

## قيم العمل الوظيفي ودورها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين: دراسة ميدانية مقارنة عن القطاع المصرفي في مدينة العمارة

أ.م.د. فاضل عباس حسن\* أ.م.د. جاسم رحيم عذاري\*\*

قسم إدارة الأعمال

الجامعة التقنية الجنوبية / البصرة

### المستخلص:

استهدف البحث التعريف بقيم العمل الوظيفي ودورها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين، أجرى البحث على عينه من المديرين في القطاع المصرفي في مدينة العمارة، وبني على فرضية رئيسه مفادها "ترتبط قيم العمل الوظيفي معنوياً في تحديد النمط القيادي السائد لدى المديرين". استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي في الجانب النظري، والتحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي وطورت لهذا الغرض استمارة استبيان تناسب طبيعة البحث وأهدافه. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، أن النمط القيادي السائد في القطاع الحكومي هو النمط المتجه نحو المهمة (هيكل العمل): بسبب النزعة العالية نحو الرقابة والاعتداد بالنفس وهذا نابغ من طبيعة العمل المصرفي الحكومي. وان النمط القيادي السائد في القطاع المصرفي الخاص هو النمط القيادي الموقفي بسبب التوجه بشكل واضح نحو المخاطرة والاستجابة العالية نحو المتغيرات البيئية، كما خرج البحث بجملة توصيات مهمة تهدف الى تطوير القطاع المصرفي العراقي.

### الكلمات الدالة:

القيم، العمل الوظيفي، النمط القيادي، أنماط القيادة الإدارية، أسس التصنيف.

\* E-mail: fah.abass@yahoo.com

\*\* E-mail: dr.jassim2010@yahoo.com

## المقدمة :

أكدت الأدبيات الادارية على أهمية قيم العمل الوظيفي في معظم دراساتها وعدتها من جواهر الحياة الوظيفية ومن نفائس العلاقات الاجتماعية وبالنظر لكون المجتمعات تختلف من زمان إلى آخر تبعاً لمتغيرات الحياة الاجتماعية عبر العصور المختلفة وبالتالي تأثر تلك المتغيرات على إنتاجية العمل مما تطلب ذلك المداخلة الادارية لايجاد أفضل الصيغ للارتقاء بأداء المنظمة. لقد أكدت الأحداث بأن وظيفة المدير وفق المنظور الحديث هي معالجة المواقف من أجل الاستجابة لمتطلبات البيئة أحياناً واستباقها أحياناً أخرى لغرض بقاء واستمرار ونمو المنظمة في محيط الأعمال بكفاءة وفاعلية. لذا جاءت هذه الدراسة لتستكشف قيم المديرين في سعيهم الحثيث بالنهوض وتهيئة عوامل النمو الاداري في منظماتهم من خلال أتباع الأنماط القيادية المناسبة للارتقاء بالأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة. تكون الإطار العام للبحث من مقدمة وثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لمنهجية البحث وتناول المبحث الثاني الجانب النظري، أما المبحث الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي واخيراً فقد تضمن البحث أيضاً أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث وأهميته

أن التغيرات التي طرأت على أسلوب حياة الأفراد والمنظمات والبيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات ترتب عليها ازدياد حالات اللاتأكد في الادارة ، إذ أصبحت هذه الحالة هي القاعدة وليست الاستثناء، لذا أصبحت القدرات التقنية والمنافسة الاقتصادية والمبادرات الخلاقة من قبل المديرين تشكل الأساس الذي تستند إليه اغلب المنظمات من اجل التكيف مع مجمل المتغيرات التي تشهدها البيئة التنظيمية وما يحيط بها من تحولات. وفي ضوء ذلك يفترض أن ينهض المديرون بأفكارهم وأساليبهم المبتكرة لكي يتصدوا لموجات التغيير التي تواجه منظمات اليوم. لذا تكمن مشكلة البحث في مدى قدرة المديرين على تبني واستيعاب الأنماط القيادية التي تنسجم مع القيم الصحيحة للعمل الوظيفي لغرض نهوض بواقع منظماتهم وذلك بالخروج على الطرق والأساليب والوسائل التقليدية التي كانت تدار بها الموارد البشرية من اجل تحقيق أهداف منظماتهم بكفاءة وفاعلية . لذا تكمن أهمية البحث في مدى إمكانية المديرين في التغيير من سلوكهم بالقدر الكافي للاستجابة الى

المتغيرات البيئية ولتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها أي مدى قدرتهم على التفكير بطرق مفتوحة من اجل النهوض بواقع منظماتهم .

ثانياً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث تتحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها بما يأتي :

1. التعرف على قيم العمل الوظيفي وبيان أنماط القيادة وأسس تصنيفها.
2. اختبار مدى أهمية النظام القيمي في تشخيص النمط القيادي المناسب لدى المديرين.
3. تشخيص النظام القيمي السائد لدى المديرين في القطاع المصرفي عينة البحث.

ثالثاً: فرضية البحث

الفرضية الرئيسة : ترتبط قيم العمل الوظيفي معنويًا في تحديد النمط القيادي السائد لدى المديرين .

رابعاً: مجتمع البحث وعينته

لقد تم اختيار القطاع المصرفي مجالاً للدراسة مبنياً على أساس الدور الحيوي الذي يؤديه هذا القطاع في خدمة الاقتصاد العراقي وتطويره وبما يتطلب إعطاء هذا القطاع اهتماماً كافياً من المديرين والباحثين لكي يقوم بهذا الدور الحيوي في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها البلد، كونه يشكل رافداً مهماً على صعيد الاقتصاد الوطني وله تماس مباشر مع المواطنين، وتحددت عينة البحث بمديري الفروع الرئيسة في هذا القطاع على صعيد مدينة العمارة وذلك لما لهم من دور واضح في ارساء وتطوير المنظومة القيمية داخل مؤسساتهم، وقد تم حصر مجتمع البحث بكافة المصارف التخصصية الرئيسة في مدينة العمارة وهي ستة مصارف بين قطاع حكومي وقطاع خاص إذ تم تناولها جميعاً وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1)			
يبين توزيع مجتمع البحث			
ت	مصرف حكومي تجاري	مصرف حكومي تخصصي	مصرف قطاع خاص تجاري
1	مصرف الرافدين/9	المصرف العقاري	مصرف الاقتصاد للتمويل
2	مصرف الرشيد/الوفاء	المصرف الزراعي	مصرف الوركاء للاستثمار

#### خامساً: أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحثان استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات لأنها تفضل في الدراسات الاستطلاعية التي تهتم بأراء المديرين وقد أضيف لها المقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة، كما اعتمد الباحثان في أغناء الجانب النظري وبعض مجالات الجانب التطبيقي على الكتب والدوريات الأجنبية والعربية والعراقية، فضلاً عن أراء المختصين ميدانياً في المنظمات موضوع البحث، كما تم استخدام الجداول لأغراض عرض المعلومات والأساليب الإحصائية في التحليل معتمدين على المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وترتيب الإجابات. علماً أن الاستمارات الموزعة قد تم استرجاعها جميعاً من المصارف مجال الدراسة.

