الجامعة الإسلامية – غزة
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين في المؤسسات الحكومية

دراسة حالة : وزارة الاقتصاد الوطني بغزة _فلسطين

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

إعداد الباحثة

ميسرة فتحي أبودان

الرقم الجامعي: 220100273

اشراف

د. وسيم إسماعيل الصابيل د. ياسر عبد طه الشرفا

2013-2012 م

﴿ بسم الله الرحمن الرحيم ﴾

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (26) تُولِجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَتُولِجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَتُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَتُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَتَرْزُقُ مَنْ تَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ(27) .

(سورة آل عمران: 26 – 27)

****

قُلْ إِنَّ الْفَضْلَ بِيَدِ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ (73) يَخْتَصُّ بِرَحْمَتِهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ (74) .

(سورة آل عمران: 73 – 74)

صدق الله العظيم

الإهـــداء

- ✓ هادي البشرية جمعاء محمد صلى الله عليه وسلم...
- ✓ أرض فلسطين طيبة الثري...
- ✓ الشهداء الأبرار الذين قضوا من أجل أن يحيى آخرين...
- ✓ الأسرى الأبطال الذين أفنوا شبابهم خلف القضبان لأجل حريتنا...
- ✓ المقاومة الباسلة التي تجابه آلة الحرب الهمجية بصدر عارٍ، وقلبٍ عامرٍ بذكر الله ...
- ✓ الكُتاب، والأدباء، والمفكرين الذين أثروا الفكر البشري...
- ✓ أمي وأبي لجهادهما في هذه الحياة مع كل فردٍ من إخوتي كي يصبح نافعاً لنفسه ووطنه...
- ✓ أمي المثابرة المجتهدة التي كانت ولا زالت علماً يُقتدى به...
- ✓ أبي رمز الخُلق المستقيم، الذي أضاء لأجلنا مصباح العلم بما أفناه من عُمرٍ ومالٍ...
- ✓ زوجي الفاضل جزاء صبره وتشجيعه لي ...
- ✓ أولادي، فلذات أكبادي الذين تحملوا بُعدي عنهم الساعات الطوال، وتحملوا الأبواب المغلقة أثناء الامتحانات، صبا، مؤمن، مثنى...
- ✓ والحبيب الصغير مُظفر ودعاؤه الدائم بلسانه الرطب الصغير...
- ✓ أخواتي الحبيبات، إخوتي الأحباء،...
- ✓ صديقاتي المخلصات...
- ✓ لكل من أهدى إلى عيوبي، وأنار بصيرتي بحسن إدراكه...

الباحثة

ميسرة أبو دان

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿لَئِن شَكَرتُم لَأَزِيدَنَّكُم﴾ (سورة ابراهيم – 7)

بدايةً أُحني هامتي سجوداً لله شكراً وحمداً على ما قدره لي من خير، وما يسره لي في سبيل العلم ولإتمام هذا العمل المتواضع، والذي أتمنى أن ينفع الله به طلاب العلم. وأود أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من أضاء في دربي شمعة، أو أزال عقبةً من طريقي أو ساندني بمعلومة أو هون على الأوقات العصيبة.

وحتى لا أُطيل أشكر جامعاتنا العتيدة، جامعتي الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة أبو ديس بطواقمهن الأكاديمية والإدارية ومسئولي المكتبات وأخص بالذكر الإخوة والأخوات بمكتبة الجامعة الإسلامية، وزيادةً في الشكر للأخ الفاضل أبو بلال غراب والشكر موصول لمُشرفيّ الفاضلين لسعة علمهما وصبرهما، د. وسيم الهابيل، د. ياسر الشرفا لكل ما تفضلا به من ملاحظات، كما أتقدم بوافر التقدير والعرفان للسادة المحكمين كلٍ باسمه ولقبه وموقعه في الجامعات والوزارات وديوان الموظفين العام وبالذات الذين تفضلوا بإثراء الاستبانة بآرائهم القيمة. كما أُشيد بالجهود الحثيثة والتعاون القيم من وزارة الاقتصاد الوطني متمثلة في الإدارة العامة للدراسات والتخطيط بكامل طاقمها وعلى رأسهم المدير العام د. أيمن عابد، أ. ربيع عوض، وكذلك دائرة شئون الموظفين ممثلةً في مديرها أ. مروان العمري لتسهيلهم سرعة حصولي على معلومات صحيحة ودقيقة.

كما أشكر أ. صبحي بهلول، لمساهمته في ترجمة الدراسات السابقة و أ. وليد أبو ضباع لترجمته ملخص الدراسة.

كما أتقدم بوافر الشكر لأصدقاء زوجي في كلية العلوم والتكنولوجيا: أ. محمود يوسف، أ. محمد فروانة، وطاقم مكتبة الكلية برئاسة الأخ القدير أ. أكرم السر والأخت ليندا زعرب، وكذلك الشكر والتقدير لزميلي أ. محمود حمام وأخيه عوض.

وأخيراً لجنة المناقشة من الأساتذة الأكاديميين الأفاضل لتفضلهم بمناقشتي، وتصحيح مسار البحث العلمي بالملاحظات القيمة التي يسوقونها.

الباحثة: ميسرة أبو دان

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية.	أ
الإهداء.	ب
شكر وتقدير.	ت
قائمة المحتويات.	ث-ج
قائمة الجداول.	ح-ذ
قائمة الأشكال.	ذ
قائمة الملاحق.	ذ
ملخص الدراسة باللغة العربية.	ر
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	**1-7**
مقدمة.	2
مشكلة البحث.	3
فرضيات الدراسة.	4
متغيرات الدراسة.	5
أهداف الدراسة.	6
أهمية الدراسة.	6
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	**8-40**
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.	9-19
المبحث الثاني: ترقية الموظفين.	20-27
المبحث الثالث: مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.	28-40
أولاً: نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية.	29-31
ثانياً: ديوان الموظفين العام.	32-34
ثالثاً: وزارة الاقتصاد الوطني.	35-40

الفصل الثالث: الدراسات السابقة.	**58-41**
1.3 الدراسات المحلية.	45-42
2.3 الدراسات الإقليمية.	48-45
3.3 الدراسات الأجنبية.	55-49
4.3 التعليق على الدراسات السابقة.	58-55
الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة.	**140-59**
المبحث الأول: المنهجية والإجراءات.	63-59
المبحث الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.	73-64
المبحث الثالث: تحليل البيانات.	108-74
المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.	140-109
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.	**146-141**
مقدمة.	142
نتائج الدراسة.	142
توصيات الدراسة.	144
دراسات مقترحة.	146
المراجع.	**153-147**
أولاً: المراجع العربية.	151-147
ثانياً: المراجع الأجنبية.	153-151
ملاحق الدراسة.	166-154
الاستبانة بصورتها الأولية: ملحق رقم (1)	161-155
الاستبانة بصورتها النهائية: ملحق رقم (2)	165-162
أسماء السادة المحكمين: ملحق رقم (3)	166

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1-2	الدرجة ونسبة الأقدمية والأداء.	25
2-2	أسماء المسميات الوظيفية وعددها بالوزارة.	38
3-2	توزيع المكاتب جغرافياً وعدد الموظفين بها.	39
4-2	الترقيات التي حصلت بالوزارة منذ بداية العام 2005م لتاريخه.	39
5-2	عدد الموظفات اللاتي يحملن مسميات إشرافيه حتى تاريخه.	39
1-4	توزيع محاور الدراسة والمجالات التي تندرج تحت كل محور.	63
2-4	صدق الاتساق الداخلي لمجالات (الوصف الوظيفي، كفاءة المسئول المباشر في الإدارة ودقة تخصص الإدارة).	65
3-4	صدق الاتساق الداخلي للمجالات (البرامج التدريبية، الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، تطبيق قانون الخدمة المدنية وتقارير كفاءة الأداء السنوية).	67
4-4	صدق الاتساق الداخلي للمجالات (الشفافية الإدارية والنزاهة والتمييز حسب (الانتماء السياسي، العائلي، والجنس وعدد سنوات الخبرة والترقية).	69
5-4	مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.	71
6-4	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	72
7-4	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	73
8-4	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	74
9-4	أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف.	74
A-10-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	76
B-10-4	توزيع تعيينات موظفي الخدمة المدنية حسب السنوات منذ استلام الحكومة في غزة لمهام عملها عام 2005م.	76
A-11-4	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	77
B-11-4	توزيع الموظفين العاملين حسب الفئات العمرية.	78
C-11-4	توزيع الموظفين العاملين المتوقع تقاعدهم خلال العشرة أعوام القادمة.	78
12-4	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	79
13-4	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	79
14-4	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	80
A-15-4	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية.	80
B-15-4	توزيع الموظفين العاملين حسب الفئات الوظيفية.	81

16-4	اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov).	82
17-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال الوصف الوظيفي.	83
18-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال كفاءة المسئول المباشر في الإدارة.	86
19-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال دقة تخصص الإدارة.	88
20-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال البرامج التدريبية.	90
21-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية.	93
22-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال تطبيق قانون الخدمة المدنية.	95
23-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال تقارير كفاءة الأداء السنوية.	98
24-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال الشفافية الإدارية والنزاهة.	100
25-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس.	103
26-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال عدد سنوات الخبرة.	105
27-4	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (الترقية).	107
28-4	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.	110
29-4	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة (مجالات محور النظام المتكامل) في المتغير التابع (الترقية).	110
30-4	الدراسات السابقة التي دعمت الفرضية الأولى.	112
31-4	نتائج اختبار الفرضية الصفرية (H_O) التي تنص على أن العوامل الأُخرى لا تؤثر بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ترقية الموظفين في الوزارة.	113
32-4	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة (مجالات محور التأثيرات	113

	الأخرى) في المتغير التابع (الترقية).	
33-4	الدراسات السابقة التي دعمت الفرضية الثانية.	114
34-4	نتائج اختبار (t) للفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى للجنس.	116
35-4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزَى للعمر.	118
36-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni حول المجال الخامس (الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية).	119
37-4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى للمؤهل العلمي.	121
38-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثاني (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة).	122
39-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الرابع (البرامج التدريبية).	122
40-4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني يُعزى لسنوات الخبرة.	124
41-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثاني(كفاءة المسئول المباشر في الإدارة).	125
42-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثالث (دقة تخصص الإدارة).	126
43-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الرابع (البرامج التدريبية).	127
44-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال السادس(تطبيق قانون الخدمة المدنية).	127
45-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال السابع (تقارير كفاءة الأداء السنوية).	128
46-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال العاشر (عدد سنوات الخبرة).	128
47-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الحادي العاشر(الترقية).	129
48-4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى للمسمى الوظيفي.	130
49-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثالث (دقة تخصص الإدارة).	131
50-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الخامس (الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية).	132

51-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثامن (الشفافية الإدارية والنزاهة).	132
52-4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى للفئة الوظيفية.	134
53-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الأول (الوصف الوظيفي).	135
54-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثاني (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة).	136
55-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثالث (دقة تخصص الإدارة).	136
56-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الرابع (البرامج التدريبية).	137
57-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الخامس (الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية).	137
58-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال السابع (تقارير كفاءة الأداء السنوية).	138
59-4	يوضح اختبار بنفروني Bonferroni في المجال العاشر (عدد سنوات الخبرة).	138
60-4	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمجالات الدراسة.	139
61-4	ترتيب العوامل المؤثرة على الترقية من خلال تحليل الانحدار البسيط.	140

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
1-1	متغيرات الدراسة.	5
1-2	مخطط توضيحي لهيكلية وزارة الاقتصاد الوطني لعام 2011م.	37

قائمة الملاحق

م.	موضوع الملحق	الصفحة
1.	الاستبانة في صورتها الأولية.	154
2.	الاستبانة في صورتها النهائية.	161
3.	أسماء السادة المحكمين.	165

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين بوزارة 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) ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على جسْر الهُوة بين نظام الترقية المتبع في الوزارة، وتصور الموظفين للمجالات التي يقوم عليها محور النظام.

اعتمدت الباحثة 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).

تمثلت أهم نتائج الدراسة في الآتي:

1. 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.
2. تؤثر مجالات محور العوامل الأُخرى (التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس، وعدد سنوات الخبرة) في قرارات ترقية الموظفين.
3. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مجالات (الوصف الوظيفي، دقة تخصص الإدارة، البرامج التدريبية، تقارير كفاءة الأداء السنوية، وعدد سنوات الخبرة) تُعزى للجنس، بينما أظهرت المجالات (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة، الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، تطبيق قانون الخدمة المدنية، والشفافية الإدارية والنزاهة، والتمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس) فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات بهدف رفع كفاءة النظم الوزارية تجاه عملية الترقية منها:

1. وضع آلية للبت في عمليات الترقية وضمن المعايير المتبعة حسب الهيكل الإداري.
2. تفضيل وتقديم الموظفين الأكفاء والمميزين، ذوي القدرات الخلاقة ومبادرات العمل.

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 present study also aimed to try to come up with recommendations helping to bridge the gap between the system in the ministry and the employee's perception of the system controller.

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%). Concerning the data collection of the questionnaire and analysis of the results, 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).

The most important results of the study are as follows:

- 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).
- 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 study showed that there are no statistically significant differences in the response of the respondents about the areas of
  (job description, the accuracy of administration, training programs, the annual performance efficiency reports, and years of experience) attributable to sex, while the aspects (the efficiency of direct contact manager, the disclosure of information to candidates for promotion, the application of the civil service law, and administrative transparency and integrity, and discrimination by political affiliation, family and sex) showed that there are statistically significant differences in favor of males.

The most important recommendation in order to raise the efficiency of the ministerial systems concerning promotion process, including:

- Finding a clear mechanism for systems with attention to fair staff cares.
- Finding a mechanism to expedite promotion process by the administrative structure.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة.

2.1 مشكلة الدراســـة.

3.1 فرضيات الدراســة.

4.1 متغيرات الدراســة.

5.1 أهداف الدراســـة.

6.1 أهمية الدراســـة.

1.1 مقدمة:

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 وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة (الأكلبي، والمبيضين، 2012م، ص11). أما وظائف إدارة الموارد البشرية فتتمثل في: التوظيف، التدريب، التقييم، والتعويض (Dessler، 2008م، ص2). وتعد الترقية إحدى مهام إدارة الموارد البشرية التي بالحصول عليها يزداد ولاء الموظف لمؤسسته.

وترى الباحثة 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، مسؤوليات 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 شيخه، 2010م، ص183).

أما كلاً من مايكل كارل وفرانك كوميتز(Carrel، Kuzmits، 1982م، 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 ديسلر(Dessler ، 2008م، ص547) إلى تعريف الترقية بأن تقييم الأداء وإدارة المسار الوظيفي غالباً ما تقود إلى سلوك قوي لصالح الأفراد مثل الترقية والنقل.

أما (منصور، ص337 – 338) فيوضح بأن مصطلح "الترفيع" 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 ديسلر 2008م، 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 اختباره و يُكُن ولاءً للعمل. إن عملية الترقية ليست دائماً تجربة إيجابية لكلٍ من الموظف والمدير. إن عدم العدالة، الأحكام الاعتباطية، أو السرية بإمكانها أن تقلل من فعالية عملية الترقية (Dessler، 2008م، ص387).

بناءً على ما تقدم ترى الباحثة 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".

2.1 مشكلة الدراسة:

من وجهة نظر الباحثة فإن المنظمات لابد أن تسعى للحفاظ على مقدراتها ومواردها المادية والبشرية، والدفع بعجلة التقدم باستمرار باذلةً في ذلك كل الجهود الممكنة. ويحظى العنصر البشري بأهمية خاصة كونه الركيزة الأساسية بها، عليه لابد من طرق تجعل المؤسسات تحقق من خلالها أكبر عائد من الإنتاجية عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وقد أشارت الدراسات إلى أن العوامل التي تتحكم في فرص الترقيـــــة بالمنظمات هي: نوع العمل، المهنة (وصف الوظيفة)، صعوبة الحصول على المؤهلات المطلوبة (دقة تخصص الإدارة)، مدى أحقية الموظف للترقية من حيث إنجازاته، ومستوى أدائه ومعارفه وخبراته (تقارير كفاءة الأداء)، وكذلك سياسة الشركة في استبعاد المرشحين من خارج المنظمة (الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية)،(المعشوق،2011م، ص322-323). في حين رأى جلين أن من العوامل التي تتحكم في فرص الترقية، وجود وصف وظيفي حديث (الوصف الوظيفي) (Glenn، 1983م، ص240). كما تعتبر الشفافية الإدارية إحدى العوامل المتحكمة في فرص الترقية، حيث أنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، وهي ببساطة توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وتداولها عبر جميع وسائل الإعلام بطريقة مكشوفة وعلنية (الراشدي،2007م، ص 15-16). أما العوامل التي تقف عائقاً في وجهة الترقية فمنها، التمييز حسب الانتماء السياسي، الانتماء العائلي أو التمييز ضد الجنس.

إنّ وزارة الاقتصاد الوطني هي إحدى وزارات الحكومة الفلسطينية والتي تتمتع بكادر بشري قوامه (241) موظفاً فقط، وتنطبق 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 هاجس لكل موظف.

إن الباحثة ومن خلال عملها سابقاً في وزارة الاقتصاد الوطني، لمست عدم وضوح سياسات ومعايير الترقية وكذلك عايشت معاناة عدد لا بأس به من الموظفين بانتظار حصولهم على الترقية، كذلك أرادت استقراء ما إذا كان الحال على ما هو في الحكومة الحالية هو نفس الحال الذي كانت عليه الحكومة السابقة، أيضاً لاحظت الباحثة قلة الدراسات المحلية التي تناولت الترقية والعوامل المؤثرة عليها، مما شكّل لدى الباحثة إحساساً بأهمية الإسهام في توضيح أكبر قدر من العوامل التي من الممكن أن تقف حائلاً بين الموظف وبلوغه الترقية في وظيفته في وزارة الاقتصاد الوطني، كون الباحثة كانت إحدى موظفات الوزارة. بناءً على ما تقدم برز لدى الباحثة السؤال التالي:

ما هي العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة؟

3.1 فرضيات 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 $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في المؤسسات الحكومية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة).

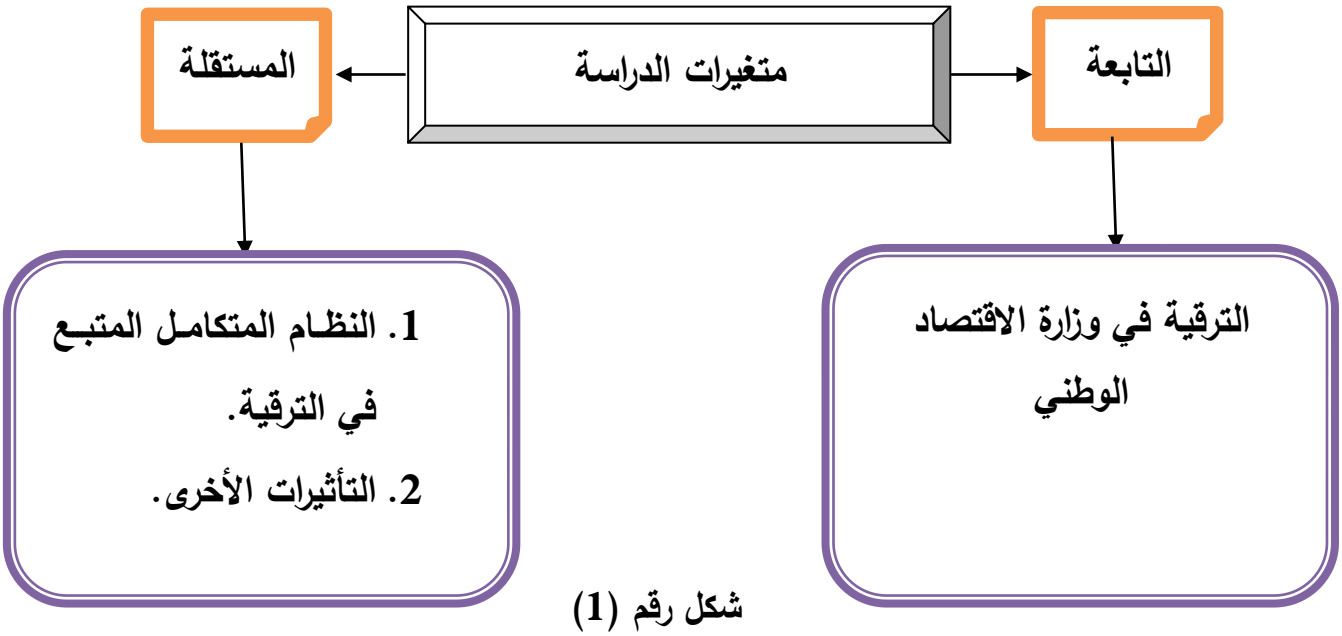
4.1 متغيرات الدراسة:

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.
2. التأثيرات الأخرى، يندرج تحتها العوامل الفرعية:
   - التمييز حسب (الانتماء السياسي، العائلي والجنس).
   - عدد سنوات الخبرة.

والشكل رقم (1-1) يوضح المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة



شكل رقم (1)

متغيرات الدراسة

(المصدر: إعداد الباحثة)

5.1 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 وتتمثل بـ [التمييز حسب (الانتماء السياسي، العائلي والجنس) وعدد سنوات الخبرة] في حال انطبقت عليه شروط الترقية كما حددها قانون رقم (4) الخدمة المدنية للعام (1998م)، والقانون المعدل عنه للعام (2005م)، أو المعايير التي تضعها اللجان المنوط بها ذلك، حسب خصوصية المركز الوظيفي.
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، انخفاض معدل دوران الموظفين، وزيادة الولاء بعيداً عن المصالح الشخصية أو الفئوية التي يشكو منها الشارع الفلسطيني وتشوه صورة مؤسساتنا في الإعلام العربي والغربي.
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.
4. تهدف الدراسة أيضاً إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه ديوان الموظفين لرفد عملية الترقية وجعلها تصب في صالح الموظف ووزارته، من حيث توضيح التشريعات ورسم السياسات.

6.1 أهمية الدراسة:

أولاً: تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها– حسب علم الباحثة– 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. كذلك تنبع 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.

ثانيــاً: بالنسـبة لـوزارة الاقتصـاد الـوطني، مـن المـأمول أن توضـح الدراسـة أن مـوظفي وزارة الاقتصاد الوطني يحصلون على الترقية حسب الأصول الإدارية والقانونية المتبعة في الترقية مما يعمـل علـى تعظـيم قيمـة الـوزارة وازديـاد درجـة الـولاء مـن المـوظفين لمنظمـتهم وبالتـالي زيـادة الإنتاجية وقلـة الـدوران. إن الموظـف إذا وثـق وتأكـد أنـه محـاط بالعدالـة وأن كفاءتـه وإبداعـه همـا العامل الأساس في حصوله على ترقية، انصرف ذهنه عن استجداء الوساطة وانحصر جهده في كيفية تنمية قدراته لصالح المؤسسة، وهنا سيقود الى حسر السلوك الانسحابي (التأخير والغياب)، تقليل معدل الدوران وزيادة الرضا الوظيفي.

ثالثاً: بالنسبة لمكتبة الجامعة، سيضاف إلى الأبحاث السابقة المتوفرة في مكتبة الجامعة، والتي تناولت الترقية من جوانب مختلفة، لذلك سيُعد البحث مرجعاً علمياً للباحثين في المجال، ورواد المكتبة حيث لاحظت الباحثة قلة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت موضوع الترقية.

رابعاً: إمكانية إجراء دراسات مستقبلية تتناول كل عنصر من العناصر المؤثرة على الترقية على حدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ترقية الموظفين.

المبحث الثالث: مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

أولاً: نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية.

ثانياً: ديوان الموظفين العام.

ثالثاً: وزارة الاقتصاد الوطني.

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية

1.1.2 مقدمــة:

قـال تعالى:{وَلَقَدْ كَرَّمْنَـا بَنِـي آدَمَ وَحَمَلْنَـاهُمْ فِـي الْبَـرِّ وَالْبَحْـرِ وَرَزَقْنَـاهُمْ مِـنَ الطَّيِّبَـاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً}(الإسراء/70). اختلف العلماء في بيان أوجه التكريم في الإنسان فمنهم من قال: كُرّم بالعقل وآخر قال: كُرّم بالاختيار ومنهم من قال كُرّم بأنه يسير مرفوع الهامة، ومنهم من يرى أنه كُرّم بالأكل بيده لا بفمه كالحيوانات، ولكن قمة الفضل والتكريم أن خلق الله تعالى أبانا آدم بيده (الشعراوي، مجلد14، ص8681)، كذلك خلق الله الكون كله يدور من أجل خدمة الإنسان، يعطيه عطاءً دائماً لا ينقطع دون سعي من الإنسان كالشمس والقمر، والمطر والهواء (الشعراوي، مجلد 14، ص8680)، وترى الباحثة أنَ الله كرَم الإنسان بصورته وهيئته وعقله الذي يميز به طريق الخير من الشر وأمده بالإرادة والطاقة البدنية ليوظفهم إضافةً إلى قدراته العقلية في تسهيل وتيسير حياته. فإن كان اللهُ خالق هذا الكون قد كرمنا وفضلنا على كثير من خلقه فكيف لا يعي الإنسان أهمية وقيمة كونه بشراً أو عنصراً بشرياً ويسعى لإدارة ذاته ووقته وقدراته من خلال إدارة المورد البشري.

إنَ إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تختلف عن إدارة الموارد غير البشرية كالأموال، الآلات، الأجهزة، والمعلومات، لأن الإنسان كائن معقد التركيب، يتشابه مع غيره في بعض النواحي ويختلف عنهم في نواحٍ أخرى، وبذلك فإن إدارته لابد أن تفهمه فهماً علمياً دقيقاً كي تتمكن من الاستفادة من طاقاته وتوجيه خبراته ومعارفه وتقليل شعوره بالسخط والنقمة لتحقق غاياتها منه (درة، الصباغ، 2008م، ص9) .

إنَ العنصر البشري لاسيما في بداية القرن الحادي والعشرين اتسم بأهميةٍ بالغة التعقيد من حيث التعامل معه باعتباره يُشكل حصيلة النتائج المتوخى بلوغها في إطار أي عمل إنتاجي أو خدمي مُعين فهو الغاية والوسيلة التي تتطلع نحو تحقيق رغباته، اتجاهاته وميوله في المنظمات الإنسانية كافة (حمود، الخرشة، 2007م، ص13).

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عُرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن خلاله تستطيع المنظمات إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء (الهيتي، 2003م، ص11).

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تباينت وتعددت التسميات (مثل إدارة الأفراد، شؤون الأفراد، شؤون الموظفين) التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات، وإنْ كان أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الأفراد" [*1].

وتُعرف إدارة الأفراد "بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم (أبو شيخة، 2010م، ص23-24). وعُرفت أيضاً بأنها "النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين بما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها" (عقيلي، 1991م، ص12)، ولكن مهما اختلفت التسميات فالجميع يدور حول محور رئيس، ألا وهو الكادر البشري.

وبالتعمق أكثر من مجرد مفهوم "إدارة الأفراد" إلى مفهوم "إدارة الموارد البشرية"، فإن حسن (حسن، 2002-2003م، ص29) عرفتها على أنها "التحول في نظرة المنظمات إلى الأفراد من كونهم عنصراً من عناصر التكلفة الواجب خفضه لأدنى حد له، إلى كونهم أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيه وزيادة قيمته بالنسبة للمنظمة".

إنَ "إدارة الموارد البشرية" تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، مروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي، وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاءً بوضع التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (أبو شيخة، 2000م، ص20-21) .

تعريف آخر هو أنَ إدارة الموارد البشرية "تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعْنية لغرض تحقيق أهدافها وانجاز استراتيجياتها المحددة" (حمود، الخرشة، 2007م، ص20).

ويقصد بإدارة الموارد البشرية "بأنها إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية من ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها" (الأكلبي، المبيضين، 2012م، ص11). أو هي "الإدارة التي تهتم بإيجاد الأيدي البشرية الماهرة والتي تعمل على تدريبهم وصقل مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (المدهون، 2005م، ص17) .

---

[*] منها إدارة أفراد، علاقات عمالية، علاقات صناعية، إدارة القوى العالمة، إدارة الموظفين.

ويري الهيتي (الهيتي، 2003م، ص19) بأن المقصود "بإدارة الموارد البشرية "ذلك النشاط المسئول عن إدارة المورد البشري سواءً ما كان منه ضمن قوة العمل للمنظمات، أو مَنْ هم قادرون على العمل ولم تتهيأ لهم فرص العمل في منظمة محددة". أما Dessler (Dessler، 2008م، ص2) فيري بأنها عملية الحصول على تدريب، تقييم، وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقاتهم العمالية، وصحتهم وسلامتهم المهنية وقضاياهم العادلة.

وترى الباحثة أنَ إدارة الموارد البشرية هي "جميع الأنشطة والجهود المبذولة للعناية بالعنصر البشري في مكان عمله منذ السعي لاستقطابه للمؤسسة مروراً باختبارات التعيين، التدريب، التقييم والتقويم، التحفيز، الترقية والعناية بسلامتهم المهنية وقضاياهم التي تؤرقهم من أجل الحصول على أفضل طاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها".

3.1.2 تطور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تطورت مع التطور الذي مرّ به علم الإدارة، لكنه كتخصص مستقل بدأ الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج. المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل.

تتمثل هذه التطورات في:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.
2. مرحلة الثورة الصناعية.
3. مرحلة القرن العشرين (أبو شيخة، 2000م، ص18).

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، والسعي لتوفير الحد الأدنى من مستلزمات المعيشة التي تكفل بقائه حياً. كان يُنظر للعامل أنه من ضمن ممتلكات صاحب العمل (الرِّق). تلا ذلك نظام الصناعة المنزلية وظهور فئة تملك الخبرة والمهارة. كان العامل يتقاضى أجراً يسمح له بالحياة فقط

(أبو شيخة، 2010م، ص27).

ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية

أدَت الثورة الصناعية في القرنيين الثامن عشر والتاسع عشر إلى استخدام الآلات وتطورها، مما أفرز تشغيل كثير من طبقات المجتمع كالنساء والأطفال، وبدأ تشكيل الجماعات كشكلٍ جديدٍ ليعبر عن مصالح الجماعة والمطالبة بحقوقها، سميت هذه الجماعات بالنقابات

تطالب بحقوق العمال وتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل وغيرها (ديري، 2011م، ص21).

وترى الباحثة انَ النقابات العمالية على مستوى العالم تساهم كثيراً لإنصاف العاملين من خلال التفاوض بين الحكومة وجهة العمل.

ثالثاً: مرحلة القرن العشرين

اتسم القرنُ العشرون بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في التأثير على إدارة الموارد البشرية كان أهمها وحسب التسلسل التاريخي:

1. بروز الحركة العلمية بزعامة "فردريك تايلور" واهتمت بدراسة الوقت والحركة، وكرست اهتمامها في تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، التدريب، والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية التي يحققونها (حمود، الخرشة، 2007م، ص22). من وجهة نظر الباحثة فإنه يُعاب على الحركة العلمية الاتجاه المادي الجاف الذي ركزت عليه دون اعتبار للعوامل البشرية الأخرى.
2. ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد، الإصابات، تحليل العمل (أبو شيخة، 2000م، ص21).
3. مدرسة التقسيمات الإدارية "لهنري فايول" وتركيزها على المبادئ الإدارية الخمسة (تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة، تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، القيام بتجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة أو المتماثلة في شكل وظائف إدارية متماثلة ومتكاملة، تجميع الوظائف المتماثلة في هيئة أقسام إدارية، وتجميع الأقسام المتماثلة أو المتشابهة في هيئة إدارات تنظيمية تناط بالأفراد) والتي أصبحت قواعد فكرية يرتكن عليها العمل الإداري والتنظيمي (حمود، الخرشة، 2007م، ص55) .
4. ظهور حركة العلاقات الإنسانية بزعامة "ألتون مايو" الذي اعتقد أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية فقط، بل بالاهتمام أيضاً بالعاملين أنفسهم (هاشم، 1989م، ص29).
5. كان لحركة الإدارة العلمية، علم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثرٌ كبيرٌ على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد والبشرية في منظمات الجيش والحكومة، فاهتمت هذه الإدارة بشروط التعيين، الاختبارات النفسية، تصميم الأجور والتأديب ورعاية العاملين، مما أوجد الحاجة إلى مختصين في مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، الأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين (أبو شيخة، 2000م، ص21).

6. بظهور حركة العلوم السلوكية في النصف الثاني للقرن العشرين، تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تضمن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين (أبو شيخة، 2000م، ص29).

4.1.2 تنظيم الموارد البشرية:

تُعد إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية استشارية ومساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة ويتوقف حجمها- على نحو ما سيأتي بعد قليل- على مجموعة عوامل أهمها:

أ. مدى الإيمان بأهميتها داخل المؤسسة.

ب. المهام المُتوقع أن تقوم بها.

ج. عدد العاملين، إذ كلما زاد عدد العاملين في المنظمة زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة وبالتالي انعكس على حجمها (أبو شيخة، 2010 م، ص29).

غير أن تنظيم هذه الإدارة في المنظمات قد يتخذ شكل إدارة أو قسم، وربما تُسند هذه الوظيفة إلى مدير الإنتاج مثلاً أو غيره من المديرين وربما تُستند إلى شخص يتبع مدير عام المنظمة أو رئيس مجلس الإدارة مباشرة. وأحياناً تُؤدي وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال حدود كل وحدة تنظيمية أو تُؤدي بشكل مركزي. قد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي لإدارة الموارد البشرية على:

1. أساس جغرافي.
2. أساس وظيفي.
3. قد يضم التقسيم التنظيمي الداخلي قسماً تنظيمياً واحداً أو أكثر من نشاط وفقاً لحجم المنظمة.
4. أساس المتعاملين أو الزبائن.

وترى الباحثة أهمية وجود كيان مستقل سواء سُمي إدارة أو وحدة أو قسم كفؤ لإدارة الموارد البشرية متخصص بكافة المجالات التي تتعلق بالعنصر البشري لأجل تنمية قدراته، صيانته، الحفاظ على سلامته وحقوقه، تحسين مساره الوظيفي، ترقيته وأخيراً إنهاء خدماته بشكل يضمن حُسن سمعة المؤسسة من جهة، وكرامة وحق الموظف من جهةٍ أخرى.

5.1.2 العوامل التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

من أهم العوامل التي أدت للاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

1. أصبح العنصر البشري يحتل مكانةً كأصلٍ من أصول المنظمة له تأثير جوهري على الإنتاجية وذو تكلفة هامة بنفس درجة أهمية التكاليف الأخرى.

2. التحديات والتطورات التقنية والرغبة في تطوير وزيادة الإنتاجية، حتمت وجود إدارة فعالة للموارد البشرية بهدف الحصول على قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية والبقاء والمحافظة عليها (هاشم، 1989م، ص31).

3. ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية، ويشمل ذلك:

أ. **المؤثرات القانونية:** حيث تُشرع الدولة القوانين والتشريعات لحماية الموظفين وتأمينهم.

ب. **تأثير النقابات العمالية:** أصبح للنقابات دورٌ هامٌ في صياغة وتنظيم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية.

ج. **تأثير سوق العمل:** تتأثر المنظمة بسوق العمل بشكل تبادلي، ويصعب التنبؤ بالظروف المؤثرة على كليهما.

د. **المؤثرات الاجتماعية:** حيث تؤثر القيم والاتجاهات والمعتقدات في تحديد ما يحتاجه العاملون من العمل، بالإضافة إلى اهتمام من جانب إدارة الموارد البشرية بتحقيق مستويات من الرضا الوظيفي، الشعور بالإنجاز، تحقيق الذات والتقدير الذاتي من خلال تصميم أنظمة عمل فعالة وأكثر إنسانية تكفل تحسين نوعية العمل. كما أنَ العاملين يبحثون عن منظمات تُنمي لهم قدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم مسار مهني يخطط لتطورهم وتقدمهم الوظيفي.

هـ. **المؤثرات التقنية:** تطور طرق وأساليب الإنتاج يؤثر بالضرورة على المهارات والقدرات اللازم توافرها في العمالة (Kuzmits، Carrel، 1982م، ص12-15).

4. **القوى والعوامل الداخلية** في المنظمة نفسها والمتعلقة بالقيادة، التحفيز، سلوك جماعات العمل.

5. **التغيير في خليط القوى العاملة من حيث:**

أ. زيادة مستويات التعليم الرسمي مما يزيد من مشكلة التوفيق بين حاجات المنظمة والحاجات البشرية.

ب. دخول المرأة سوق العمل وكثرة الموظفات المتزوجات والأمهات مما يلقى عبء على الإدارة لتخطيط ساعات العمل بمرونة لتوفير بدائل للعمل. تعتقد الباحثة أن هذا الطرح متوفر فقط في الدول المتقدمة التي طورت نُظم العمل أو بالشركات الخاصة وليس في القطاع الحكومي.

ج. تغيير خليط المهارات بالزيادة المتدرجة في عدد الموظفين في المهن المختلفة عن عدد العمال في الأعمال الفنية والحرفية وبالتالي احتياج المنظمة لأنظمة متطورة لتقييم أداء مدرائها (Edwin، 1984، ص10-12).

د. عدم التجانس في العمر، الجنس، التعليم بين العاملين، وكذلك الخصائص الديموغرافية والوظيفية (حسن، 2003م، ص15).

6.1.2 مسؤوليات إدارة الموارد البشرية:

تختلف المهام والواجبات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، ومن بلدٍ لآخر، وذلك باختلاف معرفة الإدارة واهتمامها بتنظيم العلاقة بينها وبين العاملين على أساس علمي، كما تتأثر عملية تحديد أهدافها بالفكر الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للبلد، ذلك التطور الذي يفرض أساليب معينة لتنظيم العلاقة بينها وبين العاملين، الأمر الذي جعل الإدارة تنتقل من اهتمامها بإدارة الموارد البشرية كونها دائرة للاستخدام أو مكتب للتوظيف يقوم بتعيين العاملين وحفظ سجلاتهم إلى دائرة تقوم بتنظيم كافة العلاقات بين العاملين والإدارة (زويلف، 2003م، ص26).

إنَ لإدارة الموارد البشرية مهمتان أساسيتان الأولى إدارية والثانية متخصصة:

أولاً: الوظيفة الإدارية

تشترك إدارة الموارد البشرية في المنظمة مع الوحدات الأخرى فيها بممارسة واجباتها الإدارية من عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث أنه لابد لكل دائرة من دوائر المنظمة القيام بعملية التخطيط لاحتياجاتها وكيفية تنفيذ هذه الخطط وعملية تنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الخطة الموضوعة والذي يتطلب قيادة وتوجيه العاملين ورقابتهم من أجل تحقيق أهدافها (المدهون، 2005م، ص22).

