

القيادة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة

م.م طيبة سرمد محمد حسن / الجامعة العراقية / كلية التربية

م.م أنس عبد الستار علي / الجامعة العراقية / كلية التربية

أ.د محسن صالح حسن / كلية الاداب / الجامعة العراقية

Self-Leadership Among Department Heads at the University: □

M.M. Tayba Sarmad Muhammad Hassan / Iraqi University / College of Education; □

M.M. Anas Abdul Sattar Ali / Iraqi University / College of Education; Prof. Dr. Mohsen Saleh Hassan / College of Arts, Iraqi University □

مستخلص البحث :

استهدف البحث الحالي التعرف على:

القيادة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة العراقية، وتحقيقاً لأهداف البحث قامت الباحثة ببناء مقياس تتكون من (٢٠) فقرة، بنيت استناداً لأدبيات ودراسات سابقة ونظريات خاصة بالقيادة وتم استخراج خصائصها القياسية المتمثلة بالصدق والثبات، وطبقت على عينة من مجتمع البحث تكونت من (٤٠) رئيس قسم بواقع (٢٧) ذكر، و(١٣) اناث، وبعد معالجة البيانات بالوسائل الحسابية المناسبة من تكرارات ونسب مئوية، توصلت الباحثة الى النتائج الآتية:

١. ان رؤساء الأقسام يتمتعون بنسبة عالية من القيادة الذاتية حيث بلغ متوسط الدرجات هو (٧٥.٩٥) درجة وبانحراف معياري مقداره (١٠.١٢) درجة وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (٦٠) يلاحظ أنه أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس . وعند اختبار الفرق بين المتوسطين باستعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة (٩.٩٦) تبين أنه ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٣٩).
 ٢. هناك تباين في القيادة الذاتية بين الذكور والاناث حيث بلغ متوسط درجات الذكور في المقياس (٧٦.٠٥) درجة بانحراف معياري قدره (١٠.٥٤)، في حين بلغ متوسط درجات الإناث في المقياس (٦٨.٣٨) درجة بانحراف معياري قدره (٩.١٧)، وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وجد انه دالة عند مستوى (٠.٠٥) و درجة حرية (٣١) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.١٤).
 ٣. لا توجد فروق من حيث التخصص (علمي ، انساني) حيث بلغ متوسط درجات التخصص العلمي في (٧٨.٣٥) درجة بانحراف معياري قدره (١١.٦٥)، في حين بلغ متوسط درجات التخصص الانساني في مقياس القيادة الذاتية (٧٣.٥٥) درجة بانحراف معياري قدره (٧.٩٠)، وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وجد انها غير دالة عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٨) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١.٥٢).
- وبحسب نتائج البحث توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذاتية، رؤساء الأقسام ، الجامعة

Research Abstract:

The current research aimed to identify:

self-leadership among department heads at the Iraqi University, and to achieve the research objectives, the researcher built a scale consisting of (20) items, built based on literature, previous studies, and theories related to leadership, and its standard characteristics represented by honesty and consistency were extracted, and it was applied to a sample of the research community consisting of (40) department heads, with (27) males and (13) females, and after processing the data with appropriate mathematical means of repetitions. And percentages,

the researcher reached the following results: 1. Department heads enjoy a high percentage of self-leadership, as the average score was (75.95) degrees, with a standard deviation of (10.12) degrees, and when comparing this average to the hypothetical average of the scale, which is (60). (It is noted that it is greater than the hypothetical average of the scale. When testing the difference between the two averages using the t-test equation for one sample (9.96), it turned out to be morally significant at the level (0.05) and with a degree of freedom (39). 2. There is a difference in self-leadership between males and females, as the average score for males in the scale reached (76.05) with a standard deviation of (10.54), while the average score for females in the scale reached (68.38) with a standard deviation of (9.17). Using the t-test for two independent samples, it was found to be significant at the level of (0.05) and the degree of freedom was (31), with the value reaching (31). The calculated T (2.14). 3. There are no differences in terms of specialization (scientific, humanitarian), as the average score for the scientific specialization reached (78.35) with a standard deviation of (11.65), while the average score for the human specialization in the self-leadership scale reached (73.55) with a standard deviation of (7.90). Using the t-test for two independent samples, it was found to be insignificant at the level of (0.05) and the degree of freedom (38), as the calculated T-value was (1.52). According to the research results, the researcher reached a set of conclusions, recommendations, and proposals.

Keywords: self-leadership, department heads, the university.

أولاً : مشكلة البحث

ان للقادة دوراً مهماً في تشكيل هوية من يتبعهم عن طريق خلق بيئة تعزز الروح الإنسانية ، ورغم أن مفهوم القيادة الذاتية يتداخل بشكل جزئي مع بعض المفاهيم الحديثة حول القيادة، فإنه قد يشمل أيضاً أنماطاً مثل القيادة التحويلية والكاريزمية والقيادة الخادمة وكذلك القيادة الروحية (أفوليو وغاردنر ٢٠٠٥؛ ديدامز وتشانغ ٢٠١٢؛ كياني وآخرون ٢٠١٣)، إلا أن أفوليو وغاردنر (٢٠٠٥) يؤكدان على أن القيادة الذاتية أكثر عمومية وتمثل بناءً جذرياً يوفر الأساس لأشكال أخرى من القيادة الإيجابية (كياني وآخرون ٢٠١٣: ٣٩٦) وتتجلى قيمتها في أنها تركز انتباه العلماء على القيادة ككائن، على عكس القيادة كفعل أو امتلاك (كلينكي ٢٠٠٧: ٧١). فالقيادة الذاتية تعتبر عاملاً مهماً يؤثر على فعالية أداء رؤساء الأقسام، وخاصة في إدارة الأقسام الجامعية. يُتوقع من هؤلاء الرؤساء التعامل مع مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية، واستراتيجيات العمل، والبيئة التنظيمية المعقدة. إن قدرة هؤلاء القادة على ممارسة القيادة الذاتية تؤثر بشكل مباشر على أداء الأساتذة والموظفين، مما يدل على أن تعزيز مهارات القيادة الذاتية يمكن أن يساهم في تحسين النتائج الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية. وبعد اطلاع الباحثة على الأبحاث في البيئة العراقية اتضح بأن القيادة الذاتية لم تزل الاهتمام الكافي في اغلب المؤسسات العراقية بشكل عام والجامعات العراقية بشكل خاص لذا، هناك حاجة ملحة لإجراء دراسة مفصلة لفهم تأثير القيادة الذاتية لرؤساء الأقسام على أدائهم الوظيفي والتزامهم في العمل فيتطلب ذلك استكشاف العوامل التي تعزز هذه المهارات وطرق تطبيقها بشكل فعال في البيئة الأكاديمية. كما أنه من الضروري تحليل التحديات التي قد يواجهها هؤلاء القادة أثناء ممارستهم للقيادة الذاتية، وتقديم استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات نحو تحقيق أداء مثالي، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي قد تعزز من فعالية القيادة الذاتية، مما يستدعي بحثاً شاملاً في هذا الموضوع ، وبناءاً على ذلك يمكن تأطير مشكلة البحث الحالي بطرح التساؤل الاتي : ما هو مستوى القيادة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة ؟

ثانياً/ أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من:

١ . الأهمية النظرية: وتتمثل بـ :

أ. يسعى البحث الحالي لتقديم اسهام علمي وعلمي حول كيفية الاستفادة من القيادة الذاتية واستثمارها في تعزيز التزامهم وادائهم الجيد داخل الحرم الجامعي

ب. التطرق الى مفاهيم حديثة في ادبيات الإدارة تمثلت في (القيادة الذاتية) .

