

أولويات القيادة الإدارية وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للعاملين

بحث ميداني تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل(*)

الباحثة: صفاء صالح فتحي العلي

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية / الموصل

safaa_salih@ntu.edu.iq

أ.د. سلطان احمد خليف النوفل

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية / الموصل

Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.2.7>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٨/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٢/٣

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/١/٢٠

المستخلص

هدف البحث الحالي الى اكتشاف علاقة التأثير بين أولويات القيادة الإدارية عبر أبعادها (الاهتمام بالعاملين، القيم الحية، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية، المشاركة في صنع القرار) (متغيراً مستقلاً) وبين الكفاءة الذاتية للعاملين (متغيراً معتمداً) وقد انطلقت مشكلة البحث من تساؤل مفاده: هل تتوافر الرؤية الواضحة لدى القيادات الإدارية عن أولويات القيادة وعلى نحو يجعلهم في إطار الانجذاب له وتلبية طلباته في ميدان العمل أو قد تظهر ردود فعل تناقض ذلك، وهل تترك أولويات القيادة أثراً وتبعات متباينة في ذات العاملين وعلى نحو ينعكس على الكفاءة الذاتية لديهم؟ وتم تبني فرضية فحواها: يوجد أثر بين أولويات القيادة على الكفاءة الذاتية على مستوى المنظمة المبحوثة واعتمدت البحث الحالي برنامج (SPSS V26) والاستبانة كأسلوب لجمع البيانات عن الموضوع قيد الدراسة، وقد بلغ حجم مجتمع البحث (164) فرداً علماً أن العينة غطت (109) فرداً وعلى نحو عشوائي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وقد تمخض البحث عن جملة استنتاجات أبرزها: ضعف الاهتمام بدراسة موضوع أولويات القيادة من قبل الباحثين في المجال التنظيمي مما جعل منه أمراً يتعذر الإحاطة الكلية به وبما يحتضنه من أبعاد إلى حد أن الاشارات عنه وعن أبعاده جاءت عابرة مثلما أنها مجزأة في مجال البحث، لذا جاءت معالجته أقرب الى التحدي حسب رأي الباحثان الأمر الذي هيا لها فرصة اختبار العلاقة التأثيرية بين أولويات القيادة عبر أبعادها وبين الكفاءة الذاتية للعاملين على مستوى المنظمة قيد الدراسة.

واختتم البحث مسعاه بجملة مقترحات أهمها ايلاء أولويات القيادة قدراً من الاهتمام في مجال الدراسات والبحوث وعلى نحو يسهم في إعطاء هذا الموضوع أهميته، وبالتالي التوسع في تحديد الأبعاد المجسدة لمهامه، فضلاً عن التوغل في مجال الكفاءة الذاتية وعلى نحو يخرجها من دائرة الضيق إلى دائرة الاتساع بحيث يتم تجاوز ما عرض البحث الحالي والدراسات السابقة في مجال العناية وصولاً إلى الإثراء الذي يسهم في إضافة أبعاد أخرى توضح عمق التفاعل وروح الاندفاع هذا الموضوع الذي جاءت دراسته على وفق توجهات هامشية.

الكلمات المفتاحية: أولويات القيادة الإدارية،

أبعاد أولويات القيادة الإدارية، الكفاءة الذاتية.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٢) ٢٠٢٣

الصفحات: ١٤٥-١٣٣

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

**The priorities of the administrative leadership and their
implications for the morale capital of the workers**
**An exploratory study of the opinions of a sample of Administrative
leaders at the University of Mosul^(*)**

Prof.Dr. Sultan Ahmed Khleef Alnofal

Northern Technical University

Technical College of Management / Mosul

Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

Researcher: Safaa salih Fathi Alali

Northern Technical University

Technical College of Management / Mosul

safaa_salih@ntu.edu.iq

Abstract

The aim of the current research is to discover the effect relationship between the priorities of administrative leadership across its dimensions (attention to workers, living values, time management, proficiency in the arts of dealing with technology, participation in decision-making) (an independent variable) and the self-efficacy of workers (a dependent variable), and the research problem was launched Who you ask:

Does the administrative leadership have a clear vision of the leadership's priorities in a way that makes them within the framework of their attraction to him and meet his requests in the field of work, or may reactions appear that contradict that, and do the leadership's priorities leave different effects and consequences on the same employees and in a manner that is reflected in their self-efficacy?

A hypothesis was adopted as follows: There is an effect between leadership priorities on self-efficacy at the level of the organization studied. The current study adopted the (SPSS V26) program and the questionnaire as a method for collecting data on the subject under study. The size of the research community was (146) individuals, knowing that the sample covered (109) individuals randomly. The researchers used the descriptive analytical approach, and the research resulted in a number of conclusions, the most prominent of which are:

The lack of interest in studying the subject of leadership priorities by researchers in the organizational field, which made it impossible to fully comprehend it and the dimensions it embraces, to the extent that the references about it and its dimensions were transient, just as it is fragmented in the field of research, so its treatment came closer to the challenge, according to the researchers. Provide them with the opportunity to test the effectual relationship between the priorities of leadership through its dimensions and the self-efficacy of workers at the level of the organization under study.

The research concluded its endeavor with a number of proposals, the most important of which is giving leadership priorities a degree of attention in the field of studies and research, in a way that contributes to giving this topic its importance and thus expanding in defining the dimensions embodied in what it is, as well as penetrating into the field of self-efficacy and in a way that takes it out of the circle of narrowness to the circle of expansion so that it is exceeded The presentation of the current research and previous studies in the field of care, leading to enrichment, which contributes to adding other dimensions that indicate the depth of interaction and the spirit of impulsiveness of this subject, which was studied according to marginal trends.

