

أسلوب مقترح لترشيح قرار ترقية المديرين إلى وظائف الإدارة  
العليا في شركات القطاع العام الصناعية بالتطبيق على  
محافظة الدقهلية

دكتور محمد محمد السيد الحسيني  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

تقديم :

تبدأ المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا في المنظمات  
العامة الصناعية في مصر بدرجة مدير عام وتتدرج حتى تصل إلى  
الدرجتين العالية والممتازة ، وتشمل هذه المجموعة جميع الوظائف  
التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بمهام الإدارة العليا  
من تخطيط برامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه  
الأفراد<sup>(١)</sup> . كما تسمى الإدارة العليا أيضا إلى دفع حركة التطوير  
والنجدد والابتكار في كافة مجالات العمل بالمنظمات ، ولهذا فإس  
حسن اختيار المديرين لشغل وظائف الإدارة العليا يعتبر أمرا حاسما  
في نجاح وتقدم تلك المنظمات على اختلاف أنواعها<sup>(٢)</sup> .

وتعتبر نظم ترقية المديرين لشغل وظائف الإدارة العليا  
بالمنظمات العامة الصناعية في مصر من أكثر نظم شؤون العاملين  
حساسية ودقة ، ذلك لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمعايير هؤلاء المديرين  
من حيث تقدمهم في السلم الوظيفي للجهاز الإداري الذي يشتمون

له ، ومالذلك من تأثير على اوضاعهم المادية والمعنوية (٣) ، فهى تساعد فى وجود عرض مستمر من المديرين المدربين لشغل وظائف الادارة العليا كما تعتبر حافزا هاما لهم للتقدم فى العمل من طريق تحسين ادايتهم ، وينشأ هذا الحافز من طريق معرفة المديرين ان بإمكانهم تحسين وضعهم بدون ترك العمل بالمنظمة (٤) .

هذا كما انه اذا تمت الترقية على اسس علمية موضوعية بعيدة عن النزعات الشخصية ، فان هذا من شأنه اختيار افضل المرشحين للترقية لشغل وظائف الادارة العليا فى المنظمات العامة الصناعية فى مصر ، مما يكون له اكبر الأثر فى تحقيق اهداف تلك المنظمات (٥) .

#### ■ الدراسة الاستكشافية :

ولأهمية موضوع ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا بالمنظمات العامة الصناعية فى مصر ، فقد رأى الباحث ضرورة اجراء دراسة استطلاعية لتحديد معالم هذا النظام بغية تحديد أهم جوانب القصور فيه للعمل على تطويره .

وتحقيقا لذلك فقد اطلع الباحث على قوانين الخدمة المدنية المعمول بها فى هذا الخصوص ، كما قام بعمل مسح لأهم البحوث والدراسات العلمية التى يمكن من خلالها الكشف عن جوانب القصور من هذا النظام .

وفدأفرت الدراسة الاستكشافية عن النتيجة التالىتين :

(١) يتم ترقية المديرين لشغل وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر بالاختيار المطلق بنسبة ١٠٠٪ ، حيث يهتدى فى ذلك بما يهديه الرؤساء بشأن المرشحين لشغل هذه الوظائف وبما ورد فى ملف خدمتهم من عناصر الامتياز (٦) .

وتشير بعض البحوث والدراسات العلمية الى خطورة اعتماد النظام الحالي للترقية على تقدير الرؤساء نظرا لتزايد احتمالات تدخل العوامل الشخصية في الاعتبار مثل المجاملات والعلاقات الشخصية ، مما يعنى ان الاشخاص الذين سيتم اختيارهم ليسوا بالضرورة أنسب الأشخاص لعدم الاحتكام الى معايير موضوعية لتفوييم اهلية المرشح للترقية (٧).

هذا كما أنه على الرغم مما تؤكدده الكثير من البحوث والدراسات العلمية من وجود ارتباط جوهري بين تصرفات القيادة وخصائص الجماعة ، وما تؤكدده من أن ظاهرة القيادة تعتبر وظيفة لسلوك الجماعة اكثر منها خاصية فردية حيث يجب على القائد ان يحصل على قبول الجماعة وان يواجهه معاييرها لكي يستطيع ان يؤدي مهامه ووظائفه (٨) ، الا أن النظام الحالي للترقية يسعى الى ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر دون تحديد درجة القبول الاجتماعى لهؤلاء المديرين فى جماعاتهم التى ينتمون اليها ، حيث توضح القوانين أنه يهتدى عند الترقية بما يبديه الرؤساء بشأن المرشحين وما ورد فى ملف خدمتهم من عناصر الامتياز .

وبالتالى فالمديرون المرفقون الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر يعتبرون رؤساء وليسوا قادة ، فهم يستمدون قوتهم مما يملكونه من سلطات وظيفية غير مدركين لأهمية التفاعل فى العلاقات الشخصية بينهم وبين مرؤوسيهم فى تدعيم مراكزهم الوظيفية ، مما يؤدي الى انصياع المرؤوسين لهم سواء كانوا راضيين أو مكروهين (٩).

ومما لاشك فيه ان لذلك آثارا سلبية ، وفى احوال كثيرة نجد الرئيس الذى لا يملك صفات القيادة يعمل على صيانة

مركزه على رأس الجماعة بأن يسعى الى التفرقة بين أعضائها أو يبقى على التباعد بين اجزاء تلك الجماعة ، في حين ان القائد يعمل على تحقيق التعاون والتفاهم والانسجام الكامل بين تابعيه ، ويتفاعل معهم ويجعلهم يتفاعلون سويا الى هدفهم المشترك معتمدا في ذلك على التأثير النفسى وليس على التأثير الوظيفى (١٠).

(٢) يعتمد النظام الحالى لترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر على استخدام الأسس الرسمية التى تتمثل فى المؤهل العلمى، والخبرة فى مجال العمل، وتقارير الكفاية، واجتياز المرشح لبرامج التدريب الادارى المتاحة (١١).

وتؤكد بعض البحوث والدراسات العلمية أن الأسس السابقة غير كافية وحدها للحكم على كفاءة المديرين المرشحين للترقية ، حيث تبين انه يوجد العديد من الأسس غير الرسمية مثل العوامل الاجتماعية والخصائص الشخصية للمرشحين والتى تحدد سلوكهم وتكون من اهم مستلزمات شغل الوظيفة المطلوب الترقية اليها (١٢).

هذا كما تؤكد ايضا بعض البحوث والدراسات العلمية الاخرى ان الاسس الرسمية السابقة بشويها الكثير من اوجه القصور، والتى يمكن توضيح اهمها فيما يلى :

(أ) ان مجرد التأكد من الحصول على مؤهل دراسى معين لايكفى للحكم على مدى توافر القدرات والاستعدادات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة ، مما يعنى امكانية تعيين عناصر غير صالحة (١٣).

(ب) ان المدد المحددة واللازمة للترقية لاتعطى اساسا كافيًا لتكوين الخبرة اللازمة لترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا ، حيث يشترط القانون قضاة المديرين بالدرجة الاولى لمدة قدرها سنتان على الاقل كمطلب لشغل الوظائف بدرجة مدير عام (١٤) ، كما يشترط القانون انه لايجوز ترقية العامل المنقول الا بعد مضي سنة على الاقل مالم تكن الترقية فى وظائف الشركات المنشأة حديثا ولم يكن من بين العاملين بالشركة المنقول اليها العامل من يستوفى الشروط القانونية اللازمة للترقية خلال هذه السنة (١٥) هذا فضلا عن ثبات هذه المدد بالنسبة لكافة المؤهلات عند مستويات وظيفية معينة بالرغم من اختلاف الاعباء والمسئوليات الخاصة بكل منها (١٦) .

(ج) هذا بالاضافة الى ضعف نظام التقارير الدورية فى تقدير مدى كفاءة الأفراد فى ادايتهم لواجباتهم ووظائفهم وتغلب النزعة الشخصية فى استيفاء هذه التقارير (١٧) .

(د) ضعف فعالية نظم وبرامج التدريب الادارى فى شركات القطاع العام فى مصر ، حيث يدل ذلك على ان سياسات وبرامج التدريب لاتتناسق فى الغالب مع سياسات وبرامج الترقية فى تلك الشركات (١٨) .

### ■ مشكلة الدراسة :

وفى ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستكشافية من نتائج ، فانه يمكن تحديد مشكلة هذا البحث فى ان النظام الحالى لترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر قد ركز بصفة اساسية على اعطاء الرؤساء

الحرية في اختيار المديرين لترقيتهم معتمدين في ذلك على التقدير الشخصي وبعض الأسس الرسمية التي تبين أنه يشوبها الكثير من أوجه القصور.

وبالتالي فالنظام الحالي للترقية بالاختيار لا يسمح بأشراك المديرين أنفسهم في اختيار قادتهم - شاغلي وظائف الإدارة العليا - من بينهم ، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالاستياء لاعتقادهم بأن المسؤولين في المنظمات العامة الصناعية يفرضون عليهم بعض الرؤساء غير المرغوب فيهم من جانبهم مزدوي التأثير والنفوذ ومن تربطهم علاقات شخصية مع هؤلاء المسؤولين ، مما قد يزيـد من حدة الصراع بين المديرين داخل هذه المنظمات .

وفي ضوء ما تقدم ، فإن هذه الدراسة تسعى إلى التوصل إلى أساليب علمية جديدة يمكن اعتباره أداة موضوعية تلح كآساس اجتماعي سائوكي لترشيد قرار ترقية المديرين إلى وظائف الإدارة العليا في شركات القطاع العام الصناعية في مصر ، بحيث يسمح للمديرين أنفسهم في اختيار قادتهم من بينهم .

### ■ أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية باعتبارها تناقش من خلال التحليل النقدي معالم النظام الحالي لترقية المديرين إلى وظائف الإدارة العليا في المنظمات العامة الصناعية في مصر ، كما أنها تناقش أيضا بعض الاتجاهات الحديثة لترقية المديرين والتي أصبحت سائدة في عالم اليوم في كثير من المنظمات في بعض دول العالم المتقدمة ، وذلك في ضوء ما أسفرت عنه نتائج بعض البحوث والدراسات العلمية المتطورة في هذا المجال .

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية

باعتبارها تفيد القائمين على ادارة المنظمات المصرية بصفة عامة والمنظمات العامة الصناعية بصفة خاصة فى الناحيتين التاليتين :

- (١) الكشف عن اوجه القصور فى النظام الحالى لترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا .
- (٢) تزويد القائمين على ادارة المنظمات بمعلومات عن كيفية استخدام الأسلوب العلمى المقترح استخدامه فى هذا البحث ليصبح اداة موضوعية فى ايديهم لترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا .

#### ■ اهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الاساسى لهذا البحث فى استخدام اسلوب القياس الاجتماعى فى ترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر. وفى ضوء هذا الهدف فان الدراسة تسعى الى الاجابة عن التساولين التاليين :

- (١) هل يختلف استخدام اسلوب القياس الاجتماعى فى ترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا باختلاف المجموعات الوظيفية التى يشغلها هؤلاء المديرين فى كل شركة من شركات القطاع العام الصناعية موضع التطبيق؟
- (٢) هل يمكن اعتبار اسلوب القياس الاجتماعى اداة شاملة تكفى وحدها - دون استخدام الاساليب المهنية الاخرى - لترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية موضع التطبيق؟

#### ■ فروض الدراسة :

وفى ضوء مشكلة الدراسة وتحقيقا لاهدافها ،فان هذا البحث يقوم باختبار مدى صحة او خطأ الفرضين التاليين :

(١) ان استخدام أسلوب القياس الاجتماعى فى ترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا يختلف باختلاف المجموعات الوظيفية التى يشغلها هؤلاء المديرين فى كل شركة من شركات القطاع العام الصناعية موضع التطبيق .

(٢) يمكن اعتبار اسلوب القياس الاجتماعى أداة شاملة تكفى وحدها - دون استخدام الأساليب المهنية الأخرى - لترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية موضع التطبيق .

### ■ اسلوب القياس الاجتماعى : Sociometry

القياس الاجتماعى هو تعريب للمصطلح الانجليزى ( Sociometry ) الذى يعنى مقطعه الاول ( Socio ) اجتماعى، ويعنى مقطعة الثانى ( Metry ) القياس، وبذلك تصبح الترجمة العربية لهذا المصطلح هى القياس الاجتماعى (١٩).

ويمكن تحديد القياس الاجتماعى بأنه محاولة منظمة تهدف الى تقديم معنى دقيق وديناميكي لقوانين التطور الاجتماعى والعلاقات الاجتماعية فهو اسلوب يتناول البناء الداخلى للجماعات الاجتماعية، ويدرس ايضا الاشكال المعقدة التى تنشأ عن قوى الجذب والنفور بين اعضاء الجماعات (٢٠).

ولقد ظهرت المحاولات الاولى لاستخدام اسلوب القياس الاجتماعى سنة ١٩١٦ حيث كان يطلب الى كل ممثل ان يختار زميله الذى يشترك معه فى الحوار الثنائى ، ثم تطور هذا الاسلوب سنة ١٩٢٣ الى سؤال الاطفال ان يختاروا اباؤ غير آبائهم ، بيد ان النشأة الحديثة للقياس الاجتماعى ترجع فى حقيقتها الى الكتاب الذى نشره " مورينو" سنة ١٩٣٤ بعنوان " من الذى سيبقى " والى الأبحاث الرائدة التى طور بها طريفته فى قياس العلاقات الاجتماعية حتى



أصدر لها دورية علمية سنة ١٩٣٦ ، هذا ولقد انتشر هذا الأسلوب في أمريكا والقارة الأوروبية ثم انتشر في كثير من دول العالم (٢١) .

هذا وقد تم تطبيق هذا الأسلوب على العديد من القطاعات مثل قطاعات الصناعة والاعمال والتعليم والسجون ووحدات القوات المسلحة ، كما امكن من طريقة اكتشاف الكثير من خصائص الجماعة كما استخدم هذا الأسلوب أيضا في دراسة الفاعلية التنظيمية والروح المعنوية .. وغير ذلك من الظواهر (٢٢) .

ويقترح الباحث استخدام اسلوب القياس الاجتماعى لترشيده قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر، ويرجع ذلك الى الاسباب التالية :

(١) ان العديد من البحوث والدراسات العلمية قد اوضحت ان اسلوب القياس الاجتماعى يعتبر وسيلة علمية هامة تملىح كأساس اجتماعى سلوكى لانتقاء قيادات جماعة ما من خلال قياس التفاعل الاجتماعى داخل هذه الجماعة (٢٣) وبالتالى يمكن اعتباره اداة موضوعية لاختيار اصلى المديرين للترقية الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر .

(٢) تشير بعض البحوث والدراسات العلمية الى اتجاه معظم المنظمات فى الدول المتقدمة الى التخلي عن الاعتماد على تقديرات الرؤساء بوصفها محكاً وحيداً لاختيار المديرين نظراً لخطورة الاعتماد على هذا المحك ، ولذلك فقد اتجهت الى الاستعانة بمحكات اخرى منها تقديرات زملاء العمل باعتبارهم اقدر على الحكم على اداء المرشح فى علاقاته الافقية تحقيقاً لاهداف المنظمة ، فضلاً عن ان الزملاء يلاحظون المرشح فى اوقات وفى مواقف تختلف عن تلك التى يلاحظه فيها الرئيس وبالتالى لن يكون واعياً بها (٢٤) ، ويتمشى اسلوب القياس الاجتماعى مع بعض تلك الاتجاهات الحديثية

فى اختيار المديرين (٢٥) باعتباره يوضح اهمية اختيار الفرد لزملائه لى يشاركوه فى نشاط معين (٢٦).

وبالتالى فأسلوب القياس الاجتماعى يسمح باشتراك المديرين المرشحين للترقية الى وظائف الادارة العليا فى اختيار قادتهم من بينهم ، ولا شك ان ذلك يجعل اتخاـد قرار ترقية المديرين الذين يقع عليهم الاختيار يقابـل بالرضا والارتياح من جانب كل زملائهم المرشحين نتيجة لشعورهم بالمشاركة الفعلية فى اتخاذ هذا القرار الهام ، وهذا من شأنه تحسين العلاقات بين هؤلاء المديرين ، الأمر الذى قد يترتب عليه انخفاض حدة الصراع القائم بينهم .