لقد صممت استمارة الاستبيان بما يتناسب مع نوع البيانات والمعلومات المطلوبة بالاعتماد على مقياس قدمه (الخفاف ، 2007 :99) بعد تكييفه بما يتلاءم وطبيعة البحث وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين تضمن الأول معلومات شخصية عن عينة البحث وتضمن القسم الثاني مجموعة الفقرات المتعلقة بمحاور البحث وبعده (خمس محاور) لكل محور (ثمانية فقرات) تبين طريقة عمل المدير وتتكشف مكنوناته من خلال (مقياس سباعي) يضم قيم المديرين مكون من (40) فقرة موزعة بشكل غير متسلسل وكما يأتي:

الجدول رقم (2)		
يبين طريقة توزيع فقرات الاستبانة داخل محاور البحث		
تسلسل المحور	اسم محور البحث	طريقة توزيع الفقرات حسب المحاور
الأول	نزعة عالية نحو الرقابة	تبدأ بالفقرة رقم (1) في استمارة الاستبانة ومن ثم كل خامس فقره بعد الرقم (1) أي : 36,31,26,21,16,11,6,1
الثاني	الاعتداد بالنفس	يبدأ بالفقرة (2) في استمارة الاستبانة من ثم كل خامس فقرة بعد الرقم (2) أي : 37,32,27,22,17,12,7,2:
الثالث	حب النظام	يبدأ بالفقرة رقم (3) في استمارة الاستبانة ومن ثم كل خامس فقرة بعد الرقم (3) أي: 38,33,28,23,18,13,8,3
الرابع	العلاقات الاجتماعية	تبدأ بالفقرة رقم (4) في استمارة الاستبانة ومن ثم كل خامس فقرة بعد الرقم (4) أي: 4,9 ، 39,34,29,24,19,14
الخامس	التوجه نحو المخاطرة	يبدأ بالفقرة رقم (5) في استمارة الاستبانة ومن ثم كل خامس فقرة بعد الرقم (5) أي 40,35,30,25,20,15,10,5:

## المبحث الثاني الجانب النظري

### أولاً: قيم العمل الوظيفي

تشكل القيم من حيث كونها معايير وأهداف توجه سلوك الفرد وترسم مقوماته كأحد المصادر المهمة لأنماط القيادة الإدارية. وبالرغم من تباين آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم القيم وتحديد معناها إلا أن البعض يرى بأن القيم ((هي معتقدات واتجاهات ثابتة تساعد في تحديد السلوك الشخصي)) (Schermehorn,1984:678) كما يرى آخرون أن القيم (هي مفاهيم ظاهرية أو ضمنية لكل ما يراه الفرد أو المجموعة مرغوب فيما يتعلق بالاختيار بين أنماط البدائل المتاحة لوسائل وغايات الأفعال المراد القيام بها)) (Davis and Rasool,1988:12).

في حين يرى (Catton) بأن القيم اسم يستعمل عادة ليدل على مجموعة من القواعد والمبادئ والمعايير المستمدة عبر الزمن والتي تتضمن حكماً معيارياً ينظم رغبات الناس وميولهم المتنوعة وفي نطاق ذلك يستطيع الأفراد وضع الأهداف والفعاليات وأساليب الحياة (علي، 1992: 44، 45).

ويصفها البعض أيضاً بأنها المرشد والدليل للسلوك والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر فهي بمثابة المعيار الذي يحتكم إليه الفرد في سلوكه وسلوك الآخرين (المغربي، 1995: 158).

وتكاد تتفق (حنوش، 1998: 158) مع ما ورد في التعريف أعلاه إلى حد بعيد بأن القيم تمثل تلك القواعد والمعايير التي تكمن في التفرقة بين الصحيح والخطأ وبين ما هو مرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن. ولا بد من الإشارة أيضاً بأن مفهوم القيم يرتبط بالنظام القيمي (Value System) ويراد به ترتيب القيم من قبل الفرد حسب أهميتها النسبية ويقصد بالنظام القيمي بأنه (مجموعة من القيم الفردية المرتبة بشكل هرمي والتي تشير إلى درجة أهميتها) (Badar et al, 1982:65).

لقد وردت تصنيفات كثيرة ووفق أسس متعددة اعتمدت في تقديم أنموذجاً للقيم الإدارية غايته قياس قيم العاملين في المنظمات ويحتوي على خمسة أنظمة قيمية تدور حول العمل وأخلاقياته وأبعاده الإنسانية والتنظيمية منها (نظام قيم أخلاقيات العمل، نظام القيم الإنسانية، نظام القيم التنظيمية، نظام قيم المشاركة الجماعية، ونظام القيم الترويجية)، (25: Buchholz, 1976) في حين يرى آخرون بأن القيم نوعين هما نهائية

وأداتيه، فالقيمة النهائية هي حالة أو حصيلة نهائية مرغوبه يسعى الأفراد إلى تحقيقها، أما القيمة الاداتية فهي نمط سلوكي مرغوب ( Jones and etal, 2006:85).

