

أولويات القيادة الإدارية من وجهة نظر عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل(*)

الباحثة: صفاء صالح فتحي العلي
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية
Safaa_salih@ntu.edu.iq

أ.د. سلطان احمد خليف النوفل
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية
Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.5.12>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٠/٢٧ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١١/١ تاريخ النشر ٢٠٢٣/٥/٣٠

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى الكشف عن أولويات القيادة الإدارية من وجهة نظر عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، إذ انطلقت مشكلة الدراسة من تسأل رئيس مفاده: مامدى امتلاك القيادة الإدارية في المؤسسة المبحوثة إمكانية وضع مجموعة من الأولويات التي تؤثر اهتماماتها وتقصص عن توجهاتها الآنية والمستقبلية في مجال العمل، وقد تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يؤشر فرضية الدراسة التي تمثلت بتحدي أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة عبر إجابات المبحوثين عن الفقرات التي تشير لهذه الأولويات. وقد استعان الباحثان بأستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة وقد خضعت لاختبار الصدق والثبات ووزعت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (109) وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية (نسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف)، أما أبرز ما توصل إليه الباحثان من نتائج فهي توافر أبعاد أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: أولويات القيادة الإدارية، جامعة الموصل.



مجلة إقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٥) ٢٠٢٣
الصفحات: ٢٠٧-٢٢٤

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

The Priorities of Administrative leadership from the Point of View of Sample of Heads of Scientific Departments at the University of Mosul

Abstract

The current study aimed to reveal the priorities of the administrative leadership at the level of the organization in question. The problem of the study started from the question: Does the administrative leadership at the level of the organization in question have the possibility to set a set of priorities that indicate its interests and reveal its current and future directions in the field of work? The study has adopted a hypothetical scheme The hypothesis of the study, which was to determine the priorities of the administrative leadership at the level of the organization in question, indicates the answers of the respondents to the paragraphs translated for these priorities. The researchers used a number of statistical tools (percentages, arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of variation) and the researchers reached a number of conclusions, most notably the availability of dimensions of administrative leadership priorities at the level of the organization in question.

Key words: Priorities of Administrative Leadership, University of Mosul.

المقدمة:

تمثل أولويات القيادة المنطلق الأساس لتأشير خطط المنظمة، 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 اسهامات القيادة الإدارية في مجال العمل، وقد يصل الحال الى إظهار معالم الاهتمام بكل ما يدور ضمن توجهاته المستقبلية، مما يعني ان أولويات القيادة تمثل صمام الأمان لتحديد أبرز معالم الاهتمام لديها بخصوص جوانب معينة دون غيرها، وفي ذلك إشارة لأنماط القيادة، لأن لكل نمط قيادي أولوياته في ميدان العمل وعلى نحو يجعله في موضع الريادة، التميز، التحول، التغيير، هنا إشارة إلى تباين الرؤية لدى القيادات الإدارية بشأن الأولويات التي تم اعتمادها قياساً بغيرها، علماً ان ذلك مشروطاً بإمكانية امتلاكها للموارد ومجالات استثمارها وعلى نحو يرجح دورها الفعال في رسم متجهات الأولويات بمنظور تفاضلي، وقد انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل: (ما طبيعة التوجهات التي تمتلكها القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بشأن أولويات محددة دون غيرها في مجال عملها؟). وتبنت الدراسة فرضية مفادها: تتحدد أولويات القيادة الادارية على مستوى المنظمة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين عن الفقرات المفسرة لها. وقد تم اختبار هذه الفرضية في جامعة الموصل على عينة عشوائية من القيادات الادارية بلغ حجمها (109) فرداً، مما يمنح الدراسة أهمية وبذات الوقت يفصح عن نوع الصعوبات التي واجهت الباحثان مما أثار اهتماماتهما، وبالتالي إرساء أفكارهما نحو هذا الموضوع.

المحور الأول: منهجية الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن 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 ويؤشر طبيعة المجهودات المبذولة من قبله، فضلاً عن طبيعة التوجهات الأنوية والاستراتيجية لديه، وفي ذلك منحى لبيان الادوار الفعلية له والتي تمثل اسهامات حدية في ميدان العمل، علماً ان هذه الادوار تحمل في طياتها أسراراً خفية منبعها الذات وعمقها التأثيرات البيئية، الامر الذي يضع القائد بين حالة من اعادة التفكير في مجال المفاضلة بين هذه الأولويات، علماً ان هذه الأولويات تفصح عن أدوار فاعلة لدى القيادات لأن لكل أولويات مدلولات مثلما لها متطلبات وعلى نحو يجعلها في إطار الاهتمامات التي تنعكس آثارها على حالات الشد نحو العمل. وقد انطلقت مشكلة الدراسة الحالية من تسأل مفاده: ما طبيعة التوجهات التي تمتلكها القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بشأن أولويات محددة دون غيرها في مجال عملها؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة الحالية بالآتي:

١. تناولها موضوع يتسم بالحيوية حسب اطلاع الباحثان المتواضع.
٢. قلة الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع.
٣. تمثل هذه الدراسة عامل اثراء للمعرفة سواء على مستوى المكتبة العربية أو العراقية.
٤. محاولة الباحثان الإضافة والتطوير وحتى الاجتهاد لصالح توجهات الدراسة الحالية.

٥. اقترنت هذه الدراسة الاطار النظري بالمجال التطبيقي وعلى نحو يجعل الدراسة تتسم بمستوى من التمييز.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة الحالية بالآتي:

١. تقديم عرض نظري لمتغيرات الدراسة الحالية (أولويات القيادة) في إطار الإفادة من أطروحات الكتاب والباحثين في هذا المجال.
٢. تحديد واقع أولويات القيادة على مستوى المنظمة المبحوثة عبر إجابات المبحوثين عن الفقرات المترجمة لهذه الأولويات بما يؤشر المستوى الترتيبي لها.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

١. تتحدد درجة أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين عن المؤشرات المفسرة له.
٢. توجد علاقة ارتباط بين الأبعاد المعبره عن أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة.

خامساً: أساليب جمع البيانات:

مادامت الدراسة الحالية تدور ضمن نطاق البحث والتحري عن واقع أولويات القيادة الإدارية، فقد استلزم الحال الى اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة لكل مؤشر من مؤشرات أولويات القيادة، وقد تحدد هذه المؤشرات ب(الاهتمام بالعاملين، القيم والمعتقدات، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية، المشاركة في صنع القرار).

