

الموارد البشرية في الإدارة العامة :

تعريف الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية: بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم

وتعرف على أنها: تلك السياسات, والتطبيقات, والنظم, المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم.

أن هذه التعريفات تحتوي في مضمونها على الحقائق التالية عن إدارة الموارد البشرية:

- (١) تتضمن المهارة جنباً إلى جنب مع الأسس والقواعد العلمية.
 - (٢) أن إدارة الموارد البشرية الجيدة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
 - (٣) أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية, فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة.
- العوامل المؤدية إلى الاهتمام بالموارد البشرية في الإدارة العامة :
- (١) تعاظم دور الدولة في مجال تنظيم ورقابة علاقات العمل, وضرورة توافر جهاز على مستوى تنظيمي مرتفع لمتابعة القوانين والأحكام الخاصة بشؤون الأفراد.
 - (٢) اكتشاف أهمية دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة الإنتاجية, ومن ثم حتمية الاهتمام باختيار العاملين وتدريبهم وتقويم كفاءتهم مما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية.
 - (٣) التطور التقني في الصناعة الحديثة.
 - (٤) المشروعات الحديثة, ذلك التطور السريع في مفاهيم الإدارة بصفة عامة وزيادة أعداد المديرين المؤهلين علمياً والمهتمين بمنطق الإدارة العلمية القائم على التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم طبقاً لمعايير موضوعية محددة.
 - (٥) اسهام نتائج البحث والدراسة في مجال العلوم السلوكية في توضيح أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين, وكيف أن الكفاءة الإنتاجية تتأثر إلى درجة بعيدة

بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية وليس فقط بالعوامل الفنية أو المادية المرتبطة بظروف وإمكانات الإنتاج.

العوامل المؤدية إلى الاهتمام بالموارد البشرية:

(١) كان للدراسات السلوكية والتنظيمية الحديثة الأثر الكبير في توضيح الطبيعة الاجتماعية للعمل، وكيف الإنسان يميل إلى الانتماء إلى مجموعات. وقد أدى اكتشاف تلك الحقيقة إلى تفسير ما كان غامضاً من أمر (التنظيم غير الرسمي).

(٢) نمو النقابات العمالية وازدياد تأثيرها

(٣) قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول.

(٤) نمو قيمة القوى البشرية العاملة بالمقارنة مع عوامل الإنتاج الأخرى وخاصة في ظل ظروف الحرب.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

١- الحصول على الموارد البشرية.

وهو ما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية التي تتعلق بما يلي:

- تصنيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٢- تنمية الموارد البشرية.

أما الوظيفة الثانية ، فهي تنمية الموارد البشرية، ويقصد بها هملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، وتشكل مايلي:

- أهمية التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم وتقويم البرامج التدريبية.

٣- حسن استخدام الموارد البشرية.

وتشتمل دراستها على عدد من الأنظمة منها:

- الرواتب.- الحوافز.- تقويم الأداء.- الترقية.- النقل.

الوظيفة الأولى: الحصول على الموارد البشرية.

وتشمل:

١-تصنيف الوظائف.

تصنيف الوظائف في مجال الخدمة المدنية، يتمثل في تقسيم الوظائف المختلفة الى مجموعة عامة للوظائف التخصصية،مجموعة عامة للوظائف الفنية،ومجموعة عامة للوظائف الإدارية،ومجموعة عامة للوظائف الحرفية.

ويتم بعد ذلك تقسيم كل *مجموعة عامة * من المجموعات المذكورة الى *مجموعات نوعية * ومثال ذلك تقسيم المجموعة العامة للوظائف التخصصية الى عدة مجموعات نوعية ،كالمجموعة النوعية للوظائف القانونية، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية. والمجموعة النوعية للوظائف الهندسية.

٢-تخطيط الموارد البشرية.

تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من القوى العاملة لكل عمل ،وهذا يعني التنبؤ بالاحتياجات من هذه القوى في ضوء العرض والطلب على الموارد البشرية واتخاذ الخطوات الضرورية لأحداث التوازن بين احتياجات الأقسام المختلفة للمنظمة.

- معرفة الوضع الحالي للقوى العاملة.
- لوضع المتوقع للقوى العاملة، بفعل العوامل الطبيعية، كالمعاش والوفاء.
- معرفة الاعداد والنوعيات اللازم توافرها خلال مدة محددة.

