

دور الثقافة التنظيمية فى تعديل السلوك القيادي
(بالتطبيق على القيادات الادارية بجامعة عين شمس)

110

أعداد الباحث :- أيمن السيد غنيمي ابراهيم

أولاً- المقدمة:

مما لا شك فيه أن العلاقات الجماعية تؤثر على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة فالعادات والتقاليد والأعراف التي يتعامل بها العاملون داخل المنظمة هي التي تكون الثقافة التنظيمية ومن ثم تأثر بالسلبى أو الإيجابى على الأنماط القيادية وحين تستقر الثقافة في وجدان المنظمة ويصبح لها جذور راسخة فإن ذلك يعود بإيجابى على المنظمة والأفراد؛ لذا فان الثقافة التنظيمية لها دور هام فى تشكيل حياة الأفراد والمجتمعات باعتبارها طريقة أو أسلوب لحياة الأفراد تتداخل في نظم حياة الأسرة والمنظمات والنظام الاجتماعى بأسره بل يمتد آثارها إلى النظم الاقتصادية أيضاً.

وقد أثبتت الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية أنها عنصراً هاماً في تصميم استراتيجية المنظمة لما لها من أثر على السلوك الإدارى والتنظيمي، الأمر الذي يتطلب التكيف معها عند وضع استراتيجيات المستقبل، وأن تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات فالمنظمة ما هي إلا مجتمعا صغيرا في إطار المجتمع الكلى تسود فيه نفس العادات والتقاليد والمعتقدات والقيم؛ وبالتالي فهي تحدد أنماط السلوك بالرغم من كون هذه الثقافة غير ملموسة إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يصبح لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل وتنعكس على الهيكل التنظيمي القائم وسلوك النمط الإدارى السائد فيها.

ولذا فان هذا البحث يهدف الى القاء الضوء على الثقافة التنظيمية وأثرها على الأنماط القيادية بالتطبيق على جامعه عين شمس التي تعد من أعرق الجامعات وثالث جامعة في مصر حيث أنها أنشئت في عام ١٩٥٠ وتشمل ١٥ كلية ومعهد، وأكثر من ١٨٠٠٠٠ طالباً، وحوالى ٩٠٠٠ موظفاً، وأكثر من ١٠٠ مركز و وحدات خاصة.

ثانياً- المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية في الآتي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي للقيادات الإدارية المختلفة داخل الكليات محل الدراسة، ومن ثم فهل هذا الدور يمتد الى الممارسات العملية لهؤلاء القادة؟

ويمكن تحديد وتوضيح مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ما هي عناصر الثقافة التنظيمية داخل الكليات محل الدراسة؟
- 2- ما هي السمات السائدة للأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة؟
- 4- ما هي طبيعة التأثير المرتبط بالثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة؟

ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف البحث الى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي، ويتحقق ذلك من خلال بعض الأهداف الفرعية وهي:

- 1- دراسة عناصر الثقافة التنظيمية داخل الكليات محل الدراسة.
- 2- تحديد السمات السائدة للأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة.
- 3- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة.
- 4- دراسة طبيعة التأثير المرتبط بالثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة.

رابعاً- فروض البحث:

الفرض الأول الرئيسي:

" تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على الأنماط القيادية السائدة داخل الكليات محل البحث.

وتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/١- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على النمط القيادي الديكتاتوري داخل الكليات محل البحث.

١/٢- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على النمط القيادي الفوضوي داخل الكليات محل البحث.

١/٣- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على النمط القيادي الديمقراطي داخل الكليات محل البحث.

الفرض الثاني الرئيسي:

" تؤثر الخصائص الديموجرافية للمديرين معنويا على إدراكهم للأنماط القيادية "

وتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢- تؤثر الوظيفة معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات .

٢/٢- يؤثر النوع معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات .

٣/٢- يؤثر العمر معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات .

٤/٢- يؤثر مستوى التعليم معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات .

٥/٢- تؤثر مدة الخبرة معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات .

خامساً- أهمية البحث:

١- على المستوى التطبيقي:

يؤمن الباحث بأهمية الدور الذي تقوم به جامعة عين شمس داخل المجتمع ،
فلذلك يرغب الباحث أن يطبق هذا الموضوع على هذا القطاع الهام.

٢- على المستوى الأكاديمي:

انه على الرغم من الاهتمام الكبير من جانب الدراسات الأجنبية بهذا الموضوع
إلا أن المكتبة العربية مازالت تنقصها إسهامات الباحثين في الدراسات المتخصصة
والمتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية.

٣- على المستوى الشخصي:

شعور الباحث بأهمية الموضوع وأثره الكبير في مجال التطبيق سيكون له تأثير
على فكر الباحث وزيادة معلوماته العلمية عن هذا الموضوع العلمي.

سادساً- منهجية البحث:

انقسم أسلوب منهجية البحث إلى:

١- المنهج النظري:

عن طريق الإطلاع على كل ما كتب من مراجع وأبحاث ودراسات ودوريات
ومقالات باللغة العربية والأجنبية عن الموضوع محل البحث.

٢- المنهج العملي:

وأعتمد هذا الأسلوب على الزيارة الميدانية والمقابلة الشخصية للباحث إلى
المسؤولين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين داخل الكليات محل البحث
وتصميم استمارة استقصاء تحتوي على بعض المحاور التي تعكس متغيرات البحث.

وقام الباحث باستخدام الحاسب الآلى على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.15 . وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء ، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- أ- معامل " ألف كرونباخ " لقياس الثبات والتحقق من درجة اعتمادية المقاييس المستخدمة .
- ب- اختبار " ت " ومستوى معنويته لقياس الصدق للتمييزى .
- ج- التكرارات والنسب لتوصيف عينة الدراسة .
- ح - معامل ارتباط "كندال" لتحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الداخلة في الدراسة
- د- مقاييس التشتت (الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لقياس اتجاهات عينة الدراسة .
- ذ- تحليل التباين "ANOVA Test" لبيان نوع وقوة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات .
- ر- الانحدار الخطى البسيط لبيان التأثيرات المختلفة لمتغيرات الدراسة على موضوع البحث
- ز- الاختبارات اللامعلمية لتأثير الخصائص الديموجرافية على متغيرات.
- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بجامعة عين شمس داخل الكليات محل البحث.

