

# علاقة هيكل القيم الشخصية بنمط القيادة

## لدى المدير المصرى

د. محمد سيد احمد عبد المتعال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

### أولاً - تمهيد يتضمن طبيعة المشكلة

يوجد العديد من المشكلات والمواقف التى تواجه المدير يومياً ، وتتطلب هذه المشكلات والمواقف تصرفات معينة . وهناك العديد من طرق وأساليب التصرف يمكن للمدير أن يختار من بينها للتغلب على ومواجهة هذه المشكلات اليومية . وتلعب القيم دوراً كبيراً فى تحديد طريقة التصرف المناسبة لكل موقف أو مشكلة حيث أنها تحدد ما ينبغى عمله وما لا ينبغى عمله . كما تلعب القيم دوراً مؤثراً فى توجيه سلوك الأفراد فى المنظمات المختلفة وتمثل هذا التأثير فى النواحي التالية <sup>(١)</sup> :

- ١ - أن القيم تحدد بشكل أساسى ما يمكن أن يعتبره الفرد صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً .
  - ٢ - أن القيم توفر المعايير المرشدة للسلوك اليومى .
  - ٣ - أن القيم تحدد اتجاهات الفرد بخصوص الأمور السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الموضوعات التى تتعلق بمجريات الحياة اليومية .
  - ٤ - أن القيم تحدد - إلى حد كبير - ما هى الأفكار والمبادئ والمفاهيم التى يمكن قبولها واستيعابها وتذكرها .
  - ٥ - أن القيم توفر العديد من المبادئ الخلقية التى يمكن الإحتكام إليها فى تقويم مختلف نواحي السلوك الفردى .
  - ٦ - أن القيم تلعب دوراً مؤثراً فى نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم .
- ولقد تبين من نتائج الدراسات السابقة أن هيكل القيم الشخصية يؤثر على سلوك المدير من عدة نواح أهمها ما يأتى <sup>(٢)</sup> :

- 
- (١) د. رفاعى محمد رفاعى ، السلوك التنظيمى ، المنصورة : مكتبة أحمد خليل ، ١٩٩٢ ، ص : ١١٨ .
  - Fincham, R., and Rhodes, P.S., The Individual, Work, and Organization. London : Veidenfeld & Nicolson, 1992, p. 101.
  - Askar, S.A., Personal Values Systems of Egyptian Managers. Unpublished (٢) PH. Desertation, Mississippi State Univ., 1979, p. 4.
  - Abbas, A., Value Systems as Predictors of Work Satisfactions of Arab Executives, Academy of International Business, Chicago, 1985, pp. 3-6.
  - Abdel-Wahab, A.G., Human Values Systems and Types of Managers. Unpublished PH. Desertation, Stirling Univ., 1988, p. 92.

- ١ - أن هيكل القيم الشخصية للمدير يؤثر على إدراكه للمواقف أو المشاكل التي يواجهها .
- ٢ - أن هيكل القيم الشخصية للمدير يؤثر في القرارات التي يتخذها وفي نوعية الأساليب التي يواجه بها المشكلات .
- ٣ - أن هيكل القيم الشخصية للمدير يضع حدوداً لما يمكن أن يعتبره المدير سلوكاً أخلاقياً أو غير أخلاقى .
- ٤ - أن هيكل القيم الشخصية يؤثر في المدى الذى يمكن أن يتقبله المدير بالنسبة للأهداف أو الضغوط التنظيمية .

## ثانياً: الدراسات السابقة :

### (١) الدراسات الخاصة بالقيم الشخصية :

يمكن إيجاز أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات كما يلي :

- (١) وجود اختلاف بين قيم الفرد الأمريكى وقيم المنظمة ، حيث تبين وجود اختلافات بين نظام القيم الفردية ونظام قيم المنظمات الأمريكية . فالقيم الفردية تعكس الخصائص الشخصية ولا يمكن الاستغناء عنها وتؤثر في السلوك الشخصى إرادياً ، بينما تعكس القيم التنظيمية الأهداف التنظيمية ويمكن الاستغناء عنها وتؤثر في السلوك الشخصى والتنظيمى إرادياً وجبراً<sup>(١)</sup> .
- (٢) أن قيم المدير لها علاقة بالنجاح الذى يحققه فى عمله وفى نفس الوقت لها علاقة بأسلوب العمل الذى يمارسه<sup>(٢)</sup> .

---

(١) Scott, W.A., Values and Organizations : A Study of Fraternities and Sororities, Chicago, McNally Co., 1979, p. 62.

(٢) Allen, W.R., & Bragaw, L.K., Social Forces and the Managers : Readings and Cases. (John Wiley and Sons, New York, 1982), p. 30.

(٣) توجد علاقة ارتباط بين القيم الفردية واتخاذ القرارات ، فقد تبين أن القيم النظرية والاقتصادية والسياسية والدينية ترتبط مباشرة باتخاذ القرارات فى حين لا يوجد ارتباط معنوى بين القيم الجمالية والاجتماعية واتخاذ القرارات هذا بالنسبة للمديرين الأمريكيين ، أما بالنسبة للمديرين المصريين فقد تبين أن أكثر القيم ارتباطاً باتخاذ القرارات هى القيم الدينية ثم النظرية ثم الاجتماعية (١) .

(٤) كذلك توضح الدراسات أن اختلافات الثقافة والبيئة والقوميات لها تأثير كبير على الاختلافات بين قيم المديرين (٢) .

(٥) أن القيم الشخصية للمدير المصرى غير متشابهة مع قيمه الإدارية. وبالتالي فإن نظام القيم لدى المدير المصرى لا يمثل نموذج واحد وإنما هو شبكة متصلة لنماذج مختلفة للقيم وتبين أن القيم السائدة لدى المدير المصرى هى القيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية (٣) .

(٦) كما تبين أن الاختلاف فى نظم القيم الشخصية يؤدى إلى الاختلاف فى الاتجاهات إزاء المسئولية الاجتماعية (٤)

### (ب) الدراسات الخاصة بأنماط القيادة :

يمكن إيجاز أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات على النحو التالى :

- Badr, H.A., & Kedia, B.L., Personnel Values and Managerial Decision (١)  
Making Evidence from Two Cultures. (International Management  
Development, Vol. 86, 1981), pp. 65-70.

- Allen, W.R., & Bragaw, L.K., Op.Cit., p. 80. (٢)

- Aldemir, M.G., The impact of cultural values upon managers choice o/  
Social power base, (International Management Development, September,  
1986), pp. 16-19.

- Abdel-Wahab, A.G., Op.Cit., (٣)

(٤) د. رفاعى محمد رفاعى ، العلاقة بين نظام القيم الشخصية للمدير واتجاهاته بالنسبة للمسئولية الاجتماعية : دراسة تطبيقية ، المنصورة : (المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، ١٩٨٥ ، من ص : ٣١٦ - ٣٥١ .

(١) أن المديرين في المستوى الإدارى الأدنى أكثر تركيزاً واهتماماً بالأفراد والعلاقات الإنسانية ، بينما المديرين في المستوى الإدارى الأوسط والأعلى أكثر تركيزاً واهتماماً بالعمل<sup>(١)</sup> .

(٢) تختلف أنماط القيادة باختلاف طبيعة النشاط الذى تمارسه المنظمة واختلاف جنسية القائد ومستوياتهم التعليمية<sup>(٢)</sup> .

(٣) توجد علاقة بين سنوات الأقدمية فى المركز القيادى والنمط القيادى المتبع . فكلما زادت سنوات الأقدمية للمشرفين فى مستوى الإدارة الدنيا زاد اهتمامهم بالأفراد وتقوية العلاقات الجيدة بينهم وبين أعضاء جماعاتهم ، كذلك فإنه كلما زاد عدد المرؤسين للقادة فى مستوى الإدارة الدنيا مال القادة إلى الاهتمام بالمجاز الأعمال أكثر من الاهتمام بالأفراد ويرجع هذا إلى إتساع نطاق الإشراف وصعوبة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية<sup>(٣)</sup> .

(٤) إن القيادة التفاعلية عملية تبادلية بين الرئيس والمرؤس . وهذا يعنى أنه يجب على الرئيس أن يكون حساساً للمدى إلمام المرؤس بعمله فى أية لحظة زمنية ، كما لا يوجد نمط قيادى فعال فى كل المواقف بمعنى أنه تختلف الأنماط القيادية وفقاً للدرجة إلمام المرؤس بعمله<sup>(٤)</sup> .

ويتضح مما سبق أن العلاقة بين هيكل القيم الشخصية ونمط القيادة للمدير لم تلق الإهتمام الكافى من جانب الباحثين ومن ثم فإن هذه الدراسة تحاول أن تقدم إسهاماً فى هذا المجال من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين هيكل القيم الشخصية وأنماط القيادة للمدير المصرى فى عينة من الشركات المصرية مختلفة النشاط والمواقع الجغرافية وهى :

---

(١) مصطفى عشوى وسعيد لوصيف ، أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمى ، الكويت : (مجلة العلوم الاجتماعية) ، للمجلد ١٦ ، العدد ٣ خريف ١٩٨٨ ، ص : ٦٧ .

(٢) د. سمير عسكر ، قياس الأنماط القيادية فى بعض المنشآت الرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، الرياض : ( كلية الاقتصاد والإدارة ، بحوث فى الاقتصاد والإدارة ) ، ١٩٨٦ ، ص : ٥٥ - ٧٦ .

(٣) مصطفى عشوى وسعيد لوصيف ، مرجع سبق ذكره ، ص : ٦٨ .

(٤) د. حنفى محمود سليمان ، السلوك التنظيمى والآداء ، ( الاسكتلندية : دار الجامعات المصرية ) ، ١٩٧٩ .

- ١ - شركة الدقهلية للغزل والنسيج والملابس الجاهزة ( وموقعها المنصورة ) ، وتعمل فى مجال غزل ونسج القطن والملابس الجاهزة .
  - ٢ - الشركة المصرية لتسويق الأسماك ( وموقعها القاهرة ) ، وتعمل فى مجال انتاج وتوزيع الأسماك .
  - ٣ - شركة مساهمة البحرية ( وموقعها الاسكندرية ) تعمل فى مجال المقاولات وشن الترع وإنشاء الطرق .
- ويرجع إختيار هذه الشركات إلى الاختلاف فى طبيعة أهداف كل منها ، فضلاً عن إختلاف طبيعة نشاط ومكان كل شركة وبالتالي سوف ينعكس هذا الإختلاف على نمط القيادة المتبع من جانب المديرين فى هذه الشركات .

### ثالثاً- أهداف الدراسة

تمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلى :

- ١ - معرفة هيكل القيم الشخصية للمديرين مع الأخذ فى الاعتبار المستوى الإدارى، للمديرين وطبيعة نشاط الشركات محل الدراسة .
- ٢ - معرفة نمط القيادة السائد لدى المديرين فى الشركات محل الدراسة مع الأخذ فى الاعتبار المستوى الإدارى للمديرين ، وطبيعة نشاط الشركات محل الدراسة .
- ٣ - معرفة طبيعة العلاقة بين هيكل القيم الشخصية ونمط القيادة للمديرين فى الشركات محل الدراسة .

### رابعاً- أهمية الدراسة

إن دراسة العلاقة بين هيكل القيم الشخصية للمدير ونمط قيادته يساعد فى إلقاء الضوء على أحد المتغيرات الهامة فى السلوك التنظيمى وهو القيم وعلاقتها بنمط القيادة . وتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة باعتبارها تلعب دوراً رئيسياً فى تحقيق أهداف المنظمات وحث العاملين على المشاركة فى تحقيقها .

ولكى تلعب القيادة دورها بنجاح وفاعلية فإن للمنظمات مطالبة باختيار مديريين  
تمشى قيمهم مع أهدافها مع مراعاة الإنسجام بين قيم المديرين والعاملين .

كذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذى تلعبه القيم فى توجيه سلوك  
الأفراد فى المنظمات المختلفة .

ويمكن الاستفادة من النتائج التى يتم التوصل إليها فى هذا المجال فى عدة نواح  
وهى :

١ - فى مجال إختيار المديرين حيث يمكن أن يراعى عند الإختيار إنتقاء أفضل العناصر  
والتي لديها قيم مزيده للنمط القيادى المناسب لظروف وأهداف الشركات محل  
الدراسة .

٢ - فى مجال التدريب حيث يمكن تصميم البرامج التدريبية التى تهدف إلى تنمية القيم  
المزيدة للنمط القيادى المناسب .

## خامساً- فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية فإنه سيتم إختيار الفروض التالية :

١ - توجد فروق معنوية بين المديرين بإختلاف مستوياتهم الإدارية فيما يتعلق بهيكل  
قيمهم الشخصية .

٢ - توجد فروق معنوية بين المديرين بإختلاف نوع نشاط الشركات التى يعملون بها فيما  
يتعلق بهيكل قيمهم الشخصية .

٣ - توجد فروق معنوية بين المديرين بإختلاف مستوياتهم الإدارية فيما يتعلق بنمط  
القيادة السائد لديهم .

٤ - توجد فروق معنوية بين المديرين بإختلاف نوع نشاط الشركات التى يعملون بها فيما  
يتعلق بنمط القيادة السائد لديهم .

٥ - توجد علاقة إرتباط معنوية بين هيكل القيم الشخصية ونمط القيادة لدى المديرين فى  
الشركات محل الدراسة .

## سادساً- مفاهيم الدراسة

لما كان الهدف الرئيسي لهذا البحث هو دراسة العلاقة بين هيكل القيم الشخصية والنمط القيادي السائد لدى المديرين ، فإن ذلك يعنى أن الدراسة تشمل العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات . المجموعة الأولى وتتمثل فى القيم والمجموعة الثانية تشمل أنماط القيادة . وفيما يلى عرض موجز لكل متغير من تلك المتغيرات :

### (- القيم :

يمكن تعريف القيم بأنها « إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأى طريقة أخرى متاحة ، أو أن إتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من إتخاذ أى هدف آخر متاح » .<sup>(١)</sup>

كما يمكن تعريف القيم بأنها « إعتقاد - ضمنى أو صريح - يعبر عما يعتقد الفرد أو مجموعة معينة بأنه المسلك المفضل ويؤثر فى إختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف » .<sup>(٢)</sup>

والقيم بهذا المعنى تعتبر مرشداً للسلوك والأساس الذى يتم فى ضوءه تفضيل تصرف على آخر ، كما أنها بمثابة المعيار الذى يحتكم إليه الفرد فى تقويمه لسلوكه وسلوك الآخرين .

ويوجد تصنيفات عديدة للقيم ، ولكن من أكثر التصنيفات قبولا لدى الكثير من الدارسين فى مجال السلوك التنظيمى ذلك التصنيف الذى قام به الفيلسوف الالمانى « شيرانجر عام ١٩٢٨ » ، حيث صف القيم فى ست مجموعات تشمل ما يلى :<sup>(٣)</sup>

- 
- Rokeach, M., The Nature of Human Values, (New York : The Free press., (١) 1973), p. 124.
  - DuBrin, A.Z., Foundations of Organizational Behavior. (New Jersey, (٢) Prentice-Hall, Inc., 1984), p. 50.
  - Schermernorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N., Managing Organizational (٣) Behavior. (New York, John Wiley and Sons, Inc., 1991), pp. 112-114.

