبيعة الحال على مضمون التنقيط بل وحتى على طريقتها فإن نجاعتها تبقى مقيدة بعدة عوامل يرجع بعضها على أهميتها العددية.⁽¹⁾

2- التقدير العام:

إن مدى تعبير ما يسمى بالتقدير العام عن القيمة الحقيقية للموظف لا يختلف عن مدى مصداقية التنقيط العام عن القيمة الحقيقية للموظف لا يختلف عن مدى مصداقية التنقيط فرغم الأهمية التي يكتسبها بالنسبة للإمام بشخصية الموظف وطموحاته والقدرات التي يستطيع توظيفها قصد تقلد مسؤوليات جديدة فإن عدم استنادها لمؤشرات موضوعية وقابلة للقياس يجعل منها مجرد انعكاس للانطباعات الشخصية التي قد تستخلصها السلطة الرئاسية من بعض السلوكيات الظاهرة للموظف ومما يؤكد هذا الرأي دراسة الإجراءات التي تركز عليها عملية التقييم بعنصرها السالفي الذكر والظروف التي تحيط بهذه الإجراءات وعدم ارتباطهما بنظام اتصال محكم بين الإدارة وأعاونها.

II- إجراءات التقييم:

من الضروري التعرف على القواعد الواجب إتباعها لإجراء عملية تقييم إداء الموظفين وذلك من خلال نقطتين هما:

(1). عبد القادر بلمبروك ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2013-2014، ص 25-26.

1- جدول التنقيط:

يتراوح جدول التنقيط السنوي من 0 إلى 10 حسبما نصت عليه المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي إلا انه من الناحية العلمية مازالت معظم القطاعات الإدارية تعمل بسلم التنقيط الناتج من تطبيق المرسوم 66-149 المؤرخ 2 جوان 1966 والذي يقترب بالمعالم الآتية لتحديد أداء الموظف.

أ- العلامة التي تعلق 18 ممتاز

ب-العلامة التي 16 و 18 جيد جيدا.

ت-العلامة التي 13 و 16 جيدا.

ث-العلامة التي 10 و 13 متوسط.

ج- العلامة التي تقل عن 10 رديء.

تنص المادة 85 من القانون الأساسي النموذجي والمادة 101 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية على أن السلطة التي لها صلاحية التعيين هي التي تمارس صلاحية التنقيط وذلك بناء على اقتراح الرئيس السلمي للموظف⁽¹⁾.

2 - الضمانات التي تحيط بعملية التنقيط.

تقتزن عملية التنقيط نظريا بثلاث أنواع من الضمانات:

- التزام الإدارة بتبليغ استمارة التنقيط للموظف المعني بها قصد التوقيع عليها وإن أقتضى الأمر تضمينها كل ملاحظة يرتئها ضرورة للدفاع عن حقوقه.
- الطعن أمام اللجنة المتساوية الأعضاء إذا عبر الموظف العلامة التي تحصل عليها مجحفة أو حتى أمام القاضي عند الحاجة (عند مخالفة الإجراءات القانونية).
- تمكين اللجنة المتساوية الأعضاء بعد استلامها لاستمارة التنقيط من مطالبة الإدارة بمراجعة العلامة وكذا تحويل نفس اللجنة حق إجراء كل تصحيح نراه ضروريا للحد من الفوارق التقييمية التي قد تنتج عن تعديدية المنقطين وتنوع تعاملهم مع المعايير المعتمدة.
- الاعتبار لوظيفة تسيير الموارد البشرية وتعزيز قدراتها على التوظيف التقنيات الكفيلة بتثمين العمل الإداري والخدمة العمومية⁽²⁾

(1): عبد القادر بلمبروك ، مرجع سابق،ص 26-28 .

(2):عبد القادر بلمبروك، مرجع سابق، ص28.

وعلى العموم فإن معايير وإجراءات تقييم الموظف تهدف على وجه الخصوص إلى:

- ✓ احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- ✓ الكفاءة المهنية.
- ✓ الفعالية والمردودية.
- ✓ كيفية الخدمة⁽¹⁾.

