

**المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء
الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية
فلسطين التقنية**

**د. محمد عبد اشتيوي
جامعة القدس المفتوحة**

مستخلص البحث:

هدف البحث التعرف إلى المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث، وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الكلية والبالغ عددهم (176) عاملاً، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حول المشكلة محل البحث. ولقد بينت نتائج البحث أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (68.818) حيث كانت المهارات القيادية الفنية بوزن نسبي (69.690) تليها المهارات القيادية الإنسانية بوزن نسبي (68.312)، تليها المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (68.452). وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128). كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الفنية بجميع أبعادها (الفكرية، الإنسانية، والفنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. كما اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي تعزو لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). ومن التوصيات التي خرج بها البحث السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في الكلية، وكذلك العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، الأداء الوظيفي

Leadership skills and their Relation to the Level of Job Performance Among Employees in Palestine Technical College

Abstract:

The aim of this study was to identify the leadership skills (technical, human, and Intellectual) and their relationship with the level of job performance from the point of view of the employees at Palestine Technical College. The researcher used a descriptive-analytical approach to achieve the study's objectives. The study's population was the all staff members (176). The researcher used a questionnaire as the main tool for data collection. The results of the study showed that the availability of leadership skills was high (68.818%) where the technical leadership skills was about (69.690%), followed by the human leadership skills with a (68,312%), followed by intellectual leadership skills with a (68,452%). While the level of job performance was medium and with a relative weight of (66.128%). In addition, the results showed that there is a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \geq 0.05$) between the technical leadership skills in all dimensions (intellectual, human, and technical) and the level of job performance from the perspective of staff. It was also found that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \geq 0.05$) in the responses of the study sample of the leadership skills and the level of job performance in relation to the variables of (gender, age, years of experience, qualification and job title). It is recommended to enhance the staff with different leadership skills in the light of a training framework that combines the different activities in the College, and to improve the level of job performance of the staff through providing the material and spiritual requirements of work.

Keywords: leadership skills, job performance.

المقدمة:

لما تضمن مفهوم القيادة حالة التأثير الضمنية والصريحة على الآخرين، كان لا بد أن تكون من العناصر الحاسمة في تحقيق نجاح أو فشل الأعمال، ولقد أشار (عبوي، 2010، ص13) الى أن القيادة تلعب دورا هاما ورئيسا في حياة الأفراد والشعوب، فهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات وخاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغيرها للارتقاء بمستوى أدائها كما في المجتمعات المتقدمة. وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة للتعرف إلى الخصائص المميزة لها. وهو ما أكدته (نجم، 2012، ص19) بأن القيادة الناجحة بمهاراتها المختلفة هي التي تقود المؤسسة إلى النجاح الكبير وذلك بإلهام العاملين والتأثير عليهم من جهة، وضمان الاستجابة الطوعية لهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة. ومع تطور سبل تطبيق الأداء في العمل سيما في ظل التطور التكنولوجي، بات مستوى أداء العاملين محكوم للعديد من المتغيرات، ولكن الأهم منها تأثرهم بقيادتهم في العمل التي من شأنها ومن خلال الأساليب والنظم التي تستخدمها والخصائص الشخصية التي يتمتعون بها يمكن أن تؤثر إما سلبا أو إيجابا في مستوى أداء العاملين. ولما كان العاملون في كلية فلسطين التقنية يقومون بمهام كبيرة في صياغة وتشكيل الوعي المعرفي لدى الطلبة لديها، فلا بد ان يحتكم سلوكهم القيادي إلى العديد من الضوابط والمعايير الفكرية والإنسانية والفنية التي يتبناها قادة العمل في الكلية والتي من شأنها أن تنعكس على تحقيق مستوى وجودة أداء العاملين فيها، وهو ما سيظهر حتما في طبيعة مخرجات الكلية من الخريجين كذلك.

مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحث عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الجامعات الفلسطينية وعبر تعاملاته مع العديد من العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة، لوحظ التعدد في وجهات نظرهم تجاه أساليب وأنماط القيادة المتبعة فيها تجاههم، فمنهم من اعتبر بأن سياسة التدوير الوظيفي للمسؤولين بمثابة مؤثر إيجابي تجاه مستوى أدائهم كعاملين، ومنهم من اعتبر ذلك مؤثرا سلبيا، وكل له مبرراته، وأن اختلاف شخصية القائد من مرحلة إلى أخرى قد ينعكس على طبيعة ومستوى أداء العاملين إما بالإيجاب أو بالسلب، فكانت هذه نقطة الارتكاز التي اعتمد عليها الباحث في السعي لبيان العلاقة التي يمكن أن تربط بين المهارات القيادية التي تتمتع بها شخصية القائد في أقسام ودوائر كلية فلسطين التقنية وبين مستوى أداء العاملين فيها. حيث تبني الباحث أبعاد المهارات القيادية التي أوردها الذنبيات وآخرون (2007: 239)، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في

كلية فلسطين التقنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع المهارات القيادية لدى الإداريين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. وللتحقق من هذه الفرضية كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المهارات الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين تعزى للمتغيرات الآتية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى استكشاف طبيعة المهارات القيادية كسمات يتمتع بها القادة والمسئولون من وجهة نظر جميع العاملين في كلية فلسطين التقنية. وكذلك الى التعرف على مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية. وبيان العلاقة بين المهارات القيادية (الإنسانية، الفكرية، والفنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية. كما يهدف الى الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين والتي تعزى للمتغيرات التالية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من الناحية العلمية في إمكانية الاستفادة من هذا البحث بإيجاد رؤية جديدة عند إجراء دراسات علمية أخرى في نفس المجال. وقد يساعد هذا البحث في إيجاد إطار فكري مبسط لمضمون متغيري البحث «المهارات القيادية ولأداء العاملين». إن موضوع المهارات القيادية للعاملين بكلية فلسطين التقنية لم يحظَ بقسط وافر من الدراسات على حد علم الباحث. أما أهميته من الناحية العملية فتكمن في كون البحث سيتعرف على اتجاهات حقيقية لدى العاملين عما يمتلكون من مهارات قيادية وعن مستوى أدائهم الوظيفي الحقيقي في الكلية. كما ستتم الاستفادة من نتائج وتوصيات البحث في تشكيل حالة من الوعي المعرفي لدى القيادة والعاملين في الكلية تجاه مهارات القيادة الإيجابية والسلبية ومدى تأثير مستوى أداء العاملين بها. كما يمكن لنتائج البحث ان تكون بمثابة موجه سلوكي وضمني للعاملين في الكلية. وأنها ستوضح العديد من نقاط القوة ونقاط الضعف التي يمكن العمل على تصحيحها.

متغيرات البحث:

يتمثل المتغير المستقل للبحث: بالمهارات القيادية بأبعادها (الفكرية، الإنسانية-والفنية). كما يتمثل المتغير التابع: بمستوى أداء العاملين في الكلية.

المتغيرات الوسيطة: النوع- العمر- عدد سنوات الخدمة- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع هذا البحث على توضيح العلاقة بين المهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، والفنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

- الحدود المكانية: طبق هذا البحث على العاملين في كلية فلسطين التقنية الموجودة في مدينة دير البلح بقطاع غزة-فلسطين.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق مفردات هذا البحث في الفصل الثاني من العام الجامعي 2016-2017م.
- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على جميع العاملين في كلية فلسطين التقنية (إداري، أكاديمي) والبالغ عددهم (176) عاملا، بينهم (80) أكاديمي و(96) موظف إداري.

