

دور الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل (الجامعة الإسلامية نموذجاً)

د. إبراهيم عمر أحمد بشير

دور الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل (الجامعة الإسلامية نموذجاً) | د. إبراهيم عمر أحمد بشير*

المستخلص

تعالج هذه الدراسة نظم الترقية الوظيفية ودورها في خفض دوران العمل في الجامعة الإسلامية، ويحاول ربط العلاقة بين نظم الترقية الوظيفية ودوران العمل فيها، حيث تناول البحث مفهوم الترقية الوظيفية ومعاييرها وضوابطها، وماهية دوران العمل وأنواعها، وأبرز مظاهر دوران العمل وأسبابها، واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم أداة الاستبانة التي وزعت على (٢٦) عينة عشوائية بمختلف الوظائف الإدارية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، كذلك استخدم الباحث البرنامج الإحصائي لحزم العلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وتوصل الباحث في نهاية هذه الدراسة إلى أنّ استخدام الترقية الوظيفية بفعالية يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وتستخدم الجامعة الإسلامية معياري الأقدمية والكفاءة معاً للترقية الوظيفية، كما تعطي أهمية كبيرة للمؤهل العلمي كمعيار للترقية الوظيفية، وتمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس حوافز معنوية، كما تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ بعض القرارات.

من خلال النتائج وما قام به الباحث من تحليل ودراسة تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة، وبناء على النتائج السابقة أوصى الباحث بالتوصيات التالية:

١. سن قوانين ولوائح تنظم إجراءات تطبيق نظم الترقية الوظيفية لتساهم في تقليل دوران العمل.
٢. تفعيل عمل مكتب إدارة الموارد البشرية وتنشيط لجنة المتابعة لمعالجة أسباب دوران العمل الاختيارية قبل ظهورها لتفاديها مسبقاً.
٣. توضيح الوصف الوظيفي عند توظيف الموظف والتزام الشفافية في جميع الإجراءات الوظيفية وخاصة الترقية الوظيفية.
٤. منح فرصة التدريب والتطوير باستمرار لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
٥. تعزيز نظامي الكفاءة والأقدمية معاً في الترقية الوظيفية كأفضل معيار لها.

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد في الجامعة الإسلامية بالصومال.

ABSTRACT

This study deals with the systems of career promotion and its role in reducing the turnover of work in the university, and attempts to link the relationship between the promotion systems and the job rotation at the university. The research dealt with the concept of job promotion, its standards and controls, the nature of work turnover and its types. The questionnaire was distributed to (26) random samples of different administrative and academic functions of the faculty members of the Islamic University. The researcher also used the Statistical Package for Social Science (SPSS) to analyze the study data.

The researcher studied some of the previous studies related to the subject of the study and benefited from them.

The researcher concluded at the end of this study that the use of career promotion effectively reduces the turnover rate, and the Islamic University uses standards of seniority and efficiency for career promotion, and gives great importance to the qualifications as a criterion for career promotion, and that the most prominent types of turnover is to leave the job, Due to weak training and development of the worker and gives the university members of the faculty members of the organic and also involve the university members of the faculty in decision-making.

Through the results and the researcher through the analysis and study was verified the validity of the hypotheses of the study and based on the previous results recommended the researcher the following recommendations:

1. The enactment of laws and regulations governing the procedures of applying career promotion systems to reduce the turnover of work.
2. Activate the work of the Office of Human Resources Management and activate the Follow-up Committee to address the reasons for the voluntary turnover before appearing to avoid it in advance.
3. Clarify the job description when employing the employee and the commitment to transparency in all functional procedures, especially career promotion.
4. To provide continuous training and development skills to all staff members of the university.
5. Integrate the efficiency and seniority system together in career promotion as the best standard for career promotion.

مقدمة:

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر من أداء المهام والمسؤوليات المكلف بها، فالموظف في أي منظمة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي، وإنما يطمح إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المنظمة الإدارية وتضمن له الاستقرار والأمن الوظيفيين واستمرار الخبرة المهنية.

فالترقية: هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو شغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة، وتعتبر حقاً من حقوق الموظف. أما دوران العمل فيعني توقف الفرد العامل عن عضويته في إحدى المؤسسات التي يتقاضى منها تعويضاً، وقد يكون هذا التوقف عن العمل بطريقة نظامية أو الانتقال إلى القطاع الآخر سواء عن طريق الاستقالة، الانتداب الداخلي، الإعارة الخارجية، الإجازة بدون مرتب، أو المعاش الاختياري. وقد يكون ترك العمل غير اختياري، كالفصل أو نقله إلى درجة أدنى تأديباً.

وتطرقت الدراسة إلى ماهية الترقية الوظيفية، ومعاييرها وأنواع دوران العمل وأسبابها ودور نظم الترقية الوظيفية في خفض معدل دوران العمل تطبيقاً على الجامعة الإسلامية نموذجاً.

فمن دواعي الكتابة عن هذا الموضوع إثراء المكتبة الصومالية والعربية في موضوع الترقية الوظيفية ورصد نظم الترقية الوظيفية ومدى تأثيرها في دوران العمل في المؤسسات التعليمية العليا من خلال التطبيق على الجامعة الإسلامية وإبراز أهم مظاهر دوران العمل فيها واقتراح الوسائل الناجعة لمعالجة آثارها السلبية.

كما أنّ هذه الدراسة تفتح باباً للباحثين والمهتمين في مجال تطوير الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الصومال وتكون نبراساً لصناع القرار فيها لتوفير الاعتناء والاهتمام بالعنصر الأكاديمي وترقيته بعدالة، وتطويره والحفاظة عليه في المؤسسة باعتباره المورد الأهم فيها.

واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم لجمع المعلومات أداة الاستبانة التي وزعت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بواقع (٢٦) عينة، وتم تحليل هذه الاستبانة باستخدام نظام SPSS بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

مشكلة الدراسة:

تبرز المشكلة في أنّ نظم الترقية الوظيفية المتبعة في المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأخرى في الصومال تعاني من ضعف الالتزام بنظام محدد، فتتم عملية الترقية الوظيفية بدون اعتبار أي من الضوابط والمعايير العلمية السائدة عالمياً، مما يؤدي إلى رفع معدل دوران العمل، إذ يشعر الموظف بالظلم، وينتج عن ذلك تدني الروح المعنوية لديه وانخفاض رضاه الوظيفي، وضعف ولائه للمؤسسة. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على ماهية النظم المتبعة في الترقية الوظيفية ودورها في خفض معدل دوران العمل في الجامعات الصومالية - الجامعة الإسلامية نموذجاً. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما أهم نظم الترقية الوظيفية المتبعة في الجامعة الإسلامية في الصومال؟
٢. ما دور نظم الترقية الوظيفية المتبعة في الجامعة لخفض دوران العمل؟
٣. ماهي المعايير والضوابط المستخدمة لترقية العاملين في الجامعة الإسلامية؟
٤. ما أبرز مظاهر دوران العمل السائدة؟
٥. ما أسباب مظاهر دوران العمل؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل أهم الفرضيات فيما يلي:

١. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول نظم الترقية الوظيفية ومعدل دوران العمل تعزى إلى الصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
٢. يوجد علاقة بين نظم الترقية الوظيفية للجامعة الإسلامية ودوران العمل لدى العاملين فيها.
٣. اتباع نظم الترقية الوظيفية يؤدي إلى خفض معدل دوران العمل.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من:

١. أنها تساعد متخذي القرارات، وواضعي سياسات التعليم العالي في الصومال، على اتخاذ القرارات السليمة الخاصة بعمليات الترقية الوظيفية للعاملين فيها.
٢. إثراء المكتبة الإدارية بدراسة تعتبر مهمة في موضوع الترقية الوظيفية ودوران العمل.
٣. تعتبر ممارسة نظم الترقية الوظيفية بموضوعية، العمود الفقري في رفع كفاية وفاعلية مؤسسات التعليم العالي بخفض معدل دوران العمل فيها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على أهم النظم المتبعة في عملية الترقية الوظيفية في الجامعة الإسلامية.
٢. إيضاح أبرز مظاهر دوران العمل وأهم أسبابها في الجامعة.
٣. إبراز دور نظم الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل في الجامعة.
٤. بيان أنّ عملية الترقية الوظيفية تحقق أهداف المؤسسة والموظف كل على حدة.
٥. التعرف على تجارب الجامعات، أو المؤسسات التعليمية، في نظم الترقية الوظيفية.
٦. التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستعانة بها من قبل إدارة المؤسسات التعليمية العليا لمعالجة القصور وتطوير نظم الترقية المتبعة، وتحقيق زيادة الطاقة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس فيها.

أدوات الدراسة:

الاستبانة: وزعت الاستبانة على هيئة تدريس الجامعة الإسلامية في مقديشو الصومال.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي (SPSS) للوصول إلى نتائج كمية ونوعية.

مفاهيم الدراسة:

١. الترقية: يقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والراتب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثرياً، فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية^(١) وهي عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات أو السلطات والمسؤوليات، أو الحقوق والواجبات، وهي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات الوظيفية^(٢)

(١) تشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة،

بومرداس، ٢٠١٠، ص: ٨٧

(٢) محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: ٤٨١ .

