

أثر سياسات الترقّي والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين: الدور المُعدّل للمسارين التدريبي والوظيفي

The Impact of Promotion, Transfer & Functional Rotation Policies on Employees Performance: The Moderating Role of Training-Functional Career

علاوة سعيد عثمان زبير	مشاعر حسين خليفة علي	محمود عبد المعطي هاشم*
asozobair@imamu.edu.sa	mahoali@kku.edu.sa	mahmoudmag81@gmail
جامعة الإمام محمد بن سعود	جامعة الملك خالد (المملكة)	وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية
(المملكة العربية السعودية)	(العربية السعودية)	بالولاية الشمالية (السودان)

تاريخ التسليم: (2025/3/6)، تاريخ المراجعة: (2025/5/11)، تاريخ القبول: (2025/06/16)

Abstract :

ملخص :

The study aimed to identify the moderated role of Training-Functional Career in improving the impact of Promotion, Transfer & Functional Rotation Policies on Employees Performance at Public Secretariat of Social Affairs in the Northern State. The study followed the descriptive analytical method. This study was conducted a Random Sample of (136) individuals. The study found the existence of a statistically significant impact of Training-Functional Career in moderating and improving the impact of Promotion, Transfer & Functional Rotation Policies on Employees Performance at Public Secretariat of Social Affairs in the Northern State with a change in the determination coefficient of (0.047) and (0.089) respectively. The study recommended the need for the Secertariat to continue strengthening care about Promotion, Transfer & Functional Rotation Policies because of its importance in the performance of Employees and improving their level.

Key words: Promotion, Transfer & Functional Rotation Policies; Training-Functional Career; Employees Performance; Public Secretariat of Social Affairs, Northern State.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المُعدّل للمسارين التدريبي والوظيفي في تحسين أثر سياسات الترقّي والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (136) مفردة، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسارين التدريبي والوظيفي في تعديل وتحسين أثر سياسات الترقّي والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية بتغير في معامل التحديد (0.047)، و (0.089) على التوالي، وأوصت بضرورة استمرار الأمانة بالاهتمام بسياسات الترقّي والنقل والتعاقب الوظيفي لما لها من أهمية في أداء العاملين وتحسين مستواهم.

الكلمات المفتاحية: سياسات الترقّي والنقل والتعاقب الوظيفي؛ المسارين التدريبي والوظيفي، أداء العاملين؛ الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية، الولاية الشمالية.

* المؤلف المراسل: م. د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، الإيميل: mahmoudmag81@gmail.com

مقدمة:

يرتكز نجاح المؤسسات الحكومية على العنصر البشري حيث يمثل المورد البشري أهمية كبيرة، لذا جاء الاهتمام بالعاملين من خلال العمل على الوفاء بمتطلباتهم وإيجاد السبل الكفيلة برفع مستوى أدائهم، وهنا تكمن أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية التي تقود إلى نجاح تلك المؤسسات الحري (2016).
يذكر جودة (2014)، والشاويش (2015) تعيش المؤسسات اليوم في ظل بيئة شديدة التعقيد، وتطورات سريعة، ولكي تصل إلى تحقيق أهدافها، وإلى المكانة التي تستطيع من خلالها الاستمرار، ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها، كان عليها الاهتمام بكل ما يخص إدارة العاملين فيها من ممارسات مختلفة بهدف تطويرهم، ورفع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل ملائمة يتحضر فيها المديرون لتعظيم مستوى الاستفادة من إمكانيات وقدرات هؤلاء العاملين بما يحقق أفضل مستوى الأداء لتلك المؤسسات كون معظم المؤسسات تسعى إلى ثقافة التغيير والتطوير من خلال العديد من الممارسات الإدارية، ومنها سياسات إدارة الموارد البشرية.

تسعى الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، شأنها شأن العديد من المؤسسات الحكومية السودانية إلى تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال إدارات شؤون الخدمة والتدريب، وتطبيق العديد من الممارسات المتعلقة بأداء العاملين فيها، وذلك بهدف زيادة كفاءة، وفعالية أدائهم لأعمالهم للوصول إلى تحقيق الغايات، والأهداف المخطط لها من خلال رسالتها، ورؤيتها المنشودة لانجاز المهام بسرعة، ومرونة، والتكيف مع الظروف المحيطة، وتوفير الحوافز المناسبة، وتنفيذ استراتيجيات جديدة في ظل ظروف مستجدة مثل ظروف الحرب في السودان (عبد الحميد، 2023: 3).

الإشكالية:

قام فريق البحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية بهدف تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال إجراء عدة مقابلات قصدية مع مديري إدارتي شؤون الخدمة والتدريب بالأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، وكانت أهم نتائجها كالتالي:

1. أن (50%) من العاملين بالأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية لا يعرفون أهمية تطبيق سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في تحسين مستوى أدائهم.
2. أن (60%) من العاملين بالأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية لا يشاركون في تطوير المسارين التدريبي والوظيفي لديهم.
3. أن (70%) من العاملين بالأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية لا يعرفون أهمية المسارين التدريبي والوظيفي كمتغيرات مُعدلة.
4. أن (80%) من العينة يقرون بعدم وجود التدريب المناسب لزيادة المهارات الفنية والمعرفية فيما يتعلق بمستويات أداء العاملين فيما يخص مجال العمل الإداري والفني.

مما سبق يتضح وجود مظاهر لمشكلة الدراسة، والتي تكمن في عدم الوعي الكافي بسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي، وقصور في تطوير المسارين التدريبي والوظيفي في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، وإن تأثير سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي على أداء العاملين وفي ظل تعديل المسارين التدريبي والوظيفي قد يفوق بكثير أثرها في ظل غياب هذين المسارين، وهو ما تهدف الدراسة إلى إثباته، ومن خلال ما أسفرت إليه الدراسة الاستطلاعية من مظاهر لوجود مشكلة تستحق الدراسة والبحث، فيمكن القول بأن مشكلة الدراسة تظهر في السؤال التالي:

هل يساهم المسارين التدريبي والوظيفي في تعديل وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس رصد العلاقة المباشرة، وغير المباشرة بين سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي، وأداء العاملين من خلال المسارين التدريبي والوظيفي بوصفهما متغيرين مُعَدِّلِينَ، وذلك لعينة عشوائية من العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم رؤية ثاقبة عن المسارين التدريبي والوظيفي كمتغيرين مُعَدِّلِينَ.
2. تقديم رؤية ثاقبة عن الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي كسياسات مهمة من سياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخدمي الحكومي.
3. التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل تحسين أداء العاملين بالأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية المبحوثة.

