الجامعة الإسلامية –غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة

إعداد الطالب
محمد يوسف احمد السباح

تحت إشراف
الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1429هـ/2008م

بسم الله الرحمن الرحيم

"ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ هديتنا وهب لنا من لدنك رحمة انك أنت الوهاب"سورة(آل عمران)

****

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب" سورة يوسف

****

اللهم ربي زدني علما

****

اللهم إني أسالك علما نافعا ورزقا واسعا وعملا متقبلا

****

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

إهـــــــــداء

إلى روح والدي ووالدتي ، يرحمهما الله، وفاءً وتقديراً

إلى الأخوة المجاهدين في سبيل الله نصرهم الله، وأعلى شانهم، وأذل على أيديهم عدوهم حيث قال الله عز وجل في كتابه العزيز "إن تنصروا الله ينصركم ويثبت أقدامكم" سورة محمد

إلى أهلي وزوجتي وإخواني وأخواتي الأعزاء

إليهم اهدي هذا الجهد المتواضع ، سائلين المولى عز وجل أن يعز الإسلام وأهله

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد
فالشكر أولا وأخيراً لله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه لإتمام هذا العمل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أهلي وزوجتي الذين ساهموا بصبرهم ودعمهم لي أثناء مسيرتي التعليمية.

ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور / محمد إبراهيم المدهون الذي اشرف على إخراج هذه الرسالة، والذي أعطى من وقته الكثير، وقدم لي التوجيه والإرشاد إلى أن تم انجاز هذا العمل، فبارك الله فيه.
كما اشكر جميع الأخوة والأساتذة والمحكمين والذين كان لإرشادهم وتوجيهاتهم دور بارز في إتمام الاستبانة.

كما أتقدم بالشكر للسيد الوزير / يوسف المنسي، وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الذي دعم هذه المسيرة ووافق على توزيع الاستبانة على العاملين بالوزارة، وكذلك دعمه لحصولي على المعلومات المتعلقة بالعمل البريدي.

وأخيرا .... شكري الخالص لكل من أحبني أو خصني يوما بدعائه.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

فهرس المحتويات

الجداول

الأشـــكال

الملاحـــــــــق

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ترقيات مدراء مكاتب البريد في قطاع غزة من حيث الالتزام بمعايير الترقية و اثر ذلك على مستوى الخدمات البريدية (ما مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد ؟)

وقد تعرضت الدراسة إلى اثر ذلك الالتزام على أداء كل من الموظفين و المدراء.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقيـيم واقع " الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقـارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائيا، تم استخدام برنـامج الـرزم الإحـصائية (spss) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :_

1- عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن تطبيق معايير الترقية.
2- هناك موافقة متوسطة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريـد يـؤثر جوهرياً على ضعف أداء الموظفين.
3- هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً على فرضية أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مـدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف إدارة مدير مكتب البريد.
4- هناك موافقة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على فشل سياسات مدير مكتب البريد.
5- هناك موافقة بدرجة أعلى من متوسطة على أن عدم الالتزام بمعـايير ترقيـة مـدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة

1. يوصي الباحث بان تقوم الجهات المختصة في إدارة البريد وبصفة دورية بدراسة معـايير الترقية، ومراجعتها لتطوير تلك المعايير بما يحقق رضا الأفراد عنها وتحـسين مـستوى الخدمات البريدية.
2. يوصي الباحث بدراسة وتحسين معايير الترشيح للترقية بالبريد وخصوصا المتعلقة بالمؤهل العلمي. حيث إعطاء معيار المؤهل العلمي (الشهادة الجامعية) أولوية على معيار الاقدمية
3. يوصي الباحث بمراعاة عدم التحيز أو المحاباة في تطبيق معايير الترقية. وتـشكيل لجـان للنظر في تظلمات الأفراد من الترقية.

Abstract

This Study aimed at identifying the reality of promotions managers post offices in the Gaza Strip in terms of adherence to the standards for promotion and the impact on the level of postal services (the extent of adherence to the standards promoted managers post offices?)
The study exposed to the impact of that commitment in the performance of staff and managers.
To achieve the objectives of the study, researcher used descriptive analytical approach,
To address data obtained by the researcher statistically, it was the use of statistical packages (spss).

The study found many of the most important findings: _

1 - That members are satisfied with the study sample is less than the average for the application of criteria for promotion.
2 - There was an average approval by members of the sample that the lack of adherence to the standards promoted managers post offices substantially affect the poor performance of the staff.
3 - The lack of adherence to the standards promoted managers post offices substantially affects twice Department Director Post Office.
4 - The lack of adherence to the standards promoted managers post offices affects fundamentally the failure of policies Director Post Office.
5 - Higher than the average that non-adherence to the standards promoted managers post offices substantially affect the low level of postal services from the Post Office.

The most recommended by the study

1. Researcher recommends that the competent authorities in the Department of Post and periodically examine the criteria for promotion, and review, in coordination with concerned Cabinet officials, to develop those standards and improve yield by Reza personnel and improve the standard of postal services.
2. Researcher recommends that the Department of Post Office staff, in coordination with the Ministry of Finance to provide the funds necessary to bring about new jobs for promotion, based on the study takes into account the numbers of individuals eligible for promotion and their specialties and grade.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولا : تمهيد

ثانيا : مشكلة الدراسة

ثالثا : دوافع اختيار البحث

رابعا : أسئلة الدراسة

خامسا : فروض الدراسة

سادسا : أهداف الدراسة

سابعا : مصطلحات الدراسة

ثامنا: أهمية الدراسة

تاسعا: هيكلية الدراسة

1. الإطار العام للدراسة

1.1 تمهيد

تعد الترقية دعامة أساسية من دعائم سياسات شؤون الموظفين ،وذلك لما لها من آثار ايجابيـة على الموظفين والمؤسسة، فهي من أهم الحوافز التي تبعث في الموظفين روح المنافسة الشريفة في العمل لأنها تحقق لهم حاجاتهم وتشبع رغباتهم وتزرع فيهم حب الانجاز كما يمكـن مـن خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل (عبد الباقي،2000).

"ونظرا لأهمية الترقية تعنى المؤسسات بوضع أنظمة للترقية تستند إلى معايير سليمة تعمل على إشاعة العدل ورفع الروح المعنوية للموظفين" (الشمراني، 2006 :3).

ولما كان الأمر كذلك فان الإدارة العامة للبريد بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مـن المنظمات التي تستلزم وجود نظام يكفل لموظف البريد العدل والتشجيع والحوافز الملائمة فـي العمل والترقيات حتى تستطيع الإدارة الاستفادة من كفاءة موظفي البريـد، واسـتغلال كامـل الطاقات والقدرات لديهم وتشجيع المبادرة الفردية و الإبداعية لرجل البريد والقيام بدوره الهـام في خدمة المجتمع الفلسطيني.

2.1 مشكلة الدراسة

تتركز مشكلة الدراسة في ظاهرة الحاجة إلى تحديد النظـام الإداري للبريـد بـشكل واضـح ليتضمن معايير علمية للترقية لشغل الوظائف القيادية في الإدارة الوسطي بالبريد (مدراء مكاتب البريد) بحيث تلتزم به مختلف وحدات الجهاز الإداري في البريد بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات . وقد لاحظ الباحث من خلال عمله بالبريد أن هناك عدم التزام من قبل القيادة العليا بالوزارة بتطبيق الأساليب العلمية والموضوعية لاختيار وترقية الكفاءات القيادية ويتجلي ذلك من خلال ترقية عدد من الموظفين في وظائف لا تتناسب مع ما لديهم من مؤهلات علمية وقدرات ذاتية وتكليفهم بمهام وظائف إدارة مكاتب بريد، في حين إن مكاتب البريد تحتاج إلـى مـؤهلين أكفاء لإدارتها ، لان المدير سيكون مسئولا عن تامين العهد المالية ومحرزهـا ، وكـذلك فهـو مسئول عن الموظفين إداريا في مشاكلهم الإدارية التي تتمثل في الالتزام والانـضباط الإداري، وكذلك أيضا فهو مسئولا عن مشاكلهم المالية في العجز المالي وهو ما يتطلب منه السعي إلـى توفير بيئة عمل أفضل لحماية الموظفين لديه من مشاكل العجز من حيث تحليل بيئـة ومراحـل عملية الصرف المالي وتتبع نقاط الضعف فيها لمعالجتها، وكذلك هو مسئول عن حل مـشاكل

الجمهور من المراجعين والعملاء التي تتركز في الرغبة لقضاء مصالحهم بالسعي للصرف الاستثنائي لذويهم ومعارفهم مع كل ما تحوي تلك العملية من مخاطر مالية وقانونية. إن هذه المسؤوليات جميعا تتطلب مواصفات إدارية وفنية في الموظف المرشح للترقية، وأنه من خلال عمل الباحث مديرا لأكثر من مكتب بريد ومن واقع التجربة العملية فقد واجه الباحث عدد من المشاكل التي يواجهها كل مدير مكتب بريد. فتجعله يواجه ضغطا كبيرا يتمثل في التالي:

1- انه يواجه سيلا من المتطلبات الإدارية والفنية و اللوجستية الضرورية للعمل و التي يطلبها موظفوه في العمل، وهي التي لا توفرها له الإدارة إلا نادرا، مما يضطره إلى توفيرها على نفقته أو معرفته الخاصة.

2- يواجه ضغطا كبيرا من طلبات الجمهور والمراجعين لحل مشاكلهم في تحديد أماكن صرفهم أو التفسير لبعضهم عن سبب عدم استحقاقهم من المساعدات العمالية وغيرها التي لا يتمكن من حلها لهم كما يريدون.

3- يواجه ضغوط العمل الناتجة عن كثافة حجم العمل المتمثل في حجم عدد المدفوعات الكبير للمنتفعين من البطالة أو المساعدات الحكومية للعاطلين عن العمل التي تزيد عن طاقة الموظفين العاملين بالمكتب ومديرهم في كثير من الأحوال.

4- يواجه مشاكل موظفيه من موزعي الرسائل التي تتركز في كثافة حجم العمل على عاتقهم والذي يسببه النقص الواضح في عدد الموزعين بالمكتب، ومطالبات الموزعين المتكررة له بضرورة الشكوى على إدارة البريد لتوفير أو توظيف العدد الكافي من الموظفين ليتقاسموا معهم مناطق التوزيع الشاسعة.

5- يواجه ضغط الإدارة عليه بضرورة انجاز الأعمال البريدية في الوقت المحدد وهي في ذلك لا تراعي أنها لا توفر له متطلبات ذلك الانجاز المطلوب والذي يظهر جليا في تجاهلهم لنقص الموظفين لديه.

خلاصة المشكلة

عدم الالتزام بمعايير الترقية لمدراء مكاتب البريد، من شانه أن يؤثر على مستوى الخدمات البريدية المقدمة للمنتفعين من الخدمات البريدية.

3.1 دوافع اختيار البحث:

1- جاء الدافع من الموقف العملي في بيئة الباحث بالعمل بالإدارة العامة للبريـد بـوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لذلك لدى الباحث اهتمام بالمشكلة و ميل نحو دراستها بصفته جزء من العاملين بمكاتب البريد.

2- جاء الدافع للبحث في قضية الترقية سعيا منه نحو تطوير العمل البريدي حيـث لاحـظ عدد من المشاكل التي نتجت عن عدم الالتزام بمعايير الترقية عند وضع هيكلية الـوزارة ومـا نجم عنها من صراعات ضخمة بين العاملين بالبريد.

3- جاء دافع الباحث من خلال كتابته لهذه الدراسة من اجل الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية والإدارية.

4.1 أهمية الدراسة

1- تأتي أهمية الدراسة لميدان البحث العلمي، في أنها تتطرق إلى دعامة هامة مـن دعامـات سياسات الموارد البشرية وهي الترقية وهي الموضوع الذي لم يعط القدر المطلـوب مـن الأهمية في دراسات وأبحاث السابقين من طلاب الدراسات العليا، وهذا من شانه أن يزيد من حجم المهتمين والباحثين به من اجل تحقيق الإضافة العلمية والمرجعية للبـاحثين اللاحقـين وبالتالي يخدم مسيرة البحث العلمي.

2- تأتي أهمية الدراسة للبريد والعاملين بالبريد في أنها تعنى بمراجعـة المعـايير المـستخدمة للترقية لمدراء مكاتب البريد و تحليل نقاط القوة والضعف فيها وذلك من اجل العمل علـى تطويرها لتحقيق الفائدة التي تعود على إدارة البريد ومكاتب البريد.

3- تأتي أهمية الدراسة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فـي أنهـا تلحـظ و تنقـد سياسات الإدارة و أساليبها في التحايل لتجاوز النصوص لمعايير الترقية لمدراء المكاتـب. وذلك يأتي من اجل إنصاف الموظفين والرقي بمستوى إدارة المـوارد البـشرية بـوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

4- تأتي أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع في أنها تعنى وتهدف إلى زيادة و رفع مـستوى الأداء للعاملين وبالتالي رفع مستوي الخدمات البريدية المقدمة للزبائن لتحسين سمعة البريد وزيادة الإيرادات البريدية المحصلة من زبائن البريد.

5- أهمية الدراسة التطبيقية تتمثل فيما ستقدمه من نتائج وتوصيات يمكن الاستعانة بها من قبـل إدارة البريد و الإدارات المماثلة بالوزارات الأخرى لمعالجة القصور الواقع منها وتطـوير الخدمات العامة بما يخدم المجتمع الفلسطيني.

6- تأتي أهمية الدراسة للباحث في أنها وفرت له اطلاع أعمق على بيئة العمل البريدي حيـث وضعت له أرضية للانطلاق في ميدان العمل الإداري للعمل البريدي.

5.1 أسئلة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة ولتحديد عناصر المشكلة وضع الباحث الأسئلة التالية:

1. ما هي المعايير المستخدمة في ترقية مدراء مكاتب البريد ؟
2. ما مدى التزام الإدارة العليا بمعايير الاختيار الموضوعة عند ترقية احد المـوظفين إلى مدير لمكتب بريد ؟
3. ما اثر عدم التزام الإدارة العليا لمعايير الترقية على مدراء المكاتب مهنيا وإداريا ؟
4. ما مؤشرات ضعف المدير الجديد غير المؤهل في المنصب الجديد؟
5. ما مؤشرات ضعف أداء الموظفين بسبب عدم الالتزام بالمعايير ؟
6. ما هي نتائج تجاوز الالتزام بمعايير ترقية المدراء وما ينتج عنها من آثـار علـى مستوى أداء الموظفين العاملين في مكاتب البريد ؟
7. ما هي نتائج تجاوز الالتزام بمعايير ترقية المدراء على مستوي الخدمات البريديـة المقدمة لعملاء البريد ؟

6.1 فروض البحث

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول عدم الالتزام بمعايير ترقيـة مدراء مكاتب البريد تعزى إلى الصفات الشخصية: (1. المسمى الوظيفي، 2. المؤهـل العلمي، 3 . سنوات الخدمة، 4. الجنس).

- عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً (Significant) على عدم رضا الموظفين.

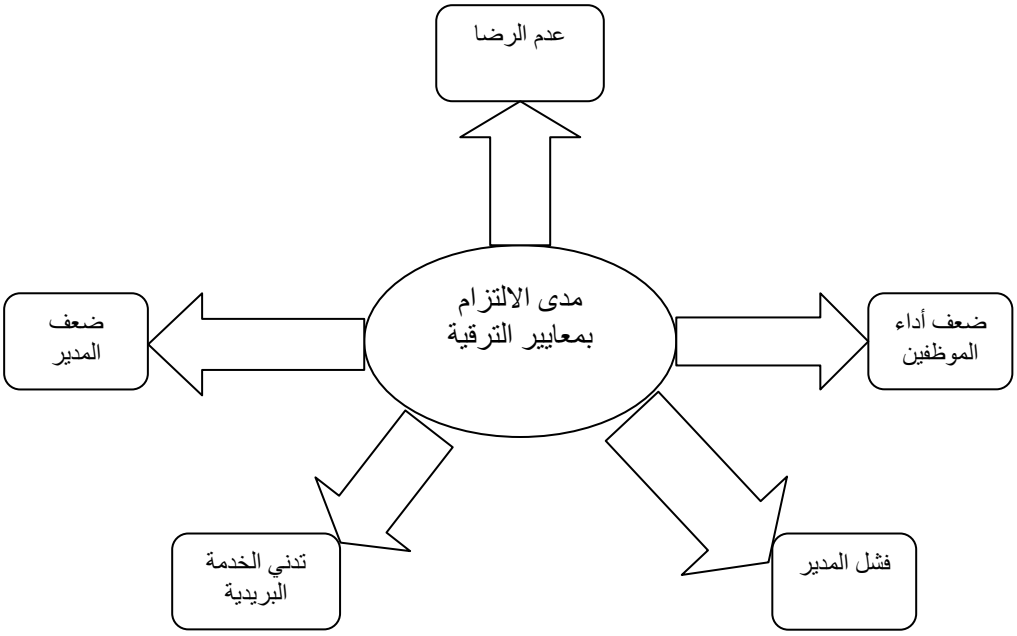
- عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً (Significant) على ضعف أداء الموظفين في مكتب البريد.

- عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً (Significant) على ضعف إدارة المدير في مكتب البريد.

- عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً (Significant) على فشل سياسات مدير مكتب البريد.

- عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً (Significant) على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد .

- الشكل(1:1) يوضح فروض الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث

7.1 متغيرات الدراسة

أولا: المتغير المستقل: عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد.

ثانيا: المتغيرات التابعة

1. مؤشرات عدم رضا الموظفين عن ترقية مديرهم بطريقة تجاهلت المعايير الموضـوعة لترقية مدراء المكاتب البريد.
2. مظاهر ضعف الأداء للموظفين نتيجة تجاوز الإدارة العليا لمعايير ترقية مدرائهم .
3. مظاهر ضعف إدارة المدير المترقي بطريقة غير ملتزمة بالمعايير الموجـودة لترقيـة مدراء مكاتب البريد.
4. مؤشرات فشل سياسات مدير مكتب البريد المترقي بطريقة تجاهلت المعايير الموجودة لترقية مدراء مكاتب البريد.
5. مظاهر تراجع وتدني مستوى الخدمات البريدية المقدمة من مكاتب البريد نتيجـة عـدم التزام الإدارة العليا لمعايير ترقية مدراء المكاتب البريدية .

8.1 أهداف الدراسة

1. اختار الباحث موضوع البحث ومشكلته من اجل إعطائها الأهميـة والمناقـشة و لفـت الأنظار لها .

2. إضافة شيئا جديدا إلى المعرفة في سلوك الموظفين بسبب عدم الالتزام بمعايير الترقيـة في اختيار مدراء المكاتب ، وذلك عبر استكشاف العلاقة بين عدم رضـا المـوظفين فـي مكاتب البريد وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية لمدراء مكاتب البريد.

3. إضافة فهم أفضل لسلوك الموظفين. وذلك بإظهار العلاقة بين ضعف أداء الموظفين في مكاتب البريد ، وبين عدم التزام الإدارة العليا للبريد بمعايير الترقية لمدراء تلك المكاتـب. حيث محاولاتهم المضادة التي تسعى إلى إفشال ذلك المدير غير المستحق الأمر الذي يظهر في ضعف الأداء .

4. تحليل أبعاد تلك السلوكيات الصادرة من المدير واستظهار العلاقة بين ضعف إدارة مدير مكتب البريد ، وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية .

5. تفسير العلاقة بين فشل سياسات مدير مكتب البريد، وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية .

6. التوصل إلى اقتراح نصائح إدارية فضلى لظروف العمـل البريـدي ولإعمـال أخـرى مشابهة، لتحقيق زيادة في الطاقة الإنتاجية للموظفين وزيادة في مستوى الخدمات البريدية.

9.1 مشاكل لدى مكاتب البريد

لاحظ الباحث من خلال عمله بالبريد ولمدة لا تقل عن ثماني سنوات وتنقله بين عـدد مـن مكاتب البريد ومخالطته للعاملين بمكاتب البريد خلالها، أن العاملين يواجهون في بيئة العمـل بمكاتب البريد عدد من المشاكل التي عملت على توليد الضغط على العاملين والتي تتمثل في التالي:_

1- عانى العاملون بمكاتب البريد إهمال الإدارة العليا لهم حيث وضعهم في ظـروف عمـل صعبة يواجهون مشاكل الجمهور من منتفعي الخدمات البريدية دون أدنـى مقومـات ذلـك التحدي والتي أهمها العمل بطريق يدوية في عملية صرف الأموال للمنتفعين، وقد كان السبب وراء ذلك هو نقص المؤهلات العلمية للإدارة العامة بالبريد، وفي حال تم مناقشتهم بجـدوى استخدام الحاسوب في عملية الصرف كان الرد بمبررات واهية لا تعكس سوى ضعف هؤلاء المدراء العاملون وعدم قدرتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية وهذا عمل في النهاية على تأخر نوعية الخدمات البريدية.

2- واجه العاملون بمكاتب البريد ظلما كبيرا من خلال تحيز الإدارة العليا بالبريد لأشـخاص وأحزاب معينة دون غيرها وتتوج ذلك في تجاوز الإدارة العليا لمعايير الترقية وهو الأمـر الذي ولد المشاكل والضغائن بين العاملين وساهم بشكل كبير في تراجع مـستوى الخـدمات البريدية.

3- واجه العاملون بمكاتب البريد مشكلة عدم توفر الموازنات التطويرية لمكاتب البريد مـن اجل العمل على تطويرها وتطوير خدماتها وقد انتاب للعاملين من جراء ذلك شعور بالإحباط بسب الفجوة في الخدمات التي يقدمها البريد مقارنة بالخدمات التي تقدمها البنوك.

10.1 مصطلحات الدراسة

1.10.1 المعايير

المعايير: جمع معيار وهو وحدة قياس متفق عليها يستخدم لتقييم شيء ، او مبدأ ، ويتخذ أساسا للمقارنة.

تعريف آخر : "هو نموذج أو مقياس مادي أو معنوي، لما يخفي أو يكون عليه الـشيء ،فهو قياس للحكم على الإنتاج" (بدوي،1998 :91).

ويقصد به في الدراسة :معايير الترشيح لاختبار الترقية ومعايير ترقية الناجحين في اختبـار الترقية المنصوص عليها بالبند الثاني من قانون الخدمة المدنية للسلطة الوطنية الفلسطينية بقرار من مجلس الوزراء رقم 14 للعام 2006م والتي يتم علـى أساسـها المفاضـلة بـين الإفـراد المستحقين للترقية، واحتساب النقاط المستحقة لكل فرد منذ ترشحه وحتى ترقيته.

2.10.1 الترقية

تعرف بأنها :نقل الموظف إلى وظيفة ذات مـستوى أعلـى تختلـف فـي المـسؤولية والواجبات، و يصحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة، وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله، وتؤثر في الغالب على رضاه الوظيفي (شاويش،2005).

ويقصد بها في الدراسة : انتقال الفرد من درجته الحالية إلى الدرجة الأعلى ليتـسلم مهمـة مدير مكتب بريد من مكاتب البريد التابعة للإدارة العامة للبريد .

3.10.1 الموظفين

جمع موظف وهو كل فرد يعمل بعقد دائم في السلطة ويمارس مهامه الوظيفيـة (قـانون الخدمة المدنية للسلطة،2004)، والمقصودين بالدراسة هم الموظفين العاملين بالأعمال البريديـة داخل مكاتب البريد.

4.10.1 الرضا

" الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعـات من العمل نفسه ومن بيئة العمل، مع الثقة والانتماء للعمل، ومع العوامل والمـؤثرات الداخليـة والخارجية ذات العلاقة " (العديلي ،1406 هـ :19) .

ويقصد برضا الأفراد في هذه الدراسة قناعة الموظفين العاملين بالبريد وشعورهم بعدالة وموضوعية الأسس والمعايير المعمول بها للترقية ورضاهم عن تطبيقها .

5.10.1 البريد

البريد هو أحد المرافق الحكومية الهامة التي تعمل على إشباع رغبات الجمهور وخـدمات في حقل التراسل بين الأفراد والجماعات على مر السنين . وقد كان الحمام الزاجل يستخدم فـي نقل البريد ومن هنا أخذت صورة الحمام كشعار للبريد، وكان يستخدم أيضاً ساع خـاص إمـا راجلاً أو راكباً دابة في نقل البريد وقد اشتقت كلمة بريد من الكلمة الفارسية " بريده دم " وتعني بالفارسية البغل المقطوع الذنب أي أن الدواب التي تستخدم في نقل البريد كانت مميـزة بقطـع ذنبها هذا ونسمع من يطلق على البريد اسم بوسته وهي مشتقة من كلمة رومانية وتعني حظيرة وهي استراحة كان يستريح فيها ناقلو البريد مع دوابهم ، وفي عهد المسلمين سجل لهم التاريخ التنظيم الكامل الذي وضعه خليفة المسلمين وأميرهم الخليفة عمر بن الخطاب رضـي الله عنـه ويقال بأن أول من وضع نظاماً دقيقاً للبريد هو الخليفة الأموي / معاوية بن أبي سفيان. (موقـع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات،2008)

11.1 هيكلية الدراسة

1- احتوت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق واشتمل الفـصل الأول كمدخل للدراسة عل مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وحدودها واهـم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته ، منوها إلى أهمية دراسة معايير الترقية من الناحية العملية والعلمية ومحددا الهدف الرئيسي من الدراسة والمتمثل فـي معرفـة مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريديـة بالإضافة إلى عدة أهداف فرعية تمثلت في التعرف على مدى رضا الأفراد عن معايير الترقية والتعرف على مدى ضعف أداء الموظفين بسبب عدم الالتزام بمعـايير الترقيـة ،والتعرف على مدى ضعف إدارة مدير المكتب بسبب عدم الالتزام بمعايير الترقيـة ، والتعرف على مدى فشل سياسات المدير بسبب عدم الالتزام بمعايير الرقية . والتعرف على مدى تدني مستوى الخدمات البريدية بسبب عدم الالتزام بمعايير الترقية.والتعـرف على دلالة الفروق بين أفراد العينة تعزى إلى متغيرات المؤهل وسنوات الخبرة والجنس . وسعت الدراسة إلى تحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي (مدى الالتزام بمعايير الترقية وأثره على مستوى الخدمات البريدية) وقد تفرع عنه عدد من الأسئلة التي جاءت لتعزز السؤال الأساسي.

أما الفصل الثاني فقد اشتمل على ثلاث مباحث وهي الإطار النظري للدراسة وتنـاول الترقية ومفهومها وأهميتها ومعاييرها وفي المبحث الثاني الدراسات السابقة والتعقيـب عليهـا ، وفي المبحث الثالث تناول الترقية بالبريد

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وكان مجتمع الدراسة المستهدف هـو جميع الأفراد في مكاتب البريد بقطاع غزة واختار الباحث عينة عشوائية مكونة من 99 فرد من المجتمع البالغ عدده 128 فرد.

ويبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة، فقد قسم الاستبانة إلى خمـسة أجـزاء مهمة تركز جميعها على تحقيق أهداف الاستبانة

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولا الإجابـة عـن أسـئلتها ومناقشة نتائجها وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي الفصل الخامس قام الباحث بتلخيص الدراسة وعرض أهم نتائجها واقترح عدد من التوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : الترقية

المبحث الثالث : ترقية مدراء مكاتب البريد الفلسطيني .

المبحث الرابع : الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

المبحث الأول

1.2 إدارة الموارد البشرية

1.1.2 مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة لآي مؤسسة وذلك لأهميـة العنـصر البشري لها فمما لا شك فيه أن رأس المال البشري هو من أهم عناصر رأس مـال المؤسـسة، فنجاح أي منظمة أعمال اليوم يعتمد بشكل رئيس على العنصر البـشري الموجـود فـي هـذه المنظمة،(المدهون ،2005)،وقد زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسـسات ، دور العولمة وما فرضته من تحديات على مستوى المنظمات وكذلك ازدياد حـدة المنافـسة الدوليـة والتغير التكنولوجي المتسارع، كل هذه التغيرات فرضت على المنظمات الاحتفاظ بقوى بـشرية كفؤة ذات ولاء عالي وقدرات عالية حتى تستطيع أن تنافس في عالم اليوم وعليه أصـبح مـن أولويات المنظمات العمل على استقطاب أفضل الموارد البشرية واختيارها وتعيينهـا وتـدريبها وتحفيزها وتقديم فرص التقدم والنمو و الترقية (ربايعة ،2003) ،وذلك من اجل المحافظة على هذه الموارد داخل المنظمة ، وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتغيير والتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (شحادة و آخرون ،2000) فإدارة المـوارد البشرية تتعامل تخطيطا وتنظيما ورقابة مع الفرد في المنظمة الذي يتميز بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات وسلوك قد لا يماثل فيه فرد آخر في بيئة عمله (أبو ماضي،2007) .

2.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية

" هي كل الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار و تعيين تدريب العاملين و معـاملتهم في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالـة الإدارة وخلق روح تعـاون بينهـا للوصـول إلـى أعلـى المـستويات الإنتاجيـة" (شـحادة واخرون،2000 :14).

وهي مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي يـتم تـصميمها لـدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد العاملين بها (كشواري ،2006).

3.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

1- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف و القيادة وصـيانة العنـصر البـشري فـي العلاقات الإنسانية لدى المدراء وتحقيق السلوك الايجابي للعاملين (الزرابي ،2006).

2- تسعى إلى تحقيق الانسجام و الترابط بين مجموع العاملين في المؤسسة و ذلك من خلال الخدمات الاجتماعية (ربايعة،2003).

3- تحقيق الانسجام والتكامل بين سياسات الأفراد في الاختيار و التعيين و الترقية والأجـور لتحقيق العدالة في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية(عباس،2000)

4- الارتفاع بإنتاجية العاملين بالتشجيع لزيادة الإنتاج (المدهون،2005).

5- أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخـرى فـي المنظمة وتقديم النصح بشئون الأفراد حيث تمكن الإدارة العليا من تحقيق أهداف التنظـيم (الزرابي ،2006) .

6- تحفيز العاملين لتحقيق أقصى جهد مطلوب وانجاز الأعمال بالكمية و النوعية المطلوبة (الصيرفي ،2003) .

4.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

1- تحليل الوظائف

و هي تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بوظيفة معينة فهـي تحديـد المهـام و المهارات و القدرات و المسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة لتحقيـق الأداء النـاجح لتلـك الوظيفة و مساعدة الأفراد في اختيار انسب الوظائف لمؤهلاتهم (الهيتي ،2003).

2- تخطيط الموارد البشرية

وهي تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً و نوعاً حالياً و مـستقبلاً و هذا يتطلب من المؤسسة تقدير الطلب المستقبلي على الموارد البشرية و تحديد المتاح منهـا لتحقيق التوازن و الاكتفاء (بربر، 1998).

3- الاستقطاب

وهو النشاط الذي يعمل على جذب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ليـتم الاختيار من بينهم (نصر الله ،2002 :107).

4- الاختيار و التعيين

هو عملية انتقاء الأفراد من وعاء المستقطبين ممن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة و المواصفات المناسبة لشغل وظائف معينة ووضع المرشح المناسب فـي المكـان المناسـب (دسلر،2003).

5- تدريب القوى العاملة

وتهدف إلى رفع كفاءة العاملين وإكسابهم المهارات و المعارف حسب الاحتياجـات التدريبية للمؤسسة ووضع مناهج التدريب المناسبة وتقييم الأنشطة التدريبيـة (الـسكران، 2004).

6- تقييم الأداء

وهو مراجعة و تقييم أداء الموظفين و المقارنة بين الأداء الحقيقي والأداء المطلوب و هي عملية مستمرة ودورية يقوم بها الموظفون جميعا(لا يقتصر على المـسئولين فقـط) لتقييم أداء زملائهم و مسئوليهم و مشرفيهم (السلمي،2001) .

7- مكافئة وتحفيز القوى العاملة

دفع التعويضات و المكافآت للعاملين مقابل أدائهم الذي يقومون به للمؤسـسة ووضـع الحوافز الملائمة لذلك الأداء ، مثل تحقيق فرص التقدم والنمو لتحقيق الرضا الوظيفي والانسجام

الداخلي وتطوير مناخ تعاوني للعلاقات الوظيفية و تحقيق الذات للموظف (الزعنـون،2006). وتعتبر الترقية من أهم عوامل التحفيز للعاملين لذا ومن خلال اهتمام الباحث بموضوع الترقيـة في إطار التحفيز وهو الذي يعتبر أحد وظائف الموارد البشرية، فقد عمل الباحث علـى ذكـر الترقية وتركيز الضوء عليها من خلال هذه الرسالة التي تتحدث عن واقـع الترقيـة بمكاتـب البريد في قطاع غزة، وسيظهر ذلك لاحقا خلال الفصل الحالي.

8- تخطيط المسار الوظيفي

وهو الطريق الذي يسلكه الموظف إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفيـة في المؤسسة وقد يتم ذلك بالتنسيق مع المؤسسة عن طريق الترقية و النقل بما يتناسب مـع مهاراته و قدراته المهنية و العلمية (حسن،2002).

9- الوقاية و السلامة

وهي توفير ظروف العمل المناسبة التي تمنع وقوع الموظف في الأخطار التي تهدد سلامته وأمنه وتجنبه الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر عبر تـوفير شـروط العمل الصحية وتخفيض تكاليف نفقات الحوادث الصناعية وإصـابات العمـل وتعـويض المصابين أثناء العمل وذلك من اجل أن تضمن استمرار نشاط المؤسسة وانجاز خفضا في التكاليف وتحقيقاً للأرباح (أبو شيخة،2000) .

10- تطوير العلاقات العمالية

وهي توفير الظروف الملائمة للتفاهم والانسجام داخل المؤسسة ودفـع وتطـوير روح التعاون ونبذ الخلاف بين المؤسسة ومجموع العاملين أو نقابتهم العمالية وتطوير نظام لاستقبال الشكاوي من العاملين وترجمتها إلى واقع عملي يرضي العاملين ويشجعهم للعمـل والانتمـاء للمؤسسة . (أبو شيخة،2000).

5.1.2 الترقية أحد أهم عناصر التحفيز في إدارة الموارد البشرية

انطلاقا مما ما سبق ذكره من بان الترقية تعتبر احد عناصر التحفيز وهو الذي يعتبـر أحد وظائف إدارة الموارد البشرية نمضي الحديث عن الترقية والتي هي عبارة عـن إعـادة

تحديد واجبات الفرد ضمن الوظيفة الحالية أو هي إعادة تعيين الموظف في وظيفة ذات مرتبـة أعلى من مرتبته الحالية (الهيتي،2004) .

إن الترقية شيء مرغوب به في جميع المنظمات حيث التقـدم فـي الوظـائف الأهـم والحصول على الراتب الأعلى وتحسين المعيشة (شاويش،2005) .

إن الموظف حديث العهد بالوظيفة يخطط لنفسه مسار في إطار هيكل المؤسسة ، بمـا تسمح به قوانينها ويعمل على تحقيق التوافق بين طموحاته الوظيفية وتخطيط الوظـائف الـذي تضعه المؤسسة لموظفيها (المدهون،2005) .

وعلى المؤسسات من اجل حماية مواردها البشرية من الضياع أن تعمد إلـى أسـلوب الجرد للقدرات والمواهب والطاقات التي يتوقع لها النمو ليكون للمسئولين فكرة عن نوع وكمية أفراد المؤسسة حتى يتيسر اتخاذ الإجراءات الملائمة لتدبير هم والعمل على تنميتهم الأمر الذي يسمى " الجرد الإداري" للموارد البشرية.

وهو أن تقوم المؤسسة بتقسيم موظفيها إلى ثلاثة أقسام

- موظفين مؤهلين مباشرة للترفيع والترقية
- موظفين يحتمل ترفيعهم في بحر مدة معقولة.
- موظفين ليس لديهم المؤهلات أو لا يحتمل تقدمهم وترفيعهم (عليش،1982).

وبناء على ما سبق ، يظهر بوضوح العلاقة بين الترقية وإدارة المـوارد البـشرية حيث تعتبر الترقية جزء من علم إدارة وتنمية الموارد البشرية (الزعنون،2006) .