ثانياً: الوظيفة المتخصصة

يتفق العديد من الكتاب على أنَ إدارة الموارد البشرية لها مهامها المتخصصة التي تقوم بها وتركز على الموارد البشرية كما يلي:

1. **تحليل وتوصيف الوظائف:**

العمل على تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الواجب توافرها في المنظمة وكذلك تحديد الخصائص والمؤهلات اللازم توفرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة بغية تحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة (ديري، 2011م، ص23).

2. **تخطيط الموارد البشرية:**

عملية تحدد بها الإدارة كيف ستنتقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه بالنسبة للموارد البشرية فيها، وبالتخطيط تحرص المنظمة على أن يكون لديها العدد المناسب من الموظفين (الجانب الكمي في التخطيط) وبمؤهلاتٍ مناسبة (جانب نوعي أو كيفي في التخطيط)، في الوظائف المناسبة، في الوقت المناسب وليقوموا بأعمال تعود عليهم كمنظمة وأفراد بالنفع (درة، الصباغ، 2008م، ص71).

3. **الاختيار والتعيين أو تزويد المنظمة بالموارد البشرية المطلوبة:**

في ضوء عملية التخطيط للموارد البشرية تجري عملية الحصول على الموظفين المطلوبين بالأعداد والمؤهلات المطلوبة، وهنا تتم عمليات فرعية كالجذب، البحث، الاختيار والتعيين وتهيئتهم للعمل عند التحاقهم بوظائفهم (درة، الصباغ، 2008م، ص72).

4. **التدريب:**

هو السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم (حمود، الخرشة، 2007م، ص31).

5. **تقييم الأداء:**

وضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف تُقوم، لماذا نُقوم، وآثار التقويم ونتائجه (أبو شيخة، 2010م، ص33).

6. **تحفيز العاملين:**

إنَ العامل كائن بشري يتأثر ويندفع لأداء المهام الموكلة إليه بأنماط ليست متساوية فهناك العامل المبدع، وهناك المُجيد، ولذلك فإن وظيفة تحفيز العاملين تأخذ على عاتقها تحفيز العاملين بما يجعلهم يؤدون الأعمال المناطة إليهم بوتائر عالية واندفاع (ديري، 2011م، ص24).

7. **تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية:**

ما دام الموظفون يقومون بأعمال ومهام معينة تتفق معهم عليها المنظمة، فإنهم يجب أن تُخصص لهم رواتب وأجور يحكمها سلم رواتب على شكل درجات في الغالب، كذلك فإن المنظمة تمنح الموظفين مزايا إضافية تأخذ صورة امتيازات وعلاوات كتأمين السكن والمواصلات والتأمين الصحي والتأمين على الحياة (درة، الصباغ، 2009م، ص72).

8. **وضع نظام الترقية والنقل:**

هذه الوظيفة تأخذ على عاتقها ترقية العاملين والقيام بإجراءات نقلهم حسب ما تقتضيه طبيعة العمل ومستلزماته ومتابعة سلوك العاملين وفق نظام انضباطهم المعمول به (ديري، 2011م، ص24).

9. **صيانة ورعاية العاملين:**

إن العنصر البشري ليس سلعة أو ماكينة يسهل خزنه لفترة من الزمن، بل هو إحساس وشعور وقدرة وهذا يستلزم صيانته ورعايته وتطويره لأجل النهوض به لمستوى تحقيق الهدف المطلوب (ديري، 2011م، ص24).

10. **تطوير علاقات العمل:**

تتضمن تهيئة جو من التفاهم والثقة بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين (أبو شيخة، 2010م، ص33).

11. **تخطيط المسار الوظيفي:**

من خلال توفير النصح والإرشاد لهم وتوجيههم إلى الكيفية التي بإمكانهم الارتقاء والتقدم والنمو من خلالها في حياتهم الوظيفية (نصر الله، 2002م، ص249).

مما سبق فإن أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية تتوزع على محورين:

الأول: استقطاب، تعيين أفراد (إعلان، مقابلات اختبارات، تدريب قبل التعيين، التعيين) (أبو شيخة، 2000م، ص26) .

الثاني: تشغيل وصيانة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، التدريب، الترقية، النقل، التحفيز، تقويم الأداء، السلامة المهنية، الرعاية الصحية والاجتماعية)،(هاشم، 1998م، ص45).

7.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتراوح أهداف إدارة الموارد البشرية بين أهداف عامة وأخرى فرعية، فالهدف العام لإدارة الموارد البشرية في ظل ظروف العولمة، التغيير المتواصل، ثقافة خدمة العميل وممارسات الجودة هو توفير الدعم للمدراء التنفيذيين في جميع المسائل الخاصة بإدارة الموارد البشرية (Byars، Rue، 2008م، ص5).

بعض الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية:

1. إدارة وتجميع وتنسيق ومتابعة جهود القوى العاملة، وتوجيهها بمختلف وسائل التطوير والتدريب والتحفيز نحو غايات الشركة. وأن يتم التعامل مع الموارد البشرية طبقاً للأنظمة واللوائح وخاصة نظام العمل والتأمينات، وكذلك تعليمات الشركة ومراعاةٍ جادةٍ لمبدأ تكافؤ الفرص والعدالة.
2. التأكد من أن كل فرد في المنظمة يقدم أقصى طاقاته وعطائه بما يتماشى وسلامته وصحته البدنية والعقلية والنفسية، كل في موقعه الوظيفي.
3. توجيه رغبات العاملين نحو وظائفهم، ونحو الالتزام بالتنمية الذاتية وقواعد العمل الأخلاقية التي تعتمدها الإدارة العليا والعرف الاجتماعي.
4. وضع رؤية وبيان لسياسة ولوائح الشركة في مجال إدارة الموارد البشرية، تكون المُوَّجه للممارسات الإدارية.

أما بعض الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فهي كالتالي:

1. تمكين المنظمة من الحصول على الموارد البشرية ذات الصلاحية والقابلية للتطور مع الالتزام بقيم وثقافة المنظمة.
2. تسهيل تطوير قدرات المدراء والموظفين من خلال فعاليات ناجحة في التدريب والتطوير.

3. تعزيز العلاقة مع مصادر القوى العاملة، وبناء قاعدة معلومات مشتركة معها، ومتابعة اتجاهات الموارد البشرية نحو مختلف المهن والأعمال، والعمل على تحديد مهن المستقبل.
4. وضع وتحديث إجراءات شئون الموظفين، وتحديد الواجبات والحقوق لكل من الإدارة والعاملين وينبغي أن تكون العدالة بمختلف أشكالها هي الأساس، واعتبار الكرامة الإنسانية للموظف.
5. إتباع مدخل أخلاقي في إدارة الأفراد يقوم على الاهتمام المتوازن بالعاملين مع العدالة والشفافية في التعامل معهم.
6. إدارة قوى عاملة متباينة الأعراق والثقافات والأجيال العمرية مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية أو بين الجماعات فيما يتعلق باحتياجات العمل، أسلوب العمل، التطلعات، ونوع الإشراف على جهود هذه العمالة.
7. الشفافية المهنية في التعامل مع قضايا العاملين وتأكيد الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين (المعشوق، 2011م، ص46–48).

8.1.2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

مما لاشك فيه أن التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال قد صاحبها الكثير من التحديات التي تؤثر على المنظمة ككل، وعلى بعض الإدارات، مثل إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه التحديات في:

1. التغير في علاقات الاستخدام والاتجاهات نحو تقليل التكلفة.
2. زيادة تنامي التقنية ونظم المعلومات.
3. التغير في تطلعات العملاء (المعشوق، 2011م، ص50 –51).
4. العولمة وما يلازمها من مستجدات على بيئة العمل.
5. التغير في المنظمات وتنظيماتها.
6. التغير في تركيبة القوى العاملة (حسن، 2002– 2003م، ص14–18).
7. تزايد الأعمال الذهنية وتناقص الأعمال اليدوية.
8. عدم قدرة المدراء التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
9. زيادة التشريعات واللوائح الحكومية.
10. الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين (عبد الباقي، 2000م، ص 103– 108) .

9.1.2 الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

يرى نصر الله (نصر الله، 2002م، ص400– 404) أنه بقصد مناهضة التحديات سالفة الذكر، فهناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة منها بشكل أكبر، ونُوجز منها:

- توفير ظروف عمل أحسن.

- التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين.
- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين وذلك عن طريق التدريب.
- العمل على توفير المساواة للنساء مع زملائهن الرجال في المنظمات.
- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والدفع باتجاه تكنولوجيا المعلومات في العمل.
- تحسين المنافع والمزايا والحوافز.
- خلق بيئة جديدة للاستقرار الوظيفي.
- استخدام طرق فاعلة في تقييم أداء العاملين.

10.1.2 أهمية جهود إدارة الموارد البشرية في عملية ترقية الموظفين:

تُعد الترقية الوظيفية جزءاً مهما في الحياة المهنية لغالبية الموظفين، والتي تعنى عادةً راتب أعلى، مسؤوليات أوسع، وغالباً رضا وظيفي أكثر (Dessler، 2008م، ص387) ويقول كلاً من Reeves و Hay (Hay, Reeves، 1984م، ص204–206) بأنه لابد لكل إدارة أن تضع سياسة الترقية في إطار النظام وتأخذ تلك السياسة في حسبانها طبيعة عمل الشركة ومتطلبات العمل بها.

11.1.2 متطلبات عملية الترقية من إدارة الموارد البشرية:

1. الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم (ديري، 2011م، ص323).
2. تحديد مجالات الترقي من داخل أو خارج الشركة حسب توجيهات الإدارة العليا وسياسة الشركة.
3. تحديد درجة الصلاحية للترقية، بمعنى أن الموظف يستحق الترقية في إحدى الحالات:

أ. منذ زمن (يتم تحديد الفترة الزمنية).

ب. الآن.

ت. مستقبلاً ومتى.

ث. أن الموظف لا يستحق الترقية بسبب عدم الصلاحية مع تحديدها وموافقة الإدارة العليا على مثل هذا القرار (المعشوق، 2011م، ص323).

وترى الباحثة أنه من المفيد تضافر الجهود لإنجاز ترقية الموظف المستحق حسب المعمول به في مؤسسته، إحقاقاً لحق الموظف أو مكافأةً له على التميز، حتى تكون هذه الترقية دافعاً ومحفزاً له على مزيد من الإنتاجية وفي ذات الوقت مثيراً لزملائه لمزيد من تحقيق أهداف المنظمة في جو من الشفافية والنزاهة.

المبحث الثاني

ترقية الموظفين

1.2.2 مفهوم ترقية العاملين:

تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات المهمة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة، حيث يتوقع العاملين في أي مؤسسة أن يُكافئوا كلما زادت إنتاجيتهم ومساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذا فهم يتوقعون ترقيتهم إلى وظائف تتيح لهم مزيداً من الرفاه والتقدم (ديري،2011م، ص318). وتعرف الترقية باللغة بأنها الصعود والارتقاء (المعجم الوسيط، ص380).

إنَ الموظف لن يستمر في وظيفته ذاتها للأبد. إنه يأمل بالحصول على ترقية من مؤسسته (Strauss، Sayles، ص488). ويؤكد Dessler (Dessler، 2000م، ص387) بأن الترقية تُعد جزء مهم في المهنة وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي بالنسبة لغالبية الناس ويعرف الترقية "على أنها التقدم في الموقع الوظيفي مصحوباً بزيادة المسؤوليات وأنَ الناس يتطلعون بشغف للترقية لأنها عادةً ما تعني زيادة في الأجر، المسؤوليات وغالباً الرضا الوظيفي".

في حين يعرفها هاشم (هاشم، 1989م، ص237) بأنها "شغل الموظف المُرقى لوظيفةٍ أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية يفوق مستوى وظيفته الحالية، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والميزات الأخرى لكن زيادة الأجر ذاتها ليست معياراً للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة الموظف المُرقى لأعباءٍ وظيفيةٍ أكبر وتقلده لمركز وظيفي أعلى".

كما يرى ديري أن "المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغير الفرد من وظيفته أو عمله إلى وظيفة أو عمل آخر ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حدٍ كبير عما كان متوافراً في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله" (ديري،2011م، ص319).

أما كلاً من Carrel وKuzmits (Carrel، Kuzmits، 1982، ص273) فيعرفان الترقية بأنها "عملية تتضمن إعادة تعيين موظف في وظيفة أعلى مستوى، وأنه لغرض الترقية فإن الموظفين يواجهون زيادة طلب على المهارات، القدرات، والمسؤوليات وبالمقابل يحصل الموظفون على زيادة في الراتب وأحياناً منافع أكثر إضافةً لسلطة أعظم وهيئة ومركز أكبر".

أما قانون الخدمة المدنية الفلسطينية، فعرف الترقية على "أنها منح الموظف درجة أعلى من درجته الحالية" مادة (1) من القانون رقم (4) لسنة 1998م، والمادة رقم (1) من القانون رقم (4) سنة 1996م.

بناءً على ما تقدم ترى الباحثة أن الترقية هي "ترفيع للموظف من مركزه الوظيفي الحالي لآخر أعلى يتيح له ممارسة مدى أوسع من السلطات، الصلاحيات والمسؤوليات، وبالمقابل يتمتع الموظف المُرقى بالحصول على مزايا مادية أكثر ووضع أدبي ومعنوي أفضل، وهذه الترقية أيٍ كانت طرق

المنظمة في الوصول لها، لابد أن تكون ناتجة عن جهد حقيقي بذله الموظف وكفاءة في الأداء وأقدمية أكسبته تراكم خبرات في ظل بيئة من الشفافية الإدارية والنزاهة.

2.2.2. أهداف عملية الترقية:

إنَ كل سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن خلالها الإدارة من اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل تكاليف العمل وتحسين نوعيته، وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات، فإنها تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1. توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه (ديري،2011م، ص322).
2. الترقية تُمكن المنظمات من استخدام قدرات موظفيها لأكبر قدر ممكن. إنَ وجود نظام ترقيات فعال يسمح للمنظمة بالتوفيق بين الاحتياجات المستمرة لأفراد مؤهلين مع رغبات الموظفين في تطبيق المهارات التي قاموا بتطويرها (Carrel، Kuzmits، 1982، ص274).
3. ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة (أبو شيخة،2010م، ص285).

3.2.2 سياسات الترقية:

إنَ وجود سياسات الترقية له أهمية كبيرة للإدارة والعاملين على حد السواء:

أولاً: من وجهة نظر الإدارة

1. الكشف عن قدرات العاملين، وعن انجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.
2. تخفيض معدل دوران العمل، وبالتالي تخفيض تكلفة عنصر العمل، وهو هدف مهم تسعى إدارة أية منظمة لتحقيقه.
3. تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبةً في حصولهم على مركز وظيفي أعلى.
4. إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرقة وجذابة، فعلى حين يتجه نظام الترقيات، إلى تحفيز العاملين بصورة فردية فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشراً صادقاً على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب العاملون في إشباعها، من خلال بريق الوظائف الجديدة بسلطاتها ومسئولياتها من ناحية، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي من ناحية أخرى.
5. الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

ثانياً: من وجهة نظر العاملين في المنظمة

1. تحقيق رضى العاملين في المنظمة، مما يؤثر إيجابياً في مستويات أدائهم سعياً للترقية.
2. حفز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة وبالتالي ليصبحوا مؤهلين لشغل الوظائف الأعلى (أبو شيخة، 2010م، ص286).

4.2.2 مناهج الترقية:

تعتمد سياسات الترقية على ثلاثة مناهج هي:

1. **المنهج الأول هو ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة:** وهذه وسيلة مهمة لحفز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة، هذه السياسة تُعطي العاملين الفرصة للوصول إلى الوظائف الأعلى، بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة.

يُعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يُتيح مجالاً للأفكار الجديدة، عكس الشخص من خارج المنظمة الذي يُفترض بأن لديه أفكار جديدة، كما أن اقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة وهذا يعني فرص أقل للمنظمة للحصول على أكفأ الأشخاص، ويزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك أثاراً سلبية على روح التعاون.

2. **المنهج الثاني هو اعتماد الترقية على التدريب:** فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة، يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشتمل عليها سياسة الترقية سوف تُحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية (ديري، 2011م، ص324 –325).
3. **المنهج الثالث هو فتح مجال الترقية أمام العاملين من داخل وخارج المؤسسة:** حيث يتم الإعلان عن الشواغر الوظيفية في النشرات ووسائل الاتصال بحيث يتقدم كل الموظفين المهتمين. هذا النظام يدعم المشاركة وتكافؤ الفرص، ويتيح للمنظمة الحصول على عدد كفاءات أفضل، من حجم عينة أكبر، لكنها تزيد من المصاريف الإدارية وتستهلك وقت أكبر (Carrel، Kuzmits، 1982، ص274).

لكن يجب أن يكون واضحاً في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلباً لكل العاملين، خصوصاً إذا كانوا يشعرون حقيقة بأنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات ومهام أكبر عند الترقية (ديرى، 2011م، ص325).

5.2.2 العوامل التي تتحكم في فرص الترقية بالمنظمة:

1. حجم المنظمة وتنوع نشاطاتها.
2. شروط الترقية تكون غير محددة تماماً في بعض المؤسسات.
3. سياسة المنظمة في استبعاد الأشخاص من خارجها.
4. نوع العمل والمهنة وصعوبة الحصول على المؤهلات اللازمة لأدائه.
5. فرص توسيع أعمال الشركة التي تعني إحداث وظائف جديدة.
6. مدى أحقية الموظف للترقية من ناحية إنجازاته ومستوى أدائه ومعارفه وخبراته (المعشوق، 2011م، ص322– 323).

6.2.2 العناصر المحددة للترقية:

1. توافر المؤهل والخبرة ذات العلاقة بالوظيفة الأعلى (ضروري للوظائف الاستراتيجية).
2. حصول الموظف على تقارير أداء بمستوى جيد تعكس صفات ومهارات الموظف ذات الصلة بالوظيفة مثل قدراته القيادية.
3. توفير فرص متكافئة لجميع الموظفين الذين يستحقون الترقية.
4. تحديد نقاط لكل عنصر من عناصر الترقية كالتعليم، الأقدمية، المؤهلات ... الخ.
5. تعيين لجنة ترقيات من مسئولين حسب مستوى الوظائف وأن يتم اختيار أعضاؤها بالتناوب لسببين.

أ. إكساب المسئولين خبرة في العمل الإداري بشئون الموظفين.

ب. التعرف على الموظفين الأكفأ بمختلف الإدارات بالشركة (المعشوق،2011م، ص320).

7.2.2 المعايير (الُنظم) الرسمية للترقية:

هناك عدة معايير يجب على المنظمات اختبارها لتُقدر أيَ المرشحين يستحق الترقية لأنَ كلاً من الفعالية التنظيمية، والرضا الوظيفي يتأثران بطرق الترقية، ومن المهم للمنظمات أن تجمع بيانات مُوثقة لأغراض صنع قرار الترقية. إنَ المعايير التي يتم استخدامها في الترقية هي:

1. الترقية بالأقدمية المُطلقة وتصلح لوظائف القاعدة (Strauss، Sayles، ص492).
2. الترقية كمزيج بين الأقدمية والكفاءة وتصلح للإدارة الوسطي (Carrel، Kuzmits، 1982م، ص 272).
3. الترقية بالكفاءة المطلقة وتصلح للإدارة العليا (أبو شيخة، 2010م، ص288).
4. الترقية بالكفاءة ومع القيد الزمني وبالامتحان. تصلح لجميع الموظفين باستثناء الوظائف العليا.
5. الترقية بالاختيار المطلق أو الاستثناء، وتصلح للوظائف الحساسة التي يكون عدد المؤهلين لها قليل (المعشوق، 2011م، ص328).

وستتحدث الباحثة عن أكثر نظم الترقية المتبعة على مستوى مؤسسات السلطة الفلسطينية وحسب ما جاء في قانون الخدمة المدني الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998م.

أولاً: الترقية بالأقدمية المطلقة

يُقصد بالأقدمية "طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد"، وتعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرقها، ويفضل الموظفون هذه الطريقة لسهولتها وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى كالتقديرات الشخصية. وتختلف المؤسسات في احتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو عندما تتخللها استقالة أو إنهاء خدمة، ومن العيوب على طريقة الأقدمية:

أ. قد تمضي سنواتٍ عديدة على الموظف في عمله وهو لم يُتقن العمل قدر تلك العناصر الشابة ذات الكفاءة.

ب. الاحتكام المُطلق للأقدمية معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره، ذلك لمعرفتهم أن الأهمية للأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى وصول أشخاص غير مُؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر له أثر سلبي (نوري، كورتل، 2011م، ص294).

والمقابل لهذا النوع من الترقية في مؤسساتنا هو ما يُسمى "استحقاق الدرجة" وينفذ بنسبة 100% من ديوان الموظفين العام لصالح الموظف، حيث يحصل الموظف على استحقاق مالي كل عدد معين من السنوات حسب الفئة المُسكن عليها، بدون أن يؤدي ذلك لتغير في مهام وظيفته، ومسؤولياته وصلاحياته. وقد أخذ المُشرع الفلسطيني في قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م. بأسلوب الترقية بالأقدمية على درجات السلم الوظيفي بدءً من الدرجة العاشرة من بين المستوفين لشروط الترقية (المصدر: مادة 47 من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني).

ويرى Strauss وSayles أن نظام الأقدمية هو منطقة نزاع بين النقابات والإدارة من حيث:

أ. **الموضوعية والإنصاف:** يرى بعض الموظفين أن تقييم الأداء، اختبارات الاختيار ورأي المشرفين قد يكون بها بعض التحيز وعدم العدالة مما يؤثر على الروح المعنوية والإنتاجية. في بعض المجتمعات يشغل الرجل الأكبر سناً، المنصب الأعلى والأهم.

ب. **المساهمة في زيادة القدرة:** كلما قضي الموظف وقتاً أكبر في عمله، ازداد إتقانه لعمله وبراعته به وأصبح مؤهلاً أكثر للوظيفة الأعلى درجة، ولكن بعض الخبراء يقول أن طول فترة الخدمة في وظيفةٍ ما، تقلل من قدرة الموظف على تغيير وظيفته وهذا ما يسمى "عجز التدريب".

ت. **مكافئة على الولاء:** تُكافئ المنظمات قُدامي موظفيها على ولائهم لها وتتجنب تكلفة الاستقالة (Strauss، Sayles، ص 493-494).

ثانياً: نظام الترقية على أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة

كثير من المنظمات تضع في الاعتبار الأداء الحالي عند ترقية الموظف لوظائف ذات مسؤوليات أكثر خصوصاً الإدارية والوظائف المتخصصة، وهذا يلقى استحسان العاملين بها، فهو تدعيم لمبدأ "الترقية للأنسب"، وبالتالي الارتقاء بمستوى الانجاز المتوقع للعامل (أبو شيخة، 2010م، ص292).

وبالنسبة لنا في فلسطين – قطاع غزة – فإن ديوان الموظفين العام ومن خلال قانون الخدمة المدنية رقم (4) للعام (1998م)، فإنه تتم الترقية من الدرجة السادسة إلى الأولى وتتقلص فيها نسبة الأقدمية كلما صعدنا بدرجات السلم الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي رقم (2–1).

جدول رقم (2–1)

يوضح الدرجة ونسبة الأقدمية والأداء

الدرجة	نسبة الأقدمية	نسبة الأداء
من السادسة إلى الخامسة	%80	%20
من الخامسة إلى الرابعة	%60	%40
من الرابعة إلى الثالثة	%50	%50
من الثالثة إلى الثانية	%40	%60
من الثانية إلى الأولى	%20	%80

(المصدر: قانون الخدمة المدنية رقم 4)

ويأخذ قانون الخدمة المدنية بمعيار الأداء للفئة الأولى، فإن تساوي المرشحان في الأداء، تميز أحدهما عن الآخر بالأقدمية. أما باقي الفئات الوظيفية فتتم الترقية داخل الفئتين الثانية والثالثة للموظفين المستوفين لشروط الترقية في الدائرة الحكومية المختصة بقرار من رئيس الدائرة المختص. وتُعطى الأولوية في الترقيات للأقدمية والأداء مع البدء بالنسبة المخصصة للترقية بالأقدمية وذلك وفقاً لنسبٍ معينة، حيث تتم جميع الترقيات في باقي درجات الفئة الثالثة والفئتين الرابعة والخامسة بالأقدمية من بين المستوفين لشروط الترقية. ويصدر القرار بذلك من رئيس الدائرة المختص بناءً على توصية اللجنة المختصة. أما الترقية من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى للموظفين المستوفين لشروط الترقية فتتم بتنسيب من رئيس الدائرة وبقرار من مجلس الوزراء. وتُعطى الأولوية للترقية بالاختيار لمن حصل على تقدير ممتاز طيلة سنوات الخدمة في هذه الدرجة، وعند التساوي في تقييم الأداء يتم الاختيار حسب الأقدمية فيما بين المستحقين (الموقع الالكتروني لديوان الموظفين العام–غزة، ديسمبر، 2012م).

ثالثاً: نظام الترقية على أساس الكفاءة

الترقية على أساس الكفاءة تُعتبر مكافأةً للفرد المنتج النشيط ذي السلوك السليم ويمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة من خلال نتائج قياس وتقييم الأداء، أو عن طريق إجراء اختبارات لمرشح الترقية.

من مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة:

1. اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة والاحتفاظ بها.
2. حفز الأفراد العاملين بالمنشأة لبذل قصارى جهودهم للحصول على الترقية مما يعود على المنشاة بالفائدة وزيادة الإنتاج.
3. رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم أن الترقية بمعيار الجدارة لا تخضع لاعتبار شخصي، خاصةً إذا كان نظام تقدير الكفاءة مُحكماً وعادلاً.

أما عيوب الترقية على أساس الكفاءة فهي:

أ. غير موضوعية، لأنه لا يوجد طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاية الوظيفية التي تُرضي الجميع.

ب. ازدياد معدلات دوران العمالة في المنظمة، كالاستقالة، الانتقال لمنظمة أخرى، أو تعيين موظف من خارج المنظمة، مسبباً بذلك عدم استقرار العمالة بها (شاويش، 2005م، ص280).

8.2.2 طرق الترقية:

لابد للمؤسسة من إتباع طرق تؤكد حصولها على الموظف المناسب عبر:

1. الاختبارات التي ترتبط بطبيعة الوظائف والخدمة بالمنظمة.
2. الاختبار المطلق في حالة الوظائف العليا أو الوظائف التي تتطلب صفات شخصية بذاتها.
3. الاختبار العملي.
4. المفاضلة بإجراء مقارنة بين المرشحين المتنافسين.
5. الانجاز الفائق وهو مرتبط بالاختبار المُطلق.
6. الأقدمية بالنسبة للوظائف التي لا تتطلب تغييراً ملموساً في المهارات أو المؤهلات، وتعتبر الترقية هنا اعترافاً بولاء الموظف واستمراره بالخدمة ومحافظته على أسرار المنظمة (المعشوق، 2011م، ص322).

لذلك يتجه ديوان الموظفين العام في غزة – وفي خطوة جديدة جريئة غير مسبوقة– لإعادة النظر في تصنيف الوظائف الحكومية، ووضع تقارير كفاءة أداء سنوية متناسبة في صياغتها مع التوصيف الوظيفي للوظائف المُدرجة لديهم وربما سيصل عدد هذه النماذج لخمسة وسبعين نموذجاً، وتطوير لجان المسابقات، تطوير نظام حوافز لامركزي، وبالتالي طرح آلية جديدة لعملية التعديل الوظيفي(الترقية)، يحوي أعلى قدر ممكن من الإنصاف والنزاهة مع قدرات، كفاءات،

مؤهلات وخبرات الموظف(المصدر: مقابلة شخصية مع مدير عام تطوير سياسات الموارد البشرية بديوان الموظفين العام بغزة، الأحد2013/3/3م، 12:30ظ).

9.2.2 المشاكل التي تواجه الترقية:

1. قلة الوظائف العليا كلما ارتفع السلم الإداري مقارنة بأعداد المتنافسين (تطبيق قانون الخدمة المدنية، والالتزام بالهياكل الادارية في المؤسسات الحكومية)
2. مدى صعوبة استيفاء شروط الترقية (تقرير كفاءة الأداء، عدد سنوات الخبرة، دقة تخصص الادارة، التحصيل من البرامج التدريبية).
3. سياسة المؤسسة في شغل الوظائف العليا، أي هل تكتفي الشركة بموظفيها للترقية للمناصب العليا، أم تستعين بالخبرات الخارجية (الافصاح عن المعلومات للمرشحين للترقية) (المعشوق، 2011م، ص319).

يتضح لنا أن قرار الترقية هو قرار إداري يصدر عن جهة الإدارة، وبالتالي حتى تُنتج الترقية أثرها، وُتصبح حقاً يلزم صدور قرار بها من الجهة المختصة، أما قبل صدور قرار الترقية فتظل مجرد أمل بالنسبة للموظفين يتمنى الموظف أن يتحقق. كما أن هذا المفهوم ينظر للوظيفة على أنها مهنة دائمة حيث يتم تعيين الموظف وإدخاله في كوادر مرتبة بشكل هرمي تغطي مدة حياته الوظيفية، أي أن الموظف له حق التدرج لأعلى المستويات الإدارية وذلك عن طريق الترقية (الغنيمي،2001م، ص 20).

المبحث الثالث

مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية

أولاً

نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية

1.3.2 نشأة السلطة الفلسطينية:

أُنشأت السلطة الوطنية الفلسطينية بقرار من المجلس المركزي الفلسطيني في دورته المنعقدة في 10 أكتوبر 1993م في تونس، ويُعول عليها أن تكون نواة الدولة الفلسطينية على جزءٍ من أرض فلسطين وهي الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث تشكل نسبة هذه الأراضي ما نسبته (22%) من إجمالي أرض فلسطين التاريخية (يوميات وثائق الوحدة العربية 1989 – 1993 م، سنة 1995م، ص 874 – 879).

2.3.2 بناء المؤسسات:

منذ تولي السلطة الوطنية لمسئولياتها في الأراضي الفلسطينية سارعت إلى إنشاء أجهزتها الحكومية والأمنية، جهاز الخدمة المدنية المكون من الوزارات والمؤسسات الحكومية لإدارة المجتمع المدني، وجهاز الشرطة الفلسطينية ليقوم بمهام الأمن وحفظ النظام العام. كما تم إنشاء المحافظات بتبعيتها لوزارة الداخلية، وإعادة إحياء المجالس البلدية والقروية واللجان المحلية لتقوم بمهام الحكم المحلي. وعليه تمَ إلغاء نظام الدوائر الذي كان معمول به سابقاً لتحل محله الوزارات والمؤسسات الوطنية. وتقع مكاتب وزارات السلطة الفلسطينية في رام الله، العاصمة الإدارية المؤقتة، ومكاتب أخرى في مدينة غزة. وفي سياق إنشاء الأجهزة الحكومية تنامت عملية التوظيف، على قاعدة استقطاب الموظفين لسد حاجاتها لإشغال الوظائف كي تتمكن من النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقها والاضطلاع بمسؤولياتها الوطنية، حيث تم إنشاء ثمانية وعشرون وزارة ونحو أربعون مؤسسة وهيئة أُنشأت بموجب قرارات رئاسية أو بقانون خاص. وشكل القرار القاضي باستمرار العمل بالقوانين التي كانت سارية المفعول قبل تاريخ 1967/6/5م في الضفة الغربية وقطاع غزة الأساس الذي تم الاستناد إليه لتنظيم بعض ما يتعلق بشئون الوظيفة العامة، وترك في نفس الوقت فراغاً ملموساً في قضايا عديدة وأهمها ما يتعلق بقرارات التعيين والترقية (الغنيمي، 2001م، ص 89 – 90). أما الحكومة الفلسطينية الأولى التي بدأ رئيس السلطة في تشكيل التوليفة الأولى لها من تونس، واستكملها عندما عادت السلطة إلى غزة وأريحا، فقد بلغ عدد وزرائها سبعة عشر وزيراً بينما كان عدد الوزارات (20) وزارة، وبقيت وزارتان شاغرتان هما الزراعة والأشغال العامة واحتفظ الرئيس لنفسه بمنصب وزير الداخلية (الرقب، 2008م، ص70) .

وترى الباحثة أنه في بداية قدوم السلطة الفلسطينية كَثُر استيعاب الموظفين في المؤسسات المدنية والعسكرية وكانت أغلبها تحدث بأقل قدر من الإدارة للموارد البشرية بحيث يتم الاستيعاب، التوظيف، الترقية بغير أُسس واضحة مما أحدث تضخماً في الوزارات ونشأ ما يُسمى "بالبطالة المقنعة" واستعان الكثير بالوساطة والمحسوبية للحصول على الوظائف أو الترقيات الإدارية العليا.

3.3.2 الإطار التشريعي للخدمة المدنية للسلطة الفلسطينية:

قام المجلس التشريعي بإقرار قانون الخدمة المدنية، كقانون خاص بكل ما يتعلق بالخدمة المدنية ليشمل كافة الأحكام المتعلقة بالموظفين العموميين العاملين في الدوائر الحكومية، يتقاضون رواتبهم من خزينة السلطة حسب نظام تشكيلات الوظائف، وكذلك الموظفين المعينين بمقتضى قوانين أو قرارات خاصة فيما لم يرد بشأنها فيه، وقد احتوى القانون على (108) مادة وجدولين ملحقين بالقانون.

قام رئيس السلطة الفلسطينية (ياسر عرفات) بالتصديق على قانون رقم (4) لسنة 1998 م بإصدار قانون الخدمة المدنية، حيث قام المجلس التشريعي بالاطلاع على نظام الخدمة المدنية رقم (23) لسنة 1966م المعمول به في محافظات الضفة الغربية، وعلى أنظمة وأسس الخدمة العامة لسنة 1988م، المعمول به في محافظات غزة، وعلى مشروع القانون المقدم من مجلس الوزراء، وعلى موافقة المجلس التشريعي، أصدر رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية القانون التالي:

فقد نصت المادة الأولى على العمل بأحكام قانون الخدمة المدنية على أن يبدأ تطبيق الجانب المالي منه على مراحل وفقاً للإمكانات المالية أو كفايتها وانتظاره المعونات والتبرعات الخارجية من الدول المانحة، حيث أنَ جُلّ موازنة السلطة الفلسطينية يأتي عبر معونات وتبرعات وقروض من الدول المانحة لحين استقرار الأوضاع الأمنية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية داخل السلطة الفلسطينية.

والقانون مقسم إلى ستة أبواب، قام بتغطية كافة جوانب الخدمة المدنية وما يتعلق بها وبالموظف منذ تعيينه مروراً بكافة ما يتعلق به وصولاً إلى إحالته إلى التعاقد (العلمي، 2005م، ص155 – 156).

لقد عيب على عمليات الترقية أنها كانت تتم للبعض بدون أُسس أو معايير في حين كان المستحقون ينتظرون توافر الموازنة المالية للحصول على مستحقاتهم المالية.

وقد تم إجراء بعض التعديلات الإلزامية على جدول تشكيل الوظائف، نظراً لخلق وظائف عليا جديدة ذات طبيعة سياسية مثل الوزير، الوكيل. أما في الفترة السابقة فقد كانت (12) درجة وظيفية مرتبة من درجة (12) حتى درجة (1) صعوداً. أُضيفت الأربع درجات في الوظائف العليا (A , B, C , D) ثم الوظائف السياسية (M – A1 – A2 – A3 – A4)، (الغنيمي، 2001م، ص90).

4.3.2 التحديات التي واجهت السلطة التنفيذية للسلطة الوطنية الفلسطينية في الفترة من سنة 1996م إلى 2005م

هذه التحديات تمثلت في ثلاث مجالاتٍ عامة هي:

- مجلس الوزراء.
- الرئاسة.
- العلاقة ما بين الحكم المركزي والمحلي.

وستتناول الباحثة فقط التحديات الخاصة بمجلس الوزراء لعلاقتها مع البحث خاصتها، حيث يمكن القول بأن المشاكل برزت نتيجة لاستلام وظائف جديدة منذ عام 1994م، دون وجود كفاءات بشرية أو قدرات تقنية كافية للقيام بها منها:

1. عدم قدرة مجلس وزراء السلطة الفلسطينية على تحديد وتنفيذ سياسات متناسقة وواضحة التفصيل.
2. تحول مجلس الوزراء إلى "مجلس قيادة فلسطينية" يضم (45) شخصية قيادية بدلاً من (20–24) وزيراً، مما جعل أجندة هذه الحكومة مفتقرة إلى التركيز على الحاجات الوزارية.
3. عدم قدرة مجلس الوزراء على تقديم الميزانية العامة إلى المجلس التشريعي في الوقت المحدد، رغم جهود وزارة المالية في إعداد البنود المالية التفصيلية في الميزانية.
4. التنازع بين السلطة التنفيذية والمجلس التشريعي على الحق في مراقبة الإنفاق الفعلي للوزارات.
5. تحمل كثير من الوزراء لأعباءٍ تفاوضية مع دولة الكيان بجانب المهام الوزارية مما أدى إلى ضيق وقتهم لإدارة العمل الوزاري الداخلي.
6. افتقار مكتب مجلس الوزراء للعنصر البشري الخبير، مما أثر على قدرة مجلس الوزراء على تزويد الحكومة بالتحليل الاستراتيجي في مجالات معينة من السياسات، وفي تشكيل وتنسيق وإصلاح القطاع العام.
7. ضعف المادة القانونية التي يرتكز عليها البناء المؤسساتي، حيث تعمل السلطة التنفيذية أحياناً بسياسة الأمر الواقع وليس بناءً على أساس قانوني رسمي(تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية، نسخة الكترونية، صايغ، الشقاقي).

الجدير بالذكر أن قيادة السلطة تاريخياً– كقيادة منظمة التحرير– هي بيد فصيل فلسطيني واحد هو حركة فتح والذي يسيطر على جميع أجهزتها بما فيها الأمنية، لكن الوضع قد تغير بعد الانتخابات التشريعية الثانية في كانون الثاني/يناير 2006م، حيث فازت حركة حماس بنسبة (44.5٪) من الأصوات، أي ما يعادل (74) مقعداً من إجمالي (132) مقعداً في المجلس، منها (29) مقعداً وفقاً لنظام التمثيل النسبي، وما لا يقل عن (45) مقعداً في الدوائر الانتخابية. أما حركة فتح، أهم قوة سياسية في صفوف الفلسطينيين آنذاك، فقد حصلت على نسبة (41.4٪) من

الأصوات، أي ما يعادل (45) مقعداً. ترأس إسماعيل هنية قائمة حماس وقد عينه الرئيس الفلسطيني محمود عباس رئيساً للوزراء في 29 آذار/مارس عام 2006م (المصدر: الموقع الالكتروني لوقائع وأحداث الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، نوفمبر 2012م).

