

الثقافة التنظيمية للقيادة العليا بالكليات التكنولوجية  
المصرية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس  
(دراسة ميدانية)

إعداد

أ/ ابراهيم خليل محمد  
دكتوراه أصول التربية  
كلية التربية - جامعة أسوان  
Khalil\_2437@yahoo.com

أ.د/ أحمد سيد خليل  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
نائب رئيس جامعة أسوان الأسبق  
Mohamedahmed87@yahoo.com

الثقافة التنظيمية للقيادة العليا بالكليات التكنولوجية المصرية وعلاقتها  
بأداء أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية  
إعداد

أ/ ابراهيم خليل محمد  
دكتوراه أصول التربية  
كلية التربية - جامعة أسوان  
Khalil\_2437@yahoo.com

أ.د/ احمد سيد خليل  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
نائب رئيس جامعة أسوان الأسبق  
Mohamedahmed87@yahoo.com

**المستخلص :**

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لهذه الثقافة في الكليات التكنولوجية المصرية ، ومدى تأثير وتأثر هذه الثقافة بأداء القيادات العليا بالكليات التكنولوجية المصرية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية للقيادات العليا وأداء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على مؤشرات أداء القيادات العليا وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وأداء أعضاء هيئة التدريس كما اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على الاستبانة وذلك باختبار أعضاء هيئة التدريس في الكلية التكنولوجية بجنوب الوادي والبالغ عددهم (٢٤٠) عضواً ؛ للوقوف على واقع أداء القيادات العليا بالكليات التكنولوجية المصرية، أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن هناك ارتباطاً قوياً بين الثقافة التنظيمية للقيادات العليا للكليات التكنولوجية المصرية وأداء أعضاء هيئة التدريس يتمثل في الآتي: ضعف برامج التدريب المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وعدم موافقتها لمتطلبات أعضاء هيئة التدريس. ضعف تشجيع البحث العلمي نظراً للإعتماد على درجة البكالوريوس أو ما يعادلها كشرط أساسي لاختيار عضو هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية، وعدم تقييم الدرجات العلمية كالماجستير والدكتوراه. ضعف معايير التقييم واعتمادها على الأقدمية وسنوات الخبرة. ضعف تمثيل أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار الخاصة بوضع البرامج الدراسية ، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الثقافة التنظيمية التي تشجع على التجديد والابتكار اللذان يساعدان في تحقيق الكفاءة في الأداء.

**الكلمات المفتاحية :** الثقافة التنظيمية - القيادات العليا - الكليات التكنولوجية المصرية .

---

---

## Organizational Culture of the Higher leadership in the Egyptian colleges of Technology and its relationship to the performance of the Faculty field study

**Prof.Dr.Ahmed sayed Khalil**  
Professor of full-time education  
Vice President, former  
University of Aswan  
Mohamedahmed87@yahoo.com

**Ibrahem Khalel Mohamed**  
Doctorate of Pedagogy  
Faculty of Education  
University of Aswan  
Khalil\_2437@yahoo.com

### **Abstract :**

The thesis aims to identify the concept of organizational culture and its component in the Egyptian Technical Colleges , its effect on and being affected by the performance of the higher leaders in technical colleges, the relation between the organizational culture of higher leaders and the performance of teaching staff at these colleges, The researcher depended on the descriptive and analytical method to identify the references of the performance of the higher leaders and its relation to the organizational culture , The researcher used the questionnaire which applied to sample of teaching staff at the technical colleges, The thesis reached some results including : there is strong coefficient between the organizational culture of the higher leaders of technical colleges and the performance of the teaching staff represented by : the weakness of the training programs and their impropriety to the requirements of the teaching staff. Lack of encouragement to scientific research. Lack of evaluation standards and depending on expertise only as a standard of evaluation .lack of participation of teaching staff in the process of decision making. The study recommended the necessity of changing the organizational culture of higher leaders which depends on centralizations and concentrating on using procedure rather than concentrating on the vital processes and innovation.

### **Key words :**

Organization culture – higher leaders – Egyptian tecgnical colleges.

## مقدمة

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغاً في مجال إدارة الأعمال - خاصة في الآونة الأخيرة - لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المنظمات والذي يتحدد أساساً بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، والذي يتأثر بشكل كبير - الأداء - بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات و الأفكار مثل: المشاركة، الإبداع و الابتكار و التجديد، احترام الوقت و الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد و أنظمة و فلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام، كل هذه القيم لها تأثير على سلوك و أداء و رضا الأفراد عن منظماتهم مما يدعم قيم الولاء و الانتماء و الإخلاص في تحقيق أهداف المنظمة ومنه تحقيق أداء تنظيمي متميز.

فالثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على سلوك العاملين لأنها ترتبط باتجاهات القيادة والعاملين تجاه النسق القيمي والأخلاقي ونسق الأيديولوجيا والعادات السائدة في المنظمة. فالثقافة التنظيمية تمثل البنية الأساسية لطرق التفكير وآليات التفاعل الاجتماعي بين العاملين والقيادة والمنظمة.

وفي بداية القرن العشرين بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية "كمناخ منتج للعمل. فدراسة الثقافة التنظيمية في الكليات التكنولوجية المصرية يعتبر مدخلاً فعالاً لفهم واقع هذه الكليات واستيعاب أبعادها، إسهاماً في تنفيذ عمليات التغيير والتطوير في هذه المنظومة الوليدة.

ونظراً لأن الثقافة التنظيمية تتشكل من عدة عوامل معقدة من أهمها الأنماط القيادية وفلسفة الإدارة والهيكل التنظيمي، فإن الدراسة الحالية ستتناول الأيديولوجيا (التوجهات والمعتقدات والنسق الفكري) الخاصة بالقيادة العليا كمدخل للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التكنولوجية المصرية، لأن الأيديولوجيا السائدة للأنماط القيادية تلعب دوراً هاماً في تشكيل البيئة والثقافة السائدة في المنظمة.

ومن ثم جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية للقيادات العليا وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية.

### مشكلة الدراسة:

لقد أكدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت النظام الإداري في القطاع الحكومي والخاص أن هناك العديد من العناصر التي تدخل في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل

المنظمة ومن أهم هذه العناصر يعتبر النسق القيمي والأيدولوجي للأنماط القيادية. فالإطار الأيدولوجي للأنماط القيادية يؤثر بدوره على مستوى الأداء.

