

أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء-اليمن

أحمد محسن ثابت الجرادي، محمد عبدالله أحمد الأشول & سعد عبدالله أحمد الأقرع

قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة البيضاء

Aljradi.a2009@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v2i1.33>

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء- اليمن. استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، كما تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات واستخدام الباحثون أبعاد المهارات (الذاتية، والفنية والإدارية، والإنسانية، والفكرية) للقيادات في المؤسسات العامة في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين وذلك من خلال وجهة نظر العاملين. وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، تكشف نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك أثرا طرديا ذا دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد المهارات القيادية ومستوى أداء العاملين. في حين أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن المهارات الإنسانية فسرت ما مقداره (41 %) من التباين في مستوى أداء العاملين، في حين خرجت باقي أبعاد المهارات القيادية من معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث لم يكن هناك أي دلالة إحصائية وبالتالي لم تستطع تفسير التباين في مستوى أداء العاملين بالرغم من وجود الأثر المعنوي لتلك الأبعاد على مستوى أداء العاملين عند دراستها بشكل منفرد

الكلمات الدالة، المهارات القيادية، أداء العاملين، المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء- اليمن

The impact of leadership skills on the Performance of Employees in Public Institutions in Al-Bayda Governorate – Yemen

Abstract

The study aims to identify the impact of leadership skills on the performance of employees in public institutions in Al Bayda Governorate Yemen. The descriptive analytical approach was used in conducting this study by collecting data from its primary and secondary sources, and a questionnaire was designed as a tool to collect the data and the researcher uses the dimensions of skills (Self-skills - Technical and Administrative skills - Intellectual skills - Human skills) of the leaders working in the institutions in Al Bayda Governorate and the level of employee performance, from the point of view of employees. After analyzing the data using the statistical analysis program (SPSS). The study reached a set of results, the most important of which are, The results of the simple regression analysis reveal that there is a statistically significant effect of each dimension of leadership skills and the level of employee performance. While the results of the multiple linear regression analysis showed that human skills explained (41%) of the variance in the level of employee performance, while other dimensions of leadership skills come out of the linear regression equation, where there was no statistical significance and therefore could not explain the variation in the level of employee performance Although there is a significant effect of these dimensions on the employee's performance when studying it individually.

Key words, leadership skills, employee performance, Public Institutions in Al-Bayda Governorate - Yemen,

(2010، 8)، لذلك كانت هناك حاجة ملحة للمؤسسات والمنظمات إلى تبني أساليب تطوير داخلية تعمل على تطوير المسؤولين لما لها من آثار إيجابية في مجالات مختلفة كرفع مستوى أداء المنظمات ورفع الإنتاجية وتنمية الاتجاهات الإيجابية بين المسؤولين والموظفين وتحقيق الرضا والانتماء الوظيفي، وهناك العديد من المهارات المطلوب توفرها في القائد الإداري أهمها، مهارات ذاتية، مهارات فكرية وإدارية، مهارات إنسانية. (العتيبي، 2003، 8). من جهة أخرى فإن الأداء يمثل عنصراً جوهرياً ومهماً للمؤسسات بشكل عام حيث يُعد القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة والبُعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والمؤسسات ويتمحور حوله وجود المنظمة كونه دليلاً على ما يتمتع به العاملون في الدوائر والمنظمات الإدارية بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانات فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض والهدف منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب العمل على وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم (أبو جزر، 2019، 3).

وفي ضوء ما ذكر عن أهمية القيادة وأهمية المهارات القيادية ومن خلال عمل الباحثين في المؤسسات العامة في محافظة البيضاء لوحظ وجود اختلافات بين القيادات الإدارية في المكاتب والدوائر الحكومية، هذه الاختلافات قد يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة. لذا كان من الأهمية القيام بإعداد دراسة علمية قائمة على المسح الميداني تحدد من خلالها تأثير المهارات القيادية في أداء العاملين ومستوى هذا التأثير.

مشكلة الدراسة وأسئلتها،

تشكل المهارات القيادية التي يشترك فيها أغلب القادة المتميزين في مؤسساتهم النسق الكلي للقائد الناجح الذي يؤدي دوراً فعالاً في

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز (الشريف، 2004، 15). وتحظى القيادة باهتمام كبير في الكثير من المؤسسات لطبيعتها في التأثير على الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال. ويزداد الأمر وضوحاً في وقتنا الحاضر حيث وأن سر تقدم المؤسسات نتيجة طبيعية لفعالية قيادتها في مختلف المجالات، وبالتالي فإنها تسعى إلى الكشف عن المهارات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهدافها. ويُعد الاهتمام برأس المال البشري والمحافظة عليه أحد الركائز الأساسية لوجود قادة أقوياء يتمتعون بالصفات والمهارات القيادية الفعالة والكفوة من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية والثورة المعرفية (القيسي ومحمود، 2015، 197). إذ من المعلوم أن القيادة تعتبر من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، وأضحت القيادة الإدارية المعيار الذي على أساسه يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يُعزى فشل التنظيم أو نجاحه في تحقيق أهدافه إلى كفاءة قيادته ومهارتها أو عدم كفاءتها، ومن هنا كان تعريف "باس" للقيادة " أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب"، حيث أظهر التعريف بأن القيادة الإدارية ليست جمع بين منصب ومركز سلطوي من خلاله يستطيع المدير أو مسئول العمل ممارسة تأثيره وتوجيه موظفيه وإنما هي مهارة وحكمة في التأثير ناتجة عن العديد من العوامل الشخصية والذاتية والاجتماعية التي تتوفر لهذا القائد أو ذاك (فارس،

- __ التعرف على أثر المهارات الذاتية للقيادات في مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة - محافظة البيضاء .
- __ التعرف على أثر المهارات الفنية والإدارية للقيادات في مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة - محافظة البيضاء .
- __ التعرف على أثر المهارات الإنسانية للقيادات في مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة - محافظة البيضاء .
- __ التعرف على أثر المهارات الفكرية للقيادات في مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة - محافظة البيضاء .

