

تقييم نمط القيادة الإدارية في مصرف الرافدين- فروع ديالى باستخدام نظرية الشبكة الإدارية وفقاً لآراء المرؤوسين

م. حيدر شاكر نوري

م.م. رحمن محمود شحادة

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة ديالى

المستخلص

إن التحديات الكبيرة للمنظمات تحتاج إلى قيادة تعمل على مواجهتها، لأنها جوهر العمل الإداري، ومن هنا جاء البحث لقياس النمط القيادي الإداري المتبع في مصرف الرافدين كمجتمع البحث وفروعه في محافظة ديالى كعينة للبحث بحسب نظرية الشبكة الإدارية للباحثين Blake and Mouton، التي تركز على متغيري الاهتمام بالمرؤوسين وإنجاز العمل، لتأشير ملامح مشكلة تقييم القيادة الإدارية في منظماتنا العراقية، مع إمكانية وضع انماط جديدة للنظرية، وبهدف إعطاء رؤية عن أسلوب القيادة وكيفية تحسينه وتطويره، من خلال المنهج الوصفي، إذ استخدمت الاستبانة التي جرى تقويمها وقياس ثباتها لاستطلاع الآراء لتقييم قيادة المصرف اعتماداً على مقياس من ٩ أوزان، فضلاً عن المقاييس الاتجاهية لتحديد نوع القيادة، وقد تبين أن النمط السائد في إدارة المصرف هو النمط القيادي المعتدل، والذي في ضوءه تم وضع مجموعة توصيات يؤمل إفادة المعنيين منها في البحث الحالي .

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية ، نظرية الشبكة الإدارية

Evaluation of the a managerial leadership in Rafidain Bank - branches of Diyala using managerial Grid theory According to the opinions of subordinates

Abstract

The big challenges for the organizations need to have a leadership acting on the face, because it is the essence of the administrative work, hence the search came for measuring administrative leadership style followed in the Rafidain Bank as a community of research and its branches in Diyala province, a sample of the search, according to the managerial grid theory to for the researchers Blake and Mouton, which focuses on the variables of interest subordinates and get the job done, pointing to the features of the problem of evaluate administrative leadership in the Iraqi our organizations, with the possibility of developing new patterns of theory, and aims to give a vision of leadership style and how to improve and develop, through a descriptive approach, it used questionnaire that had been straightened to measure stability to exploratory opinions to evaluate the

leadership of the bank, depending on the scale of 9 weights, as well as directional measurements to determine the type of leadership, it was found that the pattern in the bank's management is Leader moderate, And that in the light of the Put group's recommendations will hopefully benefit the respective personnel put them in the current research.

Key words: managerial leadership , managerial Grid theory.

Introduction

المقدمة

إن كل جماعة مهما كان حجمها بحاجة إلى من ينظم عملها وقيادتها، قال تعالى " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة "(الأحزاب الآية: ٢١). فالقيادة ضرورة اجتماعية حتمية لأنها عملية إنسانية متكاملة نحو تحقيق أهداف محددة. ومن هذا المنطلق أقتضى فهم القيادة وتحديد مقومات وجودها وبيان الأسس التي تقوم عليها لما أصبح للقيادة من أثر كبير في فاعلية الإدارة وقيادة التنظيمات الحديثة وتحقيق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات، فكلما كانت القيادة ذات فاعلية وكفاءة آتت ثمارها وأكلها.

وبناءً على ما سبق يأتي البحث الحالي للكشف عن نمط القيادة الإداري المتبع في مصرف الرافدين بحسب نظرية الشبكة الإدارية للباحثين (Robert Blake and Jane Mouton). والتي يؤمل أن تساعد القيادة الإدارية في فروع المصرف في دياالى لمعرفة موقعها من الشبكة الإدارية، وإعطاء رؤية جديدة عن أسلوب القيادة المتبع فيها وكيفية تحسينه، بغية تعديل موقف القيادة، وتشكيل منطلق رحب لبحوث أخرى مكتملة، إذ يمكن لمنظمتنا تحسين أداء القيادة الإدارية فيها من خلال التوظيف الخلاق لهذا المفهوم، وسنتناول الموضوع من أربعة مباحث لغرض تحقيق هدف البحث، وفق وكالاتي:

- المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة.
- المبحث الثاني: الاطار النظري.
- المبحث الثالث: الاطار العملي.
- المبحث الرابع: الاطار الختامي (الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض البحوث السابقة

أولاً: منهجية البحث

١ - مشكلة البحث: تتسم البيئة المعاصرة بالتغير المتسارع وغير المنتظم، الأمر الذي يشكل صعوبات كبيرة للمنظمات، والتي تحتاج بدورها إلى إدارة تعمل على مواجهة التحديات، وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المنظمات فإن القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية وقلبها النابض، ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية القيادة الإدارية في منظمتنا العراقية، فقد حفز الباحثان لبحث الموضوع في مصرف الرافدين (فروع المصرف في محافظة ديالى) والسعي للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- أ. في أي نمط تدرج القيادة الإدارية الحالية في مصرف الرافدين؟
- ب. هل يمكن الوصول إلى القيادة الأفضل ضمن نظرية الشبكة الإدارية في مصرف الرافدين؟
- ت. هل يمكن إضافة أنماط أخرى لنظرية الشبكة الإدارية؟

٢ - أهمية البحث: تتضح أهمية البحث من فهم القيادة الإدارية ومكانتها والتي يُحدد في ضوءها نجاح التنظيمات وجعل الإدارة كأداة محركة وأكثر فاعلية لتحقيق أهدافها، وإن إبراز هذا المفهوم في المنظمات العراقية عامة وفي مصرف الرافدين خاصة سيؤثر ملامح المشكلة، ويحدد موقعها من الشبكة الإدارية، مع إمكانية وضع تصنيفات جديدة لنظرية الشبكة الإدارية، فضلاً عن تقديم التوصيات المقترحة بشأنها.

