



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
قسم إدارة الموارد البشرية

عوائق التقدم المهني في قطاع المصارف السورية  
دراسة حالة: أحد البنوك الخاصة في مدينة دمشق

**Obstacles of career advancement in Syrian banking sector**

**"Case study in a private bank in Damascus"**

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال  
توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

ربا ملحم

إشراف

الدكتور: حسان اسماعيل

العام الدراسي

2024-2023

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معده، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل))

## الإهادء

إلى جسد فارقني وروح بقىت حية تحوم حولي تبارك خطواتي وتمنحني القوة...إليك أبي يا صاحب الذكر الحسن إلى روحك الطاهرة..

إلى صاحبة الفضل الأولى... إلى أبجدية العطاء... إلى رزق ساقه الله لي وفضلاني به عن الآخرين...أمي.

إلى من شاركوني أسعد لحظاتي وأصعبها... إلى من يجري دمي في عروقهم ويجري دمهم في عروقي... أخوتي.

إلى دعاء دعته أمي بخير وفيه لي فجأة على صورة رجل يشبه أبي في كل شيء... زوجي الغالي المثنى الرحيم.

إلى قلبي الذي ينبض خارج جسدي... إلى من أهبهم هذا العلم ليكون لي ذكر حسن عندهم أبنائي تيم وورد.

إلى أخوتي الذين جمعوني بهم كل شيء عندي...إلى ذكريات صنعناها معاً لا تنسى...أصدقائي: آية عباس، جوزيف خوري، صبا محمد، سوزان الحايك، إيمان معتوق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم به النعم وتتال بفضله الرغائب نلت بمن الله وكرمه ماجستير في إدارة الموارد البشرية ولأن من لا يشكر الناس لا يشكر الله فإبني أقدم برسالتي حروف شكر كثيرة ومعاني امتنان جزيلة لمن جعل الطموح نهج حياة ومنحني العلم بكل ثقة وأمانة وأنار لي دروباً كنت أجهلها بدونه.... الدكتور حسان اسماعيل واللجنة الكريمة المشرفة.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة العوائق التي تعيق التقدم المهني للعاملين في القطاع المصرفي في سوريا، واستكشاف القيود والأسباب المتعلقة بذلك. فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز التنمية الاقتصادية وفرص العمل، لا يزال العديد من الموظفين في القطاع المصرفي في سوريا يواجهون تحديات في تطوير حياتهم ومسارهم المهني.

لتحقيق هدف الدراسة جمعت البيانات بالإعتماد على استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض. وزعت الإستبانة على عينة مكونة من (155) موظف/ة في البنك محل الدراسة. استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Science المعروف اختصاراً SPSS في تحليل بيانات الدراسة، كما استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والارتباطات.

أظهرت نتائج تحليل الإستبانة أن البنك محل الدراسة يطبق معيار الأقدمية ثم معيار الكفاءة. لكن حوالي (14.8%) من أفراد العينة يميلون إلى أن هناك حالات تحيز معينة عند تطبيق نظام التقدم المهني، بينما (15.5%) يميلون إلى الحياد. أيضاً (27.7%) من أفراد العينة يميلون إلى أن (فرص الترقية والتقدم المهني للعاملين في البنك "لا" تُطبق بناءً على معايير محددة مسبقاً لقادري المحسوبية والأحكام الشخصي). من ناحية أخرى تبين أن فرص الموظفين الذكور في التقدم المهني أعلى من الإناث والرجل أكثر كفاءة من المرأة في العمل. وبينت النتائج أيضاً ارتفاع أهمية العوامل الخارجية، فمعظم المستجيبين وافقوا على أهمية وأثر العوامل الخارجية المتعلقة بالوضع الذي تمر به البلاد على مسارهم المهني.

بينت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة بأبعادها الثلاث وبين النجاح في التقدم المهني. فعلى المستوى الكلي تبين أن بعد المتغيرات التنظيمية أكثر ارتباطاً بنجاح التقدم المهني من بقية الأبعاد، يليه بعد المتغيرات الخارجية، ثم بعد المتغيرات الفردية. وعلى المستوى الجزئي متغير "الحالة الاقتصادية" هو الأكثر ارتباطاً مع التقدم المهني من بقية المتغيرات يليها متغير الشفافية ثم (نظام تقييم الأداء).

## الكلمات المفتاحية:

التقدم المهني، معيار الأقدمية، عدالة نظام التقدم المهني، الشفافية.

**Abstract:**

This research paper aims to study the obstacles that hinder the professional advancement of workers in the banking sector in Syria, and to explore the constraints and reasons related to this. Despite efforts to promote economic development and job opportunities, many employees in the banking sector in Syria still face challenges in developing their lives and career paths.

In order to achieve the goal of this study, data were collected based on a questionnaire specially designed for this purpose. It was distributed to a sample consisting of (155) employees in the bank under study. To analysis data the study depends on using a software of Statistical Package for the Social Sciences known as SPSS. It has been used some statistical methods like repetition and percentages and correlations.

The results showed that the bank under study applies the seniority standard and then the efficiency standard. However, about (14.8%) of the sample members tend to believe that there are certain cases of bias when applying the professional advancement system, while (15.5%) tend to be neutral. Also (27.7%) of the sample members tend to believe that (opportunities for promotion and professional advancement for bank employees are “not” applied based on pre-determined criteria to avoid favoritism and personal judgements). On the other hand, it was found that male employees' chances of career advancement are higher than female employees, and men are more efficient than women at work. The results also showed a high importance of external factors in their impact on professional progress. Most respondents agreed on the importance and impact of external factors related to the situation the country is going through on their professional path.

The results of the correlation analysis showed that there is a positive and statistically significant relationship between the independent variables in their three dimensions and success in professional advancement. At the overall level, it was found that the organizational variables dimension is more closely related to the success of professional advancement than the rest of the dimensions, followed by the external variables dimension, then the individual variables dimension. At the micro level, the “economic situation” variable is most closely related to professional advancement out of the rest of the variables, followed by the transparency variable, and then (the performance evaluation system).

**key words:** Professional advancement, seniority standard, Fairness of the professional advancement system, transparency.

## فهرس المحتويات

### الفصل الأول: الإطار التمهيدي 1

2.....	مقدمة:.....	1.1
3.....	2.1 مصطلحات الدراسة:.....	
3.....	الدراسات السابقة:.....	1.2
3.....	الدراسات العربية:.....	1.2.1
4.....	الدراسات الأجنبية:.....	1.2.2
7.....	التعقيب على الدراسات السابقة:.....	1.2.3
8.....	مشكلة البحث وتساؤلاتها:.....	1.3
9.....	أهمية الدراسة وأهدافها:.....	1.4
9.....	أهمية الدراسة:.....	1.4.1
9.....	أهداف الدراسة:.....	1.4.2
10.....	أسلوب الدراسة وإجراءاتها:.....	1.5
10.....	منهجية الدراسة:.....	1.5.1
10.....	مجتمع وعينة الدراسة:.....	1.5.2
10.....	أداة جمع البيانات:.....	1.5.3
10.....	طرائق البحث:.....	1.5.4
10.....	متغيرات الدراسة:.....	1.5.5
11.....	أنموذج الدراسة:.....	1.6
12.....	أسباب اختيار الموضوع:.....	1.7
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	2
13.....	المبحث الأول: ماهية التقدم المهني:.....	2.1
13.....	مفهوم التقدم الوظيفي:.....	2.1.1
14.....	معايير وأنظمة التقدم المهني:.....	2.1.2
19.....	أهمية التقدم المهني بالنسبة للفرد والمنظمة:.....	2.1.3
20.....	أهداف التقدم الوظيفي:.....	2.1.4
21.....	أنواع التقدم الوظيفي:.....	2.1.5
23.....	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على التقدم المهني.....	2.2

23 .....	رأس المال البشري:.....	2.2.1
24 .....	العوامل الديموغرافية:.....	2.2.2
24 .....	الحالة الاجتماعية:.....	2.2.3
25 .....	العوامل التنظيمية:.....	2.2.4
الفصل الثالث: الإطار العلمي للدراسة .....		
26 .....	أسلوب البحث وإجراءاته .....	3.1
26 .....	منهجية الدراسة Research Method	3.1.1
26 .....	مجتمع وعينة الدراسة Research Sample and Population	3.1.2
28 .....	أداة البحث:.....	3.1.3
30 .....	الاختبارات الإحصائية:.....	3.1.4
30 .....	صدق وثبات أداة الدراسة:.....	3.1.5
التحليل الوصفي للبيانات .....		3.2
35 .....	عينة الدراسة:.....	3.2.1
37 .....	- الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول المتغيرات الخاصة الفردية:..	3.2.2
46 .....	النتائج والتوصيات .....	4
46 .....	النتائج .....	4.1
48 .....	التوصيات: .....	4.2
49 .....	مقترنات لدراسات مستقبلية: .....	4.3
50 .....	المراجع: .....	5
54 .....	المحلق (1) "الاستبيان": .....	6

## قائمة الجداول

جدول 3-1 كريجيسي و مورجان Krejcie & Morgan لحساب حجم العينة.....	26
جدول 3-2 الاستمارات الموزعة والمستردة.....	28
جدول 3-3 توزع عبارات الاستبيان على محاوره.....	29
جدول 3-4 خيارات الاستجابة على الاستبيان.....	29
جدول 3-5 الارتباط بين عبارات المتغيرات الفردية والدرجة الكلية لها .....	31
جدول 3-6 الارتباط بين عبارات المتغيرات التنظيمية والدرجة الكلية لها.....	32
جدول 3-7 الارتباط بين عبارات المتغيرات التنظيمية والدرجة الكلية لها.....	33
جدول 3-8 معامل بيرسون للمحاور المدروسة.....	33
جدول 3-9 معامل الثبات (طريقة الاختبار وإعادة الاختبار).....	34
جدول 3-10 قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل ثبات فقرات الاستبانة .....	35
جدول 3-11 خصائص عينة الدراسة.....	36
جدول 3-12 نتائج الإجابات لمتغيرات العوامل الشخصية والذاتية والمهنية .....	37
جدول 3-13 نتائج الإجابات لمتغيرات نظام التقدم المهني المطبق وعدالة النظام ونظام تقييم الأداء والشفافية.....	40
جدول 3-14 نتائج الإجابات لمتغيرات العوامل الخارجية .....	44
جدول 3-15 نتائج الإجابات لمتغيرات العوامل الخارجية .....	45

## قائمة الأشكال

شكل 1-1 أنموذج الدراسة.....	11
شكل 1-2 تطبيق أسلوب المزج بين الأقديمية والكفاءة في التقدم المهني .....	18

## الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1-1 المقدمة

2-1 مصطلحات الدراسة

3-1 الدراسات السابقة

4-1 إشكالية الدراسة

5-1 أهداف الدراسة

6-1 أهمية الدراسة

7-1 مجتمع الدراسة وعيتها

8-1 منهجية الدراسة

9-1 أنموذج الدراسة

## 1.1 المقدمة:

يعد العنصر البشري أو الموارد البشرية الجزء الأكثر أهمية، والعنصر الجوهرى في ضمان استمرار المؤسسات ونجاحها، وتحقيق أهدافها. ومنذ بداية القرن الماضي ورغم التطورات العالمية والمنافسة الشديدة والنمو السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذكاء الصناعي، إلا أنه تبين للعديد من الإدارات أن النجاح لا يكون فقط من خلال جودة المنتجات والتوسيع في الأسواق وضخامة رأس المال والاعتماد على التكنولوجيا؛ بل أيضاً في الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة وتطويرها وعملها بكفاءة وفعالية وضمان استمرارها للمستقبل (غريب، 2014، ص 2). وفي الآونة الأخيرة ازداد التركيز من قبل المنظمات الحديثة على إدارة المسار الوظيفي للعنصر البشري، خاصةً المنظمات الخدمية مثل البنك أو المستشفى .... الخ (Lalawi, *et al.*, 2020) .(p.577)

يعد التقدم المهني (أو التطور الوظيفي أو الترقية) من أهم العناصر المرتبطة بالمسار المهني للموظفين (جدي، 2018، ص4)، ومن الأمور الهامة التي تأخذ أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين أو إدارة المنظمات سواء أكانت مؤسسة عامة أو خاصة ربحية أو غير ربحية (إنسانية). وتشير أهمية التقدم المهني من ناحية تنمية الأفراد وتشجيعهم على الإبداع بما يتاسب مع صفاتهم الشخصية والعوامل البيئية المحيطية. وأيضاً تبع أهمية التقدم المهني من خلال أنه يبين للفرد مسار خدمته الوظيفي في المنظمة، فيعرف ما هي الوظيفة التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف المحتملة أن يرقى إليها أو يتقادم منها عن العمل خلال مسيرته الوظيفية، مما يدفعهم إلى التنمية الذاتية استعداداً منهم لتحمل مسؤولية وواجبات العمل للمنصب الذي سيرثون إليه مساره الوظيفي، فإن ذلك سينعكس إيجاباً على انتماءه لعمله وللمنظمة التي يعمل بها، وبالتالي خلق وزيادة عوامل الرضا الوظيفي والقناعة الوظيفية (جدي، 2018، ص 1)، وبالشكل الذي يمكنهم من تحقيق آمالهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية والسيكولوجية والوظيفية (طري، 2016). أما من جهة المنظمة فالتقدير المهني يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة، مما يتربّط على ذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة تزايد الرغبة في العمل (طري، 2016، ص 20)، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى أفضل أداء لها (غريب، 2014، ص 3). والعكس صحيح، فإن ضعف أو عدم تواجد برامج وأنظمة الترقية الوظيفية فإن الروح المعنوية للأفراد العاملين تضعف، وسيصل

بهم الأمر إلى الإحباط والملل، وإلى ضعف روح الإبداع والابتكار لديهم وربما تكون نهاية مساراتهم الوظيفية بالاستقالة وترك عملهم بالمنظمة، (جدي، 2018، ص 1).

على الرغم من أهمية دراسة قضية التقدم المهني لكل من الموظفين والمنظمة، إلا أنه يحظى بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين العرب، حيث تشير الأدبيات في حقل الإدارة إلى ندرة الدراسات العربية في هذا المجال (طري، 2016، ص 1).

وفي الصناعة المصرفية، تتوقف كفاءة وفاعلية المصرف ليس فقط في التكنولوجيا الرقمية أو التطور في البرمجيات بل أيضاً في القائمين على عملها وهم الأفراد الموظفون. لكن غالباً ما تواجه البنوك مشاكل في قسم الموارد البشرية، مشاكل يمكن أن يكون لها أسباب مختلفة، مثل المحسوبية أو الظلم، أو نقص المهارة أو المعرفة المتعلقة بالمؤهلات الوظيفية أو المواقف المطلوبة. على سبيل المثال، عادةً ما ينتهي الأمر بالأشخاص الذين ربما لم يكونوا مؤهلين لشغل منصب معين في الوظيفة/المنصب لمجرد أن لديهم بعض التأثير المتفوق. وربما بعض الأشخاص المؤهلين بالفعل تعرقلت حياتهم المهنية بسبب هذا المثال من ممارسات الظلم. في البنوك يمكننا أن نجد هناك لا يزال هناك نقص في المعاملة المتساوية للموظف من بين الآخرين الذين لديهم نفس الحق (Lalawi, *et al.*, 2020, p.578).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في العوامل والعوائق المحددة للتقدم المهني، خاصةً في القطاع المصرفي السوري حيث واجه القطاع المصرفي في سوريا العديد من التحديات نتيجة الحرب التي شنت على سوريا والتي أثرت على جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتي زادت من هجرة الموظفين واليد العاملة الخبرية.

## 2.1 مصطلحات الدراسة:

**التقدم المهني:** يشير التقدم الوظيفي أو النمو المهني إلى تطور الشخص في مساره الوظيفي ودوره المهني.

**عوائق التقدم المهني:** مجموع العوامل التي تؤثر إما إيجاباً وإما سلباً في التقدم المهني. وقد تشمل عوامل شخصية مثل الجنس، أو عوامل تنظيمية مثل بيئة العمل.

### 1.2 الدراسات السابقة:

#### 1.2.1 الدراسات العربية:

1- دراسة (صقر، 2020). بعنوان: أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل دارسة حالة: منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي: ما هو أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري؟. كما هدفت إلى اكتشاف مواطن الخلل في ممارسات تطوير المسار المهني.

