

**تشخيص دور العاملين في اختيار الأسلوب القيادي**  
**دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية**  
**في البنك المركزي العراقي / محافظة نينوى**

**أ.د.م. سلطان احمد خليف**

**المعهد التقني / الموصل**

**م. نوال حازم جاسم**

**المعهد التقني / الموصل**

- المجلد السادس
- العدد الحادي عشر
- تشرين الثاني 2013
- استلام البحث: 2012/10/7
- قبول النشر: 2013/1/13

أ.م.د.سلطان احمد خليف  
م.نوال حازم جاسم

## تشخيص دور العاملين في اختيار الأسلوب القيادي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات الوظيفية  
في البنك المركزي العراقي / محافظة نينوى

### المستخلص

يمارس العاملون في المنظومات المعاصرة جملة أنشطة تؤكد فعلهم وبذات الوقت تبين مساهماتهم في ميدان العمل وبما يكشف عن دورهم في تحديد الاساليب التي يعتمدها قادتهم، الامر الذي دفع الباحثين الى صياغة مشكلة دراستهم في اطار التساؤل الآتي :

هل يمتلك العاملون في المنظومة عينة الدراسة الفرصة الفاعلة لتحديد الاسلوب الذي ينتهجه قادتهم في مجال عملهم ؟

وقد تبنت الدراسة الاستبانه كأداة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وشملت العينة (68) فردا من العاملين في البنك المركزي العراقي/ نينوى وتوصلت الدراسة الى جملة استنتاجات ابرزها وجود علاقة واثر لدور العاملين في اختيار الاسلوب القيادي مما حدا بالباحثين الى تقديم عدد من التوصيات.

### المقدمة

مما لا يغيب عن الذهن ان العاملين في أي منظومة يمثلون موردا بشريا مثلما هو فكري يشدها الى التطلع ويدفعها خطوات تجاه عملية التتقيب الفاعل في ارض الواقع، عليه بدأت الأنظار تتجه الى هؤلاء وتعددهم المفصل الفاعل في ميدان عملها وسرعة حركتها ومن ثم مقدار تفوقها قياسا بمثيلاتها، وهنا اشارة علنية الى الفعل الملموس والدور الفاعل لهذا المورد الذي مازالت المنظومات تراهن منافسيها عليه وبه كونه بوابة الولوج الى كثير من المبتغيات التي قد تكون مخفية وفي عداد الكوامن والاسرار، وهنا اشارة الى ان العديد من المنظومات الاجنبية وبالتحديد اليابانية حققت قفزات جادة في ميدان عملها اساسه العاملون الى حد ان ثقافة تلك المنظومات هي ثقافة العائلة اليابانية، من هنا بدأت انظار الباحثين تتجه الى دراسة هذا الموضوع ضمن نطاق البيئة العراقية وعلى وفق السياق الآتي:

## اولا: منهجية الدراسة

تمثلت منهجية الدراسة في ما يأتي:

### 1 - مشكلة الدراسة :-

يمثل العاملون الشريحة الاكثر فعلا في الوجود المنظمي الى حد وصفها سر ديمومته، لذا تبقى تأثيراتها قائمة وفعالها مرجح، الامر الذي يؤشر اهمية ابراز دورهم في ميادين العمل كافة ولما كان الاسلوب القيادي احد المؤشرات الفاعلة في ميدان العمل عليه اقتضى الحال تحديد ملامح الدور الذي يمارسه هؤلاء العاملون في اختيار الاساليب القيادية في منظماتهم أي هل يساهم العاملون مساهمة جادة في اختيار الاسلوب القيادي في منظماتهم؟ او ان الفجوة قائمة بين العاملين وقياداتهم الى حد ضعف دورهم وغياب فعلهم مما يعني ان القائد الاداري له ما يأخذ ويعاقب ويحدد مسارات العمل الى حد اختياره الاسلوب القيادي بمحض ارادته دون اعارة اية اهتمام للعاملين معه وهنا تجاهل لدورهم، عليه تحددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات ابرزها :-

- أ. هل يحظى العاملون في المنظومة عينة الدراسة بالنصيب الاوفر في مجال اختيار الاسلوب القيادي وعلى نحو يجلي فعلهم ويؤشر حقيقتهم كمورد بشري فاعل .
- ب. ما طبيعة الدور الذي يختطه العاملون بشأن اختيار الاسلوب القيادي في المنظومة عينة الدراسة .
- ج. مامدى المساحة التي يمثلها العاملون من وجهة نظر القيادة الادارية في المنظومة عينة الدراسة .

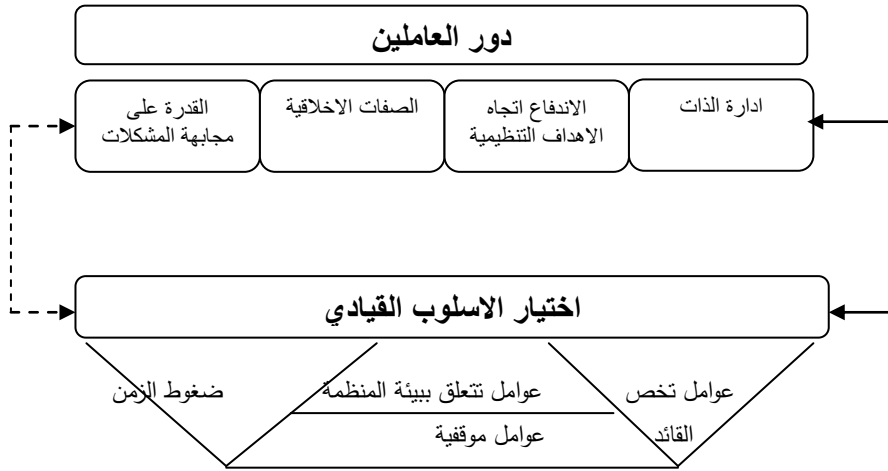
### 2- أهداف الدراسة :

- تتطلع الدراسة الحالية الى تحقيق جملة أهداف تمثلت ب:
- أ- ابراز دور العاملين في المنظومة عينة الدراسة على نحو فعلي وبما يؤشر اسهاماتهم الفعلية في تحسين الاداء ومن ثم اقرار فاعلياتهم .
  - ب. اختبار العلاقة بين دور العاملين وبين عملية اختيار الاسلوب القيادي وعلى نحو يظهر المفاعلة بينهما .

- ج- تحديد مستوى التباين بين المنظومة عينة الدراسة بشأن الادوار التي يؤديها العاملون في اختيار اسلوب القيادي السائد فيها .
- د- السعي لمحاولة الخروج بحقيقة واقعية تؤثر موقع ومكانة العاملين ومن ثم تحديد اسهاماتهم في اختيار الاسلوب القيادي في منظماتهم .

