

الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بجامعة غرداية

The mediating role of leadership skills in the relationship between competency development and organizational creativity from the point of view of university professors - a field study at the University of Ghardaia

سامي بسة^{1*}، يوسف خنيش²

¹ مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، bessa.sami@univ-ghardaia.dz

² مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة عمارثليجي الاغواط، الجزائر، y.khenniche@lagh-univ.dz

تاريخ الاستلام: 2022/02/01

تاريخ القبول: 2022/04/09

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين التنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة غرداية، وتم تطوير إستبانة لجمع المعلومات والبيانات وتوزيعها على 139 أستاذ وأستاذة جامعية تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتم الاستعانة ببرنامج Spss, v.25 و Amos, v.24 في تحليل البيانات، وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM و تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار الفرضيات التي تم صياغتها وفق نموذج (Baron and Kenny). وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي بوجود المهارات القيادية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وهي وساطة جزئية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الكفاءات، المهارات القيادية، الإبداع التنظيمي، جامعة غرداية، النمذجة بالمعادلات البنائية.

تصنيف JEL: M 15، O30

Abstract:

The study aimed to know the mediating role of leadership skills in the relationship between competency development and organizational creativity from the viewpoint of university professors at the University of Ghardaia, and a questionnaire was developed to collect information and data and distribute it to 139 university professors who were randomly selected.

The program Spss, v.25 and Amos, v.24 was used to analyze the data, and structural equation modeling (SEM) and path analysis were used to test (Path Analysis) the hypotheses that were formulated according to the model (Baron and Kenny). The study concluded that there is no statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha 0.05$) between developing competencies and achieving organizational creativity, and the results indicated that there is a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha 0.05$) between developing competencies and achieving organizational creativity. With leadership skills as a mediating variable in this relationship, this is partial mediation.

Key Words : Competency Development, leadership skills, organizational creativity, University of Ghardaia Structural Equation Modeling.

JEL Classification: M15، O30

1. مقدمة:

يعد العلم والتكنولوجيا أحد أهم القوى الدافعة والحاسمة في جميع مجالات الحياة، فأى عمل يقوم به الإنسان سواء كان اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو ثقافياً يقوم على أسس المعرفة العلمية والأكاديمية (Barth, Godemann, Rieckmann, & Stoltenberg, 2007, p. 416)، ومن هنا جاءت أهمية مؤسسات التعليم فعلى مر السنين تعتبر الجامعات أحد أهم المراكز التي تقوم بنقل هذه المعرفة عبر الأجيال، غير أنه بفعل الانفتاح على العولمة عرف هذا القطاع عدت فرص كتطوير المناهج وطرق التدريس وزيادة التحالفات الدولية في هذا الشأن، وفي المقابل فرضت عليه عدت تحديات أهمها اعتماد الكفاءة كمعيار في سوق العمل، ونتيجة لذلك سعى التعليم العالي إلى التركيز على تطوير الكفاءات وتقليص الفجوة بين متطلبات سوق العمل وواقع التعليم في الجامعة بما يسمح بطرح مخرجات ذات كفاءة قادرة على الإبداع والنهوض بالاقتصاد الوطني.

إن فهم هذه الكفاءات والعمل على تنميتها وتطويرها يعد عامل حاسم وبالغ الأهمية، ولا يكون هذا إلا من خلال ربطها بالمهارات القيادية التي يجب أن يتمتع بها مسؤولوا الجامعات والتي تعد نقطة الانطلاق في التنمية التطوير لأي كفاءة فمن خلال: التحفيز، والتدريب المستمر، والعمل ضمن فرق، والاتصال يمكن إنجاب جيل من الأساتذة ذوي كفاءات قادرين على الإبداع والانتقال بالجامعة الجزائرية في مصاف الجامعات العالمية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم معرفة العلاقة بين أبعاد تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي، وكذلك معرفة الدور الوسيط للمهارات القيادية بأبعادها في العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي ومنه يمكن القول بأن المشكلة تكمن في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأستاذة الجامعيين؟

فرضيات الدراسة: تم صياغة فرضيات الدراسة وفق نموذج (Baron and Kenny 1986) والتي هي:

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي.

H2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات والمهارات القيادية.

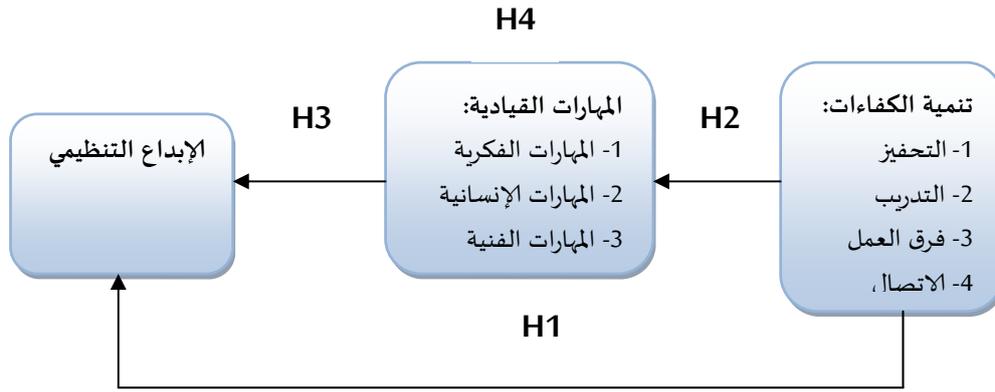
H3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وتحقيق الإبداع التنظيمي.

H4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي بوجود المهارات القيادية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

3.1 نموذج الدراسة:

- ❖ المتغير المستقل: تنمية الكفاءات (التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصال).
- ❖ المتغير الوسيط: المهارات القيادية (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية).
- ❖ المتغير التابع: الإبداع التنظيمي. ولمعالجة موضوع الدراسة تم بناء النموذج التالي:

الشكل 1: أنموذج المفاهيمي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان.