فمن خلال الدراسات السابقة ومن خلال التشريعات الخاصة بالكليات التكنولوجية المصرية وفى ضوء الملاحظة الشخصية للباحث كعضو هيئة تدريس بالكليات التكنولوجية المصرية ، هناك تعارض بين طموحات وتطلعات أعضاء هيئة التدريس وبين الثقافة التنظيمية السائدة للجهاز الإدارى القائم على هذه الكليات، الذى يأتى نتيجة الأقدمية- وفقا لقانون العاملين المدنيين بالدولة - وليس وفقا للكفاءة والمؤهلات العلمية الأكاديمية ، وهذا يتعارض مع طموحات أعضاء هيئة التدريس الذين تتدرج مؤهلاتهم بين البكالوريوس ودرجة الماجستير ودرجة الدكتوراة .

نتيجة لثقافة المركزية الخاصة بالأنماط القيادية القائمة على الكليات التكنولوجية المصرية، يعانى أعضاء هيئة التدريس خاصة فى الكليات التكنولوجية من هذه الثقافة وما يرتبط بها من سياسات وأساليب تؤثر على الرضا الوظيفى للعاملين بالكلية التكنولوجية لاسيما أعضاء هيئة التدريس بما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم ، ويرتبط ذلك بالجانب الإدارى والفنى والذى قد يكون فى بعض الأحيان أحد معوقات عملية التطوير نتيجة لفقدان حلقة الربط بين أعضاء هيئة التدريس والقيادة واختلاف التوجهات، وبالتالي ظهرت مشكلة الدراسة فى كيفية تحديد الآثار المترتبة للثقافة التنظيمية للأنماط القيادية المختلفة على أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية والوصول إلى ثقافة تنظيمية تتلائم مع تطلعات أعضاء هيئة التدريس . ونظرا لإرتباط الثقافة التنظيمية ارتباطا مباشرا بالفكر الإدارى متمثلا فى الأيدولوجيا الخاصة بالأنماط القيادية السائدة ، فإن الدراسة الحالية ستتناول الثقافة التنظيمية فى ضوء النسق الفكرى والأيدولوجى للأنماط القيادية فى الكليات التكنولوجية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع.

## تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1- ما مفهوم الثقافة التنظيمية وما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية فى الكليات التكنولوجية المصرية ؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية للقيادات العليا بالكليات التكنولوجية المصرية وأداء أعضاء هيئة التدريس؟

## أهداف الدراسة :

١- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لهذه الثقافة في الكليات التكنولوجية المصرية ، ومدى تأثير وتأثر هذه الثقافة بالأنماط القيادية السائدة في المنظمة .  
٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية للقيادات العليا وأداء أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية .

٣- تعزيز دور الثقافة التنظيمية التي من شأنها تحقيق تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.  
٤- وضع بعض التوصيات والمقترحات للاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبار أنها متغير مستقل يؤثر في العديد من المتغيرات التابعة المرتبطة بالأداء وبالرضا الوظيفي .

### أهمية الدراسة : الأهمية التطبيقية :

- تسهم النتائج التي يتوصل اليها البحث في وضع الخطط والسياسات وتصميم النظم التي من شأنها تدعيم وتطوير مستوى أداء القيادة الأمر الذي سوف يترتب عليه الارتقاء بمستوى جودة العمل داخل الكليات التكنولوجية وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية.

### الأهمية العلمية :

تسهم في خدمة دراسات أخرى تربط بمجال الثقافة التنظيمية للأنماط القيادية ودورها في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين وتطويرهم وتحسين أدائهم .

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وذلك للتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية للقيادات العليا ومؤشرات الأداء المرتبطة بها ، فالمنهج الوصفي يعطى أوصافا ومعلومات دقيقة للمشكلة في ضوء الدراسات السابقة والوضع الراهن واستطلاعات الرأي والدراسة الميدانية وهذه المعلومات قد تؤيد ما هو كائن، أو ترشد إلى سبل التغيير أو التعديل أو التطوير إلى ما ينبغي أن يكون عليه وهذا هو الهدف التطبيقي(عبد الحميد وكاظم ١٩٩٨، ص١٣٦) .

### أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على استبانة قام بإعدادها الباحث ؛ للتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية للأنماط القيادية في الكليات التكنولوجية المصرية ومدى تأثيرها على أداء أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات، كما تضمنت الاستبانة بعض الفقرات الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية.

### حدود الدراسة:

أ- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠١٨.

ب- الحدود المكانية: اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية وذلك لاختلاف وتنوع الشخصيات القيادية وفقا للعوامل البيئية وظروف العمل المحيطة والعوامل الديموجرافية المختلفة .

ج- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين بعض أبعاد الثقافة التنظيمية و المتغيرات الشخصية لأنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية وذلك في حدود ما يتوافر للباحث من بيانات .

### الدراسات السابقة

#### • الدراسات العربية :

١- دراسة البريدي (٢٠٠٨ ) هدفت بشكل رئيسي إلى فهم بعض أبعاد الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات من خلال دراسة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعليم التقني (ممثلاً في إحدى الكليات التقنية) تجاه بعض العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، وتحديد طبيعة العلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي ، والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية. ومن أجل التحقق من فرضيات البحث تم استخدام المنهج الكمي (العينة 583 أستاذاً وطالباً ) ، كما تم الاستعانة بأسلوبي الملاحظة الطويلة بالمشاركة الكاملة والمقابلات غير الرسمية من أجل تفسير النتائج في ضوء بيئة العمل ومحدداته.

وقد خلص البحث إلى أن ثمة ارتباطاً إيجابياً بين الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية والصورة الانطباعية الخارجية والرضا الوظيفي ، كما أوضح تحليل الانحدار أن الثقافة التنظيمية هي أهم المتغيرات المستقلة في تشكيل الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية وفي تحقيق الرضا.

٢- دراسة ( غنيمي ٢٠١٠ ) : هدفت إلى إلقاء الضوء على الثقافة التنظيمية وأثرها على الأنماط القيادية بالتطبيق على جامعة عين شمس، واعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفروض الأساسية : تؤثر الثقافة التنظيمية معنوياً على الأنماط القيادية داخل الكليات محل الدراسة . تؤثر الخصائص الديموجرافية للمديرين معنوياً على إدراكهم للأنماط القيادية .وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية .

٣- دراسة (أسامة الفراج ٢٠١١)هدفت إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج عام يتفق

عليه المبحوثين .حيث يجسد هذه النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في المؤسسات. وللوصول إلى هذه الغاية. استخدم الباحث 15 معياراً و 60 متغيراً لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية ، عرضت على عينة إحصائية مكونة من 293 مبحوثاً للتعبير عن آرائهم وترتيب أولوياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة .استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلائم متغيرات الدراسة والتي تساعد في التوصل إلى النتائج كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا لكرونباخ واختبار T للعينات الواحدة.

٤ - دراسة (العنبي ٢٠١٢) تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري مع الأخذ في الاعتبار خصائص الثقافة التنظيمية التي تركز على الجوانب الداخلية وخصائص الثقافة التنظيمية التي تركز على الجوانب الخارجية كمتغيرات معبرة عن الثقافة التنظيمية ، في المقابل تم الاعتماد على الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، المخاطرة ، القدرة على التحليل والخروج عن المألوف كقدرة معبرة عن الإبداع الإداري بالتطبيق على مستشفيات الطائف .

٥- دراسة (إبراهيم ٢٠١٣) : هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الثقافة الإدارية من حيث معناها والخصائص المميزة لها والعوامل المؤثرة فيها وعلاقتها بالأداء الإداري للمدير الحكومي المصري . وركزت هذه الدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية في مجموعة عناصر تتمثل في القيم والاتجاهات، التدريب، الإدراك، والدافع نحو التعلم .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت استبانة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المدير الحكومي المصري .

٦- دراسة (حسن ٢٠١٣) : استهدفت تحديد أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية من خلال المقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة ، واستندت الدراسة إلى مجموعة من الفروض: الفرض الأول : توجد فروق معنوية بين الجامعتين موضع التطبيق من حيث مستوى ثقافة المجموعة .الفرض الثاني : توجد فروق معنوية بين الجامعتين من حيث مستوى ثقافة الإبداع .

الفرض الثالث : توجد اختلافات معنوية بين الجامعتين من حيث مستوى ثقافة الرشد.

الفرض الرابع :توجد اختلافات معنوية بين الجامعتين من حيث الخصائص المسيطرة :نمط القيادة، نمط الإدارة، المناخ التنظيمي. وتوصلت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفروض إلى النتائج الآتية :عدم صحة الفرض الأول والثاني والثالث واثبتت صحة الفرض الرابع فيما يتعلق بأبعاد التماسك التنظيمي ، والنجاح التنظيمي.



٧- دراسة (رمضان ٢٠١٣) هدفت إلى دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية القوية على اتجاهات العاملين نحو تطبيق قيم ثقافة الجودة من حيث الأبعاد الآتية : جماعية العمل ، القدرة على التكيف ، الابتكار والتجانس. كما ركز البحث على اختبار ثمانية عشر فرضا رئيسيا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات التي تمكن القادة الإداريين بالمنظمات من توظيف اتجاهات العاملين نحو التغيير في صالح عملية التغيير التنظيمي وإتمامها بنجاح وكفاءة وفعالية .

### ثانيا) الدراسات الأجنبية :

١- دراسة ( Shili sun ٢٠٠٨) هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية بشكل عام ودورها في العمليات اليومية في المنظمة .ووضحت الدراسة أن جميع الأدبيات التي تناولت الثقافة التنظيمية تناولتها من منظور مجموعة من القيم المشتركة ، ومجموعة من العوامل المجازية أو التصورية .فهذه الدراسة تحاول تناول الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من المنظورات المختلفة .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل السمات المختلفة للثقافة التنظيمية .وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في العمليات اليومية للمنظمة وعملية اتخاذ القرار .

٢- دراسة (Yafang Tsai ٢٠١١): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي والرضا الوظيفي .تم تطبيق دراسة متنوعة على الممرضات في بعض المستشفيات في تيوآن .تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتألف من ٣٠٠ عينة وتم الحصول على ٢٠٠ استمارة صحيحة .ولقياس النتائج تم استخدام مقياس كرونباخ ، وتم استخدام التحليل الارتباطي في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة .ووضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي ومن ثم هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

٣- دراسة (Ghorbani and Morteza rahimai ٢٠١٢) هدفت إلى بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا والوظيفي . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من ٩٢ فرد في القطاع الحكومي .ومن خلال الاختبارات تم اثبات صحة الفرض الأساسي في هذه الدراسة :هناك علاقة دالة بين مكونات الثقافة التنظيمية المتمثلة في الثقافة المنطقية ،الثقافة التوافقية ،والثقافة الهرمية وبين

الالتزام التنظيمي ، ولكن الثقافة الأيدولوجية لم يتم الاتفاق عليها .وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور بارز في التأثير على الالتزام الوظيفي .

٤- دراسة ( 2012 Giritli ,Yazıcı, Acar )هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية على العاملين في قطاع التشييد التركية. وللكشف عن هذه العلاقة استخدمت الدراسة الاستبانة المعتمدة على نموذج Cameron andQuinn الخاص بتقييم الثقافة التنظيمية وقيم العمل،لمعرفة مدى تأثر النمط القيادي بالثقافة التنظيمية.واشتملت عينة الدراسة على ٤٤٩ من مديري العاملين لشركات التشييد التركية . واستخدمت الدراسة التحليل المتعدد المنطقي التنازلي لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي.

وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين ذوي الخصائص الثقافية المتنوعة يميلوا لاستخدام أنماط قيادية متنوعة داخل المؤسسة .

٥- دراسة Homayoun Dadgar and others ٢٠١٣ هدفت إلى كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والرغبة في الاستمرار.واستهدفت هذه الدراسة جامعة Zahedan للعلوم الطبية بإيران ، وتكون مجتمع العينة من ٣٨٥ فرد .ولتفسير العلاقة بين المتغيرات تم استخدام المقياس الاحصائية الارتباطية .ولقياس العلاقة تم استخدام مقياس التحليل المنحدر.ووضحت النتائج أن الثقافة الجماعية لها تأثير إيجابي وواضح ،بينما الثقافة المناهضة للبيروقراطية وثقافة السوق لها تأثير سلبي .

