



كلية التجارة
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية

(دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية)
رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث
أيمن السيد غنيمى إبراهيم

إشراف

دكتورة
سوسن عبد الفتاح
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين
شمس

الأستاذ الدكتور
على محمد عبد
الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة
عين شمس

2010

II

إهداء

يود الباحث أن يهدي هذا العمل العلمي إلى :

والدي (رحمة الله عليه) ووالدتي اللذان علماني

معنى الحب والحياة والعطاء بلا حدود

والى زوجتي وأبنائي الذين تحملوا العبء الكبير معي

للموصول إلى ما وصلت إليه في حياتي العلمية والعملية

والى إخواني وإخواتي الذين ساندوني بكل ما تعنيه

الكلمة

والى أساتذتي الذين تعلمت منهم الكثير والكثير

ولازلت أتعلم منهم

والى كل من قدم لي يد العون والمساعدة من أجل

أعداد هذه الرسالة

أسأل الله العلي العظيم أن يثبت الجميع ويجعل ما قدموا

في ميزان أعمالهم

الباحث / ايمن السيد غنيمي



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : ايمن السيد غنيمى

الدرجة العلمية : ماجستير في إدارة الأعمال

اسم الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

العام : 2010



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : ايمن السيد غنيمى
عنوان الرسالة : تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية
(دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية)
اسم الدرجة : ماجستير في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

1- الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب
مشرفا ورئيسا

أستاذ إدارة الأعمال . كلية التجارة . جامعه عين شمس

2- الأستاذ الدكتور / فؤاد محمد القاضي

عضوا

أستاذ إدارة الأعمال زائر بالجامعة الأمريكية

3- الأستاذ الدكتور / على محمود المبيض

عضوا

أستاذ مساعد إدارة الأعمال . كلية التجارة . جامعه عين شمس

تاريخ البحث : / / 2009

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / 2010م



ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة
بتاريخ / / 2010م

موافقة مجلس الكلية
بتاريخ / / 2010م

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير لكلا من :

1- الأب الفاضل الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال بالكلية على قيامة بالإشراف على البحث وكذلك المتابعة والنصح والتوجيه والإرشاد لي في العديد من النواحي العلمية التي واجهتني أثناء إجراء هذا البحث أسأل الله السميع العليم أن يبارك له في صحته وعافيته ويطيل الله في عمره ويجزيه الله عنا خير الجزاء

2- الدكتور / سوسن عبد الفتاح أحمد

مدرس بقسم إدارة الأعمال بالكلية على قيامها بالإشراف على البحث وكذلك المتابعة والنصح والتوجيه والإرشاد لي في العديد من النواحي العلمية التي واجهتني أثناء إجراء هذا البحث أسأل الله السميع العليم أن يبارك لنا فيها صحتها وعافيتها ويطيل الله في عمرها ويجزيها الله عنا خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لكلا من :

1 - الأستاذ الدكتور /فؤاد محمد القاضي

أستاذ إدارة الأعمال الزائر بالجامعة الأمريكية بتفضل سيادته في المشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها فأنتني أسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء وأن يبارك الله في صحته وعافيته ويطيل الله في عمره

2 - الأستاذ الدكتور / على محمود المبيض

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بالكلية بتفضل سيادته في المشاركة في لجنة مناقشة الرسالة والحكم عليها فأنتني أسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء وأن يبارك الله في صحته وعافيته ويطيل الله في عمره

- وكذلك أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كلا من والدتي أدام الله عليها الصحة وأطال الله في عمرها ووالدي (رحمه الله عليه) وأخوتي وزوجتي الذين عانوا معي كثيرا.