- ٣ - أهداف البحث: من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث، فإنه يهدف في جانبه النظري والميداني إلى الآتي:
- أ. تقييم نمط القيادة الإدارية لمصرف الرافدين ومستواه ضمن نظرية الشبكة الإدارية.
 - ب. إعطاء رؤية جديدة عن أسلوب القيادة المتبع في مصرف الرافدين وكيفية تحسينه.
 - ت. تقديم توصيات لقيادة فروع المصرف في ديالى في ضوء نتائج البحث وتحديد اتجاهات البحث المستقبلية.
- ٤ - منهج البحث: لأن البحث الحالي يركز أصلاً على استطلاع الآراء، فقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، لتكوين نظرة شمولية لوصف الحالة التي سيفتقرن بتحليلها، ثم يؤول إلى استخلاص النتائج، استخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات لمتطلبات البحث، أما التحليل فغني بتحديد النتائج للوقوف على نمط القيادة في مصرف الرافدين، مع فرض الإجابة على مشكلة البحث المطروحة.
- ٥ - مبررات اختيار البحث: وتمثلت بالآتي:
- أ. غياب عملية التقييم الحقيقي والواقعي للقيادات العليا في الكثير من منظماتنا العراقية، ولا سيما من جانب المروؤسين، فضلاً عن الضعف في معرفة عملية التقويم.
 - ب. لا بد من دراسة موضوع القيادة وكيفية تقييمها، لزيادة فاعليتها وكفاءتها، وللوقوف على مستواها الحقيقي والنمط الذي تنتمي إليه في المصرف عينة البحث لمحاولة الارتقاء بهذا المستوى.
 - ت. بيان مدى مساهمة القيادة في المصارف عينة البحث في زيادة مستوى الأداء الذي يحقق الفاعلية والكفاءة للمصارف.
- ٦ - وصف مجتمع وعينة البحث: أسس مصرف الرافدين عام ١٩٤١ بموجب القانون ٣٣، ومر بمراحل متعددة خلال مسيرته العملية تمثلت بعمليات الدمج مع المصارف التجارية، وتحولت ملكيته عام ١٩٨٨ إلى وزارة المالية العراقية، ويعمل على دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة، وتقديم الأموال إلى مختلف القطاعات وفق خطط التنمية والسياسات الاقتصادية والمالية للدولة.
- حددت عينة البحث الذين وجهت إليهم الاستبانة بالأفراد العاملين في فروع مصرف الرافدين، والواقعة جميعها في محافظة ديالى، وهي: مصرف الفاروق ٢٥٤ والبحيرة ٣١١ وخريسان ١٤. وتدار هذه المصارف ذاتياً من قبل مجالس الإدارة وتحتوي على شعب حسابات جارية وتوفير وقروض وائتمان وخطابات ضمان وتسهيلات مصرفية، كما إنها لا تعتمد التحويلات ولا الاعتمادات الخارجية. علماً أن الأفراد العاملين في هذه المصارف ١٦٥ فرداً.
- ٧ - أدوات البحث: استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي:
- أ. المراجع العلمية المتوافرة (عربية وأجنبية) وذات العلاقة بموضوع البحث.
 - ب. المقابلات الشخصية مع بعض العاملين في المصارف عينة البحث.
 - ت. الاستبانة Questionnaire: من أجل قياس درجة نمط القيادة في فروع مصرف الرافدين في ديالى وفق نظرية الشبكة الإدارية، استخدمت الاستبانة بوصفها مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات ووجهات النظر، ويمكن من خلالها الحصول على البيانات التي يسهل معها تحديد النتائج، ولكونها تكسب النظرية الجانب التطبيقي والاختبار، فضلاً عن التنبؤ بحركة المتغيرات مستقبلاً. إذ صممت الاستبانة على وفق ثلاثة محاور، خصص الأول للمعلومات الشخصية، وبواقع (٤) أسئلة، والثاني لمتغير الاهتمام بالأفراد العاملين، وبواقع (١٠) أسئلة، أما الثالث لمتغير الاهتمام بالإنتاج والعمل، وبواقع (١٠) أسئلة، وبذلك أصبحت فقراتها (٢٤) فقرة، اعتماداً على الأدبيات لما يناسب البحث الحالي.

٨ - حدود البحث: واشتملت على الآتي:

- أ. الحدود الزمانية: إبتدأ البحث من (٢٠١٦ / ١٠ / ١) وانتهى (٢٠١٦ / ١٢ / ١).
- ب. الحدود المكانية: اقتصر البحث على فروع مصرف الرافدين ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة ديالى.
- ت. الحدود البشرية: وتمثلت بالموظفين العاملين في مصرف الرافدين لبيان تقييمهم لقيادتهم العليا، والبالغ عددهم ٧٣.

٩ - الأساليب الإحصائية: عولجت بيانات البحث آلياً ببرنامج (SPSS)، واستخدمت أساليب إحصائية تتفق مع أهداف البحث، إذ تم قياس مستوى اهتمام أفراد العينة للمتغيرات المعروضة من خلال المقاييس الاتجاهية الوصفية الآتية:

- أ. معامل الفايرونيباخ : لاختبار ثبات الاستبانة.
- ب. جودة مطابقة أداة البحث: للتأكد من مدى جودة الاستبانة.
- ت. النسب المئوية والتكرارات: لوصف البيانات الخاصة بالصفات الشخصية والميزة للمستجيبين.
- ث. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى وأهمية ودرجة متغيرات البحث.
- ج. الانحراف المعياري: لقياس معامل التشتت عن الوسط الحسابي.
- ح. معامل الاختلاف: لمقارنة التباينات ولقياس مستوى التشتت النسبي في إجابات العينة.
- خ. درجة التقييم: التي تحصل عليها الفقرة اعتماداً على الوسط الحسابي وتتراوح بين ١ ضعيفة جداً و ٩ قوية جداً.

ثانياً: دراسات سابقة

إن البحوث السابقة من المنطلقات الرئيسة التي يعتمد عليها الباحث في تحديد بحثه وبناء مخططه الفكري لأنها تشكل مؤشرات لتجنب التكرار والبدء بما انتهى إليه الآخرون بغية تكوين منهج تكاملي في كشف حقيقة الظاهرة المدروسة.

١ - الأبحاث السابقة: نقدم مجموعة من الأبحاث السابقة والتي تيسر الحصول عليها، ولها صلة مباشرة بموضوع البحث. وتوخياً للجدية والأصالة سنعرض ما تسنى من دراسات في هذا المجال. وسنتناولها بحسب تسلسلها الزمني كما يأتي:

- أ. بحث (Bernardin and Alvares, ١٩٧٦): وحمل عنوان "أسلوب الشبكة الإدارية ومؤشرات حل النزاعات والفعاليات الإدارية" وهدف إلى التحقق في العلاقة بين تصنيفات أنماط وفعاليات القيادة وأساليب حل النزاعات في إحدى شركات التصنيع الكبيرة في الغرب الأوسط. وتم صياغة واختبار الفرضيات استناداً إلى نموذج بليك وموتون في القيادة عام ١٩٦٤ ضمن نظرية الشبكة الإدارية، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وأشارت النتائج إلى فقر المؤشرات في موضع حل النزاعات والفعاليات الإدارية في أنماط الشبكة، والتي حثت بناءً على ذلك على النظر إلى الطرائق الفعالة في حل النزاعات الإدارية المستخدمة. واقترح الحاجة إلى مزيد من خطط الدعم التجريبية للوصول إلى مؤشرات فعالة في حل النزاعات والصراعات وزيادة فعاليات الإدارة.

- ب. بحث (Alice and Blair, ١٩٩٠): وحمل عنوان "الجنس والنمط القيادي" استخدم منهج المقارنة بين أساليب القيادة للنساء والرجال، وتوقع أن النساء تؤدي أسلوب أداء مهام محددة، والذي فرض عدم وجود خلافات بين الجنسين في أنماط القيادة في الدراسات التنظيمية. ومع ذلك، فإن الجوانب التي تناولها البحث تبين أسلوب القيادة النمطية بين الجنسين لتحقيق النمط الملائم لكلاهما وهما: التجارب العملية وأبحاث تقييم النمط القيادي، أي إن تقييم أساليب القيادة لا يتم باختيار أنموذج معين للإشغال في الأدوار القيادية. وحددت الدراسة نمطين من القيادة بغية المقارنة وهما: القيادة الديمقراطية والاستبدادية، واتضح ميل النساء إلى تبني أسلوب أكثر ديمقراطية أو تشاركية وأسلوب أقل استبدادي أكثر من الرجال. وهذا الاختلاف ظهر في جميع فئات مجتمع البحث المتمثل بالمستويات الثلاثة

لإدارة، وذهب إلى أن هذه النتائج وغيرها من تفسر من خلال نظرية الدور الاجتماعي للفروق بين الجنسين في السلوك الاجتماعي والتنظيمي.

