



دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان

د. أمير محمد علي المؤمن
قسم الحسابات
الإدارة المالية
وزارة المالية بالولاية الشمالية
جمهورية السودان

د. مدثر حسن سالم عزالدين
أستاذ الموارد البشرية المشارك
قسم إدارة الموارد البشرية
البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية
جامعة أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وجود سياسة محددة للترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الالتزام بوضع سياسة محددة للترقية والنقل بالجامعة. وبعد استيفاء الجانب النظري تم توزيع الاستبيان على عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة، إذ تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما تم اختيار عينة بسيطة من كل طبقة. وقد أكدت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين)، والمتغيرين المستقلين (وجود سياسة محددة للترقية ووجود سياسة محددة للنقل)، فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (17.13)، وبمستوى معنوية (0.001)، وتبين أن هناك ارتباطاً طردياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.79)، وقيمة معامل الانحدار (1.10)، كما تؤكد وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، فقد بلغ معامل التحديد 62%. وأوصت الدراسة بضرورة التزام الجامعة بوضع سياسة محددة لترقية ونقل العاملين، والاهتمام بمعالجة الآثار السالبة والتظلمات الناجمة جراء تطبيق تلك السياسة، وربط سياسات الترقية والنقل بتخطيط المسار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: سياسة الترقية، سياسة النقل وكفاءة أداء العاملين.

المقدمة

تعد الترقية مكافأة للفرد الجيد بنقله إلى وظيفة أعلى، ولكن بشرط أن يحمل هذا النقل معنى التقدير من جانب الإدارة لجهود الفرد وحسن أدائه. لكن الفرد يفضل - أحياناً - البقاء في عمله؛ تحاشياً لأن يفقد زملاء له في العمل، أو تخوفاً من طبيعة العمل الجديدة. وتحقق سياسة الترقية زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ويعني ذلك أنه كلما كانت نظم الترقية جيدة، أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية. وإلى تحقيق رضا العاملين، وبالعكس إذا كانت نظم الترقية غير جيدة. كذلك تعمل نظم الترقية الجيدة على تخفيض معدل دوران العمل للعاملين، من خلال بقاء العاملين في وظائفهم ومنظمتهم واستمرارهم في خدمة المنظمة. وأياً كان نظام الترقية المتبع في الوحدة الإدارية، فإنه يجب أن يستند إلى أساس سليم، ليس فقط من الناحية الفنية، ولكن أيضاً من ناحية شعور العاملين بعدالة النظام وموضوعيته، وعدم التأثير في تطبيقه بأية ميول أو اتجاهات شخصية تعكس المحاباة والتميز غير المنطقي أو غير العادل. تلك العوامل تؤدي إلى هبوط معنويات العاملين وغرس بذور الشقاق والتشفي والحقد بين العاملين وعدم تقدير الصالح العام. ولا يخفى ما لذلك من أثر سيئ على الكفاءة الإنتاجية، وعلى ذلك فإن الجانب الإنساني في نظام الترقيات من الأمور الجوهرية لنجاح هذا

* تم استلام البحث في يونيو 2017، وقبل للنشر في أغسطس 2017.

النظام وتحسين العلاقات بين الإدارة وأفراد القوى العاملة، وبما يعكس من النهاية تحسين الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية (شاويش، 2007). كذلك يعد نقل الموظفين بين الإدارات والأقسام أو الفروع المختلفة وظيفية من وظائف إدارة الأفراد المهمة بالنسبة للعمل والعاملين. وفي كل الحالات يجب أن تقوم عمليات الترقية والنقل وفقاً لسياسات واضحة ومحددة وعلى أساس موضوعي، وإلا فإنها تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد أو مكافأة معنوية للفرد أو عقاب وحل لمشكلة في حالة النقل، بقدر ما تكون توفيقاً بين القدرات المتعاطمة للفرد وبين خصائص المنصب المرقي إليه (حريم، 2013).

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

سياسة الترقية

يبين (موسى، 2002) بأن الترقية هي نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسئوليات أكبر، في مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في الراتب والسلطة متوافراً، بشرط أن يقبل الموظف أو العامل هذا النقل، ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو مدة خدمته، وبشرط توافر شروط نقل الوظيفة في الموظف أو العامل المترقي. ويضيف (أوبكر، 2006) بأن البعض قد عرفها بأنها نوع النقل الذي يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى تكون ذات أجر أعلى ومزايا وامتيازات أكثر، أو أهمية أكبر أو كل هذه المزايا مجتمعة. ومن ناحية أخرى قد لا ترتب على الترقية زيادة في الأجر إذا كانت من وظيفة لأخرى من المستوى نفسه أو الدرجة الوظيفية. ولضمان قبول أي برنامج للترقية أو الترفيع والالتزام بتنفيذه، يذكر (زويلف، 1998) أنه لا بد أن يتفق المقصود بالترفيع عند الإدارة والعاملين على الآتي: أن يكون انتقالاً من وظيفة لأخرى شاغرة. وأن تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين بالمنظمة. وأن يكون هناك اختلاف في الواجبات والمسئوليات التي تشتمل عليها الوظيفة المرغوبة والوظيفة التي يشغلها الفرد جامداً، وأن ترتب على هذا النقل زيادة في الأجر حاضراً أو مستقبلاً، بمعنى أنه ليس من الضرورة أن يزيد أجر الفرد عند الترفيع مباشرة، ولكن من الضرورة أن يزيد مستقبلاً. إذ قد يرفع الفرد لوظيفة تحمل مسئوليات أكبر، ولكن بعد أن يكون أجره في الوظيفة الحالية قد وصل إلى مستوى أعلى من أجر الحد الأدنى للوظيفة التي رُفِع إليها. كما يعد هذا الترفيع من قبل الفرد مكافأة وتقديراً واعترافاً لجهوده التي يبذلها ولطول خدمته في المنظمة.