و بما أن إجمالي البحث يركز على الترقية في مكاتب البريد فان الباحـث تعـرض للحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية في المبحث الأول وسيتعرض للحديث عن مفهـوم الترقية كأحد عناصر التحفيز في إدارة الموارد البشرية في المبحث الثاني .

المبحث الثاني

2.2 الترقيـــة

تعد الترقية من القرارات الهامة في الوظائف بالمؤسسات ، لأنها تحدث تغييـرا فـي مركز الموظف القانوني وذلك بتقديمه على غيره وارتقائه درجات السلم الإداري إما بنقله إلـى درجة أعلى من درجته التي كان يشغلها داخل الفئة الوظيفية ،أو انتقاله من الفئة الوظيفية إلـى فئة العلى وفق السلم الإداري لترتيب الوظائف كما وان الترقية تعد من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العامة ،فهي لا تحقق مصلحة الفرد فحسب ، بل تسهم في تحقيـق مـصلحة المنظمة (المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2005) .

الترقية من أهم الأمور بالنسبة للموظف، ولولاها لظل هذا الموظف أو العامل طـوال حياته في مكانه، وهي من الأشياء المحفزة، ولها ضوابط وقوانين وأعراف متفق عليها في كـل بلدان العالم (الفالح،1986).

كما وأن الترقية من أكثر نظم شؤون العاملين حساسية ودقة لارتباطها الوثيق بمـصير العاملين من حيث تقدمهم في السلم الوظيفي وتأثير ذلك علـى أوضـاعهم الماديـة والمعنويـة والاجتماعية (الجريد،2007) .

لذا تحرص الإدارات على تقنين نظام حديث للترقيات يقوم على أسس سليمة ودقيقة ليس فقط من الناحية الفنية ولكن أيضا من ناحية تحقيقها لرضا العاملين حتى يشعروا بعدالة النظـام وموضوعيته ، وعدم التأثر في تطبيقه بأي ميول أو اتجاهات شخصية تعكس المحاباة والتمييـز غير المنطقي أو غير العادل (العبود والمعشوق، 1418 هـ) .

1.2.2 مفهوم الترقية

تعني لغة الصعود و الارتقاء ، و الترقية في الوظيفة العامة تعني انتقال الموظف العام من درجة وظيفية إلى درجة أعلى بالسلم الوظيفي ، أو نقل الموظف إلـى وظيفـة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية أي أن الترقية أن يشغل الموظـف العـام وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية،(المعهـد العربـي للتدريب والبحوث الإحصائية،2005).

ويمكن تعريف الترقية بأنها عملية "نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركـز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، هي قد تكون من وظيفية إلى أخري أعلي وأكثر صعوبة ومسئولية، كما قد تكـون من درجة إلى أخري في نفس الوظيفية" (أبو شيخه، 2000:184).

وهي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثـل هذه الوظيفة على مسئوليات وسلطات اكبر ، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب والأجر ، يتمتع بمكانة أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل مكتب اكبر أو مقدار الـسلطات الممنوحة ، لقب وظيفي اكبر أهمية وغيرها من مظاهر السلطة (شاويش،2005) .

كما وأنها " في الحقيقة تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخـر ذات مسئوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافرا فـي الوظيفـة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله. وحتى يتحقق ذلك فإنه يجب أن تكون هنـاك وظـائف علـى المستويات التنظيمية الأعلى شاغرة في التنظيم حتى يستطيع العامل أو الموظف الحصول علـى ترقية، و هذا ليس أمراً سهلاً في الواقع العملي ويحتاج أساساً إلى ربط كامل بمفهـوم تخطـيط القوى العاملة كإستراتيجية شاملة لإدارة القوى البشرية داخل التنظيم وارتباطها بمعدل التدفق من وإلى التنظيم ذاته" (كامل، 1993: 358).

وهي إشغال الموظف للوظيفة الأعلى في إطار ما يحدده القانون ، وهنا تبدو ان قـرار الترقية يتوقف على رغبة الإدارة في تنصيب أو عدم تنصيب الموظف الوظيفة الأعلى باعتبارها مكافأة ، وهذا التعريف يميل نحو تحديد أسلوب الترقية بالاختيار ولا يتضمن أسـلوب إجـراء الترقية بالاقدمية (الشمراني، 2006).

وهناك تعريف آخر للترقية يقصرها على أسلوب الاختيار حيث أنهـا " اختيـار أكفـا الموظفين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسئولية و السلطة في التنظيم الإداري الموحد ، على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة " (الشمراني، 2006 : 15).

يرى الباحث أن الترقية هي أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من درجة وظيفته التي يشغلها مباشرة. لان هذا التعريف يعني صعود الموظف إلى درجة أعلى في السلم الوظيفي و ما يترتب على هذا من تحسين لمركز الموظف سواء لجهة سلطاته و صـلاحياته أو لجهـة حصوله على امتيازات و مزايا مادية في غالبية الأحوال ، و بـذلك تحـدث الترقيـة أثرهـا

باعتبارها ركيزة في التنظيم الإداري ، بحيث يتسنى للإدارة الاحتفاظ بمستوى عال من الكفاءة ، خصوصا في المستويات العليا من خلال توفير فرص كافية أمام الموظفين للتنافس الشريف فيما بينهم أملا بالارتقاء إلى وظائف أعلى ، و يشجعهم على بذل قصارى جهودهم للفوز بالترقية مما يساهم في تحقيق الصالح العام و تستمر الوظيفة العامة في حالة فاعلية و نشاط .

2.2.2 أبعاد القرار الإداري بالترقية

يعتبر قرار الترقية قرار إداريا يؤدي إلى تعديل المركز القانوني للموظف ، وهو يستمد مشروعيته من استناده إلى اللوائح و القوانين ، و بالتالي فان صدوره يحدث أثرا قانونيا في إنشاء الحق الذاتي للموظف (الغنيمي،2001).

فالإدارة بصفتها السلطة العامة والتي تسعى لتحقيق مصلحة عامة، تصدر القرار الإداري بالترقية، بإرادتها المنفردة، وتصدر قرار الترقية في الشكل والإجراءات التي تراها مناسبة ما لم يلزمها المشرع بشكل معين(الغنيمي،2001).

ولكن الإدارة عليها التزام قانوني داخل إطار المشروعية بإصدار قرار الترقية صحيحاً وخالياً من العيوب سواء كان على أساس الأقدمية أو على أساس الاختيار، بحيث تلتزم الإدارة عند إجراء الترقية بالأقدمية بالترتيب الوارد في كشف الأقدمية ما لم يكن هناك مانع قانوني يحول دون ترقية الأقدم إلا أنها تملك السلطة التقديرية في تحديد الوقت الذي تراه يتناسب مع مصلحة العمل(الغنيمي،2001).

كما تلتزم الإدارة عند إجراء الترقية بالاختيار بإتباع ما يقرره القانون واللوائح لقياس مستوى كفاءة الموظفين وذلك لضمان اختيار الأكفأ بين الموظفين لتولي الوظيفة الأعلى، وعند تساوي أكثر من موظف في الجدارة والكفاية يرقي الأقدم(الغنيمي،2001).

يؤدي قرار الترقية إلى تعديل المركز القانوني للموظف، بما يرتبه ذلك من زيادة في مسئولياته وامتيازاته. كما ويعتبر قرار الترقية نافذاً بمجرد صدوره من الجهة المختصة (الطماوي، 1973)، ولا يسري إلا اعتباراً من تاريخ صدور القرار بحيث لا يجوز أن يصدر القرار مع إرجاء آثاره إلى تاريخ لاحق، لما يشكله التأجيل من تقييد للسلطة الإدارية عند التاريخ المقرر للنفاذ، لأنه لربما يتخلف شرط كان متحققاً بين تاريخ إصدار القرار وتاريخ النفاذ.

و إذا ما أصدرت الإدارة قرار الترقية صحيحاً وخالياً من العيوب نشأ للموظف أو من شملهم القرار الحق في الترقية، أما إذا شاب القرار عيب فإنه ينشئ حقاً في الترقية للموظفين

الذين لم يشملهم قرار الترقية ولهم أن يطالبوا بهذا الحق. من خلال رفع دعوى لإلغـاء القـرار العيب الذي أضر بحقهم في الترقية.

كما وان القرارات الصادرة بشان الترقية ملزمة، لذلك فإن قبول قرار الترقية أمراً لازماً و تسري آثاره على الموظف العام دون أن تتوقف على رضاه. وان عدم تنفيذ الموظف لقـرار الترقية من شأنه الإضرار بالمصلحة العامة، وأيضا فإن قرار الترقية عند صدوره كما هو حق للموظف العام هو حق للإدارة أيضا ،الأمر الذي يكسب قرار الترقية قوته التنفيذية في مواجهة كل من الموظف من جهة والإدارة من جهة ثانية. (الغنيمي،2001)

و أن الترقية التلقائية تتحقق للموظف تلقائياً باستيفاء المدة المقررة بالقانون وانتفاء موانع الترقية، لذا لا يشترط فيها صدور قرار منشئ من جانب الجهة الإدارية المختصة، ويكون قرار الجهة الإدارية في هذا الحالة قراراً كاشفاً مؤكداً لحق الموظف في الترقية وليس قراراً منشئاً له لأنه يستحق الترقية من خلال ما قرره القانون بوجوب ترقيته بعد أن أسـتوفي المـدة اللازمـة للترقية، وسلطة الإدارة في هذا الحالة تكون مقيدة بضرورة إصدار قرار بالترقية يؤكـد حـق الموظف المستحق لها (الشيخ،1999) .

3.2.2 أهداف الترقية :

1. تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الـذات بإتاحـة فـرص التطور والتقدم الوظيفي (مصطفي، 2000).

2. تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجـود نظـام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المنشأة من تحقيق خطة العمال المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الـراغبين فـي العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والتي يـشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه. (شاويش،2005م :276)

3. توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين، لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هنـاك علاقة بين معدل أو مـستوى الأداء والأجـر أو الحـافز الـذي يتلقونـه (حنـون ،2004) .

4. الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلـى جهـات أخـرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات (فضل الله ، 1419هـ) .

5. تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة على مستويات مختلفة يتعلم فيها العامل الجيد كل يوم ولا يشعر بالملل أو النهاية لطموحاتـه أو لقدراتـه (القريوتي، 1900: 186-187).

6- التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب التالية:-

الوظيفة، الأجر، فرص النمو والارتقاء الوظيفي، أسلوب الإشراف والقيـادة، مجموعـة العمل، النواحي الاجتماعية. وذلك ضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المنـشأة وزيـادة مستوى الإنتاجية بمعدلاتها المخططة .(يوسف،2003)

7.خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجـة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمـل. (شاويش،2005م :276)

8.تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهـداف المنـشأة إذ أن المنشأة الاقتصادية الناجحة هي المنشأة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعليـة وكفـاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين. الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل مـن المنشأة والأفراد على حد سواء (شاويش،2005م :276).

4.2.2 أساليب الترقية

تم تناول أساليب الترقية في العديد من المراجع والأدبيـات الخاصـة بـإدارة الأفـراد والموارد البشرية تحت مسميات عدة منها مثلا استخدام مسمى معـايير الترقيـة ، أو سياسـة الترقية، أو نظم الترقية ، أو أسس الترقية . وأيا كان الاختلاف في المسمى فالمـضمون واحـد منها جميعا (الشمراني،2006).

وتتبع القوانين الوظيفية العامة عدة أساليب لترقية الموظف العام، الترقية بالأقدمية وهـو الأسلوب الشائع داخل المؤسسات العسكرية والأقرب إلى مفهوم البيروقراطيـة كـذلك أيـضا أسلوب الترقية بالاختيار . ثم الأسلوب الثالث هو الجمع بين الأسلوبين معاً، ويختلف التعامل مع هذه الأساليب وفق قانون أو نظام الخدمة المدنية من بلد لآخر (شطناوي، 1995).

وقد أخذت كثير من النظم الوظيفية بنظام الجمع بين أسلوب الترقية بالأقدمية وأسـلوب الترقية بالاختيار وذلك لتفادي العيوب الناشئة عن إتباع كل أسلوب على حدة في الترقية بحيـث تأخذ بأسلوب الترقية بالأقدمية من الدرجة الوظيفية إلى الدرجة التاليـة مباشـرة داخـل الفئـة الوظيفية ، وبأسلوب الترقية بالاختيار للترقية من فئة وظيفيـة إلـى الفئـة الوظيفيـة الأعلـى (الشمراني،2006).

- **الأسلوب الأول: الترقية بالأقدمية**
- **الأسلوب الثاني: الترقية بالاختيار**
- **الأسلوب الثالث : الترقية بالاقدمية والاختيار**

1.4.2.2 أسلوب الترقية على أساس الأقدمية

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى مـن وظيفته الحالية. بمقتضى ذلك يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملاؤه، أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة، ومعني ذلك أن الترقيـة على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية وهي أن قضاء الفرد لفترة أطـول فـي وظيفتـه الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره (الصفار،2007).

وتستخدم معظم الدول النامية أسلوب الاقدمية كأساس للترقية في المؤسسات المختلفة ، وقـد يرجع ذلك إلى الاعتبارات البيئية وتأثير القيم والعادات وأنماط السلوك الاجتماعي التي تقـضي البعد عن الأساليب الأخرى ، ويمكن الأخذ بنظام الاقدمية كأساس للترقيـة بالنـسبة للوظـائف الصغرى في السلم الإداري أو بالنسبة للأعمال التي تتطلب قدرات آلية مثل الأعمال الحسابية أو الكتابية وغيرها ، أما الترقية العليا فيجب أن تكون عن طريق الاختيار(زقوت ،2007).

مزايا أسلوب الترقية بالأقدمية

مبررات ومزايا استخدام أسلوب الترقية بالأقدمية :

1. يتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر الطرق موضـوعية فـي عـدم المحابـاة فـي الترقيـات(زقوت،2007)

2. الأقدمية آلية مريحة لا تتطلب من الإدارة أكثر من حساب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية (زقوت،2007) .
3. يحافظ على العلاقات الحميمة بين العاملين ويمنع سلطة الأحدث على الأقدم في الوظائف.

4. تكسب الأقدمية الموظف الخبرة اللازمة والضرورية لشغل الوظائف القيادية والوظائف الإشرافية، والخبرة لها وزن هام في الوظيفة العامة باعتبار أن الموظف الأقدم هو الأكثر تجربة وخبرة، وبذلك يحول إتباع أسلوب الأقدمية من أن يتقدم الموظف الأحدث في الوظيفة والأصغر سناً لقيادة من هم أقدم في العمل وأكبر سناً.(الغنيمي،2001)

5. يحمي أسلوب الترقية بالأقدمية الموظفين من إساءة استعمال السلطة من قبل الإدارة على خليفة المحاباة والوساطة، بحيث يضمن وصول الموظف الأقدم إلى الدرجة الوظيفية الأعلى. فتبعد الاقدمية التأثيرات السياسية في شغل الوظائف .(الغنيمي،2001)

6. يرفع معنويات الموظفين ويشيع الاطمئنان في نفوسهم لاعتبارها مبدأ عادلاً، حيث تطال جميع الموظفين دون استثناء على قاعدة المساواة، بحيث يرقي الموظف حسب دوره في كشوف الأقدمية وفي وقت معلوم بانقضاء السنوات المقررة للبقاء على الدرجة التي يشغلها. الأمر الذي يحفز الموظفين على البقاء والاستقرار بالوظيفة، ويجذب لها أعداداً أكبر للانخراط بها (الغنيمي،2001).

7. يخفف من شكوى وتظلمات الموظفين،كما يستطيع الموظف الذي تختطه الإدارة في الأقدمية تعسفاً اللجوء إلى محكمة العدل العليا لإلغاء قرار الترقية الذي أضر به. (الغنيمي،2001).

عيوب أسلوب الترقية بالاقدمية

1. قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة ، فتظهر بذلك مظاهر عدم الاكتراث بالتطوير والابتكار في العمل فينشا حالة من الجمود في الجهاز الإداري في المنشاة (شاويش،2000).

2. العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المؤسسة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفء والأقل كفاءة عائقاً أمام ترقية الموظف الكفء والمجد في عمله، وتسمح للموظف الأقل كفاءة في التقدم عليه لمجرد أنه أسبق بالتعيين أو أسبق بالدرجة. (الغنيمي،2001)

3. ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشاة ، وبذلك تبقى هذه الوظائف قاصرة على الموظفين الحاليين دون إمكانية إمداد المؤسسة بأفراد جدد ذوي خبرات وكفاءات جديدة . (شاويش،2005)

4. يتسم بالخطورة على سير عمل الإدارة خصوصاً في الوظائف القيادية، لأنها وظائف تخطيطية وإشرافية، وتتطلب لشغلها صفات ذاتية في الموظف مثل الكفاءة والتأهيل وليس فقط الأقدمية فليس من الضروري أن يكون أقدم الموظفين أكفأهم ، فطول المدة لا تعني الكفاءة (زقوت، 2007) .

5. إن اعتبار الأخذ بأسلوب الأقدمية يضمن تحقيق العدالة والمساواة في الترقية، ينطوي على مفهوم شكلي دون النظر إلى المعايير الموضوعية التي تراعي جانب العمل الوظيفي وصالحه، لأن تحقيق العدالة والمساواة بالمفهوم الحقيقي لهذا المبدأ يفترض أن تتم ترقية الموظف الكفء والأكثر صلاحية وفاعلية للوظيفة وأن تكون الترقية بمثابة مكافأة على عمله من جهة ونتائج هذا العمل التي تخدم الصالح العام. إذا ليس من العدل أن يرقي الموظف لكونه الأقدم في الوظيفة ولو كان يمثل زيادة في الأيدي العاملة (الغنيمي،2001).

ويرى الباحث أن تلك العيوب السابقة لأسلوب الترقية بالاقدمية كافية لتبرير عدم تأييد استخدام هذا الأسلوب في الوزارات المدنية ومبرر ذلك أن العمل بالوزارات المدنية لا يعتمد فقط على الخبرة الناتجة عن الاقدمية بل يحتاج أيضا إلى الكفاءات العلمية وخصوصا في المراكز الوظيفية العليا التي يتم بها اتخاذ قرارات مصيرية وإستراتيجية خطيرة والتي تحتاج إلى تخطيط علمي.

حدود سلطة الإدارة في الترقية بالأقدمية

وفقا لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني(مادة (21) من قانون رقم 4 لسنة 1996)، أن على الإدارة التزام بإجراء ترقيات الموظفين بعد انقضاء مدة أربع سنوات من الدرجة الوظيفية ، أي أن الترقية بالأقدمية في هذا القانون هي ترقية إلزامية.

كما حدد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم 4 لسنة 1998، المدة الزمنية اللازمة للبقاء على الدرجة كحد أدني لإجراء الترقية ولكن لم يلزم القانون الإدارة بالحد الأقصى للسنوات المقررة لاستحقاق الموظف للترقية بالأقدمية، وأعطى القانون للإدارة سلطة تقديرية لتحديد وقت إجراء الترقية.

2.4.2.2 أسلوب الترقية على أساس الكفاءة

يعتبر هذا الأسلوب استجابة للمنطق حيث تقوم الترقية على أساس الكفاءة ، على اعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج والنشيط ،ذي السلوك السليم .

وهو أسلوب يختلف عن الأسلوب السابق في إن الترقية هنا محكومة بالأداء، فالموظف النشيط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة، والقيام بالعمل على أفضل وجه، والذي يثبـت سـجله صواب قراراته يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منـه للعمـل فـي المؤسسة فالمهم هو الكفاءة. (القريوتي، 1990م) .

مزايا أسلوب الترقية على أساس الكفاءة

وعرض (المدهون ،2005) عدة مزايا لأسلوب الترقية على أساس الكفاءة وهي:_

1. اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشاة والاحتفاظ بها في المنشاة.
2. حفز كافة الأفراد العاملين بالمنشاة لبذل أقصى جهد من اجل الحصول علـى الترقيـة ، الأمر الذي سيعود على المؤسسة بالفائدة وزيادة الإنتاج.
3. رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين لاعتقادهم أن الترقية تتم على أساس الكفاءة فقـط (العميان ،2003).
4. تحقق الموضوعية في شغل الوظائف حيث يتيح هذا الأسلوب الفرصة للموظف الكفء فرصة الارتقاء دون أن يكون قلقاً بشأن الموظف الذي سبقه بسنوات خدمة أكثر لكنـه يقل عنه كفاءة.
5. يفسح المجال لترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية والمهنية للترقي لوظـائف قياديـة وإشرافية باعتبارها وظائف ذات مسئوليات تخطيطية لسياسات العمل.
6. يدفع الموظفين في (إطار التنافس لنيل الترقية) إلى التفاني في العمل والإبداع والابتكار مما يحقق معه مصلحة الإدارة ويخفف من حدة الروتين ومظاهر الرتابة فـي الوظيفـة العامة.

عيوب أسلوب الترقية على أساس الكفاءة

وعرض (المدهون،2005) عدة عيوب لأسلوب الترقية على أساس الكفاءة وهي:_

1. أنها غير موضوعية تماما حيث لا يوجد طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة المنصفة.
2. يزيد هذا الأسلوب معدلات الدوران الوظيفي في المؤسسة الأمر الذي يؤثر سلبا على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة في عدم الاستقرار الوظيفي.
3. تسرب الشكوك في نفوس العاملين بسبب تدخل العامل الشخصي في التقدير و يشجع الموظفين على النفاق للمسئول الأعلى للوصول للترقية دون بذل جهد في العمل.
4. صعوبة التوصل إلى معايير ثابتة وصالحة ليجري التقدير بالترقية على أساسها.
5. يسبب انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين عند اكتشاف عدم اقتناع العاملين بالمعايير أو عدم اقتناعهم بصدق تطبيق هذه المعايير، وهو الأمر الذي يسبب الاضطرابات داخل المؤسسة ويزيد من الاحتقان الداخلي وتبدأ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي في الظهور مما يسبب ضعف الإنتاج وقلة الخدمات .
6. يتيح الفرصة أمام إساءة استعمال السلطة حيث يسهل الفرصة للوساطة والمحسوبية والعشائرية والعائلية والحزبية ويصل بالموظفين غير الجديرين بالترقية للوظائف الأعلى (شاويش،2005).

معايير (محددات) قياس الكفاءة في الترقية بالاختيار

يمكن تحديد مدى جدارة الموظف في شغل وظيفة أهم و أعلى بعدة محددات تقيس كفاءة الموظفين للترقية وهي :

- محدد معرفة الكفايات الوظيفية اللازمة.
- محدد امتحانات تحريرية ومسابقات .
- محدد الوضع تحت التجربة مدة معينة.
- محدد المقابلة الشخصية.
- محدد تقديرات الرؤساء المباشرين بوضع تقارير الكفاءة.

أولا: محدد أسلوب الكفايات الوظيفية اللازمة

ويظهر ذلك من خلال وضع حد أدنى من المؤهلات والخبرات الكمية والنوعية اللازمة للوظيفة ، وهذه المعايير يجب أن تشتق وفق مبادئ علمية (السويلم،1995) .

ثانيا: محدد الامتحانات

وهي من الأساليب الموضوعية المحايدة لتقدير الكفاءة ، ولا تتأثر بالعوامل الشخصية ، وتجري على المتقدمين لتمييز المتقدمين إلى الامتحانات أو لاختيار الأفضل بواسطة بعض الاختبارات الموضوعية التي تغطي جميع جوانب العلم المطلوب معرفته كشرط لتجاوز الامتحان وتستخدم لذلك أشكال مختلفة من الاختبارات مثل قوائم الرصد ومقاييس الرتب أو الاختبار الإجرائي الموقفي .

ومن عيوب استخدام الامتحانات التحريرية أنها لا تحكم على شخصية المرشح للترقية ولا تكشف عن الخصائص القيادية عنده كما أنها لا تتضمن اختيار الأشخاص الأكفأ الصالحين لهذه الترقية للوظائف الأعلى حيث قد يتميز شخص لديه قدرة عالية على الحفظ والاستظهار فيجتاز الاختبار بتقدير عالي جدا، وفي حين لا تتوفر فيه الشخصية القيادية المطلوبة للمنصب الجديد. (زقوت ،2007)

ويمكن تقسيم الاختبارات إلى ثلاثة أنواع

1. اختبارات المنافسة المطلقة ، وفيها يسمح لغير الموظفين بالتقدم للاختبار.
2. اختبارات المنافسة المحدودة وتقتصر المنافسة على المتنافسين على الترقية وهو الأسلوب الأكثر استعمالًا.
3. اختبارات النجاح ، ويتساوى فيها عدد المتقدمين مع عدد الوظائف الشاغرة ، كل منهم مستوفي للشروط المطلوبة ، بهدف التأكد من حصول المرشح على الحد الأدنى من المعلومات والقدرات المطلوبة للترقية إلى الأعلى (الطماوي،1969) .

و ما يأخذ به نظام الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1996(المادة (18) من القانون) أن تتضمن الامتحانات منافسة واسعة حتى لا تقتصر على الموظفين في الدائرة أو الوحدة الإدارية التي يوجد بها الوظيفة الأعلى الشاغرة، بل يسمح لغيرهم ممن يشتغلون في دوائر أخرى بالتسابق على الوظيفة، وبذلك قد يظفر بها أحد الأشخاص من غير الموظفين المتنافسين،

وتكون بواسطة الإعلان الخارجي وهذا النظام يضع الترقية من الوظيفة السابقة إلـى الوظيفـة الأعلى على قدم المساواة مع التعيين (الغنيمي، 2001).

ثالثا: محدد التجربة

وتعتمد هذه الطريقة على تقويم التدريب والخبرة على أساس عملي تطبيقي ، حيث يـتم إلحاق المرشح للترقية ببرامج ودورات تدريبية قبل اختيارهم، وإذا تم التأكد من مدى صـلاحيته للوظيفة الجديدة يتم ترقيته إليها، وإذا ثبت عدم صلاحيته يتم إعادته إلى الوظيفة السابقة' وينتهي انتدابه إلى الوظيفة الأعلى، وبهذه الطريقة يمكن استغلال فترة التدريب للكـشف عـن كفـاءة المرشح المتدرب أثناء البرنامج التدريبي (زقوت،2007) .

ومن مزايا هذه الطريقة انه يمكن من خلالها تحقيق التدريب العملي للمرشح على الوظيفـة ذاتها . وكذلك أنها تعمل على تدريب عدد من المرشحين لشغل الوظائف القيادية المتوفرة دون تكاليف إضافية (المدهون ،2002).

رابعا: محدد المقابلة الشخصية

تعتبر المقابلة الشخصية تفاعلا لفظيا بين اثنين أو أكثر و تكون على درجة من التركيز والتعقيد . وتتطلب مهارة خاصة ، وتدريب وخبرة عالية تمكن من سـبر شخـصية المتقـدمين للترقية. ومن ثم اختيار الأفضل منهم . وتكمن فائدة المقابلة الشخـصية فـي الـتخلص مـن المرشحين غير القادرين على العمل بهدوء وفاعلية تحت ضغط ما.

فالمقابلة طريقة لاستبيان السمات الشخصية عند المرشحين للترقية ، وتساهم المقابلـة فـي إكمال النقص في المعلومات في الجوانب التي يتعذر الحصول عليها من الوسائل الأخرى . ومن أهم مزايا المقابلة تحديد الفروق الفردية المهمة بين الأشخاص . غير أن من عيوبها الحاجة إلى التدريب على المقابلة لتؤتي ثمارها (متولي ،1983).

خامسا: محدد تقارير الأداء والكفاءة

هي عملية "تحليل الموظفين وتقويم أدائهم في عملهم ومسلكهم، وتقدير مدى صـلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وإمكانيات تقلدهم مناصب أعلى "و يتم الحصول على تقديرات وتقييم المسئولين والمشرفين في تقرير كفاءة الموظف وفقاً لقواعـد عامة تحددها القوانين واللوائح ، لذلك فهي توفر معلومات غزيرة ودورية عـن أداء المـوظفين

وسلوكهم وعلاقاتهم، مما يتيح للإدارة الاستفادة من المعلومات الواردة فيها في الترقية الوظيفيـة (الشنطي ،2006).

وتلعب تقارير الكفاءة دوراً رئيسياً في أسلوب الترقية بالاختيار في قـانون الخدمـة المدنية في فلسطين، إذ يشترط للترقية على درجات الفئة الأولي حصول الموظف على تقدير جيد جداً طيلة سنوات الخدمة، وتعطي الأولوية لمن حصل على تقدير ممتاز طيلة سـنوات الخدمة ويشترط حصول الموظف على متوسط تقدير جيد فما فوق لأخـر ثـلاث سـنوات للترقية على درجات باقي الفئات وتعطي الأولوية في الترقية من الفئة الثانيـة إلـى الفئـة الأولي لمن حصل على تقدير ممتاز طيلة سنوات الخدمة في هذه الفئة (الغنيمي،2001) .

اعتبارات ضرورية لتحقيق نظام تقييم سليم وكفؤ

1. أن تتبع الإدارة نظام الإدارة بالأهداف والعمل على إشراك الموظفين في تحديد أهداف الإدارة ووضع أهداف على مستوى كل قسم وكل وظيفة وبالتالي تنم عملية التقيـيم بناء على ما تم انجازه من أهداف التزم بها الموظف نفسه وشـارك فـي وضـعها (الشنطي،2006) .
2. أن يكون التقييم عملية معيارية لتقييم الموظفين مع الأخذ بعـين الاعتبـار أن الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ به (المعهد العربي للتدريب والبحـوث الإحـصائية، 2005) .
3. أن يحتوي النموذج ما يفيد اطلاع الموظف عن نتيجة تقييم أدائـه كتغذيـة راجعـة لتحقيق الهدف من عملية التقييم وهي العمل على تطوير الأداء ولذا لا داعي للـسرية المطلقة عن الموظف فالموظف لا يعرف على ماذا يتم تقييمه وما نتائج تقييمه وهذا ما يشكك في نوايا المقيمين (الهيتي، 2004).
4. يجب إن تتم عملية جمع المعلومات من جميع العاملين معه بما فيهم الموظـف نفـسه (الشريف ،2004) .
5. يجب أن تتم عملية التقييم على أسس ومعايير واضحة للموظف، (الزعنـون،2006) حتى يعرف مقاييسها من حيث الالتزام وكيف تقاس عملية التقييم بالأرقام (مثل عدد مرات الغياب أو عدد مرات إنتاج الوحـدات الإنتاجيـة) أي مقـدرة كيفيـا وكميـا (الشنطي،2006) .

6. ضرورة ان يحوي عملية التقييم إرشادات لتوجيه المدراء وتعليمهم كيفية تعبئة نموذج التقييم حتى لا يقع البعض تحت تأثير التخمين والتقدير الشخصي والانحراف عن المقصود في تقدير الكفاية من الرئيس المباشر دون النص على تلك الإرشادات . لذا على الإدارة أن تعمل على تدريب المشرف على عملية التقييم وعلى الأخطاء التي يمكن أن يقع بها (ابو ماضي ،2007) .

7. ضرورة أن يستند الرئيس المباشر على التقارير الدورية الواردة في ملف الموظف سواء كانت هذه التقارير تتضمن إنجازاته وإبداعاته وتقاريره عن عمله، أو كان ملفه يتضمن شكاوي أو ملاحظات سلبية حول أدائه (أبو ماضي، 2007).

8. إعطاء فرصة للتظلم على النتائج التقييم لدى المسئولين والإدارة حتى تراعى لاحقا في التقييم المستمر للعملية بحيث يحوي ما يرشد الموظف على التظلم الذي قد يقع عليه دون خشية من المسئولين وهو كثير في الحياة العملية.(الشنطي،2006)

9. مراعاة تساهل بعض المدراء مقابل تشدد بعضهم في تقييم موظفيهم مما يسبب الظلم بتقييم الأقوياء بالضعف أو تقييم الضعفاء بالقوة دون معيار واحد يقاسون عليه (الجويعدي،2007) .

10. مراعاة عدم الوقوع في مشكلة التحيز للسلوك القريب حيث يستعد الموظف خلال شهر ديسمبر للتقييم ويؤدي سلوكا مثاليا خلال تلك الفترة ثم بعد ذلك يتراجع اداؤه ، كما وانه من الضروري أن تتم عملية التقييم على مرتين على الأقل سنوياً قبل إعداد التقرير النهائي، لذا يجب استخدام نموذج التقييم المستمر خلال العام وتجهيز البيانات للتقييم شهريا (أبو ماضي ،2007) .

11. أن لا يقصر عملية التقييم على المسئولين ، وهو ما يضعف المصداقية عند ثبوت التحيز الشخصي ، ويفتح المجال أمام التعسف في استعمال السلطة سواء كان بغرض الانتقام الشخصي من الموظف أو محاباة موظف على حساب آخر (الجويعدي،2007) .

12. أن يكون نموذج التقييم واقعياً و متطور إداريا يراعي الفروقات في المسميات الوظيفية والوصف الوظيفي لكل مسمى مستقل عن الوصف للمسمى الوظيفي الآخر (الجويعدي،2007).

13. تحقيق أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم في ضوئها الطريق المناسب للعملية وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين ليكونوا على بينة من الغـرض من عملية التقييم (المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2005) .

14. التدريب المستمر للأشخاص القائمين على عملية التقييم لـضان وجـود أشـخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان بعيدا عن الأخطاء الدارجة (أبو ماضي ،2007).

3.4.2.2 أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا

إن الجمع بين الأقدمية والكفاءة يكون أساساً سليماً يقوم عليه نظام الترقية، لكن هناك حدوداً لهذا المزج يتبين مما يأتي:

- في المستويات الوظيفية العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحده ، باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشـحين على أساس الاقدمية وحده ، مع انه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقـدم منهم .

- في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة، ويكون ذلـك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى على أسـاس الأقدميـة وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على الكفاءة فـي الوظـائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية بالتناقص تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي وخاصـة في مستوى الإدارة العليا (شاويش، 2000م: 281).

وقد أخذ المشرع الفلسطيني في قانون الخدمة المدنية، بأسلوب الجمـع بـين الأقدميـة والاختيار في الترقية ويتم ذلك بإتباع الترقية بالأقدمية لوظائف الـدرجات الـدنيا فـي الـسلم الوظيفي، وهي وظائف لا تتطلب مهارة استثنائية مثل أعمـال الأرشـيف والأعمـال الكتابيـة والخدمات، أما الدرجات الوسيطة فإن الترقية لها تتطلب الأقدمية والاختيار معاً بالاسـتناد إلـى مدة خدمة الموظف وكفاءته بتخصيص نسبة محددة للاختيار. عند الترقية للـدرجات الوظيفـة العليا فإن أساس قرار الترقية لهذه الوظائف بالاختيار، حيث يتوجب أن يتـوفر فـي المرشـح للترقية مستوى من الكفاءة والتأهيـل العلمـي وقـوة الشخـصية والقـدرة علـى الابتكـار (الغنيمي،2001 :50-56) .

كما حدد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في المادة 56 منه حدد نسب مخصصة للأقدمية وللأداء مع البدء بالنسبة المخصصة بالأقدمية للترقية على درجات الفئتين الثانية والثالثة وذلك كما هو مبين بالجدول التالي.

جدول رقم (1.2.2) يوضح تدرج نسب الجمع بين الترقية بالاقدمية والأداء(الاختيار) في المستويات الوظيفية.

الدرجة		أقدمية	أداء
من	إلى		
السادسة	الخامسة	%80	%20
الخامسة	الرابعة	%60	%40
الرابعة	الثالثة	%50	%50
الثالثة	الثانية	%40	%60
الثانية	الأولي	%20	%80

المصدر (الغنيمي ، 2001 :52)

ومن الملاحظ أن المشرع الفلسطيني عبر قانون الخدمة المدنية تدرج في اعتماد الترقية بالاختيار بحيث اعتبر الأقدمية أساس للترقية في الدرجات الدنيا، وكلما تصاعدت الدرجات رفع نسبة تقييم الأداء إلى أن يصل إلى الدرجات العليا إلى اعتماد التقييم كعنصر أساسي في الترقية.