ت. بحث (جبرة، ٢٠٠٧): وحمل عنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية" وهدف إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة جدة التعليمية. واستخدم في تحليل بيانات البحث المنهج الوصفي، وطبق البحث على جميع مفردات المجتمع الكلي باستخدام أسلوب الحصر الشام، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في البحث، وانتهى إلى أن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق (القيادة الحقيقية)، ثم نمط القيادة المعتدلة، ويليه نمط القيادة الاجتماعية (النادي) ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتساهلة وأخيراً نمط القيادة المتقلبة. وأوصى بتدريب مديري المدارس على تنمية أنماط القيادة الإيجابية كالقيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق. من خلال عمل برامج من شأنها تنمية الإبداع لدى مديري المدارس الابتدائية.

ث. بحث (النوري وآخرون، ٢٠١٠): وحمل عنوان "إستخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة" وهدف إلى تحديد أثر الشبكة الإدارية المتمثلة باللامبالي، والمتشدد، والنادي الاجتماعي، ومنتصف الطريق، وإدارة الفريق في إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة برضا الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، واستخدمت استمارة استبانة وزعت على عينة بلغت ٣٠ فرداً وهم يمثلون الإدارة الوسطى في الشركة مجتمع البحث. واستخلص أن الاهتمام العالي بالعاملين والعمل يزيد من فاعلية إدارة الجودة الشاملة ويشكل أحد الدعائم الأساسية لها. وليس هناك من نمط قيادي محدد يجمع المديرين في الشركة كما اثبتت بأن هناك علاقة معنوية بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة. وأوصى باعتماد النمط القيادي المتمثل بإدارة الفريق في تولي المناصب القيادية، وعلى الشركة التواصل مع التقدم العلمي في مجال القيادة.

٢ – مناقشة الدراسات والأبحاث السابقة: إن معظم البحوث السابقة تناولت الأنماط القيادية التي وضعت من قبل (Blake and Mouton) وربطها بمتغيرات أخرى كمفهوم الجودة الشاملة أو الأبداع، فضلاً عن دراسة الفرق في هذه الأنماط بين الرجال والنساء، ولم تضيف أي تصنيف آخر للشبكة الإدارية، كما لم تركز على تقييم القيادات في المنظمات بغية تحديد النمط القيادي الحقيقي المتبع، ولذلك فقد تميز البحث الحالي في تناول الشبكة الإدارية من حيث حاجتها لوضع تصنيفات جديدة من الأنماط القيادية وتطبيق ذلك في فروع مصرف الراجحي في ديارى بهدف قياس وتحديد نمط القيادة الفعلي الموجود فيها، إذ لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة – في حدود علم الباحثان – وهذا يضيف أهمية كبيرة للبحث.

٣ – مجالات الاستفادة من البحوث السابقة: وتمثلت بالاتي:

- أ. شكلت تلك الدراسات مصدراً غنياً للمعلومات وسهلت الإلمام ببعض المصادر التي تناولت الموضوع، والتي سهلت بناء الإطار النظري في البحث الحالي.
- ب. بعد معرفة الجوانب التي تناولتها الأبحاث السابقة، فضلاً عن النتائج التي توصلت إليها، سهّل معرفة الجوانب التي لم تتناولها هذه الدراسات والانطلاق من حيث انتهت.
- ت. سمحت بالاستفادة من تجارب الآخرين في موضوع البحث. ومن ثم بناء منهجية البحث الحالي وتسلسل فقراتها.
- ث. اختيار وسائل التحليل الإحصائية المناسبة للبحث الحالي.

المبحث الثاني الاطار النظري

يتناول هذا المبحث مفهوم القيادة ومفهوم الشبكة الإدارية، ليكون قاعدة معرفية معلوماتية لظاهرة البحث يتركز عليها في إعداد المباحث اللاحقة من البحث، من خلال تحديد مفهومه، فضلاً عن استكشاف محتوياته الفكرية ومضامينه التطبيقية، والتي يؤمل أن تساعد في تحديد مسارات الجانب العملي من البحث، وسنعمل على تحقيق ذلك كما يأتي:

١- مفهوم القيادة

إذا أردنا تحديد معنى القيادة لوجدنا أن (القيادة Leadership) مشتقة من الفعل (يفعل)، أي يقوم بمهمة ما. والقيادة من فعل (قيد) أي "جعل حركته وفق منهج لمنع حدوث الخطأ"، وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب بهذا الموضوع إلا أنه لا يزال لغزاً مميّزاً وموضوعاً غامضاً. إذ لا يوجد تعريف اصطلاحي موحد لهذا المفهوم، فقد ينظر إليها على أنها فن، بينما ينظر إليها آخرون على أنها علم، وواقعاً هي علم وفن معاً. إذ يرى (الخفاف، ٢٠٠٧: ٩) أن القيادة من وجهة نظر معاصرة بأنها "عملية التأثير على جماعة في موقف معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة". ويرى (كنعان، ٢٠٠٩: ٨٩) بأنها "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة".

مما تقدم يمكن القول أن القيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة، ويمكن تعريفها بأنها "عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه، والآخر (المروؤوس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني، وهي بهذا المعنى علاقة تهتم بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة وتوصيلها إلى المتلقين وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين.

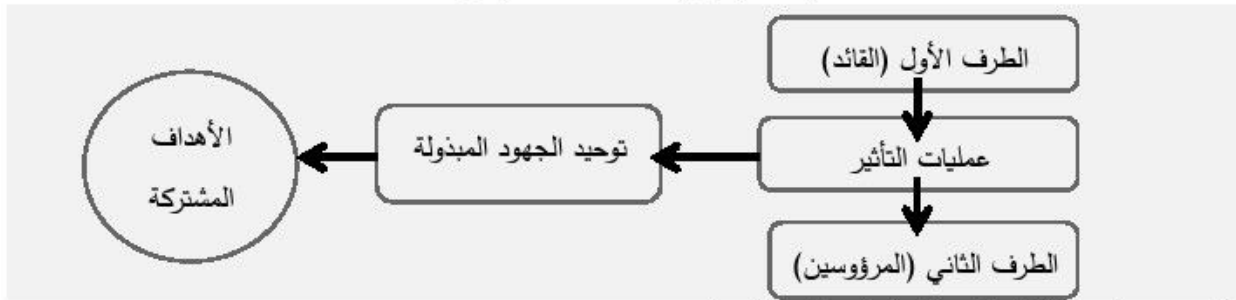
٢- القيادة الإدارية Leadership Management

إن من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فيها، فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الإداريين إلى مطالب الزبائن في السوق، والحكومات، والجماعات الضاغطة، وإذ تواجه المنظمات التحديات الداخلية والخارجية فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهتها.

والقيادة الإدارية هي "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المروؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة" (Conger, ٢٠٠٢: ٤٧). كما تعرف بأنها "الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المروؤوسين". (الشماع، ٢٠٠٧: ٢٥٣) كما يشير (حبتور، ٢٠٠٩: ١٧٥) إلى القيادة الإدارية بأنها "وظيفة ديناميكية في الإدارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس".

ومما تقدم فالقيادة الإدارية هي القدرة الذاتية للمدير على تكوين رؤية مستقبلية لمنظمته واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية الإدارية والمهارات بغية تحقيق أهداف مشتركة، أي أن القيادة الإدارية هي مجموعة المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة. ولتسهيل فهم عملية القيادة الإدارية يمكن وضعها في المخطط الفرضي الآتي:

شكل (١): عملية القيادة الإدارية



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات.