مصطلحات البحث:

- المهارات القيادية: مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعمالهم بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (الشاعر، 2016 :46). ويمكن للباحث تعريفها إجرائيا: بأنها المهارات التي يتصف بها القائد والتي تنعكس على سلوكياته وتعاملاته مع العاملين والتي بشأنها أن تؤثر في طبيعة ومستوى أدائهم وإنجازهم في المنظمة.
- الأداء الوظيفي: يبين (عكاشة، 2008، ص33) نقلا عن (محمد، 2001، ص209) بأن الأداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. أما الباحث فيعرف الأداء الوظيفي إجرائيا بأنه مجموع المهام والنشاطات والإجراءات التي يقوم بها الفرد ليحقق قدرا من الإنجاز لأهداف فرعية إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة الكلية.
- كلية فلسطين التقنية: هي كلية جامعية حكومية تلتزم كلية فلسطين التقنية - دير البلح بتقديم برامج تقنية وأكاديمية متميزة تساهم في إعداد مخرجات وطنية مؤهلة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير لخدمة المجتمع وبنائه من أجل الرفعة والتطور. (www.ptcdb.edu.ps)

الإطار النظري للدراسة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها. (عياصرة، 2006، ص 33).

مفهوم القيادة لغة: القيادة في اللغة (نقيض السوق) ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وجمع قائد هو قادة وقواد، والقود من الخيل التي تقاد بمقاودها ولا تتركب، وتكون مودعة معدة لوقت الحاجة والقائد وأحد القواد والقادة ورجل قائد من قوم قود وقواد وقادة. (ابن منظور، 2003، ص 531).

القيادة اصطلاحاً: بحسب ما أورد (بلخضر، 2016، ص 116) عن (warhavig,2005,p77) فإن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه. أما (الصيرفي، 2006، ص 124) عرفها بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم خلال عملية الإقناع. أما (النعيمي، 2008، ص 93) فقد اعتبر بأنها العملية التي تجعل الفرد يمارس تأثيره على الآخرين ويلهمهم ويحفزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وعرفها (عريفج، 2001، ص 97) بأنها: استمالة أفراد الجماعة للتعاون لتحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته ويتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها».

والمتمثل في التعريفات السابقة يجد أنها ركزت على عدة أمور منها:

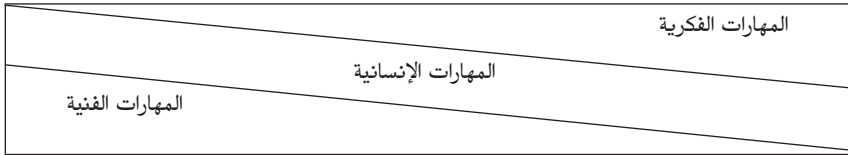
1. وجود فرد معين يسمى القائد يمارس مسؤولياته تجاه المرؤوسين.
2. وجود جماعة تساند قائدها لإنجاز المهام على علاقة قائمة على الاحترام والود والتفاهم.
3. وجود هدف مشترك يسعى الكل لتحقيقه لإتمام المهام المنوطة بالمؤسسة على أكمل وجه.
4. وجود ظروف معينة ونوع من التفاعل والتفهم لممارسة القيادة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها قدرة المسؤولين في التأثير على العاملين بهدف إقناعهم لإنجاز المهام المطلوبة، وبناءً على علاقة مبنية على الود والاحترام والتعاون والعمل بروح الفريق.

أما المهارة فيعرفها معجم المعاني الجامع (www.almaany.com) بأنها القدرة على أداء عمل بحذق وبراعة ومهارة يدوية. أما (قنديل، 2010: 67) وفي نفس السياق جاء ليعرفها

بأنها القدرة على تنفيذ أو أداء العمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل. في ضوء ذلك يمكن تعريف المهارة بأنها مستوى الدقة والسرعة والإتقان الذي يمتلكه الفرد وقدرته على استخدام مدخلات العمل استخداما فعالا لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن.

المهارات القيادية: تعددت الاتجاهات لدى المعرفين ومتخصصي العمل الإداري حول المهارات التي يجب توافرها في قيادة المنظمة ومسئوليتها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، ولكن الباحث وفي إطار مراجعته النظرية للعديد من المراجع والدراسات السابقة تبني ما أورده (الذنيبات وآخرون، 2007، ص 239) حيث حدد ثلاث مهارات لا بد وأن تتوفر لدى هؤلاء المسؤولين في المنظمة حيث صنفها كالتالي:



الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإشرافية الإدارة الدنيا التنفيذية

المصدر: (الذنيبات وآخرون، 2007، ص 239)

1. المهارات الفكرية (الإدراكية-الذهنية): يعرفها (الجابري، 2009، ص 15) بأنها المهارة التي تتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والتغيير الإيجابي. أما (كنعان، 2009، ص 275) فيعرفها بأنها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم. وفي نفس الإطار بين (العجمي، 2010، ص 70) بأن هناك عددا من المهارات التي ينبغي أن تتوفر في القائد يمكن الإشارة إليها كالتالي: (التفكير المبدع-التخطيط والتنظيم والتقدير والمتابعة-تدوين الأعمال والأحداث والتفاصيل-التعليم والتوجيه بمهام محددة-تنفيذ السياسات والعقود والإجراءات)، ولكي يستطيع القائد أن يمارس المهارات السابقة بكفاءة فقد أشار (العجمي، 2010، ص 77). بأنه لا بد أن يضع في اعتباره العناصر الجوهرية الآتية:

- عملية التأثير على مرؤوسيه والانتباه إلى الوسائل المستخدمة من أجل تحفيزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل: المكافأة والخبرة الشخصية للقائد.

- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.
- تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة والذي يسعى جميع العاملين لبلوغه.

انسجاماً مع ما سبق فإن (الطويل، 2001، ص29) بين بأن المهارات الفكرية أساسية لمن يتولون مراكز قيادية وإدارية عليا في النظام كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات قابلة للتفعيل ضمن مختلف الأطر. كما يمكن الاستخلاص بأن المهارات الفكرية المتنوعة لدى القائد مهمة مع التأكيد على التنوع فيها، فالتهيئة والتنظيم والإدراك السليم والشامل والمتكامل للعاملين وللقوانين التي تدير المؤسسة والفن في استخدام ذلك في الوقت والمكان المناسب كل ذلك يجعل من القائد مصدراً للتأثير على العاملين ليأخذهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بنجاح، حيث يمكن تعريفها بأنها الإمكانيات العقلية والذهنية التي يمتلكها القائد والتي تجعل منه قادراً على عمليات التدبر والتفكير والتحليل والربط والتنبؤ ورسم السيناريوهات والخطط التي من شأنها أن يتحقق من خلالها أهداف المنظمة بما ينسجم مع معطيات مدخلاتها من إمكانيات مادية وبشرية ومعنوية.

2. المهارات الإنسانية: عرفها (ربيع، 2006، ص89) بأنها القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام. أما (رسمي، 2004، ص83) فقد عرفها بأنها القدرة على إدارة العمل والتحفيز والتفاعل الإيجابي مع الأفراد. وفي نفس السياق بين (الجابري، 2009، ص21) إن المهارات الإنسانية تعني القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، فالقيادة أساسها المحبة والولاء، فعندما يمتلك القائد مهارات التعامل مع المرؤوسين فإنه يمتلك قلوبهم وأرواحهم ويقودهم من خلال الإقناع والرضا. وبحسب (المغربي، 2006، ص39، 40) فإن توافر المهارة الإنسانية لدى القائد تتطلب الآتي:

- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- القدرة على حسن الاختيار للأفراد والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة من أجل الحصول على أفضل الأفكار والأمور لتطوير المؤسسة.

- الإرشاد والتوجيه للأفراد والتنسيق فيما بينهم.
- التواصل التام والمستمر بين مجموعات العمل (الصاعد، الهابط، الأفقي).
- السعي لتخفيف الضغوط النفسية للعاملين مع القدرة على حل الصراع فيما بينهم قدر الإمكان.

وفي ضوء ما ورد يمكن الاستنتاج أن المهارات الإنسانية لدى القائد والمسئول في الكلية تهتم بعمل الفريق وإشعار العاملين بالأمن والحب والتقدير والاحترام ومراعاة اتجاهاتهم وحاجاتهم وتطلعاتهم وطموحاتهم المستقبلية وإشعارهم بالأهمية ومشاركتهم في اتخاذ القرار، كل ذلك يمكن أن يحقق حالة الانتماء الوظيفي لدى العاملين مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بسرعة ودقة وإتقان. حيث يمكن تعريفها أنها الإمكانيات الوجدانية والعقلية التي يمتلكها القائد وتجعل منه قادرا على الإحساس بشعور العاملين وباحتياجاتهم ورغباتهم والسعي إلى تحقيقها بما ينسجم مع تحقيق أهداف العمل كذلك.