أما للترقية على الدرجات الأدنى من الدرجة العاشرة حتى الدرجة السادسة فاعتبر أن القاعدة الأساسية هي الأقدمية، وذلك ببقاء الموظف سنوات مدة الخدمة اللازمة كما هو مبين في جدول الوظائف وهي الدرجات داخل الفئة الخامسة والرابعة.

وربط المشروع الترقية من فئة إلى فئة أعلى منها بحصول الموظف على مؤهلات علمية في مجال تخصصه بالنسبة للترقية من الفئة الثانية إلى الفئة الأولي مع ضرورة حصوله على تقدير امتياز طيلة سنوات الخدمة، أما إذا تساوي المرشحين للترقية في كل الشروط المطلوبة فإن الأولوية في الترقية تكون للموظف الأقدم.

واشترط للترقية من الفئة الثالثة على الفئة الثانية حصول الموظف على الشهادة الجامعية الأولي على الأقل أثناء مدة خدمته وأن تكون شهادته في مجال العمل.

أما للترقية من إحدى الفئتين الرابعة والخامسة إلى الفئة الثالثة، فاشترط المشرع حصول الموظف على شهادة الثانوية العامة فما فوقها إلى الدرجة المقررة لهذا المؤهل على أن يتقاضي الراتب المقرر للدرجة المنقول إليها أو راتبه الأصلي قبل النقل أيهما أكثر.

ونلاحظ هنا أن الترقية من الفئة الثالثة إلى الفئة الثانية أو من الفئتين الرابعة والخامسة إلى الفئة الثالثة قد لا ترتب زيادة في المرتب عند الترقية، لكنها تفتح أما الموظف سلم الترقي على درجات الفئة الوظيفية التي انتقل إليها بما يسمح معه بزيادة المرتب عند الترقية على هذه الدرجات.

وإذا كان المشرع اهتم بأن تقسم الدرجات الوظيفية داخل كل فئة إلى عدد من الدرجات بحيث تغطي مدة خدمة الموظف بالترقية فقد حدد الحد الأدنى المطلوب للبقاء على كل درجة قبل استحقاق الترقية للدرجة التالية مباشرة، فمثلاً الفئة الخامسة تبدأ من الدرجة العاشرة وتغلق عند الدرجة السابعة، أما الفئة الرابعة فتبدأ بالدرجة التاسعة وتغلق عند الدرجة السادسة، وتتم الترقية على هذه الدرجات بالأقدمية، إلا أن الموظف المجد في عمله والذي يحرص على تطوير قدراته الوظيفية مؤهلاته العلمية يتم نقله من إحدى هاتين الفئتين إلى الفئة الثالثة مما يصبح أمامه فرصة الترقية على درجات هذه الفئة التي تتدرج حتى الدرجة الثانية (الغنيمي،2001).

ومن مزايا هذه الأساس(الجمع بين الأقدمية والاختيار في الترقية) أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تنطلق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية)، وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية، ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية (هاشم، 1989: 390).

5.2.2 مشاكل أساليب الترقية

لاشك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز عند القيام بإجراء الترقيات إلـى وظـائف أعلـى، منهـا المشاكل التي ذكرت سابقا في إطار الحديث عن عيوب كل أسلوب مـن الأسـاليب الـسابقة للترقية، ولكننا في هذه المرحلة نذكر المشاكل التي ترتبط بآلية تطبيق الترقية بغض النظر عن الأسلوب المتبع في الترقية و نذكر ما يلي:

1- تردد أو رفض الترقية من بعض العاملين إذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا أو خشية احتمال الفـشل في الوظائف الجديدة وكذلك قد يرفض بعض الفنيين الذين اكتسبوا مهـارات معينـة ولا يرغبون في تغيير أعمالهم هذه إلى أعمال إدارية وان كانت تعتبر ترقية لهم مثل بعـض المهندسين والأطباء (شاويش،2005م).

2- عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد

قد يرى بعض المشرفين انه لا يمكن التخلي عن مرؤوسيهم بسبب الحاجة إلى أعمـالهم ، مما لا يمكن التنازل بترقيتهم إلى وظائف أفضل ونقلهم إلى إدارات أخرى أو خشية بعض المديرين من أن ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى من ناحية، أو لعدم وجود للمديرين والمشرفين ثقة كافية بأنفسهم والتخوف مـن أن يحـل هؤلاء محلهم في المستقبل (القريوتي، 1990).

6.2.2 مبادئ وأسس يجب أن يقوم عليها نظام الترقيات

1. مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، إذ كلما كبر حجم الوحدة التـي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية، كلما كانت أمامه الفرصة للترقيـة، وإلا فـالعكس صحيح (شاويش، 281:2005).

2. أن يكون هناك وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقية إليهـا. (وزارة الخدمـة المدنيـة السعودية،1422هـ)

3. ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسئوليات الوظائف، والشروط الواجـب توافرها في من يشغلها (شاويش، 281:2005).

4. ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخـرى وأن تكـون واضـحة ومعروفـة للعاملين(شاويش، 281:2005).

5. أن يكون نظام ترتيب الوظائف في المنشأة مطبقا تطبيقا سليما، بحيث يمكـن التعـرف على سلطات ومسؤوليات كل وظيفة على حدة(شاويش، 281:2005).

6. أن تتوافر لدى الموظف الذي سيتم ترقيته متطلبات شغل الوظيفة التي سيرقى لها، وذلك مثل المؤهلات العلمية والخبرة العمليـة والقـدرة علـى اتخـاذ القـرارات(شـاويش، 281:2005).

7. وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى. أو عبـر الممارسة الفعلية لأعباء الوظيفة المرقى إليها، لفترة زمنية محددة، قبل صـدور قـرار الترقية (عبد الباقي، 2002).

8. يجب أن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفـرد بالعائـد المادي المصاحب للترقية(شاويش، 281:2005).

9. " يجب أن تقوم الإدارة بالإعلان لجميع العاملين بأن سياسة الترقية التي تتبعهـا سـوف تعمل أساساً على الاستعانة بالعاملين من داخل التنظيم إلـى مـلء الوظـائف الأعلـى الشاغرة كلما أمكن وبدون اللجوء إلى المصادر الخارجية. هذا يعتبر في حد ذاته دافعـاً للعاملين لرفع مستواهم الوظيفي ومستوى المهارات والمعارف المطلوب اكتسابها، كمـا يزيد مرة أخرى ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملـون بهـا " (كامـل، 1994: 361).

7.2.2 برامج الترقية

لا شك أن إدارة المؤسسة ستواجه مشاكل كثيرة إذا تمت الترقية دون أن يكـون هنـاك برنامج واضح ومحدد يضبط هذه العملية ومن اخطر هذه المشكلات انخفاض معنويات العاملين وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم (شاويش،2005).

لذلك يكون من الضروري وضع برامج الترقية المناسبة والتي تحدد بوضـوح قواعـد وأسس الترقية من وظيفة إلى أخرى وكذلك تحديد ما هي مجالات الترقية المتاحة لكل وظيفة .

وما يساعد في وضع برامج الترقية المناسبة أن يكون هنالك وصف دقيق للوظائف يبين واجباتها ومسئولياتها ويبين المستلزمات الإنسانية الواجب توافرها فيمن يشغلها . كما انه من الضروري تهيئة فرص متكافئة أمام العاملين الذين يصلحون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم وزيادة كفاءتهم من اجل إعدادهم للترقية ، كما أن أسلوب الترقية سواء كان بأسلوب الاقدمية أو الكفاءة أو مزيجا منهما ، يجب أن يكون محددا وواضحا في سياسات المؤسسة(المدهون، 2005).

كما يراعى ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المؤسسة والالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بان الترقية تتم في ضوء أسس وأساليب واضحة.

ومن هنا يمكن ملاحظة المشاكل التي تواجه المسئول المعد لبرامج الترقية وهي :

1. مشكلة تحديد مجال الترقية أمام كل وظيفة داخل القسم الواحد ويتوقف ذلك على عدد الوظائف الشاغرة في القسم والشروط التي تتوافر في الفرد الذي سيتم ترقيته ويتحدد عدد الوظائف عادة عند إعداد ملاك (كادر)كل قسم . إذ أثناء عملية التوصيف يمكن أن تصاغ الصفات المميزة لكل وظيفة أو لكل مجموعة وظائف. (وزارة الخدمة المدنية السعودية،1422هـ)

2. مشكلة تحديد مجالات الترقية في الأقسام الأخرى وتتحدد احتمالات الترقية أمام أي موظف ليس فقط بالمجالات المفتوحة داخل القسم الموجود فيه ، بل أيضا بالمجالات الموجودة في الأقسام الأخرى ، ولذلك فلا بد عند إعداد برامج الترقية من دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية إلى مدى ابعد من القسم الواحد ، بحيث يشمل الوظائف الشاغرة في جميع الأقسام في المؤسسة على أن تكون هذه الوظائف من النوع الذي يمكن ترقية الموظف إليه .(وزارة الخدمة المدنية السعودية،1422هـ)

وعلى المسئول عن إعداد برامج الترقية أن يحدد أيضا الوظائف التي ليس هناك مجال أمام شاغليها للترقية ، وذلك كي تقرر إدارة المؤسسة إما فتح مجالات جديدة لهم بإنشاء وظائف جديدة، أو السماح لهم بترك العمل، مع الحصول على كافة حقوقهم والانتقال إلى منشات أخرى.

3. مشكلة تحديد الأسلوب الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ قرار الترقية وتعتمده المؤسسة في تحديدها لأحقية بعض العاملين في الترقية على أسس الاقدمية أو الكفاءة أو المزيج منهما (الشمراني،2002) .

8.2.2 ضوابط الترقية

وتحرص تشريعات الوظيفة العامة على ضبط الترقيـات(الـصفار، 2007) بوضـع القواعد التي يجب مراعاتها عند إجراء الترقية لضمان سلامتها وبعدها عـن الانحـراف (وزارة الخدمة المدنية السعودية،1422هـ) وذلك بتحديد المعيار الذي تقوم عليـه سـواء كان بالأقدمية أو بالاختيار والشروط التي يجب أن تتوافر في المرشح للترقية والتي يجـب مراعاتها عند إجرائها لضمان سلامتها. وقد ذكرت (الغنيمي،2001) في ذلك ثلاثة ضوابط هي :

الأول: ضرورة الالتزام بمبدئي المساواة وتكافؤ الفرص عند الترقية .

الثاني: ضرورة تحديد معيار الترقية.

الثالث: ضرورة سلامة إجراء الترقية.

1.8.2.2 الالتزام بمبدئي المساواة وتكافؤ الفرص عند الترقية

إن أهمية ترسيخ مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في ترقية الموظف، يقدم لنا أساساً عـادلاً لإجراء الترقيات، وغياب هذه المبادئ سوف يحدث خللاً فادحاً في الوظيفة العامة، وذلك بصعود موظفين إلى الوظائف العليا غير قادرين على القيام بمهمات هذه الوظائف لأن ترقيتهم تتم وفـق أسس غير سليمة على خلفية المحسوبية والعشائرية وليس بارتباطها بتحقيق المـصلحة العامـة. وفي نفس الوقت الذي سنجد فيه الموظفين الذين يشغلون وظائف على الدرجات الدنيا يملكـون المؤهلات والخبرة التي تجعل وجودهم على هذه الدرجات أمر غير منصف بـأي حـال مـن الأحوال.

أ. الالتزام بمبدأ المساواة عند الترقية

وتتحقق المساواة عند إجراء الترقية بين الموظفين الذين تنطبق عليهم الشروط المقـررة بنص القانون، بحيث لا يتم تجاوز موظف لحساب موظف آخر يتساويان في شـروط الترقـي للوظيفة الأعلى، وبغض النظر عن الأسلوب المتبع في منح الترقية سـواء كـان بالأقدميـة أم بالاختيار تلتزم الإدارة بإتباع ما يقرره القانون تحت طائلة المسؤولية.

و يجدر القول أن المجتمع يمارس يومياً ومنذ القدم عملية التمييز والمقارنـة بـين النـاس بحسب نشاط كل منهم ومدى كفاءته في أداء عمله، فمن الطبيعي أن تهتم الإدارة انطلاقـا مـن تحقيق مبدأ العدالة (العطية،2003) بمعرفة مستوى أداء موظفيها، وبالتالي مكافـأة الموظـف

المجتهد بأن تتيح له فرص الترقي، وبالمقابل حرمان الموظف ضعيف الأداء من الترقية للوظيفة الأعلى، حرصاً على تحقيق الهدف المنشود من الوظيفة العامة، وبهذا المعني فإن المساواة في الترقية لا تتحقق بصفة مطلقة، والترقية ليست حقاً مكتسباً للموظف لأن تحقيقها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى التزام الموظف بواجبات الوظيفة الموكلة إليه.

ب. الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص عند الترقية

يرتبط مفهوم مبدأ تكافؤ الفرص باعتباره من المبادئ الأساسية التي تحكم الترقية ارتباطاً مباشراً بمفهوم المساواة، فإذا كانت القاعدة هي المساواة القانونية بين جميع الموظفين عند إجراء الترقيات، فإن مفهوم تكافؤ الفرص يقضي بإتاحة فرص متكافئة للموظفين دون تمييز للتنافس على الترقية للوظيفة الأعلى الشاغرة، وباعتبار أن الجدارة والكفاية أحد الشروط الهامة لترقية الموظف، فإن القانون يلزم الإدارة بتهيئة الفرص أمام الموظفين كي يثبتوا جداتهم وزيادة فاعليتهم بما يؤهلهم لنيل مرتبة الأداء التي تؤهلهم للحصول على الترقية.

وقد راعي المشرع الفلسطيني مبدأ تكافؤ الفرص بحيث ألزم الدوائر الحكومية بتأدية جملة من الأعمال عليها القيام بها لتمكين الموظفين من زيادة فاعليتهم وذلك على النحو التالي: (مادة (4) من قانون الخدمة المدنيةالفلسطيني لسنة 2004)

أن تحدد هذه الدوائر أساليب تحقيق الأهداف والمهام الموكولة إليها بكفاءة وفعالية وأن تعتمد الوسائل الكفيلة بتعريف الموظفين بأهدافها ومهامها. أي أن على الدوائر توضيح رؤيتها ورسالتها وجملة الأعمال المنوطة بها، وأن تتولي الإعلان عن ذلك من خلال الوسائل الدعائية بحيث يستطيع موظفيها القيام بالعمل في مستوى كاف من المعرفة والوضوح.

وأن تقوم بوضع هيكلها التنظيمي وتحدد فيه اختصاصات الأقسام والدوائر، وتضع جدولاً لتقسيم الوظائف مرفقاً به بطاقة وصف لكل وظيفة ولتحديد واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها.

2.8.2.2 ضرورة تحديد معيار الترقية

تهتم قوانين الخدمة المدنية بوضع الأحكام والضوابط لتحديد المعيار الضروري لإجراء الترقيات سواء كان الأسلوب المتبع في منح الترقية الأقدمية أو الاختيار أو الجمع بينهما وعليه تتفق التشريعات في تحديد ضوابط معيار الترقية تبعاً لأسلوبها.

وقد حدد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني معيار الأقدمية وفق القاعدة العامة التالية هي:

أن الأقدمية تحتسب من تاريخ التعيين على الدرجة، وفي حال تعيين أكثر من موظف فيتم تحديد الأقدمية حسب أسلوب التعيين:

وفي الوظائف الذي يستدعي شغلها إجراء امتحان، تتحدد الأقدمية حسب الترتيب النهائي لنتائج الامتحان، ثم الأعلى مؤهلاً، فالأقدم تخرجاً فالأكبر سناً.

وإذا كان التعيين عن غير طريق الامتحان (بتقديم طلبات التوظيف فقط) فالأقدمية تكون حسب المؤهل العلمي، وعند التساوي في المؤهل تكون الأولوية للأقدم تخرجاً فالأكبر سناً. (الطماوي، 1979)

وقد اعتبر المشرع الفلسطيني معيار الأقدمية عند الترقية بالدرجة هو تاريخ وجود الموظف على الدرجة التي هو عليها بحيث يستحق الموظف المستوفي لباقي الشروط الترقية بالأقدمية منذ تاريخ تعيينه على الدرجة أو ترقيته إليها. وذلك على درجات الفئتين الرابعة والخامسة وباقي درجات الفئة الثالثة (المادة (47)من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني) ويحدد جدول تشكيل الوظائف الحد المقرر للسنوات لاحتساب أقدمية الموظف على كل درجة من درجات السلم الوظيفي، بحيث تكون سلطة الإدارة مقيدة الترقية على هذه الدرجات.

أما للترقية على درجات الفئة الثانية وأعلى درجات الفئة الثالثة فقد نص المشرع على الأخذ بالأقدمية كأولوية عند إجراء الترقية وفق النسب المحددة للترقية من درجة إلى درجة وذلك باحتساب أقدمية الموظف على الدرجة وفق السنوات المقررة للبقاء على الدرجات الواردة في جدول تشكيل الوظائف.

ويرتبط معيار الترقية بالاختيار بتحديد مدى كفاية الموظف، بحيث تربط تشريعات الوظيفة ضبط معيار الاختيار بالنتائج التي حصل عليها الموظف في تقاريره السنوية، كما حددت درجات الكفاية بأربع مراتب رئيسية، ممتاز (85% – 100%)، جيد جداً (75%-84%)، جيد (65% - 74%) متوسط (50% - 64%) وما دون ذلك ضعيف.

وتفرض التشريعات على السلطة المختصة أن تضع نظاماً يكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع طبيعة الوظائف وأهدافها.

وقد ضبط المشرع الفلسطيني معيار الترقية بالاختيار من خلال تحديد مستوى التقدير المطلوب للترقية بالاختيار على الدرجات داخل الفئات أو للترقية من فئة وظيفية إلى فئة الأعلى،

وذلك من خلال رفع النسبة المطلوبة لتقييم الأداء صعوداً مع ارتفاع درجات السلم الوظيفي، فقد اشترط للترقية على درجات الفئة الأولى حصول الموظف على تقدير جيد جداً طيلة سنوات الخدمة في الدرجة على أن تعطى الأولوية في الترقية لمن يحصل على تقدير ممتاز(مادة (44) من قانون الخدمة المدنية) .

أما الترقية على درجات باقي الفئات فقد اعتبر المشرع أن معيار الأداء العادي هو حصول الموظف على تقدير جيد فما فوق لآخر ثلاث سنوات (مادة (45) من قانون الخدمة المدنية)وذلك بعلاقته بنوعية المهام والمسؤوليات الخاصة بوظائف هذه الدرجات.

وقد رفع المشرع معيار الأداء إلى تقدير ممتاز عند ترقية الموظف من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى وذلك طيلة سنوات الخدمة في درجات هذه الفئة (مادة (48) من قانون الخدمة المدنية).

وهنا فأنه من البديهي أن يتشدد المشرع في ضبط معيار الأداء عند الترقية إلى الفئة الأولي نظراً لأن مهام وظائف درجاتها هي وظائف اختصاص قيادية وإشرافية وتخطيطه تتضمن مسؤولية الإشراف على تنفيذ أهداف الدوائر الحكومية في المجالات التخصصية المختلفة وضع الخطط والبرامج وصلاحيات اتخاذ القرارات وتنفيذها (مادة (9) من قانون الخدمة المدنية) .

ولم يكتف المشرع بتحديد معيار الترقية بالاختيار بقياس الأداء، بل ضبط أيضاً أسلوب قياس الأداء وإجراءاته من خلال نصوص القانون لكونه الأساس الذي تستند عليه الترقية بالاختيار (المواد من (32) إلى (42) من قانون الخدمة المدنية)وذلك بإلزام الدائرة الحكومية بأن تضع لائحة تنفيذية بالتنسيق مع ديوان الموظفين تكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة وأهدافها ونوعية الوظائف بها والإجراءات التي تتبع في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية وطرق التظلم منها.

إن تحديد معيار الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها أو من درجة إلى الدرجة التالية باعتبارها أحد الضوابط الهامة في عملية الترقية تكتسب أهميتها لجهة ضمان إجراء الترقية بنزاهة وحيدة، وهي من قبيل التقييد لسلطة الإدارة حتى لا يترك مصير الموظفين رهناً بأيدي رؤسائهم أو تبعاً لأهواء شخصية أو حزبية، وهو الأمر الذي يبعث الثقة في نفس الموظف ويدفعه إلى الاجتهاد في عمله أملاً في الحصول على الترقية.

3.8.2.2 ضرورة سلامة إجراء الترقية

حتى تتم الترقيات بشكل سليم، لا يكفي أن تضبط التشريعات معيارها وأن تقر المبـادئ التي تستند إليها، بل لابد لضمان سلامتها والحد من انحراف وتعسف السلطة الإدارية أن تحـدد القواعد والضوابط العامة التي يجب مراعاتها عند إجراء الترقية وهي (الطماوي، 1979) .

1. يتوجب أن تتم الترقية إلى وظيفة شاغرة، حتى لا تكون الترقية إلـى وظيفـة يـشغلها موظف آخر، وحتى لا ينشأ ازدواج وظيفي وتعارض بين المهمات الوظيفية.(المعهـد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2005)

وإذا كانت القاعدة أن يتم التعيين على وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف، فإن ضبط الترقية باتجاه أن تكون على وظيفة شاغرة جاء كي يضمن التنظيم الـسليم فـي الوظيفة العامة على قاعدة ترتيب الوظائف وتوصيفها.

2. استيفاء المرشح للترقية، الشروط التي يستلزمها شغل الوظيفة المرقى إليها، حتى تكون ترقية سليمة. وذلك لتفادي المحسوبية والوساطة والأهواء الشخصية لرجل الإدارة عند إجراء الترقية، ولضمان صعود الشخص المناسب للوظيفة، سواء كانت هذه الـشروط متعلقة بسنوات الأقدمية، أو بمرتبة الأداء في تقرير الكفاية، أو حصوله على مزيد مـن المؤهلات العلمية والدورات التدريبية في مجال الوظيفية. (المعهـد العربـي للتـدريب والبحوث الإحصائية، 2005)

3. لا يجوز ترقية المرشح للوظيفة في فترة الاختبار، ويحددها المشرع الفلسطيني علـى هذه الفترة سنة واحدة منذ تاريخ التعيين حتى لو كانت لديه مدة خدمة سابقة في مجـال التخصص سابقة على الوظيفة العامة، لأن مركز الموظف الوظيفي معلّق أثنـاء فتـرة الاختبار، واستقراره قانونياً في الوظيفة لا يتم إلا بعد الانتهاء من فترة التعليق وثبـوت صلاحيته للوظيفة وصدور قرار الجهة المختصة بإقرار تعيينه.

أما بعد انتهاء فترة الاختبار يتحدد المركز النظامي للموظف وتعود عليه الحقوق المتعلقـة بذلك ويضمنها الترقية، عندئذ يمكن احتساب مدة خدمته السابقة على الوظيفة بـضمها إلى مدة خدمته الجديدة لتعزيز فرصة ترشيحه للترقية. كما أن المشرع الفلـسطيني لـم يكتف بعدم الترقية في فترة الاختبار بل اشترط للترقية قضاء الموظف سـنوات الحـد الأدنى المقررة للبقاء على الدرجة.

4. ترقية الموظف إلى الدرجة التي تلي الدرجة التي هو عليها مباشرة، وذلـك لمـا لهـذه المسألة من أهمية قصوى في ضمان تسلسل الوظائف وترتيبها من جهة وضمان تحقيق العدالة عند إجراء الترقيات.

فلا يعقل أن تتم ترقية موظف من درجته (الخامسة مثلا) إلى الدرجة الجديـدة (الثانيـة مثلا) متجاوزاً بذلك ثلاث درجات وظيفية، لأن هذا يترتب إخلالاً بالتدرج الوظيفي من جهة، ويعتبر خرقاً لأحكام الترقية من جهة ثانية التـي تـستوجب ضـرورة اسـتيفاء الموظف سنوات الخدمة المقررة في كل درجة ومتطلبات كفاية الأداء.

ولكن قد ينتقل الموظف من درجته إلى درجة جديدة وليست التالية مباشرة للدرجة التـي هو عليها، إذا كانت الترقية متضمنة نقله من الفئة الوظيفية التي عليها درجته عليها إلى فئة وظيفية أعلى منها، على قاعدة استيفائه للشروط المطلوبة للوظيفة الجديـدة لجهـة الخبرة أو الكفاءة. ونري أن هذا الانتقال يجب أن يرتبط بإعلان مسابقة بين المرشحين لشغل المنصب الجديد، فإذا انطبقت شروط الوظيفة الجديدة على المرشح يمكـن نقلـه عندئذ إلى الدرجة الجديدة في الفئة التالية، كما نرى أن هذا الانتقال وإن تضمن ترقية، إلا أنه يعتبر من قبيل التعيين الجديد وليس الترقية، لأن الضوابط التي تحكـم إجـراء الترقية غير متحققة في هذه الحالة، وأهمها الترقية إلى الدرجة التالية مباشرة حسب سلم التدرج الوظيفي.

5. يجب أن تتم الترقية داخل المجموعة النوعية التي ينتمي الموظف لهـا، بحيـث تكـون الترقية على وظيفة من ذات الاختصاص، وأهمية هذا الشرط تكمن في ضرورة حماية التخصص الوظيفي، وللحيلولة دون ترقية الموظف بشكل غير سليم إلى وظيفة مغـايرة لتخصصه على سبيل المحاباة. وهذا يقودنا للحديث عن نوعي الترقية، الترقية بالدرجة والترقية بالفئة،حيث تقسم الوظائف إلى فئات اختصاص، تتضمن كل فئـة عـدد مـن الدرجات تغطي مدة خدمة الموظف في الوظيفة.

ولسلامة إجراء الترقية، يتدرج الموظف صعوداً داخل درجات فئة الاختـصاص التـي عليها وظيفته، أما الترقية من فئة إلى فئة أخرى داخل الدائرة، والتي تتطلـب اسـتيفاء الموظف للشروط التي تؤهله للعمل في مهمات وظيفة الفئة الأخـرى، فيجـب أن تـتم ترقيته في الفئة الجديدة على الدرجة التي تقابل درجته في الفئة التي هو عليها أو أدنـي درجات الفئة الجديدة الأعلى.

6. يشترط لترقية الموظف المنقول من دائرة إلى أخرى قضاء فترة معينة في الوظيفة المنقول إليها وهذا الشرط لم ينص عليه المشرع الفلسطيني في قانون الخدمة المدينة وبرأينا أنه كان من الضروري وجوده لسلامة إجراء الترقية عند النقل وذلك حتى لا يستفيد الموظف المنقول إلى دائرة بها وظائف خالية من الترقية إلا بعد مضي المدة المقررة حرصاً على المصلحة العامة، وحتى لا يسبق الموظف المنقول، الموظفين في الدائرة المنقول إليها، ولو كان أقدم منهم في الدرجة، لأن الأولوية في الترقية قائمة للموظفين الأسبق في الدائرة طالما أنهم مستوفين لشروط الترقية قبل نقل الموظف الجديد.

كما لا يجوز أن يتم نقل الموظف إلى دائرة أخري، إذا كان هذا النقل سيفوت عليه فرصة الترقية بالأقدمية، إلا كان النقل بمثابة حرمان له من الترقية دون مبرر.

ولضبط سلامة إجراء الترقية، يجب استقلال كل دائرة بدرجاتها ووظائفها وأقدميات موظفيها، على قاعدة تحديد كافة الشروط الموضوعية والشكلية اللازمة لكل وظيفة، أي ترتيب وتوصيف الوظائف كأحد الأسس لإجراء الترقية.

7. يشترط أن يصدر قرار الترقية من السلطة المختصة، (وهي السلطة المختصة بالتعيين)، وتعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار وتستحق علاوتها، حيث يتقاضي الموظف أول مربوط الدرجة أو علاوة من علاوات هذه الدرجة مضافة إلى راتبه الأصلي أيهما أكبر.

8. لا يجوز ترقية مدة الإحالة أو الوقف بحيث لا ينظر في ترقيته إلا بعد صدور القرار النهائي في قضيته. فإذا تمت تبرئته من التهم الموجهة إليه، تتم ترقيته من تاريخ استحقاقها.كما تتأجل ترقية الموظف الذي وقعت عليه عقوبة تأديبية وفق المدة اللازمة التي يحددها التشريع لمحو العقوبة من ملف خدمة الموظف.

9. حدد المشرع الآجال اللازمة لمحو العقوبات التأديبية وذلك حرصاً على حق الموظف في الترقية وضمان سلامة إجرائها فقرر أنه:

تلزم مرور مدة ستة أشهر في حال كانت العقوبة اللوم أو الإنذار أو الخصم من المرتب مدة لا تتجاوز خمسة أيام. ومرور سنة واحدة، في حالة الخصم من الراتب مدة تزيد عن خمسة أيام، أو تأجيل العلاوة أو الحرمان منها.

كما يلزم مرور سنتان، بالنسبة للعقوبات الأخرى ما عدا عقوبتي الفصل أو الإحالة إلى المعاش بحكم أو بقرار تأديبي. ويترتب على محو العقوبة التأديبية اعتبارها كأنها لم تكون بالنسبة للمستقبل.

9.2.2 الآثار المترتبة على عدم الالتزام بمعايير بالترقية

نظرا لان الترقية جزء مهم من مهام إدارة الموارد البشرية فان الالتزام بعدالة الترقية يؤثر إيجابا على العاملين، بينما عدم الالتزام بمعايير الترقية يولد شعورا من الظلم والجور لدى من يشعرون أنفسهم الأكثر أهلية للترقية، ويزيد الشعور بالإحباط من جراء ذلك، ويعمل على زيادة الخلافات بين العاملين لذا فقد ينتج جراء عدم الالتزام بمعايير الترقية بعض المظاهر السلبية في العمل وقد شرح (هيجان،1998) عدد من آثار الشعور بالإحباط من جراء الظلم وهي:_

1- ضعف الأداء

تقع هذه المشكلة نتيجة عدم الرضا الوظيفي الذي ينشا من جراء الشعور بالظلم أو الإحباط من انعدام العدالة النسبية بين العاملين أو ناتج من ظروف وبيئة العمل السيئة. أو نتيجة تكليفه بأعمال أكثر من غيره من العاملين، وتبدأ مؤشرات ضعف الأداء حين ينتاب العمل شعور اللامبالاة بالعمل لدى العامل، فلا يشعر بالمسئولية عن نتائج العمل، ويختفي الانتظام الجيد للموظف وكذلك يختفي الانجاز السريع والتعاون مع الزملاء فلا يقدم مقترحات جديدة لتطوير العمل ثم في مرحلة متقدمة من ذلك، ويبدأ الموظف بخلق المبررات لعدم الانجاز، كما ويختلق المبررات للفشل والتراجع الإنتاج. كما يزيد معدل غيابه وتأخره عن العمل تحت مبررات واهية وهذا الأمر يكلف الشركة ساعات عمل ضائعة.

2- نشوء الصراعات بين العاملين

عندما يبدأ العامل مساره الوظيفي وهو متأمل في النمو الطبيعي لحياته الوظيفية، فيبدأ في تخطيط مساره ليتناسب مع قدراته ويتكيف مع ذلك، وعندما يفاجأ ذلك الموظف بان مساره الوظيفي مهدد من أشخاص غير مؤهلين للترقية، يسبقونه في النمو الوظيفي، وتكون تلك الحادثة كارقة كبرى عليه، فقد كان يتوقع بانه الأجدر من بين زملائه، لهذا سيكون لهذه الواقعة أثرها السيئ على ذلك العامل، ويبدأ في المناكفة والصراخ على الأشخاص الذين يعتقد بأنهم سبب ذلك الظلم الواقع وقد تتطور به الحالة إلى العنف.

3- فشل السياسات

هذه المشكلة تنشا من عدم قدرة متخذي القرار على التعرف على البديل الملائم وخاصة عندما تطرح أمامهم وجهات نظر عديدة ومتباينة يرون في كل منها جانبا من الصحة حيث لا يستطيعون تغليب وجهة نظر على أخرى على حساب الأفراد وذلك بسبب عدم تمكنهم من الموضوع المطروح ذاته ومحدودية معلوماتهم وهذا الموقف قد يواجه الكثير من المديرين عندما يحاولون الاختيار بين قرارات لصالح العمل الجزئي أو لصالح المنظمة ككل، في الوقت الذي يجهلون فيه النتائج السياسية والاقتصادية لقراراتهم.

4- ارتفاع معدل الشكاوي وأحداث العمل

في المواقف الشديدة من العمل يتعرض العاملون الى توتر فيلجا الى اتخاذ قرارات لحل المشكلات التي تواجهه دون ان يعطي نفسه الفرصة لإيجاد عدة بدائل وجمع المعلومات المناسبة، ومن ثم تقييم هذه البدائل لاختيار البديل الأكثر مناسبة للمشكلة وخاصة عندما يواجه مشكلة صعبة أو جديدة على تجربته فيقع في القرار الأسوأ من جميع البدائل الأمر الذي يزيد المشكلة تعقيدا وتزيد الشكاوي على صاحب القرارات الفاشلة من جراء تعدي تلك القرارات على حقوق ومصالح الآخرين من الزملاء العاملين معه أو من الزبائن الخارجيين.

5- تدني مستوى الإنتاج

تبدأ العلاقة بين عدم الالتزام بمعايير الترقية و تدني حجم الإنتاج من خلال ما تولده من مشاعر الظلم بين العاملين، حيث تنعدم دافعية العاملين للإنتاج ويتولد شعور باللامبالاة وعدم الحرص على الانجاز في العمل، والخطير في الأمر أن هذا الشعور ينعكس في حجم الإنتاج المتدني ومن ثم يقل عدد الوحدات المنتجة وعلى ذلك تقل الأرباح للشركة وتؤدي إلى ضياع الفرص الشركة المحتملة للمنافسة والنمو، و لهذا السبب تعطى الشركات تلك المشاعر السلبية اهتمام كبير فتعمل على استدراك التجاوزات الإدارية في الترقية على أساس الكفاءة وحجم الإنتاج وليس فقط على أساس الاقدمية.

المبحث الثالث

3.2 ترقية مدراء مكاتب البريد الفلسطيني

1.3.2 لمحة تاريخية موجزة عن البريد الفلسطيني

* كان البريد في فلسطين قد بدأ في عصر الحكم العثماني في القرن الماضي كخدمة بريدية منتظمة وذلك في عام 1840م حيث تم افتتاح أول مكتب بريد عثماني في فلسطين وقد بدأ طابع البريد يأخذ شهرته في بداية عام 1865م في الوقت الذي بدأت فيه إدارة البريد العثمانية في تطوير خدماتها.

في عام 1849م تقريباً تم افتتاح 9 مكاتب بريدية في كل من " القدس – نابلس – غزة– يافا – بيت لحم – طبريا – الخليل " وفي نهاية القرن 19 كان يوجد 22 مكتب بريد في فلسطين.

* في سنة 1884م فتحت الطريق بين القدس ويافا لتبادل الإرساليات الداخلية وكذلك دولياً نقل البريد من حيفا إلى دمشق وغيرها، وقامت بعض قنصليات الدول العظمى مثل بريطانيا وفرنسا وألمانيا وروسيا بين عامي 1852 – 1870م بافتتاح مكاتب بريدية خاصة بخدمات بلادهم البريدية واستخدموا طوابع بريد تخص إداراتهم.

* في عام 1859م قام الوالي العثماني في مصر بفتح مكتب بريد فيها للتعامل مع مكتب بريد يافا وكان هذا العهد هو بداية التبادل البريدي القوي بين مصر وفلسطين.

* في عام 1899م كان البريد الصادر والوارد من وإلى فلسطين يمر على مركزين بريديين " البريد المتجه إلى أوروبا الشرقية يرسل عن طريق بريد بيروت والوارد من أوروبا الغربية كان يمر عن طريق بور سعيد ثم حيفا ويافا".

هذا وفي نهاية الحرب العالمية الأولى 1914-1918م انتهى عصر الحكم العثماني وبدأ عصر الانتداب البريطاني وبالتالي أصبح البريد في فلسطين يدار بواسطة البريد الملكي البريطاني.

* وفي بداية الانتداب البريطاني ظهر طابع بريد مخصص للخدمة العسكرية وسمي بالطابع الأزرق ومكتوب عليه رمز EEF اختصاراً لكمة EGYPT " EXPEDITIONARY FORCE" وطابع يحمل كلمة " Paid " خالص الأجرة وهذا الأخير صدر عن إدارة البريد المصرية.