### 3- أنموذج الدراسة

تمت صياغة انموذج الدراسة في ظل الافادة من افكار كل من (E.P.Hollander,1992,43-54) و (R.P.Setton,etal.,1994,39-44) وعلى نحو اسهم في مساعدة الباحثين في تأشير متغيرات دراستهما الحالية والشكل في ادناه يبين ذلك:



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (1) انموذج الدراسة

### 4- فرضية الدراسة:

هناك علاقة ارتباط وأثر بين دور العاملين في المنظومة عينة الدراسة وبين عملية اختيار الاسلوب القيادي فيها .

### 5- المعايير المستخدمة في الدراسة

تم اعتماد مجموعة من المؤشرات والعوامل يوضحها الجدول (1) وكما مؤشر في أدناه

#### الجدول (1)

المعايير المستخدمة في الدراسة

اولا	مؤشرات دور العاملين	الفقرات المعبرة عن كل مؤشر	المصادر المعتمدة
1.	ادارة الذات	X1 -- X5	الطائي والعتوي، 2010، - 89 92
2.	الاندفاع تجاه الاهداف المنظمة	X6 --X10	Likert, R.,1961,115-117
3.	الصفات الاخلاقية	X11 -- X15	المعاضبيدي، 2005، 3-38
4.	القدرة على مجابهة المشكلات	X16 --X20	كليج، 2002، 199 عسكر، 1983، 180
ثانيا	اختيار الاسلوب القيادي	العوامل المؤثرة فيه	المصادر المعتمدة
1.	عوامل تخص القائد	X21 – X 25	الفقي، 2008، 7-125
2.	عوامل تتعلق ببيئة المنظمة	X26 – X31	Filley, A. & House, R. 1969, ] Edger, A. S. 1965, 95 12-25
3.	عوامل موقفية	X32 – X36	Hellriegel, D. & J. Slocum, ، 2010، 1978، 432-433 جواد، 308
4.	ضغوط الزمن	X37 – X41	ابو الحجاج، 2010، 24-25 كنيدي، 2007، 161

### سادسا : عينة الدراسة واسباب اختيارها:

تحددت عينة الدراسة بالملاكات الوظيفية في البنك المركزي العراقي في محافظة نينوى على نحو عشوائي وقد بلغ حجم العينة المختارة (68) فردا من حجم الملاك الفعلي البالغ (170) أي ان نسبة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بلغت (40%) وقد اعتمد الباحثان الاستبانة أداة فاعلة في الحصول على البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وقد خضعت لاختباري الصدق والثبات .

قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين في مجال الدراسة لأبداء وجهة نظرهم حول متغيراتها هذا ما يخص الصدق الظاهري أما صدق المحتوى فهو أحد انواع الصدق الداخلي والذي يشير الى مدى ثقة الباحثين في ان التغيير في المتغير المستقل هو المسؤول عن التغيير الحادث في المتغير التابع وتمت معرفته من خلال الاجابة على : هل الاسئلة المطروحة لها علاقة بالظاهرة قيد الدراسة ومحل القياس، وهل الاسئلة تغطي تلك الظاهرة حيث وجهت مثل هذه الاسئلة للمحكمين وطلب منهم التحدث عن آرائهم بصراحة حول الاسئلة ومدى قدرتها على تغطية الظاهرة المبحوثة وقد تم تحكيم الاستبانة وعرضها على عدد من المحكمين الاكاديميين المتخصصين\*<sup>1</sup> حيث اجمعوا على صوابها في اطار تعديلاتهم .

اما اختبار الثبات فقد استخدم الباحثان طريقة اعادة الاختبار (Test-retest) وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (34) فردا وبعد مضي شهر اعاد الباحثان الاستبانة ذاتها على العينة اعلاه وقد وجدا ان معامل الثبات قيمته (0.764) كما استعان الباحثان بطريقة الاتساق الداخلي دعما للطريقة الاولى وذلك بقصد تحديد الارتباطيين فقررات الاستبانة وذلك بأستخدام معادلة (كرونباخ الفا) اذ بلغت معامل الثبات الكلي قيمة تتماشى مع مامقبول في الدراسات الانسانية، عليه عد الباحثان ان معامل الثبات يمثل مؤشرا مناسباً للدراسة الحالية .

### سابعا : الادوات الاحصائية

\*<sup>1</sup>د. نوال يونس محمد

\*د. نبال يونس محمد

\*د. ستار جبار ناصر

\*د. احمد سليمان محمد

استعان الباحثان بعدد من الاساليب الاحصائية لاختبار فرضية دراستهما وبيان مدى تحقق اهدافها وكما موضح في ادناه :

( التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباط . تحليل التباين)

وتحقيقا لأهداف الدراسة واختبار فرضيتها فقد تم اعتماد اطارين :

### أولا : الإطار النظري

#### أ. العاملون

يشكل العاملون الثروة الحقيقية والمورد الذي تصارع فيه المنظومات كل ما يواجهها من معوقات وبالذات عند الاعداد الفكري والتربوي لهم وعلى النحو الذي يجسد رعايتها لهم ومن ثم ايلانهم اهمية قصوى في رسالتها ( المغربي، 1999، 78) وتأتي هذه الاهمية كولادة حقيقية لما يقوم به هؤلاء العاملون من نشاطات خدمية انطلاقا من كونهم موظفين يتولون اداء مجموعة من الفعاليات داخل منظماتهم وبما يمكنهم من خدمة الآخرين ( Thompson 2, 2000, ) وهذا يجسد سعيهم لتحقيق جملة من الاهداف المشتركة داخل منظماتهم على انهم احد المكونات الاساسية والفاعلة في التنظيم وعليهم تتوقف كفاءة الاداء والسيطرة على المتغيرات الموقفية ( عباس، 2006، 165) وفي ذلك تأكيد على ان العاملين يمثلون شريحة من الافراد تمارس شتى الاعمال ( فنية، ادارية، اخرى ) في المنظمة مما يستلزم اعطاءها الدور الذي يقر فعلها ويكشف عن الحيز الذي تشغله في مجال عملها . وهذا الدور يمكن ان يتأطر من خلال الاخذ بنظر الاعتبار مجموعة من المؤشرات المجسدة لذلك والتي تحددت بـ :

أ. ادارة الذات : لاتعني الوقوف عند حدود القدرات بل يستلزم الامر الى الاستغلال الامثل للطاقت وعلى نحو يكشف عن حالات النجاح، اذ أكد الباحثون ان هناك مجموعة من المبادئ التي يجب اخذها بنظر الاعتبار لتحقيق النجاح في ادارة الذات تلك التي تحددت بـ ( وضوح الهدف والتفكير الجاد والتفكير ايجابي المنطقي والتخطيط، الثقة بالنفس والتعلم

واتخاذ النموذج المناسب والصبر والثبات والمثابرة والاصرار والقدرة على الاستمتاع بالوقت من خلال تشخيص المطلوب ) (http://LLtolah.justgoo conLt2580-topic.)