Key words: administrative leadership priorities, dimensions of administrative leadership priorities, self-efficacy.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

المقدمة:

تمثل أولويات القيادة المنطلق الأساس لتأشير خططها، والكشف عن توجهاتها المستقبلية وبيان سلوكياتها الأمر الذي جعل من هذه الأولويات مدخلاً لتأشير النقاشات وبروز معالم الحوار وحتى الجدل بين أطراف العمل، فضلاً عن ذلك فإن هذه الأولويات تشكل نقطة تمييز بخصوص مساهمات القيادة الإدارية في مجال العمل، وقد يصل الحال إلى إظهار معالم الاهتمام بكل ما يدور ضمن توجهاتها المستقبلية، مما يعني أن أولويات القيادة تمثل مرشحة لتحديد أبرز معالم الاهتمام لديها بخصوص جوانب معينة دون غيرها، وفي ذلك إشارة لطبيعة القيادة، لأن كل ضرب من ضروب القيادة له أولوياته في ميدان العمل وعلى نحو يجعله في موضع الريادة، التميز، التحول، التغيير، وهنا إشارة إلى بيان معالم الاهتمام وتحديد الأولويات لدى القيادات الإدارية، وهذا ما كان موضع اهتمام من قبل الباحثان في مجال تحديد مشكلة الدراسة التي انطلقت من تساؤل مفاده:

هل تمتلك القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة إمكانية وضع مجموعة من الأولويات التي تؤثر اهتماماتها وتفصح عن توجهاتها الآتية والمستقبلية في مجال عملها، وفي إطار الكشف عن مدى توافر الكفاءة الذاتية لدى العاملين؟

وتبنى الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة عن هذه التساؤل ولأجل تحقيق ذلك، فقد تبنى مخططاً فرضياً يعكس العلاقة بين أولويات القيادة الإدارية والكفاءة الذاتية، ولتحقيق ما تقدم فقد تضمن البحث أربعة محاور فقد تخصص الأول منه لعرض منهجية البحث، وبالمقابل فقد تضمن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، وجاء المبحث الثالث لعرض الجانب العلمي للبحث، واختتم البحث مساهمة بالمبحث الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والمقترحات التي خرج بها البحث.

المحور الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

كانت وما زالت الكفاءة الذاتية الهدف الأسمى في ميدان العمل مما حدا بالقيادة الإدارية في المنظمات أن تركز كل اهتماماتها لسد الثغرات في مجال الكفاءة الذاتية، لكونها مدخلاً لاعتراف العاملين بقدراتهم، فضلاً عن ثقتهم بأنفسهم ولما كانت الكفاءة الذاتية للعاملين في إطار القصور وحالات الوهن حسب وجهة نظر الباحثين، عليه أصبحت عملية دعمها وتعزيزها ورفع مستواها أمراً قائماً ومطلباً استراتيجياً يجب على القيادات الإدارية أن تتبناه وتجعل منه مرتكزاً ونقطة ولوج في مجال اهتماماتها، عليه تجلت أهمية إبراز الحاجة إلى تحديد أولويات القيادة وعدها السبيل الأنسب لمعالجة أي حالات نقص، وهذا يوفر للباحثان فرصة للقول بأن عملية تحديد أولويات القيادة في ميدان العمل يعني الانطلاق من الأهم والأكثر ضرورة في ميدان العمل قياساً بغيره من الأولويات حسب وجهة نظر القائد وعلى نحو يعكس ويؤثر طبيعة الجهود المبذولة من قبله، فضلاً عن طبيعة التوجهات الآتية والاستراتيجية لديه وفي ذلك منحى لبيان الأدوار الفعلية له، التي تمثل إسهامات حدية في ميدان العمل علماً أن هذه الأدوار تحمل في طياتها أسراراً خفية منبعها الذات وعمقها التأثيرات البيئية، الأمر الذي يضع القائد أمام حالة من إعادة التفكير في مجال المفاضلة بين هذه الأولويات وعلى نحو يدعم الكفاءة الذاتية لدى العاملين، وبالتالي يؤمنها مثلاً انه يكشف عن المقاصد المبتغاة من جراءها التي تمثل في جوهرها صورة حية معبرة عن نوع وطبيعة الأولويات، علماً ان هذه الأولويات تفصح عن أدوار فاعلة لدى القيادات بشأن الكشف عن الكفاءة الذاتية لدى

العاملين، لأن لكل أولويات مخاضات مثلما لها متطلبات وعلى نحو يجعلها في إطار الاهتمامات التي تنعكس آثارها على حالات الشد نحو العمل، وبالتالي تعزيز الرغبات ورشد القدرات ومن ثم ارتفاع الحصيلة النهائية للكفاءة الذاتية، مما يعني أن أية اخفاق أو حالات خلل في وضع الأولويات من قبل القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة يضع الكفاءة الذاتية للعاملين تحت وطأة الانخفاض وبروز اشكالية قد تكون موضع جدل ونقاشات والاكثر إثارة حوارات، عليه تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الآتي:

ما مدى توجه القيادة الإدارية صوب اهتمامها نحو مجموعة من الأولويات التي تؤثر قدرتها على معالجة أوجه القصور في الكفاءة الذاتية للعاملين وبما يفصح عن توجهاتها الآنية والمستقبلية في مجال عملها عبر الأبعاد المترجمة لهذه الأولويات والمساهمة فعلياً في مجابهة حالات الخلل في مجال الكفاءة الذاتية للعاملين على مستوى المنظمة قيد البحث؟

ثانياً: أهمية البحث:

١. تناوله لموضوع يتسم بالحيوية، فضلاً عن قلة الدراسات والبحوث التي تعرضت حسب وجهة نظر الباحثان.
٢. القيمة العلمية لهذا البحث التي تشكل إثراء معرفياً للمكتبة العربية العراقية.
٣. المنطلقات التي جاء بها البحث الحالي تؤكد الأضافة ومحاولة الباحثان الاجتهاد ضمن حدود الممكن.
٤. يؤمن هذا البحث المفاعلة بين الأطر النظرية والجوانب التطبيقية.