(٣) اتفق العديد من الباحثين والدارسين على ان أسلوب القياس الاجتماعى يعتبر من افضل الأساليب العلمية لانتقاء قيادات الجماعات الصغيرة المحدودة (٢٧) ، ولذلك فهو يملح لترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر ، حيث يتطلب الأمر اختيار مديراً أو أكثر للترقية من بين المديرين فى كل مجموعة من مجموعات الوظائف النوعية المختلفة والتي تعتبر كل منها بمثابة مجموعة صغيرة محدودة .

(٤) وبالإضافة الى ما سبق فان استخدام أسلوب القياس الاجتماعى يتسم بالبساطة والسهولة فى اجراءاته (٢٨) مما يجعله أداة سهلة الاستخدام فى يد القائمين على ادارة المنظمات العامة الصناعية فى مصر عند اتخاذ قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا .

هذا ويعتمد أسلوب القياس الاجتماعى فى جمع البيانات وتحليلها على استخدام العديد من الأدوات ، ويمكن توضيح اهم هذه

الأدوات والتي يمكن تطبيقها في هذا البحث فيما يلي :

### (١) صحيفة الاستبيان :

يتكون الاستبيان من أسئلة يطلب فيها من المبحوثين أن يذكروا أسماء الأشخاص الآخرين في الجماعة الذين يودوا أن يشاركونهم في نشاط معين ، أو الذين لا يرغبوا في مشاركتهم في هذا النشاط ، كما يطلب منهم ترتيب هذه الأسماء حسب الأفضلية الاختيار (٢٩) .

وللفرد في هذا النوع من الأسئلة ان يذكر اي عدد من الأسماء ، ومن حق الباحث ان يحدد هذا العدد في واحد أو اثنين أو ثلاثة أو ما يزيد على ذلك ، ان اراد الحصول على بيانات أولى وأشمل عن البنية الداخلية للجماعة وعن الادراك الاجتماعي لكل فرد من افرادها ، والشائع ان يكون حد الاختيار ثلاثة وقد يمتد ليصل الى خمسة (٣٠) .

وتهدف هذه الأسئلة الى الكشف بصورة موضوعية عن شبكة العلاقات الاجتماعية التي تميز الافراد في تفاعلهم من تجاذب أو تنافر أو عدم اهتمام ، كما تكشف عن التنظيم غير الرسمي للجماعات والمكانات الاجتماعية للأفراد (٣١) .

وحتى تحقق تلك الأسئلة هدفها لابد من توافر مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي : (٣٢)

- (أ) توضيح حدود الجماعة ، اذ ينبغي ان يفهم الأشخاص طبيعة الجماعة .
- (ب) السماح للأشخاص باختيار أو نبذ عدد غير محدد من الأشخاص كما يشاؤون ، وان كان ذلك يزيد من صعوبة التحليل ، بيد أنه يعطى صورة اصدق لطبيعة العلاقات السائدة في الجماعة .

- (ج) تحديد محك الاختيار او النبذ، اى تحديد النشاط الذى يود الشخص ان يشارك او لا يشارك فيه الاخرين، كما يجب ان يكون هذا النشاط ذا معنى ودلالة بالنسبة للاشخاص .
- (د) تعريف اعضاء الجماعة المفحوصين الى ان استجاباتهم السلبية او الايجابية سوف تستخدم فى اعادة تنظيم الجماعة وتكوين بنائها .
- (هـ) كفالة السرية التامة حتى يطمئن المبحوثين من انه لن تداع استجاباتهم .
- (و) ملاءمة الاسئلة المستخدمة لمستوى فهم اعضاء الجماعة .
- (ز) توافر شرط التفاعل الجماعى بين الافراد للفترة كافية من الزمن وذلك لتكوين روابط فعالة سواء كانت تجاذبا او تنافرا .

### (٢) المصفوفة الاجتماعية :

ويتم تفريغ الاختيارات التى يتلقاها كل فرد فى الجماعة وفى كل موقف فى جدول يسمى " جدول التفرغ " او " المصفوفة الاجتماعية " ، ويبين العمود الرأسى الاول لهذه المصفوفة اسماء الافراد، ويبين طرفها الافقى الاول اختيار هؤلاء الافراد، وتسجل خلاياها نوعية اختيار كل فرد من افراد الجماعة لغيره من الافراد الاخرين، وهذا ويوجد العديد من هذه المصفوفات من اهمها مصفوفة " فورسيت وكاتز " ، ومصفوفة " فستنجر " (٣٣) .

### (٣) الشبكة الاجتماعية :

تتكون الشبكة الاجتماعية من ذرات اجتماعية تتصل بعضها ببعض بأنواع مختلفة من العلاقات بحيث تكشف

عن طبيعة البناء الاجتماعي للجماعة ، واعداد الشبكة الاجتماعية يمكن ان نرسم لكل عضو من اعضاء الجماعة برموز معين يوضع داخل او خارج دائرة صغيرة ، يخرج منها سهم الى الدائرة او الدوائر الاخرى بحيث تكشف هذه الاسهم من نوعية العلاقات السائدة بين اعضاء الجماعة (٣٤) .

#### (٤) اوزان الاختيار المتعدد :

هذا ولا بد من وجود مؤشرات احصائية تبين مدى صلاحية نتائج القياس الاجتماعي للتحليل والدراسة ، ومن اهم هذه المؤشرات اوزان الاختيار المتعدد ، ومدى اختلاف الاختيار المقصود عن الاختيار العشوائي ، وقد اختار الباحث مؤشراً " اوزان الاختيار المتعدد " ، لصلاحية هذا المؤشر للتطبيق في هذا البحث ، فضلا عن سهولة استخدامه (٣٥) .

وطبقا لمؤشر " اوزان الاختيار المتعدد " فانه توضع اوزان لاختيار الافراد للأسماء وفقا لترتيبها في صحيفة الاستبيان ، هذا والمتبع والشائع ان تحسب هذه الاوزان بحيث يصبح قيمة وزن الاختيار الاول ثلاث درجات ، وقيمة وزن الاختيار الثاني درجتان ، وقيمة وزن الاختيار الثالث درجة واحدة (٣٦) .

بيد ان " كامبل " انتقد هذه الطريقة على اعتبار ان الفرق بين الاختيار والذى وزنه طرا والاختيار الثالث يساوى الفرق بين الاختيار الثالث والثاني وبين الثاني والاول ، واعتبران هذا الافتراض خاطئاً لأن الاوزان هنا حسب بطريقة الانتخاب ، وأوضح انه من الاموب حساب هذه الاوزان بنسبتها للمنحنى الاعتدالي المعياري حتى يصبح الفرق بين الاختيار والاختيار الاحصائي معنى له دلالتة الاحصائية ، ولذلك فقد الترض " كامبل " ان توزيع الملفة

التي يختار الفرد على أساسها زملائه توزيعاً اعتدالياً ، وانتهى إلى إعطاء الاختيار صفر، وإعطاء الاختيار الأول عشر درجات ، والاختيار الثاني سبع درجات ، والاختيار الثالث خمس درجات كقيم وزنية (٣٧) .

هذا ويكشف استخدام الأدوات التي يعتمد عليها أسلوب القياس الاجتماعي عن العديد من أنواع العلاقات ، كالعلاقات المركزية ، والمتبادلة ، والمتابعة ، والدائرية ، والمنفردة ، وتعتبر العلاقات المركزية من أهم أنواع العلاقات التي يمكن الاستفادة بها في هذا البحث ، وتبدو هذه العلاقات في اختيار الجماعة لفرد واحد منها باعتباره نجماً ، ويستخدم مصطلح النجم هنا ليشير إلى القادة سواء كانوا رسميين أم غير رسميين في البناء الاجتماعي (٣٨) .

### ■ أسلوب الدراسة :

اعتمد الباحث عند إعداد هذه الدراسة على الأسلوبين النظري والتطبيقي على النحو التالي :

#### (١) أسلوب الدراسة النظرية :

قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لتحديد معالم النظام الحالي لترقية المديرين إلى وظائف الإدارة العليا في شركات القطاع العام الصناعية في مصر بغية التعرف على أوجه القصور فيه ، كما تم من خلال هذه الدراسة أيضاً تحديد الملامح الرئيسية لأسلوب القياس الاجتماعي المقترح استخدامه في هذا البحث .

وقد استمد الباحث بيانات هذه الدراسة بالاطلاع على مجموعة من المراجع العربية والاجنبية اشتملت على بعض

الكتب والبحوث والدراسات العلمية التي تعلقت بمجالات تلك الدراسة .

## (٢) اسلوب الدراسة الميدانية :

وقد أجرى الباحثة هذه الدراسة لتحقيق هدف هذا البحث ولاختبار مدى صحة او خطأ فرضية ، هذا ويمكن توضيح مراحل اجراء هذه الدراسة فيما يلى :

### (أ) مجتمع الدراسة :

نظرا لأن المديرين شاغلو وظائف الدرجة الاولى هم الممدر الذى يتم اختيار المديرين من بينهم للترقية الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر (٣٩) ونظرا لأن تطبيق اسلوب القياس الاجتماعى المقترح استخدامه فى هذا البحث يتطلب توافر شرط التفاعل الجماعى بين هؤلاء المديرين لفترة كافية من الزمن لتكوين روابط فعالة سواء كانت تجادبا او تنافرا . لذلك فان مجتمع الدراسة فى هذا البحث يتكون من المديرين شاغلى وظائف الدرجة الاولى فى شركات القطاع العام الصناعية والذين مضى عليهم فى العمل بتلك الوظائف ثلاث سنوات فأكثر بافتراض ان هذه الفترة كافية لتحقيق شرط التفاعل الجماعى المطلوب بين هؤلاء المديرين .

### (ب) العينة وطريقة اختيارها :

أجريت الدراسة الميدانية على ١٣٤ مديرا تم اختيارهم بالحصص الشامل ، وهم جميع المديرين شاغلى وظائف الدرجة الاولى الذين مضى عليهم فى العمل بتلك الوظائف ثلاث سنوات فأكثر وذلك فى اربع شركات من شركات القطاع العام

الصناعية الواقعة في نطاق محافظة الدقهلية وهذه الشركات هي :

- (١) شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية .
- (٢) شركة النصر لصناعة الخشب الحبيبي والراتنجات .
- (٣) شركة الدقهلية للغزل والنسيج .
- (٤) شركة مضارب الدقهلية .

هذا وقد اختار الباحث هذه الشركات لاجراء الدراسة الميدانية عليها وذلك للأسباب التالية :

(أ) انه من الصعب على الباحث ان يحمل على بيانات الدراسة الميدانية من مجتمع كبير من المديرين شاغلي وظائف الدرجة الاولى في كل شركات القطاع العام الصناعي في مصر، حيث ان ذلك ولاشك يفوق طاقاته وامكانياته وقدراته .

(ب) ان قوانين الخدمة المدنية المعمول بها في مصر بالنسبة لترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا في شركات القطاع العام الصناعية في مصر لا تختلف من شركة الى شركة اخرى ، بل هي ثابتة من حيث الوضع والتطبيق على كل الشركات في كل محافظات الجمهورية ، حيث تبين انها خاضعة لاحكام القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

(ج) ان الشركات الاربع السابقة تقع في نطاق جامعة المنصورة ، مما يؤكد ان تكون البحوث والدراسات العلمية في خدمة البيئة التي تقع في نطاق تلك الجامعة .

(د) وافق كل المديرين بالعينة المختارة على اجراء الدراسة الميدانية عليهم ، في نفس الوقت الذي رفضه المدير ون<sup>(٤٠)</sup> بالشركات الصناعية الاخرى الاستجابة



للبحث ، ويعتبر ذلك سببا رئيسيا لاختيار الشركات السابقة لتكون موزعا للتطبيق على اعتبار ان تطبيق اسلوب القياس الاجتماعى يتطلب الحصول على بيانات خاصة من هؤلاء المديرين تتعلق بذكر اسمائهم واسماء زملائهم فى العمل.

(ج) المجموعات النوعية لوظائف المديرين بالعينة :

ولتحقيق هدف البحث ولأختيار مدى صحة او خطأ فرضية فقد اعد الباحث من واقع كشوف ادارات شئون العاملين قوائم بأسماء المديرين بالعينة المختارة موزعين وفقا لمجموعتين رئيسيتين من الوظائف التى يسمح لكل مدير ان يختار زملاؤه منها للترقية الى وظائف الادارة العليا بدرجة مدير عام فى كل شركة على حدها ، وقد تمثلت هاتين المجموعتين فى مجموعتى الوظائف الانتاجية ، والوظائف الادارية والمالية والتجارية ، وبذلك فانه يمكن اعتبار المديرين فى كل مجموعة من هاتين المجموعتين بمثابة جماعة محددة المعالم .

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة المديرين وفقا لمجموعتى الوظائف الانتاجية والوظائف الادارية والمالية والتجارية فى شركات القطاع العام الصناعية موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية .

جدول رقم (١)

توزيع عينة المديرين وفقا لمجموعتى الوظائف الانتاجية والوظائف الادارية والمالية والتجارية فى شركات القطاع العام المتابعين موضح التطبيق بمحافظه الدقهليه

الاجمالى	مجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية	مجموعة الوظائف الانتاجية	اسم الشركة
٤٦	٢٢	٢٤	(١) شركة النسر للاسمدة والصناعات الكيماوية (٢) شركة النسر لصناعة الخشب المصنوعى والراتنج (٣) شركة الدقهلية للغزل والنسيج (٤) شركة مضارب الدقهليه
٢٠	١٢	٧	
٢٢	١٥	١٨	
٢٥	٢١	٤	
٣٤	٧١	٦٣	الاجمالى

المصدر : سجلات ادارات شئون العاملين بشركات القطاع العام الصناعية موضح التطبيق بمحافظه الدقهليه خلال عام ١٩٨٧.

(د) صحيفة الاستبيان :

قام الباحث بتصميم صحيفة استبيان (٤١) تم اعدادها فى ضوء شروط وقواعد تطبيق أسلوب القياس الاجتماعى المقترح استخدامه فى هذا البحث ، وقد تضمنت هذه الصحيفة سؤالا واحدا طلب فيه الباحث من كل مدير بالعينة المختارة ان يذكر اسما ثلاثة من زملائه او زميلاته بالمجموعة الوظيفية التى ينتمى اليها والذين يودان يشاركوه فى العمل بوظائف الادارة العليا بدرجة مدير عام اذا تم ترقيتهم معا الى هذه الوظائف - وذلك من واقع قوائم الاسماء التى اعددها لهذا الغرض - كما طلب الباحث منه ايضا ترتيبهم تنازليا حسب درجة تفضيله لكل منهم .

وقد قام الباحث باستيفاء بيانات صحيفة الاستبيان من المديرين بالعينة المختارة خلال شهرى سبتمبر ونوفمبر من عام ١٩٨٨ وذلك بالاستعانة بوسيلة المقابلة الشخصية ، حيث قام بمساعدة مجموعة من المعيين والمدربين المساعدين وطلبة الدراسات العليا باجراء مقابلات شخصية مع كل مدير بالعينة على حدة تمت فى مقار اعمالهم فى الشركات الصناعية موضع التطبيق .

وقد راعى الباحث ومساعديه عند استيفاء بيانات صحيفة الاستبيان التحقق من توفر كل الشروط الواجب توافرها لى يحقق سؤالا الاستبيان الغرض الذى وضع من اجله .

هذا وقد تم تفريغ بيانات صحيفة الاستبيان بطريقة يدوية ، ولتحقيق السرية التامة فى هذا البحث فقد قام الباحث عند تفريغ البيانات بالدلالة على اسم كل مدير برمز معين وذلك بعد ان قام بترتيب اسما هؤلاء المديرين هجائيا ، وقد تم ذلك بالنسبة لكل مجموعة وظيفية فى كل شركة صناعية موضع التطبيق على حدة .