2. الخلفية النظرية للدراسة:

1.2 تنمية الكفاءات:

1.1.2 تعريف الكفاءة:

بدأ الاهتمام بموضوع الكفاءات بعد الكتابات التي أوردها كل من (Parahada and Hamel) سنة 1990 حول هذا الموضوع. لذا لقي تعريف الكفاءة صعوبة في تحديده مفهومه نظرا للاتفاق القليل بين الباحثين، وفي ما يلي أهم هذه التعاريف:

عرفها (Mc Clelland, 1973) بأنها: سمة أو مجموعة عادات متنوعة تؤدي إلى أداء وظيفي أكثر فاعلية". (McClelland, 1998) "فحسب هذا التعريف الكفاءة تعني "المميزات التي تضيف قيمة اقتصادية يمكن أن نلمسها في جهود الموظف أثناء أدائه لعمله.

وعرف (Boyatzis, 1983) مصطلح الكفاءة على أنه: "السمة الأساسية للفرد المرتبطة سببياً بأداء فعال أو متفوق" (del Valle, Sastre Castillo, & Marroquín Tovar, 2013, p. 160) في هذا التعريف رُبط الأداء بمتطلبات الوظيفة والسياق التنظيمي مما فتح المجال للشركات لتحديد معايير الكفاءات التي تحتاجها، وفي وقت لاحق تبني الكثير من الباحثين هذا التعريف كأساس مما سمح بتحديد أساسيات القياس والدرجة وطرق المقارنة لأي كفاءة .

2.1.2 طرق تنمية الكفاءات: وهناك عدة طرق لتنمية الكفاءات نذكر منه:

👉 التحفيز: وهي العواطف والرغبات والاحتياجات الفسيولوجية والدوافع التي تدفع إلى العمل. (Chouhan & Srivastava, 2014). وهذه الحوافز تنقسم إلى قسمين: حوافز مادية كالزيادة في الأجر، وحوافز معنوية كتقدير مجهودات الموظف بكلمات طيبة تحمسه على البذل أكثر.

👉 فرق العمل: هذا يعني العمل مع الآخرين مع القائد أو بدونه، وكونك جزء من هذا الفريق يتطلب منك المشاركة بالمساهمة بالإعمال وتسهيل التعاون. (del Valle, Sastre Castillo, & Marroquín Tovar, 2013, p. 165)

👉 التدريب: وهي عملية تهدف إلى صقل معارف جديدة للفرد ورفع مستواه من خلال تزويده بالأساليب والخبرات العلمية، وتشير العديد من الدراسات المعدة من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أن المنظمات تستثمر أموال طائل في تدريب الموظفين وتطويرهم.

الاتصال: يعني القدرة على نقل وتبادل المعلومات مع الأشخاص، إذ تتطلب العديد من الوظائف والمواقف الشخصية أن يكون الشخص قادراً على الاتصال مع الآخرين. (McCLELLAND, 1973) وذلك من خلال التحدث الفعال والاستماع والاستفادة من الاتصال اللفظي غير اللفظي في بناء علاقات معهم (Hodges & Burchell, 2003, p. 18).

2.2 المهارات القيادية:

1.2.2 تعريف المهارات القيادية:

العديد من الكتاب والباحثين يعتقد أن الكفاءة هي نفسها المهارة ولكن هذا غير صحيح فلكل منهما معنى الخاص يختلف عن الآخر، فمصطلح الكفاءة "Compétence" يراد به الأداء المرغوب، كما يستخدم في بعض الدراسات مرادفاً لمصطلح المهارة في حين أن الترجمة الصحيحة للمهارة فهي "Skills" أو "Le Savoir Faire" وعلى أساس أنها جزء من الكفاءة غير أنه لا يوجد اتفاق حول أن لهما نفس المعنى. فالمهارات القيادية يقصد بها: "قدرات معينة يجب أن يمتلكها المسؤول أو القائد حتى يستطيع الوفاء بمهامه المحددة في المنظمة". (Mamgain, 2022)

أنواع المهارات القيادية:

حدد روبرت كاتز (R. Katz) ثلاثة مهارات أساسية لا بد من توفرها في كل المستويات الإدارية ولكن مستوى تغلب فيه مهارات معينة عن باقي المهارات حيث نجد:

أ/المهارات الفكرية (Conceptual Skills): بشكل عام المهارات الفكرية أو المعرفية تتضمن: الحكم الجيد، والتبصر، والحدس، والإبداع، والقدرة على إيجاد المعنى وفهم الأحداث الغامضة وغير المؤكدة والقدرة على تحديد الأنماط وفهم العلاقات المعقدة، والقدرة على تطوير حلول إبداعية للمشكلات، ويفرض التعقيد المعرفي على القادة المزج بين هذه المهارات. (Yukl, 2013, p. 149)

ب/المهارات الإنسانية (Human skills): تشمل المهارات الإنسانية (أو الاجتماعية) فهم السلوك البشري والعمليات الجماعية، والقدرة على فهم مشاعر الآخرين ومواقفهم ودوافعهم، والقدرة على التواصل بشكل واضح ومقنع، ومن أمثلة هذه المهارات: التعاطف والبصيرة الاجتماعية واللباقة والدبلوماسية والإقناع والقدرة على الاتصال الشفوي لتكوين علاقات تعاونية مع المرؤوسين والرؤساء والأقران والأجانب، فالشخص الجذاب واللبق والدبلوماسي سيكون لديه علاقات تعاونية أكثر من الشخص غير الحساس والهجومي. (Yukl, 2013, p. 150).

ج/ المهارات الفنية (Technical Skills): تتضمن المهارات الفنية عمليات أو إجراءات أو تقنيات تؤدي إلى فهم أفضل لـ الخبرة في موضوع معين، تشمل هذه المهارات: الواقعية فيما يتعلق بالقواعد وهيكل وأنظمة الإدارة وخصائص الموظفين، ويتضمن أيضاً المعرفة المتعلقة بمنتجات وخدمات المنظمة مثل المواصفات الفنية، تكتسب المهارات عن طرق الاندماج في التعلم الرسمي والخبرة الوظيفية (Haq, 2011, p. 2793).