تسارُع الأحداث في أراضي السلطة، قضى على اتفاق التوافق الفلسطيني في القاهرة ومكة، ومهد لسيطرة حركة حماس على مقاليد السلطة في قطاع غزة وذلك في 14 يونيه 2007م، أسفر عنه انقسام سياسي وكياني ما زال عصياً على الحل، بذلك أصبحت السلطة بيد فصيلين منقسمين، أحدهما في الضفة الغربية، والآخر في قطاع غزة. نتج عن ذلك تشكيل حكومتين فلسطينيتين، إلا أن هناك مشاركة رمزية من بعض الفصائل الفلسطينية في هذه الحكومات، وحكومات سابقة أخرى وقد جاء العدوان الإسرائيلي على غزة في ديسمبر 2008م، ليعمق هذا الانقسام (الموقع الالكتروني لمركز الديمقراطية وتنمية المجتمع، نوفمبر 2012م).

هذا الانقسام أدى إلى استقلال كل سلطة بوزارتها، مؤسساتها وهيئاتها في المنطقة الجغرافية التي تقبع عليها، بمعنى أصبح هناك ازدواجية في الوزارات والموظفين. لكن اللافت للنظر هو أن وزارات ومؤسسات حكومة غزة تستعمل نفس ديباجة وترويسة السلطة الوطنية الفلسطينية الرسمية (مدير عام الإدارة العامة للسياسات والتخطيط، وزارة الاقتصاد الوطني، مقابلة شخصية– الأحد بتاريخ 2/ 12/2012م).

المبحث الثالث

مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية

ثانياً

ديوان الموظفين العام

1.3.2 نشأة وتطور ديوان الموظفين العام:

لعل البذور الأولى لنشأة هذا الجهاز الإداري تعود إلى الانتداب البريطاني على فلسطين إلى أن نصل إلى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية.

2.3.2 من أبرز التحديات التي يواجهها الديوان، ما يلي:

1. تطوير قانون الخدمة المدنية بما يضمن الشفافية والمساواة في آليات التوظيف وتطوير المسار الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية.
2. إعداد وتنفيذ نظام رواتب فلسطيني فور تسلم السلطة لمهامها على أرض الوطن.
3. وضع ومتابعة اللوائح والأنظمة الإدارية الخاصة بتسهيل دور الوزارات لخدمة المواطن (الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام الفلسطيني، نوفمبر، 2012م).

3.3.2 رؤية الديوان:

أن يصبح الديوان المؤسسة الأولى في مجال الإصلاح الإداري وتطبيق أصول الخدمة المدنية.

4.3.2 رسالة الديوان:

يسعى ديوان الموظفين العام إلى رفد ودعم الحكومة الفلسطينية بشكل شامل في مجال إدارة قطاع الخدمة المدنية من خلال تبني مفاهيم الكفاءة والفعالية في تخطيط وعرض وتنفيذ ومراقبة السياسات المتعلقة بالمصادر البشرية للسلطة الوطنية الفلسطينية بالإضافة إلى الإشراف العام على التنفيذ والتطبيق الدقيق لقانون الخدمة المدنية.

5.3.2 مهام الديوان:

1. العمل على تطوير الجهاز الإداري في فلسطين لتحقيق التنمية الإدارية.
2. الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
3. التنسيق مع الدوائر الحكومية من أجل الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشئون الخدمة المدنية التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.

4. تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها وجداول الوظائف والوصف الوظيفي التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.
5. المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
6. إنشاء مركز للتدريب وفتح فروع له في أنحاء فلسطين.
7. المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً أو كلما دعت الحاجة إليها وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
8. مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشرة يوماً من صدروها، وللديوان الحق في أنْ يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشان الخدمة المدنية، ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حال عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية، يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.
9. إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
10. إعداد الإحصاءات عن الموظفين، وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان، ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
11. توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
12. إعداد دليل الخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين، والتي يجب على الموظف الإلمام بها.
13. إحالة ملفات الموظفين الذين تنتهي خدماتهم مرفقة باستمارة حصر مدة خدمتهم إلى الجهة المختصة لصرف المستحقات التقاعدية وفقاً لنظام التقاعد (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام لسنة 2011م).

يتضح مما تقدم أن ديوان الموظفين العام يقوم بالإشراف على تنفيذ قانون الخدمة المدنية بالتعاون والتنسيق مع الدائرة الحكومية المعنية.

إنّ المادة رقم (5) من قانون الخدمة المدنية البند (4) تشير إلى أن متابعة إجراءات شئون الموظفين كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة هي من مهام وحدة شئون الموظفين في الدائرة الحكومية (قانون الخدمة المدنية رقم (4) للعام 1998م).

6.3.2 العوائق أمام عمل ديوان الموظفين:

على الرغم من أن قانون الخدمة المدنية أصبح نافذاً بصورة فعلية في آب / أغسطس 1998م بعد صدوره في الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، إلا أنه لم يطبق فعلياً في شقه المالي أو الإداري، وإنّ ما تم تطبيقه فعلياً لا يتعدى لائحةً ماليةً لا علاقة لها بالقانون أو بالشق المالي الذي احتواه.

لا زال ديوان الموظفين العام يطبق ما يعرف بمسودة قانون الخدمة المدنية المُعدة من قبله، والمؤشر عليها من رئيس السلطة الوطنية فيما يتعلق برواتب الموظفين. وحتى تاريخه لم يصدر مجلس الوزراء أي لوائح أو قرارات منفذة لأحكام القانون، والتي كان من المفترض إصدارها خلال مدة أقصاها سنة من تاريخ نفاذة حسبما نصت عليه المادة (108) من القانون، مما يعنى استمرار العمل بالقوانين واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية في فلسطين، فبعض الموظفين ما زالوا خاضعين لنظام الخدمة المدنية الأردني رقم (23) لسنة 1996 وما زال الديوان يطبق جزء من قانون الخدمة المدنية لسنة 1998م فيما يتعلق بالإشراف على تدريب الموظفين والترقيات والإجازات، وهذا يعتبر خرقاً لأحكام القانون الأساسي وقانون الخدمة المدنية، لذا وجب العمل على وضع آليات تنفيذه، وذلك عبر إصدار اللوائح التنفيذية التي نص عليها القانون لأنَ من شأن هذه اللوائح أن تزيل الغموض الذي يمكن أن يكتنف تفسير أي مادة من مواد القانون، كما أن الاستناد لهذه اللوائح سيؤدي لاعتماد مرجعية موحدة لكافة فئات وشرائح الموظفين العاملين في الخدمة المدنية، وسيعاملهم على أساس مبدأ المساواة وعدم التمييز، وسيزيد من كفاءة الأداء لديهم (الائتلاف من أجل النزاهة والمساواة (أمان)– القطاع العام الفلسطيني– مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، 2012م، ص27).

المبحث الثالث

مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية

ثالثاً

وزارة الاقتصاد الوطني

1.3.2 نشأة وزارة الاقتصاد الوطني:

عُرفت وزارة الاقتصاد الوطني خلال تاريخها الطويل بأسماء مختلفة، فلقد سميت وزارة الاقتصاد والتجارة، وزارة الصناعة، وزارة التموين، ثم دُمجت هذه الوزارات جميعها سنة 2003م تحت مسمى وزارة الاقتصاد الوطني، ولا تزال تحمل هذا الاسم حتى تاريخه.

طبقاً للقانون الخاص بالوزارة سنة 2005م فإنَ وزارة الاقتصاد الوطني هي الوزارة المسئولة عن قطاع الاقتصاد والمساهمة في تحسين أوضاع المواطنين من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة من خلال رسم إطار رسمي للتعاون. كما تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة بتكوين هيئات تشاورية مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية (الإدارة العامة للدراسات والتخطيط، وزارة الاقتصاد الوطني، ديسمبر 2012م).

2.3.2 رؤية الوزارة:

لَعب دور قيادي في تشجيع النمو الاقتصادي المستمر المستند إلى خلق فرص عمل، وتحقيق الرخاء الاقتصادي وتحسين الرفاهية الوطنية الفلسطينية من خلال برامج الوزارة المختصة بالتعاون مع شركائها في هذا المجال (الخطة التشغيلية لوزارة الاقتصاد الوطني، 2011م، ص2).

3.3.2 رسالة الوزارة:

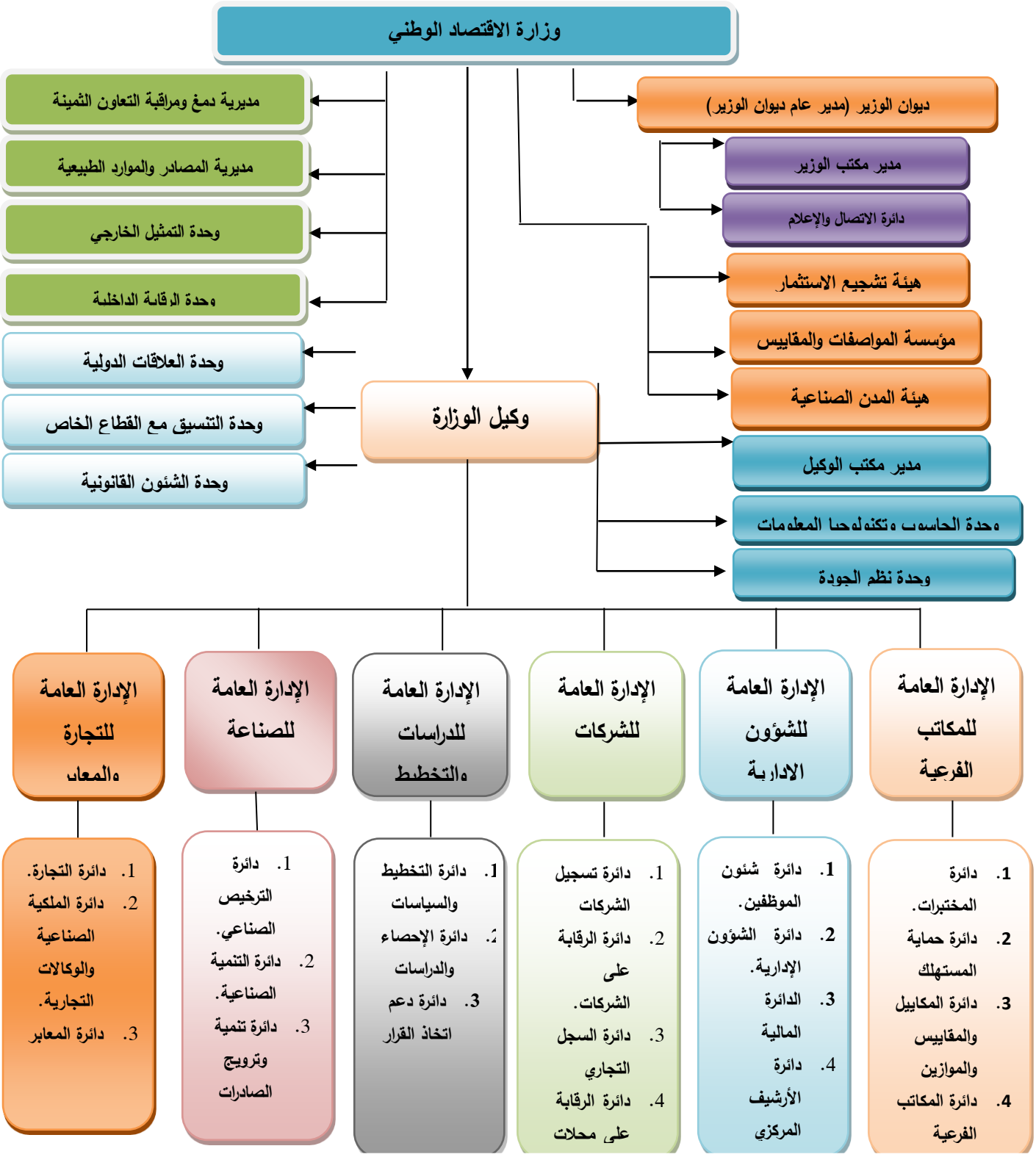
وزارة الاقتصاد الوطني مؤسسة حكومية إبداعية مبنية على المعرفة لغرض تحسين الرفاهية الوطنية الفلسطينية من خلال برامج بناء قدرات وزارة الاقتصاد الوطني وشركائها، وبرامج السياسات الاقتصادية والبحث، وبرامج ضبط مراقبة الشركات وبرامج التطوير الصناعي وبرامج تشجيع التجارة، والبرامج الاستراتيجية ومجموعة من القيم تتمثل في الاستقامة والاحترام والأمانة والمسؤولية والمشاركة مع القطاع الخاص والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة (الخطة التشغيلية لوزارة الاقتصاد الوطني، 2011م، ص3).

4.3.2 الأهداف الاستراتيجية لوزارة الاقتصاد الوطني:

- المساهمة في تنمية القطاع الصناعي وتحسين التجارة وحماية المستهلك من خلال حماية منتجات القطاع الخاص وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني وتنظيم حركة التبادل التجاري.
- تطوير الخدمات المتعلقة بتنظيم وتصنيف الشركات والمؤسسات وحماية حقوق الملكية الفكرية والتعاون مع المؤسسات الدولية، وإبرام الاتفاقات التجارية لصالح القطاع الخاص.
- رفع فعالية الموارد الطبيعية المتاحة وترشيد الاستهلاك لتحقيق أفضل إنجازات ممكنة.
- المساهمة في رسم السياسات المُحسنة المُستندة إلى قضايا اقتصادية كلية ودعم متخذي القرارات في الوزارات من خلال إجراء الأبحاث والدراسات والتقارير الاقتصادية.
- المساهمة في بناء القدرات للمؤسسة من خلال إعداد نظام إداري ومالي يتصف بالشفافية والمرونة.
- تطوير تطبيق التشريعات والقوانين بأسلوب مرن ومتناسق وفق مفاهيم وقواعد تخدم القطاع الخاص (المصدر السابق، ص2).

5.3.2 الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد الوطني:

تضم هيكلية الوزارة إدارات عامة متنوعة بدوائر عمل تخصصية تقوم بتنفيذ سياسات واستراتيجيات الوزارة، كما يتبع مكتب الوزير مباشرة مديريات ووحدات أو مؤسسات وهيئات، أما مكتب وكيل الوزارة فيتبعه أيضاً عدة وحدات لدعم القطاع الخاص. تصنيف الهيكلية كما هيّ موضحة بالشكل(2−1).



شكل رقم(2-1): مخطط توضيحي لهيكلية وزارة الاقتصاد الوطني للعام 2011م

المصدر(الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، وزارة الاقتصاد الوطني، نوفمبر 2012م)

يبلغ عدد موظفي وزارة الاقتصاد الوطني حوالي (241) موظفاً ويتدرجون من منصب وزير، حتى وظيفة سائق، موزعين في العمل بين الوزارة الأم التي تقع في نهاية شارع النصر بمدينة غزة بجوار أبراج المقوسي والمكاتب الفرعية في غزة، الشمال، الوسطى، خان يونس ورفح، المعابر الحدودية، هيئة المدن الصناعية والمقالع.

جدول رقم (2-2)

أسماء المسميات الوظيفية وعددها بالوزارة

م.	المسمى الوظيفي	عدد الوظائف	م.	المسمى الوظيفي	عدد الوظائف
1.	إداري جامعي	5	16.	كيميائي	1
2.	أخصائي صناعات غذائية	3	17.	مبرمج	1
3.	باحث اقتصادي	5	18.	محاسب	6
4.	حرفي كهرباء	1	19.	مدخل بيانات	4
5.	رئيس شعبة	10	20.	مدير	21
6.	رئيس قسم	19	21.	مدير عام	5
7.	سائق	4	22.	مراسل	6
8.	سكرتيرة	7	23.	مساعد إداري	15
9.	صيدلي	1	24.	مساعد قانوني	4
10.	طبيب بيطري	2	25.	مساعد محاسب	1
11.	فني	40	26.	مساعد مهندس	1
12.	فني تصميم مواقع	1	27.	مفتش تموين	33
13.	فني صفحات الكترونية	2	28.	مفتش سجل تجاري	1
14.	فني صناعات غذائية	2	29.	مهني	3
15.	كاتب جامعي	15	30.	مهندس	8

(المصدر: الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية – وزارة الاقتصاد الوطني – ديسمبر 2012م)

جدول رقم (2-3)

توزيع المكاتب جغرافياً وعدد الموظفين بها

م	المكتب	عدد الموظفين	أعلى منصب إداري
1.	مكتب غزة	8	مفتش تموين / مدير مكلف
2.	مكتب الشمال	10	رئيس قسم ، مدير مكلف
3.	مكتب الوسطى	13	مدير مكتب بدرجة A
4.	مكتب خان يونس	15	مدير مكتب بدرجة A
5.	مكتب رفح	15	رئيس قسم / مدير مكلف

(المصدر: الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية – وزارة الاقتصاد الوطني، نوفمبر 2012 م)

وزارة الاقتصاد الوطني كباقي وزارات الحكومة ينطبق عليها قانون الخدمة المدنية رقم (4) للعام 1998م والقانون المعدل عنه رقم (4) للعام 2005م في إدارة شئون الموظفين بدءاً من تعيين الموظف مروراً بتدريبه وترقيته أو نقله انتهاءً بتقاعده أو إنهاء خدماته، وهي بذلك تتبع ديوان الموظفين العام الذي يشرف على تطبيق أحكام القوانين الخاصة بالخدمة المدنية.

جدول رقم (2-4)

الترقيات التي حصلت بالوزارة منذ بداية العام 2005م لتاريخه

م.	المسمى الوظيفي	عدد
1.	وكيل مساعد	1
2.	مدير عام	3
3.	مدير	3
4.	رئيس قسم	13
5.	كاتب جامعي	14
6.	مساعد إداري	10

(المصدر السابق، ديسمبر، 2012م)

جدول رقم (2-5)

عدد الموظفات اللاتي يحملن مسميات إشرافيه حتى تاريخه

م.	المسمى الوظيفي	عدد
1.	مدير	1
2.	رئيس قسم أو شعبة	4

(المصدر السابق، ديسمبر، 2012م)

المعوقات التي تواجه عمل وزارة الاقتصاد الوطني بشكلٍ عام والتحديات التي تواجه الوزارة لتنفيذ عملية الترقية خاصةً:

- ضعف التنسيق مع الوزارات الأخرى.
- ضعف التمويل الحكومي اللازم للخطط والبرامج.
- عدم توفر الاحتياجات المادية.
- نقص الكادر البشري المتخصص كالباحثين المؤهلين، المحللين الإحصائيين، مُدخلي البيانات والمبرمجين.
- عدم وجود تمويل كافٍ من أجل الاستعانة بخبراء واستشاريين.
- عدم توفر البرامج التدريبية المتخصصة للعاملين.
- عدم تفعيل العديد من الدوائر والأقسام (مدير عام الادارة العامة للسياسات والتخطيط، وزارة الاقتصاد الوطني، مقابلة شخصية، الثلاثاء، 4-12-2012م، 12 ظ).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3 الدراسات المحلية.

2.3 الدراسات الإقليمية.

3.3 الدراسات الأجنبية.

4.3 التعليق على الدراسات السابقة.

1.3 الدراسات المحلية:

1.1.3 دراسة (حرب، 2011م)

بعنوان: "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية والمشاركة وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية على تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق جودة مخرجات العمل وحل مشكلاته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (410) موظفاً إدارياً وأكاديمياً ويشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر وجامعة الأقصى. بلغ حجم العينة (205) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدم برنامج حزمة التحليل الإحصائي الاجتماعي (SPSS) لتحليل النتائج، تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة وإجراءات العمل) مع واقع الشفافية الإدارية في الجامعات بالقطاع.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة فتمثلت في تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسساتياً يسهم في بناء منظومة قيم تدعو الى النزاهة والانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي في الجامعات. التركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية بدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، تشجيع روح المبادرة و التجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل.

2.1.3 دراسة (أبو شرخ، 2010م)

بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع (220) استبانة على العاملين في الشركة، وقد تم استرداد (210) استبانة بنسبة (95.5%)، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الترقيات، فاعلية نظام الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الإنصاف في منح الحوافز) والأداء

الوظيفي. أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة فهي ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة، وضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج. كما أكدت على ضرورة العمل على ترسيخ مبادئ العدالة والانصاف وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحهما فيما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

3.1.3 دراسة (السباح، 2008م)

بعنوان: "مدى الالتزام بترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ترقيات مديري 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. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع معلومات البحث، وزعت الاستبانة على (116 موظفاً) من إجمالي (128) عامل في مكاتب البريد البالغ عددها (23) مكتباً. مثلت الاستجابات نسبة (77.34%). وقد قام بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج حزمة التحليل الإحصائي الاجتماعي (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في حالة توزيع البيانات طبيعياً وذلك بسبب أن المقياس المستخدم (1–10) هو مقياس فترة، أو استخدام الاختبارات الإحصائية غير المعلمية في حالة أن توزيع البيانات غير طبيعي.

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.

أوصت الدراسة أن تقوم الجهات المختصة في وزارة الاتصالات وإدارة البريد بدراسة معايير الترقية ومراجعتها بصفة دورية والتنسيق لذلك مع الجهات المعنية بديوان الموظفين، لتطوير تلك المعايير وتحسينها بما يحقق رضا الأفراد، وتحسين الخدمة البريدية. التأكد من حسن اختيار أعضاء لجان الترقية، ذوي كفاءة، نزاهة وعدالة وإلحاقهم بدورات تدريبية في مجال الترقيات. مراعاة عدم التحيز أو المحاباة في تطبيق معايير الترقية. تشكيل لجان للنظر في تظلمات الأفراد ضد أسلوب الترقية وتوجيه العناية الكافية لإنصاف التظلمات.

4.1.3 دراسة (المدهون، 2005م)

بعنوان: "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارات المحلية في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسة وبرامج وكالة الغوث "الأونروا" بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي لموظفي الإدارات المحلية، كذلك التعرف على منهجية وآليات الترقية المعمول بها وقياس مدى قبولها بين الموظفين من خلال قياس مدى وعي ومعرفة الموظفين بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالترقية. اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على العاملين بالإدارات المحلية في رئاسة الوكالة والمكتب الإقليمي بها. ضمت عينة الدراسة (195 موظفاً) بنسبة 30.8% من مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة ظهور علاقة بين رضا الموظفين عن سياسة الترقيات الحالية، وتطور المسار الوظيفي الفعلي لهم. أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة فتكمن في أهمية وضع سياسة واضحة ومعلنة ومفهومة لجميع الموظفين خاصة بإدارة وتطوير المسار الوظيفي لكافة الوظائف. بالإضافة إلى إعادة النظر في نظام الترقية الحالي وضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمسارين التدريبي والوظيفي.

5.1.3 دراسة (الغنيمي، 2001م)

بعنوان: "ترقية الموظف العام في فلسطين".

تناولت الدراسة الترقية من ناحية قانونية وخاضت في أحد أهم دعائم الوظيفة العامة، أي ترقية الموظف العام وأهميتها للموظف من حيث تحسين مركزه الوظيفي والمالي، وأهميتها الإدارية كونها وسيلة لاجتذاب العناصر الجادة والفعالة للوظيفة العامة بما يخدم المصلحة العامة، مع توفير ضوابط تشريعية للترقية في إطار نظام وظيفي يستجيب لحجم التطور الناشئ في الوظيفة العامة، وقد اتبعت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي على أساس قراءة نظم الخدمة المدنية في فلسطين وبيان أحكامها في موضوع الترقية وضوابطها وتطبيقاتها العملية والآثار المترتبة على هذا التطبيق. تم تحليل المعلومات الرسمية التي حصلت عليها الدراسة من بعض الوزارات التي تضمنها الاستبيان المُعد لهذا الغرض مسترشدة في تحليلها بالمبادئ القانونية والآراء الفقهية والأحكام القضائية التي رسمت مفهوم الترقية وأساليبها وضوابطها في القانون المقارن. خرجت الدراسة بالنتائج التالية: أن الترقية ليست حقاً للموظف ولو استوفى شروطها، وإنما ينحصر حقه في حدود التزام الإدارة بالقانون أثناء استعمالها لسلطتها في إصدار الترقية، وبحيث لا تقوم الترقية إلا لمن استوفى الشروط القانونية. كما لاحظت الدراسة أن الترقية بالاختبار ليست استثنائية، ولا تتم وفق معايير الكفاءة والخبرة، ويتم خرق قاعدة الأقدمية. وأظهرت الدراسة أن الترقيات تجري مسبقاً بدون الالتزام بضوابط أو معايير من خلال أسلوب

الترقية. استنتجت الدراسة أن ظاهرة التلوث الإدارية قد طالت الإدارة العامة في فلسطين، ومن أسبابها غياب النظام القانوني لضبط شؤون الوظيفة العامة.

2.3 الدراسات الإقليمية:

1.2.3 دراسة (أبو قاعود، 2011م)

بعنوان: "إطار مقترح لقياس أثر ممارسة الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال/ دراسة تقييمية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية المتمثلة في شفافية التشريعات الناظمة للعمل ولجهود تطوير العمل والعنصر البشري، شفافية المعلومات حول الأعمال، شفافية قرارات التطوير الإداري، والشفافية المفضية إلى عدالة تقديم خدمات وتكافؤ الفرص وشفافية تقييم الأداء وانعكاس شفافية التقييم على الترقية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال وهي: العمليات، الهياكل، الموارد البشرية والتكنولوجيا. وتحديداً أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية على محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية وتحديداً شركة الاتصالات الأردنية "أورانج" من خلال إطار مقترح قدمته الدراسة يضع معايير رئيسية وأخرى فرعية لمتغيرات الدراسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتوزيعها على جميع المدراء التنفيذيين، مديري الإدارات، مديري ورؤساء الأقسام في الشركة البالغ عددهم (189موظفاً). كان مجموع الاستبانات المستردة (178 استبانة) بنسبة 96% من مجموع الاستبانات الموزعة.

أما النتائج التي توصلت لها الدراسة فكان أهمها: إن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية، وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الدور المُلقى على عاتق الحكومة في تعزيز ممارسة الشفافية كما بينت الدراسة أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعاً كذلك، كما أن هناك تأثيراً لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية، لكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين الأبعاد. أوصت الدراسة بضمان مستويات عالية من الإفصاح المعلوماتي والمالي وصياغة تشريعات تتميز بالدقة والوضوح ورفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستحداث قسم يعنى بتعزيز ممارسة الشفافية في تلك المنظمات.

2.2.3 دراسة (البدوي، سمية، 2010م)

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

هذه الدراسة مقدمة من د. سمية مهد الزين البدوي من السودان، جامعة أحفاد للسيدات بالسودان، و قدمت في مؤتمر عقد بالقاهرة في فندق سوفيتيل في الفترة من 15-16 مارس 2010م، بعنوان العوامل التي تؤثر على ترقية النساء إلى المناصب الإدارية العليا في السودان. الهدف الرئيسي 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. أما منهجية الدراسية فقد اشتملت الدراسة على نوعين من البيانات، الأولية والثانوية، مجتمع الدراسة شمل (18) مؤسسة، فيها (11) مؤسسة عامة و(7) خاصة، أما عينة الدراسة فكانت العينة القصدية لجمع البيانات، استخدمت الدراسة المقابلات لـ (15) سيدة و(7) رجال اختيروا من المستويات الإدارية العليا. 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 تضيف 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. خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية على صعيد المؤسسة: معايير الترقية ومقاييسها يجب أن تُعرف بوضوح، متضمنةً الخطوات المتعلقة بها لجعل عملية الترقية أكثر هيكلية وشفافية للسيدات. يجب أن يُعلن عن الوظائف الشاغرة في الإدارات العليا بشكل مفتوح لإعطاء كل المرشحين المؤهلين فرص متساوية للتقدم للوظائف. برامج تطوير الموارد البشرية يجب أن تزود كل الموظفين بفرص متساوية بعيداً عن التحيز للجنس. أما على مستوى السيدات الموظفات: يجب أن تركز السيدات على المهنة أكثر من تركيزهن على العمل. يجب على النساء أن يكُن أكثر فطنةً لاكتساب فرص التدريب وأن يكُنّ أكثر دافعية في تحدي المهام و ذلك لزيادة كفاءتهن للترقية للمناصب الإدارية العليا.

3.2.3 دراسة (الطراونة، العضايلة، 2010م)

بعنوان: "أثر الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المُساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية لأنها تطال محاور الأعمال بما فيها إدارة الموارد البشرية ومسؤولياتها من حيث التوظيف والترقية وخلافه. تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وُزعت على عينة مكونة من (661) موظفاً بنسبة (40%) من مجموع الموظفين العاملين في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة قصدية، وبلغ مجموع العاملين في هذه المراكز (1653) موظفاً، واستخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: إن تصورات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة ومتفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيرا في مستوى المُساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة، لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المُساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها اعتماداً على الشفافية في مختلف مجالات العمل.

4.2.3 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".

أُجريت 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. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمدخليه الوثائقي والمسح الاجتماعي. شملت عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة مقدارها (585) من أصل (3900) ضابط صف وجندي، حيث وضحت الدراسة أن ضباط الصف هم الأفراد الذين تزيد رتبتهم عن جندي أول وتقل عن رتبة ضابط، أما الجنود فهم الرتب العسكرية الأدنى من رتبة عريف. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في خمسة محاور تتضمن (63) فقرة.

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.

أما أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة فكانت: إعادة النظر في النقاط المحددة للخدمة الميدانية لغرض الترقية وتشجيع العاملين بالقطاعات الميدانية بحوافز أخرى غير الترقية. زيادة السلم أو الدرجات الوظيفية لكل رتبة، واحتساب الترقية بأثر رجعي. العمل على جدولة الترقيات بناءً على عناصر واضحة المعالم تحقيقاً للعدالة ومنعاً للمحسوبية، ويفضل أن تكون لجان الترقيات من خارج الإدارة ضماناً للحياد وسلامة التطبيق. تكثيف الدورات التدريبية للقائمين على لجان وشئون الترقيات ليكونوا أكثر قدرة وكفاءة.

5.2.3 دراسة (بن محمد آل سعود، 2003م)

بعنوان: "اتجاهات الضباط نحو الترقية بالخدمة العسكرية، دراسة مسحية مقارنة في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية".

تناولت الدراسة العنوان آنف الذكر، في الأجهزة الأمنية في خمسة مدن تُمثل جغرافية المملكة. استخدمت الدراسة المسح الاجتماعي بالعينة وهو أحد مداخل المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد استبانة مكونة من (52) عبارة لقياس اتجاهات الضباط بالأجهزة الأمنية نحو خمسة أبعاد للترقية، شروط الترقية وإجراءات الترقية.

طبقت الاستبانة على (709) ضابطاً بثلاث قطاعات أمنية وهي الجوازات، قوات الأمن الخاصة، وحرس الحدود في خمس مدن سعودية هي الرياض، جدة، الدمام، عرعر وأبها. تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS). خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: إعداد دليل عن إجراءات الترقية بالخدمة العسكرية يتضمن معاييرها وأساليبها، وشروطها وإجراءاتها وتوزيعه بين الضباط في القطاعات الأمنية والعسكرية. مراعاة عدم التحيز أو المحاباة في تطبيق مبدأ الجدارة مع المتنافسين المرشحين للحصول على ترقية بالمفاضلة مع مراعاة استخدام معايير موحدة. تعزيز استخدام عدة مقاييس للكشف عن قدرات الضباط المرشحين للترقية للمناصب القيادية مع عدم إغفال أهمية التدريب. ودعم بقاء واستمرار الترقيات الاستثنائية محصورة في الضباط الذين قاموا بأعمال متميزة في خدمة الأمن ومكافحة الجريمة.

3.3 الدراسات الأجنبية:

1.3.3 دراسة (Molleman and Others، 2012م)

بعنوان:

"How to Control Self-promotion among Performance Oriented Employees: The Roles of Task Clarity and Personalized Responsibility".

هذه الدراسة أُعدت بواسطة ثلاثة باحثين من جامعة جرونينق بهولندا وهي بعنوان كيف نتحكم بالترقية بين الموظفين ذوي الأداء المُوجه: دور وضوح المهام والمسؤولية الشخصية. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أداء الموظفين الموجه والترقية الذاتية والمبالغة من الموظفين في الأداء. قامت الدراسة بافتراض أن العلاقة تعتمد على وضوح المهام والمسؤولية الشخصية. منهجية البحث اعتمدت على جمع البيانات من خلال تعميم استبانة على (506) موظفاً بطريقة عشوائية في مؤسستين هولنديتين، إحداهما تنشط في مجال إدارة المياه والأخرى تنشط في مجال القضاء. تمَ استعادة (281) استبانة بنسبة (55.5%). كما توقعت الدراسة، هناك علاقة إيجابية بين توجيه الأداء والترقية الذاتية، لكن فقط عندما يكون وضوح المهام منخفض، وبدت المسؤولية الشخصية كأنها تُخفض قوة العلاقة بين الأداء الموجه والترقية الذاتية. أما النتائج العملية التي ساقتها الدراسة فتمثلت في وضوح المهام الذي بدا فعالاً في تخفيض الترقية الذاتية. إن لم يكن من المحتمل زيادة وضوح المهمة، فإن المسؤولية الشخصية هي ثاني أفضل خيار لتخفيض الترقية الذاتية.

2.3.3 دراسة (Groeneveld and Others، 2012م)

بعنوان:

"Gender Differences in Academic Careers: Evidence for a Dutch University from Personnel Data 1990-2006".

أجرى هذه الدراسة مجموعة من الباحثين من كليات إدارة الأعمال، وعلم النفس من ثلاث جامعات في هولندا بعنوان الاختلافات بين الجنسين في المهن الأكاديمية دليل لجامعة هولندية من معلومات شخصية في الفترة بين 1990–2006م. ثم نوقش في مؤتمر خاص بإدارة الموارد البشرية في الفترة من 12–13 نوفمبر 2009م. هدفت الدراسة لفحص الاختلاف بين الجنسين في احتمالات الترقية في الطاقم الأكاديمي لجامعات كبيرة في هولندا، مع الأخذ في الاعتبار عدم التمييز بسبب الجنس. استخدمت المنهجية تسجيلات لنظام معلومات الأفراد في الجامعة من سنة 1990–2006م، وغطت هذه الدراسة بيانات حوالي (1792) موظفاً من الأكاديميين والذين انضموا للجامعة منذعام1990م. اسْتُخدمت نماذج انحدار كوكس(Cox) لتحليل فرضيات الدراسة الثلاثة. أظهرت نتائج الدراسة أن احتمالية حصول المرأة على الترقية أقل من الرجل. الاختلافات بين الجنسين شرحتها الدراسة على أنها الفرق في سنوات الخدمة، وإمكانية الانتقال

الخارجي، وليس من خلال التمييز بين الجنس في الكلية. الاختلاف بين الجنسين في ساعات العمل لم تشرح الاختلافات بين الجنسين في احتمالية الحصول على الترقية. أما توصيات الدراسة: بالنسبة لعدد سنوات الخدمة (الخبرة)، توصي الدراسة بتوفير خبرة للنساء في مكان العمل في عمرٍ صغيرٍ مثلاً طالبة مساعدة وذلك لمساعدتهن على بناء وتكوين خبرة في العمل. يجب عقد مقابلات الخروج من العمل لفحص أسباب ترك السيدات لمنظماتهن. قد يكون من المفيد زيادة منح التنقل الخارجي للزمالة، وهي تُمكن السيدات من العمل في جامعات أخرى وهذه تكون أيضاً عامل حافز للسيدات لتلتصق بالمهنة الأكاديمية.

3.3.3 دراسة (Breaugh، 2011م)

بعنوان:

"Modeling The Managerial Promotion Process".

أُجريت هذه الدراسة في كلية إدارة الأعمال بجامعة ميسوري، س، ت لويس في س، ت، لويس بميسوري، بالولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان وضع نموذج لعملية الترقية الإدارية. وقد هدفت الدراسة إلى تقديم واختبار نموذج لعملية الترقية، استخدمت الدراسة البيانات الطولية من مصادر متعددة، الموظفين، المشرف الحالي، الملفات الشخصية للموظفين، المكلف بالتخطيط التتابعي لقوى المهام. هذه المصادر كانت من قسم التسويق لمنظمة كبيرة في الولايات المتحدة. اختبرت الدراسة نموذجاً لعملية الترقية متضمناً مدراء مناطق، هؤلاء المدراء تقدموا لوظيفة موقع مدير إقليمي في منظمات كبرى. النتائج دعمت نموذج الأداء السابق لمدراء المناطق، كذلك منصب الوظيفة الحالية، ومنصب الوظيفة السابقة. هذا النموذج تنبأ بمعدلات إمكانية ترقية المدراء، والذي بدوره يتنبأ بما إذا كان المدير ترقى أم لا. من ضمن النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه كان يجب على الموظفين تقييم العديد من القضايا مثل التأثير العكسي، ما إذا كانت تقييمات إمكانية الترقية هي تنبؤات صالحة للأداء في المستويات الوظيفية العليا التالية، كما أفادت نتائج الدراسة أن النساء وكبار السن من الموظفين يواجهون موانع في التقدم داخل الوظيفة. أوصت الدراسة بضرورة فهم أوضح لعملية الترقية لتسليط الضوء على كيفية إزالة العوائق. الاهتمام من الباحثين بموضوع الترقية لما له من أهمية على الأداء الوظيفي، الانتماء والولاء للمنظمة وكذلك إبداع الموظف في عمله.

4.3.3 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 المؤسساتي والتي تشجع الاعتماد على رأس مال الشبكة الاجتماعية في البحث عن وظائف، التوظيف والترقية.

6.3.3 دراسة (Kosteas, 2009م)

بعنوان:

"Job Level Changes and Wage Growth".

أجرى الدراسة باحث من جامعة ولاية كليفلاند بأوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان مستوى تغير الوظيفة ونمو الأجر. كان الغرض من الدراسة تقدير تأثير التغيرات في مستوى المهنة على حساب الأجر لكَلٍ من إمكانية إنشاء الترقية وقياس خطأ الإدارة في مستوى تغيير الوظيفة. كانت المنهجية هي الآلات المستخدمة لتغير مستوى الوظيفة التي يستخدمها العمال للإيمان باحتمالية الحصول على الترقية من الفترة السابقة.