## ١ - القيم الفكرية :

إن الفرد الذى تسود لديه هذه القيم هو فرد يبحث عن الحقيقة من خلال التفكير والفهم والاستتاج ، ولا يميل الرجل الفكرى إلى البحث عن الموضوعات الشخصية أو الذاتية كالعاطفة والرغبة والإعجاب والخوف والتمنى ، والرجل الفكرى لا يهتم كثيراً بالنواحي الجمالية والاجتماعية والسياسية .

## ٢ - القيم الاقتصادية :

إن الفرد الذى تسود لديه هذه القيم نجد أن اهتماماته عملية ، ويعطى الأولوية للمنافع المادية ، وينظر إلى النواحي الجمالية من منظور مادي بحت ، ويتصف بالانانية وحب المنافسة من أجل الثروة ، ويركز على العطايا المادية للخالق أكثر من العطايا الروحية .

## ٣ - القيم الجمالية :

والفرد الذى تسود لديه هذه القيم نجد أن اهتماماته الأساسية تتركز حول الجانب الجمالى والفنى فى الحياة ، يقدر الجمال والتشكيل والتناسق ، وإن كان هذا لا يعنى أن يكون فناً مبدعاً ، ولا يهتم بالنواحي المادية أو الشهرة أو النفوذ ولا يهتم بإحياء الفضائل ومقاومة الرذائل أو بملاحظة الفرق بينهما .

## ٤ - القيم الاجتماعية :

والفرد الذى تسود لديه هذه القيم نجد أنه يقدر العلاقات الاجتماعية والتضحية من أجل الآخرين ، غير أنانى ، عطاء للناس وليس بالضرورة فى صورة تقديرة ويتميز سلوكه بالود والشفقة والإيثار وإنكار الذات ، ولا يهتم بالمنافع المادية ، ويهتم بالنواحي الدينية .

## ٥ - القيم السياسية :

والفرد الذى تسود لديه هذه القيم نجد أن دافع القوة لديه مرتفع ، ويقوده البحث عن الشهرة والنفوذ والسيطرة فى أى مجال من مجالات الحياة ، وليس بالضرورة فى



مجال السياسة ، ويهتم بدراسة العلوم الاجتماعية ليس رغبة في العلم ولكن بغرض تعلم الدوافع الإنسانية وطرق السيطرة على الآخرين ، يهتم بالنواحي الاقتصادية كوسيلة للتأثير على الآخرين ، كما يهتم بالنواحي الجمالية « المظهرية » ولكن لا يهتم بالنواحي الاجتماعية .

#### ٦ - القيم الدينية :

والفرد الذى تسود لديه هذه القيم ، نجد أن هيكل تفكيره موجه أساساً نحو خلق قيمة عليا مجردة وتسيطر عليه فكرة التوحيد ويحاول أن يفهم معنى الوجود ويحيط نفسه بالعالم الأكبر بمفهومه الكلى .

#### ب - أنماط القيادة :

يمكن تعريف القيادة على أنها « عملية نفوذ شخصي يتم ممارستها في الموقف وتوجه من خلال عملية الإتصالات لتحقيق هدف أو أهداف معينة ، وبالتالي فإن القيادة عملية تتضمن دائماً محاولة من شخص معين ( القائد ) للتأثير في سلوك تابعيه في موقف معين » (١) .

وتعتبر القيادة هى العامل الحاسم فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول المختلفة ، ولقد تزايدت أهمية وصعوبة القيادة الإدارية بعد إتساع حجم المنظمات وتعقد أعمالها وتعدد أنشطتها ، كما أن التغير السريع والمستمر فى المحيط الاقتصادى والاجتماعى والياسى والقانونى والتكنولوجى لمنظمات الأعمال خلق الحاجة إلى القيادة الفعالة التى تستطيع أن تواجه هذه التغيرات وتستجيب لها ، ولذا يمكن القول أن نجاح

- 
- Hodgetts, R.M., Effective Supervision : Apractical Approach (New York (١) : McGraw-Hill Book Co., 1987), p. 232.
  - Anderson, G.R., Management : Skills, Functions, and Organizational Performance, (Boston : Allyn & Bacon, Inc., 1988), p. 683.

واستمرار أو فشل أى منظمة يتوقف إلى حد كبير على النمط القيادى الذى يحدد درجة التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها .<sup>(١)</sup>

ولقد تطورت الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة بدءاً من دراسات جامعة ( إيوا AOWA ) وجامعة ميتشجان وأوهايو ودراسات بلاك وموتون ورنسيس ليكرت حتى تكون ما يسمى « بالإنجاء السلوكى فى القيادة » ثم دراسات فيدلر ، وتاننوم وشميدت ، وهيرسى وبلانكارد ، وفروم ويتون ثم نموذج ثلاثى الأبعاد فى القيادة لوليم ريدن حتى تكون ما يسمى « بالإنجاء الموقفى فى القيادة » .

وحيث أن الدراسة الحالية تعتمد على نموذج ولیم ريدن كأداة لقياس نمط القيادة ، فإنه يجدر الإشارة إلى العناصر التى يقيسها هذا النموذج وهى كما يلي<sup>(٢)</sup> :

#### ١ - التوجه السائد ويشمل :

##### ١/١ - التوجه نحو العمل :

وهو المدير الذى يهتم بالعمل دون الاهتمام بالعلاقات مع الرؤسين .

##### ٢/١ - التوجه نحو الأفراد :

وهو المدير الذى يهتم بتكوين علاقات شخصية تتصف بالشفقة المتبادلة وحسن الإستماع لأداء مرؤسيه واحترام مشاعرهم وتشجيعهم .

#### ٢ - الانماط القيادية الأساسية :

وفقاً لنموذج ولیم ريدن توجد أربعة أنماط قيادية أساسية هى :

---

(١) Dailey, R.C., Understanding People in Organizations, (New York : West Publishing Co., 1988), p. 395.

(٢) Middlemist, R.D. & Hitt, M.A., Organizational Behavior, (New York : West Publishing Co., 1988), p. 385.

(٢) د. سيد الهوارى ، المدير الفعال : دراسة تحليلية لأنماط المديرين ، ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٦٧ ) ، ص ص : ١٠٤-١٨٦ .

## ١/٢ - النمط المنفصل :

وهو نمط أساسى يتحدد بالحصول على درجة منخفضة من التركيز على كل من العمل والأفراد .

## ٢/٢ - النمط المرتبط :

وهو نمط أساسى يتحدد بالحصول على درجة مرتفعة من التركيز على الأفراد ودرجة منخفضة من التركيز على العمل .

## ٣/٢ - النمط المتفانى :

وهو نمط أساسى يتحدد بالحصول على درجة مرتفعة من التركيز على العمل ودرجة منخفضة من التركيز على الأفراد .

## ٤/٢ - النمط المتكامل :

وهو نمط أساسى يتحدد بالحصول على درجة مرتفعة من التركيز على كل من الأفراد والعمل .

## ٣ - الانماط القيادية الفرعية :

إن كل نمط من الأنماط الأساسية يمكن أن يكون فعال أو غير فعال حسب ظروف الموقف ، ووفقاً لنموذج وليم ريدن يكون لدينا أربعة أنماط أكثر فعالية وأربعة أنماط أقل فاعلية أما الأنماط الأكثر فاعلية فهي :

## ١/٣ - المدير البيروقراطى :

ويتصف سلوك المدير البيروقراطى بأنه سلوك إجرائى يهتم قليلاً بالعمل وبالأفراد فى مواقف تتطلب هذا النمط من السلوك ، والمدير البيروقراطى أكثر التزاماً باللوائح والقوانين والتعليمات حيث يرى أن اللوائح هى الباب السليم للعمل . ويعتبر أكثر فاعلية لأنه يتبع الطرق السليمة ويلتزم بالتفاصيل وينفذ التعليمات حرفياً . وهو نمط المدير المنفصل الذى يستخدم فى مواقف ملائمة .

### ٢/٣ - المدير المنفى :

وهو المدير الذى يهتم كثيراً بالأفراد ويهتم قليلاً بالعمل فى مواقف تتطلب ذلك النوع من السلوك . وهو نمط المدير المرتبط الذى يستخدم فى مواقف ملائمة فيصبح أكثر تأثيراً وأكثر فاعلية .

### ٣/٣ - المدير المستبد الخير :

وهو المدير الذى يهتم كثيراً بالعمل ويهتم قليلاً بالأفراد فى مواقف تتطلب ذلك النوع من السلوك . وهو نمط المدير المتفانى الذى يستخدم فى مواقف ملائمة . والمدير فى هذا النمط يكون أكثر فهماً لنوعية العمل وطريقة أدائه ويكون فعالاً فى منظمة تهتم بالنتائج أكثر من إهتمامها بالأشخاص .

### ٤/٣ - المدير التنفيذي :

وهو المدير الذى يعطى اهتماماً كبيراً بالعمل وبالأفراد فى مواقف تتطلب ذلك النوع من السلوك . ويتميز بأنه يعامل الأفراد فى المنظمة كل حسب حالته أى يعالج ويتصل بكل مرؤس بطريقة تختلف عن الآخر . كما أنه يفضل العمل كفريق على التفرد بالعمل . كما أنه يتصف بأنه يضع مستويات أداء عالية للأفراد يتوقع أن ينجزها فريق العمل كما أن لديه القدرة على تحفيز فريق العمل .

والانماط الأقل فاعلية هى كما يلى :

### ٥/٣ - المدير المتهرب :

والمدير المتهرب هو النمط المنفصل فى موقف غير ملائم ، فهو النمط الذى يهتم قليلاً بكل من العمل والأفراد فى مواقف لا تتطلب ذلك النمط من السلوك ، وبالتالي يصبح غير فعال وأقل تأثيراً . والمدير المتهرب كثير التدخل فى أعمال الغير وأكثر مقاومة للتغيير ، ويصعب كل شئ ولكنه يسمى لمستوى الإنتاج الذى يعفيه من المسئولية ويبعد الناس عن مضايقته .

### ٦/٣ - المدير المبشر (المجاهل) :

وهو الذى يهتم كثيراً بالعلاقات ويهتم قليلاً بالعمل فى مواقف لا تتطلب ذلك . وهو النمط المرتبط ولكن فى مواقف غير ملائمة . وهذا النمط يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار ولكن لا يهتم بالإنتاج أو الرقابة أو وضع معايير للأداء . ويتجنب الصراع ويسعى للحصول على قبول الناس له .

### ٧/٣ - المدير المستبد :

وهو المدير الذى يهتم كثيراً بالعمل وقليلاً بالأفراد فى مواقف لا تتطلب ذلك ، ويستخدم الضغوط لتحفيز الرؤسين على العمل ، وأكثر تركيزاً على الرقابة ، يهدد كثيراً ويتخذ كل القرارات ويطلب الطاعة من الرؤسين .

### ٨/٣ - المدير الموفق :

وهو المدير الذى يهتم كثيراً بالعمل وبالأفراد معاً فى مواقف لا تتطلب ذلك وهو المدير المتكامل فى مواقف غير ملائمة . وهو يهتم بالحل الوسط دائماً .

## سابعاً - المتغيرات وقياسها

تقوم الدراسة الحالية على دراسة طبيعة العلاقة بين متغيرين ، الأول : هيكل القيم الشخصية ، الثانى : أنماط القيادة للمديرين ، ويتم قياس هذين المتغيرين كما يلى :

### أ- قياس هيكل القيم الشخصية :

يتم قياس هيكل القيم الشخصية من خلال قائمة استقصاء<sup>(١)</sup> تحتوى على ٤٥ سؤالاً وتحتوى هذه القائمة على جزئين هما :<sup>(٢)</sup>

(١) الملاحق .

(٢) Allport, G.W., Vernon, P.E., & Lindzey, G., Study of Values, (Houghton Mifflin, Boston, 1970), p. 19.

## الأول :

وبه ثلاثون سؤالاً . لكل سؤال اجابتين بديلتين ويقوم المستقصى منه بترتيبها رقمياً حسب الأهمية ، فيعطى البديل الأكثر أهمية رقم (٢) والبديل الأقل أهمية رقم (١) ، وبذلك يكون مجموع نقاط السؤال الواحد ٣ نقاط ومجموعة النقاط للثلاثين سؤالاً  $30 \times 3 = 90$  نقطة .

## الثاني :

وبه خمسة عشر سؤالاً لكل سؤال أربع إجابات بديلة ، ويقوم الفرد بترتيبها رقمياً حسب الأهمية ، فيعطى للبديل الأول ٤ نقاط والثاني ٣ نقاط والثالث نقطتان والرابع نقطة واحدة . وبذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحد ١٠ نقاط (٤ + ٣ + ٢ + ١) ، ومجموع النقاط للأسئلة الخمس عشر =  $10 \times 15 = 150$  نقطة ، وبذلك يكون مجموع النقاط فى الإستمارة ٢٤٠ نقطة (٩٠ + ١٥٠) ، مورعة على المجموعات الست للقيم .

## ب - قياس أنماط القيادة :

يتم قياس أنماط القيادة من خلال قائمة إستقصاء تحوى على مسلسل من الأرقام ١ - ٥٦ وأمام كل رقم عبارتين أ ، ب ، ويطلب من المستقصى منه أن يقرأ كل عبارة بدقة وأن يختار العبارة التى تتفق مع رأيه تماماً وأن لا يختار إلا عبارة واحدة فقط أمام كل رقم (١) . ويتم تفرغ الإجابات على نموذج خاص أعد لذلك الغرض (٢) .

## ثامناً - مجتمع وعينة الدراسة :

تم إجراء هذه الدراسة فى ثلاث شركات مختلفة هى شركة الدقهلية للغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، والشركة المصرية لتسويق الأسماك وشركة مساهمة البحيرة ، ويعمل

(١) الملاحق .

(٢) Reddin, W.J., Managerial Effectiveness, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1970), pp. 40-42.

بهذه الشركات ١٢٢٩ مديراً في المستويات الإدارية الثلاثة<sup>(١)</sup>. ونظراً لوجود إطار متكامل لمجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة طبقية احتمالية موزعة وفقاً للمستويات الإدارية على الشركات الثلاث موضع الدراسة . وباستخدام المعادلة التالية أمكن تحديد حجم العينة في هذه الدراسة وذلك كما يلي :<sup>(٢)</sup>

$$ME = \frac{Z^2 \Pi (I - \Pi) N}{Z^2 \Pi (I - \Pi) + NE^2}$$

حيث إن :

ME = حجم العينة =  $\Pi$  = ٧٥ = نسبة توافر الخاضعة

N = حجم المجتمع = Z = ١,٩٦

E = مستوى المعنوية = ٧٥ =

وفي ضوء المعادلة السابقة تبين أن حجم عينة الدراسة من الشركات الثلاث هو ٢٩٣ مديراً في المستويات الإدارية الثلاثة . وقد تم جمع قوائم الاستقصاء باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية والجدول التالي يبين توزيع العينة على الشركات الثلاثة وفي المستويات الإدارية الثلاثة :

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة وتوزيع العينة على المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات الثلاثة

بيان	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة دنيا		للمجموع	
	العينة	للمجتمع	العينة	للمجتمع	العينة	للمجتمع	العينة	للمجتمع
الدقهلية	٦	٢٤	٢٠	٨١	٧٥	٣٢١	٤٢٦	١٠١
الأسماك	١١	٤٥	١٨	٧٧	٦٤	٢٦٧	٣٨٩	٩٣
المساهمة	٢٢	٩٤	١٩	٨٠	٥٨	٢٤٠	٤١٤	٩٩
المجموع	٣٩	١٦٣	٥٧	٢٣٨	١٩٧	٨٢٨	١٢٢٩	٢٩٣

(١) وزارة الصناعة : إعلاد الباحث ، اعتماداً على التقارير السنوية الموحدة للشركات الصناعية ،

١٩٣٣/٩٢ ، وسجلات شئون العاملين بالشركات محل الدراسة .