### ثانياً: أنماط القيادة الادارية

يرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق مع نمط القيادة، إذ أنها تشكل عنصر أساسي ومهم ويمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة وخاسرة حتى أن البعض يساوي بين مفهومي (الادارة والقيادة) مع العلم أن مفهوم القيادة هو جزء من وظائف الإدارة، في حين تشير بعض الدراسات بأن نمط القيادة يراد به مجموع العادات والممارسات الصادرة من رجل الادارة في أدارته لمنظمتة (محمد وآخرون، 2008: 285)، وفريق من الباحثين يرى بان النمط القيادي هو تلك التصرفات التي ترتبط بسلوك القائد ومهاراته أي النماذج الكلية لأفعال القائد كما يدركها المرؤوسين وانه يمثل فلسفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في التطبيق (Davis and etal, 1985:164) كما أن المنظرون الأوائل في الادارة كانوا يعتقدون بأن العوامل الأساسية التي تقرر النمط القيادي هي الخصائص أو السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد كأن يوصف القائد بأنه ذكي وطويل القامة وواثق من نفسه أي إن القيادة تنشأ بسبب الصفات ألا أن هذه الاعتقادات لم تثبت مصداقيتها لربما أن القائد الأقل ذكاء أقدر على إدارة بعض الجماعات من القائد الذكي لذلك تحول الاهتمام من سمات القائد إلى سلوكه محدداً أنماط القيادة بنمطين هما أما التوجه نحو المهمة أو التوجه نحو العلاقات (الشماع، 1991: 254)، لذلك يرى (السالم وآخرون، 1996: 5) بأن النمط القيادي يراد به الاتجاهات الفعلية التي يختارها القائد ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتُعد الإطار العام الذي يحدد علاقاته مع مرؤوسيه. كما وردت وجهات نظر متعددة بصدد تحديد النمط القيادي تركز معظمها على ما ورد في التعريفات أعلاه وكانت متداخلة في طرحها بين اعتبار مفهوم النمط القيادي بأنه أعمالاً وتصرفات وممارسات تنحصر بشخص القائد وتؤثر على مرؤوسيه بصيغة أو أخرى معبرة عن حصيلة التفاعل المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ازاء موقف محدد وفقاً للظروف الزمانية والمكانية المراد منه تحقيق هدف معين .

### ثالثاً: أسس تصنيف الأنماط القيادية

يمكن النظر إلى النمط القيادي من عدة زوايا منها الأنماط القائمة على الدافعية فأما أن تكون القيادة ايجابية أو سلبية، فالقائد الايجابي الذي يقوم بالتركيز على الطرائق

الاجابية للتحفيز في حين يميل القائد السلبي نحو استخدام الطرق السلبية في التحفيز، أما البعض الآخر فيرى بأن النمط القيادي ينحصر بين قيادة مركزية أو لامركزية تبعاً لحجم السلطة المفوضة، إذ عندما يكون الأسلوب الأوتوقراطي هو السائد فإن القيادة توصف بأنها مركزية أما إذا كان الأسلوب الديمقراطي هو المعول عليه فهذا يعني أن القيادة لا مركزية أو قد تجمع بين الأسلوبين. وهناك نمط آخر أيضاً يعرف بالقائد الحر أو السائب حيث يكون وجود القائد غير محسوس به على الإطلاق (سليمان، 1998: 287).

والتصنيف القائم على السلطة يتفق مع وجهة النظر الكلاسيكية، إذ تؤكد على إن النمط الذي تسود فيه المناقشة الجماعية لجميع القرارات من قبل أعضاء الجماعة يطلق عليه النمط الديمقراطي، في حين أن الأسلوب الذي تترك فيه الحرية التامة في اتخاذ القرارات إلى أعضاء الجماعة يطلق عليه النمط المتسيب في حين ركزت الدراسات السلوكية على نظرية قبول السلطة إذ تفترض هذه النظرية بأن السلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة وإنما تقبل قبولاً اختيارياً وكأن القيادة تنبع من داخل المرؤوسين أنفسهم وهذه التوجه يُعد أمراً متسقاً مع المنهج السلوكي في تحليل الفاعلية القيادية التي تميل إلى الاهتمام بالعلاقات الأنسانية مع المرؤوسين والتي تتصف بالود والمشاركة في اتخاذ القرار (جواد وآخرون، 1991: 148).

أما دراسات كل من جامعة أوهايو وجامعة ميشيغان فقد توصلت إلى تصنيف القيادة ضمن بعدين أساسيين هما (بناء الهيكل) وبموجبه يحدد القائد ادوار المرؤوسين ومهامهم وطرق انجازها فيما يهتم البعد الآخر (بالعلاقة مع المرؤوسين) وبموجبه يبدي القائد رغبته في التعبير عن مشاعرهم وتشجيع الاتصالات معهم (عبوي، 2007: 84).

كما أن الدراسات الحديثة تأخذ بنظر الاعتبار حالة القائد والتابع أو الطرف والوضع الذي يضمهم جميعاً عند تفسير النمط القيادي أي أن استخدام وسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة ويراد من ذلك (القيادة الموقفية) كما سماها فيدلر بالنظرية الطرفية، أي أن القائد الناجح هو الذي يستطيع تكييف أسلوبه القيادي بما يتلائم مع الأوضاع أو الظروف التي تصادفه وتكون لديه درجة عالية من المرونة أيضاً (Fiedler, 1969: 146). وتركز جدلية أخرى على افتراض (فيدلر) بضرورة أن يغير القادة مواقفهم بدلاً من أن يغيروا أسلوب قيادتهم من خلال برنامج لتدريب القادة يصمم لمساعدة المديرين على تحسين فعاليتهم ومعالجة المتغيرات الخاصة بالمواقف

. ويجري أرشاد المشاركين إلى طرق تغيير مواقع السلطة أو أشكال المهام والعلاقات المتبادلة بينهم طبقاً لمواصفات نموذج (فيدلر) (جراهام وهايز ، 1996 : 265-266).

وقد تعددت النظريات بصدد تصنيف الأنماط القيادية فقد وصفها (Redden) في نظريته المعروفة بالأبعاد الثلاثية إلى أربعة أنماط أساسية للقيادة تتمثل (بالمتكاسل، المكرس، المرتبط، والمنفصل) وينبثق عنها أربعة أنماط فاعلة هي (البيروقراطي، المطور، الأوتوقراطي، والتنفيذي (الإداري)، كما انبثق عنها أربعة أخرى غير فاعلة هي (المتهرب، المبشر، الأوتوقراطي، المساوم) (Redden , 1970: 503). كما يصنفها أيضاً كل من (Heresy and Blanchard) وفقاً لمستوى نضج المرؤوسين (النضج الوظيفي) إلى أربعة أنماط قيادية هي (الأمر، البائع، المشارك، والمفوض) ففي النمط الأمر يحدد القائد المهمة التي يقوم بها العاملون، أما القائد البائع فيركز على شؤون (العمل والتابعين والإنتاج) في حين يركز النمط المشارك على العلاقات الإنسانية ودعم العاملين كما أن النمط المفوض يركز على تخويل الإداري لجزء من اختصاصه لأحد المديرين الآخرين في المستويات الدنيا والتي يستمدّها من القانون وذلك بقيام الرئيس المفوض باتخاذ القرارات من دون الرجوع الى الرئيس المفوض (Heresy et al,1988:187).

