

## دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامعة الخرطوم

إعداد

د. محمد الناجي الجعفري  
د. هديل عبد العظيم الطاهر  
جامعة النيلين

Doi: 10.33850/jasep.2020.67810

قبول النشر: ١ / ١٢ / ٢٠١٩

استلام البحث: ٢٨ / ١٠ / ٢٠١٩

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري على الإداريين العاملين بجامعة الخرطوم، و إلى توضيح كيفية استخدام هذه المهارة و تأثيرها في فعالية سلوك القائد الإداري، وكيفية تطبيق هذا المفهوم داخل المؤسسات الإدارية، بالإضافة إلى أهداف أخرى منها محاولة الوصول إلى كل ما هو جديد، وكل ما من شأنه أن يسهم في تطوير العملية الإدارية بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة. وتمحورت مشكلة الدراسة حول التساؤل التالي: ما هو دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري بجامعة الخرطوم؟ و تمثلت فرضية الدراسة في: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وفعالية سلوك القائد الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة بين مفهوم الوعي بالذات و فعالية سلوك القائد الإداري، و أوصت الدراسة بضرورة رفع المستوى المعرفي لدى القادة الإداريين، و الأخذ بالوعي بالذات، كمفهوم جديد، في اعتبارهم، بالإضافة إلى عقد ندوات و محاضرات دورية حول الوعي بالذات داخل المؤسسات الإدارية لإيجاد حلول للمشكلات الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات وزيادة فعالية التطوير والتغيير ومواجهة التحديات.

**الكلمات المفتاحية:** الوعي بالذات، فعالية القيادة، الذكاء العاطفي.

### Abstract:

The study aimed at identify the impact of self-awareness, which is considered to be one of the skills of emotional intelligence, on the effectiveness of the behavior of the administrative leader in

the directors of the departments working at the University of Khartoum, also clarify how to use the skills of self-awareness, This concept within the administrative institutions in addition to other objectives, including trying to reach everything new and everything that would contribute to the development of the administrative process in general and leadership in particular and focused on the problem of the study on the following question: what is the role of awareness of this On the effectiveness of the behavior of the administrative leader at the University of Khartoum. The hypothesis of the research is the existence of a positive correlation between the awareness of self and the effectiveness of the behavior of the administrative leader. The study has reached a number of results, including: a statistically significant relationship between the concept of self-awareness and the effectiveness of the behavior of the administrative leader, and recommended the need to raise the level of knowledge of the administrative leaders, with regard to the subject of self-awareness which should be taken by the leader in mind, In the administrative work, in addition to holding seminars and periodic lectures on this concept within the administrative institutions. So that these institutions can find solutions to the real problems of institutions and increase the effectiveness of development and change and meet the challenges.

**Keywords:** self-awareness, leadership effectiveness, emotional intelligence.

#### أولاً: المقدمة:

اتسعت بشكل ملفت للانتباه قاعدة البنى المؤسسية والتنظيمية على كافة المجالات، مما أدى لانتشار نمط تنافسي واسع النطاق، بحيث بات بقاء المنظمات مرتبط بشكل مباشر بقدرتها التنافسية، التي تتحقق من خلال الابتكار والإبداع والتطوير. مما دفع تلك المنظمات للاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها قاطرتها، ومن ثم أصبح وجود قيادات فعالة وناجحة بمثابة حجر الأساس لأي تطور تنظيمي منشود. وقد دفع ذلك المهتمين والدارسين في علم الإدارة لمحاولة وضع الخطوط العريضة

التي يمكن أن تساهم في تحقيق تلك رؤى واستراتيجيات المنظمات في خضم المنافسة القوية بينها من جانب، واتساع نطاق المعروض من القوى البشرية لقيادة تلك المنظمات من جانب آخر، لذلك من الضروري البحث عن أفضل العناصر القيادية التي يمكنها أن تحقق أهداف المنظمات بدقة وكفاءة لتضمن قدرتها على المنافسة والاستمرار، وبالتالي فإن معرفة أهم المهارات التي يجب توافرها لدى القائد باتت إلزامية، وهي عبارة عن حزمة من الأدوات، السلوكيات، والقدرات التي يحتاجها القائد للقيام بتوجيه وإدارة وتحفيز التابعيين. إن توافر الإمكانية القيادية في شخص ما يتوقف على ائتلاف عوامل بيولوجية و اجتماعية ونفسية مركبة، كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانيات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية. فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية، لكنه لا يمارس القيادة. وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة، كما أن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد (البارودي، ٢٠١٥م).

وفي هذا الإطار تأتي أهمية حصر أهم مهارات القائد الناجح و مهارة الوعي بالذات، والتي تعتبر إحدى مهارات الذكاء العاطفي، وهو قدرة الفرد على فهم انفعالاته و انفعالات الآخرين، ومعرفتها والتمييز بينها، والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية، والقدرة على تحفيز الذات وعلى إدارة الانفعالات والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال (جولمان، ٢٠١٠).

إن الأشخاص الذين يمتلكون درجة عالية من الوعي الذاتي يدركون كيف تؤثر مشاعرهم فيهم وفي الآخرين، وفي أدائهم الوظيفي، يتمتعون بوعي ذاتي قوي فهم لا يفرطون في الانتقاد ولا في التفاؤل، بل واقعيون مع انفسهم ومع غيرهم. وهذا ما سيتم تناوله في هذه الدراسة. و قد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث أجزاء، جزء نظري شمل المفاهيم الأساسية للدراسة، ثم جزء تطبيقي وأخيرا النتائج والتوصيات.

