

**مشكلات ترقية العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بالمنظمات الحكومية  
بالتطبيق على جامعة المنصورة**

**إعداد**

**د . ناجي محمد فوزي خشبه  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة المنصورة**

**أ.د. أحمد محمد السيد غنيم  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة**

**أمينة صالح سليمان  
مدير إدارة التنظيم والادارة  
فرع دمياط / جامعة المنصورة**

## تمهيد :

تواجه الجامعات المصرية في الآونة الأخيرة العديد من التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في تطوير الأداء الجامعي واتجاهاته المعاصرة والتي من شأنها أن ترفع أو تخفض معدلات الأداء بها ولذلك فإن الحياة الجامعية ستشهد واقعاً جديداً يتمثل مراجعة للبنى والهياكل والنظم الجامعية القائمة من أجل رؤية جديدة لحل المشكلات وتحديد متطلبات التحديث والتطوير وفق أولويات جامعية ومجتمعية حتى تكون جامعتنا جامعات عصرية غير نمطية لها القدرة على تحقيق وظائفها بالكفاءة المطلوبة ومواجهة متغيرات المستقبل وتحدياته المحتملة ، ولكي يكون لهذه الجامعات مكانة مرموقة في زمن المنافسة العالمية فيجب ألا يُهمل أي من موارد هذه الجامعات وأن تؤخذ جميعها في الاعتبار وبنفس القدر وعلى رأس هذه الموارد ، الموارد البشرية.

وسوف يتعرض هذا البحث إلى أحد هذه الموارد وهم العاملين بالجامعات المصرية وخاصة شاغلي وظائف الإدارة العليا .

والإدارة العليا (١) هي مجموعة الوظائف التي تشمل واجباتها ومسئولياتها القيام بتخطيط برامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه الأفراد .

ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به هذه القيادات في الهيئات الخدمية لرفع مستوى أداء الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات فإن الأسس والمعايير التي توضع لاختيار شاغلي هذه الوظائف تعتبر على قدر كبير من الأهمية .

ولأن هذه الوظائف هي وظائف قيادية فيجب ألا يكون هناك قصورا في الكيفية التي تشغل بها هذه الوظائف سواء آلية الاختيار أو القوانين واللوائح المطبقة في هذا الشأن أو أساليب تقييم الأداء المستخدمة في عملية الترقية. لذلك سوف يحاول الباحثون نقل صورة من الواقع ووضعها في إطارها العلمي السليم لصالح المجتمع الجامعي.

### أولاً : الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من البحوث و الدراسات بدراسة وتحليل موضوع ترقية العاملين ويمكن توضيح أهم هذه البحوث

والدراسات فيما يلي:

#### ١- دراسة أحمد غنيم (١) .

تناولت هذه الدراسة استخدام أسلوب القياس الاجتماعي في عملية ترقية المديرين إلى وظائف الإدارة العليا حيث استهدفت الدراسة اختيار أسلوب القياس الاجتماعي في عملية ترقية المديرين لشغل وظائف الإدارة العليا وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام أسلوب القياس الاجتماعي في عملية الترقية لشغل وظائف الإدارة العليا لأن عددها محدود ولكنه لا يكف وحده ويمكن استخدامه جنباً إلى جنب مع الأساليب التقليدية للترقية وقد تناولت أسلوب الترقية في القانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بشأن العاملين بقطاع الأعمال العام وقدمت أسلوباً مقترحاً لترشيد قرارات ترقية المديرين إلى وظائف الإدارة العليا وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية بقطاع الأعمال العام.

#### ٢- دراسة محمد جعفر (٢).

تناولت هذه الدراسة نظم الترقية في الوظيفة العامة بالدراسة والتحليل وأكدت على أن نظام الترقية يجب أن يتسم بالعدالة والموضوعية في الإجراءات التي تسبق عملية الترقية كما أكدت على أن يكون نظام الترقية مكتسب لرضاء العاملين وعدم التأثير في تطبيقه بأية ميول أو اتجاهات تعكس المحاباة أو التمييز غير المنطقي" إذ أن هذه عوامل تؤدي بلا شك - إلى هبوط معنويات العاملين وغرس بزور الشقاق بينهم، ولا يخفى أن له اثر سيئ على كفاية الموظفين الإنتاجية " وأكدت الدراسة على أن الجانب النفسي يمثل إحدى القوى المحركة لطاقة العمل داخل الوحدة في اتجاه انجاز الأهداف التي تحددها القيادات المسئولة وأن موضوعية أسس الترقية وفقاً لصلاحية وجدارة العاملين تجعلهم ينصرفون إلى أداء أعمالهم برضاء لأنه لا سبيل للترقية للوظائف العليا إلا بالعمل الجاد وبذلك يتحقق مبدأ الكفاية في الأداء وتكافؤ الفرص بين العاملين

١. د. أحمد محمد غنيم، " أسلوب مقترح لترشيد قرارات ترقية المديرين إلى وظائف الإدارة العليا - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية " ، المجلة المصرية

للدراسات التجارية ، ( جامعة المنصورة : كلية التجارة، المجلد ١٣، العدد ٢، ١٩٨٩) ص ٨٢-٨١.

٢. محمد نسيم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، (جامعة المنصورة : كلية الحقوق مكتبة الرسائل، ١٩٨٢).

٣- دراسة هدى صالح (٣).

تناولت هذه الدراسة نظم الترقية في الوظيفة العامة ، وأثرها في فاعلية الإدارة ، وأكدت على أن نظام الترقية يغير الحافز في نفوس كافة الموظفين لئلا أقصى ما يستطيعون من جهد للفوز بالترقية. كذلك تناولت الوظيفة العامة من حيث أهميتها وأثرها في نجاح الدولة بصفة عامة ولنجاح أي تنظيم آخر بصفة خاصة لذلك يجب الاهتمام بالموظف العام لأنه قوام نجاح أي مرفق ومن ثم نجاح الدولة وأكدت الدراسة في نتائجها على أهمية المعايير الموضوعية في عملية الترقية بالاختيار لشغل الوظائف العامة .

٤- دراسة عبد المحسن جوده (١).