فروض الدراسة،

- الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة تتمثل بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ للمهارات (الذاتية، أو الفنية والإدارية، أو الإنسانية، أو الفكرية) للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين ويشق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية، -
- __ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ للمهارات الذاتية للقيادات في مستوى أداء العاملين في مؤسسات محافظة البيضاء .
- __ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ للمهارات الفنية والإدارية للقيادات في مستوى أداء العاملين في مؤسسات محافظة البيضاء .
- __ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ للمهارات الإنسانية للقيادات في مستوى أداء العاملين في مؤسسات محافظة البيضاء .
- __ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ للمهارات الفكرية للقيادات في مستوى أداء العاملين في مؤسسات محافظة البيضاء .
- الفرضية الرئيسة الثانية للبحث تتمثل في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$

تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وتعد المهارات القيادية أهم ركائز البنى التحتية التي تعتمد عليها عملية الأداء فضلاً عن اعتماد أغلب المؤسسات العامة والمنظمات الإدارية على قيادتها بصورة واضحة في رسم رؤيتها ورسالتها ووضع أهدافها الآتية والمستقبلية، فتحقق المؤسسة أهدافها عندما تكون قيادتها على تواصل مباشر ودراية كاملة بموظفيها وحل مشاكلهم التي يواجهونها (أمين، 2017، 202). وفي هذا الإطار فإن مؤسسات القطاع العام تبذل جهوداً لإعداد كوادر بشرية وقيادية مؤهلة تؤثر في مرؤوسيه بغيّة رفع الأداء الوظيفي إلى مستوى أفضل. وبما أن القيادة تعني القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولكي ينجح المدير في هذا الدور ينبغي أن تتوفر لديه المعرفة والدراية والمهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والشخصية. وأن عدم إدراك المديرين في المؤسسات العامة لأهمية المهارات القيادية وتأثيرها في أداء العاملين يمثل جوهر مشكلة الدراسة إذ أن أي ضعف في مهارات القادة الأدريين في المؤسسات العامة ينعكس سلباً على أداء العاملين وتحقيق الأهداف المخطط لها (القيسي ومحمود، 2015، 197). كما أن تعيين القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي، أيضاً فإن تدني استخدام التقنيات الحديثة من قبل القيادات الإدارية، وانخفاض مستوى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وقلة الاتصال والتواصل بينهم، وتدني مستوى الإمكانات في بيئة العمل يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي (الشريف، 2004، 19). وعليه فإن مشكلة الدراسة تسعى للإجابة على السؤال التالي، ما هو مستوى تأثير المهارات القيادية في مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة - محافظة البيضاء؟

أهداف الدراسة،

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في التعرف على مستوى أثر أبعاد المهارات القيادية في مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة - محافظة البيضاء، ويتفرع عن ذلك الأهداف الفرعية التالية،

للمهارات القيادية مجتمعة والتي تشمل المهارات (الذاتية، و الفنية والإدارية، و الإنسانية، و الفكرية) مستوى أداء العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين.

أهمية الدراسة،

تكتسب الدراسة أهمية من طبيعة الموضوع الذي نتناوله والمتمثل بـ"المهارات القيادية وأثرها في أداء العاملين بالمؤسسات العامة في محافظة البضاء"، وتبرز تلك الأهمية من خلال،

الأهمية العلمية، حيث تتناول الدراسة موضوع المهارات القيادية وأثرها على أداء العاملين كون المهارات الإدارية تعتبر محور الإدارة في جميع المستويات، وتركز الدراسة على فهم دور المهارات الإدارية في الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما إذ تُعد المهارات الأساسية للقيادة الإدارية أحد المداخل الجوهرية لتطوير الأداء الوظيفي وتحسين مستوياته في أغلب المنظمات الحكومية والخاصة في العالم المتقدم وبعض الدول النامية.

الأهمية العملية، يعتبر من أوائل البحوث التي تناولت المهارات القيادية لدى المؤسسات العامة وخصوصاً في محافظة البضاء التي تُعد من المحافظات النائية التي لم تحظ بالاهتمام البحثي والدراسات الميدانية التي تسعى إلى تزويد القيادة الإدارية والتنفيذية بالمعلومات والبيانات التي تساعد في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العامة، كما تعد الدراسة مهمة من الناحية العملية كونها ركزت على شريحة أساسية ومهمة من العاملين في المرافق العامة فضلاً عن كونها ستزود القيادات الإدارية بأهم نقاط الضعف في المهارات التي ينبغي تصحيحها وتعزيز نقاط القوة في المهارات الإيجابية التي يمارسونها. وبالتالي فإن دراستنا ستزود القيادات الإدارية بنوع من الإدراك الحقيقي حول ضرورة الاعتناء بتطوير وتنمية المهارات القيادية.

المدخل النظري للدراسة،

الدراسات السابقة،

1- دراسة (أبو جزر، 2019)، المهارات القيادية وعلاقتها بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية هدفت الدراسة للتعرف على علاقة المهارات الإدارية بأداء العاملين لدى

الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي وطريقة الحصر الشامل لعدد (38) جمعية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق المهارات القيادية لدى الجمعيات ذوي الإعاقة كانت مرتفعة كما أن مستوى أداء العاملين كان مرتفعاً أيضاً وأن المهارات القيادية الذاتية والإنسانية دالة إحصائياً في أداء العاملين كما أن هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتوصلت إلى جملة من التوصيات أهمها تعزيز أخلاقيات المهنة بين العاملين، والعمل بنظام الحوافز وربط ذلك الأداء والإنجاز، وتعزيز مهارة حل المشاكل باستخدام التحليل الذهني للمشكلة واستخدام الأساليب الحديثة لحل المشاكل.

2- دراسة (موسى و محمد، 2017)، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة حيث تناولت الدراسة أهمية مختلف المهارات الإدارية في تحسين الأداء وإبراز المهارات القيادية الأكثر توفراً في مجتمع الدراسة، والتأكيد على الأداء الجيد في تحقيق النجاح للمؤسسة، وإلى أي مدى يؤثر القائد على المرؤوسين وركزت الدراسة على المهارات (الإنسانية، الفنية، الذاتية) وأثرها على أداء العاملين واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المهارات الإنسانية التي يمارسها الرؤساء هي مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه بينما كانت مهارة تميز الرئيس بالعدل بين مرؤوسيه أقل المهارات الإنسانية أهمية، وقيام الرؤساء بتقديم التوجيه للمرؤوسين لحل المشاكل أثناء العمل من أهم المهارات الفنية التي يتميز بها القادة بينما الاعتماد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات من أقل المهارات الفنية ممارسة، وحازت

المهارات الإنسانية الدرجة الأعلى من بين المهارات الأخرى

3- دراسة (القيسي ومحمود، 2015) المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط ويهدف البحث إلى معرفة المهارات القيادية المتوفرة في وزارة التخطيط العراقية وما أهمها للوزارة ومعرفة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وناقشت الدراسة طبيعة الارتباط بين المهارات القيادية (الذاتية، الفكرية، الفنية، الإنسانية) وأثرها على التخطيط الاستراتيجي المتمثل (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المهارات القيادية لها تأثير قوي وبالع في التخطيط الاستراتيجي.