**مشكلة الدراسة:**

عندما يتأمل في طبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الإدارية يمكن ملاحظة الشكل القيادي المتبع بالمنظمة، وهذا يعني أن السلوك التنظيمي محكوم في جانب كبير منه بطبيعة النظام القيادي القائم. وقد أشارت الدراسات إلى وجود سمات في القائد تمثل مجموعة استعدادات تعد مسؤولة عن فعالية سلوكه، يمكن من خلالها التنبؤ بفعالية القيادة. إن التوجه المعاصر في دراسة الفعالية يركز على نوعية التفاعل بين القائد و مرؤوسيه ويؤكد على دور مرؤوسيه في العملية القيادية. ومن هنا يمكن القول أن المهارات الانفعالية (مهارات الذكاء العاطفي)، و الذي يمثل الوعي بالذات إحداهما، تقع في قلب المهارات القيادية. إن تطبيق مفهوم فعالية القيادة في المؤسسات الإدارية اليوم يعمل في ظل بيئة عمل تواجهها الكثير من المحددات والمشاكل

الإدارية ، ويرجع السبب في ذلك إلى نقص المهارات التي يفتقدها القائد في التعامل مع مرؤوسيه . لذلك كان لا بد من إيجاد مفهوم جديد يساهم في فعالية القيادة الإدارية، من خلال اكتساب المهارات التي تساعد في تمكين القادة داخل المؤسسات الإدارية من مواجهة التحديات، ألا وهو مفهوم الذكاء العاطفي. وقد توصلت دراسة الجبهان (٢٠٠٩م). إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي. كما أثبتت دراسة باظاطو(٢٠١٠) أن الذكاء العاطفي يوجد نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد. بالإضافة الي وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي و القيادة الإدارية كانت نتيجة لدراسة جامع (٢٠١٠م). وقد أوضح Carmeli (٢٠٠٤). إن المديرين الذين يتمتعون بمستوى ذكاء عاطفي عالي يتميزون بالتزامهم بالمسار المهني. و قد توصلت دراسة الحسين(٢٠١١) الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية الذكاء الوجداني للعاملين ببعض الجامعات السودانية.

و تعد جامعة الخرطوم من الجامعات السودانية العريقة التي تعج بالكفاءات الإدارية، ونظامها الإداري موروث من الحقبة الاستعمارية، و من هنا جاء اختيار جامعة الخرطوم للتعرف و بحث العلاقة بين بين الوعي بالذات و فعالية سلوك القائد ، و قد أوضحت دراسة الجعفري، العوض (٢٠١٩) قصور الاهتمام بالإداريين ، وعدم وجود نظام للحوافز لتشجيعهم لتحقيق الأهداف وتنمية قدراتهم لتحسين الأداء. وقصور العمل الجماعي والمشاركة من خلال فرق العمل، وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء المتميز. و بالتالي الفرصة لظهور قيادة فعالة، و تسعى هذه الدراسة الي التعرف على الدور الذي يلعبه مفهوم الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد في جامعة الخرطوم؟

#### أهمية الدراسة:

**الأهمية العلمية:** يعتبر موضوع الوعي بالذات من المواضيع المهمة والحيوية والتي لم تظهر إلا مع أواخر القرن العشرين، لذلك كان لا بد من أن يسلب الضوء عليه لإثراء المكتبات العربية بكل ما هو جديد ويساهم في دفع مسيرة البحوث العلمية، كما يمكن أن يعتبر البحث مصدر للمعلومات للباحثين اللاحقين حول موضوع الدراسة.

**الأهمية العملية:** تعتبر الدراسة مرجعية هامة تتعلق بموضوع إداري ذو أبعاد متعددة، إذ أنه يتناول موضوعاً جديداً في حقل العمل الإداري. و خصوصاً بيئة العمل السودانية، إضافة إلى أنه مفهوم جديد يساهم في تطوير القيادة والقادة الإداريين لتحقيق الأهداف التي تسعى لها منظمات الأعمال.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على مفاهيم الوعي الذات و فعالية سلوك القائد.
  ٢. التعرف على تأثير الوعي بالذات على فعالية سلوك القائد.
  ٣. التعرف على مفهوم و أنماط القيادة الإدارية.
  ٤. التعرف على تطبيق ذلك المفهوم داخل منظمات الأعمال السودانية.
- فرضية الدراسة:**

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وفعالية سلوك القائد الإداري.

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

**حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: جامعة الخرطوم- مجمع الوسط.

الحدود الزمانية: ٢٠١٦ - ٢٠١٨م.

الحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوع الوعي بالذات للقائد ولا يتعداها إلى الجوانب الأخرى للقيادة الإدارية.

**التعريف الإجرائي للمصطلحات الدراسية:**

**الوعي بالذات (سمرين، ٢٠١٦م):** فهم الإنسان العميق لعواطفه، ونقاط قوته وضعفه، واحتياجاته، والمحركات أو الدوافع التي تحفزه. ويتصف الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي قوي بأنهم لا يفرطون في الانتقاد ولا في التفاؤل، بل هم واقعيون مع أنفسهم ومع غيرهم.

**فعالية القيادة:** تنشيط جميع المكونات الدافعة لدى الأتباع وتطويرهم بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة أدائهم مع تحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء (**جولمان، ٢٠١٠**).