ثالثاً: أهداف البحث:

- تم تحديد أهداف البحث الحالي على وفق السابق الآتي:
١. تقديم عرض نظري لمتغيرات الدراسة الحالية (أولويات القيادة الإدارية، الكفاءة الذاتية) في إطار الإفادة من طروحات الكتاب والباحثين في هذا المجال مع محاولات الإضافة والاجتهاد وحسب متطلبات الموقف ومقتضيات الدراسة الحالية.
 ٢. بيان الأثر الذي تحدثه أولويات القيادة عبر أبعادها (مجتمعة) في الكفاءة الذاتية للعاملين على مستوى المنظمة المبحوثة، علماً أن تحقيق هذا الهدف يوفر منطلقات أساس للمنظمات لإقرار مسألة الأولويات لدى القيادات وبيان الآثار التي تتركها ولما كانت الكفاءة الذاتية محض اهتمام من قبل تلك المنظمات عليه تجلت قيمة هذا الهدف وأهميته في ظل البحث الحالي.

رابعاً: مخطط الدراسة:



الشكل (1) مخطط الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضية الدراسة الحالية:

تبنت الدراسة الحالية فرضية مفادها: تؤثر أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة في الكفاءة الذاتية للعاملين.

سادساً: مجتمع البحث وعينتها:

١. مجتمع البحث:

تمثل في جامعة الموصل هي إحدى الجامعات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتم تأسيسها في (١ نيسان ١٩٦٧) وتقع في محافظة نينوى، وتضم هذه الجامعة (24) كلية، يبلغ عدد الملاك الكلي لها (8365) وبواقع (4281) تدريسياً و(4084) موظفاً إدارياً وفنياً.

٢. عينة البحث:

تحددت عينة البحث بعدد من القيادات الإدارية في جامعة الموصل بلغ حجمها (109) فرداً من (العمداء، معاونون للشؤون العلمية والإدارية، رؤساء الأقسام) من حجم المجتمع الكلي البالغ (164) وتم اختيار العينة عشوائياً.

٣. أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

اعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب الخاصة بجمع البيانات والمعلومات تحددت بالاستعانة بالعديد من المصادر العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري.

تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات بالجانب الميداني لهذا الغرض قد تضمنت الاستمارة ثلاثة أجزاء الأول: شمل البيانات الشخصية المتعلقة بعينة البحث، والثاني اختص بـ(أولويات القيادة الإدارية) ممثلة بأبعادها (الاهتمام بالعاملين، القيم الحية، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية، المشاركة في صنع القرار) وكل بُعد يتضمن مجموعة من الفقرات تحددت بـ(33) فقرة لهذه الأبعاد وقد تراوح مدى الإجابة لدى المبحوثين من (1-5) على وفق مقياس ليكرت الخماسي. والثالث تعلق بـ(الكفاءة الذاتية)، علماً أن مقياس ليكرت الخماسي قد تبناه الباحثان في دراستهما لتأشير مستويات الإجابة لدى المبحوثين وقد جاء وضع هذه الفقرات في إطار متغيرات البحث الرئيسية.

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: الإطار النظري لأولويات القيادة الإدارية:

١. مفهوم أولويات القيادة الإدارية:

تشكل الأولويات التي تتبناها القيادة الإدارية في ميدان عملها المنطلق الأساس لتأشير اسهاماتها وبيان الدور الذي تمارسه في ميدان عملها مقترناً ذلك بمستوى العمق الذي تمتلكه بشأن واقعها وعلى نحو يفرضي بها إلى معرفة نوع وطبيعة الاتجاهات التي تمتلكها تجاه بيئتها، الأمر الذي يعني أن الأولويات لدى القيادات تعني درجة الأسبقية التي يضعها القائد في سجله الوظيفي للمهام المناطة به علماً أن هذه الأولويات لا تحظى بذات الاهتمام لدى الآخرين وبالمقابل، فقد وصفها (Norheim,1999:1226) بالعمليات التي يتم عبرها اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد وتنفيذها في أنظمة الرعاية الصحية، وهذا يؤشر لنا أن لكل أولوية تكلفة وأعباء مادية ومعنوية مثلما (١٣٧)

لها منافع أي أن عملية ترتيب الأولويات لا تحظى بذات الاهتمام لدى المستويات التنظيمية ولا تأخذ نفس الوقع الذاتي لدى القيادات مما يفسر للقارئ أن أولويات القيادة ليس مجرد خيارات يضعها القائد على نحو عشوائي وعفوي وعلى وفق تأملات فارغة بقدر (ما) مما يعني أن ما يقترن تحديد الأولويات بإسم التقنين أو تخصيص الموارد الذي يعني توزيع الموارد بين البرامج أو الأشخاص المتنافسين وعلى جميع المستويات (Reeleder, et.al., 2006:25)، فضلاً عن ذلك فإن الأولويات تعكس مضامين ودلالات سواء كان ذلك على المستوى الذاتي للقائد والعاملين، امتداداً إلى المنظمات المنافسة والبيئة وهذا يعني أن أولويات القيادة تؤثر مستوى تركيز القائد على مجال نشاط محدد قياساً بغيره علماً أن مثل هذا التركيز لا يعني غياب حالات التفاعل والتبادل بين الأولويات بحيث أن كل أولوية تمثل المرتكز الأساس للأولويات اللاحقة، وفي ذلك إقرار بوجود ترتيب للأولويات مثلما هنالك حالة من التعاضد بينها ومع ذلك فقط يبدو للباحث أن أهمية أولوية ما لا يعني أنها الأرجح في ميزان التفاعلات القائمة قياساً بغيرها لدى جميع القيادات الإدارية.

