

## العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية

محمد القداح\*

جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

قبل بتاريخ: ٢٠١٣\٥\٢٣

عدل بتاريخ: ٢٠١٣\٤\٢٣

استلم بتاريخ: ٢٠١٣\١١\٢٤

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية: إذ اشتملت عينة الدراسة على جميع رؤساء الجامعات الأردنية للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١١، وعددهم ٣٠ رئيساً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة، وقام بتطوير أداتين لجمع البيانات: إحداهما للكشف عن درجة ممارسة عينة الدراسة للمهارات القيادية، والثانية للوقوف على درجة تقدير الذات لديهم. وقد أفرزت النتائج درجة عالية في ممارسة هذه الفئة للمهارات القيادية، ودرجة عالية في توافر مؤشرات تقدير الذات، في حين لم يظهر أثر دال إحصائياً لكل من التخصص، ونوع الجامعة في هذه النتائج، كما ظهرت علاقة ارتباطية إيجابية عالية عند مستوى الدلالة ٠,٠١ بين المهارات القيادية وتقدير الذات. وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بتبني أسس علمية تستند إلى درجة امتلاك الأفراد للمهارات القيادية، ومؤشرات تقدير الذات في اختيار القيادات المؤسسية، وتطوير اختبارات واستراتيجيات للكشف عن تلك المهارات وصقلها، وتعزيز مفهوم الذات لدى الأفراد.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، تقدير الذات، الجامعات الأردنية.

## The Relationship between Leadership Skills and Self-esteem of the Jordanian Universities Presidents

Mohammad Al Quddah\*

Al Balqa Applied University, Jordan

This study aimed to find the relationship between leadership skills and self-esteem of the Jordanian universities presidents. The sample of the study included all Jordanian universities presidents for the academic year (2011/2012) counting 30 presidents. The researcher used the analytical descriptive approach to theoretical literature related to the two variables of the study, and developed two questionnaires to collect data: one to detect the degree of implementation of leadership skills, and the other to determine the self-esteem degree. Findings revealed a high level in the implementation of these categories of leadership skills and high level in availability of self-esteem indicators. There was no statistically significant difference due to specialty and type of the university. Also, high positive correlation (p. 0.01) between the leadership skills and self-esteem was found. The indicators of self-esteem may be used in choosing institutional leaders and developing strategies, tests to refine those skills, and enhancing the self concept.

**Keywords:** administrative leadership, self-esteem, Jordanian universities.

\*[mguddah7@yahoo.com](mailto:mguddah7@yahoo.com)

والتكنولوجيا. كما أنه صار صناعة تلعب دورا بارزا في اقتصادات التعليم. ورفاه المجتمعات" (كمال، ٢٠١٠، ص ٣٠).

ونتيجة لذلك فإن إدارة الجامعة هي المسؤولة عن إحداث نقلات نوعية جديدة لتطوير العمليات التعليمية. ووضع البرامج والخطط التي تستند إلى الاحتياجات المحلية والعالمية. وتعزيز البرامج التي تثير الجامعة بكل ما هو جديد ومفيد؛ فمن البدهي ألا يتمكن أي مجتمع إنساني معاصر من أن يتحرك ذاتيا إلى الأمام بغياب مؤسساته الجامعية التي يفترض أن تصوغ رؤاه الفلسفية، وضميره الإنساني والاجتماعي. وعقله المعرفي المستنير وهذا يتطلب أن يقوم على قيادة تلك المؤسسة قبطان متمرس في العمل الأكاديمي. يرتب عناصر الحركة في مؤسسته لتتحول حركتها إلى فعل تاريخي موجه نحو أهدافها؛ " فالجامعات التي يمكن أن تكون صالحة للمستقبل تحتاج إلى ما هو أهم من المال. إنها تحتاج إلى إدارة مبدعة تنصف بخمس صفات هي: الإبداع، والتنافسية، والشفافية، والاتجاه نحو الجودة، والعالمية" (Troth, 2000, p. 47).

ويرى كل من ديفز وماير (Davis & Meyer, 1999) أن الأنماط المؤسسية الجديدة التي انبثقت عن التطورات التي ساعدت على حدوثها الاقتصادات الرقمية تُملي على الهياكل التنظيمية للمؤسسات إدخال التعديلات التي تكفل لها التكيف مع الأوضاع الحالية؛ فالجامعة التي تحاول أن تتطور كي تتمكن من العمل كمجتمع مهني منتج للمعرفة يجب أن ترتقي إلى معايير عالمية منافسة في الأداء والإنتاجية، وحينها ستكون قادرة على حمل راية الريادية في المجتمع.

وقد أكد المؤتمر العالمي للتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين الذي عقده اليونسكو على ضرورة توفير إدارات جامعية ليست لتسيير الأمور، ولكن للتطوير والتوجيه نحو المستقبل (Unesco, 1998). وعلى الرغم من عدم وجود نماذج محددة للفعالية الجامعية إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على تميز القيادة التحويلية في تحقيق إنجازات عالية في مؤسسات التعليم العالي. كما أن القادة التحويليين يملكون مواصفات عالية في تقديرهم لذواتهم ارتباطا بتلك الإنجازات. (Pounder, 2001).

وقد جاء في تقرير البنك الدولي لعام (٢٠٠٧) "أن النظم التعليمية في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا غير مؤهلة لتخريج طلبة يتمتعون بالخبرة والمهارات التي تؤهلهم للمنافسة العالمية في وقت أصبحت المعرفة فيه لا غنى عنها لتحقيق التطور" (The World Bank, 2008, p. 62). وقد يعود ذلك بصورة عامة إلى النمط التقليدي الذي مازال سائدا في عمليات التدريس. وربما تعد هذه المشكلة ذات صفة عالمية، ولكن بنسب

يعد تطوير عمليات التعلم، والنهوض بالنظم التعليمية الهدف المحوري للدول التي تسعى إلى وضع اسمها في المراتب المتقدمة على خريطة العالم الإنساني، وينظر إلى التعليم العالي على أنه الأداة الناجحة، والطريق القويم لتحقيق هذا الهدف الذي يرمي إلى بناء كوادر بشرية تمتلك مهارات أدائية عملية، وكفايات مهنية متطورة، وقدرات تأهيلية تنافسية على مستوى العالم، وتلك هي رسالة الجامعات التي يعوّل عليها الكثير في تحقيق تلك النتائج المأمولة، ونظرا لما تواجهه تلك المؤسسات من تحديات عديدة ناجمة عن متغيرات عالمية تتسارع بصورة قد تتجاوز رؤى الخطط التطويرية التقليدية، فقد دعت الحاجة إلى تطوير تلك المؤسسات بصورة تكفل لها القيام بوظائفها على نحو لا تفقد فيها منزلتها الريادية في إعداد النشئ القادر على العطاء؛ إذ يعوّل على الجامعات الشيء الكثير في النهوض الاجتماعي، ونشر المعرفة، وزيادة القيمة الإنتاجية المضافة لدى المجتمعات.

ويرتبط مستقبل المؤسسات الجامعية ارتباطا وثيقا بالتطبيق الحقيقي لدورها المستمد من رؤيتها وأهدافها؛ فقد تجاوز دورها تقديم المعرفة إلى صناعة المعرفة، والبحث والتجديد، ونقل الخبرة والثقافة والعلم، وخلق فرص العمل في السوق العالمي، وإعداد خريجين مؤهلين لديهم مهارات متطورة تناسب ما تحتاجه هذه السوق؛ فالتعليم الجامعي إن لم يكن له دور ريادي في استشراف المستقبل، وإبراز قادة الرأي والفكر التخصصي والعام، والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات الكبرى للدولة، والمشكلات القطاعية المتنوعة فإن هذا التعليم سيفقد الكثير من غاياته ومسوغاته، من جانب آخر فإن لكل جامعة رؤية خاصة تعبر عن نظرتها المستقبلية في تلبية متطلبات المجتمع المحلي، بل والمجتمعات الإقليمية والعالمية، " ويشير جون أبوت (John Aboutt) إلى أن المجتمعات الناجحة في القرن الحادي والعشرين تولد فيها مجتمعات تعلّم تتفق مع حاجات البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة بشكل متواصل؛ إذ أن كل فرد فيها يدرك أنه يجب أن يمتلك قدرة ومهارة للتفاعل مع الآخرين" (داؤد، ٢٠١٠، ص ١١٠).