* في عام 1918 أصبح للسلطات العسكرية 11 طابع بريد مخصصة لهذه السلطات ونافذة المفعول في فلسطين ولبنان وسوريا وطبعت هذه الطوابع في لندن.

* في عام 1920 أوصى المندوب السامي البريطاني في فلسطين بأن تبقى هذه الطوابع نافذة المفعول على أن يكتب على هذه الطوابع اسم فلسطين باللغات العربية والإنجليزية والعبرية، وطبعت هذه الطوابع في القدس.

في عام 1923 أصبحت فلسطين تحت حكم الانتداب البريطاني رسمياً وعليه وكل مدير عام البريد البريطاني بأن يصمم أربع نماذج من الطوابع البريدية تحمل صورة للصخرة المشرفة وصورة لقلعة القدس وصورة لقبر راحيل وأخرى لجامع طبريا.

وتم اعتماد الطابع المصور عليه قبة الصخرة للبريد الداخلي والخارجي للمراسلات البريدية أما البطاقات البريدية فاعتمد لها الطابع المصور عليه قلعة القدس.

وتم استخدام الطابع المصور عليه جامع طبريا للمواد ذات الوزن الثقيل كالطرود، وقد حملت هذه الطوابع اسم فلسطين باللغات الثلاث، وبمناسبة انعقاد المعرض العربي في القدس صدرت طوابع بهذه المناسبة عام 1934م حيث أثر إصدار هذا الطابع في تقوية الشخصية العربية الفلسطينية.

* في عام 1936م صدرت طوابع بريد فلسطينية مكتوب عليها بيت المال العربي.

* في عام 1938م صدرت مجموعة طوابع بريدية مكتوب عليها" فلسطين للعرب" طبعت في يافا .

* وفي عام 1945م صدر طابعان بريديان حملا اسم فلسطين بجانب أعلام الدول العربية بمناسبة تأسيس جامعة الدول العربية.

ثم انتقلت إدارة البريد الفلسطيني إلى الإدارة المصرية في قطاع غزة وإلى الإدارة الأردنية في الضفة الغربية حتى عام 1967م حيث تم توسيع جزئي للخدمات البريدية وافتتـاح مكاتـب بريدية جديدة في قطاع غزة والضفة الغربية.

وكانت الطوابع البريدية المستخدمة في قطاع غزة هي طوابع بريد مـصرية تحمـل اسـم فلسطين باللغتين العربية والإنجليزية في حين كانت الطوابع المستخدمة في الضفة الغربية طوابع بريد أردنية بدون اسم فلسطين.

وفي عام 1967 وبحكم الاحتلال الإسرائيلي لباقي أراضي فلسطين وغيرها تم انتقال إدارة البريد الفلسطينية لإشراف مباشر من قبل سلطة البريد الإسرائيلية.

تطور العمل البريدي مؤخرا ليشمل العمل المالي وكان على البريـد أن ينـافس البنـوك التجارية ليدخل من أوسع الأبواب إلى المجال المصرفي سواء داخل البلاد أو خارجها وأدخـل خدمات إضافية متنوعة في خدمة المراسلات والطرود فجاءت الخدمات الإضـافية كالتـسجيل والمؤمن عليه والمحول عليه ودخل مجال الاستثمار لتنمية المدخرات التي تتجمـع لديـه فـي الوعاء الادخاري المسمى بصندوق توفير البريد.

يوجد في قطاع غزة 23 مكتب بريد حكومي منتشرة في جميع أنحاء القطـاع أمـا فـي الضفة الغربية فيوجد بها 59 مكتب بريد منتشرة في جميع أنحاء المحافظات الشمالية .

البريد الفلسطيني هو الآن عضو في منظمة دولية تنظم العلاقة البريدية بـين دول العـالم و المسمى "الاتحاد البريدي العالمي".(موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات،2007)

2.3.2 الانجازات البريدية في عهد السلطة الوطنية

عند حضور السلطة الفلسطينية عمدت إلى تطوير البريد وأولته اهتماما خاصا وسعت إلـى الرقي بالخدمة البريدية وعملت على انجاز التالي: (الاتصالات ،موقع وزارة،2007)

1- الطابع الفلسطيني " السفير الفلسطيني المتجول" أصبح حقيقة معترف به يجوب بـلاد العالم على المراسلات الصادرة من فلسطين إلى جميع أنحاء العالم ، حيـث قامـت الوزارة بطبع إصدارات مختلفة من طوابع البريد الفلسطينية وفي مواضيع شتى تبرز المعالم والآثار والنباتات والأزياء والطيور الفلسطينية وغيرها وتقوم الوزارة أيـضاً بالمشاركة في المناسبات العالمية وذلك بإصدار طوابع بريد فلسطينية تعبر عن مثـل هذه المناسبات.

2- وضع الهيكلية التنظيمية للبريد وإنصاف عدد من المستحقين.

3- تم تعيين العديد من الموظفين الأكاديميين " حملة الشهادة الجامعية في مجال البريـد" وذلك لتطعيم الكادر الوظيفي للبريد بالكفاءات والخبرات البريدية.

4- القيام بالعديد من الدورات التدريبية لموظفي البريد مثل دورة في اللغة الإنجليزيـة – دورة في استخدام شبكة الإنترنت وفي مجال فن التعامل مع الجمهور وغيرها.

5- الاهتمام بالكادر الوظيفي وتدريبه بإرسال العديد من الكوادر إلى بعثات تدريبية فـي الخارج في كل من مصر وباكستان والسويد.

6- فتح العديد من مكاتب البريد لتوفير الخدمات البريدية وخاصة في المناطق التي كانت محرومة من الخدمات البريدية وآخرها فتح مكتب بريد عمر المختار كمكتـب بريـد نموذجي في غزة وعدة مكاتب أخرى في المحافظات الشمالية.

7- المشاركة الفعالة في اجتماعات اللجنة العربية الدائمة للبريد وكذلك الندوات البريديـة الأخرى والتي تعقد على مستوى الإدارات البريدية العربية.

8- استقبال وفود المكتب الإقليمي للاتحاد البريدي العالمي حيث قامت الوفود بزيـارات ميدانية لمكاتب البريد اطلعوا من خلالها على وضع البريـد وحجـم المعانـاة التـي يواجهها بريد فلسطين ووضع توصيات للنهوض بالبريد الفلسطيني .

9- قامت الوزارة بتجربة البريد الجوال.

10- تقوم الوزارة حالياً بإعداد مشروع تطوير بنك البريد بحاسوب مركزي وربط جميـع مكاتب البريد الفلسطينية بواسطة الحواسيب.

11- قامت الوزارة بجهود مكثفة في الحصول على بعض المنح الفنيـة لإدخـال المكننـة الحديثة في الخدمات البريدية مثل آلات التخليص –الموازين الإلكترونية وغيرها.

12- شارك وفد فلسطين لأول مرة في أعمال المؤتمر الثاني والعشرون للاتحاد البريـدي العالمي الذي انعقد في بكين للفترة من 8/23 إلى 1999/9/16 ، وقد كـان نـشاطه مميزا خصوصاً في انتزاع الحكم C115 من المؤتمر بخصوص البريـد الفلـسطيني وحقه في إجراء مبادلات بريدية مباشرة مع دول العالم وحقه أيضا في الحصول على وضع مراقب وأن يجلس وفد فلسطين في المقعد التالي لآخر دولة عضو في الاتحـاد وعلى أثرها بدأ البريد الفلسطيني يدعى للمشاركة في جميع نـشاطات واجتماعـات الاتحاد البريدي العالمي.

3.3.2 الخدمات المقدمة في مكتب البريد (موقع وزارة الاتصالات،2007)

إن البريد مؤسسة خدماتية يقدم خدماته للجمهور الفلسطيني و تتمحـور خدماتـه فـي اتجاهين رئيسين وهما :

أولاً : الخدمات البريدية :

تقدم هذه الخدمات من خلال مكاتب البريد ، وتتمثل في التالي:

1. خدمة الصادر والوارد للبعائث البريدية(الرسائل– البطاقات- المطبوعـات- الرزم الصغيرة). خدمة الطرود الواردة.
2. خدمة بيع طوابع الدمغة .
3. خدمة بيع طوابع السكان (الأحوال المدنية).

ثانياً: خدمات مالية (خدمات بنك البريد) :

وتقدم هذه الخدمات أيضاً في مكتب البريد من خلال قسمين رئيسيين، وهما :

أ. قسم المقبوضات:

ويقوم هذا القسم بتحصيل مبالغ مستحقة على الجمهور والمؤسسات لـصالح مؤسـسات ووزارات أخرى حكومية وغير حكومية ، مثل :

- تحصيل فواتير لصالح الوزارات (فواتير ضريبة الدخل – القيمة المضافة – الرسـوم الجمركيـة –الـضابطة الجمركيـة – التـأمين الـصحي – منوعـات صـحية – الزراعة–التعليم)
- تحصيل فواتير لصالح شركات خاصة مثل (فواتير شـركة الاتـصالات – شـركة جوال).
- تحصيل بوالص لصالح شركات التأمين مثل (شركة غزة الأهلية للتـأمين –الـشركة الأهلية المصرية للتأمين –شركة فلسطين للتأمين .. الخ).

ب. قسم المدفوعات :

ويقوم هذا القسم بدفع مستحقات الجمهور من رواتب ومساعدات، مثل :

- دفع رواتب موظفي الحكومة (دائمين ومؤقتين).

- دفع رواتب موظفي البطالة بنوعيها الدائمة والمؤقتة .
- دفع رواتب الموظفين المتقاعدين .
- دفع مخصصات الشئون الاجتماعية مثـل (مـستحقات الـشهداء – الأسـرى – الحالات الاجتماعية .. الخ).
- صرف مساعدات الرئيس .
- صرف كوبونات العمال العاطلين عن العمل الصادرة من اتحاد نقابات العمـال. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات،2007) .

4.3.2 ترقية مدراء مكاتب البريد بالإدارة العامة للبريد

تهتم الإدارة العامة للبريد بمنصب مدير مكتب بريد لما له أهمية علـى سـمعة العمـل البريد وانجازاته الوطنية. حيث سيكون المدير ممثلا للحكومة أمـام الجمهـور المـستفيد مـن الخدمات البريدية، كما وان المدير سيكون مفوضا بقضاء مصالح وسياسات الوزارة في العمـل البريدي ليس هذا فقط فان المدير سيكون مسئولا عن أموال حكومية متحركة يوميا الأمر الـذي يدعو إلى التشدد في المواصفات الشخصية ،كما وان العمل البريدي عمل وعلم مهني وفني فهو يتطلب المواصفات المهنية . لذلك كله فقد وضعت الإدارة عدة شروط ومواصفات مطلوبة لمن يترشح إلى منصب مدير مكتب بريد وجعلتها معايير الترشح للمنصب .

1.4.3.2 معايير ترقية مدراء مكاتب البريد

لقد حددت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عدد من المعايير الخاصـة بهـا لترقية مدراء مكاتب البريد والتي تتمثل في التالي:_ (الاتصالات، وزارة، 2007)

1. المؤهل العلمي :

- بكالوريوس أو دبلوم في العلوم البريدية / بكالوريوس أو دبلوم في العلوم الإدارية أو المالية

2. الخبرة العملية والتدريب

- 5 سنوات في إدارة الأعمال البريدية
- دورة تدريبية في الخدمات البريدية
- دورة تدريبية في إدارة الأعمال المالية

- دورة تدريبية في إدارة الوقت والناس

3. المهارات :

- المهارات اللغوية : - إتقان اللغة العربية ويفضل الإلمام باللغة الإنجليزية
- المهارات الفنية : - استخدام الحاسوب
- مهارات أخرى : - مهارات قيادية تتعلق بالتوجيه والتنظيم والمتابعة

4. المعارف والقدرات :

- معرفة بالقوانين والتشريعات المعمول بها
- إلمام بالأنظمة والتعليمات التابعة للوزارة
- المقدرة على تحمل ضغط العمل

2.4.3.2 إجراءات الترقية

حيث أن البريد مؤسسة حكومية فهي تتبع قوانين الخدمة المدنية الفلسطيني في إجراءات الترقية للمدراء وهنا فقد نص قانون الخدمة المدنية على الإجراءات التالية للترقية.

أولاً: حصر العاملين بواسطة وحدة شؤون الموظفين

تعد وحدة شؤون الموظفين التالي

أ. تعد وحدة شؤون الموظفين كشوفاً لقيد أسماء الموظفين ويرتب طبقاً لفئاتهم و أقدميتهم في كل درجة وعلى وحدة شؤون الموظفين بالدائرة الحكومية إجراء التعديلات اللازمة في كل كشف فور حصولها، ويجب أن تتضمن هذه الكشوف الآتي:

1. الاسم وتاريخ الميلاد والجنسية والمؤهل العملي وتاريخ الحصول عليه والخبرة العملية وتاريخ التحاقه بالخدمة.
2. تاريخ التعيين في الوظيفة المرقى منها.
3. فئة الموظف الوظيفية ودرجته الحالية وتاريخ الحصول عليها.
4. تقرير تقييم الأداء إذا كان محل اعتبار عند الترقية.
5. تاريخ النقل إذا كان محل اعتبار عند الترقية.

6. الجزاءات التي لم يصدر قراراً بمحوها وتاريخ توقيعها والشكاوى المقدمة ضد الموظف وتستوجب اتخاذ إجراءات تأديبية أو جزئية.
7. البرامج التدريبية التي أتيح للموظف الالتحاق بها.
8. أية بيانات أخرى لازمة.

ب. تعد وحدة شؤون الموظفين بالدائرة الحكومية بطاقة بيانات شخصية لكل موظف على النموذج المخصص لذلك تدون فيه وظيفته وفئته ودرجته وأي بيانات أخرى لازمة وأي تغييرات تطرأ عليها.(مادة 53 قانون الخدمة المدنية)

ثانيا إعداد كشوف الجرد للعاملين

1- تعد وحدة شؤون الموظفين في كل دائرة حكومية كشوف بالدرجات الشاغرة حسب الموازنة المعتمدة وجدول تشكيلات الوظائف المقرر في كل فئة وظيفية.

2- على وحدة شؤون الموظفين أن تعرض الكشوف التي تتضمن البيانات المشار إليها أعلاه وطلبات الترقية على النموذج المخصص لذلك على الجهة المختصة بالترقية كلما كان معروضاً عليها أمر ترقية موظف أو متى طلبت تلك الجهة ذلك. (مادة 54 من قانون الخدمة المدنية) .

ثالثا إصدار قرار الترقية

تصدر الجهة المختصة بالتعيين قراراً بالترقية على النموذج المخصص لذلك ويرسل للديوان لمراجعته وإبلاغ وزارة المالية به وللديوان طلب إيقاف تنفيذه بحالة مخالفته للقانون وهذه اللائحة. (مادة 55من قانون الخدمة المدنية) .

رابعا قرار الترقية بعد الإعلان و المسابقة

يصدر رئيس الدائرة الحكومية بالتنسيق المسبق مع الديوان قراراً بشغل وظيفة شاغرة على الهيكل التنظيمي وجدول تشكيلات الوظائف وبعد تنظيم إعلان داخلي ومسابقة لشغل هذه الوظيفة بمراعاة شروط الانتقال من فئة وظيفية إلى فئة وظيفية أخرى. (مادة 56من قانون الخدمة المدنية) .

3.4.3.2 مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد

بما أن البريد مؤسسة حكومية فهي تتبع للبيئة الاجتماعية والـسياسية الفلـسطينية عنـد الالتزام بمعايير و إجراءات الترقية للمدراء. حيث تشكل الترقيات في ظل الـسلطة الفلـسطينية جانب من الجوانب الذي تبرز فيه الواسطة والمحسوبية فهناك العديد من الحالات التي تم فيهـا ترقية موظفين دون العودة إلى تعليمات وإجراءات قانون الخدمة المدنية، أو باستخدام القنـوات غير القانونية لترقية أشخاص في مناصب مدراء مكاتب بريد، وكـل ذلـك بتغييـب المعـايير والأنظمة الرسمية المعمول بها. فيتم استخدام الواسطة والمحسوبية في إجراءات الترقية وأيضا يتم احتساب سنوات الخدمة من خلال الحصول على سنوات خدمة من التنظيم السياسي تمتد إلى عشرين سنة في بعض الأحيان وذلك بهدف تعزيز فرصتهم في الترقية لمدير مكتـب بريـد ، وهناك طرق أخرى للترقية تتم من خلال الحصول على توصية من السيد الـرئيس أو الـوزير المعني يدعو فيها المسئولين في ديوان الموظفين إلى ترقية أشخاص دون وجود مبررات مهنيـة لذلك، وعادة ما يتم اعتماد تلك التوصيات.(الشعيبي ،2005).

ومن خلال ما سبق من الحديث عن هذه البيئة، عمل الباحث من خلال هذا البحث علـى التأكد من تحقق تلك الاختراقات القانونية للترقية في البريد واثر ذلك إن تم تأكيده على مستوى الخدمات البريدية.

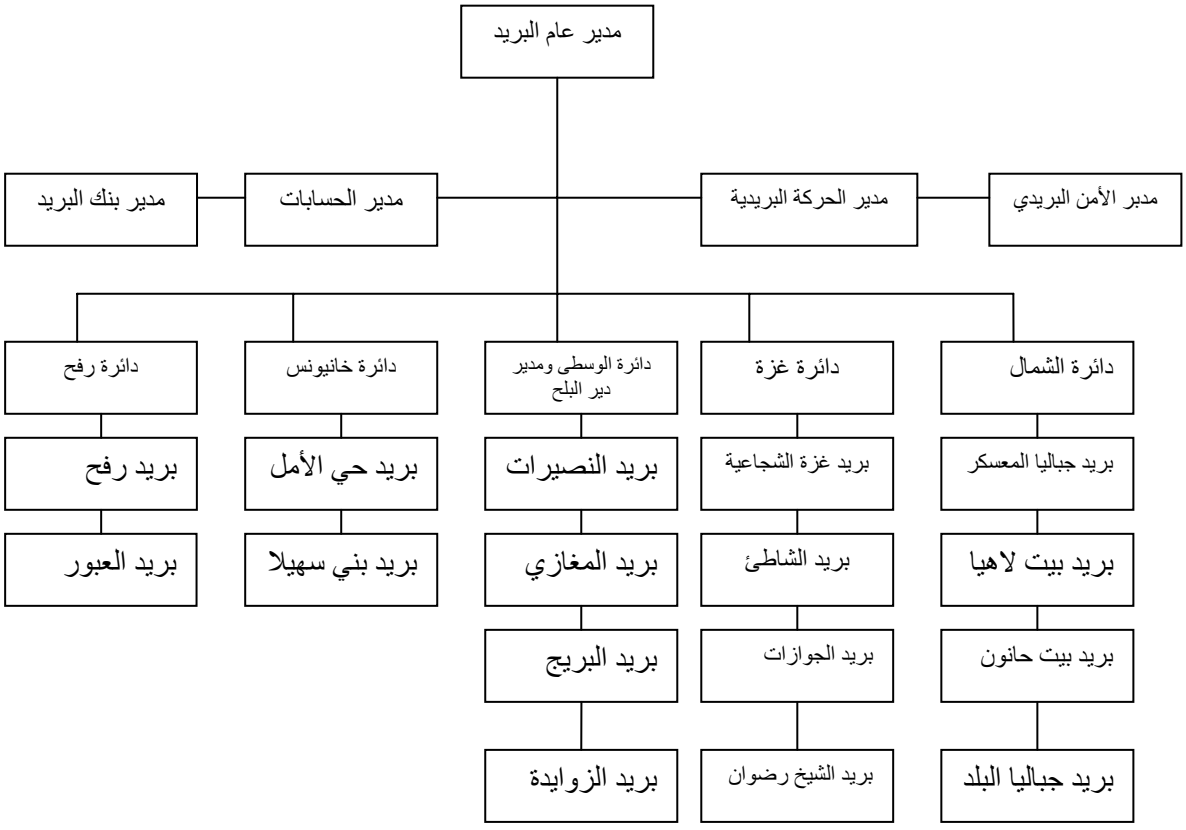
4.4.3.2 المخاطر المترتبة على الواسطة والمحسوبية في الترقيات بالوظائف العامة

إن تجاهل مظاهر الفساد وفي مقدمتها والواسطة والمحسوبية في التعيينـات والترقيـات الحكومية من شأنه أن يرتب الكثير من المخاطر على المجتمع والنظام السياسي فالفساد الإداري فضلاً على انه يعمل على إضعاف السلطة المعنوية والأخلاقية في المجتمع، فإنـه يـؤدي إلـى إضعاف كفاءة العمليات الحكومية وزيادة فرص الجريمة المنظمة، ويضيف عبئـاً آخـر علـى دافعي الضرائب، ويقلل من فاعلية القرارات السياسية ويقود إلى استخدام غير كـفء للمـوارد المتاحة ويثيب الشخص غير المناسب على حساب الشخص المناسب.(الشعيبي ،2005)

5.3.2 بطاقة تحليل وظيفة مدير مكتب بريد

أولا: الموقع التنظيمي لمدراء المكاتب في هيكلية الإدارة العامة للبريد في قطاع غزة.

الشكل رقم (1.3.2) يوضح العلاقة الرسمية لمنصب مدير مكتب بريد



المصدر(موقع وزارة الاتصالات، 2007)

ثانيا العلاقات الوظيفية

يقوم مدير البريد بإقامة والمحافظة على علاقات مع :

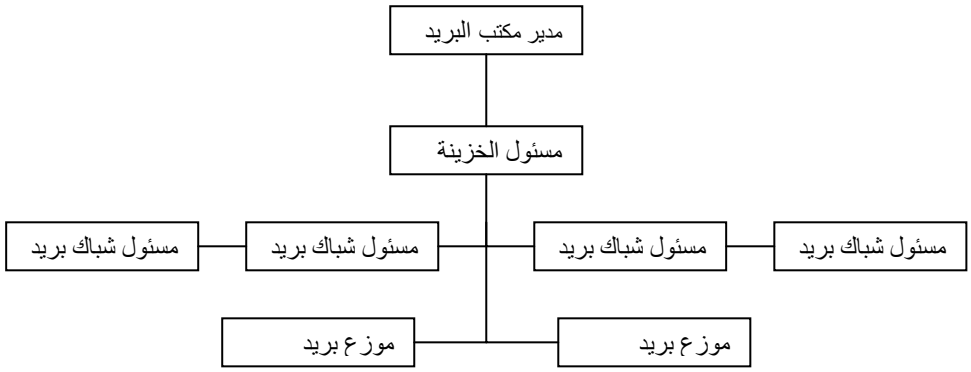
مدير منطقة غزة و تحت إشراف المدير العام للبريد

الموظفين الداخليين تحت إشرافه وعددهم مختلف بين مكتب بريد واخر .

المدققين الخارجيين مثل المحاسبين من وزارة المالية وهيئة الرقابة العامة وغيرها.

العلاقات الداخلية الرسمية للمدير في المكتب

الشكل رقم (2.3.2) يوضح العلاقة الداخلية للمدير في المكتب



المصدر:(وزارة الاتصالات، 2007م)

ثالثا مسئول مدير المكتب المباشر (وزارة الاتصالات، 2007م)

المسئول المباشر عن هذا منصب هو مدير منطقة، و المناطق مقسمة إلى خمس محافظات في قطاع غزة كما هو موضح في الهيكلية السابقة :

1- مدير منطقة غزة فهو مدير عن مكاتب البريد في مدينة غزة والتي تشمل بريد الشاطئ والميناء والشيخ رضوان والشجاعية
2- مدير منطقة الشمال مدير بريد جباليا المعسكر وهو مدير على مدراء مكاتب بريد جباليا البلد و بريد بيت لاهيا و بريد بيت حانون .
3- مدير منطقة الوسطى مدير بريد دير البلح، وهو مدير عن مدراء مكاتب البريد في الوسطى وهي وبريد النصيرات و بريد المغازي و بريد البريج و بريد الزوايدة.
4- مدير منطقة خانيونس مدير بريد خانيونس المدينة، وهو مدير عن مدراء مكاتب البريد بريد حي الأمل و بريد بني سهيلا
5- مدير منطقة رفح مدير بريد رفح ، وهو مدير عن مدراء مكتب البريد تل السلطان و بريد العبور .

رابعا مهام مدير مكتب بريد رئيسي حسب الوصف الـوظيفي لـه بـوزارة الاتـصالات
(وزارة الاتصالات، 2007م)

- مراقبة حضور وانصراف موظفي المكتب للتأكد من توقيع الموظفين كل بخط يده وساعة الحضور والانصراف للعمل.
- المتابعة المستمرة و الإشراف على أعمال موظفي المكتب (مسئول شباك، الخزينة،قـسم الحركة البريدية، والموزعين) مع توزيع العمل على الموظفين بشكل يتناسب ومقتـضيات مصلحة العمل.
- الإشراف على تسليم الأختام المستعملة في المكتب للموظفين المختصين والتأكد من مطابقتها للتاريخ بذات اليوم والعمل به حتى نهاية الدوام الرسمي مع إثبات بصمة الختم في سجل الأختام اليومي .
- الإشراف والتدقيق على إقفال حسابات الشبابيك عند نهاية الدوام يومياً.
- مراجعة الحساب اليومي لخزينة المكتب بعد إغلاقه من قبل مدير الخزينة عند نهاية الدوام الرسمي للتأكد من مطابقة الأرصدة .
- الإشراف على عملية التدقيق والمراجعة اليومية لكشوف المقبوضات والمدفوعات والحساب الشهري الختامي والتأكد من إرساله لدائرة الحسابات وبنك البريد.
- إعداد التقارير والإحصائيات اللازمة وتنفيذ ما يكلف به لمصلحة العمل واستلام المذكرات الواردة والرد عليها.
- إدارة المكتب بما يضمن استمرارية سير العمل فيه بصورة منتظمة وجيدة لتجنب ما من شأنه حدوث أي إخلال فيه.
- المسئولية التامة عن تأمين سلامة وأمن المكتب (إقفال الأبـواب والنوافـذ والكهربـاء والماء)
- الاعتناء بالعهد المالية والأختام وحفظها في القاصة الحديدية " تحت القفل" في نهاية كـل يوم عمل من قبل مدير الخزينة وكذا الحفاظ على أثاث وممتلكات المكتب.
- المحافظة على خصوصيات عمل المكتب والالتزام بمراعاة التسلسل الوظيفي عند مخاطبة المسئولين في الوزارة.
- الإشراف والمتابعة والتنسيق فيما بين الإدارة والمكاتب الفرعية بالمحافظة.
- تنفيذ ما يكلف به من أعمال.

المبحث الرابع

4.2 الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات الفلسطينية

1 - دراسة (المدهون، 2005) بعنوان " واقع سياسة تطوير المسار الـوظيفي فـي وكالـة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الانروا) من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة و المكتب الإقليمي بغزة "

هدفت الدراسة إلى

1- التعرف على سياسة و برامج الوكالة المتعلقة بتخطيط وتطوير المـسار الـوظيفي لموظفي الإدارات المحليين.
2- التعرف على منهجية و آلية الترقيات المعمول بها في الوكالة و قياس مدى قبولها من الموظفين حيث انه يتم بقاء بعض الموظفين في أماكنهم على ذات الوظيفة لمدة طويلة قد تصل إلى عشرة سنوات أو أكثر وهم يشكلون ما نسبته 60% تقريبا مـن إجمـالي عدد الموظفين الإداريين.
3- تحديد مدى التطبيق الفعلي لأدوات و آليات تطوير المسار الوظيفي من قبل الإدارة
4- التحقق من مستوى الرضا العام عند الموظفين فيما يخص تطورهم الوظيفي.

وفي منهجية الدراسة اعتمد الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على العاملين بالإدارات المحليين في رئاسة الوكالة والمكتب الإقليمي لها.

من نتائج الدراسة

1. ظهور علاقة بين وجود سياسة واضحة لتخطيط و تطوير المسار الوظيفي لجميع أو لمعظم الموظفين و بين تطور المسار الفعلي لهم
2. ظهور علاقة بين رضا الموظفين عن سياسة الترقيـات الحاليـة و تطـور المـسار الوظيفي الفعلي لهم .

2. دراسة(الغنيمي، 2001) بعنوان " ترقية الموظف العام في فلسطين "

هدفت الدراسة إلى

1- البحث في احد أهم دعائم الوظيفة العامة أي ترقية الموظف العام لما لها من أهميـة بالنسبة للموظف لجهة تحسين مركزه الوظيفي و المالي حيث يكرس جهده و يتفـانى في عمله أملا في الحصول على الترقية ، وبالنسبة لـلإدارة لأنهـا تكـون وسـيلة لاجتذاب العناصر الأكفاء للوظيفة العمومية
2- توفير ضوابط تشريعية للترقية في إطار نظام وظيفي يستجيب لحجم التطور الناشـئ في الوظيفة العامة في فلسطين

منهجية البحث اعتمد الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي على أساس قراءة نظم الخدمة المدنية في فلسطين و بيان أحكامه في موضوع الترقية، ولتحليل المعلومات الرسمية التي حصل عليها الباحث من بعض الوزارات التي تضمنها الاستبيان الذي أعده لهذا الغرض مسترشدا في التحليل بالمبادئ القانونية و الآراء الفقهية و الحكام القضائية التي رسخت مفهوم الترقية وأساليبها و ضوابطها في القانون المقارن.

من نتائج الدراسة :

1- أن الترقية ليست حقا للموظف و لو استوفى شروطها و أن حقه ينحصر فقط في أن تلتزم الإدارة حدود القانون وهي تستعمل سلطتها في إصدار الترقية بحيث لا ترقّي إلا من استوفى الشروط القانونية
2- لاحظ الباحث في واقع الترقية المطبق إن الترقية بالاختيار ليست استثنائية ولا تتم وفق معايير الكفاءة والخبرة و يتم اختراق قاعدة الأقدمية .
3- أظهرت الدراسة أن الترقيات تجري مسبقا دون الالتزام بضوابط أو معايير من خلال أسلوب التعيين بالترقية
4- استنتج الباحث أن ظاهرة التلوث الإداري قد أصابت الإدارة العامة في فلسطين ومن بين الأسباب غياب النظام القانوني لضبط شئون الوظيفة العامة.

2.4.2 الدراسات العربية

3- دراسة(الشمراني،2006) بعنوان " **معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها"**

هدفت الدراسة إلى

التعرف على مدى رضا أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني عن معايير الترقية المعمول بها من خلال التعرف على مدى رضا الأفراد عن معايير الترشيح لاختبار وعن معايير اختبار الترقية وعن معايير ترقية الناجحين في اختبار الترقية.والتعرف على مدى رضا الأفراد عن تطبيق معايير الترقية المعمول بها .

وفي منهجية البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة مكونة من (56) عبارة موزعة على أربعة محاور تمثل أسئلة الدراسة. وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (329) فردا تمثل (50%) من مجتمع الدراسة بكل من قيادة الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها بخمس مناطق في السعودية.

من أهم النتائج

1. أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني راضون بدرجة عالية عن معايير الترشيح لاختبار الترقية ومعايير اختبار الترقية.و راضون بدرجة عالية جدا عن معايير ترقية الناجحين في اختبار الترقية.وراضون بدرجة متوسطة عن تطبيق معايير الترقية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء عينة الدراسة نحو معايير الترقية وتطبيقها يمكن أن يعزى إلى متغير جهة العمل.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء عينة الدراسة نحو تطبيق معايير الترقية يمكن أن يعزى إلى متغير المؤهل العلمي
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء عينة الدراسة نحو معايير الترقية وتطبيقها يمكن أن يعزى إلى متغيري الرتبة والتخصص.

4 - دراسة (البلهيد، 2006م) بعنوان " **اتجاهات هيئة التدريس نحو معـايير الترقيـة فـي جامعات دول مجلس التعاون الخليجي** " إشراف يوسف متولي، جامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة الى:

1. التعرف على أوجه الشبه والاختلاف في المعايير المطبقة لترقية أعضاء هيئة التدريس وتحديد نمط اتجاهاتهم نحو هذه المعايير
2. معرفة مدى اختلاف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو المعايير باختلاف متغيرات الدراسة.
3. كشف العلاقة بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المعايير وبين إنتاجيتهم العلمية .

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن

من أهم نتائج الدراسة

1. تباين معايير الترقية المطبقة في جامعات دول المجلس الخليجي التعاوني .
2. تسود الاتجاهات السلبية نحو معايير الترقية لدى نصف أعضاء هيئة التـدريس بتلـك الجامعات ، في حين تسود الاتجاهات الموجبة لدى ربع أعضاء هيئة التدريس .
3. تقل القدرة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بعد حصولهم على الترقية .
4. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو كافة أبعاد معايير الترقية بالجامعات الخليجية تعزى إلى كل من متغيرات بالجامعـة ، والمرتبـة العلمية، والخبرة، والتخصص .
5. كما توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات يؤيدون التوصل الى معايير موحدة للترقية جامعات دول مجلس التعاون الخليجي .

5 **- دراسة(الهيتي، 2004م). دراسة** بعنوان " **اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين** " دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية**.**

هدفت الدراسة:

تحديد اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد مـن الجامعـات الأردنيـة (الرسمية).

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ثم طور استبانه على عينة مـن 220 فرد واستخدم التحليل الإحصائي .

من نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة بين(تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي) وبين الرضا عـن الوظيفة.
2. هناك علاقة بين ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها(الترقية) وبين عدم رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي هنا تظهر ضـرورة تبني سياسات تطوير مسار(ترقية) جديدة.
3. هناك ضعف في دعم الإدارة العليا في اتجاه تطوير المسار الوظيفي.

6 - دراسة (التويجري، 2003م) بعنوان " **البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الـوظيفي في الأجهزة الأمنية" : دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملـك خالـد الدولي .**

من أهداف الدراسة :

1. تحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن بيئة العمل الداخلية
2. تحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن الحوافز المادية والمعنوية
3. تحديد مدى رضا المراقبين الجمركيين عن البيئة المادية

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت الاستبانة من ستة محاور رئيسة وبلغ ثبات الاستبانة (88%) .

من أهم نتائج الدراسة :

1. إن المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئة العمل الداخلية .
2. أن المراقبين الجمركيين غير راضين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بهـا حاليا لذا يجب العمل على توفير فرص الترقي ، وإتاحة ذلك وفق ضـوابط ومعـايير محددة تحكمها أبعاد تتعلق بعطاء الفرد وإنتاجيته ومواظبتـه عـلى العمـل وقدراتـه

ومؤهلاته ،وكفاءة أدائه ، فتوفير مثل هذه الفـرص يـنعكس ايجابيـا علـى أدائهـم وإنتاجيتهم .

7 - دراسة(الفوزان ، 2000م) بعنوان " **أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بقرارات الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية ".**

هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بالقرارات الفعلية للترقية في نظام الخدمة المدنية.
2. التعرف على أسس الترقية بالمفاضلة (التأهيل العلمي، الاقدمية، التدريب ،تقويم الأداء) أكثر ارتباطا بالترقية .
3. التعرف على مدى ارتباط على أسس الترقية بالمفاضلة (التأهيل العلمـي، الاقدميـة، التدريب، تقويم الأداء) بالمجموع الكلي لنقاط الترقية .

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحث المهج الوثائقي على عينة عشوائية طبقية منتظمة لعدد 500موظف وموظفة ممن تمت الموافقة على ترقيتهم بالجهات الحكومية .

من نتائج الدراسة :

1- انه كلما زادت خدمة الموظف زادت نقاط تعليمه ونقاط اقدميته والعكس صحيح .

2- وان تقويم الأداء الوظيفي يأتي في المركز الأول بين أسس الترقية الأربعة من حيـث ارتباطه بالمجموع الكلي لنقاط الترقية ،يليه الاقدمية ،ثم التـدريب ،وأخيـرا التأهيـل العلمي.