**الذكاء العاطفي:** قدرة الفرد على فهم انفعالاته وانفعالات الآخرين ، ومعرفتها والتمييز بينها والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية، والقدرة على تحفيز الذات وعلى إدارة الانفعالات والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال. (**زيدان: د. ت.**).

**مصادر المعلومات:**

المصادر الأولية جمعت باستبيان تم تصميمه وتوزيعه على القادة العاملين بجامعة الخرطوم. أما المصادر الثانوية فتمثلت في الكتب والدوريات إضافة إلى المنشورات الموجودة على شبكة الإنترنت ذات الصلة بموضوع البحث.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة: مفهوم الوعي بالذات والذكاء العاطفي وفعالية القيادة:

### الوعي بالذات وفعالية سلوك القائد:

يحتاج العالم اليوم إلى قادة محترفين يستشرفون المستقبل ويوحدون الجهود ويحفزون الفريق ويتخذون القرارات ويحققون الأهداف ويحافظون على القيم؛ ليستمر الإنجاز والتطوير والنماء عن طريق الإنسان عندما تأتيه الفرصة ليُعمل فكره وقلبه ويده في تقديم الأفضل بعد تمكنه بالثقة والاحترام والتحفيز. إن القادة الحقيقيون لا يولدون ، والدراسات تبين أن مهارات القيادة يمكن تعلمها وتطويرها. إن المشكلة أن هناك من يندفعون ويسعون للمناصب القيادية لمجرد الرغبة في السلطة والظهور والسيطرة ، بدون معرفة ووعي بقدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمعرفية ويكون أسلوبهم في القيادة بالبدئية، وعبارة عن قرارات وردود أفعال تعتمد على وجهات نظر خاصة، وانفعالات شخصية، وليست مبنية على قيم ثابتة، وسمات قيادية واضحة ، ورسالة ورؤية مدروسة ومفهومة من الجميع. وفي بعض الأحيان يُدفعُ بالبعض لتولي مناصب قيادية بطرق تفتقد للعناصر المهمة لاختيار القياديين، وربما تكون نتيجة لغياب سياسات الإحلال وإعداد المواهب في تلك المنظمة، هذا النوع من القيادة يكلف المؤسسة الكثير وخصوصاً الموارد البشرية التي هي أهم مصادر الإنتاج والإبداع وبحبط المعنويات ( البارودي، ، ٢٠١٥ )

### مفهوم القيادة الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤيا البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل، والقائد الناجح هو الذي يصوغ الرؤيا للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية. كما يقوم بوضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤيا ، ويستطيع أن يضمن دعم مراكز القوة الرئيسية له، والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب. إن القائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. إن القائد الفعال الذي يمتلك المهارات الاجتماعية يستطيع الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل القائد متفهماً لمطالبهم وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً. ( الشريف، ٢٠١٧ م )

### مفهوم الذكاء العاطفي:

الذكاء العاطفي مجموعة من عناصر الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على قيام الفرد بالتحكم في عواطفه وأحاسيسه والتمييز بينها واستخدامها لتوجيه تفكيره،

وأعماله وتصرفاته. إن القائد الذي يتمتع بمهارة الوعي بالذات يتمكن من الاستفادة من نقاط قوته، ويستطيع معالجة نقاط ضعفه. وبذلك يمتلك أهم مهارات الذكاء العاطفي التي تؤهله لأن يكون قائداً ناجحاً و يعد الوعي بالذات من أهم مهارات الذكاء العاطفي.

### مفهوم الوعي الذاتي:

يعني الوعي الذاتي فهم الإنسان العميق لعواطفه، ونقاط قوته وضعفه، واحتياجاته، والمحركات أو الدوافع التي تحفزه.

وينتسج الوعي الذاتي ليشمل فهم الإنسان لقيمه، وأهدافه، فالشخص الذي يتمتع بوعي ذاتي عالٍ يعرف إلى أين يتجه، ولماذا، وعليه سيكون - مثلاً - قادراً على رفض وظيفة مغرية مالياً لأنها لا تتسجم مع مبادئه وأفكاره أو أهدافه بعيدة المدى، في حين يميل الشخص الذي يفتقر إلى الوعي بذاته إلى اتخاذ قرارات تسبب له اضطرابات داخلية لأنه يثير ما بداخله: (لقد كان المال مغزياً جداً وهذا ما دفعني للتوقيع). وهنا يمكن طرح سؤال كيف يمكن للشخص أن يعرف الوعي بذاته؟ أولاً وقبل كل شيء، يظهر القدرة على تقييم الذات واقعيًا، فالناس الذين يتمتعون بوعي ذاتي عالٍ قادرين على التحدث بدقة وصراحة ولكن لا يعني بالضرورة البوح والإفاضة عن مشاعرهم.

كثيراً ما يعبر الوعي الذاتي عن نفسه في عملية اختيار الموظفين فلو طلب من أحد المرشحين للوظيفة وصف الوقت الذي تمادى فيه بمشاعره، وفعل شيئاً ندم عليه في وقت لاحق، سيكون المرشحون الذين يتمتعون بوعي ذاتي صريحين في الاعتراف بالفشل وغالباً ما يخبرون الآخرين عن فشلهم بابتسامه، فمن إحدى بصمات الوعي الذاتي مراجعة الذات بروح من الفكاهة.