(٢) - Yomaxana, T., Statistics : An Introductory Analysis, (New York : Hapir & (٢)

Raw Co., 1967), pp. 866.

## تاسعا- النتائج والتوصيات

### ١ - النتائج :

قام الباحث بتفريغ استمارات البحث على الحاسب الآلى ثم قام باستخدام البرنامج الاحصائى الجاهز MINITAB فى التحليل الاحصائى لاختبار الفروض التى قامت عليها هذه الدراسة . وكانت النتائج على النحو التالى :

### الفرض الاول :

توجد فروق معنوية بين المديرين باختلاف مستوياتهم الإدارية فيما يتعلق بهيكل قيمهم الشخصية .  
ولإثبات صحة أو خطأ هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين والجدول التالى يوضح نتائج تحليل التباين :

### جدول رقم (٢)

نتائج تحليل التباين بالنسبة للمستوى الإدارى

المصدر	م.م	د.ح	م.م.م	ف. المحسوبة
م.م. بين المستويات الإدارية	٦٤٥٤,٢	١٧	٣٧٩,٧	٩,٩***
م.م. البوائى	٤٧٦٠٧,٧	١١٤٠	٤١,٨	
م.م.ك.	٥٤٠٦١,٩	١١٥٧		

\*\*\* مستوى معنوية ٠,٠٠١

ويتضح من جدول تحليل التباين رقم (٢) أن هناك فروقا معنوية بين المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة فيما يتعلق بهيكل القيم الشخصية السائد لديهم . ويعزو الباحث أسباب هذا الاختلاف إلى اختلاف السن وسنوات الخبرة واختلاف طبيعة نشاط



الشركات موضع الدراسة على إعتبار أن هذه العوامل من أهم المصادر التى يستمد منها المدير ثقافته والتي تؤثر على سلوكه وأدائه ونمط القيادة الذى يتبعه .

ويوضح الجدول رقم (٣) ترتيب هيكل القيم الشخصية فى المستويات الإدارية الثلاثة وقد تبين عدم وجود إتفاق بين المديرين حول ترتيب هيكل القيم الشخصية . فاستخدام معامل إتفاق كندال اتضح أنه يعادل ٠,٥٦٨ ، ولكن لم تثبت معنويته . وهذا يعنى أن لكل مستوى إدارى ترتيب معين للقيم الشخصية السائدة لديه . ويتضح من الجدول أيضاً أن القيم الفكرية والسياسية تحتل المرتبة الاولى والثانية عند المستوى الإدارى الأعلى . وهذا يتناسب فعلاً مع طبيعة عمل هذا المستوى ، فالمدير فى المستويات العليا تتمثل مهامه فى التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر فضلاً عن أن المديرين فى هذا المستوى يسعون لإحتلال مناصب أعلى وسلطات أعلى وهذا يفسر توافر القيم السياسية لديهم بشكل قوى (١) .

وعلى الجانب الآخر نجد أن القيم الاجتماعية تحتل المرتبة الاولى لدى المستوى الأدنى وهذا أيضاً يتناسب مع واجبات ومسئوليات هذا المستوى . فالمدير فى مستوى الإدارة الدنيا لديه إتصال مباشر بالمرؤسين وبالتالي فهو يهتم بإقامة علاقة طيبة مع مرؤسيه والسعى إلى حل مشاكلهم سواء الخاصة أو العامة وهذا يفسر أسباب إرتفاع القيم الاجتماعية لدى المديرين فى هذا المستوى .

---

(١) د. فيصل قدرى ، نظرة ديناميكية فى علم النفس والقيم ، القاهرة : ( دار الطباعة الحديثة ، ١٩٨٨ ) ، ص ص : ٥٥ - ٥٧ .

جدول رقم (٣)

ترتيب هيكل القيم الشخصية للمديرين على أساس المستوى الإداري

الترتيب العام	إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا	المستوى الإداري القيم
١	٢	٢	١	القيم الفكرية
٣	٣	١	٥	القيم الاقتصادية
٤	٥	٥	٢	القيم السياسية
٢	١	٣	٣	القيم الاجتماعية
٥	٦	٤	٤	القيم الجمالية
٦	٤	٦	٦	القيم الدينية

كذلك يتضح من الجدول رقم (٣) أن القيم الفكرية تحتل الترتيب الأول في الترتيب العام لهيكل القيم الشخصية بالنسبة للمديرين مهما اختلفت مستوياتهم الإدارية .  
 ورغبة من الباحث في التعرف على مدى وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية فيما يتعلق بكل قيمة على حدة . استخدم الباحث إختبار ( ت ) . والجدول التالي يوضح نتائج إختبار ( ت ) :

جدول رقم (٤)

متوسطات القيم ونتائج إختبار ( ت ) بين المستوى الإدارى وهيكل القيم الشخصية للمديرين محل الدراسة

القيم	المستوى الإدارى			ادارة عليا / ادارة وسطى			ادارة عليا / ادارة دنيا			ادارة وسطى / ادارة دنيا		
	المتوسط	المتوسط	قيمة ت	المتوسط	المتوسط	قيمة ت	المتوسط	المتوسط	قيمة ت	المتوسط	المتوسط	قيمة ت
القيم الفكرية	٤١,٩٥	٤١,٨٢	٠,١٩	٤١,٩٥	٤٠,٦٩	*١,٨٢	٤١,٨٢	٤٠,٦٩	٤١,٨٢	٤٠,٦٩	٠,٩٥	
القيم الاقتصادية	٣٨,٨٢	٤٢,١٧	***٣,٣٣	٣٨,٨٢	٤٠,٠٥	*١,٦٩	٤٢,١٧	٤٠,٠٥	٤٢,١٧	٤٠,٠٥	**٢,١٩	
القيم السياسية	٤٠,٣٦	٣٨,٣٧	*١,٨٥	٤٠,٣٦	٣٨,٦٥	**٢,٦٨	٣٨,٣٧	٣٨,٦٥	٣٨,٣٧	٣٨,٦٥	٠,٣١	
القيم الإجتماعية	٤٠,٣١	٤٠,٤٢	٠,٠٥	٤٠,٣١	٤٤,٤٢	***٣,٣٦	٤٠,٤٢	٤٤,٤٢	٤٠,٤٢	٤٤,٤٢	***٣,٧١	
القيم الجمالية	٣٩,٦٤	٤٠,٣٣	٠,٩٣٣	٣٩,٦٤	٣٦,١٠	***٥,١١	٤٠,٣٣	٣٦,١٠	٤٠,٣٣	٣٦,١٠	***٣,٥٧	
القيم الدينية	٣٦,٥٤	٣٧,١٣	١,٦٢	٣٦,٥٤	٣٩,٥٧	**٢,٥٣	٣٧,١٣	٣٩,٥٧	٣٧,١٣	٣٩,٥٧	***٣,٩٥	

\* مستوى معنوية ٠,٠٥

\*\* مستوى معنوية ٠,٠١

\*\*\* مستوى معنوية ٠,٠٠١

ويتضح من جدول إختبار ( ت ) رقم (٤) النتائج التالية :

١ - توجد فروق معنوية بين الإدارة العليا والوسطى فيما يتعلق بالقيم الاقتصادية حيث إتضح أن الإدارة الوسطى تتوافر لديها القيم الاقتصادية بشكل أكبر من الإدارة العليا ومعنى ذلك أنه بانخفاض المستوى الإدارى تقل مستويات الأجور وبالتالي تمثل العوامل الاقتصادية أهمية كبرى فى تفكير وقرارات هذا المستوى .

٢ - توجد فروق معنوية لصالح الإدارة العليا بالمقارنة بالإدارة الوسطى والإدارة الدنيا فيما يتعلق بالقيم السياسية حيث أن المديرين فى مستوى الإدارة العليا يتميزون بتوافر الرغبة فى الشهرة والسلطة والاندماج مع الآخرين والبحث عن النفوذ التى تعد فى نفس الوقت أهم متغيرات القيم السياسية . كذلك نجد أن المديرين فى المستوى

الأعلى هم المسؤولون عن إدارة المنظمة ككل وبالتالي لابد من توافر الرغبة في التجديد والتطوير وزيادة المركز التنافسي للمنظمة .

٣ - توجد فروق معنوية لصالح الإدارة العليا بالمقارنة بالإدارة الدنيا فيما يتعلق بالقيم الفكرية والسياسية والجمالية . ويرى الباحث أن المديرين في الإدارة العليا بكونهم المسؤولون على المنظمة ككل فلا بد من أن توافر لديهم القدرة على التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات الإستراتيجية والإعتماد على التفكير العلمى وليس التفكير العشوائى الذى يعتمد على التجربة والخطأ . كذلك نجد أن المديرين فى هذا المستوى يسمون نحو الشهرة والنفوذ والتأثير فى الآخرين على العكس من المديرين فى المستوى الأدنى الذين يهتمون بأقامة علاقات طيبة مع الآخرين خاصة أن عملهم يرتبط بالاتصال والاحتكاك المباشر بالمرؤسين .

٤ - توجد فروق معنوية لصالح الإدارة الدنيا بالمقارنة بالإدارة العليا والإدارة الوسطى فيما يتعلق بالقيم الاقتصادية والاجتماعية والدينية . فالمديرين فى مستوى الإدارة الدنيا يهتمون بوجود علاقات طيبة ومستمرة مع مرؤسيهم فضلاً عن الاهتمام بالجانب الروحى والدينى بشكل أكبر من المستويات العليا . كذلك فإنه يتضح أن انخفاض المستوى الإدارى يؤثر على الأجور والمرتبات والحوافز ولذلك تهتم المستويات الدنيا بالنواحي والعوامل الاقتصادية بشكل أكبر من المستويات العليا .

٥ - توجد فروق معنوية لصالح الإدارة الوسطى بالمقارنة بالإدارة الدنيا فيما يتعلق بالقيم الجمالية . حيث أننا نجد أن المديرين فى هذا المستوى يهتمون بالاكثفاء الذاتى واقامة علاقات محدودة مع الآخرين . وهذه من العوامل المحددة للقيم الجمالية .

#### الخلاصة:

يتضح مما سبق أنه توجد فروق معنوية بين المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة فيما يتعلق بهيكل القيم الشخصية . فلكل مستوى إدارى ترتيب معين للقيم الشخصية فضلاً عن أنه توجد فروق معنوية بين المديرين فيما يتعلق بكل قيمة على حدة . وبالتالي يتضح صحة الفرض الأول من فروض الدراسة .

## الفرض الثاني:

توجد فروق معنوية بين المديرين باختلاف نوع نشاط الشركات التي يعملون بها فيما يتعلق بهيكل قيمهم الشخصية .  
ولإثبات صحة أو خطأ الفرض الثاني اعتمد الباحث على أسلوب تحليل التباين .  
والجدول رقم (٥) يوضح نتائج تحليل التباين كما يلي :

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين بالنسبة لنوع نشاط الشركات محل الدراسة

المصدر	٢٠٢	د.ح	٢٠٢٠م	ف. المحوية
م.م بين الشركات	٩٦٤٧,٥	١٧	٥٦٧,٥	١٤,٥٧***
م.م البواقي	٤٤٤١٤,٤	١١٤٠	٣٩,٠	
م.م.ك	٥٤٠٦١,٩	١١٥٧		

\*\*\* مستوى معنوية ٠,٠٠١ .

ويتضح من جدول تحليل التباين رقم (٥) أن هناك فروقاً معنوية بين المديرين في الشركات الثلاث فيما يتعلق بهيكل القيم الشخصية السائد لديهم . ويرجع الباحث أسباب هذا التباين إلى إختلاف طبيعة نشاط الشركات موضع الدراسة حيث أن لكل شركة ثقافتها واستراتيجياتها وأهدافها وسياساتها التي تختلف عن الأخرى من الشركات ، وحيث أن العاملين في الشركات تتأثر ثقافتهم بثقافة الشركة التي يعملون بها فإنه من الطبيعي أن تختلف قيمهم باختلاف هذه الثقافات .

وباستخدام معامل اتفاق كندال لمعرفة الترتيب العام للقيم الشخصية على حسب الأهمية النسبية ، إتضح أن معامل الاتفاق يعادل ٠,٤٢٦ ، ولقد ثبتت عدم معنويته ، مما يعني أن لكل شركة ثقافتها والتي تجعل لها هيكل قيمي مميز عن باقي الشركات .  
والجدول التالي رقم (٦) يوضح ترتيب هيكل القيم الشخصية على أساس نوع الشركات محل الدراسة :

جدول رقم (٦)

ترتيب هيكل القيم الشخصية للمديرين على أساس نوع نشاط الشركات

الترتيب العام	المساهمة	الاسماك	الدقهلية	الشركة / القيم
٣	٢	٤	٣	القيم الفكرية
٢	٣	٢	٢	القيم الاقتصادية
٥,٥	٦	٣	٥	القيم الياسية
١	٤	١	١	القيم الاجتماعية
٤	١	٦	٦	القيم الجمالية
٥,٥	٥	٥	٤	القيم الدينية

وللتحقق من مدى وجود فروق معنوية بين الشركات فيما يتعلق بكل قيمة على حدة استخدم الباحث إختبار ( ت ) . والجدول رقم (٧) يبين نتائج إختبار ( ت ) على النحو التالي :

١ - توجد فروق معنوية لصالح شركة تسويق الاسماك بالمقارنة بشركة الدقهلية للغزل والنسيج فيما يتعلق بالقيم الاقتصادية والسياسية ويرجع ذلك إلى أن هذه القيم تحتل أهمية كبيرة في شركة تسويق الاسماك نظراً لطبيعة المنتج الذي تتعامل فيه واحتياجه إلى سرعة التسويق بالإضافة إلى احتكاكهم المباشر مع جمهور المستهلكين .

وفي نفس الوقت توجد فروق معنوية لصالح شركة الدقهلية بالمقارنة بشركة تسويق الاسماك فيما يتعلق بالقيم الجمالية نظراً لأن طبيعة المنتج الذي تقدمه شركة الدقهلية يتطلب إبتكار وتصميم المنتج بالشكل الذي يراعى فيه أذواق واحتياجات المستهلكين وتطلعاتهم .

٢ - توجد فروق معنوية لصالح شركة مساهمة البحيرة بالمقارنة بشركتي الدقهلية وتسويق الاسماك فيما يتعلق بالقيم الفكرية والجمالية . فشركة المساهمة تقوم بأعمال متنوعة مثل شق الترع والمصارف ورصف الطرق وإقامة الكبارى . وهذه أعمال تتطلب

حسن التفكير القائم على الأساس العلمي والموضوعي ، فضلاً عن الإهتمام بالنواحي الجمالية والتي تأخذ في الاعتبار حسن المظهر والتناسق وهذا يفسر توافر القيم الجمالية لدى المديرين في شركة المساهمة بشكل أكبر من شركتي الدقهلية وتسويق الأسماك .