لتحقيق هدف هذه الدراسة تم جمع البيانات باستخدام استبانة، اشتملت على مجموعة من الأسئلة ذات الصلة بموضوع البحث. تم توزيعها على عينة من (245) عاملًا من منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في قطاعات ومناطق مختلفة في الجمهورية العربية السورية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وأهم الاختبارات الإحصائية التي استخدمت لإثبات فرضيات الدراسة أسلوب الانحدار الخطي ومقارنة المتosteatas.

ووجدت الدراسة إنخفاض مستوى الثقة من قبل العاملين بعدالة وموضوعية الممارسات المتتبعة من قبل المنظمة في تطوير المسار المهني وتحديداً في فرص الترقية. ووجود نية واضحة "لترك العمل" لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري في حال توفر الفرص البديلة. ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير لتطوير المسار المهني في نية ترك العمل في الهلال الأحمر العربي السوري ولكن بشكل محدود، ولكن محدودية هذا التأثير قد تكون ناتجة عن ضعف ممارسات تطوير المسار المهني في معظم أبعاده (تقييم الأداء - التدريب - الترقية - التحفيز - تدوير العمل).

### 1.2.2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Samim, 2015) بعنوان:

## Major Determinants of Career Development: Employees' Perception.

## المحددات الرئيسية للتطور الوظيفي: تصورات الموظفين.

أجريت هذه الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على التطور الوظيفي للموظفين العاملين في القطاع المصرفي الباكستاني في مدينة إسلام أباد وروالبندي. وهي العوامل التنظيمية (المهارات السياسية، محتوى العمل، الالتزام العاطفي والتبادل بين القائد والأعضاء)، والعوامل الاجتماعية (دعم الأسرة والأصدقاء ودعم الأقران) والعوامل الشخصية (التقييم الذاتي الموضوعي)، بالإضافة إلى أربع سمات ديموغرافية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة) كمتغيرات مستقلة.

لتحقيق هدف هذه الدراسة تم سحب عينة "ميسرة"، حيث بترت الدراسة طريقة السحب هذه بـ ٢٠ حجم مجتمع الدراسة، المؤلف من القوى العاملة المهنية والدائمة في القطاع المصرفي الباكستاني في إسلام آباد وروهاندي.

حيث تم تحديد حجم العينة بـ"300" مفردة وتوزيع الاستبيانات عليها، بينما بلغت نسبة الاستجابة 83% حيث تم استلام "249" إجابة كاملة. وتم تطبيق الانحدار الخطي العام (GLM) لاختبار فرضيات الدراسة. بينت نتائج الدراسة ارتفاع التصور حول التطوير الوظيفي مع مستوى التعليم، مستوى الخبرة. في حين أن متغيري الجنس والعمر (القيمة الاحتمالية = 0.585) تعتبر غير ذات أهمية. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار، أن متغير التقييم الذاتي الموضوعي فقط غير دال إحصائياً بتأثيره على التطور الوظيفي، في حين أن جميع العوامل الأخرى دالة إحصائياً. حيث وجدت الدراسة أن المهارات السياسية هي أهم سمة للتطوير الوظيفي وتساعدهم على إنشاء شبكات تواصل قوية وخلق سمعة جيدة في ذهن الإدارة. وأن متغير دعم "العائلة والأصدقاء" له تأثير إيجابي على التطوير الوظيفي للموظفين، حيث تلعب الأسرة دوراً هاماً في تطوير الموظف، ولها تأثير طوال دورة حياة الموظف. أخيراً وجدت الدراسة نتيجة مثيرة للاهتمام هي التأثير السلبي لدعم الأقران (الزملاء في العمل) على التطوير الوظيفي للموظف، وبررت الدراسة هذه النتيجة بسبب بعض العوامل الخفية مثل الغيرة المهنية والتحيز وغياب سلوك المساعدة، وما إلى ذلك.

والالتزام العاطفي ومحظى العمل، ودعم الأقران.

- دراسة (Giragama, Sooriyabandara, 2017) بعنوان:

### **Factors Affecting the Career Development of Staff in the Banking Sector: A Case Study of a Private Bank of Sri Lanka. "**

العوامل المؤثرة على التطور الوظيفي للموظفين في القطاع المصرفي: دراسة حالة بنك خاص في سريلانكا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على التطور الوظيفي للعاملين في بنك XYZ banking في سريلانكا. وتحديد إن كان هناك فروق في التطوير الوظيفي للموظفين من حيث العوامل الديموغرافية. لتحقيق هدف الدراسة تم تحديد سبعة متغيرات مستقلة لدراسة أثرها على التطور الوظيفي؛ وهي: التدريب والأهداف التنظيمية والتعليم الوظيفي والتمكين والمواقف الفردية ورسم الخرائط المهنية الفردية والتقييم الذاتي.

جمعت البيانات من خلال استخدام استبانة وفق "مقياس ليكرت الخماسي" صممت خصيصاً لهذه الدراسة. وزوّدت هذه الاستبانة عشوائياً على (158) موظف، وتم استرداد (93) منها صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام "الإحصاء الوصفي" و"الإحصاء الاستدلالي" لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ووجدت الدراسة أن العوامل المهمة المؤثرة في التطوير الوظيفي هي التدريب، والأهداف التنظيمية، والتعليم الوظيفي، والتمكين، والتقييم الذاتي. أيضاً أظهرت النتائج أن التدريب ورسم الخرائط المهنية والاتجاهات الفردية لها فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات العينة من حيث "الجنس" و "العمر".

3- دراسة (Lalawi *et al.*, 2020) بعنوان:

### **Factors Affecting Career Development of Employees in Pt. Bank Sulutgo Manado.**

**العوامل المؤثرة على التطوير الوظيفي للموظفين في بنك سولوتجو مانادو.**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العوامل التي تؤثر على التطوير الوظيفي للموظفين في بنك Sulutgo Manado. حيث تم تحديد حوالي (19) عاملاً أو متغيراً يؤثر على التطور الوظيفي نذكر منهم: الخلفية التنظيمية، خبرة الموظفين، التقييم الذاتي، الرضا الوظيفي، تقييم الرؤساء، سنوات الخدمة، الإنجازات الشخصية. لتحقيق هدف هذه الدراسة تمأخذ عينة من مجتمع الدراسة (موظفي البنك)، حيث بلغ حجم العينة المسحوبة حوالي (80) موظفاً. وتم تطبيق أسلوب التحليل العاملی طريقة المكونات الأساسية Principle Component Analysis (PCA)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم التأكيد من شروط شروط إجراء التحليل العاملی باستخدام اختبار KMO and Bartlett's Test. حيث تم تشكيل (6) أبعاد أو عوامل من متغيرات البحث.

أظهرت نتائج الدراسة أن العامل الأول "التقييم الذاتي"، المشكل من سبعة متغيرات مستقلة هي (التقييم الذاتي، الرضا الوظيفي، سنوات الخدمة، الأهداف التنظيمية، المظهر الذاتي، الولاء التنظيمي، والمكافأة/التعويض) الأكثر تأثيراً في تطوير الحياة الوظيفية، أي أن المزيد من الوعي لدى الموظف عن نفسه، كان أكثر وضوحاً بالنسبة له لاتخاذ خطوة نحو عملية التطوير الوظيفي. يليه العامل الثاني "السلوك والخبرة" المشكل من (4) متغيرات هي (الخلفية التنظيمية، التدريب، القدرات، الموقف الوظيفي)، وهو ما يعني أن موقف الموظف وخبرته تؤثر في العملية التنظيمية. ثم عامل "الكفاءة الشخصية" المؤلف من متغيري الخبرة ومهارة القيادة. وأخيراً، جاء عامل "الإنجازات" الذي يتكون من متغير واحد وهو الإنجازات الشخصية.

4- دراسة (Asikpo *et al.*, 2022) بعنوان:

## Determinants of Professional Growth of Employees in Nigerian Banking Institutions.

محددات النمو المهني للموظفين في المؤسسات المصرفية النيجيرية.

تناول هذا البحث محددات النمو المهني للموظفين العاملين في المؤسسات المصرفية النيجيرية، وتحديداً عامل التدريب والعضوية في هيئة مهنية.

لتحقيق هدف البحث تم توزيع استبانة على عينة طبقية بلغت حوالي (148) مستجيبةً من مجتمع الدراسة، المؤلف من (432) موظفاً من مجموعة من البنوك النيجيرية المختارة<sup>1</sup> في مدينة "أويو". وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson correlational.

أظهرت النتائج أن التدريب والعضوية في هيئة مهنية له علاقة ذات دلالة بالنمو والتطور المهني للموظفين في المؤسسات المصرفية النيجيرية. وأوصت الدراسة بتشجيع التدريب من خلال توفير إجازة دراسية مدفوعة الأجر، وحيث يتم منح المنح الدراسية بشكل مناسب.

### 1.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة (التي اطلعت عليها الباحثة)، نجد ندرة الدراسات العربية التي بحثت في حقل التقدم المهني (على حد علم الباحثة)، ونجد أنها طبقت في الشركات، ولم تدرس التقدم الوظيفي في القطاع المصرفي، وربما هذا يعود إلى حساسية هذا دراسات في القطاع المالي العربي، كونها تتطرق إلى أمور تنظيمية ومؤسساتية خاصة بالصرف، وسمات شخصية خاصة مثل الجنس وغيرها. خاصةً أن مهنة المصرفية تعد ذات حساسية خاصة تطلب احترام المهنة واحترام قواعد السلوك والإمتناع عن كل عمل من شأنه تشويه صورة المهنة. بينما تطرقت الدراسات الأجنبية السابقة إلى القطاع المالي أيضاً ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد أن بعضها وجدت أن عدم عدالة أو نزاهة نظام التقدم أو الترقية أو تطوير المسار المهني يعد محدداً معيارياً للتقدم الوظيفي. بينما وجد بعضها الآخر أن التدريب والمؤهل العلمي والسمات الشخصية (مثل الجنس أو الحالة العائلية) تعد محدداً جوهرياً للتقدم المهني.

<sup>1</sup> First bank, Access bank; Union bank ,Wema bank; Skye bank, Keystone bank ,Ecobank, and First City Monument bank

أبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ندرة الدراسات العربية في حقل التقدم الوظيفي في القطاع المصرفي العربي بشكل عام (على حد علم الباحثة). وعدم وجود دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع في القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية بشكل خاص. وبالتالي يبرز اختلاف الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة من حيث المجتمع الذي ستطبق فيه الدراسة وهو القطاع المصرفي الخاص في الجمهورية العربية السورية.

### 1.3 مشكلة البحث وتساؤلاته:

يعد القطاع المصرفي من القطاعات المهمة لأي اقتصاد، وإن نجاح اقتصاد أي دولة يحتاج إلى وجود قطاع مصرفي كفء وفعال. وحيث يعد موظفو البنوك ركيزة أساسية لهذه المؤسسات، ومن هذه النقطة يعد الموظفون والعاملون في البنك المحدد الرئيسي في نجاح البنك.

يعد تجربة القطاع المصرفي السوري الخاص حديثاً نسبياً إذا ما قورن مع دول أخرى مجاورة مثل لبنان، حيث سُمح بتأسيس مصارف على شكل شركات مساهمة مغفلة سورية خاصة أو على شكل شركات مشتركة مساهمة مغفلة سورية، بموجب القانون 28 لعام 2001. وفي بداية العام (2011) واجه القطاع المصرفي تحديات كثيرة، منها العقوبات الغربية عليه، وهجرة الشباب والموظفين بشكل عام، وزيادة في معدل دوران الموظفين في القطاع المصرفي السوري الخاص. مما أدى في النهاية إلى إنخفاض الأداء المصرفي.

بالتالي فإن الحفاظ على موظفي المصارف وجذبهم وتنمية مهاراتهم يعد تحدياً في القطاع المصرفي السوري في السنوات الأخيرة. وبشكل خاص يواجه العاملون في البنوك في سورية تحديات متعددة تعرّض سبيلاً لتحقيقهم التقدم المهني. ومن هنا جاء هذا البحث لدراسة التقدم المهني في القطاع المصرفي السوري الخاص، ومعرفة حرفية البنوك حول تطبيق مبدأ الجدارة في الإختيار والترقية، الأمر الذي يساهم في تعزيز كفاءة موظفي البنك والاحتفاظ بهم لأطول فترة مما يساعد في تعظيم أداء القطاع المصرفي.

يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي:

- ما هي عوائق التقدم المهني في البنك محل الدراسة؟

ويتقرّع عن التساؤلات الأساسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي إجراءات التقدم المهني في البنك محل الدراسة؟

- ما هي العوامل الشخصية (الجنس -العمر - الحالة الاجتماعية) التي تعيق التقدم المهني؟

- ما هي العوامل الفردية (الذاتية) التي تعيق التقدم المهني؟

- ما هي العوامل التنظيمية التي تعيق التقدم المهني؟
- هل تعد حالة عدم الإستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي من عوائق التقدم المهني؟

## 1.4 أهمية الدراسة وأهدافها:

### 1.4.1 أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمة، وضرورة اهتمام المنظمة بمواردها البشرية وتخفيطها وبمسيرتها المهنية، بشكل يضمن لها الولاء لها والاحتفاظ بها. ومن أهمية قضايا التقدم المهني كأحد أبعاد الإدارة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة والوفاء بالطموحات الوظيفية للأفراد. بينما تتبع الأهمية العملية في محاولة تقصي المعوقات التي قد تواجه العاملين في البنك في تقدمهم المهني. وأنها تتناول أحد المواضيع الهامة ذات الاهتمام المشترك بين الأفراد وإدارة البنك اللذان يتقاسمان مسؤوليته. وأيضاً من ندرة الدراسات العربية في هذا المجال. وقد تكون النتائج مهمة للبنوك لمساعدة في فهم العوامل التي تؤثر على التقدم المهني لموظفيها لتحسين الأداء المصرفية، واتخاذ إجراءات لتحسين نجاح التقدم المهني للعاملين، وسيكون هذا مهماً للباحثين أو أي قارئ لتطوير حياتهم المهنية.

### 1.4.2 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى البحث في مفهوم التقدم المهني ومحدداته في بيئة العمل المصرفية الخاص في سورية، وإلقاء الضوء عليها. واستكشاف سبل تعزيز أنماط التقدم المهني بهدف تعزيز الكفاءات البشرية وتحفيزها والمحافظة عليها. ويتقعر عن الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

- التعرف على إجراءات التقدم المهني في البنك محل الدراسة.
- التعرف على واقع سياسة تطبيق معايير مقننة للتقدم المهني في البنك محل الدراسة.
- التعرف على مدى اهتمام الموظفين بالتقدم المهني خلال مسيرتهم الوظيفية.
- تحليل العوامل المؤثرة على التقدم المهني في البنك محل الدراسة وتحديد أبرز العوائق وأهمها من ناحية التأثير.
- محاولة إعطاء حلول علمية من أجل تحسين التقدم المهني في المسار الوظيفي للقائمين على الإدارة في البنك محل الدراسة.
- تقديم رؤى ومقترنات لتطوير إدارة التقدم المهني ولتطوير سياق العمل المصرفية في سورية بشكل عام.

## 1.5 أسلوب الدراسة وإجراءاتها:

### 1.5.1 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات البحث والعلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات. وثم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استخدام الاختبارات الملاءمة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تم جمعها، وإدخال البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليلها واستخلاص النتائج.

### 1.5.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنك محل الدراسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وشملت عينة البحث على عينة قصدية من الموظفين العاملين في البنك محل الدراسة في العاصمة دمشق<sup>2</sup>، بلغ عددها (155) موظف.

### 1.5.3 أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة -"صممت خصيصاً من قبل الباحثة (ملحق رقم 1)" - على مفردات العينة. تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية. بينما يتناول القسم الثاني أسئلة لمعرفة معوقات التقدم المهني.

### 1.5.4 طرائق البحث:

لمعالجة وتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Science المعروف اختصاراً SPSS، وذلك عن طريق تعريف الأسئلة الواردة في الإستبانة والمقابلة و إعطائها رموزاً خاصة، من أجل معالجة وتحليل البيانات واستخراج نتائج البحث. وسيتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، الوصفية، كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وإجاباتها على أسئلة الإستبانة ومعرفة عوائق التقدم المهني.

### 1.5.5 متغيرات الدراسة:

#### - المتغيرات المستقلة:

العوامل الشخصية: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر.

<sup>2</sup> تم إقال اسم المصرف بناءً على طلب المسؤولين في المصرف.

العوامل الفردية: الشهادة الجامعية، المهارات والكفاءة المهنية.

