

أثر استراتيجية قيادة الذات في تعزيز النتائج المتوقعة من العمل عن بُعد

الباحثة: شهد عادل عبدالرزاق

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Shahid.Adel.A@st.tu.edu.iq

أ.م.د. حاتم علي عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Hadminstration81@tu.edu.iq

المستخلص:

هدف البحث الحالي الى التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية قيادة الذات في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد في زمن جائحة كورونا في الجامعات العراقية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت جامعة تكريت ميداناً لها. في حين تمثل مجتمع البحث بتدريسي الجامعة من حملة لقب (مدرس، مدرس مساعد) والبالغ عددهم (1156) اختيرت منهم عينة غير عشوائية (قصدية) حسب معادلة (Green, 1991) بواقع (105) فرداً وزعت عليهم الاستبانة وهي الاداة الرئيسية للبحث واسترجع منها (85) استبانة صالحة للتحليل. توصل البحث الى ان استراتيجيات قيادة الذات لها دور كبير في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد على المستوى الكلي، فيما اخذ تأثير استراتيجيتي المكافآت الطبيعية والتفكير البناء الدور الاهم في التأثير، في حين لم تستحوذ استراتيجية التوجه بالسلوك الالهية المحسوبة لها. الكلمات المفتاحية: استراتيجية قيادة الذات، النتائج المتوقعة من العمل عن بعد.

The impact of the self-leadership strategy in the expected results of remote work

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Shahad Adil Abdul Razzaq
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The present study aimed to identify the nature of the relationship between self-leadership strategy in the expected results of remote work in the time of the Corona pandemic in Iraqi universities, and to achieve this goal, the descriptive analytical approach was adopted, and Tikrit University was chosen as a field for it. While the study population was represented by the university's teaching staff who had the scientific title (Lecturer, assistant Lecturer) and their number (1156), a non-random sample was chosen (intentionally) according to the equation (Green, 1991) by (105) individuals, to whom the questionnaire was distributed, which is the main tool of the study. Of which (85) questionnaires are valid for analysis.

The study found that self-leadership strategies have a major role in the expected results of remote work at the macro level, while the effect of the strategies of natural rewards and constructive thinking took the most important role in influencing, while the behavior-orientation strategy did not acquire the calculated importance of it.

Keywords: self-leadership strategy, expected results from remote work.

المقدمة

القي فايروس كورونا (Covid-19) بظلاله مخاوف سادت جميع بقاع العالم حتى أصبح يطلق عليها جائحة، وأدى هذا الأمر الى فرض أكثر الدول حجراً صحياً على مواطنيها مما فرض بالمجتمعات الى الانغلاق على ذاتها بل على الأسر بشكل شامل. الأمر الذي جعل المنظمات هي الأخرى تترنح بالعمل تبعاً للحالة المجتمعية، وتوقفت الجامعات هي الأخرى عن عملياتها السابقة التي تتمثل بنموذج أعمالها الذي يقتضي حضور الطالب والأستاذ الى القاعة الدراسية وتحولت الى نموذج أعمال جديد قائم على العمل عن بعد وتطلب التحول الى التعليم الإلكتروني فضلاً عن الإجراءات الإدارية الإلكترونية وعقد الندوات وورش العمل بل وحتى المؤتمرات وهو تطبيق لمبدأ العمل عن بعد. وتهيئ الأفكار أعلاه لفكرة جديدة ظهرت في العقود الأخيرة وهي نظرية قيادة الذات أي ما يقوم به الفرد بنفسه بتوجيه أفكاره وسلوكه ومشاعره وتحفيز دوافعه للتحسين من مستوى أدائه وهذا بدوره يؤدي الى التحفيز الذاتي، وبهذا نجد ان الجامعات في اغلب دول العالم بدت في تطبيق نظام العمل عن بعد بسبب فايروس كورونا (Covid-19) التي أصبح انجاز الأعمال داخل المنظمات يكاد ان يكون شبه معدوم. اذ أصبح العمل عن بعد سمة ونظام يطبق بشكل فعال في الآونة الأخيرة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

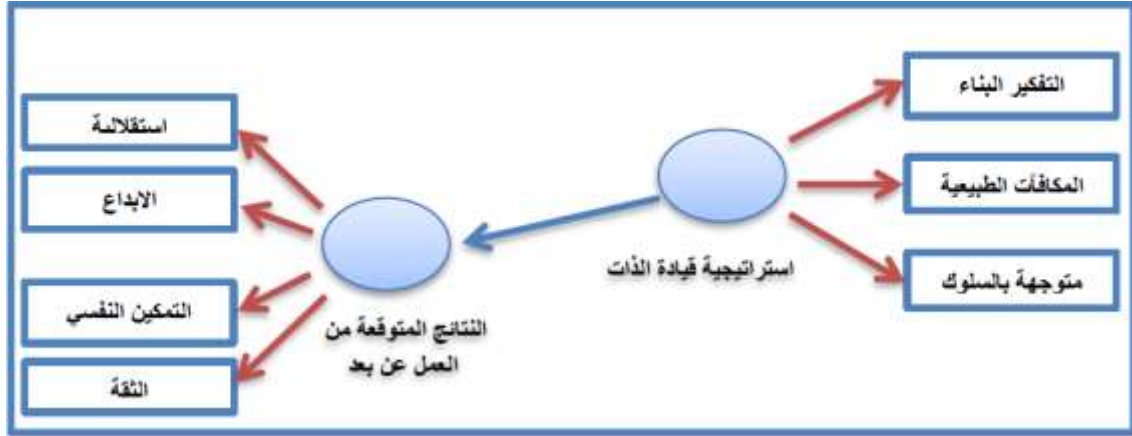
يشتمل الإطار المنهجي على تحديد مشكلة البحث وأهدافه وأهميته فضلاً عن المخطط الفرضي والفرضيات.

أولاً. مشكلة البحث: شهدت الجامعات في دول العالم بشكل عام وفي العراق بشكل خاص تغيير في نموذج أعمالها الذي يقضي حضور الطالب والاستاذ في القاعة الدراسية وانتقالها الى نموذج أعمال جديد يعتمد على المنصات الإلكترونية والانترنت، ان استمرارية العمل عن بعد تتطلب هي الأخرى تغيير في نوع القيادة الذي كان قائم وفق النموذج القديم، وتظهر استراتيجيات قيادة الذات للعيان بوصفها متغيراً يمكن ان يسهم في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد من المنظور الفردي، وبالتالي يبرز تساؤلاً مفاده (هل تسهم استراتيجيات قيادة الذات في تعزيز النتائج المتوقعة من العمل عن بعد).