٢. أبعاد أولويات القيادة الإدارية:

يتباين الكتاب والباحثين في تحديد الأبعاد المفسرة لأولويات القيادة الإدارية، الأمر الذي دفع الباحثان إلى بيان بعضاً من هذه الأبعاد وبما يخدم توجهات البحث الحالي كما في الجدول أدناه:

الكتاب	المكونات	إجادة فنون التعامل مع التقنية	الاهتمام بالعاملين	المشاركة في صنع القرار	القيم الحية	إدارة الوقت	القدرة على إدارة الصراع بروح إيجابية	المفاضلة باستخدام الموارد وبالذات النادرة	استحضار الدبلوماسية في التعاملات
(Graham,1991)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(Davies & Wehmeyerw,2002)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
(Reeleder,2006)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(Hamsvoort,2006)							✓	✓	
(Manojlovic & Thorheim,2007)									✓
(Potgieter & Ferrier,2019)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(Van,2011)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(Evans,2011)							✓	✓	
(Dickinson & Freeman,2011)			✓	✓	✓	✓			
(Kava,2012)	✓		✓	✓	✓	✓			
(Mager & Nowak,2012)			✓	✓	✓	✓			
(Messins & Tabone,2013)	✓				✓	✓		✓	
(Bolotin & Birjukov,2013)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(Manu,2015)	✓	✓				✓			
(Madalina,2016)							✓		
(Timiyo & Yeadon-Lee,2016)			✓	✓	✓	✓			
(Shanock & Wen,2020)			✓	✓	✓	✓			
المجموع	9	11	9	10	9	9	3	4	2
النسبة المئوية	52.9	64.7	52.9	58.8	52.9	52.9	17	23	11

أ. الاهتمام بالعاملين:

يمثل العاملون في المنظمة النواة الحية التي يجب الاهتمام والعناية بها من قبل القيادات الإدارية وعملية الاهتمام تأخذ اتجاهات متنوعة بدءاً من تلبية الحاجات الأساسية وصولاً إلى تحقيق الذات، وعملية تلبية هذه الحاجات لم تكن بأمر اليسير والسهل، وعلى هذا الأساس جاءت اهتمامات القيادات متباينة بشأن العاملين علماً أن المحاور الأساس الأداء الأعمال وتحقيق التفوق لا يمكن أن يتم إلا عبر الإسهامات الفعلية للعاملين من هنا بدأت أهمية متابعة القيادات للعاملين ليس بقصد التصيد وتأشير الانتقادات السلبية بقدر ما يؤشر الأمر حالة إنسانية تضع المشاعر ضمن سلم الأولوية، وفي ذلك إشارة مهمة إلى أن الاهتمامات بالعاملين لا تتخذ مساراً واحداً محدداً بقدر ما أنها

تتمحور ضمن مسالك ومناهج متعددة بحيث تدفع العاملين الى بذل المزيد من الجهود في ميدان العمل، وبالتالي تقوية الأواصر بين القائد والعاملين في إطار الحفز المتواصل لتحقيق أهداف المنظمة التي تمثل النهايات الواجب تحقيقها علماً أن عملية التحقيق لا تتم بدون الفعل الإيجابي للعاملين، واتساقاً مع ما تقدم فقد أكد (Direndonck, 2011: 1228-1230) على أن ما يميز انماط القيادة عن بعضها وبذات النمط الخادم هو التركيز الواضح على احتياجات العاملين، وبالتالي امتلاكه التزاماً قوياً اتجاههم الى حد معاملة كل فرد عامل داخل المنظمة باحترام مقترناً ذلك بالمحبة.

ب. القيم الحية:

يتعذر على المنظمات مواكبة التطورات وإثبات هويتها وإقرار وجودها دون الاعتماد على القيم كونها تقضيلات يعمد العاملون الى توظيفها وبما يوجه تصرفاتهم وبذات الوقت يدفعهم الى تحقيق النتائج المطلوبة علماً أن تحقيق مثل هذه النتائج يتطلب استحضار وتفعيل القيم مع الأخذ بنظر الاعتبار التكوينة البيئية، وما تحتضنه من مكونات التي يلزمها التغيير والتحول على نحو مستمر ومتواصل من هنا تجلت أهمية الحاجات في توجيه مسار السلوكيات في العمل، لذا يبدو للمتبعين في هذا الموضوع النظر الى القيم بوصفها منظومة تحتضن مجموعة من القيم المتنوعة منها ذات سمه نظرية واخرى اجتماعية وثالثة اقتصادية ورابعة حتمالية، فضلاً عن ذلك فقد وردت تصنيفات أخرى تؤكد على قيم الانجاز علماً أن كل صنف من هذه الأصناف يمثل ضرورة أساسية للعاملين وحتى القيادات كونه يعكس الوعي ويجسد الالتزام ويعبر عن حالات الإيفاء بالتعهدات تجاه المنظمة، عليه يبدو ان القيم تمارس أدواراً فعالة فهي تستخدم كوسيلة في الحكم والتمييز، كما أنها تكشف عن طرق التفكير والتصرف يلزم ذلك حث العاملين على التمسك بأبعاد الثقافة المفيدة، فضلاً عن النظر الى القيم كأدوات رقابية عاكسة لمستوى الضبط الذاتي لدى العاملين مقترناً ذلك بأنها تمثل مثلاً حياً للتضامن بين العاملين وبالذات عند توظيفها بشكل سليم (Turkkahraman, 2013: 634).