إن التعليم بصورة عامة والتعليم الجامعي بصورة خاصة قطاع دينامي حيّ قابل للتغيير والتفاعل مع المستجدات الحضارية والإنسانية، ولأسيما في عصر الإبداع والتجديد والمهارات، وبالتالي فليس هناك نمط ثابت ومستمر يمكن للمؤسسات التعليمية أن تسير عليه إلا بالتفاعل مع الظاهرة سواء كانت علمية أو إنسانية، ومعالجتها، والإفادة منها، أو خييد آثارها؛ " فلم يعد التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين مجرد حفظ معادلة، أو اجتياز امتحان؛ بل أضحت عملية تفاعلية معقدة تقوم على المهارات، وحل المشكلات، وتستند إلى العقل العلمي النقدي، والمواكبة الواعية لتغيرات العلم

وتحقيق التنافسية، وغيرها. " وهنا يكمن جوهر الفكرة التي تقول: يمكن صناعة القادة، كما يمكن أن يولد بعض منا موهبين للقيادة، وحتى نكون الأكثر تميزاً علينا أن نتعلم المهارات الأساسية للقيادة عن طريق مناهج التدريب المتقدمة، ومن الخبرات المكتسبة عبر ممارسة العمل العقلي." (جروان، ١٩٩٩، ص. ١٨٨).

وتعد المهارات القيادية المحرك الحوري للسلوك القيادي الذي يشير إلى الأداء الذي يمارسه القائد في إدارته للمؤسسة بقصد التأثير على الأفراد في سعيهم لتحقيق الأهداف المؤسسية من حيث إعادة تشكيل شخصياتهم المهنية لتتضمن معارف ومهارات، واتجاهات مقصودة تجعل منهم أفراداً منتجين. وتتبلور هذه المهارات في إدراك القائد لسمات الأفراد وخصائصهم المشتركة للعمل على توجيهها، وتعديلها باعتبار أن هذه السمات يمكن تطويرها " فرغم تباين الأفراد في سماتهم إلا أن هناك مجموعات تتقارب لتشكل فرقا يطلق عليها سمة غالبية محددة. كأن نقول إنهم عقلانيون، أو متسامحون، أو عدوانيون، أو غير ذلك. " (المساد، ٢٠٠٥، ص. ١). واتفاقاً مع ذلك يُنظر إلى القائد على أنه خبير في النفس البشرية، وديناميات الجماعة؛ إذ يمكن له استكشاف مكامن إبداعية مجهولة حتى لأصحابها، ويذكر Laotse أن القيادة عملية الوصول إلى ما في داخل أعماق الرؤسسين بهدف استخراج أفضل ما لديهم، والذي ربما لا يكونون على دراية بوجوده في مكنون شخصياتهم، فيوظفونه بصورة قد تؤدي إلى اختراقات إبداعية في حقل من حقول العلم والمعرفة" (Covey 2004, p. 21) وهذا لن يتأتى دون ذكاء اجتماعي وعاطفي يمكن القائد من فهم شخصياتهم، وإدارتها على النحو المناسب.

كما يتباين الأفراد في إدراكاتهم للسلوكيات الأنسب، والقرارات الأمثل نتيجة لتباين الإدراك الحسي فيما بينهم؛ فكل منهم يخلق صورة فريدة للعالم، وغالباً ما تختلف هذه الصورة عن صورتها في العالم الحقيقي، وهنا يأتي الدور القيادي في توضيح تلك الفروقات، ومساعدة الأفراد على القراءة الصحيحة، والسلوك الأنسب، وبمعكس ذلك فقد تتسع الفجوات، وتزيد التوترات، ويضعف الإجاز في المؤسسة. (المساد، ٢٠٠٥).

وقد كشفت معظم الدراسات في هذا المجال عن تصدر العلاقات الإنسانية والعلاقات البنشخصية في فاعلية العمل الإداري، وأكد بعضها على أن كبار القادة الإداريين يصرفون حوالي ٩٠% من أوقاتهم في الاهتمام بقضايا الناس، والتفاعل معهم، كما أشار مجمل هذه الدراسات والتي اعتمدت المقابلات الشخصية كأداة بحثية إلى أن معظم القادة يرون بأن العامل المفتاحي لنجاحهم يعود إلى تسويقهم المبدع لأنفسهم، وتحقيق ما يسمى باحترام الذات الإيجابي (المساد، ٢٠٠٥، ص. ١٣٤).

متفاوتة؛ "إذ أن الدول المتقدمة ما زالت تعاني منها، فقد كشفت بعض الدراسات التي أجريت في الجامعات الأمريكية والكندية أن الحفظ أو الاستظهار ما زال يمثل النمط المفضل في التدريس الجامعي لدى كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس." (شحادة، ٢٠١٠، ص. ٦٦).

وتؤكد أحدث الدراسات على أن القيادة هي الأساس الراسخ، والقوة الدافعة للنجاح المؤسسي؛ فبدون تقديرات القائد الموقفة، وأرائه السديدة تصبح المؤسسة بدون أهداف، وبدون اتجاهات ما سيسفر عن مخرجات مؤسسية فقيرة. (Mullins & Linehan, 2005).

إن قيادة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة المؤسسات، ولأسيما في ظل سعي هذه المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية تكفل استمراريتها؛ بل وتفوقها في بيئة دينامية سريعة التغيير تحتاج إلى نسيج تنظيمي متفاعل ومتكامل في علاقاته وأدائه. ولقد تطورت تكنولوجيا الإدارة تطوراً غير مسبوق، وصارت تقوم على مهارة القادة في تحفيز العاملين وإلهامهم، واستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تكفل الإجاز والتميز بأن واحد؛ فالمنافسة تتطلب الإقلاع عن التقليدية والأداء الرتيب، وفتح قنوات الاتصال لتسمح بتدفق الأفكار عبر المؤسسة بصورة شبكية، وتداول المعلومات بين كافة الأطراف، فقد أضحت المعرفة اليوم أعلى من عناصر الإنتاج لأن الذي يمتلك المعرفة يملك القوة.

وتكاد تكون القيادة عملية إلهام للأفراد تؤدي إلى استثمار كفاياتهم الأدائية ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المخطط لها في ضوء رؤية القائد باستخدام السلطة الرسمية التي تستند إلى المركز الوظيفي، والقوانين، واللوائح التشريعية المعمول بها، وعن طريق التأثير والاستمالة التي تستمد من المواهب والقدرات القيادية، وحسن التصرف، والقدرة على الجذب والإقناع لتحقيق هدف ما، ويرى الكثيرون أن جوهر القيادة يكمن في القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة، والتنسيق بين جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة، وهذا ما أكد عليه نورثاوس (Northous) حينما قال "إن التأثير شرط ضروري لتفعيل القيادة؛ فبدون التأثير لا يكون للقيادة وجود." (Mullins & Linehan, 2005 p. 642) (ومن الواضح أن هذين النوعين من السلطة قلما يجتمعان في شخص واحد، ولكنهما يتداخلان في كثير من الأحيان لتحقيق هدف مشترك).

وتتوقف فاعلية القيادة على امتلاك القائد جملة من المهارات الأساسية للعمل القيادي من مثل: تقييم الحاجات، وتشكيل الفرق، وتفويض المهام، والاتصال المفتوح، وقيادة الآخرين كأفراد، وتحديد الأهداف، وتحليل المشكلات، وتأسيس الرؤى المستقبلية، وتوليد الأفكار.

القيادة الصبغة الشرعية للقيام بالتأثير؛ فالقيادة ظاهرة اجتماعية ونفسية تعبر عن صور التفاعل الذي يحدث بين فرد وجماعة تنشأ تلقائياً لإشباع حاجات الأفراد وميولهم الاجتماعية. وتمثل أحد الأدوار التي يقوم بها الفرد القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة " (عكاشة وزكي . ١٩٩٧ . ص. ٢٠٢). ومن جانب آخر فإن امتلاك القائد للمهارات الإنسانية - على أهميتها - يبقى منقوصاً إن لم يقترن بامتلاكه للمهارات المرتبطة بالعمل بحيث يؤديه بشكل متميز ومتع. وهذا ما يطلق عليه الاتساق بين خصائص المهمة الأدائية وخصائص الشخصية الإنسانية الذي يقود إلى النجاح والإجاز. وربما إلى الإبداع والابتكار. وهذا بدوره سيترك أثراً رائعاً في إثارة العواطف. والشعور بالسعادة التي تثير إعجاب الفرد بذاته وتقديره لها. " وهنا يمكن أن يظهر السلوك القيادي القائم على النضج المهني، أو ما يسمى بالحكمة العاطفية التي تساعد القائد على إيجاد نوع من التوازن بين مهاراته الإنسانية وقدراته المهنية، بحيث لا يطغى جانب على آخر " (Holander, 1995, P. 45).