أيضاً يمكن معرفة الوعي الذاتي عن طريق استعراضات الأداء، إذ يُعرف الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي، من خلال الحديث عن نقاط القوة لديهم، والعوامل التي تثير إحباطهم، وغالباً ما يظهرون ميلاً للنقد البناء، وعلى النقيض من ذلك فإن الأفراد المفتقرين إلى الوعي الذاتي، يفسرون إي رسالة، أو طلب لتحسين الذات على أنه تهديد لهم، أو علامة على فشلهم. كما يمكن التعرف إلى الناس ذوي الوعي الذاتي من خلال ثقتهم بأنفسهم، فهم متمكنون من قدراتهم، وأقل احتمالاً لتعريض أنفسهم للفشل مثلاً من خلال إرهاب أنفسهم بالعمل على مهام عدة، وهم يعرفون أيضاً متى يطلبون المساعدة، ويحسبون أخطار العمل بدقة، ولا يدخلون في تحديات لا يستطيعون التعامل معها فهم يعرفون جيداً مقدراتهم، ويدركون كيفية استعمالها.

## ثالثاً: الدراسة الميدانية:

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى بمجمع الوسط بجامعة الخرطوم، و الذي يتكون من كليات الآداب، العلوم، الاقتصاد العلوم الإدارية و العلوم الرياضية و القانون، وقد تم اختيار رؤساء الأقسام وعمداء الكليات النظرية والتطبيقية ومديري الإدارات والبالغ عددهم ٢٦٦ وتم توزيع الاستبانة على عدد ١٢٠ فرد تم استرداد ١٠٠ منها تم تحليلها جميعها.

## أداة جمع البيانات الميدانية

تم جمع البيانات عن طريق استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء رئيسية الجزء الأول: البيانات الديموغرافية ممثلة في (النوع، الخبرة، المؤهل العلمي و الدرجة الوظيفية. الجزء الثاني: (قياس مهارات الذكاء العاطفي) قام الباحثان بالاطلاع على عدد كبير من المقاييس المنشورة على الشبكة الدولية للمعلومات، وكذلك العديد من المراجع العلمية المتخصصة، والعديد من النماذج النظرية في قياس الذكاء العاطفي وبالتركيز على قياس الوعي بالذات باعتبارها موضوع الدراسة. الحالية وتم تحديد مقياسين الأول مقياس الذكاء العاطفي: من إعداد فاروق السيد عثمان وعبد عبد الهادي السيد<sup>١</sup>. ويتكون المقياس من ٥١ بنداً مقسمة على خمسة مهارات من ضمنها مهارة الوعي بالذات. فقد تم استخدام العبارات الخاصة بالوعي بالذات لأنها تمثل موضوع الدراسة، وسلم استجابة ثنائي محدد بخيارين "حقيقي أو غير حقيقي" تم تعديل سلم الاستجابة من ثنائي إلى خماسي وذلك ليوافق رايهما بأن المشاعر والأحاسيس يصعب تفسيرها تحديداً، والأفضل أن يكون تقييمها متدرج، وتم ذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وحتى يكون هنالك تلاؤم بينه وبين مقياس فعالية القيادة، والذي أعده الباحث إبراهيم بن جامع. مع إجراء بعض التعديلات في مفردات الاستبانة. أما الجزء الثالث: فهو الجزء الخاص بقياس فعالية سلوك القائد فقد قام الباحثان باستخدام مقياس فعالية سلوك القائد من إعداد الباحث إبراهيم بن جامع<sup>٢</sup>، وهو عبارة عن إستبانة وصفية للقيادة الفعالة في ضوء النموذج التحويلي للقيادة، و هو عبارة عن تقييم ذاتي يتكون من ٣٥ مفردة، يهدف إلى تقييم فعالية القيادة لدى أفراد العينة من خلال أبعادها السلوكية الأربعة ممثلة في الإلهام، والتقدير الفردي، والتحفيز الفكري، و التأثير المثالي، والمكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء، و سلوك عدم التدخل. كما أجرى الباحثان بعض التعديلات في عبارات الاستبانة حتى يتلاءم مع مقياس مهارات الذكاء العاطفي.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام الإحصاء الوصفي و الاستدلالي و البرنامج الإحصائي spss. أداة الدراسة:

استخدم معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج. وعند حساب معامل ألفا كرو نباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من ٠.٦ حتى يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

**جدول (١) قيمة معامل ألفا كرو نباخ لاختبار الثبات للاستبيان**

عنوان المحور	عدد العناصر	معامل ألفا كرو نباخ
الوعي بالذات	٨	٠.٦٤

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ألفا كرو نباخ لمحور الوعي بالذات بالاستبانة كان كافٍ لإجراء التحليل مما يدل على ثبات الاستبانة ومن ثم صلاحيته للقياس.