ثانياً. أهمية البحث: يسعى البحث الى التركيز حول كيفية تعامل نظام الجامعات العراقية في ظل تفشي فايروس كورونا (Covid-19) ولهذا فقد وضع الباحثان أهمية اللجوء الى وضع خطة شاملة ومتكاملة لنظام العمل عن بعد، لما يتضمنه من ميزات عديدة أهمها التقليل في الكلف والوقت والجهد، فضلاً عما ينتج عنه من تحسين في الأداء بمقارنة بالأداء المكتبي، وتعزيز نظام العمل عن بعد عن طريق بيان أهمية العمل وفق منظور استراتيجية قيادة الذات.

ثالثاً. أهداف البحث: تكمن الرؤية الفلسفية للبحث بثلاثة أهداف أساسية وكالاتي:

1. التعرف على استراتيجيات قيادة الذات المتبعة في الجامعة المبحوثة من وجهة نظر العينة.
 2. بيان مدى تحقق النتائج المتوقعة للعمل عن بعد التي تخص الجامعات وفق منظور الأكاديميين.
 3. تحديد أثر استراتيجية قيادة الذات في النتائج المتوقعة للعمل عن بعد في الجامعة المبحوثة.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** استناداً الى مشكلة البحث وأهميته وسريانا لتحقيق أهدافه تم اعداد المخطط الفرضي للبحث والموضح في الشكل (1) الذي يعكس خصوصية المتغيرات وفق بنائها الانعكاسي (Refkctive).



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: تتابعاً مع مخطط البحث وتحقيقاً لسريانه واتجاهاته وتوافقاً مع مشكلة البحث، فإن البحث قائم على فرضية رئيسية مفادها (تأثير استراتيجية قيادة الذات في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد في الجامعات المبحوثة).

سادساً. منهجية البحث: يعتمد البحث في توجهاته على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وصولاً الى النتائج للخروج باستنتاجات وتقديم توصيات تفيد الجامعة المبحوثة بشكل خاص والجامعات العراقية بشكل عام.

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: اشتمل مجتمع البحث بتدريسي الجامعة من حملة لقب (مدرس، مدرس مساعد) والبالغ عددهم (1156) اختيرت منهم عينة غير عشوائية (قصدية) حسب معادلة (Green, 1991) (*) بواقع (105) فرداً، وتم توزيع عليهم الاستبانة، وهي الاداة الرئيسية للبحث واسترجع منها (85) استبانة صالحة للتحليل.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

تعتمد اغلب المنظمات على وضع خطة استراتيجية في ظل المتغيرات البيئية السريعة ولهذا تعتبر الجامعات من اهم المؤسسات التي يجب ان تواكب وان تكون أكثر تكيف ومرونة في التعامل مع الاحداث البيئية، من خلال جعل الافراد يفكرون بطريقة استراتيجية وهذا بدوره يؤدي الى كيفية ادارة الفرد لذاته والتحكم بها. وفي ظل تفشي فايروس كورونا أصبح التغير البيئي ملحوظ ومؤثر، مما ادى الى تطبيق نظام العمل عن بعد لتستمر الجامعات في عملها بطريقة كفوءة. ان العمل عن بعد يعد وسيلة انقاذ للظروف الطارئة التي يمر بها العالم بشكل عام ويجب ان يعمل بهذا النظام بصورة صحيحة ووفق استراتيجية قيادة ذات بناءة ليحقق أفضل النتائج.

اولاً: استراتيجية قيادة الذات

1. المفهوم: ظهر مفهوم قيادة الذات لأول مرة في كتاب (Manz, 1983) (***) المفهوم الذي اخذ حيز كبير في الادارة الذاتية. وتعتبر استراتيجية قيادة الذات فعالة وذات تأثير ذاتي لخلق الأفكار والأداء، والقدرة على العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة (Na-Nan & Saribut, 2020: 553)

(*) $N > 50 + 8(P)$: Green

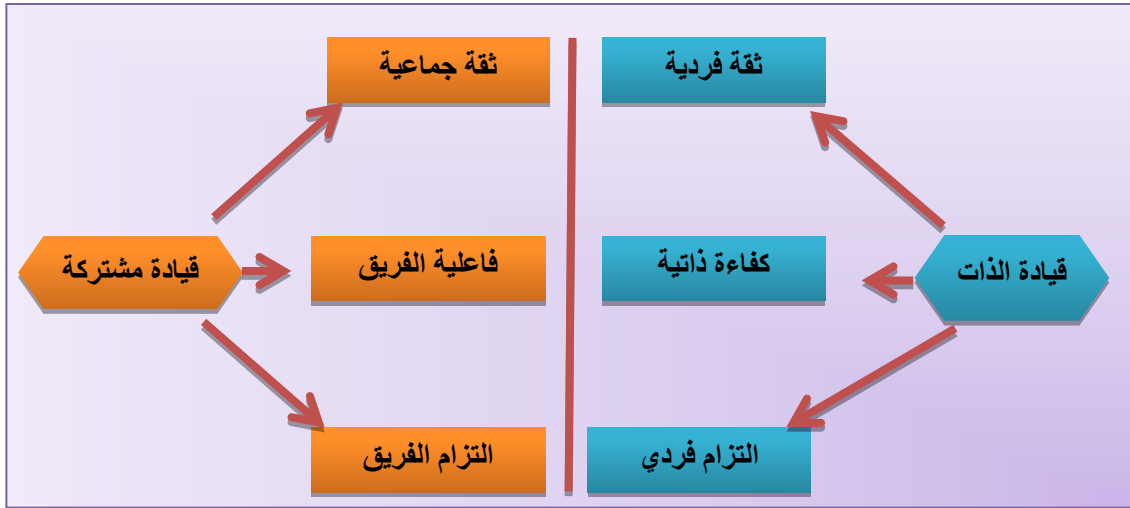
(**) اسم الكتاب بالعربي والانكليزي: فن قيادة الذات: استراتيجيات للفاعلية الشخصية في حياتك وعملك:

The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work.