وبلاحظ أن النظريات القيادية لم تعبأ كثيراً بالعمليات التي تحدث داخل الفرد، وكان تركيزها على عمليات التأثير على الأفراد. ومع ذلك فقد استخدم بعض الباحثين نظريات علم النفس لتفسير السلوك القيادي. والاستدلال على المهارات القيادية. " وقد ظهر مفهوم الإدارة الذاتية التي تصف كيفية إدارة الفرد لذاته. وكيف يمكن له أن يكون أكثر فاعلية، ولا سيما في تلبية الاحتياجات الشخصية، والأولويات، وإدارة الوقت بفاعلية. ومراقبة الذات وتقييمها، والتوجه نحو التعلم الذاتي ليكون أكثر نجاحاً في إنجازاته، وأكثر تقديراً لذاته. (المستاد . ٢٠٠٥ . ص. ٦٣).

ويستدل على المنحى التكاملية في القيادة بنظرية مفهوم الذات التي تشير إلى جملة الافتراضات الآتية :

- يعبر سلوك الفرد عن مشاعره، وقيمه وأجاءاته، وأهدافه، ومفهومه عن ذاته.
- يشير مفهوم الفرد عن ذاته إلى هويته الاجتماعية.
- يحرص الفرد إلى إيجاد لون من الاتساق بين مفهومه لذاته وما يصدر عن تلك الذات من سلوكيات (Shamir, 1995, P. 6).

ولعل تحقيق القائد لمفهوم احترام الذات يعني الابتعاد عن التمرکز حول الذات؛ فالقادة الناجحون يحترمون ذاتهم، ولا يتركون مجالاً للأنكى تسيطر عليهم، أو تظهر في سلوكياتهم. وبهذا الصدد فإن تطوير المهارة القيادية مفتاح للوصول إلى هذا المرعى. ويتطلب ذلك سعى دؤوب من القائد نحو الحصول على التغذية الراجعة الصادقة من حوله بالوقوف على المهارات التي يتقنها.

ويتوقف نجاح التطوير المؤسسي على مهارة القائد في تحليل الجاهات المنافسة العالمية، والبحث عن الريادية و التميز؛ إذ تحتاج الرؤى التطويرية إلى إدارة متبصرة في عمليات التخطيط، والتنظيم والتوجيه، كما تحتاج إلى قيادة فاعلة تكفل نجاح عمليات التغيير الإيجابي عن طريق تقديم تلك الرؤى بصورة جاذبة تلبى فيها احتياجات العاملين والمؤسسة على حد سواء. " وهذا يعني امتلاك القائد لمهارات التخطيط الاستراتيجي التي تحتاج إلى إعادة هندسة الطواقم الإدارية والفنية، وتدريبهم في ضوء ما يستجد من متغيرات، إضافة إلى ما يمتلكون من مرجعيات مهنية، ومهارات أدائية" (Shermerhorn, 2005, P. 18). وهنا تكمن القوة التأثيرية في تشكيل أنماط العاملين، ووضع تصور للطاقت الكامنة لديهم بحيث يتم إطلاق تلك الطاقت في توليد الأفكار والبدائل، والحلول غير النمطية، وحينها يمكن صياغة الخطط الاستراتيجية التي يعول عليها في تحقيق النتائج المأمولة. ويمكن القول بأن البعد المهاري في القيادة يطال مجالات القيادة كافة، ابتداء بالرؤية وانتهاء بالنتائج، وما بينهما من خطط إجرائية، وجداول زمنية، ولقاءات فكرية، وتشكيل مناخ تنظيمي قائم على دفع العلاقات الإنسانية، والمبادئ الأخلاقية، والعدالة الاجتماعية، وبناء ثقافة منتظمة قائمة على منظومة قيمية مؤطرة بروح التعاون، والثقة، والاحترام المتبادل. " فالقيم هي المبادئ الإرشادية التي تساعد على حسم الاختيار، واتخاذ القرارات، كما أنها توجه معتقدات الأفراد حول ما هو صحيح، وما هو خاطئ في سلوكياتهم " (Tushman & Nadler, 1996, P52). ويتوقف ذلك على مدى التزام القائد بذلك؛ إذ يمكن أن يكون مثلاً أعلى يسعى الأفراد إلى محاكاته في سلوكياتهم وتطلعاتهم؛ " فالقيادة جد ذاتها مزيج متناغم من المهارات التي يمكن تطويرها بالممارسة والخبرة مثل الذكاء، والاتصال، والمرونة، والمبادأة، والاستقلالية، والاتزان الانفعالي. " (مصطفى، ٢٠٠٧، ص. ١٥).

وقد أكدت الدراسات أن الإبداع في القيادة لا يرجع إلى خاصية واحدة في الفرد الواحد؛ بل إلى عدد كبير من الخصائص والقدرات التي تتفاعل فيما بينها، وتشكل وفقاً للمناخ النفسي الذي يتاح لها الظهور فيه، كما أنها تحتاج إلى سياق اجتماعي يساعد على ظهورها، وبلورتها، وهذا ما يفسر ظهور سمات متعددة للقائد كالاتقلالية، والثقة بالنفس وغيرها. (جروان، ١٩٩٩).

وتظهر فاعلية المهارات القيادية بصورة جلية في تعامل القائد مع الوظائف الأساسية للقيادة، ومعالجتها في ضوء المعطيات والإمكانات؛ إذ يقوم القادة بتحديد الاجاهات، وتقديم التوجيهات لصياغة الإطار العام لنشاط الجماعة، وفي المقابل فإن أعضاء الجماعة يمنحون القائد الإذن بالتأثير في سلوكياتهم، وهكذا تكتسب

وقد أظهرت الدراسات أن هؤلاء الأفراد هم الأكثر سيطرة على أنفسهم، والتحكم في حياتهم، وهم الأكثر إنتاجية بين أقرانهم، كما أنهم الأكثر سعادة في حياتهم، وليس بالضرورة أن يعتقدوا أنهم الأفضل؛ فهم ليسوا كاملين. ولا يمتلكون أداة سحرية للسعادة، ولكنهم متفائلون، وواقعيون مع أنفسهم (البشر . ٢٠٠٨). وقد ذهب ماسلو (Maslow, 1970) إلى اعتبار تحقيق الذات الغاية العليا. وعبر عن تطور شخصية الفرد بإجاه هذه الغاية؛ إذ أشار إلى أن التطور الصاعد لدى الكائنات البشرية يهدف إلى تحقيق مستوى أكثر تكاملاً.

واستناداً إلى ذلك فإن مفهوم القيادة يرتبط بإجاهات الفرد الذاتية، فمن شعور بالمتعة و الاعتزاز بالذات عند الإجاز إلى تقدير الذات الإبداعية، ويشار هنا إلى أن الإجاز الإبداعي لدى القياديين يتحول من نتاج إلى دافع جديد لنتاج مستهدف جديد، وهكذا تتشكل قصة الصعود بإجاه تحقيق الذات. وقد خلص بينيس (Bennis, 1985) في نموذج الحكم على الكفاءة والإنتاج إلى أن القيادة الفعالة هي التي تجمع بين الإنتاجية العالية واحترام الذات العالي بتضاضر يستحق الثناء دون خوف من الفشل. ويتوقف الأمر - إلى حد بعيد - على الدافعية؛ فكلما كان الدافع قويا قاد إلى أداء متميز، ولذا فإن القادة الفعالين هم الذين تنبض دخالهم بالدوافع القوية التي تقف وراء كل إجاز. لكن التساؤل المشروع في هذا المقام: أليس لهذه الاختراقات الذهنية، والطموحات الإنتاجية المتحققة على الصعيد المؤسسي بذور أو مرام ذاتية يسعد فيها القائد بما وصل إليه، ويعتز بهذه الذات التي حققت ما لم يحققه نظراؤه في المؤسسات المكافئة؟

ويلاحظ أن الدراسات التي أجريت لم تعط إجابة شافية عن هذا التساؤل؛ فلم يحظ موضوع القيادة الجامعية باهتمام كبير من الباحثين على الصعيد المحلي أو العربية، وحتى العالمية، ورغم كثرة الدراسات التي تناولت موضوعي القيادة وتقدير الذات، وتنوعها إلا أن الباحث لم يُعثر على دراسة تعرضت للعلاقة بين هذين المفهومين، وجاءت تلك الدراسات لتتعرف على العلاقة بين هذين المفهومين ومتغيرات أخرى؛ فمن الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية ما قام به وارو (Waro, 1994)؛ إذ بحث في العلاقة بين صفات القائد ودافعية الإجاز لدى عينة من (٢٥٠) مشاركا في الأنشطة الشبابية في مونتريال بكندا، وقد أفرزت مجموعة من الصفات التي تترك أثارا واضحة في إجاز المشاركين منها: القدرة على إدراك الميول الفردية، ووضوح رؤية القائد، والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة للأفراد، كما قام دارلينغ (Darling, 1999) بدراسة هدفت إلى تحليل الاستراتيجيات التي استخدمتها مجموعة المديرين التنفيذيين الذين حققوا تميزا لمنظمتهم العاملة في الولايات المتحدة وأوروبا وشرق آسيا. وقد أظهرت الدراسة أن من أهم تلك

والمهارات التي يحتاج فيها إلى تطوير، وبذلك يمكن له أن يكون مثلاً أعلى لتطوير الذات المهنية، وصلها في عيون الآخرين.