العوامل المهنية: الأهداف الشخصية والمهنية.

العوامل التنظيمية: (نظام التقدم المهني المطبق، عدالة نظام التقدم المهني المطبق، نظام تقييم الأداء،  
(الشفافية)

عوامل خارجية: والتي لا علاقة للمؤسسة (البنك) أو الفرد بها، والتي تقلل من فرص التقدم والتطور المهني،  
مثل الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في الدولة.

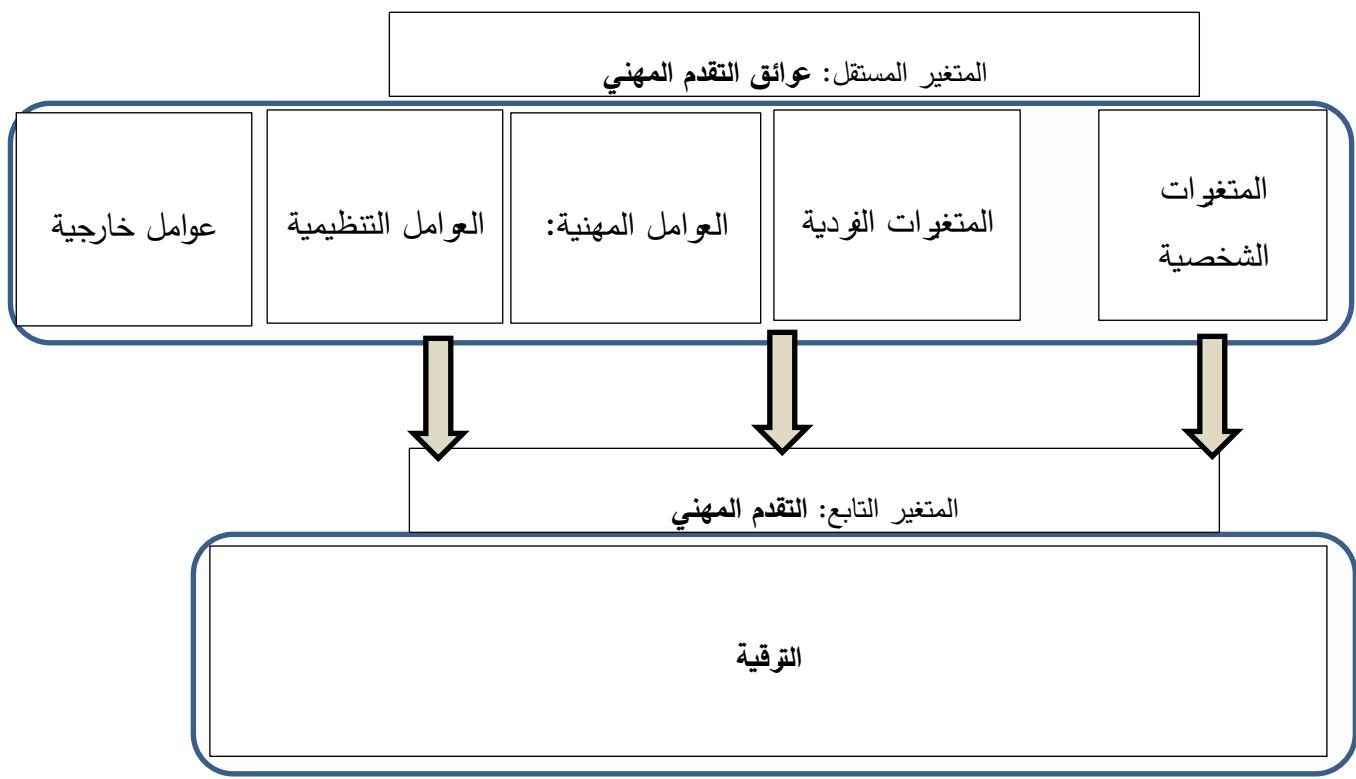
- المتغير التابع: التقدم المهني.

- التقدم المهني: هو ترقية العاملين إلى وظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر، تحتاج إلى  
مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، يصاحبها زيادة في الأجر وملحقاته أو ظروف عمل أفضل

(ليندة، 2021، ص 91).

## 1.6 أنموذج الدراسة:

شكل 1-2 أنموذج الدراسة



## 1.7 أسباب اختيار الموضوع:

- التعرف على المعوقات أمام التقدم المهني في البنوك السورية.
- اكتساب مهارة مهنية في حقل الإدارة والتنظيم.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يعتبر التقدم المهني من الموضوعات المهمة سواء بالنسبة للأفراد أم للمنظمات، فهو يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. بينما يحقق للأفراد التنمية الذاتية والشخصية والمهنية، فهي هدف ونتيجة بالنسبة لهم، هدف يسعون لتحقيقه ونتيجة لتطورهم خلال مسارهم المهني. حيث ناقش في هذا الفصل ماهية التقدم المهني وأهميته، ثم والعوامل التي تؤثر فيه.

### 2.1 المبحث الأول: ماهية التقدم المهني:

#### 2.1.1 مفهوم التقدم الوظيفي:

على الرغم من التعدد في المصطلحات بين الدراسات التي بحثت في حقل التقدم المهني. إلا أن مصطلحات "التقدم المهني أو النمو المهني أو التطور الوظيفي أو الترقية الوظيفية أو التدرج الوظيفي أو النجاح المهني" تدل على نفس المعنى.

فيشير التقدم المهني أو النمو المهني بشكلٍ عام إلى تطور الشخص في حياته الوظيفية أو مساره المهني (Glatthom, 1995, p170).

وتشير دراسة (البندة، 2021، ص 91) إلى أن التقدم والترقي هو "تحول العاملين إلى وظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر، تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، يصاحبها زيادة في الأجر وملحقاته أو ظروف عمل أفضل".

بينما يعرفه (شعبي، 2004، ص 56) "بنقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية وأيضاً إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من الوظيفة الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغلة لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية".

يعرف (الزهراوي، عابد، 2006، ص 4) الترقية الوظيفية بـ "الانتقال العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفية أعلى، تتيح له الحصول على مزايا مادية ووضع معنوي ونفسي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي نتاج عطائه واجتهاده".

وأشارت دراسة (بقي & الجيلاني، 2018، ص 20) إلى أن محكمة التمييز في مصر أقرت تعريفاً للترقية الوظيفية ربطت فيه الترقية بالدرجة المالية إذ أنها عرفت الترقية بأنها تعيين الموظف في درجة مالية أعلى

من درجته. وقد استقر القضاء الإداري على أن الترقية هي تقليد الموظف درجة أعلى في السلم الإداري حتى ولو لم يترتب على ذلك زيادة في المرتب.

بينما ميزت دراسة (عكام، 2021 ص 11) بين تفسيرين للتطور في المسار المهني: الأول من وجهة نظر الأفراد للتطور في المسار المهني، والثاني من وجهة نظر المنظمة للتطور في المسار المهني. فمن من وجهة نظر الأفراد يُعرف التطور المهني بمجموعة متلاحة من الاتجاهات والسلوك ترتبط مباشرة بتجارب الفرد ونشاطاته المهنية خلال فترة حياته المهنية. أما من وجهة نظر المنظمة للتطور المهني، فيعرف التطور في المسار المهني بالعملية المشتركة بين الإدارة والعامل تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.

أيضاً ميزت دراسة (سلامة، 2023، ص 32) ببعدين للنجاح المهني -بحسب وصفها للتقدم المهني-. الأول النجاح المهني الموضوعي وهو تطور الفرد في التسلسل الهرمي للمنظمة، وينعكس بتحقيق مخرجات يمكن ملاحظتها بشكل موضوعي مثل موقع الفرد في المستوى التنظيمي، ومعدلات الترقية، والتعويض. الثاني النجاح المهني الشخصي هو النجاح الذي يتم الحكم عليه من قبل الفرد نفسه، وبالتالي يتم تعريفه أنه شعور بتحقيق الذات والإنجاز والرضا الذي يتحققه الفرد بمهنته.

من خلال ما سبق نجد أن كل التعريفات تشير إلى تطور الشخص في حياته الوظيفية أو مساره المهني. وتعرف الباحثة التقدمة المهنية "هي ترقية الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل هذا الموظف واجبات ومسؤوليات، وأيضاً حقوق أكبر من وظيفته السابقة، ويتمتع بما يقابل ذلك مزايا مادية أو معنوية أو كليهما".

### 2.1.2 معايير وأنظمة التقدمة المهنية:

تعتبر أسس التقدمة المهنية أو الترقية من الموضوعات الأكثر حساسية في سياسة الترقية، لكونها تدل على درجة استيفاءها لشروطين أساسيين هما: العدالة والاستحقاق. وإن غابا هذان الشرطان عن هذه العملية يبطل أثرها الإيجابي على نفسية العامل وتحل العارقيل والمشاكل والفوضى في المنظمة (ليندة، 2021، 93). وبما أن كل موظف في المؤسسة له طموح فهو يبذل مجهود من أجل نيل التقدمة المهنية، فتقوم المؤسسة بترقية العمال إذا ما استحق ذلك وبرهن على فدرته وامكانياته التحكم في علم المنصب الأعلى، وذلك من أجل ضمان الحركية داخل المؤسسة.

في الواقع توجد عدة أساليب أو معايير تعتمدتها المنظمات للتقدم المهني هي:

الترقية بالأقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، ثم الأسلوب المختلط الذي يمزج بين الأسلوبين السابقين، أو الترقية بوساطة التعليم الرسمي، وأخيراً الأسلوب الشخصي في الترقية.

- **معيار مدة الخدمة (مبدأ الأقدمية):**

يعتبر أقدم وأسهل معيار يعتمد عليه في التقدم المهني. يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ بعين الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى، ويرقى من يليه وهكذا، حسب ترتيبهم في جدول الترقية المعدة من طرف الإدارة تحددها القوانين واللوائح (نوال & سارة، 2012، 81). ويتميز هذا المعيار ببساطة تطبيقه ووضوحه وفهمه من قبل العاملين فهو لا يتطلب إلا احتساب سنوات الخدمة. فهو بمثابة طريقة آلية يرقى فيها الفرد بالدور (ليندة، 2021، 93).

ومن ميزات هذا الأسلوب (ليدية & كاهنة، 2016، 43-44):

- يفضل العاملون هذا المعيار لأن قرار التقدم المهني هنا لا يخضع لتقديرات شخصية يشوبها التحيز.
- بساطة ووضوح هذا الأسلوب حيث يعطي الحق بالقدم المهني لأقدم المتنافسين.
- بث الرضا والاطمئنان في نفوس العمال الذين يعممون مسبقاً بذلك بمعرفتهم أنهم سيكونون لديهم فرصة للترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم.
- خلق الولاء والانتماء للمؤسسة، حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية مكافأة من جهة المؤسسة عن السنوات التي قضاها الموظف فيها.

لكن هذا النظام تعتبره جملة من العيوب، جعلت منه معيار غير حاسم للترقية حتى أن بعض المنظمات تخلت عنه. فالاحتكام بشكل مطلق للأقدمية يؤدي إلى قتل روح المنافسة ويقلل من تشجيع العاملين على التنافس في العمل لتحسين أدائهم وتطويره، كما أن هذا المعيار ليس بالقرينة القاطعة على كفاءة الموظف المرقى، حيث أن إتباع مبدأ الأقدمية في الترقية يؤدي إلى مساواة جميع الموظفين دون تفرقة بين المجد وغيره وهذا مجحف بحقوق الموظفين المجددين (بقي & الجيلاني، 2018، 28) (بقي & الجيلاني، 2018، 20). لذلك كان من الضروري الاعتماد على معيار الكفاءة أيضاً لاتخاذ قرار الترقية.

- **معيار الكفاءة:**

وفق هذا المعيار يتتطور الموظف على أساس الكفاءة، على اعتبارها أنها مكافأة الفرد المنتج النشيط ذو السلوك السليم، حيث يتم وضع الفرد المناسب وفقاً لقدراته ومهاراته في العمل المناسب (بقي & الجيلاني، 2018، 20).

ويعتمد على مبدأين (هدى، 2019، 54):

- 1- القيام بدراسة تحليالية للوظيفة من حيث أعباءها وواجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل المحيطة بها.
- 2- تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا الأمر يعتمد على معيارين:
  - تقارير الكفاءة المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف.
  - مواصفات الموظفين المناسبين لشغل الوظيفة.

إلا أن لهذا المعيار عدة سلبيات منها:

- يؤدي إلى عدم اطمئنان الموظف وعدم استقراره النفسي.
- معيار معقد يتطلب وجود قيادة إدارية قادرة على استخدام معايير موضوعية.

ويمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة من خلال نتائج قياس وتقدير الأداء، أو عن طريق اجراء اختبار او اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مدة كفاءته. حالياً اعتمدت على هذا المعيار الكثير من المنظمات لاتخاذ قرار الترقية مستعينين في ذلك على تقارير تقييم الأداء الدورية. فتعتمد معظم المنظمات على مستويات أداء الفرد في الماضي للتتبؤ بما سوف يكون عليه في المستقبل. وقد يستخدم البعض الآخر اختبارات الحكم على الأفراد المعينين بالترقية. وهي كالتالي (ليدية& كاهنة، 2016، 46-48):

- تقارير الدورية: وهي التقارير التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف بشكل دوري ويتم تسلیط الضوء عليه فيها على قدرات وإمكانات مرؤوسه، لذا عند استخدام الطريقة يجب وضع ضمانات تكفل مكانته عدالتها واستبعاد العوامل الشخصية وتوعية العامل بهذه البلاغات أمام الجهات الإدارية.
- الامتحانات: هي وسيلة لتقدير كفاءة العامل لشغل المناصب العليا سواء كانت كتابية أو شفهية أو عملية. ويتحقق استخدام الاختبارات استكشاف قدرات الموظف وخبراته وعارفه فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة العليا، رغم أنها تعتبر في بعض الأحيان مجرد مرشح أولي عندما يكون عدد الموظفين المطلوب ترقيتهم كبيراً.
- الوضع تحت التجربة حسب المؤهلات: أو ما يسمى بقدرة الاختبار العملي، حيث يعتبر من الأسس المهمة والمفيدة لقياس مدى ملائمة الشخص لمركز معين، حيث أن الترشيح لوظيفة مؤقتة أو أولية يكون على أساس التجربة وتحت الاختبار هو وسيلة قيمة في تحديد صلاحية الترقية المستقبلية. وقد يجوز للموظف أن يتولى وظيفة الوظيفة المرشح لها أثناء غياب الموظف الأصلي أو عندما تكون الوظيفة شاغرة بالفعل وتوضع تحت المراقبة والتقييم، ويجب على العامل إثبات كفاءته في ذلك وإلا أعيد

- إلى الوظيفة السابقة وظيفة. ويمكن استخدام هذه الطريقة تحت إشراف الموظف أو دون علمه، وهذه الطريقة تتبعها معظم الإدارات الحكومية والشركات الكبرى ويكون على شكل تدريب عام قبل التعيين.
- تحليل العوامل المكونة لقدرات وكفاءات العامل: حيث يوضع لكل موظف تقرير سنوي سري، إضافة إلى التقرير الدوري العلني ويتضمن تحمل لقدرات العامل وقوته وإمكاناته، بما ذلك مقدراته اللغوية وأسلوبه في الكتابة والتفكير ومرؤوته وقيادته وقوته شخصيته والتزامه وخلقه. وهذا التقرير يكشف مواطن القوة والضعف لدى الموظف حيث تخول الترقية إلى الموظف الذي يتمتع بإيجابيات الميزة فتصبح الوظيفة العليا الشاغرة له.
- تقييم إنجازات الموظف المرشح للترقية: ويتبع هذا الأسلوب عادة في الوظائف القيادية للحكم على كفاءات المدراء وكبار الموظفين من خلال تقييم الإنجازات خلال ممارستهم للوظائف السابقة وظائفهم القيادية، وهذا ما يطلق عليه اسم الإدارة بالأهداف، حيث أن الوظيفة القيادية تمثل في مجموعة الأنشطة والمسؤوليات التي تأخذ شكل أهداف عامة يتعين على الموظف المسؤول تحقيقها ويتم تقييم الموظف على أساس هذه الأهداف.
- من سلبيات هذا الأسلوب:
- قد تحاطط عملية تقييم كفاءة الموظفين بعوامل شخصية تؤدي إلى التحيز والمحاباة مما يفقدها فعاليتها وتحقيق أغراضها.
- مبدأ الدمج الكفاءة والأقدمية:**
- إن الهدف من الترقية يجب أن تُستخدم كحافز لتشجيع الأفراد على تحسين مستواهم ورفع درجة كفاءتهم في أداء الأعمال والوظائف الموكلة لهم. ولا يعني هذا إهمال مدة الخدمة في سياسة الترقية، لكن ما ينبغي الوصول إليه هو اعتبارها الأساس الثاني بعد الكفاءة. وهذا لضمان ولاء وانتفاء أعضاء التنظيم وبالتالي تخفيض التكاليف الناتجة عن ارتفاع معدلات ترك الخدمة ودوران العمل. فمن وجهة نظر تحفيزية نجد أن أساس الكفاءة هو الأفضل، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة أخرى من المعايير عند تساوي معدلات الكفاءة. (ليندة، 2021، 93). حيث لجئت بعض المنظمات إلى الدمج بين الأسلوبين السابقين (الأقدمية والكفاءة) بهدف الاستفادة من مزايا كل منها وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة (جدي، 2018، 50). ومن مزايا هذا المعيار في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات التي تتطلب دون

أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأcmdية)، وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأcmdية ومن ثمة يكون للموظفين القدامى نصيب من الفرص المتاحة للترقية (بقي & الجilanى، 2018، 29).