٦- دراسة Hosseink hanzadeh,and Yeganeh ٢٠١٢ :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بين مدرسي المرحلة المتوسطة في طهران، واعتمدت الدراسة على الاستبيانات المقدمة لعينة عشوائية من مدرسي المرحلة المتوسطة في طهران والبالغ عددهم ١٢٣ معلم ،واستخدمت الدراسة نموذج Darabi الذي يحتوى على ٢٤ فقرة وثمانية محاور تتضمن : الإبداع الشخصي ،المغامرة ، النمط القيادي ،الصراع ،التكامل ، التنسيق ،الدعم الإداري ،اللوائح والمكافآت .كما استخدمت فهرس الرضا الوظيفي لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالثقافة التنظيمية .وكشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

**مصطلحات الدراسة :**

**القيادات العليا للكليات التكنولوجية المصرية :**

قبل التعرف على الأنماط القيادية العليا ، يجب تعريف القيادة بشكل عام . هناك العديد من التعريفات التي تناولت القيادة من خلال سياقات مختلفة ، ولكن تتوافق جميع هذه التعريفات مع تعريف Northouse's : بأن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في جماعة أو فرد وإرشادهم وتوجيههم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (Northouse, G,2007).

المقصود بالقيادات العليا هنا القيادات المركزية بوزارة التعليم العالي المشرفة على إدارة الكليات التكنولوجية المصرية، والمسئولة عن تحديد السياسات والتشريعات واللوائح والتنظيمات الخاصة بهذه الكليات، والمسئولة عن تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية التي تحدد آليات التنفيذ للمستويات التنفيذية.

#### الثقافة التنظيمية :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت تعريف الثقافة التنظيمية ، نظرا لطبيعة الثقافة المعقدة. فالثقافة التنظيمية تعتبر إمتداد للثقافة العامة التي تختلف من منظمة لأخرى ، ولارتباطها بالسلوك والفكر الإنساني المتنوع والممنهج . وهذا أفرز العديد من التعريفات العربية والأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية :

فيرى روبنز & كولتر الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة التي يحملها الموظفون داخل المنظمة أو الوحدة التنظيمية (Stevens 2005).

ويتفق معهم في نفس التعريف كامبرون وكوين فيعرفوا الثقافة التنظيمية بأنها : "مجموعة القيم الأساسية والافتراضات وتفسير الطرق التي تحدد خصائص المنظمة (Cameron,2006,p.55) ويرى تشين أن الثقافة التنظيمية هي "تمط من الافتراضات الأساسية التي تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة أثناء تعلمها كيفية مواجهة مشاكلها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي تثبت صحتها مما يدفع ويشجع الأعضاء الجدد لتعلمها ، باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والاحساس تجاه المشكلات التي يواجهونها ."

بينما يعرفها الباحث طبقا للدراسة الحالية بأنها مجموعة الأفكار والقيم التي تنتهجها النخبة المهيمنة والتي تؤثر في سلوك الآخرين وطريقة تفاعلهم مع المنظمة بطريقة ايجابية أو بطريقة سلبية . وهنا تقترب الثقافة التنظيمية من الأيدولوجيا الإدارية التي تفرض هيمنتها على سلوك الآخرين .

الكليات التكنولوجية المصرية :

ويعرف الباحث الكليات التكنولوجية المصرية- طبقا لوضعها الحالي- تعريفا إجرائيا بأنها: مؤسسة تعليمية تتبع وزارة التعليم العالي، تقدم تعليما فنيا فوق متوسط وتتضمن جميع المعاهد الفنية فوق المتوسطة نظام العامين بعد الثانوية العامة أو ما يناظرها من جميع التخصصات التجارية، والصناعية، والفندقية، والخدمة الاجتماعية، والصحافة وأيضا معهد البصريات. وهناك ثمانية كليات تكنولوجية موزعة على الجمهورية، تشمل ٤٥ معهدا ومدة الدراسة بالمعاهد التابعة للكليات التكنولوجية سنتان دراسيتان مقسمة إلى أربعة فصول. ولكل كلية لوائحها الداخلية، تقترح من قبل مجلس الكلية ويوافق عليها مجلس أمناء الكلية ويصدر بها قرار من وزير التعليم العالي بعد اعتماد المجلس الأعلى للكليات التكنولوجية.

الفصل الأول: مفهوم الثقافة وخصائصها والعوامل المحددة لها.

#### أولا) مفهوم الثقافة التنظيمية:

هناك الكثير من المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية، ومما يزيد من تعقيد الخوض في الثقافة التنظيمية هو اختلافها من منظمة لأخرى (Matsumoto,2006.pp32-62) وتعدّد أبعادها واختلافها ضمن نطاق المؤسسة الواحدة. فالبعض يرى أنّها نظام مشترك من القيم والأخلاق والمعايير السائدة في المنظمة، ويرى البعض الآخر أن الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في مؤسسة ما وهذا ما يعرف بالإيدولوجيا. فالثقافة التنظيمية تُعتبر امتداد للثقافة العامة التي تختلف من منظمة لأخرى، ولارتباطها بالسلوك والفكر الإنساني المتنوع والممنهج. وهذا ما أفرز العديد من التعريفات العربية والأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية:

فيرى روبنز & كولتر الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة التي يحملها الموظفون داخل المنظمة أو الوحدة التنظيمية (Stephe2005p.10) ويتفق معهم في نفس التعريف كامبيرون وكوين فيعرفوا الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم الأساسية والافتراضات وتفسير الطرق التي تحدّد خصائص المنظمة (Cameron 2006 p.55) ويرى تشين أن الثقافة التنظيمية هي "نمط من الافتراضات الأساسية التي تمّ اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة أثناء تعلمها كيفية مواجهة مشاكلها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي تثبت صحتها مما يدفع ويشجع الأعضاء الجدد لتعلمها، باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس تجاه المشكلات التي يواجهونها (Schein 2004p.10) ويرى أسامة الفراج الثقافة التنظيمية هي عبارة عن حالة مستقرة نسبيا من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة جزاء نقل تجارب الأكتريّة المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المنظمة، وأفكارهم ومعتقداتهم

وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محدّدة، مما يؤثر ويشكل جوهر في ترتيب أولويات العاملين، وأسلوب إدارتهم ونظرة المنظمة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلاً عن أنماط اتخاذ القرارات، وطرائق حلّ الخلافات والنزاعات الداخليّة، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية (الفرّاج ٢٠١١ ص ٣٣)

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتمّ إيجادها وتتميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخليّة والخارجية وتحدّد سلوكهم وتؤثّر في أدائهم وإنتاجيتهم (أبو بكر ٢٠٠٠ ص ١٣١). بينما يُعرّفها الباحث طبقاً للدراسة الحالية بأنها مجموعة الأفكار والقيم التي تنتهجها النخبة المهيمنة والتي تؤثر في سلوك الآخرين وطريقة تفاعلهم مع المنظمة بطريقة إيجابية أو بطريقة سلبية. وهنا تقترب الثقافة التنظيمية من الإيديولوجيا الإدارية التي تفرض هيمنتها على سلوك الآخرين.