سادساً: منهج الدراسة:

تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع أولويات القيادة الإدارية وبما يسهم في تحديد واقع أولويات القيادة الإدارية عبر مؤشرات على مستوى المنظمة المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: مفهوم أولويات القيادة الإدارية وأهميتها:

تشكل الأولويات التي تتبناها القيادة الإدارية في ميدان عملها المنطلق الاساس لتأشير اسهاماتها وبيان الدور الذي تمارسه في ميدان عملها مقترناً ذلك بمستوى العمق الذي تمتلكه بشأن واقعها وعلى نحو يفضي بها الى معرفة نوع وطبيعة الاتجاهات التي تمتلكها تجاه بيئتها، الأمر الذي يعني أن الأولويات لدى القيادات تعني درجة الاسبقية التي يضعها القائد في سجله الوظيفي للمهام المناطة به علماً ان 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 واعباء مادية ومعنوية مثلما 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 باسم التقنين أو تخصيص الموارد والذي يعني توزيع الموارد بين البرامج أو الاشخاص

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، لذا تعذر وضع الأولويات على مدار زمني طويل لأن التغييرات والمواقف وحركة البيئة تلعب دوراً فاعلاً في تحديد الأولويات صحيح أن القائد يميل إلى ترتيب هذه الأولويات على وفق الرؤية والخبرة والتجربة والاهمية، فضلاً عن النسق التعقدي الذي يقوم بدور فعال في تحديد أولويات القائد، وبالتالي بيان البدائل المفضلة في موقف معين لأن النسق التعقدي يتضمن عقائد محدده عن طبيعة العالم وطبيعة الخصوم والعلاقة بينهم مقترناً ذلك بأساليب المثلى الاختيار الأهداف وإمكانية تبني المخاطرة. (سليم، ١٩٩٨: ٤٠٧) التي يمنحها لهذه الأولوية دون غيرها، إلا أن ذلك لا يشكل مانعاً من ظهور أولويات أخرى لتحل محل الترتيب الذي احتضنه القائد في مجال الأولويات في ظروف أخرى، وهذا يعني أن أولويات القيادة تتسم بالحركية فأولوية اليوم لدى القائد قد تختفي لاحقاً أو قد تظهر أولويات أخرى أي أن الأولويات تؤثر مستوى أهمية العمل لدى القيادة سواء تعلق الأمر بالأمان بدلاً من السرعة وما إلى ذلك (Zohar, 2002:76) ويذهب (Intergovernmental Group of Experts on Competition Law and Policy, 2013:46) إلى وصف تحديد الأولويات بالعملية التي تحدد بموجبها المهمات التي ينبغي وضعها في سلم الأولويات القصوى، وما هي الأولويات التي تحتل الموقع الأدنى من هذا السلم وعلى وفق الموارد المتاحة، ومع كل ذلك فإن عملية تحديد أولويات القيادة تشكل منطلقاً أساسياً لتأشير طبيعة التكاليف التي تتحملها، فضلاً عن الموارد التي يمكنها استثمارها وما هي التوقعات المستقبلية التي يمكن الأخذ بها، ومع كل ذلك فإن قرار تحديد الأولويات لم يكن بالأمر اليسير لأن هذه القرارات تقلب وتحوّل المقاصد إلى التزامات فعالة، فضلاً عن أن هذه القرارات تدل على القيادة ونمط السلوك وعلى الاستراتيجيات التي تعزم على اعتمادها (دركر، ١٩٩٠: ٣١٢)، وهذا يعني أن الأولويات ليست وليداً لمخاض محدد بذاته بقدر ما تشترك فيه مجموعة من العوامل منها ما يخص القائد ذاته وقدرته على مجابهة الاختناقات التي تحدث في ميدان عمله وهل يمتلك الحلول الصحيحة لهذه الاختناقات، وبالمقابل هناك عوامل تمس العاملين ذاتهم وتؤثر طبيعة المستويات الثقافية لديهم وما هي الرؤية التي يمتلكونها تجاه البيئة المحيطة بهم آخذين بنظر الاعتبار أن البيئة تتسم بدرجة من عدم الاستقرار أي أنها تخضع لعامل التذبذب بفعل تغيرات يتعذر التحكم بها، فضلاً عن ذلك غياب الترسيم الواضح لحدود المنظمة أمام المنافسات الحادة، الأمر الذي أشر حالة من الصعوبة في مجال تحديد الأولويات لدى بعض القيادات الإدارية، وبالتالي قاد إلى خلق حالة من الفوضى في إدارة الوقت لأن سيادة هذه الحالة يعني تعذر إمكانية القائد في تحديد الأولويات على وفق مسارات التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة، الأمر الذي يؤثر فجوات ويعكس ترددات، وبالتالي قد تنبج تصورات تفوق حدود العقلانية وتقع ضمن منحى الضبابية مما يفسر للمتضمن في هذه الحالة أن الصعوبات التي تكابد القائد في مجال تحديد الأولويات ليست صنيعة عامل محدد بذاته ولا ضليعة اشارات عابرة وإيحاءات ضمن مفردات لغة الجسد بقدر ما يشير الأمر إلى أن هذه العملية ذات عمق استراتيجي يضع الأهم ويحدد المهم، ويؤشر العاجل

ويؤجل غير المهم وفي ذلك ضرورة فاعلة لتوظيف القائد كل ما لديه من مهارات ومعارف وتقنيات وحس وصولاً إلى التوقعات، وهذا يعني إمكانية القائد في امتلاك سلم الأولويات ليس على وفق منحنيات متعرجة بقدر ما يستلزم الحال الإفادة من هرم الحاجات كفكرة مع استحضر مسألة اتفق عليها الباحثون تتجلى في أن عملية اشباع الحاجات يجب أن تكون على مسار يتلخص في اشباع حاجات الجسد ثم العقل وهل ذلك يسري على سلم الأولويات الذي تعتمده القيادات الإدارية، فالأمر يتطلب إثارة تساؤلات أمام القيادات بشأن الأولويات بما يكشف عن توجهاتها بخصوص ما يحيط بها مقترناً ذلك ببيان الرؤية التي تمتلكها تلك القيادات وهل أن عملية تحديد الأولويات تتم على أساس تخصيص الموارد وما هي هذه الموارد الوقت مورد نادر ومحدود والمعلومات قد تكون فيها اغراق والأموال قد تكون حركيتها غير صحيحة والموارد البشرية قد تشهد تنوع مثلما أنها تكون متباينة آخذين بنظر الاعتبار التقنية وما تفرضه في ميدان العمل إلى حد أنها تشكل عامل ارتياب وقلق لدى فئات متعددة، الأمر الذي يعني أن تحديد الأولويات يؤثر انتقالات نوعية في فكر القيادات إلى حد أنها تجول في القاع المنظمي مثلما أنها تتحسس حركية البيئة وقراءة خارطة التطور وهنا اجادة لفنون التمسك بهذه الخارطة، وبالتالي امتلاك مفاتيحها لأن المسألة المحيرة لدى القيادات الإدارية تتجلى في خصوصية كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة فضلاً عن تنوع أولوياتها فما يحظى بالأهتمام والأهمية قد لا يكون قائم على مدار الوقت لدى القيادات.

