

العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين "دراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني"

د. وسيم إسماعيل الهابيل د. ياسر عبد طه الشرفا أ.ميسرة فتحي أبودان
كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية- غزة

مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات - المجلد الخامس - العدد الثالث
ديسمبر 2015

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين دراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة الأساسية، المتمثلة في (وجود نظام متكامل في الوزارة، المؤثرات الأخرى). الباحثون اعتمدوا المنهج الوصفي التحليلي، وقد طُبق البحث بأسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة المكون من (241) موظفاً في الوزارة. استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم استرداد (186) استبانة بنسبة (77.2%)، وتم تحليل الاستبانة خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) وتطبيق طريقة الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لإيجاد قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (ترقية الموظفين). أظهرت الدراسة أنه تؤثر جميع مجالات النظام المتكامل (الوصف الوظيفي، كفاءة المسئول المباشر في الإدارة، دقة تخصص الإدارة، البرامج التدريبية، الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، تطبيق قانون الخدمة المدنية، تقارير كفاءة الأداء السنوية، والشفافية الإدارية والنزاهة) في قرارات ترقية الموظفين. كذلك تؤثر

مجالات محور العوامل الأخرى (التمييز حسب الانتماء السياسي, العائلي والجنس, وعدد سنوات الخبرة) في قرارات ترقية الموظفين. وقد أوصت الدراسة بهدف رفع كفاءة النظم الوزارية تجاه عملية الترقية بوضع آلية للبت في عمليات الترقية وضمن المعايير المتبعة حسب الهيكل الإداري.

Factors Affecting Employees' Promotion Decisions **Case Study: Ministry of National Economy** **Gaza - Palestine**

Abstract: This study aimed to identify the factors affecting the decisions of staff promotion in Ministry of National Economy, and determine whether there are significant statistical differences in the answers of respondents about the axes of the basic study consisting of: (an integrated system in the ministry, other effects). The researcher adopted a descriptive analytical approach. Therefore, the study was applied and implemented in a comprehensive manner covering the whole study community (241) employees in the ministry. The study has adopted the questionnaire as a major tool in terms of data collection where (186) questionnaires were recovered (77.2). It was conducted by the statistical program (SPSS) and the application of simple regression method and multiple regression to find the strength of the effect of the independent variables on the dependent variable (the staff promotion). Some of the most important results of the study is that all aspects of the integrated system affect the decision of staff promotion (job description, the efficiency of direct contact manager, the accuracy of administration, training programs, the disclosure of information to candidates for promotion, the application of the civil service law, the annual performance efficiency reports, and administrative transparency and integrity). Also Aspects of other factors' axis affect the decision of staff promotion in the Ministry of National Economy (discrimination by political affiliation, family and sex, and the years of experience).

The researchers recommended that there is a need to raise the efficiency of the ministerial systems concerning promotion process, and to adopt a clear and fair mechanism of staff promotion.

المقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية الفاعلة هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد والعاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها العمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة (الأكليبي، والمبيضين، 2012م، ص11). أما وظائف إدارة الموارد البشرية فتتمثل في: التوظيف، التدريب، التقييم، و التعويض (Dessler, 2008, ص2). وتعد الترقية إحدى مهام إدارة الموارد البشرية التي بالحصول عليها يزداد ولاء الموظف لمؤسسته. ويرى الباحثون أن الترقية التي يحصل عليها الموظف هي ناتج طبيعي لجهده في خدمة منظمته، وسعيه الدؤوب لتنفيذ استراتيجياتها وأهدافها المنشودة، وحصوله عليها – بطريقة صحيحة ونزيهة- يعزز ثقته بنفسه ويجعله مواكباً لأقرانه في المجال أو في وزارته أو في المؤسسات الأخرى، وبمرور الزمن يصبح نموذجاً يُقتدى به من الزملاء، علاوةً على تقلده منصباً أكثر رفعة اجتماعياً، ومالياً. وتُعرف الترقية على أنها "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادةً ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من تلك التي مارسها في الوظيفة السابقة، كما أنها عادةً ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر على أن يقبل الموظف هذا النقل ويدرك بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو لطول مدة خدمته" (أبو شيخة، 2010م، ص183). أما كلاً من (Kuzmits ,Carrel 1982, ص271) فيعرفان الترقية بأنها "عملية تتضمن إعادة تعيين موظف في وظيفة أعلى مستوى"، ولغرض الترقية فإن الموظفين يواجهون زيادة طلب على المهارات، القدرات، والمسؤوليات وبالمقابل يحصل الموظفون على زيادة في الراتب وأحياناً منافع أكثر، إضافةً لسلطة أعظم وهيئةً ومركز أكبر. ويضيف (Dessler 2008, ص547) إلى تعريف الترقية بأن تقييم الأداء وإدارة المسار الوظيفي غالباً ما تقود إلى سلوك قوي لصالح الأفراد مثل الترقية والنقل.

