مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** طريقة مقترحة للترقية الوظيفية في المؤسسة العامة للتجارة الداخلية للمعادن ومواد البناء (عمران)
**اسم الكاتب:** د. بسام التزه
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/582
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/01 10:35 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# طريقة مقترحة للترقية الوظيفية في المؤسسة العامة للتجارة الداخلية للمعادن ومواد البناء (عمران) – دراسة ميدانية –

د. بسام التزه


## الملخص

الهدف الرئيس للبحث هو اختبار طريقة مقترحة للترقية الوظيفية من خلال قياس اتجاهات العاملين نحو مكوناتها في فرع دمشق للمؤسسة العامة للتجارة الداخلية للمعادن ومواد البناء (عمران). من أجل تحقيق هذا الهدف اِعْتُمِدَ على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الدراسة المسحية لمفردات عينة الدراسة جميعهم، وقد تكون مجتمع البحث وعينته من العاملين جميعاً في فرع دمشق للمؤسسة البالغ عددهم 107 عاملين، وقد اِعْتُمِدَ على الاستبانة في جمع المعلومات، كما استخدمت الأدوات الإحصائية المناسبة في التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ليس هناك من طريقة واضحة تبيّن خطوات الترقية الوظيفية حالياً في فرع دمشق.
- تجري الترقية الحالية وفقاً لاعتبارات لا علاقة لها بالأقدمية أو الكفاءة.
- يبدي غالبية العاملين موافقة على طريقة التَرقية المقترحة.
- هناك فروقٌ ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لطريقة الترقية الحالية المطبقة وخطواتها.
- هناك فروقٌ ذات دلالة إحصائياً في إجابات المبحوثين لطريقة الترقية المقترحة.
- لا توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم في طريقة الترقية الوظيفية المقترحة تعزى لفئاتهم الوظيفيّة.


أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق.

**وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها:**

- **ضرورة وضع خطة للمسارات الوظيفية تظهر للعاملين وضوح مسار مستقبلهم الوظيفي.**
- **ضرورة وضع خطّة للوظائف الشاغرة أو التي قد تشغر لاحقاً وتوصيفها توصيفاً دقيقاً؛ ليتسنى للعامل إعداد نفسه مهنياً وسلوكياً لشغلها.**
- **أن تجري الترقية وفقاً لخطوات واضحة كل حسب الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها.**
- **أن تُرْبَطَ خطة الترقية بخطة التدريب والتأهيل للحصول على النقاط المؤهلة للتقدم للوظيفة الشاغرة.**
- **ضرورة الأخذ بمتطلبات الطريقة المقترحة من قبل إدارة المؤسسة، مادام أَنَّ ليس هناك فروقٌ في إدراك العاملين لعناصرها حسب فئاتهم الوظيفية.**
- **كما اقترح الباحث إمكانية اختبار الطريقة المقترحة على مستوى الفروع الأخرى التابعة للمؤسسة في بقية المحافظات بغية تعميم النتائج إذا تمّ تبنيها.**

**كلمات مفتاحية: الترقية الوظيفية، طريقة مقترحة، العاملون.**

## 1. المقدمة:

تُعدُّ الترقية الوظيفية أحد عناصر ما يُعرف بالحركة الوظيفية التي تشمل فضلاً عن الترقية كلاً من: (النقل، والندب، والإعارة، أو الاستبعاد، والاستقالة، والإقالة، والخروج إلى التقاعد، وكف اليد، وغيرها). وتعدُّ من أهم المصادر الداخلية لاستقطاب الموارد البشرية التي يمكن اللجوء إليها لملء الشواغر في الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي لا تحتاج إلى كفايات وخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة. ومن ميزات هذه المصادر أنها محفزة للوصول إلى الوظائف الأعلى في سلم الوظائف، وترفع من الروح المعنوية للعاملين فيها، وتقلل من تكاليف الحصول عليهم من خارج المنظمة.

والترقية لا تُعدُّ وسيلة لتحفيز الموارد البشرية فحسب، بل عامل من عوامل الجذب الفعال، والمحافظة عليها في المنظمات المتنافسة. فما الترقية الوظيفية؟ وما أهميتها، وأنظمتها؟ وما الطريقة المتبعة في الترقية الوظيفية في منظمات القطاع العام الحكومي في سورية؟ وما الطريقة المقترحة؟ هذا ما تعرّفناه في هذا البحث.

## 2. الدراسات السابقة:

عُرِضَتْ فيما يلي عدد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع المدروس مع ملاحظة أن الدراسات جميعها التي اطلع عليها الباحث سواء أدرجت ضمن الدراسات السابقة، أم لم تدرج ليس فيها ما يشير إلى طريقة محددة للترقية الوظيفية.

**2-1 دراسة (Zahid، Others & ،2015 )، بعنوان: أثر الترقية والتنمية في الرضا الوظيفي في جامعات مقاطعة KPK في باكستان.**

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الترقية والنمو الوظيفيين في الرضا الوظيفي في كليات القطاع العام والخاص. أُجْرِيَتِ الدراسة على عدد من العاملين في العديد من الكليات في 10 جامعات. وكانت أهم النتائج: كان العاملون في معاهد قطاع التعليم العالي أكثر رضاً بالمقارنة بزملائهم في القطاع الخاص. للترقية والنمو الوظيفيين علاقة سلبية بزيادة الرضا عند العاملين. كما كان هناك فرصٌ متساويةٌ ممنوحة للعاملين جميعهم في عينة الدراسة وهي ترتبط بسياسة الأجور والتعويضات والتدريب التي تشترك جميعها في تنمية العاملين والعمل وتطويرهم.

**2-2 دراسة (Noraani Mustapha & Zaizura Che Zakaria، 2013 )، بعنوان: أثر فرص الترقية الوظيفية في الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في معاهد القطاع العام في ماليزيا.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر فرص الترقية في الرضا الوظيفي في أربعة معاهد لدى الأكاديميين في مدينة كيلنتان في ماليزيا. وأُجْرِيَتِ الدراسة على عينة عشوائية منتظمة، وجمعت البيانات من 320 محاضراً، واستخدم الأسلوب الوصفي في التحليل. وأشارت أهم النتائج إلى:

أن هناك علاقة موجبة دالة بين فرص الترقية والرضا الوظيفي. وعلى المنظمة أن تأخذ متغير الترقية بالحسبان؛ كي تحافظ على مواردها البشرية لديها.

**2-3 دراسة** (Muhammad Ehsan& Others،2012 )، بعنوان: أثر الأجر والترقية في الرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأجر والترقية الوظيفية في الرضا الوظيفي في معاهد التعليم العالي في باكستان. وقد أُجْرِيَتِ الدراسة على عينة احتمالية غير عشوائية مكونة من 200 مفردة، واِسْتُخْدِمَتِ الاستبانة في جمع المعلومات عن العاملين في القطاع العام والخاص في ولاية البنجاب. وكانت أهم النتائج: أن هناك علاقة تأثير معنوية للأجر في الرضا الوظيفي. وكان للترقية تأثير أقل في الرضا الوظيفي.

**2-4 دراسة** (Asvir Naveed، Ahmad Usman & Fatima Bushra، 2011 )، بعنوان: الترقية كعامل تنبؤي بالرضا الوظيفي. دراسة في صناعة الزجاج في ولاية لاهور في باكستان .

هدفت الدراسة إلى اختبار هل من الممكن التنبؤ بالرضا الوظيفي أم لا لدى العاملين في صناعة الزجاج. أُجْرِيَتِ الدراسة في أربع شركات مختارة للزجاج واختيرت عينة عشوائية بحجم 200 مفردة، وجُمِعَتِ البيانات باستخدام الاستبانة، وكانت أهم النتائج هي أن للترقية تأثيراً بسيطاً في الرضا الوظيفي.

**2-5 دراسة** (Vasilios D. Kosteas،2010 )، بعنوان: الرضا والترقيات الوظيفية.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الترقيات الوظيفية المتوقعة في الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة Cleveland في ولاية أوهايو الأمريكية، وأخذت عينة ممثلة لمجتمع البحث البالغ 5388 مفردة. ودلت أهم النتائج على أن: أدت الترقية في السنتين الأخيرتين إلى زيادة الرضا الوظيفي، كما كان هناك تشابه في الرقابة على العاملين في العام الحالي، وكذلك تماثل في مدى العمر داخل المجموعات، وفي الأجور أيضاً. وأن الترقيات السابقة كانت بطيئة وذات تأثير منخفض في الرضا الوظيفي.

**2-6 دراسة** (الصيد، 2008)، بعنوان: الترقية والفاعلية التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تقصي واقع الترقية في علاقتها بالفعالية التنظيمية بمركب مطاحن الحرش كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية. أُخِذَتْ عينة عشوائية من المطحنتين، وكانت أهم النتائج:

- هناك علاقة بين الترقية والفاعلية التنظيمية.
- أغلب العاملين يفضلون الأقدمية، ثم الكفاءة، ثم الشهادات في الترقية.