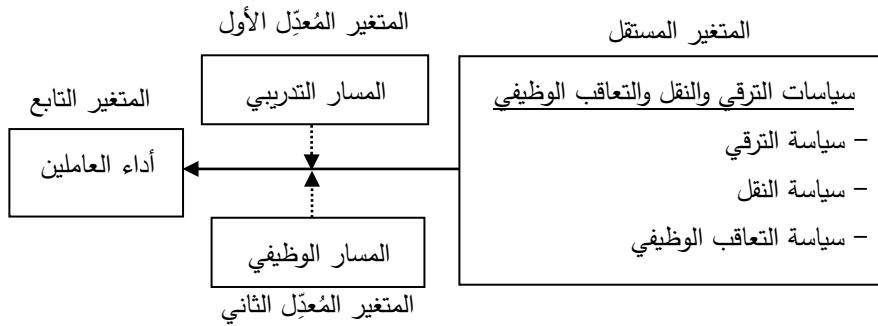
غاية الدراسة:

1. الكشف عن مستوى الأهمية النسبية لسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية.
2. التعرف على مستوى الأهمية النسبية للمسارين التدريبي والوظيفي في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية.
3. تحديد مستوى أهمية أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية بالرئاسة والمحليات.
4. بحث تأثير سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية.

5. التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارين التدريبي والوظيفي في تعديل وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية.

نموذج الدراسة:

الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد فريق البحث بالرجوع للدراسات السابقة، 2025، دنقلا، السودان.

فرضيات الدراسة:

وفقاً لما انتهت إليه دراسة عز الدين والمؤمن (2019) في وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لسياسة الترقية والنقل على أداء العاملين في جامعة دنقلا، وما أكدته دراسة محمد سعيد (2022) في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بالأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، وما توصلت إليه دراسة عبد الحميد وخيري (2022): يُعَدِّل التدريب العلاقة بين نظام تخطيط الموارد والنجاح الإستراتيجي، وعليه؛ يمكن صياغة فرضيات الدراسة، كما يلي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمسار التدريبي في تعديل وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمسار الوظيفي في تعديل وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية على المستويين النظري والتطبيقي فيما يلي:

1. الأهمية النظرية:

- تُعَدُّ الدراسة الحالية إضافة جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تفسيرها لطبيعة العلاقات بين المتغيرات مما يساهم في فتح المجال أمام دراسات أخرى تستكمل ما قامت به هذه الدراسة.

- لا توجد دراسة في حدود علم فريق البحث تناولت العلاقات المبحوثة، وهي سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي، والمسارين التدريبي والوظيفي، وأداء العاملين، وبالتالي فإن ذلك يمثل فجوة في الدراسات السابقة، وهو ما تحاول هذه الدراسة معالجته.

2. الأهمية التطبيقية:

- أهمية قطاع التطبيق، حيث أن الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية تُعد مؤسسة حكومية ذات أهمية كبيرة تنبع من مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية.

- تساعد نتائج هذه الدراسة على تعميق فهم العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية لطبيعة العلاقات بين سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي، والمسارين التدريبي والوظيفي، مما يساعد على تحسين مستوى أدائهم.

حدود الدراسة: تمثلت في حدود زمنية خلال الفترة من 2011 - 2024، وحدود مكانية في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، وحدود بشرية متمثلة في العاملين بالأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية.

أولاً: أدبيات الموضوع والدراسات السابقة

1. أدبيات الموضوع

1.1 سياسة الترقى

يعرف (الدليل الاسترشادي لسياسات وإجراءات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، 2017: 60) الترقية بأنها هي إحدى طرائق شغل الوظائف العامة، وعن طريقها يتم شغل وظيفة شاغرة بموظف يشغل وظيفة أدنى بذات الجهة، وبحسب حريم (2013) من الأمور الواجب مراعاتها عند وضع سياسة الترقى: توضيح الإجراءات والقنوات التي تتم خلال عملية الترقية، وتوضيح أسس وضوابط الترقية، وبناء قاعدة بيانات من إدارة الموارد البشرية تشمل على معلومات وافية عن كل عامل ومتابعته، وتحديثها.

2.1 سياسة النقل

يعرف (الدليل الاسترشادي لسياسات وإجراءات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، 2017: 38) النقل بأنه عبارة عن شغل وظيفة شاغرة بموظف تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة المنقول إليها، وينقسم النقل إلى نوعين: النقل الداخلي: نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل جهة العمل، النقل الخارجي: نقل الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى خارج جهة العمل، ويذكر سالم (2015)، ومحمد (2015) بأنه ينبغي أن يكون لدى المؤسسة سياسات واضحة، ومكتوبة للنقل، ويطلع عليها جميع العاملين، وتجري مراجعتها، وتحديثها بانتظام من قبل إدارة الموارد البشرية.

3.1 سياسة التعاقب الوظيفي

يورد (Kasmi, 2011: 157) أن هدف المؤسسات التي تخطط للتعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من العاملين الإداريين الأكفاء في المستقبل، وتعمل على حماية الاحتياجات من

العاملين المؤهلين بما يضمن الاستقرار، وتحقيق الرؤى الاستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المؤسسات إلى اكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما تهتم بتصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب، والخبرات، والمهارات، والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مديريين موهوبين، أي بمعنى أن تقوم المؤسسة بجذب، واختيار، وتطوير الموارد البشرية، وخصوصاً المواهب منها، والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دوماً (Mondy & Martocchi, 2016).

4.1 المسار التدريبي

يعرف (توفيق، 2006: 31) المسار التدريبي بأنه عبارة عن سلسلة متتالية ومتعاقبة من الأنشطة التدريبية التي يحتاجها المدير ليطور معارفه ومهاراته واتجاهاته لتتوافق مع الوظيفة الجديدة ذات المستوى الأعلى التي ترقى أو سترقى إليها، وتتفاوت هذه الأنشطة من حيث الأهداف والمحتوى والمدد الزمنية، وذلك حسب مهام وواجبات الوظيفة الجديدة؛ ويقدم المسار التدريبي جملة من المعايير والمركبات الرئيسية التي تساهم في تنظيم عملية التدريب وربطها بالمسار الوظيفي، والتي بموجبها يستطيع المدير التقدم والترقي ضمن الدرجات الوظيفية بعد اجتيازه للبرامج التدريبية المخططة.