4- دراسة (فارس، 2010) المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ودور المهارات القيادية في الإدارة الحديثة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة "سونلغار" للتوزيع بقسنطينة، وركزت على ثلاث مهارات رئيسية هي، (الفنية، الإدارية، الإنسانية)، وكشفت الدراسة أهم المعوقات المرتبطة بمستوى كفاءة ومهارات إطارات المؤسسة المختلفة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي المقارن وقد كانت الاستبانة أداة جمع البيانات والمعلومات، والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى أن توفر المهارات الفنية واستغلالها بالطرق الصحيحة يعتبر عاملا مهما لرفع مستوى الأداء، وأن المهارات الإدارية للقادة تساهم في زيادة قدرة الموظفين والمؤسسة على الأداء وتحقيق أهدافها بفعالية، وأن تمتع القادة بالمهارات الإنسانية يزيد من رغبة الموظفين لأداء أعمالهم، والمهارات القيادية الثلاث مجتمعة تجعل القادة قادرين على التأثير في سلوك تابعيهم.

5- دراسة (الساعدي، 2007)، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بني غازي" هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية من خلال توضيح طبيعة علاقة المهارات القيادية بالأداء الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة وبرنامج SPSS لمعالجة الاختبارات الإحصائية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية ثم المهارات الفكرية والإنسانية، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات القيادية ككل والأداء الوظيفي أي أنه كلما زاد ممارسة المهارات القيادية زاد أداء العاملين

الدراسات الأجنبية،

1- دراسة (Nartea,et.al,2016)، تأثير المهارات القيادية على الأداء التنظيمي للطلبة في الحرم الجامعي في جامعة PUP-Paranaque Campus S.YImpact، وتهدف الدراسة إلى تحديد تأثير مهارات القيادة على الأداء التنظيمي للطلاب في جامعة PUP-Paranaque خلال الفترة 2015 - 2016 وتناولت الدراسة العلاقة بين مستويات مهارات القيادة وتأثيرها على أعضاء المنظمة الطلابية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات واختيرت العينة بشكل عشوائي وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يمتلكون مهارات الصدق والنزاهة والرغبة في القيادة وصنع القرار يكون لديهم إنجاز عال ويمتعون بمستوى عال من المهارات القيادية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى مهارات القيادة لدى القادة وتأثير القادة، وأنه كلما زاد مستوى المهارات القيادية لدى القادة زاد تأثيرهم على أعضائهم، والعكس صحيح كلما قل

الدراسة إلى أن مهارات العمل تعتبر أهم مهارات القيادة تليها المهارات المعرفية والشخصية والاستراتيجية وأن مهارات الاتصال تعتمد على الجمهور ومضمون الرسالة وينبغي على القيادة أن تكون قادرة على فهم أعضاء هيئة التدريس للعدالة، وعادة يفضل المشاركون في الدراسة القيادات الأكاديمية ورؤساء الأقسام أكثر من القيادات الإدارية بسبب التقدر بالثقافة الأكاديمية.

ما يميز الدراسة ،

تتفق الدراسة جملة والدراسات السابقة من حيث تناول الموضوع وهو المهارات القيادية كمتغير مستقل وتختلف مع أغلب الدراسات السابقة في المتغير التابع حيث يقيس بُعداً آخرًا مثل دراسة (أحمد، 2016) (محمود، 2015) وأيضاً تختلف مع الدراسات السابقة في (مجتمع وعينة الدراسة) كونها ركزت على قطاعات خاصة وأغلبها تربية وأكاديمية والقليل منها أمنية كما في دراسة (العتيبي، 2003) كما يوجد اختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة في تناول المتغيرات المستقلة التي تقيس المهارات القيادية حيث تناولت بعض الدراسات جزءاً من تلك المتغيرات مثل دراسة (Nartea,et.al,2016) (Mumford et al., 2007) (الساعدي، 2007) (فارس، 2010) (خليل، 2017) (موسى ومحمد 2017).

وبالتالي تتميز دراستنا كونها جمعت أكثر المهارات القيادية التي ينبغي أن تتوفر في القيادات الإدارية في المؤسسات وفقاً للأطر النظرية في علم الإدارة وهي المهارات (الذاتية، الفنية والإدارية، الإنسانية، الفكرية) ونادراً ما نجد دراسة جمعت تلك المهارات في حدود علم الباحثين كدراسة (الأغا، 2008) والتي تختلف عن دراستنا في مجتمع وزمن الدراسة فضلاً عن كونها تناولت مؤسسة في القطاع الخاص، لذا تتفرد دراستنا كونها تناولت مجتمعاً مختلفاً عن جميع الدراسات السابقة، فمجتمعها هم العاملون في المؤسسات العامة في محافظة البيضاء اليمنية والتي تُعد أحد المحافظات النائية للجمهورية اليمنية والتي ينقصها الكثير من خدمات البنى التحتية والتنمية.

مستوى المهارات القيادية يقل مستوى التأثير، وأن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين مستوى المهارات القيادية لدى القادة والأداء العام للمنظمة الطلابية.

2- دراسة (Cansoy,2017) فعالية برنامج تنمية المهارات القيادية لطلاب التعليم العالي وكان الهدف من الدراسة هو دراسة فعالية برنامج تعليم مهارات القيادة لطلاب التعليم العالي من خلال تحديد الأهداف وتحسين التعليم وقد ركزت الدراسة على مهارات التواصل، والمهارات الجماعية، ومهارات حل المشكلات، ومهارات صنع القرار، ومهارات التفكير والوعي القيادي، والوعي بالمسؤولية وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتطويرها باستخدام النموذج التجريبي قبل الاختبار وبعد الاختبار وفحص مستوى التمايز في درجات الاختبار القبلي والبعدي حيث توصلت الدراسة إلى تحسين مستويات المهارات القيادية مهارات التواصل والمهارات الجماعية، ومهارات حل المشكلات، ومهارات صنع القرار والوعي بالمسؤولية لدى الطلاب الذين شاركوا في برنامج تنمية المهارات وذلك بشكل كبير. وكانت أهم التوصيات للدراسة هو تدريب الشباب على المهارات القيادية حتى يتمكنوا من التكيف مع الحياة بعد التخرج، ووضع السياسات البرمجية لتعليم المهارات القيادية على مستوى السلطات العليا.