ت. إدارة الوقت:

تمثل إدارة الوقت أحد الأولويات التي يجب على القيادات الإدارية استحضارها ضمن قائمة أعمالها على اعتبار أن الوقت مورد نادر يتعذر بيعه أو شرائه وحتى استنجاهه، فضلاً عن أنه يتسم بالحركية مما يستلزم من القيادات الإدارية أن تؤمن عملية استثماره وإدارته بشكل صحيح، إذ أن عملية وضعه ضمن أولويات القيادة يعني سريان آثاره على بقية الأولويات انطلاقاً من فكرة مفادها: إن كل أولوية من أولويات القيادة تتطلب وقتاً لتنفيذها والأخذ بنظر الاعتبار مضامينها، لذا باتت عملية إدارة الوقت مسألة حاسمة كونها ترتبط بعناصر الإدارة جميعها كاتخاذ القرارات، والرقابة، والتخطيط وغيرها (بيتل، ١٩٩٩: ٣٥)، فضلاً عن ذلك فقد توشح حالات وتحدد منطلقات وصولاً الى بيان نوع وطبيعة المخرجات وهنا إشارة فعلية الى أن إدارة الوقت تدخل في كافة تفاصيل أولويات القيادة، الأمر الذي جعل منها مطلباً استراتيجياً يجب على القيادات العمل بدالته وعلى نحو يؤشر ما هو مهم وغير مهم في مجال خارطة الأعمال، علماً أن إدارة الوقت تجلي جملة حقائق منها ما يحدد أوجه التباين بين الناجحون وبين المتأخرون في أداء الأعمال على اعتبار أن الناجحين يجسدون فكرة تنظيم الوقت واستثماره وحتى إدارته منطلقين من فكرة أشاره لها (دركر) التي تلخصت في (من لم يستطيع إدارة وقته فلن يتمكن من إدارة الآخرين) (خليف، ٢٠١٤: ٣١).

ث. إجادة فنون التعامل مع التقنية:

ما زالت التقنية تمثل الحلم الذي يرود العاملين والقيادات لغرض تطبيقه على أرض الواقع لكونه مطلباً قائماً في حياة المنظمات والمجتمعات على السواء، عليه أصبحت الضرورة قائمة لإعطاء التقنية الأولوية في ميدان العمل وذلك عبر الإحاطة الفعلية بفنونها وكيفية التعامل معها بروح متفائلة تقبل التحدي مثلما تسعى إلى عدها محطة انطلاق نحو المستقبل، وبالتالي خلق فرص جديدة لأن التحدي التقني يبقى قائماً في كافة مجالات العمل، الأمر الذي وضع القيادات أمام دالة المفاضلة وكيفية انتقاء السبل الكفيلة للتعامل مع التقنية بشفافية دون ارتياب، وهذا يؤثر ضرورة فهم واستيعاب التقنية والنظر إليها بمنظور شمولي لا يتحدد بإسهامات التقنية لها بقدر ما يؤثر طبيعة المخاطر الملازمة لاستخدامها، ومن ثم الولوج نحو التفكير الفعلي في كيفية المناورة في توظيفها، وهذا يتطلب فنون فنية وسلوكية تجعل منها أداة طيعة تستجيب للإيعازات التي يقدمها الأفراد بغية التنفيذ، علماً أن مثل هذه الفنون تتطلب تدريباً وتعليماً مقترناً ذلك بأعباء والتكاليف، واتساقاً مع ذلك فقد أشرت دراسة (Manu & Mensah, 2015:139) إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تنفق ما يقارب (66) مليار دولار على التقنية في غضون (10) سنوات، في حين أن الصين تستثمر ما يقارب (13.6) مليار دولار، ومع كل ذلك فإن تراكم أحداث التقنيات لا يعني الضمان القاطع، وأكد على الاستفادة منها والتوظيف الفعلي لها، وهذا يعكس أهمية التقييم الفعلي لحالات توظيف التقنية، وبالتالي كيفية التعامل معها.

ج. المشاركة في صنع القرار:

تتصرف عملية المشاركة في صنع القرار إلى وضع العاملين في موضع الذي يجعلهم في تماس مباشر مع المشكلات التي تعترض المنظمات، وهذا يعني أن المشاركة في صنع القرار تتطلب من المرؤوسين أن يكونوا على قدر من الاستعداد سواء تعلق الأمر بالجوانب النفسية أو ما تمحور ضمن المهارات والقدرات الفعلية وصولاً إلى إمكانية التمتع بالصحة الجسدية دون أي موانع أو معيقات، بحيث يمكنهم الأداء بأرائهم وعرض تصوراتهم والتفاعل مع روح المشكلة وجوهرها دون الاكتفاء بالإشارات الجزئية والمنقطعة، وهذا يؤثر لنا أن عملية صنع القرار بحد ذاتها تمثل أحد العوامل المؤثرة في حياة المنظمات، لهذا تجلت أهمية مشاركة العاملين فيها، فضلاً عن أنها تمثل دعوة من قبل القائد للعاملين للالتقاء وتبادل الآراء بشأن المشكلات في إطار السعي الجاد لتحليلها، ومن ثم الوصول إلى أفضل الحلول بما يجسد الثقة، وبالتالي يؤمن مسألة انخراط العاملين في عملية صنع القرار، فضلاً عن ذلك فإن المشاركة بمضمونها الفعلي تعني إثارة نوع من التفكير لدى المرؤوسين بشأن المشكلات التي تواجه المنظمة، ومن ثم تحفزهم للمشاركة في اختيار البدائل والخطط ومسارات العمل أن عملية صناعة القرار تنطوي على مشاركة عقلية من قبل المرؤوسين للقائد إزاء التحديات التي تواجه العمل. وبناءً على ما تقدم فقد أكد (AL-Qahtani, 2016:156) على أن المشاركة في صنع القرار هي عملية منظمة وعقلية تستند على هيكل معرفي يؤثر السعي الجاد لحل المشكلة في ضوء مجموعة من البدائل.