3.2 الإبداع:

1.3.2 تعريف الإبداع:

الإبداع التنظيمي مفهوم جديد نسبياً في نظريات الإدارة، فقد نشأ على أساس استخدام وإدارة المعرفة، وهناك العديد من التعريف للإبداع التنظيمي نذكر منها:

عرف (Fukuyama, 2001) الإبداع بأنه: " توليد أفكار ومنتجات جديدة ومناسبة". (Sözbilir, 2018, p. 93) كما يشير إلى قدرة الموظفين على تصميم أفكار وعمليات ومنتجات منفردة أو في مجموعات مفيدة للمنظمة. (Yilmaz, 2010, p. 3950) في حين عرفه (Grewal et al, 2009) بأنه: " تنفيذ الأفكار الإبداعية في سياق تنظيمي، فالإبداع يسمح بتطوير الأفكار حول الممارسات والإجراءات والمنتجات أو الخدمات الجديدة المفيدة للمنظمة". (G.Çekmecelioğlu & Günsel, 2013, p. 258). ويرى أيضا (Janssen et al, 2004): أن أساس كل ابتكار هو الأفكار الإبداعية، والأفراد أو الجماعات هم الذين يولدون الأفكار ويعززونها ويناقشونها ويعدلونها ويحققونها في النهاية". (Shafi, Zoya, Lei, Song, & Md Nazirul, 2020, p. 169)

2.3.2 خصائص الإبداع التنظيمي:

بعد إطلاعنا على أهم التعاريف التي أوردها الباحثون حول جوهر الإبداع التنظيمي، يمكن نستخلص النقاط التالية (Mach-Król, 2015, p. 1033):

أولاً: الإبداع هو عبارة عن عملية، وبالتالي فإن آثارها هي عرضة للتغيير، على سبيل المثال عملية حل المشكلات تتغير بفعل تغير بيئة المنظمة.

ثانياً: كل معرفة بما في ذلك المعرفة الإبداعية ترتبط بعامل الوقت وهذا نتيجة لتدفق معلومات جديدة عن الأشياء.

ثالثاً: يرتبط الإبداع بالديناميكيات، وهذا يظهر من خلال التحسين المستمر الذي تقوم به المنظمة.

4.2 العلاقة بين المهارات القيادية وتنمية الكفاءات ودورها في تنمية الإبداع:

إن الإبداع مطلب غاية في الأهمية لأي مهنة تتطلب أفكاراً جديدةً أو تقنيةً أو محتوىً إبداعياً حيث تسعى إليه كل المنظمات بغض النظر عن مجالها صناعية كانت أو علمية، من خلال استقطاب الأفراد ذوي المواهب الإبداعية، غير أن مسؤولية انتقاء وتقييم هذه المواهب وتعيينها داخل المنظمة يعتبر تحدياً كبيراً له تأثير على مستقبل المنظمة، ومن هنا جاء دور المهارات القيادية للمسؤولين في المنظمة في كيفية الاستفادة من الأفراد المبدعين، حيث يمكن أن تشكل القرارات المتعلقة بقدرات الفرد الإبداعية منعرجاً حاسماً في طريقة توظيفه وسبل تنمية كفاءاته الإبداعية بالتحفيز، والتدريب المستمر، والعمل ضمن فريق، والاتصال.

❖ علاقة المهارات الفكرية بالتدريب:

يعد امتلاك المهارات القيادية أحد أهم الأمور المساعدة في تنمية الكفاءات لدى الموظف فمثلاً امتلاك مهارة الفكرية يساعد الموظف على التعلم السريع من خلال التدريب واكتساب المعرفة مما يسمح له بالتفوق على أقرانه في أدائه لعمله بنجاح مما يسمح بحل المشكلات بطريقة إبداعية وهذا ما أكدته الدراسة السابقة لـ (Borman, Ilgen, & Klimoski, 2003)، وكذلك دراسة (Yukl, 2013) الذي يرى أن محددات المهارات الفكرية التي يمكن قياسها باختبارات الكفاءة تشمل القدرة التحليلية والتفكير المنطقي وتكوين المفهوم والاستدلال الاستقرائي والتفكير الاستنتاجي.

❖ علاقة المهارات الإنسانية بالاتصال والتحفيز:

كلاهما يصبوان إلى نفس الهدف، لذا تعد المهارات الإنسانية للبناء الأساسية المساعدة في تعامل الموظف بغض النظر على مستواه الوظيفي مع رؤوسه وزملائه من خلال القدرة على التواصل الفعال و اللين في

التعامل و قوة الشخصية التي تؤثر فيمن حوله مما يحفزهم نحو تحقيق الأهداف ويولد في نفوسهم الرغبة في إنجاز الاعمال بل ويتعدى ذلك للوصول إلى التميز و الابداع . وفي نفس السياق في دراسة لـ (McPheat, 2022) حول العلاقة بين المهارات الإنسانية والاتصال فإنه يرى أن انسجام الفرد مع من حوله من خلال المهارات الإنسانية وتوضيح لهم وجهة نظره بطرق الاتصال المختلفة يعد أمراً قوياً بالغ الأهمية. كما أن المعاملة الخاصة والتفضيلية لها دور في تمييز أشكال التحفيز ومدى تأثيرها في نفوس الأفراد وعليه هناك شكلين من التحفيز: تحفيز من حيث الكمية وتحفيز من حيث الجودة حيث تكون جودة الدافع أكثر أهمية من الكمية (Saether, 2019, p. 02).

❖ علاقة المهارات الفنية بفرق العمل:

المهارات الفنية يغلب عليها طابع التخصص وتكون في مستوى الإدارة التشغيلية فيتم فيها ممارسة الأشغال اليومية الخاصة بالمنظمة من إنتاج وتصنيع وهنا تظهر فرق العمل على مستوى الأقسام والوحدات التي يسود فيها جو ممزوج بالمنافسة تارة والتعاون تارة أخرى من خلال تبادل الخبرات بين هاته الفرق ما ينشئ عنه مناخ عمل جماعي يساعد على الإبداع، وهذا ما أكدته دراسة (Lewis, 2022)، فإن نقطة بداية الابتكارات في المنظمة هو الإبداع الفردي والجماعي.