٣-الاستقطاب والاختيار والتعيين.:

ويتضمن الاستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الاعلام المختلفة،وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها.

ويفرق البعض بين نوعين من الاستقطاب، وهما:

- **الاستقطاب السلبي:** الاكتفاء بالإعلان عن الوظائف الشاغرة ومواعيد الامتحانات وشروط الترشيح، وتحديد مواعيد قصيرة الأمد لتقديم الطلبات وتطويل المدة بين نتائج الامتحانات والتوظيف بحيث لا يبقى في الانتظار ألا الذين لم ينجحوا في مكان آخر.
- **الاستقطاب الايجابي:** محاولة البحث عن الأفراد المؤهلين حيثما وجدوا وتشجيعهم على طلب الالتحاق بالخدمة وترغيبهم في ذلك عن طريق إبراز ما في الخدمة العامة من محاسن وفوائد للفرد، وتحريك شعور بحاجة المجتمع إلى قدراته ومؤهلاته. كأجراء الامتحانات في أماكن متعددة بمناطق مختلفة داخل البلد الواحد تسهيلا

للمرشحين، وتسهيل وإعطاء المعلومات للمستفسرين عن الوظائف العامة بالهاتف أو عن طريق الانترنت.

مبادئ أساسية في الاستقطاب في الإدارة العامة:

المبدأ الأول :حتمية المركزية في الاستقطاب في يد جهة واحدة على مستوى الوزارة او حتى على مستوى الدولة حتى يكون هناك تركيز كاف للخبرة والمعرفة، ويمكن تلخيص دواعي الحاجة الى المركزية فيما يلي:

(١) وجود مصدر واحد للاستعلام (للعاملين المرتقبين)

(٢) وجود سجل واحد لطالبي الوظائف الذين لم يتم تشغيلهم بعد ولكنهم يرغبون في شغل الوظائف الشاغرة مستقبلا.

(٣) مراجعة الفعالية المقارنة لوسائل الاستقطاب المختلفة.

(٤) استخدام المعرفة المتخصصة والمهارة في اعداد وتصميم الاعلان.

المبدأ الثاني:

حتمية معرفة طبيعة سوق العمل: ينبغي على الادارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، وفيما يلي أهم العناصر المتعلقة بطبيعة سوق العمل.

(١) حدود سوق العمل.

(٢) المهارات المتاحة.

(٣) الظروف الاقتصادية.

(٤) جاذبية العمل الحكومي.

المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى المدد الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح أو فشل كل مصدر، ويتم التحليل كميا ووصفيا، حيث قد تتيح بعض المصادر عددا أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

طرق الاستقطاب:

١- **الاستقطاب الداخلي:** ويتم عن طريق اعلان قائمة بالوظائف الشاغرة داخل مبنى المنظمة.

من مزايا هذه الطريقة:

طريقة اقتصادية للإعلان.

يعيب هذه الطريقة ما يلي:

- من المحتمل ألا يرى هذه القائمة إلا عدد محدود من الأفراد.
- لا يتضمن الاعلان معلومات كافية مثل عدد المطلوبين مما يؤثر على اتخاذ قرار للتقدم للوظيفة أم لا.
- احتمال ألا يصل الاعلان الى التخصصات الدقيقة التي تحتاج اليها الوزارة.

٢- الاستقطاب الخارجي:

(أ) الاعلان في الصحف: ومن مزايا هذه الطريقة.

- وصول الى أكبر عدد من الأفراد.
- تعود الأفراد على البحث عن الوظائف في الصحف اليومية.

ولكن يعيب هذه الطريقة ما يلي:

- التكلفة العالية.
- اهدار جانب كبير من التكلفة نتيجة أن هذه الوسيلة تصل الى الجميع بما فيهم غير المطلوبين.
- التباين الكبير في نوعيات العمالة التي تتقدم بناء على هذا الاعلان.

(ب) الاعلان في الصحافة المتخصصة :

ومن مزايا الاعلان في الصحافة المتخصصة وصوله لأيدي أفراد معينين، والى جانب ضمان حد أدنى من مستوى طالبي الوظائف، وكلن يعيب عدم ملائمتها عند طلب فرد غير متخصص.