وان مفهوم قيادة الذات متجذر بعمق في أدبيات علم النفس، وقد ظهرت في المقام الأول من أدبيات التعلم الاجتماعي اذ أشار (Shahin & Salehzadeh, 2013: 43) ان سمات الشخص المرتبطة بالقيادة لها علاقة بمعتقدات الكفاءة الذاتية العالية، وان العلاقات الايجابية بين الاتقان وقيادة الذات لها القدرة على التكيف والاستباقية الموجه للفريق ولل فرد. ويتم تصور قيادة الذات على انها العملية التي يستطيع من خلالها الافراد التأثير على أنفسهم لتحقيق النتائج المرجوة من خلال التحفيز الذاتي والتوجه الذاتي (park et al., 2016: 1).

2. الأهمية: يتفق الكثير من الباحثين ان اهمية استراتيجية قيادة الذات تؤثر على سير عمل المنظمة ونظامها الداخلي، حيث يرى (Politis, 2006: 204) نقلا عن (Manz, 1992) انه يمكن العاملين في تتبع التقدم المحرز في عملهم وان يكونوا على دراية بأداء عملهم وعلى اطلاع العاملين بجميع مهامهم، وتعتبر استراتيجية قيادة الذات لها دور مهم في توجيه وإدارة الاستجابات العاطفية لفرق العمل، وتهتم الجامعات بتأثير القيادة على الآخرين وتأثير الافراد على أنفسهم (Flores et al., 2018: 432). حيث تمثل قيادة الذات التأثير الفعال لنجاح المهام الشخصية للأفراد والذي بدوره ينعكس على سير عمل الجامعة، وجعل دوافع الافراد متجانسة مع الآخرين لتجنب الصراعات والحفاظ على الانسجام بين المجموعة لخلق بيئة عمل كفوءة ومنتظمة (Ho and Nesbit, 2009: 457).

وقد اقترح (Bligh et al., 2006: 299) اهمية قيادة الذات وربطها بالقيادة المشتركة للمنظمة، اذ اشار الى ان الاهتمام بقيادة الذات يشير الى تحقيق التوازن في المنظمة من خلال اعطاء تصور للعاملين بأن المنظمة لا يمكن ان تتكيف مع التنبؤات الخارجية الا في حالة الاحساس بالمنظمة من الجميع وان دور القيادة هنا يشتمل على جميع العاملين، وتتعرز هذه الادوار القيادية في المنظمة من خلال الثقة الذاتية والكفاءة الذاتية والالتزام الفردي وكما في الشكل (2):



الشكل (2): أهمية قيادة الذات والقيادة المشتركة

المصدر: من اعداد الباحثان بالإفادة من:

Source: Bligh, Michelle C. Pearce, Craig L. & Kohles, Jeffrey C. (2006), "The importance of self-and shared leadership in teambased knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics." **Journal of managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, Pp. 296-318.

ويتضح من الشكل أهمية كل من الثقة الفردية كأساس لبناء الثقة الجماعية للفريق، فضلا عن الكفاءة الذاتية للأفراد في تشكيل فاعلية الفريق ومن ثم الالتزام الفردي الذي ينعكس على الالتزام لدى الفريق ليتحقق في النهاية قيادة مشتركة للمنظمة.

الخصائص:

يمكن أن يكون الدور المتزايد لقيادة الذات للأفراد مفيداً للمساعدة في ضمان تلبية الاحتياجات الشخصية المتميزة، ويمكن أن تساعد قيادة الذات الأفراد من حيث الاستراتيجيات التي تتناول السلوك والتأثير والإدراك لتعزيز التحفيز الذاتي والتوجيه الذاتي في دعم عملية خدمة هادفة وفعالة من حيث التكلفة، ويمكن أن يساعد الدافع والمثابرة التي تعززها قيادة الذات للأفراد على التعامل بفاعلية مع الاحتياجات المتغيرة والتي تكون أحياناً صعبة للغاية، ويمكن لقيادة الذات أيضاً أن تدعم الأفراد في تعديل الخدمة لكل حالة محددة ومتطورة (Manz et al., 2015: 609).

ويمكن لقيادة الذات أن تمكن أتباعهم من خلال منحهم مزيداً من الاستقلالية في أداء المهام ومساعدتهم على أن يصبحوا أكثر تنظيمياً ذاتياً. (Marshall et al., 2012: 712)

كما اشار (Markham & Markham, 1995: 348) الى ان قيادة الذات نقطة النهاية الطبيعية لنظريات القيادة التقليدية، وبين بعض من خصائص قيادة الذات وهي موضحة كالآتي: الاخبار (أي ان يقوم المشرفين بأخبار الافراد بمتطلبات الوظيفة وماهي حاجة الافراد لتقييم انتاجيتهم في مكان العمل)، التبادل (حيث يعمل المشرفين على كيفية جعل الافراد على موائمة في ما بينهم في مكان العمل وخلق انسجام اكثر تفاعل)، المشاركة (أي ان يقوم الافراد على تبني مهام جديدة وانتاجية جديدة غير متعلقة بالمهام السابقة)، التفويض (أي يكون الافراد هم مسؤولين عن الانتاجية وعلى المهام الموكلة اليهم).

3. ابعاد استراتيجية قيادة الذات: اختلفت الباحثين حول ابعاد استراتيجية قيادة الذات فذهب كل منهم الى تصنيف ان هذه الاستراتيجية تقسم الى ثلاث ابعاد هي استراتيجية التفكير والبناء، استراتيجية المكافآت الطبيعية، استراتيجية التوجه بالسلوك (Anderson & Prussia, 1997: 121).

أ. استراتيجية التفكير البناء: وتهدف الى اعادة تشكيل بعض العمليات العقلية الرئيسة من اجل تسهيل انماط التفكير والعمليات العقلية الأكثر تفاؤلاً وإيجابية والتي لها تأثير كبير على الاداء الفردي وتتضمن ازالة وتحديد المعتقدات والافتراضات الخاطئة والانخراط في الحديث الذاتي الايجابي والصور الذهنية البناءة، غالباً ما تؤدي الافكار المعتقدات والافتراضات الى عمليات تفكير مختلفة وهو ما يؤدي الى الاكتئاب والتعاسة وعدم الفاعلية الشخصية (Houghton et al., 2012: 218)، يستخدم هؤلاء الأفراد أنماط تفكير متفائلة لخلق الفرص لذلك أنهم قادرون على التعامل بشكل أفضل مع الصعوبات التي قد تعيقهم عن تحقيق الغايات المرجوة (Carmeli et al., 2006: 77).