- هناك علاقة بين الاطلاع على الطريقة التي تتم بها الترقية والرضا عن معاييرها المعتمدة.
- هناك علاقة بين إسهام استناد الترقية إلى معايير موضوعية في زيادة الرضا الوظيفي والولاء أيضاً.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

نرى من الدراسات السابقة أنها تناولت أثر الترقية والنمو والأجر في الرضا الوظيفي، والفاعلية، وقد أُجْرِيَتِ الدراسات في قطاعات مختلفة، كما اختلفت النتائج باختلاف طبيعة المتغيرات المدروسة، كما لم تُعْرَضْ أية خطوات أو آلية تجري الترقية من خلالها. أما هذه الدراسة فتناولت طريقة مقترحة للترقية الوظيفية في المؤسسة العامة للتجارة الداخلية للمعادن ومواد البناء (عمران) فرع دمشق التي لم يُجر فيها أية دراسة سابقة، على حد علم الباحث، وهو ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

## 3. مشكلة البحث: Research Problem

تكمن مشكلة البحث في أنْ ليس هناك من طريقة واضحة للترقية الوظيفية في مؤسسات القطاع العام الذي يستند إلى القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004 الذي ليس فيه أية إشارة إلى موضوع الترقية الوظيفية لا ضمناً ولا صراحة، بل هناك شيء يسمّى تسوية وضع العامل في الفئات الوظيفية الخمس، وتجري التسوية بحصول العامل على شهادة علمية تؤهله للتعين في فئة وظيفية أعلى. أي إن الكفاءة العلمية (الحصول على شهادة أعلى) هي العامل المحدِّد للترقية لفئة وظيفية أعلى دون ذكر لبقية المحددات أو العوامل الأخرى، مثل القِدم الوظيفي، أو الخبرات السابقة وغيرهما. فلم يُشِرْ القانون إلى كيفية شُغل بعض الوظائف، مثل: رئيس شعبة، ورئيس دائرة أو رئيس قسم أو مدير إدارة، أو رئيس فرع، أو مدير عام ..إلخ. وما المتطلبات اللازمة لشغلها؟ كما لم يُشر إلى آلية الترقية أو إجراءاتها قط. من هنا كانت فكرة طرح طريقة جديدة للترقية تتجاوز سلبيات الطريقة الحالية المعتمدة، وإمكانية اختبار الطريقة المقترحة إحصائياً. ومن هنا يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤلات الرئيسة الآتية:

- هل من فروق معنوية في إدراكات العاملين في المؤسسة العامة للتجارة الداخلية للمعادن ومواد البناء (عمران– فرع دمشق) لطريقة الترقية المتبعة حالياً؟
- هل من فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو طريقة مقترحة للترقية الوظيفية في المؤسسة المدروسة؟
- هل هناك من اختلافات في إجابات المبحوثين عن مكونات الطريقة المقترحة تعود لمتغير الفئة الوظيفية.

## 4. فرضيات البحث: Research Hypothesis

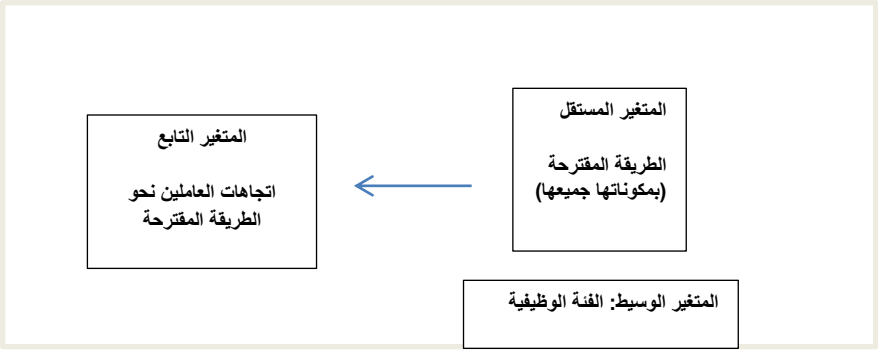
للإجابة على مشكلة البحث وتساؤلاته وُضِعَتِ الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في فرع المؤسسة المدروسة لطريقة الترقية الحالية المطبقة وخطواتها.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسة المدروسة نحو الطريقة المقترحة للترقية الوظيفية، ومتوسط المقياس البالغ (3).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين نحو طريقة الترقية المقترحة تعزى للفئة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل.

## 5. نموذج البحث ومتغيراته: Research Variables & Model




الشكل رقم (1): نموذج البحث ومتغيراته.

المصدر: إعداد الباحث.

## 6. أهداف البحث: Research Objectives

1/6- التعرف إن كان ثمة فروق معنوية في إدراكات العاملين في فرع المؤسسة المدروسة لطريقة الترقية المتبعة حالياً.

2/6 اختبار طريقة مقترحة للترقية الوظيفية من خلال قياس اتجاهات العاملين نحو مكوناتها في فرع المؤسسة المدروسة.

**3/6 – معرفة هل هناك فروق معنوية بين اتجاهات المبحوثين نحو طريقة الترقية الحالية تعزى لمتغير الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل.**

## 7. أهمية البحث: Research Importance

**تتجلى أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس، وذلك من الناحيتين الآتيتين:**

**1/7– الناحية النظرية: ترتبط الترقية الوظيفية بنظريات الدافعية والتحفيز (نظريات المحتوى والنظريات المعرفية)؛ ومن ثَمَّ الحاجة إلى النمو والتطوير الوظيفيين والمستمرين. فضلاً عن أن اتباع أسس واضحة في الترقية تسهم في وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وفي إشاعة مبدأ العدالة الذي قد ينعكس على متغيرات تنظيمية كثيرة؛ لعل أهمها الرضا، والولاء والانتماء التنظيميين.**

**2/7– الناحية العملية: تكمن في النتائج والتوصيات العملية التي يمكن الأخذ بها من قبل إدارة المؤسسة فرع دمشق فيما يتعلق بنتائج اختبار الطريقة المقترحة.**

## 8. منهجية البحث، وأسلوبه: Research Method

**اِعْتُمِدَ في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الدراسة المسحية لمفردات عينة الدراسة عن متغيرات الظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة التطبيقية.**

**9. أداة البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته جُمِعَتِ البيانات اللازمة بواسطة الاستبانة التي تُعدُّ من أنسب وسائل جمع البيانات لهذا الغرض.**

## 10. مجتمع البحث وعينته: Research Society & Sample

**يتكون مجتمع البحث من العاملين جميعاً في فرع دمشق من المؤسسة المدروسة في مختلف الفئات الوظيفية، البالغ عددهم 107 عاملين* وقد اتبعت طريقة الحصر الشامل في تحديد العينة وجمع المعلومات، وقد وزّعت الاستبانات عليهم جميعاً، وقد اِسْتُرْجِعَ 95 استبانة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل 83 استبانة، أي ما نسبته 77.6% من حجم المجتمع المدروس وهي نسبة جيدة جداً من وجهة النظر الإحصائية.**

* – تُوَزَّعَ العاملون كما يأتي: إدارة الفرع 4، الشؤون الإدارية والقانونية، 24، الشؤون المالية، 18، الرقابة الداخلية 5، دائرة الحسابات 10، دائرة التخطيط والتأهيل 6، دائرة المعلوماتية 5، دائرة النقل 10، دائرة البيع 25.المصدر: السجلات الرسمية لفرع دمشق، تموز 2016.

## 11. الإطار النظري للبحث:

### 1/11- مفهوم الترقية الوظيفية وأهميتها:

يُجمع أغلب الباحثين على أن الترقية الوظيفية تعني: إعادة تعيين العامل في وظيفة أخرى ذات مرتبة أعلى تكون في مستوى وظيفي أعلى من الوظيفة الحالية، وما يرافق ذلك من مسؤوليات وسلطات أكبر، وزيادة في الأجر والتعويضات وميزات مادية أو معنوية أخرى. (شاويش، 2007، 276) و يرى بعضهم أن الترقية الوظيفية تعني: نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى يتطلب مهارة أعلى يتحمل شاغلها مسؤوليات أكبر، ويتمتع بشروط أحسن في الأجر، أو زيادة في المكانة الاجتماعية (جودة، 2010، 288. عباس، سهيلة، وعلي، حسين، 2007 ، 359). أمَّا Gimpelson)،2014 ،(4 فيرى أن الترقية تعني إعادة تعيين العامل في عمل نوعي في مستوى إداري أعلى من عمله السابق.

نرى مما تقدم أن الترقية تكون من عمل أو وظيفة إلى عمل أو وظيفة أخرى شاغرة في مستوى تنظيمي أعلى درجةً ومرتبةً، تتطلب القيام بمهمات جديدة وما يرافقها من مسؤوليات، وسلطات لازمة لأدائها. وقد يترتب على ذلك ميزات مادية تتمثل في زيادة في الأجر أو التعويضات، وكذلك ميزات معنوية، تتمثل في مكانة اجتماعية أعلى، ورضا وظيفي أكبر. كما يُستخدم في أدبيات الفكر الإداري عند توضيح مفهوم الترقية كلٌّ من مفهومي: إعادة التعيين، والنقل وفق ما هو مشار إليه في التعريفات السّابقة، وهما هنا مفهومان متساويان في المعنى ويقصد بهما الترقية، غير أن هذا ليس صحيحاً دوماً، بل ثّمة فرقٌ بينهما يتجلى في أن النقل قد يكون نقلاً أفقياً يحصل ضمن المستوى الوظيفي الواحد للعامل، وبالأجر نفسه، بينما تُعدُّ الترقية حركة عمودية إلى وظيفة في مستوى تنظيمي أعلى مع الحصول على امتيازات الوظيفة الجديدة. مع التنويه إلى أن النقل قد يكون بقصد العقوبة إذا كان إلى وظيفة أدنى من الوظيفة الحالية له*. (الباحث)

كما يتداخل مفهوم الترقية بمفهوم الترفيع أحياناً لدى بعضهم، علماً أن ثمة فرقاً بينهما، فالترقية تعني، كما رأينا، نقل العامل أو إعادة تعيينه في عمل أو وظيفة جديدة في مستوى تنظيمي أعلى ذات مهام ومسؤوليات وسلطات أكبر من وظيفته الحالية مع الحصول على ميزات تلك الوظيفة، في حين يعني

* – يشير القانون الأساسي للعاملين رقم 50 لعام 2004 في الباب التاسع في الفصل الثاني بعنوان: العقوبات المسلكية، إلى عقوبة النقل التأديبية التي تُعد من العقوبات الشديدة بأنها تعني: نقل العامل إلى وظيفة أدنى من وظيفته، مع احتفاظه بأجره. كما قد يكون النقل بدافع إعادة توزيع القوة العاملة لديها عند وجود قوة عاملة فائضة أو قليلة.