ت. يساعد البحث الحالي على الوصول لفهم اعمق وادق لسوئك افراد عينة البحث داخل عملهم من حيث التزامهم وعلاقتهم مع موظفيهم وكيف يمكن تحفيزهم لتحقيق بيئة عمل ناجحة ومنتجة .

٢ . الأهمية التطبيقية: وتتمثل بـ:

أ. وفرت الدراسة الحالية اداة بحث أعدتها الباحثة بلاعتماد على شريحة متنوعة من الافراد والدراسات السابقة مثل دراسة (الياس وآخرون ، ٢٠٢٤) ودراسة (Jeffery D. Houghton, Christopher P. Neck, 2002) يمكن الاستفادة منها في مجال البحث العلمي المرتبط بموضوع البحث الحالي.

ب. الاستفادة من نتائج البحث الحالي عند مقارنتها بنتائج بحوث في مجتمعات مختلفة أخرى، وما توفره هذه المقارنة من معلومات ذات علاقة بمشكلة البحث الحالي .

ثالثاً/ أهداف البحث

: يستهدف البحث الحالي التعرف على:

- ١- ما مستوى القيادة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة ؟
 - ٢- ما مستوى القيادة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة حسب متغير الجنس (ذكور ، اناث)
 - ٣- ما مستوى القيادة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة حسب متغير التخصص (انساني / علمي)
- رابعاً/ حدود البحث:**

يتحدد البحث الحالي برؤساء اقسام الجامعة العراقية من كلا الجنسين للعام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥) .
خامساً/ تحديد المصطلحات:

وردت بعض المفاهيم في عنوان البحث وهي واضحة ومعروفة كما في (رؤساء الاقسام، الجامعة) لذلك سيتم التركيز على المفهوم المركزي في البحث وهو القيادة الذاتية وعلى النحو الآتي:

-هي عملية من خلالها يؤثر القادة ويتحكمون في السلوك الشخصي والادراك والتحفيز في مكان العمل (Marques et al, 2019:3)
-هي العملية التي يمارس من خلالها القادة التأثير الذاتي على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم في العمل باعتبارها بناء محوري في العلوم التنظيمية (Harari et al 2021:1)

- هي عملية يتفاعل من خلالها الأفراد مع أنفسهم من أجل تحقيق التوجيه والدافع الذاتي الضروريين لتحقيق اهداف محددة ، دون الحاجة الى اشراف من الآخرين (Jeffry, Neck , 2002: 672)
وفي ضوء ماسبق تعرف الباحثة القيادة الذاتية بأنها (هي قدرة الفرد على اتخاذ القرارات وتولي المسؤوليات وتحديد الأهداف واتخاذ كافة الخطوات لتنفيذ تلك الأهداف دون تأثيرات خارجيه عليه)

الفصل الثاني / الإطار النظري

تمهيد

تعتبر القيادة الذاتية من المواضيع المهمة، والتي جذبت اهتمام العديد من الباحثين في مجالات القيادة والسلوك التنظيمي، حيث يعود هذا الاهتمام إلى التقدم السريع في التطور البشري إضافة إلى اتساع نطاق الأعمال التجارية، مما أوجد احتياجات متنوعة وجديدة تدعو الى استثمار كبير في مبادئ القيادة الذاتية. (الزهراني، ٢٠٢٥: ٨٥) اذ تلعب هذه المبادئ دوراً محورياً من حيث التأثير على سلوك الفرد داخل المؤسسة وبالتالي يؤثر على الأداء العام. وقد تناولت العديد من الأبحاث العلمية والدراسات العلاقة بين جوانب القيادة، اذ تم ربطها بدراسات عده ومنها (علم السلوك البشري وعلم الاجتماع وعلم النفس)، بالإضافة إلى مجالات الإدارة. وتساهم القيادة الذاتية أيضاً في تمكين القادة من إنشاء بيئة ملائمة للعمل وجذابة للموظفين، وهذا يعزز من إبداعهم وإنتاجيتهم في مجالاتهم المتنوعة في ظل التحولات الحالية، ان قادة اليوم يواجهون تحديات نابعة من التعقيد في بيئات عملهم الناتجة عن العولمة السريعة وتقدم التكنولوجيا المستمر، بالإضافة إلى زيادة التكاليف ونقص الموارد. وللتكيف والتعامل مع هذه التغيرات، قد تلجأ المؤسسات إلى تقليص حجمها وإعادة هيكليتها مع الاعتماد على مجموعة كبيرة من الموظفين الجدد، وهذا يتطلب المزيد من المرونة في جداول العمل الخاصة بالموظفين الدائمين.

أولاً : أهمية القيادة الذاتية

أن القيادة الذاتية من حيث الاهمية كعملية للتأثير على المواقف والسلوك الفردي لا تزال غير واضحة المعالم على الرغم من وجود العديد من الدراسات التجريبية المنشورة وثلاث مراجعات نوعية لأدبيات القيادة الذاتية إلا أنه لا يزال هناك نقص في الوضوح حول ماهية القيادة الذاتية بالضبط وسبب أهميتها (٤ ، ٢٠٢٤ Knotts et al) لأن القيادة الذاتية أصبحت مقبولة أكثر في الأدبيات البحثية وبالتالي هذا يحفز ملاءمتها