نظراً لأهمية دور الترقية، سواء على مستوى العامل أو المنظمة، يذكر (حريم، 2013) بأنه ينبغي وضع سياسة وممارسات واضحة ومحددة وعادلة للترقية. ومن الأمور الواجب مراعاتها حين وضع هذه السياسات:

- 1- توضيح سياسات المنظمة حول مصادر تعبئة الوظائف الشاغرة فيها، سواء أكانت هذه المصادر داخلية أم خارجية.
- 2- توضيح ما إذا كانت الترقية تتضمن الانتقال إلى درجة وظيفية أعلى، وزيادة في الراتب، وما هي نسبتها.
- 3- توضيح الإجراءات والقنوات التي تتم خلال عملية الترقية.
- 4- توضيح أسس الترقية، وأن تقوم السياسة المعتمدة على إتاحة المجال للعاملين في المنظمة للتقدم أو التنافس في الوظائف الشاغرة، وتوضيح مسئولياتها وواجباتها، والمؤهلات المطلوبة لشغلها، والراتب والمزايا المخصصة لها، وإعلام جميع العاملين بذلك بمختلف الوسائل، وذلك لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.
- 5- تكثيف برامج وأنشطة التدريب بأشراف مباشر من المنظمة، أو لتحمل مسئوليات أكبر، سواء أكان التدريب بإشراف من المنظمة، أو من خلال تقديم الدعم والمساعدة للعاملين للتعلم والتدريب خارج المنظمة.
- 6- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية، لتكون مصادر اجتذاب العاملين متاحة بشكل دائم.
- 7- بناء قاعدة بيانات من إدارة الموارد البشرية تشتمل على معلومات وافية عن كل عامل ومتابعته، وتحديثها.
- 8- من المفيد تشكيل لجنة دائمة من مديري الموارد البشرية، والمديرين الآخرين، تتولى مراجعة السجلات والمعلومات المتعلقة بالعاملين المرشحين للترقيات، والنظر في مدى أهليتهم لشغل الوظائف، ولاسيما العليا منها، ومناقشة الأولويات في هذا المجال.

ويضيف (شاويش، 2007) بأن يكون من الضروري وضع برامج الترقية المناسبة التي تحدد بوضوح قواعد وأسس الترقية من وظيفة إلى أخرى، وما هي مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة، سواء أكان ذلك في إدارته نفسها أو في الإدارات الأخرى من المنشأة. كما يراعى ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المنظمة، والالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة، مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برامج الترقية هذه. إن اختيار الأساس أو المعيار الذي تعتمده المنظمة لسياساتها بصدد الترقية فيها، ليس بالأمر الهين، وذلك لارتباط الموضوع بعدة عوامل، يعود بعضها إلى الموروث الحضاري وقيم البيئة الاجتماعية وطبيعة محتوى الوظيفة المطلوب الترقية إليها ومستواها من السلم الوظيفي. والتطبيقات الحالية من مختلف دول العالم تشير إلى أن هناك ثلاثة أسس تقوم عليها نظم الترقية هي: نظام الترقية على أساس الكفاءة، نظام الترقية على أساس الأقدمية ونظام الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية.

سياسة النقل

يبين (الصافي، 1996) أن النقل يعني تكليف الموظف بأداء وظيفة بمستوى الوظيفة الحالية نفسه في موقع غير الموقع الذي يؤدي فيه عمله الحالي، وقد يكون النقل من وحدة إلى وحدة في المبنى نفسه الذي تشغله المنظمة، أو يكون إلى أحد فروع المنظمة داخل المنطقة أو خارجها. وقد يأتي النقل لتلبية حاجة ورغبة المنظمة، وقد يكون استجابة لطلب من الموظف بموافقة المنظمة. ويتضمن النقل أحياناً بعض التغيير الطفيف في المسؤوليات، أو في مستوى الوظيفة التي ينقل إليها الفرد، كأن يكلف بالقيام بمهام وظيفية أعلى في درجتها من درجة الوظيفة التي يشغلها، ويحدث ذلك عندما تخلو وظيفة لأي سبب من الأسباب، فينقل أحد الموظفين إلى حين عودة صاحب الوظيفة، أو يستمر في شغلها، في حالة خلوها بصورة نهائية، لحين ترقيته عليها أو ملئها بواسطة موظف آخر، والذي يحدث غالباً أن الشخص القائم بأعباء الوظيفة هو الذي يرقى عليها، والقيام بمهامها نتيجة للخبرة أو الأقدمية التي تميزه عن بقية الموظفين. ويذكر (حريم، 2013) بأنه ينبغي أن يكون لدى المنظمة سياسات واضحة ومكتوبة للنقل، ويطلع عليها جميع العاملين، وتجرى مراجعتها وتحديثها بانتظام من قبل إدارة الموارد البشرية، ويجب أن تأخذ هذه السياسات الأمور الآتية بعين الاعتبار:

- 1- مراعاة القوانين وتشريعات العمل والعاملين الساندة فيما يتعلق بهذا الموضوع.
- 2- معرفة جيدة بالأعمال في الوحدات والأقسام المختلفة ومدى التشابه والاختلاف بينهما، لغرض تهيئة الأفراد ومعرفة إمكانات النقل.
- 3- تحديد مسئولية النقل، وينبغي التعاون الوثيق بين المشرف المباشر للعامل (الذي يراد نقله) وإدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا بالنسبة للوظائف العليا.
- 4- تحديد الأعمال التي تصلح لنقل الأفراد إليها. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحليل وتوصيف الأعمال.
- 5- تحديد المواقع والوحدات الإدارية التي يمكن النقل إليها، وذلك بدراسة وتحليل أعباء العمل في كل منها، والمهارات المطلوبة للعمل.
- 6- تحديد أسس النقل كما هو الحال في الترقية.
- 7- تحديد التعويضات والبدلات والتنفقات التي ستدفع للعامل الذي سيتم نقله.
- 8- مراعاة تقليص الآثار والنتائج السلبية التي يمكن أن يسببها النقل للعامل شخصياً على المستوى الشخصي أو الأسري.

كفاءة أداء العاملين

عرفها (دره؛ والصباغ، 2008) بكونها «عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. ويميل (عقيلي، 2005) إلى اختصار مضمون العملية بوصفها «نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل. إن تقييم الأداء مع تطور عمل إدارة الأفراد في الأعمال الحديثة، أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد في توجيه وتطوير أداء الأفراد، وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة وتحسين

طرق أداء الأعمال، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم، بحيث تكون أكثر ملاءمة للنمو والتطور الحاصل في الوظيفة والعمل على تحسين وتطوير العلاقات داخل المنظمة.

الترقية والنقل بالجامعة

يذكر (بابكر، 2016) أن إدارة جامعة دنقلا تهتم بوضع سياسات للترقية والنقل، وذلك لإيمانها بأهميته في تحقيق أهداف الجامعة واستقرار العمل ورفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة. ويتمحور شكل الاهتمام عبر الاهتمام المتعاظم لإدارة الجامعة بعملية الترقية والنقل بالجامعة، وبما توفره المسارات الوظيفية من فرص للتقدم الوظيفي من أجل تحقيق طموحات الجامعة وأهدافها بوجه عام، ورفع معنويات العاملين وتشجيعهم على التقدم الرأسي في السلم الوظيفي. إذ تمثل الترقية حافزاً مهماً وفعالاً يدفع العاملين للعمل الجاد والإيجابي لتنمية ذاتهم ليتمكنوا من تحقيق طموحاتهم المستقبلية، كما يمكن أن تقدم سياسات النقل حلاً للعديد من المشكلات بالمنظمة، وفرصة لجني العديد من الفوائد.