5.1 المسار الوظيفي

يعرف (الهيتي، 2004: 34)، والهيتي (2015)، وعز الدين (2017) المسار الوظيفي بأنه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية، أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموع المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية، وأن تطوير المسار الوظيفي هي النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى.

6.1 أداء العاملين

يذكر جودة (2016)، وديسلر (2019)، وعطا الله (2023) أن أداء العاملين هو درجة تحقيق، وإتمام المهام، والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها المدير، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم اعتماد جودة الأداء المنجز كأحد أبعاد أداء العاملين، وإن جودة الأداء المنجز هي تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين، ويقضي توافر رغبة المدير في عمله، وقدرته عليه حتى يتمكن من إتقان عمله، وعلى هذا الأساس فإن عنصر رغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية، وحاجات العاملين، فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل بل تشغل الاحتياجات النفسية، والاجتماعية للمديرين دوراً مهماً فيها (Barandler & Roman, 2016).

7.1 نبذة تعريفية عن الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية

تذكر (إبراهيم، مقابلة شخصية فبراير، 2025) أن الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية هي مؤسسة عامة تمارس الوظائف، والسلطات والصلاحيات، والمهام، والأعمال، والأنشطة المنصوص عليها في المرسوم الولائي رقم (03) لسنة 2023، والمتعلق بإنشاء الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية، وتحديد مهامها، واختصاصاتها.

8.1 سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي والمسارين التدريبي والوظيفي وأداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية

يذكر (محمد، مقابلة شخصية فبراير، 2025) أن إدارة ديوان شؤون الخدمة تهتم بوضع سياسات للترقى، والنقل، والتعاقب الوظيفي، وذلك لإيمانها بأهميتها في تحقيق أهداف الأمانة، واستقرار العمل، ورفع كفاءة أداء العاملين بوحدات الأمانة، ويتمحور شكل الاهتمام عبر الاهتمام المتعظم لإدارة شؤون الخدمة بعمليات الترقى، والنقل، والتعاقب الوظيفي بالأمانة، وبما توفره المسارات التدريبية، والوظيفية من فرص للترقى، والتقدم الوظيفي من أجل تحقيق طموحات إدارات وأقسام الأمانة، وأهدافها بشكل عام، ورفع معنويات العاملين، وتشجيعهم على التقدم الرأسي في السلم الوظيفي، إذ تمثل الترقية حافزاً مهماً، وفعالاً يدفع العاملين للعمل الجاد، والإيجابي لتنمية ذاتهم ليتمكنوا من تحقيق طموحاتهم المستقبلية، كما يمكن أن تقدم سياسات النقل حلاً للعديد من المشكلات بإدارات وأقسام الأمانة، ويمكن أن تشكل سياسة التعاقب الوظيفي فرصة لجني العديد من الفوائد للمديرين والعاملين والإدارات على حدٍ سواء.

2. الدراسات السابقة

يعرض فريق البحث عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وكما يلي:

أ- دراسة الصباغ وبلغ (2024):

هدفت الدراسة لاستكشاف طبيعة التأثير المباشرة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة المالية المصرية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء على تطوير أداء الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بتمكين الموارد البشرية بوزارة المالية المصرية.

ب- دراسة عبد الحميد وخيري (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تعديل وتحسين أثر نظام تخطيط الموارد في النجاح الإستراتيجي بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية التدريب، ويُعدّل التدريب العلاقة التأثيرية بين نظام تخطيط الموارد والنجاح الإستراتيجي، وأوصت الدراسة القيادة العليا باتخاذ قرارات لتوفير الدعم المالي والفني لخطة التدريب على نظام تخطيط الموارد.

ج- دراسة محمد سعيد (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين: بالتطبيق على الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى أن مستوى أهمية تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين مرتفعاً، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تزويد العاملين في وزارات القطاع الخدمي، ومعهم مديري شؤون الخدمة بالمهارات اللازمة والصلاحيات والمعلومات لتطوير المسارات الوظيفية.

د- دراسة حداد واللافي (2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المُعدّل لإدارة الاحتواء العالي في تحسين أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في تعديل وتحسين أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار دائرة الجمارك بتعزيز أبعاد الرقابة الإدارية لما لها من أهمية في أداء العاملين وتحسين مستواهم.

هـ- دراسة إبراهيم (2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بوزارة الصحة والتنمية الاجتماعية بالولاية الشمالية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى أن مستوى أهمية التدريب متوسطاً، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين، وأوصت الدراسة باعتماد استراتيجية تدريب مستمرة مواكبة للتطورات الحديثة التي يحتاجها الأفراد العاملون بوزارة الصحة لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم، والذي ينعكس على تطوير الخدمات الصحية بالولاية الشمالية.

و- دراسة عز الدين والمؤمن (2019):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى أن مستوى أهمية سياسي الترقية والنقل وأداء العاملين متوسطاً، ووجود دور دال إحصائياً لسياسي الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا، وأوصت الدراسة بضرورة التزام الجامعة بوضع سياسة محددة لترقية ونقل العاملين، والاهتمام بمعالجة الآثار السالبة والتطلعات الناجمة جراء تطبيق تلك السياسة.

❖ التعليق العام على الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في نقاط تتمثل فيما يأتي:

➤ اتجاهها إلى الوقوف على العلاقة بين متغيرين، وهي في ذلك تشترك مع بعض الدراسات السابقة، ومنها على سبيل المثال: الصباغ وبليلغ (2024)؛

- اهتمامها بقياس مستوى الأهمية النسبية للمتغيرات، وهي في ذلك تشترك مع معظم الدراسات السابقة، ومنها مثلاً عز الدين والمؤمن (2019)؛
- اهتمامها بقياس الدور المُعدّل لمتغير ما في العلاقة بين متغيرين، وهي في ذلك تشترك مع بعض الدراسات السابقة، ومنها مثلاً حداد واللافي (2021)، وعبد الحميد وخيري (2022)؛
- أخيراً، وكما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تضيف إلى الدراسات السابقة عبر تناولها للعلاقة بين ثلاثة متغيرات لم يتأت لأبي من الدراسات السابقة الجمع بينها ألا وهي: سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي (المستقل)، والمسارين التدريبي والوظيفي (المُعدّل)، وأداء العاملين (التابع).