ثالثا: آثار عملية الترقية ومعوقاتها:

1- آثار عملية الترقية:

من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية ونقل العاملين بالمنشأة، وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

- ✓ زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.
- ✓ زيادة في صلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي لها.

ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي والمعنوي أو المزايا الأخرى.

وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين: الأول خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، والثاني ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمنشأة يضمن بقاء الكفاءات العالية وعدم تركها للمنشأة بحثا عن فرص الترقية في منشآت أخرى.⁽²⁾

• ومن أهم النتائج التي تعود على الموظفين من الترقية ما يلي:

1. رفع الروح المعنوية للأفراد.
2. كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
3. تغيير الأفكار وإتاحة الفرص للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.

4. توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.

5. تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.⁽³⁾

(1) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص268.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص237.

(3) على غربي وآخرون، مرجع سابق، ص129.

وهناك إيجابيات أخرى منها:

• المكافآت:

يستحق الموظفون لأسباب معينة وبمقادير محددة مكافآت مختلفة وفقا لنظام إدارة الأداء الذي يحدد شروط ومتطلبات منحها ومن أهم هذه المكافآت.

✓ المكافآت النقدية:

يجوز بقرار رئيس الجهة الاتحادية منح الموظف المتميز مكافأة نقدية خاصة عن أي اقتراحاته التي قد تسهم في تطوير الأداء بالجهة الاتحادية التي يعمل بها وذلك وفقا للأسس التي تقترحها الهيئة وتعتمد من قبل مجلس الوزراء.

✓ المكافآت السنوية:

يمنح الموظف سنوية وفقا للمتطلبات والشروط التي يحددها نظام إدارة الأداء.

✓ المكافآت الأخرى:

للوزارة أو الجهة الاتحادية أن تكافئ الموظف المتميز من خلال منحه أية شهادة تميز أو تكريمه أو ترشيحه للمنافسة على جوائز التميز المعتمدة.

ويجوز تقديم مكافأة تشجيعية معنوية خلال العام ضمن موازنتها للموظفين الذين يساهمون في إنجازات استثنائية ومن شأنها المساهمة في تطوير العمل.⁽¹⁾

II- مشاكل أنظمة الترقية:

هناك عدة مشاكل في إدارة برامج الترقية أهمها:

1- **عدم الموضوعية:** في ظل نظام ترقيات غير واضح، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية، وترقية من هم اقل كفاءة أو أقدمية منهم لاعتبارات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج في المؤسسة.

2- **تردد قبول بعض العاملين للترقية:** قد يحب البعض وظائفهم الحالية بدرجة تجعلهم غير راغبين في تغييرها حتى لو كان ذلك انتقالا لوظيفة أعلى، أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا. ومن قبيل ذلك عدم رغبة بعض الموظفين في جهاز الخدمة

(1): مصطفى الشريف، مرجع سابق، ص58.

المدنية دخول بعض الوظائف السياسية التي لا تخضع لنظام الخدمة المدنية، مما يتيح للحكومة الاستغناء عن خدماتهم وإحالتهم على التقاعد بمجرد تغيير الحكومة أو الوزير المعني⁽¹⁾.

3- إعاقة الترقية من جانب المشرف: كثيرا من المشرفين يتبنى وجهة نظر قائل بأن كل مرؤوسيه ضروريين للعمل في قسمه وأنه لا غنى له عن أحد منهم وأنه لا يستطيع أن يفضل أحدهما عن الآخر للترقية.

وقد تظهر هذه الفكرة بسبب أنانية المشرف وقد تكون بسبب أن مشرفا ما يعتبر ماهرا في تدريب مرؤوسيه، ولذا فإنه عند نقلهم إلى أقسام أخرى فقد يشعر بأنه فقد كثيرا من أفراده القادرين مما يجعل قسمه سوف يعاني.

وهناك حلول لهذه المشكلة لدى الإدارة العليا وذلك بإعطائها الضمان للمدربين والمشرفين بتنمية أفراد جدد وعلى الإدارة العليا أن تمنع الاعتقاد القائل بتخزين الأفراد الجادين لتوقعات المديرين ويجب أن تكون هناك تأكيدات على كل الأقسام وتنمية الأفراد اللازمين لها.