أمامنصور، (ص337 – 338) فيوضح بأن مصطلح "الترقية" قد يستخدم كمرادف لمصطلح "الترقية"، وربما يعنيان شيئين مختلفين، فإذا كانت الترقية تعنى إسناد وظيفة جديدة إلى الشخص تختلف في طبيعتها وواجباتها ومسئولياتها عن الوظيفة الحالية، إن الترفيع قد لا يترتب عليه تغيير في طبيعة ونطاق المسؤوليات الوظيفية للشخص، لكن تترتب عليه زيادة في راتبه أو أجره.

ويؤكد (Dessler, 2008) بأن الترقية تُعد جزء مهم في المهنة، وكذلك تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بالنسبة لغالبية الناس، ويعرف الترقية على أنها "التقدم في الموقع الوظيفي مصحوباً بزيادة المسؤوليات وأن الناس يتطلعون بشغف للترقية لأنها عادةً ما تعنى زيادة في الأجر والمسؤوليات وغالباً الرضا الوظيفي"، ويضيف بأن الترقية بالنسبة لرب العمل تزوده بفرصة لمكافأة ذوي الأداء الاستثنائي، وشغل مواقع مفتوحة بموظف تم اختياره و يُكن ولاءً للعمل. إن عملية الترقية ليست دائماً تجربة إيجابية لكل من الموظف والمدير. إن عدم العدالة، الأحكام الاعتيادية، أو السرية بإمكانها أن تقلل من فعالية عملية الترقية. بناءً على ما تقدم يرى الباحثون أن الترقية هي "ترفيع للموظف من مركزه الوظيفي الحالي لمركز وظيفي أعلى يتيح له ممارسة مدى أوسع من

السلطات، الصلاحيات والمسؤوليات وبالمقابل يتمتع بالحصول على مزايا مادية أكثر ووضع أدبي ومعنوي أحسن، وهذا الترفيع ناتج عن جُهدٍ حقيقي بذله الموظف وكفاءة في الأداء أو أقدمية أكسبته تراكم خبرات، في بيئة من الشفافية والعدالة والنزاهة".

مشكلة الدراسة:

إنّ وزارة الاقتصاد الوطني هي إحدى وزارات الحكومة الفلسطينية والتي تمتلك كادرا بشريا قوامه (241) موظفاً، وتتنطبق على الوزارة كافة القوانين والنظم الإدارية المحددة من ديوان الموظفين العام فيما يخص شؤون الموظفين منذ التعيين وحتى التقاعد، وهذا يشمل الترقية أيضاً التي هي طموح لكل موظف. لقد وجد الباحثون عدم وضوح سياسات ومعايير الترقية في وزارة الاقتصاد الوطني وكذلك معاناة عدد لا بأس به من الموظفين بانتظار حصولهم على الترقية، كذلك أرادوا استقراء ما إذا كان الحال خلال تعاقب الحكومات المختلفة، وأشارت بعض الدراسات إلى وجود إشكاليات وعدم وضوح في العوامل المؤثرة في الترقية دراسة (البدوي، سمية، 2010)، و(Hasmath2011)، مما شكّل لدى الباحثين إحساساً بأهمية الإسهام في توضيح أكبر قدر من العوامل التي من الممكن أن تفق حائلاً بين الموظف وبلوغه الترقية في وظيفته في وزارة الاقتصاد الوطني، وأيضاً لاحظ الباحثون قلة الدراسات المحلية التي تناولت الترقية والعوامل المؤثرة عليها؛ بناءً على ما تقدم برز لدى الباحثين السؤال التالي:

ما هي العوامل المؤثرة علىترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة؟ تساؤلات الدراسة:

1. يؤثر النظام المتكامل(الوصف الوظيفي، كفاءة المسئول المباشر في الإدارة، دقة تخصص الإدارة، البرامج التدريبية، الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، تطبيق قانون الخدمة المدنية، تقارير كفاءة الأداء السنوية، والشفافية الإدارية والنزاهة) المتبع في وزارة الاقتصاد الوطني بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ على ترقية الموظفين في الوزارة.
2. تؤثر المتغيرات الأخرى (التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس، وعدد سنوات الخبرة) المؤثرة في وزارة الاقتصاد الوطني بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ على ترقية الموظفين في الوزارة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ في درجة استجابات المبحوثين حول نظام الترقية المعمول به في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

1. تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على حصول الموظف في وزارة الاقتصاد الوطني على الترقية والمتمثلة في النظام المتكامل من حيث (الوصف الوظيفي، كفاءة المسئول المباشر في الإدارة، دقة تخصص الإدارة، البرامج التدريبية، الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، تطبيق قانون

الخدمة المدنية، تقارير كفاءة الأداء السنوية والشفافية الإدارية والنزاهة). والتأثيرات الأخرى التي من الممكن أن تحيد بمسار الترقية.

2. إبراز أهمية حصول الموظف على الترقية بنزاهة في المؤسسات الحكومية في خلق جو إيجابي وصحي في الوزارة، وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي، زيادة الإنتاجية.