مع نظريات القيادة الأخرى الأكثر رسوخاً (٦ : ٢٠٢١ . Goldsby et al) ومن المثير للاهتمام أن القيادة الذاتية تم اعتبارها بديلاً للقيادة أي الإستراتيجية التي قد يعتمد عليها القائد لجعل أتباعه أكثر قدرة على أداء المهام . كما إن القائد يؤثر على الآخرين من خلال تحشيد مواهبهم وخبراتهم ويعزز إمكاناتهم لتحقيق الاهداف التنظيمية المحددة من خلال النهج المنظم وعندما يتعلق الأمر بالقيادة فإن أهم سمات القائد هي ان يكون ذا معرفة وموهبه إضافة الى امتلاكه رؤية واسعة. (٢٠٢٢ , ١٧ Tahira et al) وعلى الرغم من وجود الأبحاث الحالية حول القيادة، فإن منظور القيادة الذاتية يستمر في نموه وتطوره بسرعة فائقة ، إذ أن القادة الذاتيين قد طوروا إحساس بالوعي الذاتي والفعالية وأظهروا القدرة على التأثير على تواصل القائد و عواطفه وسلوكه (٢ : ٢٠٢٠ , Daud) إذ يمكن للمهارات القوية في القيادة الذاتية أن تخلق حاجزاً داخلياً ضد الإجهاد في مكان العمل وهذا يكون من خلال تطوير الشعور بالكفاءة الذاتية علاوة على ذلك فمن الناحية العملية ترتبط القيادة الذاتية بأداء وظيفي أعلى مما يخلق حواجز عمل خارجية ضد العديد من المواقف المعاكسة ، لذا تعمل القيادة الذاتية على تحسين وعي الفرد بالبيئة والدافعية للمشاركة في تقييم الموقف واتخاذ القرار بغض النظر عن الظروف إذ تعمل أيضاً على بناء قدرة الفرد على أداء مهامه المعقدة التي تتطلب التكيف ٤ : ٢٠١٩ Marques et al . كما تؤدي القيادة الذاتية إلى تفوق وإتيقان بعض المهارات المطلوبة مثل المرونة وفهم الذات والمعرفة، إضافة الى التوازن بين العمل والحياة، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، وما إلى ذلك لتحويل الذات عمداً من خلال التأثير الذاتي لتصبح أكثر فاعلية من داخلها إلى خارجها (٢٠ : ٢٠٢٠ , Phue et al ..) كما تتضح أهمية القيادة الذاتية الفعالة من خلال ان يكون القائد أكثر كفاءة وفاعلية من الداخل إلى الخارج و للحصول على قيادة ذاتية متميزة يجب أن يكون لدى الفرد القائد رؤية متميزة للأهداف المطروحة ليتمكن من إعادة وضع نفسه في الواجبات والمهام المعنية وعليه كثيراً ما يغرس الأشخاص المنخرطون في القيادة الذاتية إحساساً وشعوراً بالملكية فيما يتعلق بمهامهم وإجراءات عملهم ونتيجة لذلك قد يُظهر الأشخاص الذين يقودون أنفسهم مستويات أعلى من الالتزام بمهامهم أو منظماتهم أو أهدافهم أو فرقهم مقارنة بالأفراد الذين لا ينخرطون في تلك القيادة الذاتية. (١٩٩ : ٢٠١٧ , Jooster & Frantz) وازدادت أهمية القيادة الذاتية عندما أدرك القادة أنهم بحاجة إلى إتقان كيفية قيادة أنفسهم أولاً قبل أن يتمكنوا من تطوير القدرة على قيادة الآخرين، وعليه فإن الهدف من القيادة الذاتية هو مساعدة الأفراد على تحفيز وتشجيع أنفسهم بوعي وتوجيه أنفسهم لتحقيق الأهداف، ومن هذا المنظور والمنطلق فإن القيادة الذاتية كوسيلة يمكن ان تساعد في تنمية الإبداع (٤ : ٢٠٢٢ . Dan & Mhunpie) واستناداً إلى ما ذكر، تم التوسع في فكرة القيادة لتشمل مستوى تحليل الفرق إذ يمكن إرجاع جذور التأثير الذاتي على مستوى الفريق إلى نظريات تصميم العمل، مثل نظرية النظم الاجتماعية التقنية، ونظرية الخصائص فتعمل هذه النظريات على أساس أن المجاميع، وليس الأفراد، وهي وحدة التحليل ذات الأهمية. على عكس الفرق التي تُدار بشكل تقليدي، إذ يتمتع أعضاؤها بجزء ضئيل من الاستقلالية والسلطة المحدودة في اتخاذ القرارات، فإن زيادة ضبط النفس لدى الفرد تُعتبر واحدة من أكثر الطرق فعالية لتحسين إنتاجية الموظفين بشكل خاص، لذا أظهرت الأبحاث أن التحكم في سلوك الموظف يعتبر أكثرها فعالية من استراتيجيات الإدارة البديلة، مثل الإنتاج الهزيل، من أجل عزل آثار التحكم في سلوك الموظفين.

ثانياً / أهداف القيادة الذاتية

تستخدم المنظمات والمؤسسات نظريات ومبادئ القيادة الذاتية كجزء من ممارسات تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء القادة وأداء المنظمة بشكل فعال هذه هي نقطة البداية في رحلة اكتشاف الذات والتقييم الذاتي وبالتالي تمكين الأفراد في المنظمة من التفكير في قيادتهم وتنميتها (٨ : ٢٠٢٠ Daud) وقد أشار الكتاب والباحثون في علم القيادة والسلوك التنظيمي إلى أهداف متعددة للقيادة الذاتية من أبرزها ما يأتي :

١- توجيه عملية القيادة الذاتية إلى تحديد أو إنشاء أو ترجمة الاتجاه لأتباعهم وتسهيل أو تمكين العمليات التنظيمية التي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف حيث تصبح أهداف المنظمة واتجاهها واضحة بعدة طرق بما في ذلك من خلال الرسالة والرؤية والإستراتيجية والأهداف والخطط والمهام (٧٧ : ٢٠٢٢ , Sumarsono et al)

٢- تهدف القيادة الذاتية إلى تطبيق اللامركزية الإدارية في المنظمة وإحداث تغيير إيجابي والتصرف بشعور أخلاقي يفيد المجموعة والمجتمع ككل (٣٩ : ٢٠٢٣ , Rosch et al)

٣- القدرة على الإشراف والتطوير واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية أحد أهداف أسلوب القيادة الذاتية ، والذي كان تاريخياً أحد العوامل التي تسببت في تعزيز كبير في جميع الصناعات بالإضافة إلى ذلك فإنه يرفع مستويات الفكر الأصلي والملاءمة للموقف لدى المتابعين (Khaddam et al., 2023:3)

٤-تهدف القيادة الذاتية إلى مساعدة الأشخاص على التوصل إلى اتفاقيات واضحة وصادقة ومراعية لحقوق الآخرين واحتياجاتهم لذا فهي عملية يقوم بها الفرد لتحريك الآخرين من خلال توجيههم والتأثير عليهم للقيام بشيء ما من أجل تحقيق النتائج (Nurbati ٢٠٢٢ : ١٣)

٥-أن أحد أهم أهداف القيادة الذاتية هو زيادة تصورات الكفاءة الذاتية من أجل الوصول إلى مستويات أداء عالية وفي السنوات الأخيرة تم إعادة اكتشاف الكفاءة الذاتية باعتبارها سمة شخصية رئيسية تشكل جزءا من بناء أكثر تعقيداً يؤثر بقوة على سلوك الوكلاء التنظيميين في مكان العمل بالإضافة إلى عمليات صنع القرار الخاصة بهم (Cristofaro&Giardino ، ٢٠٢٠:٢)



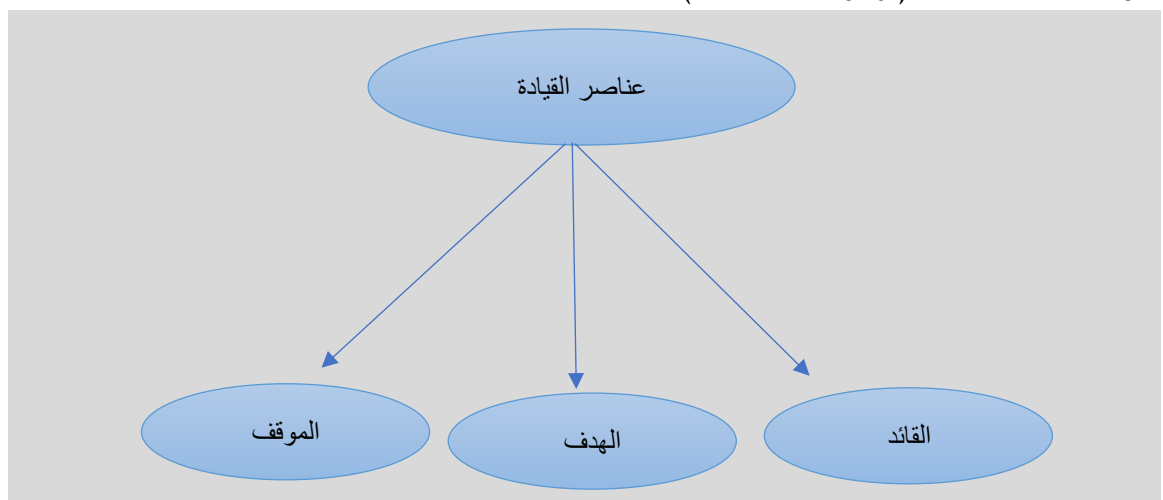
شكل (٢) اهداف القيادة الذاتية

المصدر: من عمل الباحثين

ثالثا: عناصر القيادة

هناك ثلاث عناصر أساسية في القيادة الذاتية وهي:

- ١-القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو القادر على توجيهه.
- ٢-الهدف: يعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين، يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.
- ٣-الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة. (زعتري، ١٩٩٨: ٣١٣)



شكل (٣) عناصر القيادة

المصدر : عمل الباحثين

ظهر مفهوم القيادة الذاتية الذي يتوسع في نظريات سابقة للإدارة الذاتية لأول مرة في الثمانينيات (١٩٨٦، ١٩٨٣ Charles C. Manz) وتكمن أسسها المفاهيمية في النظرية المعرفية الاجتماعية ونظرية تقرير المصير وعلم النفس الإيجابي، وقد تم تطويره على مر السنين من قبل (Manz) وغيره من علماء وممارسي القيادة المشهورين بما في ذلك

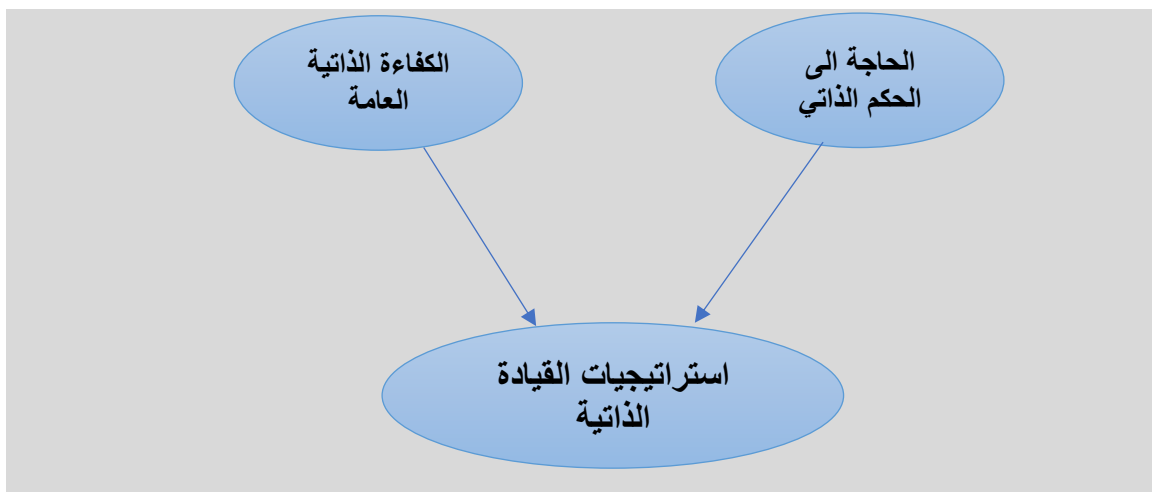
Jeffrey D Houghton, Henry P. Sims and Ken Blancharz Christopher P. Neck. إضافة إلى ذلك فإن مفهوم القيادة الذاتية هي مفهوم معياري قد يعمل ضمن العديد من السياقات النظرية بما في ذلك نظرية التنظيم الذاتي والنظرية المعرفية الاجتماعية، ونظرية ضبط النفس ونظرية التحفيز الداخلي. كما أن تطبيق إستراتيجيات القيادة الذاتية يؤدي إلى عدد من النتائج واليات الأداء التي يمكن التنبؤ بها، بما في ذلك الالتزام والاستقلال والابتكار والإبداع والثقة وفعالية الفريق والتأثير الإيجابي والرضا الوظيفي والتمكين النفسي والكفاءة الذاتية و نعتقد أن متغيرات النتائج هذه بدورها، تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي. (Neck & Houghton ٢٠٠٦ : ٢٨٥) ولفهم القيادة الذاتية من الضروري اكتشاف اسس نظرية تقوم عليها وهذا المفهوم يوفر العديد من النظريات النفسية نظرة ثاقبة للقيادة الذاتية، بما في ذلك نظرية الكفاءة الذاتية، والنظرية المعرفية الاجتماعية، ونظرية تقرير المصير ونظرية السلوك المخطط (Nientied & , ٢٠٢١: ٣٧) وكما يلي :

أولاً : نظرية الكفاءة الذاتية تؤكد نظرية الكفاءة الذاتية والتي طورها عالم النفس الشهير Bandura على الأيمان بقدرة الفرد وامكانه على التفوق والنجاح في مهامه أو المواقف المحددة كما يعد هذا الأيمان بالذات من العناصر الاساسية في القيادة الذاتية لأنه يؤثر على الدافع والمرونة إضافة الى تحقيق الأهداف (Houghton et al, 2019: 3) في السياق نفسه فإن كفاءة الذات هي اعتقاد شخصي وحكم ذاتي على قدرات الفرد في مهمة محددة. كونه إدراكا اجتماعياً، فهو قابل للتغيير، إذا ما توفرت الظروف المناسبة ٣٦ : ٢٠٠٢ ., (Mocomick et al) كما أنها المعتقدات في قدرة الفرد على تعبئة الدوافع والموارد المعرفية ومسارات العمل اللازمة لتلبية المتطلبات الظرفية المعينة لذلك يمكن افتراض أن الكفاءة الذاتية العامة هي الأيمان بقدرة الفرد على الأداء في المواقف المختلفة.

وعليه يمكن تحديد العلاقة بين الحاجة إلى الاستقلال والكفاءة الذاتية العامة في القيادة الذاتية لتحديد مدى تأثير هذه الفروق الفردية على استخدام إستراتيجيات القيادة الذاتية حيث يظهر في الشكل رقم (٤) نموذج للعلاقة المفترضة بين الحاجة إلى الاستقلال والكفاءة الذاتية العامة وإستراتيجيات القيادة الذاتية (Norris., ٢٠٠٨ : ٤٥)

شكل(٤) العلاقة المفترضة بين الحاجة إلى الاستقلال والكفاءة الذاتية وإستراتيجيات القيادة

(Norris, S. E. ٢٠٠٨ Source : An examination of self-leadership. Emerging leadership journeys)



ثانياً : النظرية المعرفية الاجتماعية تعمل القيادة الذاتية أيضا ضمن سياق النظرية المعرفية الاجتماعية ل Bandura (1986,1991) وعليه تشير هذه النظرية إلى أن أفضل تفسير لسلوك البشر هو وجود علاقة ثلاثية متبادلة بين السلوك والتأثيرات الداخلية والمؤثرات الخارجية، وفي المقابل تؤكد النظرية المعرفية الاجتماعية على أهمية التأثيرات الذاتية التفاعلية للرضا والكفاءة الذاتية (Houghton& Neck, ٢٠٠٦ : ٢٧٩) وتركز النظرية على التفاعلات المتبادلة بين الأفراد وسلوكياتهم وبنيتهم وتسلط الضوء على أهمية الملاحظة الذاتية والتقييم الذاتي والتأمل الذاتي