ومن الضروري ذكر الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري الناجح وهي: (سلامة، ٢٠٠٧: ١٢)

أ. تحديد الأهداف بدقة.

ب. خلق المناخ المناسب لتحقيق الأهداف.

ت. التأكد من إنجاز الأهداف المطلوبة وفق معايير معينة.

٣- مهارات وسمات ومكونات شخصية القيادة الإدارية

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية وهذه المهارات مهمة وضرورية أيضاً للقائد، إذ تحدد المهارات الأساسية للقائد الإداري بالآتي: (حريم، ٢٠٠٩: ٢١٧)

أ. التمكين Improvement: أي المشاركة في التأثير والسيطرة واتخاذ القرار.

ب. البديهة Intuition: أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة.

ت. فهم الذات Self-Understanding: أي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المدير.

ث. الرؤية Vision: أي القدرة على تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لذلك.

ج. التوافق بين القيم Value Congruence: أي استيعاب أهداف المنظمة والعاملين والعمل على إحداث التوافق بينهما.

ويتضح من ذلك أن المهارات القيادية هي مجموعة مهارات يمكن تعلمها واكتسابها وكما يمكن أن توجد بالفطرة ويذهب البحث الحالي إلى أن المهارات الإدارية مثلها مثل أية مهارات أخرى قابلة للتحسين والصقل. إذ أن القيادة تستمد سلطتها من المجموعة من خلال القدرة على الإقناع والتأثير لنيل رضا المرووسين، أما السمات فهي ضرورة لا بد منها لكي تعطي فرصة كبيرة لنجاح القائد الإداري ويمكن تحديد مواقع تأثير القائد بالمرووس من خلال: (الخفاف، ٢٠٠٧: ٥٦)

أ. السمات المميزة: الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلفية والاجتماعية والذكاء والشخصية المؤثرة.

ب. السمات الموقفية: الناتجة عن علاقة القائد بالمرووسين ومواقفه وخبرته في العمل.

ت. السمات التفاعلية: الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستفيدة من السمات المميزة والموقفية.

ث. السمات السلوكية: الناتجة عن الموازنة بين السلطة والتفويض الإداري.

٤ - نظرية الشبكة الإدارية في القيادة

قدم هذه النظرية الباحثين (Robert Blake) و (Jane Mouton) عام ١٩٦٤، وهي تصنف القيادة في المنظمات من حيث السلوك، وتعكس اهتمام القيادة الإدارية ببعدين رئيسيين، هما: (الدوري، وآخرون، ٢٠١٠: ٢٠٧)

• درجة الاهتمام بالإنتاج (العمل) (المهمة).

• درجة الاهتمام بالعاملين (العلاقات).

واستناداً لهذه النظرية وضع الباحثين خمسة أنماط (أساليب قيادية)، وهي:

أ. القيادة اللامبالية (١ : ١) اهتمام القائد بالعمل والعاملين منخفضة، وتسمى القيادة المتسببة أو المتسببة، أو الضعيفة.

ب. القيادة المتشددة (٩ : ١) اهتمام القائد بالعاملين منخفض وبالعامل عالي، وتسمى القيادة السلطوية أو الاستبدادية. القيادة الاجتماعية (٩ : ١) اهتمام القائد بالعاملين عالي وبالعامل منخفض، وتسمى قيادة النادي.

ت. القيادة الوسطية (٥ : ٥) اهتمام القائد بالعاملين والعمل متوازن، وتسمى منتصف الطريق أو المتأرجح أو المعتدلة.

ث. القيادة المثالية (٩ : ٩) اهتمام عالي ومتوازن بكل من العمل والعاملين، وتسمى إدارة الفريق، أو القيادة الجماعية.

وتظهر هذه الأنماط في الشكل الآتي:

شكل (٢): الشبكة الإدارية نموذج Robert Blake and Jane Mouton للأنماط القيادية الخمسة

علاقة	الاهتمام بالأفراد (العلاقات)	الاهتمام بالعمل (الإنتاج)	عالي	منخفض	عالي	منخفض	عالي	منخفض	عالي
٩	(٩ : ١) الإدارة الاجتماعية (إدارة نادي)	(٥ : ٥) الإدارة الوسطية (المعتدلة) (المتأرجحة)	(٩ : ٩) الإدارة المثالية (فريق) (قيادة حقيقية)	(١ : ١) الإدارة الضعيفة (المتساهلة) (المتسببة)	(١ : ٩) الإدارة المتشددة (السلطوية) (الاستبدادية)	١	٢	٣	٤
٨									
٧									
٦	(٩ : ١) الإدارة الاجتماعية (إدارة نادي)	(٥ : ٥) الإدارة الوسطية (المعتدلة) (المتأرجحة)	(٩ : ٩) الإدارة المثالية (فريق) (قيادة حقيقية)	(١ : ١) الإدارة الضعيفة (المتساهلة) (المتسببة)	(١ : ٩) الإدارة المتشددة (السلطوية) (الاستبدادية)	٥	٦	٧	٨
٥									
٤									
٣	(٩ : ١) الإدارة الاجتماعية (إدارة نادي)	(٥ : ٥) الإدارة الوسطية (المعتدلة) (المتأرجحة)	(٩ : ٩) الإدارة المثالية (فريق) (قيادة حقيقية)	(١ : ١) الإدارة الضعيفة (المتساهلة) (المتسببة)	(١ : ٩) الإدارة المتشددة (السلطوية) (الاستبدادية)	٩	١٠	١١	١٢
٢									
١									
٠	(٩ : ١) الإدارة الاجتماعية (إدارة نادي)	(٥ : ٥) الإدارة الوسطية (المعتدلة) (المتأرجحة)	(٩ : ٩) الإدارة المثالية (فريق) (قيادة حقيقية)	(١ : ١) الإدارة الضعيفة (المتساهلة) (المتسببة)	(١ : ٩) الإدارة المتشددة (السلطوية) (الاستبدادية)	١٣	١٤	١٥	١٦

المصدر : اعداد الباحثان، اعتماداً على الأدبيات.

يلاحظ في (الشكل، ١) ما يأتي:

(١) أن الشبكة تتكون من مقياس من ٩ درجات لكل بعد من بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.

(٢) تعطي الشبكة ٨١ نمطاً قيادياً، أي ٩ أنماط لبعدي الاهتمام بالعمل والإنتاج 9×9 أنماط لبعدي الاهتمام بالأفراد والعلاقات، لكنها أكدت على ٥ أنماط رئيسة فقط لتحديد أنماط القيادة والممارسة الإدارية، والعلاقات في المنظمة.

(٣) أن المناطق المضللة تحسب جميعها على الأسلوب الوسطي المتأرجح أو المعتدل.

ومن الجدير ذكره هنا، أن الشبكة الإدارية تعطي ٨١ نمطاً قيادياً، ولكن لصعوبة تصنيف هكذا عدد من الأنماط القيادية - بل لاستحالة ذلك - فقد وضع الباحثان خمسة أنماط فقط، يشتمل كل منها على ٩ مربعات من الشبكة، ومن ثم فإن ٥ أنماط تعني (٩ مربعات $\times$ ٥ أنماط = ٤٥ مربع في الشبكة)، وهذا يعني إهمال تصنيف ٣٦ مربع من الشبكة.