ب. **الاندفاع تجاه الاهداف التنظيمية** : أي التركيز على الاهداف التي تروم المنظمة تحقيقها في اطار التوضيف الافضل للموارد ومن ثم جعل الخطط المقررة مدخلا للتفوق مع الاخذ بنظر اتلاعتبار ان الاولوية للاهداف الممنظمة ذات المدى الاستراتيجي والتي تخدم التوجهات المنظمة وبذات الوقت تضفي بظلمها على التطلعات الانية والمستقبلية، علما ان هذه التطلعات يجب ان تكون محط اهتمامات وليست تأملات الى حد ان هذه الاهداف يجب ان تكون منطلقات في المسار التنظيمي تحت وطأة مايسمى بالراءات السبعة ( الاحترام والموارد والاعتراف والعلاقات والسلوك القدوة والتجديد والمخاطرة ) معبرا عنها بالانكليزية

(Respect,Resource,Recognition,Relation,Rolemodel,Renewall, Risk)

ج. **الصفات الاخلاقية**: لايمكن الفصل بين الاعمال الاخلاقية وبين الصفات الاخلاقية، وهذا يؤشر لنا ان كل تصرف ينتهجه الفرد العامل له وقعة في المجال الوظيفي مثلما له اصله في داخله أي ان الاعمال هي المرآة الداخلية للانسانية فامتلاكه القيم النبيلة يعني رفضه الرذيلة وبالتالي تأكيده على عمله الى درجة الثقة به من قبل زملائه أي سلوكيات يكون لها صداها في مجال العمل الى حد ان رؤيته ومعالجته لأية اخفاقات في عمله لاتخرج عن الاخلاقيات أي ان الاخلاق تمثل الميكانزم المنظم للسلوكيات كافة وهذا مايؤشر ضرورة الاهتمام بأخلاقيات العمل الى حد ضرورة الاخذ بمجموعة من المبادئ والمعايير الخاصة بالاخلاقيات .(لطفي، 2005، 65 )

د. **القدرة على حلحلة المشكلات**:-

تستمد القدرة على حلحلة المشكلات من امكانية التنبؤ بوقوعها فضلا عن اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع استفحالها وايجاد الحلول السريعة لها بأقل وقت ممكن مدعما ذلك بخفض حالات التوتر وايجاد الفرص وعلى نحو يسهم في تحسين الاداء وسيادة العلاقات الايجابية دعما للولاء وتحقيقا لمزيد من الرضا في العمل الهادفان الى مواجهة أية مشكلات استنادا الى فكرة فحوها ان الولاء المشحون بالرضا يشكل مصدات دفاعية يمكن للمنظمات



(<http://www.Saaid.net/aldawahL189.htm>.)

## ب . الاسلوب القيادي

يجسد الاسلوب القيادي الطريقة التي يسلكها القائد في التعامل مع الآخرين لتحقيق الاهداف سواء أكان هؤلاء مرؤوسين ام غير مرؤوسين.اي انها ضرب من ضروب السياق الذي يتخذ اشكالا عدة منها مايجسد طريقة التفكير التي يعتمدها القائد أزاء المواقف التي تعترضه وآخر يحمل السلوك الذي ينتهجه فسلوك القائد التشاركي غير سلوك القائد التسلطي على حين ينصرف الشكل الثالث الى طريقته في تكوين العلاقات هل يركز على الهرمية بمداهما الأمري بحيث تسود حالات التوتر في ميدان العمل أو يعتمد الانفتاح والتعاون الى حد التعاطف والسعي الى الاستجابة لحاجات المرؤوسين .

وفيما يخص العوامل المؤثرة في اختيار الاسلوب القيادي فقد تحددت بالآتي :

### 1. العوامل التي تخص القائد :

تتجلى في مستوى الثقة التي يمنحها للآخرين سواء في ميدان العمل وحتى خارجه مقترنا ذلك بمدى امكانية الاعتماد عليهم في حالات الغموض والابهام مما يعني هل ان الاقائد يمتلك قيم فاعلة تجسد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فضلا عن طبيعة الفلسفة التي يؤمن بها.

### 2. عوامل تتعلق ببيئة المنظمة :

تتحدد هذه العوامل بحجم المنظمة وموقعها الجغرافي وعلى نحو يؤثر طبيعة الصلاحيات الممكن تخويلها ومن ثم السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما ان نوع الجماعة العاملة في المنظمة يمثل مؤشرا لتحديد الاسلوب القيادي في المنظمة فالجماعة التي تسود بينها العلاقات الودية تسهم في خلق عادات وقيم مشجعة على التعاون والتماسك ومن ثم اعتماد اساليب قيادية تدعم هذا الاتجاه وتعمل على تنميته .

### 3. العوامل الموقفية :

تمارس العوامل الموقفية فعلها الحاسم في تحديد الاسلوبي القيادي الواجب اعتماده انطلاقا من ان الظروف الغامضة والحالكة قد لاتشجع القيادات الادارية على اقرار حالة

المشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة عندما تقع المواقف تحت وطأة تغييرات بيئية خاطفة وسريعة ومضطربة بحيث يتعذر على العاملين الاحاطة بها أو القدرة على مسايرتها مما يعني ان المواقف تملي على القيادات اعتماد سلوكيات معينة ( جيرالد وبارون، 2004، 602-603)

#### 4. ضغوط الزمن

تتمثل هذه الضغوط في توافر مجموعة من الظواهر في بيئة العمل والتي تتخذ اشكالا متباينة منها ما يخص المكالمات ومنها ما يتجلى في كثرة الاجتماعات وآخر يؤشر الزيارات المفاجئة وغير المخطط لها مقترنا كل ذلك بالقيام بمهام اضافية في اطار مايسمى بالمستعجل جدا دون النظر الى التبعات والاعباء الناجمة عن ذلك. (ابوالحجاج، 182،2010)

وهناك تصنيفات عدة لأساليب القيادة وكما مؤشر في الجدول ادناه : (نجم عبود نجم، 86،2011)

#### الجدول (2)

##### تصنيفات اساليب القيادة

اسم الباحث	الاسلوب القيادي
R. Pettinger 1996	الاسلوب الدكتاتوري، الديمقراطي، الاستشاري
J.Bobo,1997	اسلوب القيادة الناشطة، لرعدة، المتردد، التحليلي، التسلطي
Daniel Gdenan 2002	الاسلوب الرياسي، التدريبي، التلاحمي، واضع المعايير، الأمر
T. Kippenderger 2005	اسلوب الفنان، الحرفي، التكنوقراطي

وفي السياق ذاته يؤكد (الزعيبي،الكردي، 2009، 245، 244 )

على ان اسلوب القيادة يعتمد على بعدين مهمين هما الاهتمام بالمهام والاهتمام بالأفراد مما يعني ان اساليب القيادة تصنف الى :