الترفيع: انتقال العامل أفقياً من درجة إلى درجة أخرى في سلم الدرجات ضمن الفئة الوظيفية الواحدة دون تغيير في طبيعة ونطاق مهام الوظيفة نفسها ومسؤولياتها، لكن قد يترتب على الترفيع زيادة في الأجر فقط (الكبيسي، 2005، 54)، كما هو معمول فيه في القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004 إذْ يجري ترفيع العامل درجة واحدة ضمن فئته الوظيفية ويحصل على علاوة (زيادة) مالية على شكل نسبة مئوية وفق درجة تقويم أدائه عن سنتين سابقتين تضاف إلى أجره الشهري المقطوع بتاريخ أدائه للعمل. وهنا نرى أن الترفيع يتساوى مع مفهوم النقل الوارد في الفقرة السابقة. غير أن هناك رأياً آخر يرى أن مفهوم الترفيع يعني انتقال الفرد إلى أعمال أكثر مسؤوليةً في الوحدة المهنية أو القسم نفسه مع زيادة مباشرة في الأجور المدفوعة Gimpelson)،2014 ، (4 ، أي إن عملية الترفيع تعني انتقال العامل من درجة إلى أخرى في العمل نفسه مع زيادة في مسؤولياته ضمن هذه الدرجة، في حين تعني الترقية إعادة تعيين العامل في وظيفة في مستوى وظيفي أعلى من وظيفته الحالية. (عباس، وعلي، 2003، 360).

**2/11– أهمية الترقية الوظيفية:** تظهر أهمية الترقية الوظيفية لكل من الإدارة والعاملين من كونها وسيلة فعالة لتحفيز العاملين لزيادة قدراتهم وكفاياتهم الوظيفية Competencies التي تؤهلهم لشغل المراكز الوظيفية ذات الأهمية التي تترافق ببعض الميزات الوظيفية المرتبطة بإشباع الحاجات المادية، ممثلة بزيادة في الأجر والتعويضات Noraani) ،2013 ،(26-20 والاجتماعية منها ممثلة بمركز اجتماعي، والمعنوية ممثلة بالتميز، وتحقيق الذات، والأمنية ممثلة بالاستقرار، والأمان الوظيفيين أيضاً، وما قد ينعكس عليهم في زيادة درجة التزامهم وانتمائهم بأهداف المنظمة ورسالتها، عدا كونها وسيلة للمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة، وعامل جذب واستقطاب للآخرين من خارجها، وهو ما يحسن من سمعتها وصورتها الذهنية أمام المنافسين. (ديسلر، 2003، 445). Rickette & Ricketts)،2011 ،(616

بالنظر إلى أهمية ما تقدم يجب على الإدارة في المنظمة وضع نظام عادل للترقية الوظيفية، واضح المعايير والأهداف، والإجراءات، ويرتبط بحاجات العاملين وبأهداف المنظمة معاً بعيداً من المحاباة والتحيز والمحسوبية، ويكون وقادراً على التمييز بين العاملين وفق كفاياتهم، وليس لأي اعتبار آخر. (القريوتي، 2010، ص،250. Desler،2011،p،385)

**3/11– أساليب، الترقية الوظيفية: Promotion Methods**

يُستخدم في أدبيات الفكر الإداري عدة مصطلحات عند التعبير عن طرائق الترقية منها: أساليب الترقية، وأسس الترقية، ومعايير الترقية، وسياسات الترقية، وغيرها. وقد اِسْتُخْدِمَ مصطلح طرائق الترقية الوظيفية، وتُجمع أغلب الدراسات أن ثمة ثلاث طرق للترقية، تتمثل في الآتي:

**الأولى: الترقية على أساس الأقدمية: Seniority Method هنا يؤخذ عدد السنوات التي قضاها الفرد في وظيفته الحالية، كأساس للترقية، وفق ما يحدده النظام الداخلي للمنظمة. يمكن تطبيقها على بعض الأعمال النمطية أو الروتينية في المستويات الإدارية الدنيا التي قد لا تتطلب خبرات عالية، ومسؤوليات كبيرة، بل إلى خبرة بسيطة يمكن اكتسابها في مدة زمنية قصيرة تؤهله للترقية إلى وظيفة أعلى. (الموسوي، سنان، 2004 ، 209).**

**الثانية: الترقية على أساس كفاءة العامل: *Competency أو جدارته في عمله في أثناء المدة التي قضاها في وظيفته الحالية، أي ما يتوافر لدى العامل من كفايات ترتبط بالمعارف، والمهارة، والسلوك، وما يرافقها من قدرات ترتبط بها التي تظهر جميعها في ناتج أداء العمل، وهو ما يعني أن هذه الطريقة تعمل على وضع العامل المناسب في العمل أو الوظيفة المناسبة. يُجمع أغلب الباحثين على أنه يمكن تطبيق نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة بنجاح في الوظائف الإدارية والقيادية العليا، وكذلك الوظائف الإشرافية ذات الأهمية في الإدارة الوسطى، كونها تتطلب مسؤوليات كبيرة، وكفاءات عالية يجب أن تتوافر فيمن يشغلها.**

**(Desler، 2011 ، (384 و (جودة، 2010، ص 88).**

**الثالثة: الترقية على أساس الجمع بين الكفاءة والأقدمية معاً. (عبد الباقي، صلاح الدين، 2004م، 406). ويكون ذلك على أساس: الكفاءة لوظائف الإدارة العليا، كونها تتطلب مهارات إدراكية قد لا تتوافر لدى المرشح لشغلها بالأقدمية، رغم أنه إذا تساوت كفاية المرشحين للترقية يؤخذ الأقدم منهم. (شاويش، مصطفى، 2007، 281) وعلى أساس: المزج بين طريقتي الأقدمية والكفاءة في المستويات الوظيفية الأدنى؛ وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى على أساس الأقدمية، وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تختفي تماماً في مستوى الوظائف العليا.، (نصر الله، 2002، 158). تكفل هذه الطريقة إتاحة الفرصة للكفايات أن تنطلق دون أن يحدها إطار زمني مطلق، مثل: (الأقدمية)، مع مراعاتها لها، ومن ثم سيكون لقدامى العاملين نصيب كبير من الفرص المتاحة للترقية لاحقاً.**

* - يستخدم مفهوم الكفاية competency بمعنى الجدارة أو المقدرة المرتبطة بالفرد ذاته التي تتكون من: المعرفة، والمهارة، والسلوك، التي تظهر في نتائج أداء العمل أو مخرجاته.

### 4/11– الطريقة الحالية المتبعة في الترقية الوظيفية في المؤسسة المدروسة:

**يشير قانون العاملين في الفصل الرابع[1] (أصول وإجراءات التعيين) في المادة 13 الفقرة (أ) إلى أنه إذا حصل العامل من شاغلي إحدى وظائف الفئات الأولى والثانية والثالثة، على شهادة أعلى من الشهادة المعيّن على أساسها، وكان أجره يبلغ أو يتجاوز أجر بدء التعيين للشهادة الأعلى التي حصل عليها، يجوز بصك من الجهة صاحبة الحق بالتعيين نقله إلى إحدى وظائف الفئة الأعلى مع احتفاظه بقدمه المكتسب من أجل الترفيع المقبل. و ذلك باستثناء مَنْ حصل منهم على شهادة الدكتوراه أو الماجستير، إذْ يمنح فضلاً عمَّا تقدم علاوة قدرها 7% من أجره لكل منهما. كما تشير الفقرة (و) من المادة نفسها إلى أنه: إذا حصل أحد العاملين على رأس عمله من شاغلي إحدى وظائف الفئتين: الرابعة والخامسة بعد تعيينه على شهادة من الشهادات المطلوبة لوظائف الفئات: الأولى والثانية والثالثة يجوز بصك من الجهة صاحبة الحق في التعيين تسوية وضعه وفق أحكام هذا القانون.**

**وتشير المادة رقم (4) بعنوان تسوية وضع العامل إلى أنه: يجوز تسوية وضع العامل من شاغلي وظائف الفئة الرابعة أو الخامسة الذي يحصل على شهادة من الشهادات المطلوبة للتعيين في وظائف إحدى الفئات الأولى أو الثانية أو الثالثة وفقاً لما يأتي:**

**- بنقله إلى إحدى وظائف الفئة التي تؤهله شهادته للتعيين فيها مع احتفاظه بقدمه المكتسب من أجل الترفيع المقبل.**

**- بتعيينه تعييناً مجدداً في إحدى وظائف الفئة التي يشترط للتعيين فيها حيازة الشهادة التي حصل عليها، وبأجر بدء التعيين لحاملي تلك الشهادة إذا كان أجره بتاريخ التسوية لا يبلغ الأجر المذكور.**

**ويشير الباب الخامس من القانون نفسه بعنوان: تقويم أداء العاملين وترفيعهم في المادة [2] (24) الفقرة (أ) إلى أنه: تقدر كفاءة العاملين مرة كل سنتين، وتكون علاوة الترفيع وفق الآتي: 9% من الأجر لمن حددت كفاءته بدرجة جيد فما فوق، و 5% لمن حُددت كفاءته بدرجة وسط[3].**

### 1/4/11– ملاحظات على طريقة الترقية السابقة:

**بالعودة إلى القانون الأساسي للعاملين في الدولة الذي يُعدّ المرجع الرئيس في كل ما يتعلق بشؤون العاملين وترقياتهم، يمكن إيراد الملاحظات الآتية:**

1 – القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004، والصكوك الصادرة تنفيذاً له. الصادر عن وزارة المالية، ص، 14.

2 – المرسوم التشريعي رقم 322 تاريخ 27/ 7/ 2005، ص، 143 وما بعد.

3 – القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004، والصكوك الصادرة تنفيذاً له. الصادر عن وزارة المالية، ص، 26.