جدول رقم (٧)

متوسطات القيم ونتائج إختبار ( ت ) بين نوع النشاط وهيكل القيم الشخصية للمديرين محل الدراسة

الاسماك / للمساهمة	الدقهلية / للمساهمة			الدقهلية / الأسماك			الشركة القيم		
	الترتبط	الترتبط	قيمة ت	الترتبط	الترتبط	قيمة ت			
***٣,٤٥	٤٣,٣٨	٣٩,٢٦	***٢,٩٦	٤٣,٣٨	٣٩,٩٢	٠,٥٢	٣٩,٢٦	٣٩,٩٢	القيم الفكرية
***٣,٢٦	٣٩,٧٢	٤٢,٥١	٠,٦٥	٣٩,٧٢	٤٠,٤٠	*١,٨٤	٤٢,٥١	٤٠,٤٠	القيم الاقتصادية
***٤,٩٤	٣٦,٢٣	٤١,١١	**٢,٩٢	٣٦,٢٣	٣٩,٢٧	*١,٨٤	٤١,١١	٣٩,٢٧	القيم السياسية
***٤,٥٠	٣٩,٣٨	٤٤,٤٦	***٤,٠٢	٣٩,٣٨	٤٣,٧٨	٠,٥٧	٤٤,٤٦	٤٣,٧٨	القيم الاجتماعية
***٨,٩٣	٤٤,٣٨	٣٤,٠٠	***٦,٤٢	٤٤,٣٨	٣٧,٣٨	***٣,٠٤	٣٤,٠٠	٣٧,٣٨	القيم الجمالية
١,٣٩	٣٦,٣٥	٣٧,٧٢	**٦,١٣	٣٦,٣٥	٣٩,٤٤	١,٤٦	٣٧,٧٢	٣٩,٤٤	القيم الدينية

\* مستوى معنوية ٠,٠٥

\*\* مستوى معنوية ٠,٠١

\*\*\* مستوى معنوية ٠,٠٠١

٣ - توجد فروق معنوية لصالح شركة الدقهلية بالمقارنة بشركة مساهمة البحيرة فيما يتعلق بالقيم الاجتماعية نظراً لأن شركة الدقهلية تتعامل في منتج يتطلب اتصالاً بالجماهير لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم والتي تؤثر على المنتج عند تصميمه وتصنيعه مما يفسر توافر القيم الاجتماعية بشكل أكبر من شركة المساهمة . كذلك نجد أن هذه القيم ترتفع أيضاً في شركة تسويق الأسماك بالمقارنة بشركة المساهمة وذلك لوجود احتكاك مباشر بالجماهير على عكس شركة المساهمة التي تعمل في ظل خطط

محددة وجداول أعمال معلنة مسبقاً . وهذا يفرض أيضاً تزايد القيم السياسية أيضاً في شركة تسويق الأسماك بالمقارنة بشركة المساهمة .

#### الخلاصة :

يتضح مما سبق أن هناك فروقاً معنوية بين المديرين في الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بهيكل القيم الشخصية السائد لديهم . كذلك اتضح أن ترتيب هيكل القيم الشخصية حسب أهميتها النسبية اختلف من شركة لأخرى ، كما أن هناك فروقاً معنوية بين المديرين فيما يتعلق بكل قيمة على حدة ، وهذا يثبت صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة .

#### الفرض الثالث :

توجد فروق معنوية بين المديرين باختلاف مستوياتهم الإدارية فيما يتعلق بنمط القيادة السائد لديهم .  
ولإثبات صحة أو خطأ هذا الفرض استخدم الباحث النسب المئوية واختبار ( كا<sup>٢</sup> ) وكانت النتائج على النحو التالي :

#### ١- نسبة التوجه السائد والمستوى الإداري :

يبين الجدول رقم (٨) تقسيم التوجه السائد على أساس المستوى الإداري للمدير :

#### جدول رقم (٨)

نسبة التوجه السائد بين المديرين على أساس المستوى الإداري

العينة الكلية	إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا	المستوى الإداري
%	%	%	%	التوجه السائد
٦٨	٥١	٧٧,٢٠	٨٥,٥٠	التوجه نحو العمل
٣٢	٤٩	٢٢,٨٠	١٤,٥٠	التوجه نحو الأفراد



ويتضح من الجدول رقم (٨) أن التوجه السائد في البيئة الكلية هو التوجه نحو العمل حيث تصل نسبته إلى ٢٦٨ ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات والتي تظهر أن التوجه السائد في البيئة المصرية هو التوجه نحو العمل . ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن المديرين يعملون في ظل سياسات مركزية يلتزمون بالعمل في إطارها بالإضافة إلى أن العلاقات بين المديرين والمرؤسين علاقة شكلية تقوم على تحديد الأدوار والخضوع للقوانين واللوائح المنظمة لتلك العلاقات . كذلك يرى الباحث أن المديرين يعتقدون أن التركيز على العمل فقط يؤدي إلى نجاح المنظمة ، بينما التركيز على الأفراد والعلاقات يؤدي إلى انتشار الفوضى والتسيب .

كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن التوجه نحو العمل يزداد في المستويات العليا والتوجه نحو الأفراد يزداد في المستويات الدنيا . ولقد ثبت معنوية الاختلافات بين المستويات الإدارية فيما يتعلق بالتوجه السائد لديهم عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يدل على أن التوجه السائد يختلف باختلاف المستوى الإداري ( كما<sup>٢</sup> للحسوبة ٤٩,٧ ، كما<sup>٢</sup> الجدولية ٩,٢١ ، درجات الحرية ٢ ) .

ويرى الباحث أن سيادة التوجه نحو العمل في المستويات الإدارية العليا يرجع إلى أن المديرين في هذه المستويات تتمثل مهمتهم الأساسية في التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات ومن ثم فإنهم أكثر تمسكاً بالقوانين واللوائح . أما سيادة التوجه نحو الأفراد في المستويات الدنيا فيرجع إلى أن المديرين في هذه المستويات تتمثل مهمتهم في التوجيه والإشراف والإتصال المباشر مع العمل . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عشوى ، لوصيف ، ١٩٨٨<sup>(١)</sup> .

#### ب- الامتاط القيادية الأساسية والمستوى الإداري :

يبين الجدول رقم (٩) تقسيم أنماط القيادة الأساسية على أساس المستوى الإداري :

(١) مصطفى عشوى وسعيد لوصيف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ٦١ - ٧٤ .

جدول رقم (٩)

الانماط القيادية الأساسية على أساس المستوى الإدارى

العينة الكلية Z	إدارة دنيا Z	إدارة وسطى Z	إدارة عليا Z	المستوى الإدارى	
				التميز	الأساسى
٣٢	٢٤	٣٨	٣٠	منفصل	منخفض عمل / منخفض أفراد
١٧	٣٢	١٣	٦	مرتبطة	منخفض عمل / مرتفع أفراد
٣٤	٢٦	٣٣	٤٧	متوازن	مرتفع عمل / منخفض أفراد
١٧	١٨	١٦	١٧	متكامل	مرتفع عمل / مرتفع أفراد

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن النمط الغالب بين المديرين فى العينة الكلية هو النمط المتفانى أى النمط الذى يعطى إهتماماً كبيراً بالعمل ونتائجه وفى نفس الوقت يعطى إهتماماً منخفضاً بالعلاقات بين الأفراد . وشعار هذا المدير هو العمل أولاً ثم يلى ذلك النمط المنفصل ثم النمط المرتبط والمتكامل .

ويرى الباحث إتفاق هذه النتيجة مع ما توصل إليه فى الجدول رقم (٨) حيث أن التوجه السائد هو التوجه نحو العمل مما يعكس صدق وسلامة أداة وليسم ريدن لقياس أنماط القيادة للمديرين .

- ويلاحظ أن كل مستوى إدارى يختلف عن الآخر من حيث النمط الأساسى ولقد ثبتت معنوية الفروق عند مستوى معنوية ٠,٠١ ( كا<sup>٢</sup> للحسوبة ٨,١٠٢ ، كا<sup>٢</sup> الجدولية ٨,١٦ ، درجات الحرية ٦ ) . ومعنى ذلك أن هناك فروقاً معنوية بين الأنماط القيادية الأساسية وترجع هذه الفروق إلى الإختلاف فى المستوى الإدارى .

ويرى الباحث أن هذه النتائج تكشف عن الإهتمام الزائد بالعمل وباللوائح والقوانين التى تحدد الحقوق والواجبات مع إهمال واضح للعلاقات الإنسانية ، وهذا يرجع إلى مركزية الإدارة فضلاً عن خضوع عملية الترقية إلى معايير الإلتزام بالشكل الرئيسى فى العمل وليس إلى الإهتمام بالأفراد أو تنمية علاقات شخصية قوية مع الآخرين .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات العربية في هذا المجال وإن كانت تختلف مع نتائج الدراسات الأجنبية ويمكن إرجاع ذلك إلى إختلاف البيئة والظروف بالإضافة إلى عدم كفاية إعداد وتدريب وتنمية المديرين المصريين بالشكل الذى يساعد على الإهتمام بالعمل وبالأفراد فى آن واحد (١).

### ج - الامتاط القيادية الفرعية والمستوى الإدارى :

يبين الجدول رقم (١٠) تقسيم أتماط القيادة الفرعية على أساس المستوى الإدارى :

#### جدول رقم (١٠)

#### الامتاط القيادية الفرعية على أساس المستوى الإدارى

العينة الكلية Z	إدارة دنيا Z	إدارة وسطى Z	إدارة عليا Z	المستوى الإدارى النمط الفرعى
٤,٧٧	١,٩٩	١٠,٠٠	٢,٠	التهرب
٢٧,٢٣	٢٢,٠١	٢٨,٠٠	٢٨,٠	البيروقراطى
٤,٤٥	٣,٩٩	٨,٠٠	١,٥	المبشر
١٢,٥٥	٢٨,٠١	٥,٠٠	٤,٥	النمى
٣,٤٥	١,٥٠	٨,١٩	٣,٠	المتبد
٣٠,٥٥	٢٤,٥٠	٢٤,٨١	٤٤,٠	المتبد الخير
٣,٩٦	٤,٣٣	٤,٢٧	٣,٠	الموفق
١٣,٠٤	١٣,٦٧	١١,٧٣	١٤,٠	التفيزى

ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن نمط المتبد الخير هو النمط الذى يحصل على الترتيب الأول فى العينة الكلية يليه النمط البيروقراطى ثم التفيزى ثم النمى . وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الجدول رقم (٩) حيث إتضح أن النمط المتفانى هو النمط الغالب يليه المنفصل ثم المرتبط والمتكامل .

(١) المرجع السابق ، نفس الصفحات .

ويمكن القول أن غلبة النمط المستبد الخير بين المديرين يرجع إلى طبيعة الإنسان المصرى ، تلك الطبيعة التى يغلب عليها الجانب العاطفى إلى حد ما . فالمدير يلزم مرؤوسيه بإنجاز الأعمال المكلفين بها ويلجأ إلى الشدة إذا دعت الضرورة ذلك ولكن الشدة باللين حتى أن هذا النمط يطلق عليه المستبد الأبوى أو المستبد الرحيم (١) .

ويرى الباحث أنه مع تزايد الاهتمام بالعمل إلا أن النتائج غير مشجعة مما يعكس إهتماماً شكلياً بالعمل ، ولقد إتضحت معنوية الفروق بين المستويات الثلاثة فيما يتعلق بالأنماط القيادية الفرعية عند مستوى معنوية ٠,٠١ ( كا<sup>٢</sup> المحسوبة ١, ٣٨٦ ، كا<sup>٢</sup> الجدولية ١٤, ٢٩ ، درجات حرية ١٤ ) . ومن التحليل السابق يتضح أن التوجه السائد هو التوجه نحو العمل ، وأن النمط الأساسى هو النمط المتفانى وأن النمط الفرعى هو النمط المستبد الخير . وإتفاق التوجه السائد مع النمط الأساسى مع النمط الفرعى يعكس صدق نتائج الدراسة ، كما يعكس صدق وسلامة أداة وليم ريدن لقياس أنماط القيادة للمديرين .

#### الخلاصة :

يتضح مما سبق أنه توجد فروق معنوية بين المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة فيما يتعلق بنمط القيادة السائد لديهم . مما يؤكد صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة .

#### الفرض الرابع :

توجد فروق معنوية بين المديرين بإختلاف نوع نشاط الشركات التى يعملون بها فيما يتعلق بنمط القيادة السائد لديهم .  
ولإثبات صحة أو خطأ هذا الفرض إستخدم الباحث النسب المتوية وإختبار ( كا<sup>٢</sup> )  
وكانت النتائج على النحو التالى :

(١) د. سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٨١ - ١٩٥ .

١- نسبة التوجه السائد ونوع نشاط الشركات محل الدراسة :

يبين الجدول رقم (١١) تقسيم التوجه السائد على أساس نوع نشاط الشركات التي يعملون بها :

جدول رقم (١١)

نسبة التوجه السائد بين المديرين على أساس نوع نشاط الشركات

المساهمة %	الاسماك %	الدقهلية %	الشركة التوجه السائد
٧١,٢٨	٦٣,٥٨	٧٦,٩٢	التوجه نحو العمل
٢٨,٧٢	٣٦,٤٢	٢٣,٠٨	التوجه نحو الأفراد

ويتضح من الجدول رقم (١١) أن التوجه السائد لدى المديرين في الشركات محل الدراسة هو التوجه نحو العمل . ويتبين من الجدول أن المديرين في شركة الدقهلية أكثر توجهاً نحو العمل وقد يرجع ذلك إلى أن طبيعة المنتج في شركة الدقهلية تتطلب تركيز أكثر على العمل سواء في مرحلة دراسات السوق أو في مرحلة تصميم المنتج أو مرحلة التقديم التجاري حتى مرحلة ما بعد البيع للتأكد من رضا المستهلك على المنتج خاصة وأن جزءاً كبيراً من إنتاج الشركة أصبح موجهاً نحو التصدير . وهذا لا يمنع أن يهتم المديرين في شركتي المساهمة وتسويق الأسماك بالعمل وهذا يتضح من أن نسبة التوجه نحو العمل مرتفعة أيضاً في هاتين الشركتين . ولم تثبت معنوية الفروق بين المديرين في الشركات الثلاثة فيما يتعلق بنسبة التوجه السائد .

ب- الانماط القيادية الأساسية ونوع نشاط الشركات محل الدراسة :

يبين الجدول رقم (١٢) تقسيم أنماط القيادة الأساسية على حسب نوع نشاط الشركات محل الدراسة :

جدول رقم (١٢)

الانماط القيادية الأساسية على أساس نوع نشاط الشركة

المساهمة %	الاسماك %	الدقهلية %	المستوى الإداري النمط الأساسي	درجة التركيز
٣٢,٥٩	٢٩,٨٤	٢٧,٥٦	منفصل	منخفض عمل / منخفض أفراد
١٥,٦٠	١٧,٤٦	١٢,٦٨	مرتبط	منخفض عمل / مرتفع أفراد
٣٨,٧٢	٣٠,٤٨	٣٥,٢٦	متفان	مرتفع عمل / منخفض أفراد
١٣,٠٩	٢٢,٢٢	٢٤,٥٠	متكامل	مرتفع عمل / مرتفع أفراد

ويتضح من الجدول رقم (١٢) أن النمط القيادي الغالب لدى مديري شركة الدقهلية هو النمط المتفاني كذلك الأمر بالنسبة لمديري شركتى المساهمة وتسويق الأسماك ولم تثبت معنوية الفروق بين الشركات الثلاثة مما يعنى أن نوع نشاط الشركة لا يؤثر على نمط القيادة المتبع .