تناولت هذه الدراسة هيكل الأجور وتحديد العوامل التي تؤثر في عدد درجات هيكل الأجور والتي على ضوءها يمكن لأي منظمة أن تحدد طبيعة هيكل الدفع لديها وكانت من أهم العوامل التي تعتمد عليها تلك المنظمات في تحديد عدد الدرجات داخل الهيكل سياسات الترقية والزيادات في الأجر حيث أن هناك منظمات تلجأ إلى الترقية السريعة وبذلك تزيد من عدد درجات الهيكل أما إذا تبنت الترقية المحدودة أو البيئية فإن عدد درجات الهيكل تكون قليلة وتركز الهيئات على الترقية في حالة عدم وجود زيادات في الأجر وبالتالي زيادة عدد الدرجات أما كانت هناك مدد واسعة داخل الدرجة تمكن من وضع عدد كبير من الزيادات الأجرية المنتظمة والتركيز عليها مع توفير فرص أقل للترقية وكانت من أهم نتائج الدراسة تأثير العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع على سياسة التعيين حيث أدى شيوع المحسوبية إلى الأضرار بنظام الكفاءة والتوسع في حرية الإدارة .

١- هدى أحمد صالح، للترقية بالاختيار في الوظيفة العامة، رسالة ماجستير، غير منشورة (جامعة القاهرة: كلية الحقوق، ٢٠٠٨).

٢- عبدالمحسن عبدالمحسن جوده تأثير العوامل البيئية على سياسات التعيين وهيكل الأجور في نظام الخدمة المدنية بمصر دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه،

غير منشورة (جامعة المنصورة: مكتبة كلية التجارة، ١٩٨٣).

٥- دراسة محمد العريقي (١).

هدف هذا البحث إلى عمل دراسة مقارنة للقواعد والأحكام الخاصة بالترقيات التي تضمنها نظام قانون الوظيفة العامة في دولة اليمن والاتجاهات الحديثة في التشريعات المقارنة تناولت الدراسة تعريف وأهمية دور الموظف العام في الدولة وذلك في ضوء أحكام القانون الحالي للخدمة المدنية في اليمن ، كما تناول البحث النظرية العامة للترقية في ظل الوظيفة التعاقدية (المؤقتة) وفي ظل نظام الوظيفة الدائمة ، ثم استعرض المعايير الأساسية للترقية بمعيار الأقدمية والاختيار ، وإلى أي مدى تتمتع به جهات الإدارة من حرية عند ترقية الموظفين بالاختيار ، وتعرض البحث لشروط وإجراءات الترقية وموانعها في ظل النظام الجديد للترقيات.

٦- دراسة حربي خيرالله (٢).

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي لترقية المعلمين لوظيفة مدرس أول بما يتناسب والتغيرات المعاصرة والتطورات التي تظهر في عملهم لتحسين أدائهم فيما يسند إليهم من مهام وتكوين قيادات تربوية مبدعة لتطوير التعليم وتحسين جودته ، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الأوائل بالمرحلة الثانوية وبناء برنامج تدريبي في ضوءها . وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير هذا البرنامج لإكساب المستهدفين المعارف والمهارات المناسبة وتنمية ما لديهم منها لضمان فاعلية التدريب ومسايرة التوجهات الحالية لتحسين وتطوير الأداء على أن تتم الترقية لوظيفة معلم أول بالتربية والتعليم من خلال التدريب كمعيار من معايير الترقية .

١- محمد علي عبده سليمان العريقي، ترقية الموظف العام باليمن، رسالة ماجستير، غير منشورة (جامعة القاهرة: مكتبة كلية الحقوق، ١٩٩٤).

٢- حربي لطيف خيرالله تطوير برامج التدريب لترقية المعلمين لوظيفة معلم أول، رسالة ماجستير، غير منشورة (جامعة الإسكندرية: مكتبة كلية التربية، ٢٠٠١).

٧- دراسة وليد سعود القاضي (١).

تناولت هذه الدراسة مفهوم ترقية الموظف العام بدولة قطر من حيث التطور الكبير على مفهوم الدولة ؛ فبعد أن كان دور الدولة الحارسة يقتصر على القيام بمهام الدفاع الخارجي وتأمين النظام العام والعدالة ، أصبحت الدولة تتدخل في مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ومع ازدياد تدخلها كان لا بد من الاعتماد على الموظفين العموميين لكون العنصر البشري هو حجر الزاوية في البناء الوظيفي ، بالإضافة إلى ذلك أن الدولة بصفتها شخصية اعتبارية لا يمكنها أن تمارس أعمالها إلا من خلال أولئك الموظفين العموميين الذين يعبرون عن إرادة الدولة من خلال ممارسة وظائفها وتنفيذ برامجها وترجمة سياساتها إلى الواقع العملي ؛ فهم عقلها المفكر وساعدها المنفذ في كل ما تنوى القيام به لمصلحة العامة، فبدونه لا تقوم الدولة ، وباستقامته تستقيم ، فلا يمكن للدولة أو المجتمع أن ينمو أو يتقدم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إلا بتنظيم الوظيفة تنظيمياً إدارياً وبشرياً دقيقاً ، فالدول لا تتأخر أو تُدمر اقتصادياً واجتماعياً بالحروب أو الزلازل أو الكوارث الطبيعية فحسب ، وإنما تتخلف إذا ما أصاب جهازها الإداري بالفساد المترتب على اختيار غير الأصلح في الوظيفة العامة ، وبعبارة أدق إذا أردت أن تطلع على مدى تقدم هذه الدولة أو تلك ، فانظر إلى جهازها الإداري ، وما يرتبط به من نظم قانونية.

٨- دراسة دعاء عياد (٢).

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير فعالية بعض سياسات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي (سياسة تقييم أداء الموارد البشرية - سياسة الترقية - سياسة الأجور ) والوصول إلى مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقوية الروابط بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، وتمثل العينة في العاملين بشركات قطاع الأعمال العام في مجال إنتاج وتوزيع الصناعات الدوائية أو التوزيع فقط والعينة كانت من تسع شركات وبلغ حجمها (٣٦١) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع

١- وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام في نظام الخدمة المدنية الأردني، والنظم المقارنة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، ( جامعة عين شمس: مكتبة كلية الحقوق ٢٠١٠).

٢- دعاء عبد الله عمر عياد ، فعالية الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والسلوك التنظيمي رسالة ماجستير، غير منشورة (جامعة القاهرة : كلية للتجارة ، ٢٠٠٥).