- إن الجمع بين الكفاءة والأcmdية يكون على أساس سليمة يقوم عليها نظام الترقية مع التركيز على عدة نقاط:

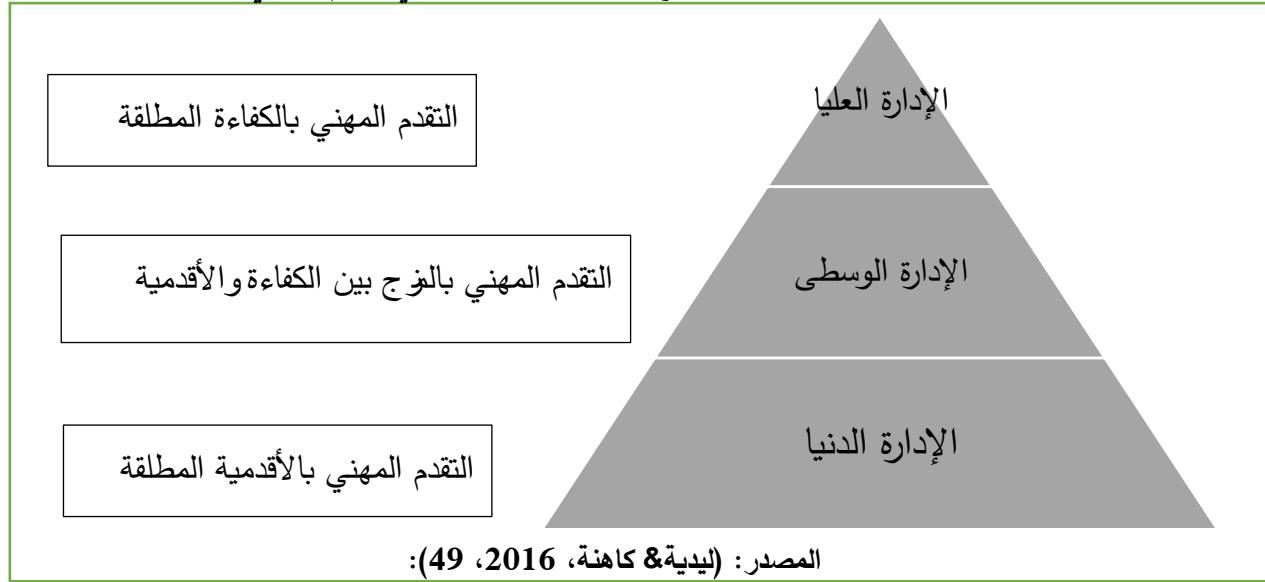
- في الوظائف العليا، يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحدها، باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات ادارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأcmdية وحدها، مع انه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية بفضل الأcmdية (نوال & سارة، 2012، 81)..

- في المستويات الوظيفية الأدنى، يفضل الجمع بين عامل الأcmdية والكفاءة ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأcmdية نسبة الأcmdية في التناقص تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تتحقق تماماً في مستوى الوظائف العليا (نوال & سارة، 2012، 81).

أي في الوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المتقدم للترقية إليها لخبرات ومهارات محددة ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية (بقي & الجilanى، 2018، 29).

يوضح الشكل التالي كيفية المزج بين الأcmdية والكفاءة في التقدم المهني.

شكل 1-2 تطبيق أسلوب المزج بين الأcmdية والكفاءة في التقدم المهني



يوضح الشكل السابق كيفية الجمع والدمج بين الكفاءة المهنية للموظفين مع الأcmdية. ومن هذا المنطلق نستطيع القول ان أسلوب الترقية بالأcmdية قد يكون أكثر ملائمة في العديد من الوظائف التنفيذية والمساعدة لاسيمما الموجودة في المستويات الإدارية الدنيا، تلك الوظائف التي تمتاز بطابعها الريتب

والتي لا تحتاج إلى كفاءة عالية في من يؤديها، كما أن هذا الأسلوب لا غنى للإدارة عنه عندما تتساوى مؤهلات وكفاءات الأفراد المرشحين للترقية، أما أسلوب الترقية بالكفاءة أو الجدارة فيمكن للإدارة اعتماده إلى خد بعيد في ترقية الموظف إلى إحدى الوظائف الإدارية العليا والوسطى، بشرط توفر الموضوعية والدقة في تطبيق هذا المبدأ بعيداً عن المحاباة والتحيز (جدي، 2018، 50). أيضاً تقوم على العدل والمساواة بين جميع الموظفين مما يجعلهم يتافقون في الأداء المهني مع فرض روح التعاون والتشارك بين زملاء العمل المهني جميعهم.

#### - معيار الحصول على شهادة:

يقوم هذا المعيار على السماح للموظفين الذين تابعوا دراستهم خلال مسارهم المهني تقلد وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الائقة لشهادتهم الجديدة (هدى، 2019، 54).

#### - الأسلوب الشخصي للترقية:

يعد من الأساليب غير الموضوعية في ترقية العاملين، حيث يبني صاحب القرار قراره في ترقية أحد الأشخاص على أساس شخصية. فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين كالجنس أو اللون أو المنطقة الجغرافية أو جنسية الموظف أو لأنه قريب أو صديق له، ومن ثم يبني قرار في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلاً للمعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة. وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط، ولكن هناك دراسات عديدة تشير إلى انتشار مثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد للسيارات وشركة IBM وشركة تويوتا (جدي، 2018، ص 51).

### 2.1.3 أهمية التقدم المهني بالنسبة للفرد والمنظمة:

يعد التقدم المهني أو الترقية والتدرج الوظيفي غاية وأمل كل موظف في أي موقع من موقع العمل، لهذا فهو مهم بالنسبة للموظف أو المنظمة على حد سواء (ليندة، 2021، ص 91) (عكام، 2021 ص 11).

#### أ) أهمية التقدم المهني بالنسبة للفرد:

يرتبط التقدم المهني في ذهن أي عامل أو موظف بالعديد من المعاني والتي تجعل منها هدف وغاية له. فهي تحدد مركزه الوظيفي ومن ثم الاقتصادي والاجتماعي داخل المنظمة التي يعمل فيها وخارجها. فالمركز الوظيفي يضيف أهمية لمن يشغلها، كما تتوقف علاقات الفرد داخل المنظمة وإلى حد كبير على مركزه الوظيفي وما يرتبط به من معاني وإشارات والتي نسرد منها ما يلي (ليندة، 2021، 91):

- الشعور بالأمان في العمل في الحدود الممكنة، مما يرفع من معنوياته ويقضي على عوامل القلق والخوف من فقدان العمل.
  - التمتع بامتيازات مادية وما ينتج عنه من تحسن في مستوى المعيشي.
  - توفر له إمكانية تطوير كفاءاته.
  - تحقق له الاندماج في المنظمة وتعتبره عضواً كامل الحقوق فيها.
  - تلبى له حاجات التقدير والاعتراف من خلال زيادة المسؤولية والسلطة والتأثير.
  - إشباع حاجات إثبات الذات ومن ثم رفع مستوى رضاه.
- ب) أهمية التقدم المهني بالنسبة للمنظمة:**

سياسة الترقية هي من بين أهم سياسات تسيير الموارد البشرية في المنظمة، والتي تمكنها من الحفاظ على عمالها أو موظفيها الأكثر كفاءة، وتجنبها عدة أنواع من التكاليف كدوران العمل واختيار عمال جدد، كما بفضلها يمكن أن تضمن ولاء والتزام هؤلاء. وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أهمية هذه السياسة بالنسبة للمنظمة فيما يلي (ليندة، 2021، 92) (ليدية & كاهنة، 2018، 33):

- تحسين الأداء التنظيمي عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المنصب المناسب.
- استعمال وتطوير القدرات البشرية التي تتوفر لديها.
- تقوية ثقافتها.
- تعبئة العاملين لتحقيق أهدافها.
- وسائلها لإعداد قادة جدد.
- التقليل من معدل دوران العمل.
- التشجيع على الإبداع والابتكار والتجديد والجودة في الأداء.
- خلق جو من المنافسة بين العاملين مما ينعكس على تحسين الأداء على مستوى المنظمة ككل.
- تشجيع العاملين المجددين على مضاعفة الجهد والاستمرار في خدمة المنظمة وكذا على ولاءهم وغيرتهم على مصلحة العمل.
- وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرفة ويسكبها سمعة واسعة في السوق العالمي.

#### **2.1.4 أهداف التقدم الوظيفي:**

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف (جدي، 2018، 48) منها:

- المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل، وتشجيع العاملين على المساهمة والإبداع بالواجبات المنوطة بهم.
- مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين الأفراد بحيث تحقق لهم الطمأنينة وتمنحهم الاستقرار في العمل.
- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف الأعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمنظمة يضمن إمكانية استمرارية الكفاءات العالية بها وعدم تركها لها بحثاً عن فرص للترقية في منظمات أخرى.
- تهيئة الحافز لإشباع حاجات العاملين إلى الأمان والتقدير واثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستوى المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع.
- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعداداً خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة.
- أهداف نفسية تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وايجاد المهارة الفنية.

#### 2.1.5 أنواع التقدم الوظيفي:

- يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية والمتمثلة فيما يلي:
- أ- **المسار الوظيفي التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمومية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية. على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة.
  - وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد. أي أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وشخص واحد، وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي حين لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تقضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة.

- يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض وبالتالي يفقد هذا الصنف مسار المرونة و يجعل بداخل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معروفة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة.

- في المقابل يتميز بأنه يبين بوضوح تام وبدقة عالية لفرد الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها، عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة. كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكن فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة يشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحياناً لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب. غالباً يخوض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه وفيما يلي شكل يوضح المسار التقليدي وفترة الركود الواقع عليه. (يمنية & أسماء، 2013، ص 32).

**ب- المسار الشبكي:** يتضمن هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية. بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاؤه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدة من الوظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا من أجل اكتساب مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

- من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متعددة أكثر، تساهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرنة أكثر من المسار التقليدي يمنية & أسماء، 2013، ص 32).

**ج- مسار الإنماز:** ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل، بهدف تخفيض حجمها وضغط التكالفة، وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية. حيث لا يشترطبقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل إلى وظيفة أخرى، بل تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمليه بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة.

- ومن هذا المنطق نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جداً، وهنا تبرز مشكلة وهي: أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو

مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخضع من دافعية العمل (يمنية & أسماء، 2013، ص 32).

يمكننا اختصار أنواع للنقد المهنـي كالتالي (نـوال & سـارة، 2012، ص 82):

-النـقد المـهنـي الأـفـقي: وهي تـرقـية العـامل فـي الـدـرـجـة مـقـابـل حـوـافـز أو مـكـافـة مـالـية.

- النـقد المـهنـي الـعـمـودـي: وهي تـرقـية العـامل إـلـى الصـنـف أو الـقـسـم الـاـعـلـى فـي الـعـمـل.

- النـقد المـهنـي الـنـوـعـي: وـتـقـم عـلـى أـسـاس تـغـيـير نـوـع الـعـمـل، وـتـنـطـوـي عـلـى زـيـادـة فـرـص التـطـوـر.

- النـقد المـهنـي الـمـكـافـي: وهي بـهـدـف مـكـافـة الفـرد نـظـير مـدـة الـخـدـمـة الـتـي قـضـاـهـا فـي الـمـؤـسـسـة.

## 2.2 المـبـحـث الثـانـي: الـعـوـاـمـل الـمـؤـثـرـة عـلـى النـقد المـهـنـي

حددت الـدـرـاسـات فـي حـقـل الـإـدـارـة ثـلـاث مـفـاهـيم لـشـرـح وـتـقـسـير الـمـتـغـيرـات الـتـي تـؤـثـر عـلـى النـجـاح الـوـظـيفـي وـالـنـقد المـهـنـي، وـالـتـي يـمـكـن تـصـنـيفـها إـلـى المـدـخـل الـفـرـدي وـالـمـدـخـل الـهـيـكـلـي أـو الـتـنـظـيمـي وـالـمـدـخـل الـسـلـوكـي، وـيـمـكـن تقـسـيمـ الـعـوـاـمـل إـلـى رـأـس الـمـال الـبـشـري، وـالـعـوـاـمـل الـدـيمـوـغـرـافـيـة وـالـخـصـصـيـة وـالـتـنـظـيمـيـة.

### 2.2.1 رـأـس الـمـال الـبـشـري:

وـيـسـتـنـد المـدـخـل الـفـرـدي إـلـى نـظـرـيـة رـأـس الـمـال الـبـشـري وـنـمـاذـج الـدـافـعـيـة الـتـي تـرـكـز عـلـى دورـ الـخـصـائـصـ الـفـرـديـةـ فـيـ التـأـثـيرـ عـلـىـ نـجـاحـ الـمـسـارـ الـوـظـيفـيـ لـلـفـردـ. وـتـقـرـرـ نـظـرـيـة رـأـس الـمـال الـبـشـريـ الـتـي قـدـمـهـاـ بـيـكـرـ (Becker, 1964)ـ أـنـ الـأـفـرـادـ يـخـتـلـفـونـ فـيـ كـمـيـةـ وـجـودـةـ رـأـسـ الـمـالـ الـبـشـريـ الـذـيـ يـمـتـكـونـهـ،ـ مـنـ حـيـثـ الـقـدـراتـ وـالـتـعـلـيمـ وـالـتـدـرـيـبـ،ـ وـأـنـ الـاسـتـثـمـارـ فـيـ هـذـهـ الـخـصـائـصـ يـؤـثـرـ عـلـىـ أـدـاءـ الـعـمـلـ،ـ وـبـالـتـالـيـ تـوـزـعـ الـمـكـافـاتـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ.ـ فـالـاسـتـثـمـارـ فـيـ رـأـسـ الـمـالـ الـبـشـريـ يـسـبـبـ زـيـادـةـ الـإـنـتـاجـيـةـ،ـ وـهـذـهـ الـزـيـادـاتـ فـيـ الـإـنـتـاجـيـةـ نـتـيـجـةـ لـلـتـدـرـيـبـ أـوـ تـلـمـعـ مـهـارـاتـ جـدـيـدةـ أـوـ تـعـزـيزـ مـهـارـاتـ الـحـالـيـةـ.ـ أـيـضـاـ فـيـ عـوـاـمـلـ مـثـلـ خـبـرـةـ عـمـلـ أـطـوـلـ،ـ وـخـبـرـةـ الـعـلـمـيـةـ وـالـتـارـيـخـ الـمـسـتـمـرـ فـيـ الـعـمـلـ يـؤـثـرـ بـشـكـلـ إـيجـابـيـ فـيـ مـعـدـلـ الـتـرـقـيـةـ وـبـالـتـالـيـ النـقدـ الـوـظـيفـيـ.ـ (Becker, 1975, p13-16)ـ.ـ وـتـرـىـ هـذـهـ النـظـرـيـةـ أـنـ الـأـفـرـادـ يـسـتـثـمـرـونـ فـيـ الـتـعـلـيمـ لـأـنـهـمـ يـدـرـكـونـ الـعـوـائـدـ الـمـسـتـقـبـلـةـ لـذـلـكـ،ـ وـأـنـ سـوقـ الـعـمـلـ يـمـيـلـ إـلـىـ مـكـافـاتـ الـأـفـرـادـ الـأـكـثـرـ تـعـلـيمـيـاـ،ـ لـهـذـاـ يـتـوقـفـ النـجـاحـ وـالـنـقدـ فـيـ الـمـسـارـ الـمـهـنـيـ عـلـىـ كـمـيـةـ وـجـودـةـ رـأـسـ الـمـالـ الـبـشـريـ الـذـيـ يـقـدـمـهـاـ الـفـردـ لـسـوقـ الـعـمـلـ.ـ وـالـدـرـاسـاتـ الـتـجـريـبـيـةـ فـيـ هـذـاـ الـمـجـالـ تـشـيرـ إـلـىـ أـنـ عـوـاـمـلـ رـأـسـ الـمـالـ الـبـشـريـ تـؤـثـرـ بـالـفـعـلـ عـلـىـ الـمـقـاـيـيسـ وـالـمـعـايـيرـ الـمـخـتـلـفـةـ لـلـنـجـاحـ وـالـنـقدـ الـوـظـيفـيـ.ـ وـلـقـدـ بـيـنـتـ نـتـائـجـ بـعـضـ الـدـارـسـاتـ الـعـلـاقـةـ الـإـيجـابـيـةـ بـيـنـ الـتـعـلـيمـ وـالـمـؤـشـرـاتـ الـمـوـضـوـعـيـةـ لـنـجـاحـ الـمـسـارـ الـمـهـنـيـ.