ويوضح جدول رقم (١) مجتمع البحث من الوظائف القيادية داخل كليات محل البحث

التجارة	١٣	٧	١٨	٣٨
الآداب	٢٢	٤	١٨	٤٤
الحسابات والمعلومات	١٣	٥	١٨	٣٦
الأسن	٢٠	٣	١٨	٤١
الإجمالي	٦٨	١٩	٧٢	١٥٩

المصدر: من خلال البيانات المجمعة من الكليات والإدارة العامة لتنظيم والإدارة وإدارة التدريب.

- عينة الدراسة:

أعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث وهي جميع القيادات بالمستويات الإدارية المختلفة العليا (أعضاء هيئة التدريس / المديرين / رؤساء الأقسام) باعتبارهم الأساس والمؤثر الفعال لتكوين ثقافة المنظمة لجامعه عين شمس.

سابعاً- حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

١- الحدود الموضوعية:

لقد ركز البحث على دراسة أبعاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والأنماط القيادية الثلاثة، وهي :

أ- النمط القيادي الديكتاتوري.

ب- النمط القيادي الفوضوي.

ج- النمط القيادي الديموقراطي.

٢- الحدود التطبيقية :

لقد ركز الباحث في الدراسة الميدانية على الكليات السابق ذكرها وهي :

أ- كلية التجارة.

ب- كلية الآداب .

ج- كلية الحاسبات والمعلومات.

د- كلية الألسن.

ثامناً- الاطار النظري للثقافة التنظيمية

أ- مفهوم وأهمية الثقافة

تعتبر الثقافة من وجهة نظر علماء الأنثروبولوجيا موضوع علمهم، ولكنهم يختلفون في تعريفها، حيث عرفها البعض بأنها السلوك المكتسب، وعند البعض الآخر يختلفون في تعريفهم حيث تعرف بأنها السلوك المكتسب، وعند البعض الآخر فإن الثقافة ليست السلوك وإنما هي تجريدات مأخوذة من السلوك، وتعد الثقافة أيضاً من وجهة نظر الأنثروبولوجيا هي مجمل التراث الاجتماعي أو هي أسلوب حياة المجتمع، وعلى ذلك

فلكل مجتمع ثقافة بمعنى أن له أنماطاً معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته(سامية الساعاتي، ١٩٨٣: ٢٣).

وبالرغم من أن مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات شائعة الاستخدام حيث تناوله عديد من الباحثين، ولكن هؤلاء الباحثين لم يقفوا على تعريف محدد لهذا المفهوم، إلا أنه يتم عرض لبعض هذه التعريفات على النحو التالي:

فيما يرى (Wilson, 2001:٤٤) بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة".

ويبين (Alvesson, 2002:13) ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم.

وتقافة المنظمة عند (Greenber & Brown, 2003:112) هي الإطار الفكري المكون من الاتجاهات، والقيم، والقواعد السلوكية، والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة.

وفي رأى (Chuang et al., 2004:32) فهي نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

كما تعتبر ثقافة المنظمة لدى (Jyse , 2005:33) عنصراً ومكوناً هاماً وأساسياً لنجاح المنظمة أو فشلها، حيث يرجع نجاح بعض المنظمات إلى ثقافتها التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق أهدافها.

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة من الإشكال والمظاهر لمجتمع معين تشمل عادات، ممارسات، قواعد ومعايير كيفية العيش والوجود، من ملابس، دين، طقوس وقواعد السلوك والمعتقدات. و من وجهة نظر أخرى، يمكن القول أن الثقافة

هي كل المعلومات والمهارات التي يملكها البشر. مفهوم الثقافة أمر أساسي في دراسة المجتمع ، لا سيما علم الإنسان وعلم الاجتماع والإدارة .

ب- أهمية الثقافة التنظيمية:

تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة لانتشارها وتأثيرها على العديد من أوجه الحياة التنظيمية كذلك تأتي أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج منهم إلى التحدي. وتلبي هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية (Daft,2001:122).

وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم. وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان والتروي في أنشطتهم اليومية والإستراتيجية. إضافة إلى ذلك فإن المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضروريا (Williams,2007:147-158).

ج- أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

لكل فرد خصائص معينة وكذلك له أسلوب سلوكي خاص، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها فلكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها بمرور الوقت، والتي تعكس هويتها. وتتمثل أنواع الثقافة التنظيمية في أربعة أنواع هي ثقافة التكيف Adaptability Culture، وثقافة الرسالة Mission Culture، وثقافة القبيلة Clan Culture، والثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture (Daft, 2001: 124-133):

د- أنماط ومصادر الثقافة التنظيمية

على الرغم من تعدد مصادر الثقافة التنظيمية، إلا أن أغلب الكتابات قد حصرت المصادر الأساسية للثقافة التنظيمية في ثلاث مصادر هي- (Grigoruta,2006:747-752):

الثقافة عابرة الحدود: Transnational Culture، والثقافة القومية National

Culture، وثقافة المجتمع أو المنظمة Regional and Community Cultures.

هـ- مكونات الثقافة التنظيمية

ومن أهم الجوانب التي تشمل مكونات الثقافة التنظيمية كما ذكرها بيتجرو تتكون من الثقافة الإدارية، والماديات أو ما يصنعه الأفراد (الحقائق)، والمعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، والقصاص التنظيمية، والطقوس، والرموز التنظيمية.

و- خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية وأهمها أن الثقافة إنسانية، وهي اجتماعية النشأة والتكوين، ومتصلة ومستمرة ومكتسبة، بالإضافة لكونها متغيرة ومتطورة (جاد الرب، ٢٠٠٥: ١٤-١٦).