- يخضع العاملون في الجهات العامة ومنها المؤسسة المدروسة وفروعها إلى القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004 .
- ليس هناك من ذكر لموضوع الترقية الوظيفية لا صراحة، ولا ضمناً. كما أن ثمّة خلطاً بين مفهومي الترقية والترفيع. فالترفيع يحصل ضمن الفئة الواحدة، أمّا الترقية فتكون لوظيفة في فئة أعلى أو مركز وظيفي في المستوى التنظيمي الواحد أو الأعلى منه.
- إن موضوع الترفيع الوارد في نصوص القانون يركز على منح العامل علاوة تضاف إلى أجر الوظيفة الأساسي أو (المقطوع) دون ذكر إلى بقية الميزات الوظيفية الأخرى (مادية كانت أم معنوية) لهذا الترفيع.
- ليس هناك حدودٌ واضحةٌ للتفريق بين مصطلحي: النقل، والتعيين مجدداً للفئات الأولى أو الثانية أو الثالثة.
- يُفرد القانون بنداً خاصاً يركّز فيه على فكرة تسوية وضع العامل للفئتين الوظيفيتين الرابعة والخامسة، سواءً بالنقل إلى وظيفة أعلى أم بتعيينه تعييناً مجدداً رغم تساوي شروط التسوية مع النقل وإعادة التعيين مجدداً للوظائف: الأولى والثانية والثالثة أيضاً، ومن ثَمَّ ليس هناك فرقٌ واضحٌ بين مفاهيم: (النقل، والتعيين مجدداً، والتسوية) وإن كان المقصود بها حقيقة هو الترقية لوظيفة أعلى.
- ينتج مما تقدم أن معيار الترقية لوظيفة في فئة وظيفية أعلى هو الحصول على شهادة علمية أعلى من الشهادة المعيّن على أساسها، أي إن الكفاءة العلمية (الحصول على شهادة أعلى) هي العامل المحدِّد للترقية لفئة وظيفية أعلى دون ذكر لبقية المحددات أو العوامل الأخرى، مثل القدم الوظيفي، أو الخبرات السابقة و غيرهما.
- لم يُشِرْ القانون إلى كيفية شُغل بعض الوظائف، مثل: رئيس شعبة، ورئيس دائرة أو رئيس قسم أو مدير إدارة ..إلخ. وما المتطلبات اللازمة لشغلها، كما لم يُشر إلى آلية الترقية أو إجراءاتها قطُّ.
- إن الترفيع المقصود به في نصوص القانون هو الذي يحصل ضمن الفئة الوظيفية الواحدة من مرتبة إلى درجة، اللتين لا حدود واضحة بينهما، وغير مفهومة لدى أغلب العاملين.

### 5/11- الطريقة المقترحة: Proposed Method

تقوم الطريقة المقترحة على ضرورة توافر عدد من المتطلبات التي تتناسب مع الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، وقُسِّمَتْ تلك المتطلبات إلى نوعين: الأول هي: المتطلبات الأساسية للطريقة المقترحة وتشمل بدورها: تقديم وصف واضح للوظائف الشّاغرة، وتوصيف الفرد المرشح لشغلها، أي تشمل البندين الخامس والسادس. والثاني هي المتطلبات اللازمة والمتممة: وتشمل البنود من1/5/11

**إلى 4/5/11، ثم من 7/5/11 إلى 22/5/11، أمَّا وضع الفقرات بالشكل المدرج أدناه جاء لضرورات منطقية ومنهجية بآنٍ واحد. وخطوات الطريقة فهي[4]:**

**1/5/11 وضع خطة للمسارات الوظيفية للعاملين كلّهم، كلٌّ حسب فئته الوظيفية*، والمستوى الإداري، توضّح ما المجالات الوظيفية التي يمكن أن ينتقل إليها العامل أفقياً أو عمودياً خلال حياته الوظيفية كلّها.**

**2/5/11 وضع خطة للوظائف التي قد تَشْغُر لاحقاً (سنة أو سنتان أو أكثر) بعد دراسة دقيقة للحركة الوظيفية في المنظمة التي سبقت الإشارة إليها في المقدمة.**

**3/5/11 توضيح سياسة المؤسسة في الترقية (الاعتماد على العاملين من داخلها أو من خارجها).**

**4/5/11 الإعلان عن الوظيفة أو الوظائف الشاغرة، بإعلان مكتوب وواضح، يوجّه إلى العاملين، يُنشر في وسائل النشر المتاحة الخاصة بالمؤسسة (مجلة حائط، أو موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت أو غيرهما).**

**5/5/11 تقديم وصف Job Description واضح للوظائف الشاغرة بحيث يشمل:**

- **اسم الوظيفة: وظيفة مدير فرع، وظيفة رئيس قسم، وظيفة معاون رئيس قسم..إلخ.**
- **طبيعة الوظيفة: فكرية صرفة (وظائف تصميم، دراسات..إلخ)، وظائف قيادية، استشارية، (إشرافية مباشرة)، فنية متخصصة، وظائف إدارية كتابية، وظائف خدمية .. إلخ).**
- **المستوى الإداري الذي تقع فيه (إدارة عليا، وسطى، دنيا).**
- **مكان الوظيفة، من حيث: المدينة أو المنطقة الجغرافية، كما في ضواحي المدن والبلدات وغير ذلك.**
- **المهمات الرئيسة والفرعية لأدائها.**
- **المسؤوليات والسلطات المرتبطة بها.**
- **وسائل أدائها: (يدوياً، آلياً، نصف آلي، إلكترونياً أم مزيجاً مما سبق.. إلخ).**
- **ظروف أدائها (البيئة المادية لأدائها: هل تُؤدى في الهواء الطلق أم في غرف فوق الأرض أم تحتها، وما يتطلبه ذلك من إضاءة، تهوية، وأثاث مناسب.. إلخ).**
- **علاقاتها الأفقية والعمودية: إلى من يُقدّم شاغلها تقاريره؟ جهة الإشراف والرقابة على شاغلها؟ الوظائف التابعة لها.**

4 – اِعْتُمِدَ في وضع بنود الطريقة على المراجع الآتية: (بوحنينة: 2010) (القريوتي، 2010) والخبرة السابقة للباحث في وضع عدد من قوانين العمل لبعض الشركات.

* – هناك خمس فئات وظيفية محددة في قانون العاملين رقم 50 لعام 2004.

**6/5/11 توصيف شاغل الوظيفة Job specification أو المرشح لشغلها: من حيث توافر المؤهلات العلمية، والخبرات العملية المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة، كل حسب فئته الوظيفية، وفق الآتي:**

**أولاً: بالنسبة إلى وظائف الإدارة العليا: نقترح أن تضم الفئتين الآتيتين:**

**فئة الوظائف القيادية العليا*: وتضم: مديري الفروع ومعاونيهم.**

**الكفاءات العلمية: يشترط للترقية إلى هذه الوظائف توافر أحد المؤهلات العلمية المطلوبة لشغلها، مثل: (شهادة الدكتوراه أو الماجستير، أو إجازة جامعية في الحد الأدنى في الاختصاص المطلوب لشغل الوظيفة).**

**الخبرة المطلوبة: يشترط للترقية إلى هذه الوظائف أن يكون قد مارس العمل في فئته الوظيفية، ولديه خبرة (8) سنوات على الأقل في الخدمة من عاملي المؤسسة، و(12) سنةً خبرة لمن يعينون من خارج المؤسسة، على أن يثبت خبرته بوثيقة رسمية من الجهة التي عمل فيها سابقاً.**

**فئة الوظائف القيادية المتخصصة**: تشمل على سبيل المثال: مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام والدوائر، والمراكز ومديري المشاريع إن وجدت، وغيرهم ممن يمكن إدراجه ضمن هذه الفئة.**

**الكفاءات العلمية: يشترط للترقية إلى هذه الوظائف توافر شهادة الإجازة الجامعية، كحد أدنى في الاختصاص المطلوب لشغل الوظيفة، وفق توصيفها الوظيفي المحدد بالنظام الداخلي للشركة.**

**الخبرة العملية: يشترط للترقية إلى هذه الوظائف أن يكون قد مارس العمل في فئته الوظيفية، ولديه (6) سنوات خبرة، على الأقل في الخدمة، و(8) سنة خبرة لمن يعينون من خارج المؤسسة، على أن يثبت خبرته بوثيقة رسمية من الجهة التي عَمل فيها سابقاً.**

## ثانياً: الفئة الثانية: (وظائف الإدارة الوسطى)

**هي فئة الوظائف المتخصصة في مجالات: الموارد البشرية، والقانونية، والمالية والمحاسبية، والمعلوماتية، والتجارية أو المبيعات وما يماثلها. ويتطلب شغلها نوعين من الكفاءات العلمية:**

---

* – من مهام هذه الفئة وضع الأهداف الاستراتيجية والسياسات العامة للشركة، وإعداد الخطط التنفيذية الخاصة بالبرامج والمشاريع والعمل على تنفيذها من خلال ممارسة مهامها الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والإشراف والرقابة، على تنفيذ السياسات العامة للشركة، كلٌّ في مجال اختصاصه.

* *– من مهامها القيام بأعمال تخصصية وإشرافية تنفيذية في المجالات (الفنية، الإدارية، المالية) وفق وصف الوظائف في المؤسسة و تصنيفها. وتشمل على سبيل المثال: مديري المديريات ورؤساء الأقسام والدوائر والمراكز ومديري المشاريع، وغيرهم ممن يمكن إدراجه ضمن هذه الفئة.

الأولى: يشترط للترقية إلى هذه الوظائف أن يكون حاصلاً على إجازة جامعية، أو معهد عالٍ ممن يشغلون المناصب الوظيفية، مثل: رئيس دائرة، رئيس شعبة، رئيس مركز، وغيرها، مع خبرة 4 سنوات للعاملين من داخل المؤسسة و6 سنوات من خارجها.

الثانية: من حملة شهادة المعاهد المتوسطة، أو الثانوية العامة أو الفنية، ممن يشغلون وظيفة معاون رئيس شعبة، رئيس مجموعة، رئيس مركز، رئيس مكتب، وغيرها. مع خبرة 5 سنوات من داخل المؤسسة، و7 سنوات للمعينين من خارجها.

**ثالثاً: وظائف الفئة الثالثة: (وظائف الإدارة الدنيا)**

هي مجموعة الوظائف الكتابية في المؤسسة التي تتطلب توافر شهادة التعليم الأساسي، و تشمل على سبيل المثال: أعمال القيود و السجلات، والأعمال المكتبية والتصوير والنسخ والمراسلة، وغيرها ممن يُدرجون في هذه الفئة. مع خبرة لا تقل عن 4 سنوات للعاملين من داخل المؤسسة، و6 سنوات لمن يُعيّن من خارجها.

**رابعاً: وظائف الفئة الرابعة: فئة الوظائف المهنية:**

هي الوظائف التي تعتمد في أداء مهامها على استخدام الخبرة والمهارة العملية، وتشمل على سبيل المثال: السائقين والمهنيين. مع خبرة لا تقل عن سنتين للعاملين من داخل المؤسسة، وأربع سنوات لمن يُعين من خارجها.