ثانياً: المنهجية (إجراءات وطريقة البحث)

منهج الدراسة: تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بجانبه النظري والميداني، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الميداني (Hair, et al, 2023).
مصادر جمع البيانات والمعلومات: تعتمد الدراسة على المصادر الأولية، والمتمثلة في المبحوثين والخبراء، وتستخدم الإستبانة، والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات على التوالي، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجلات والصحف، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيار مفرداتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية على اختلاف تخصصاتهم، وفئاتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (209) وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون الخدمة المعتمدة بالأمانة، وبناءً على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة (95%)، ونسبة خطأ ($\pm 5\%$)، ودرجة توافر الخصائص المرغوب دراستها في مجتمع الدراسة (50%)، بلغ حجم العينة الممثل لحجم المجتمع (136) من العاملين، ولقد تم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني لتحديد حجم العينة (<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>).

أداة الدراسة: بعد تناول أدبيات متغيرات الدراسة، تم تطوير قائمة استقصاء لغايات الدراسة، حيث تكونت القائمة من جزأين؛ تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (44) عبارة توزعت على ستة محاور للدراسة؛ شملت: (سياسة الترقى، سياسة النقل، سياسة التعاقب الوظيفي، المسار التدريبي، المسار الوظيفي، أداء العاملين).

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

اعتمد فريق البحث في تحليل بيانات الدراسة، واختبار صحة فرضياتها على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، تضمنها البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتضمنت هذه الأساليب: التحليل العاملي؛ ومعاملات الثبات (ألفا كرونباخ، والثبات المركب، ومتوسط قيم التباين المستخرجة)؛ واختبارات

(Kolmogorov–Smirnov Test)، و (Skewness)، و (Kurtosis)؛ والتكرارات والنسب المئوية؛ والمتوسطات الحسابية؛ ومعامل الارتباط؛ وتحليل الانحدار المتعدد والهرمي.

التحليل العاملي:

تم في هذا التحليل الكشف عن قوة عبارات قائمة الاستقصاء باعتماد أسلوب تحليل العوامل الأساسية، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على النسب المستخرجة بأسلوب (Principals Component Analysis) باستخدام برنامج (SPSS Ver. (26)) لبناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات القائمة، كما نستطيع من خلاله الحكم على صحة الأبعاد الفرعية التي تقيس المتغير الرئيس، فضلاً عن عملية تحديد نسب التشبع لكل عبارة، إذ أن نسبة التشبع محددة إحصائياً ب (0.30) بحسب رأى الإحصائيين (زغلول، 2003: 174)، وهي النسب المعتمدة في الدراسة الحالية، كما يلي.

جدول (1) نسب التشبع لعبارات متغيرات الدراسة

المتغير	الرقم	التشبع	المتغير	الرقم	التشبع	المتغير	الرقم	التشبع
سياسة الترقى	1	0.678	سياسة التعاقب الوظيفي	16	0.248	المسار الوظيفي	31	0.877
	2	0.750		17	0.580		32	0.791
	3	0.724		18	0.848		33	0.828
	4	0.784		19	0.553		34	0.674
	5	0.635		20	0.639		35	0.719
	6	0.813		21	0.874		36	0.553
	7	0.519		22	0.679		37	0.746
سياسة النقل	8	0.680	المسار التدريبي	23	0.715	أداء المديرين	38	0.684
	9	0.469		24	0.768		39	0.781
	10	0.714		25	0.910		40	0.809
	11	0.426		26	0.798		41	0.725
	12	0.744		27	0.823		42	0.806
	13	0.728		28	0.789		43	0.777
	14	0.756		29	0.880		44	0.812
	15	0.781	الوظيفي	30	0.652			

المصدر: إعداد فريق البحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.

اتضح من الجدول (1) أن جميع عبارات قائمة الاستقصاء حققت نسب تشبع كافية لكل متغير من متغيرات الدراسة باستثناء العبارة رقم (16) في متغير سياسة النقل، مما يعني أن عبارات المقياس جاءت

متناسقة، وأن نسب تشبع عبارات المتغيرات المستقلة الثلاثة، والمتغيران المُعَدَّان تعكس قدرتها على إحداث التأثير في المتغير التابع في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية. الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة:

الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق المقياس اعتمد فريق البحث على الصدق الظاهري باستخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة، وذلك بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من أساتذة العلوم الإدارية ملتزمين منهم مراجعة المقاييس التي تشتمل عليها أداة القياس، وذلك للتحقق من صدق مضمونها، وقد أسفر هذا التعديل عن إعادة تعديل صياغة بعض الفقرات لتأخذ القائمة شكلها النهائي الديق (2012). اختبار ثبات قائمة الاستقصاء:

تعتبر خاصية الثبات عن مدى قدرة الأداة على إعطاء النتائج نفسها إذا ما تم تكرار القياس على الشخص نفسه عدة مرات في الظروف نفسها، وقد اعتمد فريق البحث في تقييم ثبات أداة قياس الدراسة (قائمة الاستقصاء) على مؤشرات ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability (CR)، ومتوسط قيم التباين المستخرجة (Average Variance Extracted (AVE) (Bagozzi & Yi, 1988)، وكما يلي:

جدول (2) نتائج اختبارات ثبات المقياس

المتغير	ألفا كرونباخ	(CR)	(AVE)
سياسة الترقى	0.616	0.885	0.495
سياسة النقل	0.750	0.833	0.405
سياسة التعاقب الوظيفي	0.662	0.853	0.499
المسار التدريبي	0.892	0.932	0.663
المسار الوظيفي	0.868	0.903	0.543
أداء العاملين	0.758	0.911	0.596

المصدر: إعداد فريق البحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.

بمراجعة النتائج الواردة في جدول (2) يتضح أن معاملات الثبات لمقاييس الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب لاختبارات الثبات المعروفة 0.5 و 0.6 و 0.7، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن قيم ألفا كرونباخ راوحت ما بين 0.616 و 0.892؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها (Hu & Bentler, 1999) وتساوي أو تفوق 0.60، وبالمثل أيضاً راوحت قيم الثبات المركب (CR) ما بين 0.833 و 0.932؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها (Fornell & Larcker, 1981) وتساوي أو تفوق 0.70، وبالمثل أيضاً راوحت قيم متوسط التباين المستخرجة (AVE) ما بين 0.405 و 0.663؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها كل من (Malhotra & Dash, 2011) وتساوي

أو تفوق 0.5، وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة ثبات جيدة؛ إضافة إلى صلاحية استخدامها كمقاييس للدراسة الحالية لتحديد العلاقات بين المتغيرات.

التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة:

بادئ ذي بدء، وقبل التحقق من صحة فرضيات الدراسة الحالية عمد فريق البحث إلى استخدام اختبارات (Kolmogorov-Smirnov Test)، و (Skewness)، و (Kurtosis)، للتحقق من مدى خضوع البيانات الخاصة بالدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو ما توضحه بيانات جدول (3):

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الاختبار / المتغير	الترقي	النقل	التعاقب	التدريبي	الوظيفي	الأداء
1 - S- K-	0.096	0.074	0.085	0.086	0.070	0.104
Skewness	-0.251	+0.123	-0.117	-0.386	-0.063	-0.275
Kurtosis	+1.333	-0.522	-0.562	-0.225	-0.838	-0.599

المصدر: إعداد فريق البحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.

بالنظر إلى البيانات الواردة في جدول (3) يتضح أن جميع القيم الاحتمالية لمتغيرات الدراسة تفوق مستوى الدلالة (0.05)، وأن معاملي الالتواء والتقلطح محصورين في المدى (±3)، وهو ما يدل على أن توزيع البيانات الخاصة بتلك المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي؛ لذا فقد جرى الاعتماد على الاختبارات المعملية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016: 185).

عرض النتائج ومناقشتها

وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

جدول (4) توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

المتغير		التكرار	النسبة المئوية	المتغير		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	66	%48.5	الحالة	متزوج	100	%73.5
	أنثى	70	%51.5		غير متزوج	36	%26.5
الفئة العمرية	أقل من 30	20	%14.7	سنوات الخبرة	5 - 10	35	%25.7
	31 - 40	35	%25.7		11 - 15	43	%31.6
	41 - 50	40	%29.4		16 - 20	28	%20.6
	51 فأكثر	41	%30.1		21 فأكثر	30	%22.1
المؤهل العلمي	لا يوجد	10	%7.4	الموقع التنظيمي	مدير إدارة	10	%7.4
	ثانوي	35	%25.7		مدير قسم	23	%16.9

جامعي	60	%44.1	موظف	60	%44.1
فوق الجامعي	31	%22.8	عامل	43	%31.6

المصدر: إعداد فريق البحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (5) عرض المؤشرات المبدئية بالمتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في المتوسطات الحسابية مقاسه على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة.

جدول (5) توصيف متغيرات الدراسة في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الارتباط عند مستوى (0.01)					
			1	2	3	4	5	6
سياسة الترقى	3.58	0.585	1	0.65	0.49	0.44	0.52	0.52
سياسة النقل	3.38	0.667	0.65	1	0.73	0.75	0.68	0.67
سياسة التعاقب	3.31	0.678	0.49	0.73	1	0.74	0.62	0.58
المسار التدريبي	3.36	0.906	0.44	0.75	0.74	1	0.69	0.66
المسار الوظيفي	3.45	0.781	0.52	0.68	0.62	0.69	1	0.70
أداء العاملين	3.72	0.671	0.52	0.67	0.58	0.66	0.70	1

المصدر: إعداد فريق البحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.

يتضح من خلال الجدول رقم (5) قيم المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، حيث سجلت جميع القيم درجة أعلى من المتوسط النسبي (3) ثلاث نقاط، وهذا يدل إلى الأهمية النسبية المرتفعة للمتغيرات (Hair, et.al., 2010)، فضلاً عن أن الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات جاءت منخفضة مما يشير إلى انخفاض (الاختلافات) التشتت في استجابات مفردات العينة (Valentine, et.al., 2014)، و(عويس، 2023: 448) بالإضافة إلى ذلك يتضح وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات الستة، ويدل ذلك على أن العلاقات القائمة بين هذه المتغيرات حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة الفتلاوي (2017)، و(Cohen & Cohen, 1983).

اختبار فرضيات الدراسة

تم إخضاع الفرضية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وإخضاع الفرضيتين الثانية والثالثة لتحليل الانحدار الهرمي، وكانت النتائج على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية:

تظهر نتائج جدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.691$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل الفرعية (سياسات الترقية والنقل والتعاقب الوظيفي) على المتغير التابع (أداء العاملين) دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة هي (33.745)، وبمستوى ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05)؛ كما أظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.447$) مما يعني أن ما نسبته (44.7%) من التباين في أداء العاملين يفسر من خلال التباين في أبعاد المتغير المستقل مجتمعة، كما أظهر الجدول أن قيمة T المحسوبة عند سياسة النقل بمستوى معنوية أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية أثرها، وعليه تم رفض الفرضية العدمية، وقبول البديلة، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية.

جدول (6) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الفرضية الأولى

Sig°. F	(F)	(R ²)	(R)	Sig°. T	(T)	B	البُعد
0.000	33.745	0.477	0.691	0.001	3.418	1.032	الثابت
				0.117	1.580	0.164	الترقي
				0.000	3.838	0.445	النقل
				0.070	1.832	0.181	التعاقب
Y = 1.032 + 0.164x ₁ + 0.445x ₂ + 0.181x ₃							

المصدر: إعداد فريق البحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمسار التدريبي في تعديل وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية:

جدول (7) نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المُعدّل للمسار التدريبي

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			أبعاد المستقل/ المُعَدِّل	المتغير التابع
T-test		Bi	T-test		Bi		
Sig T	قيمة (T)		Sig T	قيمة (T)			
0.043	2.049	0.206	0.117	1.580	0.164	الترويجي	أداء العاملين
0.042	2.053	0.256	0.000	3.838	0.445	النقل	
0.746	0.325	0.034	0.070	1.832	0.181	التعاقب	
0.001	3.315	0.270	-			التدريبي	
0.524			0.477			(R ²)	Model

0.047	0.477	(ΔR^2)	Summary
10.987	33.745	(ΔF)	
0.001	0.000	Sig ΔF	

المصدر: إعداد فريق البحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.

يعرض جدول (7) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي مجتمعة على المتغير التابع (أداء العاملين)، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 33.745$)، وبمستوى دلالة معنوية (Sig $\Delta F = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.477$)، وهذا يشير إلى أن سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي مجتمعة تفسر ما نسبته 47.7% من التباين الحاصل في (أداء العاملين).

في الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المُعَدِّل (المسار التدريبي) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد (R^2) بنسبة 4.7%، وهذه النسبة ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة ($\Delta F = 10.987$)، وبمستوى (Sig $\Delta F = 0.001$)، وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($B = 0.270$) عند (المسار التدريبي)، وبمستوى دلالة معنوية (Sig $T = 0.001$)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين تبعاً لاختلاف المسار التدريبي، وعليه نستنتج أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسار التدريبي في تعديل وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية بقيمة تغير في معامل التحديد قدره (0.047).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمسار الوظيفي في تعديل وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين:

جدول (8) نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المُعَدِّل للمسار الوظيفي

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			أبعاد المستقل/ المُعَدِّل	المتغير التابع
T-test		Bi	T-test		Bi		
Sig T	قيمة (T)		Sig T	قيمة (T)			
0.275	1.097	0.105	0.117	1.580	0.164	الترقّي	أداء العاملين
0.019	2.373	0.267	0.000	3.838	0.445	النقل	
0.430	0.793	0.074	0.070	1.832	0.181	التعاقب	
0.000	4.752	0.365	-			الوظيفي	
0.566			0.477			(R ²)	Model

0.089	0.477	(ΔR^2)	Summary
22.583	33.745	(ΔF)	
0.000	0.000	Sig ΔF	

المصدر: إعداد فريق البحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.

يعرض جدول (8) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي مجتمعة على المتغير التابع (أداء العاملين)، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 33.745$)، وبمستوى دلالة معنوية (Sig $\Delta F = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.477$)، وهذا يشير إلى أن سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي مجتمعة تفسر ما نسبته 47.7% من التباين الحاصل في (أداء العاملين)، وفي الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المُعدّل (المسار الوظيفي) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد (R^2) بنسبة 8.9%، وهذه النسبة ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة ($\Delta F = 22.583$)، وبمستوى دلالة معنوية (Sig $\Delta F = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($B = 0.365$) عند (المسار الوظيفي)، وبمستوى دلالة (Sig $T = 0.000$)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين تبعاً لاختلاف المسار الوظيفي، وعليه نستنتج أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسار الوظيفي في تعديل وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية بقيمة تغير في معامل التحديد قدره (0.089).

الخلاصة والتوصيات:

الخلاصة

اهتمت هذه الدراسة بإثراء المعرفة حول أداء العاملين، وتعرف ممهديات تحسينه، وبمعنى آخر فإنها اهتمت بتحديد الآلية التي من خلالها تؤثر متغيرات سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي على أداء العاملين من خلال المسارين التدريبي والوظيفي بوصفهما متغيرين مُعدّلين، وعلى ذلك تكون هذه الدراسة قد سلطت الضوء، ووسعت دائرة الاهتمام بكيفية تدعيم هذه المتغيرات التنظيمية في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية.

النتائج

انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ تمثلت فيما يأتي:

- أظهرت نتائج توصيف متغيرات الدراسة تقارب مستويات إدراك العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية تجاه هذه المتغيرات إلا أن هناك ارتفاع ملحوظ في مستوى إدراكهم، وتقارب وجهات نظرهم تجاه أدائهم، وقد يرجع ذلك - من وجهة نظر فريق البحث - إلى سعي العديد من العاملين لإكمال دراساتهم الجامعية، وكذا انضمامهم إلى الكثير من الدورات التدريبية داخل الأمانة أو

خارجهما بما يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل أفضل رغبة منهم في تحقيق التطوير والتحسين المستمر في الأداء، واتسقت مع محمد سعيد (2022) في ارتفاع مستوى أهمية أداء العاملين والمسار الوظيفي، وعبد الحميد وخيري (2022) في ارتفاع مستوى أهمية التدريب، واختلفت مع عز الدين والمؤمن (2019) في توسط مستوى أهمية سياسي الترقية والنقل.

- توصلت نتائج اختبار الفرضية الأولى أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي بين سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي وأداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (47.7%)، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراستي كل من: الصباغ وبلغ (2024)، وعز الدين والمؤمن (2019)، والتي تناولت تأثير نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية، ودور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين، ويمكن تفسير ذلك لأن سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي تؤثر على أداء العاملين بالأمانة محل التطبيق حيث أنه عندما توفر إدارة شؤون الخدمة بالأمانة فرصاً عادلة للترقى، ونظام معلومات متكامل للنقل، وسياسة واضحة للوظائف بالإحلال، فإن ذلك يؤثر إيجابياً على جودة أداء العاملين.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسار التدريبي في تعديل أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، حيث أن التغير في قيمة القوة التفسيرية للنموذج بلغت ($R^2 = 0.047$)، مما يعني أن المتغير المُعَدَّل (المسار التدريبي) يفسر ما مقداره (4.7%) في زيادة، وتوضيح أثر المتغير المستقل (سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي) في المتغير التابع (أداء العاملين)؛ ليرفع قيمة التباين في تفسير النموذج الكلي من (0.477) إلى (0.524)، ويفسر فريق البحث هذه النتيجة من تحسين وزيادة الأثر إلى تصميم إدارة التدريب للمسارات التدريبية للعاملين بشكل جيد، مما أدى إلى تعديل، وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين، فتصميم المسارات التدريبية في المؤسسات الحكومية يعمل على تطوير قدرات ومهارات وخبرات العاملين، وهذا يساعد على تحسين جودة مخرجات الأمانة، وتتماشى هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الحميد وخيري (2022) التي أثبتت الدور المُعَدَّل للتدريب في علاقة نظام تخطيط الموارد بالنجاح الاستراتيجي.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسار الوظيفي في تعديل أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، حيث أن التغير في قيمة القوة التفسيرية للنموذج بلغت ($R^2 = 0.089$)، مما يعني أن المتغير المُعَدَّل (المسار الوظيفي) يفسر ما مقداره (8.9%) في زيادة، وتوضيح أثر المتغير المستقل (سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي) في المتغير التابع (أداء العاملين)؛ ليرفع قيمة التباين في تفسير النموذج الكلي من (0.477) إلى