4- عدم تكافؤ فرص الترقية: غالبا ما تجد الإدارة نفسها في موقف تفضيل الأفراد من قسم معين للترقية إلى الدرجات الإدارية، وفي كثير من الشركات ساد الاتجاه لترقية الحاصلين على درجات جامعية والعاملين في أقسام الإنتاج والمبيعات، بينما يستشعر أولئك العاملون في أقسام الهندسة باستبعادهم للترقيات الغير الإدارية⁽²⁾.

وفي الحقيقة هناك ملاحظة في الصناعة أن الأشخاص ذوي التخصص الفني مثل المهندسين والرياضيين والكيميائيين لا يعطون نفس الفرص للترقي مع الإداري الذي يرتقى بسرعة في السلم الإداري. ولعلاج مثل هذه المواقف ورفع دافعية المهندسين والعلماء نجد أن بعض الشركات ابتكرت ما يطلق عليه (السلم المزدوج) وفيه تؤسس مجموعة من الوظائف الفنية ذات المرتبات العالية وهذه الوظائف تتساوى من حيث المرتب مع الوظائف الإدارية.

III- صعوبات تطبيق عملية الترقية:

نوضح فيما يلي أهم الصعوبات التي تواجه عملية الترقية:

1- تعذر الترقية من الوظائف الإدارية للوظائف الفنية وبالعكس، فكثيرا ما يعتذر ترقية بعض الموظفين الأكفاء جدًا من الوظائف الفنية أو المتخصصة للوظائف القيادية والرئاسية، إما لعدم

(1): محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 258.

(2): محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 665-666.

توفر الولاء الشخصي أو الفكري لديهم، أو لكونهم أكفأ في وظائفهم الفنية، ويتعذر الحصول على من يخلفهم في حالة ترقيتهم للوظائف أعلى وفي هذه الحالة يتعذر إبقائهم في وظائفهم الحالية لفترة طويلة، وبنفس الحماس والكفاءة وبالوقت الذي يرقى من هم أقل كفاءة منهم لوظائف أعلى.

2- مشاكل أخرى تنجم عن طبيعة الهرمية للسلم الوظيفي الذي يجعل فرص الترقيات تتضاءل تدريجياً كلما صعدنا إلى السلم الوظيفي رغم أن طموح الموظف بالترقيات يتزايد بمرور الزمن. فالمعروف أنه لا يمكن أن يكون في المنظمة الواحدة أكثر من وظيفة مدير عام بينما هناك ثلاثة أو أربعة معاونين ينتظرون الصعود إليها .

وكذلك الحال بالنسبة لرؤساء الأقسام ومعالجة هذه المشكلة ينبغي أن تتم بفتح الترقيات الأفقية والعمودية بين وحدات المنظمة المختلفة لتحقيق العدالة في إتاحة الفرص للترقيات.

3- كذلك من الصعوبات التي تواجه بعض الترقيات أن يتخذ بعض الرؤساء من الترقيات مكافأة على نجاح سابق في الوظيفة الحالية أو التي قبلها، دونها اعتبار لمؤهلات المرشح للنجاح في الوظيفة المنتظرة التي يرشح الفرد لتوليها⁽¹⁾.

(1): محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص150.

ملخص الفصل:

نستنتج مما سبق أنه كي تكون عملية الترقية صحيحة حية وفعالة لا بد من أن نأخذ بمعياري الأقدمية والكفاءة لأن الأقدمية وحدها لا يمكنها أن تخول للعامل درجة مهارة عالية وكافية تتوافق بالضرورة مع متطلبات الوظيفة المرقي إليها، وكذلك الكفاءة وحدها لا تسمح للعامل بالتقدم إلا إذا كان يملك قاعدة صلبة في المهنة لتحقيق معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته وإستعداداته و بين الوظيفة في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية لها لا بد من الأخذ بمعيار الجمع بين الأقدمية والكفاءة معا.

ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية أن تولي اهتمام كبيرا بالموظفين و بالمعايير التي تعتمد في عملية الترقية، كما تهتم بمتابعتهم وتقييمهم ومواجهة كل التحديات والصعوبات في تأديتهم لمهامهم الجديدة.