**مقياس ليكرت الخماسي:**

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للخمسة خيارات و الأوزان التي يوضحها الجدول التالي:

**جدول (٢) أوزان مقياس ليكرت الخماسي**

الوزن	الرأي
١	أبداً
٢	نادراً
٣	أحياناً
٤	غالباً
٥	دائماً

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩)

وقد تم بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

**جدول (٣) المتوسط المرجح**

المتوسط المرجح	الرأي
من ١ إلى ١.٧٩	أبداً
من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	نادراً

أحياناً	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩
غالباً	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩
دائماً	من ٤.٢٠ إلى ٥

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩).  
ومن خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة ٥/٤، أي حوالي ٠.٨٠،  
وقد حسبت الفترة على أساس ان الأرقام ٥،٤،٣،٢،١ بينها ٤ مسافات.  
إستخدام مربع كاي لجودة التطابق:-  
و لاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين، تم  
إستخدام اختبار مربع كاي.  
معامل بيرسون للارتباط : لقياس العلاقة بالضبط و اتجاه الارتباط .  
توزيع عينة الدراسة:  
١/ توزيع عينة الدراسة حسب النوع:-

#### جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	٤٩	٤٩
أنثى	٥١	٥١
حجم العينة الكلي	١٠٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩).  
من الجدول أعلاه يلاحظ بأن عدد المبحوثين من فئة الذكور قد بلغ عددهم ٤٩ بنسبة  
مئوية ٤٩%، فيما بلغ عدد الإناث ٥١ بنسبة مئوية ٥١%.  
٢/ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:-

#### جدول (٥) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	٣	٣
دبلوم	٥	٥
بكالوريوس	٣٠	٣٠
دبلوم عالي	١١	١١
ماجستير	٢٨	٢٨
دكتوراه	٢٠	٢٠
أخرى	٣	٣
حجم العينة الكلي	١٠٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩).

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر الباحثين من أفراد العينة كانوا من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم ٣٠ بنسبة مئوية ٣٠%، بينما بلغ عدد الأشخاص الذين لديهم مؤهل علمي ماجستير ٢٨ بنسبة مئوية ٢٨%، كما قد بلغ عدد الأشخاص من حملة الدكتوراه ٢٠ بنسبة مئوية ٢٠%، ولعل ذلك يدل على التأهيل العلمي العالي للمبشرين ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.  
٣/ توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:-

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
٣٣	٣٣	أقل من ٥ أعوام
١٨	١٨	من ٥ وأقل من ١٠ أعوام
٩	٩	من ١٠ وأقل من ١٥ عام
٤٠	٤٠	من ١٥ عام فأكثر
١٠٠	١٠٠	حجم العينة الكلي

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر الباحثين من أفراد العينة من أصحاب الخبرات من ١٥ عام فأكثر حيث بلغ عددهم ٤٠ بنسبة مئوية ٤٠%، ولعل ذلك يدل على تمتع أفراد العينة بخبرات كبيرة في مجال عملهم.  
٤/ توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	الدرجة الوظيفية
٨	٨	مدير
١١	١١	مدير إدارة
٥١	٥١	رئيس قسم
٣٠	٣٠	أخرى
١٠٠	١٠٠	حجم العينة الكلي

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر الباحثين من أفراد العينة كانوا من رؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم ٥١ بنسبة مئوية ٥١%، ويمكن التوضيح أن الدرجة الوظيفية (أخرى) يمثلها عمداء الكليات والمشرفين الإداريين في مواقع مختلفة في الجامعة (الإذاعة، مكتب المعلومات، وأمناء المكتبات والإدارة المالية).

تحليل بيانات الدراسة:-

جدول (٨)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات محور (الوعي بالذات) :-

الرأي										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	
٣٥	٤٨	١٥	١	١	٣٥	٤٨	١٥	١	١	اعرف كيف أوظف انفعالاتي حول كيفية قيادة المواقف الصعبة في العمل
١٦	٣٥	٣٥	١١	٣	١٦	٣٥	٣٥	١١	٣	تساعدني المشاعر السلبية مثل (القلق، التوتر) في تحفيز نفسي. ولا تؤثر سلبي على عملي
٣٥	٣٢	١٩	١٠	٤	٣٥	٣٢	١٩	١٠	٤	في الوقت المناسب استطيع توجيه مشاعري السلبية عند اتخاذ قرار هام في العمل
٦٥	٢٨	٥	٢	٠	٦٥	٢٨	٥	٢	٠	تكون مشاعري الإيجابية محفزة لي
٣٥	٤٦	١٤	٥	٠	٣٥	٤٦	١٤	٥	٠	عندي القدرة على إرشاد مشاعري من لحظة لأخرى
٤٨	٢٤	١٩	٥	٤	٤٨	٢٤	١٩	٥	٤	استطيع التعبير عن كل ما اشعر به في المواقف المتطلبة لذلك
٦٩	٢٠	٧	١	٣	٦٩	٢٠	٧	١	٣	أنا مدرك لمشاعري الصادقة اغلب الوقت
٥٦	٣٣	٨	٢	١	٥٦	٣٣	٨	٢	١	عند مباشرة مهامتي مع العاملين أكون على دراية تامة بحالتي الانفعالية التي أعيشها

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩).

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:-

1. أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور، حيث يبلغ حجم العينة (١٠٠) وذلك بنسبة مئوية ١٠٠%.

2. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (دائماً) فالعبارة (أنا مدرك لمشاعري الصادقة اغلب الوقت) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (دائماً) حيث بلغ تكرار هذا الرأي ٦٩ ، وذلك بنسبة مئوية ٦٩% من العينة الكلية.

3. حصلت بعض عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (غالباً) حيث يلاحظ في العبارة (اعرف كيف أوظف انفعالاتي حول كيفية قيادة المواقف الصعبة في العمل) انحاز لهذا الرأي ٤٨ من أفراد العينة بنسبة مئوية ٤٨% ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

4. حصلت كثير من عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (أبداً) في العبارة (عندي القدرة على إرشاد مشاعري من لحظة لأخرى) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

5. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الرأي (دائماً) و الرأي (غالباً) وفي ذلك مؤشر عن تمتع المبحوثين من أفراد العينة بالوعي الذاتي وفهمهم العميق لعواطفهم، ونقاط قوتهم وضعفهم، واحتياجاتهم، وانهم لا يفرطون في الانتقاد و لا في التفاؤل ، بل هم واقعيون مع أنفسهم ومع غيرهم.