ج - الانماط القيادية الفرعية ونوع نشاط الشركات محل الدراسة :

يبين الجدول رقم (١٣) تقسيم أنماط القيادة الفرعية على حسب نوع نشاط الشركات محل الدراسة :

جدول رقم (١٣)

الانماط القيادية الفرعية على أساس نوع نشاط الشركة

المعاملة Z	الاسماك Z	الدقهلية Z	الشركة النمط الفرعى
٦,١٣	٥,٤٤	٦,١٦	التهرب
٢٦,٤٦	٢٤,٤٠	٢١,٤٠	البيروقراطى
٥,٨٥	٤,٨١	٣,٤٨	المبشر
٩,٧٥	١٢,٦٥	٩,٢٠	التمسّى
٥,٢٩	٤,٥٤	٥,٣٠	المستبد
٣٣,٤٣	٢٥,٩٤	٢٩,٩٦	المستبد الخير
٣,٦٢	٦,٧٠	٦,٣٨	الموفق
٩,٤٧	١٥,٥٢	١٨,١٢	التفبذى

ويتضح مما سبق أن النمط الفرعى الغالب لدى المديرين فى الشركات الثلاثة هو النمط المستبد الخير . ولم تثبت معنوية الفروق بين الشركات الثلاثة مما يعنى أن نوع نشاط الشركة لا يؤثر على نمط القيادة المتبع . وتتفق هذه النتيجة مع ما سبق التوصل إليه فى الجدول رقم (١٢) .

**الخلاصة :**

يتضح عدم وجود فروق معنوية بين المديرين باختلاف نوع نشاط الشركات التى يعملون بها فيما يتعلق بنمط القيادة السائد . وهذا يعنى خطأ الفرض الرابع من فروض هذه الدراسة .

**الفرض الخامس :**

توجد علاقة إرتباط معنوية بين هيكل القيم الشخصية ونمط القيادة لدى المديرين فى الشركات محل الدراسة .  
ولإثبات صحة أو خطأ هذا الفرض استخدم الباحث معامل الإرتباط لبيرسون وتم إختبار معنويته بإستخدام إختبار ( ت ) والجدول رقم (١٤) يوضح ذلك :

جدول رقم (١٤)

معاملات الإرتباط بين المستوى الإدارى ونوع نشاط الشركة وهيكل القيم الشخصية وأنماط القيادة للمديرين فى الشركات محل الدراسة

(١١)	(١٠)	(٩)	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	ميدان
											١- المستوى الإدارى
											٢- نوع النشاط
									٠,٢٠٨-	٠,٢١٤-	٣- القيم الفكرية
								٠,١٥٣-	٠,١٥٣-	٠,٠٥٩-	٤- القيم الاقتصادية
							٠,٠١٠	٠٠٠,٢٨٦-	٠,٢١٤	٠٠٠,٢٥٢	٥- القيم ليلية
							٠,٠٤٤-	٠٠٠,٤١٤-	٠٠٠,٢٧٤	٠٠٠,٢٧٨-	٦- القيم الاجتماعية
							٠٠٠,٢٧٥-	٠,٠٢٨	٠٠٠,٢٨٧-	٠,٠٧٨-	٧- القيم الجمالية
							٠٠٠,٢٧٦-	٠,٠١٣-	٠,١٠٩	٠,٢٧٨-	٨- القيم الدينية
							٠٠٠,٢٧٣	٠٠٠,٢٧٢	٠,٠٤٤	٠,٢١٩-	٩- الترتيب للعدد
							٠,١٩٤	٠٠٠,٢٧٠	٠,١٦٦	٠٠٠,٢٧٢-	١٠- الأنماط الأساسية
							٠٠٠,٢١٧	٠٠٠,٢٧٢	٠,١٥٢	٠٠٠,٢٠٦-	١١- الأنماط الفرعية

\* مستوى معنوية ٠.٠٥

\*\* مستوى معنوية ٠.٠١

\*\*\* مستوى معنوية ٠.٠٠١



ويتضح من الجدول رقم (١٤) النتائج التالية :

١ - يتضح أن هناك علاقة إرتباط طردية ومعنوية بين المستوى الإدارى والقيم الفكرية والسياسية وهذا يعنى أن المستويات الإدارية العليا تتوافر لديها القيم الفكرية والسياسية بشكل أكبر من المستويات الإدارية الدنيا . فالمديرين فى المستويات العليا يهتمون بالتفكير العلمى ودراسة الظواهر لوضع حلول للمشاكل التى تعترض المنظمة ككل . فضلاً عن أن المديرين فى هذه المستويات يسعون لإحتلال مناصب أعلى ويهتمون بالنفوذ والتأثير فى الآخرين .

٢ - يتضح أن هناك علاقة إرتباط عكسية ومعنوية بين المستوى الإدارى والقيم الإجتماعية والدينية وهذا يعنى أن المستويات الإدارية الدنيا تهتم أكثر بالقيم الإجتماعية والدينية فنجد أن المديرين فى هذه المستويات يهتمون بإقامة علاقات طيبة مع المرؤسين والعمل على حل مشاكلهم فضلاً عن القدرة على حفظ أسرار العمل وهى من العناصر الأساسية للقيم الإجتماعية والدينية .

٣ - أن هناك علاقة إرتباط عكسية ومعنوية بين المستوى الإدارى وأنماط القيادة وهذا يعنى أن المديرين فى المستويات العليا أكثر إهتماماً بالعمل ، والمديرين فى المستويات الدنيا أكثر إهتماماً بالافراد والعلاقات الإنسانية . وهذه نتيجة منطقية حيث أن المديرين فى المستويات العليا تمثل مهمتهم الأساسية فى التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتالي ينصب إهتمامهم على العمل بينما المديرين فى المستويات الدنيا تمثل مهمتهم الأساسية فى الإتصال المباشر بالمرؤسين وإقامة علاقات الود والإنتماء بين العمال ومن ثم يكون إهتمامهم موجهاً نحو العلاقات .

٤ - لا توجد علاقة إرتباط بين أنماط القيادة ونوع نشاط الشركات محل الدراسة مما يعنى أن نمط القيادة لا يتأثر بنوع نشاط الشركات .

٥ - توجد علاقة إرتباط طردية ومعنوية بين القيم الفكرية والتوجه السائد وهذا يعنى أن المدير الذى تتوافر لديه القيم الفكرية بدرجة كبيرة يميل إلى التركيز والتوجه نحو العمل فالمدير الفكرى ( النظرى ) يميل إلى التفكير العلمى ويهمل النواحي الجمالية حيث يكون تركيزه موجهاً نحو تحقيق نتائج العمل . كذلك الأمر بالنسبة لعلاقة

القيم الفكرية بأنماط القيادة الأساسية والفرعية . فالمدير المهتم بالقيم الفكرية يمثل عطف القيادة في النمط المتفاني والذي يتفرع منه النمط المستبد الخير وهو نمط فعال استخدم في مواقف ملائمة .

٦ - كما توجد علاقة إرتباط طردية ومعنوية بين القيم الاقتصادية والتوجه السائد والنمط القيادي الأساسي والفرعي . فالمدير المهتم بالقيم الاقتصادية يهتم بالمحافظة على الآلات والمعدات ، والمواعيد ، والجودة والإتقان في العمل فضلاً عن الإنضباط في العمل وبذل الجهد لتحقيق أقصى إنتاج ممكن . وهذا يجعل المدير الاقتصادي أكثر ميلاً وتوجهاً نحو العمل . وبالتالي يتضح أن المدير الاقتصادي مدير عملي ومدير متفاني ( مستبد خير ) .

٧ - كما توجد علاقة إرتباط طردية ومعنوية بين القيم السياسية ونسبة التوجه السائد ونمط القيادة الأساسي والفرعي . وهذا يعني أن المدير السياسي أكثر ميلاً وتوجهاً نحو العمل أكثر من الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية . فالمدير السياسي مدير يسعى للسلطة والشهرة والنفوذ والتأثير في الآخرين وهذه أمور تتحقق من خلال الإهتمام المتزايد بالعمل وذلك لتحقيق أقصى منافع ممكنة . ولذا فالمدير السياسي مدير عملي ومتفاني ومستبد خير .

٨ - توجد علاقة إرتباط عكسية ومعنوية بين القيم الإجتماعية والدينية ونسبة التوجه السائد ونمط القيادة الأساسي والفرعي . وهذا يعني أن المدير الإجتماعي أو الديني أكثر توجهاً نحو الأفراد والعلاقات الإنسانية . فالمدير الإجتماعي أو الديني يسعى إلى تكوين علاقات إنسانية جيدة مع المرؤسين ، يأخذ في الاعتبار العادات والتقاليد ، يراعى المجاملات ، يعمل على حفظ أسرار زملائه ومرؤسيه ، يهدف إلى إشباع الحاجات الإجتماعية ، وبالتالي فإن المدير الإجتماعي أو الديني - مدير مرتبط - مدير منمى .

#### الخلاصة :

يتضح مما سبق أنه توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيم الشخصية وأنماط القيادة . بعضها يأخذ الشكل العكسي والآخر يأخذ الشكل الطردى فضلاً عن أنها علاقات إرتباط

معنوية . مما يعنى أن هيكل القيم الشخصية يؤثر تأثيراً كبيراً فى نمط القيادة الذى يتبعه المدير . خاصة القيم الفكرية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والدينية . وبالتالي فإننا نجد أن النمط القيادى السائد يتأثر بهيكل القيم الشخصية المتواجد لدى الشخص . ومن ثم نخلص إلى صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة .

### خلاصة عامة :

- ١ - توجد فروق معنوية بين المديرين باختلاف مستوياتهم الإدارية فيما يتعلق بهيكل قيمهم الشخصية .
- ٢ - توجد فروق معنوية بين المديرين باختلاف نوع نشاط الشركات التى يعملون بها فيما يتعلق بهيكل قيمهم الشخصية .
- ٣ - توجد فروق معنوية بين المديرين باختلاف مستوياتهم الإدارية فيما يتعلق بنمط القيادة السائد لديهم .
- ٤ - لا توجد فروق معنوية بين المديرين باختلاف نوع نشاط الشركات التى يعملون بها فيما يتعلق بنمط القيادة السائد لديهم .
- ٥ - توجد علاقة إرتباط معنوية بين هيكل القيم الشخصية ونمط القيادة لدى المديرين فى الشركات محل الدراسة .

### ب - التوصيات :

- ١ - ضرورة الإهتمام باختيار المديرين الذين تتفق قيمهم مع النمط القيادى الفعال والذى يراعى التوازن فى الإهتمام بكل من الأفراد والعمل . وبالتالي يجب التركيز على المديرين الذين تسود لديهم القيم التى تتماشى مع ظروف الشركة وطبيعة ومتطلبات العمل وأهدافه .
- ٢ - ضرورة الإهتمام بإعداد برامج تدريبية للمديرين الحاليين لتنمية قيمهم وتطويرها بما يتفق مع ظروف ومتطلبات العمل بالشركات محل الدراسة . ولنجاح هذه البرامج يجب :

١ - تحديد القيم المطلوب توافرها في كل مستوى إدارى والتي تتماشى مع أهداف الشركة .

ب- إختيار الأجهزة القائمة بمهمة التدريب بحيث يتوافر فيها الكفاءة والقدرة حتى تتمكن من تنمية هذه القيم لدى المديرين في مختلف المستويات .

ج- الاعتماد على أساليب تدريبية متطورة ويمكن الاعتماد على أساليب : دراسة الحالات - تمثيل الأدوار - جلسات العصف الذهني .

د - أن تراعى برامج التدريب تحقيق التوافق بين قيم المديرين وقيم العاملين حتى لا يحدث صراع أو نزاع يتج عن التباين في أنظمة القيم لدى كل منهما .

هـ- الإهتمام بتقييم هذه البرامج للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة منها .

٣ - ضرورة الإطلاع المستمر من جانب المديرين أنفسهم لزيادة معلوماتهم والتعرف على كل جديد في مجال الإدارة والعلوم ذات الصلة خاصة علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلوم البيئة وستلزم ذلك تزويد مكاتب الشركات بالكتب والدوريات والمجلات المتخصصة والحديثة .

٤ - إعداد دليل يتضمن القيم المرغوبة والتي يجب أن تسود بين المديرين والعاملين في الشركة بالإضافة إلى القيم غير المرغوبة والتي يجب الابتعاد عنها وطبع هذا الدليل في شكل كتيبات وتوزيعها على المديرين والعاملين في الشركات المختلفة .

٥ - يرى الباحث ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول موضوع القيم وذلك لقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع الهام ويجب أن تهتم هذه الدراسات بعلاقة القيم بالصراع في العمل ، ضغوط العمل ، التطوير التنظيمي ، المناخ التنظيمي .

## عاشراً- أهم المراجع :

### ★ المراجع العربية :

#### كتب

- ١ - د. حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والاداء ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٩ .
- ٢ - د. رفاعى محمد رفاعى ، السلوك التنظيمي ، المنصورة : مكتبة أحمد خليل ، ١٩٩٢ .
- ٣ - د. سيد الهوارى ، المدير الفعال : دراسة تحليلية لانماط المديرين ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ .
- ٤ - د. فيصل قدرى ، نظرة ديناميكية فى علم النفس والقيم ، القاهرة : دار الطباعة الحديثة ، ١٩٨٨ .

#### دوريات

- ١ - د. رفاعى محمد رفاعى ، العلاقة بين نظام القيم الشخصية للمدير واتجاهاته بالنسبة للمسئولية الاجتماعية : دراسة تطبيقية ، المنصورة : المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، ١٩٨٥ ، ص ٣١٦ - ٣٥١ .
- ٢ - د. سمير عسكر ، قياس الانماط القيادية فى بعض المنشآت الرائدة بدولة الامارات العربية المتحدة ، الرياض : كلية الاقتصاد والادارة ، بحوث فى الاقتصاد والإدارة ، ١٩٨٦ ، ص ٥٥ - ٧٦ .
- ٣ - مصطفى عشوى ، وسعيد لوصيف ، أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي ، الكويت : مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد السادس عشر ، العدد الثالث ، خريف ١٩٨٨ ، ص ٦١ - ٧٤ .