3- دراسة (Kalargyrou,2009) المهارات القيادية والتحديات في تعليم إدارة الضيافة، تناولت الدراسة التحديات التي تواجه قيادة تعليم إدارة الضيافة في ظل البيئة التنافسية ودائمة التغير وأن المدخل الأساسي للقيادة الفعالة هو تطبيق المهارات القيادية الضرورية التي تجعل أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بالمهارات القيادية الفعالة ودراسة التحديات التي يواجهها مسؤولو إدارة الضيافة، واستكشاف مزايا وعيوب تعيين مدراء محترفين من عمداء ورؤساء أقسام في مناصب قيادية أكاديمية واستخدمت الدراسة الأسلوب المسحي وتوصلت

مفهوم المهارات القيادية، Leadership skills

إن النهج القائم على المهارات لأداء القائد يضيف عنصراً جديداً ومهماً لمفهوم القيادة، حيث يرى بعض علماء الإدارة أن القيادة أحياناً تعتبر ظاهرة غير مباشرة يتم ممارسة التأثير فيها من خلال الإدراك والأداء، وكذلك من خلال التفاعل بين الأشخاص، وبالتالي فالأداء المعرفي أو أداء المهارات في سياق اجتماعي واضح يُعد جانباً رئيساً في القيادة وأكثر أهمية في تحسين وتطوير الأداء المستقبلي (Mumford, et. al, 2000, 167). وتطلق المهارات القيادية على أنها، سلسلة من العلاقات الإنسانية التي يمارسها القائد مع العاملين معه بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة تحقيقاً للهدف (طبيب و الوشمي، 2016، 104). كما عرفت المهارات القيادية بأنها، مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفاعلية (الخليفات، 2006، 60). ونلاحظ من المفاهيم السابقة أن المهارات القيادية هي قدرات لتكون قائداً فعالاً يتم تمكينه ببعض السمات الرئيسة (Holtkamp, 2014, 3). مما سبق يمكن القول إن المهارات القيادية تكون مكتسبة بالممارسة أو تكون مورثة، وتنمى وتتصل بالترتيب والممارسة شأنها شأن القيادة بشكل عام، ولكنها تختلف من قائد لآخر حسب البيئة التي نشأ بها، وحسب المفاهيم والنظريات التي يتأثر بها (خليل، 2017، 43).

وبالنظر إلى تحديد المهارات والصفات القيادية التي يجب توافرها في القيادي الإداري نجد أن الدراسات البحثية في علم القيادة والإدارة لم تجمع على قائمة محددة حيث يوجد تباين بسيط في وجهات النظر بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد تلك المهارات. إذ يرى بعضهم أن الإدارة تتطلب ثلاث مهارات (فنية، فكرية، إنسانية) وأن المزيج الملائم من هذه المهارات ما حدده روبرت كاتز R.Katz للمهارات الرئيسة الثلاث الواجب توافرها للقائد في جميع المستويات القيادية وهي، المهارات الفنية والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية (الهوري، 1996). وهذا الرأي يتفق مع كل من (الطويل، 2019) (عياصره، 2006). في حين نجد أن بعض رواد علم الإدارة أضاف مهارة أخرى إلى الثلاث السابقة

الذكر وهي المهارات الذاتية (كنعان، 1982) (ربيع، 2006). واعتمد بعضهم تقسيم ببسل (1980) للمهارات اللازمة للقائد وهي، المهارات الفنية والمهارات الإدارية والمهارات التعاملية. وصنفها (شاهين، 2011) إلى خمس مهارات أساسية هي (الذاتية، الفنية، الإنسانية، التصورية، الإدارية). وفي ضوء ما سبق فإن دراستنا سنتناول المهارات القيادية التالية، (المهارات الذاتية، المهارات الفنية والإدريّة، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) والتي تشكل إطاراً مرجعياً ومنطقاً ضرورياً لنجاح القائد وتفاعله مع مهام وأدوار القيادة، وهذه المهارات تعد أساساً لازماً تساعد المسؤول في تفعيل متطلبات دوره بصورة متميزة، وإذا افتقدها أو افتقد أحدها فإن فاعليته القيادية تضمحل وتتلاشى ويحكم عليها بالفشل (أحمد، 2016، 301) (أبو زعيتر، 2009، 73) (العنبي، 2003، 9) (الرويس، 2018، 4).

المهارات الذاتية، Individual Skills

مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والمبادأة والابتكار للقائد والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له (العجمي، 2013، 184) وتتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة أربع مهارات فرعية تتمثل في السمات الجسمية، والقدرات العقلية، والمبادأة، والابتكار وضبط النفس (العنبي، 2003، 10). فالمهارات الذاتية تتعلق بالفرد وشخصيته وسلوكه فيطلق عليها المهارات الفردية أو المهارات الشخصية، وقد أوصل بعض علماء الإدارة المهارات الذاتية إلى عشر قدرات وسمات، (السمات الجسدية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار، ضبط النفس، قوة الشخصية، بُعد النظر، الطلاقة اللفظية، القدوة الحسنة، المرونة في التصرف، التحلي بالسمات الجيدة). (أبو زعيتر، 2009، 74-78) (القيسي و محمود، 2015، 205).

المهارات الفنية والإدارية، Technical skills

تعبر عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة وتميز، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة

إشباعها، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، والاتصال الفعال بينهم، وتقديم الحوافز المناسبة لهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للعمل (فارس، 2010، 81). وقد عرف Katz المهارات الإنسانية بأنها "قدرة الفرد على العمل بشكل فعال كعضو داخل المجموعة وبناء وتدعيم الجهد التعاوني المشترك داخل الفريق" (Katz, 1955, 34). وتساعد المهارات الإنسانية القائد الإداري على بناء الروح المعنوية للمرووسين، وتحقيق الرضا النفسي، وتوليد الثقة والاحترام المتبادل بينهم، وتأليف أسرة واحدة متعاطفة منهم (طبيب و الوشمي، 2016، 108)، والقادة الإداريون يقضون أوقاتاً طويلاً من وقتهم في التفاعل مع الأفراد بشكل مستمر من خلال الاجتماعات المقررة وغير المقررة والاتصالات معهم وجهاً لوجه، وبالتالي تعمل على تمكين القائد من زيادة دافعية الأفراد ومساعدتهم على التطور مما يؤدي إلى تحقيق أفضل قدر من الأداء والأهداف. (القيسي و محمود، 2015، 204) ونجد في الحقيقة أن المهارات الإنسانية تحتاج إلى دقة لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية لأن القائد يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وأن الدخول في مجال العلاقات الإنسانية يُعد أكثر تعقيداً وتنوعاً من المجالات الفنية، والتعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من الأمور الأخرى (فارس، 2010، 81-82)، ويحتاج القائد إلى تشكيلة متنوعة من المهارات الإنسانية حتى يتقن التعامل مع المجتمع الذي يعيش ويتعامل معه، ثم إن استخدام أسلوب محدد في التعامل مع الجميع سيؤدي إلى الفشل وقد صنفت المهارات الإنسانية التي ينبغي توفرها في القائد خمس مهارات (مهارات الاتصال، وإقامة علاقة مع الآخرين، وتقدير الآخرين، بناء الفريق). (الساعدي، 2007، 60) (الأغا، 2008، 77) (طبيب و الوشمي، 2016، 108).