ب. استراتيجية المكافآت الطبيعية: وتعتمد على التحفيز المقدم للأفراد بشكله المعنوي والمادي حيث بين (Singh et al., 2018: 354) ان استراتيجية المكافآت الطبيعية هي استراتيجية معرفية موجهة نحو الذات وهو مورد وظيفي متاح للموظفين لتحسين اداء العمل مع التفاعل والانسجام بين الافراد العاملين لتلبية طلبات العمل المختلفة حيث تركز استراتيجية المكافآت الطبيعية على التجربة الايجابية المرتبطة بالمهمة والعملية التي يتم من خلالها تحقيق ذلك التحفيز في العمل ويجب على الافراد عرض ممارسات العمل على انها ممتعة ومجزية، لان مثل هذا النهج يعزز الاحساس

بالقدرة والكفاءة وضبط النفس، حيث بين (Neck & Houghton, 2006: 272) ان هذه الاستراتيجية تهدف الى خلق مواقف يكون الشخص المكافأة من خلال جوانب ممتعة بطبيعة العمل الذي يقوم به.

ج. **استراتيجية التوجه بالسلوك:** هذا البعد يعد هو الاقرب الى مفهوم ادارة الذات، حيث تهدف هذه الاستراتيجية الى تنظيم السلوك الشخصي لتحسين الاداء الفردي، وتشمل هذه الاستراتيجية عدة وظائف منها المراقبة الذاتية، تحديد الاهداف الذاتية، ادارة المكافأة الذاتية، والعقاب الذاتي، والارشاد الذاتي، والوعي الذاتي لأفعال الفرد (Quintero & Curral, 2012: 562)، وهنا يأتي دور استراتيجية التوجه بالسلوك تكون هادفة في تعزيز الوعي الذاتي للفرد والذي يشير الى قدرة الفرد على التعرف على نفسه وتحديد ما يسعى اليه من خلال التفكير في عواطفه ودوافعه وقيمه وهويته (Hill, 2020: 42)، وهذا بدوره قد يضيف للأفراد الذين يكون لديهم القدرة على تغيير السلوكيات أكثر قدرة على الشروع في عملية البناء التصحيحي لذلك فان الاشخاص الذين يتمتعون بمراقبة ذاتية عالية يكونون أكثر تفاعلا مع المواقف المختلفة في العمل، ويمتازون أيضا بالسيطرة على تلك السلوكيات (Alnakhli et al., 2020: 3).

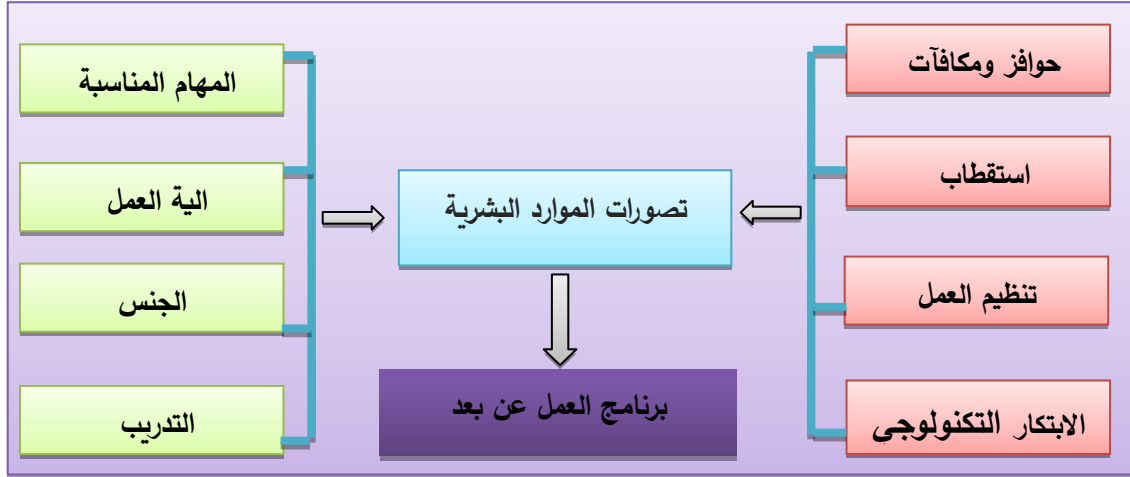
ثانياً. العمل عن بعد:

1. **مفهوم العمل عن بعد:** اشار (Malik et al., 2016: 1042) الى ان العمل عن بعد على انه محتوى تعليمي او تقنيات تعلم يتم تسهيلها وتقديمها بواسطة التكنولوجيا الالكترونية، يكون فيه العمل قائما على الفرد بدلا من الاعتماد على المنظمة بشكل اكبر ومدى تحقيق افضل نتيجة من هذا اعمل من خلال قيادة الفرد لذاته نحو العمل بشكل جيد، بهدف زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للمتعلمين، ومن وجهة نظر (Pérez et al., 2004: 280) ان مفهوم العمل عن بعد يشير الى تنظيم العمل عن طريق استخدام الاتصالات وتقنيات المعلومات التي تمكن الافراد العاملين والمديرين من التبادل بأنشطة واساسيات العمل من مواقع بعيدة عن مكان عملهم اي في موقع غير مكان العمل العادي.