٢. دوران العمل: هي ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالعمل أو الخروج منه، ويحسب معدل دوران العمل على أساس نسبة العاملين الذين يتركون العمل في فترة معينة إلى متوسط عدد العاملين في تلك الفترة.^(١)

ماهية الترقية

تعد الترقية من القرارات الهامة في الوظائف بالمؤسسات؛ لأنها تحدث تغييراً في مركز الموظف القانوني، وذلك بتقديمه على غيره، وارتقائه درجات السلم الإداري إما بنقله إلى درجة أعلى من درجته التي كان يشغلها داخل الفئة الوظيفية، أو انتقاله من الفئة الوظيفية إلى فئة أعلى وفق السلم الإداري لترتيب الوظائف، فهي لا تحقق مصلحة الفرد فحسب، بل تسهم في تحقيق مصلحة المنظمة.^(٢)

فالفرد في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة لأخرى وفقاً لاتجاهات ثلاثة: تصاعدياً أو تنازلياً أو أفقياً، فالتنازلي (التنزيل إلى الوظائف الأدنى) فهو في غالب الأحيان يكون عقابياً، أما الأفقي فيتمثل في النقل أو الندب أو الإعارة وهنا يغير الفرد موقعه بين أعمال على نفس المستوى الوظيفي بحيث لا ينتج عن ذلك أي زيادة في الراتب أو زيادة في السلطة أو أي تغيير في الأهمية الوظيفية. في حين يعرف التصاعدي أو الرأسي باسم الترقية أو الترفيع أو الندب لشغل وظيفة أعلى، وهنا ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي، وينتج عن ذلك زيادة في الراتب، زيادة في السلطة وتغير في الأهمية الوظيفية.^(٣)

يقصد بالترقية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى. ومن الأخطاء الشائعة الاعتقاد بأن مجرد النجاح في الوظيفة الحالية دليل على النجاح في الوظيفة الأعلى، وعلى ذلك لا ينبغي ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى إلا إذا كان حائزاً للصفات والعوامل التي تؤهله للنجاح في الوظيفة الأعلى.

وإذا لم يرق نظام الترقية على أساس دقيق فإن النتيجة ستكون شغل الوظائف العليا بموظفين من مستوى ضعيف، بالإضافة إلى ذلك فإن اتباع مثل هذا النظام سيؤدي إلى نشر روح التذمر بين العاملين. وعليه يهدف نظام الترقية إلى شغل الوظائف الأعلى بموظفين أكفاء، وإلى رفع الروح المعنوية للموظفين.^(٤)

(١) محمد أحمد اسماعيل، مفهوم الترقية، أهميتها، أسسها وأنواعها، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على الشبكة العنكبوتية، <https://hrdiscussion.com/hr14289.html> تاريخ الاطلاع ٢٠١٧/١٠/٠٧ م

(٢) محمد يوسف أحمد السباح، مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، رسالة ماجستير، ٢٠٠٨، ص ١٨

(٣) بلمبروك عبدالقادر، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، عبارة عن بحث التخرج لنيل درجة البكالوريوس، ٢٠١٤ م، ص ٤.

(٤) النجلو مشول اوان أكون، أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية في السودان دراسة تطبيقية على الصندوق القومي للمعاشات، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، ٢٠٠٥ م، ص ١٣.

الترقية: تعريفها وأهميتها وأهدافها التعريف

يعرف الترقية بأنه نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية، كما أنها تعني إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي ينتج عنها آثار مادية ومعنوية^(١).

وكما يمكن تعريف الترقية أيضاً: بأنها عملية نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، فهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى منها وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى درجة أخرى في نفس الوظيفة^(٢).

ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الجهد المبذول من طرف الموظف ومدى تفاعله ونجاحه في الوظيفة التي يقوم بها، ومدى تفانيه لمنصبه ووظيفته التي يشغلها، كل هذا يجعل من الإدارة المعنية تكافئه على تفانيه وإخلاصه لوظيفته بمنحه الترقية الوظيفية وإعطائه مركزاً قانونياً يتماشى مع قدراته قصد تحسين وضعيته داخل المؤسسة، الأمر الذي يبعث الراحة والطمأنينة لدى الموظف ويجعله مستقراً نفسياً ومهنياً، يسعى إلى خدمة المؤسسة وخدمة المستفيدين من تلك المؤسسة^(٣).

(١) جبلي فاتح ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب - قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٥-٢٠٠٦م، ص ٢٠.

(٢) محمد يوسف أحمد السباح، مرجع سابق، ص ١٩.

(٣) مصطفى جعيدل ، نظم الترقية في الوظيفة العامة، رسالة ماجستير في الحقوق - قانون إداري، جامعة محمد خيضر ٢٠١٣م، ص ٣.

أهمية الترقية:

تعتبر الترقية من أهم الأنشطة والعمليات التي تعود بالنفع على الإدارة والموظف في آن واحد، وذلك كما يلي ^(١):

١. تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به.
٢. يمكن برنامج الترقية الواضح والجيد من التوصل إلى مستوى عال من الرضا عند الموظفين.
٣. الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة، فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة من الطاقات البشرية من حيث الكم والنوع.
٤. تساهم الترقية في تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين من خلال تغيير الوجوه وحقن دم جديد في التنظيم الوظيفي.
٥. تخفيض النفقات وتقليل حجم الموارد البشرية المستخدمة ^(٢).
٦. تحقيق طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن يفتح له المجال في استمراره وبقائه في المؤسسة ^(٣).
٧. تعمل الترقية على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.
٨. تساعد على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.
٩. إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحاً فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينهم في العمل، مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج ^(٤).

(١) خضير عبدالوهاب ، نظام ترقية الموظف في الجزائر ، رسالة ماجستير في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح

—ورقلة، ٢٠١٥م، ص ١٢

(٢) بلمبروك عبدالقادر ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مرجع سابق ص

(٣) محمد أحمد اسماعيل، مفهوم الترقية ، أهميتها، أسسها وأنواعها، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على الشبكة العنكبوتية، تاريخ الاطلاع ٢٠١٧/١٠/٠٧

(٤) موقع مجموعة ورماك الدولية على الانترنت WORMAC ، مفهوم الترقية وأهميتها وأسسها، <http://wormac.com/promotion-concept-and-importance> / تاريخ الاطلاع ٢٠١٧/١٠/٠٧

أهداف الترقية:

هناك عدد من الأهداف المادّية والمعنويّة التي تعمل المنشأة على تحقيقها من خلال الترقية، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي^(١):-

١. تعتبر الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد على التفاني في العمل، والسعي نحو تحسين وزيادة الإنتاج عن طريق المبادرة والابتكار.
٢. الترقية تساعد على تحقيق الانتماء للعمل، ودعم الاستقرار الوظيفي بالمنشأة، وذلك عن طريق الاحتفاظ بالعاملين من ذوي الخبرة والكفاءة، كما تشجع على جذب الكفاءات المتميزة للعمل بالمنشأة.
٣. الترقية تقوي الروابط بين الإدارة والعاملين وتدعم العلاقات الإنسانية بين الأفراد، مما يساعد على تحقيق قدر من الأمن الوظيفي^(٢).
٤. الترقية تهيئ فرص المنافسة بين الأفراد وتحفيزهم وتدفعهم إلى المثابرة وبذل الجهد للحصول عليها.
٥. إخصاب مناخ التجديد والإبداع والابتكار، علماً بأن هذه العناصر ذات أثر كبير في تميز الأفراد وفوزهم بالترقية قبل زملائهم الذين لا يملكون هذه القدرات.
٦. إعداد القادة الإداريين للمنظمة، إذ أنّ المعايير الموضوعية للترقية تجعل أكثر العاملين قدرة وتحملاً للمسؤولية المورد الأساسي لشغل الوظائف القيادية.
٧. ترغيب الأفراد ذوي المؤهلات والقدرات المتميزة للالتحاق بالمنظمة، اطمئناناً لمستقبلهم الوظيفي وترقيتهم في ضوء معايير موضوعية وعادلة للوظائف الأعلى في السلم الوظيفي^(٣).
٨. خلق الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.
٩. زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فكلما كانت نظم الترقية جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية^(٤).
١٠. كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
١١. رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروفهم عن طريق ضمان الترقية^(٥).

(١) حاج التاج الصافي، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، السودان ١٩٩٦، ص ١١-٣٠

(٢) بلمبروك عبدالقادر، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص

(٣) محمد طقطة، مدخل إدارة الافراد، أشكال الدوران الوظيفي، http://financedepartment.blogspot.com/2011/10/html_2130_blog-post/10/2011/com تاريخ الاطلاع ١٢/١٠/٢٠١٧م.

(٤) سميرة عبدالله قاسم الحبيشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، دراسة ميدانية ناكوا المحدودة، بحث بكالوريوس، قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء ٢٠٠٨م، ص ١٨

(٥) خضير عبد الوهاب، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مرجع سابق، ص ١١

أسس وأساليب الترقية

الأسس:

تقتضي الترقية شروطاً يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناصب في المكان المناسب أو الوظيفة المناسبة، وهذه الشروط تتمثل في الآتي^(١):

١. يجب أن تكون الترقية في درجة شاغرة أعلى مالياً واجتماعياً.
٢. أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة قبل أن يصعد إلى الدرجة المالية الأعلى.
٣. أن تكون الترقية من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة، يمنع القفز بالدرجة.
٤. يجب أن تتم الترقية داخل المجموعة النوعية التي فيها الموظف.
٥. لا يجوز ترقية موظف محال على التأديب أو محاكمة جنائية أو موقوف عن العمل حتى تثبت براءته.

أنواع الترقية الوظيفية:

١. الترقية في الدرجة: يمثل هذا النوع من الترقية الترقية الحقيقية، ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى، وتصحبها زيادة في المرتب، ومعياريها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل^(٢).
٢. الترقية في الرتبة: يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي فيه^(٣).
٣. الترقية في الفئة: تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسئولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شئون الأفراد. وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، وتستند إلى كفاءة العامل^(٤).
٤. الترقية الجافة: وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحياناً كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم. حيث يكون المركز الأدبي يحتل أهمية تفوق الزيادة المادية في الأجر، وتلجأ إليه المنظمات في الغالب في أوقات الأزمات بدلاً من زيادة الأجور والمرتبات^(٥).