ومن خلال التعريفات متقدمة الذكر يتضح أن الأنماط القيادية على اختلاف مسمياتها تنحصر بين القائد المتوجه نحو المهمة (هيكل العمل) والقائد المتوجه نحو (العلاقات) أي تحقيق أهداف المنظمة. وفيما يأتي جدول يلخص الأنماط القيادية وفقاً للمراجعة النظرية أعلاه ومن وجهة نظر الباحثين .

الجدول رقم (3)				
يوضح الأنماط القيادية بحسب التوجهات				
ت	التوجه	الأنماط القيادية		
1	الدافعية	ايجابي	سليبي	أخرى
2	التفويض	مركزي	لا مركزي	يجمع بين الأسلوبين
3	المشاركة	أوتوقراطي	ديمقراطي	حر
4	الموقف	الأمر	البائع	المفوض
5	الفاعلية	البيروقراطي	المطور	الأوتوقراطي
				التنفيذي (الإداري)

المصدر: - من إعداد الباحثين .

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي

لقد استخدم الباحثان في دراسة مشكلة البحث استمارة الاستبانة والتي تألفت من خمس محاور رئيسة وتحددت الإجابة عن تلك المحاور بـ (40) فقرة موزعة بشكل غير متسلسل داخل استمارة الاستبانة كما استخدم المقياس السباعي لقياس إجابات أفراد العينة اتجاه فقرات الاستبانة إذ تم تفرغ الإجابات وفق محاور البحث وكما يأتي :

#### المحور الأول : تحليل اجابات أفراد العينة باتجاه النزعة العالية نحو الرقابة

من خلال تحليل اجابات أفراد العينة اتجاه محور النزعة العالية نحو الرقابة في الجدول رقم (4) وفقاً للفقرات (1 ، 6 ، 11 ، 16 ، 21 ، 26 ، 31 ، 36) تبين أن الأوساط الحسابية لاجابات أفراد العينة في المصارف الحكومية (الرافدين، الرشيد، العقاري، والزراعي) قد جاءت عالية نوعاً ما وهي على التوالي (6.6 ، 5.1 ، 5 ، 5.5) وبنسب مئوية هي على التوالي أيضاً (95% ، 73% ، 71% ، 79%) وهي تعكس اتجاهاً واضحاً في النزعة العالية نحو الرقابة . أما الأوساط الحسابية لاجابات أفراد العينة في مصارف القطاع الخاص (الاقتصاد، الوركاء) فقد جاءت ايجابية أيضاً ولكن بدرجة أقل وقد كانت على التوالي (4 ، 4.3) وبنسب مئوية (61% ، 62%) وهي تعكس اتجاهاً معتدلاً ولكنه مقبولاً في النزعة نحو الرقابة وهذا الاختلاف بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص نابع عن طبيعة العملية الادارية وتوجهات المديرين في القطاعين .

وقد تبين من خلال تحليل اجابات أفراد العينة في المحور الأول أن مصرف الرافدين قد جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط (6.6) ونسبة مئوية (95%) وهي تعكس اتجاهاً عالياً جداً في النزعة نحو الرقابة وهذا نابع عن كون هذا المصرف من المصارف الرئيسية في المحافظة وان المهام والنشاطات المصرفية لهذا المصرف هي كثيرة باستمرار وتتطلب درجة عالية من الرقابة من وجهة نظر الاداره أما بقية المصارف فقد كانت المتوسطات متقاربة إلى حد ما. وبشكل عام فان اجابات أفراد ألعينه في المحور الأول تعكس اتجاهاً ينسجم مع توجهات المديرين نحو الرقابه والتشديد على أهمية الرقابة في تحسين الأداء خصوصاً بالنسبة إلى المصارف الحكومية وهذا يؤثر أيضاً أن النمط القيادي السائد في المصارف الحكومية هو النمط المتوجه نحو المهمة وبدرجة أقل في مصارف القطاع الخاص.

الجدول رقم (4)							
اجابات أفراد العينة باتجاه النزعة العالية نحو الرقابة							
الإجابات وفق سلم المقياس السباعي						مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة داخل الاستبانة
مصرف الوركاء للاستثمار	مصرف الاقتصاد للتمويل	المصرف الزراعي	المصرف العقاري	مصرف الرشيد / الوفاء	مصرف الرافدين / 9		
1	2	4	4	7	7	المنظمة تؤدي بالصدفة أكثر من التخطيط المنظم	1
3	2	6	1	7	6	ترقية الموظفين أساسه العلاقات وليس الكفاءة	6
5	5	7	6	2	7	نحتاج الى قليل من الحظ وكثير من الكفاءة	11
3	2	6	6	5	6	امتلك الصلاحية الكافية للتحكم في فاعلية أداء المنظمة	16
6	5	7	6	7	7	النجاح في	21

						المنظمة يعتمد على أن تكون في المكان المناسب والوقت المناسب	
5	6	6	7	1	7	التخطيط غير السليم الذي تقوم به الإدارة العليا يعيق أداء عملي	26
6	6	2	4	6	6	من المعقول الاعتقاد أن المديرين مسئولون عن السلوك الوظيفي لمرؤوسهم	31
6	6	2	6	7	7	بصفتي مدير فإن تأثير أسلوبي كبير على أدائي	36
4.3	4	5.5	5	5.1	6.6	الوسط الحسابي	
% 62	% 61	% 79	% 71	% 73	% 95	النسبة المئوية	
الخامس	السادس	الثاني	الرابع	الثالث	الأول	الترتيب	
المصدر:							
- مخرجات الحاسوب							

### المحور الثاني : تحليل اجابات أفراد العينة باتجاه الاعتداد بالبنفس

من خلال تحليل اجابات أفراد العينة اتجاه محور الاعتداد بالبنفس في الجدول (5) وفقاً للفقرات (2 ، 7 ، 12 ، 17 ، 22 ، 27 ، 32 ، 37) تبين أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة في المصارف الحكومية (الرافدين، الرشيد، المصرف العقاري، المصرف الزراعي) قد جاءت على التوالي (4.9، 4.5، 4.6) وبنسب مئوية هي على التوالي (70%، 80%، 64%، 66%) وهي تعكس اتجاهاً واضحاً إلى حد ما في الميل والرغبة في الاعتداد بالبنفس وهذا نابع عن شخصية المدير الحكومي في الرغبة في تحقيق المكانة الاجتماعية والتميزة عن بقية العاملين في المصرف.