وعلى الرغم من أن الوظائف والأدوار الإدارية تعتبر عالمية إلا أن الأنماط القيادية تختلف باختلاف الإيديولوجيات السائدة والحاكمة، ومن ثمّ تعتبر هذه الأنماط من العوامل الحاسمة التي تؤثر في الثقافة التنظيمية، ومن ثم على الأداء.

ونظراً لطبيعة الكليات التكنولوجية كمنظومة جديدة تابعة لمركزية الإدارة في وزارة التعليم العالي وغير خاضعة لتنظيمات الجامعة، كما أنها لا تتوافق تماماً مع قانون العاملين المدنيين سابقاً بالدولة، فهناك تداخل في التنظيمات الإدارية ينتج عنها حالة من تضارب الأداء.

#### ثانياً) العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تشكّل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تتعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية

للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.  
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل.  
ويؤكد شنيذر على أن القيادة تعتبر من أهم العوامل التي تشكّل الثقافة التنظيمية على الإطلاق متأثرة بالأثر - الشعوري واللاشعوري- الذي يخلقه القادة عبر خلفيتهم التاريخية وطبيعتهم وتجاربهم الاجتماعية ورؤاهم تجاه عوامل النجاح الحرجة في مجال عملهم، بالإضافة للعوامل السابقة يعتبر الموروث الثقافي للمنظمة من أهم العوامل التي تُساعد في تشكيل الهوية الثقافية لهذه المنظمة. فهذا الموروث يمثل الخلفية الثقافية الرئيسية التي تستند إليها المؤسسة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات، وربما تمثل هذه الخلفية مقاومة لعملية التغيير التي تهدد كيانها.  
(Schein 2004p.15)

### ثالثاً) خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي(Draft ,2001,p.127)  
١- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.  
٢- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.  
٣- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كلّ جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلّم وتورث جيلاً بعد جيل.  
٤- ثقافة المنظمة نظام مركّب يتكوّن من مجموعة من المكوّنات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما

بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:(أبو بكر ٢٠٠٣،ص٤٠٦)

- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد
- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة

- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.
- ٥- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرّن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان
- البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.
- ٦- تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.
- ٧- أن ثقافة المنظمة تُساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة في ثقافتها.
- ٨- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلاً متكاملًا، وتُسعى إلى خلق انسجام، بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- ٩- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظرًا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أنّ عملية تغييرها

قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

الفصل الثاني : علاقة الثقافة التنظيمية للقيادات العليا بأداء أعضاء هيئة التدريس.

النسق الإيديولوجي للقيادة العليا (مجموعة الأفكار والمعتقدات والتوجهات الذاتية) :

من الطبيعي أن يختلف الأفراد عن بعضهم، وهذه الاختلافات قد تكون في اتجاهاتهم وقيمهم وتوقعاتهم، مما يجعل ذلك مصدرًا من مصادر الصراع والتي يصعب حلّها خاصة عندما يتعلّق الأمر بالقيم والمعتقدات والتعليم والظروف الاجتماعية والنفسية، لأن الاختلافات الفردية بين الأفراد تُعتبر من المصادر الرئيسية للصراعات ومقاومة التغيير، ويمكن القول بأنّ معظم حالات الصراع بين الأفراد في المنظمات ترجع إلى الاختلافات حول القيم العقائدية أو الاجتماعية السائدة، فكلما كان الأفراد متمسكين بالقيم أدى ذلك إلى احتمالات حدوث الصراع بينهم (هيجان ١٩٩٩، ص ٧١٢). فعندما يرى الأفراد بأن الأمور المحيطة بهم إيجابية وتحقق أهدافهم وطموحاتهم فإنهم يميلون إلى قبول نتائجها ويحاولون اقناع الآخرين بقبولها، وعلى العكس عندما يدركون بأنّها سلبية ولا تحقق أهدافهم وطموحاتهم فإنهم يلجئون إلى رفضها ومقاومتها ومن هنا ينشأ النسق الإيديولوجي للقيادات.

فرق مانهايم بين نوعين من الإيديولوجيا: الإيديولوجيا الخاصة التي تتعلق بمفهوم الأفراد وتبريراتهم للمواقف التي تهدّد مصالحهم الخاصة، والإيديولوجيا الكلية التي تتعلق بالتفكير

السائد داخل الطبقة أو الحقبة التاريخية (هوكس ٢٠٠٠، ص ٥٠)، لكن المقصود بالإيديولوجيا في هذا البحث ما يذهب إليه ديفيد جيري بأنها نسق من الأفكار والقيم التي تفرضه المجموعة الحاكمة (المتتمثلة في القيادات) على المجموعة المحكومة (المتتمثلة في المرؤسين)، من أجل أن تضفي نوعاً من الشرعية على ممارساتها وسياساتها الإدارية. فيرى هيجان أن الإيديولوجيا من أهم العناصر الخاصة بالثقافة التنظيمية التي تُعبّر عن قيم ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤسيهم ومنظماتهم (هيجان ١٩٩٢). فالإيديولوجية كنسق عبارة عن عملية يعمل على خلقها المجموعة المهيمنة أو متخذي القرار بشكل واعٍ ولكن وعياً زائفاً، فالمقصود بالوعي الزائف هنا هو أن تقرر كيف يمكن النظر للعالم هنا، فالفئة المهيمنة دائماً تسعى إلى إعطاء الشرعية لسلطته من خلال التدخل الفكري لهذه الفئة بشكل غير واقعي (Burrel 1979, p.90)

فعندما يكون النسق الإيديولوجي نتيجة للموروث الثقافي والخبرات المتراكمة للقيادات، فإن المنظمة تواجه نوعين من المشكلات: البقاء والنمو والتكيف داخل البيئة من ناحية المجموعة القائمة على الإدارة العليا، والتكامل والتناسق الداخلي الذي يسمح بالتناغم الذي يُساعد على التعلم والتكيف مع البيئة من جانب المرؤسين (Schein 2004, p.39) فالإيديولوجية تمثل مرجعاً لسلوك الإدارة والتشريع الخاص بالإجراءات المطلوبة، فالقيم التي تتبناها الإدارة العليا تعطي بعض الإجراءات قبول وتبرير عام عن بعض الإجراءات الأخرى (Hofstede 1989). فالمشكلة بالنسبة للمنظمة التوحيدية (المركزية) التي تفرض سلطتها على المنظمة من خلال القيم والأعراف التي تعمل بشكل مُضاد لاهتمامات المنظمة الرسمية، فعندما يحدث الصّراع يدلُّ على سوء العمل في المنظمة، لذلك المنظمة الصحية لا بدّ أن تعمل تحت قيادة وسلطة مقبولة من قبل المرؤسين، فالصّراع يحدث نتيجة لعدم جدارة الإدارة العليا في تطبيق المبادئ العلمية والعقلانية في تخطيط وتنسيق العمل، فالإدارة الناجحة هي التي تتغلب على الصراع من خلال خلق قنوات اتصال فعالة تحقق نوعاً من الرضا بالنسبة للمرؤسين (Teicher 2002, p.371)

