

دافعية الإتقان وعلاقتها بالقيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية

إسراء حسين محمد سميسم الشمري

esra.h.m@uomstansiriyah.edu.iq

الجامعة المستنصرية ، كلية التربية ، قسم العلوم التربوية والنفسية

المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين دافعية الإتقان والقيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء مقياسين لهذا الغرض: مقياس دافعية الإتقان المكوّن من (٣٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (المثابرة المعرفية، المثابرة الحركية، متعة الإتقان، ردود الأفعال السلبية للفشل، الكفاءة العامة)، ومقياس القيادة المتناغمة المكوّن من (٣٠) فقرة أيضاً موزعة على خمسة أبعاد (القيادة بالرؤية، التدريب، التشاركية، الديمقراطية، الذكاء العاطفي والعلاقات الإنسانية). طُبّق المقياسان على عينة قوامها (١٠٠) رئيس قسم علمي تم اختيارهم من مختلف كليات جامعة بغداد. أظهرت النتائج ارتفاعاً في مستوى المتغيرين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بينهما، دون وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات في ضوء نتائج البحث.

الكلمات المفتاحية: دافعية الإتقان ، القيادة ، التناغم ، رؤساء الأقسام العلمية.

Mastery Motivation and Its Relationship with Resonant Leadership among Heads of Academic Departments

Israa Hussein Mohammed Smeesem

Mustansiriyah University . College of Education

Abstract

This study aims to explore the relationship between mastery motivation and resonant leadership among heads of academic departments at the University of Baghdad. The researcher adopted a descriptive correlational approach and developed two instruments: a Mastery Motivation Scale consisting of 30 items across five dimensions (cognitive persistence, behavioral persistence, enjoyment of mastery, negative reactions to failure, and general competence), and a Resonant Leadership Scale also comprising 30 items distributed over five dimensions (visionary leadership, coaching, affiliative leadership, democratic leadership, and emotional intelligence with human relations). The instruments were administered to a sample of 100 department heads selected from various colleges within the university. The findings revealed high levels of both mastery motivation and resonant leadership. A strong positive correlation was found between the two variables, while no statistically significant differences were observed based on gender. The results were interpreted in light of relevant theories and previous studies, and the research concluded with recommendations to enhance leadership development and intrinsic motivation in academic settings.

Keywords: mastery motivation_ leadership_ resonant_ heads of academic departments.

المقدمة

مشكلة البحث :

تُعد القيادة عنصراً محورياً في تعزيز فعالية الفرق داخل المؤسسات، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أنها قد تكون العامل الأهم في تحقيق الأداء الفعال، إذ تؤثر بشكل مباشر في تماسك الفريق وتحقيق أهدافه (Carson et al., 2007, p. 1217). وفي السياق الأكاديمي، تبرز أهمية القيادة بشكل خاص لدى رؤساء الأقسام العلمية، الذين تقع على عاتقهم مسؤولية توجيه العمل الأكاديمي والإداري، وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية نحو الإنجاز والتميز.

من جهة أخرى، تُعد دافعية الإتقان من أبرز الدوافع الذاتية المرتبطة بالأداء العالي، حيث تعكس رغبة الفرد في تحقيق معايير مرتفعة من التميز، وتتبع من شعور داخلي يدفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن من أجل النجاح والوصول إلى أفضل مستوى من الأداء.

(رضوان، ٢٠٢١). ويُعد الشعور بالكفاءة وتطور التوقعات المتعلقة بالقدرة على التحكم في البيئة المحيطة من المؤشرات الأساسية على نشوء هذه الدافعية (Shenk, 2016)، مما يجعلها ذات أهمية خاصة في البيئات التي تتطلب أداءً عالياً واستقلالية في اتخاذ القرار، مثل بيئة الأقسام العلمية في الجامعات.

وفي هذا السياق، تبرز القيادة المتناغمة كنمط قيادي حديث يُشعر الأفراد بالتآلف والتزامن حول أهدافهم المشتركة، بما يشمل الرؤية، الرسالة، القيم، والرحمة المتبادلة. ويُجسد القائد المتناغم هذا النمط من خلال اليقظة والاهتمام بالذات والآخرين، وتحفيز الأفراد بالأمل والإلهام لتحقيق الأهداف المنشودة (Wagner et al., 2013, p. 108). فالقيادة المؤثرة لا تقتصر على تنفيذ المهام بكفاءة، بل تتعداها إلى توجيه المشاعر وتعزيز الانتماء والتحفيز الداخلي لدى الأفراد، وهو ما يُساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي (Ayask & Sadeghi, 2016, p. 58-59).

ويُعد التناغم الداخلي للفرد عاملاً نفسياً مهماً في تعزيز دافعية الإتيان، إذ يعمل على تحقيق الانسجام والتآلف والتوافق بين مفهوم الذات والخبرات المرتبطة بها. وعندما يكون الفرد في حالة تناغم أو انساق، فإن ميله إلى التحقق يكون صحياً وموحداً، مما ينعكس في سلوكيات ناضجة ومتوافقة نفسياً. أما في حال كانت إدراكات الفرد مشوهة أو متصلبة أو زائدة التعميم، فقد يؤدي ذلك إلى اضطراب في دافعيته نحو الإتيان (عبد الخالق، ٢٠١٦، ص. ٣٦٣).

تُعد دافعية الإتيان من الدوافع الجوهرية التي تحفز الأفراد على السعي نحو تحقيق الكفاءة والتميز في أداء المهام، خاصة في البيئات القيادية والأكاديمية. وفي مؤسسات التعليم العالي، يُشكل رؤساء الأقسام العلمية محوراً أساسياً في قيادة العملية التعليمية والإدارية، مما يستدعي توافر مستويات عالية من الدافعية الذاتية، لا سيما دافعية الإتيان، لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

في المقابل، برز مفهوم القيادة المتناغمة كأحد أنماط القيادة الحديثة التي تركز على التوازن بين العقل والعاطفة، وتعزز مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم النمو الشخصي والمهني. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى فهم العلاقة بين دافعية الإتيان لدى رؤساء الأقسام العلمية ونمط قيادتهم المتناغم، خاصة في ظل التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الراهن.

وعليه، فإن مشكلة البحث الحالي تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين دافعية الإتيان والقيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات؟

أهمية البحث:

تُعد دافعية الإتيان من المفاهيم النفسية الجوهرية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الأداء والتميز المهني، حيث يؤكد علماء النفس أن الأفراد الذين تحركهم هذه الدافعية يتصفون بقدرة عالية على تعديل الظروف والتكيف معها، مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم. كما أنهم يمتلكون معتقدات إيجابية حول كفاءتهم الذاتية، ويتميزون بقدرة كبيرة على التحكم في الذات، مما يمكنهم من أداء المهام بإنقار عالٍ. ويتطلب هذا النمط من الدافعية مرونة معرفية، تتيح للفرد إعادة بناء المعرفة بطرق متعددة، والتكيف مع التغيرات التي تفرضها المواقف المختلفة (رضوان، ٢٠٢١، ص. ٢٧).

وفي السياق ذاته، يُعد القادة المتناغمون من النماذج القيادية التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، نظراً لقدرتهم على تحويل التحديات إلى فرص، واستخدام أساليب إبداعية لتجاوز العقبات. فهم يتصفون بالتفاؤل والواقعية في آنٍ واحد، وتُساهم ممارساتهم في بناء علاقات إيجابية قوية تُفضي إلى مناخ تنظيمي محفز. كما يُدرك هؤلاء القادة أهمية التجديد الذاتي المستمر، باعتباره عملية شاملة تشمل العقل، والجسد، والقلب، والروح. فغياب هذا التجديد قد يؤدي إلى تناثر قيادي ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي (عبادي، ٢٠٢٠).