البيانات ومعالجتها ومنهج العلاقات السببية بين المتغيرات ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين فاعلية سياسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وهناك عد رضا فيما يتعلق بسياسات الترقية وسياسات الأداء وأوضحت الدراسة ضرورة تدعيم الالتزام التنظيمي بالاعتماد على وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين نوعية وجود حياة العمل .

من خلال الدراسة المتأنية والمتعمقة للبحوث والدراسات العلمية السابقة ، وعلى الرغم من الإضافات العلمية القيمة التي أضافتها هذه الدراسات إلى التراث الفكري لنظم الترقية وذلك كمحور جوهري من محاور الدراسات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية ، إلا أن الباحثون قد لاحظوا بعض الملحوظات الخاصة بهذه الدراسات ويمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي :

١- ندرة البحوث والدراسات العلمية التي تناولت المحاور الأساسية لنظم الترقية .

٢- ركزت معظم الدراسات السابقة على تحديد المحاور الأساسية الخاصة بنظام الترقية ، ولكنها لم توضح المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيق هذه النظم ، وذلك فيما عدا دراسة واحدة ( غنيم ) التي أوضحت بعض هذه المعوقات مقتصرة في مجال التطبيق فقط على القطاع الصناعي وأهملت بيان ذلك القصور في القطاع الخدمي

#### **ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:**

نظراً لأهمية الإدارة العليا في الجامعة من حيث دفع عجلة التنمية بها، فإن الباحثون قاموا بعمل دراسة استطلاعية لتحديد معالم النظام الحالي المتبع في اختيار شاغلي وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة وذلك باعتبارها: من المنظمات الخدمية ، وذلك بغرض تحديد أهم جوانب القصور في نظم ترقية العاملين بها ، وقد تمت هذه الدراسة على النحو التالي :

وقد قام الباحثون بالإطلاع على قوانين الخدمة المدنية المعمول بها عند ترقية العاملين بالوحدات الحكومية كما قامت الباحثة بعمل مسح لأهم البحوث والدراسات العلمية التي كشفت عن أوجه القصور في هذه القوانين ، وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

١- تقضى قوانين الخدمة المدنية المعمول بها في الوحدات الحكومية بأنه يتم ترقية العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا في هذه الوحدات بالاختيار المطلق بنسبة ١٠٠% .

حيث يهتدي في ذلك بما يبديه الرؤساء بشأن المرشحين لشغل هذه الوظائف وبما ورد في ملف خدمتهم من عناصر الامتياز(١).

١/١- تشير بعض البحوث والدراسات العلمية إلى خطورة اعتماد النظام الحالي للترقية على تقدير الرؤساء نظراً لتزايد احتمالات تدخل العوامل الشخصية في الاعتبار مثل المجاملات والعلاقات الشخصية ، مما يعنى أن الأشخاص الذين سيتم اختيارهم ليسوا بالضرورة أنسب الأشخاص لعدم الاحتكام إلى معايير موضوعية لتقويم أهلية المرشح للترقية .

٢/١- كما أنه على الرغم مما تؤكدته الكثير من البحوث والدراسات العلمية من وجود ارتباط جوهري بين تصرفات القادة وخصائص الجماعة ، وما تؤكدته من أن ظاهرة القيادة تعتبر وظيفة لسلوك الجماعة أكثر منها خاصة فردية حيث يجب على القائد أن يحصل على قبول الجماعة لكي يستطيع أن يؤدي مهامه ووظائفه ، إلا أن النظام الحالي للترقية يسعى إلى ترقية المديرين في جماعاتهم التي ينتمون إليها. حيث توضح القوانين أنه يهتدي عند الترقية بما يبديه الرؤساء بشأن المرشحين وما ورد في ملف خدمتهم من عناصر الامتياز .

٣/١- كما نجد أن الرئيس الذي لا يمتلك صفات القيادة يعمل على صيانة مركزه على رأس الجماعة بأن يسعى إلى التفرقة بين أعضائها أو يبقى على التباعد بين أجزاء تلك الجماعة ، في حين أن القائد يعمل على تحقيق التعاون والتفاهم والانسجام الكامل بين تابعة ، ويتفاعل معهم ويجعلهم يتفاعلون سوياً إلى هدفهم المشترك معتمداً في ذلك على التأثير النفسي وليس على التأثير الوظيفي.

٤/١- المديرين المرقون إلى وظائف الإدارة العليا في يعتبرون رؤساء وليسوا قادة ، فهم يستمدون قوتهم مما يملكونه من سلطات وظيفية غير مدركين لأهمية التفاعل في العلاقات الشخصية بينهم وبين مرؤوسيهم فسي تدعيم مراكزهم الوظيفية ، مما يؤدي إلى انصياع المرؤوسين لهم سواء كانوا راضين أو كارهين(٢) .

١. د. رفاعي محمد رفاعي "استخدام فكرة مركز التقويم" مجلة العلوم الاجتماعية ( جامعة الكويت: المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، ١٩٨٧ ) ص ٢٠٠ .

٢. د. محمود صافي ، أصول الإدارة ، القاهرة ، دار للنشر العربي ، ١٩٨٦ ، ص ٤٥٤ .



٢- يعتمد النظام الحالي لترقية العاملين إلى وظائف الإدارة العليا في الوحدات الحكومية المصرية ومنها جامعة المنصورة على استخدام الأسس الرسمية مثل المؤهل العلمي ، والخبرة في العمل ، وتقارير الكفاية، واجتياز المرشح لبرامج التدريب الإداري المتاحة وفي ضوء ذلك أمكن التوصل إلى التحليل التالي:

١/٢- البحوث والدراسات العلمية تؤكد أن الأسس السابقة غير كافية وحدها للحكم على كفاءة العاملين المرشحين للترقية ، حيث تبين أنه يوجد العديد من الأسس غير الرسمية مثل العوامل الاجتماعية والخصائص الشخصية لهم والتي تحدد سلوكهم و من أهم مستلزمات شغل الوظيفة المطلوب الترقية إليها.

٢/٢- أن مجرد التأكد من الحصول على مؤهل دراسي معين لا يكفي للحكم على مدى توافر القدرات والاستعدادات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة، مما يعنى إمكانية تعيين عناصر غير صالحة (١).