3. منهجية البحث:

اعتمدنا في إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ضمن محاور البحث النظرية بالاعتماد على المراجع المتخصصة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة برنامج Spss, v.25 و Amos, v.24 من أجل التأكد من مؤشرات جودة المطابقة وصدق وثبات نموذج الدراسة بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة

1.3 القياس:

تم قياس متغير تنمية الكفاءات بالاعتماد على الأبعاد التي طرحها (Boyatzis, 2008) وهي (التحفيز، التدريب، فرق العمل، الاتصال) ويتكون من 16 فقرة، أما متغير المهارات القيادية فقد تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التي طرحها (Katz, 1974) وهي (المهارات الفكرية، الإنسانية، الفنية) والتي تعتبر الأبعاد الأكثر استعمالاً في الدراسات السابقة، كما يتكون من 12 فقرة، أما قياس متغير الإبداع التنظيمي فيتكون من 08 فقرات.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من الاساتذة الجامعيين بجامعة غرداية والبالغ عددهم 471 أستاذاً وأستاذة موزعين على الكليات التالية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الحقوق والعلوم السياسية، الآداب واللغات، العلوم الطبيعية والحياة، وبلغت عينة الدراسة 163 أستاذاً وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 180 إستبياناً وتم استرجاع 169 إستبياناً صالحة لدراسة بفاقد قدره 11 إستبياناً وبعد الاطلاع عليها تم حذف 6 استبيانات لعدم الاجابة على كل العبارات الخاصة بالاستبيان لتستقر العينة عند 163 أستاذ وأستاذة وبنسبة قدرها بنسبة قدرها 34.60%.

الجدول 1: اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات
تنمية الكفاءات	0.910	16
المهارات القيادية	0.944	12
الإبداع التنظيمي	0.854	08
الإستبانة ككل	0.946	36

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss, v.25

يلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.854) و(0.944) لكل متغير من متغيرات الاستبيان، وهي معاملات مرتفعة، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل (0.946) وهذا يعني أن معامل الثبات مقبول وقوي، وبذلك تم التأكيد على أنها على درجة عالية جدا من الثبات، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الجدول 2: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتنمية الكفاءات

المتغير	1	2	3	الرمز
التحفيز	0.940			التحفيز 3
	0.846			التحفيز 4
	0.783			التحفيز 1
	0.736			التحفيز 2
التدريب		0.792		التدريب 2
		0.760		التدريب 1
		0.980		التدريب 4
		0.693		التدريب 3
فرق العمل			0.882	فرق العمل 2
			0.805	فرق العمل 3
KMO	0.813			

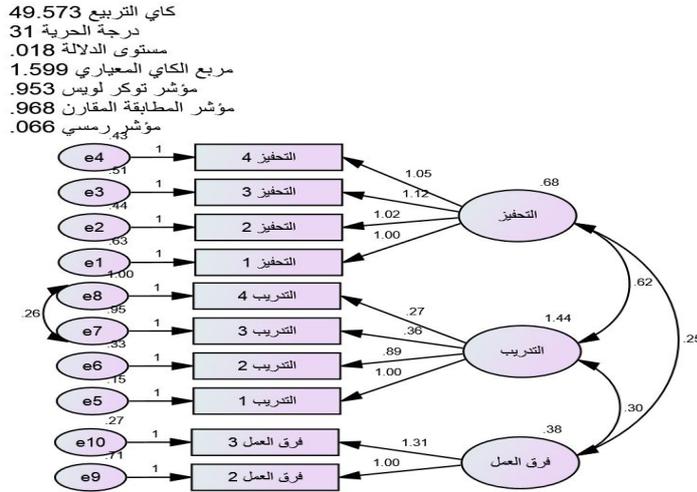
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss, v.25 N=139

من خلال نتائج الجدول السابق اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، يتضح أن قيمة اختبار KMO بلغت 0.813 وهي أكبر من 0.5 وهذا يعني أن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة. كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية لكل عامل كان مساويا للقيمة 1 في كمال الفقرات، وأوضحت النتائج أن محور تنمية الكفاءات يتم قياسه عن طريق ثلاثة أبعاد هي (التحفيز، التدريب، فرق العمل) وتم استبعاد بعد الاتصال وعبارتين وذلك لأن قيمتهما تقل عن 0.3 ليستقر العدد عند 10 عبارات

3.3 التحليل العاملي التوكيدي (CFA):

تم الاستعانة بحزمة برنامج التحليل الإحصائي (Amos) في إجراءات التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للنموذج وهذا بغرض معرفة العلاقات بين المتغيرات و كذلك تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة العوامل الفعلية. حيث بعد إدخال المتغيرات تحصلنا على نتائج غير مطابقة لمؤشرات الجودة، فقمنا بالتعديلات الأساسية التي اعتمد عليها (Hair JR, Black, Babin, & Anderson, 2010).

الشكل 2: التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمحور تنمية الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 3: مؤشرات حسن المطابقة لأبعاد المهارات القيادية

مؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
كاي التربيع Chi-Square أو χ^2	49.573	
درجات الحرية	31	
مستوى الدلالة	0.01	دالة
مربع كاي المعياري (χ^2/df)	1.59	$\chi^2/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة		
GFI مؤشر جودة المطابقة	0.93	GFI > 0.90
AGFI مؤشر جودة المطابقة المعدل	0.89	AGFI > 0.90
RMSEA مؤشر رمسي	0.066	RMSEA < 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة		
TLI مؤشر توكر لويس	0.95	TLI > 0.90
NFI مؤشر المطابقة المعياري	0.92	NFI > 0.90
CFI مؤشر المطابقة المقارن	0.96	CFI > 0.95

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول السابق لمؤشرات حسن المطابقة بين الأبعاد الثلاثة لتنمية الكفاءات يتضح أن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً، حيث بلغت مستوى الدلالة 0.02 وهي أقل من 0.05، وقيمة مربع الكاي بلغت 1.87 وهي أصغر من 5 وهو مؤشر جيد للنموذج، وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.92 وهي قريبة من الواحد وهي نتيجة جيدة، في حين مؤشر توكر لويس بلغت قيمته 0.93 وهي قريبة من 1 وهو جيد لمطابقة بيانات النموذج، أما مؤشر رمسي والذي يعتبر أهم المؤشرات في النموذج التوكيدي بلغ القيمة 0.079 وهي قيمة قريبة من الصفر حيث التطابق التام، غير أن مؤشر جودة المطابقة المعدل ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة المقارن جاءت جميعها تحت المستوى المطلوب بقليل حيث بلغت قيمهم على التوالي: 0.95، 0.90، 0.86.