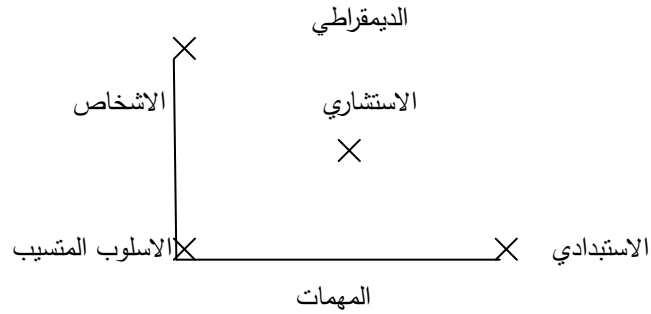
1. الاسلوب الاستبدادي

2. الاسلوب الديمقراطي

3. الاسلوب المتسيب

4. الاسلوب الاستشاري

ويمكن عكس ذلك في الشكل الآتي



### الشكل ( 2 ) اصناف اسلوب القيادة

كما اكد ذات الكاتبان ذاتهما على ان العلاقة بين القائد والعاملين قد لاتكون بمستوى الايجابية وذلك لجملة اسباب منها :

- ضيق النظرة لدى القيادات الادارية تجاه العاملين دون مراعاة الفروق الفردية بينهم .
- التركيز على العقوبات وعدها الاساس الفاعل في تعديل السلوكيات لدى العاملين .
- تجاهل المواهب والابداع لدى العاملين والنظر اليهم من خلال معيار الاداء فقط .
- محدودية الوقت المتاح لحالات النقاش والحوار مع العاملين مما يجعلهم في منأى عما يطرحه القادة .
- غموض الاهداف لدى العاملين لأن العديد من القادة يفتقرون الى امكانية توضيح الاهداف للعاملين مما يجعل هؤلاء في حيرة من الامر .
- القائد دائما على صواب .

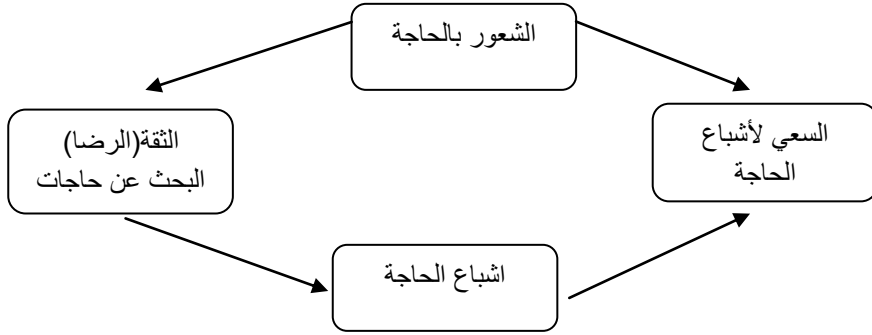
وما تقدم يقودنا للقول بان اختيار الاسلوب القيادي رهين جملة عوامل منها مايخص العاملين مثلما يقع ضمن حياض القيايين وصولا الى الظروف وارهاصات الوقت ,  
مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

عليه يعتقد الباحثان ان التمسك بأسلوب قيادي محدد وعلى مدار مدة زمنية طويلة غير مجدي الامر الذي حدا بالباحثين الى محاولة الربط بين دور العاملين وبين اختيار الاسلوب القيادي وهذا ما سيكون اهتمام الفقرة اللاحقة ( ج )

### ج. دور العاملين في اختيار الاسلوب القيادي

مما لا ريب فيه ان العاملين يمثلون جوهر العمليات الادارية فبدونهم لا يأخذ التخطيط مداه ولا تتقدم عملية التنظيم كما يغيب التوجيه وتتلاشى الرقابة، أي انهم المورد البشري الذي وجدت المنظمات لأجله ومنه تكونت وبه تصارع الحاضر وتتطلع الى المستقبل ومع ذلك فقد سادت افكار تحمل طابع السوداوية تجاه العاملين انطلاقا من ان العامل كسول يجب محاسبته ومتابعته بصرامة الى حد النظر اليه كأداة منفذة لا رأي ولا اعتراض وهذه النظرة لم تحظ بالقبول بل جاءت النظريات الراضية لها والمؤكدة على انسانية العامل وسعيه الجاد الى العمل عند استحضر الاسس الداعمة لشأنه والمعززة لشخصيته , من هنا بدأت الانظار تتجه الى هذا المورد وعدته العنصر الفاعل في حساباتها وفي ميدان تقدمها، فالعامل الياباني يكرس قيم العمل فعلا وقولا وينظر الى مشرفه بمثابة رب اسرته ومن ثم طاعته على حين نجد ان العامل في بلد آخر قد يصارع المشرف ويختلف معه وينتهز ابسط الفرص للأسحاب من العمل في اطار خلق المبررات وقد يجعل من التمارض حالة قائمة في حياته الوظيفية، من هنا ظهرت الحاجة الى كيفية اقرار مجموعة من الاسس الداعمة لتنظيم العلاقة بين طرفي العمل ( القادة بروئيتهم وتطلعهم والعمال بقدراتهم وتوجهاتهم، فكيف نجعل من الرؤية سبيلا لرسم التوجهات وكيف نبلور التطلعات في اطار القدرات فالعملية تحتاج الى ميكانزمات تشد هذه المتفاعلات التي اساسها العاملون ومحركها الفاعل القيادات، لذا تظهر اهمية الاشارة الى التفكير جليا في بناء نموذج علاقتي فاعل بين هذين الطرفين يجعل العامل موضع اهتمام من قبل القيادة مثلما يستتفر قدراته لتحقيق تطلعاتها مما يظهر الحاجة الى اعتماد اسلوب فاعل من قبل القيادات الادارية في كيفية تسويق افكارهم ومن ثم شد العاملين الى الالتزام بالتعليمات وهذا يتطلب البحث جديا في كيفية اشباع حاجاتهم في اطار الامكانيات مع

الاحذ بنظر الاعتبار التقدم خطوات تجاه اية حالات ابداعية وهذا ماجاء متماشيا مع  
طروحات (العميان) التي جسدها المخطط الآتي :



الشكل ( 3 )

سد احتياجات العاملين داخل المنظمة العميان، 2010، 37

وعملية عرض الافكار قد لاتكون مجدية في حالات عدة مالم يلازمها عامل الوقت أي التوقيت الملائم لها، لأن العاملين تجول في ذاكرتهم جملة امور قد تجعلهم في كثير من الحالات بمنأى عن قبول أي تكاليفات من قادتهم الى حد غياب الانتصات الجيد لهم مما يفرغ العلاقة الصحيحة من محتواها ويجعلها اسيرة الخمول، وهنا مدخل للقول بأن الاسلوب القيادي الاستبدادي غير الاسلوب القيادي الديمقراطي تجاه العاملين وكذلك الشأن بالنسبة للأساليب القيادية الاخرى، مما يفسر لنا تباين المدارات التي يتحرك بها العاملون ومن ثم اختلاف ادوارهم فالعاملون يبذلون قصارى جهدهم للتعامل مع الاسلوب القيادي الداعم لشخصيتهم والمعزز لقيمهم الاعتبارية لأنهم يرونه الاسلوب الانسب في حياتهم، وبالمقابل فقد يعتمد القادة الى اختيار تكتيكات تؤمن لهم التأثير في العاملين ممثلة بـ (الاقناع المنطقي واثارة رغبات العاملين والاستشارة وادخال السرور الى العاملين وتبادل المنافع وتكوين الاتفاقات وتفويض السلطة للعاملين ومناشدة الخصائص الشخصية والضغط) (جرينبرج وبارون، 2004، -517)