مراجعة الدراسات السابقة

دراسة (الهابيل وآخرون، 2010) تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين، وذلك بدراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني السعودي، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المحوئين حول محاور الدراسة الأساسية (وجود نظام متكامل في الوزارة، المؤثرات الأخرى). وقد أظهرت الدراسة أنه 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، الشفافية الإدارية والنزاهة) تؤثر في قرارات ترقية الموظفين. كما تبين تأثير مجالات محور العوامل الأخرى (التمييز حسب الانتماء السياسي والعائلي والجنسي، وعدد سنوات الخبرة) في قرارات ترقية الموظفين. وقد أوصت الدراسة بوضع آلية للبت في عمليات الترقية، وذلك ضمن المعايير المتبعة حسب الهيكل الإداري.

التعليق على الدراسة: تناولت هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين، وذلك بدراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني السعودي، بينما تناولت دراستنا الحالية دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان.

دراسة (السباح، 2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ترقية 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. وقد خرجت الدراسة بنتائج مهمة منها: أن رضا عينة الدراسة عن تطبيق معايير الترقية كان بدرجة أقل من المتوسط. وظهرت موافقة متوسطة على أن عدم الالتزام بتطبيق معايير ترقية مدراء مكاتب البريد له أثر جوهري على ضعف أداء الموظفين.

التعليق على الدراسة: تناولت هذه الدراسة واقع ترقية مديري مكاتب البريد في قطاع غزة من حيث الالتزام بمعايير الترقية، وأثر ذلك على مستوى الخدمات البريدية، وعلى أداء كل من الموظفين والمديرين، بينما تناولت دراستنا الحالية دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان.

دراسة (الزهراني، 2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز سلبيات نظام الترقية المطبق حالياً في سلاح حرس الحدود بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر ضباط الصف والجنود، وكذلك التعرف على أسباب تأخر الترقية، والآثار السلبية المترتبة على تأخر الترقية. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام الترقية والأداء، ومدى توافق المدة الزمنية المحددة بالنظام العسكري في المملكة. وكان من أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أن هناك سلبيات لنظام الترقية الحالي في حرس الحدود بالسعودية. ووجود أسباب لتأخر نظام الترقية الحالي في حرس الحدود بالسعودية، كما توجد آثاراً سلبية تترتب على تأخر الترقية في حرس الحدود بالسعودية، وأن المدة الزمنية للحصول على الترقية لا تتوافق مع المدة الزمنية المحددة بالنظام.

التعليق على الدراسة: تناولت هذه الدراسة التعرف على أبرز سلبيات نظام الترقية المطبق حالياً في سلاح حرس الحدود من وجهة نظر ضباط الصف والجنود، بينما تناولت الدراسة الحالية دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان.

دراسة (Has Math, 2011) تناولت هذه الدراسة عملية البحث عن وظيفة وصولاً للتوظيف والترقية، حيث اعتمدت الدراسة على بيانات التعداد السكاني والمقابلات الشخصية مع العمال وأصحاب العمل بشكل شخصي منفرد. وقد اختبرت خبرات البحث عن عمل، التوظيف والترقية للعمال من أقليات عرقية في بكين. وتشير بيانات سوق العمل إلى أن الأقليات العرقية تُعد في بعض الظروف 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. وأشارت الدراسة إلى أن هذه التفرقة على أساس العرق ربما تعزى إلى وجود ثغرات في الإطار المؤسسي التي تشجع الاعتماد على رأس مال الشبكة الاجتماعية في البحث عن وظائف، والتوظيف والترقية.

التعليق على الدراسة: تناولت هذه الدراسة عملية البحث عن وظيفة وصولاً للتوظيف والترقية، بينما تتناول دراستنا الحالية دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان.

دراسة (Litzzy and Greenhaus, 2007) اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين عوامل العمل والجنس، وعوامل خارج العمل وعلاقتها مع تطلعات الموظفين للترقية لمناصب في الإدارة العليا. وقد تم تطوير نموذج عملية التطلعات للإدارة العليا واختباره. وأظهرت النتائج أن النساء كُنَّ أقل رغبة من الرجال في التطلع والطموح نحو الترقية لمناصب بالإدارة العليا. وعلاوة على ذلك، كان انخفاض رغبة النساء في التطلع لمناصب الإدارة العليا في جزء منه- نتيجة لضآلة درجة التطابق بين تصور المرأة عن الخصائص الشخصية ومناصب الإدارة العليا، وفي الجزء الآخر فإن آفاق التقدم المهني للمرأة كانت أقل مما هي للرجل، حيث إن 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 تزودنا بنظرة ثاقبة على بعض العوامل التي تشرح وتفسر السبب في كون النساء أضعف رغبةً من الرجال في التطلع لمناصب الإدارة العليا.

التعليق على الدراسة: تناولت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين عوامل العمل والجنس، وعوامل خارج العمل وعلاقتها مع تطلعات الموظفين للترقية لمناصب في الإدارة العليا، بينما تتناول دراستنا الحالية دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان.

دراسة (Takahashi, 2006) هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على تأثير التحفيز عن طريق زيادة الراتب أو الترقية- على دافعية الموظفين في المنظمات اليابانية، واتبعت الدراسة منهجية تمت من خلال تقييم مسح ضم (1823) موظفًا يابانيًا يعملون في مجموعة شركات سيارات تويوتا. حيث أظهرت الدراسة القوة النسبية لتأثير حوافز الراتب والترقية على دافعية الموظفين، وأن الترقية والراتب يؤثران بشكل إيجابي على دافعية الموظفين للعمل، مقارنة بين القوى النسبية للمؤثرات، وأن الترقية العادلة كانت المحفز الأقوى من مستوى الراتب وزيادته.

التعليق على الدراسة: تناولت هذه الدراسة تأثير التحفيز عن طريق زيادة الراتب أو الترقية على دافعية الموظفين في المنظمات اليابانية، بينما تتناول دراستنا الحالية دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان.