الجدول 4: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتنمية الكفاءات

المتغير	1	2	3	الرمز
المهارات الفكرية	1.045			المهارات الفكرية 2
	0.447			المهارات الفكرية 3
المهارات الإنسانية		0.780		المهارات الإنسانية 3
		0.753		المهارات الإنسانية 2
		0.669		المهارات الإنسانية 1
المهارات الفنية			0.870	المهارات الفنية 4
			0.726	المهارات الفنية 2
			0.637	المهارات الفنية 3
			0.396	المهارات الفنية 1
KMO			0.930	

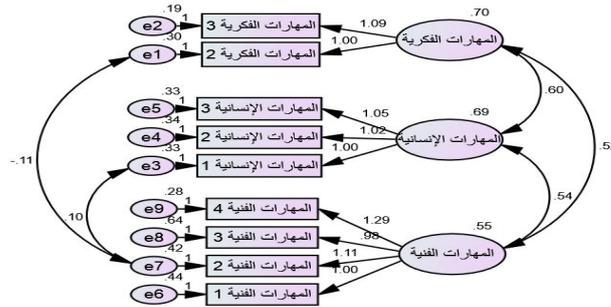
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss, v.25

N=139

من خلال نتائج الجدول السابق اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لأبعاد المهارات القيادية، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت 0.930 وهي أكبر من 0.5 وهذا يعني أن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة. كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية لكل عامل كان مساويا للقيمة 1 في كمال الفقرات، وأوضححت النتائج أن محور المهارات القيادية يتم قياسه عن طريق ثلاثة أبعاد هي (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية) وتم استبعاد بعد 3 عبارات من أصل 12 عبارة وذلك لأن قيمها تقل عن 0.3 ليستقر العدد عند 9 عبارات.

الشكل 3: التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمحور المهارات القيادية

كاي التربيع 24.050
درجة الحرية 22
مستوى الدلالة 0.345
مربع الكاي المعياري 1.093
مؤشر توكير لويس 0.996
مؤشر المطابقة المقارن 0.997
مؤشر رمسي 0.026



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

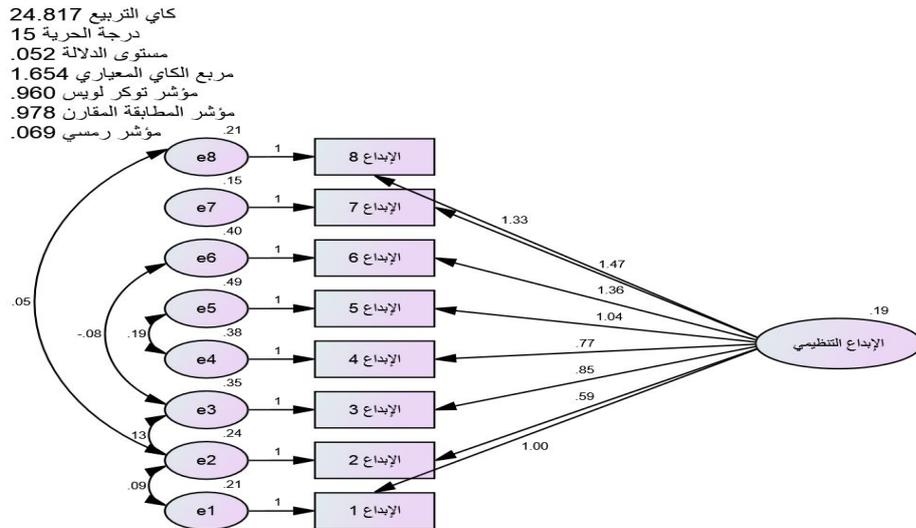
الجدول 5: مؤشرات حسن المطابقة لأبعاد المهارات القيادية

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
كاي التربيع Chi-Square أو x^2	24.050	
درجات الحرية	22	
مستوى الدلالة	0.34	غير دالة
مربع كاي المعياري (x^2/df)	1.09	$x^2/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة		
GFI مؤشر جودة المطابقة	0.96	GFI > 0.90
AGFI مؤشر جودة المطابقة المعدل	0.92	AGFI > 0.90
RMSEA مؤشر رمسي	0.026	RMSEA < 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة		
TLI مؤشر توكر لويس	0.99	TLI > 0.90
NFI مؤشر المطابقة المعياري	0.97	NFI > 0.90
CFI مؤشر المطابقة المقارن	0.99	CFI > 0.95

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج جدول مؤشرات حسن المطابقة بين الأبعاد الثلاثة للمهارات القيادية يتضح أن مستوى الدلالة بلغ 0.34 وهي أكبر من 0.05، وقيمة مربع الكاي بلغت 1.09 وهي أصغر من 5 وهو مؤشر جيد للنموذج، وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.96 وهي قريبة من الواحد وهي نتيجة جيدة، في حين مؤشر توكر لويس بلغت قيمته 0.99 وهي قريبة من 1 وهو جيد لمطابقة بيانات النموذج، أما مؤشر رمسي والذي يعتبر أهم المؤشرات في النموذج التوكيدي بلغ القيمة 0.026 وهي قيمة قريبة من الصفر حيث التطابق التام، ومؤشر جودة المطابقة المعدل بلغ القيمة 0.92 وهي قيمة جيدة، كذلك ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة المقارن بلغا على التوالي 0.97 و 0.99 وهما قيمتان جيدتان.