في عملية القيادة الذاتية (٣ : ٢٠١٩ Houghton et al.) كما تعترف النظرية الاجتماعية المعرفية بالتفاعلية الثلاثية بين سلوكنا وأفكارنا وبينتنا الاجتماعية والسياسية (٣ : ٢٠١٨ Ackerman) كما تشرح النظرية السلوك البشري على أنه نظام قائم على العلاقات المتبادلة بين المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية والسلوك الذي يتناوب الإنتاج مع تقليل الاختلالات، والعكس بالعكس يميل نحو التوازن وعلى هذا النحو فإنه يفسر العلاقة المتبادلة بين الأبعاد المعرفية والاجتماعية والسلوكية للقيادة الذاتية (Alves et al., 2006: 343) كما تقترح النظرية المعرفية الاجتماعية عملية تحكم مزدوجة يتبع فيها إنتاج التناقض تقليل التناقض ويؤكد هذا المنظور أن الأشخاص يضعون معايير الأداء الخاصة بهم بناءً على تجارب الأداء السابقة لخلق تناقضات بدورها تحفز الجهود والإجراءات الرامية إلى إزالة التناقض وبمجرد إزالة التناقضات يصبح للأفراد الحرية في وضع معايير أعلى وتكرر تلك العملية (Manz et al., ٢٠٢٢ : ١٠) كما وتشير النتائج التجريبية والنظرية إلى أن سمة الكفاءة الذاتية العامة أو الثقة بالنفس) تؤثر على تقدير الفرد لكفاءته الذاتية الخاصة بموقف معين علاوة على ما ذكر، تؤكد النظرية Chemer's (1993) التكاملية للقيادة أن ثقة القائد بنفسه تحدد جزئياً معتقدات الكفاءة الذاتية للقائد، والتي بدورها تؤثر على نوايا سلوك القائد (٢٠٠١ : ٢٤ mccormick,) ومن خلال ما تقدم نستنتج انه من خلال تطبيق النظرية المعرفية في القيادة يمكن للقادة تحليل وفهم وتفسير العوامل المعرفية التي تؤثر على سلوكهم وإدائهم ومن خلال تطوير تلك المعرفة والتفكير الاستراتيجي ويمكن للقادة تعزيز كفاءتهم في اتخاذ قرارات تعمل وتحقيق النجاح في مهامهم القيادية .

ثالثاً : نظرية تقرير المصير تقدم هذه النظرية تصوراً متعدد الأبعاد يميز بين ثلاثة أنواع واسعة من الدوافع بناءً على مدى استيعابها، ويتميز الدافع المستقل بانخراطه في نشاط ما مع الشعور الكامل بالإرادة والاختيار. وفي المقابل يستلزم التحفيز الخاضع للرقابة المشاركة مع الشعور بالضغط والسيطرة كما يُنظر إلى الفرد على أنه خاضع للرقابة عندما لا تكون مشاركته داخلية، بل مدفوعة بعوامل خارجية، مثل السعي وراء المكافئة أو تجنب العقوبة، أو عندما تكون مشاركته داخلية بشكل سطحي فقط ومدفوعة بضغوط داخلية، مثل تقدير الذات. كما تحدد المعاملة الخاصة والتفضيلية شكلاً ثالثاً، وهو الدافع وهو ليس مستقلاً ولا يمكن ان يتحكم فيه في كل من الدوافع المستقلة والمسيطر عليها، ويدرك الأفراد سبب قيامهم بما يفعلونه ولكن التحفيز يشير إلى غياب الصدفة بين الأفعال والنتائج (Kanat et al. 2021:557) إن تقرير المصير لها أيضاً معنى شخصي وأكثر صلة بعلم النفس إذ يمثل القدرة أو العملية على اتخاذ خيارات الفرد والتحكم في حياته كما إن تقرير المصير هو جزء حيوي ومهم من الصحة النفسية كما قد تتوقع، يحب الأفراد أن يشعروا بالسيطرة على حياتهم بالإضافة إلى فكرة التحكم في مصير الأفراد فإن نظرية تقرير المصير ذات صلة بأي شخص يأمل في توجيه حياته بشكل أكبر (٥ : ٢٠١٨ Ackerman) كما تقترح هذه النظرية أن الأفراد تحفزهم ثلاث احتياجات نفسية فطرية هي :

١- الاستقلالية : يحتاج الأفراد إلى الشعور بأنهم أسياد مصيرهم وأن لديهم على الأقل بعض السيطرة على حياتهم والأهم من ذلك أن الأفراد بحاجة إلى الشعور بأنهم يتحكمون في سلوكهم.

٢- لكفاءة : هناك حاجة أخرى تتعلق بإنجازاتها ومعارفنا ومهارتنا؛ يحتاج الأفراد إلى بناء كفاءتهم وتطوير التمكن من المهام التي تهمهم.

٣- الارتباط : وتسمى أيضاً الاتصال يحتاج الأشخاص إلى الشعور بالانتماء والارتباط مع الآخرين يحتاج كل واحد منا إلى أشخاص آخرين إلى حد ما (٣ : ٢٠١٩ Houghton et al ...)

ومن خلال ما تقدم نستنتج أن نظرية تقرير المصير هي نظرية نفسية تناقش وتهتم بالاعتقادات الشخصية حول السيطرة على الأحداث والنتائج في الحياة كما تشير إلى أن مفهوم المصير يؤثر على المعتقد والسلوك والصحة النفسية والقيادة على سبيل المثال يمكن ان يكون لدى الأشخاص ذوي المصير الداخلي ميلاً أكبر لتحمل المسؤولية بينما قد يكون لدى الأشخاص ذوي المصير الخارجي ميلاً أكبر لتصديق الحظ والظروف الخارجية .

خامساً / استراتيجيات القيادة الذاتية

في الواقع فإن قيادة الذات هي مفهوم مدروس جيداً ويقترح الإستراتيجيات المعرفية المحددة وعملية لتحسين الفعالية الشخصية على إنها عملية مجربة يمكن للأفراد من خلالها تعلم التأثير على أنفسهم لتحقيق تطلعاتهم وأهدافهم وتعتبر نظرية القيادة الذاتية مثيرة للاهتمام بشكل خاص لأنها نظرية توجيهية وتوفر إستراتيجيات ملموسة ومحددة حول ما يجب القيام به بالضبط لتطوير العادات العقلية وبناء وتحسين الأداء وخلق حياة عمل مرضية (٣٦ : ٢٠٢١ Nientied & Toska) بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة الذاتية هي عملية تدبير تصورات القائد وسلوكياته بشكل استراتيجي لتمكينه من تحديد الاتجاهات وإدراك ما يحتاج إليه للعمل بطريقة فعالة ومن منظور التنظيم الذاتي تسمح إستراتيجيات القيادة الذاتية بزيادة عمليات

التنظيم الذاتي من خلال صفات التركيز الداخلي وإدارة الأهداف وإستراتيجيات التغذية الراجعة ومخرجات أداء المهام (Curral & Marques ١٦٤) وعليه فإن القيادة الذاتية هي بناء جديد نسبياً متجذر في علم النفس التنظيمي يعد هذا البناء جذاباً بشكل بديهي للممارسين لأنه يزود الأفراد بإستراتيجيات جاهزة للاستخدام لتوجيه السلوك على سبيل المثال، مكافأة الذات وتصور الأداء الناجح (٤٤٧ : ٢٠١٠ Heiss et al) وعليه يتكون نموذج القيادة الذاتية الذي طوره (Neck, Manz and Houghton 2017) من ثلاث فئات من الإستراتيجيات المعرفية على النحو التالي :

١- الإستراتيجيات التي تركز على السلوك:

المجموعة الأولى من الاستراتيجيات التي تركز على السلوك موجهة نحو العالم الخارجي وتتضمن إجراء تعديلات على بينتك لدعم أي تغييرات سلوكية تعمل عليها. كما تعمل المجموعة الثانية من الإستراتيجيات التي تركز على السلوك على مستوى أعمق في عالمك الداخلي لزيادة الوعي الذاتي والتحفيز والتوجيه والاستباقية