ز- دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء

تلعب الثقافة دورا كبيرا في المنظمات بحيث يتأثر مستوى أداء تلك المنظمات بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافة كما أن سلوك الأفراد في هذه المنظمات يعد انعكاسا لتأثير تلك البيئة وخصائصها.

ويختلف تأثير العوامل الثقافية باختلاف طبيعة تلك المنظمات وأيضاً باختلاف الأفراد العاملين بها فعلى مستوى المنظمة هناك عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه كل منظمة وكذلك مستوى ونمط إدارة وقيادة هذه المنظمات ونوعية الأفراد العاملين فيها ومن هذه العناصر تشكل الثقافة المنظمة ويؤدي الاختلاف في تلك الثقافة التنظيمية الى اختلاف الأداء من منظمة لأخرى فإن الثقافة التنظيمية تتشكل بواسطة الأفراد العاملين في المنظمة وحيث أن هؤلاء الأفراد هم في نفس الوقت أعضاء في المجتمع الذي تعمل في نطاقه تلك المنظمة فإن أي تغير في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع تؤثر على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة (Knapp,1998:3-6).

ويرى آخرين أن ثقافة المؤسسة هي مجموع الافتراضات الأساسية الهامة السائدة في المنظمة والتي ينتج عنها مجموعة من الأشياء المادية والأقوال والأفعال

والمشاعر السائدة في المنظمة ، والتي يمكن فهمها والتعرف عليها بواسطة(مرسى، ١٩٩٠: ٦) :

- ١- المقابلات الشخصية المتعمقة ، الاجتماعات ، الندوات .
- ٢- الاستقصاءات .
- ٣- الملاحظة الدقيقة لإفراد المؤسسة أثناء أدائهم للعمل .
- ٤- قراءة المستندات والوثائق الخاصة بالمؤسسة .

ح- واقع الثقافة التنظيمية لجامعة عين شمس

نأخذ على سبيل المثال وليس الحصر (كلية التجارة)

رؤية كلية:

التميز في الأداء لتحقيق الريادة في الأوساط الجامعية لتكون إحدى المنارات العلمية والبحثية للنهوض بالمجتمع.
رسالة الكلية:

كلية التجارة مؤسسة تعليمية بحثية متخصصة في المجالات ، تعتمد على تطبيق مناهج دراسية متطورة والانفتاح على مصادر المعرفة والثقافات المتعددة لإمداد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة علميا لدخول سوق العمل مع مراعاة آداب وأخلاقيات المهنة ، وتسعى لتحقيق الريادة في مجال تقديم خدمات تدريبية واستشارية متميزة عن طريق التفاعل المستمر مع احتياجات المجتمع والبيئة.

نلاحظ أن الرسالة التي تقوم بها مؤسسة تعليمية كبيرة مثل جامعه عين شمس هي إرساء الدور الثقافي الذي يقوم بدوره بانارة المجتمع وإمداد بكوادر بشرية متدربة والتي تساعد وتمد يد العون إلى المؤسسات. وضرورة فهم الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات المصرية سواء كانت جامعة حكومية أو جامعات خاصة أو أي مركز يتبع أي اتجاهات كما يلي :

- ١- ضرورة رفع المستوى التعليمي لدى العاملين.
- ٢- تقديم كافة المعلومات اللازمة للمربين نحو النظم الرقابية وتقييم الأداء.
- ٣- الأهمية القصوى في توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل.
- ٤- اختيار العاملين الذين لهم القدرة على الابتكار والتطوير في مجال عملهم.

- ٥- تقديم كافة المعلومات اللازمة لجميع المستويات الإدارية لتنفيذ كافة المهام المطلوبة منهم.
- ٦- ضرورة رفع المستويات الرقابية ونظم تقييم الأداء بجميع الوحدات الإدارية بكافة المستويات.
- ٧- توفير الوقت المناسب لإجراء عملية تقييم الأداء لانتقال المعلومات بين كل قسم وآخر.

تاسعا: الإطار النظري للأتماط القيادية

أ- ماهية ومفهوم القيادة

تمثل المنظمات بعقول وكفاءات متميزة تحتاج لقادة قادرين على تحفيز تلك العقول نحو العمل المثمر وتحقيق الفاعلية في الأداء، بالإضافة إلى ما يتوافر من موارد طبيعية ومادية ومالية كبيرة، قادة يمزجون بين هذه الموارد وبين الموارد البشرية في منظومة إدارية متكاملة لخدمة أهداف المنظمات بفعالية في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية.

وحتى تضمن المنظمات تحقيق أهدافها يجب أن تتوافر لديها القيادات الإدارية الفاعلة القادرة على وضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد نظم وتوجهات جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل .

ويعرف (Johns,1992:333) القيادة بأنها: "ممارسات فرد معين للتأثير على

الآخرين في المحيط التنظيمي".

ويراهم (الباحسين، ٢٠٠١: ٣٣) على أنها : "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد

التأثير بموجبها على الآخرين لتحقيق أهداف معينة".

ويصفها (Yukle,1998:19) بأنها: " ظاهرة محورها التأثير في الآخرين وهذا

التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية".

وينظر إليها (Cialdini,2002:68) على أنها " القدرة على جعل المرؤوسين والمتابعين ينفذون ما يريده القائد".

ويعتقد (المطيري،٢٠٠٣:٢) أن القيادة هي: "المحرك الأساسي لفاعلية أى منظمة من خلال تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يتأتى ذلك بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي أو درجة السلطة ، وإنما بالمهارات القيادية التي يتمتع بها القائد".