أما عن أهمية تحديد الأولويات لدى القيادات الإدارية فالأمر ينطلق من القول بأن تحديد الأولويات لدى القيادات الإدارية يمثل الأساس الفعال لتأثير اهتماماتها وطبيعة الرؤية الاستراتيجية التي تمتلكها في المجال التنظيمي، مما يعني أن تحديد الأولويات يعكس نوع وطبيعة الإسهامات الفعلية لدى القيادات، وبالتالي الكشف عن مستوى التفسيرات التي قد تتعرض لها القيادات من جراء عملية المفاضلة بين ما هو متاح لها من موارد وما مطلوب تحقيقه من أهداف، مما يعني أن الأولويات تتحرك ضمن مدار القدرات التي تمتلكها القيادات ضمن بيئة المنظمات تؤمن لها الوصول إلى تحديد المواقف، وبالتالي وضع الخيارات في إطار البدائل المتاحة لأن عملية حصر وتحديد الأولويات قد لا يكون مجدياً ما لم يتم إقراره على مستوى التنفيذ وهنا إشارة إشعار للقيادات الإدارية بأن رسم مسار التنفيذ لهذه الأولويات يجب أن لا يكون بمنأى عن طبيعة القيود والمحددات صحيح أن أهمية تحديد الأولويات قائمة في سجل القيادات، إلا أن مسألة العمل بمضمونها والأخذ بدلالاتها قد يكون أمراً معقداً لأن الأولويات قد لا تساير الواقع الحالي للقدرات لذا باتت عملية تحديد الأولويات لدى القيادات مدخلاً لتأثير جملة من الحالات حسب وجهة نظر الباحثان:

١. بيان السعة الفكرية التي تمتلكها القيادات بشأن المهمات الموكلة اليها وما هو مستوى أرجحية مهمة قياساً بغيرها.

٢. تقدير مستوى توافر الموارد لدى القيادات، وما درجة التقنين الواجب اعتمادها في مجال الأولوية والتنفيذ.

٣. تأثير نوع السلطة الواجب اعتمادها من قبل القيادات عند اتخاذ قرارات تحديد الأولويات.

ودعماً لما تقدم فقد أكدته (Dickinson, et.al., 2011:363-366) على أن تحديد الأولويات لدى القيادات الإدارية لا يعني أن هذه العملية تمت على أساس السهولة بقدر ما تجسد الأهمية أي أن الأولويات لا تعني الانشغال بالجزئيات وهوامش الأمور بقدر ما يعني البحث عن الأساسيات.

ثانياً: 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 الدراسة الحالية كما في الجدول أدناه:

الكتاب	المكونات	إعادة فنون التعامل مع التقنية	الاهتمام بالعاملين	المشاركة في صنع القرار	القيم والمعتقدات	إدارة الوقت	الصراع بروح إيجابية	الموارد وبإلذات الندرة	المفاضلة باستخدام الموارد	استحضار الدبلوماسية في التعاملات
(Graham,1991)	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
(Davies & Wehmeyerw,2002)	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Reeleder,2006)(	✓	✓	✓	✓	✓					
(Hamsvoort,2006)							✓	✓	✓	
(Manojlovic & Thorheim,2007)										✓
(Potgieter & Ferrier,2020)	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
(Van,2011)	✓	✓	✓		✓					
(Evans,2011)							✓	✓	✓	
(Dickinson & Freeman,2011)			✓	✓	✓	✓				
(Kaya,2012)	✓		✓	✓	✓	✓				
(Mager & Nowak,2012)			✓	✓	✓					
(Messins & Tabone,2013)	✓				✓	✓		✓		
(Bolotin & Birjukov,2013)	✓	✓	✓	✓		✓				
(Mano,2014)	✓					✓				
(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	

تبنت الدراسة الحالية مجموعة من الأبعاد التي تفسر مضمون أولويات القيادة الإدارية وعلى النحو الآتي:

١. 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 المحور 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 يؤثر 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 إلى بذل المزيد من الجهود في ميدان (٢١٣)

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، علماً أن مثل هذه الاهتمام أشره (Burton & Peachy,2013:354-358) يؤمن مناخاً تنظيمياً ايجابياً داعماً للعلاقات ومساهماً فعلياً في خلق حالة من الأمان داخل المنظمات، إذ أن توافر الأمان للعاملين يعني تأمين السلامة لهم وبالتالي أمكانية الحفاظ عليهم لكونهم يشكلون مورداً بشرياً لا يمكن للمنظمة ان تستغني عنه أو تتجاهل قيمة على اساس أن قيمة المنظمة تتجلى عبر الاهتمام بالعاملين وتوفير ما يسعون الى تحقيقه في ميدان العمل وبما يمكنهم من اداء المهمات الموكلة ليهم باطمئنانيه واستقرار ونفس ودي يقر حالة التفاعل الايجابي صحيح أن مخاطر العمل متنوعة ومتباينة الا ان جدوى الاهتمام بالعاملين يتضح عبر احتواء هذه المخاطر والحد من اثارها وعلى نحو يدفع العاملين الى العمل بشكل طوعي وآمن.