3. المهارات الفنية: وضح (العجمي، 2008، ص211) بأن العصر الذي نعيش فيه مليء بالمتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعليم والتعلم، فإن ذلك يحتم على القائد الفعال أن يكون ملما بالكثير من المعلومات والمعارف بل أكثر من ذلك يعرف متى وكيف يحصل على مزيد من المعلومات من مصادرها ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده بها أحد، فهو يسعى إلى التجديد والابتكار والإبداع. وفي هذا الإطار فلقد وضح (عبوي، 2010، ص87) أن القائد يجب أن يعتمد على نفسه فنيا، لكن هذا لا يعني أن يكون القائد متخصصا في كل العلوم بل عليه أن يكون على علم بشيء من هذه العلوم والمعارف الإنسانية. وقد تواصل مع ما ذكر فكريا (العجمي، 2010، ص211) حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يمتلك المعرفة والقدرة الفنية في المجالات التي يتعامل معها، وهذا يتطلب منه المهارة في إدارة نفسه مثل إدارة الآخرين والتحكم في مشاعره. وأن يمتلك مهارات معرفية في علم النفس والتربية كي يستطيع أن يساير الطابع البشرية، ولعل من أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يأتي:

- أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- مألوفة أكثر من غيرها لكونها مطلوبة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها

القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور.

ولما كان البحث يطبق في مجال التربية والتعليم العالي، تناسب مضمونها بما جاء به (العجمي، 2010، ص211). الذي أكد على أهم المهارات الفنية الواجب توافرها في القائد التربوي الفاعل، وهي المهارة في التطوير ثم المهارة في تقديم الخطط التربوية ثم ترجمتها إلى خطط واقعية تناسب المؤسسة، ثم ممارسة تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات. أما (كنعان، 2009، ص329) فقد أشار إلى أن هناك مهارات فنية أخرى مرتبطة بالقائد منها: القدرة على تحمل المسؤولية؛ وتعني شعور القائد بعدم الرضا بعد الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه وما يرى نفسه ملتزماً أدبيا بتحقيقه، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبيا بعدم القيام به. أما (ربيع، 2006، ص95) فقد أكد على أن القائد يجب أن يؤمن بالهدف وإمكانية تحقيقه؛ حيث أشار إلى أن الإيمان بالشيء مسألة في غاية الأهمية وركنا أساسيا من أركان النجاح ومن دون هذا الإيمان يفقد القائد الثقة بعمله والقدرة على الإدارة الصحيحة، كما أكد على ضرورة امتلاك القائد حالة من الفهم العميق والشامل للأمور؛ ويقصد بذلك فهم القائد التربوي للأمور بشكلها الكامل من دون نقص أو تشويش ومدى ارتباط أمور المؤسسة بغيرها من الأمور وما يتطلبه هذا الأمر من عناية واهتمام وتأثيره بغيره من الأمور. وهو ما عقب عليه (حسن، 2004، ص94) حيث ركز على أن القائد يجب أن يكون ملماً بالمعارف الإنسانية لأن دوره يتطلب منه أن يكون لديه معرفة شاملة بمن حوله وأن يكون غنيا بثقافته وليس متخصصا وذلك لأنه من الصعب توافر الأمور كافة في القائد الواحد. مما سبق يمكن تعريفها بأنها: مجموع المهارات التخصصية والمهارية التي يتمتع بها القائد والتي تتعلق بمدى معرفته بتفاصيل مجال عمله، وتجعل منه قادرا على التخطيط للأعمال ومتابعتها والإشراف عليها ويجعلها جزءا من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

مفهوم الأداء: تعددت التعريفات التي تعلقته بمفهوم الأداء فهناك من أطلق عليه الأداء الوظيفي أو أداء الأعمال أو غير ذلك، وبحسب ما عرفه (الصامل، 20011، ص52) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه. أما (عكاشة، 2008، ص33) نقلا عن (سلطان، 2004، ص219) الذي عرفه بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. أما (البلوي، 2008، ص29) فقد أشار إلى أن الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان

العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته، واتجاهاته نحو العمل، ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية، والعوامل البيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم، والخبرات المكتسبة. مما سبق يمكن التوضيح بأن مفهوم أداء العاملين يتمثل في المخرجات النهائية للأعمال التي يقوم بها الفرد اعتماداً على بذله للجهود المختلفة مستنداً للإمكانات والقدرات الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها وتؤهله لتحقيق تلك المخرجات.

قياس الأداء: من الممكن أن يتم إنجاز المهام المطلوبة في الأعمال بشكل أو باخر ولكن من المهم أن يكون ذلك الإنجاز تم وفق المعايير والمقاييس التي يتطلبها العمل ذاته، وأن نتائج الأعمال لا يجدر أن تؤخذ كما هي دون عمليات التحليل الدقيق لمعطياتها وللعناصر التي آلت بها الى حدها الذي خرجت به، بل يقتضي الأمر التقصي والتنقيب عن نقاط القوة ونقاط الضعف التي ساهمت في نجاح أو تثبيط العمل وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي للعمل. فبحسب ما يرى (العامودي، 2013، ص37) فإن تحديد مستوى أداء الفرد يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة ودرجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء. ولكن (الهييتي، 2003، ص199) بين بأن المحاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل. أما (شاويش، 1996، ص 86-87) فقد أشار الى أن عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم تقاس بمدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحمل لمسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى. وهذا ما اتفق معه (السالم، 2009، ص45) الذي أشار إلى أن تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وتحديد نقاط القوة والضعف كل ذلك يعتبر ضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين وتحقيق فاعلية المنظمة. وذلك بحسب ما أورده (أبو ماضي، 2007: 12). وهو ما قام باختصاره (الكلالده، 2013، ص151) عندما اعتبر بأنه تحليل وتقسيم دقيق ومنظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن. مما سبق يتضح بأن قياس الأداء يركز بشكل أساسي على عمليات التحليل المنطقية للأداء المحقق فعلياً، وهو ما يتطلب مقارنته بما كان مخططاً مسبقاً للنتائج نفسها ومن ثم المفارقة بين الأداء الحقيقي والأداء المحقق، حيث يترتب على النتائج والمفارقات بينهما القيمة الحقيقية لمستوى الأداء الفعلي للفرد.

الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى العديد من البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث محل الدراسة، اتضح أن العديد منها تناولت المتغير المستقل بأبعاده المتعددة لتثبيت علاقته بالعديد من المتغيرات التابعة والعكس صحيح، وهو ما أثير الجانب المعرفي لدى الباحث أما الدراسات التي جاءت بالمهارات القيادية كمتغير تابع، فقد قام (Sunhueva, 2011) بدراسة هدفت إلى بيان تأثير تنمية المهارات القيادية على الأداء التنظيمي، سيما وأن البيئة الحالية تتطلب تحسين نوعية القيادة في المنظمات، وذلك من أجل تحسين القدرات القيادية، حيث يمكن للشركات وضع برامج تنمية للمهارات القيادية، علماً أنه ليس كل الشركات تتبنى تلك البرامج، وقد تبين وجود علاقة إيجابية بين برامج تطوير القيادة والأداء التنظيمي، كما وجد أن معظم برامج تنمية المهارات القيادية تم انشاؤها في ظل استجابة المنظمات للتحديات الكبيرة التي تواجهها، ومن النتائج، تبين أن نسبة أعلى من «الشركات الرائدة» لديها برامج تنمية المهارات القيادية. وفي نفس الإطار قام (Gyasi, 2016) بدراسة هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير أساليب القيادة على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية في جمعية مقاطعة كوابري من منطقة أشانتي في غانا، والتي أشارت إلى أنه إذا لم يتم تزويد مديري المدارس بالمعارف والمهارات القيادية بشكل جيد لن يكون لديهم أي تأثير على العمل الأكاديمي، وأن أسلوب القيادة يمكن أن يؤثر على الأداء الأكاديمي، وقد أوصت الدراسة المؤسسات بتدريب المعلمين على فن القيادة، ومن المستحسن إجبارية التطوير المهني باستمرار. كما جاءت دراسة (باشراحيل، 2010) لتركز على علاقة القيادة بالأداء حيث هدفت الى بيان العلاقة بين القيادة والأداء في شركة الكهرباء في مكة، حيث تبين أن الأفراد لا يثقون في كل ما يصدر عن قيادة المنظمة، وأن هناك قصورا وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة، فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة، ولكنها في المقابل بينت أن المنظمة تميزت خلال السنوات الثلاث الأخيرة في جودة الخدمة المقدمة للعملاء وهذا مؤشر أداء رائع لدى المنظمة. ومن باب تعزيز أهمية تنمية المهارات القيادية قام (الشاعر، 2016) بإجراء دراسة هدفت الى التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. كما بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمهارات القيادية كانت كما يأتي: مجال المهارات الإنسانية بنسبة (83.95%) مجال المهارات الفكرية (83.76)، المهارات الفنية (83.13). واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع. ولكن ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة تبعاً لجنس