ويشير مفهوم تقدير الذات إلى التقييم الذي يضعه الأفراد لأنفسهم، ويتضمن اتجاهات القبول، أو عدم القبول، كما يتضمن شعور الفرد بالجدارة والأهمية، ولذا فهو يعني التقويم الإيجابي والعالي للذات الإنسانية، وينظر إليه من بعدين رئيسيين متكاملين هما: الحاجة إلى التقدير الذاتي، وهي رغبة الفرد بالشعور بالقيمة، كما أنها المحرك الذي يدفع الفرد إلى المزيد من تحقيق الإجاز؛ إذ تعد الدوافع العامل المسيطر على السلوك الإنساني لأنها القوة الخفية التي تدفع الفرد بإجاه تلبية حاجاته؛ فالحاجة تسبب حالة من التوتر النفسي الذي يجعل الفرد في حالة من النشاط الذي لا يتوقف إلا عند تلبيتها، ومع تعدد تصنيف الحاجات إلا أنها قد اجتمعت على حاجات تتعلق بالمركز كالحاجة إلى المكانة، أو الإجاز سعياً لتقدير الذات". (علي والدلمي، ٢٠٠٩، ص. ٥٧).

أما البعد الثاني فهو الحاجة إلى تقدير الآخرين، وتعني الرغبة في السمعة الطيبة، والمتزلة العلية، والتميز في نظر الآخرين، ونتيجة لتكامل هذين البعدين تتولد لدى الفرد مشاعر الثقة بالنفس، والسعي إلى اكتساب الجديد من المهارات الشخصية، والكفايات المهنية، وتحقيق المزيد من الإجازات.

إن تقبل الفرد لذاته مرتبط بتقبل الآخرين له، وذلك أن صورة الفرد عن ذاته تتكون من خلال تقييم الآخرين له، كما أن الصورة التي يكونها الفرد عن الآخرين حدد مستوى قبول الآخرين له. وقد استنتج شامير (Shamer, 1995) من مراجعته للدراسات ذات العلاقة أن عدم قدرة الفرد على الانتماء للآخرين قد يؤدي إلى تدني مفهوم الذات، والكفاءة الذاتية.

وتبدو العلاقة الارتباطية عالية بين تقدير الذات والتوافق النفسي والاجتماعي لأن رضا الفرد عن ذاته، وقدرته على التوفيق بين الدوافع المتصارعة يحق لها قدرا جيدا من التوازن، مما يكسب الفرد مهارات اجتماعية، وعلاقات إيجابية فاعله مع ذاته، ومع الآخرين. كما أن مفهوم الذات لدى الفرد بما يملك من عالم الخبرة ينظم ويحدد سلوكه الإنساني؛ "إذ أن مفهوم الذات ينمو ويتطور كنتاج للتفاعل الاجتماعي جنباً إلى جنب مع الدافع الداخلي لتأكيد الذات". (زهران، ١٩٨٠، ص. ٨٣).

ومن الجدير ذكره أن لفكرة الفرد عن ذاته تأثيراً واضحاً على سلوكه وتوافقه الشخصي والاجتماعي؛ فكلما زادت ثقة الفرد بذاته صار أكثر توافقاً وانسجاماً مع الحياة؛ فالاشخاص الواثقون من ذواتهم جدهم أسرع في الاندماج والتكيف في الظروف المختلفة لأن لديهم شعوراً بقيمتهم الذاتية، وقدرة على مواجهة التحدي.

عالية من الرضا الوظيفي. وأشارت نتائجه إلى أن تقدير الذات يعتبر متنبأ قويا للرضا الوظيفي. كما سعت دراسة ميدغيت (Midgett, 2002) إلى الوقوف على العلاقة الارتباطية بين التحصيل الأكاديمي وتقدير الذات لدى عينة مؤلفة من (١٦٤) طالبا في المرحلة المتوسطة في الولايات المتحدة. وقد أفرزت نتائجها علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرين؛ إذ أظهر الطلبة ذوو التحصيل المرتفع مستويات أعلى في تقدير الذات من الطلبة ذوي التحصيل المنخفض.

وتعد دراسة الحافظ (٢٠٠٧) التي سعت إلى إيجاد العلاقة بين السلوك القيادي وتقبل الذات والتقدير النفسي والاجتماعي من أقرب الدراسات إلى موضوع هذه الدراسة. وقد أجريت على عينة من ٢٩١ طالبا من المرحلة الأساسية. و ١٦٢ من الطلبة الجامعيين في جامعة دمشق. حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في دراستها. وطورت ثلاث أدوات لكل من السلوك القيادي، وتقبل الذات، والتقدير النفسي والاجتماعي. وأفرزت نتائجها علاقة ارتباطية عالية بين السلوك القيادي وتقبل الذات، ولا سيما لدى الطلبة الجامعيين.

كما هدفت دراسة كاستيلي (Castelli, 2008) إلى الوقوف على أثر استخدام رؤساء الجامعات الخاصة لاستراتيجيات الدافعية في تقدير العاملين لذواتهم، وتم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من ٢٩٧ إداري في جامعة لورنس التكنولوجية في ولاية ميتشيغن. وقد أفرزت نتائجها أهمية كبيرة لقدرة القائد التأثيرية في تقدير الإداريين لذواتهم باستخدام تلك الاستراتيجيات، بما ينعكس على أدائهم، ومستوى إنجازاتهم.

وبلاحظ من العرض السابق للدراسات ذات العلاقة وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة الارتباطية بين المهارات القيادية وتقدير الذات بصورة مباشرة، وتأتي هذه الدراسة لبحث تلك العلاقة لدى فئة مختارة من المجتمع الأردني.

#### مشكلة الدراسة:

يؤكد الواقع الحالي لمؤسسات التعليم العالي في الأردن عدم قدرتها على القيام بدورها في إعداد خريجين مؤهلين يتمتعون بمهارات عالية يتطلبها سوق العمل العالمي. كما يلاحظ ضعف عام في مستوى التدريب والبحث، والقدرة على التفكير الإبداعي والنقدي، وإدارة الوقت، وتحمل المسؤولية، وتقبل الرأي الآخر، والعمل ضمن فريق، فضلا عن تدني الثقافة العامة، وعدم المعرفة بمشكلات المجتمع وهمومه (سليم، ٢٠١٠). وتجدر الإشارة إلى أن امتلاك الفرد لمهارات أدائية رفيعة سيفضي إلى تحقيق إنجازات عالية يشعر فيها باعتزاز بذاته، وأهمية بالنسبة للآخرين؛ ولاسيما إن اتسم بسلوكيات حيادية ينظر إليها

الاستراتيجيات الاتصال، والالتزام بالعمل، وبناء الثقة، وتحقيق نتائج إبداعية، وبناء ثقافة منظمية تلفت انتباه الآخرين.

وعلى الصعيد المحلي فقد قام معاينة (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية نحو إدارة الجامعات في عدة مجالات من بينها مجال القيادة الإدارية، وقد طبق الباحث أداة من ٨٨ فقرة موزعة على تسعة مجالات على عينة مكونة من ١٠٠ قائد إداري وأكاديمي. وأسفرت نتائجها عن تقديرات عالية نسبيا في المجالات كافة، لكن مجال القيادة الإدارية قد حل في المرتبة الأخيرة في سلم ترتيب تلك المجالات.