السبب وراء إيمان المستجيبون بعدم احتمالية الحصول على الترقية سيستخدم كأداة ثانية. وأيضاً تقدر الدراسة تأثير الأجور بشكل منفصل على كلٍ من النساء والرجال. أشارت النتائج إلى أن الترقيات تحمل(18%) تقريباً زيادة على الأجور مقارنةً مع (7%) من القيمة عند استخدام طريقة أقل مربعات التقدير الاعتيادية. وجدت الدراسة أن الرجال يحصلون على أجور أكبر بكثير وبازدياد عندما يترقون مقارنة مع زميلاتهن من النساء. أوصت الدراسة بأهمية التخمين الدقيق للعلاقة بين تغيرات مستوى الوظيفة والأجور وذلك لمساعدة الناس على فهم كيفية نمو الأجور على مدى حياة العاملين.

7.3.3 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 بين نوع 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. أما منهجية البحث فقد تمَ جمع البيانات من خلال مسح وباستخدام استبيان تم توزيعه عبر الانترنت، أُعطي لعينة مكونة من (368 عامل مؤهل). اسْتُخدم تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لتحليل النتائج. أظهرت النتائج أن النساء كنَ 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 لضآلة 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 لِمَّ النساء أضعف رغبةً من الرجال في التطلع لمناصب الإدارة العليا. أوصت الدراسة المنظمات بضرورة التأكيد على أن مواقع الإدارة العليا غير مرتبطة بالخصائص الذكرية على الغالب. ويجب أنْ تقيَم المنظمات نظام الترقية لديها، للقضاء على العوائق الصناعية التي تحُول دون تقدم المرأة في وظائف الإدارة العليا.

8.3.3 دراسة (Gorjup and Others، 2007م)

بعنوان:

"Promotion in Call Centers: Opportunities and Determinants".

أعد هذه الدراسة ثلاثة زملاء في قسم إدارة الأعمال في جامعة روفيرا بأسبانيا وكانت بعنوان الترقية في مراكز الاتصالات: الفرص والمحددات. الغرض من هذه الدراسة هو فحص جودة الوظائف في مراكز الاتصال من خلال التركيز على فرص الترقيات في هذا القطاع.

وبشكلٍ أكثر تحديداً، فإن أسئلة الدراسة ركزت على اكتشاف ما إذا كانت الترقية تُمارس بشكلٍ عادي في قطاع مركز الاتصال، ومعرفة العوامل المؤثرة على ذلك. بالنسبة للمنهجية تمَ تصميم استبانة لإجراء مسح على مدراء مراكز الاتصالات أو مديري الموارد البشرية لديهم. وأُجري تحليل انحدار المربعات الأقل لاختبار كيف يؤثر كل من التدريب، والأمان الوظيفي ومعرفة قدرات الموظفين، على استخدام الترقية في مراكز الاتصالات، بالإضافة إلى ثلاثة

متغيرات هيكلية في المنظمة: الحجم، كون المركز جزء من منظمة كبيرة، وما إذا كان مركز الاتصال يستعين بطاقمه لتوفير احتياجاته أو يعتمد على التزويد من مصادر خارجية. تقترح نتائج الدراسة أن هناك استخدام محدود للترقية مع غياب أسواق عمالة داخلية مدعومة في هذا القطاع. ومع ذلك، يوجد تنوع في مراكز الاتصالات من حيث استخدام الترقيات. عرَف التحليل المتغيرات الإدارية والهيكلية المحتمل أن تُوظف الترقية بشكل مكثف في مراكز الاتصالات. أوصت الدراسة باستخدام العوامل الهيكلية والممارسات الإدارية الأخرى كأساس للترقية.

9.3.3 دراسة (Furnham and Petrides، 2006م)

بعنوان:

"Deciding on Promotions and Redundancies Promoting People by Ability, Experience, Gender and Motivation"

أجرى الدراسة باحثان أحدهما من قسم علم النفس، والآخر من قسم التعليم من جامعة كلية لندن بالمملكة المتحدة بعنوان البت في قرارات الترقية والفصل من العمل، تعزيز الناس من خلال القدرة، الخبرة، الجنس، والدافعية. كان الغرض من الدراسة هو اختبار كيفية وضع الناس لوزن المعلومات عندما يصنع الناس قراراتهم، بشكل خاص الترقية أو الفصل في العمل. هذه الدراسة تعرض تصنيف ثلاثة عوامل حسب الأهمية وهي الخبرة، الذكاء والدافعية. أما المنهجية فكانت عبارة عن عينة مكونة من (183) عامل بالغ قاموا بتعبئة استبيانان. الاستبيانان صُمما لإعطاء تركيبة من المتغيرات التالية: الجنس (ذكر/أنثى)، مستويين من القدرات (متوسط/عالي)، مستويين من الخبرات في العمل (أقل من 5 سنوات/أعلى من 15 سنة) ومستويان من التحفيز (متوسط/عالٍ). الاستبيان الأول طلب من المشاركين أن يُصنف الـ (16) شخص المحتملين للترقية، والاستبانة الثانية تصنيف الأشخاص المتوقعين للفصل. النتائج أظهرت أن المشاركين فضلوا الرجال على النساء، الأكثر خبرة على الأقل خبرة، الأكثر قدرة و ذكاء على الأقل، والأكثر تحفيزاً على الأقل تحفيزاً لأجل الترقية، وللاحتفاظ به أكثر من فصله. دافعية الموظف نُظر إليها على أنها العامل الأكثر أهمية في صنع القرار بالنسبة لمتغير الفروق الفردية. وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية: يجب على المدراء صنع القرارات على الكثير من الناس مثل من سيُرقى، ومتى يجب عليهم الموازنة في المعلومات المختلفة عن الناس لمنحهم قرار بالترقية.

10.3.3 دراسة (Takahashi، 2006م)

بعنوان:

"Effects of Wages And Promotion Incentives on The Motivation .Levels of Japanese Employees"

أعد الدراسة باحث من المدرسة العليا لإدارة الأعمال بجامعة كوب في اليابان، بعنوان تأثير حوافز الأجور 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 يابانيًا يعمل في مجموعة شركات سيارات تويوتا. استخدمت الدراسة تحليل الانحدار لتحليل العوامل المؤثرة على صناع القرار وعددهم (928) والعمال وعددهم (818) بشكل منفصل. 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 فرادة وتميز نظام المسار الوظيفي الموجود في الشركات اليابانية. خرجت الدراسة بالتوصية بالاهتمام بتطوير المسار الوظيفي، ونظم الترقية العادلة.

11.3.3 دراسة (Wood، 2003م)

بعنوان:

"What Does It Take to Get to The Top: Do Middle and Senior Managers Agree?".

أُعدت هذه الدراسة بواسطة المحاضر الكبير جلينس وود في جامعة بالارات في فيكتوريا باستراليا، وقُدمت كورقة في المؤتمر السادس لعلم النفس المنعقد في لندن ببريطانيا في الفترة من 1-6 من يوليو 2001 م، بعنوان ماذا تحتاج للوصول للأعلى: هل يوافق مدراء الإدارة الوسطى والعليا؟ أوضحت الدراسة أن النساء بأستراليا تحتل ما نسبته 3-5 بالمائة كمدراء كبار. أحد التفسيرات المحتملة لفشل النساء في دخول الإدارة العليا بأعداد كبيرة هو أن النساء في الإدارة قد يكون لهن مدارك مختلفة عن الشروط الضرورية للترقية إلى الإدارة العليا من حيث المؤهلات الشخصية، كالجاذبية، احترام الرؤساء، اللطافة، الشخصية وقوة المناصرين للمدير. أُجريت الدراسة على(351) ذكر و(156) أنثى، أي مجموع (507) موظفاً من مديري الإدارة الوسطى في استراليا، الذين قاموا بتعبئة استبانة عن الاتجاهات للترقية. بالإضافة لذلك، أُجريت مقابلات مع (12) مديراً من الإدارة العليا. غالبية النساء من الإدارة المتوسطة كانت بعمر (34) سنة أو أقل، بينما غالبية الذكور في الإدارة الوسطى كانوا بين (50-64) سنة. كلا مجموعتي المدراء

فـي الإدارة الوسـطى كانـت لهـم مسـتويات تعليميـة متقاربـة وبنسـبة (50%) للـذكور و(52%) للإناث يمتلكون مؤهلات جامعية. بالنسبة لمدراء الإدارة العليا فقد كانوا (8) ذكور و(4) إناث، لمقارنة وجهات نظرهم عن معايير الترقية مع استجابات مديري الإدارة الوسطى.

النتائج أفادت أن الاختلاف بين الجنسين في إدراك مدراء الإدارة الوسطى قد يلعب دوراً في سلوك البحث عن الترقية لديهم وبالتالي التمثيل الضعيف للنساء في الإدارة العليا.

12.3.3 دراسة (Rudin &Boudrean، 1996م)

بعنوان:

"Information Acquisition in Promotion Decisions".

قدم الدراسة باحثان من الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان امتلاك المعلومات لأجل قرارات الترقية. بحثت الدراسة فيما إذا كانت عملية جمع المعلومات عن المرشحين المحتملين سوف تختلف في حال ما كانت الترقية الوظيفية ستخضع للإعلان العام أم لا؟ بالاعتماد على الأبحاث التي تهتم بكيفية اتخاذ الزبائن لقرارات الشراء، افترضت الدراسة أن خبرة الشخص الذي يصنع قرار الترقية سوف يؤثر على كمية المعلومات المطلوبة عن المرشحين، بنفس تأثير مدة الدعاية المخصصة لفرصة الترقية. منهجية الدراسة كانت مسح ضم (150) مديراً أمريكياً. استنتجت الدراسة أن خبرة صانع القرار لا تُلقِ بالاً لبحث المعلومات، ولكن تهتم بتأثير إعلانات الوظيفة. النتائج دلت على احتمال جمع معلومات أقل عن المرشحين، وإصدار حكم مبدئي بالترقية فرصته أكبر من الترقية الخاضعة للإعلان. أوصت الدراسة بضرورة المساهمة في جمع معلومات أكثر عن المرشحين كنتيجة للإعلان عن الترقية الوظيفية لأن هناك حاجة لأن يبدو القرار عادلاً ومتوازٍ مع سياسات تكافؤ الفرص، وهذا سيحسن من طريقة الترقية.

4.3 التعليق على الدراسات السابقة

- قامت الباحثة باستعراض، الدراسات السابقة العربية (محلية وإقليمية) وكذلك الأجنبية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع البحث خاصتها "العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في المؤسسات الحكومية– دراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة" حيث قصدت الباحثـــة ترقية الموظفين بمعنى "انتقاله من كادر وظيفي إلى آخر أعلى منه في المهام والصلاحيات والمسؤوليات، ومصحوباً بزيادةٍ في الراتب"، وليس المراد بها استحقاق الدرجة التي يحصل عليها الموظف كل عدد معين من السنوات بحسب الفئة المُسكن عليها.
- لاحظت الباحثة قلة الدراسات المحلية التي تبحث مفردات عملية الترقية أو كيفية تأثر قرار الترقية بالنظام الحكومي أو في القطاع الخاص، أما الدراسات المحلية التي تناولت الترقية

فكانت عبارة عن سَوْق أحد العوامل (المفردات) وكنتيجة لهذا العامل يظهر أثر الترقية. لم تتناول أيٍ من الدراسات السابقة كافة العوامل أو مجموعةً منها كما هو الحال في بحثنا قيد النقاش.

- اتفقت الدراسات على أن عملية الترقية هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الهامة.
- لا تعتبر عملية الترقية مؤرقة للموظفين الحكوميين فقط بل لكل موظف في القطاعات الأخرى، لأن الترقية هي تسلسل منطقي للموظف الكفء الطموح بما يتناسب مع معايير المنظمة.
- كان موضوع الترقية الوظيفية في القطاع العام الفلسطيني- وربما في القطاع الخاص- ولازال من المسائل الشائكة والمتداولة بشدة ضمن قضايا الشفافية والنزاهة، وكذلك الإنصاف الوظيفي في الشارع الفلسطيني والتي تحتاج تضافر جهود عديدة لرفعة شأن العمل المؤسساتي، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومكافأة الموظف الكفء نظير تميزه وليس لأي اعتبارات غير موضوعية أخرى. بالإضافة إلى إنصاف الموظفين الذين حُرموا من ترقياتهم، أو تأخرت ترقياتهم.
- كل الدراسات تناولت الأثر الإيجابي لحصول الموظف على الترقية التي يستحقها بعدالة ونزاهة وبعيداً عن التحيز وانعكاس أثر ذلك على المؤسسة التي يعمل بها، من حيث الرضا الوظيفي، تناقص معدل الدوران، انعدام سلوك الانسحاب، زيادة التحفيز والدافعية للموظفين تجاه مؤسساتهم.
- بعض الدراسات الإقليمية- ذات طابع عسكري - كانت بمثابة الروافد لبحثنا من حيث تناول أبعاد الترقية وهي: قيمة الترقية، معايير الترقية، شروطها، أساليبها، وإجراءاتها. من جانبٍ آخر دعمت دراسة أخرى بحثنا من ناحية وجود سلبيات لنظام الترقية، ناقشت أسباب تأخر الترقية والآثار السلبية المترتبة على تأخر الترقية، وكذلك المدة الزمنية التي يحددها النظام كشرط للحصول على الترقية. وقد اعتبرت الباحثة أنَ هاتين الدراستين إسنادٌ لما جاء في الإطار النظري عن أهمية التحفيز عن طريق الترقية، ودور الترقية في بناء الرضا الوظيفي وانعكاسه على بناء الولاء بين الموظف ومؤسسته، وتخفيض تكلفة الدوران والتقاعد وسلوك الانسحاب، مع توضيح النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراستان.

- أما دراسة البدوي فتتقاطع مع دراسة الباحثة في عدة محاور منها: عينة الدراسة على القطاع الحكومي. الشروط التي يخضع لها الموظف لنيل الترقية (تقارير كفاءة الأداء، وجود شاغر وظيفي، البرامج التدريبية)، الاهتمام بالمرأة العاملة والعوامل المؤثرة على ترقيتها.
- تعتبر دراسة الغنيمي مرجعاً قانونياً لترقية الموظفين الحكوميين يتقاطع مع بحث الباحثة في كونه تحت غطاء قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) للعام 1998م وتعديلاته، ويناقش فئة الموظفين المدنيين الحكوميين. أوضحت هذه الدراسة بما لا يدع مجالاً للشك بأن الترقية ليست حقاً للموظف ولو استوفى شروطها، وإنما ينحصر حقه في حدود التزام الإدارة بالقانون أثناء استعمالها لسلطتها في إصدار الترقية، وبحيث لا تقوم الترقية إلا لمن استوفى الشروط القانونية. وهذا مما قد يُشْكَل على عامة الموظفين، وبالتالي يشعرون بالحنق والاحتراق الوظيفي. وتطبيق القانون بالنسبة للإدارة يعني ترقية من استوفى الشروط القانونية سواء المتعلقة بالمدة اللازمة للبقاء على الدرجة أو تقدير تقارير كفاية الأداء السنوية، ومراعاة عناصر تقييم الأداء، على أساس من العدالة ووفق مبدأ المساواة و تكافؤ الفرص. وهذا ما يسلط الضوء على العوامل التي رأت الباحثة أنها تؤثر على عملية الترقية، ألاَ وهيَ: تقارير كفاية الأداء السنوية، الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، وعدد سنوات الخبرة مما يجعل هذه الدراسة أيضاً دعامة قيْمة لبحثنا. كما أوضحت دراسة الغنيمي أن المشاكل التي تنشأ في ترقيات الموظفين، ليس منشأها قانون الخدمة المدنية، بل في التطبيق العملي لإجراءات الترقية والأساليب المتبعة في منح الترقيات واستصدار القرارات، ونتيجةً لذلك هو حدوث تضخم رأس الهرم الإداري وتقلص قاعدته نظراً لغياب معايير الكفاءة المهنية عند إجراء الترقيات، خاصةً للوظائف العليا. نتيجة أخرى لسوء التطبيق في ترقيات الموظفين هو انعدام الثقة بين المستويات الإدارية وانتشار الإحباط بين الموظفين وضعف الأمل في إمكانية التغيير والإصلاح.
- أغلب الدراسات العربية أكدت على أهمية المؤهل العلمي والتأكد من حسن اختيار لجان الترقيات وأعضائها بحيث يكونوا من ذوي الكفاءة، النزاهة، العدالة. كذلك أهمية تشكيل لجان لمعالجة تظلمات الموظفين والإسراع لإنصافهم. وكذلك أهمية التدريب.
- بعض الدراسات وضحت أهمية الشفافية الإدارية، شفافية المعلومات وانعكاسهما على الترقية وضرورة تساوي فرصهما أمام الموظفين.

- تميزت الدراسات الأجنبية بتناول تأثير عنوان الدراسة على كلا الجنسين معاً تحت نفس ظروف العمل، مما أظهر فروق واضحة لصالح الرجال لسرعة الحصول على الترقية، كما فندت عدة دراسات العوامل التي تحد من تمتع النساء بحقوقهن وسرعة الوصول إلى مناصب إدارية عليا.
- لاحظت الباحثة تنوع منهجية البحث المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث اسْتُخدم المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة شاملاً (العينة القصدية، المسح الشامل، المسح الوثائقي والمسح الاجتماعي، البيانات الطولية مثل استخدام سجلات الموظفين، والسجلات التنظيمية) وأيضاً استخدام تحليل الانحدار بأنواعه مثل الانحدار الهرمي المتعدد وتحليل انحدار كوكس، وأخيراً مقارنة الحالة. كما لاحظت تنوع الدراسات المعروضة بين دراساتٍ كمية حددت بدقة حجم مجتمع وعينة الدراسة، ودراسات لم توضح التوصيات التي خرجت بها.

الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- هذا البحث قصد ترقية الموظف بمعناها انتقاله من كادر وظيفي إلى آخر أعلى منه في الصلاحيات، المسئوليات والمهام لصاحبه زيادة في الراتب، وليس المقصود به استحقاق الدرجة الذي يحصل عليه الموظف حسب الفئة المُسكن عليها.
- تميزت هذه الدراسة 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 على الترقية في المؤسسة، وأوضح بحسب التحليل الاحصائي الترتيب التنازلي لتأثير العوامل على عملية الترقية.
- بحسب علم الباحثة 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، والتمييز ضد الجنس.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

1.4 المبحث الأول: المنهجية والإجراءات.

2.4 المبحث الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.

3.4 المبحث الثالث: تحليل البيانات.

4.4 المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول

المنهجية والإجراءات

1.1.4 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف ووصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.1.4 اجراءات الدراسة:

1.2.1.4 منهجية الدراسة:

هي الطريقة البحثية التي يختارها الباحث لتساعده في الحصول على معلومات تمكنه من إجابة أسئلة البحث من مصادرها. وحيث أن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، فهي تسعى إلى التعرف على العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة: وزارة الاقتصاد الوطني بغزة)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

لذا فإن الباحثة اعتمدت على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، لتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنها استخدمت أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية والمقابلة.

2.2.1.4 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.

3.2.1.4 طرق جمع البيانات:

وقد استخدمت الباحثة مصدريين أساسيين للمعلومات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية:

أ. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، بالإضافة الى اجراء بعض المقابلات مع الاشخاص ذوي الاختصاص ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. المقابلات الشخصية:

قامت الباحثة بإجراء عدة مقابلات شخصية مع مسئولين وموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني وكذلك بعض المسئولين في ديوان الموظفين العام لتوضيح الصورة الواقعية لنظام الترقية بحيث تستفيد البحثة من المعلومات في صياغ اسئلة الاستبانة وكذلك دعم نتائج التحيل الاحصائي التي حصلت عليها بعد تفريغ الاستبانات عن طريق برنامج (SPSS) الإحصائي.

ت. البيانات الثانوية:

تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة وقواعد البيانات الالكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين في المؤسسات الحكومية، وأي مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتنوي الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

3.1.4 أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام استبانة في هذه الدراسة لمعرفة "العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة: وزارة الاقتصاد الوطني بغزة".

ولقد تم بناء الاستبانة بإتباع الخطوات التالية:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع في علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في العلوم الإدارية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع الرسمي وغير الرسمي، وبناءً على التوجيهات المستمرة من قبل المُشرفين الأكاديميين، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة (المتغيرات المستقلة والتابعة).
- تحديد المجالات التي تندرج تحت كل محور.
- صياغة فقرات كل مجال من المجالات.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (100) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المُشرفين لاعتماد ما يرونه مناسباً، وتعديل ما يرونه غير مناسب.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المُشرِفين.
- عرض الاستبانة على (10) من المحكمين الإداريين والإحصائيين، والمتخصصين في العلوم الإدارية، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس- أبو ديس) ومدير عام التعينات في ديوان الموظفين العام، وبعض المسؤولين في وزارة الاقتصاد الوطني، والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، وكذلك تعديل صياغة بعض الفقرات.
- بناءً على توجيهات المُشرِفين بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (69) فقرة موزعة على (11) مجال، وملحق رقم (2) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية، وقد تم إعطاء كل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي

1.3.1.4 وصف الاستبانة:

تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: تكون من الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وتكون من:

المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي والفئة الوظيفية).

أما القسم الثاني فتضمن(69) فقرة للتعرف على العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين في المؤسسات الحكومية، حالة تطبيقية وزارة الاقتصاد الوطني بغزة. وجدول (4-1) يوضح محاور الاستبانة والمجالات التي تندرج تحت كل محور من المحاور:

جدول(4-1)

توزيع محاور الدراسة والمجالات التي تندرج تحت كل محور

	المحور	عدد الفقرات
	الأول	
1	الوصف الوظيفي	6
2	كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	6
3	دقة تخصص الإدارة	6
4	البرامج التدريبية	5
5	الافصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	5
6	تطبيق قانون الخدمة المدنية	7
7	تقارير كفاءة الأداء السنوية	6
8	الشفافية الإدارية والنزاهة	7
	الثاني	
9	التمييز حسب (الانتماء السياسي، العائلي، الجنس)	6
10	عدد سنوات الخبرة	5
	الثالث	
11	الترقية	10
	الإجمالي	**69**

المبحث الثاني

صدق وثبات أداة الدراسة

1.2.4 مقدمة:

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات أداة الدراسة، فصدق الاستبانة يعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه" (العساف، 1995م، ص429).

2.2.4 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون،2001م، ص179). وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

1.2.2.4 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس– أبو ديس) المتخصصين في مجالات الإدارة، ومدير عام التعيينات في ديوان الموظفين العام، وبعض المسئولين في وزارة الاقتصاد الوطني. يوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (المعلومات الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب المقياس المستخدم في الاستبانة. واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين وبإرشاد المشرفين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (69) فقرة. بذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية ليتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

2.2.2.4 صدق المقياس:

أ- نتائج الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغة (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

والجداول رقم(4-2)، (4-3)، (4-4) تبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-2)

صدق الاتساق الداخلي لمجالات (الوصف الوظيفي وكفاءة المسئول المباشر في الإدارة ودقة تخصص الإدارة)

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الوصف الوظيفي	إدارة الموارد البشرية في الوزارة تقوم بتجهيز الوصف الوظيفي لكافة الوظائف في الوزارة.	0.822**	0.000
	توفر رؤية ورسالة واستراتيجية الوزارة وصف للمواقع التي يمكن أن يرتقي لها الموظف.	0.880**	0.000
	يحصل الموظف على توعية تامة بالوظيفة التي سيشغلها والمسمى الوظيفي له.	0.886**	0.000
	يصبح الموظف على دراية وإلمام بالمهام، الواجبات، الصلاحيات والمسئوليات الخاصة بوظيفته.	0.621**	0.000
	تتطابق المهام والواجبات التي يؤديها الموظف فعلياً مع الوصف الوظيفي الذي حصل عليه.	0.786**	0.000
	تُنسق إدارة الموارد البشرية في الوزارة المسابقات الداخلية والخارجية التي تقام لترقية الموظف.	0.758**	0.000
كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	المسئول في الإدارة التي أتبعها شخص كفؤ يتعامل مع أمور الدائرة بمهنية تامة.	0.813**	0.000
	المسئول في إدارتي شخص موضوعي يستند إلى المعايير المنطقية والعلمية في إدارة العمل.	0.834**	0.000
	المسئول المباشر لا يتأثر بالشائعات المغرضة عن موظفيه.	0.683**	0.000
	المسئول في إدارتي يوزع المهام الوظيفية حسب التخصصات العلمية والكفاءات المهنية.	0.825**	0.000
	يسود الإدارة التي أعمل بها روح الفريق والتعامل، بفضل كفاءة الشخص المسئول.	0.805**	0.000
	يساهم المسئول المباشر في تأهيل موظفيه للترقية من خلال تفويض الصلاحيات لهم.	0.693**	0.000
دقة تخصص الإدارة	الإدارة التي أعمل بها تتمتع بخصوصية وطبيعة عمل تزيد فرصة الحصول على الترقية.	0.806**	0.000
	يشارك الموظف في إدارتي في عملية اتخاذ القرار مما يكسبهم خبرات تؤهلهم للترقية.	0.591**	0.001
	الإدارة تتبع استراتيجية توسعية في مجال خدماتها مما يفرز شواغر وظيفية.	0.803**	0.000
	تزداد قدرات ومهارات الموظفين في الإدارة بالتدوير في الأقسام المختلفة.	0.515**	0.004
	يكتسب الموظف تطويراً وتدريباً خاصاً بفنيات عمل إدارته بسبب مواكبة التقدم في دول الجوار.	0.757**	0.000
	تتم الترقية في إدارتي رأسيا وبمعدل معقول.	0.713**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01= α. *الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

نلاحظ من الجدول رقم (4−2) أن:

- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الوصف الوظيفي) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.621–0.886) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.683− 0.834) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (دقة تخصص الإدارة) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.515− 0.806) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-3)

صدق الاتساق الداخلي للمجالات(البرامج التدريبية والإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية وتطبيق قانون الخدمة المدنية وتقارير كفاءة الأداء السنوية)

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البرامج التدريبية	تقدم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة تضمن تطوير موظفي الإدارات المختلفة في الوزارة.	**0.907	0.000
	برامج التدريب تتسم بالمهنية والتخصصية في مجالات عمل الوزارة.	**0.890	0.000
	تعد برامج التدريب حسب حاجة كل إدارة وتماشياً مع سياسة الإدارة التي تحقق رؤية ورسالة الوزارة.	**0.858	0.000
	البرامج التدريبية تقدم للموظفين بعيدا عن المحسوبية والأغراض الشخصية.	**0.841	0.000
	تراكم الخبرات التدريبية يحسن كفاءة وخبرة الموظف مما يزيد من فرصة حصوله على الترقية.	**0.560	0.001
الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة التي أنتمي لها بتقديم معلومات كافية عن فرص الترقية وفي الوقت المناسب للمعنيين كافة.	**0.723	0.000
	جميع الموظفين يحصلون على المعلومات المتعلقة بالترقية بصورة عادلة.	**0.823	0.000
	المسابقات الخارجية أكثر عدلاً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	**0.806	0.000
	اللجان المشرفة على مسابقات الترقية تتمتع بالكفاءة والمهنية.	**0.786	0.000
	أسئلة المسابقات سرية ولا يمكن تسريبها أو العبث بها.	**0.765	0.000
تطبيق قانون الخدمة المدنية	تُطبق قوانين ولوائح قانون الخدمة المدنية رقم 4 للعام 1998م والمعدل عنه لسنة 2005 م في قرار ترقية الموظف بما يخدم الصالح العام.	**0.652	0.000
	لا يوجد ثغرات في القانون تسهل حصول الموظفين على ترقية دون استحقاق.	**0.786	0.000
	معرفة الموظفين بحقوقهم التي يكفلها قانون الخدمة المدنية يسهل مطالبتهم بترقيتهم.	**0.801	0.000
	يُعد تاريخ التعيين عامل مهم في فرصة الترقية.	**0.808	0.000
	استثناء مجلس الوزراء يتيح فرص ترقية للموظفين الأكفاء.	**0.481	0.007
	تتم الترقية حسب التسلسل الهرمي في الوظيفة الحكومية.	**0.805	0.000
	تستخدم الأقدمية كفيصل بين موظفين متساويين في نتيجة المسابقة لحسم الترقية لصالح الأقدم.	**0.635	0.000
تقارير كفاءة الأداء السنوية	تعد تقارير كفاءة الأداء موضوعية.	**0.827	0.000
	تقدير الموظف في تقرير كفاءة الأداء يُؤخذ بالحسبان عند ترقيته.	**0.761	0.000
	تُركز تقارير كفاءة الأداء على البنود الأكثر أهمية ومنها جزئية الحضور والانصراف.	**0.781	0.000
	تحتاج تقارير كفاءة الأداء إلى إعادة صياغة وإضافة بنود تفصيلية أخرى حسب المسميات الوظيفية.	*0.400	0.028
	يخضع تقرير كفاءة الأداء للحكم الموضوعي من المسئول المباشر عن الموظف.	**0.700	0.000
	خضوع الموظف للمكافأة أو العقاب يستند إلى نتيجة تقرير كفاءة الأداء.	**0.797	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01= α. *الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α

نلاحظ من الجدول رقم (4-3) أن:

- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (البرامج التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.560- 0.907) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني(الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين(0.723- 0.823) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (تطبيق قانون الخدمة المدنية) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين(0.481- 0.808) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقارير كفاءة الأداء السنوية) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين(0.400- 0.827) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-4)

صدق الاتساق الداخلي للمجالات(الشفافية الإدارية والنزاهة والتمييز حسب (الانتماء السياسي، العائلي، الجنس) وعدد سنوات الخبرة والترقية

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية والنزاهة	يشعر الموظف بالعدالة والمساواة داخل إدارته لكل ما يتعلق بإجراءات العمل وسياسات الوزارة.	**0.867	0.000
	يشعر الموظف بالعدالة والمساواة بين دائرته والدوائر الأخرى لكل ما يتعلق بإجراءات العمل وسياسات الوزارة.	**0.721	0.000
	يستطيع الموظف الحصول على حقوقه الوظيفية كاملةً مستنداً على القانون.	**0.832	0.000
	يستطيع الموظف الحصول على حقوقه الوظيفية كاملةً في جو من الشفافية والنزاهة.	**0.900	0.000
	المستشار القانوني في الوزارة يستطيع استعادة حق الموظف المغبون.	**0.912	0.000
	توجد آلية تظلم واضحة ومكتوبة.	**0.822	0.000
	تعد مهارة وكفاءة الموظف العامل الأساسي لترقيته.	**0.797	0.000
التمييز	يعتبر عامل كفاءة الأداء والأقدمية سبباً للترقية أكثر من الانتماء السياسي.	**0.533	0.000
	الانتماء السياسي يؤثر أكثر في حالة المناصب السيادية والسياسية بالوزارة.	**0.368	0.000
	تستند الترقية في الوظائف إلى كفاءة الأداء أكثر من الانتماء العائلي.	**0.566	0.000
	قد يضر الانتماء العائلي بمصلحة الموظف وإن توافرت لديه عوامل استحقاق الترقية.	**0.695	0.000
	تتوفر لدى المرأة والرجل فرص ترقية متكافئة للحصول على مناصب إدارية في الإدارات المختلفة بالوزارة.	**0.501	0.000
	تُعطى للرجل والمرأة فرص متساوية في الترقيات لنفس مجموعة المرشحين المتقدمين للترقية.	**0.494	0.000
عدد سنوات الخبرة	سنوات الخبرة عامل جوهري في الحصول على الترقية إذا توافرت العوامل الأخرى.	**0.782	0.000
	بعض الوظائف تتطلب عدد محدد من سنوات الخبرة كشرط للترقية.	**0.786	0.000
	يمكن تجيير عدد سنوات الخبرة لاختيار موظف معين للترقية.	**0.519	0.003
	عدد سنوات الخبرة الكبير في مجال ما يجعل من الصعب على الموظف تغيير وظيفته لأجل الترقية.	**0.472	0.009
	قلة عدد سنوات الخدمة الحكومية تقف عائق أمام الحصول على الترقية.	**0.598	0.000
الترقية	تؤثر الترقية التي يحصل عليها الموظف في صياغة الوصف الوظيفي لمنصبه.	**0.637	0.000
	تؤثر الترقية على كفاءة المسئول المباشر في الإدارة.	**0.510	0.000
	قرارات الترقية تأخذ بعين الاعتبار متغير دقة تخصص الإدارة.	**0.585	0.000
	تؤثر الترقية في صياغة البرامج التدريبية.	**0.609	0.000
	تؤثر الترقية في الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية.	**0.609	0.000
	تؤثر الترقية في تطبيق قانون الخدمة المدنية.	**0.659	0.000
	الترقية تأخذ بعين الاعتبار تقارير كفاءة الأداء.	**0.627	0.000
	تؤثر الترقية في الشفافية الإدارية والنزاهة.	**0.680	0.000
	الترقية تأخذ بعين الاعتبار التمييز حسب (الانتماء السياسي، العائلي والجنس).	**0.625	0.000
	الترقية تأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة.	**0.700	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01= α. *الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α

نلاحظ من الجدول رقم (4-4) أن:

- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الشفافية الإدارية والنزاهة) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين (0.721-0.912) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (التمييز) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين(0.368- 0.695) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (عدد سنوات الخبرة) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين(0.472- 0.786) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الترقية) والدرجة الكلية لفقراته تنحصر بين القيمتين(0.510- 0.700) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ب-صدق الاتساق البنائي لمجالات الدراسة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاستبانة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الاستبانة التوصل إليها.

جدول رقم (4-5) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تكون المحاور صادقة لما وُضعت لقياسه.

جدول رقم (4-5)

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 مستوي دلالة 0.01= α. *الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α

يتضح من جدول رقم (4-5) أن معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة تنحصر بين القيمتين (0.456-0.926) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يدل على أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2.4 ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995م، ص430). أما أبرز طرق تقدير أداة الدراسة فهي طريقة الثبات الداخلي بين بنود الاستبانة، وهذه الطريقة تعتمد على تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة معينة من الأفراد ثم تقدير الثبات باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية. وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1.3.2.4 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Method:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط، وقد تبين من جدول رقم (4-6) أن معاملات الارتباط المعدل تنحصر بين (0.715-0.952) ومعامل الارتباط المعدل لجميع فقرات الاستبانة هو (0.988) مما يدل على أن هناك ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (4-6)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى الدلالة
1	الوصف الوظيفي	0.856	0.922	0.000
2	كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	0.749	0.856	0.000
3	دقة تخصص الإدارة	0.702	0.825	0.000
4	البرامج التدريبية	0.800	0.889	0.000
5	الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	0.876	0.934	0.000
6	تطبيق قانون الخدمة المدنية	0.909	0.952	0.000
7	تقارير كفاءة الأداء السنوية	0.590	0.742	0.001
8	الشفافية الإدارية والنزاهة	0.877	0.934	0.000
9	التمييز حسب (الانتماء السياسي، العائلي والجنس)	0.556	0.715	0.001
10	عدد سنوات الخبرة	0.665	0.799	0.000
11	الترقية	0.707	0.828	0.000
	جميع المجالات	0.976	0.988	0.000

2.3.2.4 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد تبين من جدول رقم (4-7) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (4-7)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
1	الوصف الوظيفي	0.888	0.942
2	كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	0.867	0.931
3	دقة تخصص الإدارة	0.796	0.892
4	البرامج التدريبية	0.867	0.931
5	الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	0.837	0.915
6	تطبيق قانون الخدمة المدنية	0.836	0.914
7	تقارير كفاءة الأداء السنوية	0.811	0.901
8	الشفافية الإدارية والنزاهة	0.926	0.962
9	التمييز حسب (الانتماء السياسي – العائلي- الجنس)	0.736	0.858
10	عدد سنوات الخبرة	0.634	0.796
11	الترقية	0.712	0.844
	جميع المجالات	**0.964**	**0.982**

الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

يتضح من الجدول أعلاه رقم (4-7) أن معامل الثبات الكلي (0.964) في حين كانت قيمة ألفا كرونباخ تنحصر بين (0.634- 0.926) لمجالات الاستبانة. كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث تراوحت بين (0.796- 0.962) وبلغت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.982)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

من نتائج اختباري الصدق والثبات نستنتج أن أداة القياس (الاستبانة) في صورتها النهائية كما هي موضحة في ملحق رقم (2) قابلة للتوزيع، بذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث

تحليل البيانات

1.3.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات واختبار الفرضيات من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي والفئة الوظيفية). لذا تمّ إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام (SPSS).

2.3.4 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تمَ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما يتضح في جدول رقم (4-8) :

جدول (4-8)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

- تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حيث تم حساب المدى(5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا. وجدول رقم (4-9) يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف، كما يلي:

جدول رقم(4-9)

يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف

الوزن النسبي	36 %_20%	أكبر من 36%-52%	أكبر من 52%-68%	أكبر من 68%-84%	أكبر من84%-100%
الفترة	1 - 1.80	أكبر من 1.80- 2.60	أكبر من 2.60- 3.40	أكبر من 3.40- 4.20	أكبر من 4.20- 5.0
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996، ص89).
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- معادلة سبيرمان براون للثبات للتجزئة النصفية.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).
- اختبار (**t**) لمتوسط عينة واحدة (One sample T test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.
- اختبار العينتين المستقلتين (Independent samples T test) لمعرفة الفروق بين مجموعتين فقط.
- تحليل التباين (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة أي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة وهي (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، التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس، عدد سنوات الخبرة) في المتغير التابع وهو الترقية، حيث سيتم استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لاحتساب قيمة (**t**) الحرجة ومعاملات ارتباط بيرسون و (**t**) المعنوية (احتمالية الاختبار)، والميل (معامل المتغير المستقل).

3.3.4 تحليل خصائص العينة:

أ- الجنس:

يُبين جدول رقم (4-10-A) أنّ ما نسبته (87.6%) من عينة الدراسة هم من الذكور، و(12.4%) من عينة الدراسة هم من الإناث. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لوجود العديد من الإدارات في الوزارة ذات طبيعة عمل ميدانية، وهذه تتطلب جهداً جسدياً وقدرة نفسية على تحمل المصاعب والمشاق في المهنة، والتعامل مع الجمهور. ومن هذه الإدارات، الإدارة العامة للمكاتب الفرعية وحماية المستهلك، الإدارة العامة للمصادر الطبيعية، دائرة الشركات، مديرية دمغ ومراقبة المعادن الثمينة، الإدارة العامة للتجارة والمعابر، والساحة الحدودية (الأنفاق الأرضية) ومعبر كرم أبو سالم.

جدول رقم (4-10-A)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	163	87.6
أنثى	23	12.4
المجموع	**186**	**100**

والجدول(4-10-B) يوضح توزيع تعيينات موظفي الخدمة المدنية حسب السنوات منذ استلام الحكومة في غزة لمهام عملها عام 2005م.