أي: (٩ مربعات للنمط الواحد $\times$ ٤ أنماط) = ٣٦ مربع من الشبكة. لم تصنف كنمط إداري معين، وليس من الانصاف احتسابها جميعها على النمط الوسطي (المعتدل أو المتأرجح). لأنها قد تميل إلى قوة العلاقات مرة وقوة الإنتاج مرة أخرى، أو ضعف العلاقات مرة وضعف الإنتاج مرة أخرى.

وبناءً على ذلك سيعتمد البحث الحالي وضع تصنيف للشبكة الإدارية من ٩ أنماط قيادية اعتماداً على مقياس الشبكة الإدارية، أي: $9 \times 9 = 81$ مربع. وبما أن كل نمط مكون من ٩ مربعات، فإن $81 \div 9 = 9$ أنماط قيادية، وهذه الأنماط الجديدة تظهر في المناطق المضللة من الشبكة، كما في الشكل الآتي:

شكل (٣): الأنماط القيادية التسعة للإدارة في نظرية الشبكة الإدارية

عمل	منخفض	٩	(١ : ٩) الإدارة الاجتماعية (ادارة نادي)			الإدارة جيدة العلاقة وسطية الإنتاج			(٩ : ٩) الإدارة المثالية (قائد الفريق)(قيادة حقيقية)			
												٨
		٦	الإدارة وسطية العلاقة غير منتجة			(٥ : ٥) الإدارة الوسطية (المعتدلة) (المتأرجحة)			الإدارة وسطية العلاقة منتجة			
												٥
		٣	(١ : ١) الإدارة الضعيفة (المتساهلة) (المتسببة)			الإدارة ضعيفة العلاقة وسطية الإنتاج			(١ : ٩) الإدارة المتشددة (السلطوية) (الاستبدادية)			
												٢
		٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	
		منخفض			الاهتمام بالعمل (الإنتاج)			عالي				

المصدر: اعداد الباحثان، اعتماداً على الأدبيات.

المبحث الثالث الإطار العملي

أولاً: قياس الصدق الظاهري وثبات وجودة مطابقة الاستبانة

أ. **صدق الاستبانة:** بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لفقرات الاستبانة، عرضت على مجموعة من المحكمين الخبراء وذوي التخصص لغرض الارتقاء بمستواها ولضمان تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، ولتقرير مدى تمثيلها للظاهرة المطلوب قياسها، إذ روعي توزيع العبارات بطريقة متباعدة وليست متسلسلة بغية الحصول على إجابات أكثر دقة وأقل تحيزاً، الأمر الذي يعني ضمناً صدق محتوى المقياس. كما عُدت بناءً على ما تقدم اجراءات بناء فقرات الاستبانة وتحكيمها مؤشراً على صدقها. وبعد إعدادها بشكلها النهائي وزعت على عينة البحث مباشرة، فضلاً عن توضيح فقراتها والإجابة عن الاستفسارات المطروحة بشأنها.

ب. **ثبات الاستبانة:** وتدعى المعولية على الاستبانة وتعني "أن أداة القياس تعطي النتائج نفسها إذا ما طبقت على مجتمع الدراسة نفسه مرة أخرى" استخدمت في البحث الحالي طريقة اختبار ألفا كرونباخ alpha Gronbach، لتحديد درجة التماسق الداخلي والتجانس بين أسئلة الاستبانة ومدى تعبيرها عن موضوع البحث، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي ٠,٩٠٧، وهي نسبة مرتفعة إحصائياً ومقبولة، أما على مستوى محوري البحث فقد بلغ ألفا كرونباخ الكلي ٠,٧٦٥ و ٠,٦٩٥ لمحوري الاستبانة على التوالي وهي نسب مقبولة إحصائياً. أما على مستوى الفقرات فقد كانت جميعها أقل من ألفا كرونباخ الكلي، الأمر الذي يعطي صفة الثبات والصدق للمقياس المعتمد في البحث الحالي.

ت. **قياس جودة مطابقة أداة البحث:** للتأكد من مدى جودة أداة القياس، فضلاً عن قياس درجة نمط القيادة بحسب اجابات عينة البحث، من خلال مؤشر المطابقة المطلقة، وهو أسلوب لقياس حسن المطابقة،

وتكون قيمته بين (٠ - ١) إذ إن القيمة المرتفعة لهذا المؤشر تشير إلى تطابق كبير للأداة المستخدمة مع بيانات العينة، وقد وجد بعد تحليل النتائج أن مؤشر حسن المطابقة بلغ ٠,٨٤٢ ويدل على أن النموذج المستخدم يتطابق بشكل جيد مع بيانات البحث.

ثانياً: مؤشر قياس واختبار النمط القيادي وفق الشبكة الإدارية

إذ تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات وتحديد نمط القيادة من خلالها، وكالاتي:

١. النمط الأول (الضعيف): وتتراوح درجته ما بين (١ - ٣) لكل من محور العلاقات ومحور الإنتاج.
٢. النمط الثاني (ضعيف العلاقة وسطي الإنتاج): وتتراوح درجته ما بين (١-٣) محور العلاقات، و(٤-٦) محور الإنتاج.
٣. النمط الثالث (المتشدد): وتتراوح درجته ما بين (١ - ٣) لمحور العلاقات وما بين (٧ - ٩) لمحور الإنتاج.
٤. النمط الرابع (وسطي العلاقة غير منتج): وتتراوح درجته ما بين (٤ - ٦) محور العلاقات، و(١ - ٣) محور الإنتاج.
٥. النمط الخامس (المعتدل): وتتراوح درجته ما بين (٤ - ٦) لكل من محور العلاقات ومحور الإنتاج.
٦. النمط السادس (وسطي العلاقة منتج): وتتراوح درجته ما بين (٤ - ٦) محور العلاقات، و(٧ - ٩) لمحور الإنتاج.
٧. النمط السابع (الاجتماعي): وتتراوح درجته ما بين (٧ - ٩) لمحور العلاقات وما بين (١ - ٣) لمحور الإنتاج.
٨. النمط الثامن (جيد العلاقة وسطي الإنتاج): وتتراوح درجته ما بين (٧ - ٩) محور العلاقات، و(٤-٦) لمحور الإنتاج.
٩. النمط التاسع (المثالي): وتتراوح درجته ما بين (٧ - ٩) لكل من محور العلاقات ومحور الإنتاج.

ثالثاً: تحليل الخصائص المميزة لعينة البحث

اختبرت عينة عشوائية من ٨٠ موظفاً، وبلغت الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل ٧٣، أي بنسبة ٩١%، علماً أن عدد أفراد العينة في مجتمع البحث يبلغ ١٦٥ ويمثل ما نسبته ٩% من المجتمع الأصلي، وتعد مقبولة إحصائياً لسببين، الأول هو أن العينة بلغ عددها ٧٣ فرداً وهو حجم مطمئن في التحليلات الإحصائية لأنها تتوزع توزيعاً طبيعياً ويمكن التعويل على نتائجها، أما الثاني فإن نسبة العينة المقبولة في الدراسات السلوكية تتراوح من ٥% - ١٠% من أفراد المجتمع، ولذلك يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه.