من جانب آخر فقد سعى سبيند (Spend, 2007) إلى استقصاء الكفايات الأدائية المتعلقة بالمركز الوظيفي والمعرفة، والسلوك القيادي لدى رؤساء الجامعات وأثرها في الوصول إلى قيادة فاعلة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم أداة المقابلة لدى عينة مؤلفة من ١٠ رؤساء جامعات بريطانية. وقد أكدت النتائج على أهمية كل من الخبرة الأكاديمية والإدارية في الوصول إلى إدارة فعالة في الجامعات، مما يشير إلى ضرورة ممارسة رئيس الجامعة للعمل الأكاديمي جنباً إلى جنب مع المهام الإدارية التي يقوم بها. كما أشارت النتائج إلى أن معظم الجامعات تخلو من برامج خاصة بالتنظيم الإداري لتلك الجامعات. في حين هدفت دراسة سايبوكا (Sypawka, 2008) إلى رصد الأساليب القيادية الممارسة لدى عمداء كليات المجتمع في ولاية كارولينا الشمالية. وأثر كل من متغيرات المستوى الأكاديمي، والتجربة، والخبرة القيادية في تشكيل الأسلوب القيادي الأفضل. وتضمنت أداة الدراسة الأطر التنظيمية للقيادة والتي تشمل الموارد البشرية، والأهداف المؤسسية بأبعادها السياسية، والمعرفية، والرمزية. وقد أظهرت النتائج أن أهم عامل في نجاح المؤسسة هو قدرة العميد على إدارة الموارد البشرية العاملة لديه، ولم تظهر فروقا دالة تتعلق بمتغيرات المستوى الأكاديمي، والتجربة، والخبرة القيادية.

ومن الدراسات المتعلقة بتقدير الذات ما قام به غوردون (Gordon, 1997) إذ هدف إلى الوقوف على العلاقة بين تقدير الذات الأكاديمي والنجاح الأكاديمي والمثابرة لدى عينة من الطلبة في الولايات المتحدة، وقد توصلت دراسته إلى أن النجاح والمثابرة يرتبطان ارتباطا عاليا بفهم الإنسان لذاته، وأوصى باستخدام استراتيجيات تقدير الذات لأنها تترك تأثيرا إيجابيا على فهم الطالب لذاته بصورة تؤدي إلى النجاح الأكاديمي.

أما زاورا (Zawora, 1999) فقد أجرى دراسة حول تقدير الذات كمصدر للرضا الوظيفي للمديرين في جامعة والدين في الولايات المتحدة مستخدما مقياس روزينبرغ أداة لدراسته. وقد توصل إلى أن المديرين اللواتي يتمتعن بقدرة أكبر من تقدير الذات في البيت والعمل لديهن درجة

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي :

- أنها تحاول الكشف عن علاقة غير واضحة المعالم بين امتلاك الأفراد لمهارات قيادية في أدائهم المؤسسي، وسعيهم إلى تلبية احتياجات فردية خاصة تقودهم إلى التميز، والوصول إلى مراتب متقدمة بين أفراد المجتمع، يشعرون فيها بالاعتزاز بذواتهم، وينظر إليها الآخرون بعين الإعجاب والتقدير.
- أنها توجه المؤسسات المجتمعية - بصورة عامة والتربوية بصورة خاصة - إلى تطوير اختبارات للكشف عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات قيادية، وطموحات ذاتية، وتبني استراتيجيات لإعدادهم كقيادات واعدة يمكن أن يكون لهم شأن في قيادة المؤسسات نحو الريادية والإبداع.
- أنها تعرضت لفئة ذات دور محوري، ومستوى تأثيري عالٍ في قيادة المجتمعات، وصناعة الأجيال، وتزويد أسواق العمل بالكفاءات التي يعول عليها الشئ الكثير في تطوير المجتمعات ورفقها.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على رؤساء الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي للعام الجامعي (٢٠١١ / ٢٠١٢)، ولم تشمل فئات قيادية أخرى في تلك المؤسسات.

**متغيرات الدراسة:**

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية :

- المتغير المستقل: المهارات القيادية.
- المتغير التابع: تقدير الذات.
- المتغيرات الوسيطة (المعدلة): التخصص (إنسانية، طبيعية)، نوع الجامعة (رسمية، خاصة).

**الطريقة والإجراءات**

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي للوقوف على العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى أفراد عينة الدراسة في ضوء الإجراءات الآتية:

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تشكل مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وقد بلغ عددهم ٣٠ رئيساً؛ منهم ١٣ رئيساً في الجامعات الرسمية، و١٧ رئيساً في الجامعات الخاصة، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث هذا المجتمع عينة لإجرائها.

الآخرون بالتقدير والإعجاب. ورغم ذلك فما زال لون من الضبابية يكتنف العلاقة بين امتلاك الفرد لمهارات قيادية، وسعيه لتلبية حاجات الذات، ويبقى الأمر معلقاً بالإجابة عن مجموعة من التساؤلات منها :

- هل يعمل القائد من أجل ذاته أم أنه وفاء للمؤسسة التي احتضنته، وترجع على سدتها؟
- هل تعود إنجازات القائد إلى ما يتمتع به من المهارات القيادية فقط أم إلى تفاعل السمات الشخصية للقائد مع خصائص المهمة المضطلع بها؟
- هل تصقل المهارات القيادية عبر المرور بالخبرة، والممارسة، والإجاز، والشعور بتقدير الذات، أم أنها متغير مستقل يؤثر ولا يتأثر؟
- كيف يمكن لزعة الذات الإنسانية أن تختفي ولو مؤقتاً في زمن صار العمل الجماعي التشاركي متطلباً محورياً للأداء المؤسسي الناجح؟

تلك مجموعة من التساؤلات التي شغلت ذهن الباحث حول نوع العلاقة، ودرجة قوتها- إن وجدت- بين المهارات القيادية، والسعي التلقائي لدى العديد من الأفراد نحو تقدير ذواتهم وتحققها، ولا سيما لدى فئة وقع على عاتقها مهمة جسيمة، وهي صناعة الجيل المؤهل القادر على الولوج إلى آفاق جديدة في استقاء المعرفة، ومعالجتها، وابتكارها، وتوظيفها عملياً في أطر تنمية تسهم في رفاه الإنسان وسعادته.

ولذا فقد جاءت هذه الدراسة محاولة للكشف عن العلاقة بين تلك المهارات وحاجة تقدير الذات بالإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: **ما العلاقة الارتباطية بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية؟** وينبثق عن هذا السؤال مجموعة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الجامعات الأردنية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية للمهارات القيادية تعزى إلى كل من التخصص (إنسانية، طبيعية)، ونوع الجامعة (رسمية، خاصة)؟
- ما درجة توافر المؤشرات الدالة على تقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر مؤشرات تقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية تعزى إلى كل من التخصص (إنسانية، طبيعية)، ونوع الجامعة (رسمية، خاصة)؟
- ما العلاقة الارتباطية بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية؟

**التعريفات الإجرائية:**

تضمنت الدراسة مفهومي رئيسين يمكن تعريفهما على النحو الآتي:

**المهارات القيادية:** يكاد يجمع المتخصصون على عنصر مشترك في تعريفهم للقيادة وهو القدرة التأثيرية في الآخرين الناجمة عن امتلاك القائد لمواصفات إنسانية ومهنية رفيعة، وممارسات أدائية ينظر إليها بالرضا والإعجاب من قبل الأفراد: " فهي عملية التأثير في الفرد، أو مجموعة من الأفراد في محاولة توجيه جهودهم نحو التعامل مع الأهداف، والعمل على تحقيقها " (Huezwinski & Buchanan, 2001, P. 702). وبناء عليه فإن المهارات القيادية سلوكيات أدائية رفيعة ذات طابع إنساني ومهني، يمارسها القادة في قيادتهم للمؤسسات الاجتماعية والمهنية لتحقيق أهداف محددة، ولغايات الدراسة فهي مجموعة السمات والقدرات المتوافرة التي يمكن رصدها لدى أفراد عينة الدراسة، ويتم قياسها باستخدام قيم رقمية يستدل عليها باستجاباتهم لأداة الدراسة.

**تقدير الذات:** تعددت تعريفات هذا المفهوم فقد عرفه براندون (Brandon, 1993) أنه خبرة الفرد، وقدرته على إدارة خديات الحياة، ومعالجتها بصورة تشعره بأنه جدير بالسعادة، ويقوم هذا المفهوم على عمليتين: إدراكية تتمثل في تقييم الفرد لذاته، وأخرى وجدانية تظهر في إحساس الفرد بأهميته وجدارته. " (أبو رياش وعبدالحق، 2007، ص 175). أما إبستن (Epstin, 1985) فيرى أنه نظرية ذاتية يشكلها الفرد - بشكل واع أو غير واع - عن نفسه كشخص مجرب وفعال وفقاً لبعدين رئيسيين هما الكفاءة والقيمة، ولغايات الدراسة فهو المؤشرات الدالة على درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن ذاتهم وتقديرهم لها، والتي يمكن قياسها بأوزان قيمية لأداة الدراسة.