أما الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة في مصارف القطاع الخاص (الاقتصاد ، الوركاء) فقد جاءت ضعيفة نسبياً وهي على التوالي (3.8 ، 3.6) وبنسب مئوية (54%، 52%) وهي تعكس اتجاهاً متواضعاً في الميل نحو الاعتداد بالبنفس وهذه هي طبيعة المدير في القطاع الخاص خصوصاً وأنها تجربة حديثه بالنسبة للقطاع الخاص في محافظة ميسان وان المدير فيها يعمل مع عدد قليل من العاملين وهو ليس لديه الرغبة الواضحة في أن تكون لديه المكانة المتميزة بين العاملين.

وقد تبين من خلال تحليل اجابات أفراد العينة في المحور الثاني أن مصرف الرشيد والرافدين قد جاء في المرتبتين الأولى والثانية بوسطين حسابيين هما على التوالي (5.6، 4.9) وبنسبة مئوية (80%، 70%) وهذا نابع عن طبيعة المهام والنشاطات المصرفية في المصارف التجارية والتي تنعكس على شخصية المدير ورغبته في أن تكون له مكانة متميزة بين العاملين.

الجدول رقم (5)							
اجابات أفراد ألعينه باتجاه الاعتداد بالنفس							
الإجابات وفق سلم المقياس السباعي						مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة داخل الاستبانة
مصرف الوركاء للاستثمار	مصرف الاقتصاد للتمويل	المصرف الزراعي	المصرف العقاري	مصرف الرشيد/ الوفاء	مصرف الرافدين /9		
1	2	2	2	6	1	تتوقع مني المنظمة أكثر من اللازم	2
4	2	3	6	1	6	من الحكمة أخفاء الأخطاء عن الادارة العليا	7
6	4	6	6	7	5	يرى العاملون في شخصي أنني مقتدر للغاية	12
7	6	7	6	6	6	أنا راض عن التقدم الذي أحرزته في هذه المنظمة	17
6	4	6	2	6	6	قليلا ما يفهم	22

						الآخرون آرائ	
1	6	1	6	5	2	المديح الذي ألقاه من العاملين ليس له ما يبرره في اغلب الأحيان	27
6	6	6	2	7	6	قدمت بعض المساهمات القيمة للمنظمة	32
3	6	6	6	7	7	أنا راض عن أدائي لأنني ابذل قصارى جهدي	37
3.6	3.8	4.6	4.5	5.6	4.9	الوسط الحسابي	
% 52	% 54	% 66	% 64	% 80	% 70	النسبة المئوية	
السادس	الخامس	الثالث	الرابع	الأول	الثاني	الترتيب	

### المحور الثالث : تحليل اجابات أفراد العينة باتجاه حب النظام

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة اتجاه محور حب النظام في الجدول (6) وفقاً للفقرات (3، 8، 13، 23، 28، 33، 38) تبين أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة في المصارف جميعاً (الرافدين، الرشيد، العقاري، الزراعي، الاقتصاد، الوركاء) قد جاءت على التوالي (6.1، 5.3، 5، 4.9، 4.8، 4.6) وينسب تتراوح بين (66- 88) % وهي تعكس اتجاهاً واضحاً لدى المديرين في حب النظام والالتزام به . وان فقرات المحور تفسر بمضمونها الإجمالي هذا الاتجاه لدى المديرين في الالتزام بالنظام والرغبة فيه في المصارف عينه البحث. وبمقتضى النتائج أعلاه يشير هذا المحور بأن لا فرق في الرغبة بالنظام من عدمه سواءً كان المصرف حكومياً أم قطاع خاص لأن حب النظام رغبة ومبدأ ينبز أليها كل مسؤول وثقافة يكتسبها الفرد من المحيط الذي يعمل فيه كما أن طبيعة العمل المصرفي كونه يتعامل مع الكثير من المعاملات المالية والنقدية التي تتطلب الدقة والنظام، كما أن نتائج هذا المحور تؤكد بروز النمط القيادي المتوجه نحو المهمة (هيكل العمل) وبشكل متقارب لدى جميع أفراد العينة من دون فروق تذكر طالما أن حب النظام يدخل ضمن نمط التوجه نحو المهمة .

#### الجدول رقم (6)

#### إجابات أفراد العينة باتجاه محور حب النظام

الإجابات وفق سلم المقياس السباعي						مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة داخل الاستبانة
مصرف الوركاء للاستثمار	مصرف الاقتصاد للتمويل	المصرف الزراعي	المصرف العقاري	مصرف الرشيد/الوفاء	مصرف الرافدين /9		
7	7	7	6	1	7	الأمن والاستقرار مهم بالنسبة لمستقبلي	3
2	6	6	7	6	7	اعمل وفق جدول زمني	8
7	6	7	6	6	7	دائماً هنالك أكثر من طريقة	13

						صحيحة لأداء العمل	
2	6	7	2	7	2	ألاقي سعادة غامرة حيث اعمل في ظروف غير واضحة	18
7	4	1	6	6	5	أتضايق من تداخل المسؤوليات	23
6	6	7	6	5	4	أصاب بالإحباط عندما أجد القرارات غير واضحة	28
2	1	7	6	3	1	في المواقف غير الواضحة أحب اتخاذ القرارات لوحدي وامسك بزمام الأمور	33
7	6	7	6	3	5	أحب أداء العمل بأقل قدر من التوجيهات	38
5	5.3	6.1	4.9	4.6	4.8	الوسط الحسابي	
% 71	% 75	% 88	% 70	% 66	% 68	النسبة المئوية	
الثالث	الثاني	الأول	الرابع	السادس	الخامس	الترتيب	
المصدر:							
- مخرجات الحاسوب							

#### المحور الرابع : تحليل اجابات أفراد العينة باتجاه العلاقات الاجتماعية

من خلال تحليل اجابات أفراد العينة اتجاه محور العلاقات الاجتماعية في الجدول (7) وفقاً للفقرات (4 ، 9 ، 14 ، 19 ، 24 ، 29 ، 34 ، 39) تبين أن الأوساط الحسابية لاجابات أفراد العينة في المصارف عينه البحث هي على التوالي (5.6 ، 5.5 ، 5.4 ، 5.3 ، 5.1 ، 5) وبنسب مئوية على التوالي أيضاً (80% ، 79% ، 77% ، 75% ، 71%) وان كان ترتيب الإجابات متفاوتا بين أفراد العينة، إلا أن النتائج تشير بأن معظم المديرين يميلون نحو نمط القيادة الانسانية المتجه نحو نمط العلاقات الاجتماعية مؤكداً أيضاً سيادة نمط القائد المشارك .