والمتمائل لطبيعة الكليات التكنولوجية المصرية، يجد أن الفكر الإيديولوجي للإدارة العليا يتضح في تبرير الإدارة المركزية للتعليم الفني لسياستها المركزية من خلال تبريرها للممارسات الإدارية المركزية غير المنطقية، والتمسك بالتحكم المركزي في ظل وجود الهياكل التنفيذية المؤهلة والقادرة على تنفيذ السياسات التعليمية التي تقرها تلك الوحدات المركزية. فنجد



أن هناك تنظيمات رسمية تمثل مركز القوة واتخاذ القرار، وهي القيادات التقليدية التي قامت على خلفيتها الكليات التكنولوجية المصرية، والتي تبرر تلك الممارسات المركزية بالقوانين واللوائح والتشريعات، والتي تمثل المرجع الأساسي لهذه الكليات نظرًا لضعف اللاتحة التنفيذية للكليات التكنولوجية وتعارضها مع قانون العاملين المدنيين سابقًا، وقانون الخدمة المدنية الحالي، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية للقيادات العليا تتعارض مع توقعات هيئة التدريس التي تشمل كوادرات أكاديمية مؤهلة في نظرنا للمحافظة على الثقافة التقليدية التي تحافظ على مكانة القيادات العليا وتحافظ على أدوارهم التقليدية، ويتضح ذلك من مؤشرات الأداء التالية التي ترتبط بأداء أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية:

#### ١- دور القيادات العليا في تحديد السياسات الخاصة بوضع المناهج:

نظرًا لضعف تمثيل أعضاء هيئة التدريس وممثلين عن قطاع الأعمال في تحديد السياسات الخاصة بتحديد المناهج والمقررات الدراسية، فإن معظم المقررات الدراسية لا تفي بمتطلبات السوق. فعدم وجود لجان علمية متخصصة تشرف على إعداد المقررات الدراسية في الكليات التكنولوجية، ينتج عنه تفاوت في درجات جودة الكتاب الدراسي في الكليات التكنولوجية نتيجة للتفاوت في قدرات أعضاء التدريس ومدى التزامهم بقواعد البحث العلمي. فهذه العملية تؤثر سلبًا على أداء أعضاء هيئة التدريس، خاصة الحاصلين على الماجستير والدكتوراه من حديثي التعيين لعدم مشاركتهم في إعداد المقررات رغم معرفتهم بأصول البحث العلمي (حسن، ٢٠١١، ص ٣٠).

#### ٢- برامج التدريب الخاصة بأعضاء هيئة التدريس:

في ضوء النتائج التي توصلت لها دراسات: أسماء إبراهيم (٢٠٠٨)، وفاطمة محمد عبد العليم (٢٠١٠)، وإبراهيم خليل محمد (٢٠١٢)، ونسرين محمد فتحى وهالة حمدى حسانين (٢٠١٤) تفقر برامج التدريب الخاصة بالكليات التكنولوجية للتدريب العملي وذلك لعدم وجود عقود شراكة مع الشركات الإنتاجية والوحدات الصناعية التي يمكن أن تقدم برامج تدريبية عملية لمدرسي المواد العملية حتى يتمكنوا من التوفيق بين البرامج النظرية والتطبيق العملي في سوق العمل، فبرامج التدريب تقتصر على ورش عمل للتدريب على بعض التخصصات الجديدة، بينما تفقر للبرامج الخاصة بالتدريب على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والتدريب على إعداد المادة العلمية لبحثها من خلال شبكة الانترنت، وإتاحة التعلم من خارج القاعات الدراسية (وزارة التعليم العالي: ٢٠١٢).

### ٣- البحث العلمي:

تعتبر الكليات التكنولوجية المصرية إحدى المنظومات التابعة لوزارة التعليم العالي والتي قامت على أساس تطوير المعاهد الفنية فوق المتوسطة لتكون على غرار الكليات التقنية وكليات المجتمع في بعض الدول العربية والأجنبية، ومن ثم فإن الهدف الأساسي لهذه الكليات هو إعداد كوادر فنية مدربة تكون حلقة وصل بين فئة المتخصصين وفئة العمّال، ومن هذا المنطلق فإن هذه الكليات منوطة بالتركيز على الجانب العملي والفني أكثر من الجانب الأكاديمي، ولكن البحث العلمي من أهم المتطلبات التي تعمل على تطوير الباحث والمنظومة وتعود بالنفع على الطلاب في آن واحد، لذلك كان من أهم الأهداف التي تسعى الكليات التكنولوجية المصرية إليها كآلية جديدة لتطوير المعاهد الفنية فوق المتوسطة تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال تشجيع البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

نظرًا لأن وزارة التعليم العالي المصرية لا تشترط الحصول على درجات علمية أعلى في الترقية، فكان الشرط الأساسي للترقية في التعليم العالي هو سنوات الخبرة وتقارير التقييم، كما أن الامتيازات المادية والتقديرية المتمثلة في وضع الكتاب الدراسي تعتمد أساسًا على سنوات الأقدمية في العمل ولم تراعى شرط الحصول على درجة الماجستير والدكتوراه. لذلك معظم الوظائف القيادية في وزارة التعليم العالي تتركز في المستويات الأعلى من سنوات العمل والأقدمية طبقًا لقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته، مما ترتب عليه عدم اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالبحث العلمي.