وتدعم هذه الرؤية نتائج دراسة (Spence Laschinger et al., 2016)، التي أشارت إلى أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية إيجابية أقل عرضة لخلق بيئات عمل تُشجع على قلة الاحترام، وبالتالي يُسهمون في تقليل الإرهاق الوظيفي وتعزيز الرضا المهني لدى العاملين.

الأهمية النظرية

١. إثراء الإطار النظري لمجال الدافعية والقيادة الأكاديمية، من خلال الربط بين دافعية الإتقان كنموذج تحفيزي داخلي، والقيادة المتناغمة كنمط قيادي حديث يركز على الذكاء العاطفي والوعي الذاتي.
٢. تسليط الضوء على دافعية الإتقان كمتغير نفسي مهم في فهم سلوك القيادات الأكاديمية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه التعليم العالي.
٣. توسيع تطبيق نظرية الكفاءة لروبرت وايت ونماذج دافعية الإتقان في سياقات جديدة، مثل بيئة الأقسام العلمية في الجامعات، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية في هذا الاتجاه.
٤. المساهمة في الأدبيات العربية من خلال تقديم دراسة ميدانية حديثة في بيئة جامعية عربية، مما يعزز فهمنا المحلي للمتغيرات النفسية والقيادية.

الأهمية العملية

١. توفير بيانات ميدانية لصناع القرار في الجامعات حول مستويات دافعية الإتقان لدى رؤساء الأقسام، مما يساعد في تطوير برامج دعم وتدريب موجهة.
٢. تعزيز فعالية القيادة الأكاديمية من خلال فهم العلاقة بين نمط القيادة المتناغمة والدافعية الذاتية للإتقان، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.
٣. إمكانية استخدام نتائج البحث في تصميم برامج إعداد القادة الأكاديميين، بحيث تدمج بين تنمية المهارات القيادية وتعزيز الدوافع الداخلية.
٤. تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي، وزيادة الرضا الوظيفي والانخراط المهني لدى القيادات الجامعية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دافعية الإتقان وعلاقتها بالقيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى دافعية الإتقان لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة.
٢. التعرف على مستوى القيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة.
٣. الكشف عن العلاقة بين دافعية الإتقان والقيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية.
٤. التعرف على الفروق في مستوى دافعية الإتقان لدى رؤساء الأقسام العلمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث).
٥. التعرف على الفروق في مستوى القيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث).

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

- الحدود الزمانية: يقتصر تطبيق هذا البحث على الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في جامعة بغداد
- الحدود البشرية: يقتصر مجتمع البحث على رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد خلال الفصل الدراسي المحدد.
- الحدود الموضوعية: يتناول البحث دراسة مستوى دافعية الإتقان ومستوى القيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية، والكشف عن العلاقة بين المتغيرين،

تحديد المصطلحات :

١. دافعية الإتيقان:

- تعريف رضوان (٢٠٢١، ص. ١١): "طاقة داخلية نشطة لدى الفرد، تُوجّه نحو التركيز على الهدف، والحرص على اختيار المشكلات الصعبة والعمل على حلها، مع التصميم على إتيقان المهام الموكلة إليه بكفاءة، بالرغم من التحديات التي قد تواجهه، مع الاستعداد لإعادة المحاولة في حال الفشل، والشعور بالسرور والفخر عند تحقيق الهدف."

- تعريف (Barron, 2000): دافعية الإتيقان تمثل حالة داخلية تحفز الفرد على السعي نحو الإتيقان، حيث ترتبط بنتائج تكتيفية إيجابية، وتُعد من الحاجات النفسية الأساسية التي تدفع الفرد إلى بذل الجهد لتحقيق أداء متميز. ويُفضل النظر إليها كقوة داخلية تسعى لتحقيق التميز إلى جانب الأداء الفعال.

- تعريف (Morgan & Maslin, 1990): قوة نفسية جوهرية متعددة الأبعاد، تدفع الفرد إلى الإبداع في إنجاز المهام التي تمثل تحدياً له. (Gilmore et al:2017:187)

يتبنى هذا البحث التعريف النظري الذي قدّمه (Morgan & Maslin-Cole, 1990)،

- **التعريف الإجرائي:** تُقاس دافعية الإتيقان في هذا البحث من خلال الدرجة التي يحصل عليها المشارك في مقياس دافعية الإتيقان المعد لهذا الغرض، والذي يتضمن أبعاداً تقيس الميل إلى التحدي، والمثابرة، والشعور بالكفاءة، والانغماس في المهمة.

٢. **القيادة المتناغمة:** تعريف عبادي (٢٠٢٠): الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد التربوي، ويعكس مستوى مرتفعاً من الذكاء العاطفي، من خلال قدرته على التفاعل الإيجابي مع مشاعر الآخرين، وإدارة انفعالاته الذاتية بفعالية، بما يُسهم في بناء علاقات قائمة على الثقة، وتهيئة مناخ من التفاؤل يعزز الالتزام المهني لدى العاملين.

تعريف (Boyatzis & McKee, 2005): نمط من أنماط القيادة الاجتماعية، يقوم على الفهم العميق، والشغف، والذكاء العاطفي، ويُسهم في تحقيق النجاح والإنتاجية من خلال الاهتمام بالآخرين والتعاطف معهم.

يتبنى هذا البحث التعريف النظري الذي قدّمه (Boyatzis & McKee (2005)،

- **التعريف الإجرائي:** تُقاس القيادة المتناغمة في هذا البحث من خلال الدرجة التي يحصل عليها المشارك في مقياس القيادة المتناغمة المستخدم في الدراسة، والذي يقيس أبعاداً مثل الذكاء العاطفي، التفاعل الإيجابي، وبناء العلاقات.

٣. **رئيس القسم اجرائياً:** يقصد برئيس القسم عضو هيئة التدريس الذي يشغل منصب رئاسة أحد الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة والمسؤول عن إدارة شؤون القسم للعام ٢٠٢٥-٢٠٢٦.

المبحث الاول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم التناغم:

يشير مفهوم التناغم إلى حالة من الانسجام العاطفي والذهني بين الأفراد، حيث يُعبّر عن شعور الفرد بأنه موجود في عقل وقلب الآخرين، وأن هذا الوجود مهم ومحجوب ومُعْتنى به. وغياب هذا الإحساس بالوجود يؤدي إلى شعور الفرد بالوحدة والاعتراّب، بل وقد يشعر بأن وجوده مرفوض أو غير محبوب (عبد الحميد، ٢٠٢٢، ص. ١٢٧). ومن هذا المنطلق، يُعد التناغم حاجة إنسانية أساسية تُسهم في بناء علاقات صحية، وتُعزز من الشعور بالانتماء والتقدير.

ثانياً: مفهوم القيادة المتناغمة:

تُعد القيادة المتناغمة نمطاً إيجابياً من أنماط القيادة العلائقية، حيث تركز على بناء علاقات إنسانية فعالة بين القائد وأعضاء الفريق. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن هذا النوع من القيادة يُسهم بشكل كبير في تحقيق نتائج إيجابية في بيئة العمل، من خلال تعزيز الثقة، وتحفيز الأفراد، وخلق مناخ تنظيمي داعم.

وفقاً لـ (Goleman et al. 2002)، فإن المهمة الجوهرية للقائد تكمن في الجانب العاطفي لعلاقاته مع الآخرين. ويُطلق على القادة الذين يُحفزون أتباعهم من خلال المشاعر الإيجابية لتحقيق أداء متميز مصطلح "المتناغمين". ويُشير مفهوم "التناغم القيادي"

إلى قدرة القائد على استخدام الذكاء العاطفي، إلى جانب الوعي المالي، البيئي، الاجتماعي، والثقافي، لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم في مختلف المواقف.

ثالثاً: الصدى العاطفي والقيادة المتناغمة:

يعتمد القادة المتناغمون على ما يُعرف بـ الصدى العاطفي (Emotional Resonance)، أي استخدام المشاعر الإيجابية لتحفيز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم، والسعي لتحقيق أهداف سامية (McKee et al., 2002). ويُعد هذا الصدى العاطفي عنصراً محورياً في بناء الروابط الإنسانية داخل الفريق، حيث يُسهم في خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير والتفاهم.