عرض ومناقشة نتائج محور (الوعي الذاتي):-

جدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
غالباً	٠.٠٠٠	٤	٨٧.٨٠	.78٠	4.15	اعرف كيف أوظف انفعالاتي حول كيفية قيادة المواقف الصعبة في العمل
غالباً	٠.٠٠٠	٤	٤١.٨٠	.99٠	3.50	تساعدني المشاعر السلبية مثل (القلق، التوتر) في تحفيز نفسي. ولا تؤثر سلبي على عملي
غالباً	٠.٠٠٠	٤	٣٦.٣٠	٤1.1	3.84	في الوقت المناسب استطيع توجيه مشاعري السلبية عند اتخاذ قرار

						هام في العمل
دائما	٠.٠٠٠	٣	١٠١.٥ ٢٠	٩.6٠	4.56	تكون مشاعري الإيجابية محفزة لي
غالبا	٠.٠٠٠	٣	٤٢.٤٨ ٠	٣.8٠	4.11	عندي القدرة على إرشاد مشاعري من لحظة لاخرى
غالبا	٠.٠٠٠	٤	٦٤.١٠ ٠	1.11	4.07	استطيع التعبير عن كل ما اشعر به في المواقف المتطلبية لذلك
دائما	٠.٠٠٠	٤	١٦١.٠ ٠٠	.90٠	4.51	أنا مدرك لمشاعري الصادقة اغلب الوقت
دائما	٠.٠٠٠	٤	١١٤.٧ ٠٠	١.8٠	4.41	عند مباشرة مهامى مع العاملين أكون على دراية تامة بحالتي الانفعالية التي أعيشها

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩).

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، ابدا) ، أي ان إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة أن العبارات (تكون مشاعري الإيجابية محفزة لي، أنا مدرك لمشاعري الصادقة اغلب الوقت، عند مباشرة مهامى مع العاملين أكون على دراية تامة بحالتي الانفعالية التي أعيشها) كانت أوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (٤.٢٠ إلى ٥) وهو المحدد سلفا بالرأي (دائما)، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الرأي (دائما). كما أن العبارات (اعرف كيف أوظف انفعالاتي حول كيفية قيادة المواقف الصعبة في العمل، تساعدني المشاعر السلبية مثل (القلق، التوتر) فى تحفيز نفسي. ولا تؤثر سلبا على عملي، فى الوقت المناسب استطيع توجيه مشاعري السلبية عند اتخاذ قرار هام فى العمل، عندي القدرة على إرشاد مشاعري من لحظة لاخرى، استطيع التعبير عن كل ما اشعر به فى المواقف المتطلبية لذلك) كانت أوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهو المحدد سلفا بالرأي (غالبا) أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الرأي (غالبا). ويمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠.٦٩ إلى ١.١٤) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين. مما سبق

من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الرأي (دائما)، والرأي (غالبا). و لإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الأول ككل، يمكن بيان ذلك بالجدول التالي.

جدول ( ١٠ ) الاتجاه العام لمتوسط محور الوعي بالذات

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
غالبا	0.000	١٦	٥٢٠.٤٥	٤٩0.	٤.١٤

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩).

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٤.١٤) وهو المحدد سلفا بالرأي (غالبا) ، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتمتع المبحوثين من أفراد العينة بالوعي الذاتي .

جدول (١١) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات محور (سلوك القائد الإداري):

الرأي										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ	
٢٨	٣٢	٢٨	٩	٣	٢٨	٣٢	٢٨	٩	٣	اطلب من العاملين التفكير في مواضيع لم يسبق لهم مناقشتها
٤١	٣٨	١٩	٠	٢	٤١	٣٨	١٩	٠	٢	ادفع العاملين إلى البحث عن افضل طريقة ممكنة للأداء
٤٤	٣٣	١٦	٦	١	٤٤	٣٣	١٦	٦	١	اشجع العاملين على القيام بمهامهم بمفردهم والاعتماد على انفسهم
٦٤	٢٦	٨	٠	٢	٦٤	٢٦	٨	٠	٢	أقوم بتمثيل المؤسسة بشكل جيد و أحافظ على سمعتها لدى الآخرين
٣٥	٣٨	١٩	٦	٢	٣٥	٣٨	١٩	٦	٢	ادفع العاملين إلى تحقيق اكبر قدر من الإنجاز مقابل منحهم ما يطلبونه من امتيازات
٣٩	٢٧	١٨	٧	٩	٣٩	٢٧	١٨	٧	٩	أقدم المكافآت عندما يحقق الموظفون الأعمال المطلوبة
٤٣	٣٥	١٤	٦	٢	٤٣	٣٥	١٤	٦	٢	أعطي اهتماما خاصا بالأشخاص الذين يبذلون مرفوضين من طرف

الجماعة										
٧٣	١٧	٧	٣	٠	٧٣	١٧	٧	٣	٠	اشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها
٣٢	٢٨	٢٩	٧	٤	٣٢	٢٨	٢٩	٧	٤	لا أتدخل في مهام العاملين
٤٣	٢٢	٢٦	٥	٤	٤٣	٢٢	٢٦	٥	٤	لدي اقتناع بأن يؤدي الآخرون أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩).