المهارات الفكرية، Conceptual Skills

تعني المهارات الفكرية قدرة الفرد العقلية على اكتساب المعلومات من المصادر المختلفة وتحليلها وتفسيرها واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق الأهداف (القيسي و محمود، 2015، 205). فيكون لدى القائد القدرة على الدراسة

بالعمل فضلاً عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد (خليل، 2017، 28)، وتُعد المهارات الفنية على جانب كبير من الأهمية للقائد لأن لهذا القائد علاقة مباشرة بمرووسيه بالعمل فحتماً عليه أن يكون على وعي كامل بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق إنجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم به في إنجاز العمل (الشريف، 1995، 56)، وترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالتدريب (طبيب و الوشمي، 2016، 108). فالمهارات الفنية ترتبط بمهام القائد ومسؤولياته سواء أكانت مسؤوليات إدارية أو إشرافية وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ الغاية والتعلم (الرويس، 2018، 4). وتتنبثق عن المهارات الفنية أربع قدرات فرعية هي، القدرة على تحمل المسؤولية، الإلمام الكامل وفهمه للأمور، والجزم، والإيمان بالهدف، وإمكانية تحقيقه (الساعدي، 2007، 54). ويمكن التحقق من توافر المهارات الفنية لدى القائد كونها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، كونها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والقدرة على التحليل، ومألوفة أكثر من غيرها وسهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى (أبو زعتر، 2009، 79) وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في القيادة مثل التخطيط ورسم سياسة المنظمة وكتابة التقارير وغيرها من الأمور التي تتطلب المهارة الفنية، ومن الجدير بالذكر أن توافر هذه المهارة الفنية لدى القائد ليس كافياً وحده لتمكينه من الإحاطة بكل النشاطات التي تتم داخل المؤسسة مع كونها ضرورية ولكنها بمفردها لا تؤدي إلى قيادة فعالة. (القيسي و محمود، 2015، 204) (أحمد، 2016، 303).

المهارات الإنسانية، Human Skills

تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرووسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب الفهم المتبادل بينه وبينهم، من خلال، فهم احتياجاتهم والعمل على

والناتج لجميع الأنشطة فيها (أبوجزر، 2019، 37). وعلى الرغم من أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسات كافة إلا أن الباحثين تعددت وجهات نظرهم في تعريف الأداء كونه مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له، فهناك من جعل الأداء دالة للكفاءة، وآخرين ينظرون إليه من جانب الفعالية، وبعض الدراسات تعبر عنه بمصطلحات كالمردودية والإنتاجية وحتى التنافسية برغم الاختلاف الكلي عن هذه المفاهيم (زعيبي، 2014، 54).

مفهوم الأداء،

عرف معجم المصطلحات في العلوم الإدارية الأداء بأنه، "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب". ويطلق الأداء على، تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي كلف بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف (الساعدي، 2007، 72). وبهذا المعنى فإن الأداء ما هو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به (البابطين، 1994، 61). ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، كما ينظر إليه على أنه ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وبالتالي يعتبر النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، يُعبر عن قدرتها على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة، وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح والمجتمع بأكمله (أبوجزر، 2019، 38). وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها احتوت على ثلاثة عوامل، الموظف وما يمتلكه من معارف، والوظيفة وما تتضمنه من تحديات، والبيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف (الشريف، 2004، 94). وما نقصده بالأداء في دراستنا هو، تنفيذ المهام والواجبات المكلف بها الموظف وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة السلطة المحلية بمحافظه البيضاء.

والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، كما يكون لديه المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، والأفكار التي تعمل على تطوير المنظمة وفق متطلبات العصر (العلاق، 2010، 33). وتسمى المهارات الفكرية (المهارات الإدراكية، المهارات التصورية، المهارات العقلية) وتزداد الحاجة إلى المهارات الفكرية عندما ينتقل الشخص من الوظيفة التي بدأ العمل فيها إلى الإدارة العليا (الساعدي، 2007، 56). وتعني المهارات الفكرية قدرة القائد على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصر، وابتكار الأفكار والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة فهي ضرورية لمساعدة القائد على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل (الرويس، 2018، 6). ومن أهم المهارات الفكرية التي ينبغي أن يلم بها القائد الإداري، الابتكار والتجديد، فهم القوانين واللوائح الإدارية، اقتراح البدائل لحل المشكلات، التروي في إصدار الأحكام، التطوير المهني الذاتي، القدرة على الإقناع، فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، توفير رؤية واضحة، وتقديم المصالح العامة على الخاصة (طبيب و الوشمي، 2016، 109).

أداء العاملين

مقدمة،

تزايد الاهتمام بالموارد البشرية بشكل متعاظم في الآونة الأخيرة باعتبارها أفضل الموارد التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة وأساس الأداء المتميز لهذه المؤسسات، وعادة ما يرتبط الأداء في المنظمات بشكل عام بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتوفرة، وأداء الموظف يقاس بالاجتهاد والمثابرة ومستوى المهارة التي يملكها كل موظف وجدية الموظف في اكتساب الخبرات، لهذا يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف (الشريف، 2004، 93). ولقد حظي موضوع أداء العاملين وما زال باهتمام واسع من الكتاب والمفكرين والأكاديميين من جهة، ومن صناع القرار والرؤساء والمديرين من جهة أخرى، لأن الأداء الوظيفي للفرد إذا ما تم تقييمه بطريقة عادلة، فإنه يعكس اجتهاد العاملين ومثابرتهم في أداء مهامهم الوظيفية، بل ويعتبر الأساس لدى المؤسسة كونه المحصلة النهائية

أهمية قياس الأداء في المؤسسات العامة،

تعتبر عملية قياس الأداء في أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة من العمليات الهامة التي ينبغي أن ترتبط بناء على الأسس العلمية والتقييم المهني الذي يظهر العديد من الفوائد التي يمكن أن نجمها فيما يأتي، (الشريف، 2004، 102).

— إمكانية تحديد مدى تحقيق الأهداف والتعرف على الصعوبات التي واجهت تحقيق هذه الأهداف ووضع الخطة المناسبة لمواجهتها.

— الحصول على المعلومات والحقائق المهمة التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء وفي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف طبقاً للتعليمات والتعميمات والقواعد الوظيفية.

— العمل على تنمية خبرات العاملين وتطوير الأداء الذي يقومون به حيث يمكن أن تسهم نتيجة هذا القياس في توجيه المسؤولين نحو وضع البرامج التدريبية وإعداد البرامج التدريبية لرفع كفاءة العاملين.

— التأكد من الالتزام بالنظام والقواعد المحددة لطبيعة العمل والإجراءات الخاصة به، وأهم المشكلات التي قد تتعرض البعض أثناء قيامهم بالعمل، وتقويم مدى فاعلية الأداء المؤسسي بصفة عامة.

— اقتراح أنظمة الترقى والحوافز للعاملين نتيجة الأعمال التي يقومون بها في ضوء نتائج القياس التي يتم التوصل إليها.

— تحديد الاحتياجات الأساسية الضرورية المرتبطة بالأداء المحلي حيث وأن قياس الأداء يوضح مستويات ممارسات وأداء الأعمال وهذا يفيد عند توفير الأدوات والموارد المطلوبة لإنجاز الأعمال.