رابعاً: الذكاء العاطفي كأساس للقيادة المتناغمة:

يؤكد (Boyatzis & McKee 2005) أن القيادة المتناغمة تعتمد بشكل أساسي على الذكاء العاطفي، باعتباره الركيزة الأساسية لهذا النمط القيادي. وفي هذا السياق، يتميز القادة المتناغمون بقدرتهم على الانسجام مع محيطهم العاطفي، مما يؤدي إلى تزامن مشاعر وأفكار الفريق. كما أنهم يمتلكون مهارات عالية في إدارة مشاعرهم الشخصية ومشاعر الآخرين، مما يُسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتفاهم (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

خامساً: أنماط القيادة المتناغمة:

وقد حددت الأدبيات أربعة أنماط رئيسية للقيادة المتناغمة، وهي كما يلي (Kushwaha, 2019:1): القيادة بالرؤية (Visionary Leadership): التأثير من خلال الأحلام والرؤى المشتركة، حيث يُلهم القائد الفريق نحو مستقبل مشترك واضح ومُلهم.

٢. القيادة التدريبية (Coaching Leadership): التركيز على تطوير الأفراد، من خلال مساعدتهم على تنمية قدراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

٣. القيادة التشاركية (Affiliative Leadership): بناء علاقات متينة مع الفريق، وتعزيز الروابط الإنسانية، وتقديم الدعم العاطفي.

٤. القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership): اتخاذ القرارات بالتعاون والتنسيق مع أعضاء الفريق، مما يُعزز الشعور بالانتماء والمشاركة.

دافعية الإتقان

أولاً مفهوم دافعية الإتقان :

تُعد دافعية الإتقان من المفاهيم النفسية الجوهرية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، نظراً لدورها المحوري في تفسير السلوك الإنساني الموجه نحو الأداء المتميز. وقد طُرحت تفسيرات متعددة لفهم هذا المفهوم، من أبرزها ما يلي:
- أشار كل من (Barron & Harackiewicz 2003) إلى أن السعي المتزامن نحو أهداف الإتقان وأهداف الأداء - ما يُعرف بـ "منظور الأهداف المتعددة" - قد يكون أكثر فاعلية في تعزيز الدافعية والأداء، مقارنة بالتركيز على نوع واحد فقط من الأهداف. ويُعد هذا المنظور تطوراً مهماً في فهم الدافعية، حيث يُراعي تنوع الدوافع الإنسانية وتفاعلها داخل البيئة التعليمية.

ثانياً: أبعاد دافعية الإتقان: تتكون دافعية الإتقان من ثلاثة أبعاد رئيسية، تعكس جوانب مختلفة من شخصية المتعلم، وهي:

١. الدافعية للإتقان المعرفي (Cognitive Mastery Motivation): يشير هذا البعد إلى سعي الطالب لأداء المهام التعليمية بدقة ومهارة، مع القدرة على المثابرة لفترات طويلة من أجل إتمام مهمة تعليمية محددة. يتمثل هذا النوع من الدافعية في التركيز على الفهم العميق، وحل المشكلات، واكتساب المعرفة، ويُعد مؤشراً على التوجه نحو التعلم من أجل الإتقان وليس فقط من أجل الإنجاز أو الدرجات (Morgan et al., 2017).

٢. الدافعية للإتقان الاجتماعي (Social Mastery Motivation): يرتبط هذا البعد برغبة الفرد في التفاعل الفعّال مع الآخرين، ويظهر من خلال محاولاته المستمرة والمثابرة لبدء التفاعلات الاجتماعية والحفاظ عليها. يتجلى ذلك في إظهار مشاعر إيجابية أثناء

التفاعل مع الآخرين، مثل التعاون، والمشاركة، والاندماج في الأنشطة الجماعية. وقد أشار Wach & Combs إلى أن هذا النوع من الدافعية يتشكل في مراحل مبكرة من العمر، ويمكن تمييزه عن الدوافع الموضوعية الأخرى.

٣. **الدافعية للإتقان الحركي (Motor Mastery Motivation):** يعكس هذا البعد ميل الطالب للمشاركة في الأنشطة الحركية، حيث يُظهر الأفراد ذوو النشاط المرتفع دافعية أكبر نحو المهام التي تتطلب حركة بدنية، بينما قد تقل لديهم المثابرة في المهام التعليمية المعرفية أو الاجتماعية. ويُعد هذا البعد مهماً لفهم أنماط التفاعل المختلفة لدى الطلاب، خاصة في البيئات التعليمية التي تتطلب توازناً بين النشاط البدني والذهني (رضوان، ٢٠٢١، ص. ٢٧).

ثالثاً: مكونات دافعية الإتقان:

تتألف دافعية الإتقان من مجموعة من العوامل الأساسية التي تُحفّز الفرد على السعي نحو الأداء الأمثل، وتتمثل فيما يلي (سعداوي، ٢٠٢٢، ص. ٥٨٧):

١. **الرغبة في التميز:** يسعى الفرد إلى تقديم أداء متقن ومتكامل في جميع جوانبه، بحيث يُظهر عمله بمستوى عالٍ من المهارة والإبداع، ويترك انطباعاً إيجابياً لدى الآخرين.
٢. **الأداء الذاتي المنفرد:** يحرص الفرد على أن يكون أدائه مميزاً عن الآخرين من حيث الجودة ونوعية الإنجاز، مما يعكس سعيه نحو التميز الشخصي.
٣. **حب المعرفة والاستطلاع:** يتمتع الفرد بدافعية داخلية تدفعه لاكتساب المعرفة وفهم جميع جوانب المهمة التي يقوم بها، بهدف تنفيذها بأعلى درجات الإتقان.
٤. **الجدية والمثابرة:** يتسم الأفراد ذوو دافعية الإتقان بالجدية والإصرار على إنجاز المهام، حتى في ظل التحديات، ويُظهرون صبراً وقدرة عالية على التحمل لتحقيق أهدافهم.

رابعاً: التفسيرات النظرية لدافعية الإتقان:

١. **وجهة نظر وايت (White, 1959-1963):** يُعد وايت من أوائل من تناولوا مفهوم دافعية الإتقان، حيث شكك في التفسيرات الفرويدية السائدة آنذاك، والتي كانت تُرجع السلوك الإنساني إلى دوافع بيولوجية كالحب والعدوان والجنس. وقد اقترح أن سلوكيات مثل الفضول، واللعب، والاستكشاف لا يمكن تفسيرها فقط من خلال هذه الدوافع، بل تتبع من حاجة جوهرية لدى الإنسان، وخاصة الأطفال، للتأثير على بيئتهم من خلال الجهود الذاتية. ووفقاً له، فإن دافعية الإتقان تمثل الرغبة الفطرية في التفاعل الفعال مع البيئة، وهي دافعية موجّهة ومنظمة ومستمرة، تُفضي إلى شعور بالرضا عند تحقيق نتائج ملموسة تُغير علاقة الفرد ببيئته. كما أشار إلى أن هذه التفاعلات تُنتج استجابات عاطفية إيجابية، مثل الابتسام والضحك، وتُسهم في تطوير المهارات والاستقلالية، وليس فقط في اكتساب المهارة بحد ذاتها (Shenk, 2016).

٢. **وجهة نظر هارتر (Harter, 1975):** ناقشت هارتر دافعية الإتقان من منظور التعلم الاجتماعي، وعزّفتها بأنها الرغبة في حل المشكلات المعرفية الصعبة بهدف تحقيق الإشباع الذاتي الناتج عن اكتشاف الحلول. واعتبرت أن هذه الدافعية تتضمن عناصر مثل الفضول، وتفضيل التحدي، والمعايير الذاتية للنجاح، والسعي نحو الرضا الشخصي.