(Nientied & Toska ٢٠٢١ : ٣٨) حيث تحاول الإستراتيجيات التي تركز على السلوك زيادة الوعي الذاتي للفرد من أجل تسهيل إدارة السلوك، وخاصة إدارة السلوكيات المتعلقة بالمهام الضرورية كما توفر الإستراتيجيات التي تركز على السلوك أساليب محددة لتحديد السلوكيات غير الفعالة واستبدالها بسلوكيات أكثر فاعلية من خلال عملية المراقبة الذاتية، وتحديد الأهداف الذاتية، والمكافأة الذاتية، وردود الفعل التصحيحية الذاتية، والتلميح الذاتي، بالإضافة إلى ذلك تعتبر استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك مفيدة بشكل خاص لإدارة السلوكيات الضرورية ولكن التي قد تكون غير سارة، مثل الدراسة لامتحان الشهادة المهنية أو إنهاء مشروع عمل كبير، والتي مع ذلك تكون مفيدة لتحقيق الأهداف على المدى الطويل (DiLiello et., ٢٠١٢ : ٢١٨) ومن خلال ما تقدم استنتجت الباحثة أن الإستراتيجية التي تركز على السلوك هي نهج في إدارة المنظمات يركز على دراسة وتحليل سلوك الأشخاص داخل المنظمة وتأثيره على أدائهم بشكل عام وفي هذه الإستراتيجية، يُعتبر السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة من أهم العوامل التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها كما تهدف إلى فهم الدوافع والاحتياجات والقيم التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وكذلك تحليل التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وبناءً على هذا الفهم، يتم تطوير إجراءات وسياسات وبرامج لتعزيز السلوك المرغوب وتحسين أداء الأفراد والمنظمة بشكل عام.

٢- إستراتيجيات المكافأة الطبيعية:

تستغل إستراتيجيات القيادة الذاتية قوة المكافآت الطبيعية، فهي تساعدك على القيام بما تريد القيام به وخاصة أيجاد طرق للاستمتاع بالمهام التي لا تستمتع بها عادة وجد تشارلز مانز أن الأنشطة المجزية بشكل طبيعي هي تلك التي نتحكم فيها والتي تجعلنا نشعر بالكفاءة والتي تكون ممتعة إلى حد ما وتجعلنا نشعر بالهدف (Nientied & Toska , ٢٠٢١ : ٣٩) وبالأستناد إلى نظرية تقرير المصير تؤكد القيادة الذاتية على دور المكافآت الطبيعية أو المكافآت الجوهرية المستمدة من أداء الأنشطة نفسها، باعتبارها قوة داخلية مهمة للقيادة الذاتية وعلى وجه التحديد تدعو القيادة الذاتية المعرفية إلى أنه يمكن للأفراد اعتماد إستراتيجيات المكافأة الطبيعية لتحفيز أنفسهم من خلال دمج المهام مع المكافآت الجوهرية (Manz et al . ٢٠١١ : ١٩٧) في السياق نفسه تسمح إستراتيجيات المكافأة الطبيعية للأفراد بالعثور على المتعة في مهمة أو نشاط معين مما يؤدي إلى زيادة مشاعر الكفاءة وضبط النفس والشعور بالهدف يمكن للأفراد توظيف المكافآت الطبيعية أما عن طريق بناء ميزات أكثر متعة وإمتاعاً في مهمة أو نشاط ما بحيث تصبح المهمة نفسها أكثر إرضاء أو عن طريق تحويل التركيز المعرفي إلى الجوانب المجزية الجوهرية للمهمة (DiLiello et ., ٢٠١٢ : ٢١٨) ومن خلال ما تقدم استنتجت الباحثة أن إستراتيجية المكافأة الطبيعية هي نهج في إدارة المنظمات يعتمد على استخدام المكافآت الطبيعية كوسيلة لتعزيز الأداء وتحفيز السلوك المرغوب للأفراد في المنظمة. كما تعتبر المكافآت الطبيعية هي : تلك التي تنشأ بشكل طبيعي من العمل ذاته وتوفر رضاءاً شخصياً للفرد. وعليه تشمل المكافآت الطبيعية عوامل مثل التقدم المهني والتحدي الوظيفي، والاعتراف بالإنجازات والمسؤوليات المتنوعة، والتحكم في العمل، والتعلم والنمو المهني. وتعتبر هذه المكافآت جزءاً من الاحتياجات الأساسية للأفراد في بيئة العمل، وتعمل على تعزيز رغبتهم في تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم والمساهمة بشكل فعال في المنظمة.

٣- إستراتيجيات نمط التفكير البناء:

إن تطوير أنماط التفكير البناء أمر ضروري لتنفيذ القيادة الذاتية. نحن نعلم من مختلف المقاربات في علم النفس أن نماذجنا العقلية الداخلية تحدد ما ندركه من العالم الخارجي، وكيف نفكر فيه، وما هي المشاعر التي يتم استحضارها وما هي السلوكيات التي نتبناها، وبالتالي النتائج التي ننتجها، كما إن وجود أنماط تفكير بناءة يقودك إلى تحسين جودة حوارك الداخلي، وتحويله إلى حديث إيجابي عن النفس (Nientied &

(Toska, 2021 : 39) كما تفترض نظرية القيادة الذاتية أن إدراك الأفراد للكفاءة الذاتية والدافع الجوهري يمكن تحسينه من خلال إستراتيجيات القيادة الذاتية لتحسين سلوكياتهم، يمكن النظر إلى القيادة الذاتية على أنها أسلوب من أساليب القيادة؛ فبدلاً من الاعتماد على قائد خارجي، يمكن للأفراد اتخاذ خياراتهم الخاصة، وتحديد أهدافهم الخاصة، ومراقبة أدائهم، وتحفيز أنفسهم ومكافأتهم كما أن هناك علاقة إيجابية بين الحاجة إلى الاستقلالية واستخدام إستراتيجيات القيادة الذاتية، حيث تؤثر الحاجة إلى الاستقلالية على القيادة الذاتية وتساعد على تحفيز العمل المستقل، تشير الحاجة إلى الاستقلالية في العمل إلى مدى رغبة الأفراد في الحرية والتقدير في عملهم (Norris : ٤٤ : ٢٠٠٨) بالإضافة إلى ذلك تهدف إستراتيجيات التفكير البناء إلى إعادة تشكيل بعض العمليات العقلية الرئيسية من أجل تسهيل أنماط التفكير والعمليات العقلية الأكثر إيجابية وتجاوزاً والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الأداء الفردي وتشمل الإستراتيجيات تحديد المعتقدات والافتراضات المختلفة والقضاء عليها والانخراط في الحديث الذاتي الإيجابي، والصور الذهنية البناءة وغالباً ما تؤدي المعتقدات والافتراضات المختلفة إلى عمليات تفكير مختلفة بشكل معتاد مما قد يؤدي إلى الاكتئاب والتعاسة وعدم الفعالية الشخصية. (DiLiello et al, 2012: 218). ومن خلال ما تقدم استنتجت الباحثة أن استراتيجية نمط التفكير البناء هي نهج في حل المشكلات واتخاذ القرارات يركز على تطوير نمط تفكير إيجابي وبناء للتعامل مع التحديات والصعوبات. كما يهدف هذا النمط إلى تعزيز الفهم العميق والتحليل الشامل للمشكلة وتولي الاهتمام للحلول الإيجابية والبناءة، بالإضافة إلى ذلك فأنها تعزز التفكير الإبداعي والتكيف مع التغييرات وتساهم في تحقيق النجاح الشخصي والمهني من خلال اتباع نهج إيجابي وبناء للتفكير والتصرف.