8 - دراسة(المطيري، 2000م) بعنوان " **تقييم سياسات الاختيار لـشغل الوظـائف القياديـة بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية علي عينة من وحدات القطاع العام بمدينة بجدة ".**

هدفت الدراسة إلى:

العمل على تحديد نظام موضوعي واضح يتضمن معايير علمية للاختيار لشغل الوظائف القيادية في الإدارة الوسطي تلتزم به مختلف وحدات الجهـاز الإداري فـي المملكـة العربيـة السعودية و تقييم السياسية الحالية لاختيار القيادات الإدارية الوسطى ومدى اتفاقها مـع الأسـس والأساليب العلمية ،ووضع التوصيات المناسبة لعلاجها.

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وقد اقتصرت عينة البحث على 20 وحدة إدارية من وحدات القطاع العام بجدة بواقع 20% من شاغلي الوظائف القيادية الوسطى بها بلغ عددهم 263 مفردة

وقد استخدم الباحث الاستبيان للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة.

من نتائج الدراسة :

6- إن سياسات الاختيار الحالية للوظائف القيادية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها فهـي لا تستند إلى أية أسس أو أساليب علمية وإنما في الغالب عبارة عن اجتهادات شخـصية لا ترقي إلى الأسلوب العلمي السليم.

7- لا توجد معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين وإنما يتم الاعتماد بصورة مطلقة علـى التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح دون النظر لأية معايير أو متطلبـات أخـرى تتطلبها الوظيفة القيادية.

8- قلة الاهتمام بإعداد وتأهيل الأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية.

9 - دراسة (فضل الله، 1420هـ) بعنوان " الأجور والحوافز وأثرها على رفع فاعلية رجـال الأمن في الدول العربية" دراسة تطبيقية**.**

من أهداف الدراسة:

1. دراسة ما اثر الحوافز على رفع فاعلية رجل الأمن في العالم العربي
2. اكتشاف الدوافع التي تلون سلوكه.
3. اكتشاف نظم الحوافز التي تستخدم في دائرته وعن مستوى رضائه عن هذه الحوافز.

وفي منهجية الدراسة تم جمع المعلومات من ثلاث عينات من الضباط الـذين التحقـوا بثلاثـة برامج تدريبية بأكاديمية نايف العربية للعوم الأمنية .

من نتائج الدراسة:

1. إن الحافز هو المحرك الأساسي لجهود الفرد. كلما زادت استثارة الحافز زادت حركـة ونشاط الإنسان لتلبية الحافز .
2. اكتشاف العلاقة بين حجم الحوافز(مادية ومعنوية) التي يتلقاهـا رجـل الأمـن وبـين وفاعلية الأداء.

3. إن ترتيب الترقية كحافز في المرتبة الأولى في الأهمية وذلك في إطار المجموعة الأولى من المبحوثين.
4. إن ترتيب نظم الحوافز للمجموعة الثانية والثالثة تنازليا على النحو التالي أولا الراتب وثانيا الترقية ثم النمو الوظيفي وغيره.

10 - دراسة(العبود والمعشوق،1418هـ) .بعنوان " تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية ".

هدفت الدراسة إلى

- تقويم موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من اجل تقديم المقترحات التي تساعد على توفير ظروف أفضل لتحفيز الموظفين من خلال ربط الترقية بمستوى الاداء المتميز .
- تقديم المقترحات التي تساعد المنظمة في الاحتفاظ بالموظفين البارزين .
- تقديم المقترحات التي تساعد المنظمة عن طريق تحسين اسس واساليب الترقيات لجذب الكفاءات الوطنية.

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل الوثائق الرسمية وأنظمة الخدمة المدنية في المملكة ،وكذلك المنهج الوصفي المسحي باستخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين بالوزارات الحكومية.

من نتائج الدراسة:

1- إن أسس الترقية في الخدمة المدنية تختلف فيما بينها اختلافا جوهريا من درجة الموضوعية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية .
2- إن أساليب الترقية في الخدمة المدنية تختلف فيما بينها اختلافا جوهريا من درجة الموضوعية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية .
3- إن تقويم الأداء الوظيفي قليل الموضوعية بينما التعليم والتدريب يعدان متوسط الأهمية.
4- إن أسلوب المفاضلة بين الموظفين على أساس النقاط وأسلوب المسابقة يطبقان بدرجة متوسطة من الدقة ،بينما أسلوب الترشيح غير دقيق التطبيق .

11 - دراسة (الخطيب وعرسان ،1414هـ). بعنوان، " **تطوير معايير لترقية أعـضاء هيئـة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء أنفسهم" .**

هدفت الدراسة إلى :

معرفة واقع الترقيات في الجامعات الأردنية ،والمعايير التي تستخدمها ، والإجراءات والممارسات التي تنظمها ، وتحديد أهم المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في مجال الترقية ، وذلك من اجل اقتراح معايير جديدة للترقية .

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة .

من نتائج الدراسة :

1. إن أعضاء هيئة التدريس يفضلون إن تكون الترقية حسب عدد البحوث المقدمة في ظل مناقشة حرة بغض النظر عن المدة الزمنية .
2. إن الانتماءات الحزبية والسياسية ،والمحسوبية والصداقة تتدخل في قرارات الترقية .
3. إن إجراءات الترقية ومعاييرها ليست واضحة ولا تتـصف بالعدالـة والمـساواة الا بدرجة بسيطة
4. ليس هناك تحديد واضح لأوزان معايير الترقية (البحوث ، المؤلفات ، التدريس، خدمة المجتمع) حيث يطغى جانب البحوث على غيره من النشاطات التي يمارسـها عـضو هيئة التدريس.
5. ان عضو هيئة التدريس ليس لديه القدرة على مراجعة مراكز صنع القرار في الترقيـة وعدالتها.

12 - دراسة (القباني، 1403ه) دراسة بعنوان . "**الترقية في الخدمة المدنية: دراسـة عـن اتجاهات الترقية بإدارة المنطقة الغربية** "

هدفت الدراسة إلى

معرفة متوسط المدة التي يقضيها الفرد في المرتبة الواحدة في كل مـن القطـاعين الحـديث والتقليدي في الإدارات السعودية، ومعرفة متوسط المدة التي قضاها الفرد في المرتبة الواحـدة في السنوات الأولى مقارنة بالسنوات الأخيرة من حياته الوظيفية، وتحديد اثر التعليم والتـدريب

الذي حصل عليه الفرد بعد دخوله الوظيفة على سرعة الترقيات التي حصل عليها، وتحديد بعض المشكلات التي يواجهها الفرد في اي من القطاعين لحصوله على الترقية.

وفي منهجية البحث استخدم الباحث أسلوب الاستقراء الإحصائي لتحليل مواصفات أفراد العينة الاستبانة.

من أهم النتائج

1. أن مدة البقاء في المرتبة لقطاع الفنيين هي الأقل يليها مرتبة الإداريين ثم قطاع موظفي البريد ويعزى ذلك إلى الإدارة بالأفراد المتخصصين والفنيين و المهنيين ورغبتها للإبقاء عليهم بدفعهم إلى الاستقرار الوظيفي من خلال الترقية .
2. تتوفر في قطاعات الأعمال الفنية فرصا أفضل وأسرع للترقية من قطاعات الأعمال الإدارية والتقليدية
3. أن فرص الترقية تكون أفضل في السنوات الأخيرة للخدمة عنها في السنوات الأولى للخدمة .
4. أن التأهيل والتدريب اثناء الخدمة يؤثر على سرعة الترقية للموظف .
5. وعن المشاكل التي يواجهها المرشح للترقية في الترتيب التالي حسب قوة التأثير:
   - عدم وجود وظائف شاغرة فهي الأولى في المشاكل للمرشح
   - يليها عثرة إعادة التنظيم التي يعاني منها الفنيون .
   - تليها مشكلة عدم احتساب الخبرة قبل المؤهلات العلمية للإداريين الذين يرزن إن تأخر الإدارة في البدء بإجراءات الترقية هي من أهم الصعوبات التي تواجه الترقيات .

3.4.2 الدراسات السابقة التي تناولت البريد.

13 - دراسة (الفوران، 2003م). بعنوان " **خصخصة البريد وانعكاساتها الأمنية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية** "

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على النشاطات المخصخصة في البريد الـسعودي والتعـرف علـى إمكانيـة خصخصة باقي البريد السعودي وتحديد الانعكاسات الأمنية والاقتصادية لعملية خصخصة البريد السعودي.

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي عن طريق إجراء دراسة مسحية لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل ، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات .

من نتائج الدراسة:

- أن هناك العديد من الأنشطة التي تم خصخصتها أو خصخصة بعض خدماتها وتتمثل في نشاط النقل البري ،نشاطات نقل بعائث البريد الممتاز وغيره .
- هناك إمكانية لخصخصة قطاعات البريد المختلفة وتفاؤل في الجوانب الاقتصادية وتحفظ امني من جراء الخصخصة .

14 - دراسة (آل فرج ، 1421هـ). بعنوان " **الأسباب المؤدية إلى غياب العاملين في المديرية العامة للبريد) دراسة مسحية على بريد منطقة الرياض.**

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة أسباب إلى تغيب العاملين في المديرية العامة للبريد **(** بريد منطقة الريـاض) وذلك بالتركيز على الأسباب الشخصية والاجتماعية والتنظيمية .

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحث أسلوب الدراسة المسحية وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

من أهم نتائج الدراسة :

- أهم الأسباب الشخصية للغياب تعود إلى المرض ، إحساس بالظلم الوظيفي، عـدم الـشعور بعدالة التقويم الوظيفي.
- أهم الأسباب الاجتماعية للغياب عن العمل تعود إلى ظروف عائلية طارئة.
- أهم الأسباب التنظيمية للغياب عن العمل تعود إلى عدم توفر حوافز مالية، عدم الحـصول على ترقية ، رتابة العمل .

15 - دراسة(الشمري، 1418هـ). بعنوان " **تحسن معـدلات أداء خـدمات البريـد الرسـمي بالتطبيق على بريد الدمام بالمملكة العربية السعودية** "

هدفت الدراسة:

- تحليل الوضع القائم في مكاتب البريد من عملية استلام البريد حتى استكمال الإجراءات المحاسبية.
- التعرف على المشكلات التي تمنع خفض التكاليف مع الإبقاء على نفس الإيرادات .
- وضع إطار مبسط لتسهيل إجراءات العمل البريدي حتى إعداد الحسابات .

وفي منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي التطبيقي باستخدام أسلوب الحالة .

من نتائج الدراسة:

إن التأخير في العمل البريدي هو نتيجة الإجراءات المتبعة وان الوقت المصرف علـى الإجراءات المتعلقة بحسب الأجور المستحقة على الجهات الحكومية مرتفع .

من نتائج الدراسة :

تمكن الباحث من استنتاج معادلة لحل مشكلة طول الوقت المـستغرق لإنهـاء إجـراءات المندوبين وتجميع المبالغ المستحقة من واقع قوائم التسليم حققت وفورات كبيرة لصالح البريد.

4.4.2 الدراسات الأجنبية

16- دراسة(Takahashi , 2006)

هدفت الدراسة إلى التركيز على التأثيرات المحفزة في المنظمات اليابانية.
هدف الباحث إلى تحري القوة النسبية لتأثيرات حوافز الترقية و الأجر على حفز المستخدمين منهجية الدراسة بان تم إجراء مسح تضمن 1823 مستخدمين يابانيين يعملون في شركات مجموعة محركات تويوتا.

نتائج الدراسة:

- إن كلتا الترقية والأجر تؤثران على حفز المستخدمين ايجابيا.

- إن الترقية العادلة كانت محفز أكثر قوة من مستوى الأجور وزيادة الأجـور.ونـوقش سبب لذلك في إطار نظام المهنة الفريد في الشركات اليابانية.

17- دراسة (A. Lemons، وآخرون, 2001)

هدفت الدراسة إلى تفحص أهمية العدالة الإجرائية في قرارات الترقية في توقـع الالتـزام التنظيمي.

تشير الدراسة إلى تواصل مشاكل الموظفين لدى الشركات التي تعالج بشكل غير عادل لقرارات الترقية وتشير إلى علاقة ايجابية بين العدالة الإجرائية والإنصاف المحـسوس وبـين الالتزام التنظيمي .

وتشير أيضا إلى تأثير القرارات الغير عادلة على الالتزام التنظيمي .

18 - دراسة (Louise وآخرون،1999م).

تشير الدراسة إلى أن التطورات التي حدثت في العقود الأخيرة جعل نـدرة فـرص الترقية تزداد يوما بعد آخر مما اثر على توقعات المسار لأعداد كبيرة من الأفراد .
تشير إلى أن الشعور بإخفاق المسار يمكن أن تكون له آثار سـلبية علـى الأفـراد والمنظمات معا .

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي وأجرى مسح ميداني شمل 192 فردا مـن المـديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعة Quebec (الكندية) .

من نتائج الدراسة:

أن عدم الوفاء بالمهام الإدارية يؤثر في تخطيط المسار الوظيفي، وتطويره

19 - دراسة (1988, AL-Faleh)

هدفت الدراسة إلى:

تحليل نظام الترقية في الشركات الأردنية وأثره على معنويات العاملين .

وفي منهجية الدراسة شملت الدراسة عينة مكونة من 300 فرد من مختلف المستويات ممن يعملون في 30 شركة من مختلف الأحجام .

من نتائج الدراسة

1. أن هدف التنظيم لا يمكن تحقيقه على الوجه المطلوب الا في ظل توفر نظام ترقية فعال ولا يكفي جذب القوى البشرية بل يجب العمل على اكتشاف مواهبهم وإعطائهم فرص الترقي الوظيفي
2. أن يحظى نظام الترقية بثقة العاملين من خلال تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف في الترقية

5.4.2 تعقيب على الدراسات السابقة

في هذه الدراسة قام الباحث باستعراض عدد من الدراسات السابقة و خلص الباحث إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي تتركز في موضوع الترقية ، لذا استعان بالدراسات التي تناولت الموضوع ولكن بشكل غير مركزي في عنوانها الرئيسي.

كما ولاحظ الباحث أن الدراسات السابقة قد تناولت موضوع الترقية بالبحث من جوانب مختلفة، فالبعض منها بحثت في اتجاهات العاملين نحو الترقية مثل دراسة الشمراني،2001، والبعض الأخر من الدراسات لاحظ اثر الترقية على الرضا الوظيفي ومستوى الأداء مثل دراسة Takahashi، كما ركزت بعضها على تقييم معايير وأسس الترقية ومدى موضوعيتها وسبل تطويرها مثل دراسة (A. Lemons، وآخرون, 2001) ، كما وتناولت بعضها الفكر الإداري في مجال الترقية بالبحث والتحليل لمفهوم الترقية وغاياتها و توضيح أساليبها مثل دراسة الغنيمي.

وقد استخدمت الدراسات السابقة مناهج بحثية متنوعة ،وان كان معظمها قد استخدم المنهج الوصفي .كما استخدم الباحثون في تلك الدراسات أدوات بحث مختلفة ولكن معظمها قد استخدم الاستبانة للحصول على المعلومات من عينة الدراسة ، ومع ذلك فقد تباينت محاور الاستبانة في تلك الدراسات عن بعضها وكذلك عن هذه الدراسة فهي مختلفة عن ما سواها مع أن هذه الدراسة تتشابه مع بعض تلك الدراسات السابقة في المنهجية وأداة البحث.

مفاهيم مشتركة في الدراسات السابقة

ظهر من مراجعة الدراسات السابقة وجود انقسام بها من جهة طبيعة المجتمع و مهامه فـبعض الدراسات عالجت مجتمع مدني (أكاديمي، أو مؤسـسة مدنيـة) وعالجـت أخـرى مجتمعـات عسكرية. وقد ساهم ذلك الاختلاف في مجتمع الدراسات إلى اختلاف النتائج وخـصوصا فـي ترتيب أولويات معايير الترقية فالمؤسسات المدنية تعتمد الترقية بالاختيار على أساس الكفاءة أما المؤسسات الأمنية فتستخدم أسلوب الترقية بالأقدمية كمعيار للترقية وقد اختلفـت علـى النحـو التالي.

1. **دراسات مجتمعها مدني هي مثل:**

دراسة (المدهون، 2005) عالجت العاملين في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلـسطينيين (الأنروا) وكذلك دراسة (البلهيد، 2006م) تدرس اتجاهات هيئة التدريس نحو معايير الترقية فـي جامعات دول مجلس التعاون الخليجي، دراسة(الهيتي، 2004م تدرس اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين وهي دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية. ودراسـة (الفـوزان ، 2000م) درست أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بقرارات الترقية فـي نظـام الخدمـة المدنيـة بالمملكة العربية السعودية.و دراسة(العبود والمعشوق،1418هـ) درست تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.

2. **الدراسات التي مجتمعها امني أو عسكري فهي مثل:**

دراسة(الشمراني،2006) و درست معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنهـا. و دراسة (التويجري، 2003م) التي درست البيئة الداخلية للعمل ومـستوى الأداء الـوظيفي فـي الأجهزة الأمنية" : دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الـدولي. و دراسة (فضل الله، 1420هـ التي درست الأجور والحوافز وأثرها على رفع فاعليـة رجـال الأمن في الدول العربية" دراسة تطبيقية .

3. **الدراسات التي عالجت النوعين من المؤسسات المدنية والأمنية معا وهي مثل:**

دراسة(الغنيمي، 2001) التي درست ترقية الموظف العام في فلسطين، ودراسة(المطيـري، 2000م) التي درست تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بـالأجهزة العامـة: دراسـة ميدانية علي عينة من وحدات القطاع العام بمدينة بجدة .

6.4.2 تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1. تتميز في أنها تناولت الترقية ومعاييرها ومدى الالتزام بتلك المعايير وهو الأمر الـذي تتفرد به هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي تناولت الترقيـة حيـث تناولـت الدراسات السابقة جوانب أخرى في الترقية فقد تميزت عن دراسة الـشمراني لأنهـا بحثت في مدى الالتزام بمعايير الترقية وأثره على مستوى الخدمة البريدية وليس فقـط أثره على الرضا الوظيفي كما اقتصرت دراسة الشمراني.
2. تتميز في أنها تناولت الترقية في وزارة الاتصالات في السلطة الفلـسطينية بـالإدارة العامة للبريد حيث ركز الباحث على مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريـد وأثره على مستوى الخدمات البريدية، حيث لم تتطرق دراسات الترقيـة الـسابقة إلـى الشأن الفلسطيني وذلك لربما يعود إلى حداثة السلطة الفلسطينية من جانب، وكذلك إلـى حداثة تجربتها بهذا الشأن من جانب آخر. كما تميزت عن الدراسات الفلـسطينية منهـا مثل دراسة الغنيمي التي ركزت على الجانب النظري من الترقية فـي واقـع الـسلطة الفلسطينية بشكل عام بما فيه الشق الأمني والمدني، حيث ركزت هذه الدراسة في الشق المدني من السلطة فقط وبالتحديد وزارة الاتصالات وإدارة البريد لما لها من خصوصية اكبر نظرا للبعد المالي في العمل البريدي.

لقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والاستفادة من المقـاييس والعبـارات التي تم تطبيقها .

7.4.2 تميزت هذه الدراسة في نتائجها التي توصلت إليها في النتائج التالية:_

- أظهرت موافقة متوسطة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتـب البريـد يـؤثر جوهرياً على ضعف أداء الموظفين. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم رضـا أفـراد العينة عن الالتزام بمعايير الترقية وما ينجم عنها بعد ذلك من توتر ومضاعفات أخرى.

- أظهرت موافقة بدرجة متوسطة تقريباً على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مـدراء مكاتـب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف إدارة مدير مكتب البريد ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى نقص المؤهلات الإدارية والبريدية للمدير الأمر الذي ينعكس أمام أفراد العينة في مؤشرات الضعف الإداري و البريدي.

- أظهرت موافقة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على فشل سياسات مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى كبـر حجـم أخطائـه البريدية التي يلاحظها أفراد العينة بشكل جلي وتعكس آثارها بالسلب علـى بيئـة العمـل بالمكتب.

- أظهرت موافقة بدرجة أعلى من متوسطة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى بروز مظاهر تدني الخدمات البريدية المقدمة للجمهور من المكتب.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- أسلوب الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- معايير قياس الاستبيان.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الاستبيان
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 أسلوب الدارسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقـع " الالتـزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفـسر ويقـيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع علاوة علـى تقديم حلول منطقية وواقعية تم التوصل إليها الدراسة من خلال النتائج.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية**: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحـث إلـي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبيـة ذات العلاقـة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات الـسابقة التـي تناولـت موضـوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية**: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلـي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحـث، صـممت خصيـصاً لهـذا الغرض، ووزعت على116 من مجموع العاملين في مكاتب البريد والبـالغ عـددهم 128 عامل في مكاتب البريد في قطاع غزة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بمكاتب البريد وعددهم 128 عامل وهم موزعون على 23 مكتب.

فيما يلي جدول رقم (1.3) يظهر مجتمع الدراسة في قطاع غزة وهم الموظفون في مكاتب البريد بقطاع غزة موزعون حسب طبيعة العمل

	اسم مكتب البريد	عدد الموظفين الإجمالي	مدير البريد	نائب مدير	مسئول خزينة	مسئول شباك بريد	مراجع	موزع بريد	فراش أو مراسل
1	عمر المختار	14	1	1	2	6	2	1	1
2	الشجاعية	9	1	1	1	4	1	-	1
3	الشاطئ	6	1	-	-	2	-	2	1
4	الجوازات	4	1	-	-	2	-	-	1
5	الشيخ رضوان	7	1	-	-	3	-	2	1
6	جباليا المعسكر	14	1	1	1	5	1	4	1
7	جباليا البلد	4	1	-	-	2	-	1	-
8	بيت حانون	3	1	-	-	2	-	-	-
9	بيت لاهيا	6	1	-	-	2	-	3	-
10	دير البلح	11	1	1	1	4	-	3	1
11	البريج	3	1	-	-	1	-	1	-
12	الزوايدة	1	1	-	-	-	-	-	-
13	النصيرات	4	1	-	-	1	-	2	-

14	المغازي	2		-	-	-	-	1	-
15	خانيونس	14		1	1	4	2	4	1
16	خزاعة	1		-	-	-	-	-	-
17	حي الأمل	5		-	-	3	-	1	-
18	بني سهيلا	2	1	-	-	-	-	1	-
19	عبسان	1	1	-	-	-	-	-	-
20	رفح	7	1	-	1	3	1	1	-
21	تل السلطان	2	1	-	-	-	-	1	-
22	القرارة	1	1	-	-	-	-	-	-
23	خزينة البريد	7	1	-	6	-	-	-	-
	الإجمالي	128	23	5	13	44	7	28	8

المصدر (وزارة الاتصالات،2007)

3.3 عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع (116) إستبانة على116 عامل من مجموع العاملين بمكاتب البريد والبالغ عددهم 128 عامل حيث لم يتمكن الباحث من الوصول إلى الاثني عشر عاملا الباقين بسبب رفضهم التعاون وتغيبهم عن العمل، كما وقد كان مجموع المستجيبين منهم هو 99 عامل. أي بنسبة 77.34% من مجموع العاملين في مكاتب البريد.

4.3 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثـره علـى الخدمات البريدية "من وجهة نظر العاملين في مكاتب البريد.

وقد استخدم الباحث الاستبانة للأسباب التالية:_

1- أن عينة الدراسة كبيرة وتتجاوز المائة عامل من العاملين بمكاتب البريد الأمـر الذي يصعب لذلك استخدام مصدر آخر من مصادر البيانات الأولية.
2- مكنت الاستبانة الباحث من التفريق والفصل بين الاختلافات في وجهـات نظـر العينة وتحديدها ومن ثم استخلاص الدلالات من ذلك الاختلاف وذلك التباين.
3- السهولة النسبية لإعداد الاستبانة بالمقارنة مع الجهد الأكبر المطلوب إذا مـا تـم استخدام المقابلة.
4- مكنت الاستبانة الباحث من المعالجة الإحصائية الدقيقة للمصادر الأولية للبيانات.
5- مكنت الاستبانة الباحث من ربط وترتيب العوامل، واستيضاح العلاقـات بـين المتغيرات

تتكون إستبانة الدارسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجنس)

القسم الثاني: وهو عبارة عن خمسة مجالات رئيسة وتتكون الإستبانة من 34 فقـرة موزعـة على خمسة مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد ويتكون مـن (11) فقرة

المجال الثاني: ضعف أداء الموظفين ويتكون من (6) فقرات

المجال الثالث: ضعف إدارة مدير مكتب البريد ويتكون من (7) فقرة

المجال الرابع: فشل سياسات مدير مكتب البريد ويتكون من (4) فقرة

المجال الخامس: تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد (6) فقرات

ملاحظة: ثم حذف الفقرة الثالثة من المجال الثالث وذلك حسب نتيجة العينة الاستطلاعية حيث كان معامل بيرسون للارتباط بين الفقرة الثالثة والمجال الثالث يـساوي 0.189 و القيمـة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.189 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

وقد تم استخدام مقياس متدرج من 1 – 10 للإجابة على فقرات الاستبانة (تمثل القيمة 1 موافق بدرجة منخفضة جداً ثم تزداد درجات الموافقة بالتدريج وتمثل القيمة 10 موافق بدرجة كبيرة جداً).

وتتمثل ميزة استخدام المقياس المتدرج من1- 10 للإجابة على فقرات الاستبانة في أنها تعمـل على إظهار الفروق بين آراء العينة بشكل أكثر دقة وتفصيلا من استخدام المقياس المتدرج مـن 1- 5 للإجابة على فقرات الاستبانة.

5.3 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من تسعة متخصـصين فـي الإدارة واللغة العربية وكذلك متخصصين في البريد، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقـد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحـات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولا: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقـرات الإستبانة.

3- ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد) والدرجة الكلية للمجال.

جدول (2.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث المؤهل العلمي	0.719	*0.000
.2	أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث الدورات التدريبية السابقة له	0.687	*0.000
.3	أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث الأقدمية	0.607	*0.000
.4	أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث تقييم الأداء	0.669	*0.000
.5	أنت راض عن معايير ترقية الناجحين في اختبار الترقية	0.823	*0.000
.6	أنت راض عن تطبيق معايير الترقية المعمول بها	0.816	*0.000
.7	أنت راض عن تطبيق إجراءات الترقية	0.827	*0.000
.8	أنت راض عن آلية معالجة الإدارة للتظلمات على الترقيات	0.658	*0.000
.9	أنت راض عن دقة إجراءات الترشح للترقية	0.816	*0.000
.10	أنت راض وضوح إجراءات الترشح للترقية	0.794	*0.000
.11	أنت راض عن موضوعية تطبيق معايير الترقية	0.810	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

يوضح جدول (2.3)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مدى الرضـا عـن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبـين أن معـاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صـادق لمـا وضـع لقياسه.

جدول (3.3)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (ضـعف أداء المـوظفين) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تتكرر الأخطاء المحاسبية التي تقع من الموظفين أثنـاء العمـل بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	0.714	*0.000
.2	تتكرر السلوكيات المخالفة للتعليمات الإدارية الـصادرة مـن الموظفين بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	0.603	*0.000
.3	تتكرر ظاهرة توتر الموظفين أثناء العمل بسبب عدم الالتـزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.401	*0.014
.4	تتكرر أخطاء الموظفين في تسجيل الكشوفات والجداول بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	0.783	*0.000
.5	يتكرر وقوع الموظفين بحالة العجز المالي بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	0.812	*0.000
.6	يبرز تراجع الانجاز اليومي للموظفين لعدد المعاملات البريديـة عن السابق بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.710	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة مـن فقـرات مجـال ضـعف أداء الموظفين والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عنـد مـستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.3)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث(ضعف إدارة مدير مكتب البريد) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
.1	تتكرر ظاهرة توتر المدير في العمل بسبب عدم الالتزام بمعـايير ترقية مدير مكتب البريد.	0.401	*0.014
.2	تتكرر ظاهرة بطئ المدير في العمل مما يسبب الازدحام بالمكتب ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	0.605	*0.000
.3	يتكرر إصرار المدير على الأعمال الخاطئة بما يخالف التعليمـات البريدية، ثم التراجع عن ذلك الإصرار لاحقا ، وذلك بسبب عـدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	0.598	*0.000
.4	يتكرر إصدار المدير قرارات حسابية خاطئـة تـستوجب تعـديل مدققي(دائرة الحسابات البريدية بالوزارة لها)، وذلك بسبب عـدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	0.532	*0.001
.5	يتكرر إصدار المدير قرارات إدارية خاطئة يوقعها على الموظفين ، تستوجب تدخل الشئون الإدارية بالوزارة لتعديلها، و ذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.588	*0.000
.6	يبرز ضعف المدير عن السيطرة على الموظفين لحل الـصراعات الشخصية بين الموظفين، وذلك بسبب ترقيته مدير مكتب بريد بدون الالتزام بمعايير الترقية	0.784	*0.000
7	تتكرر مناكفة الموظفين للمدير الجديد بقصد إفشاله وذلـك بـسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	0.813	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال ضعف إدارة مدير مكتـب البريد.

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.3)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (فشل سياسات مدير مكتب البريد) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تتكرر شكاوى الموظفين من الفشل الإداري للمدير في العمل ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.690	*0.000
.2	تتكرر شكاوى الجمهور من سوء معاملة المدير لهم عند استلام معاملاتهم البريدية ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.615	*0.000
.3	تتكرر شكاوى المدققين(بدائرة الحسابات بالوزارة) على مدير المكتب من كثرة أخطاء مالية وقعت في مكتبه ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيته مدير مكتب البريد .	0.852	*0.000
.4	تتكرر شكاوى مدير الرقابة البريدية على مدير المكتب لكثرة الأخطاء البريدية، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيته مدير مكتب بريد.	0.908	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فشل سياسات مدير مكتب البريد والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس(تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يتدني عدد المعاملات التي ينجزها الموظفون أثناء العمل البريدي وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.634	*0.000
.2	تتدني جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون أثناء العمل البريدي وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.557	*0.001
.3	تتكرر شكاوى الجمهور (منتفعوا الخدمات البريدية) على بطء انجاز خدماتهم البريدية من المكتب وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.752	*0.000
.4	يتراجع رضا الإدارة عن مستوى الخدمات البريدية بالمكتب ، بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.541	*0.001
.5	تتكرر شكاوى الجمهور(منتفعوا الخدمات البريدية) على تدني مستوى الخدمات البريدية وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.746	*0.000
.6	يتراجع رضا الجمهور(منتفعوا الخدمات البريدية) عن مستوى الخدمات البريدية بالمكتب ، بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	0.523	*0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول (7.3) معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
.1	مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد	0.775	*0.000
.2	ضعف أداء الموظفين	0.670	*0.000
.3	ضعف إدارة مدير مكتب البريد	0.540	*0.001
.4	فشل سياسات مدير مكتب البريد	0.626	*0.000
.5	تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد	0.600	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

يبين جدول (7.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحـصائياً عنـد مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

6.3 ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإسـتبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينـة عـدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (8.3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد	0.923
2.	ضعف أداء الموظفين	0.772
3.	ضعف إدارة مدير مكتب البريد	0.706
4.	فشل سياسات مدير مكتب البريد	0.832
5.	تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد	0.604
	جميع فقرات الاستبانة	0.876

واضح من النتائج الموضحة في جدول (8.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع مجالات الإستبانة كانت (0.876) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في حالة أن توزيع البيانات طبيعياً وذلك بسبب أن المقياس المستخدم (1-10) هو مقياسي فترة Interval scale (1-10)، أو استخدام الاختبارات الإحصائية غير المعلمية في حالة أن توزيع البيانات غير طبيعياً وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3- معاملا ارتباط بيرسون أو سبيرمان (Pearson/Speramn Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين

متغيرين وقد تمثل في هذه الدراسة المتغير المستقل في "عـدم الالتـزام بمعـايير الترقية" وقد كانت المتغيرات التابعة هي:_

1. عدم رضا الموظفين.
2. ضعف أداء الموظفين.
3. ضعف إدارة المدير.
4. فشل سياسات المدير.
5. تدني مستوى الخدمات البريدية.

4- اختبارا T (T- Test) واختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسـط درجة الاستجابة قد وصل إلي الدرجة المتوسطة وهي 60 أم قد اختلف عنها، وقـد ظهر للباحث من نتائج الاستبانة تجاوز النسبة الأكبر من فقرات الاستبانة الدرجـة المتوسطة وهو الأمر الذي يوحي بقبول نتائج فرضيات الدراسة.

5- اختبارا T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) واختبار مـان-وتني (Mann-Whitney) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي عينتين مستقلتين.

6- اختبارا تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و اختبـار كروسـكال-والاس (Kruskal-Wallis) لمعرفة ما إذا كان هناك فـروق ذات دلالـة إحصائية بين متوسطات ثلاثة عينات مستقلة أو أكثر مجموعات.

الفصل الرابع

4 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

1.1.4 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

تبين النتائج الموضحة في جدول (1.4) أن 18.37% من أفراد العينة هم مديرو مكتب بريد، 5.10% هم نواب مدير، وأن ما نسبته 13.27% هم مسئولوا خزينـة، 30.61% هـم مسئول شباك وأن 32.65% مسميات وظيفية أخرى وأن هناك شخصاً واحداً لم يجب علـى هذا السؤال.

جدول (1.4): المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير مكتب بريد	18	18.37
نائب مدير	5	5.10
مسئول خزينة	13	13.27
مسئول شباك	30	30.61
أخرى	32	32.65
المجموع	98	100.00

نلاحظ هنا من خلال استعراض نسب فئات العاملين بالعينة انه:_

1- أن النسبة الأكبر من فئات الموظفين بالعينة كانت من المسميات الوظيفية الأخرى عن المسميات المذكورة في الجدول(32.65%)، وهم يمثلون ثلاث فئات وظيفية هي فئـة الموزعين، وفئة المراجعين، وفئة الفراشين أو المراسلين، ويمكن أن يعـزى ضـخامة حجمها بالعينة لتمثل النسبة الأكبر في العينة أن هذه الفئات الثلاث تمثـل بمجموعهـا

مسمى واحد في الدراسة وهم في الحقيقة يمثلون مجموعة فئات عاملة بالمكاتب، وقـد جمع الباحث هذه الفئات الثلاث في مسمى واحد لأغراض البحث العلمي والاختـصار، وليتمكن من التركيز على الفئات الأساسية(المدير، ونائب المدير، ومـسئول الخزينـة، وكذلك موظف الشباك) وهي الفئات التي تتنافس علـى الترقيـة مـن بـين العـاملين بالمكاتب، وذلك من اجل اخذ الدلالات الإحصائية عن تلك الفئات الرئيسية، كمـا وقـد كان السبب من ضخامة نسبة المسميات الأخرى هو أن فئة الموزعين منهم يمثلون عددا كبيرا من بين العاملين بالمكاتب، حيث يقومون بتوزيع كل المراسلات والمواد البريدية الواردة لأصحابها من الجمهور. وكذلك تضاف إلـيهم الفئتـان الباقيتـان وهمـا فئـة المراجعين وفئة المراسلين أو الفراشين وهذه الفئات تقوم بالأعمال الداعمـة للأعمـال البريدية بالمكتب. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الفـوزان،2003) التـي بينـت أن المرتبة الخامسة والسادسة فأدنى يمثلون النسبة الأكبر من مجتمـع الدراسـة التـابعين للمديرية العامة للبريد بما فيها البريد في منطقة الرياض بالسعودية، ومن المعروف أن المرتبة الخامسة والسادسة فادني توازي مسميات المراسلين والفراشـين والمـوزعين بالبريد بقطاع غزة ويمكن أن يعزى هذا التوافـق إلـى تقـارب الأعمـال البريديـة والمسميات الوظيفية في كلا المجتمعين.

2- يمكن أن تعزى النسبة الأكبر من الموظفين بالعينة كانت من مسئولي الشباك إلـى أن العدد الأكبر من موظفي البريد هم مسئولي شباك وهم يعملون على استقبال الجمهـور وقضاء احتياجاتهم البريدية ومعاملاتهم من المدفوعات والمقبوضات، وهذه الأعمال هي الأعمال الأهم في مكاتب البريد. وان فئات العاملين الباقية لا تمثل أعمالهم بالبريد سوى الأعمال الداعمة لفئة مسئولي الشباك، مثل أعمال الإشراف الإداري، والتي يقـوم بهـا مدير المكتب أو نائبه. أو أعمال مراجعة وغلق وتدقيق ومطابقة العمليات الحسابية التي أنجزها مسئولي الشباك والتي يقوم بها مسئولي الخزينة والمراجعين والمدققين، لذا فان العاملين بمسمى مسئولي الشباك، يمثلون الفئة الأكبر من فئات العاملين بالمكتب.