وقد طورت لاحقاً نموذجاً يوضح أن دافع التأثير يُحفّز محاولات الإتقان، ويتكون من مكونات معرفية وتفاعلية وحركية. كما فرّقت بين دافع غريزي للتأثير وآخر مكتسب، حيث يُستوعب الأخير خلال مراحل النمو، ويُصبح أقل اعتماداً على التعزيز الخارجي وأكثر ارتباطاً بالتقدير الذاتي. وبهذا، رفضت هارتر فكرة أن دافعية الإتقان فطرية بالكامل، واعتبرتها دافعية مكتسبة (الدبوني، ٢٠٢١، ص. ١١٦).

٣. **نموذج مورغان في دافعية الإتقان:** يُعد نموذج مورغان من النماذج المعاصرة التي سعت إلى قياس دافعية الإتقان من خلال تطوير استبانة أبعاد دافعية الإتقان (DMQ)، والتي تقيس الجوانب المعرفية، الاجتماعية، الحركية، والانفعالية للدافعية. وقد ساهم هذا

النموذج في تقديم أداة كمية دقيقة لقياس هذا المتغير، مما أتاح للباحثين إمكانية دراسة دافعية الإلتقان في سياقات متعددة، بما في ذلك البيئات التعليمية والأكاديمية (Morgan et al., 2017).

دراسات سابقة :

أجرت بختة (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى دافعية الإلتقان لدى طلاب قسم علم النفس بكلية التربية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وعلاقتها بأساليب التعلم المتبعة لديهم. طُبقت الدراسة على عينة مكونة من ٥٠ طالباً وطالبة من السنوات الثانية والثالثة والرابعة، باستخدام مقياسين لقياس دافعية الإلتقان وأساليب التعلم. وقد أظهرت النتائج أن دافعية الإلتقان لدى الطلاب كانت مرتفعة، في حين لم تظهر علاقة دالة إحصائية بين دافعية الإلتقان وأساليب التعلم، كما لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب التعلم تبعاً لمتغيري الوضع الاقتصادي أو السنة الدراسية. وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز الإرشاد النفسي لرفع وعي الطلاب بمكونات دافعية الإلتقان وتشجيعهم على تبني أساليب تعلم حديثة تدعم هذا النوع من الدافعية.

وفي دراسة أجراها (Gilmore et al. 2017) تم اختبار صلاحية مقياس أبعاد دافعية الإلتقان للبالغين (DAMMQ) في سياقات ثقافية متعددة شملت أستراليا، المجر، بنغلاديش، وإيران، حيث طُبّق المقياس على عينة مكونة من ٤٦٩ طالباً جامعياً. تناول الاستبيان أربعة أبعاد رئيسية: المثابرة، تفضيل التحدي، الانغماس في المهام، والمتعة أثناء الأداء. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الثبات للمقياس الكلي ومعظم الأبعاد الفرعية كانت ضمن النطاق المقبول إلى الجيد، مما يشير إلى موثوقية الأداة. كما لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات دافعية الإلتقان بين الدول الأربع، إلا أن الدراسة كشفت عن فروق جوهرية بين الجنسين، حيث أبلغ الذكور عن مستويات أعلى من دافعية الإلتقان في جميع الدول باستثناء المجر. وتدعم هذه النتائج صلاحية المقياس عبر الثقافات، وتؤكد على عالمية مفهوم دافعية الإلتقان، مع التأكيد على أهمية دعم الطالبات الجامعيات في سعيهن نحو الإلتقان لتعزيز النجاح الأكاديمي ورفاهية الطلاب.

تناولت دراسة عبادي (٢٠٢٠) واقع ممارسة القيادة المتناغمة لدى القادة التربويين في مدارس التعليم العام بكل من مصر والسعودية، وسعت إلى تحليل تأثير متغيرات مثل النوع، الجنسية، والمرحلة التعليمية على مستوى القيادة المتناغمة. شملت العينة ٤٢٧ قائدًا وقائدة من المدارس الحكومية، واستخدمت أدوات مقننة لقياس القيادة المتناغمة، والإدارة اليقظة، والتواضع الفكري، وأنماط التعلق في العمل. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة المتناغمة كان مرتفعاً في السعودية ومتوسطاً في مصر، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى النوع والجنسية والمرحلة التعليمية. وأسهمت المتغيرات الثلاثة مجتمعة في التنبؤ بالقيادة المتناغمة بنسبة بلغت ٦٠%، وكان التعلق الآمن بالعمل هو أقوى المتغيرات التنبؤية. كما تم بناء نموذج بنائي يوضح العلاقات بين القيادة المتناغمة وكل من الإدارة اليقظة عقلياً، والتواضع الفكري، والتعلق في العمل.

أما دراسة (Kushwaha 2019) فقد تناولت العلاقة بين القيادة المتناغمة والتمكين النفسي في مؤسسات صناعة السيارات، من منظور علم السلوك التنظيمي. انطلقت الدراسة من فرضية أن القادة المتناغمين يوظفون قدراتهم المعرفية والاجتماعية والعاطفية لبناء علاقات إيجابية وتهيئة بيئة عمل صحية تُحفّز الأفراد على التوجه نحو أهداف مشتركة. اعتمدت الدراسة على استبيان لقياس التمكين النفسي من خلال أبعاده الأربعة: المعنى، الكفاءة، الثقة بالنفس، والتأثير، بالإضافة إلى الاستعداد للتغيير، وربطت ذلك بثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة المتناغمة: الوعي، الأمل، والتعاطف. وقد أظهرت النتائج أن القيادة المتناغمة تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز التمكين النفسي والإبداع داخل المؤسسات، حيث يتمتع القادة المتناغمون بوعي ذاتي عالٍ، ويُظهرون يقظة وتقبلاً للذات وللآخرين، مما يجعلهم قادرين على التأثير في الأداء المؤسسي من خلال دعم السلوك الابتكاري وتمكين العاملين نفسياً.

التعليق على الدراسات السابقة:

تكشف الدراسات السابقة عن اهتمام متزايد بمتغيري دافعية الإلتقان والقيادة المتناغمة، سواء كلٌّ على حدة أو في علاقتهما بمتغيرات أخرى في السياقات التعليمية والتنظيمية. وقد اتسمت هذه الدراسات بتنوع في البيئات التطبيقية، مما أتاح فهماً أوسع لأبعاد كل متغير في ضوء خصائص العينة والسياق الثقافي والمؤسسي. كما اتفقت معظمها على أهمية هذين المتغيرين في تعزيز الأداء وتحقيق التكيف، ورفع مستوى الفاعلية الفردية والمؤسسية.

من حيث المنهج، اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي الارتباطي، وهو ما يعكس ملاعته لطبيعة المتغيرات النفسية والسلوكية قيد الدراسة، ويُعد هذا المنهج مناسباً أيضاً للبحث الحالي. أما من حيث الأهداف، فقد سعت الدراسات إلى قياس مستويات المتغيرات النفسية وتحليل علاقاتها ببعضها أو بمتغيرات أخرى، وهو ما يتقاطع مع أهداف هذا البحث في الكشف عن العلاقة بين دافعية الإتقان والقيادة المتناغمة.

ورغم هذا التقاطع، يتميز البحث الحالي بتركيزه على العلاقة بين هذين المتغيرين معاً في سياق أكاديمي محدد، وهو بيئة رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات، وهو ما لم يُتناول بشكل مباشر في الدراسات السابقة، مما يُضفي على البحث طابع الأصالة ويُسهم في سد فجوة معرفية قائمة.

وتُعد هذه الدراسات مصدراً غنياً يمكن الاستفادة منه في تعزيز الإطار النظري للبحث، وتوجيه بناء أدوات القياس، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فضلاً عن إتاحة فرص للمقارنة والتحقق من مدى اتساق نتائج البحث الحالي مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، أو الكشف عن تباينات قد تُعزى إلى طبيعة العينة أو السياق الثقافي والمؤسسي.

الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته

اشتمل الفصل على عرض تفصيلي للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة والتي تمثلت في مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة وبيان أدوات القياس المستخدمة والتحقق من توافر الخصائص العلمية لضمان صلاحيتها لتحقيق أهداف البحث وتوظيف الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً.

منهج البحث : نظراً لطبيعة المشكلة البحثية التي تتناول العلاقة بين دافعية الإتقان والقيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، لما له من قدرة على وصف الظاهرة وتحديد خصائصها وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما تظهر في الواقع. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة للبحوث التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات دون التدخل في ضبطها أو التأثير عليها، كما يُسهم في اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى تأثير أحد المتغيرات على الآخر (درويش، ٢٠١٨، ص. ٦٦).

مجتمع البحث : يتكوّن مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد، والذين يمثلون الفئة المستهدفة في هذه الدراسة، نظراً لدورهم القيادي المباشر في إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية داخل أقسامهم.

عينة البحث: وقد تم اختيار عينة مكونة من ١٠٠ رئيس ورئيسة قسم علمي، تم توزيعهم على عدد من كليات الجامعة التي تنتمي إلى تخصصات متنوعة (علمية، إنسانية، تطبيقية)، وذلك لضمان تمثيل متوازن لمجتمع البحث. وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من بين رؤساء الأقسام الذين أبدوا استعدادهم للتعاون والمشاركة في الدراسة من خلال الإجابة على فقرات مقياسي دافعية الإتقان والقيادة المتناغمة. ويُعد هذا الحجم من العينة مناسباً وفقاً لمعايير تحديد حجم العينات في الدراسات الوصفية، ويُسهم في تحقيق أهداف البحث بدرجة عالية من الصدق والثبات (أبو حويج، ٢٠٠٢، ص. ٤٥).

أداة البحث:

١. مقياس دافعية الإتقان:

نظراً لعدم توفر مقياس جاهز يقيس دافعية الإتقان لدى رؤساء الأقسام العلمية وفقاً للإطار النظري المعتمد في هذه الدراسة، قام الباحث ببناء مقياس خاص بدافعية الإتقان استناداً إلى نظرية مورغان وزملائه (Morgan et al., 1990)، التي تُعرّف دافعية الإتقان بأنها قوة نفسية داخلية متعددة الأبعاد تدفع الفرد إلى الإبداع في أداء المهام التي تمثل له تحدياً معرفياً أو مهارياً - **مقياس دافعية الإتقان:** يتكوّن من ٣٠ فقرة موزعة على ٥ أبعاد (المثابرة المعرفية، المثابرة الحركية، متعة الإتقان، ردود الأفعال السلبية للفشل، الكفاءة العامة) (٦ فقرات لكل بُعد).

١. طريقة بناء المقياس : اعتمد في بناء المقياس على سلم ليكرت الثلاثي وتم احتساب الدرجة الكلية بجمع درجات الفقرات، بحيث تتراوح الدرجة الكلية بين ٣٠ كحد أدنى و ٩٠ كحد أقصى. كما تُحسب درجات كل بُعد على حدة (من ٦ إلى ١٨ درجة).
٢. تعليمات المقياس : صيغت فقرات المقياس بأسلوب واضح ومختصر وخال من الغموض وتم ابلاغ أفراد العينة بعدم الكشف عن أسمائهم لتجنب أي إحراج محتمل، كما أشير أن المعلومات ستوظف لغاية البحث العلمي ، تضمنت التعليمات إرشادات توضيحية لكيفية تعبئة الاستبانة.
٣. صلاحية الفقرات (الصدق الظاهري): للتأكد من صلاحية الفقرات وصياغتها اللغوية ومدى ملائمتها لقياس المتغيرات المستهدفة، تم عرض المقياسين بصيغتهما الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم النفس والتربية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات، وانتمائها للأبعاد النظرية، ومدى شمولها للمجال المقاس. وبناءً على ملاحظاتهم، وكانت جميع الفقرات صالحة تم الاتفاق عليها من قبل المحكمين و لا تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٧٠% من المحكمين فلا داعي لحذف هذه الفقرات بما يضمن تحقيق الصدق الظاهري.

صدق الاتساق

صدق الاتساق البنائي: تم التحقق من صدق البناء الداخلي للمقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson). وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) أو (٠.٠١)، مما يدل على أن الفقرات مترابطة مع البناء العام للمقياس، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (١) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مقياس دافعية الإتقان والدرجة الكلية:

السؤال	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	*٠.٦٢١	٩	*٠.٦٢٩	١٧	*٠.٦٥١	٢٥
٢	*٠.٦٢٨	١٠	*٠.٦١٤	١٨	*٠.٦١٠	٢٦
٣	*٠.٦٤٢	١١	*٠.٦٤٥	١٩	*٠.٦٦٦	٢٧
٤	*٠.٦٤٠	١٢	*٠.٦٣٠	٢٠	*٠.٦٢٨	٢٨
٥	*٠.٦٥٣	١٣	*٠.٦٢٢	٢١	*٠.٦٤٤	٢٩
٦	*٠.٦٤٦	١٤	*٠.٦٢١	٢٢	*٠.٦٤٠	٣٠
٧	*٠.٦٥٢	١٥	*٠.٦٦١	٢٣	*٠.٦٦٢	
٨	*٠.٦٤٢	١٦	*٠.٦٣٣	٢٤	*٠.٦٦٢	

**دال عند (٠.٠١) * دال عند (٠.٠٥)

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات حققت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً مع الدرجة الكلية، مما يدل على اتساق الفقرات مع البناء العام للمقياس، ويعزز من صدق الاتساق البنائي للأداة. تم كذلك حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد مقياس دافعية الإتقان والدرجة الكلية، وقد أظهرت النتائج دلالة إحصائية عالية، كما في الجدول التالي كما في الجدول رقم (٢) :

أبعاد	معامل الارتباط	sig
المثابرة المعرفية	٠.٧٧٣	دالة
المثابرة الحركية	٠.٦٧٨	دالة
متعة الإتقان	٠.٧٢٥	دالة
ردود الأفعال السلبية للفشل	٠.٦٧٢	دالة
الكفاءة العامة	٠.٨٧٧	دالة

من الجدول السابق (٢) تشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد مترابطة بشكل دال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمقياس، مما يعكس تماسك البناء العام للمقياس وصدق تمثيل الأبعاد للمفهوم النظري.

ثبات المقياس: يقصد بالمقياس الثابت أن يكون متسقاً في تقدير العلاقة التحقيقية للفرد في السمة التي يقيسها وقام الباحث بالتأكد من الثبات بطريقتين:

طريقة إعادة الاختبار: تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) مشاركاً من خارج مجتمع البحث، ثم أعيد التطبيق بعد مرور عشرة أيام. وقد بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين (٠.٧٣٥)، وهو معامل ثبات مرتفع يُشير إلى استقرار الأداة عبر الزمن.

معامل ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ، وبلغت قيمته (٠.٨٧٢)، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي بين فقرات المقياس، حيث تُعد القيمة (٠.٧٠) الحد الأدنى المقبول.

مقياس القيادة المتناغمة :

اعتمدت الباحثة في قياس متغير القيادة المتناغمة على بناء مقياس خاص يستند إلى الأطر النظرية التي تناولت هذا المفهوم، لا سيما ما ورد في أدبيات (Goleman et al. (2002 و (Boyatzis & McKee (2005)، حيث تُعرّف القيادة المتناغمة بأنها القدرة على استخدام الذكاء العاطفي لبناء علاقات إنسانية إيجابية، وتحفيز الآخرين من خلال التفاعل الوجداني والتواصل الفعال. وقد تم إعداد المقياس ليتلاءم مع طبيعة المهام القيادية التي يضطلع بها رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات، وتكوّن المقياس من (٣٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، هي:

١. القيادة بالرؤية ٢. القيادة التدريبية ٣. القيادة التشاركية ٤. القيادة الديمقراطية ٥. الذكاء العاطفي والعلاقات الإنسانية.
١. طريقة بناء المقياس: تم إعداد المقياس وفق تدرج ثلاثي يتم حساب الدرجة الكلية بجمع درجات الفقرات، وتتراوح بين ٣٠ (أدنى درجة) و ٩٠ (أعلى درجة).
٢. صلاحية الفقرات:

الصدق والثبات : للتحقق من الصدق والثبات قامت الباحثة بتطبيق أدوات القياس على عينة استطلاعية من (٢٥) مشاركاً من خارج العينة الأساسية للبحث.