(0.566)، ويفسر فريق البحث هذه النتيجة من تحسين وزيادة الأثر إلى تطوير إدارة شؤون الخدمة للمسارات الوظيفية للعاملين بشكل جيد، مما أدى إلى تعديل، وتحسين أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين، فتطوير المسارات الوظيفية يعمل على دعم العاملين في الأمانة من أجل زيادة فرص الإبداع والابتكار، وهذا يساعد على تحقيق أهداف، وغايات الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية، وتميزت هذه النتيجة باختبار الدور المُعدّل للمسار الوظيفي بخلاف الدراسات السابقة التي لم تتطرق إلى ذلك في اختبار فرضياتها.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق الهدف الأساسي للدراسة، فقد تم تناول توصيات الدراسة التي يمكن أن تساعد في تحسين جودة أداء العاملين، من خلال التركيز على خطة عمل تنفيذية (Action Plan) تشمل على (الهدف، النتيجة، التوصية، آلية التنفيذ)، والتي يلخصها الجدول (9):

جدول (9) آلية تنفيذ التوصيات في صورة خطة عمل (Action Plan)

الهدف	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ
دراسة العلاقة المباشرة بين سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي وأداء العاملين	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين	ضرورة استمرار إدارة شؤون الخدمة بالاهتمام بسياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في الأمانة لما لها من أهمية في أداء العاملين وتحسين مستواهم	1. تحديث سجل الوظائف الشاغرة والمشغولة باستمرار. 2. ترتيب أسبقية العاملين. 3. إعداد القائمة الموحدة لشاغلي الوظائف القيادية العليا، وتفعيلها بصفة دورية.
دراسة العلاقة غير المباشرة بوجود المسارين التدريبي والوظيفي بوصفهما متغيرين مُعدّلين	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسارين التدريبي والوظيفي في تعديل أثر سياسات الترقى والنقل والتعاقب الوظيفي في أداء العاملين	1. أن تعزز الأمانة المسارين التدريبي والوظيفي لما لهما من انعكاس كمتغيرين مُعدّلين. 2. ضرورة قيام الأمانة بوضع الخطط والإجراءات المناسبة التي من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه العاملين فيها فيما يتعلق بأعمالهم.	1. تصميم سجل تدريبي لكل العاملين، وتخصيص ميزانية كافية للتدريب بصفة مستمرة. 2. إشراك العاملين في تخطيط المسارات الوظيفية. 3. عمل خطة قصيرة ومتوسطة الأجل لتطوير المهارات القيادية والإدارية للمديرين والعاملين على حدٍ سواء يتم البدء فيها الآن وبصفة مستمرة.

المصدر: إعداد فريق البحث اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية:

أ - الكتب

- الحريزي، محمد سرور، (2016)، إدارة الأفراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
- الديب، علي السيد، (2012)، الإحصاء: المبادئ النظرية وتطبيقاتها العملية، الزعيم للخدمات المكتبية، القاهرة، مصر.
- الشاويش، مصطفى نجيب، (2015)، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2015)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن، (2006)، تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر.
- جودة، عادل، (2016)، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سورية.
- جودة، محفوظ أحمد، (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين، (2013)، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديسلر، جاري، (2019)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- زغلول، سعد، (2003)، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، ط 10، المعهد العربي للتدريب والإحصائية، بغداد، العراق.
- سالم، محمود يحيى، (2015)، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- عز الدين، مدثر حسن سالم، (2017)، إدارة الموارد البشرية رؤى واتجاهات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- محمد، عبد الوهاب، (2015)، هندسة الاستثمار البشري، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ب - البحوث في المجالات العلمية

- الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، وبلغ، محمد محمد كمال عبد العزيز، (2024)، دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (01)، ص ص 769-812، مصر.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، (2017)، العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الوزارة العامة لصناعة السيارات، مجلة المتنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (07)، العدد (04)، ص ص 19-41، العراق.

- الهيتي، صلاح الدين، (2004)، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (20)، العدد (02)، ص ص 75-29، سورية.
- حداد، أسيل نبيه رشدي، واللافي، خالد خلف، (2021)، أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المُعدّل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (10)، العدد (03)، ص ص 474-497، الأردن.
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، (2023)، أثر التسويق الداخلي على الروح المعنوية للعاملين ودور الصحة التنظيمية والاندماج الوظيفي في جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج، مجلة التميز في العلوم المجتمعية والإنسانية، المجلد (04)، العدد (01)، ص ص 1-24، السودان.
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، وحسين، أسامة معاوية بخيت، (2022)، الأثر التتابعي التفاعلي لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين على الأداء التنظيمي لوزارة الصحة والتنمية الاجتماعية بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد (24)، العدد (09)، ص ص 170-203، ليبيا.
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، وخيري، المعز لدين الله محمد الأمين أوشي، (2022)، أثر نظام تخطيط الموارد في النجاح الاستراتيجي ودور خفة الحركة الاستراتيجية والتدريب بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد (14)، ص ص 228-295، السودان.
- عز الدين، مدثر حسن سالم، والمؤمن، أمير محمد علي، (2019)، دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان. المجلة العربية للإدارة، المجلد (39)، العدد (03)، ص ص 163-178، مصر.
- عويس، سها صلاح إسماعيل، (2023)، التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (24) العدد (03)، ص ص 425-473، جمهورية مصر العربية.
- ج- البحوث في المؤتمرات
- عطا الله، محمد عباس، دور الأفراد في الإنتاج والإنتاجية، ملتقى الجودة الشاملة والامتياز الثامن، شركة خبراء الجودة وتقنية المعلومات، 31 ديسمبر - 2 يناير، (2023)، بورتسودان، السودان.
- د- الرسائل الجامعية
- إبراهيم، إيمان عبد الرحيم محمد، (2020)، دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بوزارة الصحة والتنمية الاجتماعية بالولاية الشمالية، بحث تكميلي للماجستير غير منشور، جامعة السودان المفتوحة، السودان.
- محمد سعيد، إبراهيم عبد الوهاب عبد المجيد، (2022)، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين - بالتطبيق على الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- هـ- المصادر الأخرى:

- إبراهيم، منال مكوي، (2025)، نبذة تعريفية عن الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية، مقابلة شخصية مع الأمين العام للأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بالولاية الشمالية.
- الدليل الاسترشادي لسياسات وإجراءات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، (2017)، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية- الإمارات العربية المتحدة.
- المرسوم اللوائي رقم (2) لسنة 2023 إنشاء الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية بتاريخ 2023/9/21.
- محمد، رضوان عثمان علي، (2025)، سياسات الترقّي والنقل والتعاقب الوظيفي والمسارين التدريبي والوظيفي وأداء العاملين في الأمانة العامة للشؤون الاجتماعية، مقابلة شخصية مع مدير إدارة شؤون الخدمة.