أما (السلمي،٢٠٠٩:١٩٩٣) فيذهب الى أن المدير القائد يجب أن يضيف على قدراته الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية، وعلى القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية، لذا فإن مقومات المدير الفعال تتمثل في المعرفة السليمة والمتجددة بأسياسات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة ، والقدرة الإدارية، ويقصد بها الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في مواقعها السليمة ، والقدرة القيادية، ويقصد بها إمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه هذا السلوك ناحية تحقيق الأهداف المحددة، والإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص، وليس بالضرورة التخصص المهني التام ، والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية، وليس بالضرورة القدرة على ممارسة العمل الفني ذاته.

ووفقاً لما قاله وارين بنيس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

ب- خصائص القيادة

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء والمتمثلة في القدرات التالية:

<http://www.medkaau.com/vb/archive/index.php?t-8531.html>

- ١- الحماسة: لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
- ٢- الثقة: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الفطرسة).

- ٣- الشدة: المرونة، الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.
- ٤- التكامل: اصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة التي تولد الثقة.
- ٥- الذفاء : في العلاقات الشخصية، ورعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.
- ويمكن القول أن جوهر عمل أي مدير هو اتخاذ القرارات، ولكن أهمية هذه القرارات تختلف وفقاً لطبيعة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها حيث يوجد بعض المشكلات البسيطة التي لا تحتاج لمجهود كبير في حلها ويتم تصنيف القرارات التي يتخذها المدير إلى قرارات روتينية وقرارات مبرمجة.
- وفيما يلي بعض مواصفات وخصائص القائد الفعال (ستراوب، ٤٥: ١٩٩٥-)

(٥٣):

- العبرة لدى المدير الفعال ليست بالممكن ولكن يجعل المستحيل ممكناً وما يجب أن يكون.
- يعتبر القائد الفعال أن العمل شيء طبيعي، ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين.
- يعتبر القائد الفعال أن مسؤولية التخطيط ليست مسؤوليته بمفرده بل بمساعدة الآخرين أي بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه.
- ينظر القائد الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً فهو يتعامل بروح الفريق الواحد.
- يشرك القائد الفعال المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم الوصول بين أفضل النتائج للمنظمة مع أفضل النتائج للفرد.
- يهتم القائد الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شيء في الوجود، ولا يمكن إحلاله أو شراؤه. وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار محسوب، فنظرتة للوقت نظرة مستقبلية.
- القائد الفعال يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف في حدود التزامه بأهداف معينة؛ فهو بمثابة مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته المتفهمة الواعية؛

فالعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة احترام متبادل وهو أيضاً لا يؤمن بأن هناك تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

- ينظر القائد الفعال إلى العلاقات على أنها علاقات عضوية هادفة فإنه لا يجد تعارضاً بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية بل يؤمن بضرورة نسجها في بعضها لأنه يتخذ الصراحة دائماً أسلوبه في التعامل حيث إن الصراحة تولد صراحة، وبهذا من الممكن أن تُلغى العلاقات غير الرسمية الضارة وإن منخله هو احترام الآخرين والاستماع إليهم بتفهم أفكارهم و معالجة الصراعات بالمواجهة يبحث عن الأفكار الجديدة.

- يعتمد القائد الفعال على الالتزام بروح الفريق الحق، والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، في رؤيته يعتبر أن التحفيز مسألة رسالة وليست تجارة.

- يرى القائد الفعال أن الرقابة هي رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم لا بد من معرفة سببه، فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

ج- أنماط القيادة

يجب أن نقرر ابتداءً أنه لا يمكننا حصر مختلف الأنماط القيادية وحصر تأثيرها في هذا البحث فهناك العديد من التسميات عن الأنماط القيادية أو عن أنواع الشخصية، ويركز في هذا البحث على ثلاثة من الأنماط القيادية والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: النمط المستبد/ الأوتوقراطي Autocratic Leadership :

يتضمن مفهوم الأوتوقراطي أو البيروقراطية (معانٍ مختلفة وفق الهدف من استعماله بل أن هذه المعاني قد تتضارب مع بعضها البعض وقد تتشابه في اتجاه إيجابي أو سلبي لذا توصف البيروقراطية بأنها أكثر المصطلحات شيوعاً وعموماً في آن واحد دائماً ومصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) مركب من شقين الأول (Bureau) ويعني مكتب والثاني (cracy) ويعني الحكم وهو مشتق من الأصل الإغريقي ومعناها To Be Strong أي القوة والمصطلح بشقية يعني سلطه المكتب أو حكم المكتب أي أن البيروقراطية تعنى التنظيم القائم على سلطة المكتب.

السمات الأساسية للبيروقراطية (المبيض، ٢٠٠٥: ٢٤٢) :

- ١- أتباع الإجراءات الروتينية في تنفيذ الأعمال ويط هذا التنفيذ وتأخير أو تعطيل عملية اتخاذ القرارات.
- ٢- اعتماد العمل في التنظيمات البيروقراطية على مجموعة من القوانين واللوائح والتعليمات الملزمة لجميع العاملين ويجب ألا يحدد التنفيذ عنها.
- ٣- تركيز الاهتمام على القوانين واللوائح والتعليمات المنظمة للعمل وتحديد المسؤوليات في مقابل عدم الاهتمام بالأفراد داخل التنظيم ، حيث يقيد التنظيم البيروقراطي من حرية الأفراد في التصرف أو في إقامة علاقات اجتماعية خارج نطاق العلاقات الرسمية.
- ٤- يتم النظر للأمور نظرة عقلية رشيدة مبنية على التفكير المنطقي المسبق فالأعمال تتم بالطريقة المثلى ، كما أن الموظف البيروقراطي لا يتأثر بانفعالاته أو عاطفة أو بأية اعتبارات شخصية أو اجتماعية.

أما مزايا النموذج البيروقراطي :

- ١- السرعة في إنجاز الأعمال .
- ٢- الخضوع الكامل للرؤساء.
- ٣- الاستمرار والاستقرار للتنظيم.
- ٤- تخفيض الاحتكاك بين العاملين .
- ٥- الوحدة في العمل وفي القيادة .
- ٦- المعرفة الكاملة بالوثائق والمستندات.
- ٧- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.٨- الوضوح في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي.