المدير على مجالات الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات ولصالح المديرات (الإناث) في حين لا توجد فروق على مجال المرونة تبعا لجنس المدير. أما (الأي، 2015) فقد أجرى دراسة هدفت الى التعرف على دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين، مهارة التحليل وحل المشكلات، مهارة القدرة على التأثير على الآخرين ومهارة الإبداع والابتكار، وكان من أهم نتائجها أنها أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغيرات: (المستوى القيادي، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)، وإن دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية جاء بوزن نسبي (80.714)، حيث أوصت بتنمية مهارة التخطيط لدى المستويات القيادية العليا. وفي الإطار نفسه قام كل من (عبيد، الجمال، 2014) بعمل دراسة تهدف لبيان دور التدريب في تنمية مهارات موظفي قطاع الاتصال الفلسطينية، شركة الاتصالات الفلسطينية أنموذجا (بالتل) في محافظتي نابلس وجنين. وكان من أهم نتائجها وجود دور للتدريب في تنمية مهارات الموظفين بشكل مؤثر وفاعل وكثيرة هي نتائجه التحسينية في الأداءات الوظيفية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98). وبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في دور التدريب على الموظفين، يعزى إلى متغير النوع والخدمة لديهم وذلك على المجال الكلي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي. وكذلك جاءت دراسة (فروانة، 2014)، لتضع المهارات القيادية كمتغير تابع والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، وكان من أهم نتائجها أن متوسط الدرجة الكلية للمهارات القيادية لدى الطلاب كان بوزن نسبي (72%) مما يشير إلى ارتفاع المهارات القيادية لدى الطلاب، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى كفاءة وأثر البرنامج في رفع المهارات القيادية. أما دراسة (مرتجي، 2009) هدفت إلى تحديد درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، التي كان من نتائجها أن للمشرف التربوي دورا في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وكان ذلك عاليا بوزن نسبي (63.97%). وأن دور المشرف التربوي في تنمية مهارة التأثير في الآخرين كان الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (68.34%). وقد أوصت الدراسة بإتاحة الجو النفسي والودي أثناء الاجتماعات والمناقشات بين المعلمين والمشرفين. كما اعتبرت دراسة (القحطاني، 2003) المهارات القيادية متغيرا تابعا عندما هدفت الى التعرف على برامج

التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية كدراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية. حيث بينت الدراسة بأن كلا من المدربين والمتدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات القيادية. وأن المتدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم في اكتساب المتدربين للصفات القيادية بدرجة أكبر مما يراها المدربين. وأن المدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم بدرجة متوسطة في بناء المهارات القيادية.

كما أن هناك العديد من الدراسات التي اتخذت من المهارات القيادية متغيراً مستقلاً كما الدراسة محل البحث ومنها دراسة (الطهراوي، 2015) التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، وكان من أهم نتائجها: يمتلك أعضاء المجالس الطلابية المهارات القيادية بدرجات متفاوتة حسب الترتيب الآتي: المهارات الإنسانية (72%) ومهارات العمل الجماعي (71%) المهارات الفنية (70.5%) مهارات التخطيط (69.2%) مهارات حل المشكلات (69.2%) والدرجة الكلية هي (70.6)، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في قسم شؤون الطلبة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور لمجالي: المهارات الفنية، ومجالات العمل الجماعي والدرجة الكلية. كما أجرى (الصامل، 2011) دراسة هدفت التعرف إلى دور تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث بينت أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات. وأن التدريب يسهم في دور فعال في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي. وقد أسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي. ومن أهم توصياتها ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لشغل المناصب القيادية.

ومن جانب آخر فهناك العديد من الدراسات التي ركزت على بيان واقع المهارات القيادية، مثل دراسة (شاهين، 2011) حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها، والتي كان من أهم نتائجها أن المتوسط الحسابي لجميع المهارات القيادية يساوي (4.39) والوزن النسب (87.79%) وبدرجة توافق كبيرة وقد حصلت المهارة الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) وبوزن نسبي (90.18)%. حصلت المهارات الذاتية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.47) وبوزن نسبي (89.50)%. والمهارات الفنية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.28) وبوزن نسبي (85.63)%. وحصلت المهارات الإنسانية على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.26) وبوزن نسبي (85.63)%. ومن توصيات الدراسة: إعطاء أهمية للمهارات الفكرية والإنسانية حيث أنها حصلت على المرتبة الرابعة والخامسة. أما دراسة (Richter&other,2011) أجريت لتحقيق في مهارات القيادة الرئيسية المرتبطة

بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعيا، ودرست العلاقة بين تطبيق دعم السلوك الإيجابي على مستوى المدارس وزيادة الأدلة على تلك المهارات. وأظهرت النتائج بأن تصنيف الموظفين والمديرين المعتمدين من جميع المدارس لأهمية كل من المهارات الـ 31 على أنها عالية؛ وأن تلقى مدراء المدارس في مدارس دعم السلوك الإيجابي على مستوى المدرسة تقييمات أعلى بكثير مرتبطة بفعالية إدارة السلوك. وكذلك جاءت دراسة (زعيتير، 2009) لتتعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وسبل تطويرها. حيث تحققت من أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلميهم كانت بدرجة عالية بلغت (77.7%)، حيث احتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.4) يليه مجال المهارة الذاتية بوزن نسبي (79.1) ثم مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي (75.6) يليه مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي (75.4) وأخيرا مجال المهارات الفنية بوزن نسبي (74.1)، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير النوع في مجال المهارات القيادية عامة بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور. وفي نفس السياق أجري (الأغا، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) المتوفرة والمعمارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم. حيث بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغيرات (النوع، فئات العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة الاجتماعية). وفي نفس السياق كان (Foley, 2005) قد أجرى دراسة في أمريكا هدفت إلى تحديد واقع المهارات القيادية المكتسبة قبل دخول الطلاب في السنة الأولى بالجامعة، وكان من نتائجها عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المشتركين بسبب الاختلاف في العرق بينما الاختلافات بسبب النوع وجدت في مقاييس وسائل التقنية. علاوة على ذلك يبدو أن الطلاب يتخرجون مع بعض المهارات القيادية.

وهناك من الدراسات التي تناولت العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المتغير التابع للدراسة محل البحث مثل دراسة (عكاشة، 2008) التي هدفت التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي كدراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية «Paltel». وكان من نتائجها وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. والتي أوصت بضرورة زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط

السلوكية الفاعلة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها. أما دراسة (العكش، 2007) فقد هدفت الى بيان أثر نظام المكافآت والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. كما بينت أن نظام المكافآت الموجود متدنٍ، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي في أدائهم. أما دراسة (عواد، 2005)، أجريت ليتم تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة)، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة فيها. حيث تبين وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة. كما وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف.