ثانياً: الكفاءة الذاتية:**١. مفهوم الكفاءة الذاتية:**

بعد مفهوم الكفاءة الذاتية من مفاهيم علم النفس، إذ أشار إليه (Bandura, 1997:8) في نظرية التعلم (الاجتماعي، المعرفي) الذي يرى أن معتقدات الفرد عن كفاءته الذاتية تظهر من خلال

الإدراك المعرفي للقدرات الشخصية والخبرات المعقدة سواء المباشرة أو غير المباشرة، لذا فإن الكفاءة الذاتية يمكن أن تحدد المسار الذي يتبعه الفرد كإجراءات سلوكية، أما في صورة ابتكارية أو نمطية، كما أن هذا المسار يمكن أن يشير إلى مدى اقتناع الفرد بكفاءته الشخصية وثقته بمكانته التي يقتضيها الموقف وهذا ما جاء متماثلاً مع ما أكدته (Ahmad & Jabeen, 2011:57) التي أكدت على أن المسؤوليات المبتكرة والمعقدة حتى وأن لازمتها تغيرات فهي لا تتحدد بها لأن ما ينبع من الذات يمثل ومضة في عالم الأعمال، وعلى هذا الأساس بدأت المنظمات تبحث عن كل ما يعزز الكفاءة الذاتية لدى العاملين فيها بحيث تتولد لديهم الفناعة بذاتهم وبالأعمال الموكلة إليهم مما يوفر منطلقاً لتقوية معتقداتهم تجاه ما لديهم، إذ أن الكفاءة الذاتية تعني الثقة بالنفس والاعتماد على الذات وعلى نحو يقر حالات التفاؤل بحيث تتولد الخبرة والقدرة اللازمة للقيام بالأعمال، بحيث يتم اقناعهم شفهياً بقدراتهم في مجال اتقان أنشطة معينة، فمن المرجح أن يتم حشد جهودهم والاحتفاظ بكل ما لديهم حتى وأن لازمهم الشك في بعض المجالات، وهذا يعني أن الاقناع الاجتماعي يمثل مدخلاً لإقرار التغيرات الداعمة للكفاءة الذاتية بقصد بناء مواقف تؤمن النجاح وتجنبهم حالات الإخفاق، إذ أن النجاح قد يقاس عبر تحسين الذات (Bandura & Wesseis, 1994:3) دون أي محاولات تلحق ضرراً بالإضافة التي تبتغي القيادات تحقيقها، وهذا يوفر إشارة واضحة المعالم بأن الكفاءة الذاتية للعاملين في ميدان العمل بحيث ذات منحى إيجابي في نفوس العاملين، ويقترن ذلك بضرورة ترسيخ القيادات لفكرة الإثارة الإيجابية في نفوس العاملين وعلى نحو يجعلهم يرفضون حالات الزيف وقبول أي تكاسل في ميدان العمل، إذ أن الأصل يرفض أي حالات تهميشه بدوره مثلما يؤكد على أفعاله قبل أقواله، فضلاً عن ذلك فإن الكفاءة الذاتية تؤثر على مجالات متعددة عبر تأثيرها في المعتقدات التي يحملها الفرد العامل فيما يتعلق بقدرته على أحداث التأثير في المواقف، مما يتطلب (Sivtikaya, 2018:78) توافر المناخ النفسي لدى العاملين، إذ ليس من المنطق أو المعقول أن يمارس العاملين أدوارهم ضمن منحنيات متعرجة في ميدان العمل لا تمت بصلة حية إلى الواقع، لأن الواقع ينبض بحقائق مثلما يسهم في ولادة توجهات لدى العاملين تجاه عملهم، لذا أمست الضرورة قائمة لأن تسخر القيادات في المنظمات كل ما لديها من قدرات لإقرار فكرة الكفاءة الذاتية للعاملين الذي يمثلون المحرك الفاعل واليد القوية والعقل النابض في مجال الأداء، من هنا وجدت المنظمات ذاتها أمام اشكاليات فهل تعتمد إلى متابعة العاملين وتأشير مستوى الكفاءة الذاتية لديهم وعلى نحو يؤمن وضع البدائل التي يمكن اعتمادها لتعزيز هذه الكفاءة أم انها تلجأ إلى وضع ضوابط ومعايير، ومؤشرات يمكن أن تسعف العاملين في مجال العمل، وبالتالي توجههم نحو توظيفها إلى حد الاهتمام بها نصاً وروحاً، وهذا قد لا يكون موضع تنفيذ فعلي من قبل العاملين، لأن القدرات المتوفرة لدى العاملين محدودة مثلما هي محدده بعوامل ومتغيرات قد يتعذر على العاملين وحتى القيادات الإحاطة والإلمام بها، الأمر الذي يستلزم توافر رؤية شمولية ذات منحى استباقي يستقرأ النتائج في ضوء الأحداث ويضع علامات دالة في ميدان التصرفات، وهذا ما حدا بالباحثان إلى القول بأن الكفاءة الذاتية للعاملين قد تعترضها بعض القيود التي تحد من فعلها، وقد تتمثل هذه القيود في سيادة نظرة لدى العاملين بأنهم يعانون من الأمراض النفسية أو الجسدية وبما ينعكس سلبياً على كفاءتهم الذاتية وقدراتهم على التحمل، عليه برزت الحاجة إلى التذكير بأن الكفاءة الذاتية لدى العاملين تجسد اتقانهم للعمل وبروز نتائج تجاربهم بشكل فعلي مقترناً ذلك بحالات الاقناع التي يحققونها لمن يعمل معهم، على الرغم من تعدد مصادر الكفاءة الذاتية وتنوع القيود المحددة لها. واهتداءً بما تقدم فقد حدد الباحثان المفهوم الإجرائي للكفاءة الذاتية للعاملين بالقدرة الذاتية للعاملين

على مواجهة المواقف الغامضة واحداث سلسلة من التغيرات في ميدان العمل عبر منحى الخبرات والمعارف والمهارات وبما يتيح التحكم بالمشكلات ومن ثم الاستجابة الفعلية لمتطلبات العمل في اطار الثقة ومعالم الاتياح التي يتم ابداءها.