## (هـ) اعداد المصفوفات والشبكات الاجتماعية :

وقد قام الباحث باعداد المصفوفات الاجتماعية للاختيار المتعدد للمديرين في كل مجموعة وظيفية بكل شركة من الشركات الصناعية موضع التطبيق (٤٢).

هذا كما قام الباحث ايضا باعداد الشبكات الاجتماعية التي تبين نتائج الاختيار المتعدد للمديرين في كل مجموعة وظيفية بكل شركة على حدة مع الاخذ في الاعتبار مدلولات الرموز التالية : (٤٣).

○ ترمز الى كل مدير بالعينة المختاره ، ويوضع داخل هذه الدائرة عدد الاختيارات التي حصل عليها كل مدير، كما يوضع خارجها الرمز الذي يدل على هذا المدير .

↔ يرمز الى الاختيارات المتبادلة بين المديرين .

← يرمز الى الاختيارات التي تتم بين المديرين من طرف واحد .

## النتائج والتوصيات

يمكن ايجاز نتائج وتوصيات هذه الدراسة فيما يلى :

### أولا : نتائج الدراسة :

(١) كشف تطبيق ادوات القياس الاجتماعى على المديرين شاغلى وظائف الدرجة الاولى بالعينة المختارة بالمجموعات الوظيفية فى شركات القطاع العام الصناعية موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية عن وجود ثلاثة مديرين بكل مجموعة وظيفية بكل شركة على حدة يمكن اعتبارهم بمثابة النجوم بالنسبة لزملائهم الاخرين لحصولهم على اعلى مجموع وزنى وعلى اكبر عدد من الاختيارات وفقا لنوع الاختيار المطلوب ( اختيار اول واختيار ثانى واختيار ثالث ) .

ونظرا لحصول هؤلاء المديرين على مراكز النجوم بالنسبة لزملائهم الاخرين ، لذا فانه يمكن القول ان هؤلاء المديرين يصلحون للترقية الى وظائف الادارة العليا بدرجة مدير عام فى الشركات الصناعية موضع التطبيق ككل حسب مجموعته الوظيفية التى ينتمى اليها .

ويوضح الجدول رقم (٢) قائمة بهؤلاء المديرين وفتسا للرموز الدالة عليهم مرتبين وفقا للمجموع الوزنى وعدد الاختيارات التى حصل عليها كل منهم طبقا لنوع الاختيار فى كل شركة من الشركات الصناعية موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية .

المعدون المرشحون للترقية الى وظائف الادارة العليا بدرجة مدير عام  
في شركات القطاع العام المتسامية بموجب التطبيق بمحاكمة الدوابل  
مرتبين وفقا للمجموع الوزني وعدد الاختبارات التي حصل عليها كل منهم  
طبقا لـ نوع الاختبار

مجموعة الوظائف الادارية ومسالكه والتجارية		مجموعة الوظائف الاتشافية		البيان	
عدد الاختبارات نوع الاختبار	مجموع الدرجات	عدد الاختبارات نوع الاختبار	مجموع الدرجات	البيان	الشركات
١	٧٩	١	٨٦	(١) شركة النصر للاسمنت والمستحبات الكيماوية	
٢	٤٧	٢	٥٠		
٣	٢٩	٢	٢٧		
١	١١٧	١	٥٢	(٢) شركة النصر لمصنعة الخشب المعشم والراتنجيات	
٢	٦٢	٢	٢١		
٣	٤٩	٢	٢٠		
١	٧٤	١	٨١	(٣) شركة الدقهلية للابغ والسج	
٢	٥٢	٢	٦٠		
٣	٢٧	٢	٤٤		
١	٧٧	١	٦٩	(٤) شركة مغارب الدقهلية	
٢	٤٨	٢	٤٢		
٣	٤٤	٢	٤٢		

المصدر : اعداد الساحة باستخدام بيانات الموظفين رقم (٢٢) ، (٣١) .

ويمكن توضيح كيفية الاستفادة من بيانات الجدول السابق  
 في ترشيح قرار ترقية المديرين شاغلي وظائف الدرجة الأولى  
 الى وظائف الادارة العليا بدرجة مديرعام في الشركات الصناعية  
 موضع التطبيق فيما يلي :

(أ) اذا كانت حاجة العمل في كل شركة من الشركات الصناعية  
 موضع التطبيق تتطلب ترقية ثلاثة من المديرين الى وظائف  
 الادارة العليا بدرجة مديرعام في كل مجموعة وظيفية ،  
 لانه يمكن للمسؤولين عن الترقية في كل شركة اتخاذ قرار  
 بترقية جميع المديرين المرشحين للترقية والذين كشف  
 عنهم استخدام النوات القياس الاجتماعى الجدول السابق  
 رقم (٢) - الى وظائف الادارة العليا المطلوب شغلها (٤٤).

(ب) واذا كانت حاجة العمل في كل شركة تتطلب ترقية مديرواحد  
 او اثنين من بين المديرين الثلاث المرشحين للترقية فى  
 كل مجموعة وظيفية ، فان الامر يتطلب من المسؤولين بالشركة  
 ضرورة المفاضلة بين المديرين الثلاثة فى كل مجموعة وظيفية  
 على حدة لاختيار عدد المديرين المطلوب ترقية منهم ،  
 وبراى فى هذا المدد ان تتم المفاضلة بين كل مديرواحد  
 واخر فى ضوء المجموع الوزنى وعدد الاختيارات التى حصل  
 عليها كل مدير، حيث يفضل دائما المدير الذى حصل على  
 اكبر مجموع وزنى وعلى اكبر عدد من الاختيارات ولذا لنسوق  
 الاختيار. هذا ويمكن توضيح كيفية تطبيق ذلك فى كل شركة  
 من الشركات الصناعية موضع التطبيق فيما يلي :

فى شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية :

- بالنسبة للمجموعة الوظائف الانتاجية :

اذا كانت حاجة العمل بالشركة تتطلب ترقية مديرواحد

فانه يفضل ترقية المدير (١٧أ) على زميليه  
 (١٥أ ، ١٣أ) ، لحصوله على اكبر مجموع وزنى  
 ( ٨٦ درجة ) وعلى اكبر عددمن الاختيارات (٦اختيارات  
 فى الاختيار الاول ) ، بينما حصل المدير (١٥أ) على  
 مجموع وزنى ٥٠ درجة و ٥ اختيارات فى الاختيار  
 الثانى ، وحصل المدير (١٣أ) على مجموع وزنى ٣٧ درجة  
 و٤ اختيارات فى الاختيار الثالث .

وإذا كانت حاجة العمل تتطلب ترقية اثنين من  
 المديرين ،فانه يفضل ترقية المديرين (١٧أ ، ١٥أ )  
 لحصول كل منهما على اكبر مجموع وزنى وعلى اكبر عدد  
 من الاختيارات فى الاختيار الاول والثانى على التوالى  
 مقارنة بزميلهما الثالث المدير (أ ١٣) الذى حصل  
 على مجموع وزنى اقل منهما واحتل مركز النجم فى  
 الاختيار الثالث ،هذا بيد أنه اذا تبين وجود عذر  
 يمنع ترقية احد المديرين ( أ ١٧ ، أ ١٥ ) فانه يمكن  
 الاستعاضة عن هذا المدير بترقية المدير (أ ١٣) .

بالنسبة لمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية :

إذا كانت حاجة العمل بالشركة تتطلب ترقية مدير  
 واحد ، فانه يفضل ترقية المدير (ب ١٧) على زميليه  
 ( ب ١٠ ، ب ٥ ) ، لحصوله على اكبر مجموع وزنى  
 ( ٧٩ درجة ) وعلى اكبر عددمن الاختيارات (٦اختيارات  
 فى الاختيار الاول ) ، بينما حصل المدير (ب ١٠) على  
 مجموع وزنى ٥٧ درجة و ٦ اختيارات فى الاختيار  
 الثانى ، وحصل المدير (ب ٥) على مجموع وزنى ٣٩ درجة  
 و ٥ اختيارات فى الاختيار الثالث .



وإذا كانت حاجة العمل تتطلب ترقية اثنين من المديرين ، فإنه يفضل ترقية المديرين ( ب ١٧ ، ب ١٠ ) لحصول كل منهما على أكبر مجموع وزنى وعلى أكبر عدد من الاختيارات فى الاختيار الاول والثانى على التوالى مقارنة بزميلهما الثالث المدير ( ب ٥ ) الذى حصل على مجموع وزنى اقل منهما واحتل مركز النجم فى الاختيار الثالث ، هذا بيد انه اذا تبين وجود عذر يمنع ترقية احد المديرين ( ب ١٧ ، ب ١٠ ) فإنه يمكن الاستعاضة عن هذا المدير بترقية المدير ( ب ٥ ) .

شركة النصر لصناعة الخشب الحبيبي والراتنجات :

بالنسبة لمجموعة الوظائف الانتاجية :

إذا كانت حاجة العمل بالشركة تتطلب ترقية مدير واحد ، فإنه يفضل ترقية المدير ( ج ٤ ) على زميله ( ج ٦ ، ج ٢ ) ، لحصوله على أكبر مجموع وزنى ( ٥٢ درجة ) وعلى أكبر عدد من الاختيارات ( ٤ اختيارات فى الاختيار الاول ) ، بينما حصل المدير ( ج ٦ ) على مجموع وزنى ٣١ درجة و ٣ اختيارات فى الاختيار الثانى ، وحصل المدير ( ج ٢ ) على مجموع وزنى ٣٠ درجة و ٤ اختيارات فى الاختيار الثالث .

وإذا كانت حاجة العمل تتطلب ترقية اثنين من المديرين ، فإنه يفضل ترقية المديرين ( ج ٤ ، ج ٦ ) لحصول كل منهما على أكبر مجموع وزنى وعلى أكبر عدد من الاختيارات فى الاختيار الاول والثانى على التوالى مقارنة بزميلهما الثالث المدير ( ج ٢ ) الذى حصل على

مجموع وزنى اقل منهما واحتل مركز النجم فى  
الاختيار الثالث، هذا بيد انه اذا تبين وجود  
عذر يمنع ترقية احد المديرين (ج ٤، و ج ٦) فانه  
يمكن الاستعاضة عن هذا المدير بترقية المدير (ج ٢) .

بالنسبة لمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية :

اذا كانت حاجة العمل تتطلب ترقية مديرو احد ،  
فانه يفضل ترقية المدير ( د ٣ ) على زميليه  
( د ١ ، د ٢ ) ، لحصوله على اكبر مجموع وزنى  
( ١١٧ درجة ) وعلى اكبر عدد من الاختيارات ( ١١ اختيار  
فى الاختيار الاول ) ، بينما حصل المدير ( د ١ ) على  
مجموع وزنى ٦٢ درجة و ٦ اختيارات فى الاختيار الثانى ،  
وحصل المدير ( د ٢ ) على مجموع وزنى ٤٩ درجة  
و ٥ اختيارات فى الاختيار الثالث .

واذا كانت حاجة العمل تتطلب ترقية اثنين من  
المديرين ، فانه يفضل ترقية المديرين ( د ٣ ، د ١ ) لحصول  
كل منهما على اكبر مجموع وزنى وعلى اكبر عدد من  
الاختيارات فى الاختيار الاول والثانى على التوالى  
مقارنة بزميلهما الثالث المدير ( د ٢ ) الذى حصل  
على مجموع وزنى اقل منهما واحتل مركز النجم  
فى الاختيار الثالث، هذا بيد انه اذا تبين وجود  
عذر يمنع ترقية احد المديرين ( د ٣ ، د ١ ) فانه  
يمكن الاستعاضة عن هذا المدير بترقية المدير ( د ٢ ) .

شركة الدقهلية للغزل والنسيج :

بالنسبة لمجموعة الوظائف الانتاجية :

اذا كانت حاجة العمل بالشركة تتطلب ترقية مدير

واحد، فإنه يفضل ترقية المدير (هـ ١٦) على زميليه (هـ ٨ ، هـ ٧) لحصوله على أكبر مجموع وزنى (٨٤ درجة) وعلى أكبر عدد من الاختيارات (٧ اختيارات فى الاختيار الاول) ، بينما حصل المدير (هـ ٨) على مجموع وزنى ٦٠ درجة و ٥ اختيارات فى الاختيار الثانى ، وحصل المدير (هـ ٧) على مجموع وزنى ٤٤ درجة و ٤ اختيارات فى الاختيار الثالث .

وإذا كانت حاجة العمل تتطلب ترقية اثنين من المديرين ، فإنه يفضل ترقية المديرين (هـ ١٦ ، هـ ٨) لحصول كل منهما على أكبر مجموع وزنى وعلى أكبر عدد من الاختيارات فى الاختيار الاول والثانى على التوالى مقارنة بزميلهما الثالث المدير (هـ ٧) الذى حصل على مجموع وزنى اقل منهما واحتل مركز النجم فى الاختيار الثالث ، هذا بيد انه اذا تبين وجود عذر يمنع ترقية احد المديرين (هـ ١٦ ، هـ ٨) فإنه يمكن الاستعاضة عن هذا المدير بترقية المدير (هـ ٧) .

بالنسبة لمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية :

إذا كانت حاجة العمل بالشركة تتطلب ترقية مدير واحد، فإنه يفضل ترقية المدير (و ٥) على زميليه (و ٧ ، و ١٣) ، لحصوله على أكبر مجموع وزنى (٧٥ درجة) وعلى أكبر عدد من الاختيارات (٦ اختيارات فى الاختيار الاول) ، بينما حصل المدير (و ٧) على مجموع وزنى ٥٣ درجة و ٤ اختيارات فى الاختيار الثانى ، وحصل المدير (و ١٣) على مجموع وزنى ٣٧ درجة و ٤ اختيارات فى الاختيار الثالث .

وإذا كانت حاجة العمل تتطلب ترقية اثنين من المديرين ، فإنه يفضل ترقية المديرين ( ٥ و ٧ ) لحصول كل منهما على أكبر مجموع وزنى وعلى أكبر عدد من الاختيارات فى الاختيار الاول والثانى على التوالى مقارنة بزميلهما الثالث المدير ( ١٣ و ) الذى حصل على مجموع وزنى اقل منهما واحتل مركز النجم فى الاختيار الثالث ، هذا بيد انه اذا تبين وجود عذر يمنع ترقية احد المديرين ( ٥ و ٧ ) فإنه يمكن الاستعاضة عن هذا المدير بترقية المدير ( ١٣ و ) .

#### شركة مضارب الدقهلية :

- بالنسبة لمجموعة الوظائف الانتاجية :

إذا كانت حاجة العمل بالشركة تتطلب ترقية مدير واحد ، فإنه يفضل ترقية المدير ( ١٤ ) على زميله ( ٩ ، ٤ ) ، لحصوله على أكبر مجموع وزنى ( ٦٩ درجة ) وعلى أكبر عدد من الاختيارات ( ٥ اختيارات فى الاختيار الاول ) ، بينما حصل المدير ( ٩ ) على مجموع وزنى ٤٣ درجة و ٤ اختيارات فى الاختيار الثانى ، وحصل المدير ( ٤ ) على مجموع وزنى ٤٢ درجة و ٥ اختيارات فى الاختيار الثالث .

وإذا كانت حاجة العمل تتطلب ترقية اثنين من المديرين ، فإنه يفضل ترقية المديرين ( ١٤ ، ٩ ) لحصول كل منهما على أكبر مجموع وزنى وعلى أكبر عدد من الاختيارات فى الاختيار الاول والثانى على التوالى مقارنة بزميلهما الثالث المدير ( ٤ ) الذى حصل

على مجموع وزنى اقل منهما واحتل مركز النجم فى الاختيار الثالث، هذا بيد انه اذا تبين وجود عذر يمنع ترقية احد المديرين ( ز ١ ، ز ٩ ) فانه يمكن الاستعاضة من هذا المدير بترقية المدير ( ز ٤ ) .