**خامساً: وظائف الفئة الخامسة: العمال العاديون:** وهي الوظائف التي تتطلب لياقة بدنية وجهداً عضلياً لأدائها، وتشمل على أعمال الحراسة وأعمال الحدائق، والمراسلة، والأدنة وغيرها ممن يُدرج في هذه الفئة مع خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات من داخل المؤسسة، و6 سنوات لمن يُعين من خارجها.

**7/5/11** أن يُترك الإعلان مدة زمنية كافية (أسبوعان على الأقل) ليتسنى إلى العاملين جميعهم الاطلاع عليه.

**8/5/11** يهمل أي طلب غير محقق لشروط شغل الوظيفة، كلّ حسب فئتها.

**9/5/11** أن يكون على رأس عمله في سنة تقدمه لطلب الترقية.

**10/5/11 أن يكون قد حصل على تقدير جيد في تقويم الأداء، خلال السنتين الأخيرتين*.**

**11/5/11 أن يكون قد حصل على عدد من النقاط لا تقل عن 20 نقطة**.**

**12/5/11 أن يكون قد خضع لبرامج تدريبية نوعية في القيادة، والإشراف والاختصاص الفني معاً، على ألاّ تقل في مجموعها عن (60) ساعة تدريبية قبل تاريخ الإعلان عن الوظيفة الشاغرة لفئة الوظائف القيادية العليا. و50 ساعة لفئة الوظائف الفنية المتخصصة. و40 ساعة لفئة وظائف الإدارة الوسطى، و30 ساعة لوظائف الفئتين الثالثة والرابعة، و20 ساعة للفئة الخامسة.**

**13/5/11 أن يخلو سجلّه الوظيفي، من أيةِ عقوباتٍ مسلكية (خفيفة كانت أم شديدة)، أو أي قرار يقضي بحرمانه من الترقية.**

**14/5/11 أن يخضع المتقدم، لاختبار كفاية يتعلق بالوظائف الشاغرة من حيث: (الاختصاص الفني المطلوب، والمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة) تحدد مضمونه إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة الوظيفية التي تتبع لها الوظيفة الشاغرة، وتشرف عليه لجنة تحددها الوزارة أو الإدارة العليا في المؤسسة وبمشاركة النقابة.**

**15/5/11 أن يكون اختباراً الكترونياً (إم سي كيو MSQ) متعدد الخيارات يُجرى عبر الحاسب الآلي، أمام اللجنة والحضور ممن يودّ من العاملين، ومحدداً بزمن يتناسب وطبيعة الأسئلة، والمستوى الوظيفي.**

---

* – تشير المادة رقم (12) من المرسوم رقم 322 الخاص بعملية تقويم الأداء الفقرة (ب)، إلى أنَّ درجات تقويم الأداء تقدر وفق الآتي: من 1–2،49 ضعيف. من 2.5– 3.49وسط. ومن 350 – 5 جيد. (المرجع: القانون الساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004 والصكوك الصادرة تنفيذا له، الصادر عن وزارة المالية، المطبعة والجريدة الرسمية، ص، 153).

** – يمكن تجميع النقاط من خلال ثلاثة مصادر ، هي: 1. ناتج عملية تقويم الأداء، فمن يحصل على تقدير جيد جداً يحصل على 5 نقاط أيضاً تسجل في ذاتية العامل، و 3 نقاط لمن كان تقديره جيد ولا شيء لمن دون ذلك. 2. من الدورات التدريبية: لمن اتبع دورة تدريبية في مجال اختصاصه ووفقاً لمستواه الوظيفي وكانت نتائج تقديره ممتاز 5 نقاط، جيد جداً 3 نقاط، جيد نقطة واحدة، و لا شيء لما هو دون ذلك، والهدف من ذلك هو ربط العملية التدريبية بالكفاية اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى. 3. لمن قدم ابتكاراً جديداً، أو بحثاً تطبيقياً أو قَدَمَ اقتراحات و أفكاراً عملية لمعالجة مشكلة معينة، وفيها توفير في الوقت و الجهد و تسهم في الإقلال في نسبة الهدر، و تزيد في الإنتاج زيادة غير متوقعة، شرط أن ترتبط بأداء العامل بالذات إذا كان العمل فردياً، و بالمجموعة إذا كان العمل جماعياً، أو بفرق عمل جماعية، حيث يُعطى العامل أو المجموعة مكافأة فضلاً عن عدد من النقاط تحددها إدارة الموارد بالتعاون من الإدارة العليا. 4. لمن أوفد ببعثة داخلية، أو خارجية، للحصول على المؤهل العلمي المطلوب. ح– يخضع العامل الذي يتبع برنامجاً تدريبياً، أيا كانت مدته، لامتحان تقويم كفاءة، لقياس مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي، يمنح في نهايتها، فضلاً عن ما تقدمه الجهة المنظمة على عدد من النقاط وفق الآتي: نقطتان لمن خضع لبرنامج تدريبي و كان تقويم نتائج حضوره له ممتاز. نقطة واحدة، لمن خضع لبرنامج تدريبي و كان تقويم نتائج حضوره له جيد جداً. نصف نقطة، لمن خضع لبرنامج تدريبي وكان تقويم نتائج حضوره له جيداً.

16/5/11 إجراء مقابلة للمرشح ممن تنطبق عليه شروط شغل الوظيفة الشاغرة من قبل اللجنة ذاتها تظهر مدى قدرته واستعداده للقيام بأعبائها. ويعطى درجة لكل مجال معرفي من مجالات المقابلة.

17/5/11 من يحصل على أعلى درجة من الاختبار والمقابلة يتم اختياره وترقيته لشغل الوظيفة الشاغرة.

18/5/11 في حال التساوي بعدد الدرجات وعدد النقاط تجري المفاضلة بين المتقدمين على أساس: توافر الكفاءة والجدارة في أعمال سابقة أولاً، ثم الأقدمية ثانياً. وفي حال التساوي تؤخذ بعض الخصائص القيادية المرتبطة بالشخصية، مثل: اللباقة، والنزاهة والأخلاق والانتماء للمؤسسة وغيرها.

19/5/11 مدة البقاء في الوظيفة الشاغرة أربع سنوات قابلة للتجديد سنة أو أكثر، إذا أثبت جدارته في العمل، وبما يتفق مع قانون العاملين في الدولة.

20/5/11 يمنح العامل الذي رُقِّيَ لوظيفة أعلى من الفئة الوظيفية الأولى، فضلاً عن ميزات الدرجة المرتقى إليها، تعويضاً شهرياً يعادل 25% من الأجر الأساسي بتاريخ أداء العمل، تزداد بالنسبة نفسها كلما ارتفع المستوى الإداري المرتقى إليه.

21/5/11 يُمنح العامل الذي رُقِّيَ لوظيفة أعلى من الفئة الوظيفية الثانية والثالثة، فضلاً عن ميزات الدرجة المرقى إليها، تعويضاً شهرياً يعادل 15% من الأجر الأساسي، تزداد بالنسبة نفسها كلما ارتفع المستوى الإداري المرقي إليه.

22/5/11 يُحجب التعويض المشار إليه في الفقرتين السابقتين (19 و20) عندما تنتهي مهمة العامل من الوظيفة التي ترقى إليها، أو أوقف عن العمل لأي سبب كان.

تهدف الطريقة المقترحة إلى سد النقص في القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 وإلى ربط الترقية بالخبرة العملية والكفاءة العلمية من ناحية وبالفئة الوظيفية للعامل من ناحية ثانية، فضلاً عن ربط الترقية بالتدريب وبأخلاقيات العمل من ناحية ثالثة. والشفافية والوضوح في إجراءاتها، مثل: الاختبارات والمقابلات لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، والعدالة ووضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

**12. الجانب العملي للبحث**: يشمل هذا الجانب الخطوات الآتية:

## أولاً. تحليل خصائص عينة البحث:

**الجدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.**

| | البيان | التكرار | النسبة المئويّة | | البيان | التكرار | النسبة المئويّة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفئات العمريّة | أقل من 25 عام | 14 | 16.8 | الفئة الوظيفيّة | الأولى | 14 | 16.9 |
| | من 25 – 45 عام | 47 | 56.6 | | الثانية | 11 | 13.2 |
| | أكبر من 45 عام | 22 | 26.5 | | الثالثة | 13 | 16.00 |
| مدة الخدمة | أقل من 10 أعوام | **19** | **31.1** | | الرابعة | 19 | 22.9 |
| | من 10– 20 أعوام | **37** | **44.3** | | الخامسة | 25 | 30.1 |
| | أكثر من 20 عاماً | **27** | **24.6** | الجنس | ذكور | **52** | **62.7** |
| | المجموع | **83** | **100.0** | | إناث | **31** | **37.3** |
| | | | | | المجموع | **83** | %100 |

المصدر: إعداد الباحث

**نرى من الجدول أنّ الفئة العمريّة الغالبة هي من 25 حتى 45 عاماً بنسبة 56.6%، يليها من لديهم خدمة من 10 حتّى 20 عاماً بنسبة 44.3% ، في حين هناك غلبة لفئة الذكور على الإناث، وهذا أمر طبيعي ناجم عن طبيعة العمل في فروع المؤسسة التي قد يحتاج إلى عمل الرجال أكثر من النساء.**

## ثانياً. اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدّراسة:

**لمعرفة مدى توافر التوزيع الطبيعي في بيانات العينة المدروسة اِسْتُخْدِمَ اختبار Kolmogorov-Smirnov كما في الجدول (2) الآتي.**