تمثلت الخصائص المميزة والبيانات العامة لعينة البحث من أربعة فئات وهي (الجنس أو النوع، والفئة العمرية، وسنوات الخدمة، والتحصيل العلمي)، وكما في الجدول الآتي:

جدول (١): وصف الخصائص الشخصية المميزة لعينة البحث

ت	الخصائص المميزة لعينة البحث							
١	النوع (الجنس)							
	ذكور				إناث			
	تكرار		نسبة %		تكرار		نسبة %	
	٢٥		٣٤		٤٨		٦٦	
٢	الفئة العمرية							
	٣٠ فأقل		٤٠ - ٣١		٥٠ - ٤١		٥١ فأكثر	
	تكرار		نسبة %		تكرار		نسبة %	
	٧		٩,٥		٢٥		٣٤,٢٥	
٣	سنوات الخدمة							
	٥ فأقل		١٥ - ٦		٢٥ - ١٦		٢٦ فأكثر	
	تكرار		نسبة %		تكرار		نسبة %	
	١٠		١٤		٢٨		٣٨	
٤	التحصيل العلمي							
	اعدادية فأقل		دبلوم		بكالوريوس		عليا	
	تكرار		نسبة %		تكرار		نسبة %	
	١٦		٢٢		٢٦		٣٦	

المصدر / إعداد الباحثان اعتماداً على تحليل استمارة الاستبانة .

ويمكن توضيح الخصائص المبينة في يتضح من (الجدول، ١) على النحو الآتي:

(١) توزيع أفراد العينة على وفق الجنس (النوع): إن عدد الموظفين من الذكور بلغ ٢٥ فرداً وبنسبة ٣٤%، مقابل ٤٨ من الإناث وبنسبة ٦٦%، وهذا يعكس صورة جيدة عن مشاركة المرأة في العمل المصرفي قياساً بالذكور، وهذا ما تؤكده النتائج المتحصلة من مقابلات الموظفين في المصارف، إذ يبلغ العدد الكلي من العنصر النسوي العاملات في مصرف الرافدين فروع ديالى أكثر من ١٢٠ أي بنسبة ٧٥% تقريباً من المجتمع الكلي والبالغ عددهم ١٦٥ فرداً.

(٢) توزيع أفراد العينة على وفق العمر: يتضح أن الفئة العمرية (٤١ - ٥٠) حصلت على النسبة الأكبر إذ بلغت ٤٥,٢٥%، في حين حصلت الفئة العمرية (٣٠ فأقل) النسبة الأقل وبمقدار ٩,٥%، أما الفئة العمرية الأكبر وهي (٥٠ فأكثر) فتزيد بمقدار ضئيل عن سابقتها بمقدار ٨ أفراد وبنسبة ١١%، والفئة العمرية الوسطية وهي (٣١ - ٤٠) فحصلت على نسبة ٣٤,٢٥%، وتشير هذه النتائج إلى وجود الكثير ممن واکبو قيادة المصارف عينة البحث، وبنسب مختلفة ولكنها إجمالاً جيدة، وتدل على امكانية وقدرة تقييم نمط القيادة في المصرف بموضوعية.

(٣) توزيع أفراد العينة على وفق الخدمة: بلغت كل من فئة (٥ فأقل) وفئة (٥٠ فأكثر) في الخدمة النسبة الأقل بمقدار ١٤% و ١٥% على التوالي، وتدل على وجود أفراد لديهم خبرة كافية في العمل وتقييم القيادة، ومن هم بحاجة إلى امتلاكها، أما الفئات (٦ - ١٥) و (١٦ - ٢٥) فحصلتا على نسب متقاربة بلغت ٣٨% و ٣٣% على التوالي. وتمثلان النسبة الأعلى في فئة سنوات الخدمة، وهما يؤشران وجود الخبرة لتطبيق الظاهرة موضوع البحث.

(٤) توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل العلمي: وتعد من الصفات المؤثرة في الظاهرة عينة البحث، لأنها توضح قدرات وامكانيات الفرد في فهم القيادة بشكل عام، وتقييم القيادة بموضوعية وبعيدة عن

التحيز بشكل خاص، إذ كانت النتائج ٣٦% لحملة الدبلوم، و ٤١% لحملة البكالوريوس، وهي نسب مرتفعة نوعاً ما ومستوى التفاوت فيها ليس كبيراً جداً، وهذا يعطي قوة لمجتمع البحث لتبني تقييم القيادة في هذا المجتمع، فضلاً عن ١% لحملة الشهادات العليا، و ٢٢% لشهادات الإعدادية فأقل.

رابعاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الاهتمام بالمرؤوسين

يشكل الاهتمام بالمرؤوسين متغير العلاقات، وينعكس في ١٠ أسئلة لفقرات الاستبانة، وسندرجها كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، فضلاً عن التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لأجوبة العينة عن الأسئلة. وكما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (٢): وصف إجابات متغير العلاقات والاهتمام بالمرؤوسين وفق الأوزان والمتوسط العام لإجابات العينة

الدرجة	معامل اختلاف	انحراف معياري	متوسط	الوزن									المعيار	الأسئلة	ت	المتغير	
				٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١					
جيدة	0.345	2.125	6.150	16	8	9	7	14	10	8	1	0	تكرار	يومن بأهمية العاملين في العمل	١	العلاقات (الاهتمام بالأفراد العاملين)	
				22	11	12	9	19	13	11	1	0	نسبة				
متدلة	0.345	1.941	5.616	8	9	13	10	15	10	5	4	1	تكرار	يهتم بأمور ومشاكل الأفراد الشخصية	٢		
				11	12	18	13	20	13	7	5	1	نسبة				
جيدة	0.276	1.7	6.1	8	11	12	17	12	11	0	1	1	تكرار	علاقته بالمرؤوسين ودية	٣		
				11	15	17	23	17	15	0	1	1	نسبة				
متدلة	0.384	2.128	5.534	7	10	12	6	15	10	7	4	2	تكرار	يهتم بحاجات ودوافع المرؤوسين	٤		
				10	13	17	8	20	13	10	6	3	نسبة				
جيدة	0.277	1.7	6.2	12	9	13	15	14	5	4	1	0	تكرار	يحترم المرؤوسين ويثق بهم	٥		
				17	12	18	20	19	7	6	1	0	نسبة				
متدلة	0.373	2.110	5.643	5	13	14	7	12	12	4	3	3	تكرار	يوجد رضا وظيفي لدى المرؤوسين	٦		
				7	18	19	9	17	17	6	3.5	3.5	نسبة				
متدلة	0.321	1.84	5.72	5	9	11	16	11	13	6	1	1	تكرار	يهتم بروح العمل كفريق	٧		
				7.5	12	15	22	15	18	8.5	1	1	نسبة				
جيدة	0.306	1.861	6.082	7	13	12	14	13	5	7	2	0	تكرار	يتخذ بآراء ومقترحات العاملين	٨		
				9.5	18	17	19	18	7	9.5	3	0	نسبة				
جيدة	0.311	1.888	6.068	14	7	11	14	12	10	3	2	0	تكرار	يشعر الأفراد بحرية في مناقشة العمل	٩		
				19	9.5	15	19	17	14	4	3	0	نسبة				
جيدة	0.305	1.956	6.410	13	14	15	11	7	6	6	1	0	تكرار	يحاول ابقاء تماسك الجماعة	١٠		
				18	19	21	15	10	8	8	1	0	نسبة				
متدلة	0.224	1.337	5.946	متوسط الاجابات (المعدل العام للدرجة الممنوحة لمتغير الاهتمام بالعلاقات)													

المصدر : اعداد الباحثان، اعتماداً على تحليل استبانة الاستبانة .

ويتضح من (الجدول، ٢) الآتي:

أ. إن أقل مستوى حصلت عليه قيادة مصارف الرافدين فروع ديالى من حيث علاقتها بالمرؤوسين، كان في مستوى اهتمامها بحاجات ودوافع المرؤوسين بوسط حسابي ٥,٥٣٤، وانحراف يثبت تشتت عالي في الاجابة بلغ ٢,١٢٨، ومعامل اختلاف كبير بلغ ٣٨٪، وعلى الاجمال حصلت على درجة علاقة معتدلة.