٢. أنواع الكفاءة الذاتية:

صنف (دبي، ٢٠١٧: ٤٢) الكفاءة الذاتية الى عدة أنواع منها:

أ. **الكفاءة الذاتية الاجتماعية:** وهي مجموعة تؤمن بقدراتها وتعمل في نظام اجتماعي لتحقيق المستوى المطلوب منها وإدراك الأفراد للكفاءة الجماعية يؤثر فيما يقبلون على عملة كجماعات ومقدار الجهد الذي يبذلونه وأن جذور الكفاءة الذاتية الاجتماعية تكمن في كفاءة أفراد الجماعة.

ب. **الكفاءة الذاتية العامة:** ويقصد بها القدرة على اداء السلوك الذي يحقق نتائج ايجابية ومرغوبة في وقت معين والتحكم في ضغوط الحياتية التي تؤثر على سلوك الأفراد، واصداراً للتوقعات الذاتية عن أدائهم المهام والأنشطة التي يقوم بها والجهد والنشاط والمثابرة اللازمة لتحقيق العمل المراد القيام به.

ت. **الكفاءة الذاتية الخاصة:** ويقصد بها أحكام الفرد الخاصة المرتبطة بمقدرتهم على أداء مهمة محددة في نشاط محدد مثل الرياضيات والأشكال الهندسية أو اللغة العربية مثل الاعراب والتعبير.

ث. **الكفاءة الذاتية الأكاديمية:** وهي إدراك الفرد لقدرته على اداء المهام التعليمية لمستويات مرغوب فيها، أي تعني قدرة الشخص الفعلية في موضوعات الدراسة المتنوعة.

٢. أما عن الخصائص العامة لمرتفعي الكفاءة الذاتية: فقد حددها (Bandura, 1994: 7) بـ:

أ. التميز بالثقة بالنفس.

ب. القدرة على تحمل المسؤولية.

ت. امتلاك المهارات الاجتماعية.

ث. المثابرة في مواجهة القيود والمحددات.

ج. يمتلكون طاقة عالية.

٣. وبالمقابل فإن الخصائص العامة لمنخفضي الكفاءة الذاتية تمحورت في: (نيفين عبدالرحمن المصري، ٢٠١١: ٦٧)

أ. غياب القدرة على اداء المهمات الصعبة.

ب. الاستسلام الفوري.

ت. الانشغال بنقائص الأمور فضلاً عن التهويل.

ث. صعوبة النهوض عند حدوث الانعكاسات.

ج. الطموح المنخفض.

ح. ضحية الاجهاد والاكتئاب.

المحور الثالث: الجانب الميداني:

أولاً: تحليل أثر أولويات القيادة الإدارية على الكفاءة الذاتية للعاملين على مستوى المنظمة المبحوثة:

أظهرت معطيات الجدول (1) وجود أثر لأولويات القيادة الإدارية على الكفاءة الذاتية للعاملين، وقد فسرت (أولويات القيادة الإدارية) وبدلالة معامل التحديد (R^2) أن ما نسبته (0.68) من التباين في الكفاءة الذاتية مردهُ أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة، أما النسبة الباقية فتشير الى عوامل لم تدخل في النموذج أو لا يمكن التحكم بها يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (224.1) مقارنة بالجدولية (3.926) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,107)، كما تشير قيمة (B_1) الى أن التغير في أولويات القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى حدوث تغيير نسبته (1.028) في الكفاءة الذاتية وتأتي قيمة (T) المحسوبة (14.973) وهي أكبر من الجدولية (1.976) عند مستوى معنوية (0.05)، الأمر الذي يؤمن للباحثان القول بأن تأكيدات القائد على أن العاملين في المنظمة المبحوثة يمكنهم مواجهة المواقف الغامضة، فضلاً عن محاولتهم التحكم بالمشكلات وتسخيرهم للخبرات وقدرتهم على مسابرة التغيرات بقصد الاستجابة لمثل هذه التغيرات على أن يتم ذلك على أساس الثقة وامتلاك الكفاءة الذاتية.

الجدول (1) أثر أولويات القيادة الإدارية على الكفاءة الذاتية للعاملين

الكفاءة الذاتية للعاملين							أولويات القيادة الإدارية	
F		T		df	R ²	B ₁		B ₀
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة					
3.926	224.1	1.976	14.973	1,107	0.68	1.028	-0.322	

N = 109.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. اهتمام القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة بمسألة الأولويات في ميدان عملها وعلى نحو اشر تبنيها لمجموعة من الأبعاد التي تمثلت ب(الاهتمام بالعاملين، القيم الحية، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية، المشاركة في صنع القرار).
2. وجود تأثير لأولويات القيادة الإدارية عبر أبعادها (الاهتمام بالعاملين، القيم الحية، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية، المشاركة في صنع القرار) مجتمعة في الكفاءة الذاتية على مستوى المنظمة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات:

1. ضرورة التركيز على شمولية التأثير الذي تحدثه أبعاد أولويات القيادة الإدارية على الكفاءة الذاتية الى حد أن هذه الأبعاد تأخذ مديات متنوعة تضفي بظلمتها على الكفاءة الذاتية في ظل الدراسة الحالية وذلك عبر الاقرار الفعلي لدور وأهمية كل بعد من ابعاد الأولويات دون إغفال أو تجاهل أي بعد منها بحيث تعمل هذه الأبعاد على وفق منظور تداؤبي.
2. العمل على وضع اسبقيات فعلية لأبعاد أولويات القيادة وبيان انعكاساتها على الكفاءة الذاتية مع الأخذ بنظر الاعتبار ان القيمة التأثيرية لكل بُعد من أبعاد أولويات القيادة الإدارية لها دور في ولادة الكفاءة الذاتية أي إن هذه الأبعاد اعتمادها وإقرار المفاضلة بينها وفق مؤشرات واقعية.