**الجدول (2): نتائج اختبار التوزّيع الطبيعي**Kolmogorov-Smirnov **للبيانات.**

| المتغيرات، الموافقة على: | المتوسّط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | مستوى المعنويّة |
|---|---|---|---|---|
| متغيرات آلية الطريقة الحالية | | | | |
| وضوح طريقة الترقية الحالية في المؤسسة. | 2.0230 | 1.50511 | 0.437 | 0 |
| تتم الترقية الحالية حسب: الأقدمية | 3.918 | 1.67310 | 0.306 | 0 |
| حسب الكفاءة. | 1.15423 | 1.84264 | 0.198 | 0 |
| حسب الأقدمية والكفاءة معاً. | 1.377 | 1.60831 | 0.347 | 0 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| تتم وفق اعتبارات أخرى. | 4.2131 | 0.46100 | 0.102 | 0 |
| متغيرات الطريقة المقترحة | | | | |
| وضع خطّة للمسارات الوظيفيّة. | 4.0492 | 0.61715 | 0.337 | 0 |
| وضع خطّة للوظائف الشاغرة أو التي قد تشغر. | 3.918 | 0.49312 | 0.402 | 0 |
| توضيح سياسة المؤسسة في التّرقية. | 4.1552 | 0.74461 | 0.234 | 0 |
| الإعلان عن الوظيفة الشّاغرة. | 4.377 | 0.73403 | 0.31 | 0 |
| مدة الإعلان عن الوظيفة الشّاغرة للتّرقية. | 4.2131 | 0.5512 | 0.372 | 0 |
| إهمال أيّ طلب غير محقق لشروط شغل الوظيفة. | 3.9672 | 0.75205 | 0.288 | 0 |
| كون مرشّح التّرقية على رأس عمله سنة تقدّمه للتّرشّح. | 3.8852 | 0.75495 | 0.364 | 0 |
| حصول المرشّح على تقدير جيّد في تقويم الاداء خلال السّنتين التّاليتين. | 3.9672 | 0.81583 | 0.368 | 0 |
| حصول مرشّح التّرقية على 20 نقطة على الأقل. | 3.9836 | 0.99149 | 0.31 | 0 |
| خضوع مرشّح التّرقية لبرامج تدريبيّة نوعيّة في القيادة والإشراف والاختصاص الفني معاً. | 4.0328 | 1.15423 | 0.259 | 0 |
| شرط خلو سجل الموظف المرشّح للتّرقية من أيّة عقوبات مسلكيّة. | 4.0492 | 1.07123 | 0.318 | 0 |
| مدى الموافقة على اختبار الكفاءة. | 4.0656 | 0.94638 | 0.292 | 0 |
| مدى الموافقة على الاختبار الكترونياً. | 4.0328 | 0.87497 | 0.305 | 0 |
| مدى الموافقة على إجراء مقابلة للمرشّح. | 4.0492 | 0.71708 | 0.309 | 0 |
| ترقية الناجح في المقابلة والاختبار معاً لوظيفة شاغرة. | 4.1475 | 0.65412 | 0.311 | 0 |
| الاعتماد على بعض الأسس في حال التساوي بعدد الدرجات مثل: الكفاءة والأقدمية، والمهارات القيادية. | 3.9344 | 0.62899 | 0.394 | 0 |
| مدّة البقاء الملائمة في الوظيفة الشّاغرة. | 4.1803 | 0.86618 | 0.238 | 0 |
| مقدار التعويض الملائم عند الترقية لوظيفة أعلى من الفئة الأولى. | 4 | 0.7746 | 0.32 | 0 |
| مقدار التعويض الملائم عند الترقية لوظيفة أعلى من الفئة الثانية والثّالثة | 3.9667 | 0.78041 | 0.3 | 0 |
| حجب تعويض الترقية عند انتهاء مهمة العامل. | 3.8525 | 0.89137 | 0.336 | 0 |
| تقويم مدى وضوح سياسة الترقية الحالية في المؤسسة. | 1.322 | 0.57056 | 0.443 | 0 |
| مدى الموافقة على شروط التوصيف المناسب لشاغل الوظيفة. | 3.9098 | 0.47878 | 0.411 | 0 |
| مدى الموافقة على تقديم وصف واضح للوظائف الشّاغرة. | 3.918 | 0.49312 | 0.418 | 0 |

المصدر: مخرجات التّحليل الإحصائي SPSS

**يتبيّن من نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أنّ قيم الاختبار جميعها دالة إحصائيّاً ($p < 0.05$)؛ ممّا يدّل على وجود انحرافات معنويّة بين توزّع البيانات عن المنحنى الطبيعي، أي أنّ الوسط الحسابي لكل متغير غير موزّع طبيعيّاً.**

## ثالثاً. توصيف متغيّرات الدّراسة:

**اعتمدنا على مقياسي النزعة المركزيّة، (الوسيط والمنوال)، كون البيانات رتبيّة وغير موزعة توزيعاً طبيعياً، كما في الجدول الآتي:**

**الجدول (3): توصيف متغيّرات الدّراسة**

| متغيرات الدراسة<br>مدى الموافقة على متغيرات طريقتي الترقية الحالية و المقترحة: | Median | نسبة الوسيط% | Mode |
|---|---|---|---|
| أ. طريقة التّرقية المطبّقة حالياً | | | |
| مدى وضوح طريقة الترقية الحالية في المؤسسة | 1 | 72.9 | 1 |
| آلية الترقية، تتم الترقية الحالية حسب الأقدمية: | 1 | 65.4 | 1 |
| الكفاءة. | 1 | 7،68 | 1 |
| الأقدمية والكفاءة معاً. | 1 | 8،71 | 1 |
| اعتبارات أخرى. | 4 | 4،70 | 4 |
| ب. خطوات طريقة الترقية المقترحة | | | |
| وضع خطّة للمسارات الوظيفيّة. | 4 | 67.2 | 4 |
| وضع خطّة للوظائف الشاغرة أو التي قد تشغر لاحقاً. | 4 | 75.4 | 4 |
| توضيح سياسة المؤسسة في التّرقية. | 4 | 43.1 | 4 |
| الإعلان عن الوظيفة الشّاغرة. | 5 | 50.8 | 5 |
| مدة الإعلان عن الوظيفة الشّاغرة للتّرقية. | 4 | 65.6 | 4 |
| إهمال أيّ طلب غير محقق لشروط شغل الوظيفة. | 4 | 54.1 | 4 |
| كون مرشّح التّرقية على رأس عمله سنة تقدّمه للتّرشّح | 4 | 65.6 | 4 |
| حصول المرشّح على تقدير جيّد في تقويم الاداء خلال السّنتين السابقتين. | 4 | 65.6 | 4 |
| مدى الموافقة على حصول مرشّح التّرقية على 20 نقطة على الأقل | 4 | 49.2 | 4 |
| خضوع مرشّح التّرقية لبرامج تدريبيّة نوعيّة في القيادة والإشراف والاختصاص الفني معاً. | 4 | 32.8 | 5 |
| شرط خلو سجل الموظف المرشّح للتّرقية من أيّة عقوبات مسلكيّة. | 4 | 45.9 | 4 |
| مدى الموافقة على اختبار الكفاءة. | 4 | 47.5 | 4 |
| مدى الموافقة على الاختبار الكترونياً. | 4 | 52.5 | 4 |
| مدى الموافقة على إجراء مقابلة للمرشّح | 4 | 59.0 | 4 |
| ترقية الناجح في المقابلة والاختبار معاً لوظيفة شاغرة | 4 | 60.7 | 4 |
| الاعتماد على بعض الأسس في حال التساوي بعدد الدرجات مثل: الكفاءة والأقدمية، والمهارات القيادية. | 4 | 73.8 | 4 |
| مدّة البقاء الملائمة في الوظيفة الشّاغرة | 4 | 41.0 | 4 |
| مقدار التعويض الملائم عند الترقية لوظيفة أعلى من الفئة الأولى. | 4 | 59.0 | 4 |
| مقدار التعويض الملائم عند الترقية لوظيفة أعلى من الفئة الثانية والثّالثة | 4 | 55.0 | 4 |
| حجب تعويض الترقية عند انتهاء مهمة العامل. | 4 | 57.4 | 4 |
| شروط التوصيف الملائم لشاغل الوظيفة. | 4 | 75.4 | 4 |
| مدى الموافقة على توصيف طبيعة الوظيفة. | 4 | 47 | 4 |
| تقديم وصف واضح للوظائف الشّاغرة. | 4 | 75.4 | 4 |

المصدر: مخرجات التّحليل الإحصائي SPSS

يظهر من الجدول أنّ طريقة الترقية الحاليّة تتّسم بعدم الوضوح وفق غالبية أفراد العيّنة، أي ما نسبته 72.9 إذْ بلغت قيمة الوسيط والمنوال معاً (1)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد خطوات واضحة متبعة في الترقية الحالية، وهو ما قد يدل على أنها تتم وفقاً لاعتبارات أخرى لا علاقة لها بالأقدمية أو الكفاءة.

كما نرى أن قيم الوسيط والمنوال جميعها بلغت (4)، ممَّا يدلّ على أن غالبية العاملين يبدون موافقة على طريقة التّرقية المقترحة، كما يظهر أن ثمة موافقة شديدة على بقاء الإعلان مدّة زمنيّة كافية ليتسنى للعاملين جميعهم الاطلاع عليه. وهما ما قد يدل على أن الترقيات الحالية تحصل دون علم العاملين بها.

كما نرى أن هناك عدداً من شروط الطريقة المقترحة بلغت نسبة الوسيط لها أكثر من 70%، مثل: وضع خطّة للوظائف الشاغرة أو التي قد تشغر لاحقاً. والاعتماد على بعض الأسس في حال التساوي بعدد الدرجات، مثل: الكفاءة والأقدمية، والمهارات القيادية. وشروط التوصيف الملائم لشاغل الوظيفة. تقديم وصف واضح للوظائف الشّاغرة. كما وصلت نسبة وضع خطّة للمسارات الوظيفيّة إلى 67.2% ؛ الأمر الذي يدل على أهمية تلك الخطوات من وجهة نظر المبحوثين.