جدول رقم (4-10-B)

توزيع تعيينات موظفي الخدمة المدنية حسب السنوات منذ استلام الحكومة في غزة لمهام عملها عام 2005م

م.	تاريخ التعيين	الذكور	الإناث	الإجمالي
.1	2005	789	296	1085
.2	2006	451	214	665
.3	2007	468	216	684
.4	2008	3458	991	4449
.5	2009	1419	468	1887
.6	2010	1909	1806	3715
.7	2011	182	53	235

المصدر/ تقرير الخدمة المدنية السنوية 2011-2012م الإصدار الأول، نوفمبر 2012م، ص38 .

نلاحظ من الجدول (4-10-B) أن هناك فارق بين تعيين الذكور و الإناث بنسبة تكاد تصل إلى (1:2) منذ السنوات 2005-2010م، ماعدا العام 2010م الذي تقارب فيه أعداد

التوظيف بين الجنسين. ربما يكون ذلك بسبب التوتر السياسي السائد بسبب الانتخابات ثم ظروف الانقسام.

ب-العمر:

يُبين جدول رقم (4-11-A) أنّ ما نسبته (2.1%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، وما نسبته (23.1%) هم من الذين أعمارهم تتراوح ما بين 25 إلى أقل من 30، وما نسبته (44.6%) هم من الذين أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى أقل من 40، وما نسبته (15.6%) هم من الذين أعمارهم تتراوح ما بين 40 إلى أقل من 50، وما نسبته (14.5%) هم من الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر.

جدول رقم (4-11-A)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	4	2.1
من 25 إلى أقل من 30 سنة	43	23.1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	83	44.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	29	15.6
50 سنة فأكثر	27	14.5
المجموع	**186**	**100**

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأمور عديدة منها، الطلب على الوظائف من الخريجين يكون في الفئة العمرية 22 سنة فما فوق، كما أن معظم المتقدمين للعمل في الوزارة أثناء الفترة الأولى من الانقسام كانوا متطوعين وأعمارهم ما بين 25- 40 سنة، ثم حظوا بفرصة توظيف، بالإضافة إلى أن هناك عدد من الموظفين الذين استمروا في العمل بغض النظر عن الاتجاهات السياسية، زد على ذلك أن أعمال الوزارة حسب سياستها ورؤيتها هي بالدرجة الأولى ميدانية وتتطلب عنصر الشباب القادر على تحمل الصعاب وهي الفئة العمرية الواقعة ما بين (25-40) سنة. كما يمكن أن تكون هذه النتيجة انعكاساً لحقيقة أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع فتيّ وشاب، حيث قامت السلطة الفلسطينية بتوظيف العدد الأكبر من موظفي الخدمة المدنية بعد إنشائها سنة (1994م)، بينما تم تعيين عدد كبير من موظفي الخدمة المدنية لمعالجة أزمة الانقسام بعد العام (2008م).

جدول رقم (4-11-B)

توزيع الموظفين العاملين حسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	الذكور	الإناث	الإجمالي	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	0	0	0	0
من 20 إلى أقل من 25 سنة.	1178	544	1722	5.5
من 25 إلى أقل من 30 سنة.	4023	2939	6962	22.3
من 30 إلى أقل من 35 سنة.	3552	2298	5850	18.8
من 35 إلى أقل من 40 سنة.	3274	1454	4728	15.2
من 40 إلى أقل من 45 سنة.	2777	1206	3983	12.8
من 45 إلى أقل من 50 سنة.	3025	1079	4104	13.2
من 50 إلى أقل من 55 سنة.	1757	554	2311	7.4
55 – 60 سنة.	1180	338	1518	4.9
المجموع	**20766**	**10412**	**31178**	**100**

المصدر/ تقرير الخدمة المدنية السنوية 2011-2012م الإصدار الأول، نوفمبر 2012م، ص27 .

جدول رقم (4-11-C)

توزيع الموظفين العاملين المتوقع تقاعدهم خلال العشرة أعوام القادمة

م.	السنة	الذكور	الإناث	الإجمالي
.1	2012	36	14	50
.2	2013	271	64	335
.3	2014	291	72	363
.4	2015	256	97	353
.5	2016	279	83	362
.6	2017	283	92	375
.7	2018	329	99	428
.8	2019	345	126	471
.9	2020	352	105	457
.10	2021	437	129	566
المجموع		**2879**	**881**	**3760**

المصدر/ تقرير الخدمة المدنية السنوية 2011-2012م الإصدار الأول، نوفمبر 2012م، ص27 .

الجدول (4-11-C) يوضح توزيع الموظفين العاملين المتوقع تقاعدهم خلال العشرة أعوام القادمة، وترى الباحثة أن عدد الموظفين المتوقع تقاعدهم خلال العشرة أعوام القادمة ما نسبته(16.5%) من إجمالي موظفي الخدمة المدنية الحاليين، وهذا التقاعد بدوره يفسح مجالاً لوجود شواغر وظيفية للفئات العمرية الصغيرة (المصدر السابق، ص28).

ت-المؤهل العلمي:

يُبين جدول رقم (4-12) أنّ ما نسبته (19.4%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، وما نسبته (74.7%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وما نسبته (4.8%) مؤهلهم العلمي ماجستير، وما نسبته (1.1%) مؤهلهم العلمي دكتوراه.

جدول رقم (4-12)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	36	19.4
بكالوريوس	139	74.7
ماجستير	9	4.8
دكتوراه	2	1.1
المجموع	**186**	**100**

وترى الباحثة أن نسبة حملة البكالوريوس احتلت المرتبة الأولى، وتُعد نتيجة طبيعية، حيث أن معظم الوظائف تخصصية تقع في الفئة الثانية ويشترط لنيل هذه الوظيفة حسب شروط الاستقطاب التي تضعها الوزارة بالتعاون مع الديوان الحصول على درجة البكالوريوس.

ث-سنوات الخبرة:

يُبين جدول رقم (4-13) أنّما نسبته (31.2%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (39.2%) من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من10سنوات، وما نسبته (19.9%) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، وما نسبته (9.7%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم بلغت 15 سنة فأكثر.

جدول رقم (4-13)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	58	31.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	73	39.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	37	19.9
15 سنة فأكثر	18	9.7
المجموع	**186**	**100**

وترى الباحثة أن نسبة المتمتعين بخبرة تتراوح ما بين (5 -10) سنوات احتلت المرتبة الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أكبر نسبة خبرة توافقت مع فترة عمر الوزارة والتي بدأت نشأتها بدمج ثلاث وزارات في العام (2003م)، وما زالت ممتدة حتى تاريخنا هذا.

ج- المسمى الوظيفي:

يُبين جدول رقم (4-14) أنّما نسبته (1.6%) من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي مدير عام، وما نسبته (14%) من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي مدير دائرة، وما نسبته (84.4%) من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي موظف.

جدول رقم (4-14)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	3	1.6
مدير دائرة	26	14
موظف	157	84.4
المجموع	**186**	**100**

وترى الباحثة أن نسبة الموظفين تمثل أعلى نسبة من بين المسميات الوظيفية، وهذا الأمر ملازم للتسلسل الإداري الهرمي المنطقي، حيث تُشكل القاعدة مساحة أكبر من مساحة القمة.

ح- الفئة الوظيفية:

يُبين جدول رقم (4-15-A) أنّ ما نسبته (1.6%) من عينة الدراسة هم من الفئات العليا، وما نسبته (14%) هم من الفئة الأولى، وما نسبته (50.5%) هم من الفئة الثانية، وما نسبته (21%) هم من الفئة الثالثة، وما نسبته (11.3%) هم من الفئة الرابعة، وما نسبته (1.6%) هم من الفئة الخامسة.

جدول رقم (4-15-A)

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عليا	3	1.6
أولى	26	14
ثانية	94	50.5
ثالثة	39	21
رابعة	21	11.3
خامسة	3	1.6
المجموع	**186**	**100**

ترى الباحثة أن معظم الموظفين يندرجون في الفئة الثانية، وتعزو الباحثة ذلك إلى النتيجة المنطقية السابق ذكرها في البندين المتعلقين بـ(المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)، فمتطلبات

الفئة الوظيفية تعتمد شروطها على المؤهل العلمي الذي يصنف الوظائف حسب تقسيم الفئات في جداول الخدمة المدنية

وتؤكد الإحصاءات الصادرة من ديوان الموظفين العام في تقريره السنوي للعام 2011-2012م أن الفئة الثانية، وهي الفئة التخصصية أكبر فئة في قطاع الخدمة المدنية بنسبة 57% يليها الفئة الثالثة بنسبة 21.1%، والجدول التالي رقم (4-15-B) يوضح ذلك:

جدول رقم (4-15-B)

توزيع الموظفين العاملين حسب الفئات الوظيفية

م.	فئات وظيفية	الذكور	الإناث	الإجمالي	نسبة الفئة
.1	عليا	161	5	166	0.5
.2	أولى	722	74	796	2.6
.3	ثانية	10562	7181	17743	57
.4	ثالثة	3816	2749	6565	21.1
.5	رابعة	1465	33	1498	4.8
.6	خامسة	3950	384	4334	13.9
المجموع		**20676**	**10426**	**31102**	**100**

المصدر/ تقرير الخدمة المدنية السنوية 2011-2012م الإصدار الأول، نوفمبر 2012م، ص25 .

كما اسلفت الباحثة فان غالبية الوظائف في الوزارات بالدرجة الأولى هي وظائف تخصصية وتندرج هذه الوظائف في الفئة الثانية.

4.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي- اختبار كولمجروف- سمرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (4-16) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل مجال أكبر من0.05($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل فقرات الاستبانة والإجابة على الفرضيات.

جدول رقم (4-16)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

م	المجال	قيمة الاختبار (Z)	القيمة الاحتمالية
1	الوصف الوظيفي.	0.690	0.728
2	كفاءة المسئول المباشر في الإدارة.	1.209	0.107
3	دقة تخصص الإدارة.	0.502	0.963
4	البرامج التدريبية.	0.816	0.518
5	الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية.	0.502	0.963
6	تطبيق قانون الخدمة المدنية.	0.723	0.673
7	تقارير كفاءة الأداء السنوية.	0.958	0.318
8	الشفافية الإدارية والنزاهة.	0.644	0.802
9	التمييز حسب (الانتماء السياسي، العائلي، الجنس).	0.699	0.713
10	عدد سنوات الخبرة.	1.096	0.181
11	الترقية.	0.483	0.974
	جميع المجالات	**0.795**	**0.552**

5.3.4 تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة **(t)** المحسوبة أكبر من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97) (أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة **(t)** المحسوبة أصغر من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي(1.97-) (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05).

1.5.3.4 تحليل فقرات المجال الأول (الوصف الوظيفي):

يُناقش المجال الأول وجود وصف وظيفي تضعه إدارة شئون الموظفين بالوزارة كعنصر من عناصر النظام الكلي المُتبع فيها، ويتكون هذا المجال من 6 فقرات. وقد تم استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4−17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول **(الوصف الوظيفي)**.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي (2.99)، والوزن النسبي يساوي (59.97%)، وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (0.015−) وهي أقل من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.988) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن مجال الوصف الوظيفي قد حصل على درجة (محايدة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

وترى الباحثة أن حيادية النتيجة تعني أما عدم استلام الموظف لبطاقة تحمل وصفاً وظيفياً، أو أن الوصف الوظيفي لأعمال الموظف لا يتطابق مع المهام التي يمارسها الموظف بشكل حقيقي ويومي.

جدول رقم (4−17)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال الوصف الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	إدارة الموارد البشرية في الوزارة تقوم بتجهيز الوصف الوظيفي لكافة الوظائف في الوزارة.	2.97	59.35	−0.407	0.684	3
2	توفر رؤية ورسالة واستراتيجية الوزارة وصفاً للمواقع التي يمكن أن يرتقي لها الموظف.	2.90	57.90	−1.401	0.163	5
3	يحصل الموظف على توعية تامة بالوظيفة التي سيشغلها والمسمى الوظيفي له.	3.02	60.32	0.212	0.832	2
4	يصبح الموظف على دراية وإلمام بالمهام، الواجبات، الصلاحيات والمسئوليات الخاصة بوظيفته.	3.42	68.49	5.551	0.000	1
5	تتطابق المهام والواجبات التي يؤديها الموظف فعلياً مع الوصف الوظيفي الذي حصل عليه.	2.79	55.81	−2.594	0.010	6
6	تنسق إدارة الموارد البشرية في الوزارة المسابقات الداخلية والخارجية التي تقام لترقية الموظف.	2.90	57.96	−1.160	0.248	4
	جميع الفقرات	**2.99**	**59.97**	**-0.015**	**0.988**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي 1.97

تبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-17) أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (4) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.42) وقد بلغ الوزن النسبي (68.49%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "الموظف يصبح على دراية وإلمام بالمهام، الواجبات، الصلاحيات والمسئوليات الخاصة بوظيفته" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. جاءت النتيجة موافقة لأن الموظف يمارس أعماله تحت اشراف مسئوله المباشر، أو تقوم الإدارة بتدويره للإلمام بكافة الأعمال وبالتالي يكون على دراية بمهامه، واجباته، صلاحياته، ومسئولياته في كل جزئية أو قسم داخل إدارته.
- الفقرة رقم (3) تُبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.02) وقد بلغ الوزن النسبي (60.32%)، والقيمة الاحتمالية (0.832) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "الموظف يحصل على توعية تامة بالوظيفة التي سيشغلها والمسمى الوظيفي له" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. الحقيقة التي لمستها الباحثة من خلال عملها سابقا في الوزارة وربما انطبقت على الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية الحالية أنهم يستلمون العمل بدون حصولهم رسمياً على توعية تامة أو توعية عادية بالوظيفة التي سيشغلونها، وقد يجهل الموظف الفرق بين المسمى الوظيفي والدرجة والفئة حين يكون مستجداً على رأس عمله.

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-17) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (5) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.79) وقد بلغ الوزن النسبي (55.81%)، والقيمة الاحتمالية (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تتطابق المهام والواجبات التي يؤديها الموظف فعلياً مع الوصف الوظيفي الذي حصل عليه "قد قلت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة غير موافق. إذا كان الموظف لم يستلم وصف وظيفي من الاساس، فكيف سيعرف أن مهامه قد تطابقت مع ما يقوم به فعلياً!
- الفقرة رقم (2) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.90) وقد بلغ الوزن النسبي (57.90%)، والقيمة الاحتمالية (0.163) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "توفر رؤية ورسالة واستراتيجية الوزارة وصفاً للمواقع التي يمكن أن يرتقي لها الموظف "لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. تعزو الباحثة ذلك الى انه ربما لا تعلق لوحة تحمل الرؤية و الرسالة و الاستراتيجية بشكل بارز أمام جميع الموظفين أو داخل

كل إدارة، وهذا يصعب على الموظف معرفة العلاقة بين منصبه الحالي والمنصب الذي يمكن أن يتوفر له حسب رؤية الوزارة ورسالتها، ولربما يكون جهل الموظف بهيكلية الوزارة وطريقة الربط بين تنفيذ الاستراتيجيات وأهمية الموقع الذي قد يرقى له.

تأتي نتائج المجال الأول وبالذات الفقرة الثالثة عكس دراسة Eric Molleman and others، 2012م) التي وضحت إمكانية التحكم بالترقية في ضوء المهام التي يمارسها الموظف. كما وتتوافق مع دراسة (المدهون، 2005م) التي توصلت إلى ضرورة وأهمية وضع سياسة معلنة ومفهومة لجميع الموظفين وإعادة النظر في نظام الترقية الحالي، وربط نتائج تقييم الأداء بالمسارين التدريبي والوظيفي مع الفقرة الثانية القائلة "أن رؤية ورسالة واستراتيجية الوزارة توفر وصفاً للمواقع التي يمكن أن يرتقي لها الموظف"، مما يُسهل على الموظف التخطيط لحصوله على الترقية حسب الشواغر المطروحة أمامه على الهيكلية مُدعماً ذلك بإجادة عمله.

2.5.3.4 تحليل فقرات المجال الثاني (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة):

يُناقش المجال الثاني كفاءة المسئول المباشر في الإدارة، ويتكون من 6 فقرات، وقد تم استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4−18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني**(كفاءة المسئول المباشر في الإدارة)**.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني تساوي(3.45)، والوزن النسبي يساوي (68.98%) وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (8.085) وهي أكبر من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال كفاءة المسئول المباشر في الإدارة قد حصل على درجة (موافق) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). تعزو الباحثة النتيجة العامة بالموافقة إلى أن كفاءة المسئول المباشر في الادارة تساهم في إنصاف الموظف وتقييمه بشكل جيد واستفادته من خبرات هذا المسئول للتقدم في مجاله.

جدول رقم (4-18)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	المسئول في الإدارة التي أتبعها شخص كفؤ يتعامل مع أمور الدائرة بمهنية تامة.	3.66	73.23	9.203	0.000	2
2	المسئول في إدارتي شخص موضوعي يستند إلى المعايير المنطقية والعلمية في إدارة العمل .	3.69	73.76	9.851	0.000	1
3	المسئول المباشر لا يتأثر بالشائعات المغرضة عن موظفيه.	3.47	69.46	6.429	0.000	3
4	المسئول في إدارتي يوزع المهام الوظيفية حسب التخصصات العلمية والكفاءات المهنية.	3.30	65.91	3.743	0.000	5
5	يسود الإدارة التي أعمل بها روح الفريق والتعامل بفضل كفاءة الشخص المسئول.	3.42	68.49	5.817	0.000	4
6	يساهم المسئول المباشر في تأهيل موظفيه للترقية من خلال تفويض الصلاحيات لهم .	3.15	63.01	1.919	0.057	6
	جميع الفقرات	**3.45**	**68.98**	**8.085**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي 1.97

تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-18) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (2) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.69) وقد بلغ الوزن النسبي (73.76%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "المسئول في الإدارة شخص موضوعي يستند إلى المعايير المنطقية والعلمية في إدارة العمل" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. الموافقة تدل على أن الموظفين يلمسون موضوعية المسئول المباشر خلال العمل.
- الفقرة رقم (1) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.66) وقد بلغ الوزن النسبي (73.23%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة "المسئول في الإدارة التي أتبعها شخص كفؤ يتعامل مع أمور الدائرة بمهنية تامة" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. ترى الباحثة أن الموظفين يشعرون ويتعايشون مع كفاءة المسئول المباشر ويكتسبون من خبراته المهنية.

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-18) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (6) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.15) وقد بلغ الوزن النسبي (63.01%)، والقيمة الاحتمالية (0.057) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "يساهم المسئول المباشر في تأهيل موظفيه للترقية من خلال تفويض الصلاحيات لهم "لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. من خلال خبرة الباحثة العملية في الوزارة سابقاً، والاستدلال من المقابلات غير الرسمية فإن النسبة العظمى من المسئولين لا يقومون بتفويض الصلاحيات لموظفيهم، وعليه فلن يكتسبوا خبرات إدارية تؤهلهم للترقي.
- الفقرة رقم (4) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.30) وقد بلغ الوزن النسبي (65.91%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة "المسئول في إدارتي يوزع المهام الوظيفية حسب التخصصات العلمية والكفاءات المهنية " قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. ترى الباحثة أن أغلب الوظائف في الوزارة تخصصية وبالتالي لابد أن توزع الوظائف حسب التخصصات، فالمجالات الهندسية لا يمكن أن يقوم بها طبيب أو مختص تحاليل طبية.

إن مجال كفاءة المسئول المباشر في الإدارة يتوافق مع دراسة(Furnham & Petrides، 2006م) عن البت في قرارات الترقية والفصل من العمل، حيث أوصت الدراسة بأنه يجب على المدراء صُنع القرارات على الكثير من الناس ومن ضمنهم مَنْ الذي سيُرقى، وأنَ على المدراء الموازنة في المعلومات المختلفة عن الناس لمنحهم قرار الترقية. إذا كان المسئول المباشر في الإدارة قادراً على تمييز العناصر الجيدة و القابلة للتعلم أو التدريب وأحسن توجيههم، وكان قادراً على تطوير أدائهم من خلال تحفيزه لهم وحرصه على بث روح الفريق والتعاون الخلاق فإن ذلك سيُنشئ إدارة نموذجية وموظفين متمتعين بكافة الصفات التي تقربهم للترقية حسب المعايير.

3.5.3.4 تحليل فقرات المجال الثالث (دقة تخصص الإدارة):

يُناقش المجال الثالث دقة تخصص الإدارة، ويتكون من 6 فقرات، وقد تم استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4-19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث **(دقة تخصص الإدارة).**

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث يساوي (3.02)، والوزن النسبي يساوي (60.38%) وهي لا تختلف جوهرياً عن الوزن النسبي المحايد (60%)

وقيمة (**t**) المحسوبة تساوي (0.345) وهي أقل من قيمة (**t**) الجدولية والتي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.730) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن مجال دقة تخصص الإدارة قد حصل على درجة (محايدة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ربما لا يمثل مجال دقة تخصص الادارة اهمية بحيث يحصل على الموافقة في النتيجة العامة لأن أغلب الوظائف تخصصية وتحتاج إلى مؤهلات علمية.

جدول رقم (4-19)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (دقة تخصص الإدارة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	الإدارة التي اعمل بها تتمتع بخصوصية وطبيعة عمل تزيد فرصة الحصول على الترقية.	3.19	63.87	2.520	0.013	3
2	يشارك الموظف في إدارتي في عملية اتخاذ القرار مما يكسبهم خبرات تؤهلهم للترقية.	3.23	64.62	3.205	0.002	2
3	الإدارة تتبع استراتيجية توسعية في مجال خدماتها مما يفرز شواغر وظيفية.	2.76	55.27	-3.474	0.001	5
4	تزداد قدرات ومهارات الموظفين في الإدارة بالتدوير في الأقسام المختلفة.	3.30	66.02	4.150	0.000	1
5	يكتسب الموظف تطويراً وتدريباً خاصاً بفنيات عمل ادارته بسبب مواكبة التقدم في دول الجوار.	2.96	59.14	-0.531	0.596	4
6	تتم الترقية في إدارتي رأسيا وبمعدل معقول.	2.67	53.33	-4.083	0.000	6
	جميع الفقرات	**3.02**	**60.38**	**0.345**	**0.730**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي 1.97

تبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-19) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (4) تبين أن المتوسط الحسابي (3.30) وقد بلغ الوزن النسبي (66.02%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "قدرات ومهارات الموظفين في الإدارة تزداد بالتدوير في الأقسام المختلفة" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. لابد أن يوافقون الموظفون على هذه الفقرة لأنهم يلمسون هذه النتيجة من واقعهم حيث أن التدوير في الأقسام المختلفة يطلعهم على مهارات وقدرات جديدة يكتسبونها بالممارسة.

- الفقرة رقم (2) تبين أن المتوسط الحسابي (3.23) وقد بلغ الوزن النسبي (64.62%)، والقيمة الاحتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "الموظف يشارك في إدارتي في عملية اتخاذ القرار مما يكسبهم خبرات تؤهلهم للترقية " قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. ربما يشارك بعض الموظفون أو نسبة كبيرة منهم بطريقة أو بأخرى في عملية اتخاذ القرار من خلال التشاور، العصف الذهني، كتابة المقترحات...الخ، وبذلك وافق الموظفون على هذه الفقرة.

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-19) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (6) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.67) وقد بلغ الوزن النسبي (53.33%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تتم الترقية في إدارتي رأسيا وبمعدل معقول " قد قلت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة غير موافق. لا يوافق الموظفون على معدل الترقية ويرون أنه أقل من المعقول رغم أن الترقيات يجب أن تتدرج حسب الهيكلية الإدارية في المنظمات وربما يلمح هذا الرفض إلى وجود ثغرات في عملية الترقية، أو احتياج سلم الترقيات إلى إعادة النظر وتقليص في المدة القانونية لاستلام أول ترقية.
- الفقرة رقم (3) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.76) وقد بلغ الوزن النسبي (55.27%)، والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة "الإدارة تتبع استراتيجية توسعية في مجال خدماتها مما يفرز شواغر وظيفية" قد قلت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة غير موافق. حيث أن المنظمة هي حكومية، بالتالي لن تستطيع إدارةٍ ما في الوزارة الاستقلال بالتخطيط لتوسيع أعماله، بل دائماً تكون في تبعية الوزارة وتحت مظلتها، ومنفذة لاستراتيجيتها.

رغم أن النتيجة العامة للمجال الثالث (دقة تخصص الإدارة) حصلت على درجة مُحايد، إلا أن دراسة (السباح، 2008م) أظهرت موافقة متوسطة على أن عدم الالتزام بتطبيق معايير ترقية مدراء مكاتب البريد له أثر جوهري على ضعف أداء الموظفين. كما تتفق الفقرة الثانية من مجال دقة تخصص الإدارة مع دراسة (أبو قاعود، 2011م) التي أوصت برفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

إن نتيجة الفقرة رقم (4) القائلة بأن "قدرات ومهارات الموظفين في الإدارة تزداد بالتدوير" تطابقت مع ما جاء في دراسة (Breaugh، 2011م)، حيث دعمت نتائج الدراسة نموذج الأداء السابق لمدراء المناطق والوظيفة الحالية والوظيفة السابقة.

4.5.3.4 تحليل فقرات المجال الرابع (البرامج التدريبية):

يُناقش المجال الرابع البرامج التدريبية، ويتكون من 5 فقرات، وقد تمَ استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4−20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع **(البرامج التدريبية)**.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع تساوي (2.94)، والوزن النسبي يساوي (58.75%) وهي لا تختلف جوهرياً عن الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (0.996−) وهي أقل من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.320) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن مجال البرامج التدريبية قد حصل على درجة (محايدة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من الواضح حسب التحليل الإحصائي أن الموظفين لا يستفيدون من البرامج التدريبية أو أنها محدودة ولا تتناسب مع طموح الموظفين الوظيفي.

جدول رقم (4−20)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (البرامج التدريبية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تقدم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة تضمن تطوير موظفي الإدارات المختلفة في الوزارة.	2.92	58.39	−1.043	0.298	2
2	برامج التدريب تتسم بالمهنية والتخصصية في مجالات عمل الوزارة.	2.85	56.99	−2.006	0.046	5
3	تعد برامج التدريب حسب حاجة كل إدارة وتماشياً مع سياسة الإدارة التي تحقق رؤية ورسالة الوزارة.	2.88	57.63	−1.538	0.126	3
4	البرامج التدريبية تُقدم للموظفين بعيداً عن المحسوبية والأغراض الشخصية.	2.87	57.31	−1.682	0.094	4
5	تراكم الخبرات التدريبية يحسن كفاءة وخبرة الموظف ما يزيد من فرصة حصوله على الترقية.	3.17	63.44	2.067	0.040	1
	جميع الفقرات	**2.94**	**58.75**	**-0.996**	**0.320**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي 1.97

تبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-20) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (5) تبين أن المتوسط الحسابي (3.17) وقد بلغ الوزن النسبي (63.44%)، والقيمة الاحتمالية (0.040) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تراكم الخبرات التدريبية يحسن كفاءة وخبرة الموظف مما يزيد من فرصة حصوله على الترقية" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. نتيجة منطقية يمكن للموظفين التأكد منها من واقع وظائفهم في مؤسساتهم
- الفقرة رقم (1) تبين أن المتوسط الحسابي (2.92) وقد بلغ الوزن النسبي (58.39%)، والقيمة الاحتمالية (0.298) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "إدارة الموارد البشرية تقدم برامج تدريبية متنوعة تضمن تطوير موظفي الإدارات المختلفة في الوزارة" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. يعود سبب هذه النتيجة في رأي الباحثة إلى عدة احتمالات، قد تُعنى إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى بأمور روتينية من حضور وغياب أكثر من اهتمامها بالمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية. قد تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم برامج تدريبية غير متنوعة، بل تقليدية لا تغطي جميع مجالات عمل الوزارة.

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-20) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (2) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.85) وقد بلغ الوزن النسبي (56.99%)، والقيمة الاحتمالية (0.046) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "برامج التدريب تتسم بالمهنية والتخصصية في مجالات عمل الوزارة" قد قلت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة غير موافق. حيث أن البرامج التدريبية ليست متنوعة، بالتالي هي لا تتسم بالمهنية أو التخصصية.
- الفقرة رقم (4) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.87) وقد بلغ الوزن النسبي (57.31%)، والقيمة الاحتمالية (0.094) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "البرامج التدريبية تُقدم للموظفين بعيداً عن المحسوبية والأغراض الشخصية" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. تدل النتيجة على شعور الموظفين بالغبن تجاه البرامج التدريبية و ظنهم أنه توزع بطريقة لا نزيهة

من اللافت للنظر أن مجال البرامج التدريبية قد حصل على درجة محايدة من قبل أفراد العينة، وهذا كان على عكس توقعات الباحثة، التي توقعت أن تكون النتيجة الكلية للمجال باتجاه

الموافقة، فالتدريب يُعد أحد أهم مهام إدارة الموارد البشرية في أي منظمة وعليه توجب أن تقوم هذه الإدارة بالوزارة بالمهام المناطة بها من حيث نشر الوعي عن أهمية التدريب وتجهيز برامج تدريبية بما يتناسب مع استراتيجيات الوزارة والتخصصات المختلفة بها. لا يمكن أن نلقي باللوم على المؤسسة وحدها ونُعفي الموظف من المسئولية، لأنه يجب أن يُبادر لتطوير نفسه في مؤسسته أو بالتبادل مع خبرات خارجية. ترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على وجود إحباط قوي لدى الموظفين، أو جهل بمدى أهمية التدريب، حيث تدل نتائج العديد من الدراسات على أهمية عنصر التدريب كما جاء في دراسة (بن محمد آل سعود، 2003م) التي حثت على عدم إغفال أهمية التدريب للترشيح للترقية للمناصب القيادية.

الفقرة الرابعة في المجال والقائلة بأن "البرامج التدريبية تُقدم للموظفين بعيداً عن المحسوبية والأغراض الشخصية" دعمتها دراسة (البدوي، 2010م) حيث أوصت بضرورة أن تزود برامج تطوير الموارد البشرية كل الموظفين بفرص متساوية في التدريب والتطوير بعيداً عن التحيز للجنس.

5.5.3.4 تحليل فقرات المجال الخامس (الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية):

يُناقش المجال الخامس الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، ويتكون من 5 فقرات، وقد تم استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4−21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس(**الافصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية**).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس تساوي (2.99)، والوزن النسبي يساوي (59.76%) وهي لا تختلف جوهرياً عن الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (0.194−) وهي أقل من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.846) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن مجال الافصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد .

جدول رقم (21-4)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة التي أنتمي لها بتقديم معلومات كافية عن فرص الترقية وفي الوقت المناسب للمعنيين كافة.	2.80	56.02	-2.586	0.010	4
2	جميع الموظفين يحصلون على المعلومات المتعلقة بالترقية بصورة عادلة.	2.74	54.73	-3.154	0.002	5
3	المسابقات الخارجية أكثر عدلاً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	2.93	58.60	-0.725	0.470	3
4	اللجان المشرفة على مسابقات الترقية تتمتع بالكفاءة والمهنية.	3.04	60.75	0.464	0.643	2
5	أسئلة المسابقات سرية ولا يمكن تسريبها أو العبث بها.	3.44	68.71	5.526	0.000	1
	جميع الفقرات	**2.99**	**59.76**	**-0.194**	**0.846**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي 1.97

تبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-21) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (5) تبين أن المتوسط الحسابي (3.44) وقد بلغ الوزن النسبي (68.71%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "أسئلة المسابقات سرية ولا يمكن تسريبها أو العبث بها" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. إن ترتيب لجان المسابقات الداخلية والخارجية هو عمل يتم بالتنسيق بين الوزارة والديوان، وربما تكون اللجنة غير معروفة الهوية حتى موعد المقابلة وبالتالي يصعب الوصول لها و التأثير عليها للحصول على الأسئلة السرية
- الفقرة رقم (4) تبين أن المتوسط الحسابي (3.04) وقد بلغ الوزن النسبي (60.75%)، والقيمة الاحتمالية (0.643) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "اللجان المشرفة على مسابقات الترقية تتمتع بالكفاءة والمهنية" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. لا يُلم الموظف بالأسس التي تقوم على أساسها اللجان بتقييم درجات الموظف أثناء مقابلته أو إجراء الامتحان الشفهي له، وعليه لن يستطيع الموظف إنصاف اللجان بينه وبين ذاته بل سيُلقي اللوم عليهم مهما كانت النتائج

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-21) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (2) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.74) وقد بلغ الوزن النسبي (54.73%)، والقيمة الاحتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "جميع الموظفين يحصلون على المعلومات المتعلقة بالترقية بصورة عادلة" قد قلت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة غير موافق.
- الفقرة رقم (1) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.80) وقد بلغ الوزن النسبي (56.02%)، والقيمة الاحتمالية (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة "تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة التي أنتمي لها بتقديم معلومات كافية عن فرص الترقية وفي الوقت المناسب للمعنيين كافة " قد قلت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة غير موافق.

ترى الباحثة أن النتيجة العامة لمجال الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد هي نتيجة صادمة، وتدل على أن الموظفين لا يدركون أهمية توافر معلومات واضحة للجميع بصورة متساوية لفرص الترقية، أو أن الترقية ميئوس منها وبالتالي لن يمثل توافر معلومات عنها فارقاً للموظفين، وربما أن شواغر الترقية محسومة مسبقاً لصالح فئة معينة وعليه فباقي الموظفين لا يشغلون أنفسهم بتوافر هذه المعلومات. وربما يكون التقصير في البحث عن المعلومة من الموظفين أنفسهم، فحسب علم الباحثة المعلومات تُنشر على صفحة الوزارة الإلكترونية وصفحة ديوان الموظفين العام كذلك. دراسة (أبو قاعود، 2011م) أوصت بضمان مستويات عالية من الإفصاح ألمعلوماتي متوافقة مع الفقرة الأولى القائلة بأن "إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم معلومات كافية عن فرص الترقية وفي الوقت المناسب للمعنيين كافة". أما دراسة(البدوي، 2010م) فرأت وجوب الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الإدارات العليا بشكل مفتوح لإعطاء كل المرشحين المؤهلين فرص متساوية للتقدم للوظائف، وهذا يدعم الفقرة الثانية في المجال القائلة بأن "جميع الموظفين يحصلون على المعلومات المتعلقة بالترقية بصورة عادلة". اتفقت دراسة أبو قاعود مع دراسة الباحثة في أنه لممارسة أبعاد الشفافية أثرٌ إيجابي، ولكن النتيجة الإحصائية لدراسة أبو قاعود جاءت بالموافقة الشديدة بينما دراسة الباحثة حصلت على نتيجة حيادية كما أن دراسة البدوي خرجت بنتائج ايجابية.

كما دعمت دراسة (بن محمد آل سعود، 2003م) الفقرة الثالثة القائلة بأن "المسابقات الخارجية أكثر عدلاً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب" التي أوصت بمراعاة عدم التحيز أو المحاباة في تطبيق مبدأ الجدارة مع المتنافسين المرشحين للحصول على ترقية

بالمفاضلة مع مراعاة استخدام معايير موحدة كما ترى دراسة (بن موسى الزهراني، 2006م) أن تكون لجان الترقيات من خارج الإدارة ضماناً للحياد وسلامة التطبيق، وضرورة تكثيف الدورات التدريبية للقائمين على لجان وشئون الترقيات ليكونوا أكثر قدرة وكفاءة، وهذا يدعم الفقرة الرابعة القائلة بأن " اللجان المشرفة على مسابقات الترقية تتمتع بالكفاءة والمهنية"، كذلك دراسة (السباح، 2008م) تدعم الفقرة الرابعة.

6.5.3.4 تحليل فقرات المجال السادس (تطبيق قانون الخدمة المدنية):

يُناقش المجال السادس تطبيق قانون الخدمة المدنية، ويتكون من 7 فقرات، وقد تم استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4−22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال السادس **(تطبيق قانون الخدمة المدنية)**.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس تساوي (3.11)، والوزن النسبي يساوي (62.26%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (1.981) وهي أكبر من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.049) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال تطبيق قانون الخدمة المدنية قد حصل على درجة (موافق) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).لابد أن يوافق الموظفون على أن تطبيق قانون الخدمة المدنية أساس في الحصول على ترقية، فهو القانون الذي يحكم التعامل في المؤسسات المدنية التابعة للحكومة لكل ما يتعلق بالموظف.

جدول رقم (4−22)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (تطبيق قانون الخدمة المدنية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تُطبق قوانين ولوائح قانون الخدمة المدنية رقم 4 للعام 1998م والمعدل عنه لسنة 2005 م في قرار ترقية الموظف بما يخدم الصالح العام.	3.24	64.84	3.053	0.003	2
2	لا يوجد ثغرات في القانون تسهل حصول الموظفين على ترقية دون استحقاق.	2.99	59.78	−0.125	0.901	5
3	معرفة الموظفين بحقوقهم التي يكفلها قانون الخدمة المدنية يسهل مطالبتهم بترقيتهم.	3.39	67.74	4.796	0.000	1
4	يُعد تاريخ التعيين عامل مهم في فرصة الترقية.	3.23	64.52	2.483	0.014	3
5	استثناء مجلس الوزراء يتيح فرص ترقية للموظفين الكفؤ.	3.18	63.66	2.199	0.029	4
6	تتم الترقية حسب التسلسل الهرمي في الوظيفة الحكومية	2.90	57.96	−1.323	0.187	6
7	تستخدم الأقدمية كفيصل بين موظفين متساويين في نتيجة المسابقة لحسم الترقية لصالح الأقدم.	2.87	57.31	−1.547	0.123	7
	جميع الفقرات	**3.11**	**62.26**	**1.981**	**0.049**	

تبين النتائج الواردة في جدول رقم(4-22) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (3) تبين أن المتوسط الحسابي (3.39) وقد بلغ الوزن النسبي (67.74%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "معرفة الموظفين بحقوقهم التي يكفلها قانون الخدمة المدنية يسهل مطالبتهم بترقيتهم" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق . هذا حقيقي وواقعي، فإذا ألمَ الموظف بعدد سنوات الخبرة التي يجب أن يقضيها في وظيفته، كيفية حساب نتائج تقارير الأداء، فائدة البرامج التدريبية، ساهم كل ذلك في مطالبته بترقية و ترقبه لفرصة حصوله عليها.
- الفقرة رقم (1) تبين أن المتوسط الحسابي (3.24) وقد بلغ الوزن النسبي (64.84%)، والقيمة الاحتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "قوانين ولوائح قانون الخدمة المدنية رقم 4 للعام 1998م والمعدل عنه لسنة 2005م في قرار ترقية الموظف تُطبق بما يخدم الصالح العام" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. من المعروف أن قانون الخدمة المدنية إنما أُنشئ وأُقرَ لرعاية وتحمل مسئولية موظفي القطاع العام و هو المسئول عن تنميتهم و تطويرهم.