٣/٢- أن المدة المحددة واللازمة للترقية لا تعطى أساساً كافياً لتكوين الخبرة اللازمة لترقية العاملين إلى وظائف الإدارة العليا ، حيث يشترط القانون قضايتهم بالدرجة الأولى لمدة قدرها سنتان على الأقل كمطلب لشغل الوظائف بدرجة مدير عام (٢).

هذا فضلاً عن ثبات هذه المدد بالنسبة لكافة المؤهلات عند مستويات وظيفية معينة بالرغم من اختلاف الأعباء والمسئوليات الخاصة بكل منها (٣).

٤/٢- ضعف نظام التقارير الدورية في تقدير مدى كفاءة الأفراد في أدائهم لواجبات وظيفتهم وتغلب النزعة الشخصية في استيفاء هذه التقارير.

٥/٢- ضعف فاعلية نظم وبرامج التدريب الإداري في القطاع الحكومي بصفة عامة وجامعة المنصورة بصفة خاصة ويدل على ذلك أن سياسات هذه البرامج لا تتسق في الغالب مع سياسات وبرامج الترقية بالقطاع الحكومي لأن نظم التدريب المتبعة توضع في خطط سنوية موحدة طبقاً لرؤية الرؤساء في العمل دونما مراعاة للاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين باستطلاع رؤيتهم في نوع وكيفية البرامج التدريبية.

١- د. رفاعي محمد رفاعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٩.

٢- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٧ لسنة ١٩٧٨ ، ص ١٢.

٣- رمضان محمود عبدالسلام ، أثر العوامل التنظيمية والبيئية على فاعلية إدارة الأفراد دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال

(جامعة طنطا : كلية التجارة ، ١٩٨٥).

### ثالثاً: مشكلة الدراسة :

يمكن توضيح مشكلة الدراسة في زيادة سلبيات النظام المتبع لترقية المديرين إلى وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة، لأن النظام الحالي يعطى الحرية الكاملة للرؤساء، في اختيار شاغلي الوظائف القيادية، مما يدفع المرؤوسين إلى محاولاتهم المستمرة لإعاقة هذا النظام، نتيجة لافتقار النظام الحالي للترقية إلى المعايير الموضوعية في عملية الاختيار.

### رابعاً : أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تحديد أهم المشكلات الخاصة بنظام ترقية العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة وبيان الترتيب النسبي الذي يوضح أهمية كل مشكلة من هذه المشكلات من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، فضلاً عن اقتراح التوصيات الملائمة لعلاج ومواجهة تلك المشكلات.

### خامساً: فرض الدراسة :

تحقيقاً لهدف الدراسة فقد قامت الباحثة باختبار مدى صحة فرض الدراسة والذي تم صياغته في صورته العمومية والبدليل على النحو التالي :

- ١- فرض العدم: لا توجد درجة من الارتباط دالة إحصائياً بين مفردات عينة البحث من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بكل من الإدارة العامة، وكليات جامعة المنصورة حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم المشكلات التي تعوق نظام ترقية هؤلاء العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بهذه الجامعة.
  - ٢- فرض البديل : توجد درجة من الارتباط دالة إحصائياً بين مفردات عينة البحث من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بكل من الإدارة العامة، وكليات جامعة المنصورة حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم المشكلات التي تعوق نظام ترقية هؤلاء العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بهذه الجامعة.
- ### سادساً: أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة في سعيها للوصول إلى أسلوب علمي لشغل وظائف الإدارة العليا بالجامعات حتى تصبح الجامعات المصرية من ضمن الجامعات العالمية من حيث النظم الإدارية المتبعة بها وصولاً إلى

تحقيق متطلبات الاعتماد والجودة. كما تتضح أهمية هذه الدراسة في إيجاد نموذج تطبيقي يفيد القائمين على إدارة الجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة المنصورة بصفة خاصة في تلافي أسباب القصور عند ترقية العاملين إلى وظائف الإدارة العليا ووضع الأسس السليمة لتطبيق الأسلوب المقترح في هذا البحث لشغل تلك الوظائف ليصبح أداء موضوعية في أيدي القائمين على إدارة الجامعات المصرية لحسن الاختيار وذلك لترشيد قرارات الترقية إلى وظائف الإدارة العليا .

### سابعاً : أسلوب الدراسة :

اعتمد الباحثون في إتمام هذه الدراسة علي الأسلوبين التاليين :

الأسلوب الأول: أسلوب الدراسة النظرية:

قام الباحثون بهذه البحث من اجل توضيح المفاهيم الخاصة بأساسيات الترقية وكذلك لتوضيح المفاهيم الخاصة بكل من الوظائف القيادية وطرق الترقية المتبعة ومفهوم مهمة مراكز التقييم للاختيار فسي شغل وظائف الإدارة العليا.

وقد استمد الباحثون بيانات هذه الدراسة من الاطلاع علي :

١- الكتب و البحوث والدراسات العلمية العربية والأجنبية التي تناولت تلك الموضوعات بالدراسة والتحليل.

٢- القوانين واللوائح المنظمة للترقية وشغل الوظائف القيادية وكذلك الكتب الدورية الصادرة بهذا الشأن.

الأسلوب الثاني: الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختيار مدي صحة فرضها، فقد تطلب الأمر من الباحثة إجراء دراسة ميدانية في

جامعه المنصورة وقد تم ذلك وفقاً للمراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحديد مجتمع وعينه الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بجامعه المنصورة المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا وقد

حددت الباحثة مفردات عينة البحث التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من واقع أرقام وكشوف وسجلات

أسمائهم يكلا من الإدارة العامة والكليات . تتمثل مفردة البحث في شاغلي الدرجات الرسمية، وتوضح بيانات

وسجلات جامعة المنصورة أن مجتمع البحث عدده (١٣٤٧) مفردة. بينما توضح جداول تحديد حجم العينات

أن عينة الدراسة عند هذا الحجم من المجتمع = (٢٧٨) مفردة بنسبة خطأ  $\pm$  أو - ٥% ومعامل ثقة ٩٥% وتوافر الخصائص موضع الدراسة بالمجتمع بنسبة ٥٠%، والجدول التالي يوضح مجتمع البحث وعدد مفردات (٢) العينة ومعدل الاستجابة بهذه الجامعة على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