عيوب النموذج البيروقراطي :

- ١- الوسائل تصبح غايات.
- ٢- مقاومة التغيير .
- ٣- الجمود وعدم المرونة .
- ٤- الاستبداد بالسلطة.
- ٥- التعقيدات الروتينية.
- ٦- تضخم التنظيمات البيروقراطية.

ثانيا :النمط الديمقراطي (المشارك) Democratic Leadership :

يناقش المشروعات مع مرؤوسيه وينظر إلى مقترحاتهم بعين الاعتبار ثم يتخذ القرار النهائي وفقا أن القائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفرقة ويساعد في إيجاد الحلول وتلاحظ أنه يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بروح الفريق (أو) هو عكس

الأسلوب الاوتوقراطي فعلى أساس افتراضات نظرية (Y) فإن الاداريين يفوضون السلطة إلى المرؤوسين ويشاركونهم في عملية اتخاذ القرار ويثقون بأنهم قادرون على تحمل المسؤولية ويؤمنون الآدارين لهذا النمط بأن موظفيه لديهم ما يمكنهم أن يقدموه للمنظمة أكثر من قدراتهم.

ومزايا النموذج الديموقراطي:

- ١- أن هذه المجموعة تشعر بأهميتهم وكيانهم ومعنوياتهم عالية. ٢- الولاء والالتزام والشعور بالمسئولية.
- ٣- يسمح للمجموعة باستخدام آرائهم لحل المشكلة. ٤- المحافظة على روح العمل الجماعي.
- ٥- يسمح للمجموعة بحرية كاملة في أعمالهم. ٦- يحافظ على مجموعه متماسكة.
- ٧- يسمح للإفراد بالقيام بالعمل كما يرونيه مناسباً. ٨- يثق بالإفراد في أن يتخذوا قرارات سليمة.

وعيوب النموذج الديموقراطي :

- ١- يتم أخذ وقتاً إضافياً من وقت المشرف، فالمشاركة والاتصال يتطلبان مقابلات وجها لوجه مع المرؤوسين ولهذا السبب يفضل الأسلوب الاوتوقراطي بل يوصى به في الأزمات والمواقف الصعبة.
- ٢- هو عدم الاتفاق بين المشرف ومرؤوسيه ، فقد يفترض المشرف أحيانا أنه بالمشاركة والاتصال الجيد سينتق مع مرؤوسيه ومع ما يريد تنفيذه وبعض المشرفين يحاول استخدام هذا الأسلوب كوسيلة لخداع وكسب موافقة مرؤوسيه.

ثالثاً: النمط (الفوضى) Abdicate Leadership :

أسلوب يتجنب القائد فيه اتخاذ دور ايجابي فعال في عملية القيادة ويتبنى هذا الأسلوب عموماً شخص ذو نفوذ ضعيف أو بدون رغبة في القيادة ذاتها.

ومن أهم النتائج السلبية المترتبة على هذا النمط ما يلي:

- ١- ضياع الوقت والجهد والمال داخل العمل. ٢- قلّة الإنتاج والانتاجية في العمل.

٣- عدم احترام شخصية المدير والتقليل من قيمتها. ٤- ظهور الزعامات الفردية داخل العمل.

٥- تشتت وتبعثر الجهود البذولة في الأداء. ٦- ضياع العاملين وتشتت أفكارهم.

ويرى أنصار هذا النمط ليس لهم أسلوب اي (متسيبون) حيث أن القائد الرسمي موجود لا يقوم بمهام القيادة وان ما يحدث هو أن إحدى الموجودات يقوم القائد الغير الرسمي يتولى مهام القيادة المجموعة بدلا من القائد الرسمي ونلاحظ أن المدير الذي وقع عليه المسؤولية قد فشل في القيام بمهامه المخولة إليه بشكل مناسب.

عاشرا: الدراسة التطبيقية والمعالجة الاحصائية

قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء (ملحق رقم ١) من خلال الإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وانتهى إلى إعداد استمارة استقصاء تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة على مقياس خماسي الاتجاه بجدول (٣) حيث كان لكل إجابة وزن مرجح وذلك كما يلي :

١	٢	٣	٤	٥	الوزن المرجح
---	---	---	---	---	--------------

وقد تم تجميع ١٣٥ استمارة استقصاء قابلة للتحليل الاحصائي بنسبة ٨٢% من جم العينة المحددة، وقد كانت الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة التطبيقية من نوفمبر ٢٠٠٩ الى يناير ٢٠١٠. وقد قام الباحث باستخدام الحاسب الآلى على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.15. وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء ، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المستخرجة.

وقد تم قياس ثبات اتجاه عينة الدراسة نحو المقاييس المستخدمة وذلك للأطمئنان على سلامة قائمة الاستقصاء في قياسها لمتغيرات الدراسة . وتم ذلك باستخدام معامل " ألفا كرونباخ " ، وقد أظهرت النتائج ثبات عال لجميع المقاييس وباجمالي ثبات ٩٠,٥% .

تم اختبار صحة فروض الدراسة باستخدام بعض الاساليب الاحصائية كتحليل التباين ومقاييس التشتت والتكرارات والنسب المئوية والانحدار الخطى البسيط، وبعض الاختبارات اللامعلمية لتأثير الخصائص الديموجرافية على متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "مان ويتى" ، واختبار "كروسكال واليز" ، واختبار "مربع كاي". وهذه الفروض هي:

" تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على الأنماط القيادية السائدة داخل الكليات محل البحث.

وتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/١- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على النمط القيادي السديكتاتوري داخل الكليات محل البحث.

١/٢- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على النمط القيادي الفوضوي داخل الكليات محل البحث.

١/٣- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على النمط القيادي السديموقراطي داخل الكليات محل البحث.

الفرض الثاني الرئيس:

" تؤثر الخصائص الديموجرافية للمديرين معنويا على إدراكهم لأنماط القيادة "

وتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

٤/١- تؤثر الوظيفة معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات

٤/٢- يؤثر النوع معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات .

٤/٣- يؤثر العمر معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات .

٤/٤- يؤثر مستوى التعليم معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات .

٥/٤- تؤثر مدة الخبرة معنويا على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات وقد تم إثبات صحة جميع فروض الدراسة فيما عدا النوع، فلم يكن له تأثير على إدراك المديرين لأنماط القيادة السائدة بالكليات. وفيما يخص تحليل نتائج استجابات عينة البحث لأسئلة استمارة الاستقصاء عن النتائج التالية:

- ١- أظهرت نتائج تحليل عبارات المقياس الأول والخاص بمتغير الثقافة التنظيمية أن لدى المديرين بصفة عامة اتجاه إيجابية نحو الثقافة التنظيمية السائدة. إلا أن هناك بعض العبارات عكست أوجه قصور تمثلت في:
 - أن الابتكار وتحمل المخاطر لا يعتبر من ممارسات الإدارة العليا للكليات.
 - أن الابتكار ليس مطلب هام وأساسي لنجاح الكلية بناء على رأى عينة الدراسة.
 - يوجد تضارب وازدواج في الاختصاصات والمسئوليات بين الأقسام فى الكليات.
 - العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم.
 - أن الإدارة لا تشجع التفكير الإبداعي والأداء المبتكر لدى العاملين.
 - أن العمل بروح الفريق والتعاون ليس سمة مميزة بين المستويات الإدارية المختلفة فى الكليات.
 - لا يتبادل العاملين فى الكليات الآراء والأفكار والمقترحات التي تساعد على إتمام العمل فى أحسن صورة.
 - عدم اقتناع عينة الدراسة بأن العمل الجماعي يعتبر هو أساس نجاح الكليات.
- ٢- أظهرت نتائج تحليل عبارات المقياس الثانى والخاص بنمط القيادة الديكتاتورية أن لدى عينة الدراسة التطبيقية بصفة عامة اتجاه متوسط نحو تواجد النمط الديكتاتورى فى الكليات محل البحث، إلا أن هناك بعض العبارات عكست أوجه قصور تمثلت فى:
 - تدخل المديرين فى كل تفاصيل العمل للتأكد من تأديته بالشكل الذى يرغبونه هم.
 - يحبذ المديرين الالتزام التام باللوائح والجراءات وقواعد العمل دون اجتهاد من العاملين.
 - يعتقد المديرين فى أن العاملين يجب أن يحققوا أعلى مستوى ممكن من الانجاز وفق رؤية المديرين وليس وفق رؤيتهم الخاصة.

- لا يعتقد المديرين بأن الرضا الوظيفي وتحقيق رغبات العاملين يرتبط بالحصول على مستويات أداء مرتفعة باعتبار أن لكل عامل دور ملزم يجب عليه أدائه.
- ٣- أظهرت نتائج تحليل عبارات المقياس الثالث والخاص بنمط القيادة الفوضوى أن لدى عينة الدراسة التطبيقية بصفة عامة اتجاه متوسط نحو تواجد النمط الفوضوى فى الكليات محل البحث. وأظهرت أيضا أن هناك بعض أوجه قصور تمثلت فى:
 - أن المديرين لا يقومون بتوجيه العاملين باعتبار أنهم يعرفون ما عليهم فعله فى العمل.
 - يظهر المديرين للعاملين معهم سلبيات الأداء ويوجهون لهم النقد علنا.
 - يعتقد المديرين بقدرتهم على تحقيق النتائج المطلوبة فى العمل دون مساعدة العاملين معهم.
 - أظهرت نتائج تحليل عبارات المقياس الرابع والخاص بنمط القيادة الديمقراطية أن لدى عينة الدراسة التطبيقية بصفة عامة اتجاه ايجابى نحو تواجد النمط الديمقراطية فى الكليات محل البحث. وأظهرت أيضا أن هناك بعض أوجه قصور تمثلت فى:
 - تدخل المديرين فى تفاصيل عمل المرؤوسين بشكل كبير. - أن المديرين لا يتكون الفرصة للعاملين معهم لتحمل قدرًا من المخاطرة لتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة التى يقترحونها.

خاتمة عشر: التوصيات

- فى ضوء الدراسة النظرية و المعالجة الإحصائية للدراسة التطبيقية، أمكن للباحث التوصل الى عدد من التوصيات الموجهة الى القيادات الادارية بالكليات، وذلك على النحو التالى :
- ١- ضرورة جعل الابتكار وتحمل المخاطر من الاستراتيجيات الرئيسية فى ممارسات الكليات باعتباره مطلب هام وأساسى لنجاح الكليات فى أدائها لرسالتها.
 - ٢- ضرورة نشر القيم التنظيمية الإيجابية بين العاملين.
 - ٣- ضرورة ربط الحوافز بالأداء لزيادة مستويات الأداء.
 - ٤- ضرورة الاهتمام باشباع رغبات العاملين المعنوية والمادية وتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفى لديهم؛ بما ينعكس على ارتفاع مستويات الأداء.
 - ٥- ضرورة غرس وتعميق ثقافة العمل الجماعى بالكليات وبين العاملين وبعضهم البعض.

ثاني عشر: مراجع البحث

١- المراجع العربية

- ملوح المطيرى، تامر، (٢٠٠٣). القيادة العليا والأداء، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ٢.
- جوزيف نر ستراوب، (١٩٩٩). المدير الجديد الناجح، الرياض: مكتبة جرير، ص ٤٥-٥٣.
- خطاب، عايدة سيد، (٢٠٠١). العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- عبدالله الباسحين، سامي (٢٠٠١)، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٦-٨ نوفمبر، ص ٣٣.
- حسن الساعاتي، سامية (١٩٨٣)، الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، بيروت مركز الكتب الثقافية، ص ٢٧.
- محمد جاد الرب سيد، (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة الإسماعيلية.
- يونس، طارق شريف، (٢٠٠٢) الفكر الاستراتيجي للقيادة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٥٨-٦٣.
- محمد كلاده، ظاهر، (١٩٩٧) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص ١٦٦-١٦٦.
- السلمي، علي، (١٩٩٢) إدارة الموارد البشرية القاهرة: مكتبة غريب، ص ٣٠٩.
- عفيفي، محمد الهادي، (١٩٧٥) في أصول التربية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة
- سعيد أنور سلطان، محمد، (٢٠٠٣) السلوك التنظيمي الإسكندرية: دار الجامعة الجديد، ص ٣٥٠-٣٥١.