(518)

وما تقدم يدفعا الى الافادة من طروحات (بيتر دركر) بقوله ( ليس المطلوب منك ان تحب رئيسك أو لاتكرهه ولكن المطلوب منك ان تتعلم كيف تديره لأن المصدر لكل النجاحات والاتجاهات التي يمكن ان تحققها مستقبلا) (الزعيبي، الكردي, 2009, 239) أي ان الاسلوب القيادي يتجلى فعله في البيئة التنافسية من خلال قدرته على اثاره العاملين وبما يعزز من اسهاماتهم في مجال الانتاج والخدمات وصولا الى الاستعداد لأية مهمات بعيدا عن الأمرية في العمل واستحضارا للمشاعر الذاتية مع الاخذ بنظر الاعتبار السمات الشخصية لهؤلاء العاملين وهنا اشارة فعلية الى اهمية المفاعلة بين العاملين بأدوارهم والقيادة الادارية بأساليبها الناجحة (Aslam,S,2009,1303-1304)

## ثانيا :- الاطار الميداني:

تمثل هذا الاطار في الاتي:

الجدول رقم (3)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة في البنك المركزي العراقي / نينوى

مؤشر	متغير	أفق بشدة - %	أفق / ت	اتفق - %	محايد / ت	محايد - %	لاأفق / ت	لاأفق بشدة - %	لاأفق بشدة / ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع
إدارة الذات	X1	28	1	31	6	9	3	0	0	4	7	68
	X2	25	7	35	1	6	9	0	0	4	7	68
	X3	29	3	31	6	4	6	1	4	4	8	68
	X4	18	6	37	4	10	5	2	0	4	7	68
	X5	20	9	33	9	10	5	3	0	4	9	68
الاندفاع تجاه الأهداف المنظمية	X6	22	2	30	4	13	9	1	0	4	7	68
	X7	23	4	27	0	11	6	2	1	4	7	68
	X8	24	5	28	1	11	6	1	1	4	9	68
	X9	19	8	35	1	12	8	2	0	4	8	68

68	0.	4.	0.	0.	2	0.	0.2	15	0.4	27	0.3	21	X1	توافر الصفات الأخلاقية	
68	9	0	0	3	1	4	0.1	5	10	0.4	1	28	0.3		X1
68	9	0	0	3	1	4	0.1	5	10	0.4	1	28	0.3		X1
68	8	0	0	1	1	6	0.1	5	10	0.4	0	27	0.3		X1
68	6	0	1	4	1	4	0.0	7	5	0.4	0	27	0.4		X1
68	5	0	0	3	0	3	0.1	6	11	0.3	4	23	0.4		X1
68	7	0	0	3	1	6	0.2	2	15	0.3	4	23	0.3	X1	القدرة على مجابهة المشكلات
68	7	0	0	2	0	3	0.1	6	11	0.4	3	29	0.3	X1	
68	8	0	0	1	0	1	0.2	1	14	0.4	1	28	0.3	X1	
68	0.	4.	0.	0.	2	0.	0.1	8	12	0.4	0	27	0.3	X1	
68	8	0	0	2	1	6	0.2	1	14	0.3	7	25	0.3	X1	
68	8	0	0	2	1	6	0.2	1	14	0.3	7	25	0.3	X1	
68	9	0	0	1	1	4	0.2	1	14	0.3	4	23	0.3	X2	عوامل تخصص القائد
68	0.	4.	0.	0.	0.	0.	0.1	8	12	0.3	2	22	0.3	X2	
68	6	0	1	5	1	6	0.1	8	12	0.3	2	22	0.3	X2	
68	7	0	0	2	1	4	0.1	0	7	0.4	1	28	0.4	X2	
68	0.	4.	0.	0.	4	1	0.2	5	17	0.3	2	22	0.2	X2	
68	8	0	1	4	1	5	0.2	5	17	0.3	2	22	0.2	X2	
68	6	0	1	4	1	5	0.1	3	9	0.4	3	29	0.3	X2	عوامل تتعلق ببيئة المنظمة
68	0.	4.	0.	0.	2	1	0.1	9	13	0.4	1	28	0.2	X2	
68	9	0	0	2	1	5	0.1	9	13	0.4	1	28	0.2	X2	
68	1.	3.	0.	0.	3	0	0.1	5	10	0.4	0	27	0.3	X2	
68	2	0	0	3	0	3	0.1	5	10	0.4	0	27	0.3	X2	
68	1.	4.	0.	0.	2	0	0.1	8	12	0.4	7	32	0.2	X2	
68	1.	4.	0.	0.	0	3	0.1	5	10	0.4	0	27	0.3	X2	عوامل موقفية
68	1.	3.	0.	0.	5	0	0.1	9	13	0.3	8	26	0.3	X2	
68	0	0	1	5	0	2	0.1	9	13	0.3	8	26	0.3	X2	
68	0.	4.	0.	0.	3	1	0.1	5	10	0.3	4	23	0.4	X3	
68	9	0	0	3	1	5	0.1	5	10	0.3	4	23	0.4	X3	
68	0.	4.	0.	0.	2	1	0.1	5	10	0.4	7	32	0.2	X3	
68	9	0	0	2	1	5	0.1	5	10	0.4	7	32	0.2	X3	عوامل موقفية
68	1.	4.	0.	0.	3	1	0.1	6	11	0.3	2	22	0.3	X3	
68	0	0	0	3	1	8	0.1	6	11	0.3	2	22	0.3	X3	X3
68	1.	3.	0.	1	0.	7	0.1	10	0.4	30	0.2	20	X3	X3	

تشخيص دور العاملين في اختيار الأسلوب القيادي

	2	0	0		1		5		4		9		3	
68	1.1	4.0	0.0	2	0.1	5	0.1	12	0.4	28	0.3	21	X3	4
68	1.0	3.0	0.0	2	0.1	5	0.1	10	0.4	29	0.3	22	X3	5
68	1.0	4.0	0.0	3	0.1	3	0.1	10	0.3	25	0.4	27	X3	6
68	1.2	3.0	0.1	4	0.1	5	0.1	11	0.3	26	0.3	22	X3	7
68	1.2	3.0	0.0	3	0.1	6	0.1	11	0.3	22	0.3	26	X3	8
68	1.1	3.0	0.0	3	0.1	2	0.1	13	0.3	22	0.4	28	X3	9
68	1.1	4.0	0.0	3	0.2	3	0.2	15	0.4	27	0.2	20	X4	0
68	1.1	4.0	0.1	4	0.1	2	0.1	12	0.3	22	0.4	28	X4	1