مجتمع البحث وعينته ومدى الاستجابة للدراسة

مجتمع البحث		إجمالي عدد العينة والاستجابات		الجهة المجتمع والعينة
العدد	النسبة	العدد	معدل الاستجابة	
٦٥٣	%٤٨	١٣٥	١٢٧	الإدارة العامة
٦٩٤	%٥٢	١٤٣	١٣٦	كليات الجامعة
١٣٤٧	%١٠٠	٢٧٨	٢٦٣	الإجمالي

المصدر: أعده الباحثون من واقع سجلات شئون العاملين بالجامعة في بداية عام ٢٠١٠، وقواعد البيانات الإلكترونية لنظام الغازوق لإدارة الموارد البشرية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

المرحلة الثانية:- تحديد وإعداد أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون في تجميع البيانات من مصادرها الأولية على قائمه استقصاء (٢) تم إعدادها وفقاً للخطوات التالية:

١- إعداد قائمه الاستقصاء في صورتها الأولية:

قام الباحثون بإعداد قائمه استقصاء مبدئية في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة التي اهتمت بدراسة موضوعات الترقية و الاختيار بصفه عامه. وقد تضمنت هذه القائمه المبدئية

١. د.محمد صادق بازرقه ، بحث للتسويق للخطوط والرقابة بوثخذ للقرارات للتسويقية . ( القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٣ ) ، ص ١٧٥ نقلًا عن .

-adapted from and extended from tables in H.P Hill J.I.,Roth, and H.Arln, Sampling in auditing(New York: the Ronald Prees, 1692), with permissaion of the publisher.

٢. ملحق الدراسة رقم (١)

سؤال واحد فقط وهو تحديد مدى موافقة مفردات العينة المختارة على أهم المشكلات التي تعترض نظام ترقية العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة، وقد تم قياس الوزن النسبي لسؤال الاستقصاء باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتضمن خمس مستويات هي موافق بشده، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق... وتم ترجيحها بدرجات (١،٢،٣،٤،٥) بنفس ترتيبها.

## ٢- اختبار قائمه الاستقصاء:

قام الباحثون في هذه النقطة باختبار قائمه الاستقصاء في صورتها الأولية من خلال التعرف علي مدى صدقها وثباتها وذلك علي النحو التالي:

### أ- صدق الاستقصاء :

استخدمت الباحثة صدق المحكمين لقياس صدق الاستقصاء وذلك كما يلي:

- عرضت الباحثة قائمه الاستقصاء في صورتها الأولية علي بعض المحكمين من العلماء والمتخصصين في إدارة الأعمال في جامعة المنصورة وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية وقد ابدوا مجموعه من الملحوظات علي بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء وقد قامت الباحثة بتعديل القائمة وفقا لأرائهم .
- كما عرض الباحثون قائمه الاستقصاء علي عدد (١٥) من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة وذلك للتأكد من صلاحية قائمة الاستقصاء من الناحية الميدانية .
- وقد أبدى جميع هؤلاء المحكمين بعض الملحوظات على قائمة الاستقصاء ، وقامت الباحثة بتعديلها وفقا لأرائهم .

### ب- ثبات الاستقصاء:

استخدمت الباحثة طريقة إعادة الاختبار للتأكد من ثبات الاستقصاء ، حيث قامت بتطبيق الاستقصاء مرتين على عشرين موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين بجامعة المنصورة المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا وذلك بفارق زمني أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني ، وقد استجاب في التطبيق الأول ستة عشر موظفاً ، بينما استجاب في التطبيق الثاني ثلاثة عشر موظفاً .

وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون بين هذين التطبيقين ٠,٧٣، وقد تبين أنه معنوي عند مستوى ثقة ٩٩% الأمر الذي يؤكد ثبات قائمة الاستقصاء وإمكانية الاعتماد عليها لقياس ما أعدت من أجلة.

٣- تطبيق الاستقصاء وتفرغ بياناته:

قام الباحثون في هذه المرحلة باستيفاء بيانات قوائم الاستقصاء عن طريق المعاملات الشخصية من مفردات العينة المختلفة بالجامعة، ثم قامت بتهديبها وتفرغها بما يتلاءم مع أساليب التحليل الإحصائي .

٤- تحليل البيانات والتوصل إلى نتائج الدراسة :

قام الباحثون بتحليل البيانات باستخدام أسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان .

### ثامناً: إطار الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة وانطلاقاً من الفرض التي سعت الدراسة لاختبار مدى صحته فقد تم تقسيم هذه

البحث ليشمل بعد المقدمة علي تناول الموضوعات التالية:

الفصل الأول: إطار فكري متكامل عن الترقية:

تتناول فيه الباحثة الموضوعات الأساسية التالية:

أولاً: مفهوم الترقية

ثانياً: أهداف الترقية وسياساتها

ثالثاً: أنواع الترقية.

رابعاً: أساليب الترقية.

خامساً : المسارات الوظيفية وأثرها على عملية الترقية.

الفصل الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية

النتائج والتوصيات.

المراجع.

الملاحق.

## الفصل الأول: إطار فكري متكامل عن الترقية:

وتتناول فيه الباحثون مفهوم الترقية وأهداف الترقية وسياستها وأنواعها والترقية بالاختيار وأساليب الترقية المختلفة والمسارات الوظيفية وأثرها على عملية الترقية.

### أولاً: مفهوم الترقية:

يقصد بالترقية حركة الموظف إلى أعلى في سلم الوظائف بالمنظمة التي يعمل بها، سواء كانت هذه الحركة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسئوليات أكبر، وتوفر مركز أفضل، أو بالحركة من درجة أو مرتبة أو مجموعة وظيفية إلى أخرى مرتبتها أفضل وامتيازاتها أكثر، وهي بذلك تتضمن تغييراً إما في طبيعة العمل أو مسؤولياته وواجباته، أو في المكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل (١).

### ثانياً: أهداف الترقية:

١- خلق حافز قوي لدى أفراد القوي العاملة لبذل جهودهم لزيادة إنتاجهم وتحقيق أهداف المشروع لأنهم سوف يكافئون عن مجوداتهم بالترقية.

٢- خلق شعور بالرضا عن العمل، حيث أن وجود فرص للتقدم والترقية من أهم مصادر الرضا في العمل.