مرسى، محمد عبد العبود، (١٩٩٠) التفسير الاجتماعي للثقافة الاسكندرية دار المعرفة الجامعية ص٦

الخواجة، محمد ياسر، (٢٠٠٢) مدخل إلى علم الاجتماع، دار المصطفى للطباعة والنشر، طنطا

شاويش، مصطفى نجيب، (١٩٩٣) الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف وتطبيقات عمان: دار الفرقان، ص ص ٦٠٦ - ٦٠٧.

هيجان، عبد الرحمن أحمد، (١٩٩٢). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظماتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٧٤.

أغا، وفوق حلمي، (أكتوبر ٢٠٠٣) دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية، المؤتمر العربي الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٣-١٦، ص ٢٥٤.

٢- المراجع الأجنبية :

- Brown, H. (2005). **Organizational Culture**. Human Relations, V.55, P.32.
- C. Graham, and F. Nafukho,(2007). **Employees' Perception Toward the Dimension of Culture in Enhancing Organizational Learning**, The Learning Organization, Vol. 14, No. 3, pp. 281-292.
- E. Knapp,(1998) **Knowledge Management**, Business Economic Review, Vol. 44, No. 4, , pp. 3-6.
- E. Williams, and L. Francescutti,(2007). **Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-role Behaviors Among Canadian ER Physicians**,

- Leadership in Health Services, Vol. 20, No. 3, , pp. 147-158.
- G. Hofstede, Attitudes,(1998). **Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts**, Organization Studies, Vol. 19, , pp. 477-492.
- Gary Johns,(1992). **Organizational Behavior : Understanding Life at Work**, 3rd Ed. New York : Harper Collins Publishers, p.333.
- Gary Yukle,(1998). **Leadership in organization** (N.J. : Prentice Hall,), p. 19 .
- Gonzalez, Jose V. & Garazo, Teresa G. (2006). **Structural Relationships Between Organizational Service Orientation**, Contact Employee Job Satisfaction Behavior " International Journal Of Service, V.17, N.1.
- M. Alvesson,(2002). **Understanding Organizational Culture**, London, Sage,.
- M. Grigoruta,(2006). **Change in Romanian Organizations: A Management Culture Approach**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 19, No. 6, , pp. 747-752.
- R. Daft,(2001) **Organizational Theory and Design**, 7th ed., Ohaio, South Western College Publishing , p. 127
- Robert Cialdini, **Influence(2002) :science and Practice** N.Y.: Addison Wesley , p. 68
- Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, (2004). **Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict**, Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.

ملحق قائمة الاستقصاء

أولاً: البيانات الشخصية:

١- الوظيفة	:	
٢- النوع	: نكر ()	أنثى ()
٣- العمر	٣٠ - أقل من ٤٠	()
	٤٠ - أقل من ٥٠	()
	٥٠ فأكثر	()
٤- التعليم	نكتوراه ()	موهل جامعي ()
	ماجستير (-)	دبلومات دراسات عليا ()
٥- الخبرة بالكلية	من ٥ : أقل من ١٠ سنوات ()	من ١٠ : أقل من ١٥ سنة ()
	١٥ سنة فأكثر ()	

ثانياً : الأسئلة

١- فيما يلي (٢٥) عبارة تستفسر عن جوانب العمل في ظل ثقافة الكلية من فضلك اجب عليها بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة من الإجابات الخمس المتاحة.

٤	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق مطلقاً (١)
١	الابتكار وتحمل المخاطر يعتبر من ممارسات الإدارة العليا للكلية					
٢	اعتقد أن الابتكار مطلب هام وأساسي لنجاح الكلية.					
٣	العمل بروح الفريق والتعاون سمة مميزة بين المستويات الإدارية المختلفة في الكلية.					
٤	يوجد تضارب وزدواج في الاختصاصات والمسئوليات بين الأقسام.					
٥	تتابع إدارة الكلية باهتمام شكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها					
٦	تتبع إدارة الكلية سياسة الباب المفتوح بحيث يمكن لاي فرد التقدم بشكواه في اي وقت.					
٧	تحرض إدارة الكلية على استطلاع آراء الماملين لتحسين العمل.					
٨	تسود روح الفريق والاحترام كافة أرجاء الكلية.					
٩	تشجع الإدارة العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى لو خالف ذلك آراء وللفكر الإدارية.					

٤	العبرة	درجة الموافقة	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محدد (٣)	غير موافق مطلقا (١)	غير موافق (٢)
٢٠	تقوم الإدارة بتشجيع التفكير الابداعي والأداء المبتكر لدى العاملين.						
٢١	تنمي الإدارة للعليا روح المشاركة لدى الأفراد لتحقيق أهداف الفريق و الكلية.						
٢٢	توفر إدارة الكلية دورات تدريبية متخصصة للعاملين.						
٢٣	العمل بروح للفريق والتعاون سمة مميزة بين المستويات الإدارية المختلفة في الكلية.						
٢٤	عندما تقوم بحل مشكلة خاصة بالعمل احاول تطبيق افكار وطرق جديدة.						
٢٥	القيم والمعتقدات التي تحكم الكلية محددة ومعروفة.						
٢٦	من اساسيات الكلية تحقيق اهداف العمل وليس اشباع رغبات الافراد العاملين.						
٢٧	من الأساليب المميزة للكلية عقد الاجتماعات والجلسات العلمية والفكرية.						
٢٨	من الأسس التي تتعامل بها إدارة الكلية هي المساواة بين كل العاملين في المعاملة.						
٢٩	من المشاكل الرئيسية التي تصادف الكلية عدم رغبة الأفراد العاملين في تحمل المسؤولية.						
٣٠	من صميم عمل الإدارة العليا تخطيط وتحليل الموقف المالي للكلية.						
٣١	من ممارسات الإدارة التركيز على جانب الأمان والحذر .						
٣٢	يتبادل الأفراد العاملين في الكلية الآراء والأفكار والمقترحات التي تساعد على إتمام العمل في أحسن صورة.						
٣٣	يتم الترشيح للدورات التدريبية بناء على احتياجات العمل.						
٣٤	يعتبر العمل الجماعي هو أساس نجاح الكلية.						
٣٥	إن إدارة الكلية حريصة على تدريب أى فرد قبل نقله أو ترفيقه لوظيفة أخرى.						