تشير دراسة (Lovise et al., 1999) إلى أن التطورات التي حدثت في العقود الأخيرة جعلت ندره فرص الترقية تزداد يوماً بعد آخر، مما أثر على توقعات المسار الوظيفي لأعداد كبيرة من الأفراد، وأن الشعور بإخفاق المسار يمكن أن تكون له نتائج سلبية لكل من الأفراد والمنظمات، حيث تضمنت الدراسة إجراء مسح ميداني شمل (192) فرداً من المديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعة Quebec (الكنديّة). وتشير نتائج المسح إلى أن عدم الوفاء بالمهام والممارسات الإدارية يؤثر في تخطيط المسار، وتطويره، ودعمه، بالإضافة إلى قلة فرص الترقية، مما أثر على توقعات المسار الوظيفي لأعداد كبيرة من الأفراد، ومن أجل تطوير الأفراد، فإن المنظمات المبحوثة بحاجة إلى تعديل الممارسات الإدارية ارتباطاً بنتائج ضعف أهمية المسار.

التعليق على الدراسة: تناولت هذه الدراسة التطورات الحديثة وأثرها على توقعات المسار الوظيفي نتاج قلة فرص الترقية، بينما تتناول دراستنا الحالية دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا بجمهورية السودان.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في عدم الالتزام بوضع سياسة محددة للترقية والنقل بجامعة دنقلا. وتتمثل المشكلة في الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى الالتزام بوضع سياسة محددة للترقية بجامعة دنقلا؟
- 2- ما مدى الالتزام بوضع سياسة محددة للنقل بجامعة دنقلا؟
- 3- ما هي العلاقة بين سياسة الترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا؟

أهداف الدراسة

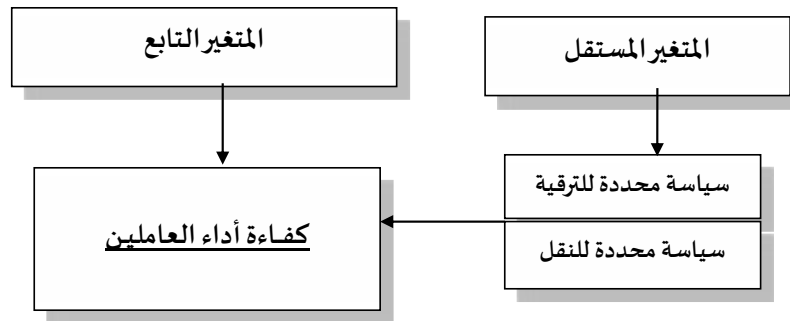
تتمثل أهداف هذه الدراسة في التعرف على أثر سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- الإلمام بمدى التزام الجامعة بوضع سياسة محددة للترقية.
- 2- الإلمام بمدى التزام الجامعة بوضع سياسة محددة للنقل.
- 3- إبراز أثر سياسات الترقية والنقل على رفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة.

فروض الدراسة

- الفرض الأول: من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للترقية وبين كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا.
- الفرض الثاني: من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للنقل وبين كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا.

أنموذج الدراسة



منهج الدراسة

يتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يقوم الباحثان باستخدام دراسة الحالة. وتتمثل مصادر جمع البيانات في:

- المصادر الأولية: تشمل الاستبيان والمقابلة الشخصية.
- المصادر الثانوية: المتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات والقوانين واللوائح المنظمة.

تصميم الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجامعة دنقلا. وقد وقع الاختيار على جامعة دنقلا على وجه التحديد، نسبة لأنها تعد جامعة ولائية ومن أقدمها وتتمتع بالمرکزية إدارية، إذ تمتد كلياتها في جميع أنحاء الولاية الشمالية بالسودان. ونظرًا لكبر عدد مفردات مجتمع جامعة دنقلا والبالغ 868 مفردة ويشكلون مجموع العاملين فيها، والمتمثلين في أعضاء هيئة التدريس والموظفين والعمال، فقد تم حصر فئات مجتمع البحث الذي سيخضع للدراسة، ولعله يوجد هناك قدر من التجانس والتداخل بين الطبقتين بناء على ما هو سائد في جامعة دنقلا، حيث نجد بعض الموظفين الذين يحملون مؤهلات عليا يتعاونون في التدريس بالجامعة، كما إن كل المواقع الإدارية بمختلف المستويات في الجامعة وحتى الإشرافية منها، وجميع اللجان بالجامعة، سيما ذات الشأن بالموظفين تتكون عضويتها من أعضاء هيئة تدريس. وقد استبعدت فئة العمال، وذلك للتغلب على بعض الصعوبات البحثية (العملية)، والتي تتعلق بطبيعة المجتمع المبحوث، إذا لا يتم اللجوء كثيرا لتنقلاتهم داخل المؤسسة، كما إن ترقياتهم تعتمد على القيد الزمني إلى حد كبير، إضافة إلى أنه قد يصعب على الكثير منهم التعامل مع الاستبيان المعد للدراسة. وبالتالي يمثل أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين بجامعة دنقلا 422 مفردة، من إجمالي مجتمع البحث البالغ 868 مفردة. وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار طبقة أعضاء هيئة التدريس وطبقة الموظفين، واستثناء طبقة العمال، كما تم اختيار عينة بسيطة من كل طبقة. وبلغت عينة الدراسة 200 مفردة، بنسبة 45% من إجمالي العينة الكلية للدراسة، حيث تتجاوز الحد الأدنى المطلوب وفقًا للمعادلة الإحصائية المحددة لحجم العينة (الديب، 2012).

فعند درجة ثقة تبلغ 95%، فإن $z_2 = 1.96$

حيث: n = حجم العينة.

z_2 = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 1.96

(J) = نسبة النجاح 50%

$2(x)$ = الخطأ المعياري $\pm 0.05\%$

$$n = \frac{J^2 \cdot [1 - J]}{z^2 \cdot x}$$

وتم توزيع عدد (200) استبيان، ليتم استرجاع عدد (180) استمارة، بنسبة استرجاع بلغت 90%.