3- يمكن أن تعزى تدني نسبة مسئولي الخزينة، فكانت اقل من نسبة مدراء مكاتب البريد إلى عدم الحاجة إلى أكثر من ذلك منهم بالواقع العملي لمكاتب البريد حيث يلـزم لكـل مكتب بريد مدير يعمل على إدارته، وهو الذي يقوم بأعمال مسئول الخزينة بالمكاتـب الصغيرة من مكاتب البريد، وهنا فليس من الضروري أن يكون لكل مكتب بريد مسئول

خزينة متفرغ حيث في هذه الحالة يقوم بأعمال الخزينة مدير المكتب إلى جانب عمله في إدارة المكتب.

4- كما ونلحظ من النتائج أن نسبة نواب المدراء كانت الفئة الأقل من بين العاملين بالمكتب ويمكن أن يعزى ذلك انه في بعض المكاتب الصغيرة الحجم التي لا تحتاج لإدارتها إلا لمدير فقط، فليس من الضروري أن يكون لكل مدير مكتب نائبا له متفرغ ليساعده في إدارة المكتب، حيث يقوم المدير بكل الأعمال الإدارية بالمكتب بمفرده.

2.1.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (2.4) أن معظم عينة الدراسة من حملة الثانوية ونسبتهم 40.63 %، وأن 16.67% هم من حملة الدبلوم، وأن 31.25% من حملة درجة البكالوريوس، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 2.08% من أفراد العينة دراسات عليا، وهناك 9.38% من حملة مؤهلات علمية أخرى. مع الملاحظة بان هناك ثلاثة أشخاص لم يجيبوا على هذا السؤال.

جدول (2.4): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	39	40.63
دبلوم	16	16.67
بكالوريوس	30	31.25
دراسات عليا	2	2.08
أخرى	9	9.38
المجموع	96	100.00

نلاحظ هنا من خلال استعراض نسب المؤهل العلمي للعاملين بالعينة انه:_

1- أن الفئة الأكبر من العاملين بمكاتب البريد غير حاصلين على مستوى تعليمي أعلى من الثانوية العامة حيث يمثلون ما نسبته 50.01% من مجموع العاملين وذلك عند إضافة فئة حملة الثانوية العامة والذين يمثلون 40.36% ،إلى فئة أخرى من فئات المؤهل العلمي ونسبتهم9.38% وهي فئة حملة المستويات التعليمية الدنيا، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أمرين هما:_

أولا - ارتفاع عدد موزعي البريد الكبير بمكاتب البريد حيث أن مهنة موزع البريد لا يشترط حصول أصحابها على مؤهل علمي أعلى من شهادة الثانوية العامة، ويظهـر ذلك بوضوح عند مراجعة شروط الاستقطاب والتوظيف لهذه الفئـة مـن العـاملين بمكاتب البريد.

ثانيا- ضعف معايير الاستقطاب والتوظيف لمسئولي الشباك و باقي العـاملين فـي مكاتب البريد والانحراف عن المعايير الصحيحة للتوظيف بسبب المحاباة أو الفساد.

2- تعكس هذه النسبة الكبيرة من حملة المؤهل ما دون الجامعي للعاملين بالبريد، تعكـس قلة الاهتمام الحكومي بالمؤهلات العلمية بسبب النظرة الخاطئة السائدة عن الأعمـال الحكومية بأنها أعمال كتابية سهلة يقوم بها المؤهل وغير المؤهل علمياً من الأشخاص عند التوظيف.وهذه النظرة خاطئة وخصوصا بالعمل البريدي حيث استقبال معاملات الجمهور من المدفوعات والمقبوضات وما يترتب على ذلك العمل من مخاطر ماليـة وإدارية حيث تكثر مشاكل العجز المالي عند موظفي البريد بسبب الأخطـاء الماليـة والمحاسبية ويتفق الباحث مع دراسة (الفوزان،2003) حول هذا الأمر والتي بينت أنه يمكن الحد من مشاكل التوظيف لغير المؤهلين علميا عبر خصخصة البريد.

3- تعكس النسبة الكبيرة من حملة المؤهل ما دون الجامعي للعاملين بالبريد مدى الحاجة إلى معالجة الأخطاء المترتبة عن مشاكل الانحراف في الاستقطاب والتوظيف عبـر تكثيف عمل الدورات التدريبية التعويضية المقترحة لتغطية نقص المؤهلات العلميـة لدى العاملين.

4- يمكن أن يعزى انخفاض نسبة حملة الدبلوم في العاملين في مكاتب البريد إلـى قلـة الاهتمام باستقطاب وتوظيف هذا المستوى التعليمي للعمل في مكاتب البريد. مـع أن هذا المستوى المتوسط من التعليم الجامعي يبدوا في نظر الباحث بأنه أكثر كفاءة مـن حملة الثانوية العامة.

5- تمثل نسبة حملة شهادة البكالوريوس نسبة ثلث العاملين في مكاتب البريد وهو مؤشر على قلة الاهتمام بالشهادات العلمية، ويمكن أن تعزى إلى الانحراف الحكومي السائد في تجاهل توظيف حملة الشهادات الجامعية، وتتفـق هـذه النتيجـة مـع دراسـة (الفوزان،2003) التي بينت في توزيع مجتمع البحث من العاملين بالبريـد بالمملكـة العربية السعودية وفق المستوى التعليمي أن 80% منهم من غير الحاصـلين علـى الشهادة الجامعية. ويمكن أن يعزى هذا التوافق إلى ضعف الاهتمام بالمؤهل العلمـي للعاملين بالمهام البريدية والعمل بالبريد في كلا المجتمعين وهو مؤشر على الانحراف

لدى الحكومتين حول ذلك لان البريد يعتبر علم مميز ويحتاج إلى المؤهلين جامعيا في تخصصات البريد أو الإدارة أو المحاسبة وتضاف إليها جميعا الخبرة بالحاسوب.

6- يمكن أن تعزى النسبة المتدنية جدا لحملة الدراسات العليا من العاملين بمكاتب البريد إلى عزوف حملة هذه الشهادات عن العمل بمكاتب البريد حيث انـه إذا مـا حـصل احدهم على شهادة عليا لن يستمر بالعمل بمكتب البريد إلا إذا كان مديرا لان فرصته للعمل في إدارة البريد أو الوزارة أفضل من العمل بمكاتب البريد، أو انه قد يتوجـه للعمل بالقطاع الخاص خارج إطار المؤسسات الحكومية.

3.1.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يتبين من جدول (3.4) أن ما نسبته 46.39% من عينة الدارسة خبرتهم فـي العمـل البريدي أقل من 5 سنوات، وأن 25.77% خبرتهم تتراوح مـن 6 حتـى 10 سـنوات، وأن 16.49% خبرتهم تتراوح من 11 سنة حتى 15 سنة. وأن 11.34% خبرتهم أكثر مـن 20 سنة. مع الملاحظة بان هناك اثنين من الأشخاص بالعينة لم يجيبوا على هذا السؤال.

جدول (3.4): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	45	46.39
من 6 – 10 سنوات	25	25.77
من 11 - 15 سنة	16	16.49
أكثر من 15 سنة	11	11.34
المجموع	97	100.00

نلاحظ هنا من خلال استعراض نسب سنوات الخبرة للعاملين بالعينة انه:_

1- أن ما نسبته 72.16% من العاملين في مكاتب البريد لا تزيد سنوات الخبرة لـديهم عـن عشرة سنوات ويظهر ذلك من خلال جمع المجموعتين الأولى التي لا تزيد الخبرة لديها عـن خمسة سنوات ونسبتها46.39% والثانية التي لا تزيد سنوات الخبرة لديها عن عـشرة سـنوات ونسبتها25.77% .

وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (الفوزان،2003) التي بينـت أن مجتمـع الدراسـة التابعين للمديرية العامة مع التابعين لبريد منطقة الرياض هم ممن تفوق خبرتهم عشر سـنوات بنسبة بلغت 64.6% من مجتمع الدراسة ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف الى الاخـتلاف بـين

المجتمعين وإلى التغيرات المستجدة على البريد الفلسطيني والمتمثلة في سياسة توسيع الخدمات البريدية، و كذلك سياسات التوسع في التوظيف الحكومي للسلطة الفلسطينية.

تعود نتائج الدراسة إلى الأسباب التالية:_

أولا: تقاعد عدد كبيرا من الرعيل القديم التي واكب أصحابها نـشأة وتطـور العمـل البريدي خلال الحقبة الماضية منذ زمن الاحتلال الإسرائيلي، وان غياب هذه الفئة القديمـة لـم يكن منذ زمن بعيد بل كان خلال السنوات العشر الماضية وهذا مؤشر على أن البريد مؤسـسة خدماتية قديمة تقدم خدماتها منذ زمن طويل، وهي ليست مستحدثة أو مستجدة على يد الـسلطة الوطنية الفلسطينية، كما أنها لا تعتبر من المؤسسات والوزارات التي ترمـز إلـى الاسـتقلال والسيادة الوطنية مثل وزارة الخارجية التي انشاتها السلطة خلال فترة حكمها.

ثانيا: توسع الخدمات البريدية خلال العشر سنوات الأخيرة الماضية، حيث تم فـتح مكاتب بريد جديدة مثل مكتب بريد جباليا المعسكر الذي افتتح في عام 98م ويعمل بالمكتب 14 عامل وكذلك بريد الشاطئ الذي افتتح قبل أعوام قليلة والذي يعمل به ستة موظفين، وهكذا باقي مكاتب البريد التي افتتحت خلال السنوات العشر الأخيرة، وعلى هذا يمكن تفسير كبـر حجـم الموظفين الجدد.

إن وجود عدد كبير من العاملين في مكاتب البريد لا تزيد سنوات الخبرة لـديهم عـن عشرة سنوات إن هذا يحمل عدة دلالات هي:_

أولا: تعتبر هذه النسبة مؤشر على سياسة الاستقطاب والتوظيف الحكومي التـي ضاعفت حجم التوظيف خلال السنوات العشر الماضية للاعتقاد السائد لـدى الكثيـر مـن المسئولين بضرورة استيعاب الحكومة للأعداد الكبيرة من العاطلين عن العمل.

ثانيا: تعتبر هذه النسبة مؤشر على قلة التجربة لدى عدد كبير من العاملين بمكاتب البريد وهذا ما يعني كثرة المشاكل المالية والإدارية، وخصوصا إذا ما تم تذكر مـا ذكـر أعلاه من توسع ومضاعفة حجم الخدمات البريدية، إن هذه المضاعفة للخدمات البريدية في مكاتب البريد بالإضافة إلى قلة سنوات الخبرة لدى كثير من العاملين في مكاتب البريـد. إن هذا يحتاج إلى مؤهلات خاصة يجب أن يتمتع بها المدراء المرشحين للترقية، وعلـى هـذا يمكن استكشاف خطر عدم الالتزام بمعايير الترقية لدى مدراء مكاتب البريد.

ثالثا: إن مؤشر قلة سنوات الخبرة لدى جماعة كبيرة من العاملين بالبريد بالإضـافة إلى ما ذكرناه سابقا في جدول المؤهل العلمي وما أظهره مـن أن مـا نـسبته 40% مـن

العاملين بالبريد غير حاصلين على مؤهل علمي أعلى من شهادة الثانوية العامـة، إن هـذا المؤشر ليوحي إلى حجم الحاجة إلى دورات تدريبية تعويضية مكثفة للعاملين بمكاتب البريد لتعويض النقص الواضح في التجربة للعاملين.

رابعا: إن تقاعد عدد كبيرا من الرعيل القديم وغيابهم عن مصدر اتخـاذ القـرار إن هذا الأمر إنما يدل على أن البريد يمر بمرحلة جديدة من طريقة اتخاذ القرار حيث هي مرحلـة يقودها عدد من العاملين البريديين الجدد، وما يحملون من روح جديدة، وهذا يعني أن الأفكـار القديمة التقليدية للعاملين القدامى بدأت في التغيير بدخول دماء جديدة أكثر جرأة، أن هـذا مـا يمكن استغلاله من إدارة البريد نحو السعي إلى تطوير الخـدمات البريديـة وحوسـبة العمـل البريدي وما سيحققه ذلك من مزايا التكنولوجيا لاختصار للوقت والجهد في العمل البريدي.

4.1.4 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (4.4) أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيـث يمثـل ذلـك مـا نـسبته 94.85% من عينة الدراسية من الذكور و 5.15% من الإناث. مع ملاحظة أن هناك اثنـين بالعينة لم يجيبوا على هذا السؤال. و تعزي تلك النسب إلي أن أغلبية أفراد العينة مـن الـذكور وهذا ما يمكن أن يعزى إلى:_

جدول (4.4): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	92	94.85
أنثى	5	5.15
المجموع	97	100.00

1- عزوف فئة النساء عن العمل بمكاتب البريد حيث أن العدد الأكبر من العاملين بمكاتب البريد يعملون إما مسئولي شباك بريد أو موزعي بريد. لهذا فان النساء اقل اسـتعداد للعمل كمسئول شباك، كما وهن اقل استعداداً للعمل كموزع بريد، حيث يمضي موزع البريد كل يومه تحت برد الشتاء وحرارة الصيف، وهو يدور في الشوارع العامة وبين الأزقة والطرقات، ومن ثم فلن ترغب النساء في تحمل مسئوليات تلك الأعمال المتعبة بمكاتب البريد.

2- إن العاملات من النساء اللواتي يعملن في مكاتب البريد ونسبتهن متدنية عن الرجـال العاملين، إنما يعملن في أعمال أسهل من الرجال فهن يعملن فقط إما علـى الـشباك للصرف المالي أو في المراجعة والتدقيق وهن لا يعملن أبداً في مهنة موزع البريـد، وهن باستمرار يطلبن أن يتحقق لهن اختيار المهام الأسهل بالعمل البريدي، كما وتؤكد هذه الظاهرة على العادات الاجتماعية الموروثة بالمجتمع الفلسطيني، والتي تتطلب من الرجال مراعاة ظروف النساء.

تشير النتائج الموضحة في جدول (5.4) أن 80.61% من أفراد العينة يؤيدون أنـه لا يوجد التزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد

جدول (5.4): التزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
لا	79	80.61
نعم	19	19.39

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وتم اسـتخدام الاختبـارات الإحـصائية المعلمية في حالة أن توزيع البيانات طبيعياً وذلك بسبب أن المقياس المـستخدم (1-10) هـو مقياسي فترة Interval scale (1-10)، أو استخدام الاختبارات الإحصائية غير المعلمية فـي حالة أن توزيع البيانات غير طبيعياً.

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار T مثلاً، يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي القيمـة المتوسـطة للاختبـار التـي استخدمها الباحث.

الفرضية البديلة:

متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6

إذا كانت (Sig.(P-value أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتـائج برنـامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقتـرب من القيمة المتوسطة وهى 6، أما إذا كانت (Sig.(P-value أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلـف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيـد أو يـنقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة. وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشـارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Testلاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6.4).

جدول (6.4)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.6	مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد	0.337
.7	ضعف أداء الموظفين	0.075
.8	ضعف إدارة مدير مكتب البريد	0.393
.9	فشل سياسات مدير مكتب البريد	0.080
.10	تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد	*0.018

* البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6.4) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لمجال" تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد" تساوي 0.018 وهي أكبر مـن مـستوى الدلالـة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذا المجال لا يعتبر توزيعاً طبيعياً وبذلك سيتم اسـتخدام الاختبارات غير المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقـة بهـذا المجـال. أم بالنـسبة للمجالات الأخرى فإن القيمة الاحتمالية لكل منها أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن

توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبـارات المعلميـة للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

1.2.4 الفرضية الأولى

لا يوجد رضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-11) من فقرات مجال مدى الرضـا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد، وقد تم استخدام اختبار T (لأن توزيع البيانـات يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (6.4) لمعرفة ما إذا كانـت متوسـط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.4)

جدول (7.4)الأوساط الحسابية، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية(.Sig)
.1	أنت راض عن معـايير الترشـيح لاختبـار الترقية من حيث المؤهل العلمي	5.79	4	-0.79	0.216
.2	أنت راض عن معـايير الترشـيح لاختبـار الترقية من حيث الدورات التدريبية السابقة له	5.16	5	-3.29	*0.001
.3	أنت راض عن معـايير الترشـيح لاختبـار الترقية من حيث الأقدمية	5.91	3	-0.37	0.356
.4	أنت راض عن معـايير الترشـيح لاختبـار الترقية من حيث تقييم الأداء	6.23	2	0.84	0.202
.5	أنت راض عن معايير ترقية الناجحين فـي اختبار الترقية	6.48	1	1.65	0.051
.6	أنت راض عـن تطبيـق معـايير الترقيـة المعمول بها	4.00	11	-8.61	*0.000
.7	أنت راض عن تطبيق إجراءات الترقية	4.64	6	-5.10	*0.000
.8	أنت راض عن آلية معالجة الإدارة للتظلمات على الترقيات	4.15	10	-6.78	*0.000
.9	أنت راض عن دقة إجراءات الترشح للترقية	4.24	9	-6.37	*0.000
.10	أنت راض عن وضوح إجـراءات الترشـح	4.41	7	-6.15	*0.000

	للترقية				
.11	أنت راض عن موضوعية تطبيـق معـايير الترقية	4.34	8	-6.11	*0.000
جميع فقرات المجال معاً		5.04		-5.31	*0.000

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة α=0.05.

يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " أنت راض عن معايير ترقيـة الناجحين في اختبار الترقية" يساوي 6.48 وقيمة اختبار T تساوي 1.65 والقيمـة الاحتماليـة لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.051 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فـإن المتوسـط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل علـى أن رأي أفراد العينة حول الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يقترب من القيمة المتوسطة. يبـين جدول (7.4) أن معظم فقرات هذا المجال تقل بصورة واضحة عن القيمـة المتوسـطة فمـثلاً بالنسبة إلى السادسة " أنت راض عن تطبيق معايير الترقية المعمول بهـا" تبـين أن المتوسـط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 4.00 وقيمة اختبار T تساوي 8.61- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهـذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم رضا من قبل أفراد العينة حول تطبيق معايير الترقية المعمول بها.

التعليق والتفسير.

1- يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 " أنت راض عـن معـايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث المؤهل العلمي" يساوي (5.79) وقيمة اختبار T تساوي 0.79-والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.216 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمـة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة يقتـرب مـن القيمة المتوسطة. وهي تعني تحقق رضا أفراد العينة عن معايير الترشيح للترقيـة من حيث المؤهل العلمي، بدرجة متوسطة ويمكن أن تعزى إلى اعتقاد أفراد العينـة بالأهمية المتوسطة للمؤهل العلمي في العمل البريدي، وتتوافق هذه النتيجـة مـع دراسة (العبود والمعشوق،1418هـ) والتي بينت "أن التعليم يعد متوسط الأهمية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية في الخدمة المدنيـة بالمملكـة العربيـة

السعودية". كما وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشمراني،2007) والتي بينت أن العاملين بالدفاع المدني راضون بدرجة عالية عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث المؤهل العلمي. كما وتختلف هذه النتيجة مع دراسة(آل سعود،1424هـ) والتي بينت حيادية الضباط حول معايير الترقية، ويمكن أن يعزى الاختلاف مع تلك الدراسات إلى تباين مجتمعات الدراسة في كل دراسة عن الأخرى فدراسة كلا من الشمراني وال سعود مجتمعهما امني حيث يوضع في سلم الترقيات بها جدول واضح من المعايير حسب الاقدمية والمؤهل العلمي فالجامعي مثلا يحصل مباشرة على رتبة ضابط، وهذا يتم بالتوافق مع التسلسل بالترقية حسب الاقدمية. بينما دراسة العبود والمعشوق فتتوافق مع نتائج هذه الدراسة بسبب أن كليهما يتحدث عن مجتمعا مدنيا والذي تظهر به مشاكل الترقية الذي يزاوج بين أسلوبي الترقية بالاقدمية والترقية بالاختيار وهو الذي يشترط المؤهل العلمي. حيث يعمل هذا التزاوج على تقدير نسبة من الترقية لأسلوب الترقية بالاختيار ثم تتراجع نسبته تدريجيا لصالح أسلوب الترقية بالاقدمية كلما تم النزول إلى المستويات الأدنى بالسلم الوظيفي.

2- يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 " أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث الدورات السابقة" يساوي (5.16) وقيمة اختبار T تساوي 3.29-والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.001* وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن معايير الترشيح للترقية من حيث الدورات السابقة له ويمكن أن تعزى هذه النتيجة وإلى قناعة أفراد العينة المنخفضة بجدوى الدورات في تفضيل المتقدمين للترقية وتميزهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبود والمعشوق،1418هـ) التي بينت أن التدريب يعد متوسط الأهمية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. وتختلف عن نتائج دراسة (القباني،1402هـ) التي بينت أن التدريب والتأهيل أثناء الخدمة يؤثر على سرعة الترقية للموظف العام، وتختلف أيضا عن نتائج دراسة (القريوتي،1418هـ) التي بينت أن اجتياز الدورات المتخصصة من أهم شروط الترقية في نظم الترقية في

الأجهزة الأمنية العربية كما تختلف من نتيجة دراسة (الشمراني،2007) التي بينت أن العاملين بقوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني راضون بدرجـة عاليـة عـن معايير الترشيح المتعلقة بالدورات الحتمية والتخصصية ويمكـن أن يعـزى هـذا التعارض عن كل الدراسات السابقة إلى قناعة أفراد عينـة الدراسـة المنخفـضة بجدوى الدورات في تفضيل المتقدمين للترقية وتميزهم نظرا لسهولة الحصول على الدورات من مراكز التدريب التجارية المتعددة التي تهدف فقط إلى الكسب المادي، في المجتمع الفلسطيني. هذا من جانب ومن جانب آخر، فـان الـدورات للعـاملين بالأجهزة الأمنية لها أهمية كبيرة على مصير العاملين وترقياتهم، أما فـي الخدمـة المدنية فلا تشكل الدورات الأهمية الأكبر عند الترقية حيث يتم الاهتمـام بالمؤهـل الجامعي أوبشهادات الدبلوم أو ما يوازيه من مستويات علمية.

3- يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 " أنت راض عـن معـايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث الاقدمية" يساوي (5.91) وقيمة اختبار T تساوي 0.37- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.356 وهـي اكبـر مـن مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمـة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة يقتـرب مـن القيمة المتوسطة. وهي تعني تحقق رضا متوسط من أفراد العينـة عـن معـايير الترشيح للترقية من حيث الاقدمية، ويمكن أن تعزى إلـى اعتقـاد أفـراد العينـة بالأهمية المتوسطة للخبرة الناتجة عن الاقدمية في العمل البريدي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة(الشمراني،2007) التي بينت أن العاملين بقوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني راضون بدرجة عالية عن معايير الترشيح للترقية من حيـث الاقدمية، كما وتختلف عن دراسة (عمار،1402هـ) التي بينت أن الترقية بالاقدمية من ابرز أساليب الترقية المستخدمة بالمملكة العربية السعودية، كما وتختلـف عـن دراسة (القريوتي،1418هـ) والتي بينت أن مدة الخدمة (الاقدمية) من أهم معايير المفاضلة في نظم الترقية في الأجهزة الأمنية العربية، كما تختلف عن نتيجة دراسة (آل سعود،1424هـ) والتي بينت حيادية الضباط حول معايير الترقيـة وتطبيقهـا ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف عن الدراسات الـسابقة المـذكورة إلـى اخـتلاف

المجتمعات الدراسية حيث أن مجتمع هذه الدراسة هو مجتمعاً لوظائف مدنية بينما مجتمعات تلك الدراسات أمنية تعتمد أولوية الترقية بالاقدمية.

يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4" أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث تقييم الاداء" يساوي (6.23) وقيمة اختبار T تساوي 0.84والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.202 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة يقترب من القيمة المتوسطة. وهي تعني تحقق رضا متوسط من أفراد العينة عن معايير الترشح للترقية من حيث تقييم الأداء، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة بالأهمية المتوسطة لمعيار تقييم الأداء، والأهمية المتوسطة لعدالة هذا المعيار في الترقية وتختلف هذه النتيجة لهذا المعيار عن نتائج دراسة (الشمراني،2007) الذي أظهرت أن لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني رضا بدرجة عالية عن معايير الترشح المتعلقة بملف الخدمة في العمل، كما وتختلف هذه النتيجة مع دراسة(آل سعود،1424هـ) والتي بينت حياد الضباط حول معايير الترقية وتطبيقها، كما وجاءت هذه النتائج مختلفة عن نتائج دراسة القريوتي التي بينت أن نتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء من أهم معايير المفاضلة في نظم الترقية في الأجهزة الأمنية العربية ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف عن الدراسات السابقة المذكورة إلى اختلاف المجتمعات الدراسية حيث أن مجتمع هذه الدراسة هو مجتمعاً لوظائف مدنية بينما جميع مجتمعات تلك الدراسات هي أمنية تعتمد تقارير الأداء بشكل أكثر إنصافا ووضوحا في الترقية أما في الخدمة المدنية فتعتمد التزاوج بين عدد من المعايير المختلفة الأوزان والأهمية بين المسويات الوظيفية والمسميات الوظيفية.

- يبين جدول (7.4) أن الفقرات الأولى والثانية والثالثة والرابعة جاءت لتقيس رضا العاملين عن معايير الترقية من حيث كل من المؤهل العلمي و الدورات التدريبية السابقة و من حيث الأقدمية و من حيث تقييم الأداء، وقد أفرزت العينة ترتيب الفقرات من حيث الأهمية تنازليا كمعيار للترشح للترقية على النحو التالي:_

أولا- أظهرت نتيجة الفقرة الرابعة أعلى معدل في الفقرات الأربعة الأولى فكانـت لهـا المرتبة الأولى عليها جميعاً، وهي التي تقيس رضا العاملين عن معايير الترشح للترقيـة من حيث تقييم الأداء، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد أفراد العينة ببالغ أولويـة وأهمية تقييم الأداء وتنبع أهمية تقييم الأداء من انه يكشف مستوى الأداء الحقيقي ويقـيس وحجم الإنتاج الفعلي أثناء العمل. وتختلف هذه النتيجة لترتيب تقييم الأداء من بين معايير الترقية مع دراسة(الشمراني،2007) التي بينت أن الاقدمية عند العاملين بقوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني لها الترتيب الأول في من بين معايير الترقية، ويمكـن أن يعـزى الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة حيث يدرس الشمراني مجتمعا امنيا لـه أولوياتـه المختلفة في الترقية عن أولويات مجتمع الخدمة المدنية في هذه الدراسة.

ثانيا: أظهرت نتيجة الفقرة الثالثة بأنها حصلت على الترتيب الثاني من بين الفقرات الأربعة الأولى وهي التي تقيس رضا العاملين عن معايير الترشح للترقية من حيث الاقدمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد أفراد العينة بأولوية الاقدمية التي تعكس زيادة تجارب الفرد و خبراته ونضج قراراته، ومن جانب آخر يمكن أن يعزى تأخر معيار الاقدمية عن معيار تقييم الأداء في الأولوية في ترتيب المعايير من حيث الأهمية إلى اعتقاد أفراد العينة بعدالـة أولوية ارتفاع معدل الإنتاج الفعلي بالعمل والذي يظهره معيار تقييم الأداء.

ثالثا: أظهرت نتيجة الفقرة الأولى بأنها حصلت على الترتيب الثالث من بين الفقرات الأربعة الأولى وهي التي تقيس رضا العاملين عن معايير الترشح للترقية من حيث المؤهل العلمي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد أفراد العينة بأهمية المؤهل العلمـي ولكـن ومن جانب آخر يمكن أن يعزى تأخر معيار المؤهل العلمي إلى الترتيب الثالث بعد كل من معيار تقييم الأداء و معيار الاقدمية في الأولوية في ترتيب المعايير من حيث الأهمية، إلـى اعتقاد أفراد العينة بتراجع أولوية أهمية معيار المؤهل العلمي عنهما لأن العمل البريدي غير معقد إلى درجة كبيرة، وانه يحتاج إلى خبرات عملية أكثر مما يحتاج إلى شهادات. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (القباني ،1403هـ) والتي بينت أن احتساب المؤهلات العلمية قبل الخبرة أو الاقدمية من أهم المشاكل التي يواجهها المرشح للترقية من الإداريـين العـاملين بإدارات المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن أن يعزى هذا التوافـق إلـى أن هذين الدراستين تعالجان مجتمعات مدنية حيث قد يتوافقان في تفـضيل تقيـيم الأداء علـى

المؤهل أو يتعارضان نظرا لان الخدمة المدنية تزاوج بين جميع هذه المعايير أما الخدمة الأمنية فلا تزاوج بينها والأولوية فيها هو للاقدمية.

وهنا فان رأي الباحث لا يوافق رأي العينة في ترتيب معايير الترقية حيث انه يجب أن يكون موقع المؤهل العلمي في المرتبة الأولى. حيث لا يجوز إهمال أهمية المؤهل العلمي في تفضيل الأفراد العاملين بالبريد، حيث إن من أهم واخطر مشاكل مؤسسة البريد التي واجهتها سابقا هي نقص المؤهلين من أصحاب الشهادات العلمية من على رأس الهرم التنظيمي له، الأمر الذي اغرق البريد في تأخر وإهمال كبيرين، لذا فان ترقية أصحاب المؤهلات العلمية سيساهم في تطور البريد و الارتفاع به نحو الميزة التنافسية البريدية والبنكية، عبر العمل على حوسبة العمل البريدي وإدخال برامج وأنظمة الحاسوب على العمليات المالية في المدفوعات والمقبوضات ببنك البريد، والانطلاق بالعمل البريدي نحو الأفضل.

رابعا: أظهرت نتيجة الفقرة الثانية بأنها حصلت على الترتيب الرابع والأخير من بين الفقرات الأربعة الأولى وهي التي تقيس رضا العاملين عن معايير الترشح للترقية من حيث الدورات السابقة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد أفراد العينة بضعف أهمية الدورات التدريبية كمعيار للترقية و لهذا فانه لا يمكن للدورات التدريبية أن تنشأ لوحدها ترقية.

5 - يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 " أنت راض عن معايير ترقية الناجحين في اختبار الترقية " يساوي (6.48) وقيمة اختبار T تساوي 1.65 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.051 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة يقترب من القيمة المتوسطة. وهي تعني تحقق رضا متوسط من أفراد العينة عن معايير ترقية الناجحين في اختبار الترقية ، ويمكن أن تعزى إلى قناعة الأفراد بعدالة هذا المقياس وهذا المعيار في الترقية.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة(الشمراني،2007) التي بينت رضا العاملين بالدفاع المدني عن معايير ترقية الناجحين في اختبار الترقية ويمكن أن يعزى هذا التوافق بين الدراستين إلى منطقية وعدالة هذا المقياس للترقية عند المجتمعين.

6 - يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 6 " أنـت راض عـن تطبيـق معايير الترقية المعمول بها " يساوي (4.00) وقيمة اختبار T تـساوي 8.61- والقيمـة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.000*وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهريـة وهـذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن معـايير الترقيـة المعمول بها ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة بعـدم عدالـة تطبيـق معايير الترقية وسيادة المحسوبية والتحيز والمحاباة في التطبيق. وهو ما يستدل بها علـى عدم وجود رضا عن تطبيق معايير الترقية وانخفاض الالتزام بمعايير الترقيـة بمكاتـب البريد. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة(الشمراني 2007) التي بينت رضا أفراد الـدفاع المدني عن تطبيق معايير الترقية بدرجة متوسطة ويمكن أن يعزى هذا الاخـتلاف بـين نتائج الدراستين إلى وضوح معايير الترقية في الخدمة الأمنيـة حيـث تعتمـد الترقيـة بالاقدمية، بينما غموض معايير الترقية بالوظائف المدنية بسبب مزاوجتها لعـدة معـايير للترقية متباينة في أوزانها من حيث الأهمية بين المستويات الوظيفية المختلفة أو المسميات الوظيفية المختلفة.

7 - يبين جدول (7.4)أن المتوسط الحسابي للفقرة رقـم 7 " أنـت راض عـن تطبيـق إجراءات الترقية " يساوي (4.64) وقيمة اختبار T تساوي 5.10- والقيمـة الاحتماليـة لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.000*وهي اقل من مستوى الدلالـة 0.05 وبـذلك فـإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يـدل على أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن تطبيق إجراءات الترقية ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة بالانحراف عن العدل فـي تطبيـق إجراءات الترقية وتتفق هذه النتيجة عن دراسة (البلوشي،2001) التي بينـت انخفـاض درجة رضا العاملين عن الإجراءات المتبعة فـي الترقيـة. كمـا تتفـق مـع دراسـة (القباني،1403) والتي بينت أن تأخر الإدارة في بـدء إجـراءات الترقيـة،مـن أهـم الصعوبات التي تواجه الترقيات بينما تختلف مع دراسة (القريوتي،1418) التي بينت أن نظم الترقية في الأجهزة الأمنية العربية تحدد بشكل واضح إجراءات الترقية وشـروطها الأساسية ويمكن أن يعزى هذا التوافق وذلك الاختلاف إلى تقارب مجتمعات الدراسة لمن تتوافق معهم حيث جميعا يدرسون مجتمعات مدنية أما القريوتي فيعالج مجتمعا امنيا يعتمد أولا الترقية بالاقدمية.

8- يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 8 " أنت راض عن آليـة معالجـة الإدارة للتظلمات على الترقيات " يساوي (4.15) وقيمة اختبار T تساوي 6.78- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.000*وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهريـة وهـذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن آلية معالجة الإدارة للتظلمات الصادرة من المظلومين من الترقيات ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شـعور أفراد العينة بالظلم الواقع على الموظفين من جراء تجاهل الإدارة لتظلماتهم بعد انحرافها عن العدل في الترقيات.

9- يبين جدول (7.4)أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 9 " أنت راض عن دقة إجـراءات الترشح للترقية " يساوي (4.24) وقيمة اختبار T تساوي 6.37- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.000*وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسـط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يـدل علـى أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن دقة إجراءات الترشح للترقيـة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة بالعشوائية والانحراف في إجراءات الترقية أثناء تطبيقها. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (العبود والمعـشوق ،1418ه) التـي بينت إن دقة تطبيق أسس الترقية وأساليبها تختلـف فـي الأجهـزة الحكوميـة بالنـسبة للمرشحين للترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن أن يعـزى هـذا التوافق إلى تقارب مجمع الدراستين حيث هما مجتمعان لوظائف مدنية تعمـل فـي دول عربية من دول العالم الثالث التي تنتهج غموض إجراءات الترقية بها، وهو الأمر الـذي يدل على الانحراف عن العدالة الوظيفية في كلا المجتمعين.

10- يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 10 " أنت راض عـن وضـوح إجراءات الترشح للترقية " يساوي (4.41) وقيمة اختبـار T تـساوي 6.15- والقيمـة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.000*وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهريـة وهـذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن وضوح إجـراءات الترشح للترقية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة بغموض إجـراءات الترقية أثناء تطبيق إجراءاتها.

11- يبين جدول (7.4)أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم 11 " أنت راض عن موضوعية تطبيق معايير الترقية " يساوي (4.34) وقيمة اختبار T تساوي 6.11- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000*وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن موضوعية تطبيق معايير الترقية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الشمراني،2007) التي بينت عدم رضا العاملين بالدفاع المدني عن موضوعية تطبيق معايير الترقية، و تتوافق مع نتائج دراسة (البلوشي،2006) التي بينت أن الأسس والمعايير المتبعة في المفاضلة بين المرشحين للترقية بحاجة ماسة إلى إعادة النظر في تطبيقها بشكل موضوعي. ويمكن أن يعزى هذا التوافق إلى تقارب بيئة العمل لدى مجمعات الدراسات في دول عربية من دول العالم الثالث التي لا تنتهج الموضوعية في إجراءات الترقية، وهو الأمر الذي يدل على الانحراف عن العدالة الوظيفية فيها جميعا.