بالنسبة لمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية :

اذا كانت حاجة العمل بالشركة تتطلب ترقية مدير واحد، فانه يفضل ترقية المدير (ح ٧) على زميليه ( ح ١٢ ، ح ٢١ ) ، لحصوله على اكبر مجموع وزنى ( ٧٧ درجة ) وعلى اكبر عدد من الاختيارات (١٦ اختيارات فى الاختيار الاول ) بينما حصل المدير (ح ١٢) على مجموع وزنى ٥٨ درجة و ٤ اختيارات فى الاختيار الثانى ، وحصل المدير ( ح ٢١ ) على مجموع وزنى ٤٤ درجة و ٤ اختيارات فى الاختيار الثالث .

واذا كانت حاجة العمل تتطلب ترقية اثنين من المديرين ، فانه يفضل ترقية المديرين ( ح ٧ ، ح ١٢ ) لحصول كل منهما على اكبر مجموع وزنى وعلى اكبر عدد من الاختيارات فى الاختيار الاول والثانى على التوالى مقارنة بزميلهما الثالث المدير ( ح ٢١ ) الذى حصل على مجموع وزنى اقل منهما واحتل مركز النجم فى الاختيار الثالث ، هذا بيد انه اذا تبين وجود عذر يمنع ترقية احد المديرين ( ح ٧ ، ح ١٢ ) فانه يمكن الاستعاضة عن هذا المدير بترقية المدير (ح ٢١) .

وفى ضوء ماتقدم ، فانه يتم رفض صحة الفرض الاول من فرضى هذه الدراسة ، حيث يمكن القول ان استخدام اسلوب

القياس الاجتماعى فى ترشيد قرار ترقية المديرين اللى وظائف الادارة العليا لا يختلف باختلاف المجموعات الوظيفية التى يشغلها هؤلاء المديرين فى كل شركة من الشركات الصناعية موقع التطبيق ، الأمر الذى يمكن معه استنتاج انه يمكن تطبيق ادوات اسلوب القياس الاجتماعى على الكثير من المنظمات الصناعية وغير الصناعية لترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فيها طالما توافرت كل مقومات تطبيقه بالشكل الذى تم ايضاحه فى هذا البحث .

(٢) كشفت الدراسة الميدانية عن وجود العديد من الصعوبات الخاصة بتطبيق اسلوب القياس الاجتماعى فى البيئة المصرية، وتتمثل اهم هذه الصعوبات فيما يلى :

(أ) صعوبة الحصول على البيانات اللازمة لتطبيق ادوات هذا الاسلوب نظرا لخصوصية هذه البيانات والتى تتطلب من المديرين ذكر اسماء زملائهم وترتيبها، حيث قد يودى ذلك الى وقوع كثير من المديرين فى الحرج عند الاجابة عن سؤال صحيفة الاستبيان .

(ب) قد يتعرض تطبيق ادوات هذا الاسلوب فى البيئة المصرية لبعض اخطاء التحيز والتأثير الوقتى لعلاقات معينة، حيث قد يسعى بعض المديرين الى تجنب بعض مظاهر السلوك لتدعيم علاقاتهم بزملائهم اثناء فترات الترقية بغية الحصول على تأييدهم .

(ج) ان اسلوب القياس الاجتماعى يحكم على صلاحية المدير للترقية باعتباره مقبولا اجتماعيا من زملائه، وبالتالى فهو لا يكشف عن كل الابعاد والمفاتيح التى يمكن فى ضوءها اصدار حكم صحيح على مدى صلاحية هذا المدير للترقية الى وظائف الادارة العليا .

ولى ضوء ماتقدم ، فإنه يتم رفض صحة الفرض الثانى من فرضى هذه الدراسة ، حيث يمكن القول انه فى ضوء المعايير السابقة لا يمكن اعتبار اسلوب القياس الاجتماعى اداة شاملة تكفى وحدها - دون استخدام الاساليب المهنية الاخرى - لترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية موضع التطبيق .

وبالتوصل الى النتيجتين السابقتين ، فإنه يكون قد تم مناقشة فرضى الدراسة ، ويكون قد تحقق الهدف الرئيسى لهذا البحث ، حيث تم الاجابة عن تساؤليه الفرعيين .

#### ثانيا : التوصيات :

(١) يوصى الباحث القائمين على ادارة شركات القطاع العام الصناعية فى مصر باستخدام اسلوب القياس الاجتماعى لترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا باعتباره وسيلة علمية هامة تلح كاساس اجتماعى سلوكى لتحقيق هذا الغرض ، فهو يتمشى مع الاتجاهات الحديثة فى اختيار المديرين للترقية حيث يوضح اهمية اختيار المديرين لزملائهم عند اتخاذ قرار الترقية مما يجعلهم يشعرون بالرضا والارتياح ويحد من الصراع القائم بينهم ، كما انه يتسم بالبساطة والسهولة عند استخدامه .

(٢) يوصى الباحث بعدم اعتماد المسؤولين بشركات القطاع العام الصناعية فى مصر على اسلوب القياس الاجتماعى وحده كأداة لترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا ، بل يرى ضرورة استخدام هذا الاسلوب باعتباره جزءا من نظام شامل يتضمن بالاضافة الى استخدام هذا الاسلوب استخدام الاساليب المهنية الاخرى كالموهل والتقارير

والتدريب والخبرة ، بحيث يستخدم كل اسلوب من هذه الاساليب فى الكشف عن بعد من الابعاد الواجب توافرها فى المديرين المرشحين للترقية ، وبحيث تتكامل ككل هذه الابعاد معا للوصول الى افضل المديرين اللازم اتخاذ قرار بترقيتهم الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية .

(٣) يوصى الباحث بأن تقوم اجهزة محايدة ذات سلطات تنفيذية عليا بتطبيق هذا الاسلوب عند اجراء عمليات ترقية المديرين الى وظائف الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر تأكيد عدم تدخل الاعتبارات الشخصية ، ومن هذه الاجهزة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

(٤) يوصى الباحث المديرين بأن يكونوا على مستوى المسئولية عند تطبيق ادوات هذا الاسلوب عليهم ، بحيث يدركون ان تفضيلهم لبعض زملائهم للترقية دون الاخرين انما يعتبر قرار حاسم يترتب عليه امور جسيمة ، خاصة وان هؤلاء المختارون سوف يشغلون مراكز قيادية عليا حيث يقع على عاتقهم عبء تصريف شئون شركات القطاع العام الصناعية فى مصر ، وبالتالي فانه يجب على المديرين الثانى وتحكيم العقل عند المفاضلة بين زملائهم المرشحين للترقية لشغل تلك المراكز القيادية .



## الهوامش

-

(١) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين بالقطاع العام، الوقائع المصرية - العدد ٢٨٦ في ١٩ ديسمبر سنة ١٩٧٨، ص ٥٥.

(٢) (أ) د. على السلمى، د. ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، (القاهرة: مكتبة غريب، لم تذكر سنة النشر)، ص ٢٥.

(ب) د. عبدالفتاح بدور، "علاج بعض مشكلات تخطيط القوى القيادية في الإدارة"، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد الثالث، إبريل ١٩٧٩، ص ٣٠.

(٣) (أ) Pigors, Paul, and Myers, Charles A., Personnel Administration A Point Of View and A Method, (Ninth Edition, London: McGRAW-Hill Book Company, 1981), P.P: 303-304.

(ب) حسين حسن عمار، الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية، العدد ٣٣، رجب ١٤٠٢ هـ، مايو ١٩٨٢، ص ٢٠٣.

(٤) د. شوقي حسين عبدالله، سياسات الأفراد، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨)، ص ١٦٣.

(٥) د. عبدالفتاح بدور، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠.

(٦) القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ الخاص باصدار قانون نظام العاملين بالقطاع العام ، الجريدة الرسمية ، العدد ٢٩ فى ٢٠ يوليو ١٩٧٨ ، المادة رقم (٣٣) ، والجدول رقم (١) المرفق بالقانون ، ص ٨٧٥ ، ٨٨٦ .

(٧) راجع فى ذلك على سبيل المثال :

(أ) د. رفاعى محمد رفاعى ، " استخدام فكرة مراکز التقويم لرفع كفاءة عمليات الاختيار ، والترقية ، والتدريب ، وتخطيط المسار المهنى فى مصر " مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثانى ، صيف ١٩٨٧ ، ص ٢٠٠ .

(ب) د. لويس كامل مليكه ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، ( الجزء الثانى ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٨ ) ، ص ٤٦٤ .

(٨) راجع فى ذلك على سبيل المثال :

(أ) Putti , Joseph M. , "Leader Behavior and Group Characteristics in Work Improvement Teams The Asian Context " , Public Personnel Management , Volume 14, No. 3, 1985, P.P: 301-306 .

(ب) Green , C.N. , and Schriesheim , C.A. , "Leader Group Interactions : A Longitudinal Field Investigation" , Journal of Applied Psychology , Vol. 65 , No. 1 , 1980. , P.P : 50-59 .

(ج) د. فتوح محمود ابو العزم ، " حركة العلاقات الانسانية فى الادارة " ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مركز البحوث الادارية ، جامعة الدول العربية ، يوليو ( تموز ١٩٧٧ ) ، ص ١٤ .

(٩) راجع شئ ذلك على سبيل المثال :

(١) Sgro, Joseph A., and Others , "Perceived Leader Behavior As Function of The Leader's Interpersonal Trust Orientation", Academy of Management Journal, Volume 23, Number 1, March 1980, P.P.: 161-165.

(ب) د. محمود عساف ، اصول الادارة ، ( القاهرة : دار الناشر العربى ١٩٧٦ ) ، ص ٤٥٤ .

(١٠) المرجع السابق ، نفس الصفحة .

(١١) لمزيد من التفاصيل عن الأسس الرسمية للترقية يرجى الرجوع الى :

(أ) القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٧٥ .

(ب) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٧ لسنة ١٩٧٨ ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢ .

(١٢) راجع فى ذلك على سبيل المثال :

(١) London , Manuel , and Stumpf , Stephen A. , " Effects of Candidate Characteristics On Management promotion Decisions : An Experimental Study", Personnel Psychology, Volume 36, Number 2, Summer, 1983, P.P.: 241-259.

London , Manuel , and Stumpf, Stephen (ب)  
A., " Management Promotions : Individual  
and Organizational Factors Influencing  
The Decision Process", Academy of  
Management Review, Vol, 6,1981,P.P. :  
539-549.

- (١٣) د. رفاعى محمد رفاعى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٩ .
- (١٤) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٧ لسنة ١٩٧٨ ، مرجع سبق  
ذكره ، ص ١٢ .
- (١٥) القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٧٥ .
- (١٦) رمضان محمود عبد السلام ، اثر العوامل التنظيمية والبيئية  
على فعالية ادارة الافراد مع دراسة تطبيقية على شركتى  
مصراعمال الاسمنت المسلح والمساهمة المصرية للمقاولات  
" العبد سابقا " رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال ،  
جامعة طنطا ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، ١٩٨٥ ،  
ص ٢٧١ .
- (١٧) د. على السلمى ، الادارة المصرية - رؤية جديدة ، ( القاهرة :  
الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٩ ) ، ص ١٩٨ .
- (١٨) المرجع السابق ، ص ١٩٨ ، ٢٤٠ .
- (١٩) (أ) د. فؤاد البهى السيد ، علم النفس الاجتماعى ، (الطبعة  
الثانية ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٨٠ - ١٩٨١) ،  
ص ٢٥٩ - ٢٦٠ .
- (ب) محمد نبيل عبد الحميد ، دراسة فى العلاقة بين المكانة  
السوسيومترية للعامل وكفايته الانتاجية ، رسالة  
ماجستير فى علم النفس ، جامعة عين شمس ، كلية  
الاداب ، قسم علم النفس ، ١٩٧٤ ، ص ١٩ .

(٢٧)

(٢٠) راجع في ذلك على سبيل المثال :

Michael , Stephen R., and Jones, Halsey (أ)  
R., Organizational Management-Concepts  
and Practice, (New York : Intext Educational  
Publishers, 1973), P.P. : 460-461.

Athos, Anthony G., and Coffey, Robert E., (ب)  
Behavior In Organizations : A Multidime-  
nsional View, (New Jersey : Prentice-Hall,  
Inc., Englewood Cliffs, 1968), P.:106.

(ج) د. محمد على محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي - دراسة  
في طرائق البحث واساليبه ، ( الاسكندرية : دارالمعرفة  
الجامعية ١٩٨٣، ص ٤٠٤

(٢١) لمزيد من التفاصيل عن تطور اسلوب القياس الاجتماعي يرجى  
الرجوع الى :

Watson, Robert I., and Lindgren , Henry (أ)  
Clay, Psychology of The Child And The  
Adolescent, (New York . Macmillan  
Publishing Co., Inc., 1979), P.P.:474-475.

(ب) د. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ،  
( الطبعة الثانية ، القاهرة : دارالثقافة للنشر  
والتوزيع ١٩٧٩، ص ٤٥

(ج) د. فؤاد البهى السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٠

(٢٢) لمزيد من التفاصيل عن تطبيقات اسلوب القياس الاجتماعي  
يرجى الرجوع الى :

Tushman, Michael L., and Romanelli, Elaine, (١)  
"Uncertainty, Social Location And  
Influence In Decisions Making :A Socio-  
metric Analysis", Management Science,  
Vol.29, No.1, January 1983, P.P.:12-23.

Jenkins, J.G., "The Nominating Technique (ب)  
As A Method of Evaluating Air Group Moral"  
In Moreno, J.L., and others(Editor) ,The  
Sociometry Reader, Illinois : The free  
Press of Glenco, 1960, P.P.: 560-567.

French, R.L., and Mench, I.A. "Some (ج)  
Relationships Between Interpersonel  
Judgments and Sociometric Status in College  
groups", In Moreno, J.L., and others(Editor)  
The Sociometry Reader, Illinois: The free  
Press of Glenco, 1960, P.P.:417-427.

(د) د. مختار حمزة ، اسس علم النفس الاجتماعي ، ( الطبعة  
الثانية ، جدة : دار البيان العربي ، ١٩٨٢ ) ، ص ١٥٤-١٦٣ .

(٢٣) راجع في ذلك على سبيل المثال :

Raven, Bertram H., and Rubin, Jeffrey Z., (١)  
Social Psychology, (Second Edition, New  
York : John Wiley & Sons Inc ., 1983), P.P.:  
452-453.

Kast, Fremont E. , and Rosenzweing, James (ب)  
E. , Organization and Management, A Systems  
And Contingency Approach, (Fourth Edition,  
New York : McGRAW-Hill Book Company, 1985),  
P.P.: 335-336.

Broom, Leonard, Sociology- A Text With (ج)  
Adapted Readings, (Seventh Edition, New  
York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1981),  
P.: 129.

(د) د. عبدالرحمن محمد عيسوي، علم النفس والانتاج، (بيروت  
دار النهضة العربية، ١٩٨٢)، ص ٨٦ - ٩٣.

(٢٤) راجع في ذلك على سبيل المثال :

- د. لويس كامل مليكه ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٦٤ .

(٢٥) من الاتجاهات الحديثة الأخرى في اختيار المديرين تزايد  
الاستعانة بمراكز التقويم ، وتخطيط المسار المهني  
للمديرين ، وتحسين الجهود لاعداد وتنقية ادوات الاختيار .

ولمزيد من التفاصيل عن تلك الاتجاهات الحديثة يرجى الرجوع  
الى :

Sackett, Paul R., " A Critical Look At (١)  
Some Common Beliefs About Assessment  
Centers", Public Personnel Management,  
Volume 11, No.2, Summer 1982, P.P.:140-  
147.

(ب) د. رفاعى محمد رفاعى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٩-٢٣١.

(ج) د. لويس كامل مليكة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٦٤.

(٢٦) (١)  
Krech, David, and others , Individual In  
Society A Textbook of Social Psychology,  
( London : McGRAW-Hill International Book  
Company , 1985) , P.P.: 391-393.

(ب) د. مختار حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٧ - ١٤٨.