مقاييس أداء العاملين،

طرق قياس أداء العاملين متعددة ومتنوعة في الدراسات التي تناولتها وفقاً لتوجهات الباحثين ومدارسهم الفكرية و رؤاهم الإدارية فحدد Gephart, 1995 (الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الإبداع، الإنجاز)، بينما ذكر Rowe, et. al, 1994 (الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الرضا الوظيفي، فائدة المجتمع) وتناول Salck,

et.al, 1998 (الجودة، سرعة الإنجاز، الاعتمادية، المرونة). (امين، 2017، 206). وذكر (زغبني، 2014، 67) مؤشرات تستخدم في غير الأداء المالي، (الجودة، المرونة، رضا العميل، الانتاج في الوقت المحدد، الأداء المتوازن، التحكم في التكاليف). وقد تضمنت الدراسة أغلب المؤشرات المذكورة من خلال صياغة الاستبيان الذي احتوى على فقرات قياس أداء العاملين في المؤسسات العامة في محافظة البيضاء. **الدراسة الميدانية:** اعتمد الباحثون على المنهج الاستقرائي الوصفي التحليلي في دراسة الجانب النظري للموضوع من خلال الدراسات والأطروحات والكتابات التي تطرقت لموضوع المهارات القيادية وأثرها على أداء العاملين، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة والذي تم تصميمه في ضوء الدراسات السابقة المرتبطة بمحاور الدراسة ، وقد اشتملت الأداة على ثلاثة محاور، خُصص المحور الأول للبيانات العامة مثل ، الجنس، العمر،، المستوى العلمي والوظيفي، سنوات الخبرة. أما المحور الثاني فقد تناول أبعاد المهارات القيادية والتي تمثل المتغير المستقل ويتضمن (38) عبارة موزعة على أربع متغيرات فرعية هي المهارات الذاتية وتقاس ب(9) عبارات، المهارات الفنية والإدارية وتقاس ب(10) عبارات، المهارات الإنسانية و يُقاس ب(10) عبارات، المهارات الفكرية وتقاس ب (9) عبارات. وأخيرا تناول المحور الثالث أداء العاملين والذي يمثل المتغير التابع وتُقاس ب(12) عبارة. ، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS في تحليل الاستبيان.

مجتمع وعينة الدراسة،

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسات العامة في محافظة البيضاء مدينة البيضاء البالغ عددهم (654) موظف فقط. اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية ، حيث بلغ حجم الاستمارات الموزعة (100) استمارة ، وتم استرجاع (89) استمارة تمثل (89%) من حجم العينة وجميعها كانت صالحة للمعالجة الإحصائية.

المعالجات الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفروض تم استخدام برنامج (SPSS23) واعتمدت الدراسة على

وينسبة بلغت (44.9%) تليها الفئة العمرية من (41) سنة إلى (50) سنة ونسبة بلغت (38.2%). يبين الجدول تنوع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة وبذلك تكون النتائج أكثر شمولية، وبخصوص سنوات الخبرة فقد شكلت نسبة الذين سنوات خبرتهم 16 سنة وأكثر (43.8%)، يليها الذين خبرتهم من (11-15) سنة، ونسبة بلغت (27.0%)، وهذا يؤكد بأن غالبية أفراد العينة تتوفر لديهم الخبرة المتراكمة، وعن المستوى التعليمي فغالبية عينة الدراسة شكلت من حملت البكالوريوس ونسبة بلغت (79.8%). يليها الذين يحملون مؤهل الماجستير ونسبة (19.1%).

اختبار فروض الدراسة،

لتحليل أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، فالانحدار الخطي البسيط من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى أحد المتغيرات (متغير تابع) والآخر (متغير مستقل) وهو المتسبب في تغير المتغير التابع.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمهارات الذاتية للقيادات في مستوى أداء العاملين في مؤسسات محافظة البيضاء .

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك لقياس تأثير المهارات الذاتية للقيادة في أداء العاملين والجدول رقم (3) يوضح بأن قيمة (T) المحسوبة (6.17) عند مستوى دلالة (0.000). كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل المهارات الذاتية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.568) في المتغير التابع أداء العاملين، أي إن زيادة ممارسة المهارات الذاتية بمقدار وحدة، سيؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين بمقدار (0.568). وحسب معامل التحديد (R^2) فإن هذا المتغير المستقل يفسر (30.5%) من التباين في المتغير التابع، ولذا فإنه سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي إنه يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية بين المهارات الذاتية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين.

أساليب الإحصاء الوصفي ومنها (التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وكذا أساليب الإحصاء الاستدلالي ومنها (معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد).

صدق عبارات الاستبانة،

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة قام الباحثون باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ويبين جدول (1) أن القيمة الكلية لمعامل ألفا كرونباخ تساوي (0.97) وهو معامل ثبات مرتفع ويدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات، كما تم احتساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة والجدول رقم (1) يوضح بأن كل متغير من متغيرات الدراسة لها قيم مرتفعة وتدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ

عنوان البعد (المتغير)	عدد	معامل
المهارات الذاتية	9	0.86
المهارات الفنية والإدارية	10	0.90
المهارات الإنسانية	10	0.89
المهارات الفكرية	9	0.89
أداء العاملين (متغير تابع)	12	0.90
جميع الأبعاد	50	0.97

خصائص عينة الدراسة،

يعرض الباحثون في الجدول رقم (2) وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة. حيث يلاحظ أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة من الذكور (91%)، بينما نسبة الإناث المشاركات بلغ (9%) وتغزو الدراسة ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث إلى طبيعة العوامل الثقافية والاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة في محافظة البيضاء خصوصاً، وأيضاً ضعف التمكين الوظيفي للنوع الاجتماعي في المؤسسات العامة في المحافظة، وعدم إيجاد كوتا مخصصة للمرأة الأمر الذي انعكس سلباً على دمج المرأة في الوظيفة العامة بالمحافظة، كما وأن غالبية أعمار المستقصى منهم توزعت بين الفئة العمرية (30) سنة إلى (40)

جدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية والوظيفية

الخصائص	الفئة	التكرارات	النسبة(%)
الجنس	ذكر	81	91.0
	أنثى	8	9.0
	الإجمالي	89	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	14	15.7
	من 30 إلى 40 سنة	40	44.9
	من 41 سنة إلى 50 سنة	34	38.2
	51 سنة فأكثر	1	1.1
	الإجمالي	89	100.0
المستوى الوظيفي	موظف	29	32.6
	رئيس قسم	14	15.7
	مدير إدارة	22	24.7
	مدير عام	9	10.1
	أخرى	15	16.9
	الإجمالي	89	%100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات وأقل	11	12.4
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	15	16.9
	من 11 سنة إلى 15 سنة	24	27.0
	من 16 سنة فأكثر	39	43.8
	الإجمالي	89	%100.0
المستوى التعليمي	دكتوراه	1	1.1
	ماجستير	17	19.1
	بكالوريوس	71	79.8
	الإجمالي	89	%100.0

الصفية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية للقيادات في المؤسسات العامة في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمهارات الفكرية للقيادات في مستوى أداء العاملين في مؤسسات محافظة البيضاء.