٢. القيم والمعتقدات:

يتعذر على المنظمات مواكبة التطورات وإثبات هويتها وإقرار وجودها دون الاعتماد على القيم كونها تفضيلات 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 التكوين 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 للمتعمقين في هذا الموضوع النظر إلى القيم بوصفها منظومة تحتضن مجموعة من القيم المتنوعة منها ذات سمه نظرية وأخرى اجتماعية وثالثة اقتصادية ورابعة جمالية، 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 ادواراً فعالة فهي تستخدم كوسيلة في الحكم والتمييز كما انها تكشف عن طرق التفكير والتصرف يلزم ذلك حث العاملين على التمسك بأبعاد الثقافة المفيدة، فضلاً عن النظر إلى القيم كأدوات رقابية عاكسة لمستوى الضبط الذاتي لدى العاملين مقترناً ذلك بأنها تمثل مثلاً حياً للتضامن بين العاملين وبالذات عند توظيفها بشكل سليم وما دامت القيم على هذا المستوى من الأهمية، فقد اضحت الضرورة قائمة على تعلم تلك القيم وعدّها أحد المنطلقات لإجراء التعديلات في سلوكيات العاملين من منطلق أساسه يقوم على أن العاملين لديهم رغبات وتطلعات، إلا أن ذلك لا يمنع من تمسكهم بالقيم، إذ ان الانسان بدون قيم يصبح عقيماً ولا جدوى لوجوده في العالم، وهذا يبرر لنا أهمية وضع القيم موضع التنفيذ من أجل ديمومة المجتمع واستمرارية تطوره، وهنا يتبادر إلى الذهن بأن القيم التي يمكن ان يكسيها ويتعلمها العاملين تجعل من كل منهم إنساناً قوياً وبشراً صالحاً صحيح أن التغييرات البيئية تمارس دورها في المجال القيمي للعاملين، إلا أن ذلك يجب لا يكون منطلقاً لتجاهل هذه القيم بل يجب أن يكون أساساً للدفاع عنها والعمل بمضمونها لكونها تمكن العاملين والقيادات من التمييز بين الإيجابي والسلبي، الصواب والخطأ، كما أنها تضيف معنى للحياة فالحاجات التي يندفع العاملين لإشباعها قد لا نجد لها معنى بغياب القيم أي أن القيم

تتغلغل في كل مفاصل الحياة (Turkkahraman,2013:634) وبما يجسد هويتها لدى القيادات التي عمدت الى تحديدها ضمن الأولويات، علماً أن هذه القيم قد ترد تحت ما يسمى (الشفافية، الثقة، الصدق) وكل قيمة من هذه القيم يفضل ترسيخها في ميدان العمل وعلى نحو يؤشر قيمتها ويمنح العاملين قدراً من تجسيدها بشكل حي وفعال (Reeleder,2006:30) وعرض هذا النوع من القيم لا يعني تجاهل القيم الأخرى.

٣. 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 مضامينها، لذا باتت عملية إدارة الوقت مسألة حاسمة وعلى ضوءها تؤثر 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 إشارة لها (دكر) التي تلخصت في (من لم يستطيع إدارة وقته فلن يتمكن من إدارة الآخرين)، وهذا يوفر دلالة واضحة على أن إدارة الوقت تعد امراً قائماً في سجل حياة المنظمات، وهنا تتجلى نقطة أساسية هي كيفية استثمار الوقت بكفاءة وفعالية مع الأخذ بنظر الاعتبار أن القيادة الإدارية يجب أن تفكر ملياً بكيفية التعامل معه لكونه يشكل أولوية مثلاً يسهم في تحديد أولويات الأنشطة الأخرى، وفي ذلك منحى الى تأشير أهمية إدارة الوقت وعلى نحو يعكس حيوية الإدارة مثلاً يحدد اتجاهاتها ويكشف عن قيمها مقترناً ذلك بكونه مدخلاً مهماً لبيان نجاح المنظمات وإقرار حالات التطور لديها وصولاً الى الأهداف التي يبتغيها (ابراهيم، ١٩٩٥: ٥٧)، وإدارة الوقت تستلزم الاستفادة من أقسامه فهناك الوقت المادي الميكانيكي (مقياس لحركة جسم مادي نسبة لجسم مادي آخر)، وهناك الوقت البيولوجي وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، وبالمقابل هناك الوقت النفسي هو نوع من انواع الشعور الداخلي بقيمة أخرى للوقت، إذ يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيداً أو سيئاً أو خطراً، فضلاً عن ذلك الوقت الاجتماعي الذي يرتبط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة (الجرسي، ٢٠٠٣: ١٤).

٤. إجادة فنون التعامل مع التقنية:

ما زالت التقنية تمثل الحلم الذي يرود العاملين والقيادات لغرض تطبيقه على ارض 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 مثلاً تسعى الى 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 يؤشر ضرورة (٢١٥)

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 اشرت الدراسة (Manu,2014:139) إلى ان الولايات المتحدة الامريكية تنفق ما يقارب (66) مليار دولار على التقنية في غضون (10) سنوات، على 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، علماً أن مثل ذلك لا يعني ان التقنية تمثل لا عودة الى القلم الرصاص والأوراق بقدر ما أنه يؤثر حالة من المزاجية لأن توظيف التقنية يتطلب تركيزاً مثلما يؤثر اهتماماً ويجلي فعلاً في كيفية توظيف الفنون التقنية لصالح الجديد، على أساس أن هناك تفاعلات متزايدة مثلما ان البعض منها مستثمر في مجال التعامل مع التقنية وعددها مطلباً أساسياً إلى حد ان المنظمة التي لا توظف التقنية في مجال عملها فهي تكون فقيرة مثلما أنها كسولة، وهذا يوفر اشارات انذار للقيادات باستحضار التقنية والعمل على تسخير شتى الجهود من أجل نجاح الاستفادة منها، فهي سريعة وخادمة وتعزل المسافات ولا تتقيد بالزمان والمكان، إلا ان ذلك لا يعني غلبتها وسيادتها على الموارد البشرية بقدر ما أن الأمر يستلزم خلق حالة من الموائمة والتوافق بين الحس التقني والمسه الانسانية من هنا تجلت نظرة جديدة في ميدان العمل تمثلت بأهمية التوافق بين النسق الاجتماعي والنسق التقني تحت مظلات المدخل السيسيو تقني (بلخيري ومراد، ٢٠١٩: ٢٠).