(١٤٣)

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. بيثل، ليسترر، (١٩٩٩)، إدارة الوقت، ترجمة: محمد نجار، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. خليف، سلطان أحمد والقطان، بسمة ابراهيم خليل، (٢٠١٤)، قادة الوقت والفرص التنظيمية: دراسة حالة في المعهد التقني الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد (٣٧)، العدد (٩٨).
٣. دبي، نصيرة، (٢٠١٧)، الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتكيف المدرسي لدى التلاميذ السنة الثانوي، رسالة ماجستير منشورة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجمهورية الجزائرية.
٤. النوفل، سلطان احمد خليف والنجمي، مزاحم رياض، (٢٠١٨)، القصور في العمل الإداري، دار اليازوري، الأردن.
٥. النوفل، سلطان احمد خليف، (٢٠١٥)، السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، دار الحامد، الأردن.
٦. نيفين، عبدالرحمن المصري، (٢٠١٧)، قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى عينة من طلبة جامعة الأزهر، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

7. Ahmed, I. & Jabeen, S., (2011). Self-Efficacy: The predictor of educational performance among university students. Information Management and Business Review.
8. Al-Qahtani, Ali Fahran Mohammed, (2016). Features of educational decision-making in the Ministry of Education in Saudi Arabia. Cairo, Journal of Reading and Knowledge, Vol. 4, No.181, pp. 141-163.
9. Bandura, A. & Wessels, S., (1994). Self-efficacy. Vol. 4, No.2, 71-81.
10. Bandura, A., (1997). Self-efficacy: The exercise of control, Freeman, New york.
11. Bolotin, S. & Birjukov, A., (2013). Time management in drafting probability schedules for construction work. World Applied Sciences Journal, Vol. 23, No.13.
12. Davies, D.K., Stock, S.E. & Wehmeyer, M.L., (2002). Enhancing independent time-management skills of individuals with mental retardation using a palmtop personal computer. Mental retardation, Vol.40, No. 5, pp 358-365.
13. Dickinson, H., Freeman, T., Robinson, S. & Williams, I., (2011). Resource scarcity and priority-setting: from management to leadership in the rationing of health care?. Public Money & Management, Vol. 31, No. 5, 363-370.
14. Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L. & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 7, No. 2, pp. 101-124.
15. Evans, A. (2011). Resource scarcity, climate change and the risk of violent conflict.
16. Graham, J.W., (1991). An essay on organizational citizenship behavior. Employee responsibilities and rights journal, Vol. 4, No. 4, pp. 249-270.
17. Kaya, H., Kaya, N., Palloş, A.Ö. & Küçük, L., (2012). Assessing time-management skills in terms of age, gender, and anxiety levels: A study on nursing and midwifery students in Turkey. Nurse education in practice, Vol. 12, No. 5.
18. Lefran, B., (2015). Voluntary Commitment, (January 2014).
19. Madalina, O., (2016). Conflict management, a new challenge. Procedia Economics and Finance, Vol. 39, No. 2.
20. Mager, U. & Nowak, P., (2012). Effects of student participation in decision making at school. A systematic review and synthesis of empirical research. Educational research review, Vol. 7, No. 1.
21. Manojlovic, M. & Thorheim, C.H., (2007). Crossroads of diplomacy: New challenges, new solutions. Netherlands Institute of International Relations" Clingendael".
22. Manu, J. & Mensah, E., (2015). International Students and Their Technology Proficiency. In Promoting global literacy skills through technology-infused teaching and learning (pp. 135-146). IGI Global.

23. Messina, L. & Tabone, S., (2013). Technology proficiency, TPACK and beliefs about technology: A survey with primary school student teachers. *Research Education Media*, Vol. 5, No. 1, pp. 11-29.
24. Norheim, O.F. (1999). Healthcare rationing—are additional criteria needed for assessing evidence based clinical practice guidelines?. *Bmj*, 319(7222), 1426-1429.
25. Potgieter, I., Ferreira, N. & Coetzee, M., (2019). Perceptions of sacrifice, workplace friendship and career concerns as explanatory mechanisms of employees' organisational commitment. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 1.
26. Reeleder, D., Goel, V., Singer, P.A. & Martin, D.K. (2006). Leadership and priority setting: the perspective of hospital CEOs. *Health Policy*, Vol. 79, No. 1.
27. Sivrikaya, M.H., (2018). The Role of Self-Efficacy on Performance of Sports Skills of Football Players. *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 6, No. 12.
28. Timiyo, A.J. & Yeadon-Lee, A., (2016). Universality of servant leadership. *International Leadership Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 3-22.
29. Türkkahraman, M. (2014). Social values and value education. *Procedia-social and behavioral sciences*, Vol. 116, No. 1, pp.633-638.
30. Van der Hamsvoort, C.P. (2006). The allocation of scarce resources in miscellaneous cases. *Wageningen University and Research*.
31. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.