٣- ضمان بقاء العدد الكافي من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية في خدمة المنظمة، حيث يتم الاختيار منهم لشغل الوظائف الشاغرة التي يستلزم كفاءات أو مهارات عالية.

لضمان تحقيق هذه الأهداف فإن الترقية يجب أن تتم بالمنظمات من خلال برنامج واضح المعالم يحتوي على:

### ١ - سياسة الترقية:

يجب أن يكون هناك سياسة واضحة للترقيات تعبر عن وجهه نظر الإدارة نحو سلوكها في كل ما يتعلق بترقيه الأفراد.

### ٢- تحديد واضح لقنوات الترقية:

يجب أن تقوم المنظمات المختلفة بوضع خطط متناسقة للترقية تكون معلنه وواضحة للأفراد العاملين وقد تصور هذه للخطط علي شكل خرائط ترقية حيث تحدد فيها العلاقة بين كل عمل والأعمال

١- د محمد محمد إبراهيم. إدارة القوى العاملة منخل تطبيقي على المنظمات للصناعية والخدمية، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠، ص ٣٧٤.

الأخرى والخطوط التي تشير إلى مسالك الترقية والتقدم من المراكز الأدنى إلى المراكز العليا.

### ٣- الاختيار والتقييم:

لكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها فإنه يجب أن يكون هناك أساساً للترقية ومعايير لاختيار الأفراد المستحقين لها وهناك مجموعة من المعايير التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين الأفراد ومن هذه المعايير: التعلم ، اجتياز برامج تدريبيه ، مستوى الأداء الحالي والمتوقع ، الأمانة.... إلى غير ذلك من المعايير.

### ٤- التدريب والتنمية الإدارية:

يجب أن يتضمن برنامج الترقية إعداد وتخطيط البرامج التدريبية الملائمة تمهيدا لإعداد المرشحين للترقية ، خاصة إذا كانت الوظائف المرقي إليها ذات طبيعة خاصة وبصفة خاصة وظائف الإدارة العليا .

### ٥- نظم الاتصالات:

يجب أن يقوم برنامج الترقية أيضا علي توفير كافة المعلومات عن الترقية للعاملين ويجب أن يتم ذلك من خلال نظام اتصالات فعال يكون قادر علي إتاحة الفرصة لجميع العاملين الذين تنطبق عليهم شروط الترقية من التقدم في المواعيد المناسبة لعملية الترقية .

### ثالثاً : مفهوم نظم الترقية :

من الأمور الهامة المتعلقة بالترقية هي التي تتعلق بالنظم الذي يجب أن تتبع عند الترقية فهل تعتبر الكفاءة أم الأقدمية هي المقياس الرئيسي للترقية أم يتم الجمع بينهما؟ وسوف نتناول ذلك علي النحو التالي :

#### ١- الترقية بالاختيار علي أساس الكفاءة في الوظيفة الحالية(١) :

ترقية الأفراد وفقا لجدارتهم وكفاءتهم في الوظائف الحالية بهدف اختيار من يصلح للتشجيع للترقية، ويمكن قياس هذه الأمور من خلال مقاييس معينة بمراكز التقييم .

#### ٢- الترقية علي أساس القدرات الخاصة لشغل الوظيفة:

٣. د. عصمت عبد الله الشيخ، الطبيعة التقويمية لترقية الموظف العام بين الحق والواجب (القاهرة: دار النهضة العلمية، ١٩٩٩).



ليس معني نجاح الفرد في وظيفته الحالية ضرورة نجاحه في تولي وظائف أخرى ذات مسؤوليات أعلى.

### ٣- الترقية علي أساس الأقدمية (seniority) :

وتعكس الأقدمية طول مدة الخدمة التي قضاها الشخص في خدمة المنظمة وتعتبر الترقية علي أساس الأقدمية نظاما تقليديا.

#### رابعاً : أسلوب ترقية شاغلي وظائف الإدارة العليا المتبع بالجامعات المصرية:

الإدارة العليا هي مجموعة الوظائف التي تشمل واجباتها ومسئولياتها القيام بتخطيط برامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه الأفراد. والمقصود بهذه الوظائف، تلك التي يتولى شاغلوها الإدارة القيادية بأنشطة الإنتاج أو الخدمات أو نصريف شئون الجهات التي يعملون فيها من درجة مدير عام أو الدرجة العالية أو الدرجة الممتازة أو الدرجة الأعلى وما يعادلها(١). من التعريفات السابقة نجد أن هناك وظائف للإدارة العليا والتي أنشأت بموجب القوانين واللوائح وأن هذه الوظائف تُشغل عن طريق العاملين بالمنظمات المختلفة بالاختيار والتي يشغلها المديرون الاستشاريون بالمنظمات (٢).

ومما سبق يتضح أهمية إختيار القيادات بالمنظمات في تحقيق أهداف المنظمة وتمر عملية إختيار القيادات بعدة خطوات وهي .

أ- استيفاء طلب التوظيف وبيان الحالة والإنجازات وتقديم مشروعات التطوير ويتم هذه الخطوة عقب الإعلان عن الوظائف القيادية المطلوب شغلها .

ب- التصفية المبدئية للطلبات المقدمة حيث تستبعد الطلبات غير المستوفاة للشروط المعلن عنها .

١. القنون (٥) لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (١٥٩٦) في شأن الوظائف القيادية في الجيز الإداري للثولة وللطاق العام ولقرارات المتعلقة به.

٢. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة د. محمد سيد عبدالمتعال، مرجعة د. عبدالمحسن جودة ،دار المريخ للنشر ،-المملكة العربية السعودية ٢٠٠٥ ص ٧٤٨.

ج- عملية التقييم الشاملة للمرشحين وذلك على النحو التالي(١) :

١- تقييم التاريخ الوظيفي للمتقدمين .

٢- تقييم الإنجاز الوظيفي للمتقدمين .

٣- تقييم مشروعات التطوير للمتقدمين وتقييمها.

٤- إجراء اختبارات التوظيف وتقييمها.

٥- إجراء المقابلات الشخصية.

وبعد ذلك يتم اختيار أحد المتقدمين لشغل وظيفة من الوظائف القيادية بالمنظمة ،وهذه هي الطريقة الحالية التي تتبع في اختيار شاغلي وظائف الإدارة العليا بالمنظمات الحكومية كافة ومنها الجامعات المصرية وهي طريقة تقليدية لا تخلوا من النزاعات الشخصية للجنة الاختيار .