الشكل 4: التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمحور الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 6: مؤشرات حسن المطابقة لمحور الإبداع التنظيمي

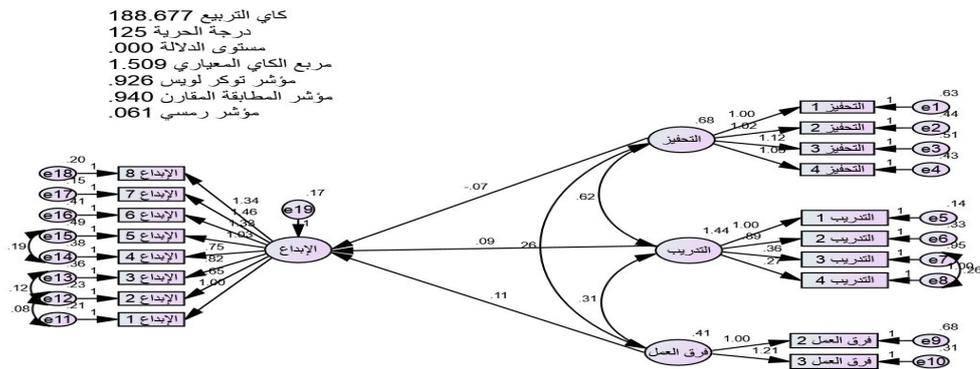
المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
كاي التربيع Chi-Square أو x^2	24.817	
درجات الحرية	15	
مستوى الدلالة	0.05	دالة
مربع كاي المعياري (x^2/df)	1.65	$x^2/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة		
GFI مؤشر جودة المطابقة	0.95	GFI > 0.90
AGFI مؤشر جودة المطابقة المعدل	0.90	AGFI > 0.90
RMSEA مؤشر رسمي	0.069	RMSEA < 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة		
TLI مؤشر توكر لوييس	0.96	TLI > 0.90
NFI مؤشر المطابقة المعياري	0.94	NFI > 0.90
CFI مؤشر المطابقة المقارن	0.97	CFI > 0.95

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج جدول مؤشرات حسن المطابقة لمحور الإبداع التنظيمي أن كل القيم تحقق شروط المطابقة التي حددها (G.jikish)
4.3 اختبار الفرضيات:

تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، ويعد أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) احد هذه الأساليب لما له من عدة مزايا تتناسب م هذه الدراسة.
❖ الفرضية الأولى H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي.

الشكل 5: العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 7: مؤشرات حسن المطابقة للعلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول	التعليق
كاي التربيع Chi-Square أو χ^2	188.677		
درجات الحرية	125		
مستوى الدلالة	0.000	دالة	
مربع كاي المعياري (χ^2/df)	1.50	$\chi^2/df < 5$	جيد
مؤشرات المطابقة المطلقة			
GFI مؤشر جودة المطابقة	0.87	GFI > 0.90	مقبول
AGFI مؤشر جودة المطابقة المعدل	0.83	AGFI > 0.90	يحتاج الى تحسين
RMSEA مؤشر رمسي	0.061	RMSEA < 0.08	جيد
مؤشرات المطابقة المتزايدة			
TLI مؤشر توكولويس	0.92	TLI > 0.90	جيد
NFI مؤشر المطابقة المعياري	0.84	NFI > 0.90	يحتاج الى تحسين
CFI مؤشر المطابقة المقارن	0.94	CFI > 0.95	جيد

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 8: قيم تحليل المسار من تنمية الكفاءات والإبداع

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate			
التحفيز	0.353	-0.929	0.076	-0.071	الإبداع	<---	
التدريب	0.053	1.934	0.047	0.091	الإبداع	<---	
فرق العمل	0.215	1.240	0.091	0.113	الإبداع	<---	

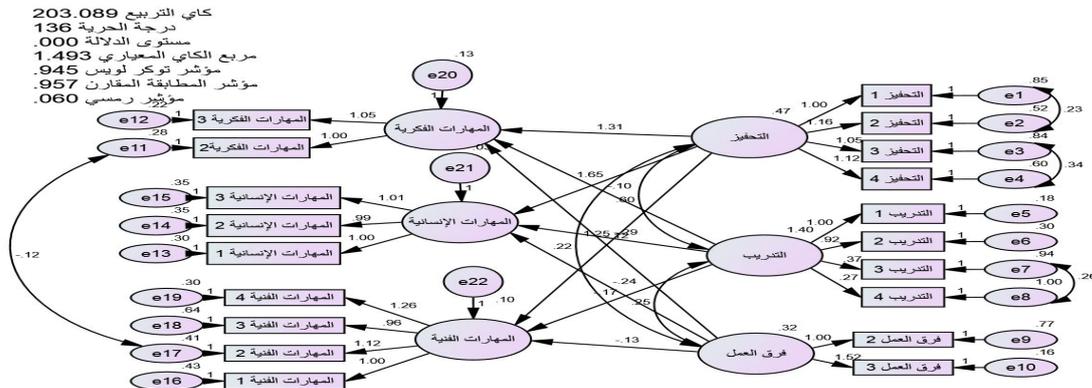
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أنكل قيم مستوى الدلالة جاءت أكبر من 0.05، وبناءً على هذا نستنتج أنه لا توجد علاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي ومنه نقبل الفرض الصفري الذي ينص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي.

❖ الفرضية الثانية H2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات والمهارات القيادية.

الشكل 6: العلاقة بين تنمية الكفاءات والمهارات القيادية



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 9: مؤشرات حسن المطابقة للعلاقة بين تنمية الكفاءات والمهارات القيادية

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول	التعليق
كاي التربيع Chi-Square أو x^2	203.089		
درجات الحرية	136106		
مستوى الدلالة	0.000	دالة	
مربع كاي المعياري (x^2/df)	1.49	$X^2/df < 5$	جيد
مؤشرات المطابقة المطلقة			
GFI مؤشر جودة المطابقة	0.87	GFI > 0.90	مقبول
AGFI مؤشر جودة المطابقة المعدل	0.82	AGFI > 0.90	مقبول
RMSEA مؤشر رمسي	0.060	RMSEA < 0.08	جيد
مؤشرات المطابقة المتزايدة			
TLI مؤشر توكر لويس	0.94	TLI > 0.90	جيد
NFI مؤشر المطابقة المعياري	0.88	NFI > 0.90	مقبول
CFI مؤشر المطابقة المقارن	0.95	CFI > 0.95	جيد