(١) المرجع نفسه، ص ١١

(٢) خضير عبد الوهاب، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مرجع سابق، ص ١٤

(٣) محمد أحمد إسماعيل، مفهوم الترقية وأهميتها أسسها وأنواعها، مصدر سابق.

(٤) جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحلة الخروب - قسنطينة، مرجع سابق، ص ٣١

(٥) محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية جامعة السودان المفتوحة، منشورات الجامعة، الخرطوم ٢٠٠٦، ص ١٠٠

٥. الترقية السائلة: ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعوراً بالرضا والاطمئنان، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتمكنها^(١).
٦. الترقية الاجتماعية: يجب اعتبارها عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة بالأشخاص الذين يمارسون العمل، وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات العليا، بأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساساً لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية^(٢).

أساليب الترقية:

يعتبر وضع أسس أو معيار علمي سليم للترقية من أهم المشاكل التي تواجه العاملين على نظم الوظيفة بصورة عامة، فعادة ما يزيد عدد الموظفين الصالحين للترقية عن عدد الوظائف المتاحة، حيث أن فرص الترقية تكون محدودة عادة، لذلك تظهر مشكلة اختيار أكفأ الموظفين للترقية، وضرورة تحديد الأسس والمعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند إجراء عملية الاختيار.

يجب أن تقوم الترقية على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها، ذلك أن نظام الترقية إذا كان فاسداً سيؤدي بطبيعته الحال إلى انخفاض معنويات الموظف و انعدام إيمانه بعدالة النظم التي تطبق عليهم، وهذا حتماً سيؤدي في انخفاض كفاءتهم، وغالباً ما تتبع المؤسسات إحدى الأسس التالية لترقية الموظفين، ومن بين هذه الأسس نذكر ما يلي: ^(٣)

الترقية على أساس الأقدمية: وتشير الأقدمية إلى طول فترة خدمة الفرد، وينبني نظام الترقية وفق الأقدمية على افتراض أن الموظف يكتسب بأقدميته خبرة ودراية بعمله وقدرة على الأداء^(٤). فإن لمعيار الأقدمية مزايا في مجال الترقى للوظائف الأعلى باعتباره يقلل من دوران العمل (ترك الخدمة) ويشجع العاملين على الاستمرار^(٥)

(١) جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب - قسطنطينة، مرجع سابق، ص ٣٠

(٢) جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب - قسطنطينة، مرجع سابق، ص ٣١

(٣) رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr14289.html>

(٤) أحمد إبراهيم أوسن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم ٢٠١٢م، ط الرابعة، ص ١٢٠.

(٥) زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠٠٩م ص ٢١٨.

مزايا معيار الأقدمية للترقية^(١):

يمكن إجمال هذه المزايا بما يلي:

١. يعتبر موضوعياً وليس فيه أي مجال للتحيز؛ لأنه يعتمد على سنوات الخدمة.
٢. يعتبر نظاماً سهلاً ومقبولاً لدى العاملين.
٣. فيه نوع من الوفاء للذين أمضوا فترات كبيرة بالمنظمة.

بينما تتمثل سلبيات معيار الأقدمية فيما يلي^(٢):

١. قتل روح الابتكار والإبداع لدى الأفراد، بحيث يكون العامل مطمئناً بأنه سوف يترقى بمضي فترة زمنية محددة.
٢. يعتبر نظام الأقدمية طارداً للكفاءات ممن يتمتعون بالكفاءة العالية وأمضوا فترات قصيرة بالمنظمة.
٣. منقّر للكفاءات من خارج المنظمة حينما يعلمون بأن ترقية تهم ترتبط بإمضاء فترات أطول.
٢. الترقية على أساس الكفاءة (الأداء): ويشير الأداء إلى قدرات الفرد وطاقاته وأعماله المنجزة في الفترة الماضية، كما يشير إلى مدى استعداده للتطور والقيام بالأنشطة والواجبات التي تتضمنها الوظيفة التي سيتم ترقية لها. ويتم قياس الأداء من خلال التقييم والرجوع إلى سجلات الأداء للفترة الماضية، وكذلك عن طريق الاختبارات المختلفة^(٣).

مزايا وسلبيات الاعتماد على الكفاءة والمقدرة فقط:

أهم المزايا لمعيار الكفاءة للترقية الوظيفية^(٤):

١. تقدّم الوظيفة أفضل الكفاءات وفق التقييم.
٢. تعتبر حافزاً للعاملين لتحسين أدائهم.
٣. تعتبر عملية موضوعية لاعتمادها على المقدرة.
٤. تزيد من استقرار الأعمال المؤهلة أوقات الكفاءة بالمنظمة.

(١) المرجع نفسه، ص ٢١٩

(٢) المرجع نفسه، ص ٢١٩

(٣) محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٠١

(٤) زكي مكي اسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢١٨

سلبيات الاعتماد على الكفاءة أو المقدرة^(١):

١. يصعب تحديد أوقياس الكفاءة لبعض الأعمال التي تحتاج إلى مهارات ذهنية.
 ٢. احتمالات اختلاف وجهات نظر المقيمين عند قياس الكفاءة من شخص لآخر.
 ٣. قد يرفضه أصحاب الكفاءات المتوسطة لأنه يجرمهم من الترقية.
- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً:** الجمع بين معياري الجدارة والأقدمية: إن معظم نظم الخدمة العامة تفضل المزج بين معياري الأقدمية والجدارة، وعادة ما يتم هذا الجمع بين المعيارين على إحدى الصور التالية:^(٢)

١. أن تكون الترقية في الوظائف القاعدية ذات الطبيعة النمطية بالأقدمية.
٢. أن تكون الترقية في نسبة معينة من الوظائف بالأقدمية، بينما يخصص بعض آخر للتنافس وفق الجدارة.
٣. أن تكون معايير الترقية مبنية على الجدارة شريطة قضاء الموظف فترة زمنية محددة في وظيفته الحالية.
٤. أن تكون معايير الترقية مبنية على الجدارة على أن تكون الأقدمية عنصراً من عناصر التقييم تأكيداً لأهمية التجربة العملية.

معياري المؤهلات العلمية: ويعني التميز العلمي للمتقدم ولعل هذا المعيار يعتبر معياراً علمياً أيضاً حيث أنه يعتبر حامله مؤهلاً للنجاح في الوظيفة الأعلى مقارنة بمن هم دونه أي أفضل من الذين لا يحملون المؤهل.

المعيار الأمثل: الكفاءة والمؤهل العلمي والأقدمية معاً: ولعل الأفضل الاعتماد على هذه المعايير الثلاثة دون الاختصار على أحدها عند تقييم المتقدمين للترقية ووفق النسب ٧٠٪ للكفاءة أو المقدرة و ٢٠٪ للتأهيل العلمي و ١٠٪ للأقدمية^(٣).

(١) زكي مكى اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص ٢١٨

(٢) أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ٢٢٧.

(٣) زكي مكى اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٢١٩

المشكلات التي تواجه عمليات الترقية:

هنالك بعض المشكلات التي قد تواجه عمليات الترقية منها ^(١):

١. أحياناً تكون فرصة الترقى قليلة (ضيقة) في بعض الوظائف وبالتالي تحرم بعض الموظفين من أخذ حقهم في الترقية، مما يصيبهم بالإحساس بالظلم مقارنة بنظائهم في الوظائف الأخرى.
٢. أحياناً لا يرغب بعض الموظفين في الترقية لأسباب مختلفة، فقد يصاحب الترقية مسؤولية أكبر وبالتالي قد يتخوف الموظف من عدم قدرته على شغلها، لذلك قد يتردد في قبولها أو يطالب بتركه في موقعه وترقيته.
٣. أحياناً قد يصاحب الترقية عملية نقل إلى مكان آخر، وبالتالي قد يتضرر الموظف من عملية النقل هذه فيرفضها لأنها تزعزع إقامته أو تتعارض مع مصالحه في الإقامة بمكان عمله الأول، فيجب التعويض حتى يتشجع الموظف على تنفيذ الترقية.
٤. قد يستاء الموظفون من ضيق فرص الترقى بحيث يتم ترقية عدد أقل ممن يتوقع ترقية، فلا بد من إقناع العاملين بأسباب ترقية عدد أقل، ووعدهم ببحث الأمر في سبيل إنصافهم وترقيتهم في أقرب وقت حتى لا يؤثر ذلك على معنوياتهم.
٥. قد تتخطى الترقية بعض العاملين وبالتالي يؤثر ذلك على معنوياتهم في العمل.
٦. مشكلات التحيز الشخصي في الحكم قد تكون من أولى مشكلات الترقية وإحساس البعض بعدم العدالة والمساواة، أو أن من تمت ترقيتهم أقل تأهيلاً منهم.
٧. إصرار بعض المشرفين على عدم التخلي عن رؤوسهم بحجة حاجتهم إليهم وعدم الرغبة في الاستغناء عنهم وبالتالي رفضهم لإخلاء سبيلهم للاتجاه إلى الموقع الجديد، ويقابل الشخص المرقى هذا الموقف من رئيسه المباشر بعدم الرضا وأحياناً يتم التسوية بإبقائه في موقعه مع منحه الترقية وكل مخصصاتها الوظيفية.