**أدوات الدراسة:**

قام الباحث بتطوير أداتين لجمع البيانات:

١. المهارات القيادية: فقد تألفت من ٣٦ فقرة استند في بنائها على النظريات القيادية الحديثة، ومواصفات القائد الناجح في ضوء التحولات العالمية المعاصرة.

٢. تقدير الذات: وتكونت من ٣٢ مؤشراً دالاً على شعور الإنسان بأهميته، وتقديره لذاته نتيجة لمواصفات شخصية، وأداءات مهنية فريدة يعتر بها، وقد استعان الباحث في بنائها بالأدب النظري الخاص بالحاجات الإنسانية.

**صدق الأداة وثباتها:** اعتمد الباحث صدق المحتوى، أو الصدق المنطقي للتحقق من صدق أداتي الدراسة؛ إذ

عرضت الأداة الأولى على ١٠ من المحكمين المتخصصين في مجال القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية، ومعهد الإدارة العامة، والمركز الوطني للتدريب، وقد استقرت الأداة على ٢٨ فقرة بعد الأخذ بأرائهم حذفاً، أو إضافة، أو تعديلاً، فيما عرضت الأداة الثانية على ١٠ محكمين آخرين من المتخصصين في علم النفس في الجامعات الأردنية، حيث استقرت على ٢٦ مؤشراً.

أما بالنسبة لثبات الأداة فقد تم استخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha) لبيان نسبة الاتساق الداخلي بين فقراتها؛ إذ بلغت (٠,٨١) للأداة الأولى، و (٠,٨٧) للثانية، وهم نسبتان مقبولتان لأغراض الدراسة، وبعد التحقق من الصدق و الثبات تم توزيع الأداتين على كل من أفراد عينة الدراسة للإجابة عن فقراتها في ضوء المتطلبات اللازمة الموضحة لهم، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الرباعي لقياس كل من درجة ممارسة المهارة القيادية، ودرجة توافر مؤشر تقدير الذات وفق خيارات قيم رقمية على النحو الآتي:

عالية جداً (٤)، متوسطة (٢)، عالية (٣)، منخفضة.

**المعالجة الإحصائية:** بعد جمع البيانات وتفرغها تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لقياس درجة ممارسة المهارات القيادية، ودرجة توافر مؤشرات تقدير الذات لدى أفراد العينة.
- وللإجابة عن السؤالين الثاني والرابع فقد تم استخدام اختبار خليل التباين الثنائي لإيجاد الفروق بين درجة ممارسة المهارات القيادية، ودرجة توافر مؤشرات تقدير الذات تبعاً لمتغيري التخصص، ونوع الجامعة.
- أما بالنسبة للسؤال الخامس فقد اعتمد الباحث معامل بيرسون للارتباط لإيجاد العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى أفراد العينة.

**النتائج ومناقشتها**

**السؤال الأول:** "ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الجامعات الأردنية؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الجامعات الأردنية، وجدول ١ يوضح ذلك.

يبين جدول ١ أن المتوسط الحسابي الكلي للفقرات قد حقق درجة عالية؛ إذ بلغ (٣,٢٨)، وقد حلت الفقرات المتعلقة بالرؤى الاستشرافية، وتحمل المسؤولية، واعتماد الزمن المؤطر في إنجاز المهمات في المراتب المتقدمة؛ فقد



مع الآخرين. أما عن الفقرة الخاصة بالخبراء والمستشارين فيمكن أن يعود تدني درجة ممارستها إلى شعور هذه الفئة بأنهم بيوت الخبرة الأكاديمية والإدارية، أو أن الاستعانة بهم قد تقلل من تقديرهم لذواتهم المهنية.

**السؤال الثاني:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الجامعات الأردنية تعزى إلى كل من التخصص (إنسانية، طبيعية)، ونوع الجامعة (رسمية، خاصة)؟"

بلغت متوسطاتها على التوالي (٣,٦٣ . ٣,٥٣ . ٣,٥٠) . فيما حلت الفقرات المتعلقة باعتماد المرجعية المهنية ومنظومة القيم في معالجة الصراع، وتوفير الاستقرار العاطفي للعاملين، والاستعانة بالخبراء في مراتب متأخرة إذ جاءت متوسطاتها على التوالي (٢,٨٠ . ٢,٨٧ . ٢,٩٧) . ويلاحظ مما سبق أن درجة ممارسة المهارات القيادية كانت عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى درجة الوعي بالتحويلات العالية . والاستجابة لتطلباتها، ويعزز هذا التفسير تقدم الفقرات ذات الطابع المؤسسي في المرتبة - بصورة عامة - على الفقرات ذات الطابع المتعلق بعلاقات القادة

جدول ١

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الجامعات الأردنية

م	الفترة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تقديم رؤية استشرافية واضحة المعالم والأهداف	٣,٣٦	٠,٥٦	١
٢	توضيح عوائد الرؤية على كل من المؤسسة والأفراد	٣,٤٠	٠,٥٦	٩
٣	تطوير سناريوهات مستقبلية للأداء والإنتاجية	٣,٣٣	٠,٦٦	١٢
٤	تقييم الاحتياجات المؤسسية استناداً إلى أسس ودراسات علمية	٣,٣٣	٠,٥٥	١٢
٥	الاستجابة الواعية للمتغيرات الموقفية والطارئة	٣,٤٣	٠,٦٣	٦
٦	توظيف استراتيجيات الإدارة بالمبادأة، وليس بردة الفعل للمتغيرات	٣,٣٣	٠,٧١	١٢
٧	طرح أفكار جديدة ورموز وتشبيهات مثيرة	٣,٠٣	٠,٦٧	٢٤
٨	تقديم مبادرات لتطوير نظام القبول في الجامعات .	٣,٣٣	٠,٦٦	١٢
٩	إدارة عمليات التغيير استناداً إلى مرجعية مهنية نافذة	٣,٣٣	٠,٦١	١٢
١٠	توزيع الأدوار في ضوء المؤهلات العلمية والخبرات العملية للأفراد	٣,٤٧	٠,٦٣	٤
١١	إنجاز المهمات وفق برنامج زمني موثر	٣,٥٠	٠,٥١	٣
١٢	اعتماد نظام متجدد للمعلومات في طرح التوجهات ، واتخاذ القرارات	٣,٠٧	٠,٦٩	٢٣
١٣	اتخاذ القرارات في ضوء خطوات قائمة على تشخيص المشكلات وتطوير البدائل	٣,٢٠	٠,٦١	٢١
١٤	الاستعانة بالخبراء والمتشاورين في طرح التوجهات، واتخاذ القرارات	٢,٩٧	٠,٩٦	٢٦
١٥	بناء ثقافة منظمة خاصة بالجامعة يلتزم بها الأفراد عن قناعة	٣,٢٣	٠,٧٣	١٩
١٦	بناء الفرق والجماعات المتناغمة في أدائها والمتكاملة في نتائجها	٣,٣٠	٠,٧٠	١٧
١٧	تحديد مؤشرات نجاح للأداء والإنتاجية	٣,٣٧	٠,٦١	١١
١٨	تطوير معايير تقييمية عالمية للأداء والإنتاجية .	٣,١٧	٠,٧٠	٢٢
١٩	الاعتماد على منظومة قيمية سامية في إدارة الأفراد (عدالة، شفافية، تواضع، الخ)	٣,٤٧	٠,٦٣	٤
٢٠	تهيئة الاستقرار العاطفي لدى الأفراد	٢,٨٧	٠,٦٨	٢٧
٢١	تحويل بوادر الصراع إلى بؤر تنافسية استناداً إلى المرجعية المهنية والمنظومة القيمية	٢,٨٠	٠,٧١	٢٨
٢٢	استقبال المبادرات الإبداعية ، وأشجع الحلول غير النمطية للمشكلات	٣,٤٣	٠,٧٧	٦
٢٣	استخدام استراتيجيات التفاوض والإقناع في إدارة عمليات التغيير	٣,٤٣	٠,٦٣	٦
٢٤	تحمل مسؤولية المؤسسة، وعدم إسقاط الأخطاء على الآخرين	٣,٥٣	٠,٥١	٢
٢٥	تجذير مفهوم التقييم الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين	٣,٤٠	٠,٥٦	٩
٢٦	تقديم الدعم للبحوث العلمية المتفرقة	٣,٢٧	٠,٧٨	١٨
٢٧	إبراز قيادات مؤسسية واعدة بطرائق غير مباشرة	٣,٠٠	٠,٧٤	٢٥
٢٨	التواصل مع القادة في المؤسسات الجامعية المحلية والعالمية لبناء شراكات مهنية	٣,٢٣	٠,٦٨	١٩
	المهارات القيادية	٣,٢٨	٠,٣٢	

جدول ٢

تحليل التباين الثنائي لأثر التخصص ونوع الجامعة على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الجامعات الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص	٠,٠٠٤	١	٠,٠٠٤	٠,٠٣٤	٠,٨٥٥
نوع الجامعة	٠,٣١	١	٠,٠٣١	٠,٢٨٦	٠,٥٩٧
الخطأ	٢,٨٩٧	٢٧	٠,١٠٧		
الكلية	٢,٩٢٨	٢٩			

المؤسسات الأكاديمية والتعليمية في القطاعين العام والخاص.