الصدق الظاهري: تم عرض المقياس بصيغته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم النفس التربوي والإدارة التعليمية، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات، وانتمائها للأبعاد النظرية. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض الفقرات بما يعزز من الصدق الظاهري للأداة.

صدق الاتساق : جرى التحقق من صدق البناء الداخلي للمقياس عن طريق احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وقد أشارت النتائج إلى أن جميع الفقرات حققت دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) أو (٠.٠١)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٣) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مقياس القيادة المتناغمة والدرجة الكلية:

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	*.٦٥١	٩	*.٦٠٨	١٧	*.٦٦٢	٢٥	*.٦٢٤
٢	*.٦٦٢	١٠	*.٦٧١	١٨	*.٦١٨	٢٦	*.٦٦١
٣	*.٦٤٨	١١	*.٦٣٦	١٩	*.٦٣٣	٢٧	*.٦٩٢
٤	*.٦٣٤	١٢	*.٦٨١	٢٠	*.٦٦٣	٢٨	*.٦٦٤
٥	*.٦٢٨	١٣	*.٦٦٧	٢١	*.٦٩٤	٢٩	*.٦١٧
٦	*.٦٤٤	١٤	*.٧٢٥	٢٢	*.٦٤٥	٣٠	*.٦١٢
٧	*.٦٥٦	١٥	*.٦٥١	٢٣	*.٦٦٢		
٨	*.٦٦٣	١٦	*.٦٢٧	٢٤	*.٦٧٢		

** دال عند (٠.٠١) * دال عند (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (٣) ان جميع الفقرات حققت معاملات ارتباط كانت ذات دلالة احصائية مقبولة مما يدل على صدق الأداة كما قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون العلاقة بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية أداة البحث المقياس على العينة الاستطلاعية المختارة كما هو في الجدول (٤):

الجدول (٤) معاملات الارتباط بيرسون بين محاور المقياس والدرجة الكلية :

المجال	معامل الارتباط	الدلالة
القيادة بالرؤية	٠.٨٥٢	دالة
التدريب	٠.٧٥٨	دالة
التشاركية	٠.٧١١	دالة
الديمقراطية	٠.٧٤٣	دالة
الذكاء العاطفي والعلاقات الإنسانية)	٠.٧٨١	دالة

يتبين من الجدول (٤) ان قيمة معاملات الارتباط للمقياس دالة احصائياً عند ٠.٠٥ مما يدل على صدق الأداة .

قياس الثبات: يقيس معامل ألفا كرونباخ اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ويشير إلى الدرجة التي تشترك بها جميع فقرات المقياس في قياس خاصية معينة وبلغت قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ (٠.٨٤٤) (معامل ثبات قوي) وهي أكبر من ٠.٦، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

التطبيق النهائي للمقياسين: بعد التأكد من صلاحية الفقرات لكل المقياسين قامت الباحثة بتطبيقها على أفراد العينة المختارة (١٠٠) رئيس قسم وتم الإجابة بصدق وعناية واستغرقت فترة التطبيق مدة عشر أيام.

الوسائل الإحصائية :

الاحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية : وهي حاصل جمع مجموع درجات الطلبة على اعدادهم والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى انحراف القيم عن المتوسطات الحسابية ، كما تم استخدام اختبار t -test العينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين المتوسطات للمجموعتين الضابطة والتجريبية.

الاستنتاجات :

النتائج المتعلقة بالهدف الأول : التعرف على مستوى القيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة على مقياس القيادة المتناغمة، كما هو موضح في الجدول (٥):

الجدول رقم (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات :

القيادة المتناغمة	عدد الفقرات	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة
الكل	٣٠	١٠٠	٧٨.٧٥	٦٠	٤.٠٩	٤٥.٨٠٧

يتضح من الجدول (٥) يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات القيادة المتناغمة بلغ (٧٨.٧٥)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٦٠) بفارق دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٤٥.٨٠٧) وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يشير إلى أن مستوى القيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية مرتفع بدرجة معنوية.

النتائج المتعلقة بالهدف الثاني التعرف على مستوى دافعية الإقتان لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات العينة على مقياس دافعية الإقتان، كما هو موضح في الجدول (٦):

الجدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات دافعية الإقتان

الدافعية للإقتان	عدد الفقرات	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	المستوى
الكل	٣٠	١٠٠	٧١.٨٠٠	٧.٧٦	١٥.١٩٨	مرتفع

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات دافعية الإتقان بلغ (٧١.٨٠) بانحراف معياري (٧.٧٦)، وهي قيمة أعلى من المتوسط الفرضي، كما أن قيمة "ت" المحسوبة (١٥.١٩٨) دالة إحصائياً، مما يدل على أن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بمستوى مرتفع من دافعية الإتقان

النتائج المتعلقة بالهدف الثالث : الكشف عن العلاقة الارتباطية بين دافعية الإتقان والقيادة المتناغمة

للكشف على مدى وجود علاقة بين المتغيرين تم احتساب معامل الارتباط والانحدار ، كما هو موضح في الجدول (٧):

الجدول (٧) معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار

دافعية الإتقان	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة المتناغمة	٠.٩٦٠	٠.٩٢١	دالة

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين دافعية الإتقان والقيادة المتناغمة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٦٠) وهو دال عند مستوى (٠.٠٠١)، كما أن معامل التحديد (٠.٩٢١) يشير إلى أن (٩٢.١%) من التباين في القيادة المتناغمة يمكن تفسيره من خلال دافعية الإتقان، مما يعكس ترابطاً وثيقاً بين المتغيرين.

النتائج المتعلقة بالهدف الرابع الكشف عن الفروق في مستوى القيادة المتناغمة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث)

تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (٨):

الجدول (٨) دلالة الفروق بين الذكور والإناث في القيادة المتناغمة

المقياس	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	القيمة الاحتمالية
القيادة المتناغمة	الذكور	٥٠	٧٧.٩٨٠	٤.٣١	٩٨	١.٩٠	غير دالة
	الإناث	٥٠	٧٩.٥٢٠	٣.٧٤			

بلغت قيمة "ت" المحسوبة (١.٩٠) وهي أقل من القيمة الجدولية (١.٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى القيادة المتناغمة، ويُفهم من ذلك أن النوع الاجتماعي لا يؤثر في مستوى القيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية.

النتائج المتعلقة بالهدف الخامس الكشف عن الفروق في مستوى دافعية الإتقان تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث)

تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (٩):

الجدول (٩): دلالة الفروق بين الذكور والإناث في دافعية الإتقان

المقياس		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الدلالة
الدافعية للإتقان	ذكور	٧٠.٥٢	٨.١٢٧	٩٨	١.٩٨	١.٦٦٣	دال
	إناث	٧٣.٨٠	٧.٠٣				

تشير النتائج إلى أن قيمة "ت" المحسوبة (١.٦٦٣) أقل من القيمة الجدولية (١.٩٨)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في دافعية الإتقان، ويُستنتج من ذلك أن كلا الجنسين يتمتعان بمستوى متقارب من الدافعية نحو الإتقان في أداء مهامهم القيادية.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة المتناغمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد كان مرتفعاً، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القيادة المتناغمة كما طوّرها Goleman و Boyatzis و McKee، والتي تؤكد أن القائد المتناغم هو من يمتلك القدرة على استخدام الذكاء العاطفي لبناء بيئة عمل إيجابية، قائمة على التفاهم والتعاطف والتحفيز. وبما أن رؤساء الأقسام يتعاملون يومياً مع أعضاء هيئة تدريس وطلبة وإدارات عليا، فإنهم يضطرون إلى تبني أساليب قيادية مرنة وإنسانية، ما يعزز من

ممارستهم للقيادة المتناغمة. كما أن طبيعة العمل الأكاديمي، التي تتطلب التوازن بين المهام الإدارية والعلاقات الإنسانية، تدفع القادة إلى تطوير مهاراتهم العاطفية والاجتماعية، وهو ما يتسق مع أبعاد القيادة المتناغمة مثل القيادة بالرؤية، والتدريب، والتشاركية، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة عبادي (٢٠٢٠) التي كشفت عن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة المتناغمة لدى القادة التربويين في السعودية.