(Melamed, 1996). فعلى سبيل المثال، يرتبط التعليم بشكل إيجابي بدرجات الأجر الحالية، مثل الحصول على ماجستير إدارة الأعمال (MBA).

وتشمل عوامل رأس المال البشري إضافةً للتعليم، الخبرة وتاريخ العمل المستمر وفترة الثبات في العمل. كما كشفت الدراسات أن القدرات الذهنية للأفراد كأحد الأوجه الصامدة لرأس المال البشري ترتبط إيجابياً بالمؤشرات الموضوعية لنجاح المسار الوظيفي (Melamed, 1996). ونظرياً تحدث هذه العلاقة من خلال عدد من الآليات مثل زيادة مستوى التعلم وتحصيل المعرفة، والنجاح في الأداء، والقدرة على تحديد الأولويات والتعامل مع مواقف العمل الجديدة. (Dreher & Bretz, 1991). كما أوضحت الدراسات أن طموحات الفرد وأهمية العمل في حياة الفرد هو أحد المتغيرات التي تتنبأ بالمعايير الموضوعية والمعايير الشخصية لنجاح المسار الوظيفي. ومن الناحية المفهومية تعكس هذه المتغيرات الدافعية باعتبارها أحد الأدوات الرئيسية في طاقة الجهد والأداء (Smith 1994).

### 2.2.2 العوامل الديموغرافية:

تشمل العوامل الديموغرافية الجنس والحالة الاجتماعية.

الجنس: يعتبر الجنس من المحددات الأساسية للتقدم الوظيفي، إذ لابد من الإشارة إلى وجود فجوة بين الجنسين في مستويات التقدم الوظيفي لصالح الذكور، وهذا الأمر يمكن أن يكون مقبولاً ومنطقياً من الناحية النظرية في ضوء التخصص في العمل داخل الأسرة، مما يقود المرأة إلى عدم التقدم في الوظيفية طالما أن الرجل هو المسؤول عن الأمور المالية في الأسرة. وهناك أدلة تظهر الفروق بين الجنسين في التعويضات والعوامل الأخرى المتعلقة بالعمل في المنظمات، على سبيل المثال، يحصل الموظفون الذكور على أعلى (Daley, 1996, p 146).

### 2.2.3 الحالة الاجتماعية:

اهتمت بعض الدراسات بالتعرف على العلاقة بين الحالة العائلية وبين نجاح المسار الوظيفي، حيث يتأثر المسار الوظيفي للفرد بسلسلة من الارتباطات تبدأ بإنجاب الأطفال ووجودهم بالمنزل وتمتد إلى استعداد الزوجة للتضحية بعملها من أجل الأطفال والأسرة، و يؤثر ذلك على قرارات و اختيارات الأفراد بشأن المسار الوظيفي. فالأفراد الذين لديهم أطفال عادة ما يكونون أقل استعداداً للتقدم مقارنة بالأفراد الذين ليس لديهم أطفال (Brett, 1997). وتكون قضايا التقدم المهني أكثر تعقيداً عندما يكون الفرد متزوج ولهم مساران

وظيفيان، فالفرد الذي تعمل زوجته يكون لديه اتجاهات سلبية تجاه تغيير المسار الوظيفي، وأشارت الدراسات أن الفرد الذي لديه أطفال وزوجة تعمل يكون أقل استعداداً لتغيير المسار الوظيفي (Brett, 1997). وأشارت العديد من الدراسات التجريبية أن الموظفين المتزوجين لديهم فرص أعلى في الترقيات من الموظفين غير المتزوجين (Judge *et al.*, 1995, 488). بينما وأشارت نتائج دراسة (Ng *et al.*, 2005, p: 380) أن الأشخاص الأكبر سناً والذكور والمتزوجين الذين زوجاتهم لا تعمل يحصلون على مكافآت أعلى على السلم الوظيفي.

من ناحية أخرى هناك بعض العوامل الديمografية التي تعد محدداً للتقدم الوظيفي في بعض المجتمعات، نذكر منها العرق. مثلاً يبين (Shenav, 1992, p890) أن النساء والسود لديهم فرص أقل للترقية إلى المناصب الإدارية مقارنة بالذكور والبيض.

#### 2.2.4 العوامل التنظيمية:

ويركز المدخل الهيكلي أو التنظيمي على دور الهيكل التنظيمي وأثرها على التقدم المهني، وترى بعض الدراسات أن حجم المنظمة والأنظمة الإدارية وأنظمة العمل الداخلية تؤثر في فرص التقدم الوظيفي أو المهني.

فحجم المنظمة يرتبط بشكل إيجابي مع عدد الترقيات. حيث يعتقد أن المنظمات الأكبر حجماً لديها قدرة مالية أكبر وتقديم المزيد من فرص الترقية. كما أن وجود سلم تقدم مهني واضح ومحدد المعالم يؤثر في التقدم المهني، وأن وجود هيكل عمل محدد داخل المنظمة يؤثر إيجابياً على فرص نجاح المسار الوظيفي من حيث التقدم في السلم الإداري وتوزيع المكافآت المالية (Whitely & Coetsier 1993, p:422) أيضاً الطبيعة الهرمية للسلم الوظيفي الذي يجعل فرص الترقيات تتضاءل تدريجياً كلما صعد الموظف على السلم إلى الأعلى، رغم أن طموح الموظف بالتقدم المهني يتزايد بمرور الزمن، فالمعروف أنه لا يمكن أن يكون في المنظمة الواحدة أكثر من وظيفة مدير عام بينما هناك ثلات أو أربعة نواب ينتظرون الصعود إليها (جدي، 2018، 52).

وبرأي الباحثة لا يمكن حصر العوامل المؤثرة على التقدم المهني لأنها متربطة ومتداخلة وتختلف من بلد إلى بلد ومن ثقافة لأخرى. فمثلاً وأشارت بعض الدراسات إلى أن الشخص الصبور والشخصية المبادرة والذي يمتلك شبكة علاقات عامة (خاصة مع المستويات التنظيمية العليا) يحقق نجاحات أكثر من غيره في مساره المهني (Guthrie *et al*, 1989, 153).....الخ.

### الفصل الثالث: الإطار العملي

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة وخصائص أفراد العينة، وعرضًا مفصلاً لأداة الدراسة (الاستبانة) وطريقة إعدادها، وكيفية التأكيد من صدقها وثباتها، من أجل التأكيد من صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة ومشكلتها. ثم اختبار الفرضيات فالنتائج.

#### 3.1 أسلوب البحث وإجراءاته

##### 3.1.1 منهجية الدراسة **Research Method**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. لتوصيف متغيرات البحث والعلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات، ثم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استخدام اختبارات المناسبة

##### 3.1.2 مجتمع وعينة الدراسة **Research Sample and Population**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الإدارة العامة في "أحد المصارف الخاصة في سوريا" البالغ عددهم (250) موظف.

ولتعيين حجم العينة الممثلة للمجتمع المدروس بالصورة الأمثل، تم تحديد حجم العينة باعتماد أرقام جدول "كريجسي و مورغان" لحساب حجم العينة.

#### جدول 1-3 كريجسي و مورجان **Krejcie & Morgan** لحساب حجم العينة

العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	56	70

341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	1000000 فأكثر	285	1100	136	210

**(Krejcie & Morgan, 1970):** المصدر

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه إذا كان حجم العينة (250) مفردة، فإنه ينبغي سحب عينة تقدر بحوالي (152) مستجيب. وحتى تضمن الباحثة تحقق ذلك، قامت الباحثة "بحكم عملها" بتوزيع الاستبانة بشكل شخصي على مختلف المستويات الإدارية في البنك محل الدراسة وشرح المقصود من كل سؤال في حال الحاجة إلى ذلك.

وزعـت استـمارـات الاستـبيان وفقـاً لـلـجدـول الآـتي:

جدول 3-2 الاستثمارات الموزعة والمستردة

النسبة	العدد	
%100	250	حجم المجتمع
%60.8	152	حجم العينة اللازم
%100	200	الاستثمارات الموزعة
%10.3	31	الاستثمارات غير المستردة
%7.1	14	الاستثمارات غير الصالحة
%77.5	155	الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثة

مما سبق: إن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (200) استبياناً على مفردات المجتمع، منهم (31) غير معادة خلال الفترة المحددة لجمع واستعادة الاستثمارات، كذلك تم استبعاد (14) من الاستبيانات المستعادة لعدم صلاحيتها للتحليل، وذلك لعدم قيام أفراد العينة بإكمال الإجابة على كبير من الأسئلة المتضمنة في الاستبانة، وبذلك تكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (155) استبيان.

### 3.1.3 أداة البحث:

اعتمدت الدراسة على استبانة (ملحق رقم 1)، تم تصميمها استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، تكون الاستبيان من (42) عبارة. وقد تم صياغة الفقرات بشكل إيجابي، ويبين الجدول (التالي) توزع عبارات الاستبيان على محاوره.

جدول 3-3 توزع عبارات الاستبيان على محاوره

نوع المتغير	المجموع	البعد		م
مستقل	4	العوامل الشخصية	بعد المتغيرات الفردية	1
مستقل	2	العوامل الذاتية		
مستقل	2	العوامل المهنية		
مستقل	3	نظام التقدم المهني المطبق	بعد العوامل التنظيمية	2
مستقل	4	عدالة نظام التقدم المهني المطبق		
مستقل	4	نظام تقييم الأداء		
مستقل	4	الشفافية		
مستقل	3	عوامل خارجية	بعد العوامل خارجية	3
تابع	5	نجاح التقدم المهني	المتغير التابع	4

المصدر: من إعداد الباحثة

كما تضمن الاستبيان أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) للمستجيب وهي (الجنس،  
الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

تم الاستجابة على الاستبيان باستخدام تدرج ليكرت الخماسي من خلال الخيارات الموضحة في الجدول  
(التالي).

جدول 3-4 خيارات الاستجابة على الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الخيارات في الاستبيان
5	4	3	2	1	الدرجة
5-4.21	4.2-3.41	3.4-2.61	2.6-1.81	1.80-1	المتوسط

المصدر: من إعداد الباحثة

نقيس درجات المقياس من 1 إلى 5، حيث تعني 1 غير موافق بشدة، وتعني 5 موافق بشدة. نستخدم درجات المقياس لتحليل البيانات وتقدير النتائج. ونستخدم الفئات التالية لقياس الاتجاهات حيث نستخدم

التصنيف الوسط للاتجاهات لتفسير نتائج استطلاعات الرأي التي تستخدم مقياس ليكرت الخماسي. يعتمد هذا التصنيف على الوسط الذي يتم حسابه لكل سؤال في الاستطلاع.

وبالتالي يمكن تحديد المتوسط النظري لمقياس الدراسة عن طريق معادلة المتوسط الحسابي وهي على النحو التالي:  $\text{المتوسط النظري} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عددها}}.$

وبالتالي فإن المتوسط النظري =  $3 / 15 = 0.2$ .

المتوسط الحسابي النظري لمقياس البحث يساوي (3) وعليه تم الاعتماد على ذلك في هذا البحث، حيث اعتبر أنَّ كل ما يزيد عن المتوسط النظري لمقياس البحث بأنه اتجاه إيجابي. وما قل عن المتوسط الحسابي النظري للبحث، اتجاه سلبي أو محايد.

بينما بين الانحراف المعياري مدى تباين الآراء بين المستجيبين من أفراد العينة حول كل فقرة من الاستبيان، حيث كلما كان الانحراف المعياري أقل كلما كانت الآراء أكثر تجانساً واتفاقاً.

ويمكن تقسيم الفقرات إلى ثلاثة مستويات حسب الانحراف المعياري: تباين منخفض (0-0.5)، تباين متوسط (0.5-1)، وتباین عالی (1-0.5).

#### 3.1.4 الاختبارات الإحصائية:

لمعالجة وتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Science المعروفة اختصاراً SPSS، وذلك عن طريق تعريف الأسئلة الواردة في الإستبيان و إعطائها رموزاً خاصة من أجل معالجة وتحليل البيانات واستخراج نتائج الدراسة. حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وإجاباتها على أسئلة الاستبيان.
- ❖ المتوسطات الحسابية كمؤشر عام ولتحديد مستويات الاستجابة لعينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
- ❖ الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت استجابة مفردات العينة عن الوسط الحسابي.
- ❖ معاملات الارتباط لمعرفة درجة ونوعية الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

#### 3.1.5 صدق وثبات أداة الدراسة:

##### 3.1.5.1 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها أصلاً. وتم التأكيد من صدق الاستبيان بطريقتين:

### 3.1.5.1.1 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (الصدق البنائي):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وبعبارة أخرى التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى، أي اشتراك جميع فقرات الاستبيان في قياس خاصية معينة في الفرد. حيث تم احتساب معاملات بيرسون بين كل سؤال والمحور الذي ينتمي إليه هذا السؤال، أي بين الدرجات على كل عبارة، وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة، وأظهرت النتائج الآتية:

#### ❖ بعد المتغيرات الفردية:

جدول 3-5-لارتباط بين عبارات المتغيرات الفردية والدرجة الكلية لها

الارتباط الاحتمالية		الفقرة	
		العوامل الشخصية	1
0.00	.750**	ينظر للرجل أنه أكثر كفاءة من المرأة في العمل.	2
0.00	.781**	فرص الموظفين الذكور في التقدم المهني أكثر من الإناث.	
0.18	.570*	فرص الموظف/ة "في مقبل العمر" في التقدم المهني أكثر من الموظف/ة في آخر العمر.	
0.00	.727**	فرص الموظف/ة "الأعذب" في التقدم المهني أكثر من الموظف/ة "المتأهل".	
		العوامل الذاتية	
0.00	.753**	يحصل التقدم المهني بعد الحصول على شهادة أعلى فوراً (دراسات عليا مثلاً).	
0.00	.684**	تمنح الترقيات على أساس كفاءة العاملين وخبرتهم المهنية.	
		العوامل المهنية	
0.00	.564**	التقدم المهني هو أحد أهدافي الشخصية والمهنية والاجتماعية والمالية.	
0.00	.356**	الشعور أنه سيتم منحي ترقية يدفعني بالاستمرار في عملي في البنك.	
0.00	.437**	أنزل قصار جهدي لتطوير ذاتي لكي أحصل على فرصة تقدم مهني.	

❖ المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استخدام برنامج "SPSS25"

يظهر الجدول اختبار الارتباط بين عبارات "المتغيرات الفردية" والدرجات الكلية لها، وهي ذو دلالة معنوية عند مستوى (5 %)، وبالتالي يعد المحور صادق لما نقوم بقياسه.