(ج) زيارة الجامعات والمعاهد والمدارس: مزاياها:

- أن خريجين الجدد هم المصدر الرئيس للوظائف الحكومية.
- أنها طريقة غير مكلفة ومريحة ليس لها تعقيدات ادارية.
- امكان رسم صورة جذابة للفرص الوظيفية في المؤسسة أو الوظيفة.
- امكان فتح الباب لجميع التخصصات والمهارات الفنية والادارية.

(٦) عن طريق الاعلان الالكتروني (الانترنت، البريد الالكتروني).

مبدأ الجدارة لي التعيين:

أن المبدأ السائد في الاختيار والتعيين في الإدارة الحكومية هو مبدأ الجدارة

ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيسيتين:

- أن الوظائف ثابتة والموظف يتغير: ومن ثم فلا بد من أن نبدأ من تحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها، غالبا ما يقوم بهذا جهاز متخصص.
- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوافر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المسابقة يتم الاختيار بناء على النتائج فقط (دون تدخل للاعتبارات الشخصية)
- ولتحقيق الغاية من مبدأ الجدارة، كان لابد من وجود جهاز مركزي متخصص في إدارة شؤون الموظفين يكون عبارة عن هيئة مسقلة ومنفصلة عن السلطة التنفيذية، تسند اليها ثلاث مهام:

(أ) مهام فنية: حيث يسند في العادة الى الهيئة المركزية مهمة مساعدة السلطات السياسية في دراسة أوضاع الخدمة المدنية وحاجتها الى العاملين واقتراح الأنظمة واللوائح على ضوء ذلك.

(ب) مهام إشرافية: تتولى الإشراف على بعض المهام المتعلقة باستقطاب الموظفين واختيارهم كالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتحضير الامتحانات والإعلان عنها وإجرائها وإعلان النتائج.

(ج) مهام رقابية: وتتعلق بمسؤولية الجهاز في التأكد من أن الأنظمة واللوائح المتعلقة بشؤون الموظفين تنفذ بالشكل الصحيح.

أنواع الاختيار:

تستخدم المنظمات الإدارية واحدا أو أكثر من الأنواع التالية من الاختبارات:

(أ) الاختبارات العلمية: وهي تلك التي ترمي الى التأكد من اتقان المرشح لمهارات لازمة للوظيفة الشاغرة مثل قيادة السيارة.

(ب) الاختبارات الكتابية: وهي أكثر الأنواع شيوعا، ويختلف تصميمها حسب الغرض منها، فقد تهدف لكشف القدرات الخاصة بالتذكر أو بالذكاء.

(ج) الاختبارات الشفهية: هي تختلف عن المقابلة في أنها مجموعة من الأسئلة النمطية لها وقت محدد للأجابة ،وفي الغالب فالأجابة الصحيحة واحدة،بعكس المقابلة التي ليس فيها وقت محدد.

التعيين:

سلطة التعيين فتتم عادة في جهة مركزية كديوان الموظفين، أو ديوان الخدمة المدنية ،وبالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الوزراء أو بعض اللجان الوزارية بسلطة التعيين فيها.

الوظيفة الثانية:تنمية المورد البشرية :

يقصد بتنمية الموارد البشرية: زيادة عملية لجوانب المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة لكي تصبح قادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن .

التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها:

المقصود بالتعليم : هو التعليم بمعناه الواسع يتضمن التعليم الرسمي والثقافة العامة بمختلف وسائلها، وفرص اكتساب الخبرات والمهارات.

○ **أما التدريب :** فهو إحدى الوسائل الرئيسة التي تستخدم لإحداث التوازن بين قدرات العاملين وكفاءتهم من جهة وبين الدور المنوط بهم في العملية الإدارية من جهة.

ويحتل التدريب الإداري مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء، ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعومات والمهارات المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وتطوير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، ومن ثم رفع كفاءتهم وتحسين فاعليتهم وإثراء معارفهم من أجل النهوض ببرامج الدولة وخططها التنموية الشاملة والمستدامة.

مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف وزيادة القدرات المهنية مع الأخذ في الحسبان دائما إمكان تطبيقها في العمل وتنمية المهارات وغرس القيم الإيجابية وتعديل السلوكيات من أجل تحسين أداء المنظمات.

أنواع التدريب:

أولاً: التدريب أثناء الخدمة: يقوم على فكر التلمذة المهنية، التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد لتعليمات والتوجيهات التي تحدد له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة. ومن مميزات هذا النوع من التدريب:

- ١- تجنب اختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل

- ٢- تجنب الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة للمتدرب.