الفصل الثالث / إجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات المستعملة في البحث الحالي والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهدافه والمتضمنة تحديد مجتمع البحث واختيار العينة وإجراءات اعداد اداة البحث لقياس متغيرات البحث واستخراج مؤشرات الصدق والثبات والتطبيق النهائي فضلاً عن تحديد الوسائل الاحصائية التي استعملت في تحليل البيانات وعلى النحو الاتي:

١- منهج البحث:-

استعملت الباحثة المنهج الوصفي في البحث الحالي، إذ يُعد هذا الأسلوب من ضمن الأساليب المعتمدة في البحث العلمي، حيث يعتمد على تحليل الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويتجلى من خلال وصف الحقائق ذات الصلة بها بشكل دقيق، معبراً عنها بشكل كمي وكيفي. فالتعبير الكمي يقدم وصفاً عددياً يُمكن من توضيح حجم هذه الظاهرة و تأثيرها ودرجات ارتباطها بظواهر أخرى، في حين يُعبر التعبير الكيفي عن سمات الظاهرة ويتيح تقديم وصف تفسير مُعمق لها. (عبيدات، وآخرون، ١٩٩٨ : ٢٧١).

٢- إجراءات البحث:-

أولاً : مجتمع البحث:

ويقصد به هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون الى ان يعمموا عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة (عودة وملكاوي، ١٩٩٢ : ١٥٩)، ويتمثل مجتمع البحث الحالي برؤساء الاقسام العلمية والانسانية - الجامعة العراقية، للعام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥م)، إذ بلغ حجم المجتمع الكلي (٥٤) استاذ واستاذة موزعين على الاقسام العلمية والانسانية، إذ بلغ عدد الذكور في مجموع الاقسام (٤١) وعدد الاناث (١٣).

ثانياً: عينة البحث:

تألفت عينة البحث الحالي من رؤساء الاقسام العلمية والانسانية في كليات الجامعة العراقية العشرة الموجودة ضمن محافظة بغداد، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية ومن كلا الجنسين (ذكور - اناث) وكذلك من كلا التخصصين (العلمي - الانساني)، حيث بلغ حجم العينة الكلي (٤٠) استاذ واستاذة موزعين حسب الاقسام المختلفة

ثالثاً: اداة البحث:

من اجل تحقيق اهداف البحث الحالي اعتمدت الباحثة على اداة لقياس متغير البحث (القيادة الذاتية) لدى رؤساء الأقسام في الجامعة العراقية ؛ وفيما يأتي عرض لخطوات التي اتبعتها الباحثة في بناء المقياس وجعله صالحاً لمتغيرات البحث الحالي:-

١- **مقياس القيادة الذاتية:-** لغرض قياس (القيادة الذاتية) لدى رؤساء الأقسام في الجامعة العراقية قامت الباحثة ببناء المقياس المكون من (٢٠) فقرة بالاعتماد على ادبيات بناء المقاييس النفسية ، ولكل فقرة خمسة بدائل هي (تنطبق عليه تماماً، تنطبق عليه دائماً، تنطبق عليه احياناً ، تنطبق عليه قليلاً، لا تنطبق عليه ابداً) واعطيت الاوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لل فقرات ، وتم حساب الدرجة الكلية لكل استاذ على اساس مجموع اوزان الاجابات ، اقل درجة كانت (٢٠) واكبر درجة (١٠٠) والمتوسط الفرضي (٦٠).

٣- **صدق المقياس:** - لبيان صلاحية كل فقرة في المقياس عرض المقياس بصيغته الأولية مع التعريف الذي تبنته الباحثة (ملحق ١) على مجموعة من الخبراء المتخصصين بالعلوم التربوية والنفسية (ملحق ٢) وبعد ان ابدى الخبراء ملاحظاتهم على فقرات المقياس قامت الباحثة بتثبيت المقياس بصورته النهائية المكون من (٢٠) فقره , وتم تحليل هذه الاجابات مستخدمة النسبة المئوية إذ قبلت الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (٨٠٪) ٣-**ثبات المقياس:** - يقصد بثبات المقياس هو الاتساق والاستقرار في نتائج الاختبار عند تطبيقه (الانصاري, ٢٠٠٠: ١١٤), ويعني هذا انه كلما اعيد الاختبار فأنا نحصل على النتائج نفسها.(الفائدي, ١٩٩٤: ١٥٣), ولغرض الحصول على الثبات فقد استخرجت الباحثة بطريقة الفا كرونباخ وكما يلي:

-**طريقة معامل الفا-كرونباخ للاتساق الداخلي:** - تعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفروق بين الفقرات المختلفة، فضلاً عن العلاقة الوثيقة التي تربط كل فقرة بالمقياس الكلي. (الكناني, ١٩٩٥: ١٦٢), وقد تمتع المقياس بدرجة (٠.٨٦) لمعامل الفا-كرونباخ, وهذا يدل على ان المقياس ثابت.

رابعاً: الوسائل الإحصائية :

لمعالجة بيانات البحث الحالي فقد استعملت الباحثة الوسائل الاتية:

- ١- معادلة ألفا-كرونباخ للتحقق من ثبات اداة البحث .
- ٢- الاختبار التائي لعينة واحدة: وذلك لإيجاد الفروق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الحسابي الفرضي للمقياس.(عودة وملكاوي, ١٩٩٢: ١٨٢).

- ٣- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: لاختبار دلالة الفروق بين درجات عينتين مستقلتين.(عودة وملكاوي, ١٩٩٢: ١٨٢).

الفصل الرابع/ النتائج والتوصيات والمقترحات

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج وتفسيرها, ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة على وفق أهداف البحث , فضلاً عن عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات, وذلك على النحو الآتي :-

أولاً: نتائج البحث :

الهدف الاول: التعرف على القيادة الذاتية لدى رؤساء الاقسام:

وقد أظهرت نتائج البحث بعد تطبيق المقياس على عينة البحث أنَّ متوسط درجات رؤساء الاقسام من كلا الجنسين والمشمولين بالبحث هو (٧٥.٩٥) درجة وبانحراف معياري مقداره (١٠.١٢) درجة وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس* والبالغ (٦٠) يلاحظ أنه أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس . وعند اختبار الفرق بين المتوسطين باستعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة (٩.٩٦) تبين أنه ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٣٩) وذلك على النحو الموضح في الجدول (٣) **جدول (٣) الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات الكلية على المقياس القيادة الذاتية**

العينة	متوسط العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية t		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
٤٠	٧٥.٩٥	١٠.١٢	٦٠	٣٩	٩.٩٦	١,٩٩	٠.٠٥

يتضح من الجدول أنَّ متوسط درجات القيادة الذاتية والمشمولين بالبحث هو اعلى من المتوسط الفرضي للمقياس , وهذا يعني أنَّ عينة البحث تتمتع بمستوى عالي في القيادة الذاتية , وتعزو الباحثة ذلك الى ان رؤساء الأقسام يمتلكون الكفايات العلمية والخبرات المهنية والمهارات القيادية لانه عندما يتم اختيارهم تحدد مجموعة من المعايير الشخصية والمهنية وتعقد لهم مقابلات شخصية , وكذلك تقيد رؤساء الأقسام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة والجامعة .

الهدف الثاني: تعرف الفروق في استبانة القيادة الذاتية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث):

أشارت نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات إلى وجود فرق دال إحصائياً بين الذكور والإناث في مقياس القيادة الذاتية، حيث بلغ متوسط درجات الذكور في المقياس (٧٦.٠٥) درجة بانحراف معياري قدره (١٠.٥٤)، في حين بلغ متوسط درجات الإناث في المقياس (٦٨.٣٨) درجة بانحراف

معياري قدره (٩.١٧)، وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وجد انه دالة عند مستوى (٠.٠٥) و درجة حرية (٣١) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.١٤) والجدول (٤) يوضح ذلك: جدول (٤) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في استبانة القيادة الذاتية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠.٠٥
				المحسوبة	الجدولية	
ذكور	٢٧	٧٥.٠٠	٩.١٧٠	٢.١٩	١,٩٩	دالة
إناث	١٣	٦٨.٣٨	٨.٨٢			

مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبانة بين رؤساء الاقسام (ذكور ، إناث) ولصالح الذكور ، وتعزو الباحثة ذلك الى ان المهارات والصفات القيادية موجودة بصورة كبيرة عند الذكور لانها خلقت فطرية لديهم فأول مسؤولية للقيادة هي قيادتهم لأسرهم اما الاناث فالقيادة تأتي بالخبرة والممارسة والتدريب .