أن صفة القائد الاجتماعية والانسانية تعد ضرورية في العمل المصرفي فهولديه حاجات يسعى لاشباعها مثل تكوين العلاقات في الحب والارتباط والقبول من قبل الآخرين كما أن طبيعة العمل المصرفي ذات طابع جماعي يتصف بالديناميكية ويتطلب توزيع الأدوار بين الجميع من اجل انسياب العملية المصرفية وضمان دقتها ولا فرق بين ذلك أن كان المصرف قطاعاً حكومياً أم خاصاً .

الجدول رقم (7)							
اجابات أفراد العينة باتجاه محور العلاقات الاجتماعية							
الإجابات وفق سلم المقياس السباعي						مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة داخل الاستبانة
مصرف الوراق للاستثمار	مصرف الاقتصاد للتمويل	المصرف الزراعي	المصرف العقاري	مصرف الرشيد/الوفاء	مصرف الرافدين /9		
7	7	6	7	7	7	الاستعداد الدائم ضروري لأداء العمل	4
7	6	6	7	7	7	ينبغي أن لا تؤثر المشاعر الشخصية على العمل	9
6	6	3	6	4	6	يؤدي العاملون واجباتهم اختياراً	14

						وليس أجبارا	
2	2	6	1	2	1	العلاقات الشخصية مهمة في أداء العمل بنجاح	19
4	5	2	6	6	6	يستجيب معظم العاملين للحوافز السلبية أكثر من الايجابية	24
6	4	6	4	6	2	ينبغي أن يتأكد العاملون أن مشكلاتهم الشخصية لا تؤثر على عملهم	29
3	6	6	7	6	7	لا داعي لاعطاء التقدير الكافي لمن ينجز عملا جيدا	34
5	6	6	7	6	7	من يعمل جيدا يجب أشعاره بذلك	39
5	5.3	5.1	5.6	5.5	5.4	الوسط الحسابي	
% 71	% 75	% 73	% 80	% 79	% 77	النسبة المئوية	
السادس	الرابع	الخامس	الأول	الثاني	الثالث	الترتيب	

**المحور الخامس: تحليل اجابات أفراد العينة بالتوجه نحو المخاطرة**  
 من خلال تحليل اجابات أفراد العينة اتجاه محور التوجه نحو المخاطرة في الجدول (8) وفقاً للفقرات (5 ، 10 ، 15 ، 20 ، 25 ، 30 ، 35 ، 40) تبين أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة في مصارف القطاع الخاص قد جاءت ايجابية وهي على التوالي (5.1 ، 5) وبنسب مئوية (73%، 71%) مشيرة الى تنامي روح التحدي وتحمل المخاطر لدى أفراد العينة ويبدو أن القيود المفروضة عليهم تكون اقل في حالات التصرف واتخاذ القرارات اتجاه الحالات التي تستوجب اتخاذ قرارات ذات طبيعة فيها مخاطرة في حين جاءت الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة في المصارف الحكومية محدودة ومتقاربة اتجاه هذا المحور إذ سجلت على التوالي (4.8 ، 4.6 ، 4.2 ، 4) وبنسب مئوية متقاربة هي (69% ، 66% ، 61% ، 57%) تشير إلى محدودية التوجه نحو المخاطرة ويعود ذلك إلى القيود القانونية الرسمية والروتين الاداري والتعليمات الإدارية المشددة والتي انعكست بأثر سلبي على القطاع المصرفي الحكومي في العراق لأن المدير لا يمتلك الصلاحية الكافية للقيام بالكثير من المبادرات التي تتحمل المخاطرة والتي تفرضها طبيعة العمل المصرفي لكي يأخذ دوره الواضح في تنمية عجلة الاقتصاد الوطني.

الجدول رقم (8)							
اجابات أفراد العينة بالتوجه نحو المخاطرة							
الإجابات وفق سلم المقياس السباعي						مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة داخل الاستبانة
مصرف الوركاء للاستثمار	مصرف الاقتصاد للتمويل	المصرف الزراعي	المصرف العقاري	مصرف الرشيد/الوفاء	مصرف الرافدين /9		
5	4	7	6	7	1	انتهاز الفرص يقود إلى الأخطاء	5
4	6	2	2	3	7	أنا غير مطمئن على المستقبل	10
7	6	7	6	6	6	يجب على المديرين امتلاك الرغبة	15

						لتحمل المخاطر	
4	6	6	6	6	7	أجد نفسي مضطرا أحيانا لاتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير كافية	20
7	6	6	2	2	7	اتخاذ القرارات بفاعلية هو عملية تنظيمية	25
3	5	3	2	2	2	معظم انجازاتي في المنظمة جاءت عن قرارات حذرة اتخذتها	30
7	6	6	6	2	2	تستند بعض القرارات الجيدة الى الشعور الباطني	35
3	2	2	2	6	5	تحتاج المعاملات في المنظمة الى موافقات كثيرة	40
5	5.1	4.8	4	4.2	4.6	الوسط الحسابي	
% 71	% 73	% 69	% 57	% 61	% 66	النسبة المئوية	
الثاني	الأول	الثالث	السادس	الخامس	الرابع	الترتيب	

كما يشير هذا المحور بشكل واضح إلى توجه المديرين نحو نمط قائد المهمة (هيكل العمل) وخصوصاً في المصارف المملوكة من قبل القطاع الخاص لكونها تجربة بحاجة إلى تثبيت أركانها في محيط الأعمال في ظل الظروف الضبابية التي يعيشها القطاع المصرفي والتي تحتاج إلى قرارات شجاعة في ظل حالات عالية من تحمل المخاطرة خصوصاً بعد شيوع حالات عدم الثقة في الوقت الراهن والحاجة إلى تقديم ضمانات كبيرة لتعزيز هذه الثقة بعد الاهتزازات التي واجهت النظام المصرفي عالمياً وإقليمياً.