3. تعزيز قيمة وأهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وأهمية تكافؤ الفرص في مجتمعنا الفلسطيني ومحاولة النهوض بمؤسساتنا الحكومية والتي سيكون ناتجها هو الدفع بعجلة التقدم.

أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في ظاهرة أصبحت تشغل بال الكثير من صناع القرار والعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية للبحث عن حلول أو بدائل مناسبة تعالج التأثير العكسي لحجب الترقية أو تأخرها أو فشل الموظف في الوفاء بمعاييرها للحصول عليها، كالإحباط، عدم الرضا الوظيفي، الشعور الانهزامي والانسحاب وخلافه من الأمراض الإدارية. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها - حسب علم الباحثين- من أوائل الدراسات التي تناولت عدد كبير من العوامل المؤثرة على ترقية الموظف العمومي، وهي بمثابة دعوة لمن لهم علاقة مباشرة بالنظام في الوزارة والديوان لمعرفة توجهاتهم وآرائهم.

2- الأهمية النظرية:

بالنسبة لوزارة الاقتصاد الوطني، من المأمول أن توضح الدراسة العوامل المؤثرة في الترقية مما يعمل على تعظيم قيمة الوزارة وازدياد درجة الولاء من الموظفين لمنظمتهم وبالتالي زيادة الإنتاجية وقلّة الدوران.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الترقية في وزارة الاقتصاد الوطني.

المتغيرات المستقلة:

1. النظام المتكامل المتبع في الترقية ويندرج تحته العوامل الفرعية:
 - الوصف الوظيفي.
 - كفاءة المسئول المباشر في الإدارة.
 - دقة تخصص الإدارة.
 - البرامج التدريبية.
 - الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية.
 - تطبيق قانون الخدمة المدنية.
 - تقارير كفاءة الأداء السنوية.
 - الشفافية الإدارية والنزاهة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني بغزة والبالغ عددهم حسب البيانات الواردة من الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الاقتصاد الوطني بغزة (241) موظفاً. حيث تم توزيع الاستبانة على جميع الموظفين العاملين في الوزارة بأسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (186) استبانة من أصل (241) بمعدل (77.2%) من الاستبانات التي تم توزيعها.

جدول (1)

مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الوصف الوظيفي	0.737	0.000
2	كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	0.456	0.011
3	دقة تخصص الإدارة	0.570	0.001
4	البرامج التدريبية	0.605	0.000
5	الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	0.882	0.000
6	تطبيق قانون الخدمة المدنية	0.857	0.000
7	تقارير كفاءة الأداء السنوية	0.767	0.000
8	الشفافية الإدارية والنزاهة	0.926	0.000
9	التمييز حسب (الانتماء السياسي – العائلي- الجنس)	0.817	0.000
10	عدد سنوات الخبرة	0.731	0.000
11	الترقية	0.751	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$. *الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول (2)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً لخصائص والسمات الشخصية

الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	163	87.6
ذكر		

12.4	23	أنثى	
100	186	المجموع	
2.1	4	أقل من 25 سنة	العمر
23.1	43	من 25 إلى أقل من 30 سنة	
44.6	83	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
15.6	29	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
14.5	27	50 سنة فأكثر	
100	186	المجموع	
19.4	36	دبلوم فما دون	
74.7	139	بكالوريوس	
4.8	9	ماجستير	
1.1	2	دكتوراه	
100	186	المجموع	
31.2	58	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في الوزارة
39.2	73	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
19.9	37	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
9.7	18	15 سنة فأكثر	
100	186	المجموع	
1.6	3	مدير عام	المسمى الوظيفي
14	26	مدير دائرة	
84.4	157	موظف	
100	186	المجموع	
1.6	3	عليا	الفئة الوظيفية
14	26	أولى	
50.5	94	ثانية	
21	39	ثالثة	
11.3	21	رابعة	
1.6	3	خامسة	
100	186	المجموع	

الدراسات السابقة:

1-دراسة (Hasmath، 2011م) بعنوان: "From Job Search to Hiring and Promotion: The Labor Market Experiences of Ethnic Minorities in Beijing".

أجرى الدراسة باحث من كلية إدارة الأعمال بجامعة في بكين _ الصين، بعنوان منذ عملية البحث عن وظيفة وصولاً للتوظيف والترقية: خبرات سوق العمل بالنسبة للأقليات العرقية في بكين. اعتمدت الدراسة على بيانات التعداد السكاني والمقابلات الشخصية مع العمال وأصحاب العمل بشكل شخصي منفرد. هذه الدراسة اختبرت خبرات البحث عن عمل، التوظيف والترقية للعمال من أقليات عرقية في بكين. بيانات سوق العمل تشير إلى أن الأقليات العرقية تُعد في ظروفٍ غير حسنة مقارنةً مع المجموعة العرقية

Han المهنية، لاسيما عندما يتعلق الأمر في التوظيف بأجور مرتفعة، أو الوظائف العليا التي تحتاج لمهارات خاصة وكذلك الترقيات. أشارت الدراسة إلى أن هذه التفرقة على أساس العرق ربما تعزى إلى وجود ثغرات في الإطار المؤسسي والتي تشجع الاعتماد على رأس مال الشبكة الاجتماعية في البحث عن وظائف، التوظيف والترقية.