الهدف الثالث: تعرف الفروق في استبانة القيادة الذاتية تبعاً لمتغير التخصص (علمي، انساني) :

وأشارت نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً في استبانة القيادة الذاتية في التخصص العلمي ورؤساء الاقسام في التخصص الانساني ، من أفراد العينة، حيث بلغ متوسط درجات التخصص العلمي في (٧٨.٣٥) درجة بانحراف معياري قدره (١١.٦٥) ، في حين بلغ متوسط درجات التخصص الانساني في استبانة القيادة الذاتية (٧٣.٥٥) درجة بانحراف معياري قدره (٧.٩٠) ، وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وجد انها غير دالة عند مستوى (٠.٠٥) و درجة حرية (٣٨) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١.٥٢) والجدول (٥) يوضح ذلك: جدول (٥) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في الاستبانة تبعاً لمتغير التخصص الدراسي

التخصص الدراسي	العدد	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠.٠٥
				المحسوبة	الجدولية	
علمي	٢٠	٧٨.٣٥	١١.٦٥	١.٥٢	١,٩٩	غير دالة
انساني	٢٠	٧٣.٥٥	٧.٩٠			

مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية في استبانة القيادة الذاتية بين التخصص (علمي - انساني) ، وتعزو الباحثة ذلك الى ان الصفات والمهارات القيادية ليس لها علاقة بتخصص رؤساء الأقسام سواء كان علمي او انساني .

التوصيات

- ١- عقد دورات لرؤساء الأقسام لتفعيل عملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة والانماط القيادية، ومهارات التواصل مع الموظفين والطلبة والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لديهم .
- ٢- عقد دورات وورش خاصة برؤساء الأقسام الاناث لتطوير مهارتهن القيادية وتنمية الصفات لقيادية لهن .
- ٣- ربط نتائج تقييم أداء رؤساء الأقسام بالاحتياجات التطويرية والتدريبية والاهتمام بأراء رؤساء الأقسام حول تقييم الأداء .
- ٤- منح رؤساء الأقسام صلاحيات واسعة تمكنهم من أداء مهامهم بما يتناسب مع متطلبات مركزهم الوظيفي .

المقترحات

اجراء دراسات حول :

- ١- القيادة الذاتية لدى التدريسين في الجامعة.
- ٢- المعوقات التي تحد من فعالية القيادة الذاتية لدى رؤساء الأقسام.

أولاً: المراجع العربية

- أفوليو، بروس ، وغاردنر، ويليام. (٢٠٠٥). القيادة الأصيلة: التطور النظري والبحثي. مجلة القيادة التنظيمية.
- الزهراني، ندى خميس (٢٠٢٥)، القيادة الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم التربوية ، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الابحاث ، غزة ، فلسطين
- الياس، وآخرون، (٢٠٢٤). القيادة الذاتية وأثرها في البيئة الجامعية. مجلة البحوث التربوية.
- كياني، وآخرون، (٢٠١٣). القيادة الذاتية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي. مجلة العلوم النفسية، ٣٩٦.

- كلينكي، توماس ، (٢٠٠٧)، القيادة الذاتية: المفهوم والتطبيقات. مجلة الإدارة الحديثة، برلين ، ألمانيا.
- زعتر ، جازية ، (١٩٩٨) ، اصول التنظيم والادارة ، دار النشر مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر
- عودة ، وآخرون ، (١٩٩٢) اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية الطبعة الثانية ، دار النشر مكتبة الباني للنشر والتوزيع ، مريد، الاردن
- عبيدات وآخرون ، (١٩٩٨) ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن

المصادر الأجنبية

- Daud, Y. M., (٢٠٢٠), "Self-leadership and its application to today's leader - A review of literature", The Strategic Journal of Business & Change Management, Vol. ٨, No.١, P. ١ – ١١
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1), 85-100
- Curral, L., & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones, 25, 165-176
- Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C. B., & Neck, C. P. (٢٠٢٠). Under pressure: Time management, self-leadership, and the nurse manager. Administrative Sciences, ١٠(٣), ٣٨
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis Aof over two decades of research. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94(4), 890-923
- Jooste, K., & Frantz, J. (2017). Self-leadership traits of academics to conform to a changing higher education environment. African Journal of Health Professions Education, 9(4), 199-202.
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology, 31(2), 273-291
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of managerial psychology, 21(4), 270-295

ملحق رقم (١)

الاستبانة النهائية

تروم الباحثة أجراء دراستها الموسومة (القيادة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة) وتعرف القيادة الذاتية (هي عملية يتفاعل من خلالها الأفراد مع أنفسهم من أجل تحقيق التوجيه والدافع الذاتي الضروريين لتحقيق اهداف محددة ، دون الحاجة الى اشراف من الاخرين)

Jeffrey D Houghton ,Christopher P Neck (2002,P 672)

يرجى تعاونكم معنا لإتمام هذا الدراسة ، من خلال اجابتم على الاستبيان ، مع الشكر والتقدير .

الجنس: ذكر / أنثى /

التخصص: علمي / انساني /

ت	الفقرات	تتطبق عليه تماماً	تتطبق عليه دائماً	تتطبق عليه احياناً	تتطبق عليه قليلاً	لا تتطبق عليه ابداً
١.	اقيم قراراتي جيداً قبل اتخاذها					
٢.	اراجع باستمرار اهدافي					
٣.	لا ارجب في ان يتخذ غيري قرار يتعلق بعملتي					
٤.	احاول تنظيم دوافعي وانفعالاتي عند اتخاذي قرار مفاجئ					
٥.	اني مسيطر عن حياتي وعلمي					
٦.	لا اناقش الغير في قرار متأكد من صحته					

٧.	اثق بنفسك وقراراتك				
٨.	اعمل على صياغة أهدافك بما يتلاءم وطموحك				
٩.	أوفر البدائل الممكنة بنفسك عندما افشل في قرار ما				
١٠.	انزعج من تدخل الغير بحياتي				
١١.	أنا راضي عن نفسي				
١٢.	أواجه صعوبة في أن يقودني الغير دون إذن مني				
١٣.	أميز نفسي بالشكل الذي أراه مناسب لي				
١٤.	أحتاج إلى مراجعة نفسي من وقت إلى آخر				
١٥.	أثني على زملائي أو نفسي عندما يتميز عملهم أو عملي نحو تحقيق الأهداف				
١٦.	أحترم ذاتي ولا ألومها عند الخطأ				
١٧.	أفكر كثيرا عند صياغة أهدافي الشخصية والعملية				
١٨.	أعرف ما لذي أتوقعه مني				
١٩.	أنتقد الذين ليس لديهم آراء ويعتمدون على الغير بكل شيء				
٢٠.	أفكر بالابتكار والمجازفة عندما أواجه مشكلة ليس لدي حل لها				

* استخراج المتوسط الفرضي للمقياس من خلال جمع بدائل المقياس الخمسة وقسمتها على عددها ، ثم ضرب الناتج في عدد الفقرات .