### ٤- تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في الكليات التكنولوجية المصرية:

لقد قامت فكرة الكليات التكنولوجية المصرية على غرار الكليات التقنية في العالم والتي تسعى إلى تطوير أداء المعاهد الفنية فوق المتوسطة وتطوير البرامج والمعامل والورش وفتح قنوات للتدريس عن بعد، ومن ثم كان من الضروري للمسؤولين أن يبدعوا بتطوير البنية الأساسية لهذه الكليات فكان من بين مشروعات التطوير المستهدف تحقيقها: تأهيل معامل الحاسب واللغة والإنترنت بالكليات الثماني وتجهيز المعامل والورش التخصصية في الكليات التكنولوجية بالأجهزة والمعدات التي تخدم البرامج المطورة وبناء على الإحصائيات نجد أنه تم تجهيز بعض المعامل والورش بالكليات البالغ عددها (١٠١) معمل حاسب إلى (٢٦) معمل نت (١٦) معمل لغة

موزعة على الكليات المختلفة بنسب متفاوتة، بناءً على إحدى الإحصائيات التي أعدتها وحدة الجودة التابعة لوحدة تطوير المشروعات بوزارة التعليم العالي، يتضح أن نسبة الأجهزة بالنسبة للعدد الطلاب قليل، نظرًا لأن سعة المعمل لا تتجاوز ٤٠ جهازًا في معظم المعاهد التابعة للكليات التكنولوجية المصرية وهذا لا يتيح للطلاب فرصة أكبر للتعامل مع التقنيات التكنولوجية في المجالات المختلفة. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٠).

٦- دور أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في القرارات الخاصة بالعملية التعليمية:  
يمثل أعضاء هيئة التدريس في أي منظمة تعليمية أحد المحاور الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية، لأنه تقع على عاتقهم مسئولية تحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومن ثم فإن دور أعضاء هيئة التدريس يجب ألا يقتصر فقط على تنفيذ السياسات التعليمية التي تقوم الإدارات العليا بتحديدتها، ولكن لا بدّ لأعضاء هيئة التدريس أن يكون لهم ممثلون في عملية اتخاذ القرار فيما يخصّ السياسات التعليمية التي يتولون تنفيذها، إلا أن النظام الأوتوقراطي لا يعكس حقيقة المشاركة التي تقوم بها أعضاء هيئة التدريس، وقد ينظر إلى المشاركة في الإدارة المحلية للكلية على أنها من ضمن آليات تنفيذ العمل وليس نوع من المشاركة في صنع القرار في الكليات التكنولوجية، ولكن من ضمن تنفيذ اجراءات البيروقراطية الإدارية (Cohen and Brawer, 2002 p.50).

الدراسة الميدانية :

أولاً ( أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى

١- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية للقيادات العليا وأداء أعضاء هيئة التدريس

بالكليات التكنولوجية المصرية .

ثانياً ( عينة الدراسة :

تمثل عينة البحث مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم ٢٤٠ عضو هيئة تدريس بالكليات التكنولوجية الثمانية الموزعة على مستوى الجمهورية.

ثالثاً) أدوات الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية، اعتمدت الدراسة الحالية علي استبيان حول الثقافة التنظيمية للقيادات العليا وأداء

أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية . استخدم الباحث برنامج spss لحساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والنسبة المئوية.  
ثانياً تأثير الثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية العليا بالكليات التكنولوجية في أداء أعضاء هيئة التدريس بها

جدول (١)

م	العبارة	موافق	موافق لحد	ليز موافق	المتوسط	الانحراف	النسبة	الترتيب
١	تشجع القيادات العليا البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس	٨	٧٠	١٦٢	١.٣٦	٠.٥٤٦	٤٥.٢٨	٣
٢	تعتبر درجة البكالوريوس المعيار الأساسي لاختيار عضو هيئة التدريس.	٢٤٠	٠	٠	٣	٠	١٠٠	١
٣	يوجد كادر خاص للقائمين بالتدريس بالكليات التكنولوجية المصرية.	٠	٢٤	٢١٦	١.١	٠.٣	٣٦.٦٧	٨
٤	تقدر القيادات العليا الدرجات العلمية الأعلى من البكالوريوس (الماجستير والدكتوراه) في الكليات التكنولوجية .	١٢	٨٠	١٤٨	١.٤٣	٠.٥٨٩	٤٧.٧٨	٢
٥	تقدم القيادات العليا بالكليات التكنولوجية دورات تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس.	١٢	٦٢	١٦٦	١.٣٦	٠.٥٧٦	٤٥.٢٨	٣
٦	توفر القيادات العليا فرصاً لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرات بينهم وبين نظرائهم في الكليات المناظرة في الدول المتقدمة .	٨	٤٦	١٨٦	١.٢٦	٠.٥٠٩	٤١.٩٤	٤
٧	تشجع القيادات العليا القائمين بالتدريس علي استخدام تقنيات	٤	٤٢	١٩٤	١.٢١	٠.٤٤٦	٤٠.٢٨	٦

م	العبرة	موافق	موافق لحد	غير موافق	المتوسط	الانحراف	النسبة	الترتيب
	التدريس عن بعد.							
٨	تسمح القيادات العليا لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في تحديد السياسات التعليمية.	٢	٥٢	١٨٦	١.٢٣	٠.٤٤٣	٤١.١١	٥
٩	تقيم القيادات العليا أداء أعضاء هيئة التدريس وفقا لمعايير علمية دقيقة.	٤	٤٠	١٩٦	١.٢	٠.٤٤١	٤٠	٧
	الثقافة التنظيمية للقيادة العليا	٢٩٠	٤١٦	١٤٥٤	١.٤٦	٠.٤٢٨	٤٨.٧	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (١٦) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على أن الثقافة التنظيمية للقيادة العليا له تأثير متوسط على أداء أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية بمتوسط (١.٦٦) ونسبة ٥٥.٣٧% وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عمرو محمود السيد ٢٠١٣.

فجاءت معظم الاستجابات لصالح غير موافق نظرا لاعتماد الثقافة التنظيمية للقيادة العليا على النظم البيروقراطية التي تحول دون الأداء الكفاء والفعال لأعضاء هيئة التدريس. حصلت العبارة " تعتبر درجة البكالوريوس المعيار الأساسي لإختيار عضو هيئة التدريس" على الترتيب الأول بمتوسط ٣ ونسبة ١٠٠ لصالح الاستجابة "موافق"، لأنه وفقا لقانون الخدمة المدنية الذي يشترط درجة البكالوريوس أو الليسانس بتقدير جيد كشرط أساسي لتعيين عضو هيئة التدريس في الكليات التكنولوجية على درجة مدرس نظري ثالث. حصلت العبارة " تقدر القيادات العليا الدرجات العلمية الأعلى من البكالوريوس (الماجستير والدكتوراه) في الكليات التكنولوجية" على الترتيب الثاني بمتوسط ١.٤٣ ونسبة ٤٧.٧٨، حيث يرى أفراد العينة وهم معظمهم من حملة الماجستير والدكتوراه أن تقييم الدرجات العلمية لا ينال التقدير المناسب من القيادات العليا التي

تعتبر أن درجة البكالوريوس أو ما يعادلها هي المعيار الأساسي للتعين في الكليات التكنولوجية المصرية.