2. **أهمية العمل عن بعد:** يسهم العمل عن بعد في حماية البيئة لأنه يقلل الازدحام والتلوث الناتج من المواصلات المؤدية الى مكان العمل، وتقليل استهلاك الوقود المستخدم في التنقل (Cano et al., 1997: 27) اي بمعنى اوضح ان تنفيذ العمل عن بعد بشكل صحيح وكفاء سيسهم في جميع المعايير الثلاثة (المالي والاجتماعي والبيئي)، إذ يسهم في تقليل التكاليف بالنسبة للجانب المالي وتحقيق التوازن بين العمل والحياة من الناحية الاجتماعية لان الموظف يبقى مع أسرته ويعمل وهو معهم، وأيضاً الاستقلال المكاني الذي يوفره العمل عن بعد خاصة اذا كان العمل بعيداً، ومن الناحية البيئية تقليل البصمة الكربونية للفرد اي تقليل التنقل. (Malik et al., 2016: 1045)

من جانب التعليم العالي أصبح ضروريا على الجامعات ان تأخذ بعين الاعتبار انها يجب ان تستجيب للظروف الطارئة والتوجه نحو التعليم الالكتروني، لهذا يعد مفهوم التعلم الإلكتروني الذي أحدث ثورة واضحة في مجال التعليم، ويعتمد التعليم الإلكتروني بشكل أساسي على ثلاثة تفاعلات رئيسية: وهي التفاعل بين الطلاب فيما بينهم، والتفاعل بين الطالب والمدرس، والتفاعل بين الطالب والحاسوب. هذه التفاعلات الثلاثة هي العلاقات الرئيسية التي تخلق بيئة تعلم إلكتروني سلسة، على عكس الفصول الدراسية التقليدية فإن المسافة بين الطلاب والمدرس غير مهمة، نتيجة لذلك لم يعد بإمكان المعلم مراقبة مهام الطلاب، ويواجه المدرس العديد من التحديات بسبب عزل

الطالب داخل بيئة التعلم، بالنظر إلى أن التعلم الإلكتروني لا يسمح بالتعلم المتزامن حيث يمكن للطلاب الحصول على ملاحظات فورية أثناء مهمته (Gunesequera et al., 2019: 369). في الواقع نظراً لأن الانتشار الواسع لنطاق للعمل عن بُعد يتطلب انتقالاً أساسياً من الشكل التقليدي للعمليات التنظيمية، حيث عملت الكثير من الجامعات على تحويل القوى البشرية الكبيرة إلى تطبيق برنامج العمل عن بُعد كما موضح بالشكل (3) (Shin et al., 2000: 86).



الشكل (3): علاقة العمل عن بعد مع الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثان وبالإفادة من:

Source: Pérez, Manuela Pérez. Sanchez, Angel Martinez. & de Luis Carnicer, Maria Pilar, (2003), The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking, Personnel Review, Vol. 32, No. 6, Pp. 733-755.

3. النتائج المتوقعة للعمل عن بعد:

أ. **الاستقلالية:** يهدف مجال التعليم العالي إلى تحسين هيكلية التعليم وتحديث المحتوى والبحث عن أكثر الأساليب والتقنيات الفعالة للعمل مع الطلاب، فيجب تكوين أشكال جديدة لتنظيم العملية التعليمية ان الاستقلالية المعرفية هي صفة للفرد تتمثل في الحاجة والقدرة على اكتساب المعرفة بمصادر المعلومات المختلفة (Kravets, 2013: 22)، اما بالنسبة للموظفين او التدريسيين فإن الجامعات تستجيب لاحتياجاتهم من أجل قدرة أكبر على تلبية متطلبات الأسرة المتزايدة، ولا يرغب هؤلاء الافراد العاملين والتدريسيين في التفوق في وظائفهم فحسب بل يرغبون أيضاً في البقاء جزءاً أساسياً من الحياة الأسرية، بالإضافة إلى ذلك يطالبون أيضاً بالمرونة في كيفية إنجاز عملهم حتى يتمكنوا من المشاركة في الأنشطة الترفيهية والعمل بشكل مستقل عن قيود الموقع.

ب. **الابداع:** غالباً ما يتحدث الباحثين عن مصطلحين ولا يكاد يكون هنالك تفرقة بينهما وهما الابتكار والابداع، وعلى الرغم من هذه الترابطات الا ان الابتكار اخذ حيزاً مهماً في توليد افكار جيدة او مفيدة بينما يشار الابداع بانه القيام بشيء لأول مرة، وبالتالي فإن الابتكار يضيف عملية معقدة تشير في طياتها الى تطوير الافكار وحملها حمل الجد والتفاعل بها وتعديلها. وعلى هذا النحو فإن الابداع الفردي في مكان العمل يتكون من ثلاثة مراحل، اشار اليها (scott & bruce :1995) ولا زالت تستخدم لهذا اليوم، ففي المرحلة الاولى يدرك الافراد المشكلات ويخرجوا بحلول جديدة لهذه المشكلات، ومن ثم يبحث هؤلاء الافراد طرق للترويج لهذه الافكار واعطائها الشرعية سواء من

الداخل أو الخارج، لتأتي المرحلة الأخيرة من هذا السلوك وهي اظهار هذا السلوك من خلال تطبيقه في مكان العمل (Carmeli et al., 2006: 78).

والإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، وتميز الباحثون بالإبداع أي توليد الفكرة من الابتكار أي تنفيذ هذه الأفكار، وتكون الأفكار جديدة عندما تكون فريدة بالنسبة للأفكار الأخرى المتوفرة حاليًا في الجامعة، وتكون مفيدة عندما يكون لها قيمة مباشرة أو غير مباشرة بالنسبة للجامعة، سواء على المدى القصير أو طويل الأمد. ويمكن إنشاء الأفكار من قبل الافراد العاملين في أي وظيفة، وتكون إما جزءًا من وظيفة الفرد أو أنها سلوك ذو دور إضافي. (Binnewies et al., 2008: 440)

ج. التمكين-النفسي: تتطلب المنافسة الشرسة اليوم من المنظمات أن تغير نفسها لتكون مستعدة للتغيير والتكيف للبقاء والازدهار في مثل هذا العالم، لذا أصبحت الوظائف أكثر تعقيدًا وتحديًا وتمكينًا وبالتالي نفترض أن التمكين النفسي هو الذي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على التعلم التنظيمي للتعامل مع مثل هذه المواقف (Safari et al., 2011: 1148)، ومع ذلك تكمن المشكلة في أنه من الصعب على المشرفين مراقبة الافراد العاملين ذوي الوظائف المعقدة والصعبة، لهذا فإن الافراد العاملين الذين يشعرون بالإدارة الدقيقة يفقدون بسهولة الاهتمام بوظائفهم، وفي هذا السياق ظهر التمكين النفسي في مكان العمل منذ الثمانينيات وكما كان العمل عن بعد يمتاز بالاستقلالية فإن التمكين النفسي يسري الى جانب الاستقلالية (Joo & Shim, 2010: 426)، فأدبيات التمكين النفسي تنصب حول التركيز على درجة شعور الافراد العاملين وتوجيههم بالاتجاه الذي يطلق العنان لقيادة الفرد وثقته في قدرته على التأثير بالعمل وحرية اختيار طريقة الاداء للمهام، وبالتالي فهو عرف بأنه عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تحديد الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على ازالتها والتغلب عليها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. (Aldighnir, 2019: 111)