2-دراسة (البدوي, سمية, 2010م)

بعنوان: "العوامل المؤثرة في ترقية السيدات إلى المناصب الإدارية العليا في السودان".

الهدفالرئيس للدراسة كان تتبع ترقية السيدات للمستويات الإدارية العليا كمقارنة مع زملائهن الرجال ومعرفة العوامل التي تعيق تحركاتهن للأعلى, إضافةً لفحص المقاييس والمعايير الخاصة بالترقية في أعلى الهرم التنظيمي, وتوضيح العوامل التي تؤثر على ترقية النساء, وتحديد ما إذا كانت ترقية السيدات تتأثر بالعوامل الهيكلية, المؤسساتية أو الموقفية, وفحص كيفية إدراك النساء لترقيتهن إلى مستويات إدارية عليا. إضافةً إلى وضع التوصيات التي تساعد في تقليل العوائق التي تحول دون ترقية المرأة وتضييق الفجوة بين الجنسين. التحليل وجد أن ترقية النساء تجري غالباً تبعاً لقوانين العمل على أساس: وجود الشواغر في مكان العمل, تقارير كفاءة الأداء, عدد سنوات الخبرة والكفاءة والمؤهلات العالية. وقد وُجد أن المعوقات التي تقف حائل أمام ترقية السيدات تتضمن: تعدد الأدوار التي تلعبها في المجال المنزلي, الإنجابي والإنتاجي مما يحد من قدراتهن. العوامل الأسرية والثقافية – المجتمعية التي تضيق للنساء عبء يُعيق طموحاتها ويجبرها على تخطي فرص التدريب, متيحةً الفرصة للرجل للحصول على ميزات تنافسية. التحيز النسبي لصالح ترقية الرجل خصوصاً في القطاع الخاص.

3-دراسة (السباح, 2008م)

بعنوان: "مدى الالتزام بترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة".
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ترقية مدير مكاتب البريد في قطاع غزة من حيث الالتزام بمعايير الترقية وأثر ذلك على مستوى الخدمات البريدية، وأثر ذلك الالتزام على أداء كل من الموظفين والمديرين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمقارنة، تفسير وتقييم الظاهرة أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى تزيد من رصيد المعرفة عن موضوع البحث. وقد خرجت الدراسة بنتائج هامة منها أن رضا عينة الدراسة عن تطبيق معايير الترقية كان بدرجة أقل من المتوسط. ظهرت موافقة متوسطة على أن عدم الالتزام بتطبيق معايير ترقية مدراء مكاتب البريد له أثر جوهري على ضعف أداء الموظفين.

4-دراسة (Litzky and Greenhans, 2007م)بعنوان:

"The Relationship Between Gender And Aspiration To Senior Management".
أجرى الدراسة باحثان من جامعتين في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان العلاقة بيننوع الجنس والطموح نحو الإدارة العليا. اختبرت الدراسة العلاقة بين عوامل العمل والجنس، وعوامل خارج العمل وعلاقتها مع تطلعات الموظفين للترقية لمناصب في الإدارة العليا، تم تطوير نموذج عملية التطلعات للإدارة العليا واختباره. أظهرت النتائج أن النساء كنَّ أقل رغبة من الرجال في التطلع والطموح نحو الترقية لمناصب بالإدارة العليا، علاوةً على ذلك، انخفاض رغبة النساء في التطلع لمناصب الإدارة العليا في جزء

منها كانت نتيجة لصالأة درجة التطابق بين تصور المرأة عن الخصائص الشخصية ومناصب الإدارة العليا، جزء آخر هو أن آفاق التقدم المهني للمرأة أقل مما هي للرجل. حيث أن تطلعات النساء المهنية تتأثر بمدى الانسجام المقصود مع الترقية لوظائف الإدارة العليا، وتصورهن للفرصة التي توصلهن لمناصب الإدارة العليا. هذه الدراسة توضح الفرق بين التطلعات المرجوة والممارسات الفعلية، كما يزودنا بنظرة ثاقبة على بعض العوامل التي تشرح وتفسر لِمَ النساء أضعف رغبةً من الرجال في التطلع لمناصب الإدارة العليا.

5-دراسة (بن موسى الزهراني،2006م)

بعنوان: "اتجاهات ضباط الصف والجنود نحو نظام الترقية: دراسة مسحية على ضباط الصف والجنود بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة_ المملكة العربية السعودية".