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 10: قيم تحليل المسار من تنمية الكفاءات والمهارات القيادية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
قبول الفرضية	***	5.598	0.235	1.314	المهارات الفكرية	<---
رفض الفرضية	0.280	-1.080	0.089	-0.097	المهارات الفكرية	<---
قبول الفرضية	***	5.893	0.279	1.646	المهارات الإنسانية	<---
قبول الفرضية	***	5.425	0.230	1.248	المهارات الفنية	<---
قبول الفرضية	0.005	-2.834	0.102	-0.288	المهارات الإنسانية	<---
قبول الفرضية	0.042	-2.035	0.084	-0.170	المهارات الفنية	<---
رفض الفرضية	0.383	-0.873	0.149	-0.130	المهارات الفنية	<---
رفض الفرضية	0.189	-1.313	0.180	-0.237	المهارات الإنسانية	<---
رفض الفرضية	0.440	-0.772	0.161	-0.125	المهارات الفكرية	<---

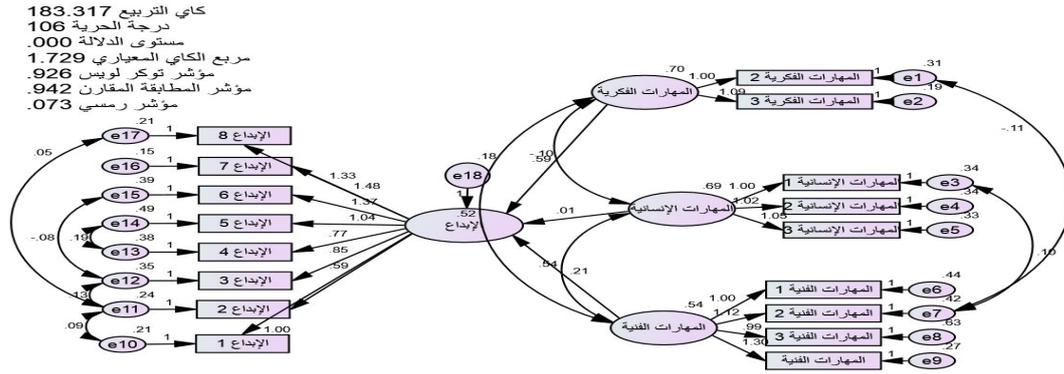
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن غالبية قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 وعليه نستنتج أنه توجد علاقة بين تنمية الكفاءات و المهارات القيادية ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات و المهارات القيادية.

❖ الفرضية الثالثة H3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وتحقيق الإبداع التنظيمي.

الشكل 7: العلاقة بين المهارات القيادية والإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

جدول 11: مؤشرات حسن المطابقة للمهارات القيادية للإبداع التنظيمي

التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
		183.317	كاي الترتيب Chi-Square أو χ^2
		106	درجات الحرية
	دالة	0.000	مستوى الدلالة
جيد	$\chi^2/df < 5$	1.72	مربع كاي المعياري (χ^2/df)
مؤشرات المطابقة المطلقة			
مقبول	GFI > 0.90	0.88	GFI مؤشر جودة المطابقة
مقبول	AGFI > 0.90	0.83	AGFI مؤشر جودة المطابقة المعدل
جيد	RMSEA < 0.08	0.073	RMSEA مؤشر رمسي
مؤشرات المطابقة المتزايدة			
جيد	TLI > 0.90	0.92	TLI مؤشر توكر لويس
مقبول	NFI > 0.90	0.88	NFI مؤشر المطابقة المعياري
مقبول	CFI > 0.95	0.94	CFI مؤشر المطابقة المقارن

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 12: قيم تحليل المسار من المهارات القيادية والإبداع

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
رفض الفرضية	0.447	-0.761	0.134	-0.102	الإبداع	المهارات الفكرية
رفض الفرضية	0.950	0.063	0.157	0.010	الإبداع	المهارات الإنسانية
رفض الفرضية	0.230	1.201	0.172	0.206	الإبداع	المهارات الفنية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

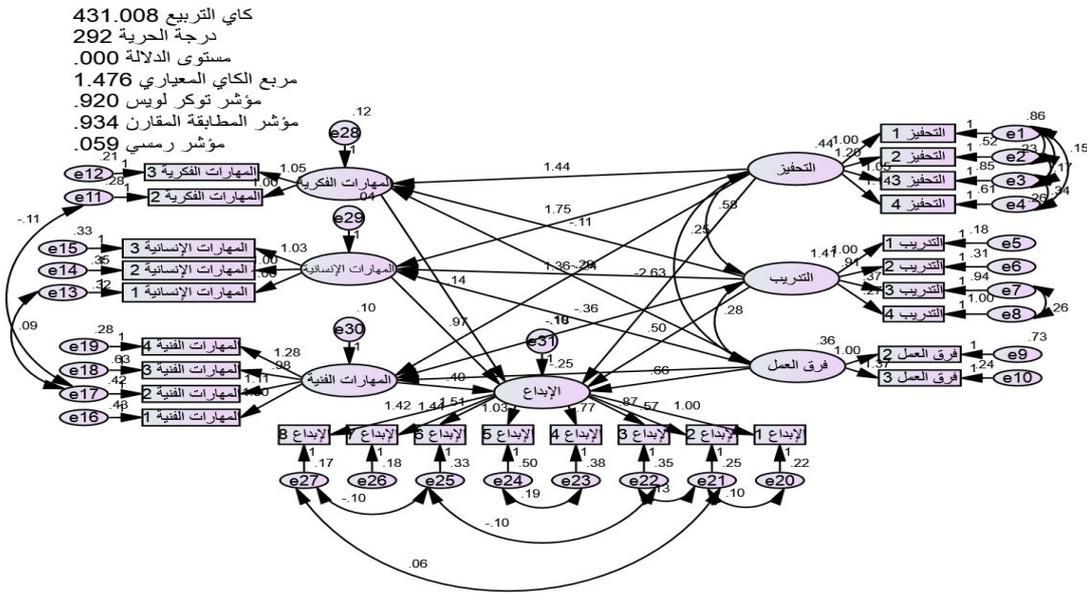
من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وعلمهنستنج أنه لا توجد علاقة بين المهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، الفنية) بمتغير الإبداع التنظيمي ومنه نقبل الفرض الصفري الذي ينص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية والإبداع التنظيمي.