من الجدول السابق يمكن ملاحظة الآتي:-

- أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور بنسبة مئوية ١٠٠%.
  - انحازت كثير من استجابات المبحوثين لعبارات هذا المحور للرأي (دائما) حيث يمكن ملاحظة العبارة ( أقوم بتمثيل المؤسسة بشكل جيد و أحافظ على سمعتها لدى الآخرين) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (دائما) حيث بلغ تكرار هذا الرأي ٦٤، وذلك بنسبة مئوية ٦٤% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
  - حصلت بعض عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي(غالبا) حيث يلاحظ في العبارة (ادفع العاملين إلى تحقيق اكبر قدر من الإنجاز مقابل منحهم ما يطلبونه من امتيازات) انحاز لهذا الرأي ٣٨ من أفراد العينة بنسبة مئوية ٣٨%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
  - حصلت كثير من عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي(أبدا) حيث يلاحظ في العبارة (اشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
  - لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الرأي (دائما) والرأي (غالبا) وفي ذلك مؤشر عن تمتع المبحوثين من أفراد العينة بسلوك القائد الإداري.
- عرض و مناقشة نتائج محور (سلوك القائد الإداري):-

جدول (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
غالبًا	٠.٠٠٠٠	٤	٣٤.١٠٠	1.06	3.73	اطلب من العاملين التفكير في مواضيع لم يسبق لهم مناقشتها
غالبًا	٠.٠٠٠٠	٣	٣٩.٦٠٠	.87٠	4.16	ادفع العاملين إلى البحث عن افضل طريقة ممكنة للأداء
غالبًا	٠.٠٠٠٠	٤	٦٥.٩٠٠	.96٠	4.13	اشجع العاملين على القيام بمهامهم بمفردهم والاعتماد على انفسهم
دائمًا	٠.٠٠٠٠	٣	٩٣.٦٠٠	.81٠	4.50	أقوم بتمثيل المؤسسة بشكل جيد و أحافظ على سمعتها لدى الآخرين
غالبًا	٠.٠٠٠٠	٤	٥٣.٥٠٠	٩.9٠	3.98	ادفع العاملين إلى تحقيق اكبر قدر من الإنجاز مقابل منحهم ما يطلبونه من امتيازات
غالبًا	٠.٠٠٠٠	٤	٣٥.٢٠٠	٨1.2	3.80	اقدم المكافآت عندما يحقق الموظفون الأعمال المطلوبة
غالبًا	٠.٠٠٠٠	٤	٦٥.٥٠٠	.99٠	4.11	أعطى اهتماما خاصا بالأشخاص الذين يبدوون مرفوضين من طرف الجماعة
دائمًا	٠.٠٠٠٠	٣	١٢٧.٠٤٠	.75٠	4.60	اشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها
غالبًا	٠.٠٠٠٠	٤	٣٥.٧٠٠	1.10	3.77	لا أتدخل في مهام العاملين

غالبا	٠.٠٠٠	٤	٥٢.٥٠٠	1.12	3.95	لدى اقتناع بأن يؤدي الآخرون أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها
-------	-------	---	--------	------	------	--

### المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩)

من الجدول السابق يمكن ملاحظة بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) ، أي ان إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:-

١. العبارات (أقوم بتمثيل المؤسسة بشكل جيد وأحافظ على سمعتها لدى الآخرين اشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٤.٢٠ إلى ٥) وهو المحدد سلفا بالرأي (دائما)، اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الرأي (دائما).

٢. العبارات (اطلب من العاملين التفكير في مواضيع لم يسبق لهم مناقشتها، ادفع العاملين إلى البحث عن افضل طريقة ممكنة للأداء، اشجع العاملين على القيام بمهامهم بمفردهم والاعتماد على انفسهم، ادفع العاملين إلى تحقيق اكبر قدر من الإنجاز مقابل منحهم ما يطلبونه من امتيازات، اقدم المكافآت عندما يحقق الموظفون الأعمال المطلوبة، أعطى اهتماما خاصا بالأشخاص الذين يبديون مرفوضين من طرف الجماعة، لا أتدخل في مهام العاملين، لدى اقتناع بأن يؤدي الآخرون أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهو المحدد سلفا بالرأي (غالبا) أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الرأي (غالبا).

٣. يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (٠.٧٥ إلى ١.٢٨) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الرأي (دائما) والرأي (غالبا).

و لإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور السادس ككل، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (١٣) الاتجاه العام لمتوسط محور سلوك القائد الإداري

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
غالبا	٠0.00	٢١	٠٠٠.٥٤	٥١0.	٤.٠٧

المصدر: إعداد الباحثان (من بيانات الاستبانة - ٢٠١٩) من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (٤.٠٧) وهو المحدد سلفا بالرأي (غالبا) ، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتمتع المبحوثين من أفراد العينة بسلوك القائد الإداري. **فرضية الدراسة:**

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وفعالية سلوك القائد الإداري

جدول (١٤) الارتباط بين الوعي بالذات وسلوك القائد الإداري

نوع العلاقة	الدلالة المعنوية	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير
طردية	٠.٠٢٨	٠.٢٢٠	الوعي بالذات
			سلوك القائد الإداري

\*مستوى المعنوية ٠.٠٥/المصدر: إعداد الباحثان(من بيانات الاستبانة -

٢٠١٩).