خصائص عينة الدراسة

فيما يلي البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

- 1- توزيع أفراد العينة حسب النوع: تم سؤال المبحوثين عن النوع، وأعطوا إجابات (ذكر أو أنثى)، حيث إن أكثر من نصف أفراد العينة من الذكور بنسبة 54.4% من أفراد العينة المبحوثة، بينما بلغت نسبة الإناث 45.6% من العينة المبحوثة.
- 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث اتضح أن غالبية أفراد العينة يتراوح أعمارهم ما بين (30-40 سنة) بنسبة 47.2% من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50 سنة) 24.4%. أما أفراد العينة والذين يزيد أعمارهم على 50 سنة فقد بلغت نسبتهم 5.6%. فقط من العينة المبحوثة.
- 3- توزيع أفراد العينة حسب نوع العمل، حيث اتضح أن غالبية أفراد العينة من الموظفين، إذ بلغت نسبتهم 58.3% من أفراد العينة، بينما بلغ أعضاء هيئة التدريس نسبة 41.7% من العينة المبحوثة.
- 4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث اتضح أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي، إذ بلغت نسبتهم 46.7% من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الحاصلين على مستوى تعليمي فوق الجامعي (دبلوم عال، ماجستير، دكتوراة) 37.2%. أما من كان مستواهم التعليمي ثانوي فقد بلغت نسبتهم 16.1% فقط من العينة المبحوثة.

5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث إن غالبية أفراد العينة ذوي سنوات الخبرة ما بين (5-15) سنة، إذ بلغت نسبتهم 50.6% من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة ذوي سنوات الخبرة ما بين (أقل من 5 سنوات) 30.6%. أما أفراد العينة ذوي سنوات الخبرة من (20 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم 6.7%. من إجمالي العينة المبحوثة.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الورقة على وسيلة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة. وتشتمل الاستمارة على البيانات الشخصية، والبيانات الموضوعية التي تقيس موضوع الدراسة (أثر سياسات الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين). كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح من «لا أوافق بشدة» إلى «أوافق بشدة» (1-5). وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة يساوي: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(3 = (5/15) = 5 / (1+2+3+4+5)$

اختبار صدق محتوى المقياس

بداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (7) من المحكمين المختصين في مجال الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه، ووفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس.

اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ. ويوضح الجدول رقم (1) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيئاً قيم معامل ألفا كرونباخ:

يتضح من الجدول رقم (1) الخاص بنتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات الدراسة أكبر من 60%، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات، سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة، أو على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.78) وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها.

أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام التوزيع التكراري والانحراف المعياري: لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي، أسلوب (الانحدار): وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5%، يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من 5%، فذلك معناه قبول فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

الجدول رقم (1)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات الدراسة

| ألفا كرونباخ | العبارات |
|--------------|---|
| 0.78 | 1- تتم الترقية بالجامعة بناء على تقارير أداء الشخص المترقي. |
| 0.80 | 2- تقوم الجامعة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة للعاملين بها. |
| 0.79 | 3- يتوافر بالجامعة نظام معلومات مكتمل. |
| 0.78 | 4- تراعي الجامعة الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء عملية التنقلات. |
| 0.78 | 5- يتم النقل أحياناً بهدف تدريب العاملين على أداء الوظائف المختلفة. |
| 0.79 | 6- يتم النقل أحياناً بهدف معالجة بعض مشكلات العمل. |
| 0.77 | 7- تشجع الجامعة العاملين ذوي القدرات الكامنة حول تخطيط مسارهم الوظيفي. |
| 0.80 | 8- يتم وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر بالجامعة. |
| 0.78 | 9- هناك تظلمات وشكاوى من عمليات الترقية والنقل بالجامعة. |
| 0.79 | 10- تتم معالجة الآثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالجامعة. |
| 0.75 | 11- هناك أسس للترقية بالجامعة. |
| 0.77 | 12- سياسة الترقية والنقل بالجامعة مناسبة. |
| 0.78 | 13- تعد كفاءة أداء العاملين بالجامعة عالية. |
| 0.78 | إجمالي العبارات: |

المصدر: الدراسة الميدانية 2016.

الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة

أولاً- التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس بيانات الدراسة

الجدول رقم (2)

التوزيع التكراري لعبارات الدراسة

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لا أوافق | | لا أوافق بشدة | |
|---|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|---------------|------------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| 1- تتم الترقية بالجامعة بناء على تقارير أداء الشخص المترقي. | 45 | 25 | 69 | 38.3 | 30 | 16.7 | 29 | 16.1 | 7 | 3.9 |
| 2- تقوم الجامعة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة للعاملين بها. | 30 | 16.7 | 54 | 30 | 34 | 18.9 | 50 | 27.8 | 12 | 6.7 |
| 3- يتوافر بالجامعة نظام معلومات مكتمل. | 32 | 17.8 | 56 | 31.1 | 36 | 20 | 51 | 28.3 | 5 | 2.8 |
| 4- تراعي الجامعة الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء عملية التنقلات. | 38 | 21.1 | 68 | 37.8 | 35 | 19.4 | 29 | 16.1 | 10 | 5.6 |
| 5- يتم النقل- أحياناً- بهدف تدريب العاملين على أداء الوظائف المختلفة. | 39 | 21.7 | 62 | 34.4 | 35 | 19.4 | 34 | 18.9 | 10 | 5.6 |
| 6- يتم النقل- أحياناً- بهدف معالجة بعض مشكلات العمل. | 43 | 23.9 | 85 | 47.2 | 28 | 15.6 | 15 | 8.5 | 9 | 5 |
| 7- تشجع الجامعة العاملين ذوي القدرات الكامنة حول تخطيط مساهمهم الوظيفي. | 24 | 13.3 | 56 | 31.1 | 48 | 26.7 | 34 | 18.9 | 18 | 10 |
| 8- يتم وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئسسه المباشر بالجامعة. | 28 | 15.6 | 52 | 28.9 | 56 | 31.1 | 28 | 15.6 | 16 | 8.9 |
| 9- هناك تظلمات وشكاوى من عمليات الترقية والنقل بالجامعة. | 47 | 26.1 | 63 | 35 | 43 | 23.9 | 19 | 10.6 | 8 | 4.4 |
| 10- تتم معالجة الآثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالجامعة. | 26 | 14.4 | 60 | 33.3 | 45 | 25 | 35 | 19.4 | 14 | 7.8 |
| 11- هناك أسس للترقية بالجامعة. | 34 | 18.9 | 74 | 41.1 | 33 | 18.3 | 29 | 16.1 | 10 | 5.6 |
| 12- سياسة الترقية والنقل بالجامعة مناسبة. | 24 | 13.3 | 60 | 33.3 | 46 | 25.6 | 34 | 18.9 | 16 | 8.9 |
| 13- تعد كفاءة أداء العاملين بالجامعة عالية. | 35 | 19.4 | 63 | 35 | 31 | 17.2 | 39 | 21.7 | 12 | 6.7 |
| مجموع العبارات: | 410 | 18.9 | 759 | 35.1 | 469 | 21.7 | 387 | 17.9 | 135 | 6.4 |