التعقيب على الدراسات: أمام ما تضمنته الدراسات السابقة، يتبين أن هذا البحث يتميز عنها أنه تناول المهارات القيادية التي يتمتع بها جميع مفردات المجتمع الكلي للدراسة ولم يطبق على فئة محددة من قادة الكلية، كما أن مفرداته طبقت على مؤسسة حكومية فلسطينية يمكن أن تختلف في خصائصها عن المجتمعات الأخرى للدراسات المذكورة، رغم أنه اتفق معها من حيث المنهج المتبع وأداة جمع البيانات والتعامل مع بعض المتغيرات الديمغرافية التي اهتمت بها الدراسات السابقة. وقد استفاد الباحث منها عند تكوين الإطار المفاهيمي النظري للدراسة، وتحديد أبعاد متغيراتها، والاسترشاد بخطت بناء جسم البحث الشاملة التي وردت فيها.

المنهجية وأسلوب البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث إنه من أكثر المناهج العلمية المناسبة لهذا البحث، والذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد موضوع البحث، حيث يمكن الباحث من وصف المشكلة محل البحث وصفا دقيقا، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين (الإداريين والأكاديميين)، والبالغ عددهم (176) في كلية فلسطين التقنية دير البلح. حيث أنه وبحسب إحصائيات قسم شؤون الموظفين في الكلية كانت على النحو التالي: يبلغ عدد العاملين في الكلية (176) عاملا، بينهم (80) أكاديميا (محاضرا) منهم (19) يحمل درجة الدكتوراه و(19) يحمل درجة الماجستير و(42) يحمل درجة البكالوريوس و(96) موظفا إداريا. وقد شمل مجتمع البحث جميع العاملين بالكلية ليتسنى التعرف على اتجاهات جميع العاملين تجاه المهارات القيادية لدى من هم أعلى منهم في مستويات العمل خاصة وإن الكلية هي مؤسسة حكومية تتبع هيكلها الى وزارة التربية والتعليم العالي.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، نظرا لصغر مجتمع البحث، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات مجتمع البحث من العاملين في كلية فلسطين التقنية، وتم استرداد (143) من استبانة من أصل (176)، مثلت عينة البحث أي بنسبة (81%)، ويتوزع أفراد عينة البحث حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة البحث

البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	94	65.7
	أنثى	49	34.3
المجموع		143	100%
العمر	من 20-30 عام	27	18.9
	من 31-40 عام	64	44.8
	من 41-50 عام	35	24.5
	من 51-60 عام	17	11.9
المجموع		143	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	34	23.8
	من 5-10 سنوات	26	18.2
	11 سنة فما فوق	83	58.0
المجموع		143	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	44	30.8
	بكالوريوس	35	24.5
	ماجستير	46	32.2
	دكتوراه	18	12.6
المجموع		143	100%
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	26	18.2
	رئيس شعبة	15	10.5
	موظف إداري	63	44.1
	موظف أكاديمي	39	27.3
المجموع		143	100%

أداة البحث: تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بحسب التوزيع الخماسي، التي تكونت من «32» فقرة توزعت على أربعة محاور كان منها (21) للمهارات القيادية، بواقع «7» فقرات لكل مهارة، و(11) عبارة للأداء الوظيفي، لتبين درجة الموافقة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وبناءً على بيانات قسم شؤون الموظفين في الكلية فقد يرجع ذلك إلى سياسة ديوان الموظفين العام حيث يتم إجراء مسابقات ومن يفوز يحصل على الوظيفة، أما عن العمر من حيث تواجد عناصر شبابية أكثر يرجع إلى حاجة الكلية لهم حيث تم فتح فرع جديد لها علاوة على استحداث مناصب إدارية جديدة مما حدا بأصحاب القرار بالكلية إلى استيعاب القرار بالكلية إلى استيعاب الشباب لما لهم من قدرة على العطاء والتميز، أما عن سنوات الخدمة فكان أكبر عدد من الموظفين هم ممن عملوا بالكلية لأكثر من (11) عاما وقد يرجع ذلك إلى أن عمر الكلية الكبير وأن طبيعة التوظيف فيها لا تخضع لاتجاهات افراد معينين وإنما الموظف فيها هو موظف حكومي بغض النظر عن اتجاهات مديريها، أما عن المؤهل العلمي حيث كانت النسبة لدرجة الماجستير أعلى نظرا إلى رغبة العاملين في تطوير أنفسهم خاصة مع استحداث تخصصات ومناصب إدارية جديدة مما دفعهم إلى تطوير أنفسهم. أما عن المسمى الوظيفي من حيث إن الموظفين الإداريين كانت نسبتهم أعلى يرجع ذلك الهيكلية المتبعة في الكلية مع العلم بأن هؤلاء الإداريين يتم اللجوء أحيانا إلى عدد منهم لتدريس بعض المساقات للطلبة، وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2): مقياس خماسي التدرج

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	2.60	3.39	52.00	67.99
كبيرة	3.40	4.19	68.00	83.99
كبيرة جدا	4.20	5.00	84.00	100.00

تصميم أداة البحث: اعتمد البحث على الاستبانة قام الباحث بتصميمها كأداة لجمع البيانات التي تساهم في التحقق من فروض البحث، وذلك بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة، حيث قام الباحث بإعداد استبانة المهارات القيادية والأداء الوظيفي حيث تكونت من صورتها الأولية (50) فقرة واشتملت على المهارات الفنية، الإنسانية، الفكرية-الأداء الوظيفي، وبعد عملية التعديل تم الوصول إلى الفقرات المناسبة والبالغ عددها (21) للمهارات القيادية، (11) للأداء الوظيفي.

صدق أداة البحث وثباتها: ونعني بصدق أداة البحث، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق الآتية:

أ. الصدق من وجهة المحكمين: تم عرض الاستبانة على ثلاثة من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية الاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذا البحث، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

ب. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (3): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة «Sig.»	الدالة
1	المهارات القيادية الفنية	0.730	0.000	دالة عند 0.01
2	المهارات القيادية الإنسانية	0.856	0.000	دالة عند 0.01
3	المهارات القيادية الفكرية	0.695	0.000	دالة عند 0.01
4	الأداء الوظيفي	0.647	0.000	دالة عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثبات أداة البحث: ونعني بثبات الأداة، أن تعطي الأداة النتائج نفسها تقريبا لو طبقت مرة أخرى على المجموعة نفسها من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ: تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (4): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	المهارات القيادية الفنية	0.729
2	المهارات القيادية الإنسانية	0.810
3	المهارات القيادية الفكرية	0.710
4	الأداء الوظيفي	0.836
	الاستبانة ككل	0.846

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض البحث.

الأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة البيانات: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار «T» للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار (One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة. وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة البحث.

نتائج البحث ومناقشتها: لما كان الهدف الرئيس لإجراء هذا البحث هو الخروج بنتائج محددة فكان لا بد من الإجابة عن أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى توافر المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟ ولقد تم الإجابة على هذا السؤال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول رقم (5): محاور المهارات القيادية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	المهارات القيادية الفنية	3.485	0.657	8.815	0.000	69.690	1	كبيرة
2	المهارات القيادية الإنسانية	3.416	0.635	7.829	0.000	68.312	3	كبيرة
3	المهارات القيادية الفكرية	3.423	0.820	6.164	0.000	68.452	2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.441	0.616	8.559	0.000	68.818		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن: توافرت المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.818)، وهو بدرجة (كبيرة). وتبين النتائج مدى توافر المهارات القيادية لدى العاملين في كلية فلسطين كان بدرجة كبيرة. حيث كان توافرت المهارات القيادية الفنية جاء بوزن نسبي (69.690)، وهو بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في الكلية هم من فئة متخصصة أكاديميا وإداريا ولم يتم توظيفهم إلا وفق شروط محددة وواضحة. كما كان توافر المهارات القيادية الإنسانية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.312)، وهو بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود حالة من التناسق بين مكونات التنظيم البشري في الكلية وأن ما يسود فيها هو العمل بروح الفريق والحب وتبادل الاحترام والتقدير لدى العاملين بعضهم مع بعض. وكان توافر المهارات القيادية الفكرية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.452)، وهو بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل الإداري والأكاديمي في الكلية يحتاج إلى مهارات تفكير عالية بسبب العمل في بيئة غير مستقرة سواء كان ذلك يتعلق بالجانب المالي أو البشري أو التنظيمي أو غير ذلك.