العوامل المؤثرة على نظام الترقية الجيد:

هناك أسس من الواجب توفرها في نظام الترقية مهما كانت طبيعة الأساليب والإجراءات المتبعة فيها، ومن أهمها ^(٢):

١. أن تحقق نظم الترقية الفرص المتكافئة للموظفين للمنافسة الموضوعية للوظائف المتماثلة دون تمييز.
٢. أن تتم أساليب الترقية بوضوح، لكي يتفهم ويتجاوب كل العاملين مع الأهداف والنتائج.
٣. أن تطبق جميع الإجراءات المتصلة بالترقية بعدالة.

^(١) زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٢٢٥

^(٢) أحمد إبراهيم أوسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٢٨.

٤. أن يكفل للموظف حق التظلم وفق اعتبارات وإجراءات محددة.
٥. أن تمثل خطة الترقية احتياجاً فعلياً في ضوء الاعتبارات التنظيمية والوظيفية.

دوران العمالة

أصبح دوران العمل في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة أثر فاعلية الإدارة بالمنظمة، ومن الأهمية بمكان لأية منظمة أن يتم قياس دوران العمل، وذلك لأن هذا من شأنه تمكين القائمين بالمنظمة من الاستفادة من نتائجه في تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات من العاملين.

ورد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي وتارة تحت مصطلح ترك العمل، بيد أنه بالإمكان أن يكون هناك اختلاف بين دوران العمل والتسرب الوظيفي، وذلك أن التسرب الوظيفي يركز على حركة العاملين الموجهة للخارج، بينما دوران العمل يشمل حركة العاملين داخل وخارج المنظمة، وذلك يعني أنه أكثر شمولاً من مصطلح التسرب الوظيفي^(١).

تعريف وأهمية دوران العمل:

يعرّف دوران العمل بأنه خروج العاملين من المنظمة خلال فترة زمنية، بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل^(٢).

أمّا الكبيسي فيعرفه بأنه حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل^(٣).

كما يعرفه الصيرفي أيضاً بأنه حركة القوى العاملة داخل المنظمة (خروج العمال نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية ... بالإضافة إلى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة)، فالناس يتركون أعمالهم لعدة أسباب أهمها: الفصل والوفاة والعجز والنقل والترقية والاستقالة^(٤).

كما يقصد بدوران العمل حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديداً أولئك الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم^(٥).

(١) طلال عابد الأحمد، العوامل المؤثرة في الرغبة في ترك الكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، معهد الإدارات العامة، ١٤٢٨هـ، ص ٢٧

(٢) ماجد فهد سعود القرشي، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ١٤٣١هـ، ص ٥٠

(٣) عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، سوريا، دار الرضا، ٢٠٠٦م، ص ٧٥

(٤) محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، عمان، دار قنديل، ١٤٢٤هـ، ص ٨٠

(٥) مؤيد سعيد السالم و صالح عادل حrchوش، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، ٢٠٠٠م، ص ٢٠٩ في الرغبة في ترك

ويمكن أن نشخص بأن معدل دوران العمل قد بدأ، أي يعد كظاهرة سلبية في المنظمة في حالة ظهرت الدلالات التالية^(١):

١. عدم قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تعيين الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة.
٢. في حالة تشخيص وجود مشكلة دوران العمل المرتفع ولكن المنظمة لا تمتلك القدرة على حل تلك المشكلة.
٣. انخفاض الروح المعنوية للعاملين وكذلك انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
٤. عدم قدرة المنظمة على تشخيص أسباب ترك العمل للمنظمة.
٥. عدم اهتمام المنظمة بتدريب العاملين.

ويمكن حصر أهم الأعباء التي تتحملها المنظمة من ترك العامل لها بما يلي^(٢):

١. تكاليف توظيف فرد بديل، وتشمل تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين وتكلفة الوقت^(٣) يتطلب تعيين أوجدب العناصر المناسبة من الموارد البشرية البديلة تحمل تكلفة الإعلان بوسائل الإعلان كالصحف والإذاعة والتلفزيون.
٢. تكلفة انخفاض الإنتاجية: وذلك للفترة ما بين خروج العامل القديم وتعيين غيره.
٣. تدهور الحالة النفسية للموظفين: فعند خروج أحد العاملين من مجموعة العمل يسبب ذلك فراغاً نفسياً لأعضاء المجموعة ويحدث أثراً نفسياً سيئاً كما يتطلب ذلك من المجموعة أن تعدّ نفسها إعداداً نفسياً لاستقبال عضو جديد يتوجب عليه أيضاً أن يكون مستعداً للتأقلم مع المجموعة الجديدة.
٤. تكاليف التدريب والتطوير والتنمية.
٥. أجر الموظف الجديد في فترة تدريبه يكون أعلى من مخرجاته وإنتاجيته.
٦. الأثر النفسي لدوران العاملين يؤدي إلى تكلفة اختلال في التوازن الاجتماعي.

الكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض ، معهد الإدارات العامة ، ١٤٢٨ هـ ، ص ٢٧

(١) زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، إدارة الأعمال، كلية المنصورة ، بدون تاريخ، ص ١٦

(٢) إبراهيم أحمد داوود أحمد، أثر فؤائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية، ٢٠١٦م، ص ٢٨.

أنواع دوران العمالة

تصنف ظاهرة دوران العمل إلى أربعة أنواع رئيسية، توضح اتجاهات وطبيعة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للمنظمة^(١):

١. الترك الطوعي: وهو عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية ولأسباب شخصية، كما قد يترك الفرد العمل برغبته عن طريق الاستقالة، فقد يستقيل الفرد إذا أحس أن ظروف العمل أو شروط الخدمة لا تتناسب مع إمكانياته، وأنه يتطلع إلى الأحسن^(٢).
٢. الترك الإجباري (غير الطوعي): وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخل فيها، ويمكن أن تقسم إلى مجموعتين هما:
 - أ. تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.
 - ب. تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر.
٣. الدخول الطوعي: ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما تشمل أيضاً كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظمتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقراراتهم الشخصية.
٤. الدخول الإجباري: يتمثل في عملية دخول أفراد معينين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء كالخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين^(٣).

^(١) زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مرجع سابق، ١٦

^(٢) الشيخ محمد الخضر وأحمد إبراهيم أبوس نوصديق بلل إبراهيم ومدثر سعد أحمد، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد ١٦ (٢)، ص ٥

^(٣) إبراهيم أحمد داوود أحمد، أثر فؤائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات، مرجع سابق، ص ٤٥

العوامل المؤثرة على الدوران الوظيفي

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة عمل منظمي، وبما أن المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة. والبيئة تتسم بأنها بيئة ديناميكية غير مستقرة، فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل هي كالآتي^(١):

١. **ضغوط العمل:** وتتمثل بعض ضغوط العمل في حجم العمل الزائد وضغوط الوقت والصراع مع الآخرين مثل الزملاء والرؤساء والضغوط الناجمة عن طول ساعات العمل، وغموض الدور والمخاطر المرتبطة بالعمل وبيئة العمل المادية.

٢. **طبيعة المؤسسة:** تعتبر طبيعة المؤسسة بشكل عام من أهم الأسباب التي تؤدي إلى التأثير في معدل الدوران الوظيفي في الزيادة أو النقصان، وتشمل طبيعة المؤسسة القطاع الذي تتبع له المؤسسة والأهداف العامة للمؤسسة، ربحية كانت أو غير ربحية، وإدارتها وهيكلها التنظيمي من حيث نشاطاته ووظائفه واستقرار المؤسسة والأمن الوظيفي ونسبة حوادث العمل ووضعها في السوق وتقييمها من حيث الصلاح أو الفساد الإداري وسمعتها. فهي تلعب دوراً هاماً في التأثير على الروح المعنوية للموظفين، وبالتالي على نسبة ثباتهم في الوظيفة والتي تؤدي في النهاية إلى التأثير على معدل الدوران الوظيفي في المؤسسة. وتشمل طبيعة المؤسسة أيضاً على طبيعة نظام الرواتب فيها، فقد يؤثر الوضع المادي والحصة السوقية للمؤسسة على معدل الدوران الوظيفي فيها.^(٢)

٣. **الظروف الاقتصادية العامة:** يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد باختيار بدائل من المنظمات المنافسة ليحقق من خلالها طموحه وأهدافه، أما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدوره إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر..

٤. **حركة الأفراد:** الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالباً ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود أعلى فضلاً عن أن الطلب على هذه المهارات والقابليات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.

٥. **ضمانات العمل:** عند توفير ضمانات للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول، سيشعر الفرد أنه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة. وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء للخدمات وإقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة، ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك المنظمة، مما يؤدي به إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل^(٣).

(١) زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مرجع سابق، ص ١٨

(٢) http://financedepartment.blogspot.com/2011/10/blog-post_2135.html

(٣) زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط

٦. **العوامل الديموغرافية:** أشارت الأبحاث إلى أن معدل دوران عمل النساء العاملات أكثر ارتفاعاً من الرجال كما أشارت الأبحاث أيضاً إلى أن معدل دوران عمل الرجال المتزوجين أكثر ارتفاعاً من غير المتزوجين، وذلك لكثرة التزاماتهم العائلية.

٧. **طبيعة الوظيفة وظروف العمل^(١):** ويمكن تعريف ظروف العمل الطبيعية بأنها الظروف المادية أو المكانية المحيطة بالفرد في عمله، وهذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله للمؤسسة وبصورة واضحة، وهي بذلك من الأمور التي يسهل الحكم على مدى كفاءتها.