يشير الجدول (6) بأن قيمة (T) للمتغير المستقل (6.90) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) مما يعني معنوية المتغير. كما تدل الإشارة الموجبة للميل (قيمة Beta) إلى أن العلاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وبلغت قيمة F المحسوبة (47.7) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهذا يدل على وجود تأثير معنوي طردي بين المهارات الفكرية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين. كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن ما نسبته (354) من التغيرات الحادثة في مستوى أداء العاملين يرجع إلى المهارات الفكرية ، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى. وبناءً على ذلك فإن النتيجة تدعم قبول الفرض الفرعي الرابع (الفرض البديل).

بناءً على النتائج السابقة يمكن القول إن تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة جاءت داعمة لفرض الدراسة الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمهارات (الذاتية، أو الفنية أو الإدارية، أو الإنسانية، أو الفكرية) للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين .

• اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمهارات القيادية مجتمعة والتي تشمل المهارات (الذاتية، والفنية والإدارية، و الإنسانية، و الفكرية) في مستوى أداء العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمهارات الفنية والإدارية للقيادات في مستوى أداء العاملين في مؤسسات محافظة البيضاء.

يشير الجدول (4) بأن قيمة (T) للمتغير المستقل (6.34) ودال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) مما يعني معنوية المتغير. كما تدل الإشارة الموجبة للميل (قيمة Beta) إلى أن العلاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وبلغت قيمة F المحسوبة (40.2) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05). وهذا يدل على وجود تأثير معنوي طردي بين المهارات الفنية والإدارية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين. كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن نسبة تأثير المهارات الفنية والإدارية (المتغير المستقل) على مستوى أداء العاملين (المتغير التابع) (316)، وهذا يدل على أن ما نسبته (316) من التغيرات الحادثة في مستوى أداء العاملين يرجع إلى المهارات الفنية والإدارية ، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى. وبناءً على ذلك فإن النتيجة تدعم قبول الفرض الفرعي الثاني (الفرض البديل).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمهارات الإنسانية للقيادات في مستوى أداء العاملين في مؤسسات محافظة البيضاء.

تشير قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (41) إلى نسبة تأثير المهارات الإنسانية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين، والقيمة الاحتمالية لمعامل الانحدار تساوي (0.000)، وهذا يدل على أن ما نسبته (41) من التغيرات الحادثة في مستوى أداء العاملين الإنسانية يرجع إلى المهارات الإنسانية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى. كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (المهارات الإنسانية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (653) في المتغير التابع (أداء العاملين) وبناءً على نتائج اختبار الفرضية الثالثة فانه سيتم رفض الفرضية

جدول (3) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط (المهارات الذاتية و أداء العاملين)

المتغير التابع	R	R Square	F	sig	المتغير المستقل	B	Std. Error	T	sig
أداء العاملين	.552	.305	38.1	.000	المهارات الذاتية	.568	.09	6.17	.000

جدول (4) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط (المهارات الفنية والإدارية و أداء العاملين)

المتغير التابع	R	R Square	F	sig	المتغير المستقل	B	Std. Error	T	sig
أداء العاملين	.56	.316	40.2	.000	المهارات الفنية والإدارية	.54	.085	6.34	.000

جدول (5) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط (المهارات الإنسانية و أداء العاملين)

المتغير التابع	R	R Square	F	sig	المتغير المستقل	B	Std. Error	T	sig
أداء العاملين	.64	.41	60.4	.000	المهارات الإنسانية	.653	.084	7.77	.000

جدول (6) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط (المهارات الفكرية و أداء العاملين)

المتغير التابع	R	R Square	F	sig	المتغير المستقل	B	Std. Error	T	sig
أداء العاملين	.595	.354	47.7	.000	المهارات الفكرية	.568	.082	6.90	.000

الجدول (7) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) (للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية)

المصدر	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square
(Regression) الانحدار	15.668	4	3.917	16.434	.000	.663	.412
(Residual) الخطأ	20.021	84	.238				
الإجمالي (Total)	35.689	88					

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المهارات القيادية وأداء العاملين)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.007	2.784		.376	1.048	الثابت Constant
.752	.317	.050	.161	.051	المهارات الذاتية
.615	.505	.078	.149	.075	المهارات الفنية والإدارية
.004	2.985	.410	.140	.418	المهارات الإنسانية
.284	1.078	.176	.156	.168	المهارات الفكرية

نتائج الدراسة ،

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن الإشارة إلى أهمها بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة وهي كالآتي،-

- أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين المهارات الذاتية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين. وحسب معامل التحديد (R^2) فإن هذا المتغير المستقل يفسر (30.5%) من التباين في المتغير التابع.
- أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط أيضاً على وجود تأثير معنوي طردي بين المهارات الفنية والإدارية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين. كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن نسبة تأثير المهارات الفنية والإدارية (المتغير المستقل) على مستوى أداء العاملين (المتغير التابع) (31.6%)،
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين. تشير قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (41%) إلى نسبة تأثير المهارات الإنسانية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين
- وجود تأثير معنوي طردي بين المهارات الفكرية للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين. كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن ما نسبته (35.4%) من التغيرات الحادثة في مستوى أداء العاملين يرجع إلى المهارات الفكرية ، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.
- أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية مهمة للمتغير المستقل (المهارات الإنسانية) على المتغير التابع مستوى أداء العاملين ، حيث فسر (41 %) من التباين في مستوى أداء العاملين وأن أبعاد المهارات القيادية المختلفة الأخرى (الذاتية، والفنية والإدارية، و الفكرية) مجتمعة للقيادات في

ومن أجل اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد في قياس تأثير أبعاد المهارات (الذاتية، و الفنية والإدارية، و الإنسانية، و الفكرية) للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء ومستوى أداء العاملين ، وتم اختبار المعنوية الكلية للانحدار ، لجميع المتغيرات المستقلة ، وذلك من أجل اختبار قدرة المقياس التفسيرية على مستوى أداء العاملين. والجدول (7) يوضح صلاحية نموذج الاختبار وذلك لارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.000). وأن جميع المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (412.) من التباين في مستوى أداء العاملين ، في حين أن بقية النسبة تتأثر بمتغيرات أخرى لم تدرج في هذا النموذج. وهذا يؤكد على أن المهارات (الذاتية، والفنية والإدارية، و الإنسانية، و الفكرية) مجتمعة للقيادات في المؤسسات في محافظة البيضاء تؤثر على مستوى أداء العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين.