ثانياً: مراجع اللغة الأجنبية:

- Brandler, S. & Roman, C. (2016), Group Work: Skills and Strategies for Effective Interventions (3rd ed.), New York, New York, Rout ledge.
- Baggiozi, R. & Y. Yi, (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, No. (16), PP 74-94.
- Cohen, J. & Cohen, P., (1983), Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fornell, C. & Larcker, D. F., (1981), Structural Equation Models with Unobservable and Measurement Error: Algebra and Statistics, Journal of Marketing Research, Vol. (18), PP 382-388.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E., (2010), Multivariate Data Analysis, 7th Edition, Pearson, New York, United States of America.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. and Gudergan, S., (2023), Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling, 2nd edi., Sage, Thousand Oaks, CA.
- <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>
- Hu, L. & Bentler, P.M., (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versos New Alternatives" SEM, Vol. (06), No. (01), PP 1-55.
- Kasimi, Z., (2011), Talent A Critical Driver for Corporate Performance & Competitive Advantage, International Journal of Multidisciplinary Management Studies, Vol. (01), No. (02), PP 152-162.
- Malhotra, N.K. & Dash, S., (2011), Marketing Research an Applied Orientation, Pearson Publishing, London, United Kingdom.
- Mondy, R. W. and J. J. Martocchi, (2016), Human Resource Management, 14th Ed., Global Edition, Always Learning, Pearson.
- Sekaran, Uma & Bougie R., (2016), Research Method for Business, John Wiley & Sons, United States of America.
- Valentine, S.; Nam, S. H.; Hollingworth, D. & Hall, C., (2014), Ethical Context & Ethical Decision Making: Examination of an Alternative Statistical Approach for Identifying Variable Relationships, Journal of Business Ethics, Vol. (124), No. (03), PP 509-526.

الملاحق

المتوسط الحسابي لعبارات متغيرات الدراسة

م	العبارة	المتوسط الحسابي
1	توفر إدارة شؤون الخدمة بالأمانة فرص عادلة للترقية، والتقدم في المراكز الوظيفية	3.50
2	ثبات مسارات الترقى، والانتقال بين الوظائف في الأمانة	3.41
3	محدودية الوظائف التي يمكن أن يترقي إليها العامل في الهيكل الوظيفي المجاز	3.63
4	تمنح غالبية الترقيات بناءً على الجدارة، والمثابرة في العمل	3.17
5	يؤثر منح الترقيات الوظيفية العادلة إيجاباً على الأداء الوظيفي للعامل	4.42
6	إن معظم الترقيات الاستثنائية كان أساسها كفاءة الأداء	3.03
7	تعتبر الترقية أحد أهداف الوظيفة لذلك يسعى العامل جاهداً للعمل، والمثابرة للحصول عليها	3.97
8	هنالك ترقيات تتم بالحسوبة، والمجاملة في إدارة شؤون الخدمة بالأمانة	3.47
9	تراعي القيادة العليا الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء التنقلات	3.60
10	يتم النقل أحياناً بهدف تدريب العاملين على الوظائف القيادية	3.43
11	يتم النقل أحياناً بهدف معالجة بعض مشاكل العمل	3.88
12	تقوم الأمانة بنقل العاملين بغرض اكتشاف قدراتهم	3.16
13	تتم التنقلات بناءً على تقارير الأداء	3.07
14	توفر إدارة شؤون الخدمة بالأمانة نظام معلومات متكامل عن تنقلات العاملين	2.86
15	تتم التنقلات على أساس متطلبات الخدمة	3.38
16	تتم التنقلات أحياناً بسبب العقوبات	3.63
17	تتيح إدارة شؤون الخدمة بالأمانة للعاملين اختيار الوظيفة التي تناسبهم	2.88
18	تكلف القيادة العليا بالأمانة بعض العاملين لديها لسد الوظائف الشاغرة	3.60
19	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالأمانة ولجنة الاختيار للخدمة المدنية بالولاية	3.37
20	هنالك حصر للعاملين الذين سيتركون وظائفهم لاحقاً	3.53
21	يتم إعداد العاملين بالأمانة لوظائف لاحقة	3.01
22	هنالك سياسة واضحة للوظائف بالإحلال في إدارة شؤون الخدمة بالأمانة	3.48
23	تضع إدارة التدريب خطة شاملة لتدريب العاملين	3.50
24	تطبق إدارة التدريب معايير الجودة في تدريب العاملين	3.16
25	يتم توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة بين العاملين في الأمانة	2.85
26	يتم متابعة المتدربين (العاملين) بعد انتهاء فترة التدريب	2.64

27	يساعد التدريب أثناء الخدمة على اكتساب اتجاهات إيجابية في العمل	4.02
28	تحدد الأهداف من البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها	3.61
29	تتمة أنشطة التدريب مهارات العاملين لتواكب البيئة المتغيرة	3.70
30	تعتمد إدارة شؤون الخدمة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي	3.30
31	لدى العاملين وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي	3.22
32	يتسم الهيكل التنظيمي، والوظيفي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي	3.55
33	يشارك العامل مع إدارة شؤون الخدمة في الأمانة بتخطيط مساره الوظيفي	3.34
34	توجد صلة بين المستوى التعليمي، والوظيفة الحالية للعامل بإدارات الأمانة	3.29
35	يساهم تطوير المسار الوظيفي في تحسين صورة الأمانة ومديريها لدى العاملين	4.02
36	يشغل العامل موقعه التنظيمي وهو مدرك المسار الوظيفي الذي ينتظره مستقبلاً	3.37
37	تساعد إدارة شؤون الخدمة في التخطيط للمسار الوظيفي	3.50
38	يقوم العاملين بتأدية مهامهم الوظيفية بالكفاءة المطلوبة	3.83
39	يقوم العاملين بتأدية مهامهم الوظيفية بالفاعلية المطلوبة	3.49
40	يحصل العاملين على تقييم يتناسب وقدراتهم	3.03
41	تتأثر قدرات العاملين بظروف العمل المحيطة	4.26
42	لدى العاملين المقدرة اللازمة للتكيف مع الحالات الطارئة في العمل	3.97
43	يحصل العاملين على التقدير والاحترام الذي يتناسب مع معدل كفاءتهم	3.30
44	لدى العاملين درجة عالية من الاستعداد، والجاهزية للعمل	4.17

المصدر: إعداد فريق البحث اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية، 2025، دنقلا، السودان.