د. الثقة: نحن نعيش في عصر يكون فيه التقدم التكنولوجي سريعًا، وبالتالي فإن التغييرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والسياسية أمر لا مفر منه، وإن جذب الافراد العاملين الموهوبين إلى الأعمال التجارية والحفاظ عليهم ورضاهم عنها وولائهم للأعمال التجارية وتوافر فرص التعليم والتطوير الوظيفي وإدارة الوظائف وتخطيط التعاقب وخدمة التدريب من قبل المديرين لموظفيهم تعتبر نقاطًا مهمة. ويفضل الموظفون الآن بيئات العمل التي سيطورون فيها ويجدون أنفسهم يتعلمون منها (Chitsaz-Isfahani & Boustani, 2014: 114) وعندما يدرك الموظفون أنهم موثوق بهم من قبل الإدارة، فمن المحتمل أن يطوروا معايير مسؤولية أعلى، أو يولون أهمية أكبر لتحمل المسؤولية للنتائج التنظيمية، وهذا بدوره يؤثر على سلوك الافراد في المستقبل (Salamon & Robinson, 2008: 593)، حيث تعزز الثقة بالنفس العالية الدافع للعمل وأن الروح المعنوية تلعب دورًا رئيسيًا في المساعي الصعبة، على العكس من ذلك عندما يتوقع الناس الفشل فإنهم يفشلون بفاعلية كبيرة، ويؤدي الفشل إلى الفشل بسهولة أكبر للأفراد الذين يتسمون بتدني احترام الذات، وأن زيادة الثقة بالنفس تعزز دافع الفرد وتعطي أي شخص لديه مصلحة في أدائه حافزًا لبناء والحفاظ على تقديره لذاته (Benabou & Tirole, 2002: 873).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

اولاً. علاقة الارتباط بين المتغيرين: بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي تم التوصل الى النتائج المبينة في الجداول (1) والتي سيتم من خلالها توضيح الارتباط بين المتغيرين كالآتي:
الجدول (1): علاقة الارتباط بين استراتيجيات قيادة الذات والنتائج المتوقعة من العمل

عن بعد

النتائج المتوقعة من العمل عن بعد					الابعاد
اجمالي النتائج المتوقعة من العمل عن بعد	الثقة	التمكين النفسي	الابداع	الاستقلالية	استراتيجيات قيادة الذات
0.419**	0.318**	0.167**	0.476**	0.277**	استراتيجية التوجه بالسلوك
0.338**	0.251**	0.276**	0.226**	0.232**	استراتيجية المكافآت الطبيعية
0.397**	0.237**	0.107**	0.509**	0.324**	استراتيجية التفكير البناء
0.522**	0.364**	0.251**	0.545**	0.377**	اجمالي استراتيجيات قيادة الذات
85					N العينة
0.05					Sig مستوى المعنوية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS: 21).

يتضح من خلال الجدول (1) اعلاه ان نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات وابعاد البحث، اذ تبين ان استراتيجيات قيادة الذات ترتبط ايجابياً مع النتائج المتوقعة من العمل عن بعد على المستوى الاجمالي بنسبة (0.522) وهذا يعني ان جامعة تكريت كلما حاولت اتباع استراتيجيات قيادة الذات بدرجة كبيرة جدا سوف يزيد من قدرات وامكانيات الافراد للنتائج المتوقعة من العمل عن بعد، اما الارتباط على المستوى الفرعي فقد كان هذا الاخر قوياً نوعاً ما بين ابعاد المتغيرين باستثناء الارتباطات بين استراتيجيات قيادة الذات والبعد للمتغير التابع المتمثل بالتمكين النفسي الذي كان ارتباطه ضعيفاً، وبشكل عام ان هذا الارتباط يعتبر طردي القوي بين متغيرات البحث.

ثانياً. علاقة التأثير بين المتغيرات: تتضمن علاقة التأثير على فرضيات رئيسية تتعلق باختبار أثر استراتيجيات قيادة الذات على النتائج المتوقعة من العمل عن بعد، وعلى النحو الآتي:

الجدول (2): اختبار استراتيجيات قيادة الذات تسهم في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد

N=85

النتائج المتوقعة من العمل عن بعد							
قرار الباحثان	التأثير Sig	T		معامل الميل B	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
		المحسوبة	مستوى المعنوية Sig				
		2.805	0.00	1.265			
قبول الفرضية	معنوي	5.575	0.00	0.605	31.078	0.272	0.522
							85
							84
							N
							d.f

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS: 21).

يتضح من الجدول (2) ان استراتيجيات قيادة الذات تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة من العمل عن بعد اذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.272$) وهو ما يدل على ان استراتيجيات قيادة الذات تفسر ما نسبته (27%) من التغير الحاصل في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد اما النسبة المتبقية والبالغة (73%) فهي ترجع الى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج وان النموذج بشكله العام معنوي حسب قيمة ($F=31.078$) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) وبمستوى معنوية (0.000) ويؤكد ذلك ان معامل ($B=0.605$) والدال على انه بزيادة استراتيجيات قيادة الذات بمقدار وحدة واحدة فإن النتائج المتوقعة من العمل عن بعد سيرتفع بمقدار (0.605) فضلاً عن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.575) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.671) وعند مستوى معنوية (0.000) تتأكد علاقة الارتباط الطردية بين متغيرات البحث أي انه باستخدام استراتيجية قيادة الذات تزداد النتائج المتوقعة من العمل عن بعد ما يبرر لنا قبول فرضية البحث تبعاً للمؤشرات الإحصائية وتصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = 1.265 + 0.605x1 \dots\dots\dots (1)$$

يتضح من النتائج في أعلاه والتي توصل له البحث بأنها متفقة مع رؤية (Sesen et al., 2017) اذ المنظمات بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص تحتاج الى مستوى عالي من الاستراتيجية لقيادة ذاتهم سواء بين الافراد او المجموعات او حتى بين المنظمات ككل بغرض تحقيق افضل النتائج من العمل عن بعد في حين يرى الباحثان بأن هذه النتائج الإيجابية تتفق مع رؤية (Koeplinger, 2007) والذي عد ان استراتيجيات التوجه بالسلوك واستراتيجية المكافآت الطبيعية واستراتيجية التفكير البناء من العوامل المهمة التي ترفع خلال تحقيق افضل النتائج للعمل عن بعد بصورة جديدة و متميزة للجامعة تمكنها من الاستمرار والابداع وصولاً الى دخول افضل التصنيفات العالمية. ويتفق الباحثان مع ما جاء به (Aldighnir, 2019).