ضغوط  
الزمن

أ. وصف وتشخيص دور العاملين في المنظومة عينة الدراسة :-

كشفت معطيات الجدول (3) ان (87%) من المبحوثين لديهم القدرة على تأشير الانحرافات التي تواجههم في العمل بوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.7) الى حد انهم لا يواجهون حرجا عندما يتم تأشير اخطائهم في العمل مما دفعهم خطوات تجاه تصحيح الاخطاء بذاتهم أو اللجوء الى الاستشارة اذا تطلب الامر هذا ما جمعت عليه اجابات (89%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.0) وانحراف ومعياري (0.8) مما يعني ان هؤلاء المبحوثين ينظرون الى ذاتهم بعين الراصد لكل التصرفات بقصد صناعة ذاتهم وعدها مدخلا لادارتها على وفق السياقات الصحيحة، ولازم الاهتمام بادارة الذات بالنسبة للعاملين سعيهم الى الاندفاع تجاه الاهداف المنظمة من خلال التركيز على تلك الاهداف في اطار استحضار الخطط وجعلها سبيلا للوصول الى الاهداف هذا ما اتفق عليه (74%) من المبحوثين الامر الذي يفسر لنا ان الاهداف المنظمة تحظى بالصدارة بالنسبة للعاملين هذا ما جسده اجابا ت (76%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.9) وهنا اشارة الى سعي المنظومة عينة الدراسة الى حشد مالمديها من امكانيات وعلى نحو يؤشر التزامها تجاه اهدافها أي انك تتنظر الى منظمتك بعين الراعي



لأهدافها والساعي الى تأمين متطلباتها وهذا ماجاء ردفا لقول الرسول محمد (ص) ( كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ) كما أن اجابات (71%) من المبحوثين عبرت عنه بوسط حسابي (400) وانحراف معياري (009) أي ان المبحوثين في المنظومة عينة الدراسة لديهم الاندفاع تجاه اهدافها والايمان برسالتها أي انهم مجسدين لسبب وجودها مثلما هم معبرين عن مبعياتها مما يؤشر لنا وجود حالة من التوافق بين المنظومة وبين العاملين ميدان الدراسة .

وتأتي هذه الحالة نتيجة لتوافر مجموعة من السمات الاخلاقية لدى هؤلاء المبحوثين سواء كان ذلك في مجال القيم الى حد وجود درجة من الثقة وبالتالي القدرة على احتواء أية مشكلات بروح اخلاقية هذا ما عبرت عنه اجابات المبحوثين بخصوص المتغير الفرعي (X14) اذ حملت نسبة اتقاق قدرها (75%) بوسط حسابي (400) وانحراف معياري (005) مما يعني انشداد المبحوثين الى كل ما هو اخلاقي في مجال العمل اذ اقرت اجابات المبحوثين ان (65%) منهم اتفقوا على ذلك وهنا يتجلى مدخلا فاعلا لدى المبحوثين يتمثل في توظيفهم لكل مالمديهم من اجل حلحلة المشكلات التي تعترضهم في ميدان العمل الى حد انتزاع الحلول من طبيعتها دون اللجوء الى التريث أي انهم بارعين في وضع الحلول لأية ارهاصات تعترض زملاءهم في العمل ويأتي ذلك ردفا لأتفاق الباحثين بنسبة (77%) بوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.8) وتبرز المعرفة كعامل فاعل في هذا الصدد عند حدوث أية اشكاليات في العمل وعلى نحو يمكن المبحوثين من ان هذه الاشكاليات تمثل حالات واقعية وامر طبيعي انطلقا من فكرة مفادها لاعمل دون اخفاقات ولا نجاح دون حالات فشل ولا مكاسب بلا مجهودات مما يعني ان للعاملين في المنظومة المبحوثة دور فاعل وعلى النحو الذي جسد هذه المعطيات وبذات الوقت مكنهم من النظر الى المعضلات بأنها حالة واقعية هذا ما اتفق عليه 72% من المبحوثين بوسط حسابي (0.4) وانحراف معياري (0.9)

ب . وصف وتشخيص الاسلوب القيادي في المنظومة عينة الدراسة :-

لأجل الوقوف على الأسلوب القيادي في المنظومة عينة الدراسة فقد كشفت اجابات المبحوثين ان المشرفين في العمل لديهم الثقة المطلقة بالمرؤوسين وبما يؤشر نظرتهم الايجابية بانهم عنصر فاعل في ميدان العمل هذا ماأطرته اجابات(0.66) من المبحوثين وبوسط حسابي (0.4) وانحراف معياري ( 0.6) مما يعني بأن امكانية المبحوثين كان مؤشرا لعطاءاتهم في العمل أي ان الرؤوساء في ميدان العمل على درجة من المسؤولية وبما يؤكد الانتشاد في العمل عند التكليف بأية مهمة، الامر الذي يفسر لنا ان القيادة ميدان الدراسة تهتم بالعمل مثلما تهتم بالعاملين ويكاد هذا المؤشر يعكس شيئا من الايجابية في مجال اختيار الاسلوب القيادي أما بشأن العوامل التي تخص البيئة المنظمة فقد اجمعت اجابات المبحوثين ان (77%) من المبحوثين قد اتفقوا على ان حجم المنظومة التي يعملون فيها تتسم بالضخامة مما يضطر الرؤوساء الى تفويض الصلاحيات وعلى نحو يتيح للعاملين ممارسة انشطتهم بشكل صحيح في ظل التمسك بمجموعة من الاعراف والتقاليد السائدة في ميدان العمل هذا مااتفق عليه (70%) بوسط حسابي ( 3.0) وانحراف معياري( 1.0 ) علما ان ذلك قد يشكل عاملا فاعلا في وجود تكوينات جماعية بين العاملين تدعم العمل وتكون عناصره فاعلة ومؤثرة فيه الى حد خضوعها لمعايير منظمة لسلوكياتها في العمل هذا مااتفق عليه (75%).

أما بشأن العوامل الموقفية فقد اتفق (67%) من المبحوثين ان هناك مواقف تواجههم في ميدان العمل الى الحد الذي يتعذر عليهم احتواؤها مما يترتب عليه شبيء من الاريك وهنا اشارة الى ان هذه المواقف قد تشكل عاملا لايمكن الاستهانة به أي ان الصعوبات التي تحدث في ميدان العمل قد تشكل عاملا حرجا قد يخرج عن نطاق الامكانيات هذا ما افصحت عنه اجابات المبحوثين بشأن المتغير الفرعي (36x) اذ اتفق (77%) من المبحوثين بوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.1) ويلازم ماتقدم فقد اجمعت اجابات المبحوثين بشأن ضغوط الزمن كأحد العوامل المؤثرة في اختيار الاسلوب القيادي ان مايقارب (70%) من المبحوثين اتفقوا على صعوبة التحكم بوقت العمل كما انهم يتحملون اعباء تفوق الوقت المحدد لها مما اوجد مداخلة لدى المبحوثين بشأن التمييز بين ماهو هام

ومستعمل جدا الى حد اتفاق (69%) من المبحوثين انهم يواجهون حالة من الحرج في ميدان العمل عندما يقولون (لا) وهنا سببا لاثارة صراع الادوار بين المبحوثين في ميدان العمل هذا ماأشترته اجابات (73%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (1.1) الامر الذي يفسر للباحثين ان اختيارالاسلوب القيادي في المنظومة المبحوثة جاء رهين جملة من عوامل تركت فعلها واشرت قوتها الى حد انها المحدد لطبيعة الاسلوب القيادي السائد فيها .