**السؤال الثالث:** "ما درجة توافر المؤشرات الدالة على تقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر تلك المؤشرات. كما هو موضح في جدول ٣.

يبين جدول ٤ أن المتوسط الكلي لتقدير الذات قد بلغ (٣,٢٣). حيث تراوحت متوسطات الفقرات بين (٢,٤٧) - (٣,٨٧). وقد حققت الفقرتان (٩,١٠) درجة عالية جدا على هذا المقياس؛ إذ حلت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على "لدي دافعية قوية لتحقيق المزيد من النجاح" في المرتبة

استخدم الباحث في إجابته عن هذا السؤال تحليل التباين الثنائي كما هو موضح في جدول ٢.

يستدل من جدول ٢ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تعزى لأثر كل من التخصص ونوع الجامعة؛ إذ بلغت قيمة ف (٠,٠٣٤). وبدلالة إحصائية (٠,٠٨٥٥) لتغير التخصص. كما بلغت قيمة ف (٠,٠٢٨٦). وبدلالة إحصائية (٠,٠٥٩٧) لتغير نوع الجامعة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بطبيعة المركز الوظيفي. وما يتعلق به من متطلبات الدور الذي يقتضي إلماما واسعا بتلك المهارات على المستوى النظري والتطبيقي بصرف النظر عن الخلفية الأكاديمية ونوع الجامعة. إضافة إلى الخبرات العملية المتراكمة لهذه الفئة في إدارة

جدول ٣

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر المؤشرات الدالة على تقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية

الرقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعيار الانحراف	الرتبة
١	لدي اعتداد بنفسي، واعتزاز بشخصيتي	٣,٤٠	٠,٥٠	١١
٢	أشعر بالرضا عن سلوكاتي، وباحترام لذاتي	٣,٦٣	٠,٤٩	٤
٣	أشعر بأنني أتمتع بشخصية قوية وجذابة	٣,٢٣	٠,٥٧	١٤
٤	أشعر بأنني أتمتع بدرجة عالية من الذكاء	٣,١٣	٠,٥٧	١٦
٥	أشعر أن لدي إرادة قوية، وعزيمة في تحقيق أهدافي	٣,٥٧	٠,٥٠	٦
٦	أشعر بأنني قادر على تحمل المسؤولية في كافة المواقف	٣,٥٧	٠,٥٧	٦
٧	أشعر بقدرتي على تجاوز أخطائي، وتحييد آثارها	٣,٤٧	٠,٥١	٩
٨	أشعر بأنني جريء في طرح آرائي بقوة	٣,٣٧	٠,٦١	١٢
٩	أشعر بالسعادة حينما أحقق إنجازات فريدة	٣,٨٣	٠,٣٨	٢
١٠	لدي دافعية قوية لتحقيق المزيد من النجاح	٣,٨٧	٠,٣٥	١
١١	أطمح إلى الارتقاء إلى مراتب وظيفية أعلى	٣,٠٣	٠,٧٢	١٨
١٢	أعرف طريقي جيدا - نحو مستقبلي	٣,٣٣	٠,٦١	١٣
١٣	أتوقع أن يكون لي شأن كبير في المجتمع	٢,٨٠	٠,٤٨	٢٣
١٤	لا أحب أن يتفوق علي أحد من أقراني	٢,٥٠	٠,٨٢	٢٥
١٥	لدي قدرة عالية في التأثير بالآخرين	٣,٠٧	٠,٤٥	١٧
١٦	أشعر بأنني محط أنظار الآخرين	٢,٧٠	٠,٦٠	٢٤
١٧	أتوقع بأنني محسود على شخصيتي	٢,٤٧	٠,٧٨	٢٦
١٨	يعلق علي الآخرون آمالا عريضة	٢,٨٣	٠,٦٥	٢١
١٩	لي علاقات اجتماعية واسعة مع كافة الفئات	٢,٨٣	٠,٦٥	٢٢
٢٠	أشعر بالسعادة حينما أتواصل مع الآخرين	٣,٢٣	٠,٦٣	١٤
٢١	أقضي أوقاتا ممتعة مع أصدقائي	٢,٨٧	٠,٦٨	٢٠
٢٢	أحب مشاركة الآخرين في مناسباتهم الاجتماعية	٣,٠٣	٠,٦٧	١٨
٢٣	أشعر بتأنيب الضمير إذا أخطأت بحق أحد	٣,٦٠	٠,٦٢	٥
٢٤	لا أشعر بفروقات في تعاملتي مع الذكور والإناث	٣,٤٧	٠,٦٣	٩
٢٥	لا أجد فجوة بين سلوكاتي ومعتقداتي	٣,٦٧	٠,٥٥	٣
٢٦	أنظر للحياة نظرة ملؤها التفاؤل	٣,٥٧	٠,٦٣	٦
	تقدير الذات	٣,٢٣	٠,٦٢	

**السؤال الخامس :** ما العلاقة الارتباطية بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى هذه الفئة؛ إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥١٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١). وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية عالية، ويمكن أن تعود هذه العلاقة إلى شعور رؤساء الجامعات بأهمية الدور الذين يقومون به، والمنزلة الاجتماعية التي يتمتعون بها على الصعيد المجتمعي، وحرصهم على الاستمرارية في تلك المواقع، أو الارتقاء إلى مواقع أخرى ما يدفعهم إلى المزيد من صقل المهارة، وتحقيق الإنجاز والتميز الذي يسهم في تقدير عالٍ لذواتهم. ويلاحظ أن هذه النتائج تنفق مع نتائج دراسات كل من وارو (Waro, 1994) ودارلينغ (Darling, 1999) وزاورا (Zawora, 1999) و ميدغيت (Midgett, 2002) والحافظ (٢٠٠٧)، وسايوكا (Sypawka, 2008) وكاستيلي (Castelli, 2008) فيما يلي:

- أثر امتلاك القادة للمهارات القيادية في تحقيق النجاح والتميز في النتائج المؤسسية.
- أهمية وضوح الرؤية، والسعي إلى تحقيق النتائج الإبداعية لدى القادة بهدف الوصول إلى قدرة تنافسية عالية.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية عالية بين امتلاك الأفراد للمهارات القيادية، وتقديرهم لذواتهم.
- إمكانية اعتماد تقدير الذات متنبأً قوياً للأداء القيادي والإنجاز.

#### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١. اعتماد أسس ومعايير علمية لاختيار القيادات المؤسسية - بصورة عامة والقيادات التعليمية والتربوية بصورة خاصة - باستخدام استراتيجيات شفافة تكشف عن درجة امتلاكهم للمهارات القيادية، ودرجة تقدير الذات لديهم.

الأولى، ومتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧). والفقرة رقم ٩ التي اقترنت فيها السعادة بالإنجاز في المرتبة الثانية، ومتوسط حسابي مقداره (٣,٨٣). بينما جاءت الفقرات الخاصة بالذات المجردة (١٦,١٤,١٧) بمراتب متأخرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي (٢,٤٧) ، (٢,٥٠) ، (٢,٧٠).

ويلاحظ من ذلك أن الفقرات التي اقترنت فيها تقدير الذات بالإنجاز قد تربعت على سلم المراتب، في حين جاءت الفقرات المتعلقة بنظرة الفرد إلى ذاته مقارنة بالآخرين بمنزل متأخرة، مما يشير إلى توجه واضح نحو تنمية الذات المهنية لتحقيق متطلبات الإنتاجية العالية، والأداء المتفوق. ويستدل بذلك على علاقة ارتباطية عالية بين الإنجاز و تقدير الذات لدى هذه الفئة، كما يمكن أن يشير إلى أن النسبة الكبرى لمعادلة تقييم الذات (تقييم الفرد لذاته + تقييم الآخرين له) كانت من نصيب الجزء الأول من المعادلة، وهي تقييم الفرد لذاته، وربما يعود ذلك إلى شعور هذه الفئة - بحكم مواقعها الوظيفية - بأنهم يقعون في أعلى درجات السلم الاجتماعي مقارنة بفئات المجتمع الأخرى.