ب. إن أعلى درجة حصلت عليه قيادة مصارف الرافدين فروع ديالى فيما يخص محاولة ابقاء تماسك الجماعة في العمل بوسط حسابي ٦,٤١، وانحراف يثبت تشتت عالي في الاجابات بلغ ١,٩٥٦، ومعامل اختلاف ٣٠,٥، وعلى الاجمال حصلت على درجة علاقة جيدة.

ت. ليس هناك تفاوت كبير في أعلى درجة وأقل درجة، إذ أن المتوسط العام لدرجة متغير العلاقات والاهتمام بالمرؤوسين بلغ ٥,٩٤٦، وبانحراف معياري بلغ أكثر من ١، ما يثبت تشتت الاجابات بشكل بسيط، ومعامل اختلاف بلغ ٢٢,٤٪، الأمر الذي يعطي الوضوح والفهم لأهداف تقييم نمط القيادة من حيث العلاقات واهتمامها بالمرؤوسين موضوع البحث.

ث. نالت قيادة المصارف عينة البحث، درجة اجمالية معتدلة لعلاقاتها واهتمامها بالمرؤوسين. وتظهر درجة الاهتمام بالمرؤوسين لدى قيادة مصرف الرافدين فروع ديالى باللون المضلل في الشكل الآتي:

شكل (٤): درجة متغير العلاقات والاهتمام بالمرؤوسين على المحور الأفقي

عال (العلاقات) الاهتمام بالأفراد منخفض	٩	علاقة قوية جداً
	٨	علاقة قوية
	٧	علاقة جيدة جداً
	٦	علاقة جيدة
	٥	علاقة معتدلة
	٤	علاقة اعتيادية
	٣	علاقة ضعيفة إلى حد ما
	٢	علاقة ضعيفة
	١	علاقة ضعيفة جداً

المصدر: اعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل في (الجدول، ٢).

خامساً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الاهتمام بالإنتاج والعمل يشكل الاهتمام بالعمل وانجاز الاعمال متغير الإنتاج، وينعكس في ١٠ اسئلة لفقرات الاستبانة، وسندرجها كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي، فضلاً عن التوزيعات التكرارية والنسب لأجوبة العينة عن الاسئلة. وكما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (٣): وصف اجابات متغير الإنتاج والاهتمام بإنجاز الاعمال وفق الاوزان والمتوسط العام لإجابات العينة

المتغير	ت	الأسئلة	المقياس	الوزن									متوسط	انحراف معياري	معدل اختلاف	الدرجة
				١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩				
الإنتاج (الاهتمام بإنجاز العمل)	١	بحقق أهداف المنظمة	تكرار	-	2	6	7	9	15	13	8	13	5.986	1.859	0.310	وسط
	نسبة		0	3	8	9	12	21	18	11	18					
	٢	ينجز الاعمال في الوقت المحدد	تكرار	1	1	2	9	8	16	15	11	10	6.178	1.797	0.290	جيد
	نسبة		1	1	3	12	11	22	21	15	11	14				
	٣	يصف الاعمال ويحدد مهام المرووسين	تكرار	1	2	5	10	16	16	10	11	2	5.767	1.940	0.336	وسط
	نسبة		1	3	7	14	22	22	14	15	3					
	٤	يتدخل بتفاصيل ودقائق الامور	تكرار	-	-	6	6	11	15	15	12	8	6.178	1.702	0.275	جيد
	نسبة		0	0	8	8	15	21	21	16	11					
	٥	يستخدم السلطة الرسمية لإنجاز العمل	تكرار	-	-	-	5	5	4	7	20	32	7.753	1.561	0.201	جداً
	نسبة		0	0	0	7	7	5	9	28	44					
٦	يوزع العمل والمهام بين المرووسين	تكرار	-	1	4	2	11	14	14	15	12	6.712	1.767	0.263	جيد	
نسبة		0	1	5	3	15	19	19	21	17						
٧	يضع رقبة صارمة على المرووسين	تكرار	-	1	3	6	7	8	9	13	25	7.041	1.946	0.276	جداً	
نسبة		0	1	4	8	9	11	18	13	35						
٨	يلزم المرووسين بقراراته	تكرار	-	-	2	1	7	7	11	17	28	7.561	1.589	0.210	جداً	
نسبة		0	0	3	2	9	9	15	23	39						
٩	يضغط على المرووسين لإكمال العمل	تكرار	-	-	2	7	12	10	11	14	17	6.753	1.777	0.263	جيد	
نسبة		0	0	3	9	17	14	15	19	23						
١٠	بحقق رضا المستفيدين	تكرار	3	4	4	6	13	13	11	9	10	5.849	2.170	0.371	وسط	
نسبة		4	5	5	8	18	18	15	12	14						
متوسط الاجابات (المعدل العام للدرجة الممنوحة لمتغير الاهتمام بالإنتاج)																
جداً													6.578	1.132	0.172	جداً

المصدر : اعداد الباحثان، اعتماداً على تحليل استمارة الاستبانة .

ويتضح من (الجدول،٣)، الآتي:

- ج. إن أقل مستوى حصلت عليه قيادة مصارف الرافيدين فروع ديالى من حيث اهتمامها بالإنتاج، هو فيما يخص اهتمامها بوصف الاعمال وتحديد مهام المروسين بوسط حسابي ٥,٧٦٧، وانحراف يتثبت تشتت عالي بلغ ١,٩٤٠، ومعامل اختلاف كبير بلغ ٣٣٪، وبدرجة معتدلة .
- ح. إن أعلى درجة حصلت عليه قيادة مصارف الرافيدين فروع ديالى من حيث اهتمامها بالإنتاج، هو فيما يخص استخدام السلطة الرسمية لإنجاز العمل بوسط حسابي ٧,٧٥٣، وانحراف في الاجابات بلغ ١,٥٦١، ومعامل اختلاف قليل يتثبت اتفاق عينة البحث حول الفقرة ومضمونها، وبدرجة إنتاج جيدة جداً .

خ. على الاجمال هناك تفاوت بسيط في الدرجتين (أعلى درجة وأقل درجة)، إذ أن المتوسط العام لدرجة متغير الاهتمام بالإنتاج بلغ ٦,٥٧٨، وبانحراف معياري بلغ أكثر من ١، ما يثبت تشتت الاجابات بشكل بسيط، ومعامل اختلاف بلغ ١٧٪، الأمر الذي يعطي الوضوح والفهم لأهداف تقييم نمط القيادة واهتمامها بالعمل والإنتاج موضوع البحث.

د. نالت قيادة المصارف عينة البحث، درجة اجمالية جيدة لاهتمامها بالعمل والإنتاج. وتظهر درجة الاهتمام بالإنتاج لدى قيادة مصرف الرافدين فروع ديالى باللون المضلل في الشكل الآتي:

شكل (٥): درجة متغير الإنتاج والاهتمام بإنجاز الاعمال على المحور العامودي

إنتاج قوي جداً	إنتاج قوي	إنتاج جيد جداً	إنتاج جيد	إنتاج وسطي	إنتاج دون الوسط	إنتاج ضعيف إلى حد ما	إنتاج ضعيف	إنتاج ضعيف جداً
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
عالي								
الاهتمام بالعمل (الإنتاج)								
منخفض								

المصدر: اعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل في (الجدول، ٣).