(٢٧) راجع فى ذلك على سبيل المثال :

(١)  
Hartford, Margaret E., Groups In Social  
Work Applications of Small Groups -Theory  
And Research To Social Work practice, (New  
York : Columbia University Press, 1971), P.P.:  
194-195.

(ب)  
Herbert, Theodor T., Dimensions of  
Organizational Behavior, (New York:  
Macmillan Publishing Co., Inc., 1981), P.:  
316.

(ج) د. عبدالباسط محمد حسن ، اصول البحث الاجتماعى ، (الطبعة

الثامنة ، القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢) ، ص ٢٧١.



(٢٨) د. طلعت ابراهيم لطفى ، " اختيار المعيدين بالطريقة السوسيومترية " ، مجلة كلية الاداب ، جامعة الرياض ، المملكة العربية السعودية ، المجلد السابع ، ١٩٨٠ ، ص ٢٢٧ .

(٢٩) (أ) TemBrink, Terry D., Evaluation A Practical Guide For Teachers, (New York : McGRAW -Hill Book Company, 1974), P.:309.

(ب) Davis, Keith, Human Relations At Work- The Dynamics of Organizational Behavior, ( Third Edition, New Delhi:McGRAW-Hill Publishing Company LTD, 1967), P.:220.

(ج) د. محمد على محمد، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠٨ .

(٣٠) (أ) Beach, Dale S., Personnel- The Management of People At Work, (Second Edition, London The Macmillan Company , 1970), P.:474.

(ب) د. فؤاد البهى السيد، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٦ - ٢٦٧ .

(٣١) (أ) Gilmer, B. Von Haller, Applied Psycholgy Adustments In Living and Work , (Second Edition, New Delhi : TATA McGRAW-Hill Publising Company LTD., 1978), P.:395.

(ب) د. محمد على شبيب ، السلوك الانسانى فى التنظيم ، (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٨٢ ، ص ٣١٠ - ٣١٤ .

(ج) د. لويس كامل مليكة ، العلاقات الانسانية فى التدريب على تنمية المجتمع ، دراسة تجريبية سوسيومترية ،

مركز تنمية المجتمع فى العالم العربى ، سرس الليان ،  
١٩٦٤ ، ص ١٣ .

(٣٢) راجع فى ذلك على سبيل المثال :

(أ) د. غريب محمد سيد احمد، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعى ،  
( الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٣ ) ، ص ٢٤٤ -  
٢٤٥ .

(ب) د. صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث فى العلوم  
الاجتماعية ، ( القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٢ ) ، ص ٢٣٤ -  
٢٤٣ .

(ج) د. محمد على محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠٨ - ٤٠٩ .

(٣٣) لمزيد من التفاصيل عن هذه المفوفات وكيفية استخدامها  
يرجى الرجوع الى :

(أ) Miles, Mathew B., Learning To Work In (1)  
Groups A Practical Guide for Members  
and Trainers, ( Second Edition, New York  
and London : Teachers College, Columbia  
University, 1981), P. : 132.

(ب) د. سعد عبد الرحمن ، السلوك الانسانى - تحليل وقياس  
المتغيرات ، ( الطبعة الثالثة ، الكويت : مكتبة  
الفلاح ، ١٩٨٣ ) ، ص ٥٨٧ - ٥٩٣ .

(ج) د. فؤاد البهى السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٢ - ٢٧٩ .

(٣٤) راجع فى ذلك على سبيل المثال :

Pearce, Glenn C., and others , Principles<sup>(1)</sup>  
of Business Communication- Theory Application  
and Technology, (New York : John Wiley & Sons,  
Inc. 1984), P.P.: 381-382.

Baron, Robert A., Behavior In Organiz- (ب)  
ations : Understanding And Managing The  
Human Side of Work, (London : Allyn and  
Bacon , Inc., 1983), P.P.: 326-328.

Mathews, Donald K., Measurement In (ج)  
Physical Education (London : W.B.Saunders  
Company, 1963), P.P.: 288-291.

(د) د. محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٣ - ٤١٤.

(٣٥) لمزيد من التفاصيل عن المؤشرات الاحصائية التي تبين مدى  
صلاحية نتائج القياس الاجتماعي للتحليل والدراسة يرجى  
الرجوع الى :

(أ) د. فؤاد البهي السيد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٠-٢٨٦.

(ب) د. سعد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨١ - ٥٨٤.

(٣٦) راجع في ذلك على سبيل المثال :

(أ) د. طلعت ابراهيم لطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٨.

(ب) د. عبد الباسط محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٧ - ٣٧٨.

(٣٧) د. فؤاد البهي السيد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٠.

نقلا عن : Campbell , D.T.A., " Rationale For  
Weighing First, second , and Third  
Sociometric Choices", In Moreno, J.L.,  
and others(Editor), The Sociometry Reader,  
Illinois : The free Press of Glenco, 1960,  
P.P.: 137-138.

(٣٨) لمزيد من التفاصيل عن هذه العلاقات يرجى الرجوع الى :

- (أ) Lindgren., Henry Clay, An Introduction To Social Psychology , ( Second Edition, New Delhi : Wiley Eastern Limited, 1973), P.P.: 67-70.
- (ب) Herbert , Theodor, T., Op. Cit., P.:316

(ج) د. غريب محمد سيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٠-٢٤٢.

(د) د. محمد على محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٣-٤١٥.

(هـ) د. عبد الباسط محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨١.

(٣٩) راجع في ذلك :

- القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨، مرجع سبق ذكره، ص ٨٦٠ و٨٨٦.

(٤٠) يعمل المديرون الذين رفضوا الاستجابة للبحث في الشركات التالية : شركة مصر لالابان والاعذية ، شركة مضارب دمياط وبلقاس ، شركة مصر للزيوت والصابون ، شركة الدلتا لحليج الاقطان ، شركة مصر لحليج الاقطان ، الشركة العربية لحليج الاقطان ، شركة مطاحن شرق الدلتا ، شركة النصر لتعبئة الزجاجات ، مصنع تصنيع المواسير الاسمنتية بأجا .

(٤١) يرجى الرجوع الى الملحق رقم (١).

(٤٢) يرجى الرجوع الى الملحق رقم (٢).

(٤٣) يرجى الرجوع الى الملحق رقم (٣).

(٤٤) اذا كانت حاجة العمل بكل شركة تتطلب ترقية اكثر من ثلاثة مديرين بكل مجموعة وظيفية ، فان الامر يتطلب اعادة تطبيق ادوات القياس الاجتماعي على المديرين بالعينة المختارة ، حيث يطلب من كل مدير ذكر وترتيب الاعداد المطلوبة من

هؤلاء المديرين للترقية في صحيفة الاستبيان، ثم يعاد التحليل مرة أخرى لتحديد افضل المديرين المرشدين للترقية الى وظائف الادارة العليا .

## قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

(١) كتب علمية :

- (١) د. سعد عبد الرحمن ، السلوك الانساني - تحليل وقياس المتغيرات ، ( الطبعة الثالثة ، الكويت : مكتبة الفلاح ، ١٩٨٣ ) .
- (٢) د. شوقي حسين عبد الله ، سياسات الافراد ، ( القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ ) .
- (٣) د. صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، ( القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٢ ) .
- (٤) د. عبد الباسط محمد حسن ، اصول البحث الاجتماعي ، ( الطبعة الثامنة ، القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ ) .
- (٥) د. عبد الرحمن محمد عيسوي ، علم النفس والانتاج ، ( بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٢ ) .
- (٦) د. علي السلمى ، الادارة المصرية - رؤية جديدة ، ( القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٩ ) .
- (٧) د. علي السلمى ، د. ل. نهري ، سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية ، ( القاهرة : مكتبة غريب ، لم تذكر سنة النشر ) .
- (٨) د. غريب محمد سيد احمد ، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي ، ( الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٣ ) .
- (٩) د. فؤاد البهى السيد ، علم النفس الاجتماعي ، ( الطبعة

الثانية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٠ - ١٩٨١) .

(١٠) د. لويس كامل مليكة ، سيكولوجية الجماعات والقيادات ،  
( الجزء الثانى ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة  
للكتاب ، ١٩٨٨ ) .

(١١) د. محمد الجوهري ، مقدمة فى علم الاجتماعى الصناعى ،  
( الطبعة الثانية ، القاهرة : دار الثقافة للنشر  
والتوزيع ، ١٩٧٩ ) .

(١٢) د. محمد على شبيب ، السلوك الانسانى فى التنظيم ، ( القاهرة :  
دار الفكر العربي ، ١٩٨٢ ) .

(١٣) د. محمد على محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمى - دراسة  
فى طرائق البحث واساليه ، ( الاسكندرية : دار المعرفة  
الجامعية ، ١٩٨٣ ) .

(١٤) د. محمود عساف ، اصول الادارة ، ( القاهرة : دار الناشر  
العربى ، ١٩٧٦ ) .

(١٥) د. مختار حمزة ، اسس علم النفس الاجتماعى ، ( الطبعة  
الثانية ، جدة : دار البيان العربى ، ١٩٨٢ ) .

(ب) بحوث ودراسات علمية :

(١) حسين حسين عمار ، " الترقية كدعامة اساسية فى نظام  
المستقبل الوظيفى بالخدمة المدنية " ، مجلة الادارة العامة ،  
معهد الادارة العامة بالرياض ، المملكة العربية السعودية ،  
العدد ٣٣ ، رجب ١٤٠٢ هـ ، مايو ١٩٨٢ .

- (٢) د.رفاعي محمدرفاعي ، " استخدام فكرة مراكز التقويم لرفع كفاءة عمليات الاختيار، والترقية، والتدريب، وتخطيط المسار المهني في مصر " ، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، صيف ١٩٨٧.
- (٣) رمضان محمود عبدالسلام ، اثر العوامل التنظيمية والبيئية على فعالية ادارة الافراد مع دراسة تطبيقية على شركتى مصر لاعمال الاسمنت المسلح والمساهمة المصرية للمقاولات " العبدسابقا " ، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، ١٩٨٥.
- (٤) د.طلعت ابراهيم لطفى ، " اختيار المعيدىن بالطريقة السوسيومترية " ، مجلة كلية الاداب ، جامعة الريساض ، المملكة العربية السعودية ، المجلد السابع ، ١٩٨٠.
- (٥) د. عبدالفتاح بدور ، " علاج بعض مشكلات تخطيط القوى القيادية فى الادارة " ، مجلة التنمية الادارية ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، العدد الثالث ، ابريل ١٩٧٩.
- (٦) د. فتوح محمود ابوالعزم ، " حركة العلاقات الانسانية فى الادارة " ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مركز البحوث الادارية ، جامعة الدول العربية ، يوليو (تموز ١٩٧٧).
- (٧) د.لويس كامل مليكة ، العلاقات الانسانية فى التدريب على تنمية المجتمع - دراسة تجريبية سوسيومترية ، مركز تنمية المجتمع فى العام العربى ، سرس الليان ، ١٩٦٤.
- (٨) محمدنبيل عبدالحميد ، دراسة فى العلاقة بين المكانة السوسيومترية للعامل وكفايته الانتاجية ، رسالة ماجستير فى علم النفس ، جامعة عين شمس ، كلية الاداب ، قسم علم النفس ، ١٩٧٤.



(ج) سجلات :

- سجلات ادارات شئون العاملين لشركات : النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية ، والنصر لصناعة الخشب الحبيبي والصناعات والراتنجات ، والدقهلية للغزل والنسيج ، ومضارب الدقهلية خلال عام ١٩٨٧ .

(د) قوانين وقرارات :

- (١) القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ الخاص باصدار قانون نظـام العاملين بالقطاع العام ، الجريدة الرسمية ، العدد ٢٩ فى ٢٠ يوليو ١٩٧٨ ، والجدول رقم (١) المرفق بالقانون .
- (٢) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين بالقطاع العام ، الوقائع المصرية - العدد ٢٨٦ فى ١٩ ديسمبر سنة ١٩٧٨ .

A. Books :

- (1) Athos, Anthony G., and Coffey ,Robert E.,  
Behavior In Organizations : A Multidimensional View, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,  
Englewood Cliffs, 1968).
- (2) Baron, Robert A. Behavior In Organizations:  
Understanding And Managing The Human Side  
of work, (London : Allyn and Bacon, Inc., 1983).
- (3) Beach, Dale S. Personnel- The Management of  
people At work , (Second Edition , London:  
The Macmillan Company , 1970).
- (4) Broom , Leonard, Sociology-A Text with Adapted  
Readings, ( Seventh Edition, New York:Harper&  
Row, Publishers, Inc., 1981).
- (5) Davis, Keith, Human Relations At Work-The  
Dynamics of Organizational Behavior, (Third  
Edition, New Delhi: McGRAW-Hill Publishing  
Company LTD, 1967).
- (6) Gilmer, B. Von Haller, Applied Psychology  
Adustments In Living and Work, (Second  
Edition , New Delhi:TATA McGRAW - Hill  
Publishing Company LTD., 1978).

- (7) Hartford, Margaret E., Groups In Social Work Applications of Small Groups-Theory And Research To Social work Practice, (New York: Columbia University Press , 1971).
- (8) Herbert, Theodor T., Dimensions of Organizational Behavior, (New York :Macmillan Publishing Co., Inc., 1981).
- (9) Kast, Fremont E., And Rosenzweing, James E., Organization And Management, A Systems And Contingency Approach, (Fourth Edition, New York : McGRAW-Hill Book Company, 1985).
- (10) Krech, David, and Others, Individual In Society. A Textbook of Social psychology, (London : McGRAW-Hill International Book Company, 1985).
- (11) Lindgren, Henry Clay, An Introduction To Social Psychology, (Second Edition, New Delhi : Wiley Eastern Limited, 1973).
- (12) Mathems, Donald K., Measurement In Physical Education, ( London : W.B. Saunders Company 1963).
- (13) Michael, Stephen R., and Jones, Halsey R., Organizational Management-Concepts and Practice, ( New York : Intext Educational Publishers, 1973).

- (14) Miles, Mathew B., Learning To Work In Groups-  
A Practical Guide For Members and Trainers,  
( Second Edition , New York and London :  
Teachers College, Columbia University, 1981),
- (15) Pearce, Glenn C., and Others ,Principles of  
Business Communication-Theory Application,  
And Technology, (New York : John Wiley & Sons  
Inc., 1984).
- (16) Pigors, Paul, and Myers, Charles A.,Personnel  
Administration A Point of View and A Method,  
(Ninth Edition, London: McGRAW-Hill Book  
Company, 1981).
- (17) Raven, Bertram H., and Rulin Jeffrey Z.,  
Social Psychology,(Second Edition, New York:  
John Wiley & Sons Inc., 1983).
- (18) TemBrink , Terry D., Evaluation A Practical  
Guide For Teachers, ( New York : McGRAW-Hill  
Book Company, 1974).
- (19) Watson , Robert I., and Lindgren, Henry Clay,  
Psychology of the Child And The Adolescent,  
(New York : Macmillan Publishing Co., Inc.,  
1979).

B.Periodicals :  
-----

- (1) French, R.L., and Mench , I.M.:"Some Relationships Between Interpersonal Judgments and Sociometric Status in College groups", In Moreno ,J.L.and others(Editor), The Sociometry Reader, Illinois: The Free Press of Glenco, 1960.
- (2) Green,C.N. and Schriesheim, C.A."Leader-Group Interactions : A Longitudinal Field Investigation ", Journal of Applied Psychology, Vol. 65, No. 1, 1980.
- (3) Jenkins, J.G.,"The Nominating Technique As A Method of Evaluating Air Group Moral",In Moreno , J.L. and Others (Editor),The Socio-metry Reader, Illinois : The Free Press of Glenco, 1960.
- (4) London , Manual and Stumpf ,Stephen A., "Effects of Candidate Characteristics On Management Promotion Decisions:An Experimental Study, Personnel Psychology, Volume 36 , Number 2, Summer , 1983.