تحليل فقرات الاستبانة: المحور الأول: المهارات القيادية الفنية

جدول رقم (6): فقرات محور المهارات القيادية الفنية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك القيادة القدرة في التأثير على الآخرين.	3.755	0.858	10.531	0.000	75.105	2	كبيرة
2	تستطيع القيادة العمل ضمن فريق.	3.832	0.741	13.429	0.000	76.643	1	كبيرة
3	توزع القيادة المسؤوليات على العاملين وفق هيكل تنظيمي واضح.	3.671	0.902	8.899	0.000	73.427	3	كبيرة
4	تصغي القيادة للآراء المخالفة بشكل فاعل.	3.322	0.954	4.033	0.000	66.434	5	متوسطة
5	تتمتع القيادة بالقدرة على الحوار.	3.476	1.060	5.363	0.000	69.510	4	كبيرة
6	تتجاهل القيادة أخطاء الموظفين الصغيرة ويتم التركيز على الأمور الأكثر أهمية.	3.203	0.997	2.433	0.016	64.056	6	متوسطة
7	توجد اجتماعات تقييمية لأداء الموظفين بين حين وآخر.	3.133	1.029	1.543	0.125	62.657	7	متوسطة
	المحور ككل	3.485	0.657	8.815	0.000	69.690		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن: توافرت المهارات القيادية الفنية في الكلية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (69.690)، وهو بدرجة (كبيرة). تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2016) ودراسة زعيتز (2009) حيث جاء ترتيب المهارات الفنية الأخيرة فيها.

- كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (2)، وهي (تستطيع القيادة العمل ضمن فريق)، وقد جاءت بوزن نسبي (76.643)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى وجود هدف مشترك ووجود تحمل للمسؤولية من قبل القادة والعاملين لإنجاز المهام المطلوبة وعدم التهرب منها وفهم كل منهم لدوره ومهامه، وبذلك يكون العمل الجماعي مع فريق متكامل من حيث عمليات الإنجاز الشاملة.
- وكان أدنى ترتيب للفقرة رقم (7)، وهي (توجد اجتماعات تقييمية لأداء الموظفين بين حين وآخر)، وقد جاءت بوزن نسبي (62.657)، وهي بدرجة (متوسطة). وهذه النتيجة تتفق نوعاً ما مع دراسة عواد (2005) فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن نمط التقييم الموجود في المؤسسات الحكومية الذي يغلب عليه الجانب الفردي من قبل المسئول والذي يكون محكوماً بمعايير محددة من قبل ديوان الموظفين الحكومي.

المحور الثاني: المهارات القيادية الانسانية

جدول رقم (7): فقرات محور المهارات القيادية الإنسانية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يميل القادة لبناء علاقات قوية مع زملائهم في العمل.	3.427	0.764	6.673	0.000	68.531	4	كبيرة
2	يشعر القادة بأن زملائهم يكونون لهم الاحترام.	3.524	0.795	7.893	0.000	70.490	2	كبيرة
3	تتجنب القيادة التهديد بالعقوبات للعاملين.	3.266	0.911	3.487	0.001	65.315	6	متوسطة

كبيرة	1	72.867	0.000	9.955	0.773	3.643	تسعى القيادة إلى أن تسود علاقات المحبة والتعاون بين العاملين.	4
كبيرة	3	68.811	0.000	5.952	0.885	3.441	يشجع القادة العمل بروح الفريق في الكلية.	5
متوسطة	7	64.895	0.002	3.152	0.929	3.245	توفر القيادة الدعم المعنوي والنفسي للعاملين في الكلية.	6
متوسطة	5	67.273	0.000	4.671	0.931	3.364	تشجع القيادة العاملين على إبداء آرائهم بكل حرية.	7
كبيرة		68.312	0.000	7.829	0.635	3.416	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول السابق: توافرت المهارات القيادية الإنسانية في الكلية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.312)، وهو بدرجة (كبيرة). اختلفت من حيث الترتيب مع دراسة كل من الشاعر (2016) والطهراوي (2015) ولكنها اتفقت مع دراسة شاهين (2011) وزعيتر (2009) من حيث الترتيب.

- كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (4)، وهي (تسعى القيادة إلى أن تسود علاقات المحبة والتعاون بين العاملين)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.867)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث إلى فهم القيادة لأدوارها وإيمانها بأن بالحب والتقدير والاحترام الذي من خلاله تستطيع نيل ما تريد لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ينم عن الشعور العالي والمتفهم لمشاعر العاملين والرغبة في مراعاة حاجاتهم وميولهم وإشعارهم بالأهمية علاوة عن رضی العاملين عن أسلوب ونمط القيادة المتبع.

- كان أدنى ترتيب لفقرة رقم (6)، وهي (توفر القيادة الدعم المعنوي والنفسي للعاملين في الكلية)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.895)، وهي بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادة الكلية تتبع الأساليب التقليدية عند دعم العاملين وهي الدعم المادي مبتعدين عن الإيمان بالدعم المعنوي أو النفسي للعامل وبالنتائج المتأنية منه.

المحور الثالث: المهارات القيادية الفكرية

جدول رقم (8): فقرات محور المهارات القيادية الفكرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تحديد المشكلات التي تواجه العاملين باستمرار.	3.350	0.951	4.395	0.000	66.993	5	متوسطة
2	تستثمر القيادة الأفكار المقترحة من العاملين ويتم الأخذ بها.	3.252	0.960	3.135	0.002	65.035	7	متوسطة
3	يتروى القادة في إصدار الأحكام.	3.413	0.914	5.397	0.000	68.252	3	كبيرة
4	يبتكر القادة أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري.	3.315	0.960	3.920	0.000	66.294	6	متوسطة
5	تسعى القيادة إلى الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات.	3.399	0.913	5.223	0.000	67.972	4	متوسطة
6	يوجد تفهم للقادة للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل.	3.650	0.890	8.737	0.000	73.007	1	كبيرة
7	اشعر بان القيادة تسير وفق رؤية واستراتيجية واضحة.	3.580	2.642	2.628	0.010	71.608	2	كبيرة
	المحور ككل	3.423	0.820	6.164	0.000	68.452		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق: توافرت المهارات القيادية الفكرية في الكلية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.452)، وهو بدرجة (كبيرة). اتفقت هذه النتيجة من حيث الترتيب مع دراسة الشاعر(2016) ودراسة زعيتر(2009) ولكنها اختلفت مع دراسة طهراوي (2015).

- كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (6)، وهي (يوجد تفهم للقادة للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (73.007)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة يعملون بناءً على أنظمة وقوانين تحكم أي نشاط في الكلية بما يتوافق مع أنظمة وقوانين وزارة التربية والتعليم باعتبار الكلية منظمة حكومية وتعمل ضمن ما تفرضه مؤسسات التعليم في الحكومة.

- كان أدنى ترتيب للفقرة رقم (2)، وهي (تستثمر القيادة الأفكار المقترحة من العاملين ويتم الأخذ بها)، وقد جاءت بوزن نسبي (65.035)، وهي بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحث ذلك إلى وجود أجندة وأفكار مسبقة تسيّر عليها الكلية وتسعى إلى تطوير كادرها بناءً عليها، ولعل ذلك هو ما يجعل العاملون يشعرون إلى حد ما بعدم أخذ القيادة لاقتراحاتهم والاهتمام بها.