أجريت هذه الدراسة بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وهدفت إلى التعرف على أبرز سلبيات نظام الترقية المطبق حالياً في سلاح حرس الحدود من وجهة نظر ضباط الصف والجنود، وكذلك التعرف على أسباب تأخر الترقيات، والآثار السلبية المترتبة على تأخر الترقيات. كما هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين نظام الترقية والأداء، ومدى توافق المدة الزمنية المحددة بالنظام العسكري في المملكة. وكان من أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة: هناك سلبيات لنظام الترقية الحالي في حرس الحدود بالسعودية. وجود أسباب لتأخر الترقيات الحالي في حرس الحدود بالسعودية. يوجد آثارٌ سلبية تترتب على تأخر الترقيات في حرس الحدود بالسعودية. إن المدة الزمنية للحصول على الترقية لا تتوافق مع المدة الزمنية المحددة بالنظام.

"Effects of Wages And Promotion Incentives on The Motivation Levels of Japanese Employees" (م)بعنوان: Takahashi، 2006،6-دراسة)

أعد الدراسة باحث من المدرسة العليا لإدارة الأعمال بجامعة كوب في اليابان، بعنوان تأثير حوافز الأجر والترقية على مستوى الدافعية للموظفين اليابانيين. هدفت الدراسة إلى التركيز على تأثير التحفيز عن طريق زيادة الراتب أو الترقية على دافعية الموظفين في المنظمات اليابانية. حيث أظهرت الدراسة القوة النسبية لتأثير حوافز الراتب والترقية على دافعية الموظفين. منهجية الدراسة تمت من خلال تقييم مسح ضم (1823) موظفاً يابانياً يعمل في مجموعة شركات سيارات تويوتا. أوضحت النتائج أن كلاً من الترقية والراتب تؤثر بشكل إيجابي على دافعية الموظفين للعمل. مقارنة بين القوى النسبية للمؤثرات، أوضحت الدراسة أن الترقية العادلة كانت المحفز الأقوى من مستوى الراتب وزيادته. السبب وراء كيف أن العدالة في الترقية كانت أكثر فعالية من الراتب لتحفيز الموظفين نوقش صراحة في ضوء فريدة وتميز نظام المسار الوظيفي الموجود في الشركات اليابانية.

-الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- هذا البحث قصد ترقية الموظف بمعناها انتقاله من كادر وظيفي إلى آخر أعلى منه في الصلاحيات، المسؤوليات والمهام لصاحبه زيادة في الراتب، وليس المقصود به استحقاق الدرجة الذي يحصل عليه الموظف حسب الفئة المُسكن عليها.
- تميز بحثنا بنوع الاختبار الاحصائي المستخدم وهو الانحدار البسيط والمتعدد، والذي أظهر بدقة أي العوامل أكثر تأثيراً على الترقية.

- تناول البحث أغلب العوامل التي قد تعيق أو تؤثر على حصول الموظف علالترقية في المؤسسة, وأوضح بحسب التحليل الاحصائي الترتيب التنازلي لتأثير العوامل على عملية الترقية.
- بحسب علم الباحثين يعتبر هذا البحث هو الأول الذي يتناول أغلب العوامل التي قد تؤثر على ترقية الموظفين الحكوميين في قطاع غزة, وربما يكون على مستوى فلسطين أيضاً, وقد تطرق البحث الى بعض العوامل الثانوية التي لها أثر كبير على تغيير مسار عملية الترقية مثل الانتماء السياسي, العائلي, والتميز ضد الجنس.

• اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

- لا يؤثر النظام المتكامل (الوصف الوظيفي, كفاءة المسئول المباشر في الإدارة, دقة تخصص الإدارة, البرامج التدريبية, الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية, تطبيق قانون الخدمة المدنية, تقارير كفاءة الأداء السنوية والشفافية الإدارية والنزاهة) المتبع في وزارة الاقتصاد الوطني بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ترقية الموظفين في الوزارة.
- للإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحثون من النتيجة كما يلي :
- تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين متوسط تقديرات النظام المتكامل وترقية الموظفين في الوزارة. والنتائج مبينة في جدول رقم (3).

جدول (3)

- نتائج اختبار الفرضية الصفرية (H_o) التي تنص على أن النظام المتكامل المتبع في وزارة الاقتصاد الوطني لا يؤثر بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ترقية الموظفين في الوزارة

المجال	T المعنوية Sig	T المحسوبة	T الجدولية	معامل بيرسون للارتباط R	معامل التحديد R^2	القرار الاحصائي
الوصف الوظيفي	**0.000	15.151	1.97	0.745	0.555	رفض الفرضية
كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	**0.000	7.668	1.97	0.492	0.242	رفض الفرضية
دقة تخصص الإدارة	**0.000	10.754	1.97	0.621	0.386	رفض الفرضية
البرامج التدريبية	**0.000	12.574	1.97	0.680	0.462	رفض الفرضية

الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	**0.000	16.944	1.97	0.781	0.609	رفض الفرضية
تطبيق قانون الخدمة المدنية	**0.000	18.821	1.97	0.811	0.658	رفض الفرضية
تقارير كفاءة الأداء السنوية	**0.000	15.135	1.97	0.745	0.555	رفض الفرضية
الشفافية الإدارية والنزاهة	**0.000	21.579	1.97	0.847	0.717	رفض الفرضية

- **دالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha=0.01$.
- تبين من الجدول رقم (3) أن قيمة (T) المحسوبة لجميع مجالات محور النظام المتكامل أكبر من قيمة (T الجدولية=1.97) كما أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على أن جميع مجالات محور النظام المتكامل تؤثر في قرار ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني.
- وقياس تأثير المتغيرات المستقلة متجمعة (مجالات محور النظام المتكامل) على الترقية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وكانت النتائج كالتالي :

جدول (4)

نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة (مجالات محور النظام المتكامل) في المتغير التابع الترقية

القرار الاحصائي	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	F الجدولية	F المحسوبة	Sig
رفض الفرضية	0.952	0.976	1.99	44.09	**0.000

- **دالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha=0.01$.
- تشير نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن قيمة (F) المحسوبة 44.09 أكبر من قيمة (F) الجدولية وبمستوى معنوية $\alpha=0.05$, وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة (مجالات محور النظام المتكامل) على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني .
- كانت نتيجة الانحدار المتعدد لجميع مجالات المحور الأول أقوى من نتائج الانحدار البسيط لكل مجال على حدة. هذه النتيجة تدعم فرضية الباحثين من أن النظام المتكامل في الوزارة ككل يؤثر بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. لأنه من وجهة نظر الباحثين أن هذه العوامل تتكامل معاً لتكوين نظام عملية الترقية.
- ويعزو الباحثون وجود تأثير لهذه المجالات على ترقية الموظف الحكومي كمحور يمثل نظام الوزارة المتكامل إلى أن الموظف يجب أن يكون واضحاً لديه النظام, حتى يستطيع أن يؤدي عمله كما يجب

أن يؤدي. فهو حين يتلقى وصفاً وظيفياً للمهام التي يمارسها, ومستوى الاتصال وحدود صلاحياته ومسؤولياته في ظل إرشاد وتوجيه من مسئول مباشر كفؤ, سيساعد الموظف بل ويدفعه للإبداع في عمله.
الفرضية الثانية:

لا تؤثر العوامل الأخرى (التمييز حسب الانتماء السياسي, العائلي والجنس وعدد سنوات الخبرة) بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ترقية الموظفين في الوزارة.

للإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحثون من النتيجة كما يلي :

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين متوسط تقديرات العوامل الأخرى على ترقية الموظفين في الوزارة.

جدول (5)

نتائج اختبار الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أن العوامل الأخرى لا تؤثر بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ترقية الموظفين في الوزارة

المجال	T المعنوية Sig	T المحسوبة	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القرار الاحصائي
التمييز حسب الانتماء السياسي, العائلي والجنس	**0.000	8.959	1.97	0.551	0.304	رفض الفرضية
عدد سنوات الخبرة	**0.000	9.219	1.97	0.562	0.316	رفض الفرضية

• **دالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$.

• تبين من الجدول رقم (5) أن قيمة (T) المحسوبة لجميع مجالات محور العوامل الأخرى أكبر من قيمة (T الجدولية=1.97) كما أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على أن جميع مجالات محور العوامل الأخرى تؤثر في قرار ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني.

ولقياس تأثير المتغيرات المستقلة متجمعة (مجالات محور التأثيرات الأخرى) على الترقية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وكانت النتائج كالتالي :

جدول (6)

نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة متجمعة (مجالات محور التأثيرات الأخرى) في المتغير التابع الترقية

القرار الاحصائي	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	F الجدولية	F المحسوبة	Sig
رفض الفرضية	0.456	0.675	3.05	76.69	**0.000

• **دالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية وبمستوى معنوية $\alpha = 0.05$, وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة (مجالات محور التأثيرات الأخرى) على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول (العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الفئة الوظيفية).

خلاصة التحليل الاحصائي

بناء على كل ما تقدم فقد توصلت الدراسة الى أهم العوامل تأثيراً في المتغير التابع (الترقية) من خلال المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية وتحليل الانحدار كالاتي:

أولاً: من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمجالات الدراسة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	3.45	68.98	8.085	0.000	1
2	عدد سنوات الخبرة	3.28	65.55	5.169	0.000	2
3	تقارير كفاءة الأداء السنوية	3.21	64.21	4.137	0.000	3
4	التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس	3.12	62.38	2.005	0.046	4
5	تطبيق قانون الخدمة المدنية	3.11	62.26	1.981	0.049	5
6	دقة تخصص الإدارة	3.02	60.38	0.345	0.730	6
7	الوصف الوظيفي	2.99	59.97	-0.015	0.988	7
8	الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	2.99	59.76	-0.194	0.846	8
9	البرامج التدريبية	2.94	58.75	-0.996	0.320	9
10	الشفافية الإدارية والنزاهة	2.68	53.67	-4.587	0.000	10