٥. المشاركة في صنع القرار:

تتصرف عملية المشاركة في صنع القرار الى 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 يكونه على قدر من الاستعداد سواء تعلق الأمر بالجوانب النفسية أو ما تمحور ضمن المهارات والقدرات الفعلية وصولاً الى 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 انها تمثل دعوة من قبل القائد للمرووسين للالتقاء وتبادل الآراء بشأن المشكلات في إطار السعي الجاد لتحليلها، ومن ثم الوصول الى أفضل الحلول بما يجسد الثقة، وبالتالي يؤمن مسألة انخراط المرؤوسين 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) أن المشاركة في صنع القرار هي عملية منظمة وعقلية تستند على هيكل معرفي يؤثر السعي الجاد لحل المشكلة في ضوء مجموعة من البدائل، كما أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تعكس طبيعة ومستوى التأثير الذي يحدثونه في مجال القرارات الإدارية مما يؤمن مؤشراً فعلياً انهم يتحملون جزءاً من النتائج الناجمة عن تطبيق مثل هذه القرارات بتعبير

آخر أنها (المشاركة في صنع القرار) تعني وضع الفرد والمؤوسين أمام مسؤولية بغض النظر عن طبيعة التغيرات المحيطة به وعلى هذا الأساس برزت أهمية تفضيل القرارات الجماعية قياساً بغيرها من القرارات لكونها تكون متسعة لتعبير عن جملة آراء، فضلاً عن إمكانية المساهمة بأحداث التغييرات وبما يؤمن فكرة قبولها وقد ترد عملية المشاركة ضمن عدة مستويات، علماً أن هذه المستويات تكون متماشية مع النمط القيادي السائد في المنظمات مما يدفع الباحثة إلى الاستفادة من طروحات (Shehab,1995:205) في مجال تنوع مستويات المشاركة وعلى وفق السياق الآتي:

١. المشاركة في صنع القرارات بمعزل عن العاملين.
 ٢. المشاكة في صنع القرارات ثم يتم تبريرها.
 ٣. المشاركة في صنع القرارات في اطار الحوار مع العاملين.
 ٤. المشاركة في صنع القرارات بشكل أولي مع ترك المجال للعاملين لإجراء عملية التغيير.
- وعرض المشاركة في صنع القرارات على وفق التدرج المشار له أعلاه يستلزم الوقوف عند بعض المعوقات التي تحد من المشاركة في اتخاذ القرارات الخوف من صناعة القرار، نقص البيانات والمعلومات، التوقيت يير مناسب، غياب القدرة على التمييز بين المشكلة وعرضها (Kentab,2018:885-886).

المحور الثالث: الجانب الميداني:

أولاً: وصف وتشخيص مؤشرات أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة:

١. وصف وتشخيص أبعاد متغير أولويات القيادة الإدارية:

تعرض الجداول (1-5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأولويات القيادة الإدارية بواسطة اجابات المبحوثين على الأبعاد الخاصة بها متمثلة ب(الاهتمام بالعاملين، القيم والمعتقدات، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية، المشاركة في صنع القرار) وفيما يأتي توضيحاً لها:

١. الاهتمام بالعاملين:

لأجل التعرف على واقع الاهتمام بالعاملين على مستوى المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) فقد عمد الباحثان الى الافادة من اجابات المبحوثين عن الفقرات المفسرة لها التي تحددت ب-(X1-X8)، علماً أن هناك تفاوتاً في تلك الاجابات انحصرت مدياته بين اعلى نسبة اتفاق (84.4) بخصوص الفقرة (X4) التي نصت على (اسخر صلاحياتي لتحقيق مايرغبه العاملين ضمن اطار رسمي ان تطلب الموقف) على حين بلغت اقل نسبة اتفاق (73.39) بشأن الفقرة (X6) التي حملت مضمون (افسر الإيماءات والإيحاءات الصادرة من العاملين اثناء العمل) العمل يلزم ذلك ان الوسط الحسابي لكل فقرة من هاتين الفقرتين (X1-X8) يفوق الوسط الفرضي للمقياس (3). اما على المستوى الكلي فقد تبين ان المعدل الكلي لـ(اتفق بشدة، اتفق) بلغت نسبته (79.19) بشأن الفقرات المفسرة لهذا البعد وبالمقابل فإن المعدل الكلي لـ(لا اتفق، لا اتفق بشدة) لذات الأبعاد تحددت نسبته بـ(5.33) وكان ذلك بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.84). ونسبة استجابة (79.49) ومعامل اختلاف (21.21)، الأمر الذي يفسر للباحثان ان القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تضع حاجات العاملين في مقدمة اهتماماتها مثلما تنصت الى شكاوهم وتتفاعل معها ايجابياً الى حد تأمين ظروف عمل ملائمة لهم مقترناً ذلك بسعي القيادة الى تسخير صلاحياتها لصالح المواقف التي تعترض العاملين سواء كان ذلك بمنحها الايجابي أم السلبي مع الأخذ بنظر الاعتبار الايماءات

والإحياءات الصادرة من العاملين ومحاولة تفسيرها بما يؤمن حالة من التوازن النسبي بين مطالب العاملين والاهداف التنظيمية، وفي ذلك إشارة فعلية الى دور القائد في تفعيل مسارات العمل لدى العاملين وعلى نحوٍ يقر الجاذبية مثلما يكون موضعاً للأبداع، وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) وصف وتشخيص بُعد الاهتمام بالعاملين

شدة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (٥)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
78.53	22.91	0.90	3.93	4.59	5.00	0.00	0.00	16.51	18.00	55.96	61.00	22.94	25.00	X1
78.72	22.48	0.88	3.94	3.67	4.00	1.83	2.00	14.68	16.00	56.88	62.00	22.94	25.00	X2
77.98	21.21	0.83	3.90	1.83	2.00	3.67	4.00	17.43	19.00	56.88	62.00	20.18	22.00	X3
81.65	18.30	0.75	4.08	0.92	1.00	1.83	2.00	12.84	14.00	56.88	62.00	27.52	30.00	X4
80.73	21.83	0.88	4.04	2.75	3.00	2.75	3.00	11.93	13.00	53.21	58.00	29.36	32.00	X5
77.61	21.54	0.84	3.88	1.83	2.00	2.75	3.00	22.02	24.00	52.29	57.00	21.10	23.00	X6
80.00	20.69	0.83	4.00	1.83	2.00	19.00	3.00	14.68	16.00	55.05	60.00	25.6	28.00	X7
80.73	20.76	0.84	4.04	1.83	2.00	2.75	3.00	13.76	15.00	53.21	58.00	28.44	31.00	X8
79.50	21.22	0.84	3.97	2.01		3.32		15.48		55.05		24.14		المعدل العام
79.49	21.21	0.84	3.98	5.33				15.48		79.19				المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26. n=109

٢. القيم والمعتقدات:

تتطلب عملية الوقوف على القيم والمعتقدات تجاه العمل في المنظمة المبحوثة الافادة من اجابات المبحوثين حول الفقرات المعبرة عن هذه القيم التي تحددت بـ (X9-X13)، وقد تبين من ملاحظة معطيات الجدول (2) ان الفقرة (X11) التي حملت مضمون (اشجع العاملين على اداء العمل بأمانة مع الحفاظ على ممتلكات المنظمة بشكل جدي) قد جاءت نسبته (86.24) والتي تمثل اعلى اسهام لهذه الفقرة في بعد القيم والمعتقدات على حين نجد ان الفقرة (X12) التي تمحورت في (اتصرف في ميدان عملي استناداً الى مجموعه من الاحكام الضابطة لسلوكيات العاملين) كان لها اقل اسهام في هذا البعد بنسبة (79.82) علماً ان الوسط الحسابي لهاتين الفقرتين (X11,X12) المفسرة لهذا البعد يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) مما يجسد حالة من التجانس في الاجابات، فضلاً عن ذلك فإن المعدل الكلي لاجابات المبحوثين حول الفقرات الخاصة بهذا البعد بشأن (اتفق، اتفق بشدة) بلغت مانسبته (83.49)، على حين بلغت لا اتفق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) مانسبته بـ (3.67) وكان ذلك بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.79) ونسبة استجابة (82.09) ومعامل اختلاف (19.46) وفي ذلك منطلقاً للباحثان بالقول ان القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تجسد حالات الاحترام للعاملين مثلما تتعامل معهم بتواضع وتشجعهم على اداء المهمات المناطة لهم بكل امانة حفاظاً على ممتلكات المنظمة الى حد تجسيد فكرة اتصرف في ميدان عملي طبقاً للمجموعة والحكام الضابطة لسلوكيات العاملين مع الأخذ بنظر الاعتبار امكانية تقديم المساعدة الفورية للعاملين والدفاع عنهم في المواقف الصعبة، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) وصف وتشخيص بُعد القيم والمعتقدات

الفقرات	مقياس الاستجابة													
	اتفق بشدة (٥)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة %
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
X9	36	33.03	53	48.62	16	14.68	2	1.83	2	0.92	4.09	0.84	20.65	81.83
X10	38	34.86	55	50.46	12	11.01	3	2.75	1	0.92	4.16	0.80	19.14	83.12
X11	36	33.03	58	53.21	11	10.09	3	2.75	1	0.92	4.15	0.78	18.80	82.94
X12	28	25.69	59	54.13	18	16.51	4	3.67	0	0.00	4.02	0.75	18.79	80.37
X13	35	32.11	57	52.29	13	11.93	2	1.83	2	0.92	4.11	0.82	19.96	82.20
المعدل العام		31.74		51.74		12.84		2.57		1.10	4.10	0.80	19.47	82.09
المجموع		83.49				12.84		3.67			4.10	0.79	19.46	82.09

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26. n=109

٣. إدارة الوقت:

أشرت معطيات الجدول (3) بشأن الفقرات المعبرة عن بعد ادارة الوقت (X14-X20) ان الفقرة (X15) حملت اعلى نسبة اسهام (85.32) في تعزيز هذا البعد علماً ان مضمونها تمحور في (اقوم بتوزيع المهمات بين العاملين بشكل منظم) وبالمقابل فإن الفقرة (X20) كان لها اقل اسهام (81.56) التي حملت مضمون (أوظف تجارب المنظمات العالمية في مجال إدارة الوقت في منظمتي) وقد تراوحت نسبة الوسط الحسابي لهاتين الفقرتين بين (3.93-4.14) وهي نسبة تفوق الوسط الحسابي الفرضي (3) وبالمقابل فإن المعدل الكلي (اتفق بشدة، اتفق) بلغت ما نسبته (78.77) على حين ان المعدل الكلي (لا اتفق، لا اتفق بشدة) تمثلت نسبته (3.93) وكان ذلك بوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.82) ونسبة استجابة (80.39) ومعامل اختلاف (20.58) ما حدا بالباحثان الى القول بأن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة لديها الاهتمام لعملية تحديد الأنشطة والفعاليات الأكثر أهمية في العمل، وفي اطار توزيع المهمات بشكل منظم مع الانتباه الى الوقت الضائع من جراء المقاطعات الصادرة من الآخرين على أساس أن الوقت العمل مورداً نادراً يجب استثماره وتجنب اية اساءات صادرة بشأنه مع الاخذ بنظر الاعتبار وقت الراحة للعاملين وعدها مدخلاً لاستنفار الجهود، كما موضح في الجدول (3).

الجدول (3) وصف وتشخيص بُعد ادارة الوقت

شدة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (٥)		
				%	فرد	%	فرد	%	فرد	%	فرد	%	فرد	
81.65	16.71	0.68	4.08	0.00	0	1.83	2	13.76	15	58.72	64	25.69	28	X14
82.75	17.85	0.74	4.14	0.92	1	0.92	1	12.84	14	54.13	59	31.19	34	X15
79.27	21.97	0.87	3.96	2.75	3	0.92	1	20.18	22	49.54	54	26.61	29	X16
78.90	22.58	0.89	3.94	2.75	3	2.75	3	17.43	19	51.38	56	25.69	28	X17
80.73	19.64	0.79	4.04	0.92	1	2.75	3	15.60	17	53.21	58	27.52	30	X18
80.92	21.64	0.88	4.05	0.92	1	3.67	4	19.27	21	42.20	46	33.94	37	X19
78.53	23.69	0.93	3.93	1.83	2	4.59	5	22.02	24	42.20	46	29.36	32	X20
80.39	20.58	0.83	4.02	1.44		2.49		17.30		50.20		28.57		المعدل العام
80.39	20.58	0.82	4.02	3.93				17.30				78.77		المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26. n=109

٤. إجادة فنون التعامل مع التقنية:

تقتضي عملية الوقوف على واقع إجادة فنون التعامل مع التقنية كبعد من أبعاد أولويات القيادة الإدارية ان تتم الانطلاقة من الفقرات المعبرة عن هذا البعد التي تحددت بـ (X21-X26) وقد كانت للفقرة (X22) اعلى نسبة اسهام (77.98) التي حملت مضمون (استعين بذوي الخبرات التقنية لتعديل التوجهات السلبية للمرتابين من التقنية في منظمتي)، على حين نجد ان الفقرة (X23) كان لها أقل نسبة إسهام (69.72) التي تمحورت في (اتفاعل مع التطورات التقنية مثما احرص على الخصوصية الذاتية للعاملين) قياساً بالفقرات الاخرى وقد تراوحت نسب الاوساط الحسابية لهاتين الفقرتين بين (4.00-4.11) مقابل الوسط الفرضي (3) كما ان المعدل الكلي لاجابات المبحوثين (اتفق بشدة، اتفق) بلغت نسبته (74.01) وبوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.87) ونسبة استجابة (80.39) ومعامل اختلاف (21.63)، وهذا يؤمن مدخلاً للباحثان بأن اجابات المبحوثين حول بعد (إجادة فنون التعامل مع التقنية) قد تجسد بشكل ملموس عبر سعي القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة الى المفاضلة بين الاختيارات التقنية، فضلاً عن استعانة بذوي الخبرات وبما يمهّد السبل للتفاعل مع اية التطورات في إطار الالتزام بالقوانين التي تضمن الاستخدام الافضل للتقنية مع الأخذ بنظر الاعتبار ردود الفعل السلبية الصادرة من العاملين اتجاهها و عدها منطلقاً للتفائل دون الوقوع في فخ الارتياح، وكما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) وصف وتشخيص بُعد إجادة فنون التعامل مع التقنية