ج . علاقات الارتباط بين دور العاملين في المنظومة عينة الدراسة وبين اختيار الاسلوب القيادي فيها

الجدول (4)

علاقات الارتباط بين مؤشرات دور العاملين وبين اختيار الاسلوب القيادي

القدرة على مجابهة المشكلات	توفر الصفات الاخلاقية	الاندفاع تجاه الأهداف التنظيمية	إدارة الذات	مؤشرات دور العاملين الأسلوب القيادي
0.798	0.810	0.812	0.623	العوامل المؤثرة في اختيار الاسلوب القيادي (مجتمعة)

عند مستوى المعنوية 0.01 وحجم العينة =68

اشرت معطيات الجدول (4) ان هناك علاقة ايجابية بين الاسلوب القيادي المعتمد في المنظومة عينة الدراسة وبين مؤشرات دور العاملين اذ بلغت العلاقة اقواها بين الاندفاع تجاه الاهداف التنظيمية كمؤشر فرعي من مؤشرات دور العاملين وبين الاسلوب القيادي اذ كانت بحدود (0.812) على حين كانت اقلها (0.623) بين ادارة الذات وبين الاسلوب القيادي، الامر الذي يوفر لنا تصورا بأن العلاقة بين متغيري الظاهرة قيد الدراسة كانت بصورتها الايجابية اعتقادا من الباحثين بأنها نتيجة لتوافر مجموعة من العوامل منها ما يخص قدرة

القيادات الادارية في المنظومة عينة الدراسة على تسويق افكارها لدى العاملين في اطارالسعي لأنضاجها ومحاولة اقناعها بكل مايتم عرضه مع الاخذ بنظر الاعتبار مسألة الوقت في الحسبان لأن ادارة الوقت تعني القدرة على ادارة كل شىء وبالتالي الظفر في تحقيقه وهذا يأتي ردفا لما طرحه (بيتر دركر) بقوله: ( من لم يستطع ادارة وقته فلن يستطع ادارة أي شىء آخر )

د. تحليل التباين بين دور العاملين وبين اختيار الاسلوب القيادي في المنظومة عينة الدراسة

#### الجدول (5)

تحليل التباين بين دور العاملين وبين اختيار الاسلوب القيادي في المنظومة المبحوثة على المستوى الكلي

الفقرة	المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	F المجدولة
مؤشرات دور العاملين	الانحدار	1	10.526	10.526	28.097	6.964
ومتغيرات اختيار الاسلوب القيادي	الخطا الكلي	66	35.252	0.375		

#### مستوى المعنوية (0.01)

كشفت نتائج تحليل التباين في الجدول (5) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في المنظومة المبحوثة من حيث مؤشرات دور العاملين ( ادارة الذات - الاندفاع تجاه الاهداف التنظيمية , توافر الصفات الاخلاقية , القدرة على مجابهة المشكلات )في العوامل المؤثرة في اظهارالاسلوب القيادي يدعم ذلك قيمة ( F ) المحسوبة ( 28.097 ) قياسا بقيمتها المجدولة ( 6.964 ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) الامر الذي يؤشر لنا ان مؤشرات دور العاملين تترك اثرا في اختيار الاسلوب القيادي السائد في المنظومة المبحوثة اي ان للعاملين ادوار فاعلة في توجيه مسارات القيادات الادارية وبالذات عند توافر المناخ التنظيمي الملائم لها فضلا عن قدرتها في احتواء الظروف المحيطة بها وهنا اشارة الى ان عملية اختيار الاسلوب

القيادي عملية صعبة وشائكة وذلك لتأثرها بخليط من العوامل ذات التنوع المتباين والاتجاه المختلف .

## الاستنتاجات والتوصيات

### اولا:- الاستنتاجات

تمثلت الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة في الاتي

- 1- وجود دور فاعل وايجابي لدى العاملين في المنظومة عينة الدراسة حسب ماشرته اجابات المبحوثين للفقرات المعبرة عن هذا الدور والمرسخة لفعلهم في ميدان العمل الامر الذي يفسر لنا اسهاماتهم الفاعلة في اوجه الحياة المنظمة كافة.
- 2- سيادة الاسلوب القيادي المهتم بالعمل والعاملين في المنظومة عينة الدراسة وبما يفصح عن درجة من عمق الرؤية لدى القيادات الادارية في تلك المنظومة وبالتالي يجلي اهتمامات تلك القيادة بالعاملين فضلا عن تأكيدها على المهمات الموكلة اليهم .
- 3- تجلت علاقات الارتباط والاثر بين العاملين وبين اختيار الاسلوب القيادي في المنظومة المبحوثة استنادا الى نتائج الاختبارات الاحصائية مما يعني ان العاملين لهم وقعهم في اختيار الاساليب القيادية السائدة في ربوع منظماتهم .

### ثانيا :-التوصيات

نجم عن الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الميدانية عدد من التوصيات تحددت بما هو آت :

- 1- الاخذ بفكرة التقنيات السلوكية ( الاغناء، التناوب، الشحن الوظيفي) في ميدان العمل وعدها منطلقا لتأشير دور العاملين ويسهم في تعزيز الادوار الموكلة اليهم

- بحيث تتجاوز هذه الادوار كل ما هو مألوف الى غاية الوصول الى القمم الادارية (أي المساهمة الفعلية في تحديد الاساليب القيادية ) .
- 2- ضرورة اعتماد درجة من المفاعلة بين العاملون في المنظومة عينة الدراسة وبين القيادات الادارية بحيث يتمكن العاملون من ابداء رأيهم بشأن الاساليب القيادية المعتمدة في تلك المنظومة من قبل قادتهم دون تردد .
- 3- ايجاد سعة فكرية تجعل العاملين ينظرون الى القيادة على انها الراعي الامين في ظل مختلف الظروف، وهنا اسارة الى تقبلهم مختلف الاساليب وبما يتماشى مع الظروف بحيث تتأطر ثقة العاملين بقياداتهم في ظل مختلف المواقف .