- ٣- أن هذا التدريب يشرف عليه الشخص الذي سوف يعمل معه المتدرب (رئيسه في العمل) ومن ثم فإن ما سيتعلمه من أساليب ووسائل جديدة سوف يطبق فعلاً.

- ٣- في كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي معرفة كيف يتم العمل ولكن يجب التمرس عليه.

- ٤- يكون التدريب سريعاً وفعالاً، حيث إنه لو تم التدريب في مجموعات فإن كل المجموعة ستكون محكومة بأقل فرد في الفهم والاستيعاب.

ورغم هذه المزايا، فإن هذا الأسلوب يواجه صعوبات تقلل من فعاليته، مثل:

- ١- أن الرئيس المباشر نفسه ربما يكون ترقى لمنصبه بالأقدمية وليس بالكفاءة.

- ٢- قد يكون الرئيس ممتازاً كعامل كفاء، ولكنه قد لا يعرف كيف يدرب الآخرين.

- ٣- انشغال الرئيس في أعمال كثيرة أخرى، قد يجعله يظن أن أفضل أسلوب للتدريب هو أن يجعل المرؤوس ينهمك فجأة في العمل دون أن يتعلم بالتدريج الخطوات التمهيدية والمبدئية.

- ٤- أن علاقة المرؤوس برئيسه وما يصاحبها عادة من انفعالات العمل قد لا تدع للمرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان وهو يجرب ويخطئ لكي يتعلم.

من أساليب التدريب أثناء الخدمة:

- **قضاء فترة تسمى (فترة التجربة):** تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله

- **الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات:** يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

- **المكتب المجاور:** حيث يوضع الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه.

- **شغل وظائف الغائبين:** حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم لسبب أو لآخر.

- **توجيه الأسئلة:** حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر.
- **المشاركة في أعمال اللجان:** وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين.

ثانياً: التدريب الرسمي خارج العمل:

ويقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها أو الوزارة، أو خارج المنظمة في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أجهزة الخدمة المدنية

مزايا التدريب خارج العمل:

- ١- قلة النفقات حيث يوجه جهد المدرب إلى أكثر من متدرب في وقت واحد وكذلك النشرات والإمكانات التدريبية الأخرى.
- ٢- يستطيع المدرب وضع برامج تفصيلية متخصصة تناسب احتياجات قطاع معين من المتدربين ويعتمد عليها نجاح التدريب.
- ٣- التنظيم الناجح لعملية التدريب.
- ٤- وجود وجهات نظر أخرى غير تلك التي لرؤسائهم أو زملائهم مما يعني إثراء العمل وتطوير قدرات القائمين عليه.

عيوب التدريب خارج العمل:

- ١- أن يصبح المتدربون معزولين عن البيئة التي سوف يعملون بها و التي يجب أن يتعلموا كيف يطبقون ما استوعبوا في ظل ظروفها المحددة.
- ٢- لا يمكن أن يصمم هذا النوع من التدريب أو يعد لكي يلائم كل فرد من المتدربين.
- ٣- من الصعب متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة مدى تقديمهم.
- ٤- من الصعب أن نعرف على انطباعات ومرئيات كل متدرب، فلا بد من أن نعرف مدى استيعابه لما تعرض له من تجارب أثناء التدريب.
- ٥- لا بد أن يكون التدريب متوسطاً، مما يعني وقتاً ضائعاً للمتدربين الأكثر كفاءة، وعدم استفادة المتدربين الأبطأ استيعاباً.
- ٦- قد كون من الصعب أحياناً إعطاء أمثلة واقعية عن إمكانات التطبيق ومشكلاته.

الوظيفة الثالثة: حسن استخدام الموارد البشرية:

أي سرد حقوق وواجبات العاملين، بشكل يضمن الكفاءة في العمل

○ وهكذا يتسع مفهوم استخدام الموارد البشرية ليشمل وظائف كثيرة من نظام الخدمة المدنية، من أهمها:

١- الرواتب.

- ٢- الحوافز
- ٣- تقويم الأداء
- ٤- الترقية
- ٥- النقل

الرواتب:

الرتب هو مقابل نقدي يدفع للموظف عن أدائه لعمل معين خلال مدة زمنية محددة، والرواتب قد تأخذ صوراً مختلفة، نذكر منها:

- **الراتب الأساسي:** يخضع تحديد رواتب الموظفين لعدة اعتبارات من أهمها ما يلي:
- الاعتبارات المالية.
- الاعتبارات القانونية.
- العلاوات.
- البدالات.