وبعد أن أكدت النتائج صلاحية نموذج اختبار الفرض، قامت الدراسة بقياس حجم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أي المتغيرات المستقلة (أبعاد المهارات القيادية) أكثر تأثيراً على مستوى أداء العاملين .

من النتائج الواردة في الجدول (8) يتضح أن المهارات الإنسانية هي أكثر المتغيرات تأثيراً في مستوى أداء العاملين حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.985) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وأن المهارات القيادية الأخرى (الذاتية، و الفنية والإدارية، و الفكرية) ليس لها أثر على مستوى أداء العاملين ، حيث بلغ مستوى الدلالة لاختبار (T) أكبر من (0.05)، و قد فسر متغير المهارات الإنسانية ما مقداره (41 %) من التباين في مستوى أداء العاملين. ومما سبق يقتضي ما يلي، رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المهارات القيادية مجتمعة و مستوى أداء العاملين. وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات القيادية و مستوى أداء العاملين

2. أبوجزر، إبراهيم حسن خليل(2019). المهارات القيادية وعلاقتها بأداء العاملين لدى الجمعيات المتخصصة بذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى - غزة.
3. أحمد، يوسف عبدالإله(2016). تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهما والاستشاريين في شركة سعد العامة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (48). 289-322.
4. الأغا، رائد عمر(2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعيارى. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية - غزة.
5. أمين، محمد عبدالله(2017). القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين (بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 19 (3) 201-2017.
6. البابطين، عبدالعزيز عبد الوهاب(1994). قياس أثر تدريب المشرفين التربويين في استخدام أنماط الإشراف التربوي التطويري (دراسة تجريبية).
7. الخلفيات، مها عبدالعزيز(2006). أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
8. خليل، همام رزق عبدالكريم الشيخ(2017). واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى - غزة.
9. ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي. عمان.
10. الرويس، عبدالله بن فهد بن ناصر(2018). درجة ممارسة قائد المدارس الثانوية للمهارات القيادية على ضوء أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. مجلة البحث العلمي في التربية(9).
11. زعيبي، رحمة(2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد خضير - الجزائر.
12. الساعدي، حسن على محمد(2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على المديرين في الإدارة العليا والوسطى والتفذية بالشركات الصناعية في مدينة بني غازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بني غازي.
13. شاهين، عبير مرشد محمد(2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية في محافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تمهينها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة.

المؤسسات في محافظة البيضاء لا تؤثر على مستوى أداء العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين. بالرغم من وجود الأثر المعنوي لتلك الأبعاد على مستوى أداء العاملين عند دراستها بشكل منفرد

توصيات الدراسة ،

في ضوء النتائج تخلص الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ما يأتي،-

- تعزيز جانب المهارات الإنسانية كونه يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال فهم احتياجات العاملين والعمل على إشباعها، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات.
- تعزيز المهارات القيادية (الذاتية ، الفنية والإدارية، الفكرية) لدى القيادات الإدارية في المؤسسات في محافظة البيضاء من خلال التدريب والتأهيل وإقامة الأنشطة التوعوية لجميع القيادات الإدارية.
- تأهيل القيادات الإدارية في المحافظة وإلحاقهم ببرامج التعليم والتأهيل المقدمة من الجهات الرسمية والأكاديمية في المحافظة.
- التشجيع والتحفيز للقيادات الإدارية بمحافظه البيضاء من خلال استكمال المراحل التعليمية والأكاديمية المختلفة.
- رصد موازنة على مستوى المحافظة للبحث والتأهيل والتدريب وتفعيل ذلك مع المؤسسات العلمية والأكاديمية بالمحافظة.
- تشجيع الباحثين في عمل الدراسات والأبحاث في محافظة البيضاء باعتبارها محافظة نائية لم تحظ بالاهتمام من قبل الباحثين والدارسين للمساعدة في دراسة المشاكل وإيجاد الحلول.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو زعتر، منير حسن(2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية - غزة.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية،

14. الشريف، طلال عبدالملك(2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض.
15. الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (2019). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي . دار وائل للنشر والتوزيع- عمان.
16. طيب، عزيزة و الوشمي، أسماء(2016). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. مجلة العلوم الإدارية (2). 2. إبريل. 89-143.
17. العتيبي، عبدالمحسن بن إبراهيم(2003). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض.
18. العجمي، محمد حسنين(2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. دار الميسرة ط3، عمان- الأردن.
19. العلاق، بشير(2010). القيادة الإدارية. دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
20. عياصرة، على(2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع- الأردن.
21. فارس، بوعامة أحمد(2010). المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة "سونلغاز" - قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري - الجزائر.
22. القيسي، فاضل حمد و محمود، زيد خوام(2015). المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي، بحث تطبيقي في وزارة التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (21). 8. 196-226.
23. كنعان، نواف(1982). القيادة الإدارية، دارالعلوم للطباعة والنشر - الرياض.
24. موسى، جاهل و محمد نويبة(2017). أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة - الجزائر.
25. Cansoy, R. (2017). The Effectiveness of Leadership Skills Development Program for University Students. Journal of History Culture and Art Research, 6(3), 65-87.
26. Holtkamp. Mark. (2014). Leadership Skills and the Role of Adaptability and Creativity in Effective Leadership, A Literature Review Geared Toward An Integrative Model, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3 rd, 2014, University of Twente, Faculty of Management and Governance. Enschede, The Netherlands.
27. Kalargyrou, V.,(2009). Leadership Skills and Challenges in Hospitality Management Education. Doctor of Philosophy Degree in Hospitality Administration William F. Harrah's College of Hotel Administration. University of Nevada.
28. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.
29. Klingborg, D., & Moore, D.,(2014). What Is Leadership?. Journal of Veterinary Medical Education. DOI, 10.3138/jvme.33.2.280 .
30. Markovic, Z.,& Ljajic , S.,(2016). Leadership Skills and Training. Eleventh International Scientific Conference Knowledge in Practice 16-18 December, Bansko, Bulgaria.
31. Mumford, M., Zaccaro, S., Connelly,M., Marks,M.,(2000). Leadership Skills, Conclusions and Future Directions. Leadership Quarterly, 11(1), 155-170.
32. Mumford, T.,& Campion, M.,& Morgeson, F.,(2007). The Leadership Skills Strataplex, Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels. The Leadership Quarterly 18 , 154-166 .
33. Nartea, M., & Llave, C., & Serrano, J., & LIPA, C., & Baccay, E., & Gutierrez, M., & Daza, C.,(2016). Impact of Leadership Skills on the Student Organizational Performance of PUP – Paranaque Campus S.Y. 2015 – 2016. European academic research Vol. IV, Issue 8/ November