- يبين جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي (5.04) وقيمة اختبار T تساوي 5.31- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000*وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفرضية يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن تطبيق معايير الترقية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى انخفاض قناعة أفراد العينة بالالتزام بمعايير الترقية وشعورهم السلبي نحو ذلك .و تتوافق هذه النتيجة مع دراسة(البلهيد ،1418هـ) والتي بينت أن الاتجاهات السلبية نحو معايير الترقية تسود لدى نصف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، كما تختلف مع نتيجة دراسة (آل سعود،1424هـ) والتي بينت حياد الضباط حول معايير الترقية وتطبيقها. ويمكن أن يعزى ذلك كله إلى تقارب بيئة العمل لدى جميع مجمعات الدراسات في الدول العربية التي تعد من دول العالم الثالث التي لا تلتزم بمعايير الترقية، وهو الأمر الذي يدل على الانحراف عن العدالة الوظيفية فيها.

2.2.4 الفرضية الثانية

عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف أداء الموظفين.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-6) من فقرات مجال علاقة ضـعف أداء الموظفين بعدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد، وقد تم استخدام اختبار T (لأن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (6.4) وذلك لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (8.4)

جدول (8.4)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " علاقة ضعف أداء الموظفين بعدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية(Sig.)
	تتكرر الأخطاء المحاسبية التي تقع مـن المـوظفين أثنـاء العمل بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	6.30	3	1.18	0.121
	تتكرر السلوكيات المخالفة للتعليمات الإدارية الصادرة من الموظفين بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مـدير مكتـب البريد.	6.58	2	2.45	*0.008
	تتكرر ظاهرة توتر الموظفين أثناء العمـل بـسبب عـدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	6.83	1	3.29	*0.001
	تتكرر أخطاء الموظفين في تسجيل الكشوفات والجـداول بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	5.72	4	-1.32	0.095
	يتكرر وقوع الموظفين بحالة العجز المالي بـسبب عـدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	5.71	5	-1.29	0.101
	يبرز تراجع الانجاز اليومي للمـوظفين لعـدد المعـاملات البريدية عن السابق بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	5.61	6	-1.68	*0.048
	جميع فقرات المجال معاً	6.13		0.72	0.237

*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة α=0.05.

يبين الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الثالثة" تتكـرر ظـاهرة تـوتر الموظفين أثناء العمل بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد " بلغ 6.83 (الدرجة الكلية من 10) وهو أكبر من 6 (القيمة المتوسطة المختارة للاختبار)، وأن القيمـة الاحتماليـة (Sig.) تساوي 0.001 وقيمة اختبار T يساوي 3.29 ممـا يـدل علـى أن متوسـط درجـة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن القيمـة المتوسـطة وتعتبـر هـذه الفقـرة دالـة إحـصائياً عند $\alpha = 0.05$، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويبين الجدول أنه بالنسبة للفقرة السادسة " يبرز تراجع الانجاز اليومي للموظفين لعـدد المعاملات البريدية عن السابق بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد " فقـد بلـغ المتوسط الحسابي 5.61 وهو أقل من الدرجة المتوسـطة 6، وأن القيمـة الاحتماليـة (Sig.) تساوي 0.048 وقيمة اختبار T يساوي 1.68- مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن القيمة المتوسطة وهي 6 وتعتبر هذه الفقرة دالة إحـصائياً عنـد $\alpha = 0.05$، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

1- يبين الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الأولى بلغ 6.30 وهو أكبر من 6 (القيمة المتوسطة المختارة للاختبار)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تـساوي 0.121 وقيمة اختبار T يساوي 1.18 مما يدل على أن متوسط درجـة الاسـتجابة لهذه الفقرة قد زاد عن القيمة المتوسطة وهذا يعني قبول العينة بدرجة متوسطة لفكرة تكرار الأخطاء المحاسبية التي تقع من الموظفين أثناء العمل بـسبب عـدم الالتـزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تـوتر الموظـف جراء ذلك وهو ما يولد عليه ضغطا كبيراً ينتج عنه ضعف في أداء الموظف ويسبب له الوقوع بالأخطاء. وهو الأمر الذي يؤثر بشكل جوهري على عملياته المحاسـبية. وان رأي الباحث مؤيد لتقدير العينة حيث أن عدم الالتزام بمعايير الترقية سيؤثر سلبا بدرجة متوسطة على معنويات العاملين وبالتالي على أداء العاملين بالسلب.

2- يبين الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الثانية بلغ 6.58 وهو أكبر من 6 القيمة المتوسطة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.008* وقيمة اختبار T يساوي 2.45 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قـد زاد عـن القيمة المتوسطة وهذا يعني قبول العينة بدرجة عالية (فوق متوسطة) لفكـرة تكـرار السلوكيات المخالفة للتعليمات الإدارية الصادرة من الموظفين بسبب عـدم الالتـزام

بمعايير ترقية مدير مكتب البريد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة بالتوتر من جراء عدم الالتزام بالمعايير، لذا فإنه سـتتولد لديـه سـلوكيات مخالفـة للتعليمات الإدارية بهدف معارضة قرارات المدير الصادرة من مدير غير مؤهل فـي قدراته وخبراته.

3- يبين الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الثالثة بلغ 6.83 وهو أكبر من 6 القيمة المتوسطة، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.001* وقيمة اختبار T يساوي 3.29 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قـد زاد عـن القيمة المتوسطة وهذا يعني قبول العينة بدرجة عالية (فوق متوسطة) لفكـرة تكـرار ظاهرة توتر الموظفين أثناء العمل بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيـة مـدير مكتـب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الإحباط لدى أفراد العينة لان أول ما يتـأثر به العامل بعد شعوره بعدم العدل هو نشوء شعور الإحباط والذي ينشأ عنه التوتر في بيئة العمل، ثم إن تطور هذا التوتر سيتحول في مرحلة متأخرة منه إلى سلوك سـلبي وهو ما يفسر حصول هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي لأنه أول مؤشر سـيظهر على الموظف لرفض وإنكار عدم الالتزام بمعايير الترقية ثم تليه تباعـا المؤشـرات الأخرى مثل السلوك المخالف للتعليمات ثم الأخطاء المحاسبية وغيرها.

4- يبين الجدول (8.4)أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الرابعة بلغ 5.72 وهو اقل من 6 القيمة المتوسطة، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.095 وقيمة اختبـار T يساوي 1.32- مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهـذه الفقـرة لا يزيـد جوهريا عن القيمة المتوسطة وهذا يعني قبول العينة بدرجة متوسطة لفكـرة تكـرار أخطاء الموظفين في تسجيل الكشوفات والجداول بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيـة مدير مكتب البريد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى التوتر من عدم الالتزام بمعايير الترقية. كما واحتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من بين فقرات هذا المجال والسبب أن التوتر من عدم الالتزام بمعايير الترقية يؤثر على رضا وسلوك الموظـف بالـسلب ولكن يؤثر على تسجيل الكشوفات ولكن بدرجة متوسـطة ويمكـن ان يعـزى هـذا الترتيب إلى أن الموظف وان كان متوترا من عدم الالتزام بمعايير الترقية، إلا انه قد يسيطر على وقته و نفسه عند تسجيل الكشوفات، أو انه قد يجد فرصـة لمراجعتهـا

واكتشاف الخطأ بنفسه من دون تدخل احد، لذا فلا يرغب أن يكشف للآخرين ضـعفا في عمله.

5- يبين الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الخامسة بلغ 5.71 وهو اقل من 6 القيمة المتوسطة، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تـساوي 0.101 وقيمـة اختبار T يساوي1.29- مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد جوهريا عن القيمة المتوسطة وهذا يعني قبول العينة بدرجة متوسطة فكـرة تكـرار وقوع الموظفين بحالة العجز المالي بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مـدير مكتـب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى التوتر من عدم الالتزام بمعـايير الترقيـة. واحتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة من بين فقرات هذا المجال ويمكـن أن يعزى هذا الترتيب إلى خطر العجز المالي على الموظف وهو الذي سيكون مجبرا على تسديده من ماله الخاص ومن قوت أبنائه، لذا فان يسمح الموظف أن يسبب لـه توتره الوقوع بحالة العجز المالي لذا تراه يتهيأ بجاهزية عاليـة للعمليـات الماليـة وسيكون على درجة عالية من الانتباه على ماله، ولا ينفعه التوتر من المدير أو عدمه عند تسديد الأموال.

6- يبين الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة السادسة بلغ 5.61 وهو اقل من 6 القيمة المتوسطة، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.048* وقيمة اختبار T يساوي1.68-- مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يقل جوهريا عن القيمة المتوسطة وهذا يعني قبول العينة بدرجة اقل من متوسـطة عـن بـروز تراجع الانجاز اليومي للموظفين لعدد المعاملات البريدية عن الـسابق بـسبب عـدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى التوتر من عدم الالتزام بمعايير الترقية.

واحتلت هذه الفقرة الرتبة السادسة والأخيرة في فقرات هذا المجال ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الذي يتحكم في عدد المعاملات هو فقط الجمهور المـستفيد مـن الخدمات البريدية وان الجمهور تسيطر عليه ثقافة الإسراع فـي صـرف مـستحقاته بسبب الاعتقاد الخاطئ السائد بأنه إذا تأخر المواطن عن استلام مستحقاته من البريـد فلسوف تتراجع الدولة عنها أو قد يحدث زلزال أو كوارث تفقـده حقـه بمـستحقاته

لاحقا. وعلى ذلك فان الموظف ملزم على كل حـال باسـتقبال وانجـاز كـل تلـك المعاملات.

- وبشكل عام يبين الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقـرات مجـال علاقـة ضعف أداء الموظفين بعدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يساوي 6.13 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.237 وقيمة اختبار T يساوي 0.72 ممـا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهريـاً عـن القيمـة المتوسطة وهي 6 وبذلك وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفـراد العينـة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضـعف أداء الموظفين. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم رضا أفراد العينة عن الالتـزام بمعايير الترقية وما ينجم عنها بعد ذلك من توتر ومضاعفات أخرى.

3.2.4 الفرضية الثالثة

عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف إدارة مدير مكتب البريد.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-7) من فقرات مجال علاقة ضـعف إدارة مدير مكتب البريد بعدم الالتزام بمعايير ترقيته، وقد تم استخدام اختبـار T (لأن توزيـع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (6.4) لمعرفة مـا إذا كانـت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضـحة فـي جدول (9.4) .

جدول (9.4)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " علاقة ضعف إدارة مدير مكتب البريد بعدم الالتزام بمعايير ترقيته "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تتكرر ظاهرة توتر المدير في العمل بسبب عدم الالتـزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	7.42	1	6.02	*0.000
.2	تتكرر ظاهرة بطئ المدير في العمل مما يسبب الازدحـام بالمكتب ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيـة مـدير مكتب البريد.	6.42	4	1.64	0.052
.3	يتكرر إصرار المدير على الأعمال الخاطئة بما يخـالف التعليمات البريدية، ثم التراجع عن ذلك الإصرار لاحقـا ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	5.62	7	-1.41	0.081
.4	يتكرر إصدار المدير قرارات حسابية خاطئـة تـستوجب تعديل مدققي(دائرة الحسابات البريدية بـالوزارة لهـا)، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	5.76	6	-0.86	0.196
.5	يتكرر إصدار المدير قرارات إدارية خاطئة يوقعها على الموظفين ، تستوجب تدخل الشئون الإدارية بالوزارة تعديلها،و ذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	5.82	5	-0.66	0.254
.6	يبرز ضعف المدير عن السيطرة على المـوظفين لحـل الصراعات الشخصية بين الموظفين، وذلك بسبب ترقيتـه مدير مكتب بريد بدون الالتزام بمعايير الترقية	6.45	3	1.54	0.063
.7	تتكرر مناكفة الموظفين للمدير الجديد بقصد إفشاله وذلـك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	6.67	2	2.20	*0.015
	جميع فقرات المجال معاً	6.31		1.45	0.074

*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة α=0.05.

1- يبين جدول (9.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 7.42 وقيمة اختبار T تساوي 6.02 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقـل مـن مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقـرة يزيـد عـن القيمـة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبـول العينـة بدرجـة عاليـة(فـوق متوسطة)، تكرار ظاهرة توتر المدير في العمل بسبب عدم الالتزام بمعـايير ترقيـة مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف المدير في إدارة المكتب.

2- يبين جدول (9.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 6.42 وقيمة اختبار T تساوي 1.64 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.052 وهي اكبر مـن مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عـن القيمـة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول العينة بدرجة متوسـطة تكـرار ظاهرة بطئ المدير في العمل مما يسبب الازدحام بالمكتب ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف المدير في انجاز أعمال وإدارة المكتب.

3- يبين جدول (9.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 5.62 وقيمة اختبـار T تساوي 1.41- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.081 وهي اكبـر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يختلـف عـن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول العينة بدرجـة متوسـطة تقريباً تكرار إصرار المدير على الأعمال الخاطئة بما يخالف التعليمات البريدية، ثـم التراجع عن ذلك الإصرار لاحقا ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيـة مـدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اكتـشاف وملاحظـة أفـراد العينـة لمؤشرات ضعف المدير بالعمل البريدي.

4- يبين جدول (9.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 5.76 وقيمة اختبار T تساوي 0.86- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.196 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يختلـف عـن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول العينة بدرجـة متوسـطة تكرار إصدار المدير قرارات حسابية خاطئة تستوجب تعديل مدققي(دائرة الحسابات البريدية بالوزارة لها)، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريـد.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اكتشاف وملاحظة أفراد العينة لمؤشـرات ضـعف المدير بالعمل البريدي.

5- يبين جدول (9.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 5.82 وقيمة اختبـار T تساوي 0.66- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.254 وهـي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يختلف عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول العينة بدرجـة متوسـطة تكرار إصدار المدير قرارات إدارية خاطئة يوقعها على الموظفين ، تستوجب تـدخل الشئون الإدارية بالوزارة لتعديلها،و ذلك بسبب عدم الالتزام بمعـايير ترقيـة مـدير مكتب البريد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اكتـشاف وملاحظـة أفـراد العينـة لمؤشرات ضعف المدير بالعمل البريدي.

6- يبين جدول (9.4)أن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 6.45 وقيمة اختبار T تساوي 1.54 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.063 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يختلـف عـن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول العينة بدرجـة متوسـطة بروز ضعف المدير عن السيطرة على الموظفين لحل الصراعات الشخـصية بـين الموظفين، وذلك بسبب ترقيته مدير مكتب بريد بدون الالتزام بمعايير الترقية ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اكتشاف وملاحظة أفراد العينة لمؤشرات ضـعف المـدير بالعمل الإداري.

7- يبين جدول (9.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 6.67 وقيمة اختبـار T تساوي 2.20 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.015*وهـي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول العينة بدرجة(عالية) أكبـر مـن متوسطة تكرار مناكفة الموظفين للمدير الجديد بقصد إفشاله وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اكتشاف وملاحظة أفراد العينة لمؤشرات ضعف المدير بالعمل الإداري ثم التجرؤ على ذلك المدير.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 6.31 وقيمة اختبار T تساوي 1.45 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.074 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يختلف عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على فرضية أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف إدارة مدير مكتب البريد ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى نقص المؤهلات الإدارية والبريدية للمدير الأمر الذي ينعكس أمام أفراد العينة في مؤشرات الضعف الإداري و البريدي.

أظهرت نتيجة فقرات هذا المجال أن هناك تفاوتا في موافقات فقرات هذا المجال ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف درجات القوة لمؤشرات ضعف المدير من حيث البروز والظهور أو من حيث الأولوية و الأهمية من وجهة نظر أفراد العينة، وقد أفرزت العينة ترتيب الفقرات على ذلك تنازليا على النحو التالي:_

أولا- أظهرت نتيجة الفقرة الأولى أعلى معدل في فقرات هذا المجال فكانت لها المرتبة الأولى عليها جميعاً، وهي التي تقيس تكرار ظاهرة توتر المدير في العمل بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد أفراد العينة القوي بأن توتر المدير هي أول المؤشرات الأساسية التي تظهر على المدير لعدم كفاءته وعدم قدرته على إدارة المكتب. وان المؤشرات الأخرى تتبع مؤشر التوتر ولا تسبقه في الدلالة على عدم الأهلية للترقية.

ثانيا - أظهرت نتيجة الفقرة السابعة بأنها حصلت على الترتيب الثاني من بين فقرات المجال وهي التي تقيس تكرار مناكفة الموظفين للمدير الجديد بقصد إفشاله وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى درجة وضوح مظاهر مناكفة المدير المتقدمة من حيث الظهور فبعض الموظفين يبدأون بالمناكفة بقصد الإفشال. وهي مؤشر على مستوى الشعور بالظلم والأحقية بالترقية.

ثالثا- أظهرت نتيجة الفقرة السادسة بأنها حصلت على الترتيب الثالث من بين فقرات المجال وهي التي تقيس تكرار بروز ضعف المدير عن السيطرة على الموظفين لحل الصراعات الشخصية بين الموظفين، وذلك بسبب ترقيته مدير مكتب بريد بدون الالتزام بمعايير الترقية

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تطور حجم مستوى المناكفة التي سبقتها بالترتيب وتأثيرها التابع لمرحلة المناكفة، لأن مظاهر مناكفة المدير تبدأ في مرحلة أولى من بعض المـوظفين النـاقمين فقط، ثم إن لم يتمكن المدير من فرض سيطرته على هؤلاء المناكفين، فسوف يتطور به الضعف لاحقا إلى بروز مظاهر ضعف السيطرة على صراعات باقي المـوظفين الـذين لا يـستجيبون لنداءاته بالانضباط لأنهم يعتبرونه غير قادر على مواجهة مناكفيه أولاً.

رابعا- أظهرت نتيجة الفقرة الثانية بأنها حصلت على الترتيب الرابع من بـين فقـرات المجال وهي التي تقيس تكرار ظاهرة بطئ المدير في العمل مما يسبب الازدحام بالمكتب، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تقدير أفراد العينة لموقعها المتوسط في حجم الخطر عليهم، وهي من مؤشرات ضعف المدير.

خامسا - أظهرت نتيجة الفقرة الخامسة بأنها حصلت على الترتيب الخـامس مـن بـين فقرات المجال وهي التي تقيس تكرار إصدار المدير قرارات إدارية خاطئة يوقعها على الموظفين ، تستوجب تدخل الشئون الإدارية بالوزارة لتعديلها، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى درجة غموض مظاهر تدخل الإدارة للتعديل مـن حيث الظهور أمام الموظفين ذلك أن الإدارة لا تتدخل أمام الموظفين في تصحيح أخطاء المـدير وتعمل على تصحيحها معه مباشرة. وذلك لأنها تهدف إلى منحه فرصـته فـي إدارة المكتـب بأسلوبه.

سادسا- أظهرت نتيجة الفقرة الرابعة بأنها حصلت على الترتيب السادس من بين فقرات المجال وهي التي تقيس تكرار إصدار المدير قرارات حسابية خاطئة تستوجب تعـديل مـدققي(دائرة الحسابات البريدية بالوزارة لها)، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيـة مـدير مكتـب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الدرجة العالية من عدم وضوح مظاهر تدخل و تعـديل أخطاء المدير المحاسبية على جداوله الخاصة من دائرة الحسابات لمحاولته تغطيتها بعيـدا عـن الآخرين، والتي قد لا يكتشفها الموظف إلا إذا كانت تلك الأخطاء كبيـرة تتطلـب مراجعـة و تعديلا في معظم الجداول بالمكتب حيث تحتاج إلى التدقيق من جديد.

سابعا- أظهرت نتيجة الفقرة الثالثة بأنها حصلت على الترتيب السابع والأخير مـن بـين فقرات المجال وهي التي تقيس إصرار المدير على الأعمال الخاطئـة بمـا يخـالف التعليمـات البريدية، ثم التراجع عن ذلك الإصرار لاحقا، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب

البريد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة المتأخرة عن باقي فقرات المجال، إلى أن إصرار المـدير على الأخطاء لا يكون في كل الأعمال والتعليمات البريدية الواضحة، بل يكـون إصـراره فـي الأعمال التي يجد لنفسه مبرر للتمسك بها وفي إطار صلاحياته كمدير للمكتب، وذلك خـشية أن يتم اشتهاره بالإصرار على الأخطاء.

4.2.4 الفرضية الرابعة

عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على فشل سياسات مدير مكتب البريد.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-4) من فقرات مجال علاقـة فـشل سياسات مدير مكتب البريد، بعدم الالتزام بمعايير ترقيته، وقد تم استخدام اختبار T (لأن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (6.4) وذلك لمعرفـة مـا إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضـحة في جدول (10.4)

جدول (10.4)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " علاقة فشل سياسات مدير مكتب البريد، بعدم الالتزام بمعايير ترقيته "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	تتكرر شكاوى الموظفين من الفشل الإداري للمـدير في العمل، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيـة مدير مكتب البريد.	6.68	2	2.64	*0.005
.2	تتكرر شكاوى الجمهور من سوء معاملة المدير لهم عند استلام معاملاتهم البريدية ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	6.77	1	2.81	*0.003
.3	تتكرر شكاوى المدققين(بدائرة الحسابات بالوزارة) على مدير المكتب من كثرة أخطاء مالية وقعت في مكتبه، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيته مدير مكتب البريد .	6.06	4	0.22	0.414

.4	تتكرر شكاوى مدير الرقابة البريدية على مدير المكتب لكثرة الأخطاء البريدية، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيته مدير مكتب بريد.	6.36	3	1.38	0.085
جميع فقرات المجال معاً		6.47		2.03	*0.022

*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة α=0.05.

يبين الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقـرة الثانيـة " تتكـرر شـكاوى الجمهور من سوء معاملة المدير لهم عند استلام معاملاتهم البريدية ، وذلك بسبب عدم الالتـزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد" بلغ 6.77 (الدرجة الكلية من 10) وهو أكبر من 6 (القيمـة المتوسطة المختارة للاختبار)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.003 وقيمة اختبـار T يساوي 2.81 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن القيمة المتوسطة وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

1- يبين جدول (10.4)أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 6.68 وقيمة اختبـار T تساوي 2.64 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.005*وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول أفراد العينة بدرجة اكبر من متوسطة تكـرار شكاوى الموظفين من الفشل الإداري للمدير في العمل، وذلك بـسبب عـدم الالتـزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى بـروز وتـضاعف حجم المشاكل الإدارية بالعمل كمؤشر لفشل المدير، ويتبع ذلك تضاعف حجم شـكاوى العاملين منها.

2- يبين جدول (10.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 6.77 وقيمة اختبـار T تساوي 2.81 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.003*وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول أفراد العينة بدرجة اكبر من متوسطة تكـرار شكاوى الجمهور من سوء معاملة المدير لهم عند استلام معـاملاتهم البريديـة، وذلـك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تضاعف حجم مشاكل المدير مع الجمهور وانعكاس آثارها على العاملين.

3- يبين جدول (10.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 6.06 وقيمة اختبـار T تساوي 0.22 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.414وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيـد عـن القيمـة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول أفراد العينة بدرجة متوسطة تكرار شكاوى المدققين(بدائرة الحسابات بالوزارة) على مدير المكتب من كثرة أخطاء ماليـة وقعت في مكتبه، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيته مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تضاعف حجم أخطاء المدير المالية، واطلاع العاملين عليها لأنها تستوجب التعديل بجداول المكتب.

4- يبين جدول (10.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 6.36 وقيمة اختبار T تساوي 1.38 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.085 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيـد عـن القيمـة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول أفراد العينة بدرجة متوسطة تتكرر شكاوى مدير الرقابة البريدية على مدير المكتب لكثرة الأخطاء البريدية، وذلك بـسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيته مدير مكتب بريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلـى كبـر حجم أخطائه البريدية.

أظهرت نتيجة فقرات هذا المجال موافقات بدرجات متفاوتة لفقرات هـذا المجـال ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف درجات حجم ظهور مؤشرات فشل المـدير مـن وجهة نظر أفراد العينة أو من حيث الأولوية وقد أفرزت العينة ترتيب الفقرات حول ذلـك تنازليا على النحو التالي:_

أولا- أظهرت نتيجة الفقرة الثانية أعلى معدل في فقرات هذا المجال فكانـت لهـا المرتبة الأولى عليها جميعاً، وهي التي تقيس تكرار تتكرر شكاوى الجمهـور مـن سـوء معاملة المدير لهم عند استلام معاملاتهم البريدية، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيـة مدير مكتب البريد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حجم ظهور تلك الشكاوي الكبير ومن ثم ملاحظة أفراد العينة لها، كما أن لها تأثيرها الكبير على مقدار الهدوء والنـسياب العمـل بالمكتب.

ثانيا- أظهرت نتيجة الفقرة الأولى بأنها حصلت على الترتيب الثاني من بـين فقـرات المجال وهي التي تقيس تكرار شكاوى الموظفين من الفشل الإداري للمدير في العمـل، وذلـك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ومن الملاحظ في نتيجـة هـذه الفقـرة تأخرها إلى الترتيب الثاني لتقع خلف الفقرة السابقة التي تقيس تكرار تتكرر شكاوى الجمهور، مع أن شكاوي العاملين أكثر أهمية وأكثر خطرا من شكاوي الجمهور في نظر العاملين، ويمكن أن يعزى ذلك إلى تقدم الأولى في درجة دقة ووضوح المعنى والمضمون عن الأخرى، حيـث أن مظاهر شكوى الجمهور من سوء معاملة المدير يمكن ملاحظته من جانب العاملين ويمكـن تحديده بشكل أكثر دقة كما ويمكن قياسه بعدد مرات الشكوى على تردي الخدمـة البريديـة. بينما مظاهر الفشل الإداري للمدير لا يمكن تحديده بنفس الدقة لان مفهوم الفشل لا يمكن تقديره بنسب ومعايير متساوية بين العاملين، بل يتم تحديده بنسب متفاوتة من فرد إلى آخر.

ثالثا - أظهرت نتيجة الفقرة الرابعة بأنها حصلت على الترتيب الثالث من بين فقـرات المجال وهي التي تقيس تكرار شكاوى مدير الرقابة البريدية على مدير المكتب لكثرة الأخطـاء البريدية، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيته مدير مكتب بريد. ويمكـن أن تعـزى هـذه النتيجة إلى بعد أفراد العينة عن الاطلاع على تقارير وشكاوي مدير الرقابـة وبالتـالي عـدم تقديرهم لحجم تأثير تلك الشكاوي على المدير.

رابعا- أظهرت نتيجة الفقرة الثالثة بأنها حصلت على الترتيب الرابع والأخير من بين فقرات المجال وهي التي تقيس تكرار تتكرر شكاوى المدققين(بدائرة الحسابات بالوزارة) على مدير المكتب من كثرة أخطاء مالية وقعت في مكتبه، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيتـه مدير مكتب البريد . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تعاون كلا من المدير والعاملين في تجنب الأخطاء المالية، كما وان المدير لن يسمح بنقل الكشوفات والجداول إلى دائرة الحسابات العامة للتدقيق فيها وهي يحتوي أخطاء مالية ومحاسبية، و سيتعاون معه الجميع على اكتشاف الأخطاء واستدراكها في المكتب وستر أخطائهم المالية دون التشهير بها للدوائر الأخرى بالوزارة حيـث أن جميع العاملين معرضون للوقوع في المشاكل والأخطاء المالية لهذا السبب يتحقق التآزر فيما بينهم وخصوصا بأنه معلوم لديهم بأن الخطأ في العمل المالي بالبريـد متـشعب بـين جميـع العاملين، فالخطأ عند احدهم سيتم تصديره خطا اكبر إلى باقي العاملين، وإذا ما تـم اكتـشافه بدائرة الحسابات فإنها قد تطالبهم جميعا بالمراجعة والتعديل من جديد.

وبشكل عام يبين الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال علاقة فشل سياسات مدير مكتب البريد، بعدم الالتزام بمعايير ترقيته يساوي 6.47 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 50، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.022 وقيمة اختبار T يساوي 2.03 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن القيمة المتوسطة وهي 6 وبذلك وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على فشل سياسات مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى كبر حجم أخطائه البريدية التي يلاحظها أفراد العينة بشكل جلي وتعكس آثارها بالسلب على بيئة العمل بالمكتب.

5.2.4 الفرضية الخامسة

عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-6) من فقرات مجال علاقة تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد، بعدم الالتزام بمعايير ترقية المدير، وقد تم استخدام اختبار الإشارة (لأن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (6.4) وذلك لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (11.4)

جدول (11.4)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " علاقة تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد، بعدم الالتزام بمعايير ترقية المدير"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يتدني عدد المعاملات التي ينجزها الموظفون أثناء العمل البريدي وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	5.88	6	-0.68	0.500
.2	تتدني جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون أثناء العمل البريدي وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .	6.20	4	1.83	0.033
.3	تتكرر شكاوى الجمهور (منتفعوا الخدمات البريدية) على بطء انجاز خدماتهم البريدية من المكتب وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد	6.15	5	1.92	0.027
.4	يتراجع رضا الإدارة عن مستوى الخدمات البريدية بالمكتب ، بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	6.65	1	2.60	0.005
.5	تتكرر شكاوى الجمهور(منتفعوا الخدمات البريدية) على تدني مستوى الخدمات البريدية وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	6.49	3	3.48	0.000
.6	يتراجع رضا الجمهور(منتفعوا الخدمات البريدية) عن مستوى الخدمات البريدية بالمكتب ، بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.	6.65	2	3.77	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	6.35		3.13	0.001

*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يبين الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الرابعة " يتراجع رضا الإدارة عن مستوى الخدمات البريدية بالمكتب ، بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد" بلغ 6.65 (الدرجة الكلية من 10) وهو أكبر من 6 (القيمة المتوسطة المختارة للاختبار)، وأن

القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.005 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 2.60 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن القيمة المتوسطة وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

1- يبين الجدول أنه بالنسبة للفقرة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي 5.88، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.500 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 0.68- مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة وهي 6 وتعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على تدني عدد المعاملات التي ينجزها الموظفون أثناء العمل البريدي وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة بعدم الرضا والتوتر في بيئة العمل.

2- يبين جدول (11.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 6.20 وقيمة اختبار T تساوي 1.83 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.033 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول أفراد العينة بدرجة أعلى من متوسطة على تدني جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون أثناء العمل البريدي وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور أفراد العينة بعدم الرضا والتوتر في بيئة العمل الأمر الذي ينعكس سلبا على جودة خدماتهم التي يقدمونها.

3- يبين جدول (11.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 6.15 وقيمة اختبار T تساوي 1.92 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.027 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول أفراد العينة بدرجة أعلى من متوسطة على تكرار شكاوى الجمهور (منتفعوا الخدمات البريدية) على بطء انجاز خدماتهم البريدية من المكتب وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف المدير في إدارة المكتب.

4- يبين جدول (11.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 6.65 وقيمة اختبار T تساوي 2.60 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.005 وهي اقل من مستوى

الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عـن القيمـة المتوسـطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول أفراد العينة بدرجة أعلى من متوسطة علـى تراجـع رضا الإدارة عن مستوى الخدمات البريدية بالمكتب، بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اكتشاف الإدارة ضعف المـدير فـي إدارة المكتب، وما ينجم عنها من تردي للخدمات البريدية.

5- يبين جدول (11.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 6.49 وقيمة اختبـار T تساوي 3.48 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.000 وهي اقـل مـن مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمـة المتوسـطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول أفراد العينة بدرجة أعلى من متوسطة على تكرار شكاوى الجمهور(منتفعوا الخدمات البريدية) على تدني مستوى الخدمات البريديـة وذلـك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى بروز مظاهر تدني الخدمات البريدية من المكتب وما ينجم عن ذلك من تذمر وشـكوى منتفعـوا الخدمات البريدية.

6- يبين جدول (11.4) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 6.65 وقيمة اختبـار T تساوي 3.77 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (.Sig) تساوي 0.000 وهي اقـل مـن مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمـة المتوسـطة (6) بصورة جوهرية وهو ما يعني قبول أفراد العينة بدرجة أعلى من متوسطة على تراجع رضا الجمهور(منتفعوا الخدمات البريدية) عن مستوى الخدمات البريدية بالمكتب ، بـسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجـة إلـى بـروز مظاهر تدني الخدمات البريدية المقدمة للجمهور من المكتب.

- أظهرت نتيجة الفقرة الأولى بأنها حصلت على الترتيب السادس والأخير من بين فقرات المجال وهي التي تقيس يتدني عدد المعاملات التي ينجزها الموظفون أثنـاء العمـل البريدي وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد . ويمكن أن تعزى هـذه النتيجة إلى أن العاملون بالبريد لا يملكون لوحدهم تحديد عدد المعاملات المنجـزة بمكتـب البريد. حيث قد يحدد عددها الجمهور المستفيد من الخدمات البريديـة، وان الإدارة تعطـي الجمهور الأولوية في استلام خدمته من البريد ولو كان ذلك على حساب العاملين بالمكتـب، وقد يعزى عدم تمكن العاملين بالبريد لوحدهم من تحديد عدد المعاملات التي ينجزونها إلى

ثقافة الخوف من المستقبل لدى عدد كبير من شعبنا التي لا تسمح له بتأجيل صرف مستحقاته متأخراً ولو ليوم واحد، وذلك بسبب الاعتقاد السائد بأنه إذا تأخر المواطن عن استلام مستحقاته من البريد فلسوف تتراجع الدولة عنها أو قد يحدث زلزال أو كوارث تفقده حقه بمستحقاته لاحقا.

- أظهرت نتيجة الفقرات الثانية والرابعة والخامسة والسادسة بأن جميعها توافق بدرجة فوق متوسطة على تراجع مستوى الخدمات البريدية سواء من وجهة نظر الإدارة أو الجمهور، فالثانية تتحدث عن تدني جودة الخدمات البريدية، والرابعة تتحدث عن تراجع الرضا عن مستوى الخدمات البريدية، والخامسة تتحدث عن تكرار شكاوي الجمهور على تدني مستوى الخدمات البريدية، والسادسة تتحدث عن تراجع رضا الجمهور عن مستوى الخدمات البريدية وهذا كله يؤكد قبول الفرضية الخامسة التي تتحدث عن تدني مستوى الخدمات البريدية بسبب عدم الالتزام بمعايير الترقية.

وبشكل عام يبين الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال علاقة تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد، بعدم الالتزام بمعايير ترقية المدير يساوي 6.35 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 6 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.001 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 3.13 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن القيمة المتوسطة وهي 6 وبذلك وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بدرجة أعلى من متوسطة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى بروز مظاهر تدني الخدمات البريدية المقدمة للجمهور من المكتب.

وهذا الأمر يؤكد قبول الفرضية الخامسة والتي تتحدث بان عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد.

6.2.4 الفرضية السادسة الرئيسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تعزى إلى كل من المتغيرات التالية:-

- المسمى الوظيفي
- المؤهل العلمي
- سنوات الخدمة
- الجنس

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تعزى إلى الجنس للمجالات الأربعة الأولى (لأن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (6.4)واختبار مان-وتني للمجال الخامس (لأن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (6.4).

أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى " المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة و التخصص العلمي) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر وذلك للمجالات الأربعة الأولى (لأن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول(6.4). وكذلك تم استخدام اختبار " كروسكال – والاس" للمجال الخامس لأن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (6.4).

أولاً: المسمى الوظيفي

يوضح جدول (12.4) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تعزى إلى المسمى الوظيفي. أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد المسمى الوظيفي.

جدول (12.4): نتائج الفرضية السادسة- المسمى الوظيفي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد	1.260	0.292
ضعف أداء الموظفين	2.295	0.065
ضعف إدارة مدير مكتب البريد	0.613	0.654
فشل سياسات مدير مكتب البريد	0.242	0.914
تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد	0.696	0.874

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى:_

أولا: أن جميع أفراد العينة من غير المدراء لا يعتبرون مسمياتهم الوظيفية الحالية عائقا أمام طموحاتهم النفسية والبشرية للنمو والترقية دائما والتي منها الترقية إلى مدير مكتب. حيث أنه بات معلوما لديهم انه من معايير الترقية إلى مدير مكتب توجد شروط عدة منها شرط الحصول على المؤهل الجامعي، وكذلك شرط الخبرة وباقي شروط الترقية الأخرى. والتي لا يوجد بها من معايير الترقية، شرط التسلسل عبر مسمى وظيفي معين كشرط أساسي حتى يتم قبول الفرد للمنافسة على الترقية، حيث لا يشترط من معايير الترقية إلى مدير مكتب أن يكون المرشح لها يتربع على مسمى وظيفي نائب مدير أو مسئول خزينة أو غيرها من المسميات الوظيفية.