ويمكن تقسيم ظروف العمل إلى عدة أقسام وهي: ظروف العمل المادية والتي تتمثل في الأجهزة والمعدات، مكان العمل، التهوية، الإضاءة، النظافة والهدوء وغيرها، وظروف العمل الوظيفية وهي الظروف المتعلقة في العمل من ناحية التنظيم الرسمي وهي مجموعة الأنظمة واللوائح التي تسنها إدارة المؤسسة لتحكم بها علاقات العاملين وتعين بها حدود الإدارات والأقسام وتعرف الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات والصلاحيات، والتنظيم الغير الرسمي الذي يقود به مجموعة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم واتصالهم في العمل.

وتشتمل طبيعة المؤسسة أيضاً على موقعها الجغرافي وبعدها أو قربها عن مركز المدينة ومدى سهولة أو صعوبة المواصلات والتكاليف التي ينفقها الموظف للوصول والعودة من وإلى العمل، وبعض المؤسسات تقوم بتوفير سبل المواصلات للموظفين أو تغطية تكاليف المواصلات مادياً^(٢).

ومن منظور الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهناك علاقة طردية بين المركزية وزيادة معدل الدوران الوظيفي. وتكمن هذه العلاقة في شعور الموظف التسلط والدونية وسيطرة الإدارة وعدم المشاركة في صنع القرار^(٣).

ومن ناحية أخرى فطبيعة الوظيفة نفسها تتمثل في تحديد معدل الدوران الوظيفي من حيث تشابهها مع الوضع الأكاديمي للموظف وخبراته ومهاراته وقدراته، ودرجة تقبل المجتمع لهذه الوظيفة، والضغوط المحيطة به والتي تشعر الموظف بالتوتر أو المضايقة سواء كانت هذه الضغوط من داخل المؤسسة أو حتى من خارجها، ومدى اتصاله المباشر مع الجمهور، والمسؤوليات والمهام والواجبات اليومية لهذه الوظيفة ودرجة تعقيدها أو الروتين في العمل أو تناسب هذه الوظيفة مع طبيعة الشخص وأخلاقياته.

العراقي للاستثمار، مرجع سابق، ص ٢٠

(١) http://financedepartment.blogspot.com/2011/10/blog-post_2135.html

(٢) زينب شكري محمود نديم، المرجع السابق، ص ٢١.

(٣) إبراهيم أحمد داوود أحمد، أثر فؤائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات، مرجع سابق، ص ٤٠.

وكذلك من العوامل المؤثرة على دوران العمل: ظروف عمل غير مواتية، وكذلك محتوى الوظيفة، وقصور فاعلية القيادة والرضا الوظيفي^(١).

معادلة احتساب معدل دوران العاملين.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين التاركين الخدمة خلال الفترة} \times 100\%}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

$$\text{متوسط عدد العاملين} = (\text{عدد العاملين أول المدة} + \text{عدد العاملين آخر المدة}) / 2$$

أبرز الأسباب لدوران العمل في مؤسسات التعليم العالي في الصومال تتمثل في الآتي، حسب رأي الباحث:

١. الرغبة في التطور واكتساب مهارات جديدة للعاملين.
٢. الخلافات مع رئيس القطاع السابق / الرئيس المباشر.
٣. الرغبة في خوض تجربة الدوران الوظيفي بتقديم الاستقالة والتنقل.
٤. رغبة الموظف في تغيير طبيعة العمل وبدء العمل في مجال آخر.
٥. كثرة التخطط الإداري داخل المؤسسة.
٦. عدم وجود مسار وظيفي وهيكل رواتب عادل.
٧. عدم الشعور بالأمان الوظيفي.
٨. عدم توافر بيئة عمل صحيّة.
٩. عدم توافر الدعم الكافي للموظف.
١٠. العمل المرهق في بعض الوظائف.
١١. شعور العامل بالمعاملة غير الانسانية معه.
١٢. وجود أخطاء بعمليات الاختيار للعاملين.
١٣. الامتناع عن ترفيع المنصب رغم الاستحقاق به.
١٤. عدم وجود حوافز مادية.
١٥. عدم وجود رضا وظيفي، عدم وجود بيئة عمل مريحة، الفجوة بين المدير والموظفين، عدم التوزيع العادل للعمل على الموظفين.

(١) أحمد إبراهيم أبوسن وآخرون، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مرجع سابق، ص ٧

وأن أبرز مظاهر دوران العمل في بعض المؤسسات في الوقت الراهن:

١. الغياب

٢. النقل والترقية

٣. الفصل

٤. إنهاء العقود

٥. العجز

٦. الوفاة

ولتقليل معدل دوران العمل يجب على المؤسسة أن تعالج أسباب مظاهر دوران العمل المذكورة أعلاه، وذلك عبر الشفافية والوضوح في استقطاب واختيار العاملين الجدد بموضوعية، والاحتفاظ بهم بالتدريب والتحفيز وتقييم أدائهم باستمرار لتفادي تكرار مشكلة دوران العمل في المؤسسة.

ومما يزيد من معدل دوران العمل في الصومال ضعف دور المؤسسات الحكومية التي تراقب أعمال المؤسسات الخاصة بالقوانين التي تحمي صاحب العمل والعامل معاً، فضعف الرقابة الذاتية وغياب الرقابة الحكومية ساهم في تدني تطبيق نظم الترقية الوظيفية بطريقة علمية وسليمة، مما نتج عنه زيادة معدل دوران العمل داخل المؤسسات الخاصة والعامة على حدّ سواء.

أسس الترقية ودورها في خفض دوران العمل:

تناول الباحث في هذا المحور أسس الترقية الوظيفية ودورها في تقليل معدل دوران العمل في مؤسسات التعليم العالي في الصومال الجامعة الإسلامية نموذجاً. فكون الباحث محاضراً منذ ٢٠١١م في بعض جامعات مقديشو ومعايشته واقع هذه الجامعات وما تعانيه من ظروف الاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي ونتائجها من هجرة الأدمغة والكوادر المؤهلة طلباً لحياة أفضل، يؤهله أن يكتب عن الموضوع. كما أن ضعف الأجهزة الحكومية الحالية لمراقبة وتنظيم سير عمل المؤسسات بشتى أنواعها، وخاصة مؤسسات التعليم العالي وضعف الأجهزة الإدارية في الجامعات وقلة تنمية مهارات العاملين فيها من تدريب وتطوير، والترقية وعدم تصديق قانون تنظيم التعليم العالي في الصومال كل هذه العوامل تساهم في إضعاف عمل الجامعات في الصومال على تنفيذ الأعباء والمهام الملقاة عليها.

فأسس الترقية الوظيفية السائدة تنحصر في الكفاءة والأقدمية في بعض المؤسسات، حيث تعطي الأهمية لمعيار الأقدمية بينما البعض الآخر يعطي الأهمية لمعيار الكفاءة والجدارة، غير أن البعض الآخر يمزج بين الكفاءة والأقدمية معاً.

فيتضح أن هناك علاقة واضحة بين تطبيق أسس الترقية الوظيفية في المؤسسة بطريقة سليمة وعادلة وانخفاض معدل دوران العمل، إذ أن النظم السليمة المتبعة في الترقية تشجع الموظف وتشعره بأهميته لدى المؤسسة وأنه حاز اهتمام المؤسسة، وصار من أهم أعمدة المؤسسة، كما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويحثهم على بذل مزيد من الجهد لترقيتهم اقتداءً بزملائهم الذين سبقوهم في الترقية، واحتفاظ الكفاءات المتميزة في المؤسسة ورفع الرضا الوظيفي لديهم. بينما يظهر جلياً أن سوء استخدام الأنظمة المتبعة في عملية الترقية الوظيفية يساهم في نشر روح التذمر وزيادة معدل دوران العمل وضعف إنتاجية العاملين لدى المؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض ربحية المؤسسة وحصتها السوقية والخسارة أمام المنافسين.

ويؤدّ الباحث أن يؤكد أن النظم المتبعة في مؤسسات التعليم العالي في الصومال لترقية الموظفين هي نظام الجدارة والأقدمية معاً، فالجامعة الإسلامية مثلاً تتبع نظام الترقية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فيها بدءاً من درجة مدرس ثم محاضر ثم أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأخيراً درجة الأستاذية، ولكل شروطها ومتطلباتها كمعيار التدريس والإنتاج العلمي وخدمة المجتمع والإدارة الأكاديمية وفقاً للأقدمية والكفاءة.^(١)

(١) دليل الجامعة الإسلامية بالصومال، مقديشو، ٢٠١٦م ص ١٥.

الدراسة الميدانية: دور نظم الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل (الجامعة الإسلامية نموذجاً)

تمهيد.

يشتمل هذا المحور على الخطوات، والإجراءات التي تمّ اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أداها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة؛ للتأكد من صلاحيتها للدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات، واستخراج النتائج، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة الإسلامية، وخاصة من الإداريين، والأكاديميين الذين وصل عددهم إلى ٧٤ عاملاً بمختلف درجاتهم العلمية.

ثانياً: عينة الدراسة

اختار الباحث عينة الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة؛ وهم العاملون، وهيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بالصومال، ولهذا اختار الباحث عينة عشوائية من عاملي وموظفي الجامعة الإسلامية، بلغ عددهم (٢٦) من الموظفين والإداريين وأساتذة الجامعة. وهذا العدد يمثل نسبة ٣٥,١٣٪ من مجتمع الدراسة.

أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية:

العدد	المؤهل العلمي		
	البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراة
٧٤	٥	٤٩	٢٠

المصدر: مدير مكتب العلاقات والبحوث، ٢٠١٧م

فيما يلي جدول يوضح عينة الدراسة:

عدد مجتمع الدراسة		الاستمارات الموزعة		الاستمارات المفقودة والمستبعدة		الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	المفقودة	المستبعدة	العدد	النسبة
٧٤ هيئة تدريس	٤٧٪	٣٥	٤٧٪	٧	٢	٢٦	٣٥,١٣٪

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠١٧م

أولاً: البيانات الأساسية:

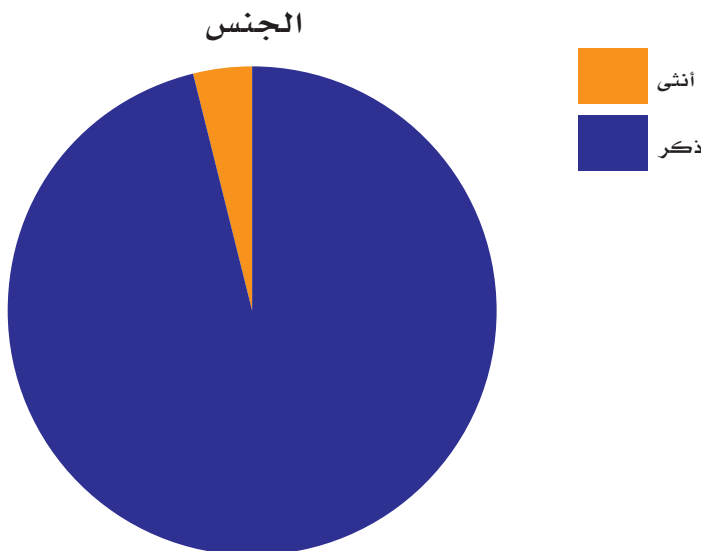
١. السؤال عن النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	٢٥	٩٦,٢
أنثى	١	٣,٨
حجم العينة الكلية	٢٦	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٧)

من الجدول أعلاه يلاحظ الباحث، أن معظم المبحوثين كانوا من فئة الذكور؛ حيث بلغ عددهم ٢٦ فرداً بنسبة مئوية ٩٦,٢٪، وهذه النسب تدل على أن مؤسسات التعليم العالي في الصومال تعتمد على العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسائي؛ وذلك لأن المجتمع الصومالي مجتمع ذكوري، كما أن طبيعة العمل تقتضي ذلك، وكذلك ثقافة المجتمع التي تحدد دور المرأة.

السؤال عن النوع.



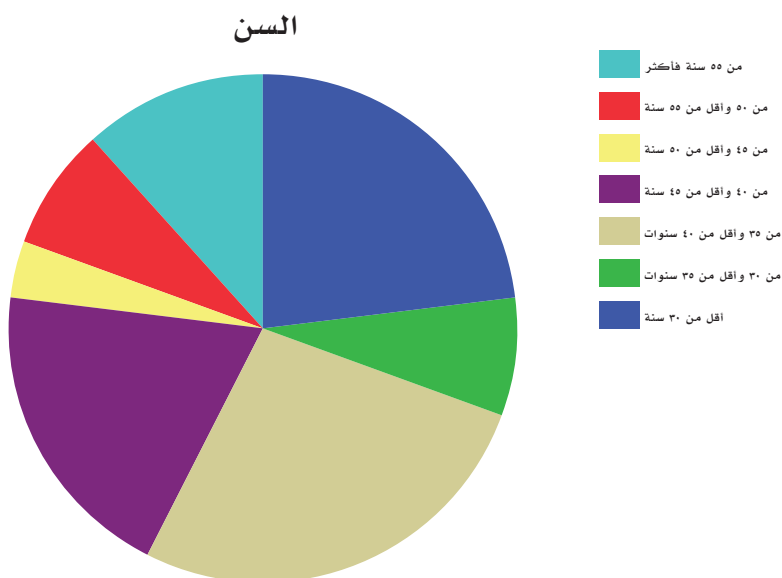
المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٧)

٢. العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ سنة	٦	٢٣,١
من ٣٠ وأقل من ٣٥ سنوات	٢	٧,٧
من ٣٥ وأقل من ٤٠ سنوات	٧	٢٦,٩
من ٤٠ وأقل من ٤٥ سنة	٥	١٩,٢
من ٤٥ وأقل من ٥٠ سنة	١	٣,٨
من ٥٠ وأقل من ٥٥ سنة	٢	٧,٧
من ٥٥ سنة فأكثر	٣	١١,٥
حجم العينة الكلية	٢٦	١٠٠,٠

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن غالبية الباحثين من أفراد العينة كانت أعمارهم ما بين ٣٥-٤٠ حيث بلغ عددهم ٧ أفراد بنسبة مئوية ٢٦,٩٪، وأن مانسبته ١٩,٢٪ تتراوح ما بين ٤٠ و ٤٥ بعدد ٥ أفراد ، وهذا يدل على أن العاملين في الجامعة ذوو خبرة كافية وفئة شبابية فتية منتجة وطموحة إلى الترقى .

السؤال عن العمر.



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٧)

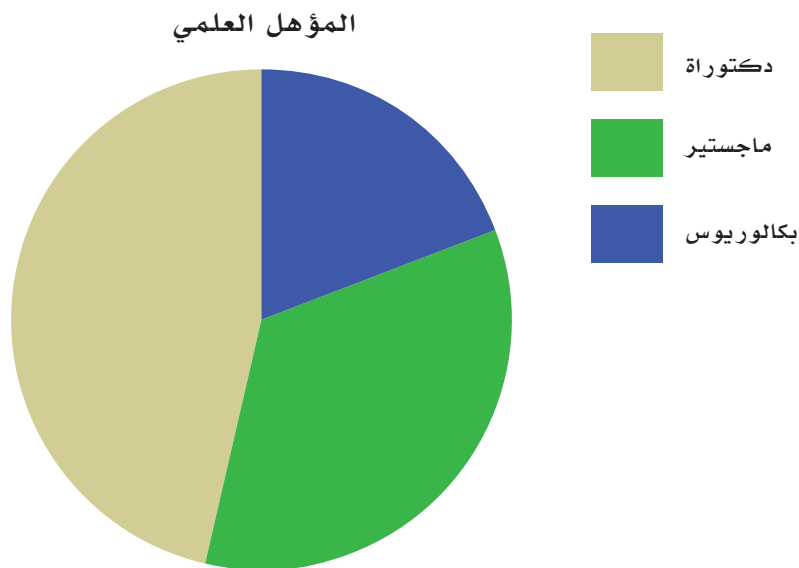
٣. المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
بكالوريوس	٥	١٩,٢
ماجستير	٩	٣٤,٦
دكتوراة	١٢	٤٦,٢
حجم العينة الكلية	٢٦	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٧)

من الجدول أعلاه يلاحظ الباحث أن غالبية الباحثين من أفراد العينة من حملة درجة الدكتوراة؛ حيث بلغ عددهم ١٢ فرداً بنسبة مئوية ٤٦,٢٪ وأن مانسبته ٣٤,٦٪ من حملة الماجستير، وأن ١٩,٢٪ من حملة البكالوريوس، وهذا يدل على أن معظم الباحثين من حملة الدكتوراة، مما يدل على أن الجامعة تتمتع بكوادر متخصصة في مختلف التخصصات التي توفرها الجامعة.

السؤال عن المؤهل العلمي



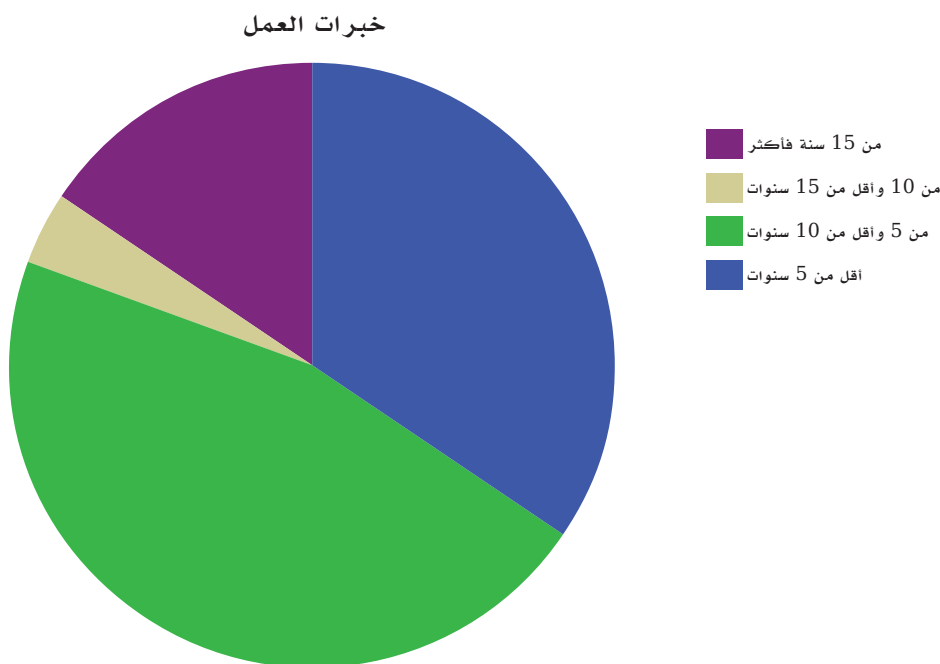
المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٧)

٤. سنوات الخبرة في الجامعة

خبرات العمل في الجامعة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٩	٣٤,٦
من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٢	٤٦,٢
من ١٠ وأقل من ١٥ سنوات	١	٣,٨
من ١٥ سنة فأكثر	٤	١٥,٤
حجم العينة الكلية	٢٦	١٠٠,٠

من الجدول أعلاه يلاحظ أن غالبية الباحثين من أفراد العينة كانت خبراتهم العملية في الجامعة ما بين خمس إلى أقل من عشر سنوات؛ حيث بلغ عددهم ١٢ فرداً بنسبة مئوية ٤٦,٢٪، وهذا يدل على أن العاملين في الجامعة ذوو خبرة كافية ونسبة استقرارهم في العمل عالية

السؤال عن سنوات الخبرة في الجامعة.