الجدول اعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (الوعي بالذات ، سلوك القائد الإداري) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت ٠.٢٢٠ ومستوى معنوية (٠.٠٢٨) اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ، وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين وعليه يمكن اثبات الفرض القائل بأن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الوعي بالذات وفعالية سلوك القائد الإداري.

رابعاً: النتائج و التوصيات:

النتائج الدراسة النظرية: من خلال الدراسة النظرية توصل الباحثان إلى بعض النتائج منها:

١. إن المشكلة الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الإدارية وخاصة في الدول النامية، الانتقار إلى قيادات إدارية قادرة على التطوير والتغيير ومواجهة التحديات.

٢. ان المؤسسات ترغب في القادة الفاعلين، لكنها تبني نفسها بطرق تقتل فعالية القيادة و لا تمنح القادة الإحساس الكافي بأهمية أدوارهم و ماذا يمثلون و ما الذي ينقصهم ليكونوا قادة فاعلين.

٣. أن هناك من يندفعون ويسعون للمناصب القيادية لمجرد الرغبة في السلطة والظهور والسيطرة بدون معرفة ووعي بقدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمعرفية.

**نتائج الدراسة التطبيقية:** أظهرت نتائج دراسة أثر قياس الوعي بالذات على فعالية السلوك القيادي للمديرين العاملين في جامعة الخرطوم ، والتي سبق تحليلها التالي:

- ١ بينت الدراسة أن هنالك علاقة بين الوعي بالذات وفعالية سلوك القائد الإداري.
- ٢ يتمتع العاملون في الجامعة بالوعي الذاتي وفهمهم العميق لعواطفهم، ونقاط قوتهم وضعفهم.
- ٣ يتمتع العاملون من أفراد العينة بفعالية سلوك القائد الإداري.

#### التوصيات:-

١. لرفع المستوى المعرفي لدى القادة الإداريين فيما يخص موضوع الوعي بالذات والذي يعتبر من مهارات الذكاء العاطفي لدى القادة كمفهوم جديد في حقل العمل الإداري، لا بد من:

○ عرض التجارب الناجحة عن طريق عقد ندوات و محاضرات دورية حول مفهوم الوعي بالذات داخل المؤسسات الإدارية.

○ أن تهتم المؤسسات الإدارية بتوزيع نشرات تثقيفية إما إلكترونية أو مطبوعات حول هذا المفهوم.

٢. من ناحية تفعيل القيادة الإدارية لا بد من:

○ تصميم برامج تدريبية تتناول موضوع تفعيل سلوك القائد الإداري من حيث المهارات التطبيقية.

○ إعداد مدربين في هذا المجال ( في ميدان العمل و ذلك من أجل الوصول إلى مستوى متميز في الأداء و خلق بيئة تنافسية في هذا المجال حتى يصبح تفعيل جزء من الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة.

٣. الاهتمام بالتطوير التنظيمي والإهتمام ودراسة الوعي بالذات سلوك القائد في جميع المستويات الإدارية في جامعة الخرطوم من البرامج التدريبية، و كذلك الدروس المستفادة في الحياة العملية من تجارب المؤسسات الأخرى في هذا المجال والذي يعتبر أحد أبرز عوامل النجاح القادة والمسؤولين الإداريين.

**المراجع:**

البارودي، منال احمد ، القائد المتميز و أسرار الإبداع الإداري، دار المنهل للنشر و التوزيع، د.م. ٢٠١٥م، ص ٣٢.

جولمان، دانيال - الذكاء العاطفي - (علم المعرفة: الكويت : د.ن، ٢٠١٠) ص ٥٠.  
الجبهان، دينا بنت سليمان بن عبدالرحمن، علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القيايين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، كلية الآداب والتربية ٢٠٠٩م.

باطاظو، عزمي محمد، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي لمدرء العاملين في مكتب غزة الإقليمية التابع للأونروا ،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فبراير ٢٠١٠م.

بن جامع ، إبراهيم- الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- قسنطينة ، الجزائر ٢٠١٠م.

أنس الطيب الحسين ، الذكاء الوجداني للعاملين ببعض الجامعات في ولاية الخرطوم ،ورقة علمية منشورة في المجلة العربية لتطوير التفوق ، العدد ، ٣ ، ٢٠١١م.

**Abraham, Carmeli " The relationship between emotional intelligence and Work attitudes, behavior and outcomes", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Psychology, Vol.18, No.8,**

الجعفري، محمد الناجي و العوض، فايقة الامين، تأهيل الاستاذ الجامعي لتطبيق الجودة الشاملة وأثره في تحسين الاداء الأكاديمي لجامعة الخرطوم ٢٠١٤م،مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، العدد، ٥٢، ٢٠١٩م.

سمرين، خليل يوسف ، عن إدارة الناس (العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض: ٢٠١٦م).

جولمان، دانيال - الذكاء العاطفي - (علم المعرفة: الكويت : د.ن، ٢٠١٠) ص ٥٠.  
محمد مصطفى زيدان - الدوافع والانفعالات - (د.ن: د.ت) ص ٨٣.

المساذ، محمود، الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٣، ص ١٢٧.  
مشهور الشريف، البوابة السعودية للموارد البشرية، مقال بعنوان: القيادة والوعي بالذات ٢٠١٧/٣/١٦م ، التاريخ الدخول ٢٠١٨/١٠/١٥ الموافق ٥ صفر ١٤٤٠هـ الساعة ٣:٥٠ عصراً