ثانياً: من خلال تحليل الانحدار البسيط

جدول (8)

ترتيب العوامل المؤثرة على الترقية من خلال تحليل الانحدار البسيط

م.	المجال	β	معامل بيرسون للارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig
1	الشفافية الإدارية والنزاهة	0.477	0.847	0.717	**0.000
2	تطبيق قانون الخدمة المدنية	0.334	0.811	0.658	**0.000
3	الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	0.430	0.781	0.609	**0.000
4	الوصف الوظيفي	0.410	0.745	0.555	**0.000
5	تقارير كفاءة الأداء السنوية	0.483	0.745	0.555	**0.000
6	البرامج التدريبية	0.537	0.680	0.462	**0.000
7	دقة تخصص الإدارة	0.552	0.621	0.386	**0.000
8	عدد سنوات الخبرة	0.463	0.562	0.316	**0.000
9	التمييز حسب الانتماء السياسي, العائلي والجنس	0.350	0.551	0.304	**0.000
10	كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	0.395	0.492	0.242	**0.000

يأمل الباحثون وحسب ما تقدم من نتائج أن تقوم الوزارة بأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار, واعطائها الاهتمام اللازم.

نتائج الدراسة:

- من وجهة نظر الباحثين تنقسم نتائج البحث إلى قسمين, أحدهما ناتج عن التحليل واختبار الفرضيات.
- أولاً: بعد الاطلاع على تحليل النتائج واختبار الفرضيات أوضحت الدراسة ما يلي:
 - ✓ يتأثر الموظفون في وزارة الاقتصاد الوطني بالنظام المتكامل المتبع فيها, حيث يتفقون على عدم وجود وصف وظيفي مقدم لهم حسب فئات الأعمال لكن يصبح لدى الموظفين دراية وإلمام بمهامهم, واجباتهم, صلاحياتهم والمسئوليات الخاصة بوظائفهم من خلال العمل اليومي الذي ينجزه الموظف, لكنه فعلياً يحتاج إلى توعية تامة بالوظيفة التي سيشغلها, والمسمى الوظيفي له وتبعاته.
 - ✓ إن الموظفين يتلمسون وجود شخص كفؤ موضوعي يستند إلى المعايير المنطقية والعلمية في إدارة العمل وضرورة أن يتعامل مع أمور الإدارة بمهنية تامة فهذا يوفر جانب الأمان النفسي, ويناهض السلوك الانسحابي ويقلل من الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين.
 - ✓ يبحث الموظفون عن البرامج التدريبية التي تقيدهم في الوزارة في زيادة رصيدهم المعرفي, ويُرَاقم خبراتهم لزيادة فرصتهم في الحصول على الترقيات.
 - ✓ يرغب الموظفون بشدة أن تكون أسئلة المسابقات سرية ولا يمكن تسريبها أو العبث بها, لضمان الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية بالتساوي.

✓ الموظفون يعتبرون تقارير كفاءة الأداء السنوي حجر أساس في نظام الوزارة لصالح ترقيتهم, لكنها تحتاج الى إعادة صياغة وإضافة بنود تفصيلية أخرى بحسب المسميات الوظيفية, ويحث الموظف عن أن يُؤخذ تقرير كفاءة الأداء في الحسبان ويرون بأن حركة الحضور والانصراف تأخذ قدراً لا بأس به من توزيع درجات واهتمام تقرير كفاءة الأداء السنوي.

✓ يأمل الموظفون الإحساس بالشفافية والنزاهة كركن من أركان نظام الوزارة المتكامل, الذي يدعم ترقية الموظف, وهذا غير ملموس البتة في نتائج مجال النزاهة, مما يدل على أن الموظف لم يلمس شفافية إدارية ونزاهة في الوزارة.

✓ يكثرث الموظفون لتلاشي ظواهر التمييز السياسي, العائلي, وحسب الجنس, لكن الموظفين يشعرون بأن الانتماء السياسي له أولوية واضحة في المناصب السيادية أكثر من الكفاءة والأداء, ولا يرون على أرض الواقع وجود فرص متساوية أمام الرجل والمرأة للترقية.

✓ يتفق الموظفون على أن عدد سنوات الخبرة مؤثر في عملية ترقية الموظفين, كما يتفقون على صعوبة تغيير الموظف لعمله من أجل الترقية, وهو ما يسمى إدارياً عجز التدريب.

توصيات الدراسة

✓ ينصح الباحثون مسؤولي إدارة الموارد البشرية بضرورة تقديم برامج تدريبية متنوعة لضمان تطوير موظفي الإدارات المختلفة لصالح إدارتهم, أهمية اتسام البرامج التدريبية بالمهنية والتخصصية على أن تقدم هذه البرامج للموظفين بعيداً عن الأغراض الشخصية, الفئوية, أو المحسوبيات, بل لصالح مَنْ سيعود بالفائدة على الوزارة.

