**المحاضرة العاشرة**

**الترقيات *و الحوافز and incentive* Promotion**

الترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و مسؤولية أو سلطة و تعتبر حق من حقوق الموظف

**أهمية الترقية :**

إن التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول و الموظف إلى تحقيق أهدافهم و هنا تكمن أهميتها ، ومن بين الفوائد التي تحققها هذه العملية في محيط العمل هي :   
- إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى و أحسن يفتح له المجال في استمراره و بقائه فيه  
- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل و الاحتفاظ بهم . .   
- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة و النظام باعتبارها أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين .  
- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق بصورة صحيحة فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة و الإنتاج .

**اسس الترقية وانواعها**

يجب على الترقية أن يقوم على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها ، ذلك أن النظام الترقية إذا كان فاسدا سيؤدي بطبيعية الحال إلى انخفاض معنويات الموظف و انعدام إيمانه بعدالة النظم التي تطبق عليهم ، وهذا حتما سيؤدي في انخفاض كفاءتهم ، وبين هذه الأسس نذكر مايلي :   
**- نظام الاختبارات :** في النظام يعقد اختبار معين لمجموعة من الموظفين المرشحين للوظيفة ونتيجة هذه الاختبارات تقرر من هو الأصلح لتولي الوظيفة الشاغرة . .  
**- نظام الأقدمية :** و يقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في الخدمة و تأخذ بعين الإعتبار حين ترقيته .  
**- نظام الترقية على أساس الإختبار المطلق :** و ذلك بأن يكون للأدارة مطلق الحرية في اختبار الأفراد الصالحين للترقية على أساس التقدير الشخصي للرؤساء .

**انواع الترقية**

هناك نوعان من الترقية و يعتبر كل منهما قائما بذاته : - الترقية في الدرجة -الترقية في الرتبة .  
**- الترقية في الدرجة :** إن الترقية للموظف من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة تتم وفقا لأقدمية معينة في منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع استمرار انتماءه إلى نفس الفئة. .  
و إلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لابد من توافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا. .  
غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات يختلف فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف.

- **الترقية في الرتبة :** و تتم هذه الترقية بنقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى و بذلك رتبة أعلى ذات مسؤوليات و اختصاصات مختلفة ، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية .

**الحوافز incentive**

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

فقد عرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق اهداف معينة .

كما عرف بأنه" فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوة ،... الخ) توفرها أدارة المنظمة إمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم ، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي في الحصول عليها ، عن طريق الجهد والعمل المنتج ، والسلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع".

**أهمية الحوافز :-**

**إن أهمية وضع وتطبيق نظام كفوء للحوافز تتجلى في الجوانب الإيجابية** **التالية :-**

**1**- تحقق نظم الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءات الإنتاجية للأفراد العاملين , فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز – المادي أو المعنوي- يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

**2**- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة ويؤدي كذلك إلى أمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل.

**3**- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

**4**- تقليل كلف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع للأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها إن تقلص الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

**5**- تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها .

**أنواع الــــحوافــــــــز:-**

**1-الحوافز المـاديــــة .**

**2- الحوافز المعنـوية.**

1. **الحوافز المادية :-**

وتشمل جميع الحوافز التي تسعى إلى إشباع الحاجات ذات الطبيعة المادية كالنقود والطعام والشراب والمأوى, وتقسم هذه الحوافز إلى مجموعتين فرعيتين تـضم الحــوافز المــادية المــباشرة بينما تضم الثانية المادية غير المباشرة, حيث تتمثل المباشرة في زيادة الدخل النقدي للفرد وقد يتم ذلك عن طريق الأجور التشجيعية أو العلاوات المالية الــدورية أو العلاوات الاستثنائية أو الترقيات التي يصاحبها تغيير معدل الأجر أو المشاركة في الأرباح ,أو المكافآت في حالة عدم حـدوث أعطال أو تخفــيض معدل استخدام المــواد الأولـية أو المكافـآت التـعويضية مقاـبل الاستــفادة من الاختراعات والبحــوث ومقترحــات التــطوير , أو العـمولة للعاملين بالبيع , أو المكافآت السنوية أو نصف السنوية التي تقرر لغير العاملين بالإنتاج المباشر على ضوء أرباح المنشاة ومنح قدم في الدرجة .

وتتمثل الحوافز المادية غير المباشرة في مجموعة عريضة من الخدمات والتيسيرات الخاصة , تشمل توفير الوجبات أثناء العمل , وتقديم المشروبات مجانا, وتوفير السكن ووسائل النقل , وتحسين ظروف العمل , وتوفير الخدمات الطبية والرياضية والثقافية والترفيهية, وتقديم المساعدات الاجتماعية عند الضرورة والمساهمة في نظام الضمان الاجتماعي .

**2-الحوافز المعنوية:-**

وهي حوافز غير مادية تقدمها المنظمة للأفراد العاملين فيها ويمكن القول بأن الحوافز المعنوية ذات أهمية كبيرة جداً في تحفيز الأفراد ويُرجع سبب ذلك إلى احتياجات الأفراد النفسية الكثيرة ، الأمن النفسي ، التقدير الاجتماعي ، الانتماء ،التعبير عن الذات ، احترام الذات ، وغيرها من الاحتياجات النفسية الأخرى التي يعتبر إشباعها حافزاً ، أذا ما اقترن بتحقيق أداء أفضل .

وقد ظهرت أبحاث عديدة الغرض منه تحديد ماهية الحوافز أو الطلبات التي يهدف إليها الفرد من عمله والأهمية النسبية لكلأً منها ، ، وقد اختلفت وجهات نظر العمال من بحث لأخر فيما يتعلق بالأهمية النسبية للحوافز المختلفة . فقد ظهر في بعض هذه الأبحاث أن الحوافز المالية أهم ما يهدف اليه الفرد في عمله ، في حين ظهر في البعض الأخر أن الحوافز غير المالية هي الدوافع الأساسية لرضاء الفرد عن عمله ، والمشاهد ان معظم هذه الأبحاث لم تتفق على رأي واحد فيما يتعلق بالأهمية النسبية للحوافز المختلفة من وجهة نظر الفرد ، ولكنها أجمعت على اعتبار العشر الحوافز الآتية هي أهم العوامل التي تشجع الفرد العامل على البقاء في عمله والرضاء عنه .

**\*الأجر وملحقاته \*عمل ثابت \*فرص الترقية والتقدم \*شروط عمل جيدة \*زمالة طيبة بين العمال\*رقابة جيدة \*الاعتراف بأهمية الوجود \*الاهتمام بالعمل \*ساعات عمل مقبولة \*المزايا العينية**

هكذا أذا تبين لنا مما تقدم أن الحوافز هي إحدى مقومات العمل في المنظمات الفندقية والتي بدونها لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها من دونها, فالحوافر هي الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمنظمة وخبرة العاملين بالمنظمة كلاً في مجاله .  
ولا يمكن للحوافز أن تساعد في تحقق أهداف المنظمة الفندقية إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المنظمة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدرالعمل.   
وهناك عنصر يجب أن تعيه إدارة المنظمات الفندقية وهو اختيار الكفاءات المناسبة لأداء الأعمال (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) .