## ثالثاً. اختبارات الصّلاحيّة والثّبات لمتغيرات الدراسة:

### أ. اختبارات الصّلاحيّة والثّبات لمتغيرات الطريقة الحالية:

الجدول (4): صلاحيّة العبارات المعبّرة عن آلية طريقة الترقية الحالية.

| العبارة | معامل الارتباط | المعنوية |
|---|---|---|
| مدى وضوح طريقة الترقية الحالية في المؤسسة | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .451**<br>.000 |
| آلية الترقية، تتم الترقية الحالية حسب الأقدمية: | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | 563**<br>.000 |
| الكفاءة. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | 335**<br>.000 |
| الأقدمية والكفاءة معاً. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .423**<br>.000 |
| اعتبارات أخرى. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .573**<br>.000 |
| معامل ألفا كرونباخ | | 79.8% |

المصدر: مخرجات التّحليل الإحصائي SPSS

### ب. اختبارات الصّلاحيّة والثّبات للمتغيرات الأساسية للطريقة المقترحة:

يُبيّن الجدولان (5 و6) معاملات ارتباط سبيرمان بين العبارات المعبّرة عن المتطلبات الأساسية للطريقة المقترحة، وتشمل بدورها: تقديم وصف واضح للوظائف الشّاغرة، وتوصيف الفرد المرشح لشغلها. لهذه العبارات فضلاً عن موثوقيّة هذه العبارات كما يأتي:

**الجدول (5): صلاحيّة العبارات المعبّرة عن المتطلبات الأساسية المتعلقة بوصف الوظيفة**

| المتطلبات الأساسية المتعلقة بوصف الوظيفة الشاغرة | معامل الارتباط | المعنوية |
|---|---|---|
| اسم الوظيفة: مثال: وظيفة مدير فرع، وظيفة رئيس قسم، وظيفة معاون رئيس قسم، مدير شعبة ..إلخ. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .462**<br>.000 |
| المستوى الإداري الذي تقع فيه (إدارة عليا، وسطى، دنيا). | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | 361**<br>.000 |
| مكان أداء الوظيفة، من حيث: المدينة أو المنطقة الجغرافية كما في ضواحي المدن والبلدات، وغير ذلك | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | 593**<br>.000 |
| المهمات الرئيسة والفرعية لأدائها. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .453**<br>.000 |
| المسؤوليات والسلطات المرتبطة بها. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .480**<br>.000 |
| وسائل أدائها: (يدوياً، آلياً، نصف آلي، إلكترونياً..إلخ). | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .502**<br>.000 |
| ظروف أدائها (البيئة المادية لأدائها،.. إلخ). | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .500**<br>.000 |
| علاقاتها الأفقية والعمودية: إلى من يُقدّم شاغلها تقاريره؟ جهة الإشراف والرقابة على شاغلها؟ الوظائف التابعة لها. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .344**<br>.000 |
| معامل ألفا كرونباخ | | 71.4% |

**الجدول(6): صلاحيّة العبارات المعبّرة عن المتطلبات المتعلقة بتوصيف المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة.**

| المتطلبات المتعلقة بمواصفات المرشح لشغل الوظيفة حسب الفئة الوظيفية | معامل الارتباط | المعنوية |
|---|---|---|
| وظائف الإدارة العليا:<br>أ- فئة الوظائف القيادية العليا. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .582**<br>.000 |
| – الكفاءات العلمية. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .527**<br>.000 |
| – الخبرة المطلوبة. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .338**<br>.000 |
| ب- فئة الوظائف القيادية المتخصصة. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .481**<br>.000 |
| – الكفاءات العلمية. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .291*<br>.000 |
| – الخبرة العملية. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .492**<br>.000 |
| وظائف الفئة الثانية: (وظائف الإدارة الوسطى) | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .388**<br>.000 |
| – شروط شغل الوظيفة للفئة الجامعية. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .360**<br>.000 |
| – شروط شغل الوظفة لحملة المعاهد المتوسطة والثانوية. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .310*<br>.000 |
| وظائف الفئة الثالثة: (وظائف الإدارة الدنيا): وشروط شغلها | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .450**<br>.000 |
| وظائف الفئة الرابعة: فئة الوظائف المهنية: وشروط شغلها | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .551**<br>.000 |
| وظائف الفئة الخامسة: وشروط شغلها. | Correlation Coefficient<br>Sig. (2-tailed) | .595**<br>.000 |
| معامل ألفا كرونباخ | | 79.8% |

المصدر: مخرجات برنامج التّحليل الإحصائي SPSS

نرى من الجدولين (4 و 5) أنّ قيم المعنويّة جميعها هي أصغر من (0.05)؛ ممَّا يدلّ على معنويّة معاملات الارتباط بين كل متغيّر والوسيط الإجمالي لهذه العبارات، ومن ثَمَّ على صلاحيّة هذه العبارات لتمثيل البعد الذي تقيسه، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار الموثوقيّة بلغت (71.4% و79.8%)، وهما نسبتان جيدتان تدلان على موثوقية عالية للعبارات وتماسكها في قياس البعد الذي تعبر عنه، لأن قيمتهما أكبر من 60%..

## رابعاً: اختبار الفرضيّات:

لاختبار الفرضيات اِسْتُخْدِمَتِ الاختبارات اللامعلمية، كون البيانات غير موزّعة توزيعاً طبيعيّاً متمثّلة بمعامل ارتباط سبيرمان من جهة، ولاختبار بانيوميال اللامعلمي التنائي لاختبار مدى وجود تأييد إيجابي أو سلبي لطريقتي التّرقية الحالية والمقترحة، كما جرى اللجوء لاختبار كاي مربع لمعرفة الآلية المتبعة في طريقة الترقية المطبقة حالياً في المؤسسة المدروسة. كما اِسْتُعِينَ باختبار **Kruskal Wallis** للمقارنة بين الفئات الوظيفية للمبحوثين.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في فرع المؤسسة المدروسة لطريقة الترقية الحالية المطبقة وخطواتها.

لاختبار هذه الفرضية لجأنا إلى اختبار (**Binomial**) للمقارنة بين مجموعتي الموافقين وغير الموافقين تجاه كل عنصر من عناصر الطريقة الحالية. انظر الجدول رقم (7).

الجدول (7): مدى معنويّة الفروقات في إدراك العاملين لطريقة الترقية الحالية في المؤسسة.

| | Category | حجم العيّنة | النسبة المئوية | Exact Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|---|---|
| Group 1 | <= 2 | 76 | .93 | .000 |
| Group 2 | > 2 | **7** | .07 | |
| Total | | **83** | 1.00 | |

المصدر: التّحليل الإحصائي

يُظهر من الجدول (7) مدى معنويّة الفروقات في إجابات المبحوثين، فنسب غير الموافقين لوجود طريقة واضحة مطبّقة للتّرقية في المؤسسة بلغت (93%)، ومستوى المعنويّة للفروقات هي معنويّة (0 < 0.05)؛ ممَّا يدعونا لقبول الفرضيّة البديلة، أي إنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لطريقة الترقية الحالية المطبقة وخطواتها، ونظراً إلى أنّ نسبة المؤيدين تفوق نسبة غير المؤيدين، إذاً ليس هناك من وجود لطريقة واضحة للترقية المطبقة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في المؤسسة المدروسة نحو الطريقة المقترحة للترقية الوظيفية، ومتوسط المقياس البالغ (3).

**لاختبار هذه الفرضية طُبِّقَ اختبار (Binomial) للمقارنة بين مجموعتي الموافقين وغير الموافقين تجاه كل عنصر من عناصر الطريقة المقترحة.**

**الجدول (8): معنوية الفروقات في إجابات المبحوثين على المتطلبات اللازمة والمتممة للطريقة المقترحة وفقاً لاختبار Binomial .**

| المتطلبات اللازمة والمتممة | | Category | N حجم العينة | النسبة المئوية | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|
| وضع خطّة للمسارات الوظيفيّة | Group 1 | <= 3 | **11** | .13 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | **72** | .87 | |
| وضع خطّة للوظائف الشاغرة | Group 1 | <= 3 | **13** | .16 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | **70** | .84 | |
| توضيح سياسة المؤسسة في التّرقية | Group 1 | <= 3 | **17** | .20 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 66 | .79 | |
| الإعلان عن الوظيفة الشّاغرة | Group 1 | <= 3 | 10 | .12 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 73 | .89 | |
| مدة الإعلان عن الوظيفة الشّاغرة للتّرقية | Group 1 | <= 3 | 7 | .08 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 76 | .92 | |
| إهمال أيّ طلب غير محقق لشروط شغل الوظيفة. | Group 1 | <= 3 | 19 | .23 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 64 | .77 | |
| كون مرشّح التّرقية على رأس عمله سنة تقدّمه للتّرشّح | Group 1 | <= 3 | 18 | .22 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 65 | .78 | |
| حصول المرشّح على تقدير جيّد في تقويم الأداء خلال السّنتين السابقتين. | Group 1 | <= 3 | 13 | .16 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 70 | .84 | |
| مدى الموافقة على حصول مرشّح التّرقية على 20 نقطة على الأقّل. | Group 1 | <= 3 | 17 | .20 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 66 | .80 | |
| خضوع مرشّح التّرقية لبرامج تدريبيّة نوعيّة في القيادة والإشراف والاختصاص الفني معاً | Group 1 | <= 3 | 19 | .23 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 64 | .77 | |
| خلو سجل المرشّح للتّرقية من أيّة عقوبات مسلكيّة. | Group 1 | <= 3 | 14 | .17 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 69 | .83 | |
| مدى الموافقة على اختبار الكفاءة. | Group 1 | <= 3 | 15 | .18 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 68 | .82 | |
| مدى الموافقة على الاختبار الكترونياً. | Group 1 | <= 3 | 15 | .18 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 68 | .82 | |
| مدى الموافقة على إجراء مقابلة للمرشّح | Group 1 | <= 3 | 13 | .16 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 70 | .84 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| مدى الموافقة على ترقية الناجح في المقابلة والاختبار معاً لوظيفة شاغرة | Group 1 | <= 3 | 9 | .11 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 74 | .89 | |
| أسس التَرقية الملائمة في حال تساوي بعدد الدَرجات | Group 1 | <= 3 | 12 | .14 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 71 | .86 | |
| مدَة البقاء الملائمة في الوظيفة الشَاغرة | Group 1 | <= 3 | 15 | .18 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 68 | .82 | |
| مدى الموافقة على مقدار التعويض الملائم عند الترقية لوظيفة أعلى من الفئة الأولى | Group 1 | <= 3 | 17 | .20 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 66 | .80 | |
| مقدار التعويض الملائم عند الترقية لوظيفة أعلى من الفئة الثانية والثَالثة. | Group 1 | <= 3 | 18 | .22 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 65 | .78 | |
| مدى الموافقة على حجب تعويض الترقية عند انتهاء مهمة العامل. | Group 1 | <= 3 | 19 | .23 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 64 | .77 | |
| التوصيف الملائم لشاغل الوظيفة. | Group 1 | <= 3 | 7 | .11 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 54 | .89 | |
| تقديم وصف واضح للوظائف الشَاغرة. | Group 1 | <= 3 | 13 | .16 | .000 |
| | Group 2 | > 3 | 70 | .84 | |
| | Total | | 83 | 1.00 | |