المصدر: الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

- 1- ما يقرب من ثلثي أفراد العينة يوافقون على أن (الترقية بالجامعة تتم بناء على تقارير أداء الشخص المترقي) بنسبة 63.3%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 20%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 16.7%.
- 2- أقل من نصف أفراد العينة يوافقون على أن (تقوم الجامعة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة للعاملين بها) بنسبة 46.7%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 34.5%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 18.9%.
- 3- أقل من نصف أفراد العينة يوافقون على أنه (يتوافر بالجامعة نظام معلومات مكتمل) بنسبة 48.9%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 31.1%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 20%.
- 4- أكثر من نصف أفراد العينة يوافقون على أن (تراعي الجامعة الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء عملية التنقلات) بنسبة 58.9%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 21.7%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 19.4%.
- 5- أن أكثر من نصف أفراد العينة يوافقون على أن (يتم النقل أحياناً بهدف تدريب العاملين على أداء الوظائف المختلفة) بنسبة 56.1%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 24.5%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 19.4%.
- 6- أن أكثر من ثلثي أفراد العينة يوافقون على أن (يتم النقل أحياناً بهدف معالجة بعض مشكلات العمل) بنسبة

- 71.1%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 23.3%. أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 15.6%.
- 7- ما يقرب من نصف أفراد العينة يوافقون على أن (الجامعة تشجع العاملين ذوي القدرات الكامنة حول تخطيط مسارهم الوظيفي) بنسبة 44.4%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 28.9%. أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 26.7%.
- 8- أن أقل من نصف أفراد العينة يوافقون على أنه (يتم وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر بالجامعة) بنسبة 44.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 24.5%. أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم 31.1%.
- 9- أكثر من نصف أفراد العينة يوافقون على أن (هناك تظلمات وشكاوى من عمليات الترقية والنقل بالجامعة) بنسبة 61.1%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 15%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم 23.9%.
- 10- أقل من نصف أفراد العينة يوافقون على أنه (تتم معالجة الآثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالجامعة) بنسبة 47.7%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 27.2%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم 25%.
- 11- نصف أفراد العينة يوافقون على أنه (توجد هناك أسس للترقية بالجامعة) بنسبة 50%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 21.7%. أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم 18.3%.
- 12- أقل من نصف أفراد العينة يوافقون على أن (سياسة الترقية والنقل بالجامعة مناسبة) بنسبة 46.6%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 27.8%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم 25.6%.
- 13- أكثر من نصف أفراد العينة يوافقون على أن (كفاءة أداء العاملين بالجامعة تعد عالية)، حيث بلغت نسبتهم 54.4%. بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 28.4%. أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم 17.2%.
- 14- أكثر من نصف أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الدراسة بنسبة 54.1%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك 24.1%. أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم 21.8%.

ثانياً- الإحصاء الوصفي لعبارات الدراسة

- فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات الدراسة، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم. ويتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:
- 1- جميع العبارات، يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الدراسة.
 - 2- أهم عبارة من عبارات الدراسة هي العبارة (يتم النقل أحياناً بهدف معالجة بعض مشكلات العمل)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.78)، بانحراف معياري (1.06).
 - 3- أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تشجع الجامعة العاملين ذوي القدرات الكامنة حول تخطيط مسارهم الوظيفي)، حيث بلغ متوسط العبارة (3.19)، بانحراف معياري (1.18).
 - 4- متوسط جميع العبارات (3.41)، بانحراف معياري (1.14)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس عبارات الدراسة.

ثالثاً- نتائج اختبار الفروق لعبارات الدراسة

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة، تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الدراسة.

الجدول رقم (3)
الإحصاء الوصفي لعبارات الدراسة

| التفسير | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------|-------------------|---|
| أوافق | 3.64 | 1.13 | 1- تتم الترقية بالجامعة بناء على تقارير أداء الشخص المترقي. |
| أوافق | 3.22 | 1.21 | 2- تقوم الجامعة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة للعاملين بها. |
| أوافق | 3.33 | 1.14 | 3- يتوافر بالجامعة نظام معلومات مكتمل. |
| أوافق | 3.52 | 1.15 | 4- تراعي الجامعة الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء عملية التنقلات. |
| أوافق | 3.48 | 1.18 | 5- يتم النقل- أحياناً- بهدف تدريب العاملين على أداء الوظائف المختلفة. |
| أوافق | 3.78 | 1.06 | 6- يتم النقل- أحياناً- بهدف معالجة بعض مشكلات العمل. |
| أوافق | 3.19 | 1.18 | 7- تشجع الجامعة العاملين ذوي القدرات الكامنة حول تخطيط مساهمهم الوظيفي. |
| أوافق | 3.27 | 1.16 | 8- يتم وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر بالجامعة. |
| أوافق | 3.68 | 1.10 | 9- هناك تظلمات وشكاوى من عمليات الترقية والنقل بالجامعة. |
| أوافق | 3.27 | 1.16 | 10- تتم معالجة الآثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالجامعة. |
| أوافق | 3.52 | 1.13 | 11- هناك أسس للترقية بالجامعة. |
| أوافق | 3.23 | 1.16 | 12- سياسة الترقية والنقل بالجامعة مناسبة. |
| أوافق | 3.38 | 1.21 | 13- تعد كفاءة أداء العاملين بالجامعة عالية. |
| أوافق | 3.41 | 1.14 | الإجمالي: |

المصدر: الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- 1- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (58.2)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على العبارة (تتم الترقية بالجامعة بناء على تقارير أداء الشخص المترقي).
- 2- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (31.5)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تقوم الجامعة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة للعاملين بها).
- 3- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (44.5)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تقوم الجامعة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة للعاملين بها).