الحوافز:

الحوافز بأنها عبارة عن : (العوامل أو العناصر التي تشبع النقص في حاجات الأفراد) وهذا التعريف يربط بين الحاجات الإنسانية ونظام الحوافز الذي يوضح الاستجابة لهذه الحاجات .

أنواع الحوافز في نظم الخدمة المدنية:

- **الحوافز المستمدة من الوظيفة:** وتشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة
- **الحوافز المالية:** وتشمل الراتب والمكافآت التشجيعية وخارج الدوام والترقية
- **الحوافز النابعة من علاقات العمل:** وتشمل علاقة الرئيس بالمروؤوس وجماعة العمل
- **الحوافز من بيئة العمل الإدارية المكانية:** وتشمل نظم الإجراءات الإدارية مثل: الاتصالات وتوافر المعلومات..

تقويم الأداء:

هو تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وبالنسبة لإمكانات نموه وتقدمه.

ويمكن اعتبار هذه العملية جزءاً من عملية الحفز، إذ إن الغاية الأساسية من تقويم الأداء يجب أن تكون حفز الموظف على الأداء الجيد ومساعدته على النمو والتقدم.

وتعد عملية اداء موظفي الدولة، بشكل عادي وموضوعي من الوظائف المهمة، ومن ناحية أخرى، فإن التقويم السليم للأداء يعتمد ايضا على الكثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات السابقة في إدارة الموارد البشرية، إذن، فتقويم اداء موظفين هو حلقة او هو نظام فرعي في نظام إدارة الموارد البشرية.

الترقية:

المراد بالترقية بوجه العام شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من صعوبة ومسؤوليات وسلطة ومركز يفوق مستوى وظيفته الحالية.

وقد صاحب الترقية زيادة في الأجور والميزانيات الأخرى، ويعد توافر فرص الترقية من الأمور الحيوية لوظيفة تنمية الأفراد، فالموظف لن يتولد عنده الحافز لتنمية الذاتية إذا لم تتوافر لديه فرص الترقية.

أسس الترقية:

الترقية بالأقدمية: ويستلزم الأخذ بنظام الترقية على أساس الأقدمية ان يكون الموظف الذي أمضى في وظيفته الحالية مدة زمنية أطول من تلك التي أمضاها غيره.

المزايا: البساطة و الوضوح، وتجنب تدخل الاعتبارات الشخصية عند الاختيار للوظيفة الأعلى.

العيوب: عدم إعطاء الكفاءة مكان الصدارة في مجال الترقية مما يؤدي إلى عدم تقدير ذوي المواهب الإدارية من موظفي.

ونتيجة لهذه الانتقادات، فقد يتم الأخذ بنظام الترقية على اساس الكفاءة حيث تتاح الفرصة للأكفاء للتقدم للدرجات الأعلى.

العيوب: أنه كثيرا يفتح ابواب التعسف أو المحسوبية أو المحاباة أمام الرؤساء الإداريين.

ومن أجل ذلك كله تأخذ كثير من الدول المعاصرة في مجال الترقية بأساس مزدوج يتمثل في جمع بين نظامي الكفاءة والأقدمية، وذلك للاستفادة من مزايا هذين النظامين في وقت واحد، مع تدارك العيوب المنسوبة إلى كل منهما على حدة.

وتهدف الترقية إلى خلق التفاؤل، والشعور بالطمأنينة والاستقرار بين العاملين، وتشجيعهم على الخلق والإبداع والابتكار والتجديد.

النقل :

المقصود بالنقل هو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، أي إلى عمل جديد، ويتساوى العمل الجديد إلى حد كبير مع العمل الأول من حيث المركز والمسؤولية والأجر.

○أسباب النقل :

- النقل التدريبي: ويعني نقل الموظف من قسم إلى آخر ،وكذلك حتى تتسع خبراته، وهذا النوع من النقل يكون نقلا مؤقتا .

النقل التنظيمي: وهنا يتم النقل لتحقيق مرونة التنظيم ،ويحدث ذلك عندما يزداد حجم العمل في القسم.

النقل العلاجي: فقد يكون هناك موظف غير كفى .أو يكون النقل وسيلة علاجية.