وإنسجاماً مع ما تقدم يمكن تلخيص محاور البحث بجدول يوضح ترتيب عينه البحث

بحسب المحاور وكما يأتي :

الجدول رقم (10)					
ترتيب اجابات أفراد العينة بحسب محاور البحث					
ترتيب العينة وفق محاور البحث					المصرف
التوجه نحو المخاطرة	العلاقات الاجتماعية	حب النظام	الاعتداد بالنفس	النزعة العالية نحو الرقابة	
الرابع	الثالث	الخامس	الثاني	الأول	مصرف الرافدين / 9
الخامس	الثاني	السادس	الأول	الثالث	مصرف الرشيد/ الوفاء
السادس	الأول	الرابع	الرابع	الرابع	المصرف العقاري
الثالث	الرابع	الأول	الثالث	الثاني	المصرف الزراعي
الأول	الرابع	الثاني	الخامس	السادس	مصرف الاقتصاد للتمويل
الثاني	السادس	الثالث	السادس	الخامس	مصرف الوركاء للاستثمار

وعلى الرغم من الاختلافات بين المصارف عينة البحث حول المحاور المختلفة، ولكن اجابات أفراد العينة لم تؤشر اجابة سلبية واضحة اتجاه محور معين بذاته وانما جميع الإجابات كانت ايجابية باتجاه النزعة العالية نحو الرقابة والاعتداد بالنفس وحب النظام والعلاقات الاجتماعية فضلا عن التوجه نحو المخاطرة ولكن كانت الإجابات متفاوتة بعض الشيء ويعود ذلك الى التباين في قيم المديرين ونظرتهم الى الأمور وتفاوت ثقافتهم

ومعتقداتهم وأفكارهم قد تجسدت بشكل واضح باتجاه النمط القيادي السائد لديهم . كما إن عائدية المصارف للقطاع الحكومي أو الخاص قد أشرت بعض التباين في الإجابات بسبب طبيعة العمل في كل قطاع من القطاعات المذكورة وهذا يؤكد صحة فرضية البحث القائلة (ترتبط قيم العمل الوظيفي معنوياً في تحديد النمط القيادي السائد لدى المديرين) .

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تجسد قيم العمل الوظيفي اتجاهات إيجابية وواضحة في تحديد النمط القيادي لدى المديرين بالاتجاه نحو نمط المهمة أو العلاقات الاجتماعية وربما في الجمع بينهما ، فهي المرشد والدليل للسلوك والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر كما أنها تمثل القواعد والمعايير التي تكمن في التفرقة بين ما هو مرغوب وغير مرغوب .
- 2- تبين من خلال إجابات أفراد العينة بأن النزوع باتجاه الرغبة العالية نحو الرقابة يتجسد بشكل واضح في إدارة المصارف الحكومية وذلك باتجاه تبني النمط القيادي المتجه نحو المهمة (هيكل العمل) وهذا نابع من طبيعة العمل المصرفي الحكومي بسبب كثرة القيود المفروضة عليه .
- 3- يظهر من خلال نتائج البحث أن النمط القيادي السائد في مصارف القطاع الخاص لديه ميل واضح باتجاه النمط القيادي المتجه نحو العلاقات الاجتماعية وهذا ما تتطلبه طبيعة عمل القطاع الخاص في ممارسة نمط القائد المشارك من أجل جذب المستفيدين وخلق روح المنافسة والمبادرة على صعيد استثمار الفرص .
- 4- تبين من خلال نتائج البحث أن روح المخاطرة تبرز بشكل واضح لدى عينه المديرين في مصارف القطاع الخاص وهذا ناجم عن الثقة العالية لديهم والصلاحيات الممنوحة لهم في الاستجابة للمتغيرات وفي هذا المحور بالذات يبرز دور النمط القيادي الموقفي .

#### ثانياً: التوصيات

- 1- أن المصارف العاملة في القطاع الحكومي بحاجة الى التوسع في الصلاحيات والتنوع في المهام وذلك من خلال زيادة حرية التصرف بالحدود المعقولة في المواقف التي تستلزم اتخاذ قرارات مثمرة وبناءة في القضاء على الروتين الإداري وضمن سياقات الحفاظ على المال العام .

- 2- تجسيد قيم العمل الوظيفي وفق رؤيا استشرافيه لمستقبل القطاع المصرفي الحكومي من خلال استجابة القيادات الادارية الى متغيرات العمل في الظروف البيئية المتحركة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العصر.
- 3- المبادرة في تأسيس قنوات اتصال واضحة بين القائد ومروسيه للقيام بتخطيط الأنشطة وتحديد الأدوار وتنمية روح المشاركة من اجل انجاز الأهداف بأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة والعمل معاً على تحسين صورة المنظمة من خلال تفعيل روح الفريق وتجسيد نمط الادارة بالرؤية المشتركة .
- 4- على المدير العصري سواء كان يعمل في القطاع المصرفي الحكومي أو الخاص إن يعمل على المراجعة المستمرة لتقييم أدائه لكي يلتزم عوامل نجاح قيادته الادارية في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهه باستمرار وتحكم في فعاليات الأداء المؤسسي .

## قائمة المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- 1- الخفاف ، عبد المعطي (2007): مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، منشورات دار دجلة ، عمان ، الأردن .
- 2- السالم ، مؤيد سعيد ، ومصطفى ، عبد الرحمن (1996) ، النمط القيادي للمدير وممارسة الادارة وظائف الوقت ، العلاقة والأثر في دراسة ميدانية للقطاع الصناعي العراقي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد الثالث ، العدد 171 .
- 3- الشماع ، خليل محمد حسن (1991): مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، مطبعة الخلود ، العراق .
- 4- المغربي ، كامل محمد (1995): السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- 5- جواد، شوقي ناجي ، والرحيم ، أياد محمود ، ووهيب ، رضا عبد الرزاق (1991): مبادئ الادارة ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، العراق .
- 6- جراهام ، كول بليس – الابن ، وهاييز ، استيفن دبليو ، (1996) ، إدارة المنشآت العامة ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ط1 القاهرة.
- 7- حنوش ، أمال فؤاد نعوم (1998): النظام القيمي السائد لدى المديرين العراقيين في القطاعين الصناعي والخدمي — دراسة ميدانية مقارنة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشوره ، جامعة البصرة ، كلية الادارة والاقتصاد .
- 8- سليمان ، حنفي (1998): وظائف الادارة ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الإسكندرية .
- 9- عبوي، زيد منير (2007): الإدارة واتجاهاتها المعاصرة /وظائف المدير ، الطبعة الأولى ، منشورات دار دجلة ، عمان ، الأردن ..
- 10- علي ، سنان كاظم رويح (1992) : القيم الإدارية للمديرين : دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
- 11- محمد ، نوال يونس واخرون (2008): تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، مجلة التقني ، البحوث الادارية ، المجلد الثاني ، العدد السادس ، بغداد .