ولكي يتأكد الباحثان من مدى او قدرة الاستراتيجيات الثلاث لقيادة الذات في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد، فقد التجأ الباحثان الى اختبار الفرضية بطريقة الانحدار المتعدد (Stepwis) لمعرفة أثر ابعاد استراتيجيات قيادة الذات في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد وبعد قيامه بالتحليل ظهرت النتائج التي يعكسها الجدول (3):

الجدول (3): أثر ابعاد استراتيجيات قيادة الذات في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد

N=85

الابعاد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	F المحسوبة	الثابت	معامل الميل B	T		قرار الباحثان
							المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	
المكافآت الطبيعية	0.517	0.267	0.249	14.952	1.292	0.271	3.496	0.001	قبول الفرضية
التفكير البناء						0.331	4.138	0.000	قبول الفرضية
N	85								
d. f		(0.05)	(82.3)						

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS: 21).

وقد تبين للباحثان من خلال رؤية مضامين الجدول (3) ان استراتيجيات التوجه بالسلوك لم تكن ذات أهمية حيث تم استبعادها من التحليل، وهذا يعني ان استراتيجيات المكافآت الطبيعية

واستراتيجية التفكير البناء قد استحوذت على الاهمية في تحقيق أفضل النتائج من العمل عن بعد وهي تحقق تصوراً ان عينة البحث قد اقتضت اهتمامها بالاستراتيجيتين اعلاه دون التوجه بالسلوك وقد يرجع ذلك الى اسباب سلوكية او عدم إدراك من قبلهم لتوجيه سلوكهم في العمل عن بعد بوصفه نموذج اعمال جديد.

بالاستناد الى مخرجات الجدول (3) وباستخدام طريقة التحليل المتدرج والتي تظهر بأن استراتيجية المكافآت الطبيعية واستراتيجية التفكير البناء تفسر (0.249) من التغير الحاصل في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد والسبب للاعتماد على معامل التحديد المصحح (Adjusted) لأن استخدامه يقترن مع التحليل المتدرج، وان النموذج معنوي بشكله الاجمالي حسب قيمة (F) البالغة (14.952) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.72) اما معامل الميل (B1, B2) فقد بلغ (0.271) (0.331) على التوالي ما يشير الى انه بزيادة استراتيجية المكافآت الطبيعية وحدة واحدة سوف تزداد النتائج المتوقعة من العمل عن بعد بنسبة (27%) وبزيادة واستراتيجية التفكير البناء وحدة واحدة تزداد النتائج مرة ثانية بنسبة (33%) وهو ما أكدته قيمة (T) المحسوبة لكليهما (3.496) (4.138) على التوالي والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.664) لتصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = 1.292 + 0.271 x_1 + 0.331 x_2 \dots\dots\dots (2)$$

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات:

1. تبين للباحثان تصور حول اهمية استراتيجية التفكير البناء بمستوى عال وهو يدل على ان عينة البحث تبحث عن الفكر البناء للمجتمعات العاملة فيها ومنها جامعة تكريت.
2. ظهر ان استراتيجية المكافآت الطبيعية قد حصلت على مستوى عال وقد يرجع السبب الى الشعور بالقيمة المتوخاة من هذه الاستراتيجية بطبيعة الاعمال التي تقوم بها الجامعة وتنعكس على شكل مكافأة (مادية او معنوية) الممنوحة للعاملين.
3. اظهرت النتائج المتوقعة من العمل عن بعد مستويات عالية تحقق مدى الانسجام والتوافق بين ادراكات المستجيبين من القيمة المتوخاة لهذه النتائج واهميتها في الجامعة المبحوثة.
4. تبين للباحثان ان استراتيجيات قيادة الذات لها اهمية متوسطة في النتائج المتوقعة من العمل عن بعد وينعكس هذا من خلال الحرية في تأدية الاعمال والانشطة التي يزاولها التدريسين والتي تنعكس بمستويات من الثقة والابداع والتمكين النفسي والاستقلالية.

ثانياً. التوصيات:

1. يوصي الباحثان عقد دورات حول استراتيجيات قيادة الذات للكادر التدريسي كمعالجة طارئة للظروف الاستثنائية التي قد تحدث وتتوقف بها نماذج الاعمال التي كانت سائدة قبل هذه الظروف.
2. ان التزام الجامعة باستراتيجية قيادة الذات لمنتسبيها سوف يحقق مستويات عالية من النتائج المتوخاة من العمل عن بعد ويحقق الاستمرارية في عمل الجامعة دون انقطاع او دون تحقيق مستويات متدنية من الاداء.
3. التركيز من قبل الادارات حول اهمية النتائج المتوقعة من العمل عن بعد التي قد تنعكس بنوع من الاستقلالية للكادر التدريسي وتحقيق القيمة المتوخاة من قيادة الذات.
4. ان التزام التدريسين بأعمالهم وقيادة ذاتهم ينعكس مرة اخرى في التمكين النفسي لهم في مزاوله اعمالهم واداء الانشطة وهذا التمكين النفسي قد ينعكس الى مستويات عالية من الابداع.