يتضح من النظام السابق في الترقية أن به قصور شديد حيث أن عناصر التقييم كافة تقع في يد الرؤساء في العمل في اختيار شاغلي الوظائف القيادية ولا يعطى دوراً للمرؤوسين في عملية الاختيار مما يدفعهم الى إعاقة العمل .

لذلك فإن استخدام فكرة مراكز التقييم للترقية الى وظائف الإدارة العليا بالجامعة تعمل على توضيح الكثير من العوامل التي تؤثر على اختيار القيادات داخل الجامعة وهي بدورها ترفع من مستويات أداء الخدمات التي تؤديها الجامعة، إلى جانب أنها طريقة لاختيار القيادات الإدارية المشاركة في عملية صنع القرار بالجامعة مما يساعد على تحقيقها لأهدافها . كما أن استخدام مراكز التقييم كأجهزة محايدة في عملية الترقية تجعل من نتائج نظم الترقية مقبولة لدى العاملين بالمنظمة وتجعل هناك ثقة متبادلة بينهم وبين المنظمة .

١- د . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين ،مكتبة كلية التجارة ،٢٠٠٥ ،ص٢١ .

### خامساً : المسارات الوظيفية وأثرها على عملية الترقية:

لأهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد أو المنظمة يحدث توافق بين المسارين كما يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمنظمة عن طريق وضع خطط للمسارات الوظيفية بالمنظمة تكون معلنة وواضحة للعاملين بها حتى يبدأ العاملون بالمنظمة بتفوق مساراتهم الوظيفية التي تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والشخصية ويعملون على الإعداد لكيفية شغل هذه المسارات على أن توضح بداية ونهاية كل مسار وظيفي من خلال تقييم الوظائف بالمنظمة عن طريق تحليل وتوصيف (٢) متطلبات الوظيفة ووضع هذه الوظيفة بالهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يحدد تسلسل التبعية داخل هرم الوظيفة .

### الفصل الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

تمهيد: يهدف هذا الفصل إلى اختبار مدى صحة فرض البحث واستخلاص النتائج الخاصة به وذلك من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها من مفردات العينة. وفي ضوء ذلك فقد تم صياغة الفرض الأساسي لهذا البحث وذلك تحقيقاً لهدف البحث الرئيسي في صورتيه العدم والبدل على النحو التالي :

#### ١- فرض العدم:

لا توجد درجة من الارتباط دالة إحصائياً بين مفردات عينة البحث من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بكل من الإدارة العامة ، وكلليات جامعة المنصورة حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم المشكلات التي تعوق نظام ترقية هؤلاء العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بهذه الجامعة.

#### ٢- فرض البديل :

توجد درجة من الارتباط دالة إحصائياً بين مفردات عينة البحث من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بكل من الإدارة العامة ، وكلليات جامعة المنصورة حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم المشكلات التي تعوق نظام ترقية هؤلاء العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بهذه الجامعة.

هذا ويوضح الجدول التالي رقم (٢) بيانات آراء مفردات عينة البحث من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بكل من الإدارة العامة ، وكليات جامعة المنصورة حول المشكلات التي تعوق نظام الترقية بهذه الجامعة .

جدول رقم (٢)

بيانات آراء مفردات عينة البحث من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بكل من الإدارة العامة وكليات جامعة المنصورة حول المشكلات التي تعوق نظام الترقية بهذه الجامعة .

العاملين بالكليات			العاملين بالإدارة العامة			مشكلات الترقية
الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	
٦	٣,٥٤٤	٤٨٢	٧	٤,٣٩٤	٥٥٨	١. انتشار المجالات والتحيز الشخصي عند اتخاذ قرار بترقية العاملين لشغل وظائف الإدارة العليا.
٧	٣,٣٠٩	٤٥٠	٥	٤,٧٢٤	٦٠٠	٢. عدم إبراز دور الخصائص الاجتماعية للمرشحين للترقية.
٣	٣,٩٢٦	٥٣٤	٣	٤,٧٩٥	٦٠٩	٣. إهمال دور الخصائص والسمات الشخصية للمرشحين للترقية .
٥	٣,٧١٣	٥٠٥	٦	٤,٥٢٨	٥٧٥	٤. المساواة في المدد البنينة عند الترقية رغم الاختلاف للمهارات الفردية بين المرشحين للترقية .
٢	٤,١٨٤	٥٦٩	٤	٤,٧٤٠	٦٠٢	٥. قصور في نظام التقارير الدورية الحالي .
٤	٣,٧٧٢	٥١٣	٢	٤,٨٥٨	٦١٧	٦. تنفيذ البرامج التدريبية بطريقة تقليدية لا تدعم عملية الترقية .
١	٤,٩٢٦	٦٧٠	١	٤,٩٩٢	٦٢٣	٧. تركيز قرار الترقية في يد رئيس العمل بدرجة ١٠٠%.

ولقد أثبت التحليل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان رفض صحة فرض العدم وقبول صحة الفرض البديل ، وحيث تبين أن قيمة (ت) المحسوبة لاختبار معنوية هذا المعامل والذي بلغ ٠,٧٦٨ تساوى ٢,٦٨١ ، وأنها أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، (٥) درجات حرية سواء كان فى الاختبار ذي النهاية الواحدة حيث بلغت (٢,٠١٥) ، أو فى الاختبار ذوا النهايتين حيث بلغت (٢,٥٧١) . انطلاقاً من ذلك فإنه يتم قبول الفرض البديل والقائل: توجد درجة من الارتباط دالة إحصائياً بين مفردات عينة البحث من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بكل من الإدارة العامة ، وكليات جامعة المنصورة حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم المشكلات التي تعوق نظام ترقية هؤلاء العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بهذه الجامعة.