أما ارتفاع مستوى دافعية الإلتقان، فيُفسر في ضوء نظرية مورغان (Morgan et al., 1990)، التي ترى أن دافعية الإلتقان هي دافع داخلي يدفع الفرد إلى التحدي والتحسين المستمر، خاصة في المهام التي تتطلب جهداً معرفياً أو مهارياً. وبما أن رؤساء الأقسام غالباً ما يكونون من ذوي الإنجاز الأكاديمي العالي، فإنهم يسعون إلى الحفاظ على هذا المستوى من التميز من خلال المثابرة، وتطوير الذات، والشعور بالرضا عند تحقيق الإلتقان. كما أن بيئة العمل الجامعية، التي تتسم بالتنافسية والتقييم المستمر، تُعد محفزاً طبيعياً لتعزيز دافعية الإلتقان وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بخيتة (٢٠٢٢) التي أظهرت ارتفاع دافعية الإلتقان لدى طلاب قسم علم النفس، مما يشير إلى أن هذا النوع من الدافعية قد يكون شائعاً في البيئات الأكاديمية التي تُشجع على الإنجاز والتفوق. كما تدعم نتائج دراسة (Gilmore et al. 2017) هذا التوجه، حيث أكدت عالمية مفهوم دافعية الإلتقان عبر ثقافات متعددة، مما يعزز من صلاحية هذا المفهوم في السياق العراقي الجامعي.

أما العلاقة الارتباطية القوية التي كشفت عنها النتائج بين دافعية الإلتقان والقيادة المتناغمة، فيمكن تفسيرها من خلال نظرية الذكاء العاطفي (Goleman, 1995)، التي تؤكد أن الأفراد ذوي الوعي الذاتي العالي، والقدرة على تنظيم الذات، والتحفيز الداخلي، يكونون أكثر قدرة على قيادة الآخرين بفعالية. فالقائد الذي يسعى إلى الإلتقان في عمله يكون أكثر التزاماً، وأكثر وعياً بمشاعره ومشاعر من حوله، مما يجعله أكثر قدرة على بناء علاقات متناغمة، واتخاذ قرارات قيادية تراعي البعد الإنساني. كما أن دافعية الإلتقان، بوصفها دافعاً ذاتياً، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التي تعتمد على التأثير العاطفي لا على السلطة الرسمية فقط وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kushwaha 2019) التي بينت أن القادة المتناغمين يوظفون قدراتهم المعرفية والعاطفية لبناء بيئة عمل محفزة، مما يعزز من تمكين الأفراد وتحقيق أهداف مشتركة. وهذا يشير إلى أن دافعية الإلتقان قد تكون أحد المحركات الأساسية للقيادة المتناغمة، خاصة في البيئات التي تتطلب تفاعلاً إنسانياً مستمراً مثل الجامعات.

وفيما يتعلق بعدم وجود فروق بين الذكور والإناث في كل من دافعية الإلتقان والقيادة المتناغمة، يمكن تفسيرها أن الفروق بين الجنسين في السمات القيادية تتضاءل عندما يتعرض الأفراد لنفس المتطلبات والفرص. وبما أن رؤساء الأقسام من الجنسين يخضعون لنفس المعايير المهنية، ويتحملون مسؤوليات متشابهة، فإنهم يطورون مهارات قيادية ودافعية متقاربة. كما أن البيئة الجامعية قد تكون قد وفرت فرصاً متكافئة للتطور المهني، مما أتاح لكلا الجنسين التعبير عن قدراتهم القيادية والدافعية دون تمييز. وهذه النتيجة تتسق مع ما أورده دراسة بخيتة (٢٠٢٢) التي لم تجد فروقاً في أساليب التعلم تبعاً لمتغير النوع، كما تتعارض جزئياً مع نتائج Gilmore et al. (2017) التي كشفت عن فروق بين الجنسين في دافعية الإلتقان لصالح الذكور في معظم الدول.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصى بما يلي:

١. تعزيز برامج إعداد القادة الأكاديميين في الجامعات من خلال دمج مفاهيم القيادة المتناغمة والذكاء العاطفي ضمن برامج التدريب والتطوير المهني لرؤساء الأقسام العلمية.
٢. تصميم ورش عمل متخصصة لتنمية دافعية الإلتقان لدى القيادات الأكاديمية، من خلال التركيز على استراتيجيات المثابرة، وتقدير التحديات، وتعزيز متعة الإنجاز.
٣. تفعيل آليات التغذية الراجعة البناءة داخل الأقسام العلمية، بما يساهم في دعم بيئة عمل متناغمة تُشجع على الإبداع والتطوير المستمر.
٤. إجراء تقييمات دورية لمستوى القيادة المتناغمة ودافعية الإلتقان لدى القيادات الأكاديمية، وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي.
٥. تشجيع البحث العلمي التطبيقي الذي يستهدف فهم العوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة في فاعلية القيادة الجامعية، وتوظيف نتائجه في تطوير السياسات الإدارية.

المقترحات :

- "القيادة المتناغمة وعلاقتها بالتمكين النفسي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية.
- "أثر دافعية الإتقان في جودة اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات الجامعية.
- "الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين دافعية الإتقان والقيادة المتناغمة.
- "أثر القيادة المتناغمة في تعزيز الصحة النفسية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
- "الفروق في دافعية الإتقان والقيادة المتناغمة بين رؤساء الأقسام في التخصصات العلمية والإنسانية.
- "فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة المتناغمة في تنمية مهارات التواصل والاحتواء لدى القيادات الأكاديمية.

المصادر والمراجع

أولاً المراجع العربية

- البحث التربوي المعاصر، مروان أبو حويج، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢).
- دافعية الإتقان وعلاقتها بأساليب التعلم لدى طلاب قسم علم النفس بكلية التربية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، محمد زين علي محمد بخيتة... (مجلة العلوم التربوية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٢٢) ٢٢(٤)، ٤٧-٤٩
- دافعية الإتقان لدى طلبة جامعة الموصل. مجلة السبلة العادية للأرسان الاجتماعية والإنسانية، مكة ثائر الدبوني، صبيحة ياسر مكطوف، (٢٠٢١)، ٧(٥٦)، ١١٧-١١٢.
- مناهج البحث في العلوم الإنسانية، محمود أحمد درويش، (مؤسسة علوم الأمة للاستثمارات الثقافية، ٢٠١٨)
- المرونة المعرفية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية البحثية ودافعية الإتقان لدى طلبة الدراسات العليا، بدوية محمد سعد رضوان. (مجلة الإرشاد النفسي، ٢٠٢١)، (٦٥)، الجزء الأول، يناير ٢٠٢١
- دافعية الإتقان باستخدام نموذج كارول لدى طالبات الدراسات العليا في جامعة أم القرى لتصميم برمجية تعليمية، هنيه عبد الله سراج سعادوي. (مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٢٢)، ٦١(١)، ٥٧٨-٥٩٥.
- الكتابة الأكاديمية، محمود جلال الدين سليمان. (وكالة الصحافة العربية، ٢٠٢٢)
- الإدارة اليقظة عقلياً والتواضع الفكري والتعلق في العمل كمنبئات بالقيادة المتناغمة لدى القادة التربويين بمدارس التعليم العام في مصر والسعودية، عادل السيد عبادي، رجب أحمد عطا. (المجلة التربوية - كلية التربية - جامعة سوهاج، ٢٠٢٠)، (٧٦)، ١-٦٠.
- التناغم الإلهي حياة فيثاغورث وتعاليمه، سترومير وبيتر ويستبروك. ترجمة: شوقي جلال، (دار هنداوي، المملكة المتحدة، ٢٠١٧).