سادساً: نتائج البحث

يمكن تلخيص نتائج البحث في الآتي:

- (١) حصل محور العلاقات والاهتمام بالمرووسين على درجة معتدلة ضمن الشبكة الإدارية، الأمر الذي يعني السعي بجدية إلى تحسين موقف القيادة من حيث علاقتها بمرووسيتها للوصول إلى العلاقة الجيدة مع المرووسين.
- (٢) حصل محور العمل والاهتمام بالإنتاج على درجة جيدة ضمن الشبكة الإدارية، الأمر الذي يعني السعي إلى تحسين موقف القيادة من حيث الاهتمام بالعمل والإنتاجية.
- (٣) تقع قيادة مصرف الرافدين فروع ديالى على نمط القيادة الخامس (القيادة المعتدلة) ضمن الشبكة الإدارية.

ويظهر النمط القيادي في مصرف الرافدين في المنطقة المضللة المبينة في الشكل الآتي:

شكل (٦): نمط القيادة الإدارية لمصرف الرافدين (فروع ديالى)

عالي	منخفض	الاهتمام بالآخرين (العلاقات)	الإدارة المثالية (قائد الفريق) (قيادة حقيقية)			الإدارة المتشددة (السلطوية) (الاستبدادية)						
			الإدارة الوسطية (المعتدلة) (المتأرجحة)									
									الإدارة الضعيفة (المتساهلة) (المتسببة)			
			منخفض			الاهتمام بالعمل (الإنتاج)			عالي			
			٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
			٩ : ١ (الإدارة الاجتماعية (ادارة نادي)			٥ : ٥ (الإدارة الوسطية (المعتدلة) (المتأرجحة)			١ : ١ (الإدارة الضعيفة (المتساهلة) (المتسببة)			

المصدر : اعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج البحث .

المبحث الرابع

التأثير الختامي (الاستنتاجات والتوصيات)

أولاً: الاستنتاجات

١. إن أغلب الباحثين يرون الاختلاف بين المدير والقائد، إذ المدير مطالب بوظائف العملية الإدارية – التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة – والقيادة هي إحدى هذه الوظائف ولا يستطيع المدير بدونها أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة .
٢. تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى نجاح المنظمة وهذا بدوره يعد مفتاح الوصول إلى الميزات التنافسية والمنظمات المتعلمة والمبدعة والريادية، ويذهب أغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك.
٣. أظهرت نتائج استقصاء آراء عينة البحث لتقويم نمط القيادة المتبع في مصرف الرافدين فروع ديالى ما يأتي:

- أ. إن محور العلاقات والاهتمام بالمرؤوسين لدى قيادة مصرف الرافدين فروع ديالى أقل من المستوى المطلوب (الأفضل) بدرجتين، الأمر الذي يشير لحاجة قيادة مصرف الرافدين فروع ديالى إلى اهتمام أكثر بعلاقاتهم مع موظفيهم والاهتمام بهم، بغية الانتقال إلى المستوى الأعلى من الشبكة بمقدار درجتين على الأقل.
- ب. إن محور الاهتمام بالإنتاج والعمل لدى قيادة مصرف الرافدين فروع ديالى بمستوى أقل من المطلوب بدرجة واحدة فقط، مما يشير إلى اهتمام القيادة في مصرف الرافدين فروع ديالى بأداء العمل وإنجاز الواجبات، مع الحاجة أيضاً للارتقاء بهذا المستوى بمقدار درجة واحدة على الأقل.
- ت. إن القيادة الإدارية في مصرف الرافدين فروع ديالى تتطلب اهتمام أكبر من ناحية علاقتها بالمرؤوسين من جهة، وإنجاز العمل من جهة أخرى.

ثانياً: التوصيات

- ١) تطبيق نتائج البحث في مصرف الرافدين فروع ديالى، وال
- ٢) نظر في امكانية اعمامها على باقي فروع المصرف، مع ضرورة التعرف على المفاهيم الرئيسة في البحث لنظرية الشبكة الإدارية وأساليب تقويم القادة.
- ٣) العمل على زيادة الاهتمام بالعاملين من حيث الإيمان بأهميتهم في إنجاز العمل والاهتمام بأمورهم ومشاكلهم الشخصية، فضلاً عن معرفة حاجاتهم ودوافعهم لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، والذي من شأنه تسهيل التأثير فيهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- ٤) السعي لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رضا المستفيدين، من خلال وصف الأعمال وتحديد مهام المرؤوسين، والتدقيق في بعض تفاصيل الإنجاز، والذي من شأنه زيادة كفاءة وفاعلية أداء عمل المصرف.
- ٥) تهيئة بيئة عمل داخلية ذات شفافية كبيرة في المصارف لإشاعة وتقبل عمليات تقييم القيادة العليا، وبما يصب في مصلحة أداء المصارف، مع إعادة تجربة تقييم القيادة العليا في المصارف سنوياً، وبما يضمن التقويم المستمر لنمط القيادة فيها، مع التركيز على الأساليب العلمية المناسبة للتقويم.
- ٦) تحلي قادة المصارف بسمات شخصية من شأنها زيادة فاعلية العلاقات مع المرؤوسين، منها: الحساسية تجاه المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والتفويض، والمخاطرة بحذر، والمرح والطرفة، تقبل الآراء، المناقشة، الاحترام،... الخ .
- ٧) العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على العلاقات مع الموظفين وإنتاجيتهم سلباً وإيجاباً، بالاستفادة منها كتغذية راجعة وثقافة تنظيمية لقيادات المصرف، ولمواجهة المشاكل، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على السواء.

المصادر

أولاً: العربية

- [١] القرآن الكريم. سورة الأحزاب، الآية (٢١).
- [٢] الخفاف، عبد المعطي (٢٠٠٩). " مبادئ الإدارة الحديثة. منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية ". الطبعة الأولى، دار دجلة، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- [٣] الدوري، زكريا مطلق. والعزاوي، نجم. والسكرانة، بلال خلف. والعمل، شفيق شاكر. وعبد القادر، محمد (٢٠١٠). "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [٤] الشماع، خليل محمد (٢٠٠٧). " مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال ". الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
- [٥] الكنعان، نواف سالم (٢٠٠٩). "القيادة الإدارية". الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإصدار الثامن، عمان، الأردن.
- [٦] النوري، مرتضى جبار. وحسين، سوسن جواد. ودوسة، طالب أصغر (٢٠١٠). " إستخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة ". مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد ٨٣.

- [٧] حريم، حسين (٢٠٠٩). "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة". الطبعة الثانية، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- [٨] حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٩). "مبادئ الإدارة العامة" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- [٩] جبرة، محمد بن أحمد (٢٠٠٧). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية". بحث في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [١٠] سلامة، ابتسام خالد (٢٠٠٧). "القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري" ورشة عمل، الجمعية السعودية للإدارة.

ثانياً: الأجنبية

- [1] Conger ,M (2002). "Leadership: Learning to share the Vision, Organizational dynamics". winter Vol. 19 issue 3.
- [2] John Bernardin and Kenneth M. Alvares. (1976). "The Managerial Grid as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness Administrative Science Quarterly ". Vol. 21, No. 1.
- [٣] Eagly, Alice H. Johnson, Blair T.(١٩٩٠). "Gender and leadership style: A meta-analysis" Psychological Bulletin,. Vol ١٠٨(٢). <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>.