**I : Books**

- (1) Abbas, A., Value Systems as Predictors of Work Satisfactions of Arab Executives, Academy of International Business, Chicago, 1985.
- (2) Allen, W.R., & Bragaw, L.K., Social forces and the managers : Readings and Cases. John Wiley and Sons, New York, 1982.
- (3) Allport, G.W., Vernon, P.E., and Lindzay, G., Study of Values, Houghton Mifflin, Boston, 1970.
- (4) Anderson, G.R., Management : Skills, Functions, and Organizational performance, Boston : Allyn & Bacon, Inc., 1988.
- (5) Dailey, R.C., Understanding people in Organizations, New York : West Publishing Co., 1988.
- (6) DuBrin, A.J., Foundations of Organizational Behavior. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1984.
- (7) Fincham, R., and Rhodes, P.S., The Individual, Work, and Organization. London : Veidenfeld & Nicolson, 1992.
- (8) Hodgetts, R.M., Effective Supervision : A Practical Approach, New York : McGraw-Hill Book Co., 1987.
- (9) Middlemist, R.D. and Hitt, M.A., Organizational Behavior, New York : West Publishing Co., 1988.
- (10) Reddin, W.J., Managerial Effectiveness, New York : McGraw-Hill Book Co., 1970.

- (11) Rokeach, M., **The Nature of human values**, New York : The Free Press., 1973.
- (12) Schermemorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N., **Managing Organizational Behavior**. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1991.
- (13) Scott, W.A., **Values and Organizations : A Study of Fraternities and Sororities**, Chicago, McNally Co., 1979.
- (14) Yomaxana, T., **Statistics : An Introductory Analysis**, New York : Hapir & Raw Co., 1967.

## **II : Thesis**

- (1) Abdel-Wahab, A.G., **Human Values Systems and Types of Managers**. Unpublished PH. Desertation, Stirling Univ., 1988.
- (2) Askar, S.A., **Personal Values Systems of Egyptian Managers**. Unpublished PH. Desertation, Mississippi State Univ., 1979.

## **III : Periodicals**

- (1) Aldemir, M.G., **The impact of cultural values upon managers choice of Social power base**, **International Management Development**, September, 1986.
- (2) Badr, H.A., & Kedia, B.L., **Personnel Values and Managerial Decision Making Evidence from two cultures**. **International Management Development**, Vol. 86, 1981, pp. 65-70.

الملاحق



## أداة بحث عن :

علاقة هيكل القيم الشخصية بنمط القيادة

لدى المدير المصرى

دراسة تطبيقية

اعداد

دكتور / محمد سيد احمد عبد المتعال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على علاقة القيم الشخصية بنمط القيادة لدى المدير المصرى ، ويتوقف اتمام تلك الدراسة على مدى مساهمتكم البناءة فى استيفاء هذه الإستمارة ، ونحيط سيادتكم علماً بأن هذه الآراء سوف تستخدم فقط لغرض الدراسة العلمية .

ونشكركم سلفاً على حسن تعاونكم ،

مع خالص تحياتى ..

دكتور

محمد سيد احمد عبد المتعال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

## اولاً- هيكل القيم الشخصية :

### الجزء الاول :

يحتوى هذا الجزء عدداً من العبارات والاستئلة ،

لكل عبارة أو سؤال اجابتين : (1) ، (ب) .

\* إذا اتفقت مع الاجابة (ا) فرجاء تسجيل الرقم (3) في المربع الاول .

\* إذا اتفقت مع الاجابة (ب) فرجاء تسجيل الرقم  (3) في المربع الثانى .

\* إذا كنت توافق على الإجابتين ولكن لديك تفضيل بسيط للإجابة (ا) عن (ب) فرجاء تسجيل (2) في المربع الاول ، (1) في المربع الثانى .

\* إذا كنت توافق على الإجابتين ولكن لديك تفضيل بسيط للإجابة (ب) عن (ا) فرجاء تسجيل (1) في المربع الاول ، (2) في المربع الثانى .

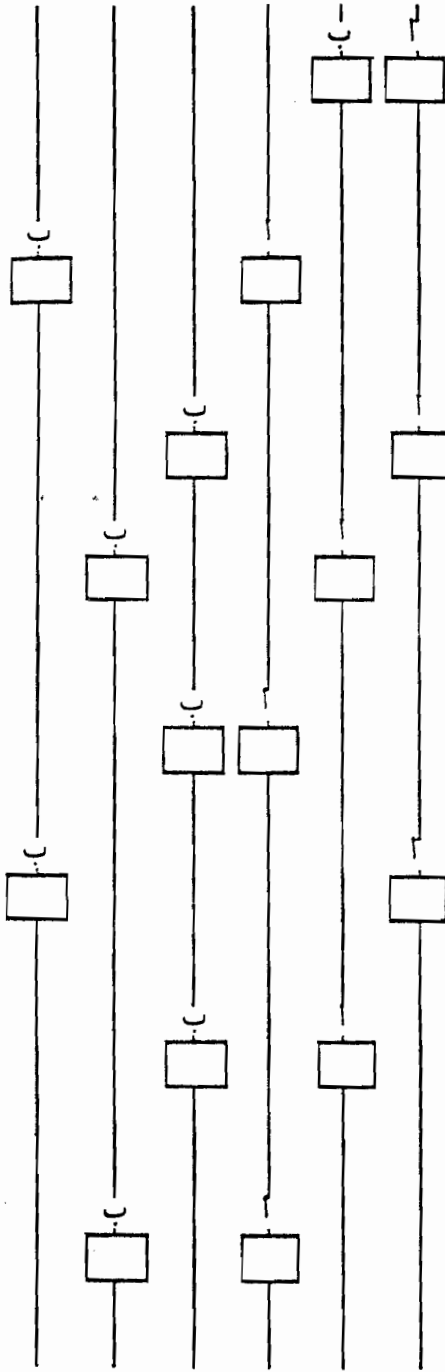
1

2

3

3

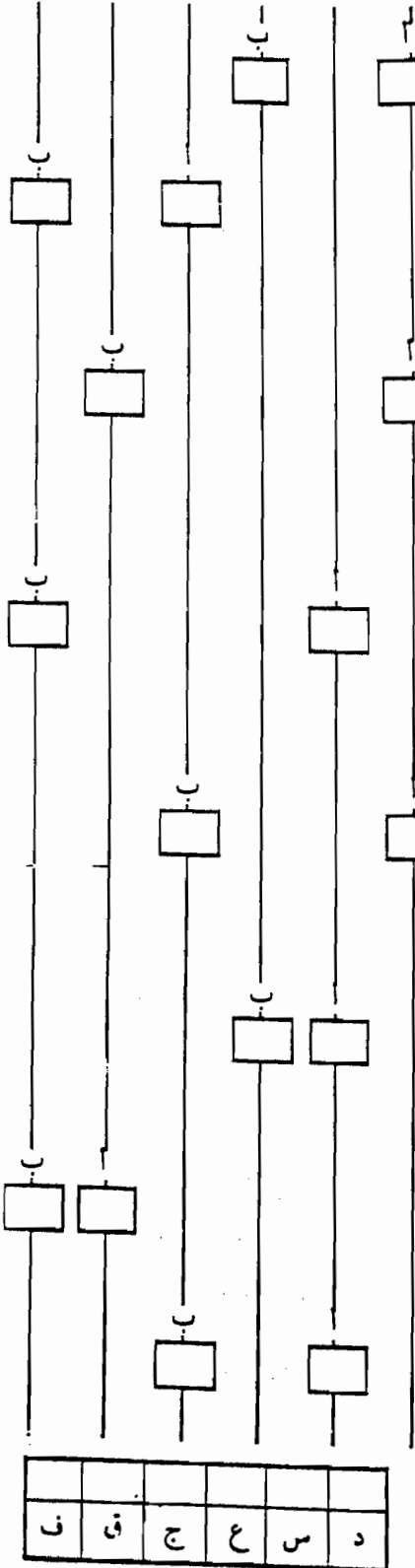
1

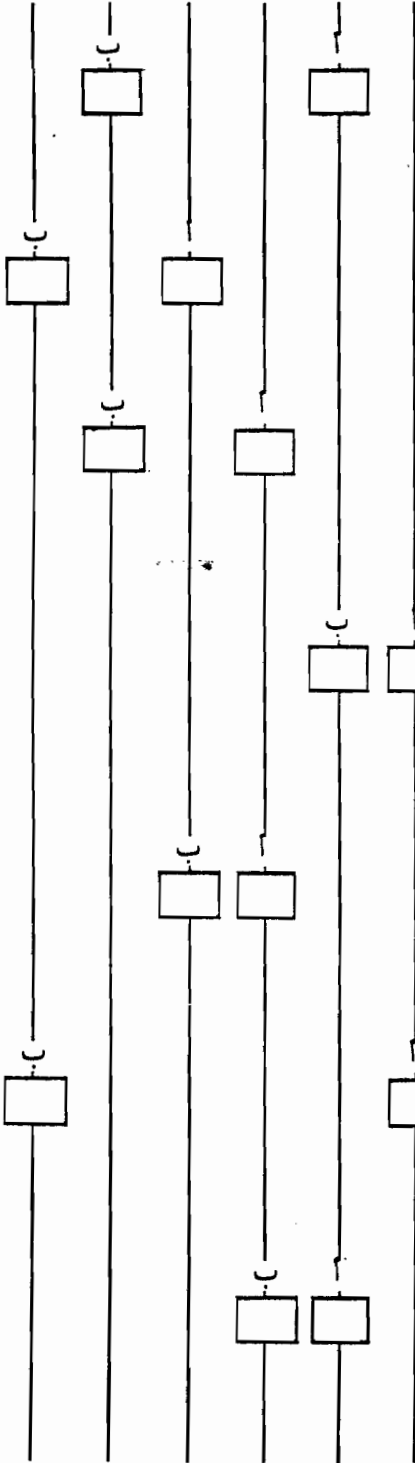


- ١ - يجب أن يكون الهدف الرئيسي من البحث العلمي هو الوصول إلى نظريات علمية بغض النظر عن فائدتها العملية : (١) نعم ، (ب) لا
- ٢ - يجذبني إلى قراءة الكتب الدينية المعانى الجميلة ورصانة اللغة بدرجة أكبر من الجانب الروحي : (١) نعم ، (ب) لا
- ٣ - من الذى أعطى للإنسان العربى ؟ (١) علماء العرب ، (ب) مناهضى الإحتلال الأجنبى
- ٤ - لو لديك المقدرة ، هل تفضل أن تكون : (١) خبيراً مصرفياً ، (ب) سياسياً بارزاً ؟
- ٥ - هل تعتقد أن النبوغ الذى بلغه بعض رواد الأدب والفن يبرر لهم الأثنية وعدم المبالاة بالآخرين ؟ (١) نعم ، (ب) لا
- ٦ - أى الفروع تعتقد أكثر أهمية للإنسانية : (١) الرياضيات ، (ب) العلوم الدينية
- ٧ - ما حى فى نظرك أهم وظائف القادة فى العمل ؟ (١) محاولة تحقيق العملى من الاهداف ، (ب) تشجيع مرؤسيه على الإهتمام بحقوق المواطنين
- ٨ - فى عرض للصوت والضوء بالهرم هل تكون أكثر اعجاباً : (١) بجمال وأبهة العرض ، (ب) قوة التأثير للمصريين القدماء

ف	ق	ج	ع	س	د
---	---	---	---	---	---

- ٩ - أى من السمات التالية أكثر تفضيلاً لديك (١)  
الزهد والقناعة ، (ب) انكار الذات
- ١٠ - هل تفضل أن تكون أستاذاً جامعياً : (١)  
للأدب ، (ب) للكيمياء والطبيعة
- ١١ - لو شاهدت فى جريدتك الصباحية خبرين  
معروضين بطريقة واحدة أيهما سيلفت انتباهك  
أكثر : (١) اجتماع علماء الدين لجمع الكلمة  
وتوحيد الصف ، (ب) تحسن عظيم فى  
ظروف السوق
- ١٢ - فى ظروف مشابهة للسؤال السابق أيهما سيلفت  
انتباهك أكثر : (١) تكوين حزب سياسى جديد ،  
(ب) اعلان عن نظرية علمية جديدة .
- ١٣ - حينما تزور دور العبادة التاريخية هل تكون معانى  
العبادة والوقار السائدين أكثر ايثاراً لديك على ما  
تحويه من فن معمارى رائع ومصابيح تاريخية  
نادرة : (١) نعم ، (ب) لا
- ١٤ - بافتراض أن لديك وقت كاف للفراغ فهل تفضل  
استخدامه فى : (١) زيادة اتقان مهارتك المفضلة ،  
(ب) عمل اجتماعى تطوعى
- ١٥ - فى زيارتك للمعارض هل تفضل الذهاب إلى  
الجناح الذى تشاهد فيه : (١) منتج صناعى جديد  
(ب) أجهزة علمية ( كيميائية مثلاً ) .
- ١٦ - ماذا تفضل أن يتواجد فى المجتمع الذى نعيش  
فيه : (١) مستوى عام للمناظرة والنقاش ،  
(ب) فرقة موسيقية كلاسيكية





١٧- هدف دور العبادة يجب أن يكون :

- (أ) الدعوة إلى حب الخير والإحسان ،  
(ب) التوعية بأحكام وشرائع الدين

١٨- هب أنك في غرفة انتظار لفترة معينة وأن هناك  
صحيفتين فقط فهل ستصفح : (أ) عالم المعرفة  
(ب) دنيا الفنون

١٩- هل تفضل سماع سلسلة محاضرات عن :

- (أ) تطور نظام الحكم في مصر قبل وبعد ١٩٥٢ ،  
(ب) مقارنة لتطور الأديان

٢٠- أي الوظائف في نظرك أكثر أهمية للتعليم :

- (أ) إعداد الخريج لتحقيق النجاح العلمي ومالي .  
(ب) الإعداد للمشاركة في أنشطة المجتمع ومعاونة  
الفقراء .

٢١- هل تهتم أكثر بقراءة روايات عن حياة وأعمال  
رجال مثل :

- (أ) محمد علي ، سعد زغلول ، صلاح الدين  
(ب) أبو العلاء ، عمر الخيام ، أحمد شوقي

٢٢- هل تعتقد أن الصناعة والتطور العلمي المعاصرين

رمزان لدرجة تحضر أعظم من تلك الخاصة بقدمى  
اليونان والرومان : (أ) نعم ، (ب) لا

٢٣- في منظمة صناعية ( ويفرض ثبات المرتبات ) هل  
تفضل العمل :

- (أ) كمستشار للاختيار والتعيين  
(ب) في منصب إدارى

ق	س	ع	ف	د	ج

٢٤- لو خيرت بين أحد الكتابين الآتين أيهما تقرأ :

- (أ) تاريخ المساجد في مصر  
(ب) تاريخ الصناعة في مصر

٢٥- أيهما أكثر فائدة للمجتمع ؟

- (أ) زيادة الاهتمام بحقوق ورفاهية المواطنين  
(ب) الدراسة العلمية لقوانين وقواعد السلوك

٢٦- لو أنك في وضع يسمح لك :

- (أ) بالمعاونة على رفع مستوى المعيشة  
(ب) تنمية الرأي العام .