(of)

- (5) London , manuel, and Stumpf , Stephen A.,  
" Management Promotions : Individual and  
Organizational Factors Influencing The Decision  
Process", Academy of Management Review, Vol.  
6., 1981.
- (6) Putti, Joseph M., "Leader Behavior and Group  
Characteristics in Work Improvement Teams-  
The Asian Context," Public Personnel Mana-  
gement, Volume 14, No., 3, 1985).
- (7) Sackett , Paul R., " A Critical Look AT  
Some Common Beliefs About Assessment centers",  
Public Personnel Management , Volume 11, No.,  
2, Summer 1982.
- (8) Sgro, Joseph A., and Others, "Perceived Leader  
Behavior As Function of the Leader's  
Interpersonal Trust Orientation", Academy of  
Management Journal, Volume 23, Number 1,  
March 1980.
- (9) Tushman, Michael L., and Romanelli, Elaine,  
" Uncertainty, Social Location and Influence  
In Decisions Making : A Sociometric Analysis,"  
Management Science , Vol, 29, No. 1. January 1983.

ملاحق البحث

ملحق رقم (١) : صحيفة الاستبيان .

ملحق رقم (٢) : المصفوفات الاجتماعية للاختيار المتعدد للمديرين شاغلي وظائف الدرجة الاولى بالعينة المختارة فى شركات القطاع العام الصناعية موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية .

ملحق رقم (٣) : الشبكات الاجتماعية لنتائج الاختيار المتعدد للمديرين شاغلي وظائف الدرجة الاولى بالعينة المختارة فى شركات القطاع العام الصناعية موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية .

(٥٦)

ملحق رقم (١)

صحيفة الاستبيان



"بسم الله الرحمن الرحيم"

اخى الفاضل / اختى الفاضلة

مدير ادارة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لا شك ان شغلك لمنصبك بالدرجة الاولى فى الشركة على مدى  
ثلاث سنوات او اكثر قد اكسبك خبرة فائقة تجعلك تدرك تمامــــــــــــا  
المستوى القيادى لملائك وزميلاتك شاغلي نفس درجتك بالشركة ،  
ولذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على سؤال هذا الاستبيان ،  
مع العلم بأن الاجابة التى سوف تدلون بها سوف يكون لها اثر  
كبير حيث تؤخذ فى الاعتبار عند اقتراح اسلوب جديد يمكن  
ان يستخدم فى ترشيد قرار ترقية المديرين الى وظائفــــــــــــــــف  
الادارة العليا فى شركات القطاع العام الصناعية فى مصر، هذا  
كما ان البيانات التى سوف تدلون بها سوف يكون لها طابع السرية  
التامة ولن يعلم بها احد من زملائك او زميلاتك .

ويشكر الباحث لسيادتكم سلفا حسن تعاونكم معه .

وتفضلوا بقبول اسمى عبارات الاحترام . . .

الباحث

( )

" سؤال الاستبيان "

.. الاسم : .....

.. اكتب اسماء ثلاثة من زملائك او زميلاتك - من واقع قائمة  
الاسماء المقدمة اليك - والذين تود ان تشاركهم في العمل  
بدرجة مديروعام بالشركة اذا تم ترفيتكم معا الى هذه الدرجة ،  
مع ترتيبهم ترتيبا تنازليا حسب درجة تفضيلك لهم :

..... (١)

..... (٢)

..... (٣)

ملحق رقم (٢)

المصفوفات الاجتماعية للاختيار المتعدد

للمديرين شاغلي وظائف الدرجة الاولى

بالعينة المختارة في شركات القطاع

العام الصناعية موضع التطبيق

بمحافظة الدقهلية



(٢) المصروفات الاجتماعية للاختيار المتعدد لمينة المديرين شافلي وظائف الدرجة الأولى بمجموعة الوظائف الإدارية والمالية والتجارية

في شركة السمر للاسفلد والشعاعاد الكيمارية :

رقم المدير المشتر الاختيار	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	
١																							
٢																							
٣																							
٤																							
٥																							
٦																							
٧																							
٨																							
٩																							
١٠																							
١١																							
١٢																							
١٣																							
١٤																							
١٥																							
١٦																							
١٧																							
١٨																							
١٩																							
٢٠																							
٢١																							
٢٢																							
الاختيار الأول																							
الاختيار الثاني																							
الاختيار الثالث																							
المجموع																							
المجموع الكلي																							

المصدر : المرفق السادس .

(٣) المصفوفة الاجتماعية للاختيار المتعدد لعينة  
المديرين شاغلي وظائف الدرجة الاولى بمجموع  
الوظائف الانتاجية في شركة النصر لصناعة الخشب  
الحيبي والراتنجات :

ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	رمز المدير المختار / رمز المدير الذي يختار
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
	٢		١		٣		١٤
	١		٢			٣	٢٤
	٢		١		٣		٣٤
٣		١		٢			٤٤
	٢		١		٣		٥٤
			١		٣	٢	٦٤
			٣	٢	١		٧٤
-	١	١	٤	-	١	-	الاختيار الاول
-	٣	-	١	٢	-	١	الاختيار الثاني
١	-	-	١	-	٤	١	الاختيار الثالث
١	٤	١	٦	٢	٥	٢	المجموع
٥	٣١	١٠	٥٢	١٤	٣٠	١٢	المجموع الوزني

(١) المجموعة الإحصائية للاختبار المتعدد لصفة المديرين شاليس وطائفة الدرجة الأولى مجموعة الوظائف الإدارية والمالية والتجارية في شركة التصنيع الخشب الحبيس والراشحات

رقم المدير المختار	١٥	٢٥	٣٥	٤٥	٥٥	٦٥	٧٥	٨٥	٩٥	١٠٥	١١٥	١٢٥	١٣٥
١٥			١					٣					
١٥		٢						٢					
٢٥									٢				
٤٥			١	٢									
٥٥			١	٢									
٦٥					٢					٢			
٧٥									٢				
٨٥				١	٢								
٩٥									٢				
١٠٥						٢							
١١٥													
١٢٥							٢						
١٣٥								٢					
الإحصاء الأول	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١١	١	١	
الإحصاء الثاني	-	-	-	٢	-	-	-	٢	-	-	١	٢	٦
الإحصاء الثالث	-	-	١	٢	١	١	-	١	-	-	٥	٢	
المجموع	-	-	١	٤	١	١	-	٢	-	-	١٢	٨	٩
المجموع الورس	-	-	٥	٢٤	٥	٥	-	١٩	-	-	١١٧	٤٩	٦٢

المصدر: المرجع السابق.

(5) المجموعة الاستعمارية للاختيار المعمد لمعية المديرين ثلاث وظائف الدرجة الأولى بمجموعة الوظائف الاستعمارية

من شركة الدبيليه للبحر والسبح :

رقم المدير المستشار الذي يقام	١٥	٢٥	٣٥	٤٥	٥٥	٦٥	٧٥	٨٥	٩٥	١٠٥	١١٥	١٢٥	١٣٥	١٤٥	١٥٥	١٦٥	١٧٥	١٨٥	
١٥							٢	٢											
٢٥					١												٢		
٣٥					١												٣		
٤٥								٢										١	
٥٥									٢										
٦٥										١									
٧٥											٢								
٨٥																			٢
٩٥																			
١٠٥																			
١١٥																			
١٢٥																			
١٣٥																			
١٤٥																			
١٥٥																			
١٦٥																			
١٧٥																			
١٨٥																			
الاختيار الأول	-	-	٧	١	-	-	-	-	١	١	٢	١	-	٢	-	١	-	-	-
الاختيار الثاني	-	١	٢	١	-	-	-	-	٤	٥	٢	-	١	-	١	١	-	-	-
الاختيار الثالث	١	٢	-	-	-	١	-	-	-	١	٤	١	١	-	٢	١	٢	-	-
المجموع	١	٣	٩	٢	-	١	-	-	١	٥	٨	٧	١	٥	-	٥	٢	٢	-
مجموع التوزيع	٥	١٧	٨٤	٢٧	-	٥	-	-	١٠	٢٨	٦٠	٤٤	٥	٤٤	-	٢٢	١١	١٥	-

المصدر: المرفع السابق.



(٦) المجموعة الاحتياطية للاشتراك المتعددة لمينة المديرين شاملي وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الادارية  
والصالة والتجارية من شركة الدقهلية للفزل والنسيج :

رمز المدير المختار	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رمز المدير المختار
١								٢			١	٢				١
٢			٢				١		٢							٢
٣			٢								١				٢	٣
٤										٣	١				٢	٤
٥	٢							٢	١							٥
٦							٢		٣		١					٦
٧		٢	١	٢												٧
٨			٢						٢		١					٨
٩			٢						٢		١					٩
١٠		٢							٢					١		١٠
١١							٢				٣				١	١١
١٢			٢									١	٢			١٢
١٣									١	٢					٢	١٣
١٤											٢	١			٢	١٤
١٥										١	٣		٢			١٥
الاشراك الاون	-	-	١	-	-	-	١	-	٢	١	٦	٢	-	١	١	
الاشراك الناس	١	١	١	-	-	-	٢	-	٤	١	-	-	١	١	٢	
الاشراك السائب	-	١	٤	١	-	-	-	٢	١	١	٢	-	-	-	٢	
المجموع	١	٢	٦	١	-	-	٢	٢	٧	٣	٩	٢	١	٢	٥	
المجموع الورس	٧	١٢	٢٧	٥	-	-	٢٤	١٠	٥٢	٢٢	٧٥	٢٠	٧	١٧	٢٤	

المصدر: المرحج السابق.

(٧) المجموعة الاحتياطية للاختبار المتعدد لجنة المديرين شافلي وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف  
الانتاجة في شركة معارف الدقهلية :

رقم المدير المختار	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
١				١				٣						
٢	٢													
٣				١	٢					٢				
٤					٢			٢						
٥								٢						
٦	١				٢									
٧					٢									
٨	٢						٢							
٩					٢	٢								
١٠	٢			١			٢							
١١					٢						٢	١		
١٢										٣		١	٢	
١٣					٢	٣							١	
١٤													٢	٢
الاجمالي الاول	١	-	-	٢	-	-	-	-	٢	١	١	٢	٥	
الاجمالي الثاني	١	-	-	١	-	٤	-	١	-	٢	١	١	١	٢
الاجمالي الثالث	٢	-	-	١	-	٣	١	-	١	-	٥	-	-	١
المجموع	٤	-	-	٤	-	٧	١	١	١	٤	٧	٢	٣	٨
المجموع اقرض	١٧	-	-	٢٢	-	١٢	٥	٧	٥	٢١	١٢	١٧	٢٧	٦٦

المصدر : ابراهيم شافلي



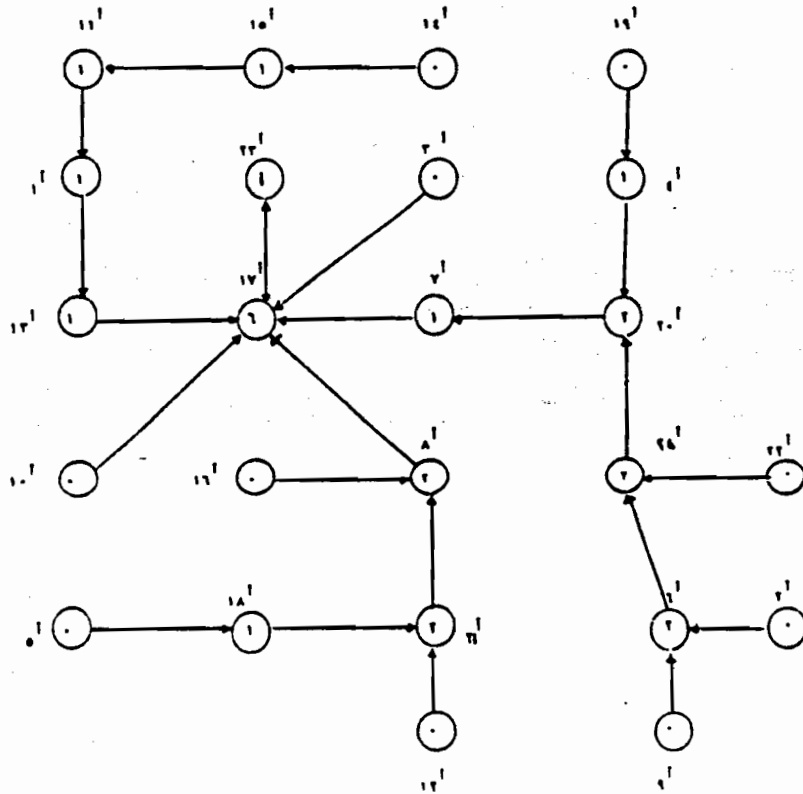
(٦٨)

ملحق رقم (٣)

الشبكات الاجتماعية لنتائج الاختيار المتعدد للمديرين  
بالعينة المختارة في شركات القطاع العام  
الصناعية موزع التطبيق بمحافظة الدقهلية

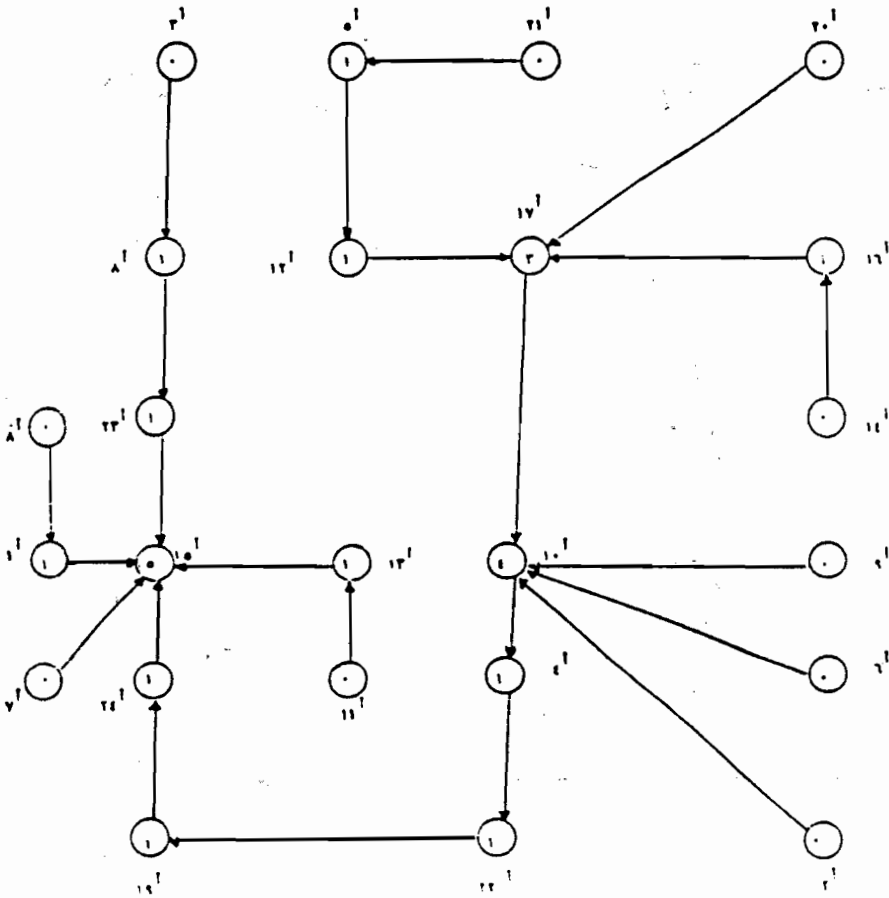
(١١) الشبكات الاجتماعية لنتائج الاختبار المتعدد لعينة المديرين شاملي وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الانتاجية في شركة النهر للأسمدة والصناعات الكيماوية :

(١) الشبكة الاجتماعية لنتائج الاختبار الاول لعينة المديرين شاملي وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الانتاجية في شركة النهر للأسمدة والصناعات الكيماوية :