- 4- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (87.5)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تراعي الجامعة الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء عملية التنقلات).
- 5- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (37.9)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم النقل أحياناً بهدف تدريب العاملين على أداء الوظائف المختلفة).
- 6- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (102.3)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم النقل أحياناً بهدف معالجة بعض مشكلات العمل).
- 7- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (28.2)، بمستوى معنوية (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى معنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تشجع الجامعة العاملين ذوي القدرات الكامنة حول تخطيط مساهمهم الوظيفي).
- 8- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (32.8)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى

الجدول رقم (4)
اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الدراسة

| الدلالة | مستوى المعنوية | قيمة (كاي تربيع) | العبارات |
|---------|-------------------|---------------------|---|
| قبول | 0.001 | 58.2 | 1- تتم الترقية بالجامعة بناء على تقارير أداء الشخص المترقي. |
| قبول | 0.001 | 31.5 | 2- تقوم الجامعة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة للعاملين بها. |
| قبول | 0.001 | 44.5 | 3- يتوافر بالجامعة نظام معلومات مكتمل. |
| قبول | 0.001 | 48.7 | 4- تراعي الجامعة الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء عملية التنقلات. |
| قبول | 0.001 | 37.9 | 5- يتم النقل أحياناً بهدف تدريب العاملين على أداء الوظائف المختلفة. |
| قبول | 0.001 | 102.3 | 6- يتم النقل أحياناً بهدف معالجة بعض مشكلات العمل. |
| قبول | 0.001 | 28.2 | 7- تشجع الجامعة العاملين ذوي القدرات الكامنة حول تخطيط مسارهم الوظيفي. |
| قبول | 0.001 | 32.8 | 8- يتم وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر بالجامعة. |
| قبول | 0.001 | 54.7 | 9- هناك تظلمات وشكاوى من عمليات الترقية والنقل بالجامعة. |
| قبول | 0.001 | 34.7 | 10- تتم معالجة الآثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالجامعة. |
| قبول | 0.001 | 60.6 | 11- هناك أسس للترقية بالجامعة. |
| قبول | 0.001 | 34.0 | 12- سياسة الترقية والنقل بالجامعة مناسبة. |
| قبول | 0.001 | 37.2 | 13- تعد كفاءة أداء العاملين بالجامعة عالية. |
| قبول | 0.001 | 34.3 | الإجمالي: |

المصدر: الدراسة الميدانية، 2016

المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر بالجامعة).

9- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (54.7)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (هناك تظلمات وشكاوى من عمليات الترقية والنقل بالجامعة).

10- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة العاشرة (34.7)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تتم معالجة الآثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالجامعة).

11- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الحادية عشرة (60.0)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية

(5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (هناك أسس للترقية بالجامعة).

12- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية عشرة (34.0)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (سياسة الترقية والنقل بالجامعة مناسبة).

13- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة عشرة (37.2)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تعد كفاءة أداء العاملين بالجامعة عالية).

14- بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات الدراسة (46.3)، بمستوى معنوية (0.001)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الدراسة.

اختبار فروض الدراسة

- الفرض الأول: من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للترقية وبين كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا.

- **الفرض الثاني:** من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للنقل وبين كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا.

لإثبات هاتين الفرضيتين يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (سياسة الترقية والنقل) والمتغير التابع (كفاءة أداء العاملين)، وجاءت نتائج التحليل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (سياسة الترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا).

| معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار B | اختبار (T) المعنوية | نتيجة العلاقة |
|----------------|---------------|------------------|---------------------|---------------|
| 0.79 | 0.62 | 1.10 | 17.13 | 0.001 |
| قبول | | | | |

المصدر: الدراسة الميدانية، 2016.

يتضح من الجدول رقم (5):

- 1- هناك ارتباط طردي بين (سياسة الترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا)، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.79). وقيمة معامل الانحدار (1.10)، وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين سياسة الترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا.
- 2- تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4-30) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (سياسة الترقية والنقل) على المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين)، حيث بلغ معامل التحديد 62%، وهذه النتيجة تدل على أن سياسة الترقية والنقل تؤثر على كفاءة أداء العاملين بنسبة 62%.
- 3- يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين)، والمتغيرين المستقلين (سياسة محددة للترقية وسياسة محددة للنقل) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (17.13)، بمستوى دلالة معنوية (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، والذي يشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين (وجود سياسة محددة للترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا). وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (السباح، 2008) والتي خرجت بنتائج مهمة، منها أن رضا عينة الدراسة عن تطبيق معايير الترقية كان بدرجة أقل من المتوسط. وظهرت موافقة متوسطة على أن عدم الالتزام بتطبيق معايير ترقية مدراء مكاتب البريد له أثر جوهري على ضعف أداء الموظفين. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (Takahashi, 2006)، من حيث إن كلاً من الترقية والراتب تؤثر بشكل إيجابي على دافعية الموظفين للعمل. كما تتفق نتائج دراسة (Lovise et al., 1999)، من حيث إن قلة فرص الترقية أثرت على توقعات المسار الوظيفي لأعداد كبيرة من الأفراد، وأن الشعور بإخفاق المسار يمكن أن تكون له نتائج سلبية لكل من الأفراد والمنظمات.

نتائج الدراسة

- 1- تتم الترقية بجامعة دنقلا بناء على تقارير أداء الشخص المترقي، وذلك بنسبة 63.3%.
- 2- انقسام الرأي وعدم الوضوح حول ما إذا كانت جامعة دنقلا تقوم بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة للعاملين بها.
- 3- انقسام الرأي وعدم وضوح حول ما إذا كان يتوافر بجامعة دنقلا نظام معلومات مكتمل.
- 4- تراعي جامعة دنقلا الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء التنقلات، وذلك بنسبة 58.9%.
- 5- يتم النقل بجامعة دنقلا أحياناً بهدف تدريب العاملين على أداء الوظائف المختلفة، وذلك بنسبة 56.1%.
- 6- يهدف النقل بجامعة دنقلا أحياناً إلى معالجة بعض مشكلات العمل، وذلك بنسبة 71.1%.

- 7- عدم وضوح ما إذا كانت جامعة دنقلا تشجع العاملين ذوي القدرات الكامنة في تخطيط مسارهم الوظيفي.
- 8- عدم وضوح ما إذا كانت جامعة دنقلا تقوم بوضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر.
- 9- هناك تظلمات وشكاوى من عمليات الترقية والنقل بجامعة دنقلا، وذلك بنسبة 61.1%.
- 10- انقسام الرأي وعدم الوضوح حول ما إذا كانت جامعة دنقلا تقوم بمعالجة الآثار السالبة لعمليات النقل والترقية.
- 11- هناك أسس للترقية بجامعة دنقلا، وذلك بنسبة 50%.
- 12- انقسام الرأي وعدم الوضوح حول ما إذا كانت هناك سياسات محددة للترقية والنقل بجامعة دنقلا.
- 13- نسبة كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا عالية وتساوي 54.4%.
- 14- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة محددة للترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين بالجامعة.