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Badar , H. A. , Gray , E. R. & Kedia , B. L. , (1982) , Personal Values & Managerial Decision – Making : Evidence from two Culture , Management International Review , Vol. 22 , No. 3 .
- 2- Buchholz, R.A.,(1976),Measurement of Beliefs, Human Relation, Vol -29, No.12.
- 3- Davis , H . J . and Rasools.A.,(1988),Values Research and Managerial Behavior Implication for Devising culturally consistent managerial styles , management International Review , Vol.28,No.3.
- 4- Davs , K. & Newstroom , J. , W. ,(1985)Human Behavior at work : Organizational Behavior Mc Grew- Hill in Singapore .
- 5- Fiedler, F . E . (1969).A theory of Leadership Effectiveness ,Mc Grew-Hill Book Co., N.Y.
- 6- Heresy ,P. & Blanchard .K. ,H. (1988) Management of Organizational Behavior,5<sup>th</sup> ed., prentice –Hill ,Englewood cliff New Jersey .
- 7 - Jones , Gareth , R. & George Jennifer . M.,(2006), Contemporary Management , Mc Grew –Hill Irwin,4<sup>th</sup> edition, U.S.A.
- 8- Redden , W. , (1970) Managerial Effectiveness McGraw – Hill Book Co. , N. , Y. .
- 9- Schermerhorn , J. , R. (1984) , Management For Productivity (New York: John Wiley and Sons ,Inc.).

( الملحق )

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المدير المحترم

م/استبيان

تحية طيبة .....

نضع أمام شخصكم الكريم استبيان البحث المرسوم (قيم العمل الوظيفي وأثرها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين - دراسة ميدانية مقارنة عن القطاع المصرفي في مدينة أعماره) .

يرجى قراءة فقرات الاستبيان بدقة والإجابة عنها بموضوعية ووضوح وذلك بوضع علامة ( V ) أمام الفقرات التي تعبر عن رأيكم ولا داعي لذكر الاسم إذ أن بيانات الاستبيان تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط كما انها ستكون محاطة بالسرية التامة .  
أملنا كبير في تعاونكم معنا .. تقبلوا فائق شكرنا وتقديرنا

الباحثان

القسم الأول : المعلومات الشخصية

- 1- الجنس ذكر ( ) أنثى ( )
- 2- التحصيل الدراسي ( )
- 3- العنوان الوظيفي .....
- 4- الموقع الوظيفي .....
- 5- مدة الخدمة بالموقع الوظيفي الحالي ( )

القسم الثاني : الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث :-

ت	المقياس مضمون الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة
1	المنظمة تؤدي بالصدفة أكثر من التخطيط المنظم.					
2	تتوقع مني المنظمة أكثر من ألائزم.					
3	الأمن والاستقرار مهم بالنسبة لمستقبلي.					
4	الاستعداد الدائم ضروري لأداء العمل.					
5	انتهاز الفرص يقود إلى الأخطاء					
6	ترقية الموظفين أساسه العلاقات وليس الكفاءة .					
7	من الحكمة أخفاء أخطاء عن الإدارة العليا .					
8	اعمل وفق جدول زمني دقيق .					
9	ينبغي إن لا تؤثر المشاعر الشخصية على العمل .					
10	أنا غير مطمئن على المستقبل					
11	نحتاج إلى قليل من الحظ وكثير من الكفاءة.					
12	يرى العاملون في شخصي على أنني مقتدر للغاية .					

							دائماً هنالك أكثر من طريقة صحيحة لأداء العمل .	13
							يؤدي العاملون واجباتهم اختياراً وليس أجباراً .	14
							يجب على المديرين امتلاك الرغبة لتحمل المخاطر .	15
							امتلك الصلاحية الكافية للتحكم في فاعلية أداء المنظمة.	16
							أنا راض عن التقدم الذي أحرزته في هذه المنظمة .	17
							ألاقي سعادة غامرة حيث اعمل في ظروف غير واضحة .	18
							العلاقات الشخصية مهمة في أداء العمل بنجاح .	19
							أجد نفسي مضطراً أحياناً لاتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير كافية .	20
							النجاح في المنظمة يعتمد على إن تكون في المكان المناسب وفي الوقت المناسب .	21
							قليلا ما يفهم الآخرون آرائي .	22
							أتضايق من تداخل المسؤوليات.	23
							يستجيب معظم العاملين للحوافز السلبية أكثر من الإيجابية.	24

							اتخاذ القرارات بفاعلية هو عملية تنظيمية.	25
							التخطيط غير السليم الذي تقوم به الإدارة العليا يعيق أداء عملي.	26
							المدح الذي ألقاه من العاملين ليس له ما يبرره في أغلب الأحيان.	27
							أصاب بالإحباط عندما أجد القرارات غير واضحة .	28
							ينبغي إن يتأكد العاملون أن مشكلاتهم الشخصية لا تؤثر على عملهم .	29
							معظم إنجازاتي في أمنظمه جاءت عن قرارات حذرة اتخذتها .	30
							من المعقول الاعتقاد إن المديرين مسؤولون عن السلوك الوظيفي لمؤوسمهم .	31
							قدمت بعض المساهمات ألقيمة للمنظمة .	32
							في المواقف غير الواضحة أحب اتخاذ القرارات لوحدي وامسك بزمام الأمور .	33
							لا داعي لإعطاء التقدير الكافي لمن ينجز عملاً جيداً .	34
							تستند بعض القرارات الجيدة إلى الشعور الباطني.	35

							بصفتي مدير فان تأثير أسلوب كبير على أدائي .	36
							أنا راض عن أدائي لأنني ابذل قصارى جهدي .	37
							أحب أداء العمل بأقل قدر من التوجهات .	38
							من يعمل جيدا يجب أشعاره بذلك .	39
							تحتاج المعاملات في المنظمة إلى موافقات كثيرة .	40

## **Career values and its role in determining the type of leadership for managers (A filed comparative study on the banking sector in the city of Amarah)**

Assist. Prof. Dr. Jasim Raheem Adhori      Assis. Prof. Dr. Fadhil Abbas Hassan

Southern Technical University / Basrsh

### **Abstract :**

The research aimed to shed light the values of job work and its role in determining the type of leadership among managers, it is achieved on a sample of managers in the banking sector in the city of Amarah, it has been based on a basic hypothesis (correlation values of job work significantly in determining the type of leadership common to the managers).

The two researchers used the descriptive method in the theoretical part, and the statistical analysis in practical, and for this purpose testified questionnaire was developed.

The research point out many conclusions, the most important of which the type of leadership that prevails in the governmental sector is a type-oriented task (work- structure) because of high trend towards control and self-esteem and this stems from the nature of the work of the governmental banking, and the type of leadership that prevails in the private banking sector is the pattern of leadership orientation is clearly a risk and a good response to environmental variables.

### **Key words :**

Values, Career Values ,Type of Leadership, Types of Managerial Leadership, Classification Foundations.