ثانيا: يعزى ذلك بالنسبة للمدراء إلى أنهم غير راضون عن عدم الالتزام بمعايير الترقية ربما ليس فيما يخص ترقيتهم هم بل فيما يخص ترقية المدراء الآخرين حيث انتشرت ظاهرة عدم الالتزام بمعايير الترقية عند ترقية عدد من مدراء مكاتب البريد. والتي ينجم عنها ضعف أداء هؤلاء المدراء المترقين بغير التزام بالمعايير، وهذا الضعف قد اثر سلبا على سمعة جميع هؤلاء المدراء المترقين بمعايير أو بغير معايير حيث أنهم قد تم إجمالهم مع هؤلاء الضعفاء من المدراء لذا كانوا هم أيضا غير راضين عن عدم الالتزام بمعايير الترقية.وتتفق هذه النتيجة عن نتائج دراسة(الشمراني،2007)التي أظهرت عدم وجود فروق في مستويات الرضا للعاملين بالدفاع المدني يمكن أن تعزى إلى اختلاف متغير الرتبة مما يوضح أن رتبة الفرد لم تؤثر على مستوى الرضا عن معايير الترقية وتطبيقاتها. ويمكن أن يعزى هذا التوافق بين نتائج الدراستين إلى أن جميع أفراد العينة في كلا المجتمعين لا يعتبرون مسمياتهم الوظيفية الحالية عائقا أمام طموحاتهم النفسية والبشرية للنمو والترقية.

ثانياً: المؤهل العلمي

يوضح جدول (13.4) يتضح أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع المجالات كانت أكبـر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول "مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تعزى إلـى المؤهـل العلمي. أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة حول مدى الرضا عن الالتـزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (13.4): نتائج الفرضية السادسة- المؤهل العلمي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مـدراء مكاتـب البريد	2.046	0.095
ضعف أداء الموظفين	1.107	0.358
ضعف إدارة مدير مكتب البريد	0.955	0.436
فشل سياسات مدير مكتب البريد	1.041	0.391
تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد	3.589	0.309

وهنا نشير إلى انه كان من المفروض وعلى خلاف هذه النتيجة، أن يكون أصحاب المـؤهلات العلمية والجامعية الأعلى هم الأكثر اعتراضا والأكثر تذمرا من عدم الالتزام بمعـايير الترقيـة لأن المؤهل العلمي يعتبر من أهم المعايير للترقية، وعلى ذلك فالجامعيون سيعتبرون أنفـسهم الأحق بالترقية. ويمكن ان تعزى تلك النتائج إلى أن أكثر الحاصلين على المؤهلات الجامعية هم الأقل في سنوات الخدمة، والأحدث خبرة من بين أفراد العينة، فكما ذكرنا سابقا بـان مؤسـسة البريد مؤسسة قديمة كان يديرها أفراد من ذوي الخبرات الطويلـة وغيـر الحاصـلين علـى الشهادات الجامعية، وهم القدامى الذين عاصروا حقبة الاحتلال الإسرائيلي، وهـم مـؤخرا قـد بدءوا بالتقاعد خلال العشر سنوات الأخيرة، ولهذا فان أصحاب المؤهلات الجامعية قـد بـدءوا فرادى وبالتدريج في دخول العمل البريدي لذا لا زال تأثيرهم ضعيفا.

كما وقد تعزى هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يعتبرون أنفسهم قادرين على إدارة مكتـب البريد. ويحاجج أصحاب الخبرة الطويلة منهم بالعمل غير أنهم غير حاصلين علـى الـشهادات

الجامعية بأنهم الأقدر من حملة الشهادات الجامعية على إدارة مكاتب البريد فحملة الشهادات هم الأقل تجربة وخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمراني،2007) التي بينت عدم وجـود فـروق فـي مستويات رضا العاملين بالدفاع المدني يمكن أن تعزى إلى اختلاف متغيـر المؤهـل العلمـي. ويمكن ان يعزى هذا التوافق الى غالبية أفراد المجتمعين يعتبرون أنفسهم مؤهلين للترقية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وهذا مؤشر على حجم الانحراف عن العدل وتفشيه في المجتمـع و بين العاملين حيث يطالب الجميع بالترقية بغض النظر عن المؤهلات طالما استعان بالواسـطة والمحسوبية عبر المرجعية الحزبية أو غيرها.

ثالثاً: سنوات الخدمة

يوضح جدول (14.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لمجال " ضـعف إدارة مـدير مكتب البريد " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول " ضعف إدارة مدير مكتب البريد تعزى إلـى سـنوات الخدمة. أي أنه يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة حول ضعف إدارة مـدير مكتـب البريد تعزى إلى سنوات الخدمة.

وتعزى هذه النتيجة إلى تفاوت اكتشاف مظاهر ضعف المدير بين الموظفين بـسبب سنوات الخدمة لان قصر فترة الخدمة بالعمل داخل المكاتب تعني قصر التجربة مـع المـدراء بصفتهم جزء من إدارة العاملين بالمكاتب، وهذا يعني عدم القدرة على تشخيص مظاهر ضعف مدير المكتب. كما وفي المقابل فان طول سنوات الخدمة تزيد من تجارب الموظف مع المـدراء الذي يكتشف مظاهر ضعف أداء المدير ومظاهر ضعف إدارته، وذلك بسبب طول خبرته وكثرة تجاربه.

جدول (14.4): نتائج الفرضية السادسة- سنوات الخدمة

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد	0.769	0.514
ضعف أداء الموظفين	0.996	0.398
ضعف إدارة مدير مكتب البريد	4.639	*0.005
فشل سياسات مدير مكتب البريد	1.375	0.255
تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد	5.101	0.165

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

لمقارنة الفرق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول ضعف إدارة مدير مكتـب البريـد تبين أنه باستخدام اختبار ليفين (Levene's Test) لمعرفة ما إذا كانت تباينات سنوات الخدمـة متجانسة أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار ليفين تساوي 0.001 وهي كانت أقل مـن مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لذلك فإن تباينات سنوات الخدمة غير متجانسة، لذلك سـيتم اسـتخدام اختبار تامهان (Tamhane) لمقارنة متوسطات آراء أفراد العينة لهذا المجال حـسب سـنوات الخدمة. من خلال نتيجة اختبار تامهان تبين أن متوسط آراء أفراد العينة ذوو سنوات الخدمـة 6-10 سنة يزيد بصورة جوهرية عن متوسط آراء أفراد العينة ذوو سنوات الخدمة أقل مـن 5 سنوات فأقل حيث كانت القيمة الاحتمالية (.Sig) في هذه الحالة تساوي 0.013 وهي أقل مـن مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن صاحب الخبرة الطويلة التي تزيد عن ستة سنوات بالعمل قد يتمكن من اكتشاف مظاهر ضعف المدير أكثر من الموظفين أصحاب الخبـرة الأقـل عمرا، وذلك بسبب طول خبرته وكثرة تجاربه مع المدراء و معايشته تقلباتهم وأخطـائهم معـه خلال سنوات عمله الطويلة.

أما بالنسبة لباقي مجالات الاستبانة الأخرى تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) في هـذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنـه لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مـدراء مكاتـب البريد تعزى إلى سنوات الخدمة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبيتهم سواء كانوا من العاملين القدامى أو كـانوا من المستجدين فإنهم يعتبرون أن الترقية لا تتم على أصول علمية ولا يطبق بها الالتزام بمعايير الترقية، وهذا يدل على كبر حجم الانحراف والبعد عن تطبيق معايير الترقية، ويدل أيضا علـى أن مظاهر عدم الالتزام بمعايير الترقية قد أضحت مشهورة للجميـع، القاصـي والـداني مـن الموظفين، أصحاب الخبرات الطويلة والصغيرة، وهذه النتائج كلها مؤشر على ضخامة الانحراف عن العدل وتفشي الظلم.

رابعاً: الجنس

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفـراد العينـة حول مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تُعزى لمتغير الجـنس وذلـك لجميع مجالات الدراسة فقد تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (15.4).

جدول رقم (15.4): اختبار T لمتغير الجنس

المجال	اختبار ليفين		اختبار T		الدلالة الإحصائية
	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد	4.702	0.033	1.436	0.082	غير دال إحصائياً
ضعف أداء الموظفين	0.132	0.717	-0.773	0.221	غير دال إحصائياً
ضعف إدارة مدير مكتب البريد	1.086	0.300	-1.525	0.065	غير دال إحصائياً
فشل سياسات مدير مكتب البريد	4.893	0.029	-5.620	*0.000	دال إحصائياً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

باستخدام اختبار ليفين (Levene's Test) لمعرفة ما إذا كان تباينا المجتمعين (الذكور والإناث) متجانسين تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار ليفين وذلـك لكـل مـن المجالين الثاني والثالث تساوي 0.717 و 0.300 على الترتيب وهي كانت أكبر مـن مـستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فبذلك يمكن استنتاج أن تبايني المجتمعين متجانسان في هذين الحـالتين. أمـا بالنسبة للمجالين الأول والرابع فتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار ليفين تـساوي 0.033 و 0.029 على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فبذلك يمكن استنتاج أن تبايني المجتمعين غير متجانسين في هذين الحالتين.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفـراد العينـة حول مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تُعزى لمتغير الجـنس وذلـك لكل من المجالات الأربعة تبين أنه بالنسبة للمجالات الثلاثة الأولى " مدى الرضا عن الالتـزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد، ضعف أداء الموظفين و ضعف إدارة مدير مكتب البريد" أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T لتلك المجالات تـساوي 0.082، 0.221 و 0.065

على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فـروق ذات دلالة إحصائية بين تلك المتوسطات وعلى ذلك فان لديهن عدم رضا عن الالتزام بمعايير الترقية وكذلك يعتبرن أن عدم الالتزام بمعايير ترقية المدراء تؤثر على ضعف الموظفين وكذلك ضعف إدارة المدير.

أما بالنسبة للمجال الرابع " فشل سياسات مدير مكتب البريد " فتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات والفرق لصالح الإناث وذلـك لأن إشارة قيمة اختبارT سالبة. و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن عد النساء فـي العينـة هـو خمسة و لذا فهن غير موزعات توزيعا عادلا على مكاتب البريد الثلاثة والعشرين، وبما أنهـن الفئة الأقل توزيعا بين مكاتب البريد، فان نظرتهن محدودة بمحدودية التجربـة الخاصـة لكـل واحدة منهن في عدد محدود من المكاتب فقط، لذا فلا يعكس رأيهن نظرة جميع العاملين فـي جميع المكاتب ولا تعكس إجاباتهن التجربة الحقيقية الشاملة لقياس مدى فشل سياسة المدير.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث هن الأقل قدرة على اكتشاف مظاهر فشل سياسة المدير لطبيعة عملهن بالمكتب وبعدهن عن ميدان اتخاذ القرارات بالمكاتب.

وذلك لان معيار الفشل هو معيار غير مضبوطة مظاهره ويختلف الأفراد في تعريفـه إجرائيا. كما وان العناصر التي يقوم عليها هذا المقياس غير واضحة ومن الـصعب تحديـدها لتقدير مدى الفشل في سياسات المدير وإنما يتم ذلك بناء على التقدير الشخصي وبالتالي قد يكون هذا التقدير غير دقيق.

أما بالنسبة للمجال الخامس" تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد" فقـد تـم استخدام اختبار مان- وتني وذلك لأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (6.4). تشير النتائج أن قيمة الاختبار في هذه الحالـة تـساوي 2.42- وأن القيمـة الاحتمالية (Sig.) المقابلة تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكـن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات والفرق لصالح الإنـاث حيـث أن متوسط الرتبة للإناث يساوي 78.60 بينما للذكور47.39 كما في جدول (16.4). ويمكـن أن تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المهام التي تؤديها النساء بالمكتب حيث لا تقوم بالاحتكاك مباشرة بالجمهور منتفعي الخدمات البريدية، إلا بنسبة قليلة، حيث أنهن في الغالب لا يقمن بمهام مسئول

شباك بريد أو لا يعملن في المهام الأكثر خطرا أو الأكثر إرهاقا من الأعمال البريدية إلا نادرا، لذا فإنهن قد لا يلاحظن مظاهر تراجع مستوى الخدمات البريدية مقارنة الرجال.

جدول (16.4): متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد وذلك حسب الجنس.

الجنس	متوسط الرتبة
ذكر	47.39
أنثي	78.60

3.4 أهم نتائج الدراسة

1- أظهرت أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عن تطبيق معايير الترقية. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة اقل من المتوسط عـن تطبيـق معـايير الترقية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى انخفاض قناعة أفراد العينة بالالتزام بمعايير الترقية وشعورهم السلبي نحو ذلك .

2 - أظهرت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن عدم الالتـزام بمعـايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف أداء الموظفين. ويمكن أن تعـزى هـذه النتيجة إلى التوتر الناتج عن وقوع الظلم وهو الأمر الذي ينعكس علـى أفـراد العينـة فـي مؤشرات الضعف البريدي.

3- أظهرت موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على فرضية أن عدم الالتـزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على ضعف إدارة مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى نقص المؤهلات الإدارية والبريدية للمدير الأمر الذي ينعكس أمـام أفراد العينة في مؤشرات الضعف الإداري و البريدي.

4- أظهرت أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقيـة مـدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على فشل سياسات مدير مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى كبر حجم أخطائه البريدية التي يلاحظها أفراد العينة بشكل جلي وتعكس آثارها بالسلب على بيئة العمل بالمكتب.

5- أظهرت موافقة من قبل أفراد العينة بدرجة أعلى من متوسطة على أن عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهرياً على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى بروز مظاهر تدني الخدمات البريدية المقدمة للجمهـور مـن المكتب.

6- بخصوص خصائص العينة فقد أظهرت النتائج التالية:_

- أظهرت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حـول عـدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- أظهرت انه لا يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة حول مدى الرضا عـن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تعزى إلى المؤهل العلمي.

- أظهرت انه يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة حول ضـعف إدارة مـدير مكتب البريد تعزى إلى سنوات الخدمة.

- أظهرت انه بالنسبة إلى متغير الجنس لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضـا عن الالتزام بمعايير الترقية وكذلك في أن عدم الالتزام بمعايير ترقية المدراء تـؤثر على ضعف الموظفين وكذلك ضعف إدارة المدير. أما فقرة فشل سياسات مدير مكتب البريد فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات والفرق لصالح الإناث.

4.4 توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فانه يمكن وضع بعض التوصيات للمساهمة في تطوير الترقية بالإدارة العامة للبريد بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

1. يوصي الباحث بان تقوم الجهات المختصة في وزارة الاتصالات وإدارة البريد وبصفة دورية بدراسة معايير الترقية، ومراجعتها ، والتنسيق في ذلك مع الجهات المعنية بديوان الموظفين، لتطوير تلك المعايير وتحسينها بما يحقق رضا الأفراد عنها وتحسين مستوى الخدمات البريدية.

2. يوصي الباحث بان تقوم الجهة المختصة بالوزارة وإدارة البريد بالتنسيق مع ديوان الموظفين ومع وزارة المالية لتوفير الاعتمادات المالية اللازمة لإحداث وظائف جديدة للترقية، بناء على دراسة يراعى فيها إعداد الأفراد المستحقين للترقية وتخصصاتهم ورتبهم.

3. يوصي الباحث بضرورة إعطاء معيار المؤهل العلمي (الشهادة الجامعية) أولوية على معيار الاقدمية عند مراجعة معايير الترقية، وذلك لان البريد مؤسسة مدنية وليست عسكرية وهي مؤسسة خدماتية تقدم للزبائن الخدمات البريدية والبنكية وهذه الخدمات في تطور مستمر عالميا ومحليا، والمنافسة مع البنوك محتدمة. لذا يحتاج البريد إلى المؤهلين الجامعين في التخصصات التالية (البريد، الإدارة، المحاسبة، الحاسوب)، أما المؤسسات العسكرية فلها ما يبرر لها تقديم معيار الاقدمية على معيار الاختيار بالمؤهل العلمي وذلك ضمن معايير الترقية.

4. يوصي الباحث بضرورة مراجعة الهيكلية المطبقة بالإدارة العامة للبريد التي لم يراعى عند تطبيقها المؤهل العلمي من حيث الالتزام بمعايير الترقية ومن حيث إنصاف المؤهلين علمياً، والذين تم إهمالهم.و وخصوصا بأنه قد ظهر واضحا من خلال عينة الدراسة بأن الفئة الأكبر من العاملين بمكاتب البريد غير حاصلين على مستوى تعليمي أعلى من الثانوية العامة حيث يمثلون ما نسبته 50.01% من مجموع العاملين.

5. دراسة وتحسين بعض معايير الترشيح للترقية المتعلقة بالدورات التخصصية المطبقة في البريد وعدم احتساب الدورات التي اقل من ثلاثة أشهر.

6. إعادة النظر في آلية تطبيق معيار تقييم الأداء ،وذلك عن وضع تنظيم معين يتم من خلاله تقييم الفرد بصفة دورية (كل ستة شهور) وفق عناصر تقييم عملية ودقيقـة وواضحة وشاملة ، تضمن الموضوعية في التقييم بحيث يمكن من خلاله قياس مدى كفاءة وصلاحية الأفراد المرشحين للترقية.

7. التأكد من حسن اختيار العاملين بلجان الترقية، لكي يتـصفوا بالكفـاءة والنزاهـة والعدالة، وإلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة في مجال الترقيات.

8. مراعاة عدم التحيز أو المحاباة في تطبيق معايير الترقية.

9. تشكيل لجان للنظر في تظلمات الأفراد من الترقية، وتوجيه عناية خاصة لفحـص التظلمات وإنصافها.

10. ضرورة جدولة المستحقين للترقية في بيانات، والإعلان عنها قبل الترقيـة بوقـت كاف، وإتاحة الفرصة للجميع للاطلاع عليها تحقيقا للعدالة بين الأفـراد ، ومنعـا للمحسوبية.

11. العمل على تطوير وتحديث أساليب وإجراءات الترشيح للترقية للتخلص من الروتين الطويل والتعقيد في سير العمل.

12. استخدام التقنية الحديثة والحاسب الآلي في تطبيق معايير الترقيـة، ضـمانا لدقـة التطبيق وسرعة الانجاز.

13. عقد دورات تدريبية تعريفية عن الترقية ومعاييرها والية تطبيقها للأفراد العاملين .

14. عقد الاجتماعات واللقاءات المفتوحة مع العاملين للتعرف على أهم العقبـات التـي تواجههم في مجال الترقيات ، وتلمس الحلول المختلفة لها.

15. استيعاب وإحداث وظائف جديدة تستوعب من يستحق الترقية.

16. إصلاح الأساس المادي للوظيفة العامة لتلبية الاحتياجات المادية للموظفين تواكـب مستوى المعيشة.

17. مراجعة السياسات والإجراءات الرقابية المعمول بها لضبط التحيز.

3.4.4 دراسات مقترحة

يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال ترقية الأفراد بالبريد وبالخدمة المدنية والعسكرية ومنها:

أ- إجراء دراسة عن معايير ترقية الأفراد بالخدمة المدنية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

ب- إجراء دراسة مقارنة لاتجاهات الأفراد الحاصلين على الترقية وغير الحاصلين عليها نحو معايير ترقية الأفراد بالبريد.

ت- إجراء دراسة مقارنة لاتجاهات العاملين في وزارات السلطة المدنية نحو معايير ترقية الأفراد بالسلطة.

ث- إجراء دراسة مقارنة لاتجاهات العاملين في الأجهزة الأمنية نحو معايير الترقية بها وأثرها على رضا العسكريين.

قائمة المراجع

الكتب

- أبو شيخة ، نادر، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع 2000م .

- ارمسترونج ، ميشيل ، المرجع الكامل في تقنيات الادارة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، الرياض، مكتبة جرير، 2005م.

- بدوي، عبد السلام 1998م، الرقابة على المؤسسات العامة ،مصر، مكتبة الانجلومصرية، 1998م.

- بركات، عمرو فؤاد، الترقية واثر الحكم بإلغائها، القاهرة، دار النهضة العربية، 1986-1987م.

- بطيخ، رمضان محمد، الوسيط في القانون الإداري، القاهرة، دار النهضة العربية، 1997م.

- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي، بيـروت، المؤسـسة الجامعيـة للدراسات والنشر، 1997).

- جعفر، انس، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية ،1973م.

- حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م .

- ديسلر، جاري،إدارة الموارد البشرية،ترجمة محمد عبد المتعال ، عبد المحسن جودة، الرياض ، دار المريخ للنشر ،2003م .

- درويش عبد الرحمن يوسف، قضايا إدارية من واقع البيئة الإماراتية، مجموعة بحوث إدارية في بيئة دولة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى،جامعة الإمارات العربية . 2003م .

- ربايعة ، علي، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية "، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع 2003م.

- سلطان ، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية،دار الجامعة الجديدة،2004م.

- السلمي، علي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة2001

- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولـى، عمـان، دار الـشروق للنـشر والتوزيع 1996م.
- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثـة، عمـان، دار الـشروق للنـشر والتوزيع ،2000م.
- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثـة، عمـان، دار الـشروق للنـشر والتوزيع ،2005م.
- شاويش، مصطفى، الإدارة الحديثة : مفاهيم ، وظائف ،وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، دار الفرقان ،1993م.
- شنطاوي،علي خطار، مبادئ القانون الإداري، الكتاب الثالث، الوظيفة العامة،عمان، دار وائل 1994م .
- شحادة، نظمي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، الطبعة الأولى، دار صـفاء للنـشر والتوزيع ، 2000م.
- شنطاوي،علي خطار، القضاء الإداري الكتاب الثاني ، قضاء الإلغاء، عمان، دار وائل، 1995م.
- الشيخ، عصمت عبد الله، الطبيعة القانونية لترقية الموظف العام بين الحق والواجب، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1999م.
- الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمبادئ ، الطبعة الأولى، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع 2003م.
- الطماوي، سليمان، مبادئ الإدارة العامة، ،الطبعة السادسة، القاهرة، دار الفكر العربي 1981م.
- الطماوي، سليمان، مبادئ القانون الإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الخامسة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1963م.
- الطماوي، سليمان، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفكر العربي،1961م.
- الطماوي، سليمان، مبادئ علم الإدارة، الطبعة الرابعة، القاهرة، 1969م.
- الطماوي، سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة السابعة، القاهرة،دار الفكر العربي، 1992م .

- الطماوي، سليمان، مبادئ القانون الإداري، نظرية المرفق العام وعمال الإدارة العامة، الكتاب الثاني، القاهرة، دار الفكر العربي، 1973م.
- الطماوي، سليمان، النظريات العامة للقرارات الإدارية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1976م.
- عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2000م.

- عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000م.
- عبد الباقي، صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الطبعة الأولى،الإسكندرية،الدار الجامعية، 2001م.
-عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، الدار الجامعية 2000م.
- عبد الباقي، صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الطبعة الأولى،الإسكندرية،الدار الجامعية، 2002م.
- عبد الحميد، عبد العظيم عبد السلام، شرط المصلحة في دعوى الإلغاء ، دراسة مقارنة فرنسا ، مصر ، السعودية ،الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية القاهرة، 1991م .
- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1993م.
- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1993م.
- العطية، ماجد، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، 2003م.
- علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية الطبعة التاسعة،جدة، مكتبة دار جدة، 2000م .
- عليش ، محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 1982م .

- عمر،عبد الرحمن، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس 1998م.
- عمر، عبد الرحمن، دراسات في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1987م.- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2002م .

- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر 2002م.
- فهمي،منصور،إدارة القوى البشرية في الصناعة،القاهرة،دار النهضة العربية،1981م.
- كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع 1993م.
- كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع 1994م.
- كشواري، باري، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ترجمة تيب توب لخدمة التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع 2006م.
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ،2000م.
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ،1982م.
- متولي، مصطفى، الإشراف الفني في التعليم، مصر، دار المطبوعات الجديدة، 1983م.
- مهنا، محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في ضوء عمل التنظيم ، القاهرة، منشاة المعارف، 1976م.
- نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2002م.
- هاشم،زكي محمود، الإدارة العلمية، الطبعة الثانية، الكويت، وكالة المطبوعات،1989م.
- الهواري، سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976م.
- الهواري، سيد، الإدارة العامة المبادئ والنظريات، بيروت، مطبعة الإنصاف الطبعة الأولى، 1964م.
- الهيتي، عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م .
- هيجان،محمد عبد الرحمن،بن احمد بن محمد، ضغوط العمـل،الريـاض،مركـز البحـوث والدراسات،1998م.
- يوسف، درويش عبد الرحمن، قضايا إدارية من واقع البيئـة الإماراتيـة، الإمـارات،لجنـة التعريب والتأليف والنشر سلسلة البحوث،الطبعة الأولى 2003م.

رسائل وأبحاث وأوراق علمية

- آل سعود،محمد بدر، اتجاهات الضباط نحو الترقية بالخدمة العسكرية، الرياض ،رسالة ماجستير، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الامنية، 1424هـ

- آل الشيخ،خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر،الفساد الإداري، أنماطه، وأسبابه، وسبل مكافحته " نحو بناء نموذج تنظيمي"، رسالة دكتوراه، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2007م.

- ال فرج، الأسباب المؤدية إلى غياب العاملين في المديرية العامة للبريد، دراسة مسحية علـى بريد منطقة الرياض،رسالة ماجستير 1421هـ

- أبو ماضي، خالد، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة، 2007م.

- الاتصالات ، الشئون الإدارية ،وزارة 2007م

- البلهيد،خالد إبراهيم،اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو معايير الترقية في جامعات مجلس التعاون الخليجي، الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود،1418هـ.

- البلوشي، شمسة سالم ،نظم الترقية وتأثيرها عل الرضا الوظيفي للعاملين ، القاهرة ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة،2001.

- التويجري، البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي . 2003م

- جامعة أم القرى المجلس العلمي، قواعد وإجراءات الترقية لأعضاء هيئة التدريس،مكة المكرمة، 1419هـ

- الجريد، عارف بن ماطل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف،رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007م.

- الجويعدي، ماجد بن احمد، التقارير السنوية للأداء ومجالات تطبيقها، دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة فرع المنطقة الوسطى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007م .

- الخطيب، مازن إسماعيل، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة، 2004م.

- الخطيب وعرسان، تطوير معايير لترقية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية ،1414هـ

- الخطيب احمد، وعرسان، محمد، تطوير معايير الترقية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء أنفسهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 29،عمان، 1414هـ .

- الزرابي،محمود احمد، تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة،رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،2006م.

- الزعنون،محمد منصور، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006م.

- زقوت، نبيل عبد الله، تطوير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية 2007م.

- السكران، ناصر محمد إبراهيم،المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي،رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004م.

- الشريف، طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة الرياض، رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004م.

- الشعيبي، عزمي، الواسطة والمحسوبية في إشغال الوظائف العامة ، ورقة عمل مقدمة إلى الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، مؤتمر أمان السنوي الثاني ، لا للواسطة والمحسوبية والمحاباة ، رام الله ،2005م .

- الشعيبي، عزمي، النزاهة والشفافية ونظم المساءلة في القطاع العام، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني، الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة "أمان" رام الله 2003.

- الشمراني، محمد بن مسفر، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها_ دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006م.

- الشمري، غازي بن صالح، تحسن معدلات أداء خدمات البريد الرسمي بالتطبيق على بريـد الدمام بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير،1418هـ

- الشنطي، محمود عبد الرحمن، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م .

- العبود والمعشوق، تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكـة العربية السعودية ، رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد،1418هـ

- عمرو، عدنان، محاضرات في القانون الإداري، الضبط الإداري، 1999م عمر، عدنان، شرح قانون الخدمة المدنية الفلسطيني 1998 ، رام الله فلسطين، مؤسسة الحق 1999م.

- عمرو، عدنان، محاضرات في القانون الإداري (الضبط الإداري ، القرار الإداري) أمام طلبة كلية الحقوق بجامعة القدس، 1999م.

- الغنيمي، زينب الحتة، ترقية الموظف العـام فـي فلـسطين،رسـالة ماجـستير، جامعـة القدس،2001.

- الفالح،محمد ،الترقية والروح المعنوية، دراسة حالة عن الشركات الأردنية، 1988م، النسخة الالكترونية. - فضل الله، علي فضل الله، الأجور والحوافز وأثرها على رفع

فاعلية رجال الأمن في الدول العربية" دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب- المجلد 15 –العدد 29-1420هـ .

- الفوزان،عبد الله، أسس الترقية بالمفاضلة وعلاقتها بقرارات الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، الرياض رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود،2000م.

- الفوزان، خصخصة البريد وانعكاساتها الأمنية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،2003م.

- قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المادة20

- قانون الخدمة المدنية لسنة 2004م.

- القباني،عوض خوجلي، الترقية في الخدمة المدنية : دراسة عن اتجاهـات الترقيـة بـإدارة المنطقة الغربية ، الرياض معهد الإدارة العامة،1403هـ.

- (القريوتي، محمد قاسم ، نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتـنقلات فـي أجهـزة الأمـن العربية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،1418هـ

- محفوظ، طلعت، مبدأ المساواة في الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه جامعة عين شمس 1980م.

- المدهون، أماني طلب، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة الغوث (الاونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارة المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي،رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. 2005م.

- المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية،تعليمات وإجراءات نظام الخدمة،2005م

- المطيري، تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة، دراسـة ميدانيـة علي عينة من وحدات القطاع العام بمدينة بجدة، 2000م)

- الهيتي، صلاح الدين، اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 20 – العدد الثاني – 2004م.

- وزارة الخدمة المدنية المملكة العربية السعودية لائحة الترقيات، 1421هـ.

- وزارة الخدمة المدنية السعودية،1422هـ

الملاحـــــــــق

ملحق (1)

أسماء المحكمين

	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية- غزة
2	د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية- غزة
3	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية- غزة
4	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية- غزة
5	د.إبراهيم بخيت	الجامعة الإسلامية- غزة
6	د. محمد البع	الجامعة الإسلامية- غزة
7	أ.احمد غريب	رئيس قسم الإحصاء بالإدارة العامة بالبريد
8	أ. صالح الشناط	مدير مكتب بريد بيت حانون

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية

كلية التجارة

قسم الدراسات العليا

أخي الكريم ، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على الخدمات البريدية) وذلك للاطلاع على واقع الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وقياس اثر ذلك على مستوى الخدمات البريدية .

نرجو مساعدتنا بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة مع مراعاة الدقة قدر الإمكان .

هذه البيانات سوف تستخدم للبحث العلمي فقط

الباحث

محمد يوسف السباح

المسمى الوظيفي

☐ مدير مكتب بريد ☐ نائب مدير مكتب بريد ☐ مسئول خزينة ☐ مسئول شباك

☐ مراجع حسابات ☐ موزع بريد ☐ فراش أو مراسل.

المؤهل العلمي

☐ إعدادي ☐ ثانوي ☐ دبلوم(كلية متوسطة)

بكالوريوس ☐ 1 - 10 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

هل يوجد التزام بمعايير الترقية

☐ نعم ☐ لا

مسلسل	مجالات الدراسة	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
اولا	**مدى الرضا عن الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد**										
1	أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث المؤهل العلمي										
2	أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث الدورات التدريبية السابقة له										
3	أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث الاقدمية										
4	أنت راض عن معايير الترشيح لاختبار الترقية من حيث تقييم الأداء										
5	أنت راض عن معايير ترقية الناجحين في اختبار الترقية										
6	أنت راض عن تطبيق معايير الترقية المعمول بها										
7	أنت راض عن تطبيق إجراءات الترقية										
8	أنت راض عن آلية معالجة الإدارة للتظلمات على الترقيات										
9	أنت راض عن دقة إجراءات الترشح للترقية										
10	أنت راض وضوح إجراءات الترشح للترقية										
11	أنت راض عن موضوعية تطبيق معايير الترقية										
ثانيا	**علاقة ضعف أداء الموظفين بعدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد**										
1	تتكرر الأخطاء المحاسبية التي تقع من الموظفين أثناء العمل بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.										
2	تتكرر السلوكيات المخالفة للتعليمات الإدارية الصادرة من الموظفين بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.										
3	تتكرر ظاهرة توتر الموظفين أثناء العمل بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
4	تتكرر أخطاء الموظفين في تسجيل الكشوفات والجداول بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.										
5	يتكرر وقوع الموظفين بحالة العجز المالي بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.										
6	يبرز تراجع الانجاز اليومي للموظفين لعدد المعاملات البريدية عن السابق بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
ثالثا	**علاقة ضعف إدارة مدير مكتب البريد ، بعدم الالتزام بمعايير ترقيته**										
1	تتكرر ظاهرة توتر المدير في العمل بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية										

	مدير مكتب البريد.										
2	تتكرر ظاهرة بطئ المدير في العمل مما يسبب الازدحام بالمكتـب ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.										
3	يتكرر اكتشاف جهل المدير لقوانين العمل البريدي، وذلك بسبب عـدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.										
4	يتكرر إصرار المدير على الأعمال الخاطئة بما يخـالف التعليمـات البريدية، ثم التراجع عن ذلك الإصرار لاحقا ، وذلـك بـسبب عـدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.										
5	يتكرر إصدار المدير قرارات حسابية خاطئة تستوجب تعديل مـدققي(دائرة الحسابات البريدية بالوزارة لها)، وذلك بـسبب عـدم الالتـزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.										
6	يتكرر إصدار المدير قرارات إدارية خاطئة يوقعها على الموظفين ، تستوجب تدخل الشئون الإدارية بالوزارة لتعديلها، و ذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
7	يبرز ضعف المدير عن السيطرة على الموظفين لحـل الـصراعات الشخصية بين الموظفين، وذلك بسبب ترقيته مدير مكتب بريد بـدون الالتزام بمعايير الترقية										
8	تتكرر مناكفة الموظفين للمدير الجديد بقصد إفشاله وذلك بسبب عـدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد.										
رابعا	**علاقة فشل سياسات مدير مكتب البريد، بعدم الالتزام بمعايير ترقيته**										
1	تتكرر شكاوى الموظفين من الفشل الإداري للمدير في العمل ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
2	تتكرر شكاوى الجمهور من سوء معاملة المدير لهم عند استلام معاملاتهم البريدية ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
3	تتكرر شكاوى المدققين(بدائرة الحسابات بالوزارة) على مدير المكتب من كثرة أخطاء مالية وقعت في مكتبه ، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيته مدير مكتب البريد .										
4	تتكرر شكاوى مدير الرقابة البريدية على مدير المكتب لكثرة الأخطاء										

	البريدية، وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقيته مدير مكتب بريد.										
خامسا	**علاقة تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد، بعدم الالتزام بمعايير ترقية المدير**										
1	يتدني عدد المعاملات التي ينجزها الموظفون أثناء العمل البريدي وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
2	تتدني جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون أثناء العمل البريدي وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
3	تتكرر شكاوى الجمهور (منتفعوا الخدمات البريدية) على بطء انجاز خدماتهم البريدية من المكتب وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
4	يتراجع رضا الإدارة عن مستوى الخدمات البريدية بالمكتب ، بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
5	تتكرر شكاوى الجمهور(منتفعوا الخدمات البريدية) على تدني مستوى الخدمات البريدية وذلك بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										
6	يتراجع رضا الجمهور(منتفعوا الخدمات البريدية) عن مستوى الخدمات البريدية بالمكتب ، بسبب عدم الالتزام بمعايير ترقية مدير مكتب البريد .										