### التوصيات :

- ١- تغيير الثقافة التنظيمية المعتمدة على المركزية والنظم البيروقراطية .
- ٢- وضع إطار تشريعي يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للكليات التكنولوجية المصرية.
- ٣- تعزيز ثقافة اللامركزية لخلق كوادر إدارية قادرة على تنفيذ العمل بمرونة ويسر .
- ٤- توفير برامج تدريبية تفي بمتطلبات أعضاء هيئة التدريس .
- ٥- وضع كادر خاص لأعضاء هيئة التدريس يمكنهم من أداء المهام بكفاءة وفاعلية.

### المراجع العربية :

- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٣): قرار وزارى رقم ٥٢٨ بتاريخ ٢٢/٤/٢٠٠٣ بشأن إنشاء الكليات التكنولوجية بجمهورية مصر العربية ، القاهرة ، مركز التوثيق التربوى ، .
- وزارة التعليم العالي(٢٠١٠) : وحدة إدارة المشروعات ، مركز المعلومات والإحصاء ، القاهرة .
- إبراهيم، طائل السيد نور محمد (٢٠١٣) : أثر الثقافة الإدارية على الأداء الإدارى للمدير الحكومى المصرى .رسالة ماجستير مقدمة لقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- البريدى ،عبد الله (٢٠٠٨) : نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية - ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة .
- العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض أيام ١٢،١١،٠.

السيد، عمرو محمود(٢٠١٣) : الأنماط القيادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التكنولوجية بجنوب الوادي ، بحث غير منشور مقدم للمؤتمر العلمي الأول للكليات التكنولوجية المصرية ، جامعة القاهرة ١٣ - ١٤ مايو .  
الفرج ، اسامة (٢٠١١) : نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد ٢٧ - العدد الأول. ٢٠١١ص٣٣

حسن ،أماني على(٢٠١٣) : أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية - دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة .رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٣ .

خليل، إبراهيم محمد(٢٠١٢) : تطوير الكليات التكنولوجية المصرية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي .  
سالم ،الياس(٢٠٠٦) : تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،الجزائر .

فتحي، نسرين محمد وهالة حمدي أحمد(٢٠١٤): تطوير الكليات التكنولوجية المصرية لتلبية احتياجات سوق العمل في ضوء متطلبات الجودة، المؤتمر الأكاديمي الخامس، كلية التجارة قسم المحاسبة والمراجعة، جامعة القاهرة، ٢٧ ديسمبر .

غنيمي، ايمن السيد (٢٠١٠) : تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية - دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس فى جمهورية مصر العربية . رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

الهورى ،سيد(١٩٧٦): المدير الفعال ، دراسة تحليلية لأنماط المديرين .مكتبة عين شمس ، القاهرة.

أبو بكر ،مصطفى محمود(٢٠٠٣) : التنظيم الإدارى فى المنظمات المعاصرة ، (الاسكندرية: الدار الجامعية) ، ٢٠٠٣.ص ٤٠٦ .

جرادت ، جيف(٢٠١٣) : كل ما تحتاج معرفته عن القيادة .(ت) محمد صفوت حسن ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .

عبد الباقي ، صلاح(٢٠٠٣) : السلوك التنظيمى .الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر.

- عبد الحميد ، جابر ، وأحمد خيرى كاظم(١٩٩٨) : مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، ط٢ ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- عبد الوهاب، هاشم محمد سعد(١٩٨٥) : التعليم التقني فى الوطنى العربى بين والواقع والإتجاهات ، تقرير إلبونسكو ، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
- هوكس، ديفيد(٢٠٠٠) : الأيديولوجيا ، ترجمة إبراهيم فتحى ، المشروع القومى للترجمة ، المجلس الأعلى للثقافة ، القاهرة .
- هيجان ،عبد الرحمن (١٩٩٢): أهمية قيم المديرين فى تشكيل ثقافة منظمين سعودتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك،مجلة الإدارة العامة، م(١) ١٩٩٢

#### المراجع الأجنبية :

- Burrell, G and Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Heinemann, London..
- Cameron, K.S. and R.E. Quinn, (2006). Diagnosing and changing organizational culture, Based on the Competing Values Framework, San Francisco. Jossey –Bass .
- Cohen and Brawer: The American Community college : Configuration and Strategy in Making in Universities : Broadening the Scope, (2002). – D.Matsumoto , Culture and Cultural Worldviews: Do Verbal Descriptions about Culture Reflect Anything Other Than Verbal



Descriptions of Culture?, Culture & Psychology, ٢٠٠٦ . Vol.12, No. 1, 33-62.

Draft.R (2001) : Organizatinal Theory and Design.7th ed ( Ohaio,Southern College Publishing)p.127.

Heyecan Giritli , Ela Öney-Yazıcı, Gülfer Topçu-Oraz, Emrah Acar: The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector, International Journal of Project Management 31 (2013) 228-238 .

- Hofstede, G. (1998), 'Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts', Organization Studies, 19 (3

- Hulpia, H; Deevos, G (2009) The Influence of Distributed Leadership on Teachers Organizational Loyalty. Journal of Educational Research, 103(1) 40-52.

Northouse, G. (2007) . Leadership theory and practice. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc..

Martin,J(2002): Organizational Culture: Mapping the Terrain,Thousands Oak,CA:Sage.

Matsumoto ,D., (2006):Culture and Cultural Worldviews: Do Verbal Descriptions about Culture Reflect Anything Other Than Verbal Descriptions of Culture?, Culture & Psychology, Vol.12,No. 1, .pp 33-62.

- Shili sun (2008) : Organizational Culture and Its Themes, Journal of Business and Management .

Stephen ,Robbins P, Coulter M(2005): Management. 8 edition. Pearson Prentice Hall;

Teicher, J, Holland, P. & Gough, R. (2002) eds., Employee relations management:Australia in a global context, Prentice Hall, French's Forest.p.371

W. L. Gardner, 2009, Attraction to Organizational Culture Profiles, Management Communication Quarterly, Vol.22, No. 3, 437-472.