## ❖ بعد المتغيرات التنظيمية:

### جدول 3-6 الارتباط بين عبارات المتغيرات التنظيمية والدرجة الكلية لها

الارتباط الاحتمالية		الفقرة
		<b>نظام التقدم المهني المطبق</b>
1		
2	.579**	يعتمد البنك على معيار الأقدمية في التقدم المهني.
	.765**	يعتمد البنك على معيار الكفاءة في التقدم المهني الكفاءة.
	.329**	التقدم المهني لا تحكمه حالات تحيز معينة
		<b>عدالة نظام التقدم المهني المطبق</b>
	.782**	يتسم نظام التقدم المهني في البنك بالعدالة والموضوعية. في حال إجابتك بمحابي أو غير موافق أو غير موافق بشدة، ماهي ملاحظاتك على نظام التقدم المهني.....
	.768**	نظام التقدم المهني في البنك مقنن (تحكمه قوانين ولوائح قانونية واضحة ومحددة)
	.724**	فرص الترقية والتقدم المهني للعاملين في البنك تُطبق بناءً على معايير محددة مسبقاً لتفادي المحسوبية والأحكام الشخصي.
	.670**	تم ترقيري من رتبة إلى رتبة أعلى بشكلٍ فوري كلما توفرت لدي شروط الترقية
		<b>نظام تقييم الأداء</b>
	0.702**	نظام تقييم الأداء يتسم بالنزاهة.
	0.633**	يعتمد البنك على الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموظفين.
	.7610**	يقوم البنك بكافأة العاملين في مساراتهم الوظيفي بناءً على نتائج تقييم الأداء.
	.7070**	بناءً على نتائج تقييم الأداء تتوجه برامج التطوير والتدريب لشغل المناصب العليا في البنك.
		<b>الشفافية</b>
	0.778	يقوم البنك بإعلام الموظفين بفرص التقدم المهني المتاحة لهم.
	0.661	البنك يصرح عن مؤشرات تقييم الأداء.
	0.749	يتم إبلاغنا بالأسباب التي تؤدي إلى تأخر أو إيقاف الترقيات.
	0.771	يناقشني ويوضح مديرني / مشرفي حول نقاط القوة والضعف في مساري المهني من أجل تطويره.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استخدام برنامج "SPSS25"

يظهر الجدول اختبار الارتباط بين عبارات "المتغيرات التنظيمية" والدرجات الكلية لها، وهي ذو دلالة معنوية عند مستوى (5 %)، وبالتالي يعد المحور صادق لما نقوم بقياسه.

#### ❖ بعد المتغيرات الخارجية:

جدول 7-3 الارتباط بين عبارات المتغيرات التنظيمية والدرجة الكلية لها

الارتباط الاحتمالية		الفقرة	
		بعد المتغيرات خارجية	1
0.00	0.805	الضغوط الاجتماعية تؤثر سلباً على تقدمي المهني	2
0.00	.781**	الحالة الاقتصادية تؤثر سلباً على تقدمي المهني	
0.00	0.812	الأوضاع السياسية في البلاد تؤثر سلباً في مساري المهني.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استخدام برنامج "SPSS25"

أيضاً يظهر الجدول اختبار الارتباط بين عبارات "المتغيرات الخارجية" والدرجات الكلية لها، وهي ذو دلالة معنوية عند مستوى (5 %)، وبالتالي يعد المحور صادق لما نقوم بقياسه.

#### • العلاقة بين محاور الاستبانة:

جدول 8-3 معامل بيرسون لمحاور المدروسة

Correlations					
	بعد المتغيرات الفردية	بعد المتغيرات التنظيمية	العوامل الخارجية	نجاح التقدم المهني	
.888**	.581**	.581**	.581**	1	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000		Sig. (1-tailed)
155	154	155	155	155	N
.574**	.321**	.321**	1	.581**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (1-tailed)
155	154	155	155	155	N
.582**	1	.321**	.321**	.581**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (1-tailed)
154	154	154	154	154	N
1	.582**	.574**	.574**	.888**	Pearson Correlation
		.000	.000	.000	Sig. (1-tailed)
155	154	155	155	155	N

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

المصدر: خرجات استخدام برنامج "SPSS25"

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط مرتفعة في كل من محاور الاستبانة، وترواحت قيم الارتباط بين (0.321 - 0.888)، أي أن القيم الخاصة بمعامل الارتباط تشير إلى العلاقة الإيجابية بين جميع أبعاد البحث ومتغيراته، أي الأسئلة كافة مترابطة. وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أصغر من (0.05). وهذا مؤشر على أنها لديها مصداقية عالية يمكن الاعتماد عليها في الدراسة. وأن العلاقة بين محاور الاستبيان جيدة، والتي لا تؤدي إلى تحيز النتائج، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### 3.1.5.2 ثبات الاستبانة :Reliability

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستبانة، أي إمكانية الاعتماد على المقياس، وهذا يعني أن تعطي هذه الاستبانة النتائج نفسها باستمرار إذا ما تم إعادة توزيع الاستبانة على أفراد العينة أكثر من مرة في ظروف وشروط مماثلة. وللحقيق من ثبات استبيان هذه الدراسة أجرت الباحثة خطوات الثبات كالتالي:

#### أ- الاختبار وإعادة الاختبار :Test – retest reliability

استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وذلك بتطبيق الاستبانة مرتين متتاليتين على عينة استطلاعية مؤلف من 10 موظفين – وتم استبعادهم من عينة الدراسة، وقد كانت المدة الفاصلة بين التطبيق الأول والثاني 7 أيام، حيث طبق الاختبار بتاريخ 3-6-2024. تم إيجاد معامل الثبات من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني. يظهر الجدول التالي معامل الارتباط لنتائج الاختبار وإعادة الاختبار.

جدول 3-9 معامل الثبات (طريقة الاختبار وإعادة الاختبار)

Correlations			
		الاختبار	إعادة الاختبار
الاختبار	Correlation	1	0.868**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	10	10
إعادة الاختبار	Correlation	0.868**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	10	10

المصدر: مخرجات استخدام برنامج "SPSS25"

يتبيّن من الجدول السابق أن معامل الارتباط للمقياس بلغ (0.868) وهو معامل ثبات عالٍ، وإن  $P=0.000$ ، أي هو معامل ثبات دال إحصائياً.

#### ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ كطريقة أخرى لقياس ثبات الاستبانة، حيث يستخدم مقياس Cronbach's Alpha لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعد ما، وتتراوح قيمته بين (0-1) وكلما أقرب من 1 كان ذلك دليلاً على صدق العبارات وموضوعيتها في قياس البعد الذي تمثله. وتعتبر طريقة كرونباخ هي الأكثر استخداماً إذا ما قورنت بالتجزئة إلى نصفين نظراً لأن طريقة كرونباخ تعتمد على التجزئة أكثر من جزء وبشكل متكرر وقياس الارتباطات بين تلك الأجزاء بدلاً من قياس الارتباط بين نصفين فقط. وتتجدر الإشارة إلى أن القيمة المقبولة لمعامل (Cronbach's Alpha) في الدراسات يجب أن تتجاوز (0.7)، ويكون الاتساق الداخلي مرتفع جداً إذا كانت قيمته فوق (0.8) (Rattray; Jones, 2007). حيث يظهر الجدول التالي (3-6) نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول 3-10 قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل ثبات فقرات الاستبانة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.851	4

المصدر: مخرجات استخدام برنامج "SPSS25"

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل تساوي (0.851)، وهذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من المصداقية والثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

### 3.1.6 خصائص الأفراد:

يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث العمر، الجنس، وسنوات الخبرة والتعليم.

جدول 11-3 خصائص عينة الدراسة

		المتغيرات الديموغرافية	
النسبة (%)	النوع	الجنس	
67.1	ذكر	أنثى	الجنس
32.9	أنثى		
34.8	أعزب	متزوج (لدى أسرة)	الحالة الاجتماعية
56.2	متزوج (لدى أسرة)		
11.0	أقل من 30 سنة	من 30 - 39 سنة	العمر
34.2	من 30 - 39 سنة		
37.4	من 40 - 49 سنة		
17.4	50 سنة فأكثر	ثانوي	المؤهل العلمي
9.7	ثانوي		
7.7	معهد متوسط	إجازة جامعية	الخبرة العملية
67.7	إجازة جامعية		
14.8	دراسات عليا		
16.8	تحت الـ(5) سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	الخبرة العملية
58.1	من 5 إلى 9 سنوات		
25.2	(10) سنوات فأكثر		
%100	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استخدام برنامج "SPSS25"

من الجدول (السابق) نلاحظ ما يلي:

- أفراد عينة البحث غالب عليها الطابع الذكوري، حيث بلغت نسبة الذكور (67.1%)، بينما بلغت نسبة الإناث (32.9%) من مجمل أفراد العينة التي بلغ عدد أفرادها الإجمالي (155 فرداً).
- نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (40 - إلى 49 عاماً) هي الأكثر حيث بلغت نسبتهم (37.4%)، ثم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 - 39 عاماً) بنسبة (34.21%)، ثم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (أقل من 30 عاماً) بنسبة (11.1%).
- (105) مفردة من أفراد للعينة المسحوبة ممن يحملون شهادات جامعية وبلغت نسبتهم (76.7%)، تليها فئة الأفراد حملة شهادة الدراسات العليا حيث بلغ عددهم (23) بنسبة (14.8%).
- الأفراد الذين يمتلكون خبرة (من 5 إلى 9 سنوات) (58.1%)، ثم أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات (25.2%)، وأقل نسبة هم أصحاب الخبرة (تحت الـ(5) سنوات) حيث بلغوا (16.8%).

### 3.1.7 - الإجابة على تساؤلات الدراسة

#### التساؤل الأول:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان ويوضح الجدول (التالية) التكرارات والنسبة المئوية لـإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

**جدول 3-12 نتائج الإجابات لمتغيرات العوامل الشخصية والذاتية والمهنية**

الوزن النسبي	درجة الموافقة	Std. Deviation	Mean المتوسط	النسبة المئوية	الفرق
					الانحراف المعياري
45.2	موافق	1.09693	3.5625		1 ينظر للرجل أنه أكثر كفاءة من المرأة في العمل.
56.8	موافق	.98231	3.8393		2 فرص الموظفين الذكور في التقدم المهني أكثر من الإناث.
56	موافق	1.08991	3.5357		3 فرص الموظف/ة "في مقتبل العمر" في التقدم المهني أكثر من الموظف/ة "في آخر العمر".
51	محايد	.91156	3.2107		4 فرص الموظف/ة "الأعنة" في التقدم المهني أكثر من الموظف/ة "المتأهل".
....	موافق	.63734	3.7871		<b>العوامل الشخصية</b>
الوزن النسبي	درجة الموافقة	Std. Deviation	Mean المتوسط	النسبة المئوية	الفرق
57	غير موافق	1.08815	2.2968		1 يحصل التقدم المهني بعد الحصول على شهادة أعلى فوراً (دراسات عليا مثلاً).
72	موافق	.98238	3.5290		2 تمنح الترقيات على أساس كفاءة العاملين وخبرتهم المهنية.
	محايد	.74544	2.9129		<b>العوامل الذاتية</b>
الوزن النسبي	درجة الموافقة	Std. Deviation	Mean المتوسط	النسبة المئوية	الفرق
71.6	موافق جداً	.77037	4.5935		1 التقدم المهني هو أحد أهدافي الشخصية والمهنية والاجتماعية والمالية.
43.2	موافق	.93827	4.1871		2 الشعور أنه سيتم منحي ترقية يدفعني بالاستمرار في عملي في البنك.
58.1	موافق جداً	.85878	4.4129		3 أبذل قصار جهدي لتطوير ذاتي لكي أحصل على فرصة تقدم المهني.
	موافق جداً	.61951	4.0968		<b>العوامل المهنية</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استخدام برنامج "SPSS.25"

## ❖ بعد المتغيرات الفردية:

### ❖ العوامل الشخصية

- تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير العوامل الشخصية بين (3.2-3.8)، وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لجميع إجابات أفراد العينة على فرات العوامل الشخصية (3.7) أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (3)، ما يعني تأييد أفراد العينة لأن "العوامل الشخصية" تلعب دوراً في التقدم المهني. ويبيّن الانحراف المعياري مدى تباين الآراء بين المستجيبين حول كل فقرة من الاستبيان، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يتراوح بين (0.9-1.09) ما يعني أن هناك تباين متوسط إلى عالي بين الآراء. ويلاحظ أن أكثر الفرات تبايناً هي الفقرة (1) (ينظر للرجل أنه أكثر كفاءة من المرأة في العمل) (1.09)، والفقرة (3) (فرص الموظف/ة في مقبل العمر" في التقدم المهني أكثر من الموظف/ة في آخر العمر) (1.08)، ما يعني أن الموظفين لديهم آراء مختلفة حول مدى تأثير العمر والكفاءة في العمل بين الجنسين في التقدم المهني.

جاءت العبارة الثانية "فرص الموظفين الذكور في التقدم المهني أكثر من الإناث" في المرتبة الأولى. حيث حصلت العبارة (الثانية) على أعلى متوسط (3.8393)، وهو أكبر من  $\frac{3}{3}$  متوسط الحياد أو المستوى الفرضي، وانحراف معياري (0.98231) مما يعني اتفاق الأفراد المستجيبين مع هذا السؤال. وبالتالي نجد أن اغلب إجابات أفراد العينة تقيّد أن فرص الموظفين الذكور في التقدم المهني أعلى من الإناث. حوالي (45.2%) و (19.4%) أفادوا بموافقتهم وموافقتهم بشدة على أن فرص الذكر أكثر من الأنثى.

تليها العبارة الأولى: "ينظر للرجل أنه أكثر كفاءة من المرأة في العمل" حيث حصلت على متوسط بلغ (3.5625)، وهو أكبر من  $\frac{3}{3}$  متوسط الحياد أو المستوى الفرضي، ما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة تقيّد أن الرجل أنه أكثر كفاءة. حوالي (56.8%) و (22.6%) أفادوا بموافقتهم وموافقتهم بشدة. إن إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى والثانية منطقية في ظل ثقافة المجتمع السوري الذي يبقى فيه الرجل أكثر انخراطاً في الوظائف والعمل من المرأة، طالما هو المسؤول عن الاحتياجات المالية في الأسرة.

أما عبارة "فرص الموظف/ة الأعزب" في التقدم المهني أكثر من الموظف/ة "المتأهل". فقد بلغ المتوسط الخاص بها (3.2)، ونجد أن اغلب أفراد العينة يرون بشكل أقرب للحياد أنه لا يوجد فرق بين الموظف

الأعذب والمتأهل في التقدم المهني، حيث بلغ الوزن النسبي لإجابة محايد (51%)، إي أن (51%) من أفراد العينة يرون أنه لا فرق بين الأعذب والمتأهل. على الرغم من أن الموظف الأعذب ليس لديه التزامات أسرية وبالتالي فإن المسار المهني مفتوح أمامه، لكن على النقيض من ذلك فإن الموظف الذي لديه أسرة يتميز بالاستقرار الأسري الذي يتيح له خطوات ثابتة مستقرة في مساره المهني.

#### ❖ العوامل الذاتية

ترواحت المتوسطات الحسابية لمتغير العوامل الذاتية بين (2.2-3.5). وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لجميع إجابات أفراد العينة على فقرات العوامل الذاتية (2.9) أصغر من قيمة المتوسط الفرضي (3)، ما يعني عدم تأييد أفراد العينة لأن "العوامل الذاتية" تلعب دوراً في التقدم المهني. حيث بين المتوسط أن استجابات أفراد العينة محايدة وفق هذا المتغير. ويبين الانحراف المعياري مدى تباين الآراء بين المستجيبين حول كل فقرة من الاستبيان، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يتراوح بين (1.08) إلى (0.98)، ما يعني أن هناك تباين عالي بين الآراء. ويلاحظ أن أكثر الفقرات تبايناً هي الفقرة (1) (يحصل التقدم المهني بعد الحصول على شهادة أعلى فوراً دراسات عليا مثلاً). والفقرة (2) (تمتح الترقيات على أساس كفاءة العاملين وخبرتهم المهنية)، ما يعني أن الموظفين لديهم آراء مختلفة حول مدى تأثير الشهادة والكفاءة والخبرة العمل في تحقيق التقدم المهني. جاءت العبارة (الأولى) "تمتح الترقيات على أساس كفاءة العاملين وخبرتهم المهنية" في المرتبة الأولى. حيث حصلت على أعلى متوسط (3.5290)، وهو أكبر من /3 متوسط الحيد أو المستوى الفرضي، وبوزن نسبي بلغ (72%). إي أن هذه العبارة تأتي في درجة الوسط من حيث الأهمية. بينما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط (2.2968) وهو أصغر من /3 متوسط الحيد أو المستوى الفرضي، وبوزن نسبي بلغ (57%). أي أن إجابات أفراد العينة تميل لعدم الموافقة، وبالتالي غير موافقين على أن الحصول على شهادة يؤدي إلى تقدم مهني مباشرةً. على الرغم من أن الحصول على شهادة أعلى تفتح آفاق للفرد في الترقية على المسار المهني، إلا أنه لا يمكن للإدارة أن ترقي أي موظف فور حصوله على شهادة أعلى. وهنا يجب أن تقوم الإدارة بتطبيق معايير أخرى عند الترقية بالإضافة إلى الحصول على شهادة أعلى خلال مسار الموظف المهني.