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-22) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (7) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.87) وقد بلغ الوزن النسبي (57.31%)، والقيمة الاحتمالية (0.123) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تستخدم الأقدمية كفيصل بين موظفين متساويين في نتيجة المسابقة لحسم الترقية لصالح الأقدم" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. ربما لم يلمس الموظفون هذه الحقيقة في واقعهم عملياً لأي سببٍ كان، ولكنها تُنفذ بهذه الآلية
- الفقرة رقم (6) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.90) وقد بلغ الوزن النسبي (57.96%)، والقيمة الاحتمالية (0.187) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأنه "تتم الترقية حسب التسلسل الهرمي في الوظيفة الحكومية" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. ربما حصلت هذه النتيجة بسبب حصول بعض الموظفين على ترقيات استثنائية تفوق التدرج الهرمي بكثير

إن دراسة العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين الحكوميين بوزارة الاقتصاد الوطني، إنما تجرى تحت سقف قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) للعام 1998م، وعليه فإن

النتيجة العامة للتحليل تصب في سياق الدراسة، وقد أجريت العديد من الدراسات الإقليمية والمحلية التي تأخذ في الاعتبار تطبيق قانون الخدمة المدنية أو العسكرية حسب دولة الدراسة. دراسة(الغنيمي،2011م) تناولت كل الجوانب القانونية للترقية في ضوء قانون الخدمة المدنية الفلسطيني – ضوابطها وتطبيقاتها العملية والآثار المترتبة على هذا التطبيق، وأوضحت الدراسة أن الترقية تكون لمن استوفى شروطها، وكانت هذه الدراسة متطابقة مع غالبية فقرات المجال، فإنه يتم خرق قاعدة الأقدمية فقرة (7)، ولا يتم الالتزام بمعايير الكفاءة والخبرة، كما أن الفقرة (2) والتي اقتربت من درجة الحياد حيث نصت" بعدم وجود ثغرات في القانون تُسهل حصول الموظفين على ترقية دون استحقاق يتطابق مع ما ورد في الغنيمي من أن ظاهرة التلوث الإدارية قد طالت الإدارة العامة في فلسطين والتي فسرتها الدراسة بأنها سبب من أسباب غياب النظام القانوني لضبط شئون الوظيفة العامة. أما دراسة (بن محمد آل سعود، 2003م) فأوصت بدعم واستمرار الترقيات الاستثنائية محصورة للذين قاموا بأعمال مميزة في خدمة المؤسسة فقرة (5). كما أوصت بإعداد دليل عن إجراءات الترقية يتضمن معاييرها وأساليبها وشروطها وإجراءاتها وهذا يعني دعم الفقرة (5) والتي تنص على أن "معرفة الموظفين بحقوقهم التي يكفلها قانون الخدمة المدنية يُسهل مطالبتهم بترقيتهم".

إن دراسة (بن موسى الزهراني، 2006م) توصيُ بإعادة النظر في المدة الزمنية للحصول على الترقية بحيث تتوافق مع المدة الزمنية المحددة بالنظام وهذه تدعم ما ورد في الفقرة (6) من أن الترقية تتم حسب التسلسل الهرمي بالوظيفة الحكومية. أما دراسة(Gorjup and Others، 2007م) فقد أوصت باستخدام العوامل الهيكلية والممارسات الإدارية كأساس للترقية وهي تدعم فقرة (6). دراسة (البدوي، 2010م) أوصت بأنه يجب أن تُعرف معايير الترقية ومقاييسها بوضوح.

7.5.3.4 تحليل فقرات المجال السابع (تقارير كفاءة الأداء السنوية):

يتكون هذا المجال من (6) فقرات توضح تقارير كفاءة الأداء السنوية وقد تم استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4–23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال السابع **(تقارير كفاءة الأداء السنوية)**.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السابع تساوي (3.21)، والوزن النسبي يساوي (64.21%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (4.137)وهي أكبر من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال تقارير كفاءة الأداء السنوية قد حصل على درجة (موافق) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).يعلم الموظفون حق العلم أهمية تقارير كفاءة الأداء السنوية، ودورها في شروط عملية الترقية

جدول رقم (4-23)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (تقارير كفاءة الأداء السنوية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تعد تقارير كفاءة الأداء موضوعية.	3.20	64.09	2.762	0.006	4
2	تقدير الموظف في تقرير كفاءة الأداء يؤخذ بالحسبان عند ترقيته.	3.19	63.76	2.530	0.012	5
3	تُركز تقارير كفاءة الأداء على البنود الاكثر أهمية ومنها جزئية الحضور والانصراف.	3.33	66.67	4.518	0.000	2
4	تحتاج تقارير كفاءة الأداء إلى إعادة صياغة وإضافة بنود تفصيلية أخرى حسب المسميات الوظيفية.	3.42	68.39	5.483	0.000	1
5	يخضع تقرير كفاءة الأداء للحكم الموضوعي من المسئول المباشر عن الموظف.	3.22	64.30	2.978	0.003	3
6	خضوع الموظف للمكافأة أو العقاب يستند الى نتيجة تقرير كفاءة الأداء.	2.90	58.06	-1.295	0.197	6
	جميع الفقرات	**3.21**	**64.21**	**4.137**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي 1.97

تبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-23) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (4) تبين أن المتوسط الحسابي (3.42) وقد بلغ الوزن النسبي (68.39%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تحتاج تقارير كفاءة الأداء إلى إعادة صياغة وإضافة بنود تفصيلية أخرى حسب المسميات الوظيفية" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. من الواضح الجليَ أن تقارير كفاءة الأداء كانت متشابهة في بنودها لكافة الفئات الوظيفية، لذلك وافق الموظفون على ضرورة تعديل هذه البنود لتشمل قدرات و كفاءات مهمة.
- الفقرة رقم (3) تبين أن المتوسط الحسابي (3.33) وقد بلغ الوزن النسبي (66.67%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تقارير كفاءة الأداء تُركز على البنود الأكثر أهمية ومنها جزئية الحضور والانصراف "قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. قبل أن يشرع ديوان الموظفين العام بتطوير تقارير كفاءة الأداء، كانت تلك التقارير روتينية و تركز بشدة على جزئية الحضور والانصراف.

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-23) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (6)تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.90)وقد بلغ الوزن النسبي (58.06%)، والقيمة الاحتمالية (0.197) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "خضوع الموظف للمكافأة أو العقاب يستند الى نتيجة تقرير كفاءة الأداء" لا تختلف جوهريا عن درجة الحياد. عملياً في الوزارات و المؤسسات فإنَ عامل التحفيز بشقيه المادي و المعنوي، السلبي و الايجابي متراجعة و تكاد لا تستعمل.
- الفقرة رقم(2) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.19) وقد بلغ الوزن النسبي (63.76%)، والقيمة الاحتمالية (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تقدير الموظف في تقرير كفاءة الأداء يؤخذ بالحسبان عند ترقيته "قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. حسب ما ورد في قانون الخدمة المدنية فإنه يجب على الموظف الحصول على درجة لا تقل عن جيد جداً في تقارير كفاءة الأداء لمدة سنتين متتاليتين للحصول على الترقية.

من نتائج التحليل ظهر أن الموظفين يوافقون على احتياج تقارير كفاءة الأداء لإعادة صياغة وإضافة بنود تفصيلية أخرى، وهذا ما يعكُف ديوان الموظفين العام على إجراءه وتعديله – حسب علم الباحثة – فقد وصل عدد النماذج المُعدّلة حتى الآن لحوالي 70 نموذجاً مدروسة بعناية حسب نوع الوظيفة، كما تُعد نتيجة تقرير كفاءة الأداء السنوي العالية(امتياز أو جيد جداً) عامل هام و شرط من شروط قبول المرشح للترقية.

دراسة (Molleman and Others، 2012م) وضحت كيف من الممكن التحكم بالترقية بين الموظفين الذين يوجهون أدائهم لغرض نيل الترقية، وأوصت الدراسة بتوضيح المهام التي يمارسها الموظف أو زيادة إحساسه بالمسئولية الشخصية. أما دراسة (Breaugh، 2011م) فقد دعمت نموذج أداء المدراء السابق وتنبأت بمعدلات إمكانية ترقيتهم تبعاً لأدائهم، وضرورة فهم عملية الترقية لتسليط الضوء على كيفية إزالة العوائق أمام الموظف أثناء تأديته لعمله، كلتا الدراستين دعمت فقرة رقم (2) القائلة بأن "تقدير الموظف في تقرير كفاءة الأداء يُؤخذ بالحسبان عند ترقيته" وهو ما أقرَته دراسة (Carmeli and Others، 2007م) من أنّ صناع القرار يعتمدون تقارير كفاءة الأداء لإجراء عمليات التنقل الوظيفي والترقيات لموظفيهم التي تدعم الفقرة (5) وأظهرت الدراسة أن الأداء في الوظيفة هو المتنبئ الوحيد بآفاق الترقية. أوصت دراسة (أبوشرخ،2010م) على ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي، ومنح المكافآت بناءً على النتائج و هذا متوافق مع الفقرة (6) القائلة "خضوع الموظف للمكافأة أو العقاب يستند الى نتيجة تقرير كفاءة الأداء". كما أوصت بالعمل على ترسيخ مبادئ العدالة و الإنصاف خصوصاً فيما يخص منح الحوافز و المكافآت أو القضاء على المحاباة و المحسوبية في منحهما بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى العمل.

8.5.3.4 تحليل فقرات المجال الثامن (الشفافية الإدارية والنزاهة):

يُناقش المجال الثامن الشفافية الإدارية والنزاهة، ويتكون من 7 فقرات، وقدتم استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4−24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثامن**(الشفافية الإدارية والنزاهة).**

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثامن تساوي (2.68)، والوزن النسبي يساوي (53.67%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (4.587−) وهي أقل من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97−) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال الشفافية الإدارية والنزاهة قد حصل على درجة (غير موافق) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الاحتمالات في هذا المجال عديدة، فإما ألاَ يكون وجود للشفافية الإدارية و النزاهة بشكلٍ واضح يُحس به الموظفون، أو أن طرق الشفافية غير مكتملة المعالم أمامهم. وربما يكون هناك اعتبارات أخرى تطغى على الشفافية. و ربما هناك غموض في اتخاذ القرارات أو عدم خضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، أو عدم توفير و تداول المعلومات عبر وسائل الإعلام بطرق مكشوفة وعلنية.

جدول رقم (4−24)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (الشفافية الإدارية والنزاهة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يشعر الموظف بالعدالة والمساواة داخل إدارته لكل ما يتعلق بإجراءات العمل وسياسات الوزارة.	2.65	53.01	−4.492	0.000	6
2	يشعر الموظف بالعدالة والمساواة بين دائرته والدوائر الأخرى لكل ما يتعلق بإجراءات العمل وسياسات الوزارة.	2.67	53.44	−4.357	0.000	4
3	يستطيع الموظف الحصول على حقوقه الوظيفية كاملةً مستنداً على القانون.	2.81	56.13	−2.266	0.025	1
4	يستطيع الموظف الحصول على حقوقه الوظيفية كاملةً في جو من الشفافية والنزاهة.	2.68	53.66	−3.553	0.000	3
5	المستشار القانوني في الوزارة يستطيع استعادة حق الموظف المغبون.	2.58	51.61	−5.160	0.000	7
6	توجد آلية تظلم واضحة ومكتوبة.	2.66	53.23	−4.183	0.000	5
7	تُعد مهارة وكفاءة الموظف العامل الأساسي لترقيته.	2.73	54.62	−2.935	0.004	2
	جميع الفقرات	**2.68**	**53.67**	**-4.587**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي1.97

تبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-24) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (3) تبين أن المتوسط الحسابي (2.81) وقد بلغ الوزن النسبي (56.13%)، والقيمة الاحتمالية (0.025) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "الموظف يستطيع الحصول على حقوقه الوظيفية كاملةً مستنداً على القانون" قد نقصت عن درجة الحياد وحصلت على درجة غير موافق. يستطيع الموظف الحصول على حقوقه في حال توافرت شواغر للترقية، وهذا ما ينص عليه القانون أيضاً لأن الترقية هي قرار إداري يصدر عن جهة الإدارة.
- الفقرة رقم (7) تبين أن المتوسط الحسابي (2.73) وقد بلغ الوزن النسبي (54.62%)، والقيمة الاحتمالية (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تعد مهارة وكفاءة الموظف العامل الأساسي لترقيته" قد نقصت عن درجة الحياد وحصلت على درجة غير موافق. يعيش الموظفون هذه الحالة مسببةً لهم الإحباط، حيث يرون حصول ترقيات لا تخضع للمهارة والكفاءة، بل لعوامل أخرى

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-24) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (5) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.58) وقد بلغ الوزن النسبي (51.61%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "المستشار القانوني في الوزارة يستطيع استعادة حق الموظف المغبون" قد نقصت عن درجة الحياد وحصلت على درجة غير موافق. ربما لم يحصل أن لجأ موظف إلى المستشار القانوني لإنصافه من الغبن، لذلك لا يوافقون على الفقرة. أو أن مهام المستشار القانوني قد لا تشتمل على إنصاف الموظفين المغبونين
- الفقرة رقم (1) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.65) وقد بلغ الوزن النسبي (53.01%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "يشعر الموظف بالعدالة والمساواة داخل إدارته لكل ما يتعلق بإجراءات العمل وسياسات الوزارة "قد قلت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة غير موافق. نعم... في كل زمان ومكان لا يزال هناك المحاباة و التحايل على السياسات و التملق للمدراء للتغاضي عن الأخطاء، لذلك العدالة و المساواة شعور نسبي أكثر مما هو أمر واقع ملموس.

في ذات الوقت الذي يتجه به العالم نحو الشفافية الإدارية وتحسين نظام المُساءلة، لما في ذلك من مصلحة لكلٍ من المنظمة و الموظف على قدم المساواة، تظهر نتيجة تحليل المجال الثامن العامة غير موافق بالنسبة لأفراد العينة، وهذا يعني من وجهة نظر الباحثة، إما أن الوزارة لا تتمتع بالقدر الكافي من الشفافية الإدارية و النزاهة في التعامل مع موظفيها، أو أن الموظفين لا يشعرون بهذه الشفافية الإدارية و النزاهة من خلال ممارستهم أعمالهم داخل الوزارة. كما أن كل فقرات المجال البالغ عددها(7) حصلت على درجة غير موافق. ترى دراسة (السباح، 2008م) أهمية مراعاة عدم التحيز أو المحاباة في تطبيق معايير الترقية وهذه تدعم الفقرة(7) التي تقول بأن " مهارة وكفاءة الموظف عامل أساسي لترقيته" كما أوصت الدراسة بتشكيل لجان للنظر في تظلمات الأفراد ضد أسلوب الترقية وتوجيه العناية الكافية لإنصاف التظلمات وهذه تدعم الفقرة (6) القائلة "توجد آلية تظلم واضحة ومكتوبة". أوصت دراسة (أبو قاعود، 2011م) بالتأكيد على دور الحكومة في تعزيز ممارسة الشفافية، كما أوصت باستحداث قسم يُعنى بتعزيز ممارسة الشفافية في المنظمات. كما أيدت دراسة (الطراونة والعضايلة، 2010م) ما جاء في دراسة (أبو قاعود) ولكنها كانت على القطاع الحكومي. أما دراسة (حرب، 2011م)فقد أوصت بتبني و نشر مبدأ الشفافية الإدارية و النزاهة و الانفتاح على المستويين الداخلي و الخارجي. التركيز على دور القيادات العليا لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، تشجيع روح المبادرة و التجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم و التغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل.

9.5.3.4 تحليل فقرات المجال التاسع (التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس):

يُناقش المجال التاسع التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس، ويتكون من 6 فقرات، وقدتم استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4-25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال التاسع**(التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس)**.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال التاسع تساوي (3.12)، والوزن النسبي يساوي (62.38%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (2.005) وهي أكبر من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97)والقيمة الاحتمالية تساوي (0.046) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس قد حصل على درجة (موافق) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).حصل بعض الموظفين على ترقيات استثنائية بسبب انتمائهم

السياسي، أو حُرم آخرون بسبب الجنس و لذلك وافق أفراد العينة بصفة عامة على نتيجة المجال.

جدول رقم (4-25)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يعتبر عامل كفاءة الأداء والأقدمية سبباً للترقية أكثر من الانتماء السياسي.	3.00	60.00	0.000	0.999	5
2	الانتماء السياسي يؤثر أكثر في حالة المناصب السيادية والسياسية بالوزارة.	3.34	66.88	3.870	0.000	1
3	تستند الترقية في الوظائف إلى كفاءة الأداء أكثر من الانتماء العائلي.	3.05	61.08	0.667	0.506	4
4	قد يضر الانتماء العائلي بمصلحة الموظف وإن توافرت لديه عوامل استحقاق الترقية .	3.23	64.62	1.001	0.318	2
5	تتوفر لدى المرأة والرجل فرص ترقية متكافئة للحصول على مناصب إدارية في الإدارات المختلفة بالوزارة.	3.11	62.26	1.567	0.119	3
6	يُعطى للرجل والمرأة فرص متساوية في الترقيات لنفس مجموعة المرشحين المتقدمين للترقية.	2.97	59.46	-0.367	0.714	6
	جميع الفقرات	**3.12**	**62.38**	**2.005**	**0.046**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي 1.97

تبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-25) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (2)تبين أن المتوسط الحسابي (3.34)وقد بلغ الوزن النسبي (66.88%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "الانتماء السياسي يؤثر أكثر في حالة المناصب السيادية والسياسية بالوزارة" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق . تحاول كل حكومة استقطاب مؤيديها و منحهم المناصب السيادية و السياسية كالوكيل و المدير العام، وهذا ملحوظ بتغيير الحكومات في قطاع غزة
- الفقرة رقم (4)تبين أن المتوسط الحسابي (3.23)وقد بلغ الوزن النسبي (64.62%)، والقيمة الاحتمالية (0.318) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "الانتماء العائلي قد يضر بمصلحة الموظف وإن توافرت لديه عوامل استحقاق الترقية" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. لم يلحظ الموظفون أن من بين زملائهم من

حصل على ترقية بسبب الانتماء العائلي، أو أنهم يتحرجون من الإفصاح عن ذلك، عليه كانت النتيجة حيادية

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-25)أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (6) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (2.97) وقد بلغ الوزن النسبي (59.46%)، والقيمة الاحتمالية (0.714) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تعطى للرجل والمرأة فرص متساوية في الترقيات لنفس مجموعة المرشحين المتقدمين للترقية" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. حقيقةً.. هناك فارق كبير ما بين تقلد النساء لمناصب إدارية عليا و تقلد الرجال لصالح الرجال، لذلك لا يُشير الموظفون لتوافر عنصر المساواة لكليهما فيما يخص فرص الترقية.
- الفقرة رقم (1) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.00) وقد بلغ الوزن النسبي (60.00%)، والقيمة الاحتمالية (0.999) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "يعتبر عامل كفاءة الأداء والاقدمية سبب للترقية أكثر من الانتماء السياسي" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. كثير من الموظفين تتوافر لديهم عناصر الحصول على الترقية من كفاءة أداء و أقدمية، لكن لا توجد شواغر للترقية، عليه قد يعزو الموظفون ذلك للانتماء السياسي و بذلك فهم حياديون تجاه الفقرة.

من القراءة الأولية للنتيجة العامة للمجال التاسع فإن الموظفين يوافقون على وجود تمييز على أساس سياسي، عائلي أو حسب الجنس في وزارة الاقتصاد الوطني وهذه النتيجة قد تكون تفسيراً لما سبقها من نتائج، مثل عدم إحساس الموظفين بوجود شفافية إدارية ونزاهة، حياديتهم تجاه البرامج التدريبية وحيادية دقة تخصص الإدارة كما كان الإفصاح عن المعلومات للمرشحين للترقية ذو نتيجة حيادية وهذه النتائج مُجتمعة تُدلل ببلاغة على تغلغل الإحباط في أعماق الموظفين وعدم جدوى محاولتهم للنضال من أجل الترقية في ظل بيئة تُشجع التمييز بأنواعه. حظيت الفقرة الثانية بالموافقة على أن الانتماء السياسي حاسم في حالة المناصب السياسية والسيادية. دراسة(Hasmath، 2011م) عزت التفرقة العرقية (سنساويها بالتمييز على أساس عائلي أو سياسي) إلى وجود ثغرات في الإطار المؤسساتي الذي يشجع الاعتماد على رأس مال الشبكة الاجتماعية في البحث عن الوظائف والتوظيف والترقية. أما الدراسات التي تناولت التمييز بسبب الجنس فكانت دراسة (البدوي، 2010م) حيث أوصت بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في الإدارات العليا بشكل مفتوح لإعطاء الموظفين المؤهلين فرص متساوية للتقدم للوظائف، كذلك أوصت برامج تطوير الموارد البشرية بتزويد الموظفين بفرص متساوية بعيداً عن التحيز للجنس، وهذا يتوافق مع ما جاء في الفقرتين (6,5) على التوالي. دراسة (Kosteas، 2009م) أظهرت

أن الرجـال يحصـلون علـى أجـور أعلـى بسـبب الترقيـات أكثـر مـن زمـيلاتهن مـن النسـاء. دراسة(Litzky and Greenhans، 2007م) أوصت بضرورة أن تُقيَم المنظمات نظم الترقية لديها للقضاء على العوائق الصناعية التي تحول دون تقدم المرأة في وظائف الإدارة العليا. دراسة(Wood، 2003م) ناقشت التمثيل الضعيف للنساء في الإدارة العليا وضرورة تحسين إدراكهن للمناصب العليا.

10.5.3.4 تحليل فقرات المجال العاشر (عدد سنوات الخبرة):

يُناقش المجال العاشر عدد سنوات الخبرة، ويتكون من 5 فقرات، وقد تم استخدام اختبار **(t)** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4−26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال العاشر **(عدد سنوات الخبرة)**.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال العاشر تساوي (3.28)، والوزن النسبي يساوي (65.55%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (5.169) وهي أكبر من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97)والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال عدد سنوات الخبرة قد حصل على درجة (موافق) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).يوافق الموظفون على أن عدد سنوات الخبرة في مجالٍ ما ذات ثقل في عملية الترقية، حيث تكون من ضمن الشروط و بحسب المنصب الإداري.

جدول رقم (4−26)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال (عدد سنوات الخبرة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	سنوات الخبرة عامل جوهري في الحصول على الترقية إذا توافرت العوامل الأخرى.	3.33	66.56	3.887	0.000	2
2	بعض الوظائف تتطلب عدد محدد من سنوات الخبرة كشرط للترقية.	3.54	70.86	6.789	0.000	1
3	يمكن تجيير عدد سنوات الخبرة لاختيار موظف معين للترقية.	3.21	64.19	2.892	0.004	3
4	عدد سنوات الخبرة الكبير في مجال ما يجعل من الصعب على الموظف تغيير وظيفته لأجل الترقية.	3.19	63.87	3.023	0.003	4
5	قلة عدد سنوات الخدمة الحكومية تقف عائق أمام الحصول على الترقية.	3.11	62.26	1.323	0.187	5
	جميع الفقرات	**3.28**	**65.55**	**5.169**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي 1.97

تبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-26) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (2) تبين أن المتوسط الحسابي (3.54) وقد بلغ الوزن النسبي (70.86%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "بعض الوظائف تتطلب عدد محدد من سنوات الخبرة كشرط للترقية" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. بعض الوظائف ذات تخصصية عالية و تحتاج إلى سنوات خبرة قبل أن يترقى لها الموظف للقيام بأعبائها وهذا ما تؤيده نتائج المجال.
- الفقرة رقم (1) تبين أن المتوسط الحسابي (3.33) وقد بلغ الوزن النسبي (66.56%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "سنوات الخبرة عامل جوهري في الحصول على الترقية إذا توافرت العوامل الأخرى "قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. **سنوات الخدمة مع توافر الشروط الأُخرى تُعد المعيار الحقيقي للترقية.**

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-26) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (5) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.11) وقد بلغ الوزن النسبي (62.26%)، والقيمة الاحتمالية (0.187) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "قلة عدد سنوات الخدمة الحكومية تقف عائق أمام الحصول على الترقية" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد. يتحايد الموظفون هذه الفقرة، لأنهم في فقرة سابقة أيدوا وجود عدد محدد من سنوات الخبرة كشرط للترقية
- الفقرة رقم (4) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.19) وقد بلغ الوزن النسبي (63.87%)، والقيمة الاحتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "عدد سنوات الخبرة الكبير في مجال ما يجعل من الصعب على الموظف تغيير وظيفته لأجل الترقية "قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق. هذه الفقرة تدل على مدى عجز التدريب الناجم عن ارتفاع عدد سنوات الخبرة. هناك تفسير آخر حسب قانون الخدمة المدنية، قد يُحاسب الموظف مالياً على سنوات الخبرة بدلاً من حصوله على منصب أعلى فيجد الموظف أن بقائه في منصبه أفضل من الترقية من الناحية المادية.

يتفق الموظفون على أن عدد سنوات الخبرة له تأثير في عملية الترقية أو هو أحد عوامل الترقية، وهذا متوافق مع الأقدمية، فالأقدمية في مكان العمل تُكسب الموظف خبرة في مجاله مما يجعله مؤهلاً لاكتساب ترقية إن توفرت له باقي الشروط الأخرى.

دراسة(Groeneveld and Others، 2012م) أظهرت أن النساء أقل احتماليةً للحصول على الترقية من أقرانهن الرجال بسبب نقص عدد سنوات خبرتهن وأوصت الدراسة بتوفير خبرة للنساء في مكان العمل، وزيادة منح التنقل الخارجي للزمالة.

دراسة(Furnham and Petrides، 2006م) أظهرت أن العُمال فضلوا مدراء أكثر خبرة عن قليلي الخبرة، وخرجت بتوصية أن على صُناع القرار الموازنة في المعلومات المختلفة عن الموظفين – شروط الترقية – لمنحهم قراراً بالترقية.

11.5.3.4 تحليل فقرات المجال الحادي عشر(الترقية):

يُناقش المجال الحادي عشر الترقية، ويتكون من 10 فقرات، وقد تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4–27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الحادي عاشر **(الترقية)**.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الحادي عشر تساوي (3.28)، والوزن النسبي يساوي (65.58%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة **(t)** المحسوبة تساوي (6.675) وهي أكبر من قيمة **(t)** الجدولية والتي تساوي (1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال الترقية قد حصل على درجة الموافقة من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (4–27)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار(t) والقيمة الاحتمالية لفقرات مجال(الترقية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تؤثر الترقية التي يحصل عليها الموظف في صياغة الوصف الوظيفي لمنصبه.	3.56	71.29	9.124	0.000	1
2	تؤثر الترقية على كفاءة المسئول المباشر في الإدارة.	3.52	70.43	8.283	0.000	2
3	قرارات الترقية تأخذ بعين الاعتبار متغير دقة تخصص الإدارة.	3.19	63.76	2.643	0.009	7
4	تؤثر الترقية في صياغة البرامج التدريبية.	3.32	66.34	5.321	0.000	4
5	تؤثر الترقية في الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية.	3.23	64.52	3.484	0.001	6
6	تؤثر الترقية في تطبيق قانون الخدمة المدنية.	3.28	65.59	4.081	0.000	5
7	الترقية تأخذ بعين الاعتبار تقارير كفاءة الأداء.	3.17	63.33	2.085	0.038	8
8	تؤثر الترقية في الشفافية الإدارية والنزاهة.	3.12	62.47	1.582	0.115	9
9	الترقية تأخذ بعين الاعتبار التمييز حسب(الانتماء السياسي، العائلي والجنس).	3.05	60.97	0.563	0.574	10
10	الترقية تأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة.	3.35	67.10	4.298	0.000	3
	جميع الفقرات	**3.28**	**65.58**	**6.675**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "185" تساوي 1.97

تبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-27) ترتيب أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كما يلي:

- الفقرة رقم (1) تبين أن المتوسط الحسابي (3.56) وقد بلغ الوزن النسبي (71.29%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن الفقرة القائلة "تؤثر الترقية التي يحصل عليها الموظف في صياغة الوصف الوظيفي لمنصبه" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق .
- الفقرة رقم (2) تبين أن المتوسط الحسابي (3.52) وقد بلغ الوزن النسبي (70.43%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة "تؤثر الترقية على كفاءة المسئول المباشر في الإدارة" قد زادت عن درجة الحياد وجاءت بدرجة موافق .

كما تُبين النتائج الواردة في جدول رقم (4-27) أنّ أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- الفقرة رقم (9) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.05) وقد بلغ الوزن النسبي (60.97%)، والقيمة الاحتمالية (0.574) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "الترقية تأخذ بعين الاعتبار التمييز حسب الانتماء السياسي، العائلي والجنس" لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد.
- الفقرة رقم (8) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.12) وقد بلغ الوزن النسبي (62.47%)، والقيمة الاحتمالية (0.115) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن الفقرة القائلة بأن "تؤثر الترقية في الشفافية الإدارية والنزاهة " لا تختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

رؤية الموظفون للترقية بأنها تؤثر في الفقرات السابق ذكرها في مجال الترقية يعني أهمية الترقية حسبما عبرت عنه نتيجة التحليل وهيّ الموافقة العامة، أوصت الدراسات بالاهتمام بتطوير المسار الوظيفي ونظم الترقية العادلة مثل دراسة(Takahashi، 2006م) المساهمة في جمع معلومات أكثر عن المرشحين كنتيجة للإعلان عن الترقية الوظيفية لوجود حاجة لأن يكون القرار عادلاً ومتوازياً مع سياسات تكافؤ الفرص وهذا سيحسن من طريقة الترقية. دراسة(Breaugh، 2011م) أوصت بفهم أوضح لعملية الترقية لتسليط الضوء على كيفية إزالة العوائق، وطالبت الباحثين بالاهتمام بموضوع الترقية لما له من أهمية على الأداء الوظيفي، والانتماء، والولاء للمنظمة، وكذلك إبداع الموظف في عمله .

المبحث الرابع

اختبار الفرضيات

1.4.4 مقدمة:

صممت الباحثة لدراستها عدة فرضيات حاولت من خلالها التعرف على العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين الحكوميين بوزارة الاقتصاد الوطني، وكانت الفرضيات كالتالي:

1- يؤثر النظام المتكامل المتبع في وزارة الاقتصاد الوطني بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ على ترقية الموظفين في الوزارة.

2- تؤثر المتغيرات الأخرى 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 $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في المؤسسات الحكومية) تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة).

ولاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتعتبر هذه الاختبارات مناسبة حيث أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي. ولإجراء اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة يتم اختبار الفرضية الاحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

2.4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1.2.4.4 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 تحققت الباحثة 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 (4-28).

جدول رقم (4-28)

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 إحصائياً عند مستوي دلالة α=0.01.

تبين من الجدول رقم (4-28) 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.

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

جدول رقم (4-29)

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

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

**دالة إحصائياً عند مستوي دلالة α =0.01.

تشير نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (4-29) 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 الباحثة من أن النظام المتكامل في الوزارة ككل يؤثر بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. لأنه من وجهة نظر الباحثة أن هذه العوامل تتكامل معاً لتكوين نظام عملية الترقية.

وتعزو الباحثة 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 يُؤدى. 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 حتى إذا كانت حدود الادارة تتسم بدقة التخصص، إضافةً إلى أن البرامج التدريبية المُعدّة بإحكام حسب الاحتياجات الوظيفية بما يخدم الحفاظ على المستوى الفني والإداري متقدماً ويُتيح للموظف فرصاً لتحسين قدراته ومهاراته من خلال مواكبة ما هو حديث. ويُعد تطبيق قانون الخدمة المدنية بالمساواة وبعيداً عن التحيز في اجراءات الاستقطاب، التوظيف، الترقية وإلى آخر عمر الموظف المهني مع مراعاة صحته وسلامته المهنية يمثل مظلة حماية وأمان للموظف، فهو مطمئن للعدالة وأن مسيرته الوظيفية ستزداد قيمةً بمرور الزمن وكذلك ضمانه الصحي والاجتماعي متوفر وسيحمي عائلته من غوائل الزمن.

أما تقارير كفاءة الأداء التي تعتبر جوهرية في شروط الترقية، فإنها لن تتطابق في قيمتها الحقيقية كمقياس إلا إذا كانت جيدة الإعداد وموضوعية تأخذ في حسبانها كافة الجوانب العملية والإبداعية التي تحيط بالموظف ولا تركز فقط على جزئيات بسيطة ممكن أن يُحاسب عليها الموظف في سياق آخر، وأن تتم عملية تعبئة التقرير من قبل المسئول المباشر، وتتم على عدة فترات في الشهر أو السنة بشكل تراكمي وليس في يوم واحد من السنة بحيث تُنسى أعمال الموظف خلال العام ووجهاً لوجه مع الموظف، حتى يعلم الموظف نتيجة تقريره ويحاول الحفاظ على مستواه إن كان مرتفعاً أو تحسين أدائه.

أما الشفافية الإدارية والنزاهة التي تتمنى الباحثة أن تتمتع بها وزارات السلطة فتعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، كل هذا سيُكَون نظاماً متكاملاً يدعم الموظف للحصول على ترقية متى استحقها بجدارة وحسب الشروط المعلنة من الوزارة بالتعاون مع ديوان الموظفين العام.

أما الدراسات السابقة التي أيدت ودعمت الفرضية الأولى فكانت:

جدول رقم (4-30)

الدراسات السابقة التي دعمت الفرضية الأولى

م.	اسم الدراسة	السنة	المجال	الفقرة	الاختلاف	التوافق
.1	Molleman and others	2012م	1	3	√	×
			7	2	×	√
.2	أبو قاعود	2011م	3	2	×	√
			5	1	×	√
			8		×	√
.3	الغنيمي	2011م	6	2	×	√
				7	×	√
.4	حرب	2011م	8		×	√
.5	Breaugh	2011م	3	4	×	√
			7	2	×	√
.6	البدوي	2010م	4	4	×	√
			5	2	×	√
			6		×	√
.7	الطراونة والعضايلة	2010م	8		×	√
.8	أبو شرخ	2010م	7	6	×	√
.9	السباح	2008م	3	4	√	×
			5	6	×	√
			8	7	×	√
.10	Gorjup and Others	2007م	6	6	×	√
.11	بن موسى الزهراني	2006م	5	4	×	√
			6	6	×	√
.12	Furnham and Petrides	2006م	2		×	√
.13	المدهون	2005م	1	2	×	√
.14	بن محمد آل سعود	2003م	4		×	√
			5	3	×	√
			6	5	×	√

أكثر الدراسات دعماً للفرضية الأولى من حيث دعمها لأكثر من مجال كانت البدوي، أبو قاعود، السباح وبن محمد آل سعود.

2.2.4.4 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 تحققت الباحثة من النتيجة كما يلي :

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين متوسط تقديرات العوامل الأخرى على ترقية الموظفين في الوزارة. والنتائج مبينة في جدول رقم (4-31).

جدول رقم (4-31)

نتائج اختبار الفرضية الصفرية (H_o) التي تنص على أن العوامل الاخرى 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 إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01= α.

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

جدول رقم (4-32)

نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة (مجالات محور التأثيرات الاخرى) في المتغير التابع الترقية

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

**دالة إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01= α.

تشير نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (4-32) 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 الاخرى) على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني .

ترى الباحثة أنه في ظل اختلال النظام وعدم وضح السياسات وربما فقر رؤية الوزارة، فإن عملية الترقية ستكون عبثية بحيث يُعطى من لا يستحق ويُحرم من يستحق بسبب طغيان التمييز

بحسب الانتماء السياسي، حيث يسعى كل فصيل إلى تثبيت مؤيديه أو مناصريه في الوظائف السيادية أو الوظائف الادارية العليا والوسطى تاركاً وراء ظهره الكفاءة والمؤهلات وشروط النظام، وربما يكون التمييز بحسب الجنس في مجتمع ذكوري الصبغة، وربما تُعطى القيادة لمن يحمل اسم عائلة كبير، وهذا كله لا يُنشئ دولة أو يرسخ بنيان.

أما الدراسات السابقة التي أيدت ودعمت الفرضية الثانية فكانت:

جدول رقم (4-33)

الدراسات السابقة التي دعمت الفرضية الثانية

م.	اسم الدراسة	السنة	المجال	الفقرة	الاختلاف	التوافق
.1	Groeneveld and Others	2012م	10		×	√
.2	Hasmath	2011م	9	2	×	√
.3	البدوي	2010م	9	5	×	√
				6	×	√
.4	Kosteas	2009م	9		×	√
.5	Litzky and Greenhans	2007م	9		×	√
.6	Takahashi	2006م	11		×	√
.7	Furnham and Petrides	2006م	10		×	√
.8	Wood	2003م	9		×	√

كانت أكثر الدراسات داعمة للفرضية الثانية من حيث عدد المجالات التي اتفقت معها هي دراسة البدوي.

بالمقارنة بين معامل التحديد في جدول رقم (4-29) وقيمته (0.952) وهو ناتج الانحدار المتعدد لكل مجالات الفرضية الأولى ومعامل التحديد في جدول رقم (4-32) وقيمته (0.456) ناتج الانحدار المتعدد لكل مجالات الفرضية الثانية نجد أن عوامل النظام المتكامل أكثر تأثيراً على الترقية من العوامل الأخرى، وهذا بسبب دور النظام المتكامل في رفد عملية الترقية لصالح كلٍ من الوزارة والموظف.

3.2.4.4 الفرضية الرئيسية الثالثة:

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

<u>يتفرع عن هذا الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:</u>

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني) تُعزَى للجنس.**

للتحقق من صحة هذا الفرض تم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار "T.test" لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى للجنس. والنتائج مبينة في جدول رقم (4-34).