فأى الناحيتين تفضل الاهتمام به (أ) أم (ب) ؟

٢٧- هل تفضل سماع سلسلة محاضرات خفيفة عن :

- (أ) تنمية الخدمات الاجتماعية في مصر  
(ب) الرسامون المعاصرون

٢٨- أن الكون قد تطور بفعل العوامل الطبيعية :

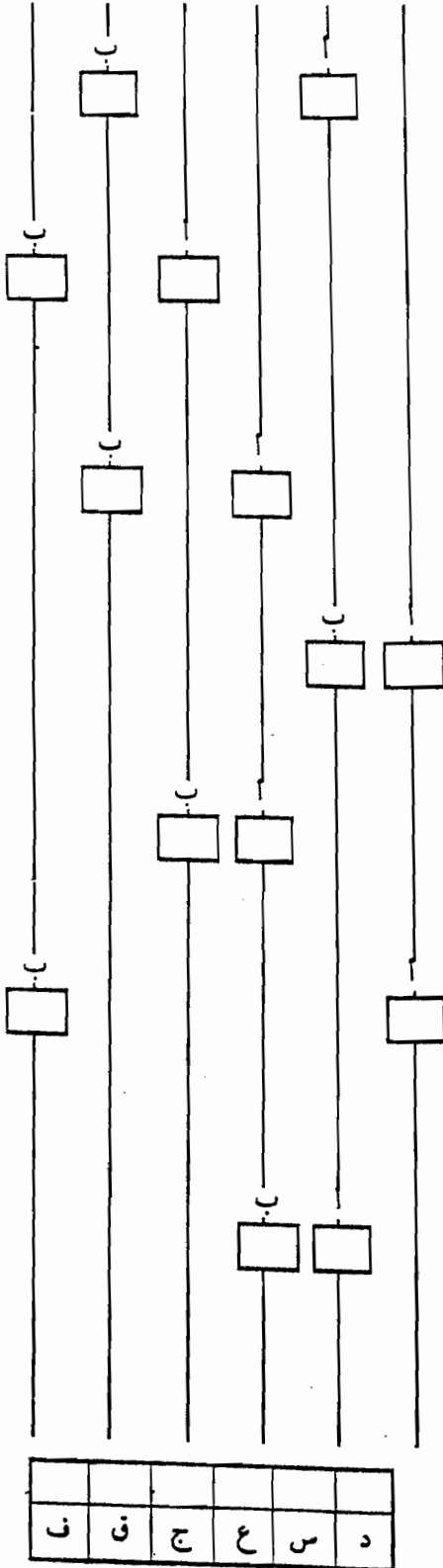
- (أ) أوافق (ب) لا أوافق

٢٩- أى الأخبار الآتية تهتم بقراءتها في جريدة :

- الصباح  
(أ) أخبار المال والاقتصاد  
(ب) الأخبار الفنية

٣٠- هل تعتقد أنه من الأكثر أهمية أن يتلقى طفلك

- تدريبات إضافية في :  
(أ) التربية الدينية  
(ب) ألعاب القوى



## الجزء الثاني؛

لكل سؤال أو عبارة في هذا الجزء أربع اجابات أو مواقف محتملة . رجاء ترتيب هذه الإجابات حسب تفضيلك الشخصي بكتابة ٤ ، ٣ ، ٢ أو ١ في المربع المناسب على اليسار للعبارة التي تفضلها أكثر ضع ٤ وللتالية ٣ وهكذا .

مثال : إذا كان لديك سؤال والمربعات التالية كانت في مواجهة الاجابات المحتملة فإنك ستضع :

٤ داخل المربع المواجه لأكثر العبارات تفضيلاً لديك .

٣ داخل المربع المواجه للعبارة التالية في التفضيل .

٢ داخل المربع المواجه للعبارة التي تأتي في المرتبة التالية من حيث التفضيل .

١ داخل المربع المواجه للعبارة التي تمثل أقل العبارات تفضيلاً لديك .



( تذكر تسجيل (٤) للبدليل والافضل ، و (٣) للبدليل التالى  
وهكذا ... )

١ - هل تعتقد أن الحكومة الجديدة يجب أن تهدف أساساً إلى :

(أ) زيادة مساعدة الفقراء والشيوخ والمرضى .

(ب) تنمية صناعية وتجارية .

(ج) تضمين السياسة الخارجية والداخلية بمبادئ السمر .

(د) اتخاذ موقع رفيع الشأن بين الأمم .

٢ - من وجهة نظرك فإنه من الأفضل لرجل الأعمال الذى يقضى

أيام الأسبوع فى عمل متواصل أن يقضى عطلة الأسبوعية

فى :

(أ) زيادة معلوماته العامة بقراءة كتب علمية .

(ب) الاشتراك فى مسابقات رياضية .

(ج) حفلة موسيقية .

(د) حضور ندوة دينية .

٣ - لو أن وضعك مؤثر على سياسة التعليم فى المدارس العامة

بمدينة معينة فهل تفضل :

(أ) اظهار وتعميق أهمية دراسة الموسيقى والنون .

(ب) الحث على أهمية دراسة المشاكل الاجتماعية .

(ج) التزويد بأجهزة معملية اضافية .

(د) زيادة التركيز على الجانب التطبيقي للمناهج .

٤ - هل تفضل الصديق الذى :

(أ) يكون فعال ومجد ويتصرف بالعقلية العملية .

(ب) يكون شديد الاهتمام بتأمل موقفه تجاه الحياة ككل .

(ج) يكون له صفات القيادة والقدرة التنظيمية .

(د) له حساً مرهفاً وذو اتجاهات فنية .

٥ - لو أنك تعيش فى مدينة صغيرة ولديك فائض من المال فهل

تفضل :

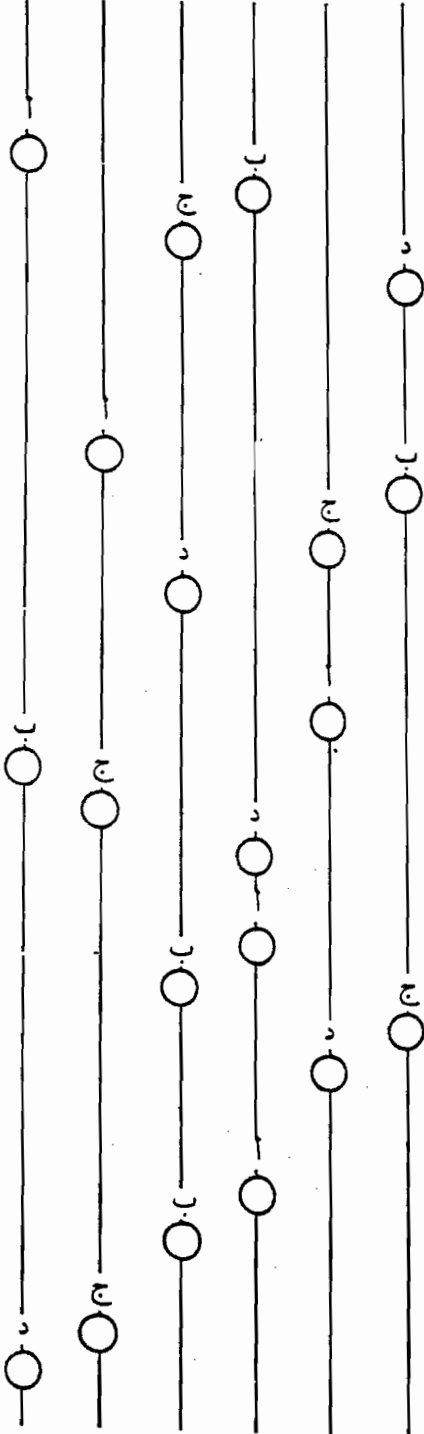
(أ) استخدامه بكفاءة لأغراض التنمية التجارية والصناعية .

(ب) المساعدة فى تطوير وتحسين دور العبادة .

(ج) استخدامه فى معاونية جهود النهوض بالبحث العلمى

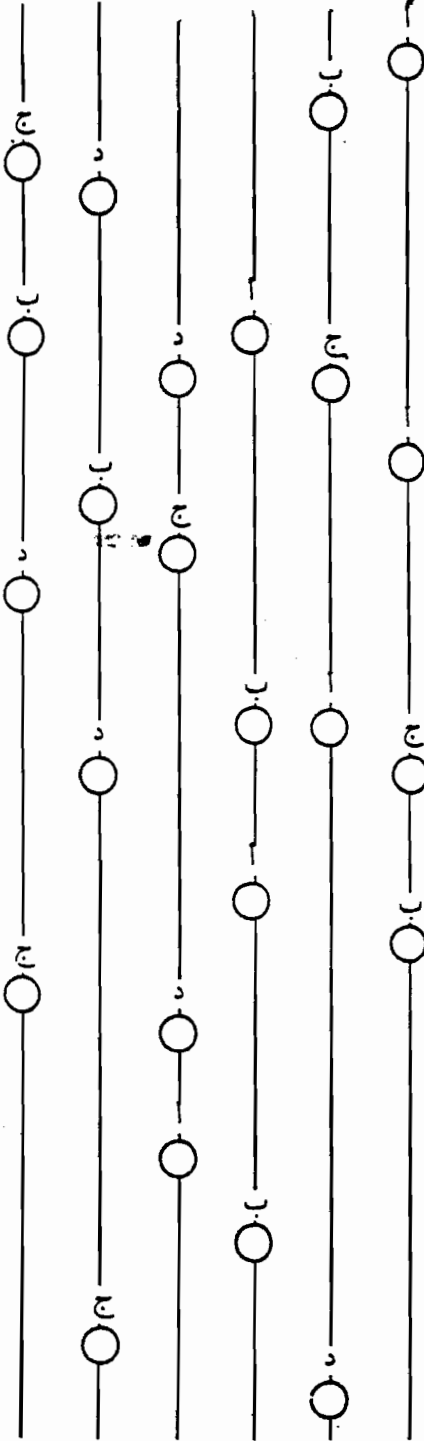
بالمدينة .

(د) استخدامه فى معاونية الجمعيات الخيرية .



س	ج	ق	د	ف	ع
---	---	---	---	---	---

- ٦ - بصفة عامة هل تستمتع أكثر عندما تذهب إلى المسرح بـ :
- (أ) المسرحيات التي تتناول حياة العظماء .  
 (ب) بالباليه والأداء التخيلي .  
 (ج) مسرحيات الحب والمعاناة البشرية .  
 (د) المسرحيات التي تناقش مشكلات العصر بطريقة جدلية .
- ٧ - إذا توافرت لديك المتعددة اللازمة وتساوت المرتبات في الوظائف التالية فهل تفضل أن تكون :
- (أ) استاذ للرياضيات . (ب) مدير للمبيعات .  
 (ج) داعية ديني . (د) مشغل للسياسة .
- ٨ - لو لديك المال ووقت الفراغ اللارمين فهل تفضل :
- (أ) تجميع لوحات فنية وتماثيل نادرة .  
 (ب) تأسيس مركز لتأهيل والمعناية بمحدودي الذكاء .  
 (ج) دخول انتخابات للمجالس المحلية أو مجلس الشعب .  
 (د) تأسيس مشروع تجارى خاص .
- ٩ - في مناقشة مسائية مع أصدقائك المقربين تكون أكثر اندماجاً عندما تتحدث عن :
- (أ) مفاهيم الحياة . (ب) تطور العلوم .  
 (ج) الأدب والشعر . (د) الاشتراكية والإصلاح الاجتماعي
- ١٠ - في أى من المجالات التالية تفضل قضاء جزء من أجازاتك الصيفية القادمة ( بفرض توافر المقدرة والمتطلبات الأخرى ) :
- (أ) كتابة ونشر مقال في علوم الأحياء .  
 (ب) السفر إلى مكان يمكن فيه الإستمتاع بجمال الطبيعة .  
 (ج) اكتساب خبرة جديدة في مجال عملي .  
 (د) الدخول في مسابقة رياضية .
- ١١ - هل تعتقد أن الاكتشافات العظيمة لإين بوينم وإين ماجد زماجلان وكولومبس تبدو جوهرية لأنها :
- (أ) تمثل انتصار الإنسان على القوى المعوقة للطبيعة .  
 (ب) أضانت إلى المعرفة فى مجالات علوم الجغرافيا والمحيطات والفلك .  
 (ج) أدت إلى تلاحم الإهتمامات والشعور الإنساني فى جميع أنحاء العالم .  
 (د) أدت نسياً إلى فهم أفضل للكون .



س	ج	ق	د	ف	ع
---	---	---	---	---	---

١٢- هل على الفرد أن يكرس ولائه ويوجه سلوكه طبقاً لـ :

- (أ) اعتقاده الديني .
- (ب) الرائع من المثاليات .
- (ج) متطلبات العمل والصدقة .
- (د) مبادئ للحجة .

١٣- رتب الشخصيات الآتية من حيث درجة إعجابك بها :

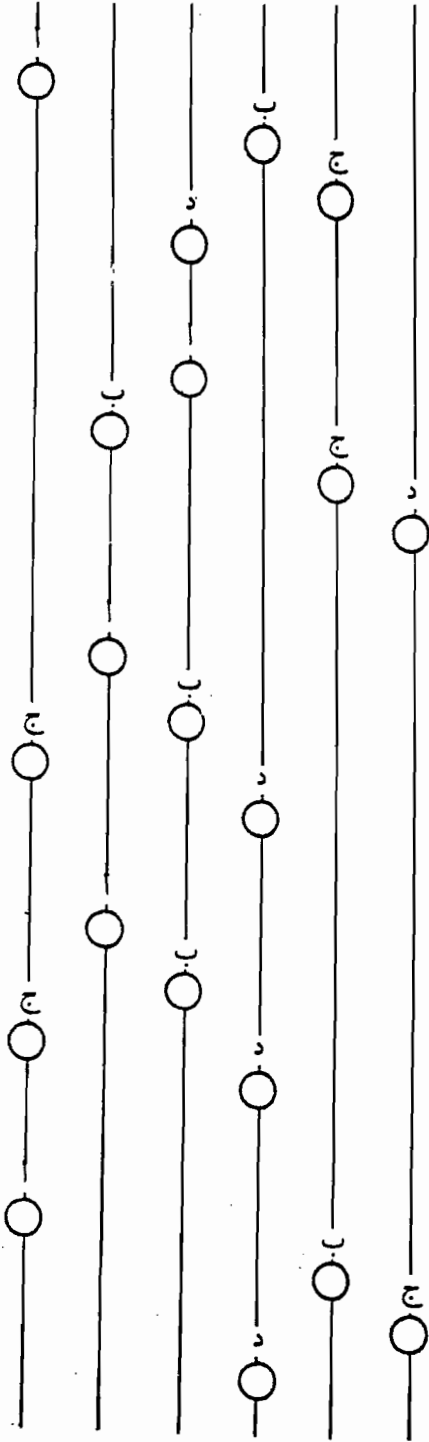
- (أ) عبد الله النديم .
- (ب) محمد على .
- (ج) طلعت حرب .
- (د) دكتور فاروق البار .

١٤- للرجال : في اختيار الزوجة هل تفضل :

- (أ) التي لها مترلة إجتماعية وتحظى بإعجاب الآخرين .
  - (ب) التي تحب مساعدة الآخرين .
  - (ج) من تهتم بالجانب الروحي للحياة .
  - (د) من لديها موهبة في تذوق النواحي الفنية للحياة .
- ( للسيدات ) : هل تفضل الزوج الذي :
- (أ) يحظى بإعجاب الآخرين لنجاحه في العمل .
  - (ب) يحب مساعدة الغير .
  - (ج) يهتم بالجانب الروحي للحياة .
  - (د) لديه للموهبة في تذوق النواحي الفنية للحياة .

١٥- هل تجد « رباعيات الخيام » لام كلثوم :

- (أ) معبرة عن الصفاء الروحي .
- (ب) أداء صوتي ثري .
- (ج) معبرة عن مكانة المطربة في الوجدان العربي .
- (د) مثال للتجانس في الكلمات واللحن والأداء .