المصادر

1. Aldighnir, Wafa Mohammed, (2019), "The Analysis of Self Leadership Strategies and Its Relationship with Psychological Empowerment Faculty Members at Emerging Saudi University." *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 9, No. 1, Pp. 109-121.
2. Alnakhli, Hayam. Singh, Rakesh. Agnihotri, Raj. & Itani, Omar S. (2020), "From cognition to action: the effect of thought self-leadership strategies and self-monitoring on adaptive selling behavior." *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35, No. 12, Pp. 1915-1927.
3. Anderson, Joe S. & Prussia, Gregory E., (1997), "The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity." *Journal of Leadership Studies*, Vol. 4, No. 2, Pp. 119-143.
4. Bénabou, Roland. & Tirole, Jean, (2002), "Self-confidence and personal motivation." *The quarterly journal of economics*, Vol. 117, No. 3, Pp. 871-915.
5. Binnewies, Carmen. Ohly, Sandra. & Niessen, Cornelia. (2008), "Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity." *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 4, Pp. 438-457.
6. Bligh, Michelle C. Pearce, Craig L. & Kohles, Jeffrey C., (2006), "The importance of self-and shared leadership in teambased knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics." *Journal of managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, Pp. 296-318.
7. Cano, V. Hatar, C. & Zapatero, A., (1997), "Teleworking: conceptual and implementation problems." *Vine*, Vol 27, No. 5, pp. 109-127.
8. Carmeli, Abraham, Meitar, Ravit. & Weisberg, Jacob, (2006), "Self-leadership skills and innovative behavior at work." *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 1, Pp. 75-90.
9. Chitsaz-Isfahani, Ali. & Boustani, Hamid Reza, (2014), "Effects of talent management on employees retention: The mediate effect of organizational trust." *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 3, No. 5, Pp. 114-128.
10. Flores, Hector R. Jiang, Xueting. & Manz, Charles C., (2018), "Intra-team conflict: The moderating effect of emotional self-leadership." *International Journal of Conflict Management*, Vol. 29, No. 3, Pp. 424-444.
11. Green, Samuel B., (1991), "How many subjects does it take to do a regression analysis." *Multivariate behavioral research*, Vol. 26, No. 3: Pp. 499-510.
12. Gunesekera, Asela Indunil. Bao, Yukun. & Kibelloh, Mboni, (2019), "The role of usability on e-learning user interactions and satisfaction: A literature review." *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 21, No. 3, Pp. 368-394.
13. Hill, John, (2020), "The Sound of Leadership: The Self-leadership Strategies of Local Activist Musicians." PhD diss., University of Kentucky.
14. Ho, Jessie. & Nesbit, Paul L, (2009), "A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context." *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 5, Pp. 450-476.

15. Houghton, Jeffery D. Dawley, David. & DiLiello, Trudy C., (2012), "The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ), A more concise measure of self-leadership."
16. Joo, Baek-Kyoo. & Shim, Ji Hyun, (2010), "Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture." Human resource development international, Vol. 13, No. 4, Pp. 425-441.
17. Koeplinger, Natalie Setzer, (2007), "Telecommuting satisfaction, lifestyle choice and geography: Evidence from a Fortune 500 firm." PhD diss., The University of North Carolina at Greensboro.
18. Kravets, O. Ja., (2013), "Individualization of training in informatics of technical college students: theoretical bases." American Journal of Pedagogy and Education, Vol. 2, No. 2, Pp. 1-32.
19. Malik, Ashish, Philip J. Rosenberger, Martin Fitzgerald, and Louise Houlcroft, (2016), "Factors affecting smart working: Evidence from Australia." International Journal of Manpower, Vol. 37, No. 6, Pp. 1042-1066.
20. Manz, Charles C. Skaggs, Bruce C. Pearce, Craig L. & Wassenaar, Christina L., (2015), "Serving one another: are shared and self-leadership the keys to service sustainability?." Journal of Organizational Behavior, Vol. 36, No. 4, Pp. 607-612.
21. Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. The Leadership Quarterly, 6(3), 343-359.
22. Marques-Quinteiro, Pedro. & Curral, Luís Alberto, (2012), "Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies." The Journal of psychology, Vol. 146, No. 6, Pp. 559-577.
23. Marshall, Glenn. Kiffin-Petersen, Sandra. & Soutar, Geoffrey, (2012), "The influence personality and leader behaviours have on teacher self-leadership in vocational colleges." Educational Management Administration & Leadership, Vol. 40, No. 6, Pp. 707-723.
24. Na-Nan, Khahan, and Saribut, Salitta, (2020), "Validation of employees' self-leadership using exploratory and confirmatory factor analysis." International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 37, No. 4, Pp. 552-574.
25. Neck, Christopher P. & Jeffery D. Houghton, (2006), "Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities." Journal of managerial psychology, Vol. 21, No. 4, Pp. 270-295.
26. Park, Yukyung. Song, Ji Hoon. & Lim, Doo Hun, (2016), "Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership." Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37, No. 6, Pp. 711-729.
27. Pérez, Manuela Pérez, Sánchez, Angel Martínez. Carnicer, Pilar de Luis. & Jiménez, María José Vela, (2004), "A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking." European Journal of innovation management, Vol. 7, No. 4, Pp. 280-291.
28. Pérez, Manuela Pérez. Sanchez, Angel Martinez. & de Luis Carnicer, Maria Pilar, (2003), "The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking." Personnel Review, Vol. 32, No. 6, Pp. 733-755.

29. Politis, John D., (2006), "Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 3, Pp. 203-216.
30. Safari, Khalil. Haghighi, Abdorahman Salim. Rastegar, Ahmad. & Jamshidi, Akbar, (2011), "The relationship between psychological empowerment and organizational learning." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, Pp. 1147-1152.
31. Salamon, Sabrina Deutsch, and Robinson, Sandra L., (2008), "Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance." *Journal of applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, Pp. 593-601.
32. Scott, S. G., & Bruce, R. A., (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
33. Sesen, Harun. Tabak, Akif. & Arli, Ozgur, (2017), "Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers." *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. 17, No. 3, Pp. 945-968.
34. Shahin, Arash. & Salehzadeh, Reza, (2013), "Investigating the relationship among self-leadership strategies by association rules mining." *International Journal of Business Information Systems*, Vol. 14, No. 1, Pp. 41-55.
35. Shin, Bongsik. El Sawy, Omar A. Sheng, Olivia R Liu. & Higa, Kunihiko, (2000), "Telework: Existing research and future directions." *Journal of organizational computing and electronic commerce*, Vol. 10, No. 2, Pp. 85-101.
36. Singh, Ramendra. Singh, Rakesh Kumar. & Banerji, Diptiman, (2018), "Emotion regulation–natural reward strategy linkage and its impact on sales performance: the mediating impact of salesmanship skills." *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33, No. 3, Pp. 353-364.