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

نتائج السؤال الثاني: ينص على: ما مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟ ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (9): فقرات محور الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تنسم القرارات في الكلية بالسرعة والدقة والإتقان.	3.217	0.943	2.749	0.007	64.336	8	متوسطة
2	تساهم القيادة في تعزيز جودة أداء العاملين.	3.462	0.948	5.824	0.000	69.231	2	كبيرة

كبيرة	1	72.168	0.000	9.940	0.732	3.608	يدرك العاملون في الكلية المهام الوظيفية المناطة بهم.	3
كبيرة	3	68.811	0.000	6.572	0.802	3.441	يُساعد العاملون على حل مشكلاتهم اليومية.	4
متوسطة	5	67.692	0.000	5.541	0.830	3.385	يسود جو من التنسيق الكامل بين أقسام الكلية.	5
متوسطة	11	59.860	0.942	-0.073	1.141	2.993	يرغب العاملون بالقيام بأعباء إضافية إلى جانب العمل الرئيسي.	6
متوسطة	10	61.399	0.393	0.857	0.976	3.070	تشارك القيادة العاملون في اتخاذ القرارات.	7
متوسطة	6	66.853	0.000	4.417	0.928	3.343	تساهم السياسات المعتمدة في تطوير الكلية في الأداء المؤسسي.	8
متوسطة	9	62.797	0.089	1.714	0.976	3.140	يتميز نظام تقييم الأداء الوظيفي بمعايير تتسم بالشفافية والموضوعية.	9
كبيرة	4	68.252	0.000	5.352	0.922	3.413	تقوم الكلية بمعالجة النزاعات بطريقة مهنية.	10
متوسطة	7	66.014	0.000	3.786	0.950	3.301	يقدم العاملون مقترحات تسهم في تحسين أسلوب العمل.	11
متوسطة		66.128	0.000	5.554	0.660	3.306	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن: مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (66.128)، وهو بدرجة (متوسطة) ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في الكلية يعملون ضمن نظام مهني ووظيفي محدد من قبل الوزارة فقد لا تتلاقى أهدافهم الخاصة مع أهداف النظام الموضوع، وإنما يعملون من باب تنفيذ المهام المطلوبة منهم بحسب ما ينص عليه القانون والنظام. تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عواد (2005).

- كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (3)، وهي (يدرك العاملين في الكلية المهام الوظيفة المناطة بهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.168)، وهي بدرجة (كبيرة). وهو ما يتطابق من حيث التفسير مع ما تم تفسيره للنتيجة الكلية التي أشارت الى مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، حيث ينفذ العاملون ما يطلبه منهم النظام والقانون المطبق في الوزارة.

- كان أدنى ترتيب للفقرة رقم (6)، وهي (يرغب العاملون بالقيام بأعباء إضافية إلى جانب العمل الرئيس)، وقد جاءت بوزن نسبي (59.860)، وهي بدرجة (متوسطة). يعزو الباحث ذلك إلى أن ساعات الدوام الرسمي تكفي لإنجاز العمل على أكمل وجه، وأن الأعمال الإضافية قد لا يدفع لها أي مقابل مادي.

نتائج السؤال الثالث: ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): العلاقة بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
0.644	0.000	دالة عند 0.01

وقد تبين من الجدول السابق أن: معامل الارتباط بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصامل (2011) من حيث وجود علاقة

بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي حيث أسهمت المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (11): العلاقة بين المهارات القيادية الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
0.505	0.000	دالة عند 0.01

وقد تبين من الجدول السابق أن: معامل الارتباط بين المهارات القيادية الفنية وبين الأداء الوظيفي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح. يعزو الباحث ذلك إلى وجود حالة من تقبل العاملين لتوجيهات وإرشادات قادتهم الفنية اعتماداً على إيمانهم بأنهم يمتلكون الخبرة والمهارة الفنية اللازمة لذلك. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زعيتير (2009).

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (12): العلاقة بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
0.491	0.000	دالة عند 0.01

وقد تبين من الجدول السابق أن: معامل الارتباط بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Richter 2011) من حيث مضمون نتائجها. يعزو الباحث ذلك إلى إيمان القيادة في كلية فلسطين التقنية بأهمية العلاقات الإنسانية المتمثلة في احترام الآخر والإحساس به والتعاطف معه لما لذلك من دور في تحسين أسلوب العمل وتحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالأهمية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (13): العلاقة بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
0.666	0.000	دالة عند 0.01

وقد تبين من الجدول السابق أن: معامل الارتباط بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. وتتفق هذه النتيجة مع مضمون نتائج دراسة الصامل (2011)، يعزو الباحث وجود العلاقة إلى وجود ثقة من قبل العاملين بقيادة الكلية، وأن عمليات التخطيط والتنظيم ورسم السيناريوهات المهنية وتحمل مسئولية اتخاذ القرارات يرجع إلى تلك القيادة، رغم أن المرجعية الأخيرة للعمل في الكلية هي الوزارة لكن القائمين على العمل فيها يتمتعون بتلك المهارات الفكرية.

نتائج السؤال الرابع: ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغيرات: (النوع،

العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغيرات النوع.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

المقياس	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	ذكر	94	3.493	0.617	1.417	0.159	غير دالة
	أنثى	49	3.340	0.607			
الأداء الوظيفي	ذكر	94	3.337	0.601	0.755	0.451	غير دالة
	أنثى	49	3.249	0.763			

* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (141) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.980)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة «T» الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير النوع. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المهارات القيادية المطلوب توافرها لإتمام أعمال الكلية موحدة لا تأخذ بمتغير النوع عند تطبيقها فسواء كان المدير ذكراً أو أنثى فلا بد وأن تتوفر فيه المهارات القيادية المطلوبة لمنصبه. حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الشاعر (2016)، ودراسة زعبيتر (2009)، ودراسة الاغا (2008)، ودراسة (Foley 2005)، ولكنها اختلفت مع نتيجة دراسة الطهراوي (2015). ودراسة عبيد والجمال (2014).

- قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير

النوع، وهو ما يعزوه الباحث إلى أن المهام المطلوبة من العاملين في الكلية هي مهام محددة ولا يجوز التنحي عن أي من جوانبها آخذاً بالاعتبار عامل النوع حيث تطبق تلك المهام على الذكر والأنثى على حدٍ سواء.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير العمر. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار **One-Way ANOVA**، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (15): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	من 20-30 عام	27	3.691	0.644	2.603	0.054	غير دالة
	من 31-40 عام	64	3.309	0.630			
	من 41-50 عام	35	3.475	0.621			
	من 51-60 عام	17	3.471	0.362			
الأداء الوظيفي	من 20-30 عام	27	3.508	0.724	1.081	0.359	غير دالة
	من 31-40 عام	64	3.278	0.765			
	من 41-50 عام	35	3.236	0.503			
	من 51-60 عام	17	3.235	0.282			

* قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3, 139) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير العمر. وهو ما يعزوه الباحث إلى المهارات القيادية المطلوب توافرها في الفرد القيادي في الكلية يجب أن تتحقق بغض النظر عن عمر الفرد شاغل الوظيفة القيادية، وأن العمر ليس دائماً هو المعيار للتأهيل للقيادة. حيث تتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الأبي (2015)، ودراسة الأغا (2008).

- قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير العمر. وهو ما يعزوه الباحث إلى أن متطلبات أداء العمل هي متطلبات محددة وواضحة ولا تتغير بتغير عمر القائمين عليها وإنما يجب تنفيذها بغض النظر عن العمر، والمهم هو أن تؤدي الأعمال كما يجب.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (16): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المقياس	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	أقل من 5 سنوات	34	3.555	0.694	0.994	0.373	غير دالة
	من 5-10 سنوات	26	3.333	0.445			
	11 سنة فما فوق	83	3.428	0.628			
الأداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	34	3.433	0.888	1.021	0.363	غير دالة
	من 5-10 سنوات	26	3.196	0.571			
	11 سنة فما فوق	83	3.289	0.571			

* قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (2, 140) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. يمكن إسناد هذه النتيجة إلى أن المهارات القيادية يفترض ألا ترتبط بتاريخ تعيين العامل وإنما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مدى توفر تلك المهارات في العامل سواء كان عاملاً جديداً أو قديماً. وقد تطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من الأبي (2015)، ودراسة (Foley 2005).

- قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن المهام المطلوب تأديتها في الكلية هي مهام واضحة ومحددة لأي من العاملين القائمين عليها، وأن الكلية يمكن أن تشمل العديد من العاملين الجدد والقدامى وهو ما لا يجب أن يكون عائقاً في تنفيذ تلك المهام.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار **One-Way ANOVA**، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (17): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	دبلوم	44	3.465	0.735	0.897	0.445	غير دالة
	بكالوريوس	35	3.490	0.470			
	ماجستير	46	3.467	0.617			
	دكتوراه	18	3.220	0.543			
الأداء الوظيفي	دبلوم	44	3.372	0.642	2.456	0.066	غير دالة
	بكالوريوس	35	3.408	0.669			
	ماجستير	46	3.314	0.690			
	دكتوراه	18	2.929	0.507			

* قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3,139) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين

التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. من وجهة نظر الباحث فهذه النتيجة غير منطقية، حيث إن قدرات وإمكانات العاملين ومهاراتهم القيادية قد تتأثر بمستوى تحصيلهم العلمي، فمن الطبيعي أن يزداد تحصيل تلك المهارات مع زيادة التحصيل العلمي لدى الفرد. حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الطهراوي (2015)، ودراسة عبيد والجمال (2014).

- قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يمكن إسناد هذه النتيجة إلى أن طبيعة المهام المطلوب تنفيذها في الكلية محددة ومحكومة للعديد من أنظمة وقوانين وأساليب العمل، فمن الممكن أن يقوم بتأديتها أفراد متفاوتون في تحصيلهم العلمي خاصة وأن أعداد الفئات محل البحث متقاربة إلى حد كبير.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (18): الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	رئيس قسم	26	3.535	0.638	0.714	0.545	غير دالة
	رئيس شعبة	15	3.508	0.644			
	موظف إداري	63	3.358	0.653			
	موظف أكاديمي	39	3.487	0.530			
الأداء الوظيفي	رئيس قسم	26	3.357	0.564	0.351	0.788	غير دالة
	رئيس شعبة	15	3.418	0.624			
	موظف إداري	63	3.250	0.653			
	موظف أكاديمي	39	3.322	0.752			

* قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3,139) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. من وجهة نظر الباحث فإن هذه النتيجة غير منطقية نظراً لأن كل مستوى من المستويات الوظيفية له متطلباته من المهارات القيادية المطلوبة، وأن تلك المهارات هي التي تؤهل العاملين لقيادة الآخرين في العمل ممن هم أدنى منهم في المستويات الوظيفية. وقد اتفقت هذه مع نتائج دراسة الاغا (2008).

- قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة البحث محل الفحص كانت شاملة لجميع المستويات الوظيفية في الكلية وأن كل مستوى يفترض أن يكون له متطلبات أدائه الوظيفي التي تختلف عن غيرها في المستويات الوظيفية الأخرى، ولكن استجابات أفراد العينة جاءت منطقية نظراً لأن كل مفردة منها استجابت لأداة البحث من واقع المستوى الوظيفي الذي تشغله.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. تبين أن المهارات القيادية توافرت لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية كانت بدرجة كبيرة بنسبة (68.818) حيث كانت المهارات القيادية الفنية بوزن نسبي (69.690) تليها المهارات القيادية الإنسانية بوزن نسبي (68.312)، تليها المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (68.452).
2. اتضح أن مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128).
3. تم التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
4. اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
5. تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
6. تم التحقق من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية ومستوى الاداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

جدول قم (19): يبين مدى التحقق من فرضيات البحث

م	الفرض	النتيجة
	الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وبين مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية.	تم رفض الفرض
	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وبين مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية.	تم رفض الفرض
	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وبين مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية.	تم رفض الفرض
	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وبين مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية.	تم رفض الفرض
	الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات التالية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).	تم قبول الفرض

ثانياً: توصيات البحث

1. العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.
2. السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في المنظمة.
3. اهتمام قيادة الكلية بتقييم آراء العاملين واقتراحاتهم من خلال عقد اجتماعات تهدف لتطوير العمل.
4. على القيادة الاهتمام بتعزيز الجانب المعنوي والنفسي لدى العاملين.
5. السعي لتطوير العمل من خلال استثمار القيادة لأفكار العاملين المقترحة والأخذ بها.

المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- ابن منظور (2003): معجم لسان العرب، دار الحديث، القاهرة.
- أبو زعيتر، منير حسن (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- أبو ماضي، خالد ماضي (2007): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- الأغا، رائد عمر (2008): المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال): بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- الأبي، زياد محمود (2015): دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، تخصص القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.
- باشراحيل، فيصل عمر بن محفوظ (2010): أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة الكهرباء-إدارة كهرباء مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بلخضر، مسعود سليمان (2016): مدى توفر المهارات القيادية بمؤسسة فرتيال بعنابة ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الاغواط، العدد 47، 114-127، الجزائر.
- البلوي، محمد سليمان (2008): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، السعودية.
- الجابري، صلاح بن سمار (2009): المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- حسن، ماهر محمد صالح، (2004): القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد-الأردن.
- الذنيبات، محمد، ومحمد القريوتي، وزهير الصباغ (2007): مبادئ الإدارة، ط3، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- ربيع، مشعان هادي، (2006): المدير المدرسي الناجح، د ط، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- رسمي، محمد حسن، (2004): أساسيات الإدارة التربوية، د ط، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- السالم، مؤيد سعيد (2009): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، بالاشتراك مع مكتبة الجامعة، الشارقة.

- الشاعر، حسين سليم سالم (2016): الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- شاهين، عبير مرشد محمد(2011): درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- شوايش مصطفى نجيب (1996): إدارة الموارد البشرية-إدارة أفراد، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر.
- الصامل، ناصر بن علي (2011): تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الصيرفي، محمد (2006): القيادة الإدارية الإبداعية، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الطهراوي كمال حسن عطية(2015): المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2001): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العامودي، محمد زكي (2013): مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبوي، زيد(2010): دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الماصيون، رام الله، فلسطين.
- عبيد، شاهر، والجمال زكريا(2014): دور التدريب في تنمية مهارات موظفي قطاع الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها شركة الاتصالات الفلسطينية نموذج (بالتل)، مجلة كلية فلسطين التقنية-دير البلح، العدد الأول، ص188.
- العجمي، محمد حسنين (2008): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، محمد حسنين (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عريفيج، سامي سلطي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن.
- عكاشة، اسعد احمد محمد(2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة جوال «Paltel» في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

- العكش، علاء خليل محمد (2007): نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- عواد، طارق احمد (2005): تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- فروانة، عامر محمد عبد (2014): فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- القحطاني، مسفر ظافر عايض (2003) برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية-دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا، الرياض، السعودية.
- قنديل، علاء محمد سيد (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- الكلالده طاهر محمود (2013): الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- كنعان، نواف سالم، (2009): القيادة الإدارية، د ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مرتجي، زكريات احمد محمد (2009): دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، د ط المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- نجم، نجم عبود، (2012): القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008): المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارة التفاعل مع الآخرين، د ط، إثراء للنشر والتوزيع بالاشتراك مع مكتبة الجامعة، الشارقة.
- الهيتي خالد عبد الرحيم مطر (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- الموقع الالكتروني الرسمي لكلية فلسطين التقنية، تم الاطلاع بتاريخ 2017/4/10، متوفر عبر الرابط <https://www.ptcdb.edu.ps/ar/about>.
- معجم المعاني الجامع، تم الاطلاع بتاريخ 2017/4/5، متوفر عبر الرابط www.almaany.com.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Foley, Adam (2005). Leadership Skills of First-Year Students, Thesis submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University In partial fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF ARTS IN EDUCATION DEPARTMENT OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND POLICY STUDIES.
- Gyasi, Richard Sarfo, (2016) The Effect of Leadership Styles on Learners' Performance. The Case of Asonomaso Nkwanta in the Kwabre District Assembly of Ashanti Region in Ghana ; Xi, Wang Bao; Owusu-Ampomah, Yvonne – Journal of Education and Practice
- Richter, Mary Miller & Timothy J. Lewis & John Hagar (2011), The Relationship Between Principal Leadership Skills and School-Wide Positive Behavior Support An Exploratory Study, Journal of Positive Behavior Interventions.
- Sanhueza, José A. José Antonio (2011). Leadership development and its effects on organizational performance, Department: Sloan School of Management, Publisher: Massachusetts Institute of Technology.