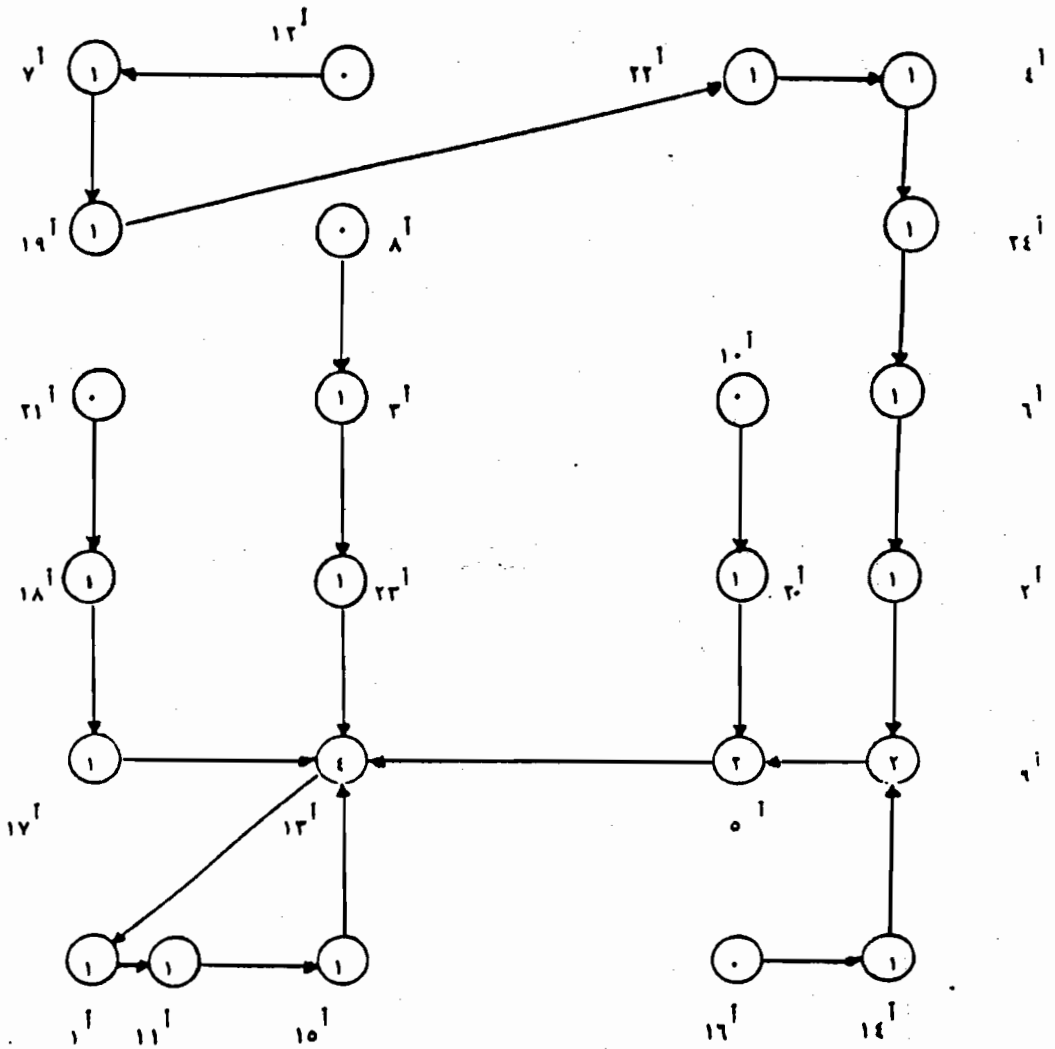
المصدر: اعدادة انصاحت باستخدام بيانات الجدول رقم (١) ، ص ٢٠٠ رقم (٢) .

(-) الشبكة الإحصائية لنتائج الاختبار الثالث لمحنة المديرين شاللي وطائف الدرجة الأولى بمجموعة الوظائف الإنتاجية في شركة التمر للأعمدة والصناعات الكيماوية :



المدير: التمرج السابق

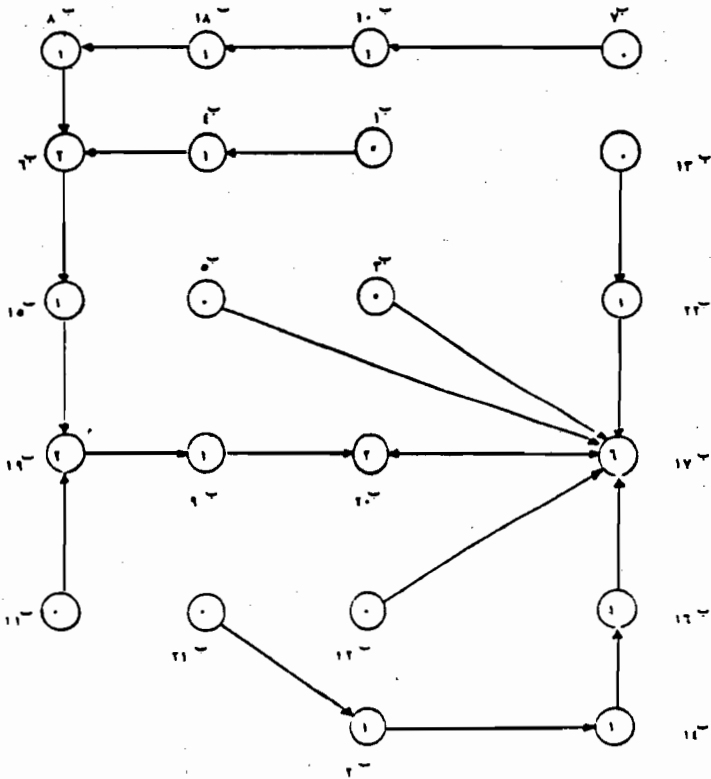
ج) الشبكة الاجتماعية لنتائج الاختيار الثالث لعينة المديرين شاغلي وظائف الدرجة الاولى  
بمجموعة الوظائف الانتاجية في شركة النمر للامدة والمضاعات الكيميائية :



المصدر : المرجع السابق .

(٢) الشكات الاحتمالية لتتائج الاختيار المتعدد لعينة المديرين شاعلى وظائف الدرجة الاولى  
بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية من شركة النصر للأمددة والصناعات  
الكيميائية :

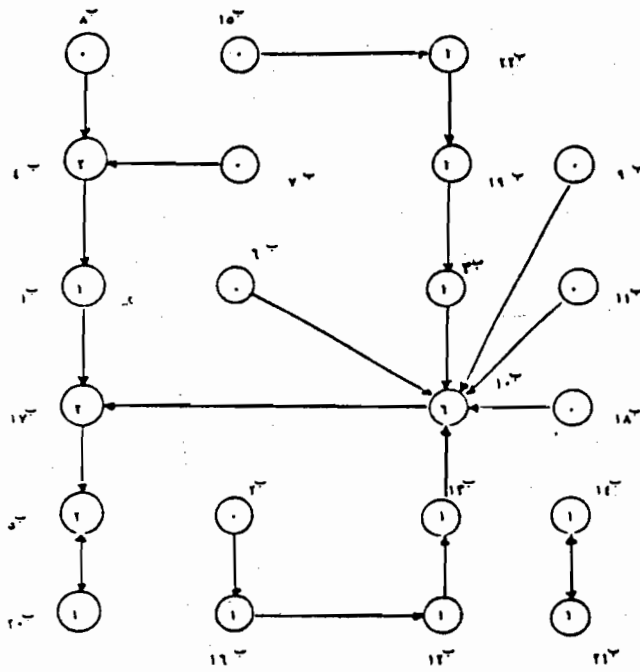
(١) الشكة الاحتماله لتتائج الاختيار الاول لعينة المديرين شاعلى وظائف الدرجة الاولى  
بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية من شركة النصر للأمددة والصناعات  
الكيميائية :



التفسير : اعده الساعات باستخدام بيانات الجدول رقم (٢). منح رقم : (٢).

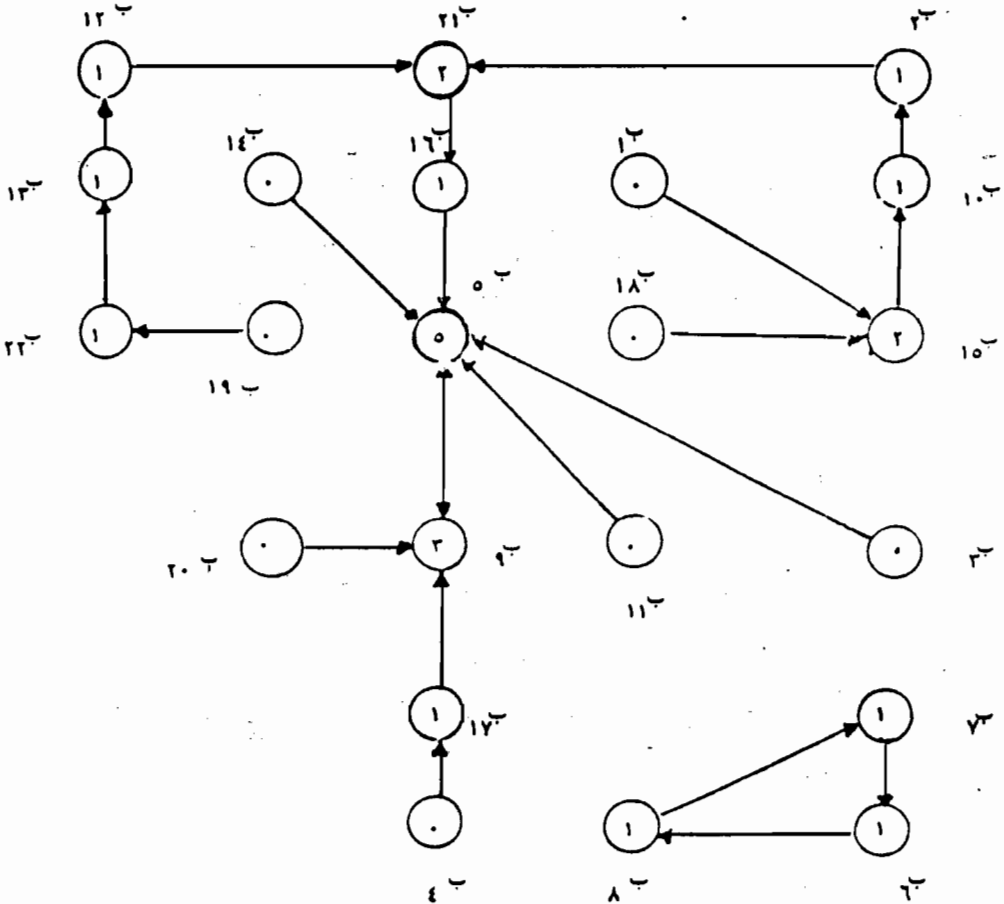


ب) الشبكة الاحتمالية لتتابع الاختيار الشاس لعيبة المطهرين شافلي وطائف الدرجة الاولى بمجموعه  
الوظائف الادارية والمالية والتجارية من شركة السمرا للأمده والمنصاهات الكيماوية :



المصدر: المرجع السابق.

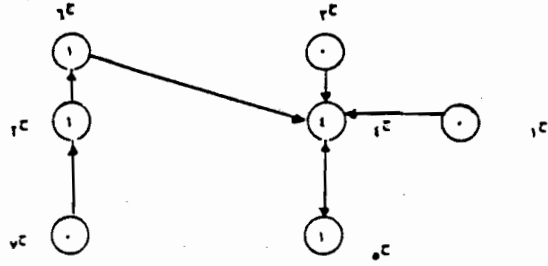
(ج) الشبكة الاجتماعية لنتائج الاختيار الثالث لعينة المديرين شاغلي وظائف الدرجة الاولى  
بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية في شركة النمر للامدة والمناصات  
الكيمياوية :



المصدر: المرجع السابق

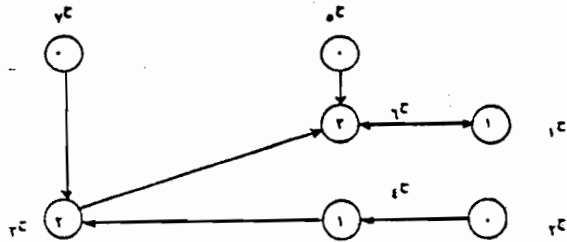
(د) الشبكات الاجتماعية لنتائج الاختيار المتعدد لعينة المديرين شاغلي وظائف الدرجة الاولى  
بمجموعة الوظائف الانتاجية في شركة النمر لصناعة الخشب العبيبي والراتنجات :

(١) الشبكة الاجتماعية لنتائج الاختيار الأول لعملة المديرين شاملي وظائف الدرجة الأولى  
بمجموعة الوظائف الإنتاجية من شركة النمر لصناعة الخشب العتيبي والراتنجيات :



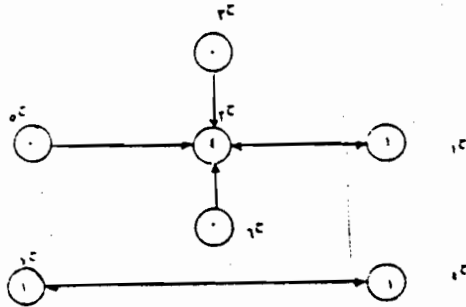
المصدر: أعدته الباحثة باستخدام بيانات الجدول رقم (٣)، ملحق رقم (٢).

(ب) الشبكة الاجتماعية لنتائج الاختيار الثاني لعملة المديرين شاملي وظائف الدرجة الأولى  
بمجموعة الوظائف الإنتاجية من شركة النمر لصناعة الخشب العتيبي والراتنجيات :



المصدر: المرجع السابق .

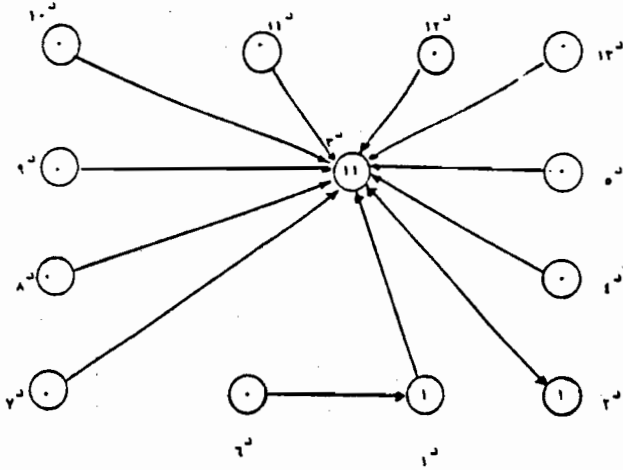
(ج) الشبكة الاجتماعية لنتائج الاختيار الثالث لعملة المديرين شاملي وظائف الدرجة الأولى  
بمجموعة الوظائف الإنتاجية من شركة النمر لصناعة الخشب العتيبي والراتنجيات :



المصدر: المرجع السابق .

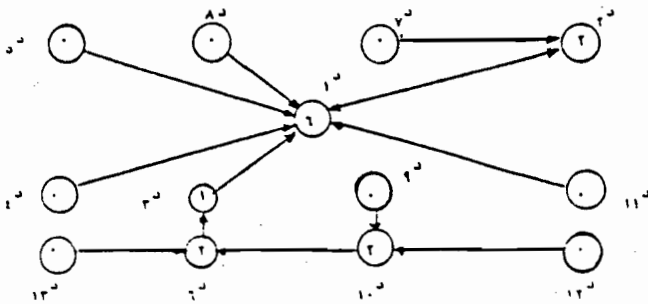
(أ) الشبكات الاجتماعية لتتأخر الاختبار المتعدد لعينة المديرين شاعلى وطائف الدرجة الأولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية في شركة النمر لصناعة الخشب الحبيبي والراتنجيات :

(ب) الشبكة الاجتماعية لتتأخر الاختبار الاول لعينة المديرين شاعلى وطائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية في شركة النمر لصناعة الخشب الحبيبي والراتنجيات :



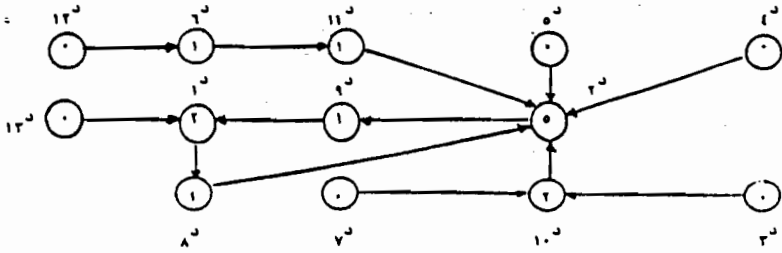
المصدر : اعده الباحث باستخدام بيانات الجدول رقم (4) ، ملحق رقم (2) .