جدول رقم (4-34)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى للجنس

الفرضية	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الوصف الوظيفي	ذكر	3.034	0.802	1.570	0.118
	أنثى	2.754	0.793		
كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	ذكر	3.491	0.734	2.024	0.044
	أنثى	3.152	0.864		
دقة تخصص الإدارة	ذكر	3.027	0.735	0.379	0.705
	أنثى	2.964	0.812		
البرامج التدريبية	ذكر	2.977	0.843	1.669	0.097
	أنثى	2.661	0.895		
الافصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	ذكر	3.044	0.825	2.478	0.014
	أنثى	2.591	0.790		
تطبيق قانون الخدمة المدنية	ذكر	3.171	0.751	2.757	0.006
	أنثى	2.702	0.851		
تقارير كفاءة الأداء السنوية	ذكر	3.245	0.680	1.833	0.068
	أنثى	2.964	0.760		
الشفافية الإدارية والنزاهة	ذكر	2.755	0.920	2.827	0.005
	أنثى	2.174	0.950		
التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس	ذكر	3.178	0.805	2.674	0.008
	أنثى	2.703	0.738		
عدد سنوات الخبرة	ذكر	3.292	0.694	0.562	0.579
	أنثى	3.174	0.973		
جميع المجالات	ذكر	3.146	0.496	3.012	0.003
	أنثى	2.808	0.554		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05و درجة حرية " 184" تساوي 1.97

تبين من الجدول رقم (4-34) أن القيمة الاحتمالية لمجال(الوصف الوظيفي، دقة تخصص الإدارة، البرامج التدريبية، تقارير كفاءة الأداء السنوية وعدد سنوات الخبرة) أكبر من (0.05) وقيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.97) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مجالات (الوصف الوظيفي، دقة تخصص الإدارة، البرامج التدريبية، تقارير

كفاءة الأداء السنوية وعدد سنوات الخبرة) تُعزى للجنس، تعزو الباحثة عدم وجود فروق في النتائج بين الجنسين فيما يتعلق بـ (الوصف الوظيفي، دقة تخصص الإدارة، البرامج التدريبية، تقارير كفاءة الأداء السنوية وعدد سنوات الخبرة) إلى غياب الوصف الوظيفي بالصورة الحقيقية التي يعرفها علماء الادارة. أما دقة تخصص الادارة فلان أغلب الوظائف تخصصية وثانيها أن الموظفين يتغلبون على ذلك بالتدوير بينما ترى للباحثة أن وجود غموض يكتنف فهم الموظفين لهذه المجالات و التعامل بها في العمل، أما المجالات (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة، الافصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، تطبيق قانون الخدمة المدنية، الشفافية الإدارية والنزاهة، التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس) ومن خلال المتوسطات نجد فيها فروقات ذات دلالة احصائية وأن الفروقات كانت لصالح الذكور دون الإناث.

تعزو الباحثة وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح الذكور دون الإناث في المجالات التي تمّ ذكرها، إنما مردّه أساساً إلى الهوة في التوظيف بين أعداد الرجال إلى أعداد الإناث، حيث ظهر لدينا عدد الرجال من الاستبانات التي تم استردادها (163) موظف مقابل (23) موظفة. كذلك هناك إلمام من قبل الذكور حول الإجراءات المتبعة في الترقية، وكذلك الإلمام بما يتضمنه قانون الخدمة المدنية وبالذات الإجراءات المتبعة في عملية الترقية، لأن السيدات بطبيعة التكوين والمهام العائلية الملقاة عليها ستكون أكثر انشغالاً في بيتها بعد العودة من العمل، عكس الرجال الذين يستطيعون الالتقاء والسعي خلف الترقية حتى خارج دوام العمل.

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني) تُعزَى للعمر.**

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى للعمر. والنتائج مبينة في جدول رقم (4-35)

جدول رقم (4-35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزَى للعمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F"	القيمة الاحتمالية
الوصف الوظيفي	بين المجموعات	0.869	4	0.217	0.331	0.857
	داخل المجموعات	118.770	181	0.656		
	المجموع	119.639	185			
كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	بين المجموعات	1.915	4	0.479	0.832	0.507
	داخل المجموعات	104.184	181	0.576		
	المجموع	106.098	185			
دقة تخصص الإدارة	بين المجموعات	3.944	4	0.986	1.817	0.127
	داخل المجموعات	98.240	181	0.543		
	المجموع	102.184	185			
البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.901	4	0.475	0.647	0.630
	داخل المجموعات	132.976	181	0.735		
	المجموع	134.877	185			
الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	بين المجموعات	10.075	4	2.519	3.865	0.005
	داخل المجموعات	117.939	181	0.652		
	المجموع	128.014	185			
تطبيق قانون الخدمة المدنية	بين المجموعات	3.548	4	0.887	1.483	0.209
	داخل المجموعات	108.265	181	0.598		
	المجموع	111.813	185			
تقارير كفاءة الأداء السنوية	بين المجموعات	2.320	4	0.580	1.209	0.309
	داخل المجموعات	86.849	181	0.480		
	المجموع	89.169	185			
الشفافية الإدارية والنزاهة	بين المجموعات	8.451	4	2.113	2.264	0.074
	داخل المجموعات	155.292	181	0.858		
	المجموع	163.743	185			
التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس	بين المجموعات	3.863	4	0.966	1.485	0.208
	داخل المجموعات	117.690	181	0.650		
	المجموع	121.553	185			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	3.816	4	0.954	1.812	0.128
	داخل المجموعات	95.309	181	0.527		
	المجموع	99.125	185			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.379	4	0.345	1.311	0.268
	داخل المجموعات	47.587	181	0.263		
	المجموع	48.966	185			

تبين من الجدول رقم (4–35) أن القيمة الاحتمالية لكل مجال من المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.42) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني يُعزى للعمر باستثناء مجال(الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية) فقد وجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر حيث القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

كلما تقدم الموظف بالعمر أصبح أكثر اهتماماً بسرعة الحصول على الترقية وأكثر خوفاً على فرصها من الضياع وذلك بسبب الحسابات التي يقوم بها مع نفسه، حيث يتمنى الموظف أن يتقاعد وهو في فئة وظيفية مناسبة أو درجة أفضل لتحسين راتبه وبالتالي يتحسن راتبه التقاعدي، لذلك تكون المعلومات المُفصح عنها بخصوص الترقية مهمة بالنسبة لهم. قد تكون الوزارة أو الإدارة العامة بحاجة إلى شخص معين لإحساسهم بكفاءة وخبرة ذلك الشخص.

وللتعرف على اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار بينفرونيBonferroni والجدول رقم (4–36) يوضح ذلك:

جدول(4–36)

اختبار بنفروني Bonferroni حول المجال الخامس (الافصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
من 30 سنة إلى أقل من 40	أقل من 25 سنة	0.879	0.348
	25 إلى أقل من 30 سنة	0.410	0.075
	40 سنة إلى أقل من 50	0.519	*0.033
	50 فأكثر	0.318	0.772

يتضح من الجدول رقم (4–36) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الخامس(الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية) تُعزى للعمر، حيث أن هناك فروق بين العمر (من 30 سنة إلى أقل من 40) وبين العمر (من 40 سنة إلى أقل من 50) لصالح العمر (من 30 سنة إلى أقل من 40). قد تكون الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة) هي سن الشباب ومرحلة الوعي الوظيفي من حيث الإلمام بالقوانين الوظيفية، التمكن من مفردات العمل و التخصص، جني الخبرات المختلفة بالتدريب أو خلافه، التسكين على الفئات الوظيفية المناسبة لتخصصه، والسعي وراء المواقع الإشراقية أو المناصب الإدارية العليا وبالتالي سيهتم الموظف لوجود معلومات تفيده عن توفر فرص الترقية.

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني) تُعزى للمؤهل العلمي.**

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى للمؤهل العلمي. والنتائج مبينة في جدول رقم (4-37)

جدول رقم (4-37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى للمؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
الوصف الوظيفي	بين المجموعات	1.899	3	0.633	0.978	0.404
	داخل المجموعات	117.740	182	0.647		
	المجموع	119.639	185			
كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	بين المجموعات	7.041	3	2.347	4.312	0.006
	داخل المجموعات	99.058	182	0.544		
	المجموع	106.098	185			
دقة تخصص الإدارة	بين المجموعات	0.223	3	0.074	0.133	0.941
	داخل المجموعات	101.961	182	0.560		
	المجموع	102.184	185			
البرامج التدريبية	بين المجموعات	9.801	3	3.267	4.754	0.003
	داخل المجموعات	125.075	182	0.687		
	المجموع	134.877	185			
الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	بين المجموعات	2.778	3	0.926	1.346	0.261
	داخل المجموعات	125.236	182	0.688		
	المجموع	128.014	185			
تطبيق قانون الخدمة المدنية	بين المجموعات	1.808	3	0.603	0.997	0.395
	داخل المجموعات	110.004	182	0.604		
	المجموع	111.813	185			
تقارير كفاءة الأداء السنوية	بين المجموعات	0.181	3	0.060	0.124	0.946
	داخل المجموعات	88.988	182	0.489		
	المجموع	89.169	185			
الشفافية الإدارية والنزاهة	بين المجموعات	1.340	3	0.447	0.501	0.682
	داخل المجموعات	162.403	182	0.892		
	المجموع	163.743	185			
التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس	بين المجموعات	0.570	3	0.190	0.286	0.835
	داخل المجموعات	120.982	182	0.665		
	المجموع	121.553	185			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.438	3	0.813	1.530	0.208
	داخل المجموعات	96.687	182	0.531		
	المجموع	99.125	185			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.294	3	0.098	0.366	0.778
	داخل المجموعات	48.672	182	0.267		
	المجموع	48.966	185			

تبين من الجدول رقم (4−37) أن القيمة الاحتمالية لكل مجال من المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.65) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى للمؤهل العلمي باستثناء محوري (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة والبرامج التدريبية) فقد وجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي حيث القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

نوع المؤهل العلمي يتأثر بكفاءة المسئول المباشر حيث يتعلم منه الموظف دقائق العمل، كذلك يتأثر بالبرامج التدريبية لأنها تصقل مهاراته، وتكسبه قدرات جديدة وتعوض فروق التعليم.

جدول(4−38)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثاني (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
دبلوم فما دون	بكالوريوس	0.480	*0.004
	ماجستير	0.153	1.000
	دكتوراه	0.403	1.000

يتضح من الجدول رقم (4−38) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الثاني(كفاءة المسئول المباشر) تُعزى للمؤهل العلمي، حيث أن هناك فروق بين المؤهل (دبلوم فما دون) وبين المؤهل (بكالوريوس) لصالح المؤهل(دبلوم فما دون). يشعر حملة الدبلوم بأهمية كفاءة المسئول المباشر، لأنهم يعوضون نقص المؤهل العلمي بغزارة النصائح أو التدريب بأنواعه في مكان العمل الذي يزودهم به مسئولهم المباشر.

جدول(4−39)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الرابع (البرامج التدريبية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
بكالوريوس	دبلوم فما دون	0.522	*0.006
	ماجستير	−0.378	1.000
	دكتوراه	0.122	1.000
ماجستير	دبلوم فما دون	0.900	*0.024
	بكالوريوس	0.378	1.000
	دكتوراه	0.500	1.000

يتضح من الجدول رقم (4−39) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الرابع (البرامج التدريبية) تُعزى للمؤهل العلمي، حيث أن هناك فروق بين المؤهل (دبلوم فما دون) وبين المؤهل (بكالوريوس) لصالح المؤهل (بكالوريوس)، كذلك وجود فروق بين المؤهل (دبلوم فما دون) وبين المؤهل (ماجستير) لصالح المؤهل (ماجستير) والنتيجة النهائية الفروق كانت لصالح المؤهل (ماجستير). كلٌ من حملة البكالوريوس والماجستير يشعرون بقيمة البرامج التدريبية لأن الخبرة النظرية تصبح مُدعمة بالممارسة العملية من خلال التدريب، كما أن الموظف ينفتح أكثر على البيئة من حوله فيما تحمله من جديد، فالعلم دائم التطور وكذلك التقنيات الحاملة للعلم.

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني) تُعزى لسنوات الخبرة**

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تعزَى لسنوات الخبرة. والنتائج مبينة في جدول رقم (4−40)

جدول رقم (4-40)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني يعزى لسنوات الخبرة.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
الوصف الوظيفي	بين المجموعات	5.544	3	1.848	2.948	0.034
	داخل المجموعات	114.095	182	0.627		
	المجموع	119.639	185			
كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	بين المجموعات	6.972	3	2.324	2.267	0.006
	داخل المجموعات	99.126	182	0.545		
	المجموع	106.098	185			
دقة تخصص الإدارة	بين المجموعات	6.334	3	2.111	4.009	0.009
	داخل المجموعات	95.850	182	0.527		
	المجموع	102.184	185			
البرامج التدريبية	بين المجموعات	14.737	3	4.912	7.441	0.000
	داخل المجموعات	120.140	182	0.660		
	المجموع	134.877	185			
الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	بين المجموعات	4.976	3	1.659	2.453	0.065
	داخل المجموعات	123.038	182	0.676		
	المجموع	128.014	185			
تطبيق قانون الخدمة المدنية	بين المجموعات	7.761	3	2.587	4.525	0.004
	داخل المجموعات	104.052	182	0.572		
	المجموع	111.813	185			
تقارير كفاءة الأداء السنوية	بين المجموعات	6.334	3	2.111	4.639	0.004
	داخل المجموعات	82.835	182	0.455		
	المجموع	89.169	185			
الشفافية الإدارية والنزاهة	بين المجموعات	4.405	3	1.468	1.677	0.174
	داخل المجموعات	159.338	182	0.875		
	المجموع	163.743	185			
التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس	بين المجموعات	0.736	3	0.245	0.370	0.775
	داخل المجموعات	120.816	182	0.664		
	المجموع	121.553	185			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	4.288	3	1.429	2.743	0.045
	داخل المجموعات	94.837	182	0.521		
	المجموع	99.125	185			
جميع المجالات	بين المجموعات	3.421	3	1.140	4.557	0.004
	داخل المجموعات	45.545	182	0.250		
	المجموع	48.966	185			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 182" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

تبين من الجدول رقم (4−40) أن القيمة الاحتمالية لمجال (الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، الشفافية الإدارية والنزاهة، التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (F)المحسوبة أصغر من قيمة (F)الجدولية والتي تساوي (2.65) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني(الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية، الشفافية الإدارية والنزاهة، التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس) تُعزَى لسنوات الخبرة، ترى الباحثة أن عدد سنوات الخبرة في الوزارة أو مجال العمل يخلق العديد من الصدقات و المعارف وشبكة الاتصالات التي تمد الموظف بمعلومات مختلفة الدقة والمصداقية عن اخبار، شروط، ومعايير الترقية، كذلك فإن المعرفة تخفف من حدة التعامل بالقوانين و الاجراءات ويتم النظر لتمتع الموظف بسنوات خبرة في المكان وتأخذ بعين الاعتبار، وسوف يكون للموظف الخبير البارع في عمله اهمية وتقدير أكبر من التمييز حسب اسم العائلة، بينما بقية المجالات (الوصف الوظيفي، كفاءة المسئول المباشر في الإدارة، دقة تخصص الإدارة، البرامج التدريبية، تطبيق قانون الخدمة المدنية، تقارير كفاءة الأداء السنوية، عدد سنوات الخبرة) يوجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول هذه المجالات يُعزى لسنوات الخبرة.

يظهر الجدول رقم (4−41) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة بالنسبة للمجال الأول (الوصف الوظيفي) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، غير أن اختبار بنفروني Bonferroni لم يظهر أية دلالات عند المقارنة بين المجموعات ثنائياً.

جدول(4−41)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثاني(كفاءة المسئول المباشر في الإدارة)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.276	1.000
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.537	*0.038
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.627	*0.021

يتضح من الجدول رقم (4−41) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الثاني (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة) تُعزى لسنوات الخبرة، حيث أن هناك فروق بين سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبين سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) لصالح سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر)، كذلك وجود فروق بين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15

سنة) وبين سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) لصالح سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) والنتيجة النهائية أن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر).

ترجع الباحثة النتيجة إلى أنه كلما زاد عدد سنوات الخبرة زاد تقييم الموظف وتقديره لكفاءة مسئوله المباشر وهذا بسبب تعامله مع الكثير من الرؤساء، وتحكيمه لخبرتهم وحنكتهم ومعرفة الموظف للسياسات وقوانين العمل.

جدول (4-42)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثالث (دقة تخصص الإدارة)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.160	1.000
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.455	*0.020
	15 سنة فأكثر	-0.148	1.000
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.148	1.000
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.308	0.652
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.603	*0.026

يتضح من الجدول رقم (4-42) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الثالث (دقة تخصص الإدارة) تُعزى لسنوات الخبرة، حيث أن هناك فروق بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، كذلك وجود فروق بين سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) وبين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) والنتيجة النهائية أن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر). النتيجة منطقية حيث أنه بزيادة سنوات الخبرة يزداد التصاق الموظف بمهنته ودرايته بأدق التفاصيل التي يتطلبها عمله في الإدارة التخصصية التي يعمل بها، وعليه ستكون حساسيته عالية تجاه دقة تخصص الإدارة.

جدول (4-43)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الرابع (البرامج التدريبية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.080	1.000
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.683	*0.001
	15 سنة فأكثر	-0.228	1.000
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.080	1.000
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.603	*0.002
	15 سنة فأكثر	-0.308	0.906
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.228	1.000
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.308	0.906
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.911	*0.001

يتضح من الجدول رقم (4-43) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الرابع (البرامج التدريبية) تعزى لسنوات الخبرة، حيث أن هناك فروق بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، كذلك وجود فروق بين سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)،كذلك وجود فروق بين سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) وبين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) والنتيجة النهائية أن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر). إن الموظف من خلال عمله في إدارته أو وزارته يُصبح إدراكه لأهمية التدريب أكثر، حيث أن التدريب يغطي الضعف في مجالات أُخرى من مجالات العمل.

جدول(4-44)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال السادس (تطبيق قانون الخدمة المدنية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.332	0.081
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.564	*0.003
	15 سنة فأكثر	0.323	0.689

يتضح من الجدول رقم (4-44) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال السادس (تطبيق قانون الخدمة المدنية) تُعزى لسنوات الخبرة، حيث أن هناك فروق بين سنوات

الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

الموظفون بسنوات خبرة من 5 سنوات فأقل يكون تطبيق قانون الخدمة المدنية و لوائحه وكيفية تطبيقه نوعا ما ضبابية. ولربما يكون الموظف خائفاً من كيفية تطبيق القانون، لأنه قليل الخبرة في العمل.

جدول (4-45)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال السابع (تقارير كفاءة الأداء السنوية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.359	*0.017
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.444	*0.012
	15 سنة فأكثر	0.087	1.000

يتضح من الجدول رقم (4-45) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال السابع (تقارير كفاءة الأداء السنوية) تُعزى لسنوات الخبرة، حيث أن هناك فروق بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، كذلك وجود فروق بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، والنتيجة النهائية أن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات). يهتم الموظفون الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بحصد نتائج جيدة في تقارير كفاءة الأداء السنوية، حيث أن الحصول على التسكين مرهون بحسن الأداء وإجادته.

جدول (4-46)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال العاشر (عدد سنوات الخبرة)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.339	*0.049
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.246	0.643
	15 سنة فأكثر	0.029	1.000

يتضح من الجدول رقم (4-46) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال العاشر (عدد سنوات الخبرة) تُعزى لسنوات الخبرة، حيث أن هناك فروق بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

يأمل الموظفون بتلبية شروط الترقية وتخطي حاجز عدد سنوات الخبرة و ظهر ذلك بقوة لمن لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات.

جدول(4-47)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الحادي العاشر (الترقية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.109	1.000
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.318	*0.034
	15 سنة فأكثر	0.232	0.710

يتضح من الجدول رقم (4-47) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الحادي عشر(الترقية) تُعزى لسنوات الخبرة، حيث أن هناك فروق بين سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات). إن الفترة من 5 إلى أقل من 10 سنوات تعد هي عمر الوزارة في الحكومة العاشرة، الانتخابات الثانية ونتائجها وما حصل بعدها من انقسام أدى إلى وجود توظيف لأعداد لا بأس بها وهي بلا شك تطمح للترقية وتهتم بالعوامل التي تؤدي للحصول عليها.

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني) تُعزى للمُسمى الوظيفي.**

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى للمسمى الوظيفي. والنتائج مبينة في جدول رقم (4-48)

جدول رقم (4-48)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى للمسمى الوظيفي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
الوصف الوظيفي	بين المجموعات	3.622	2	1.811	2.857	0.060
	داخل المجموعات	116.017	183	0.634		
	المجموع	119.639	185			
كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	بين المجموعات	3.187	2	1.593	2.833	0.061
	داخل المجموعات	102.911	183	0.562		
	المجموع	106.098	185			
دقة تخصص الإدارة	بين المجموعات	5.223	2	2.611	4.929	0.008
	داخل المجموعات	96.961	183	0.530		
	المجموع	102.184	185			
البرامج التدريبية	بين المجموعات	3.359	2	1.680	2.337	0.099
	داخل المجموعات	131.517	183	0.719		
	المجموع	134.877	185			
الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	بين المجموعات	6.033	2	3.016	4.525	0.012
	داخل المجموعات	121.981	183	0.667		
	المجموع	128.014	185			
تطبيق قانون الخدمة المدنية	بين المجموعات	2.514	2	1.257	2.105	0.125
	داخل المجموعات	109.299	183	0.597		
	المجموع	111.813	185			
تقارير كفاءة الأداء السنوية	بين المجموعات	2.818	2	1.409	2.986	0.053
	داخل المجموعات	86.351	183	0.472		
	المجموع	89.169	185			
الشفافية الإدارية والنزاهة	بين المجموعات	7.226	2	3.613	4.224	0.016
	داخل المجموعات	156.517	183	0.855		
	المجموع	163.743	185			
التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس	بين المجموعات	0.390	2	0.195	0.295	0.745
	داخل المجموعات	121.162	183	0.662		
	المجموع	121.553	185			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.655	2	0.327	0.609	0.545
	داخل المجموعات	98.470	183	0.538		
	المجموع	99.125	185			
جميع المجالات	بين المجموعات	2.075	2	1.038	4.049	0.019
	داخل المجموعات	46.891	183	0.256		
	المجموع	48.966	185			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 183" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

تتبين من الجدول رقم (4–48) أن القيمة الاحتمالية لكل مجال من المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى للمسمى الوظيفي باستثناء مجال (دقة تخصص الإدارة، الإفصاح عن المعلومات المرشحين للترقية، الشفافية الإدارية والنزاهة) حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمسمى الوظيفي حيث القيمة الاحتمالية لها أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ترى الباحثة فيما عدا الترقيات الاستثنائية ستكون الترقية متناسبة بين المسمى الوظيفي والوصف الوظيفي أو ذات علاقة مثلاً مهندس ومنصب مدير الدائرة الهندسية، إن كان المسئول المباشر قدير وكفؤ، يستطيع تقييم من هو الصالح للترقية وترشيحه للتدريب المناسب بما يتوافق والشروط المطروحة في قانون الخدمة المدنية، أخذاً باعتباره سنوات الخبرة اللازمة بعيداً عن التمييز بكل أنواعه

وللتعرف على اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار بينفرونيBonferroni والجدول رقم (4–49) يوضح ذلك:

جدول (4–49)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثالث (دقة تخصص الإدارة)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
مدير عام	مدير دائرة	0.767	0.063
	موظف	0.921	*0.008

يتضح من الجدول رقم (4–49) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الثالث(دقة تخصص الإدارة) تُعزى للمسمى الوظيفي، حيث أن هناك فروق بين المسمى الوظيفي (مدير عام) وبين المسمى الوظيفي (موظف) لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام). يحرص المدير العام ويلم بدقة تخصص الإدارة أكثر من الموظف، بحكم الموقع والخبرة.

جدول (4-50)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الخامس (الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
مدير عام	مدير دائرة	0.705	0.174
	موظف	0.942	*0.018

يتضح من الجدول رقم (4-50) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الخامس(الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية) تُعزى للمسمى الوظيفي، حيث أن هناك فروق بين المسمى الوظيفي (مدير عام) وبين المسمى الوظيفي (موظف) لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام). يحرص المدير العام على الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية في الإدارة بحكم موقعه وخبرته وصلاحياته سواء كانت المعلومات من داخل الوزارة أو من خارجها أكثر من قدرة الموظف نفسه على ذلك.

جدول (4-51)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثامن (الشفافية الإدارية والنزاهة)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
مدير عام	مدير دائرة	1.194	*0.015
	موظف	1.072	*0.018

يتضح من الجدول رقم (4-51) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الثامن(الشفافية الإدارية والنزاهة) تُعزى للمسمى الوظيفي، حيث أن هناك فروق بين المسمى الوظيفي (مدير عام) وبين المسمى الوظيفي (موظف) لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام)، كذلك يوجد فروق بين المسمى الوظيفي (مدير عام) وبين المسمى الوظيفي (مدير دائرة) لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام) والنتيجة النهائية أن الفروق كانت لصالح المسمى الوظيفي (مدير عام). من واجب المدير العام حيث أنه أكبر منصب قيادي وإداري في الإدارة لتوفير أكبر قدر من الشفافية الإدارية والنزاهة كأساس للتعامل بين موظفيه في الإدارة، وأن يسعي لنشر ثقافة الشفافية و النزاهة على مستوى الوزارة.

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني) تُعزى للفئة الوظيفية.**

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى للفئة الوظيفية. والنتائج مبينة في جدول رقم (4-52)

جدول رقم (4-52)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني تُعزى للفئة الوظيفية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
الوصف الوظيفي	بين المجموعات	9.497	5	1.899	3.104	0.010
	داخل المجموعات	110.141	180	0.612		
	المجموع	119.639	185			
كفاءة المسئول المباشر في الإدارة	بين المجموعات	11.794	5	2.359	4.502	0.001
	داخل المجموعات	94.304	180	0.524		
	المجموع	106.098	185			
دقة تخصص الإدارة	بين المجموعات	6.658	5	1.332	2.509	0.032
	داخل المجموعات	95.526	180	0.531		
	المجموع	102.184	185			
البرامج التدريبية	بين المجموعات	8.117	5	1.623	2.305	0.046
	داخل المجموعات	126.759	180	0.704		
	المجموع	134.877	185			
الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية	بين المجموعات	12.212	5	2.442	3.796	0.003
	داخل المجموعات	115.802	180	0.643		
	المجموع	128.014	185			
تطبيق قانون الخدمة المدنية	بين المجموعات	4.241	5	0.848	1.419	0.219
	داخل المجموعات	107.572	180	0.598		
	المجموع	111.813	185			
تقارير كفاءة الأداء السنوية	بين المجموعات	8.606	5	1.721	3.846	0.002
	داخل المجموعات	80.563	180	0.448		
	المجموع	89.169	185			
الشفافية الإدارية والنزاهة	بين المجموعات	7.619	5	1.524	1.757	0.124
	داخل المجموعات	156.123	180	0.867		
	المجموع	163.743	185			
التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس	بين المجموعات	4.429	5	0.886	1.361	0.241
	داخل المجموعات	117.123	180	0.651		
	المجموع	121.553	185			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	11.611	5	2.322	4.776	0.000
	داخل المجموعات	87.514	180	0.486		
	المجموع	99.125	185			
جميع المجالات	بين المجموعات	3.260	5	0.652	2.567	0.029
	داخل المجموعات	45.706	180	0.254		
	المجموع	48.966	185			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "5، 180" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.26

تبين من الجدول رقم (4−52) أن القيمة الاحتمالية لكل مجال من المجالات أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.26) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني يعزى للفئة الوظيفية باستثناء المجالات (تطبيق قانون الخدمة المدنية، الشفافية الادارية والنزاهة، التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنس) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات آراء أفراد العينة حول تلك المجالات تُعزى للفئة الوظيفية.

ترى الباحثة أن المسميات الوظيفية تكون ضمن الفئات الوظيفية، وقد تطابق مجال تطبيق الخدمة المدنية والتمييز حسب الانتماء بأنواعه في كلا الحالتين، بينما زاد مجال الشفافية على القائمة لأن الفئات تهتم بوجود الشفافية وضرورة الافصاح عن المعلومات اللازمة عبر الوسائل المرئية و العلنية في حينه' لمعرفة الجديد الذي سيحل بوضعه الوظيفية، وهل ستتغير الفئة تبعاً للترقية، أم أن شروط الترقية لا تنطبق على فئته.

وللتعرف على اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار بينفروني Bonferroni والجدول رقم (4−53) يوضح ذلك:

جدول(4−53)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الأول (الوصف الوظيفي)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
	أولى	0.744	0.282
	ثانية	0.817	*0.047
عليا	ثالثة	0.880	*0.040
	رابعة	0.929	*0.049
	خامسة	−0.222	1.000

يتضح من الجدول رقم (4−53) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الأول(الوصف الوظيفي) تعزى للفئة الوظيفية، حيث أن هناك فروق بين الفئة الوظيفية (العليا) وبين الفئة الوظيفية (الثانية) لصالح الفئة الوظيفية (العليا)، كذلك هناك فروق بين الفئة الوظيفية (العليا) وبين الفئة الوظيفية (الثالثة) لصالح الفئة الوظيفية (العليا)، كذلك هناك فروق بين الفئة الوظيفية (العليا) وبين الفئة الوظيفية (الرابعة) لصالح الفئة الوظيفية (العليا)، والنتيجة النهائية أن الفروق كانت لصالح الفئة الوظيفية (العليا).

حسب قانون الخدمة المدنية فان الوصف الوظيفي للفئة العليا هو رسم السياسات لأنها وظائف تخطيطية وإشراقية، بينما الفئة الثانية تخصصية في مختلف المجالات، والفئة الثالثة

وظائف فنية كتابية، وأعمال سكرتاريا، أما الرابعة فهي وظائف حرفية. إن الوصف الوظيفي يكون أكثر دقة في مدراء الادارة الوسطى والدنيا.

جدول(4-54)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثاني (كفاءة المسئول المباشر في الإدارة)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
ثالثة	عليا	-0.228	1.000
	أولى	0.118	1.000
	ثانية	0.522	*0.003
	رابعة	0.172	1.000
	خامسة	0.068	1.000

يتضح من الجدول رقم (4-54) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الثاني(كفاءة المسئول المباشر في الإدارة) تعزى للفئة الوظيفية، حيث أن هناك فروق بين الفئة الوظيفية (الثانية) وبين الفئة الوظيفية (الثالثة) لصالح الفئة الوظيفية (الثالثة). الفئة الوظيفية الثالثة تضم الوظائف الفنية والكتابية وأعمال السكرتارية من طباعة وحفظ وثائق وغيرها، وعادةً ما تتلقى هذه الفئة أوامر العمل الروتينية من مسئولها المباشر مما يجعلها أكثر تأكداً من مدى كفاءته لعمله.

جدول(4-55)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الثالث (دقة تخصص الإدارة)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
عليا	أولى	0.697	0.272
	ثانية	0.738	0.062
	ثالثة	0.645	0.264
	رابعة	0.865	*0.049
	خامسة	1.389	0.071

يتضح من الجدول رقم (4-55) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الثالث(دقة تخصص الإدارة) تُعزى للفئة الوظيفية، حيث أن هناك فروق بين الفئة الوظيفية (العليا) وبين الفئة الوظيفية (الرابعة) لصالح الفئة الوظيفية (العليا). وتشمل الفئة الرابعة الوظائف الحرفية في مجالات التشغيل والصيانة والحركة والنقل والورش الميكانيكية والكهربائية ومحطات القوى وغيرها، وبحسب علم الباحثة فإن هذه الفئة ذات اتصال وظيفي أو شخصي مع الفئة العليا بالإضافة إلى مسئولها المباشر الذي غالباً ما يتم تخطيه وتلقي توجيهات الفئة العليا.

جدول(4-56)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الرابع (البرامج التدريبية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
	أولى	0.899	0.125
	ثانية	0.734	0.197
عليا	ثالثة	0.930	*0.047
	رابعة	0.603	1.000
	خامسة	1.289	0.336

يتضح من الجدول رقم (4-56) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الرابع(البرامج التدريبية) تُعزى للفئة الوظيفية، حيث أن هناك فروق بين الفئة الوظيفية (العليا) وبين الفئة الوظيفية (الثالثة) لصالح الفئة الوظيفية (العليا).

بإمعان النظر تلمس الباحثة حاجة الفئة الثالثة من الفئة العليا إلى الاهتمام بهم أكثر في البرامج التدريبية لتطوير قدراتهم الفنية والكتابية وأعمال السكرتاريا لتتلاءم مع ما قد يطرح من شروط للترقية ضمن الفئة الخاصة بهم.

جدول(4-57)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال الخامس (الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
	عليا	-0.091	1.000
	ثانية	0.511	0.156
أولى	ثالثة	0.676	*0.038
	رابعة	0.401	1.000
	خامسة	-0.580	1.000

يتضح من الجدول رقم (4-57) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال الخامس(الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية) تُعزى للفئة الوظيفية، حيث أن هناك فروق بين الفئة الوظيفية (الأولى) وبين الفئة الوظيفية (الثالثة) لصالح الفئة الوظيفية (الأولى).

يقع على عاتق الفئة الوظيفية الأولى كالوكلاء، المدراء العامين، ورؤساء الدوائر الافصاح عن المعلومات لمستحقيها في أي فئة وظيفية كانت، حيث لوحظ من التحليل اهتمام الفئة الثالثة به.

جدول(4-58)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال السابع (تقارير كفاءة الأداء السنوية)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
رابعة	عليا	0.063	1.000
	أولى	0.500	0.268
	ثانية	0.529	*0.019
	ثالثة	0.666	*0.005
	خامسة	0.008	1.000

يتضح من الجدول رقم (4-58) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال السابع(تقارير كفاءة الأداء السنوية) تُعزى للفئة الوظيفية، حيث أن هناك فروق بين الفئة الوظيفية (الثانية)والفئة الوظيفية (الرابعة) لصالح الفئة الوظيفية (الرابعة)، كذلك هناك فروق بين الفئة الوظيفية (الثالثة) والفئة الوظيفية (الرابعة) لصالح الفئة الوظيفية (الرابعة)، والنتيجة النهائية أن الفروق كانت لصالح الفئة الوظيفية (الرابعة).

الفئة الرابعة تشمل الوظائف الحرفية في مجالات التشغيل، الصيانة، الحركة، النقل والورش، وتعتمد على الأداء الحرفي المتميز وتحتاج الى تقييم موغل ومتعمق في صميم تخصصهم ودراسة الوقت والحركة لتقدير كم تستنفذ هذه العمليات من مدة لإنجازها، كي يقيم صاحبها بأمانة ولا يهضم حقه في تقرير كفاءة الأداء السنوي الروتيني.

جدول(4-59)

اختبار بنفروني Bonferroni في المجال العاشر (عدد سنوات الخبرة)

مصدر(I)	مصدر(J)	اختلاف المتوسط بين (I-J)	Sig.
رابعة	عليا	0.406	1.000
	أولى	0.229	1.000
	ثانية	0.699	*0.001
	ثالثة	0.700	*0.004
	خامسة	0.429	1.000

يتضح من الجدول رقم (4-59) أن هناك فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول المجال العاشر(عدد سنوات الخبرة) تعزى للفئة الوظيفية، حيث أن هناك فروق بين الفئة الوظيفية (الثانية)والفئة الوظيفية (الرابعة) لصالح الفئة الوظيفية (الرابعة)، كذلك هناك فروق بين الفئة الوظيفية (الثالثة) والفئة الوظيفية (الرابعة) لصالح الفئة الوظيفية (الرابعة)، والنتيجة النهائية أن الفروق كانت لصالح الفئة الوظيفية (الرابعة).

الفئة الرابعة من خلال تعريف عملها سابق الذكر فان سنوات الخبرة تضيف لهم كما وزخماً كبيراً في المهنة، لذلك ترى الباحثة النظر بعين الاعتبار الى سنوات الخدمة لهذه الفئة اذا كان محكوماً عليهم بصعوبة الخروج من فئتهم الوظيفية للحصول على ترقية بحسب قانون الخدمة المدنية.

4.2.4.4 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 كالآتي:

أولاً: من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية

جدول(4-60)

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(4-61)

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**

تأمل الباحثة وحسب ما تقدم من نتائج أن تقوم الوزارة بأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، واعطائها الاهتمام اللازم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة.

2.5 نتائج الدراسة.

3.5 توصيات الدراسة.

4.5 دراسات مقترحة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تمَ التوصل إليها من خلال الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة على ضوء النتائج، والتي ستساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لسبْر أغوار وأسرار العوامل المؤثرة في ترقية الموظف الحكومي، ومحاولة تضيق الفجوة الإدراكية بين الحقيقي من هذه العوامل، وما هو من خيال الموظف أو توقعاته.

2.5 نتائج الدراسة:

من وجهة نظر الباحثة تنقسم نتائج البحث إلى قسمين، أحدهما ناتج عن التحليل واختبار الفرضيات، والآخر ناتج عن بعض المقابلات التي قامت بها الباحثة مع بعض المسئولين والموظفين في الوزارة.

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.
- ✓ لا يستشعر الموظفون دقة تخصص الإدارة لأنهم يتخطون ذلك بالتدوير في الأقسام المختلفة، مما يزيد قدراتهم ومهاراتهم، كما أن لديهم ميلٌ وشغفٌ للمشاركة بعمليات صنع القرارات الخاصة بإداراتهم كي يكتسبوا الخبرات التي تؤهلهم للترقية داخل إدارتهم.
- ✓ يبحث الموظفون عن البرامج التدريبية التي تفيدهم في الوزارة في زيادة رصيدهم المعرفي، ويُراكم خبراتهم لزيادة فرصتهم في الحصول على الترقيات.

- ✓ يرغب الموظفون بشدة أن تكون أسئلة المسابقات سرية ولا يمكن تسريبها أو العبث بها، لضمان الافصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية بالتساوي.
- ✓ يتلهف الموظفون لمظلة ودعامة قانونية تشرح، وتفسر لهم القوانين الوظيفية، ويرتكزون عليها حمايةً من غوائل المستقبل المجهول، وهذا يظهر في تطبيق قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م، وتعديلاته لسنة 2005م حيث يرى الموظفون بأن معرفتهم بحقوقهم التي يكفلها لهم قانون الخدمة المدنية يُسهل فهمهم لوضعهم الوظيفي وبالتالي تسهل مطالبتهم بالترقية، كما أن الموظفين ليس لديهم شك بأن تطبيق لوائح وقوانين الخدمة المدنية أساس في قرارات الترقية و يطبق بما يخدم المصلحة العامة.
- ✓ 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.
- ✓ يكترث 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.

ثانياً: من خلال المقابلات التي قامت الباحثة بإجرائها مع مسئولين وموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني فضلوا عدم الافصاح عن هواياتهم، خلصت الباحثة إلى أن المعوقات التي قد تواجه وزارة الاقتصاد الوطني من حيث انجاز عملية الترقية لموظفيها ربما تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ اختلاف المعيار المتبع في عملية الترقية من وزارة لأخرى، فبعض الوزارات تتبع معياراً متشدداً بينما أخرى تتجه لمحاولة التسهيل على موظفيها.
- ✓ استمرار سياسة تفرد الحزب الواحد بالسلطة أغلب الوقت.