ثانياً المراجع الأجنبية

- Ayask, F. K., & Sadeghi, T. (2016). Examining the relationship between resonant leadership and spirituality at work among employees in Organization of Economic Affairs and Finance of Razavi Khorasan. *International Business Management*, 10(Special Issue 1), 5859-5869.
- Barron, K. E., & Harackiewicz, J. M. (2003). Reconsidering the benefits of performance-approach goals in the college classroom: The role of goals in advanced college courses. *International Journal of Educational Research*, 39(4-5), 357-374
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Gilmore, L., Islam, S., Younesian, S., Bus, E., & Jozsa, K. (2017). Mastery motivation of university students in Australia, Hungary, Bangladesh, and Iran. *Hungarian Educational Research Journal*, 7(2), 178-191
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-51.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kushwaha, A. (2019). Resonant leadership and its impact on psychological empowerment in automobile industries. In Proceedings of the International Conference on Advancement in Engineering Science and Technology (ICAEST 2019). Dehradun, India: Uttaranchal University.
- Kushwaha, A. (2019). Resonant leadership and its impact on psychological empowerment in automobile sector organizations. Proceedings of the International Conference on Advances in Engineering Science and Management Technology (ICAESMT 2019). Dehradun, India: Uttaranchal University.
- Morgan, G. A., Józsa, K., Liao, H.-F., & Sheng, X. (Eds.). (2017). Mastery motivation: Measures and results across cultures and ages. Hungarian Educational Research Journal, 7(2).
- Shenk, A. D. (2016). Enhancing effective leadership in foreign contexts through the study of cultural values. KAIRAR Journal of Education and Leadership, 6(1), 1-15. Retrieved from <http://www.jielusa.org/>
- Spence Laschinger, H. K., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2016). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. International Business Management, 10(Special Issue 1), 5859-5869.
- Wagner, J. I. J., Warren, S., Cummings, G., Smith, D. L., & Olson, J. K. (2013). Resonant leadership, workplace empowerment, and "Spirit at Work": Impact on job satisfaction and organizational commitment. Canadian Journal of Nursing Research (CJNR), 45(4), 108-128.

الملاحق

الملاحق (١) مقياس دافعية الاتقان

			أحرص على متابعة تنفيذ المهام الأكاديمية حتى إن واجهت صعوبات.
			أبحث عن حلول بديلة عند مواجهة مشكلة معقدة في العمل الإداري.
			أستمر في محاولة فهم المفاهيم الجديدة حتى أتقنها تمامًا.
			لا أستسلم بسهولة عند مواجهة تحديات فكرية في إدارة القسم.
			أخصص وقتًا إضافيًا لتحسين جودة القرارات التي أتخذها.
			أراجع أعمالي بدقة للتأكد من خلوها من الأخطاء.
			٧. أحرص على إنجاز المهام الإدارية في الوقت المحدد دون تأخير.
			٨. أتابع تنفيذ الأنشطة الأكاديمية في القسم بنفسني لضمان جودتها.
			٩. أتحرك بسرعة وفعالية عند حدوث طارئ في القسم.
			١٠. أشارك في الفعاليات الجامعية رغم ضغوط العمل.
			١١. أتحمل المسؤوليات الإضافية دون تردد.
			١٢. أعمل بجدية حتى في المهام الروتينية.
			أشعر بالرضا عندما أتمكن من تطوير أداء القسم.
			١٤. أستمتع بتحقيق أهداف القسم الأكاديمية والإدارية.
			١٥. أشعر بالفخر عند إنجاز مهمة صعبة بنجاح.
			١٦. أجد متعة في تحسين مهاراتي القيادية باستمرار.
			١٧. أشعر بالسعادة عندما أرى نتائج إيجابية لقراراتي.
			١٨. أستمتع بتقديم الدعم لأعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق التميز.
			. لا أسمح للفشل أن يؤثر على ثقتي بنفسني.
			٢٠. أتعامل مع الإخفاق كفرصة للتعلم والتحسين.
			٢١. لا ألوم الآخرين عند حدوث خطأ، بل أبحث عن حلول.
			٢٢. أعيد تقييم الموقف عند الفشل لتفادي تكراره.
			٢٣. أتحمل مسؤولية قراراتي حتى في حال عدم نجاحها.
			٢٤. أحافظ على هدوئي عند مواجهة نتائج غير مرضية.
			٢٥. أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات قيادية فعالة.

٢٦. أجيد تنظيم العمل داخل القسم بكفاءة.			
٢٧. أتمتع بمهارات عالية في حل المشكلات الإدارية.			
٢٨. أحسن إدارة الوقت وتوزيع المهام بين أعضاء القسم.			
٢٩. أشجع على الإبداع والتطوير داخل القسم.			
٣٠. أوظف خبرتي الأكاديمية والإدارية لتحقيق أهداف القسم			

الملحق رقم (٢) القيادة المتناغمة

			١. أحرص على توجيه أعضاء القسم نحو أهداف واضحة ومشتركة.
			٢. أشجع الفريق على العمل بروح جماعية لتحقيق رؤية القسم.
			٣. أوضح لأعضاء القسم أهمية الأهداف طويلة المدى.
			٤. أحرص الزملاء من خلال ربط المهام اليومية بالرؤية العامة للقسم.
			٥. أشارك أعضاء القسم في صياغة الأهداف المستقبلية.
			٦. أتابع مدى التقدم نحو تحقيق رؤية القسم بشكل منتظم.
			أخصص وقتاً لتوجيه أعضاء القسم وتطوير مهاراتهم.
			٨. أساعد الزملاء على اكتشاف نقاط قوتهم وتوظيفها.
			٩. أشجع أعضاء القسم على التعلم المستمر وتطوير الذات.
			١٠. أوفر فرصاً للتدريب والنمو المهني داخل القسم.
			١١. أقدم تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء.
			١٢. أتابع تطور أداء أعضاء القسم بشكل فردي
			أشرك أعضاء القسم في اتخاذ القرارات المهمة.
			١٤. أرحب بآراء الزملاء وأشجعهم على التعبير عنها بحرية.
			١٥. أعتد على العمل الجماعي في حل المشكلات.
			١٦. أوزع المهام بناءً على قدرات واهتمامات الأعضاء.
			١٧. أشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء القسم.
			١٨. أحرص اختلاف وجهات النظر وأسعى للتوفيق بينها
			أراعي العدالة في التعامل مع جميع أعضاء القسم.
			٢٠. أتخذ قراراتي بعد التشاور مع الفريق.
			٢١. أوفر بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل.
			٢٢. أشجع على الالتزام بالقوانين والأنظمة بروح من التعاون.
			٢٣. أتيح الفرص المتكافئة لجميع أعضاء القسم للمشاركة.
			٢٤. أحافظ على الشفافية في الإجراءات الإدارية.
			أظهر التعاطف مع مشكلات الزملاء وأسعى لدعمهم.
			٢٦. أحافظ على علاقات إيجابية مع جميع أعضاء القسم.
			٢٧. أدير انفعالاتي بشكل متزن في المواقف الصعبة.
			٢٨. أشجع على بيئة عمل يسودها التفاهم والاحترام.
			٢٩. أظهر التقدير لإنجازات الزملاء مهما كانت بسيطة.
			٣٠. أحسن الاستماع للآخرين وأنفهم مشاعرهم.