د	س	ع	ج	ق	ف

## ثانياً - أنماط القيادة :

فيما يلي مسلسل من الأرقام ، وأمام كل رقم عبارتين ( أ ، ب ) ، فالرجاء قراءة كل عبارة بدقة ، وأن تضع علامة ( √ ) أمام العبارة التي تنطبق عليك تماماً أو تتفق مع رأيك تماماً وإذا لم تكن أى من العبارتين تنطبق عليك أو تتفق مع رأيك فالرجاء إختيار أقربها فى التعبير عن تصرفك فى المواقف الإدارية محل الدراسة . وأن لا تترك أى بند بدون إجابة . وشكراً ،  
( الرجاء وضع علامة أمام عبارة واحدة فقط ) .

- ( ١ ) أ - يمكننى أداء العمل بشكل أفضل إذا كانت علاقتى طيبة برؤسائى . ( )  
ب- أحاول إحداث التغييرات بصورة تدريجية لكى تلقى قبولاً لدى الأفراد . ( )  
( ٢ ) أ - لا أهتم بوجود علاقات طيبة مع زملائى المديرين . ( )  
ب- أحرص على متابعة تنفيذ القرارات وتوجيه النقد للآخرين عند الضرورة . ( )  
( ٣ ) أ - لا أهتم كثيراً بالرقابة ولا ألتزم حرفياً بإجراءات تنفيذ العمل . ( )  
ب- رغم إقتناعى بفائدة أساليب الرقابة إلا أننى أتبع القليل منها . ( )  
( ٤ ) أ- أعتقد أن العاملين يتظنون الكثير من المدير . ( )  
ب- أهتم بتقييم الأداء بانتظام فى ضوء معايير محددة مسبقاً . ( )  
( ٥ ) أ - أعتقد أن التفاعل بين المنظمة والمجتمع يمكن زيادته . ( )  
ب- تعتمد إتصالاتى بالأفراد على الصراحة معهم والثقة فيهم . ( )  
( ٦ ) أ- أعتقد أنه من الضرورى وضع أهداف واضحة ومحددة على مستوى المنظمة ( )  
ب- عندما أواجه بمعارضة أذاع عن فكرتى وأحاول إقناع الآخرين بها . ( )  
( ٧ ) أ - لا أهتم بالتخطيط فى بعض الأحيان . ( )  
ب- أعتقد فى أهمية العمل الجماعى عند إتخاذ القرارات . ( )  
( ٨ ) أ - أحاول تجنب الاختلاف مع من هم أعلى منى حتى لو أدى ذلك إلى ( )  
إنخفاض إنتاجيتى .أو إنخفاض إنتاجية التابعين لى . ( )  
ب- لا أهتم كثيراً بالتنفيذ الفعلى للقرارات . ( )  
( ٩ ) أ - أفضل التعاون ، ولذا أتجنب أى خلاف مع زملائى المديرين . ( )  
ب- أعتقد أن القيادة القوية هامة لنجاح المنظمة . ( )

- ( ) (١٠) أ - أعامل المرؤسين بلطف واحترام .
- ( ) ب- أهتم بعقد إجتماعات للمتابعة والتقييم ولكنى لا أتابع نتائجها .
- ( ) (١١) أ - أترك عملى فى بعض الأحيان لاتعاون مع المنفذين ، فأنا أحب أن
- ( ) أشعرهم بأهميتهم .
- ( ) ب- أعتقد أن اللوائح والإجراءات هامة لنجاح المنظمة .
- ( ) (١٢) أ - أعتقد أن المديرين يجب أن يعطوا المزيد من الإهتمام لحاجات العملاء
- ( ) والمجتمع .
- ( ) ب- حين ينشأ خلاف فإنى أساعد أطرافه على الوصول إلى أسس سليمة
- ( ) للاتفاق .
- ( ) (١٣) أ - أسمح للآخرين بوضع أهدافهم الخاصة طبقاً لحاجاتهم وأتقبلها عادة .
- ( ) ب- أؤمن بأسلوب العمل الجماعى ولكنى أيضاً أعتقد بأن فريق العمل الجيد
- ( ) يحتاج إلى قائد جيد يعرف ما يفعله .
- ( ) (١٤) أ - أفضل إعطاء الحرية للأفراد عند قيامهم بتنفيذ الخطة مع مساعدتهم عند اللزوم .
- ( ) ب- أهتم بإبلاغ الأفراد بالتغيرات المتوقعة قبل حدوثها بوقت كاف .
- ( ) (١٥) أ - أتعهد مئانسة رؤسائى حتى فى الأمور غير الضرورية .
- ( ) ب- لا أهتم كثيراً بإجراءات الرقابة .
- ( ) (١٦) أ - أتناقش أحياناً مع زملائى المديرين .
- ( ) ب- عادة أقول بأن عملاً طيباً قد تم ، سواء كان هذا العمل حسناً بالفعل أم لا .
- ( ) (١٧) أ - أفضل أن أوجه عمل التابعين لى .
- ( ) ب- لا أنجح دائماً فى الإحتفاظ بقناة الإتصال مفتوحة مع الآخرين رغم أننى
- ( ) أحاول ذلك بالفعل .
- ( ) (١٨) أ - لا أحب الإختلاف مع العاملين لعدم درايتهم التامة بكافة جوانب العمل .
- ( ) ب- عند حدوث صراع بين الأفراد فانسى أرجع إلى اللوائح والإجراءات
- ( ) بالمنظمة .
- ( ) (١٩) أ - أعتقد بأن العملاء والمجتمع لا يفهمون مشكلات المنظمة .
- ( ) ب- أعتقد أن أسلوب العمل الجماعى هو أفضل الطرق لحل المشكلات

- ( ) ( ٢٠ ) - ٢ - أفضل أن تكون الأهداف موضوعة ومحددة ويمكن قياسها .
- ( ) ب- أبلغ كل من يعنيه الأمر مسبقاً بسبب التغيير .
- ( ) ( ٢١ ) ١ - أؤمن بأسلوب العمل الجماعي في التخطيط وأعتقد أن فريق العمل يحتاج إلى قائد قوى .
- ( ) ب- أتابع تنفيذ القرارات وأتحرك بسرعة لمواجهة أية عقبات للتغلب عليها .
- ( ) ( ٢٢ ) ١ - أرغب في تحسين علاقاتي برؤسائي ولكنني لا أبذل جهداً لتحقيق ذلك .
- ( ) ب- أعتقد أن المتابعة والتقييم يحدثان تلقائياً عند الحاجة إليهما .
- ( ) ( ٢٣ ) ١ - أرغب في التعاون مع زملائي المديرين ، ولكن ذلك نادراً ما يأتي بالنتائج المرجوة .
- ( ) ب- أحرص على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين .
- ( ) ( ٢٤ ) ١ - أحاول الجمع بين مصلحة العمل والعلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤسين ولكنني لا أنجح في الجمع بينهما .
- ( ) ب- حين ينشأ خلاف فإني أتخذ موقفاً حازماً .
- ( ) ( ٢٥ ) ١ - أقول بأنني أريد التعاون مع العاملين ولكنني لا أفعل ذلك في كل الأحوال .
- ( ) ب- أعتقد بأن أسلوب العمل الجماعي يكون أحياناً مفيداً ، ولكنني أرى أن الاجتماعات الرسمية قد تكون أكثر إفادة .
- ( ) ( ٢٦ ) ١ - أقول بأن العلاقات الطيبة مع الزملاء والمجتمع مفيدة وسوف أعمل دائماً على تدعيمها .
- ( ) ب- أتناول قبل إجراء أى تغيير مع كل من سيتأثرون به .
- ( ) ( ٢٧ ) ١ - أؤمن بتحديد الأهداف ولكن أهداني أحياناً غير واضحة .
- ( ) ب- أرتب تنفيذ العاملين للقرارات ، وأقدم المساعدة المباشرة والتوجيه عند اللزوم .
- ( ) ( ٢٨ ) ١ - أبذل الجهد في وضع الخطط ولكنها لا تنفذ دائماً .
- ( ) ب- عند حدوث مخالفة لإجراءات ونظم العمل فإنني أركز على معرفة السبب وليس الفاعل .
- ( ) ( ٢٩ ) ١ - أعتقد بأن إتباع اللوائح والإجراءات سيقفل من المشكلات بيني وبين زملائي .
- ( ) ب- لدى المقدرة على تزويد الآخرين بمعلومات أكثر فائدة مما أقدمه لهم حالياً .

- ( ) ( ٣٠ ) أ - أفضل إتباع القنوات الصحيحة فى التعامل مع زملائى المديرين .
- ( ) ب- عند ظهور بوادر صراع فائى أحاول تبسيط الأمور .
- ( ) ( ٣١ ) أ - أعتقد بأن العمل يسير بصورة طبيعية إذا فهم المرؤسين واجباتهم الوظيفية ونفذوها .
- ( ) ب- أعتقد أن عمل الأفراد يكون أفضل إذا عرفوا رؤسائهم وفهمهم .
- ( ) ( ٣٢ ) أ - أتبع سياسات وإجراءات المنظمة بصورة حرفية فى تعاملى مع العاملين .
- ( ) ب- أتحدث عن المشاكل التى تنشأ عن الإدارة ولكنى لا أحاول مواجهتها .
- ( ) ( ٣٣ ) أ - أعتقد بأن من مهام المدير الإحتفاظ بسجلات دقيقة .
- ( ) ب- يسرنى مناقشة قراراتى مع الآخرين .
- ( ) ( ٣٤ ) أ - أقوم بوضع أهداف واضحة ولكنها قد تكون غير مرنة إلى حد ما .
- ( ) ب- أعتقد أن أساليب الرقابة الجيدة من أهم الوسائل التى تؤدى إلى إرتفاع الأداء .
- ( ) ( ٣٥ ) أ - أعتقد أن الخطط التفصيلية أفضل من الخطط العامة .
- ( ) ب- أراجع أداء الآخرين باستمرار وأساعد العاملين على إجراء التعديلات المطلوبة لتحسين الأداء .
- ( ) ( ٣٦ ) أ - أفهم كل العاملين والعملاء وأتعاون معهم بصورة جيدة .
- ( ) ب- أتجنب الصراع أحياناً .
- ( ) ( ٣٧ ) أ - أعمل على تكوين علاقات طيبة مع زملائى المديرين .
- ( ) ب- أعتقد أن الفائدة الأساسية للإجتماعات أنها تتيح للناس فرصة أكبر للحديث مع بعضهم .
- ( ) ( ٣٨ ) أ - علاقاتى بالمرؤسين ممتازة وتقوم على الثقة والإحترام المتبادل .
- ( ) ب- أعتقد بأن أفضل سبيل لإجراء أى تغيير يتمثل فى تعريف الناس به ثم مطالبتهم بتنفيذه .
- ( ) ( ٣٩ ) أ - أعتقد أنه يجب أن نتاح للعاملين فرصة كبيرة لإبداء رأيهم فى نظم العمل .
- ( ) ب- أعتقد أنه يجب أن أتابع القرارات بصورة أكبر .

- ( ) (٤٠) أ - أشجع العاملين على تقديم المنظمة بصورة جيدة للعملاء والمجتمع .
- ( ) ب - اعتقد أنه من الممكن إقناع العاملين باللوائح والإجراءات الموضوعية .
- ( ) (٤١) أ - أحفز العاملين دائماً على تحقيق أهدافهم .
- ( ) ب - أراجع أساليب العمل باستمرار وأتترح التغييرات التي تضمن أداء جيد .
- ( ) (٤٢) أ - حين أكون مسئولاً عن التخطيط فإني أحب أن أشرك الآخرين معي .
- ( ) ب - لى قنوات اتصال مفتوحة مع الجميع .
- ( ) (٤٣) أ - إن فهم رؤسائي لطريقة تنفيذ عملي يساعدني على الاداء بشكل أفضل .
- ( ) ب - عند إحداث أى تغيير اعتقد أنه الأفضل تعريف الأفراد به .
- ( ) (٤٤) أ - أرحب بمقترحات زملائي المديرين وأنفذ ما اعتقد شخصياً أنه أفضل الأفكار .
- ( ) ب - أتغاضى عن مخالفة اللوائح والإجراءات للمحافظة على النظام .
- ( ) (٤٥) أ - أوضح للمرؤسين ما أنتظره منهم .
- ( ) ب - لا أصغى كما يجب حين يتصل بي الآخريين .
- ( ) (٤٦) أ - أصغى للعاملين فقط إذا استطاعوا البرهنة على أن مقترحاتهم سترفع مستوى العمل فى المنظمة .
- ( ) ب - أحب فكرة العمل الجماعى ولكن لا أطبقها .
- ( ) (٤٧) أ - اعتقد بضرورة طرح وجهة نظر الإدارة أمام كل العملاء والمجتمع .
- ( ) ب - أفضل تنفيذ الخطط كما وضعت .
- ( ) (٤٨) أ - أضع شخصياً أهدافاً واضحة تكون مفهومة لكل من يهيمه الأمر .
- ( ) ب - أشجع الآخرين على تقييم آدانهم .
- ( ) (٤٩) أ - أضع خططاً جيدة وأحدد المسئوليات الفردية .
- ( ) ب - أحل الصراع بالكشف عن أسبابه الخفية .
- ( ) (٥٠) أ - لقد جعلت نفسى عضواً فى فريق رؤسائي وعضواً فى فريق مرؤسىي .
- ( ) ب - لا أحيد العمل الجماعى فى صنع القرارات لأنه يؤدي إلى صعوبة تحديد المسئولية الفردية .



- ( ) ( ٥١ ) أ - يتم حل الخلافات بينى وبين زملائى المديرين بشكل جماعى .
- ( ) ب- أتفاضى عن بعض الأخطاء فى تنفيذ القرارات تجنباً لحدوث البغضاء .
- ( ) ( ٥٢ ) أ - أعبّر للمرؤسين عن توقعى للحصول على إنتاج مرتفع منهم برغم إدراكى
- ( ) للفروق الفردية بينهم .
- ( ) ب- أساعد الآخرين على تحسين آدائهم بتوضيح نقاط الضعف لديهم .
- ( ) ( ٥٣ ) أ - أرى فى العاملين مصادر للمساعدة الكافية وأرحب بمقترحاتهم .
- ( ) ب- حين ينشأ صراع فاننى أكون عادلاً وحازماً .
- ( ) ( ٥٤ ) أ - أسعى دائماً من خلال موقعى إلى تلبية حاجات العملاء والمجتمع بشكل
- ( ) أفضل .
- ( ) ب- ألتزم دائماً باللوائح والإجراءات المتبعة عند إجراء التغييرات الشكلية .
- ( ) ( ٥٥ ) أ - أضع مع الآخرين أهدافاً واضحة ومتفق عليها تماماً من قبل كل من يعينهم
- ( ) الأمر .
- ( ) ب- أعتقد بأن المعلومات الخاصة بالأداء يكون التنفيذ بحاجة إليها أكثر من
- ( ) حاجة الرؤساء إليها .
- ( ) ( ٥٦ ) أ - أضع الخطط التى تتمشى مع أفضل معدلات أداء لدى المرؤسين .
- ( ) ب- أوفر للأفراد المعلومات التى أعتقد أنها ستساعدهم على أداء عملهم بشكل
- ( ) أفضل .

ولكم جزيل الشكر ،

د. محمد عبد المتعال