✓ يوصي الباحثون كل من ديوان الموظفين العام, وكل الوزارات, وعلى رأسهم وزارة الاقتصاد الوطني بتدريب اللجان المشرفة على مسابقات الترقية, وتطويرها كي تتمتع بالكفاءة المهنية, أهمية الإفصاح بشكل متساوٍ لكافة المعنيين بخصوص شروط أو معلومات شخص الترقية, بحيث لا تشكل هذه فروقاً لصالح موظف دون الآخر, وأن تقدم المعلومات الكافية عن فرص الترقية للمعنيين في الوقت المناسب.

✓ يوصي الباحثون أن تخرج اللجان المشرفة على مسابقات الترقية بقرارها لصالح الأقدم في حال تساوت نتائج شخص متساويين, وأن يكون التسلسل الهرمي الوظيفي أحد شروط الترقية حال توافرت الشروط الأخرى, والعكوف على القانونيين على تزويد القانون بشروح ولوائح لسدّ الثغرات القانونية التي قد يستفيد منها غير المستحقين للترقية أو موظفين غير أكفاء, وأن يكون استثناء مجلس الوزراء لترقية الموظفين لصالح من يتميز بكفاءة غير اعتيادية, ويحمل صفات إنسانية راقية وصفات إدارية وأخلاقية وإبداعية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

(أ): الكتب

- أبو شيخة, نادر أحمد, 2010م- إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية. الطبعة الأولى, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- الأكلبي, عائض بن شافي والمببضين, صفوان محمد, 2012م- التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة العربية, عمان, الأردن.

- الراشدي, سعيد علي 2007م, الإدارة بالشفافية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- المعشوق, منصور عبد العزيز, 2011م- المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية, المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام. معهد الإدارة العامة, مركز البحوث, المملكة العربية السعودية.
- ديرري, زاهد محمد, 2011م - إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن
- منصور, شاب توما, 2008 القانون الإداري. بغداد, دار الطبع والنشر الأهلية.
- نصر الله, رضا, 2002م- إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

(ب): الرسائل العلمية

- أبو شرح, نادر حامد, 2010م- تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير, جامعة الأزهر, غزة, فلسطين.
- الحنة الغنيمي, زينب عبد الفتاح, 2001م- ترقية الموظف العام في فلسطين. رسالة ماجستير, جامعة القدس المفتوحة, غزة, فلسطين.
- الزهراني, عابد بن موسى, 2006م- اتجاهات ضباط الصف والجنود نحو الترقية, دراسة مسحية على ضباط الصف والجنود بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية, الرياض, السعودية.
- السباح, محمد يوسف أحمد, 2008م- مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة. رسالة ماجستير, غزة, فلسطين.
- المدهون, أماني طلب محمد, 2005م- واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارات المحلية في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة. رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.
- حرب, نعيمة محمد, 2011م- واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.

1.1 المراجع الإنجليزية:

- **Books:**
- Carrel, Michael R and kumits, Frank E, 1982- Personnel: Management of Human Resources. Charles E.Merrill Publishing Co., Columbus, Ohio.
- Dessler, Gary, 2008 -Human Resources Management. 11th edition, Pearson- Prentice Hall, Jersey -USA .
- Hay and Reeves, 1984 - Personnel Management in the public sector. Allyn and Bacom, Inc., Newton, Massachusettes.
- Glenn, Stahl O, 1983-Public Personnel Administration. 8thedition, Harper&Row, N.Y.

Thesis and Dissertation.

- A.Badawi, Sumaia, 2010 - Factors Affecting Women's Promotion into Top Managerial Positions in the Sudan.

[http://www.popcouncil.org/2010 MENWKSHP - 10.Pd](http://www.popcouncil.org/2010%20MENWKSHP-10.Pd)

Research and Reports

- Hasmath R, 2011 - From Job Search to Hiring and Promotion: the labor Market Experience of Ethnic Minorities in Beijing. International labor Review, 2011, Volume:150 Issue 1: Pp.189-201 .Research Paper.

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?Articleid>.

- Litzy ,Barrie and Greenhaus, Jeffrey,2007 - The Relationship between Gender And Aspiration to Senior Management. Career Development International Vol:12, Issue: 7,Pp.637-659.

<http://emeraldinsight.com/journals.htm?articleid>

- Rudin, JPand Boudreau, JW, 1996 -Information Acquisition In Promotion Decisions. Journal of human relation,Vol: 49 , Issue:3Pp.313-335. Research Paper.

[http://www.human.sagepub.com/content /49/3/313.Full.pdf](http://www.human.sagepub.com/content/49/3/313.Full.pdf).

- Takahashi Kiyoshi, 2006 -Effects of Wages And Promotion Incentives On the Motivation Levels of Japanese Employees. Career Development International,Vol:11, Issue:3, Pp.193 - 203.Research Paper.

<http://emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=155663&show=html>.