٢- فيما يلي (١٠) عبارات تستفسر عن أحد الأنماط القيادية في الكلية من فضلك اجب عليها بوضع علامة (√) أمام كل عبارة من الإجابات الخمس المتاحة.

٢	العبارة	درجة الموافقة	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق مطلقا (١)
١	لا داعي لاستشارة المرؤسين عند اتخاذ القرارات فهذا من صميم وظيفتي كمدير فني النهاية أنا المسئول عن هذه القرارات.						
٢	أتدخل في كل تفاصيل العمل للتأكد من تاديبته بالشكل المطلوب الذي أرغبه.						
٣	أحيد الالتزام التام باللوائح والجراءات وقواعد العمل لضمان تادية العمل دون أخطاء.						
٤	أحدد الإجراءات الخاصة بأداء كل وظيفة دون استشارة الموظفين حيث أن أرئهم في الغالب تفتقر الي الخبرة.						
٥	يجب دفع العاملين للعمل من خلال التهديد والتخويف بالعقاب حيث أنهم يميلون الى أداء أقل قدر من المجهود في العمل.						
٦	يجب أن يحقق العاملين أعلى مستوى ممكن من الانجاز بغض النظر عن رؤيتهم الخاصة.						
٧	مكان العمل لأداء الواجبات الوظيفية فقط بعيدا عن العلاقات الإنسانية والشخصية بين العاملين.						
٨	لا يرتبط الرضا الوظيفي وتحقيق رغبات العاملين بالحصول على مستويات أداء مرتفعة فلكل عامل دور ملزم يجب عليه أدائه.						
٩	أن تفويض السلطة له حساسية كبيرة وقد يؤدي الى كثير من الأخطاء والمشاكل في العمل.						
١٠	القرارات التي يتم اتخاذها في العمل هي قرارات ملزمة للتنفيذ وغير قابلة للتفسير فالمدير يعرف امورا لايعرفها المرؤسين.						

٣- فيما يلي (١٠) عبارات تستفسر عن أحد الأنماط القيادية في الكلية من فضلك اجب عليها بوضع علامة (√) أمام كل عبارة من الإجابات الخمس المتاحة.

٢	العبارة	درجة الموافقة	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق مطلقا (١)
١	أترك العاملين معي يؤدون العمل بالطريقة التي يريدونها دون توجيههم فهم يعرفون ما عليهم فعله في العمل.						
٢	لدى القدرة على اتخاذ القرارات السليمة حتى لو لم تتوافر المعلومات الكافية.						
٣	أحرص تماما على اختيار مساعدي والعاملين معي من الأشخاص الذين يبدون الطاعة التامة والالتزام بتنفيذ التعليمات بدقة.						

٢	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق مطلقا (١)
٤	أقوم بأداء العمل والتخطيط له وفق الأفكار التي تتراءى لى حينذاك.					
٥	عند اتخاذ قرار خاطئ في العمل فلا بد من الالتزام به حتى لا تهتز صورتى أمام المرؤوسين.					
٦	أظهر للعاملين معي سلبيات الأداء وأوجه لهم النقد علنا ليجسوا مستوى أدائهم في العمل.					
٧	لا أجد مشكلة في التراجع عن بعض الوعود حين تقتضى الظروف ذلك.					
٨	العاملين معي سواسية في تقييم الأداء فلا يتميز أحد عن الآخرين.					
٩	أستطيع تحقيق النتائج المطلوبة في العمل حتى دون مساعدة العاملين معي.					
١٠	أفخر دائما أمام العاملين بالإنجازات التي حققتها في العمل لتكون لهم مرشدا في أداء عملهم.					

٤- فيما يلي (١٠) عبارات تستنسر عن أحد الأنماط القيادية في الكلية من فضلك اجب عليها بوضع علامة (٧) أمام كل عبارة من الإجابات الخمس المتاحة.

٢	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق مطلقا (١)
١	أتعاون مع مرعوسي في تحديد الفرص المتاحة للكلية وكيفية الاستفادة منها في تطوير أداء العمل.					
٢	أقتبل أي تغيير مقنع يقترحه العاملون لتطوير مستوى الأداء بالكلية.					
٣	أنتحل في تفاصيل عمل المرؤوسين في أضيق الحدود.					
٤	أجمل مرعوسي يتحمل قدرًا من المخاطرة لتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يقترحها.					
٥	أشارك المرؤوسين في تحديد أهداف مجموعة العمل التي ينتمون إليها.					
٦	أسعى إلى التعرف على دوافع وحاجات العاملين معي وأعمل على تحقيقها.					
٧	أسعى إلى توجيه المرعوسين للتغلب على العقبات التي تواجههم في العمل.					
٨	أسعى إلى حصول العاملين معي على الحافز المناسب للمجهود الذي يقومون به في العمل.					
٩	أشعر العاملين معي بأنهم قادرون على أداء الأعمال بالشكل المطلوب دون مساعدتي لهم.					
١٠	لكافي المرعوسين نوى الإنجاز العالي لدعم شعور الثقة في النفس لديهم وزيادة تفاؤلهم تجاه مستقبلهم الوظيفي.					