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٧)

٥. الوظيفة الحالية

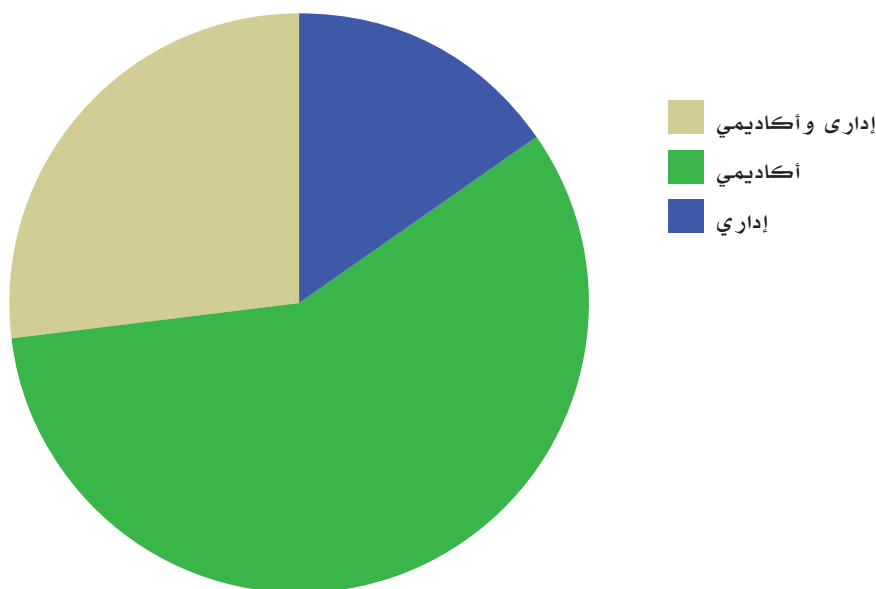
طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إداري	٤	١٥,٤
أكاديمي	١٥	٥٧,٧
إداري وأكاديمي	٧	٢٦,٩
حجم العينة الكلي	٢٦	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٧)

من الجدول أعلاه يلاحظ أن غالبية الباحثين من أفراد العينة كانوا من الأكاديميين حيث بلغ عددهم ١٥ فرداً؛ بنسبة مئوية ٥٧,٧٪ وأن مانسبته ٤٪ كانوا من الإداريين وأن مانسبته ٧ كانوا يجمعون بين الإداري والأكاديمي وهذا يدل على أن الجامعة تشرك الأكاديميين في الأعمال الإدارية.

السؤال عن الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٧) ثانياً: بيانات محاور الدراسة.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (الترقية الوظيفية)

العبارة	الرأي									
	التكرار					النسبة المئوية %				
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أنا راض عن تطبيق نظم الترقية المعمول بها في الجامعة	٠	٢	٢	١٢	١٠	٠	٧,٧	٧,٧	٤٦,٢	٣٨,٥
تتبع الجامعة في الترقية بنظام الأسبقية والأقدمية	٢	٢	٤	١٣	٥	٧,٧	٧,٧	١٥,٤	٥٠,٠	١٩,٢
النظام المتبع للترقية هو الجدارة والكفاءة	٠	١	٣	٩	١٣	٠	٣,٨	١١,٥	٣٤,٦	٥٠,٠
أنا راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث المؤهل العلمي	٠	١	٤	٧	١٤	٠	٣,٨	١٥,٤	٢٦,٩	٥٣,٨
يطبق الشفافية الإدارية والنزاهة في الترقية الوظيفية	٠	٢	٤	١٢	٨	٠	٧,٧	١٥,٤	٤٦,٢	٣٠,٨
أنا راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث الدورات التدريبية السابقة	١	٤	٦	٨	٧	٣,٨	١٥,٤	٢٣,١	٣٠,٨	٢٦,٩
أنا راض عن تطبيق إجراءات الترقية	١	١	٣	١٠	١١	٣,٨	٣,٨	١١,٥	٣٨,٥	٤٢,٣
أنا راض عن وضوح إجراءات الترشيح للترقية في الجامعة	١	١	٥	١٠	٩	٣,٨	٣,٨	١٩,٢	٣٨,٥	٣٤,٦
أنا راض عن موضوعية تطبيق نظم الترقية في الجامعة	٠	٢	٣	١٠	١١	٠	٧,٧	١١,٥	٣٨,٥	٤٢,٣
أنا راض عن دقة إجراءات الترشيح للترقية	١	١	٤	٩	١١	٣,٨	٣,٨	١٥,٤	٣٤,٦	٤٢,٣
يعتبر دمج نظام الأقدمية والكفاءة النظام المتبع للترقية السائد في الجامعة	١	٢	٢	١٣	٨	٣,٨	٧,٧	٧,٧	٥٠,٠	٣٠,٠
يتم الترقية بنتائج تقييم أداء العاملين	٢	٤	٢	٧	١٣	٧,٧	١٥,٤	٧,٧	٢٦,٩	٥٠,٠
تتم عملية ترقية الموظف الحسن الأداء	٠	١	٤	٩	١١	٠	٣,٨	١٥,٤	٣٤,٦	٤٢,٣
نظم الترقية الوظيفية في الجامعة تقلل معدل دوران العمل	٠	٤	٧	١٠	٥	٠	١١,٥	٢٦,٩	٣٨,٥	١٩,٢
انا راض عن معايير ترقية الناجحين في اختبار الترقية	٢	١	٣	١١	٩	٧,٧	٣,٨	١١,٥	٤٢,٣	٣٤,٦

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

٦. أجاب كل أفراد العينة على عبارات هذا المحور حيث بلغ حجم العينة (٢٦) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠٪.

٧. وافقت معظم استجابات الباحثين بشدة على عبارات هذا المحور؛ حيث يلاحظ في العبارات (النظام المتبع للترقية هو الجدارة والكفاءة، أنا راض عن معايير الترشح لاختبار الترقية من حيث المؤهل العلمي ويتم الترقية بنتائج تقييم أداء العاملين) إنها قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (أوافق بشدة)؛ حيث بلغ تكرار هذا الرأي ١٣ فرداً، و ١٤ فرداً و ١٣ فرداً وذلك بنسبة مئوية ٥٠٪، ٥٣,٨٪ و ٥٠٪، من العينة الكلية على التوالي، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

٨. العبارة: (تتبع الجامعة في الترقية نظام الأسبقية والأقدمية، يعتبر دمج نظام الأقدمية والكفاءة النظام المتبع للترقية والسائد في الجامعة و الترقية الوظيفية)، حصلت على أعلى تكرار في الاستجابة للرأي، (الموافقة)، حيث بلغ تكرار هذا الرأي ١٣ ، ١٢ فرداً، بنسبة مئوية ٥٠٪ و ٤٦,٢٪ من العينة الكلية على التوالي، ولعل تلك نقطة إيجابية يجب التركيز وبناء سياسات نظم الترقية الوظيفية عليها.

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور، أن معظم استجابات الباحثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة، والموافقة بشدة. وفي ذلك مؤشر على قبول الباحثين لما جاء في هذا المحور من عبارات، وبالتالي يمكن القول إن نظم الترقية الوظيفية في الجامعة يتم بطريقة علمية وموضوعية، ويقوم نظام الترقية بدمج نظامي الأقدمية والكفاءة معاً.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (دوران العمل)

العبارة	الرأي											
	التكرار		النسبة المئوية %									
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
أترك العمل لغموض الوصف الوظيفي	٤	١١	٦	٥	٠	١٥,٤	٤٢,٣	٢٣,١	١٩,٢	٠	٠	٠
أترك العمل بشعوري بسوء عدالة الترقية	٦	٩	٩	١	١	٢٣,١	٣٤,٦	٣٤,٦	٣,٨	٣,٨	٣,٨	٣,٨
أستقيل عن العمل بعدم ترقيتي الوظيفية رغم استحقاقي	٣	١٣	٧	٣	٠	١١,٥	٥٠,٠	٢٦,٩	١١,٥	٠	٠	٠
أستقيل لضعف الشفافية في عملية الترقية	٨	١٤	٤	٠	٠	٣٠,٨	٥٣,٨	١٥,٤	٠	٠	٠	٠
أحب العمل لدى الجامعة بسبب الترقية الوظيفية	١	٦	٣	١١	٥	٣,٨	٢٣,١	١١,٥	٤٢,٣	١٩,٢	١٩,٢	١٩,٢
أغادر عن الجامعة بسبب انتهاء العقد	٦	١١	٤	٣	٢	٢٣,١	٤٢,٣	١٥,٤	١١,٥	٧,٧	٧,٧	٧,٧
أترك العمل ببلوغ سن التقاعد	٧	٧	٦	٥	١	٢٦,٩	٢٦,٩	٢٣,١	١٩,٢	٣,٨	٣,٨	٣,٨
أترك العمل بسبب بيئة العمل غير المشجعة	٧	١٠	٣	٦	٠	٢٦,٩	٣٨,٥	١١,٥	٢٣,١	٠	٠	٠
اترك العمل بسبب التعامل غير اللائق	١٢	٩	٢	٣	٠	٤٦,٢	٣٤,٦	٧,٧	١١,٥	٠	٠	٠
اترك العمل لضعف التدريب والتطوير	٢	١٣	٤	٥	٢	٧,٧	٥٠,٠	١٥,٤	١٩,٢	٧,٧	٧,٧	٧,٧
توفر الجامعة الإسلامية فرصة التدريب والتطوير لأعضاء الهيئة التدريسية	١	٥	٣	١٤	٣	٣,٨	١٩,٢	١١,٥	٥٣,٨	١١,٥	١١,٥	١١,٥
تعطي الجامعة اهتمام كبير بإجراء عملية الترقية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في وقتها بدون أي تأخير	٠	٦	٤	٩	٧	٠	٢٣,١	١٥,٤	٣٤,٦	٢٦,٩	٢٦,٩	٢٦,٩
تقوم إدارة الجامعة بمنح حوافز معنوية لأعضاء هيئة التدريس	١	٦	٣	١٠	٦	٧,٧	٢٣,١	١١,٥	٣٨,٥	٢٣,١	٢٣,١	٢٣,١
إدارة الجامعة تشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم	٢	٥	١	١٣	٥	٧,٧	١٩,٢	٣,٨	٥٠,٠	١٩,٢	١٩,٢	١٩,٢
يتحصل عضو هيئة التدريس بالجامعة على حافز مناسب أثناء العمل في العطلات الرسمية	٢	٦	١	١٠	٧	٧,٧	٢٣,١	٣,٨	٣٨,٥	٢٦,٩	٢٦,٩	٢٦,٩