شدة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الاحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (٥)		
				%	لا	%	لا	%	لا	%	لا	%	لا	
79.82	23.00	0.92	3.99	0.92	1	5.50	6	20.18	22	40.37	44	33.03	36	X21
82.20	19.96	0.82	4.11	0.92	1	0.92	1	20.18	22	42.20	46	35.78	39	X22
80.00	23.32	0.93	4.00	1.83	2	1.83	2	26.61	29	33.94	37	35.78	39	X23
81.83	20.10	0.82	4.09	0.00	0	1.83	2	23.85	26	37.61	41	36.70	40	X24
81.47	21.57	0.88	4.07	0.92	1	2.75	3	21.10	23	38.53	42	36.70	40	X25
80.18	21.84	0.88	4.01	1.83	2	0.92	1	23.85	26	41.28	45	32.11	35	X26
80.92	21.63	0.87	4.05	1.07		2.29		22.63		38.99		35.02		المعدل العام
80.91	21.63	0.87	4.04			3.36		22.63				74.01		المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26. n=109

٥. المشاركة في صنع القرار:

تقتضي عملية الوقوف على واقع المشاركة في صنع القرار في المنظمة قيد الدراسة الحالية الافادة من اجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عن هذا البعد التي تمثلت بـ (X27-X33)، وقد تبين من معطيات الجدول (5) ان الفقرة (X32) التي حملت مضمون (أشعر بالراحة عند حل المشكلات اعتماداً على خبرة العاملين في المنظمة) كان لها اعلى اسهام في هذا البعد (المشاركة في صنع القرار) وبنسبة (84.41) على حين ان الفقرة (X27) التي اشترت (افوض سلطة اتخاذ القرار الى من يمتلك الاستعداد والقدرة على تحمل المسؤولية) كان اقل اسهام في ذات البعد وبنسبه تحددت بـ (73.39) علماً ان الاوساط الحسابية لهتين الفقرتين تفوق الوسط الفرضي البالغ (3) مما يؤشر حالة من التجانس في إجابات المبحوثين حول فقرات هذا البعد، كما أن المعدل الكلي لـ (اتفق بشدة، اتفق) بلغت نسبته (78.38) على حين ان المعدل الكلي لـ (لا اتفق، لا انتفق بشدة) تحددت نسبته بـ (3.67) وبوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.13) ونسبة استجابة (81.33) ومعامل

اختلاف (20.90) مما يوفر دلالة لدى الباحثان على ان مستوى الاتفاق المبحوثين حول فقرات هذا البُعد جاء مستنداً إلى ان القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تفوض سلطة اتخاذ القرار وتشخص المشكلات وتحديد الاحتمالات وتقييم البدائل عند اتخاذ القرارات وفي إطار الافادة من المعلومات الرسمية وغير رسمية مما يؤمن قدراً من الراحة للقيادات وبذات عند حل المشكلات علماً ان حالات الحفز التي يشهدها العاملين تسهم في دعم عملية المشاركة في صنع القرارات على مستوى المنظمة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) وصف وتشخيص بُعد المشاركة في صنع القرار

شدة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات		
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة				
				(1)	(2)	(3)	(4)	(٥)	(٥)							
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
80.55	22.27	0.90	4.03	0.92	1	3.67	4	22.02	24	38.53	42	34.86	38	X27		
81.83	19.83	0.81	4.09	0.92	1	0.92	1	20.18	22	44.04	48	33.94	37	X28		
81.10	21.44	0.87	4.06	0.92	1	3.67	4	18.35	20	43.12	47	33.94	37	X26		
81.28	20.71	0.84	4.06	0.92	1	2.75	3	18.35	20	44.95	49	33.03	36	X30		
80.55	22.53	0.91	4.03	1.83	2	3.67	4	17.43	19	44.04	48	33.03	36	X31		
82.94	18.22	0.76	4.15	0.92	1	0.92	1	13.76	15	51.38	56	33.03	36	X32		
81.10	21.43	0.87	4.06	2.75	3	0.92	1	15.60	17	49.54	54	31.19	34	X33		
81.34	20.92	0.85	4.07	1.31		2.36		17.96		45.09		33.29		المعدل العام		
81.33	20.91	0.85	4.06	3.67				17.96				78.37				المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26. n=109

ثانياً: ترتيب الأهمية لأبعاد أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة:

أشرت معطيات الجدول (6) بشأن الأهمية النسبية لأبعاد أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة ان هناك تفاوتاً بين هذه الأبعاد حسب إجابات المبحوثين عن الفقرات المفسره لها ويكاد مثل هذا التفاوت في الإجابات ينعكس على الأهمية النسبية لهذه الأبعاد، وقد تبين ان القيم والمعتقدات حظيت بالأولوية قياساً بغيرها من الأبعاد وكان ذلك بمعامل اختلاف (19.46) وبوسط حسابي (4.10) ونسبة استجابة (82.09) على حين ان المشاركة غي صنع القرار احتلت المرتبة الثانية من ناحية الأهمية النسبية بين أبعاد أولويات القيادة الإدارية وقد جاءت بمعامل اختلاف (20.92) وبوسط حسابي (4.06) ونسبة استجابة (81.34) تم تأتي أجادة فنون التعامل مع التقنية لتشغل المرتبة الثالثة من ناحية الأهمية النسبية وبمعامل اختلاف قدره (21.36) وبوسط حسابي (4.04) ونسبة استجابة (80.91) تم تليها اداة الوقت وبمعامل اختلاف (20.58) وبوسط حسابي (4.02) ونسبة استجابة (80.39)، وأخيراً تظهر الأهمية النسبية للاهتمام بالعاملين وبمعامل اختلاف (21.21) وبوسط حسابي (3.98) ونسبة استجابة (79.49)، الأمر الذي يفسر للباحثان ان الأهمية النسبية لأبعاد أولويات القيادة الإدارية على مستوى المبحوثة جاءت متفاوتة وتكاد ان تكون الأهمية حسب وجهة نظر المبحوثين لأنهم يختلفون في السمات الشخصية وفي التربية الاسرية والتنشئة الاجتماعية مقترناً ذلك بضوابط العمل وضغوط البيئية.