## المصادر

1. الطائي، يوسف حاجم سلطان والعطوي، عامر علي حسين، 2010، الذكاء الشعوري مدخل متكامل، مؤسسة الوراق، عمان .
2. المعاضيدي، محمد عصام احمد، 2005، أثر اخلاقيات العمل في ادارة المعرفة، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

3. كليج، ستيوارت، ر. 2002، المنظمات الحديثة، ترجمة سرالختم، مركز البحوث معهد الادارة العامة، السعودية .
4. عسكر، سمير احمد، 1983، المدخل الى ادارة الاعمال، دار النهضة العربية، القاهرة .
5. الفقي، ابراهيم، 2008، سحر القيادة، سلسلة النجاح (11)، دار اليقين، مصر .
6. جواد، شوقي ناجي، 2010، المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان .
7. ابو الحجاج، يوسف، 2010، ادارة الوقت واستثماره، دار الكتاب العربي، حلب .
8. كينيدي، جيفين، 2007، المفاوضات الناجحون، ترجمة اميرة نبيل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة.
9. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، 1999، الادارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات في القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر .
10. عباس، سهيلة محمد، 2006، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الاردن .
11. نجم، عبود نجم، 2011، القيادة وادارة الابتكار، دار الصفاء، عمان .
12. الزغبى، طلال عبدالله، كردي، موسى محمد، 2009، مهارات الحياة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين .
13. العميان، محمود سلمان، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ط/3، دار وائل للنشر، الاردن .
14. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، 2004، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل محمد بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية .
15. ابو الحجاج، يوسف، 2010، ادارة الوقت واستثماره، دار الكتاب العربي، دمشق، 182.
16. لطفي، امين السيد احمد، 2005، المراجعة الدولية وعولمة رأس المال، الدار الجامعية، الاسكندرية .

17. E.P.Hollander, 1992, leadership, followership, self and others leadership Quarterly, spring .

18. R.P.Setton,etal.,1996,Social exchange in rganizations:Percived organization support leader member exchange and employee reciprocity,Journal pf applied psychology,June.
19. Likert , R.,11961, New Patterns of Management MCGraw-Hill Kogakushha, Ltd.
20. Filley,A., & House,R., 1969, **Managerial Process and Organizational Behaviour**,Atlanta,Go: Scott, Foreman and Co.
21. Edger A.S.,1965,**Organization Psychology**, Englewood Cliffs:Prentice-Hall.
22. Hellriegell,D.&\$locum,J.,1978,**Management Cotingency Approaches** ,Reading Mass: Addision-Wisely Co.
- 23.Thompson,L.,2000,Marketing the tean, Prentice Hell, New gersy. Con/t2580-topic. <http://tolah.justgoo> 24.
25. <http://www.Saaid.net> aldawah/189.htm.
26. Sebnem Aslan,2009,The relation of Charismatic leadership and Organization Citizenship behavior : The role of tenure and salary variable, International, journal of human science ISSN: Vol.6,No.1

#### الأستبانة

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد



نضع بين أيديكم الأستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (( دور العاملين في أختيار الأسلوب القيادي )) دراسة استطلاعية في البنك المركزي العراقي / نينوى .  
 نأمل الأجابة على الفقرات الواردة فيها خدمة لأغراض الدراسة .... شاكرين تعاونك معنا.

الباحثان

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	لديك القدرة على تأشير الانحرافات التي تواجهك في العمل.					
2	لا تجد حرجا عندما يتم تأشير أخطاءك من قبل زملائك في العمل .					
3	تعتمد الى تصحيح الأخطاء بذاتك وحتى اللجوء الى الاستشارة أحيانا .					
4	تنتظر الى ذاتك بمنظار الراصد الدقيق لكل التصرفات في العمل .					
5	تكرس جهودك من اجل صناعة ذاتك .					
6	تركز على الأهداف التي تروم منظمتك تحقيقها .					
7	تجعل من الخطط المقررة في منظمتك سبيلا لتحقيق أهدافها .					
8	تضع في حساباتك الأولوية للأهداف المنظمية قياسا بما هو خاص .					
9	تحشد مامتاح لك بقصد تأشير درجة عالية من الألتزام تجاه أهداف منظمتك .					
10	تنتظر الى منظمتك بعين الراعي لأهدافها والساعي لتأمين تطلعاتها .					
11	تمتلك رصيذا قيما يمكنك من جذب الآخرين .					
12	يدرك الآخرون أهميتك في ميدان العمل الى حد الثقة المطلقة بك .					
13	ترسخ تصرفاتك في ميدان العمل وعلى نحو يمكنك من كسب الآخرين .					
14	تعالج أية اشكالات في ميدان العمل بروح أخلاقية .					
15	تنتشد الى كل ما هو أخلاقي في مجال عملك .					
16	توظف كل مالدك من أجل حلحلة المشكلات التي تعترضك في ميدان العمل .					
17	تنتزع الحلول من طبيعة المشكلات دون اللجوء الى التزيت .					
18	يمكن لزملائك في العمل اللجوء اليك عندما تعترضهم معوقات في مجال عملهم .					
19	تستحضر معرفتك عند أية اشكالية تعترضك .					
20	تنتظر الى المعضلات التي تواجهك بأنها حالة واقعية وأمر					

تشخيص دور العاملين في اختيار الأسلوب القيادي

					طبيعي .
					21 يمتلك رئيسك في العمل الثقة المطلقة بقدراتك .
					22 ينظر اليك رئيسك على أنك عنصر فاعل في ميدان العمل .
					23 تؤشر عطاءاتك في ميدان العمل نوع وطبيعة امكانياتك .
					24 تشعر رئيسك المباشر بأنك على درجة عالية من المسؤولية .
					25 تنشد الى أية مهمة يتم تكليفك بها في مجال عملك .
					26 يتسم حجم المنظمة التي تعمل بها بدرجة من الضخامة .
					27 يضطر رئيسك المباشر الى تفويض جزء من صلاحياته للعاملين .
					28 يتيح لك موقع منظمك ممارسة أنشطتك بشكل صحيح .
					29 تسود مجموعة من التقاليد والاعراف في منظمك على نحو يتوج عطاءاتك .
					30 توجد في منظمك جماعات عمل مؤثرة فيها .
					31 تسود بين جماعات العمل في منظمك معايير ضابطة لسلوكها
					32 تواجه منظمك مواقف يتعذر عليك احتوائها .
					33 تشعر بقدر من الأرباك في ميدان العمل .
					34 المواقف التي تجابهك في ميدان عملك قد لا يستهان بها .
					35 ما تواجهه من صعوبات في مجال العمل يخرج عن نطاق امكانياتك .
					36 تحيطك متغيرات يتعذر عليك فهم مغزاها واكتشاف مداها .
					37 يتعذر عليك التحكم بوقت العمل في منظمك .
					38 تتحمل أعباء عمل إضافية قياسا بالوقت المتاح لإنجازها .
					39 تجد صعوبة في التمييز بين ماهو هام ومستعجل جدا من الأعمال .
					40 تواجه حالة من الحرج عندما تقول لا في مجال عملك .
					41 تتولد حالة من صراع الدور بينك وبين زملائك في العمل