(ب) الشبكة الاجتماعية لتتأخر الاختبار الثاني لعينة المديرين شاعلى وطائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية في شركة النمر لصناعة الخشب الحبيبي والراتنجيات :



المصدر : المرفع السابق .

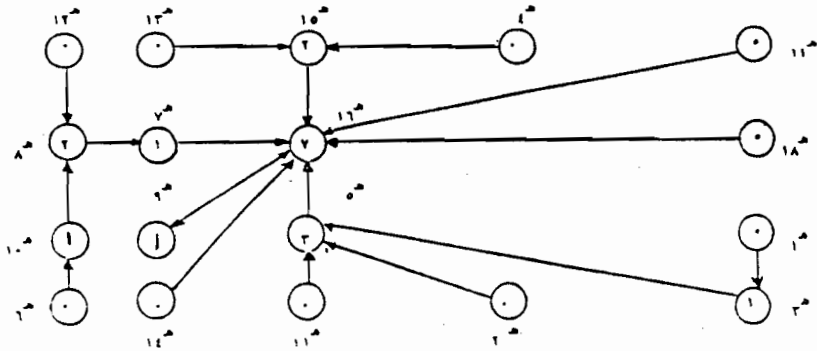
(٥٠) الشبكة الاجتماعية لنتائج الاختيار الثالث لعينة المدرسين شاملي وظائف الدرجة الأولى بمجموعة الوظائف الإدارية والمالية والتجارية في شركة الشركة لصناعة الخشب الجبلي والراتنجات :



المصدر: المرجع السابق .

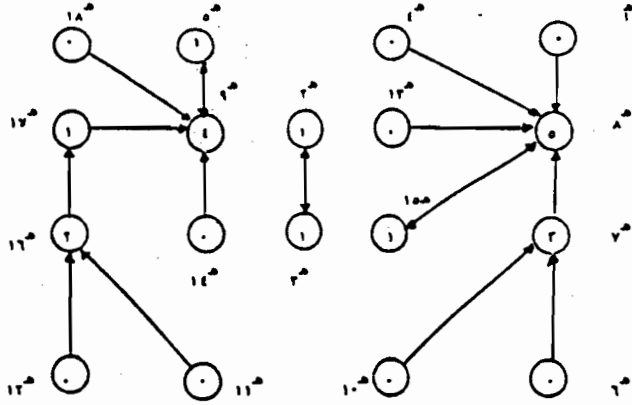
(٥١) الشبكة الاجتماعية لنتائج الاختيار المتعدد لعينة المديرين شاملي وظائف الدرجة الأولى بمجموعة الوظائف الإنتاجية في شركة الدهنية للمزل والنسيج :

(١) الشبكة الاجتماعية لنتائج الاختيار الأول لعينة المديرين شاملي وظائف الدرجة الأولى بمجموعة الوظائف الإنتاجية في شركة الدهنية للمزل والنسيج :



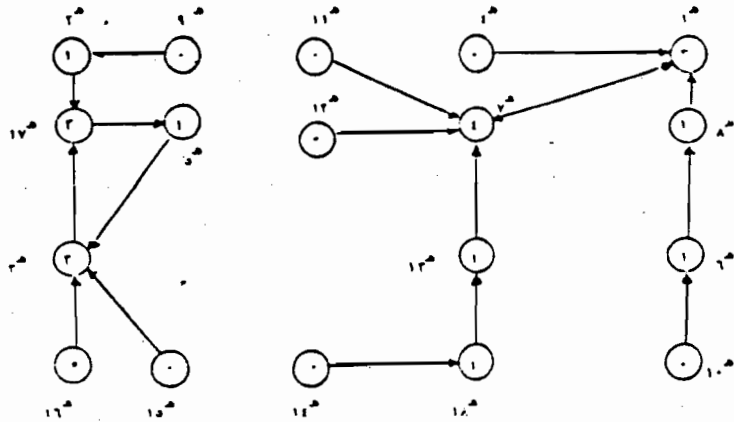
المصدر: هذه الشبكات تستخدم بيانات الجدول رقم (٥١)، ملحق رقم (١٢).

(ب) الشبكة الاحتمالية لنتائج الاختبار الثاني لعينة المديرين شاملي وظائف الدرجة الاولى  
بمجموعة الوظائف الانتاجية في شركة الدهلية للمزل والنسج :



المصدر: المرجع السابق .

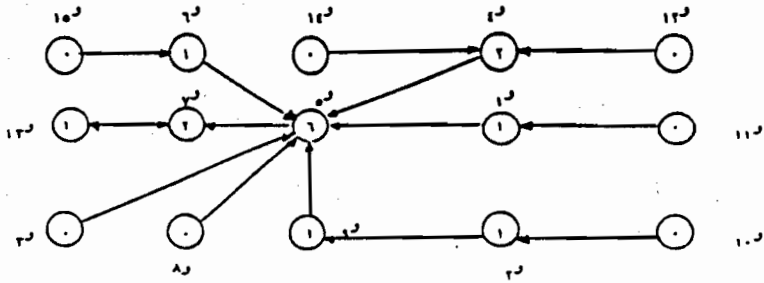
(ج) الشبكة الاحتمالية لنتائج الاختبار الثالث لعينة المديرين شاملي وظائف الدرجة الاولى بمجموعة  
الوظائف الانتاجية في شركة الدهلية للمزل والنسج :



المصدر: المرجع السابق .

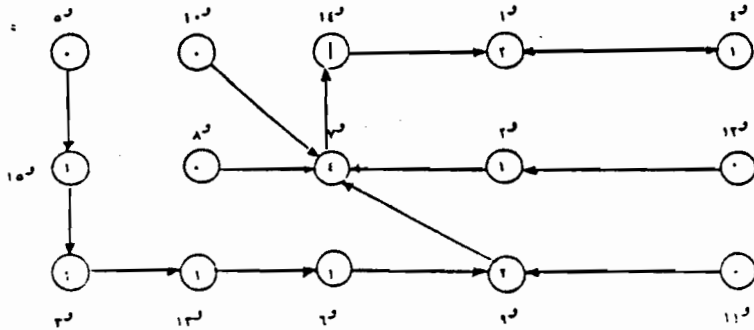
(٦) الشبكة الاحصائية لنتائج الاختبار المتعدد لمهنة المديرين شاملي وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية في شركة الدقهلية للحزل والنسيج :

(١) الشبكة الاحصائية لنتائج الاختبار الاول لمهنة المديرين شاملي وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية في شركة الدقهلية للحزل والنسيج :



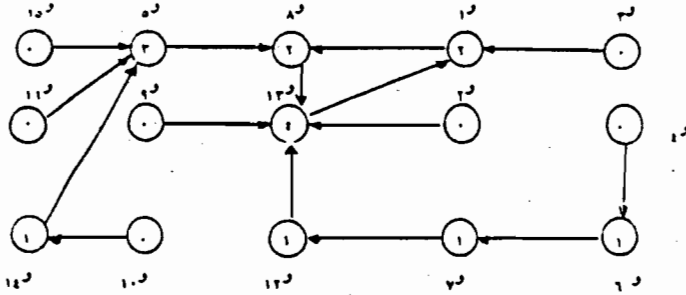
المصدر: اعده الباحث باستخدام بيانات الجدول رقم (٦) ، ملحق رقم (٢) .

(٣) الشبكة الاحصائية لنتائج الاختبار الثاني لمهنة المديرين شاملي وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية في شركة الدقهلية للحزل والنسيج :



المصدر: اتمرجع السابق .

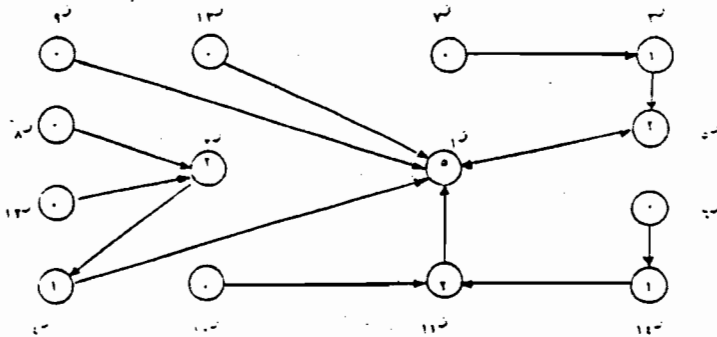
(٦) الشبكة الاجتماعية لتتبع الاختيار الثالث لمعية المديرين شاملي وظائف الدرجة الاولى - مجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية في شركة الدهنية للتعرف والصبح :



المصدر : المرجع السابق .

(٧) الشبكات الاجتماعية لتتبع الاختيار المتعددمعية المديرين شاملي وظائف الدرجه الاولى بمجموعه الوظائف الانتاجية في شركة مصارب الدهنية :

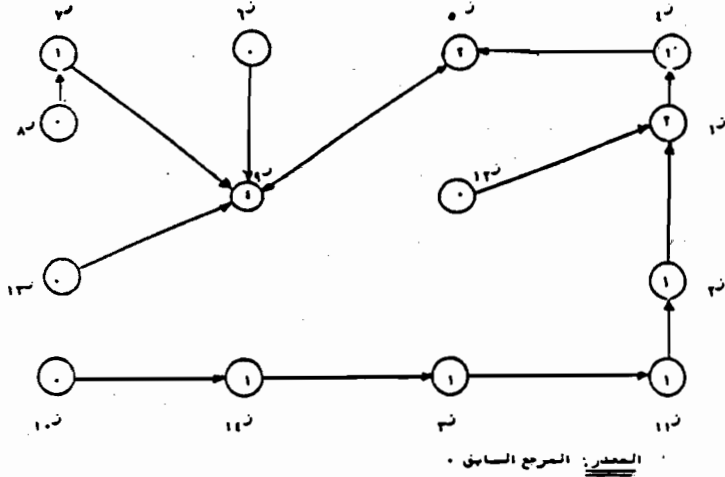
(٨) الشبكة الاجتماعية لتتبع الاختيار الاول لعينة انجديرين شاملي وظائف الدرجه الاولى بمجموعه الوظائف الاساحية في شركة مصارب الدهنية :



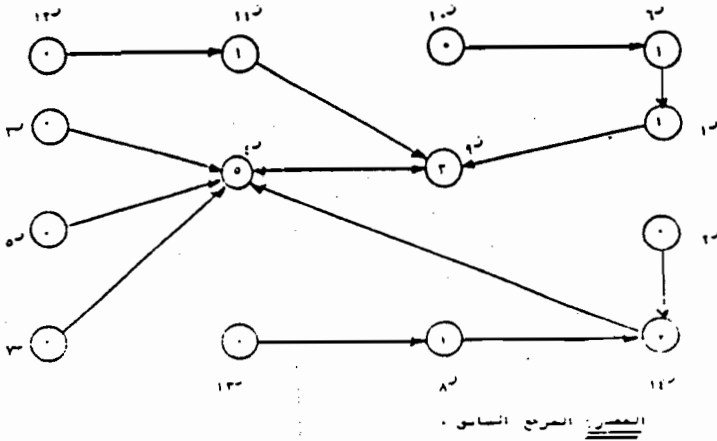
المصدر : اعدت الشبكات باستخدام بيانات الحدود رقم (٧) . ملحق رقم (١٢) .



(ب) الشبكة الاحصائية لتتابع الاحصاء التالي لعينة المديرين شاعلي وظائف الدرجة الاولى مجموعة الوظائف الاساسية في شركة مغارب الذهبية:

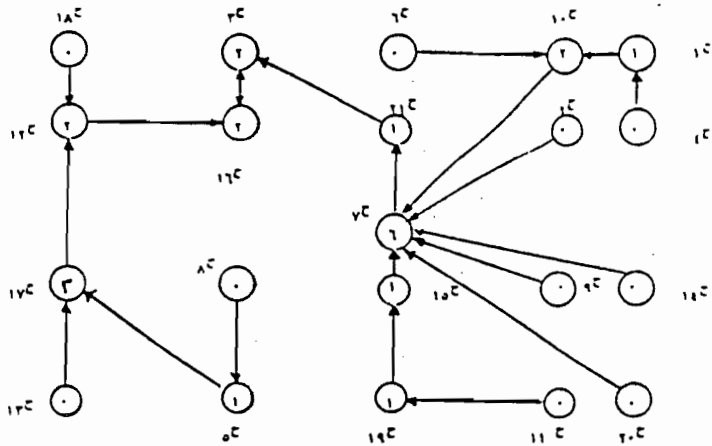


(ج) الشبكة الاحصائية لتتابع الاختيار الثالث لعينة المديرين شاعلي وظائف الدرجة الاولى مجموعة الوظائف الانتاجية في شركة مغارب الذهبية :



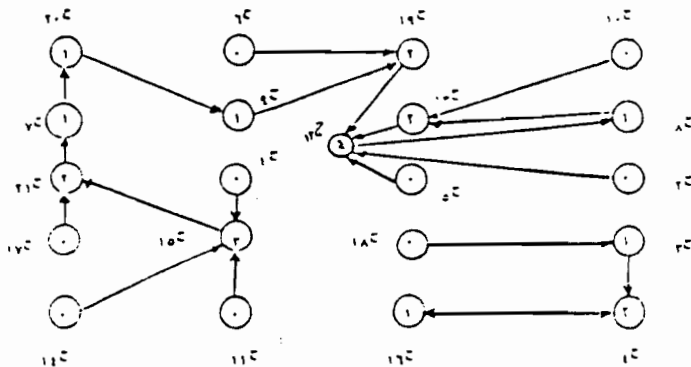
(أ) الشبكة الاحتمالية لنتائج الاختيار المصعد لعينة المديرين شاعلى وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية من شركة مصاريف الدقهلية :

(ب) الشبكة الاحتمالية لنتائج الاختيار الاول لعينة مديريين شاعلى وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية من شركة مصاريف الدقهلية :



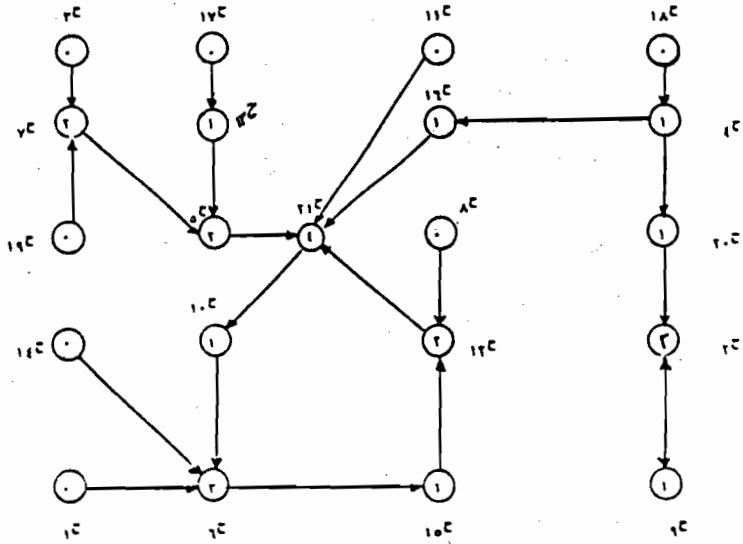
المصدر: اعدده الباحث باستخدام بيانات الجدول رقم (٨) ، الملحق رقم (٢) .

(ب) الشبكة الاحتمالية لنتائج الاختيار الثاني لعينة المديرين شاعلى وظائف الدرجة الاولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية من شركة مصاريف الدقهلية :



المصدر: الصرح السابق .

(٥) الشبكة الاحتمالية لتتابع الاختيار الثالث لعملة المديرين شاعلى وطائف الدرجه الاولى بمجموعة الوظائف الادارية والمالية والتجارية من شركة مصارب الذهبية :



المصدر: المرجع السابق .