الجدول (6) ملخص وصف وتشخيص أولويات القيادة الإدارية

المعطيات				الترتيب	
الوسط الحسابي	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %			
3.98	21.21	79.49	الخامس	أولويات	الاهتمام بالعاملين
4.10	19.46	82.09	الأول		القيم والمعتقدات
4.02	20.58	80.39	الرابع		إدارة الوقت
4.04	21.36	80.91	الثالث		إجادة فنون التعامل مع التقنية
4.06	20.92	81.34	الثاني		المشاركة في صنع القرار
4.04	20.75	80.84			المعدل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26. n=109

خلاصة وصف أولويات القيادة الإدارية:

وخلاصة القول أن الأبعاد المعبرة عن أولويات القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة كانت قائمة وبنسب متفاوتة.

المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. بروز معالم الاهتمام لدى القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة بموضوع الأولويات في ميدان العمل.
2. توافر أبعاد أولويات القيادة على مستوى المنظمة المبحوثة، علماً أن مستوى التوافر كان جيداً مما يشكل نقطة إثارة لعملية الاهتمام بهذه المتغيرات على نحو فاعل وبما يؤمن أهميتها ويؤكد فعلها في الميدان.
3. تتوزع أبعاد أولويات القيادة الإدارية حسب أسبقيتها على مستوى المنظمة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين عن الفقرات المفسرة لها وقد حظي بعد القيم والمعتقدات بأعلى أهمية نسبية قياساً ببعده الاهتمام بالعاملين الذي حظي بأقل أهمية نسبية أما بقية الأبعاد (إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية، المشاركة في صنع القرار) فقد انحسرت بين هذين البعدين مما يعني أن افضلية بعد قياساً بآخر كانت قائمة بموجب اجابات المبحوثين وهذه مرده مستوى الفهم ودرجة الوعي لدى المبحوثين بشأن الفقرات المعبرة عن كل بعد.

ثانياً: التوصيات:

1. العمل على بلورة تصورات فعلية جديده بشأن دراسة الأولويات لدى القيادات الإدارية على مستوى المنظمات وبما يجلي أهميتها وبذات الحال يؤمن مساراً فكرياً لإثرائها.
2. ضرورة اعتماد جملة من الأبعاد المفسرة لأولويات القيادة وفي إطار المعايشة الفعلية للقيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة بحيث تتضح أبعاد أخرى قد لا تجول في ذهن الباحثين مما يشكل اضافة جديدة نابعة من الميدان دون الاكتفاء بالأطر النظرية الفكرية التي اجاد بها الباحثون في هذا المجال.
3. إيلاء أولويات قدراً من الاهتمام في مجال الدراسات وعلى نحو يساهم في اعطاء هذا الموضوع أهميته في تحديد الأبعاد المجسدة لماهيته.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. إبراهيم، أسماء السيد، ١٩٩٥، مفهوم إدارة الوقت وأهمية إدارته. برنامج مهارات إدارة الوقت لدائرة الأراضي والأملاك، دولة الإمارات، ص ٧٥.
٢. الجريسي، خالد، ٢٠٠٣، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مؤسسة الجريسي للتوزيع والاعلان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ١٤.
٣. دركر، بيتر، ١٩٩٠، الإدارة بالنتائج المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرارات، ترجمة: عامر الكبيسي وراقية رؤوف الجلبي، مطبعة التعليم العالي في الموصل، العراق.
٤. سليم، محمد السيد، ١٩٩٨، تحليل السياسة الخارجية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
٥. مراد، بلخيرى وخديجة، شناف، ٢٠١٩، المرجع الحديث في تنظيم المؤسسة، دار الباحث الجزائر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

6. 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, Volume 4, issue 181, pp. 141-163.
7. Bolotin, S., & Birjukov, A. (2013). Time management in drafting probability schedules for construction work. World Applied Sciences Journal, Vol.23, No.13.
8. Burton, L., & Welty Peachey, J. (2013). The call for servant leadership in intercollegiate athletics. Quest, 65(3), 354-371.
9. 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.
10. 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, 31(5), 363-370.
11. 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.
12. Evans, A. (2011). Resource scarcity, climate change and the risk of violent conflict.
13. Graham, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. Employee responsibilities and rights journal, Vol.4, No.4, pp. 249-270.
14. 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.
15. Kentab, M. Y. (2018). The Reality of Participation in Decision-Making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City. Universal Journal of Educational Research, 6(5), 881-896 .
16. Madalina, O. (2016). Conflict management, a new challenge. Procedia Economics and Finance, Vol. 39, No. 2.
17. 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.
18. Manojlovic, M., & Thorheim, C. H. (2007). Crossroads of diplomacy: New challenges, new solutions. Netherlands Institute of International Relations" Clingendael".
19. 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.
20. 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.

21. Norheim, O. F. (1999). Healthcare rationing-are additional criteria needed for assessing evidence based clinical practice guidelines?. *Bmj*, 319(7222), 1426-1429.
22. 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.
23. Reeleder, D., Goel, V., Singer, P. A., & Martin, D. K. (2006). Leadership and priority setting: the perspective of hospital CEOs. *Health Policy*, 79(1), 24-34.
24. Secretariat, U. N. C. T. A. D. (2013). Prioritization and resource allocation as a tool for agency effectiveness: note/by the UNCTAD Secretariat.
25. Shehab, Ibrahim, (1995). Staff participants in administrative decision making. Muscat, Administrative.
26. Timiyo,A.J. & Yeadon-Lee, A., (2016).Universality of servant leadership. *International Leadership Journal*, Vol.8,No.3,pp. 3-22.
27. Türkkahraman, M. (2014). Social values and value education. *Procedia-social and behavioral sciences*,.116(1),pp.633-638.
28. Van der Hamsvoort, C. P. (2006). The allocation of scarce resources in miscellaneous cases. Wageningen University and Research
29. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
30. Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 75-92.