توصيات الدراسة

- 1- أن تسعى الجامعة إلى توفير نظام مكتمل للمعلومات وبالشكل الذي يمكن الجامعة والعاملين على تخطيط المسارات الوظيفية، فالتخطيط يبني على المعلومة.
- 2- أن تلتزم الجامعة بتوفير سياسات مناسبة لترقية ونقل العاملين، مع ضرورة معالجة الآثار السالبة الناجمة جراء تطبيق تلك السياسات، وبالشكل الذي يحقق التأقلم للعامل في موقعه الجديد، مع ضرورة ربط تلك السياسات بتخطيط المسار الوظيفي، بما يدفع نحو رفع كفاءة أداء العاملين.
- 3- أن تعمل الجامعة ضمن سياسة النقل المتبعة، على تمكين العاملين من اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة لهم، وذلك بالسماح بتنقلات لهذا الغرض، هي ملائمة لشريحتي الموظفين والعمال، خاصة في حالة التباعد الجغرافي لكليات الجامعة وتعدد الأعمال بين رئاسة الجامعة والأفرع المختلفة.
- 4- على إدارة جامعة دنقلا تشجيع العاملين ذوي القدرات الكامنة، واكتشافهم ومن ثم التعرف تلك القدرات وصقلها، ومن ثم العمل على توظيفها في تخطيط مساراتهم الوظيفية.
- 5- أن تراعي جامعة دنقلا في تصميم وظائفها وهياكلها التنظيمية تسلسل المستويات الأدائية لتلك الوظائف، وتحديد المسارات الوظيفية داخل الهيكل التنظيمي.
- 6- على إدارة جامعة دنقلا- عند تقييم أداء عاملها- أن تحرص على الالتزام باستيفاء جميع مراحل تقييم الأداء المطلوبة، والمبنية على أسس موضوعية للتقييم، وتوفير العدالة لهذا النظام، مع العمل على ربط نتائج التقييم- سواء أكانت سلبية أم إيجابية- بمكافأة تشجيعية، وذلك من أجل المحافظة على السلوك المرغوب، وإنقاص السلوك غير المرغوب، وضرورة الالتزام باستخدام نتائج تقييم أداء العاملين في جميع الأنشطة الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعة.

حدود الدراسة

واجه الباحثان أثناء إجراء هذه الدراسة عددًا من القيود والمحددات، والتي لم يخفف منها إلا انتماء الباحثين لمجتمع الدراسة، فقد لوحظ تردد - وربما خوف - البعض من الإدلاء بوجهة نظرهم بصراحة تجاه متغيرات الدراسة، والذي ظهر جليًا في نسبة الحياد تجاه تلك المتغيرات، رغم الإشارة والتأكيد بأن تلك البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط مع الالتزام بالسرية التامة، كما إن ارتباط ترفقيات أعضاء هيئة التدريس باعتبارات أخرى لها علاقة بسياسات وقرارات ربما تكون مفاجأة ترتبط بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجمهورية السودان، إضافة للتباعد الجغرافي لأفراد عينة الدراسة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية

- مصطفى، أحمد سيد. (2006). *إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر*. القاهرة: المؤلف.
- دره، عبد الباري؛ وزهير نعيم الصباح. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. عمان: دار وائل للنشر.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. عمان: دار وائل للنشر.
- أبوبكر، مصطفى محمود. (2006). *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- موسى، بكري الطيب (2002). *إدارة الأفراد*. الخرطوم: مطبعة جي تاون.
- الصافي، حامد التاج حامد. (1996). *إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حريم، حسين. (2013). *إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل*. عمان: دار الحامد للنشر.
- شوايش، مصطفى نجيب. (2007). *إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي حسن. (1998). *إدارة الأفراد*. عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- الديب، علي السيد. (2012). *الإحصاء: المبادئ النظرية وتطبيقاتها العملية*. القاهرة: الزعيم للخدمات المكتبية.
- الزهراني، عابد بن موسى. (2006). «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. (2008). «مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*. غزة. فلسطين.
- الهابيل، وسيم إسماعيل؛ وياسر عبد طه الشرفا؛ و ميسرة فتحى أبو دان. (2010). «العوامل المؤثرة على قرارات ترقية الموظفين: دراسة حالة وزارة الاقتصاد الوطني»، *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية

- Lamiae, Lovise; Tania Saba; and Yves- Chantal, Gagnon . (1999). Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector, *Public Personnel Management*, Vol. 28, Issue 3.
- Has, Math R. (2011). «From Job Search to Hiring and Promotion: The Labor Market Experience of Ethnic Minorities in Beijing», *International labor Review*, Vol. 150, Issue 1: pp.189-201. Research Paper.
- 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. Litzzy, Barrie and Jeffrey Greenhouse. (2007) «The Relationship between Gender and Aspiration to Senior Management», *Career Development International*, Vol.12, Issue 7, pp. 637-659.

ثالثاً- مقابلات شخصية

- إبراهيم علي بابكر. (2016). *مدير شئون العاملين. مقابلة شخصية بعنوان: سياسات النقل والترقية بجامعة دنقلا*. دنقلا. السودان.

The Role of Promotion and Transfer Policy in Improving Staff Performance: A Case Study at the University of Dongola, Republic of Sudan

Dr. Modthir Hassan Salim Ezioldin

Associate Professor

Department of Human Resources Management

Academic Programs for Military Colleges, ADU.

United Arab Emirates

Dr. Ameer Mohammed Ali Al-Moumein

Accounts Department

Financial Management

Ministry of Finance in North State

Republic of Sudan

ABSTRACT

The study aimed to identify the role of a specific policy for promotion and transfer in raising the efficiency of the performance of the employees in the University of Dongola, Republic of Sudan. The problem of this study was the failure to adhere to a specific promotion and transfer policy at University. After completing the theoretical aspect, a questionnaire was distributed to a stratified sample of faculty and staff members. The sample was selected in the random stratified sample, and a simple sample was selected from each stratum. It confirmed that there is a statistically significant relationship between the dependent variable (employee performance efficiency), the independent variables (The existence of a specific promotion policy and the existence of a specific transfer policy), has the value of (t) calculated for the regression coefficient (17.13) and the level of significance (0.001).

It was found that there is a linear correlation between independent and dependent variables, the correlation coefficient (0.79), the regression coefficient (1.10), and the effect of independent variables on the dependent variable were 62%. It recommended that the university should establish a specific policy for the promotion and transfer of employees, addressing the negative effects and grievances resulting from the application of this policy and linking the promotion and transfer policies with career planning.

Key Words: *Promotion Policy - Transfer Policy and Efficient Staff Performance.*