المصدر: مخرجات برنامج التَحليل الإحصائي SPSS

**يتبيّن من الجدول أنّ نسب الموافقين على الطريقة وبناء على مطالعة عناصرها لا تقل عن (77%) وتصل لـ (92%)، في حين أقصى حالات نسب غير المؤيدين لها لا تزيد على (23%)، ومستويات المعنويّة للفروقات جميعها هي معنويّة (0 < 0.05)؛ ممَّا يدعونا لقبول الفرضيّة البديلة، ومن ثَمَّ: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لطريقة الترقية المقترحة. يرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية حيث تعود الفروق إلى فئة العاملين غير الموافقين على كل عنصر من عناصر الطريقة المقترحة؛ لكن مادامت نسب المؤيدين تفوق غيرهم إذاً فهناك تأييد للخطّة المقترحة للترقية الوظيفية، وهو ما تدعمه نتائج التوصيف السابقة.**

**الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستقصى منهم عن عناصر طريقة الترقية الوظيفية المقترحة تعزى لفئاتهم الوظيفيّة.**

**لاختبار هذه الفرضية اِسْتُخْدِمَ اختبار (Kruskal Wallis)؛ وذلك تجاه كل عنصر من عناصر الطريقة المقترحة، ويبيّن الجدول (9) مدى معنويّة الفروقات في إجابات المبحوثين عند كل عنصر من عناصر الطَريقة المقترحة.**

**الجدول (9): مدى معنويّة الفروقات بين الفئات الوظيفيّة للمستقصى منهم عن الطريقة المقترحة للترقية الوظيفيّة**

| عناصر الطريقة المقترحة | Chi-Square | Asymp. Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|
| وضع خطّة للمسارات الوظيفيّة. | .388 | .824 |
| وضع خطّة للوظائف. | 3.185 | .203 |
| توضيح سياسة المؤسسة في التّرقية. | 2.297 | .317 |
| الإعلان عن الوظيفة الشّاغرة. | 2.745 | .253 |
| مدة الإعلان عن الوظيفة الشّاغرة للتّرقية. | 4.580 | .101 |
| إهمال أيّ طلب غير محقق لشروط شغل الوظيفة. | 1.854 | .396 |
| كون مرشّح التّرقية على رأس عمله سنة تقدّمه للتّرشّح. | .583 | .747 |
| حصول المرشّح على تقدير جيّد في تقويم الاداء خلال السّنتين التّاليتين. | 1.974 | .373 |
| حصول مرشّح التّرقية على 20 نقطة على الأقل. | 1.334 | .513 |
| خضوع مرشّح التّرقية لبرامج تدريبيّة نوعيّة في القيادة والإشراف والاختصاص الفني معاً. | .825 | .662 |
| خلو سجل الموظف المرشّح للتّرقية من أيّة عقوبات مسلكيّة. | .249 | .883 |
| مدى الموافقة على اختبار الكفاءة. | 3.415 | .181 |
| مدى الموافقة على الاختبار الكترونياً. | 3.385 | .184 |
| مدى الموافقة على إجراء مقابلة للمرشّح. | 1.107 | .575 |
| مدى الموافقة على ترقية الناجح في المقابلة والاختبار معاً لوظيفة شاغرة. | .832 | .660 |
| أسس التّرقية الملائمة في حال تساوي عدد الدّرجات. | .792 | .673 |
| مدّة البقاء الملائمة في الوظيفة الشّاغرة. | .318 | .853 |
| مقدار التعويض الملائم عند الترقية لوظيفة أعلى من الفئة الأولى. | 2.637 | .268 |
| مقدار التعويض الملائم عند الترقية لوظيفة أعلى من الفئة الثانية والثّالثة. | .338 | .845 |
| حجب تعويض الترقية عند انتهاء مهمة العامل. | 1.402 | .496 |
| مدى الموافقة على شروط التوصيف الملائم لشاغل الوظيفة. | .036 | .982 |
| مدى الموافقة على تقديم وصف واضح للوظائف الشّاغرة. | .721 | .697 |

المصدر: مخرجات برنامج التّحليل الإحصائي SPSS

نرى من الجدول أن مستويات المعنويّة لاختبار (Kruskal Wallis) جميعها هي أكبر من (0.05)؛ وهو ما يدعونا لقبول الفرضيّة الصفريّة بعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستقصى منهم عن طريقة الترقية الوظيفية المقترحة تعزى لفئاتهم الوظيفيّة. وهو ما يدل على أن العاملين جميعهم يؤيدون الطريقة المقترحة، بمعزل عن الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، وهو ما أكدته قيم الوسيط والمنوال أيضاً*.

## النتائج والتوصيات: Results & Recommendations

بعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- لا توجد طريقة واضحة الخطوات للترقية الوظيفية الحالية لدى غالبية أفراد عينة الدراسة. وهو ما يؤكد ما تم توضيحه في الجانب النظري من البحث من حيث عدم وجود أي بند أو فقرة تدل على طريقة الترقية في القانون الأساسي للعاملين.
- مادامت لا توجد طريقة واضحة للترقية الوظيفية فهي تتم وفقاً لاعتبارات لا علاقة لها بالأقدمية أو الكفاءة.
- يبدي غالبية العاملين موافقة على طريقة التّرقية المقترحة، وهناك موافقة قوية على كثير من عناصرها.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن:
- هناك فروقٌ ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لطريقة الترقية الحالية المطبقة وخطواتها، ونظراً إلى أنّ نسبة المؤيدين تفوق نسبة غير المؤيدين، إذاً ليس هناك من وضوح لطريقة للترقية المطبقة حالياً.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لطريقة الترقية المقترحة.
- لا توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم عن طريقة الترقية الوظيفية المقترحة تعزى لفئاتهم الوظيفيّة.

## التوصيات: Recommendations

بالاستناد إلى نتائج البحث وُضِعَتِ التوصيات الآتية:

- ضرورة وضع خطة للمسارات الوظيفية تظهر للعاملين وضوح مسار مستقبلهم الوظيفي.

* – لم نستطع دراسة بقية الفروق بين المتغيرات الديموغرافية عن الطريقة المقترحة بسبب حجم البحث.

- ضرورة وضع خطّة للوظائف الشاغرة أو التي قد تشغر لاحقاً، وتوصيفها توصيفاً دقيقاً؛ ليتسنى للعامل إعداد نفسه مهنياً وسلوكياً لشغلها.
- أن تتم الترقية وفقاً لخطوات واضحة كل حسب الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها.
- أن تُرْبَطَ خطة الترقية بخطة التدريب والتأهيل للحصول على النقاط المؤهلة للتقدم للوظيفة الشاغرة.
- ضرورة الأخذ بمتطلبات الطريقة المقترحة من قبل إدارة المؤسسة مادام أَنْ ليس هناك فروقٌ في إدراك العاملين لعناصرها حسب فئتهم الوظيفية.
- كما يقترح الباحث إمكانية اختبار الطريقة المقترحة على مستوى الفروع الأخرى التابعة للمؤسسة في بقية المحافظات بغية تعميم النتائج فيما إذ تمّ تبنيها.

## المراجع العلمية:REFERENCES

1– جودة، محفوظ أحمد: (2010) إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، عمان، الأردن،.

2– ديسلر، جارى: (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبدا لعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.

3_ شاويش، مصطفى نجيب: (2007) إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، ط1، عمان– الأردن.

4_ عباس، سهلية، علي، علي حسين: (2007) إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ،عمان، ط3 عمان– الأردن .

5_ عبد الباقي، صلاح الدين (2004) إدارة الموارد البشرية– مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

6_ غربي، علي. قيرة، إسماعيل. سلاطينة، بلقاسم (2007): تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة.

7_ القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم 50 لعام 2004، والصكوك الصادرة تنفيذاً له. الصادر عن وزارة المالية.

8_ القريوتي، محمد قاسم: (2010) الوجيز في إدارة الموارد البشرية. دار وائل، عمان، الأردن، ط1 .

9 _ قوي، بوحنينة: (2010) تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلوماتية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

10_ الكبيسي، عامر خضير: (2005)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة نائف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، الرياض.

11_ المرسوم التشريعي رقم 322 تاريخ 27/ 7/ 2005، ص، 143 وما بعد.

12_ الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها:، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2004.

13_نصر الله، حنا : (2002)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.

- **Asvir Naveed، Ahmad Usman & Fatima Bushra.(2011) . International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 2 No. 16; September. Pp، 301-305.**
- **Desler Gary.(2011;) Human Resource Management12 .th ed . Pearson.**
- **Rickettem Cliff، & John C. Ricketts، (2011): Leadership Personal Development & Carerr Success. Third[ed]. Delmar، USA.**
- **Desler Gary، (2011): Human Recourse Management، 9[th-ed]. Pearson British Library.**
- **Gregory moot Head ، Ricky W.Griff،(1990) organizational Behavior .USA Boston، Houghtoh Mifflin company ، p 205-206.**
- **Muhammad Ehsan Malik، Rizwan Qaiser Danish، Yasin Munir (2012)، The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. American Journal of Economics June، Special Issue: 6-9**
- **Noraani Mustapha & Zaizura Che Zakaria، (2013). The Effect of Promotion Opportunity in Influencing Job Satisfaction among Academics in Higher Public Institutions in Malaysia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. March 2013، Vol. 3، No. 3، Pages، 20-26.**
- **Gimpelson، Vladimir Rostislav Kapeliushnikov، (2014): Polarization or Upgrading? Evolution of Employment in Transitionary Russia. Institute for the Study of Labor (IZA) Moscow، pp، 1-50.**
- **Vasilios D. Kosteas، (2010): Job Satisfaction and Promotions. Industrial Relations A Journal of Economy and Society · pp 1-35.**
- **Zahid Noori، Aman Ullah Khan1، Imran Naseem،( 2015): Impact of job promotion & job advancement on job satisfaction in Universities of KPK province of Pakistan. (LAHORE)،27(2)،1499-1505.**

**تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2016/10/10**