- وإلى أبنائي وأقاربي وزملائي الذين قاموا جميعا بالوقوف بجاني والحضور لمناقشة الرسالة جزاهم الله عنى خير الجزاء

وأرجو من الله عز وجل أن أكون قد وفقت في أعداد وتجهيز المادة العلمية المطلوبة من الرسالة وأكون قد توصلت للنتائج المنشودة وأن أكون عند حسن ظن أساتذتي والمشرفين علي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات	مستل
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
3	مقدمة	
4	أولاً المشكلة البحثية	
5	ثانياً أهداف البحث	
5	ثالثاً فروض البحث	
6	رابعاً أهمية البحث	
7	خامساً منهجية البحث	
9	سادساً حدود البحث	
10	سابعاً الدراسات السابقة	
22	ثامناً خطة البحث	
الفصل الثاني : الإطار النظري للثقافة التنظيمية		
24	مقدمة	
25	أولاً مفهوم الثقافة التنظيمية	
34	ثانياً أهمية الثقافة التنظيمية	
41	ثالثاً أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية	
43	رابعاً أنماط ومصادر الثقافة التنظيمية	
45	خامساً مكونات الثقافة التنظيمية	
48	سادساً خصائص الثقافة التنظيمية	
53	سابعاً دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء	
54	ثامناً تعريف الثقافة التنظيمية	
55	تاسعاً كيف يتم تغير الثقافة التنظيمية؟ أو بمعنى آخر كيف يتم تقوية الثقافة التنظيمية؟	
56	عاشراً واقع الثقافة التنظيمية لجامعة عين شمس	
61	خلاصة الفصل.	
الفصل الثالث : الإطار النظري للأنماط القيادية		
65	مقدمة	
65	أولاً ماهية ومفهوم القيادة	
70	ثانياً خصائص القيادة	
77	ثالثاً نظريات القيادة	
80	رابعاً صفات القيادة الفعالة	
82	خامساً أنماط القيادة	
93	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية والمعالجة الإحصائية		
96	مقدمة	
97	أولاً الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية	
107	ثانياً اختبار فروض الدراسة	
120	ثالثاً تحليل نتائج الدراسة التطبيقية	
127	خلاصة الفصل	

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات		
129	ملخص النتائج والتحليل الإحصائية	أولاً
133	التوصيات	ثانياً
135	توصيات ببحوث مستقبلية	ثالثاً
قائمة المراجع		
137	المراجع العربية	أولاً
144	المراجع الأجنبية	ثانياً
قائمة الملاحق		
1	استمارة الاستبيان	(1)
7	موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء على الدراسة الميدانية	(2)
10	مخرجات التحليل الإحصائي SPSS	(3)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقاييس الفئات المتساوية (ليكرت) التي تحتوي على خمس فئات	7
2	مجتمع البحث من الوظائف القيادية داخل كليات التجارة والآداب والحاسبات والمعلومات والألسن	8
3	مقارنة بين الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة للمنظمة	31
4	الثقافة الجديدة والثقافة القديمة	33
5	الفرق بين المدير والقائد	67
6	خصائص القيادة التقليدية والقيادة التحولية	79
7	أنماط القيادة وأهم سماتها وأساليب تأثيرها وسمات المرؤوسين	83
8	مجتمع الدراسة وعدد المفردات	97
9	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص النوع	100
10	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص العمر	101
11	توزيع وتكرارات ونسب عينة الدراسة فيما يخص المؤهل العلمي	102
12	توزيع وتكرارات ونسب عينة الدراسة بالنسبة لمدة الخبرة	103
13	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	104
14	الصدق التمييزي لعبارات قائمة الاستقصاء	105
15	مصفوفة ارتباط كندال للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول	107
16	تحليل التباين للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول	108
17	معامل تحديد للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول	108
18	مصفوفة ارتباط كندال للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول	109
19	تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني	110
20	معامل تحديد الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول	110
21	مصفوفة ارتباط كندال للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول	111
22	تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول	111
23	معامل تحديد الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول	112
24	نتائج اختبار مان ويتي لتأثير الوظيفة في أنماط القيادة	113