- ✓ تنفيذ ترقيات استثنائية من رئيس المؤسسة.
- ✓ الالتفاف على قانون الخدمة المدنية بالاستثناءات.
- ✓ عدم اكتمال الهياكل الإدارية وعدم وضوح الشواغر الوظيفية بالوزارة.
- ✓ تأجيل الترقيات بمجرد تعيين رئيس جديد للمؤسسة ولفترات قد تصل لستة أشهر.
- ✓ نقص الدورات التدريبية التخصصية في مجالات عمل الوزارة.
- ✓ ضعف الكادر البشري وخاصةَ في المهارات الحياتية كالتخطيط، تسويق الذات، وطرق ترويج الموظف لأفكاره.
- ✓ ضعف عملية تفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأقل مما يجعل الموظف لا يكتسب خبرات إدارية كافية.
- ✓ اقتصار طرق تقييم كفاءة الأداء على الطريقة التقليدية.
- ✓ ضعف التمويل العام للسلطة الوطنية واعتمادها الأساسي على التمويل الخارجي.

بناءً على هذه العوامل ترى الباحثة ضرورة معالجة هذه البنود لما فيه الصالح العام.

3.5 توصيات الدراسة:

- ✓ تُهيب الباحثة بالتركيز على وظائف إدارة الموارد البشرية الحقيقية وليس اقتصار هذه الإدارة على متابعة شئون الموظفين اليومية من حضور، انصراف وإجازات تُعنى بمهام إدارة الموارد البشرية (استقطاب، تعيين، تدريب، تحفيز، ترقية، وإنهاء خدمات الموظف) والتعاون ما بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات بمساعدة خبراء من داخل وخارج الوزارة أو قطاع غزة لتصنيف الوظائف ووضع وصفاً للوظائف المتشابهة. تقوم الإدارة التي يُعين بها الموظف بتجهيزه نفسياً ومعنوياً لممارسة مهامه من خلال توعيته، وتهيئته للوظيفة التي سيستلمها واطلاعه على رؤية ورسالة الوزارة وشرح استراتيجيتها ليسهل عليه معرفة الأهداف الواجب عليه المساهمة في تحقيقها، كذلك يستطيع رسم مساره الوظيفي وشحذ همته وطموحه للارتقاء للمناصب العليا.
- ✓ تُهيب الباحثة بالمدراء وصناع القرار أن يوسعوا من مساحة تفويض الصلاحيات للموظفين، فهذا يُسهم في تخفيف الأعباء الوظيفية عنهم وزيادة تركزيهم على نقاط ضعف إداراتهم أو قيامهم برسم سياستها، وبخط موازٍ يسهم ذلك في تعويد الموظفين على تحمل المسئولية

والتركيز به ومحاولة الإبداع والمبادرة بدلاً من انتظار أوامر المدراء للتنفيذ، كما أنه يُدرب الموظفين على دور المدراء ويؤهلهم لدخول مسابقات الترقية.

- ✓ تتمنى الباحثة على الإدارات المختلفة توخي الدقة في استقطاب موظفيها منذ البداية بما يتناسب مع طبيعة العمل، وأن تتبنى الإدارات بدعم من سياسة الوزارة ورؤيتها ورسالتها سياسة توسعية في مجال خدماتها لإفراز شواغر وظيفية لصالح التعيين الجديد والترقية الرأسية.
- ✓ تنصح الباحثة 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 مَن سيعود بالفائدة على الوزارة.
- ✓ توصي الباحثة كل من ديوان الموظفين العام، وكل الوزرات، 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.
- ✓ توصي الباحثة 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 الاخرى، والعكوف على القانونيين على تزويد القانون بشروح ولوائح لسَدّ 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.
- ✓ ترى الباحثة أنه على الوزارة خلق برنامج تحفيز، وبشقيه المالي والمعنوي وبرنامج عقابي مساند له لإخضاع الموظفين للمكافأة والعقاب على نتائج تقرير كفاءة الأداء، التنبيه،والتشديد على المسئولين المباشرين لأن يكون تقرير كفاءة الأداء السنوي موضوعي لا يخضع للنزاعات الشخصية أو الاختلافات الحركية، وأن يضع كل مسئول آلية لتقييم موظفيه بشكل

أسبوعي، شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، وسنوي، ويقوم بتقويم أدائهم بناءً على هذا التقييم، حتى لا يتراكم أداء عامٍ كامل ليوم واحد فقط.

- ✓ تأمل الباحثة أن تسعى الوزارة بجد وجدية لترسيخ ودعم الشفافية الإدارية كمنهج عمل وحياة.
- ✓ ترنو الباحثة الى حث الوزارة على دحض التمييز بأنواعه، واتباع قواعد علمية وعملية من ضمنها البقاء للأجدر، والإصلاح للنهوض بمؤسسات الحكومة، ورأب الصدع في الإطار المؤسساتي.
- ✓ كما لا تغفل الباحثة عن تحميل الموظفين والموظفات جزءً من مسئولياتهم تجاه أنفسهم من حيث متابعتهم لتطوير أنفسهم ومعرفتهم بحقوقهم الوظيفية في قانون الخدمة المدنية، وإدراكهم أهمية التدريب، وتقرير كفاءة الأداء السنوي و الظروف التي يجب أن يُملأ بها كي لا يُظلم الموظف نتيجة لطول المدة الزمنية. يجب أن يحرص الموظفون على أنظمة العمل ونشر روح الشفافية و النزاهة حتى تشيع أواصر المودة وروح الفريق و التعاون البناء لصالح المؤسسة .يجب أن يتعلم الموظفون كيفية مناهضة الظواهر و السلوكيات السلبية ومن ضمنها التحيز بأنواعه، وأن يكونوا قادرين على التعبير عن آرائهم في العمل ورب العمل بأدب و ضمن معايير العمل بطريقة منفتحة وبناءة.

4.5 الدراسات المقترحة :

- ✓ أثر الشفافية الادارية والنزاهة على ترقية الموظف الحكومي.
- ✓ العلاقة بين التمييز ضد الجنس وقرار ترقية الموظف.
- ✓ مدى مساهمة وضوح الوصف الوظيفي في صعود الموظف الهيكل التنظيمي في مؤسسته.
- ✓ دراسة تحليلية للعوامل المصنفة داخل تقرير كفاءة الأداء السنوي.
- ✓ مدى مساهمة البرامج التدريبية في صقل شخصية المرشح للترقية.

المراجع:

1.1 القرآن الكريم.

1.2 المراجع العربية:

1.2.1 الكتب:

- أبو شيخة، نادر أحمد، 2009م- الموارد البشرية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- --- ، 2010م- إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الأكلبي، عائض بن شافي والمبيضين، 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.
- الشعراوي، محمد متولي- تفسير الشعراوي، خواطر الشيخ الشعراوي حول تفسير القرآن الكريم.
- العساف، صالح حمد، 1995م – المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان.
- المدهون، محمد إبراهيم، 2005م- إدارة وتنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى.
- المعجم الوسيط، إصدار مجمع اللغة العربية، ط3، ج1.
- المعشوق، منصور عبد العزيز، 2011م- المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام. معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.
- النوري، منير وكورتل، فريد، 2011م- إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، مكتبة المُجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهيتي، خالد عبدالرحيم 2003م، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راوية، 2002-2003م- مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب، 2007م- إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دُرّة، عبد الباري ابراهيم والصَّباغ، زهير نعيم، 2008م- إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحى نظمي. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديري، زاهد محمد، 2011م - إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زويلف، مهدي حسن، 2003م- إدارة الأفراد. مكتبة المُجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح، 2000م- إدارة موارد بشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبدالرحمن وعبدالخالق، كايد، 2001م- البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان، دار الفكر.
- عقيلي، عمر وصفي، 1991م- إدارة الموارد البشرية. مؤسسة زهران، عمان، الأردن.
- قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998م.
- كشك، محمد بهجت، 1996م- مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. دار الطباعة الحرة، الإسكندرية.
- مقداد، محمد والفرا، ماجد 2004م، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية. الطبعة الأولى، الجامعة الاسلامية، غزة.
- منصور، شاب توما، القانون الإداري. بغداد، دار الطبع والنشر الأهلية.
- نصر الله، رضا، 2002م- إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هاشم، زكي محمود، 1989م- إدارة الموارد البشرية. ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.

1.2.2 الرسائل العلمية:

- أبو شرخ، نادر حامد، 2010م- تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- آل سعود، محمد بن بدر بن محمد، 2003م- اتجاهات الضباط نحو الترقية بالخدمة العسكرية، دراسة مسحية مقارنة في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- الحتة الغنيمي، زينب عبد الفتاح، 2001م- ترقية الموظف العام في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- الرقب، حماد محمود، 2008م- واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 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.
- العلمي، صبّاح سعد الدين عمر، 2005م- أثر قانون الخدمة المدنية والعمليات الإدارية على الأداء الإداري في فلسطين، دراسة وصفية تحليلية في الفترة من 1998م – 2005م، رسالة دكتوراه – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- 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.

1.2.3 الدوريات والأبحاث:

- أبو قاعود، غازي، 2010م- إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية. مجلة النهضة، مجلد (12)، عدد (2)، أبريل 2011م، بحث ماجستير محكم.

- الطروانة، رشا نايل حامد والعضايلة، على محمد عمر، 2010م- أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (6)، عدد(1)، كانون الثاني2010م.

1.2.4 التقارير:

- التقرير السنوي لديوان الموظفين العام للأعوام 2010 و2011م.
- الخطة التشغيلية لوزارة الاقتصاد الوطني للعام 2011م.
- القطاع العام الفلسطيني، مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، 2012م- أمان، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة.
- الوقائع الفلسطينية، الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- تقرير الخدمة المدنية السنوي للأعوام2011-2012م، ديوان الموظفين العام، الإصدار الأول.
- سليمان، داود، مركز دراسات الشرق الاوسط، السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994-1995م، تقرير (14).
- صايغ، يزيد والشقاقي، خليل، تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية، تقرير فريق العمل المستقل برعاية مجلس العلاقات الخارجية.
- يوميات ووثائق الوحدة العربية 1993-1998م، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت.

1.2.5 المقابلات:

- أ. أحمد الجدبة، مدير دائرة الإحصاء، وزارة الاقتصاد الوطني، غزة بتاريخ الأربعاء 2012/11/28م الساعة 2:45 ظ.
- د. أيمن عابد، مدير عام الإدارة العامة للدراسات والتخطيط- وزارة الاقتصاد الوطني- غزة، الأحد 2012/12/2م، الساعة10:00ص، الثلاثاء 4 /2012/12م، الساعة 12:00ظ، الثلاثاء 2012/12/11م، الساعة 12:00 ظ.
- أ. فدوان أبو شريعة، مدير عام التعيينات، ديوان الموظفين العام بغزة، الأربعاء 2013/02/13م، الساعة 1:00 ظ. الأحد 2013/3/3م، الساعة 12:00 ظ.

- م. محمد زكي أبو حية، مدير عام تطوير سياسات الموارد البشرية، ديوان الموظفين العام بغزة، الأحد 2013/3/3م، الساعة 12:30ظ.
- أ. مروان العمري، مدير شئون الموظفين–وزارة الاقتصاد الوطني، غزة، الأربعاء 2012/11/28م، الساعة 12:45 ظ، الثلاثاء 2012/12/11م، الساعة 10:30 ظ، الأحد 2013/1/13م، الساعة 12 ظ.

1.2.6 المواقع الالكترونية:

- ديوان الموظفين العام

http://www.diwan.ps/ar/index.php

- مركز الديموقراطية وتنمية المجتمع.

http://www.cd_cd.org/index.php/en/conferences

- الموقع الالكتروني لوقائع وأحداث الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، نوفمبر 2012م.

http://www. fanack.com/ar/fanack/about-us

- وزارة الاقتصاد الوطني بغزة.

http://www.mne.ps/index.php

- النزاهة والشفافية في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية (أمان).

http://www.aman-palestine.org/documents/ngos

1.3 المراجع الإنجليزية:

- **Books:**
- Byars, LLoydl and Rue, Lesliew, 2008 – Human Resources Management. 2nd edition, McGraw - Hill.
- Carrel, Michael R and kumits, Frank E, 1982- Personnel: Management of Human Resources. Charles E.Merrill Publishing Co., Columbus, Ohio.
- Dessler, Gary, 2000-Personnel: Human Resource Management. 3rd edition , Prentice - Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- ----, 2008 -Human Resources Management. 11th edition, Pearson-Prentice Hall, Jersey -USA .

- Edwin, Flippo B, 1984 - Personnel Management, sixth edition, McGraw- Hill Book Co., New York.
- Hay and Reeves, 1984 - Personnel Management in the public sector. Allyn and Bacom, Inc., Newton, Massachusettes.
- Glenn, Stahl O, 1983-Public Personnel Administration. 8th edition, Harper &Row, N.Y.
- Glueck, William F, 1982- Personnel: A diagnostic Approach .3rd edition, Plano, Texas, Business Publications, Inc.
- Strauss, George and Sayles, Leonard R.- Personnel: The Human Problems of Management. 2nd edition, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

1.3.1 Thesis and Dissertation.

- A.Badawi, Sumaia, 2010 - Factors Affecting Women's Promotion into Top Managerial Positions in the Sudan.
  http://www.popcouncil.org/2010 MENWKSHOP - 10.Pd
- Wood ,Glenice , 2003 - What Does It Take to Get to The Top: Do Middle And Senior Managers Agree? Women in management Review, Vol:18, No:3, Pp.122-131.
  http:// www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid.

1.3.2 Research and Reports

- Breaugh, James A., 2011-Modeling The Managerial Promotion Process. Journal of managerial psychology,Vol:26, Iss:4, Pp.264-277.
  http://www. emeraldinsight .com/journals.htm? articleid.
- Furnham, Adrian and Petrides K.V, 2006 - Deciding on Promotions And Redundancies: Promoting People by Ability, Experience, Gender And Motivation. Journal of managerial Psychology Vol:21, NO:1,Pp 6-18.
  http://www. emeraldinsight.com/journals.htm? articled.
- Gorjup, Maria Tatiana, Valrerde, Mireia and Ryan, Gerard, 2007- Promotion in Call Centers : Opportunities And Determinants. Journal of European industrial training, Vol:32, Iss:1, Pp 45-62.
  http://www. emeraldinsight .com/journals.htm? articled.
- Groeneveld, Sandra, Tijdens, Kea and Van Kleef, Daphne. 2012_Gender Differences in Academic Careers: Evidence for Adult University from Personnel Data 1990-2006. Equality, diversity and inclusion: An international journal, Vol:31, ISS:7 Pp.464-662.

http://www. emeraldinsight .com/journals.htm? articled.

- 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.
- Kosteas, Vasilios D,2009-Job Level Changes and Wage Growth .International Journal of Manpower Vol:30, Iss:3, Pp.269-284.
  http://www.papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstred_id
  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
- Molleman, Eric, Emans, Ben And Turusbekora, Nonna, 2012 - How to Control Self–promotion among Performance–oriented Employees: The Roles of Task Clarity And Personalized Responsibility. Personnel Review, Vol:41, Iss:1, Pp.88-105 .
  http://www. emeraldinsight.com/journals.htm? articleid.
- Rudin, JP and Boudreau, JW, 1996 -Information Acquisition In Promotion Decisions. Journal of human relation,Vol: 49 , Issue:3Pp.313-335. Research Paper.
  http://www.human.sagepuh .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.

.

الملاحق

الاستبانة بصورتها الأولية: ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها النهائية: ملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين: ملحق رقم (3)

أولاً: الاستبانة بصورتها الأولية: ملحق رقم (1)

المحور الاول : معلومات شخصية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

الجنس

( ) ذكر ( ) أنثى

العمر

( ) أقل من 25 سنة ( ) من 25 إلى أقل من 30 سنة ( ) من 30 سنة إلى أقل من 40

( ) من 40 سنة إلى أقل من 50 ( ) 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

( ) دبلوم فما دون ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

سنوات الخبرة

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( ) دبلوم فما دون

( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي

( ) وكيل وزارة ( ) مدير عام ( ) مدير دائرة

( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة ( ) موظف فني

( ) موظف مختص

الفئة حسب تدريج قانون الخدمة المدنية

( ) أولى ( ) ثانية ( ) ثالثة

( ) رابعة ( ) خامسة

أخر ترقية حصل عليها الموظف

.....

عدد الترقيات التي حصل عليها الموظف منذ تعيينه حتى تاريخه، وتاريخ الحصول على الترقية.

.....

.....

طريقة اجراءات الترقية في حال وجود شاغر وظيفي .

( ) ترقية استثنائية بتنسيب من مجلس الوزراء ( ) ترقية بسياسة الاقدمية

( ) ترقية كفاءة الاداء ( ) مزيج من كفاءة الاداء والاقدمية

المحور الثاني : وجود نظام متكامل متبع في ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني

م	الفقرة	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحليل الوظيفة						
1.	يوجد في وزارة الاقتصاد الوطني دائرة الموارد البشرية تعنى باستقطاب، تعيين، ترقية، تدريب، نقل وإنهاء خدمات الموظفين في الوزارة .					
2.	توفر إدارة الموارد البشرية في الوزارة تحليل دقيق للمنصب الوظيفي المراد ترقية الموظف له من حيث الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية .					
3.	يستلم الموظف بطاقة تحمل المسمى الوظيفي له، المهام الواجب عليه القيام بها، مدى صلاحياته ومسؤولياته .					
4.	تشرف إدارة الموارد البشرية على المسابقات الداخلية والخارجية التي تقام من أجل الموظفين .					
5.	إدارة الموارد البشرية تعمل كحلقة وصل بين الموظف من خلال الوزارة وديوان الموظفين لإنصاف الموظف واحقاق حقه					
كفاءة المدير						
1.	مدير الدائرة التي أعمل بها حصل على منصبه بطريقة نزيهة من خلال مسابقة فاز بها .					
2.	مدير الدائرة التي أتبعها شخص كفؤ يتعامل مع الأمور في الدائرة بمهنية تامة .					
3.	المدير في دائرتي شخص مزاجي تحكمه معايير خارج المعايير المهنية .					
4.	المدير يتأثر بالدسائس، الأقاويل والشكاوى الكيدية ضد موظفي دائرته مما يؤثر على تقيمهم .					
5.	ينجذب مدير دائرتي لبعض الموظفين بتأثير الهالة وأسلوبهم في لفت النظر .					
6.	يشارك المدير المختص في ترقية الموظفين في دائرته .					
طبيعة وخصوصية الدائرة						
1.	دائرتي تتمتع بخصوصية وطبيعة عمل تحتم فرص الترقية الداخلية مما يزيد من فرصتي لنيل الترقية .					
2.	يشارك الموظف في دائرتي في عملية اتخاذ القرار مما يسرع عملية ترقيته لمناصب إدارية أعلى .					
3.	الدائرة تتبع استراتيجية توسعية في مجال خدماتها مما يفرز شواغر وظيفية .					
4.	يتوفر لدى الموظفين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم في دائرتهم .					
5.	من جوانب خصوصية دائرتي أن الترقية فيها تكون بشكل أفقي .					

.6	من جوانب خصوصية دائرتي أن الترقية فيها تكون بشكل رأسي .					
.7	من طبيعة دائرتي ان الترقية فيها مغلقة عند حدٍ معين .					
البرامج التدريبية						
.1	تقدم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة تضمن تطوير موظفي الوزارة .					
.2	برامج التدريب تتسم بالمهنية والتخصصية في مجالات عمل الوزارة .					
.3	تعد برامج التدريب حسب حاجة كل دائرة و تماشياً مع سياسة الدائرة التي تحقق رؤية ورسالة الوزارة .					
.4	البرامج التدريبية الموجهة لغرض الترقية تخص فئة دون أخرى .					
.5	البرامج التدريبية توزع حسب الأهواء الشخصية لشخصيات مقربة من المدير ولا تخدم الدائرة .					
.6	تراكم الخبرات التدريبية يزيد من فرصة الموظف للحصول على الترقية					
تخطيط المسار الوظيفي						
.1	تساعد الدائرة التي أنتمي لها في تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها.					
.2	توجيهات الرئيس المباشر بالإضافة إلى البرامج التدريبية والتدوير الوظيفي تساعدني في تصويب مساري الوظيفي.					
.3	يقف مدير الدائرة التي أنتمي لها عائق بين طموحاتي في تخطيط المسار الوظيفي و المهام التي تختارها لي الدائرة لأدائها.					
.4	يقف بعض الموظفين في الدائرة التي أنتمي لها عائق بين طموحاتي في تخطيط المسار الوظيفي و المهام التي تختارها لي الدائرة لأدائها.					
.5	يتمتع الموظف بمعرفة وإلمام تام بالمسار الوظيفي الذي سيسلكه في حياته الوظيفية، من خلال وضوح الهيكلية و تحليل الوظيفة.					
.6	بعض الوظائف تنتهي بمسار وظيفي مغلق.					
الإفصاح عن المعلومات للجهات المستفيدة						
.1	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع دائرتي بتقديم معلومات كافية عن فرص الترقية وفي الوقت المناسب للمعنيين كافة.					
.2	بعض الموظفين يحصلون على معلومات ذات أهمية نسبية بخصوص فرص الترقية وشروطها مما يجعلهم يستفيدون من هذه المعلومات دون غيرها.					
.3	المسابقات الخاصة بالترقية تجهز كتفصيل لموظفٍ ما.					
.4	المسابقات الداخلية تحرم مرشحين أكثر كفاءة من موظفي الوزارة من فرصة الترقية.					

.5	على فرض الحيادية ،المسابقات الخارجية في الترقية أكثر عدلاً لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.					
.6	اللجان المشرفة على مسابقات الترقية تتمتع بالكفاءة والمهنية.					
.7	أغلب اللجان التي تعقد المسابقات هي شكلية وتحمل طابع النمطية.					
.8	أسئلة المسابقات يتم تسريب بعضها للمقربين كي يحسنوا رصيد درجاتهم.					
.9	هناك تحيز غير بسيط للعنصر الذكوري بقيادة المناصب الإدارية يظهر من خلال الشروط.					
.10	الموظف الكفؤ لا يكسر قواعد التمييز، رغم أن كفاءته تطغى على الشروط المطلوبة إلا أنه لا يحصل على الترقية المناسبة بسبب التحيز.					
.11	بعض الموظفين حصل على ترقية لاعتبارات أخرى غير الكفاءة ووجود شاغر.					
الالتزام بقانون الخدمة المدنية						
.1	تُطبق قوانين ولوائح قانون الخدمة المدنية رقم 4 للعام 1998م والمعدل عنه لسنة 2005 م في قرار ترقية الموظف بما يخدم الصالح العام.					
.2	وجود بعض الثغرات في القانون سهلت حصول بعض الموظفين على ترقية دون استحقاق.					
.3	جهل الكثير من الموظفين بحقوقه التي يكفلها قانون الخدمة المدنية يعرقل حركة ترقيته.					
.4	يُعد يوم وتاريخ التعيين عامل مهم في فرصة الترقية.					
.5	استثناء مجلس الوزراء يخدم أبناء فصيل واحد من أجل السيطرة على مناصب سيادية بحسب قانون الخدمة المدنية، مما يتيح فرص ترقية جيدة لبعض الموظفين.					
.6	بعض الموظفين يحصلون على ترفيع أي "درجة شرفية" بغرض التقاعد.					
.7	بعض الموظفين حصل على ترقية كنوع من الإحلال.					
.8	التسلسل الهرمي في الوظيفة الحكومية عامل جيد لزيادة فرص ترقية الموظف.					
.9	أحيانا تكون عدد سنوات الخدمة الحكومية عائق أمام الحصول على الترقية.					
.10	الترقية بالأقدمية في أغلب الأحيان لا تضع الرجل المناسب في المكان المناسب .					
.11	الترقية بالأقدمية تجعل الموظف يركن لحصوله على الترقية بلا عناء كبير.					
.12	الترقية بالإنتاجية معيار أكثر نفعاً لصالح المنظمة .					

13.	استخدام الأقدمية كفيصل بين موظفين متساويين في الكفاءة والإنتاج، معيار جيد لحسم الترقية لصالح الأفضل.					
تقارير كفاءة الأداء السنوية						
1.	تقارير كفاءة الأداء مجرد تقارير روتينية تفتقر للموضوعية .					
2.	يعتبر تقرير كفاءة الأداء ،أداة ذات ثقل في عملية الترقية.					
3.	تُركز تقارير كفاءة الأداء على جزئية الحضور والانصراف أكثر من بنود أخرى أكثر أهمية.					
4.	تحتاج تقارير كفاءة الأداء إلى إعادة صياغة وإضافة بنود تفصيلية أخرى حسب المسميات الوظيفية.					
5.	يخضع تقرير كفاءة الأداء للحكم الشخصي من المسئول المباشر عن الموظف.					
6.	مهما تكن نتيجة تقرير كفاءة الأداء ، فإن الموظف لن يخضع لعقاب أو ينال مكافئة.					
الشفافية الإدارية والنزاهة						
1.	يشعر الموظف بالعدالة والمساواة في دائرته داخلياً لكل ما يتعلق بإجراءات العمل وسياسات الوزارة.					
2.	يشعر الموظف بالعدالة والمساواة بين دائرته والدوائر الأخرى لكل ما يتعلق بإجراءات العمل وسياسات الوزارة.					
3.	يستطيع الموظف الحصول على حقوقه الوظيفية كاملةً مستنداً على القانون.					
4.	يستطيع الموظف الحصول على حقوقه الوظيفية كاملةً في جو من الشفافية والنزاهة.					
5.	المستشار القانوني في الوزارة يستطيع استعادة حق الموظف المغبون.					
6.	إن قام مدير أو مدير عام بظلم أحد الموظفين فإن من أخطأ يحاسب قانونياً مهما تكن رتبته الوظيفية.					
7.	المهارة والكفاءة لدى الموظف هي العامل الأساس لترقيته .					

المحور الثالث: التأثيرات الأخرى على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الانتماء التنظيمي والعائلي						
1.	حصل بعض الموظفين على ترقيات بسبب الانتماء التنظيمي بدرجة أكبر من عامل الأقدمية وكفاءة الأداء.					
2.	الانتماء التنظيمي يؤثر أكثر في حالة المناصب السيادية والسياسية بالوزارة.					
3.	الخلفية النضالية وسنوات الاعتقال عامل مؤثر في سرعة الحصول على ترقية.					
4.	بعض الموظفين يغيرون من اتجاهاتهم التنظيمية من أجل الحصول على مكاسب وظيفية .					
5.	يتم الترقية دائماً في الوظائف من خلال العلاقات الشخصية والانتماء التنظيمي .					
6.	اسم العائلة أو التنفد العشائري يخدم الموظف في سرعة حصوله على الترقية.					
7.	أحياناً اسم العائلة أو التنفد العشائري يضر بمصلحة الموظف وإن توافرت لديه عوامل استحقاق الترقية .					
التمييز حسب الجنس						
1.	المرأة أوفر حظاً من الرجل في حصولها على مناصب قيادية من خلال الترقية.					
2.	تعطى النساء أولوية عن الرجل في الترقيات لنفس مجموعة المرشحين المتقدمين للترقية.					
3.	تسعى بعض الإدارات لأن تكون خالية من العنصر النسائي في وظائفها كتمييز ضد المرأة.					
4.	لا تحصل السيدات على مناصب قيادية بحكم العادات والتقاليد وربما عامل الدين .					
5.	تمثل الظروف الأسرية وعبء تكوين ورعاية الأسرة معوقات أمام إبداع العنصر النسائي وتقدمه الوظيفي.					
6.	بعض الإدارات تتعمد تحييد المرأة بدعوى خشونة الأعمال بها.					

تأثير النقابات العمالية وجماعات الضغط						
.1	انتماء الموظف إلى نقابات مهنية، نقابات تخصصية يقوي فرصته للترشيح للترقية.					
.2	يوجد قانون للنقابات في التشريعي ينظم العمل النقابي.					
.3	النقابات تتدخل في وظائف القطاع العام لصالح الموظف					
.4	تعنى النقابات لأن تكون عناصرها ذات نفوذ في أماكن عملهم في الوزارات وذلك حتى يسهل عليهم عملية التفاوض لصاح الموظف.					
.5	جماعات الضغط قد تغير مسار عملية الترقية من موظف لآخر.					
عدد سنوات الخبرة						
.1	سنوات الخبرة عامل جوهري في الحصول على الترقية إذا توافرت العوامل الأخرى.					
.2	بعض الوظائف تتطلب عدد محدد من سنوات الخبرة كشرط للترقية.					
.3	يمكن تجيير عدد سنوات الخبرة لاختيار موظف معين للترقية.					
.4	عدد سنوات الخبرة الكبير في مجال ما يجعل من الصعب على الموظف تغيير وظيفته لأجل الترقية.					
.5	عدد سنوات الخبرة الكبير ليس بالضرورة مقياس لكفاءة الموظف.					

شاكرين حسن تعاونكم معنا

ثانياً: الاستبانة بصورتها النهائية: ملحق رقم (2)

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

المحور الاول : معلومات شخصية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

الجنس

( ) ذكر ( ) أنثى

العمر

( ) أقل من 25 سنة ( ) من 25 إلى أقل من 30 سنة ( ) من 30 سنة إلى أقل من 40

( ) من 40 سنة إلى أقل من 50 ( ) 50 سنة فأكثر

. المؤهل العلمي

( ) دبلوم فما دون ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

. سنوات الخبرة

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات

( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر

. المسمى الوظيفي

( ) مدير عام ( ) مدير دائرة

( ) موظف .....

الفئة حسب تدرج الفئات في قانون الخدمة المدنية

( ) عليا ( ) أولى ( ) ثانية

( ) ثالثة ( ) رابعة ( ) خامسة

المحور الثاني : وجود نظام متكامل متبع في ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني

م	الفقرة	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوصف الوظيفي						
.6	إدارة الموارد البشرية في الوزارة تقوم بتجهيز الوصف الوظيفي لكافة الوظائف في الوزارة .					
.7	توفر رؤية ورسالة واستراتيجية الوزارة وصف للمواقع التي يمكن ان يرتقي لها الموظف					
.8	يحصل الموظف على توعية تامة بالوظيفة التي سيشغلها والمسمى الوظيفي له.					
.9	يصبح الموظف على دراية والمام بالمهام، الواجبات، الصلاحيات والمسئوليات الخاصة بوظيفته .					
.10	تتطابق المهام والواجبات التي يؤديها الموظف فعلياً مع الوصف الوظيفي الذي حصل عليه .					
.11	تنسق إدارة الموارد البشرية في الوزارة المسابقات الداخلية والخارجية التي تقام لترقية الموظف .					
كفاءة المسؤول المباشر في الادارة						
.12	المسؤول في الادارة التي أتبعها شخص كفؤ يتعامل مع أمور الدائرة بمهنية تامة.					
.13	المسؤول في إدارتي شخص موضوعي يستند الى المعايير المنطقية والعلمية في إدارة العمل .					
.14	المسؤول المباشر لا يتأثر بالشائعات المغرضة عن موظفيه.					
.15	المسؤول في ادارتي يوزع المهام الوظيفية حسب التخصصات العلمية والكفاءات المهنية .					
.16	يسود الادارة التي اعمل بها روح الفريق والتعامل بفضل كفاءة الشخص المسؤول.					
.17	يساهم المسؤول المباشر في تأهيل موظفيه للترقية من خلال تفويض الصلاحيات لهم .					
دقة تخصص الادارة						
.18	الادارة التي اعمل بها تتمتع بخصوصية وطبيعة عمل تزيد فرصة الحصول على الترقية.					
.19	يشارك الموظف في إدارتي في عملية اتخاذ القرار مما يكسبهم خبرات تؤهلهم للترقية.					
.20	الادارة تتبع استراتيجية توسعية في مجال خدماتها مما يفرز شواغر وظيفية .					
.21	تزداد قدرات ومهارات الموظفين في الادارة بالتدوير في الاقسام المختلفة .					
.22	يكتسب الموظف تطويراً وتدريباً خاصاً بفنيات عمل ادارته بسبب مواكبة التقدم في دول الجوار .					
.23	تتم الترقية في ادارتي رأسيا وبمعدل معقول .					
البرامج التدريبية						
.24	تقدم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة تضمن تطوير موظفي الادارات المختلفة في الوزارة .					
.25	برامج التدريب تتسم بالمهنية والتخصصية في مجالات عمل الوزارة .					
.26	تعد برامج التدريب حسب حاجة كل إدارة وتماشياً مع سياسة الادارة التي تحقق رؤية ورسالة الوزارة .					
.27	البرامج التدريبية تقدم للموظفين بعيدا عن المحسوبيات والاغراض الشخصية.					

28.	تراكم الخبرات التدريبية يحسن كفاءة وخبرة الموظف ما يزيد من فرصة حصوله على الترقية .					
الإفصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية						
29.	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الادارة التي أنتمي لها بتقديم معلومات كافية عن فرص الترقية وفي الوقت المناسب للمعنيين كافة.					
30.	جميع الموظفين يحصلون على المعلومات المتعلقة بالترقية بصورة عادلة.					
31.	المسابقات الخارجية أكثر عدلاً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
32.	اللجان المشرفة على مسابقات الترقية تتمتع بالكفاءة والمهنية.					
33.	أسئلة المسابقات سرية ولا يمكن تسريبها أو العبث بها.					
تطبيق قانون الخدمة المدنية						
34.	تُطبق قوانين ولوائح قانون الخدمة المدنية رقم 4 للعام 1998م والمعدل عنه لسنة 2005 م في قرار ترقية الموظف بما يخدم الصالح العام.					
35.	لا يوجد ثغرات في القانون تسهل حصول الموظفين على ترقية دون استحقاق.					
36.	معرفة الموظفين بحقوقهم التي يكفلها قانون الخدمة المدنية يسهل مطالبتهم بترقيتهم.					
37.	يُعد تاريخ التعيين عامل مهم في فرصة الترقية.					
38.	استثناء مجلس الوزراء يتيح فرص ترقية للموظفين الكفؤ.					
39.	تتم الترقية حسب التسلسل الهرمي في الوظيفة الحكومية .					
40.	تستخدم الأقدمية كفيصل بين موظفين متساويين في نتيجة المسابقة لحسم الترقية لصالح الأقدم.					
تقارير كفاءة الأداء السنوية						
41.	تعد تقارير كفاءة الأداء موضوعية.					
42.	تقدير الموظف في تقرير كفاءة الأداء يأخذ بالحسبان عند ترقيته.					
43.	تُركز تقارير كفاءة الأداء على البنود الاكثر أهمية ومنها جزئية الحضور والانصراف.					
44.	تحتاج تقارير كفاءة الأداء إلى إعادة صياغة وإضافة بنود تفصيلية أخرى حسب المسميات الوظيفية.					
45.	يخضع تقرير كفاءة الأداء للحكم الموضوعي من المسئول المباشر عن الموظف.					
46.	خضوع الموظف للمكافأة أو العقاب يستند الى نتيجة تقرير كفاءة الأداء.					
الشفافية الإدارية والنزاهة						
47.	يشعر الموظف بالعدالة والمساواة داخل إدارته لكل ما يتعلق بإجراءات العمل وسياسات الوزارة.					
48.	يشعر الموظف بالعدالة والمساواة بين دائرته والدوائر الأخرى لكل ما يتعلق بإجراءات العمل وسياسات الوزارة.					
49.	يستطيع الموظف الحصول على حقوقه الوظيفية كاملةً مستنداً على القانون.					
50.	يستطيع الموظف الحصول على حقوقه الوظيفية كاملةً في جو من الشفافية والنزاهة.					
51.	المستشار القانوني في الوزارة يستطيع استعادة حق الموظف المغبون.					
52.	توجد آلية تظلم واضحة ومكتوبة					
53.	تعد مهارة وكفاءة الموظف العامل الأساسي لترقيته .					

المحور الثالث: التأثيرات الأخرى على ترقية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التمييز حسب (الانتماء السياسي – العائلي – الجنس)						
54.	يعتبر عامل كفاءة الاداء والاقدمية سبب للترقية أكثر من الانتماء السياسي.					
55.	الانتماء السياسي يؤثر أكثر في حالة المناصب السيادية والسياسية بالوزارة.					
56.	تستند الترقية في الوظائف إلى كفاءة الاداء أكثر من الانتماء العائلي.					
57.	قد يضر الانتماء العائلي بمصلحة الموظف وإن توافرت لديه عوامل استحقاق الترقية .					
58.	تتوفر لدى المرأة والرجل فرص ترقية متكافئة للحصول على مناصب إدارية في الادارات المختلفة بالوزارة.					
59.	تعطى للرجل والمرأة فرص متساوية في الترقيات لنفس مجموعة المرشحين المتقدمين للترقية.					
عدد سنوات الخبرة						
60.	سنوات الخبرة عامل جوهري في الحصول على الترقية إذا توافرت العوامل الأخرى.					
61.	بعض الوظائف تتطلب عدد محدد من سنوات الخبرة كشرط للترقية.					
62.	يمكن تجيير عدد سنوات الخبرة لاختيار موظف معين للترقية.					
63.	عدد سنوات الخبرة الكبير في مجال ما يجعل من الصعب على الموظف تغيير وظيفته لأجل الترقية.					
64.	قلة عدد سنوات الخدمة الحكومية تقف عائق أمام الحصول على الترقية.					

المحور الرابع : الترقية

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير وافق بشدة
65.	تؤثر الترقية التي يحصل عليها الموظف في صياغة الوصف الوظيفي لمنصبه.					
66.	تؤثر الترقية على كفاءة المسؤول المباشر في الادارة .					
67.	قرارات الترقية تأخذ بعين الاعتبار متغير دقة تخصص الادارة .					
68.	تؤثر الترقية في صياغة البرامج التدريبية .					
69.	تؤثر الترقية في الافصاح عن المعلومات للموظفين المرشحين للترقية .					
70.	تؤثر الترقية في تطبيق قانون الخدمة المدنية .					
71.	الترقية تأخذ بعين الاعتبار تقارير كفاءة الاداء .					
72.	تؤثر الترقية في الشفافية الإدارية والنزاهة .					
73.	الترقية تأخذ بعين الاعتبار التمييز حسب (الانتماء السياسي، العائلي والجنس)					
74.	الترقية تأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة .					

شاكرين حسن تعاونكم معنا

ثالثاً: قائمة بأسماء السادة المحكمين: ملحق رقم (3)

م.	الاسم	مكان العمل
1.	أ. د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية-غزة
2.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية-غزة
3.	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية-غزة
4.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية-غزة
5.	د. بسام أبو حمد	جامعة القدس المفتوحة-أبو ديس
6.	د. رامز بدير	جامعة الأزهر-غزة
7.	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر-غزة
8.	د. أيمن عابد	وزارة الاقتصاد الوطني-غزة
9.	أ. مروان العمري	وزارة الاقتصاد الوطني-غزة
10.	أ. فدوان أبو شريعة	ديوان الموظفين العام