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

١. أجاب كل أفراد العينة على عبارات هذا المحور حيث بلغ حجم العينة (٢٦) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠٪.
٢. انحازت معظم استجابات المبحوثين للموافقة على عبارات هذا المحور؛ حيث يلاحظ في العبارات (توفر الجامعة الإسلامية فرصة التدريب والتطوير لأعضاء الهيئة التدريسية، إدارة الجامعة تشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم) إنها قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (أوافق)؛ حيث بلغ تكرار هذا الرأي ١٤ فرداً، و١٣ فرداً وذلك بنسبة مئوية ٥٣,٨٪، و٥٠,٠٪ من العينة الكلية على التوالي، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
٣. العبارة: (أستقيل لضعف الشفافية في عملية الترقية، أستقيل عن العمل بعدم ترقيتي الوظيفية وأترك العمل لضعف التدريب والتطوير)، حصلت على أعلى تكرار في الاستجابة للرأي، (لا أوافق)، حيث بلغ تكرار هذا الرأي ١٤، و١٣ فرداً، بنسبة مئوية ٥٣,٨٪ و ٥٠,٠٪ من العينة الكلية على التوالي، ولعل تلك نقطة سلبية لا بد من الانتباه إليها.

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور، أن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة. وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات، وبالتالي يمكن القول إن الجامعة توفر الحوافز المعنوية إذ تشارك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المعنية بهم، فيجب على إدارة الجامعة التركيز على دعم ومحافظة أعضاء هيئة التدريس بمعالجة أسباب دوران العمل قبل أن تتفاهم بالتركيز على هيئة التدريس في الجامعة بالتدريب والتطوير.

اختبارات الفرضيات.

من خلال التحليل السابق للاستبانة والذي تمثل في محورين، يمكن اختبار الفرضيات على النحو التالي:

١. من جدول الترقية الوظيفية وحسب ما تمّ التوصل إليه من نتائج التحليل، فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول نظم الترقية الوظيفية ومعدل دوران العمل تعزى إلى الصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
٢. من جدول الترقية الوظيفية وحسب ما تمّ التوصل إليه من نتائج تحليل، فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بوجود علاقة بين نظم الترقية الوظيفية للجامعة الإسلامية ودوران العمل للعاملين بها من أعضاء هيئة التدريس.
٣. من جدول دوران العمل وحسب ما تمّ التوصل إليه من نتائج تحليل، فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن اتباع نظم الترقية الوظيفية تؤدي إلى خفض معدل دوران العمل.

الخاتمة

النتائج:

يمكن إجمال أهمّ نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

١. استخدام الترقية الوظيفية بفعالية يؤدي إلى تقليل معدّل دوران العمل.
٢. أسس الترقية السليمة الوظيفية تساهم في رفع إنتاجيّة العاملين في المؤسسة.
٣. هنالك أسباب تساعد في زيادة معدّل دوران العمل: كطبيعة العمل وضماناته والظروف الاقتصادية.
٤. تستخدم الجامعة الإسلامية معياري الأقدمية والكفاءة معاً للترقية الوظيفية.
٥. تعطي الجامعة أهمية كبيرة للمؤهل العلمي كمعيار للترقية الوظيفية.
٦. أن الجامعة توفر أحياناً فرص التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس بعدالة، وذلك بمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس حوافز معنوية.
٧. تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ بعض القرارات التي تهمهم.

التوصيات:

في نهاية هذا البحث يوصي الباحث بما يلي:

١. ضرورة اتباع نظم الترقية الوظيفية في المؤسسات التعليمية لخفض دوران العمل فيه.
٢. سنّ قوانين ولوائح تنظم إجراءات تطبيق نظم الترقية الوظيفية لتساهم في تقليل دوران العمل.
٣. تفعيل عمل مكتب إدارة الموارد البشرية وتنشيط لجنة المتابعة لمعالجة أسباب دوران العمل الاختيارية قبل ظهورها لتفاديها مسبقاً.
٤. توضيح الوصف الوظيفي عند توظيف الموظف والتزام الشفافية في جميع الإجراءات الوظيفية وخاصة الترقية الوظيفية.
٥. ضرورة التعامل مع أعضاء هيئة التدريس المعاملة اللائقة بهم كالتقدير والإجلال لهم.
٦. منح فرص التدريب والتطوير باستمرار لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
٧. تعزيز وتطبيق نظامي الكفاءة والأقدمية معاً في الترقية الوظيفية كأفضل معيار لها.

قائمة أهم المصادر والمراجع

أولاً: الكتب العلمية

١. أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم ٢٠١٢م، ط الرابعة.
٢. حاج التاج الصافي ، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية ، ١٩٩٦ .
٣. زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠٠٩م.
٤. زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، إدارة الأعمال، كلية المنصورة ، بدون تاريخ.
٥. طلال عابد الأحمد ، العوامل المؤثرة في الرغبة في ترك الكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض ، معهد الإدارات العامة ، ١٤٢٨هـ.
٦. عامر الكبيسي ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، سوريا، دار الرضا، ٢٠٠٦م.
٧. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، عمان ، دار قنديل، ١٤٢٤هـ.
٨. محمد حسن حافظ ، إدارة الموارد البشرية جامعة السودان المفتوحة، منشورات الجامعة، الخرطوم ٢٠٠٦م.
٩. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إصرار للنشر، جامعة بغداد، ٢٠٠٠م.
١٠. مؤيد سعيد السالم و صالح عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، ٢٠٠٠م.

ثانياً: الأطروحات والرسائل العلمية

١. إبراهيم أحمد داوود أحمد، أثر فؤائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية، ٢٠١٦م.
٢. انجلو مشول اوان أكون ، أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية في السودان دراسة تطبيقية على الصندوق القومي للمعاشات، رسالة ماجستير في الادارة العامة، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، ٢٠٠٥م.
٣. بلمبروك عبدالقادر ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، عبارة عن بحث التخرج لنيل درجة البكالوريوس ، ٢٠١٤م.

٤. جبلي فاتح ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب -قسطنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٥-٢٠٠٦م.
٥. خضير عبد الوهاب ، نظام ترقية الموظف في الجزائر ، رسالة ماجستير في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، ٢٠١٥م.
٦. سميرة عبدالله قاسم الحبشي ، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم ، دراسة ميدانية نانكوالمحدودة ، بحث بكالوريوس ، قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء ٢٠٠٨م.
٧. ماجد فهد سعود القرشي، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ١٤٣١هـ.
٨. محمد يوسف أحمد السباح، مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة، كلية التجارة -قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، رسالة ماجستير، ٢٠٠٨.
٩. مصطفى جعيدل ، نظم الترقية في الوظيفة العامة، رسالة ماجستير في الحقوق -قانون إداري، جامعة محمد خيضر ٢٠١٣م.

ثالثاً: المجالات والدوريات والمنشورات

١. الشيخ محمد الخضر وأحمد إبراهيم أبوس وصديق بلل إبراهيم ومدثر سعد أحمد ، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية عمادة البحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد ١٦ (٢).
٢. دليل الجامعة الإسلامية بالصومال، مقديشو، منشورات ٢٠١٦م ص ١٥.

رابعاً: المواقع الالكترونية

١. <http://financedepartment.blogspot.com> ، أشكال الدوران الوظيفي، تاريخ الاطلاع ١٠/٠٩/٢٠١٧م.
٢. <http://financedepartment.blogspot.com> ، مفهوم الدوران الوظيفي، تاريخ الاطلاع ١٨/٠٩/٢٠١٧م.
٣. <https://hrdiscussion.com>، المنتدى العربية لإدارة الموارد البشرية، الترقية الوظيفية، تاريخ الاطلاع ١٧/٠٩/٢٠١٧م.
٤. أمير اسماعيل، <https://hrdiscussion.com>، الترقية الوظيفية، تاريخ الاطلاع ١٥/٠٩/٢٠١٧م.
٥. مجموعة ورماك الدولية WORMAC ، مفهوم الترقية وأهميتها وأسسها، <http://wormac.com/promotion-concept-and-importance> تاريخ الاطلاع ٠٧/١٠/٢٠١٧م
٦. محمد أحمد اسماعيل، مفهوم الترقية ، أهميتها، أسسها وأنواعها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع ٠٧/١٠/٢٠١٧م