25	نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في أنماط القيادة	115
26	نتائج اختبار كروسكال وايلز لتأثير العمر في أنماط القيادة	116
27	نتائج اختبار كروسكال وايلز لتأثير مستوى التعليم في أنماط القيادة	117
28	نتائج اختبار كروسكال وايلز لتأثير مدة الخبرة في أنماط القيادة	118
29	نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير الثقافة التنظيمية	120
30	العبارات السلبية لمتغير الثقافة التنظيمية	121
31	نتائج الدراسة التطبيقية لنمط القيادة الديكتاتورية	122
32	العبارات السلبية لنمط القيادة الديكتاتورية	123
33	نتائج الدراسة التطبيقية لنمط القيادة الفوضوي	124
34	العبارات السلبية لنمط القيادة الفوضوي	125
35	نتائج الدراسة التطبيقية لنمط القيادة الديمقراطي	125
36	العبارات السلبية لنمط القيادة الديمقراطي	126
37	التوصيات والية التنفيذ	133

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مكونات الثقافة التنظيمية	46
2	نموذج ترابط الثقافة التنظيمية	52
3	كيفية فهم ثقافة جامعة عين شمس	60
4	مهارات القائد	69
5	أنماط القيادة محل البحث	85
6	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص النوع	100
7	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص العمر	101
8	توزيع وتكرارات ونسب عينة الدراسة فيما يخص المؤهل العلمي	102
9	توزيع وتكرارات ونسب عينة الدراسة بالنسبة لمدة الخبرة	103
10	معاملات الثبات لاستمارة الاستقصاء	104

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

مقدمة:

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 بالإيجاب أو بالسلب على الأنماط القيادية وحين تستقر الثقافة في وجدان المنظمة ويصبح لها جذور راسخة فإن ذلك يعود إيجابياً على المنظمة والأفراد؛ لذا فإن الثقافة التنظيمية لها دور هام في تشكيل حياة الأفراد والمجتمعات باعتبارها طريقة أو أسلوباً لحياة الأفراد تتداخل في نظم حياة الأسرة والمنظمات والنظام الاجتماعي بأسره بل تمتد آثارها إلى النظم الاقتصادية أيضاً.

وقد أثبتت الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية أنها عنصر هام في تصميم استراتيجية المنظمة لما لها من أثر على السلوك الإداري والتنظيمي، الأمر الذي يتطلب التكيف معها عند وضع استراتيجيات المستقبل، وأن تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات فالمنظمة ما هي إلا مجتمع صغير في إطار المجتمع الكلي 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 والنمط الإداري السائد.

وتعتمد شخصية المنظمة على روح وهيكل التنظيم وعلى العوامل المادية والمعنوية وروح الفريق، والذي يؤثر بالتالي على الأنماط القيادية وطريقه إدارتها للهيكل التنظيمي، وهناك ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية (Brown, 1995 & Daft, 1997):

المستوى الأول: الثقافة وهي تتضمن البيئة المادية والاجتماعية للمنظمة والتكنولوجي

المستوى الثاني: الوعي وهو عبارة عن القيم والعادات والمعتقدات والمبادئ

المستوى الثالث: وهو يعبر عن المسلمات والافتراضات الأساسية للبيئة والطبيعة والعلاقات الإنسانية.

ولذا فإن هذا البحث يهدف إلى إلقاء 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 1950 وتشمل 15 كلية ومعهداً، وأكثر من 180000 طالب، وحوالي 9000 موظف ، وأكثر من 100 مركز ووحدات خاصة. (دليل الجامعة إصدار 2007، <http://net.shams.edu.eg>)

أولاً : المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية في الآتي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة، ومن ثم فهل هذا التأثير يمتد الى الدور الهام الذي تقوم بها هذه الأنماط فى ممارستها العملية؟

ويمكن تحديد وتوضيح مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

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

ثانياً : أهداف البحث:

يهدف البحث الى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية، ويتحقق ذلك من خلال بعض الأهداف الفرعية وهى:

- 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.

ثالثاً : فروض البحث:

الفرض الأول الرئيسى:

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

وتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- 1/1- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على النمط القيادي الديكتاتوري داخل الكليات محل البحث.
- 2/1- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على النمط القيادي الفوضوي داخل الكليات محل البحث.
- 3/1- تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا على النمط القيادي الديمقراطي داخل الكليات محل البحث.