## ❖ العوامل المهنية

- تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير العوامل المهنية بين (4.1) إلى (4.5) وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لجميع إجابات أفراد العينة على فقرات (العوامل المهنية) (4.09) أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (3)، ما يعني تأييد أفراد العينة لأن "العوامل المهنية" تلعب دوراً في التقدم المهني. وبانحراف معياري قدره (0.6) ما يعني أن هناك تباين متوسط بين الآراء. وهذا منطقي فالإنسان دائمًا يسعى لتطوير ذاته ومهاراته. حتى في إطار الدراسات الاجتماعية أو الإدارية فإن تطوير الذات هو أحد حاجات الإنسان الدائمة.

جاءت العبارة الأولى "التقدم المهني هو أحد أهداف الشخصية والمهنية والاجتماعية والمالية" في المرتبة الأولى. حيث حصلت على أعلى متوسط (4.5) وهو أكبر من /3/ متوسط الحيد أو المستوى الفرضي، وانحراف معياري (0.7) ما يعني أن هناك تباين متوسط بين الآراء، وبوزن نسبي (71.6%) مما يعني اتفاق الأفراد المستجيبين مع هذا السؤال. وبالتالي نجد أن اغلب إجابات أفراد العينة تفيد أن التقدم المهني هو أحد الأهداف الشخصية والمهنية والاجتماعية والمالية.

### • بعد المتغيرات التنظيمية:

جدول 3-13 نتائج الإجابات لمتغيرات نظام التقدم المهني المطبق وعدالة النظام ونظام تقييم الأداء والشفافية

الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	Std. Deviation	Mean المتوسط	الفرقة	
				النحو	النحو
41.3	موافق	1.01798	3.9484	يعتمد البنك على معيار الأكاديمية في التقدم المهني.	1
33.5	موافق	1.11819	3.4645	يعتمد البنك على معيار الكفاءة في التقدم المهني الكفاءة.	2
43.2	موافق	1.10538	3.7613	التقدم المهني لا تحكمه حالات تحيز معينة	3
	موافق	.73607	3.3935	<b>نظام التقدم المهني المطبق</b>	
الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	Std. Deviation	Mean المتوسط	الفرقة	
48.4	موافق	1.02658	3.8258	يتسم نظام التقدم المهني في البنك بالعدالة والموضوعية. في حال إجابتك بمحايد أو غير موافق أو غير موافق بشدة، ما هي ملاحظاتك على نظام التقدم المهني	1 .....

42.6	موافق	1.04439	3.7871	نظام التقدم المهني في البنك مفنن (تحكمه قوانين ولوائح قانونية واضحة ومحددة)	2
53.5	موافق	.99243	3.7419	فرص الترقية والتقدم المهني للعاملين في البنك تطبق بناءً على معايير محددة مسبقاً لتقاضي المحسوبية والأحكام الشخصية.	3
30.3	غير موافق	1.14832	2.9226	تم ترقيني من رتبة إلى رتبة أعلى بشكل فوري كلما توفرت لدى شروط الترقية	4
	موافق	.77320	3.5694	<b>عدالة نظام التقدم المهني المطبق</b>	
الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط	الفقرة	
%48	موافق	1.02658	3.8258	نظام تقييم الأداء يتسم بالنزاهة.	1
42.6	موافق	1.04439	3.7871	يعتمد البنك على الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموظفين.	2
53.5	موافق	.99243	3.7419	يقوم البنك بمكافأة العاملين في مسارهم الوظيفي بناءً على نتائج تقييم الأداء.	3
47	غير موافق	1.14832	2.9226	بناءً على نتائج تقييم الأداء تتوجه برامج التطوير والتدريب لشغل المناصب العليا في البنك.	4
	محايد	.77320	3.5694	<b>نظام تقييم الأداء</b>	
درجة الموافقة	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط	الفقرة		
25.2	محايد	1.27898	2.8839	يقوم البنك بإعلام الموظفين بفرص التقدم المهني المتاحة لهم.	1
34.8	موافق	1.28296	3.3548	البنك يصرح عن مؤشرات تقييم الأداء.	2
35.5	موافق	1.23725	3.4194	يتم إبلاغنا بالأسباب التي تؤدي إلى تأخر أو إيقاف الترقى.	3
29.7	موافق	1.29829	3.4129	يناقشني ويوضح مديرني / مشرفي حول نقاط القوة والضعف في مساري المهني من أجل تطويره.	4
	موافق	1.10849	3.4419	<b>الشفافية</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استخدام برنامج "SPSS.25"

## ❖ نظام التقدم المهني المطبق

- حصلت العبارة الأولى (يعتمد البنك على معيار الأكاديمية في التقدم المهني) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.9)، تليها فقرة التقدم المهني لا تحكمه حالات تحيز معينة بمتوسط (3.7)، ثم فقرة (يعتمد البنك على معيار الكفاءة في التقدم المهني. أي أن البنك محل الدراسة يطبق معيار الأكاديمية ثم معيار الكفاءة بحسب إجابات أفراد العينة. حيث أجاب (41.3%) - (32.9%) بـ(موافق) - (موافق بشدة) على العبارة الأولى، مقابل (3.9%) - (4.5%) (غير موافق بشدة) - (موافق) - (محайд). أما العبارة الخاصة بمعيار الكفاءة فأجاب (4.5%) - (25.8%) - (16.8%) بـ(غير موافق) - (موافق بشدة) - (موافق) - (محайд)).

بينما فقرة التقدم المهني لا تحكمه حالات تحيز معينة، (9.7%) - (5.2%) من أفراد العينة أجابوا بـ(غير موافق بشدة) - (غير موافق) - (محайд) إي (14.8%) من أفراد العينة يميلون إلى أن هناك حالات تحيز معينة بينما (15.5%) يميلون إلى الحياد. وهذه نتيجة ملفتة. وعند محاولة التوسيع في هذه العبارة رفض معظم المستجيبون التطرق إلى أمثلة أو التوسيع في الإجابة.

يمكننا أن نفهم أن احتراف المؤسسات المالية يدور حول تطبيق مبدأ الأكاديمية في التقدم المهني والترقية على أساس الجدارة المهنية أي أنه كلما كانت طالت سنوات الموظف في مجال عمله كلما كان أجره في الترقية.

## ❖ عدالة نظام التقدم المهني المطبق

- تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير عدالة نظام التقدم المهني المطبق بين (2.9-3.8)، وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لجميع إجابات أفراد العينة على فقرات عدالة نظام التقدم المهني المطبق (3.5) أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (3)، ما يعني تأييد أفراد العينة لعدالة نظام التقدم المهني المطبق. جاءت العبارة (الرابعة) "تم ترقيتي من رتبة إلى رتبة أعلى بشكل فوري كلما توفرت لدي شروط الترقية" في المرتبة الرابعة. حيث حصلت العبارة هذه على أدنى متوسط (2.9)، وهو أصغر من /3 متوسط الحياد أو المستوى الفرضي، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة جاءت بعدم القبول. ربما بسبب عدم توافر الشاغر، أو لأن التقدم المهني ليس بهذه البساطة. وهذه النتيجة تتوافق مع العبارة السابقة في بعد المتغيرات الفردية (يحصل التقدم المهني بعد الحصول على شهادة أعلى فوراً دراسات عليا مثلاً).

بلغ متوسط عبارة فرص الترقية والتقدم المهني للعاملين في البنك تُطبق بناءً على معايير محددة مسبقاً لتقادي المحسوبية والأحكام الشخصي (3.7) وهو أكبر من /3/ متوسط الحياد أو المستوى الفرضي، وانحراف معياري (0.99) مما يعني وجود تشتت في إجابات الأفراد على هذا السؤال، حيث أجاب (3.9%) - (14.8%) من أفراد العينة بـ(غير موفق بشدة) - (غير موافق) - (محايد) على التوالي إي (27.7%) من أفراد العينة يميلون إلى أن فرص الترقية والتقدم المهني للعاملين في البنك "لا" تُطبق بناءً على معايير محددة مسبقاً لتقادي المحسوبية والأحكام الشخصي. وهذه النتيجة تتوافق مع فقرة التقدم المهني لا تحكمه حالات تحيز معينة.

#### نظام تقييم الأداء

- حصلت العبارة (الرابعة) "بناءً على نتائج تقييم الأداء تتوجه برامج التطوير والتدريب لشغل المناصب العليا في البنك" على أدنى متوسط حسابي (2.9) وهذا يعني أن البنك لا يقوم بتطبيق برامج التطوير والتدريب على الموظفين. حيث أجاب (16.8%) - (30.3%) من أفراد العينة بـ(غير موفق بشدة) - (غير موافق) - (محايد) على التوالي.

بينما حصلت العبارة (الثالثة) "يعتمد البنك على الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموظفين" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.7). وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير (نظام تقييم الأداء) (3.5) أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، أي أن اتجاه أفراد العينة إلى تأييد عدالة نظام التقييم. إن تعزيز كفاءة موظفي البنك والتميز يتم من خلال آليات مثل التدريب؛ لضمان تقدمهم.

#### الشفافية

- حصلت العبارة (الأولى) "يقوم البنك بإعلام الموظفين بفرص التقدم المهني المتاحة لهم" على أدنى متوسط حسابي (2.8) وهذا يعني أن البنك لا يقوم بإعلام الموظفين بفرص التقدم المهني المتاحة لهم. حيث أجاب (25.2%) من الأفراد بالحياد على هذه العبارة، وأجاب (18.1%) - (21.9%) من أفراد العينة بـ(غير موفق بشدة) - (غير موافق). وهذا يعبر عن ضعف مبدأ الشفافية في نظام الترقية المتبع بالبنك محل الدراسة.

• بعد العوامل خارجية

جدول 3-14 نتائج الاجابات لمتغيرات العوامل الخارجية

الدرجة الموافقة	Std. Deviation	Mean المتوسط	Sig. (2- tailed)	t الدلاله الاحصائية	الفقرة		
						الاتحرف المعيارى	الاحداثية
56.1	موافق بشدة	1.24838	4.0000			الضغط الاجتماعي تؤثر سلباً على تقدمي المهني	1
58.1	موافق بشدة	1.08854	4.0581			الحالة الاقتصادية تؤثر سلباً على تقدمي المهني	2
58.7	موافق بشدة	1.08530	4.2065			الأوضاع السياسية في البلاد تؤثر سلباً في مساري المهني.	3
	موافق بشدة	.63686	4.0882			بعد العوامل خارجية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استخدام برنامج "SPSS.25"

- تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4) إلى (4.2) وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لجميع إجابات أفراد العينة على فقرات العوامل الخارجية (4.08) أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (3)، ما يعني تأييد أفراد العينة لأن "العوامل الخارجية" تلعب دوراً في التقدم المهني. ونلاحظ ارتفاع أهمية العوامل الخارجية، فمعظم المستجيبين وافقوا على أهمية وأثر العوامل الخارجية المتعلقة بالوضع الذي تمر به البلاد على مساراتهم المهني.

• نجاح التقدم المهني:

جدول 3-15 نتائج الاجابات لمتغيرات العوامل الخارجية

النحو	المعنى	الانحراف المعياري (%)	المتوسط Std. Deviation	درجة الموافقة الوزن النسبي	الفقرة
1	أنا راضٍ عن الانجاز الذي حققته في مساري المهني .	32.3	موافق	1.21539	3.6452
2	أنا راضٍ عن التقدم الذي أحرزه تجاه تحقيق أهدافي المالية والمادية	34.2	موافق	1.20733	3.5419
3	أنا راضٍ عن التقدم الذي أحرزه تجاه تحقيق أهدافي في التقدم والرقي .	36.1	موافق	1.15284	3.5226
	أنا راضٍ عن التقدم الذي أحرزه تجاه تحقيق أهدافي الخاصة بتطوير مهارات جديدة	40.0	موافق	1.13887	3.5806
	أشعر أنني أحصل على فرصي في التقدم المهني بشكل متكافئ مع زملائي	31.0	موافق	1.24357	3.1355
	نجاح التقدم المهني		موافق	.91247	3.4710

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استخدام برنامج "SPSS.25"

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.1) إلى (3.58)، وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لجميع إجابات أفراد العينة على فقرات نجاح التقدم المهني (3.4) وبانحراف معياري قدره (0.91).

• عند سؤال العينة عما هو أفضل نظام للتقدم المهني:

أجاب حوالي (60%) من المستجيبين أنه يجب المزج بين الأقديمية والكفاءة والشهادة العلمية.

وعند الاستفسار أكثر لبعض المستجيبين عن رأيهم بهذا المعيار فأجابوا أنه يجب تحديد أنه في حال تجاوز الموظف 2 سنتان كمثال وأثبت كفاءته وفق معايير محددة وحصل على شهادة أعلى هنا يجب أن يحصل على تقدم مهني مباشرةً يكون هذا التقدم واضح المعالم.

في حين أشار (20%) إلى أن أفضل نظام تقدم مهني هو الكفاءة فقط مع تحديد معايير تقييم أداء واضحة وعلنية ومقنة.

• في حال وجود ملاحظات أو عوامل أخرى تؤثر في التقدم المهني؟

ألمح معظم المستجيبين إلى الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد (المذكورة في أسئلة العوامل الخارجية)، أي أن الظروف التي رافقت الحرب على سوريا تؤثر في عوامل التقدم المهني لأفراد العينة.

## النتائج والتوصيات

### 4.1 النتائج

- فرص الموظفين الذكور في التقدم المهني أعلى من الإناث والرجل أكثر كفاءة من المرأة في العمل. وهذا منطقي في ظل ثقافة المجتمع السوري الذي يبقى فيه الرجل أكثر انخراطاً في الوظائف والعمل من المرأة، طالما هو المسؤول عن الاحتياجات المالية في الأسرة.
- لا يوجد فرق بين الموظف الأعذب والمتأهل في التقدم المهني، فحوالي، (51%) من أفراد العينة محايدون في ذلك. فعلى الرغم من أن الموظف الأعذب ليس لديه التزامات أسرية وبالتالي فإن المسار المهني مفتوح أمامه، لكن على النقيض من ذلك فإن الموظف الذي لديه أسرة يتميز بالاستقرار الأسري والنفسى الذي يتيح له خطوات ثابتة مستقرة في مساره المهني. وبالتالي تبقى هذه النقطة جدلية بحسب رأي الباحثة.
- في البنك محل الدراسة الحصول على شهادة لا يؤدي إلى تقدم مهني مباشرةً. على الرغم من أن الحصول على شهادة أعلى تفتح آفاقاً للفرد في الترقية على المسار المهني، إلا أنه بحسب رأي الباحثة لا يمكن للإدارة أن ترقي أي موظف فور حصوله على شهادة أعلى. وهنا يجب أن تقوم الإدارة بتطبيق معايير أخرى عند الترقية بالإضافة إلى الحصول على شهادة أعلى خلال مسار الموظف المهني، وهذا ما أفاد به بعض المستجيبين عند سؤالهم عن أفضل نظام تقدم مهني بحسب رأيهم.
- تمنح الترقيات على أساس كفاءة العاملين وخبرتهم المهنية.
- بشكل عام يعتبر التقدم المهني أحد الأهداف الشخصية والمهنية والاجتماعية والمالية لأي موظف أو إنسان.
- البنك محل الدراسة يطبق معيار الأقدمية ثم معيار الكفاءة. وربما هذا منطقي لأن احتراف المؤسسات المالية يدور حول تطبيق مبدأ الأقدمية في التقدم المهني والترقية على أساس الجدارة المهنية أي أنه كلما كانت طالت سنوات الموظف في مجال عمله كلما كان أجر في الترقية لأن أصبح لديه خلفية مهنية مصرفية غنية. وإن الاعتماد على الأقدمية في نظام الترقية وهو أسلوب فعال ويعزز الموظفين بالاستمرار بالعمل خشية أن ينتقلوا إلى مؤسسة أخرى فيفقدون فرصهم في الترقى. أما معيار الكفاءة في منح الترقية هو أسلوب جيد لنقييم الموظفين من خلال انهم يتحسنون ويطورون من أدائهم اعتقداً منهم انهم جديرين بالترقية.