**السؤال الرابع :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين درجة توافر مؤشرات تقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية تعزى إلى كل من التخصص (إنسانية، طبيعية)، ونوع الجامعة (رسمية، خاصة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد استخدم الباحث تحليل التباين الثنائي، كما هو مبين في جدول ٤.

يتبين من جدول ٤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تعزى لأثر كل من التخصص، ونوع الجامعة؛ إذ بلغت قيمة ف (٠,٤٦٩)، وبدلالة إحصائية (٠,٤٩٩) لتغير التخصص، كما بلغت قيمة ف (٠,٠٩٥)، وبدلالة إحصائية (٠,٧٦٠) لتغير نوع الجامعة. ويمكن أن يعود ذلك إلى قناعة هذه الفئة بامتلاكهم لمهارات أدائية، ومواصفات شخصية ومهنية عالية، وإنجازات قيمة أوصلتهم إلى هذه المواقع التي ينظر إليها بعين التقدير من قبلهم، ومن قبل الآخرين دونما تأثير يذكر لطبيعة تخصصاتهم، أو نوع الجامعة التي يقومون على إدارتها.

جدول ٤

تحليل التباين الثنائي لأثر التخصص ونوع الجامعة على درجة مؤشرات تقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص	٠,٢٤	١	٠,٢٤	٠,٤٦٩	٠,٤٩٩
نوع الجامعة	٠,٠٠٥	١	٠,٠٠٥	٠,٠٩٥	٠,٧٦٠
الخطأ	١,٤١١	٢٧	٠,٠٥٢		
الكل	١,٤٥٠	٢٩			

سليم، ماهر (٢٠١٠). مستقبل التعليم العالي. **مجلة البحث العلمي**، عمان: الجمعية الأردنية للبحث العلمي، العدد (٢)، ص ص (٣٢ - ٣٩).

شحادة، نعمان (٢٠١٠). ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. **مجلة البحث العلمي**، عمان: الجمعية الأردنية للبحث العلمي، العدد (٢)، ص ص (٦١ - ٧٠).

عكاشة، محمد فتحي و زكي، محمد شفيق (١٩٩٧). **المدخل إلى علم النفس الاجتماعي**. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

علي، كرم والديلمي أحمد (٢٠٠٩). **علم النفس الاجتماعي**. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

كمال، مروان (٢٠١٠). التعليم العالي في الأردن: المستقبل ومتطلبات التغيير. **مجلة البحث العلمي**، عمان: الجمعية الأردنية للبحث العلمي، العدد (٢)، ص ص (١٢ - ١٥).

المستاد، محمود (٢٠٠٥). **القيادة، سلسلة الإدارة العملية**. ط ١، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٧). **المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة**. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

معاينة، عادل (٢٠٠٤). **إدارة الجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

Bennis, W., & Nanias, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.

Castelli, P. A. (2008). The leader as motivator: coach and self-esteem builder. *Management Research News*, 31 (10), 717-728.

Covey, S. R. (2004). *The 8th habit: from effectiveness to gredness*. New York: free express, publishers.

Darling, J.R. (1999). *Organizational excellence and leader ship strategies*. From: [www.lmerald/library.com](http://www.lmerald/library.com) Cited on 20/7/2004.

Davis, S., & Meyer, C. (1999). *Blur: The speed of change in the connected economy*. New York: Warner books.

Epstein, S. (1985). The self-concept revisited or theory of theory. *American Psychologist*, 28, 406.

Gordon, D. (1997). The relationships among academic self concept, academic achievement and persistence with self attribution, study habit, and perceived school environment (seven-grade, eighth- grade). *Dissertation Abstract International*, A 58/12, 4553.

٢. تطوير اختبارات مقننة للكشف عن المهارات القيادية التي يمكن أن تكون كامنة لدى الأفراد قبل الشروع في شغل المراكز القيادية لاختيار الأفضل في ضوء نتائج هذه الاختبارات.

٣. استخدام استراتيجيات تقدير الذات في صقل المهارات القيادية، وتطوير الأداء المؤسسي في إطار ندوات، وورش تدريبية تعقد للقيادات الواعدة.

٤. تعزيز المبادرات الريادية، والخلول غير النمطية لدى لأفراد من قادة وعاملين لأنها ستزيد من تقديرهم لذواتهم، واعتزازهم بأدائهم، وبلورة مهاراتهم، وتمييز مؤسساتهم في عصر أضحت فيه التنافسية مطلباً أساسياً للأداء والإنتاج.

٥. توجيه قيادات مؤسسات التعليم العالي نحو المشاركة في المؤتمرات الدولية، والندوات العالمية للإفادة من تجارب الدول المتقدمة، وأفكارها التجديدية في تطوير المؤسسات الجامعية، ودعمها في استضافة تلك الفعاليات.

٦. منح المؤسسات الجامعية مزيداً من الاستقلالية لتحقيق تطلعاتها في إدارة مؤسساتها، وتطوير برامجها للوصول إلى مراتب متقدمة بين نظيراتها في الدول المتقدمة.

#### المراجع

##### المراجع العربية:

أبو رياش، حسين وعبد الحق، زهرية (٢٠٠٧). **علم النفس التربوي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

البيشر، سعاد (٢٠٠٨). **مفهوم الذات وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي**. الكويت: مكتب الإنماء الاجتماعي.

جروان، فتحي (١٩٩٩). **الموهبة والتفوق والإبداع**. العين: دار الكتاب الجامعي.

الحافظ، رولا (٢٠٠٧). **السلوك القيادي وعلاقته بتقبل الذات والتقدير النفسي والاجتماعي - دراسة ميدانية على عينة من طلبة مرحلتي التعليم ما قبل الجامعي والجامعي في محافظة دمشق**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.

داؤود، عبد العزيز أحمد (٢٠١١). **إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم**. ط ١، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

زهران، حامد (١٩٨٠). **التوجيه والإرشاد النفسي**. ط ٢، القاهرة: عالم الكتب.

- Holander, E.(1995). Ethical Challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5, 54-65.
- Huczynski, A., & Buchanan, C. (2001). *Organizational behavior and introductory text*. (Forth Edition). New York: Prentice Hall.
- Maslow, A.H.(1970).The psychology of Science. Newyork : Harper & Row.
- Midgett, J. (2002). Complicating achievement and self – esteem , considering the joint effects of child characteristics and parent child interactions. *Contemporary Educational Psychology*, 27, 132.
- Mullins, J., & Linehan, M. (2005). The central role of leaders in public libraries. *Library management*, 26, 393.
- Pounder, J. S. (2001). New leadership and university organizational effectiveness: exploring the relationship. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22 (6), 281-290.
- Shamir,B. (1995). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 1-7.
- Shermerhorn, R. (2005). *Management*. (8th ed.). Newyork: John Wiley & Sons.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407-417.
- Sypawka, W. (2008). *A study of division deans in the North Carolina Community College system self perceived leadership style based on Bolman and Deal's four frame theory*. (Ed. D.dissertation). USA, North Carolina: DAI-A 69/03.
- The World Bank (2008). *The road not traveled education reform in the middle east and north africa*. Washington.
- Troth, V. (2000). Towards the university in future. paper presented on the occasion of the official celebration of 40 years of DAAD in Egypt. Retrieved January 24, 2003, From: [HH://Cairo.daad.de/Wuns/jubilacum/rede.htm](http://Cairo.daad.de/Wuns/jubilacum/rede.htm)
- Tushman, J., & Nadler, C. (1996). *Organizing for innovation*: Starkey, K.: How organization learn. London: International Thomson Business Press.
- Unesco. (1998). *World Conference of High Education in the Twenty Century : Vision and Action*. Paris , 5-9 October , Retrieved January, 2, 2004 from: <http://www.unesco.org/edu/leducprog/Wche/declarations-eng.htm>.
- Waro, G. (1994). *Leadership Activation: Theory*. Carbondale, Canada, Montreal.
- Zawora, J. (1999). The role of self-esteem as a source of job satisfaction in female managers. *Dissertation Abstracts International*, A 60 / 06 , 2130.