ويؤكد ذلك ولاشك على وجود اتفاق جوهري بين آراء مفردات عينة البحث من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بكل من الإدارة العامة ، وكليات جامعة المنصورة حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم المشكلات التي تعوق نظام ترقية هؤلاء العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بهذه الجامعة. وفى ضوء هذه النتيجة فإنه يمكن الحصول على الترتيب العام للمشكلات التي تعوق نظام ترقية العاملين بجامعة المنصورة إلى وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة وذلك من وجهة نظر مجموعتي مفردات عينة الدراسة معاً من هؤلاء العاملين سواء كانوا من العاملين بالإدارة العامة ، أو من العاملين بكليات هذه الجامعة ، حيث يشمل أصغر مجموع لهذه الفوائد أقلها أهمية وفى حالة تساوى المجاميع فإن المشكلات تتساوى أهميتها النسبية .

ويوضح الجدول التالي الترتيب العام للمشكلات التي قد تعوق نظام ترقية العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة من وجهة نظر مجموعتي مفردات عينة البحث .

جدول رقم (٣)

يوضح الترتيب العام للمشكلات التي قد تعوق نظام ترقية العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة من وجهة نظر مجموعتي مفردات عينة البحث.

الترتيب العام	المجموع	ترتيب العاملين بالكليات	ترتيب العاملين بالإدارة	الفوائد المتوقعة
٥	١٣	٦	٧	١. انتشار المجمات والتحيز الشخصي عند اتخاذ قرار بترقية العاملين لشغل وظائف الإدارة العليا.
٤	١٢	٧	٥	٢. عدم إبراز دور الخصائص الاجتماعية للمرشحين للترقية.
٢ مكرر	٦	٣	٣	٣. إهمال دور الخصائص والسمات الشخصية للمرشحين للترقية.
٣	١١	٥	٦	٤. المساواة في المدد البيئية عند الترقية رغم اختلاف المهارات الفردية بين المرشحين للترقية .
٢ مكرر	٦	٢	٤	٥. قصور في نظام التقارير الدورية الحالي .
٢ مكرر	٦	٤	٢	٦. تنفذ البرامج التدريبية بطريقة تقليدية لا تدعم عملية الترقية .
١	٢	١	١	٧. تركيز قرار الترقية في يد رئيس العمل بدرجة ١٠٠%.

المصدر: أعدّه الباحثون من واقع بيانات الجدول رقم (٢) السابق .

ويتضح من هذا الجدول أن الترتيب العام للمشكلات التي تعوق نظام ترقية العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة من وجهة نظر مجموعتي مفردات عينة البحث ، تتمثل فيما يلي :

١. المرتبة الأولى: تركيز قرار الترقية في يد رئيس العمل بدرجة ١٠٠% واحتلت هذه المرتبة العبارة رقم (٧).

٢. المرتبة الثانية: تساوت كل من المشكلات التالية معاً في هذه المرتبة وهي:

أ. إهمال دور الخصائص والسمات الشخصية للمرشحين للترقية.

- ب. قصور في نظام التقارير الدورية الحالي .
- ت. تنفيذ البرامج التدريبية بطريقة تقليدية لا تدعم عملية الترقية .
٣. المرتبة الثالثة: المساواة في المدد البيئية عند الترقية رغم اختلاف المهارات الفردية بين المرشحين للترقية واحتلت هذه المرتبة العبارة رقم (٤).
٤. المرتبة الرابعة: عدم إبراز دور الخصائص الاجتماعية للمرشحين للترقية واحتلت هذه المرتبة العبارة رقم (٢).
٥. المرتبة الخامسة: انتشار المجاملات والتحيز الشخصي عند اتخاذ قرار بترقية العاملين لشغل وظائف الإدارة العليا واحتلت هذه المرتبة العبارة رقم (١).

### نتائج الدراسة :

في ضوء تحليل البيانات الخاصة بفرض الدراسة تم التوصل إلى قبول صحة الفرض البديل حيث توجد درجة من الارتباط دالة إحصائياً بين مفردات عينة البحث من العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا بكل من الإدارة العامة ، وكليات جامعة المنصورة حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم المشكلات التي تعوق نظام ترقية هؤلاء العاملين إلى وظائف الإدارة العليا بهذه الجامعة.

وعلى الرغم من إمكانية الحصول على الترتيب العام للمشكلات التي تعوق نظام ترقية العاملين بجامعة المنصورة إلى وظائف الإدارة العليا بها وذلك من وجهة نظر مجموعتي مفردات عينة الدراسة معا على النحو التالي :

١. تركيز قرار الترقية في يد رئيس العمل بدرجة ١٠٠%.

٢. تساوت كل من المشكلات التالية معاً في هذه المرتبة وهي:

أ- إهمال دور الخصائص والسمات الشخصية للمرشحين للترقية.

ب- قصور في نظام التقارير الدورية الحالي .

ت- تنفيذ البرامج التدريبية بطريقة تقليدية لا تدعم عملية الترقية .

٣. المساواة في المدد البيئية عند الترقية رغم اختلاف المهارات الفردية بين المرشحين للترقية .

٤. عدم إبراز دور الخصائص الاجتماعية للمرشحين للترقية.

٥. انتشار المجاملات والتحيز الشخصي عند اتخاذ قرار بترقية العاملين لشغل وظائف الإدارة العليا.

### التوصيات:

- ١- توصى الباحثة المسئولين بجامعة المنصورة محل الدراسة بإنشاء مركز لتقويم الأداء لترشيد قرارات الترقية إلى وظائف الإدارة العليا بجامعة المنصورة .
- ٢- كما توصى الباحثة القائمين على إدارة العمل بالجامعة محل الدراسة بتعظيم دور الفوائد المتوقعة من إنشاء مثل هذا المركز
- ٣- وكذلك توصى الباحثة القائمين على إدارة العمل بالجامعة بالتغلب على الصعوبات التي قد تعوق إنشاء المركز .
- ٤- وتوصى الباحثة بأن يستخدم المركز لأغراض خدمة المجتمع وتنمية البيئة .
- ٥- كما تؤكد الباحثة من خلال نتائج الدراسة الميدانية على أن تكون الهيئة المشرفة على المركز تتسم بالحيادية والنقطة وكذلك القائمين بعملية تقويم العاملين المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا .
- ٦- وأيضاً تضم الباحثة رأيها إلى رأى العاملين بجامعة المنصورة فى أن يكون المقومين بالمركز من الأكاديميين والتطبيقات فى كل عملية تقويم داخل المركز وأن يستقطب المركز خبراء من النوعين من خارج الجامعة فى حالة عدم توافر أي من النوعين داخل الجامعة .