- إلا أنه من الملفت عبارة التقدم المهني لا تحكمه حالات تحيز معينة، (14.8%) من أفراد العينة يميلون إلى أن هناك حالات تحيز معينة بينما (15.5%) يميلون إلى الحياد. وهنا يجب التوسع والبحث في الأسباب التي أدت إلى وجود حالات تحيز معينة.
- أيضاً (27.7%) من أفراد العينة يميلون إلى أن (فرص الترقية والتقدم المهني للعاملين في البنك "لا" تطبق بناءً على معايير محددة مسبقاً لتعادي المحسوبية والأحكام الشخصي). وهذه النتيجة تتوافق مع فقرة التقدم المهني لا تحكمه حالات تحيز معينة. أي أنهم لا يشعرون بالثقة تجاه البنك في منح الترقية بالرغم من اعتماد أسلوب الأقدمية إلا أنه تبين وجود شيء من مشكلة المحسوبية والأحكام الشخصية والعلاقات. إلخ، وعلى المؤسسة اعتماد الشفافية والنزاهة في ترقية الموظفين. فهؤلاء يعتقدون أن مستوى تطبيق الترقية هو أدنى من مستوى الوسط. وقد تعكس هذا النتائج عدم إدراك الأفراد لوجود فرص ترقية عادلة وموضوعية في البنك، أو قد يكون الخلل في طرق التقدم المهني.
- البنك لا يقوم بتطبيق برامج التطوير والتدريب على الموظفين. حيث أجاب (16.8% - (30.3% - ) من أفراد العينة بـ(غير موفق بشدة) - (غير موافق) - (محايد) على التوالي.
- لا يقوم البنك بإعلام الموظفين بفرص التقدم المهني المتاحة لهم. فـ(65.2%) من استجابات أفراد العينة يميلون إلى ذلك.
- تراوحت المتوسطات الحسابية للعوامل الخارجية بين (4.08) إلى (4.2) وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير العوامل الخارجية لجميع إجابات أفراد العينة (4.08). ونلاحظ ارتفاع أهمية العوامل الخارجية في التقدم المهني، فمعظم المستجيبين وافقوا على أهمية وأثر العوامل الخارجية المتعلقة بالوضع الذي تمر به البلاد على مسارهم المهني.
- بحسب رأي المبحوثين:
  - المزج بين الأقدمية والكفاءة والشهادة العلمية. هو أفضل نظام تقدم المهني يجب تطبيقه.
  - ألمح معظم المستجيبين إلى الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد (المذكورة في أسئلة العوامل الخارجية)، أي أن الظروف التي رافقت الحرب على سوريا تؤثر في عوامل التقدم المهني لأفراد العينة.
  - بينت نتائج تحليل الارتباط وختبار الفرضيات: عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ببعادها الثلاثة وبين النجاح في التقدم المهني.

- توجد علاقة بين متغيرات العوامل الفردية (العوامل الشخصية- الذاتية -المهنية) والنجاح في التقدم المهني.
- توجد علاقة بين متغيرات العوامل التنظيمية (نظام التقدم المهني المطبق-عدالة نظام التقدم المهني المطبق، نزاهة نظام تقييم الأداء - الشفافية في نظام التقدم المهني) والنجاح في التقدم المهني.
- توجد علاقة بين متغيرات العوامل الخارجية (عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي في سوريا) والنجاح في التقدم المهني.
- أن بعد "المتغيرات التنظيمية" تعد الأكثر ارتباطاً بنجاح التقدم المهني من بقية الأبعاد، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.888) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لأنها قريبة إلى (1). وهي أعلى من بقية المتغيرات الأخرى عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) خاصةً متغير الشفافية (0.840). وتلعب "المتغيرات الخارجية" دوراً في التقدم المهني بلغ قيمة معامل الارتباط (0.783) عند مستوى معنوية مقداره أصغر من (0.05)، خاصةً متغير "الحالة الاقتصادية" فالحالة الاقتصادية التي تمر بها البلاد هي الأكثر ارتباطاً مع التقدم المهني (0.86) من بقية المتغيرات على المستوى الجزئي. وأخيراً جاء بعد المتغيرات الفردية أقل ارتباطاً بمتغير نجاح التقدم المهني (0.581).

## 4.2 التوصيات:

- اعتماداً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
- تطبيق نظام تقدم مهني أكثر وضوحاً وشفافية.
- تحديد النظام المناسب الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ قرار الترقية وذلك لتقادي أي إشكالية.
- اعتماد نظام تقدم مهني يخلط بين معيار الأكاديمية والكفاءة والشهادة.
- إعلان الشواغر التي يجب أن يرقى الموظفون إليها.
- إعلان معايير واضحة ومحددة ومقننة للتقدم المهني. مثل كل سنتان يحق للموظف الترقية، أو تحقق أحد معايير الكفاءة كأن يكون حجم مبيعات القروض مثلاً، أو عند تحقيق معيار معين مثل الحصول على تدريب معين. وفي هذا الحالة يتم تجنب حالات التحيز في التقدم المهني.
- مراعاة كفاءة وشهادات الموظفين قبل حدوث أي نوع من أنواع الترقية.
- تطبيق برامج تدريب من أجل تطوير الموظفين ومساعدتهم في تطوير مسارهم المهني.
- تحقيق المساواة بين الذكر والأنثى في المسار المهني.

- توعية الموظفين بأنظمة الترقية وطرق الحصول عليها لخلق باب المنافسة بينهم داخل المؤسسة (البنك).

#### 4.3 مقتراحات لدراسات مستقبلية:

- عوائق التقدم المهني بين المصارف السورية الخاصة والعامة "دراسة مقارنة".

- العلاقة بين نظام الترقية المطبق والتقدم المهني "دراسة عدّة أنظمة".

- أثر الحرب على سوريا على التقدم المهني والاستقرار المهني لدى موظفي البنوك في سوريا.

## المراجع:

### المراجع العربية

1. أبو بكر، كرم، & مصطفى، فتحي (2019). معوقات النمو المهني في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس). *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية*، م 27، ع 5، 215-238.
2. بقي، أسماء & الجيلاني عبد القادر (2018). دور الترقية في رفع أداء الموظفين دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية- بأدرار. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، الجزائر.
3. جدي، طارق (2018). المسار الوظيفي وتأثيره على الرضا الوظيفي دراسة بُعد الترقية في المسار الوظيفي دراسة ميدانية بـ: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - تبسة-. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر.
4. الجوهرى، وداد (2020). العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين، دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة وال العامة العاملة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
5. شعيبى، أمينة، (2004). نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة خميس، مليانة، الجزائر.
6. صقر، لقاء 2020. "أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل دارسة حالة: منظمة الهلال الأحمر العربي السوري". رسالة ماجستير منشورة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
7. عكام، سعاد (2021). أثر تطوير المسار المهني في الاحتفاظ بالعاملين "دراسة حالة بنك الشرق في سوريا". رسالة ماجستير منشورة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
8. غريب، معاذ نجيب (2014). إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة. أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا.
9. ليدية، أيت & كاهنة، أوشيش (2016). الترقية الوظيفية وعلاقتها بالاستقرار المهني (دراسة ميدانية في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تizi وزو). رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تizi وزو، الجزائر.

10. ليلاس، سلامة (2023). أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني دراسة ميدانية على القضاة الإناث في مدينة دمشق وريفها. رسالة ماجستير منشورة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سورية.
11. ليندة، رقم (2021). مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال. المجلد الأول 4، العدد 2، 89-105.
12. نوال، وابد؛ سارة، سليمي (2012). المسار المهني للموظفين في القطاع العمومي. رسالة ماجستير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة العقيد أكلي مهند اولحاج البويرة.
13. هدى، محي الدين (2019). معوقات الترقية المهنية لدى المرأة العاملة- دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي قالمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نموذجاً. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي قالمة، الجزائر.
14. يمنية، حسain، وأسماء درفور (2013). أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونا طراك حاسي مسعود. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية

1. Asikpo, Nonye, & Affia, Samuel, & Akang, Akaninyene (2020). **Determinants of Professional Growth of Employees in Nigerian Banking Institutions**. Int'l J. of Org. Bus. Excellence Vol. 5(2): 35 – 40.
2. Becker, G.S. (1964), Human Capital, National Bureau of Economic Research, New York, NY.
3. Becker, Gary (1975). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. New York: National Bureau of Economic Research
4. Brett, J.M. (1997), Family, sex, and career advancement, in Greenhaus, J. and Parasuraman, S. (Eds), Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World, Quorum Books, Westport, CT, pp. 141–53.

5. Chauhan, Preeti (2019). Career Development and Employee Satisfaction in 'A' Graded Commercial Bank of Nepa. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(6), 52–63.
6. Daley, Dennis. (1996). **Paths of glory and the glass ceiling: Differing patterns of career advancement among women and minority federal employees**. *Public Administration Quarterly*, PAQ, Summer, 143–162.
7. Dreher, G.F. & Ash, R.A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 539–46.
8. Garcia, Y. (2005). A management development model. *Journal of Management Development*, 26(4), 353–369.
9. Giragama, w, Sooriyabandara (2018). **factors affecting the career development of staff in the banking sector: a case study of a private bank of Sri Lanka**. *Proceedings of the International Conference on Social Sciences*, Vol. 4, No 1, 28–41. <https://doi.org/10.17501/icoss.2017.4104>
10. Glatthom, Zotay. (1995). Examining the relationship of work–life conflict and employee performance (a case from NADRA Pakistan). *International Journal of Business and Management*, 6(10), 170–177.
11. Guthrie, J.P., Coate, C.J. and Schwoerer, C.E. (1998), "Career management strategies: the role of personality", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13 No. 5/6, pp. 371–86.
12. Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J.W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.

13. Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
14. Lalawi, Natasya. Tulung, Joy Shinta, Wangke (2020). **Factors Affecting Career Development of Employees in Pt. Bank Sulutgo Manado.** *Journal Emba*, Vol.8 No.4, 577–586.
15. Melamed, T. (1996a), "Validation of a stage model of career success", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 35–65
16. Ng, Thomas., L. T. Eby, Lillian, & Sorensen, Kelly., Feldman Daniel. (2005). Predictors Of Objective and Subjective Career Success: A Meta–Analysis. *Personnel Psychology*, 58 (2), 367–408.
17. Rattray, Janice; Jones, Martyn (2007). *Essential Elements of Questionnaire Design and Development*. *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 16, Iss. 2, 234–243.
18. Samim, Ahmad (2015). **"Major Determinants of Career Development: Employees' Perception"**. *JISR management and social sciences & economics* Vol.13, No. 2,49–65.
19. Shenav, Yehouda (1992). Entrance of blacks and women into managerial position in scientific and engineering occupations: A longitudinal analysis. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 889–901
20. Smith, M. (1994), "A theory of the validity of predictors in selection", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, pp. 13–3.
21. Whitely, William. & Coetsier Pol (1993). The relationship of career mentoring to early career outcomes. *Organization Studies*, 14(3), 419–441.

## المحلق (1) "الاستبيان":



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
قسم إدارة الموارد البشرية

السادة المحترمين

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "عوائق التقدم المهني في قطاع المصارف السورية الخاصة دراسة حالة أحد البنوك الخاصة في مدينة دمشق". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وعلى هذا الأساس قامت الباحثة بإعداد التساؤلات المرفقة، للحصول على البيانات التي تعبّر عن هذه الدراسة. وعليه ترجو الباحثة إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع أشاره (x) في الحقل الذي ترونّه مناسباً، مع العلم بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة.

ولكم الشكر والامتنان

إشراف  
د. حسان اسماعيل

إعداد الباحثة  
ربا ملحم

القسم الأول: البيانات الشخصية للمستجيب

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتكم.

❖ الجنس:

أنثى	ذكر

❖ الحالة الاجتماعية:

متزوج (لدي أسرة)	أعزب

❖ العمر:

50 سنة فأكثر	من 40 - 49 سنة	من 30 - 39 سنة	أقل من 30 سنة

❖ المستوى العلمي:

دراسات عليا	إجازة جامعية	معهد متوسط	ثانوي

❖ الخبرة العملية:

(10) سنوات فأكثر	من 5 إلى 9 سنوات	تحت الـ(5) سنوات

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
<b>بعد المتغيرات الفردية</b>								
• <b>العوامل الشخصية</b>								
1								ينظر للرجل أنه أكثر كفاءة من المرأة في العمل.
2								فرص الموظفين الذكور في التقدم المهني أكثر من الإناث.
3								فرص الموظف/ة "في مقبل العمر" في التقدم المهني أكثر من الموظف/ة في آخر العمر.
4								فرص الموظف/ة "الأذب" في التقدم المهني أكثر من الموظف/ة "المتأهل".
• <b>العوامل الذاتية</b>								
1								يحصل التقدم المهني بعد الحصول على شهادة أعلى فوراً (دراسات عليا مثلاً).
2								تمنح الترقيات على أساس كفاءة العاملين وخبرتهم المهنية.
• <b>العوامل المهنية</b>								
1								التقدم المهني هو أحد أهدافي الشخصية والمهنية والاجتماعية والمالية.
2								الشعور أنه سيتم منحي ترقية يدفعني بالاستمرار في عملي في البنك.
3								أبذل قصار جهدي لتطوير ذاتي لكي أحصل على فرصة تقدم مهني.
<b>بعد المتغيرات التنظيمية</b>								
<b>نظام التقدم المهني المطبق</b>								
1								يعتمد البنك على معيار الأقدمية في التقدم المهني.
2								يعتمد البنك على معيار الكفاءة في التقدم المهني الكفاءة.
3								التقدم المهني لا تحكمه حالات تحيز معينة
<b>عدالة نظام التقدم المهني المطبق</b>								
1								يتسم نظام التقدم المهني في البنك بالعدالة والموضوعية. في حال إجابتك بمحابي أو غير موافق أو غير موافق بشدة، ماهي ملاحظاتك على نظام التقدم المهني
2								نظام التقدم المهني في البنك مقنن (تحكمه قوانين ولوائح قانونية واضحة ومحددة)
3								فرص الترقية والتقدم المهني للعاملين في البنك تُطبق بناءً على معايير محددة مسبقاً لتقاديم المحسوبية والأحكام الشخصية.
4								تم ترقيري من رتبة إلى رتبة أعلى بشكلٍ فوري كلما توفرت لدى شروط الترقية

### نظام تقييم الأداء

1	نظام تقييم الأداء يتسم بالنزاهة.
2	يعتمد البنك على الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموظفين.
3	يقوم البنك بمكافأة العاملين في مسارهم الوظيفي بناءً على نتائج تقييم الأداء.
4	بناءً على نتائج تقييم الأداء تتوجه برامج التطوير والتدريب لشغل المناصب العليا في البنك.

### الشفافية

1	يقوم البنك بإعلام الموظفين بفرص التقدم المهني المتاحة لهم.
2	البنك يصرح عن مؤشرات تقييم الأداء.
3	يتم إبلاغنا بالأسباب التي تؤدي إلى تأخر أو إيقاف الترقيات.
4	يناقشني ويوضح مديرني / مشرفي حول نقاط القوة والضعف في مساري المهني من أجل تطويره.

### بعد المتغيرات خارجية

1	الضغوط الاجتماعية تؤثر سلباً على تقدمي المهني
2	الحالة الاقتصادية تؤثر سلباً على تقدمي المهني
3	الأوضاع السياسية في البلاد تؤثر سلباً في مساري المهني.

### المتغير التابع: نجاح التقدم المهني

1	أنا راضٍ عن الانجاز الذي حققته في مساري المهني .
2	أنا راضٍ عن التقدم الذي أحرزه تجاه تحقيق أهدافي المالية والمادية
3	أنا راضٍ عن التقدم الذي أحرزه تجاه تحقيق أهدافي في التقدم والرقي .
4	أنا راضٍ عن التقدم الذي أحرزه تجاه تحقيق أهدافي الخاصة بتطوير مهارات جديدة
5	أشعر أنني أحصل على فرصي في التقدم المهني بشكل متكافئ مع زملائي

• ما هو أفضل نظام للتقدم المهني برأيك؟

مقترحك الشخصي.....

• في حال وجود ملاحظات أو عوامل أخرى تؤثر في التقدم المهني؟

مقترحك الشخصي.....