❖ الفرضية الرابعة H4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية

الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي بوجود المهارات القيادية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

الشكل 8: العلاقة بين المهارات القيادية وتنمية الكفاءات و بين الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 13: مؤشرات حسن المطابقة لتنمية الكفاءات والمهارات القيادية والإبداع التنظيمي

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول	التعليق
كاي التربيع Chi-Square أو χ^2	3431.00		
درجات الحرية	292		
مستوى الدلالة	0.000	دالة	
مربع كاي المعياري (χ^2/df)	1.47	$\chi^2/df < 5$	جيد
مؤشرات المطابقة المطلقة			
GFI مؤشر جودة المطابقة	0.83	GFI > 0.90	مقبول
AGFI مؤشر جودة المطابقة المعدل	0.78	AGFI > 0.90	يحتاج إلى تحسين
RMSEA مؤشر رمسي	0.059	RMSEA < 0.08	جيد
مؤشرات المطابقة المتزايدة			
TLI مؤشر توكر لويس	0.92	TLI > 0.90	جيد
NFI مؤشر المطابقة المعياري	0.82	NFI > 0.90	مقبول
CFI مؤشر المطابقة المقارن	0.93	CFI > 0.95	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 14: قيم تحليل المسار من المهارات القيادية وتنمية الكفاءات وبين الإبداع التنظيمي

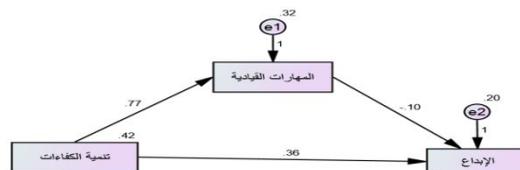
النتيجة	p	C.R.	S.E.	Estimate		
قبول الفرضية	***	5.242	0.275	1.442	المهارات الفكرية	<---
قبول الفرضية	***	5.416	0.324	1.755	المهارات الإنسانية	<---
قبول الفرضية	***	5.075	0.268	1.361	المهارات الفنية	<---
رفض الفرضية	0.254	-1.140	0.097	-0.111	المهارات الفكرية	<---
قبول الفرضية	0.010	-2.588	0.111	-0.286	المهارات الإنسانية	<---
قبول الفرضية	0.048	-1.979	0.091	-0.181	المهارات الفنية	<---
رفض الفرضية	0.163	-1.395	0.176	-0.245	المهارات الفنية	<---
رفض الفرضية	0.210	-1.253	0.188	-0.236	المهارات الفكرية	<---
رفض الفرضية	0.090	-1.693	0.213	-0.361	المهارات الإنسانية	<---
رفض الفرضية	0.569	0.570	0.254	0.145	الإبداع	<---
رفض الفرضية	0.180	1.340	0.296	0.397	الإبداع	<---
رفض الفرضية	0.412	0.820	1.189	0.975	الإبداع	<---
رفض الفرضية	0.330	0.974	0.675	0.658	الإبداع	<---
رفض الفرضية	0.289	1.061	0.468	0.497	الإبداع	<---
رفض الفرضية	0.332	-0.970	2.717	-2.635	الإبداع	<---

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال النتائج السابقة في الجدول يتضح أن قيم مستوى الدلالة حققت في بعض الحالات قيم دالة إحصائية عند (0.01) و (0.05) كالعلاقة بين أبعاد تنمية الكفاءات (التحفيز، التدريب) وأبعاد المهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، الفنية) وهذا طبعا في وجود الإبداع التنظيمي كمتغير تابع لهما. مما نستنتج أن هناك وساطة للمتغير المهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات و الإبداع التنظيمي أي نقبل الفرض الصفري الذي ينص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي بوجود المهارات القيادية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

ولمعرفة هل هذه الوساطة كلية أم جزئية تم اختبار العلاقة من خلال تحليل المسار الموضح في الشكل الموالي: الشكل 9: الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول 14: طبيعة الوساطة للمهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي

النتيجة	p	Estimate			
دالة إحصائية	***	0.77	المهارات القيادية	<---	تنمية الكفاءات
غير دالة	0.287	-0.10	الإبداع	<---	المهارات القيادية
دالة إحصائية	***	0.36	الإبداع	<---	تنمية الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن رغم أن قيمة (Estimate) للمتغير الوسيط في التنبؤ بالعلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي بلغت 0.77 وذات دلالة إحصائية أصغر من 0.01 كما أنها أكبر القيم في الجدول إلا أنها تشفع لها أن تحقق الوساطة الكلية في ظل تحقق العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع مما يعني وجود وساطة جزئية حسب نموذج (Baron and Kenny 1986).

4. الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين التنمية الكفاءات و الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة غرداية، حيث تم وضع الفرضيات للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: ما هو الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين؟. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات و المهارات القيادية، وقد سجلت العلاقة الارتباطية بين الأبعاد التالية: التحفيز والمهارات الفكرية، التحفيز والمهارات الإنسانية، التحفيز والمهارات الفنية، التدريب والمهارات الإنسانية، التدريب والمهارات الفنية
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية والإبداع التنظيمي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي بوجود المهارات القيادية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وهي وساطة جزئية حسب نموذج (Baron and Kenny 1986).

5. التوصيات:

- ✓ على القيادة الجامعية العمل على الاستثمار في ميدان تنمية الكفاءات وطرق توظيفها، من خلال تخصيص ميزانية للبحث والتطوير، وكذلك تعزيز البعثات التعليمية للأساتذة للخارج في إطار التعاون الدولي حول البحث العلمي، والاهتمام أكثر بموضوع المهارات القيادية خاصة في ظل ما تعيشه الجامعة من تطورات.
- ✓ العمل على تحفيز الأساتذة الجامعيين بطرق تتسم بجودة التحفيز وليس بالكمية، مثلا من جانب الحوافز المادية يعتبر الأستاذ الجامعي الأقل أجرة في العالم العربي
- ✓ تفعيل قنوات الاتصال والحوار مع الأساتذة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات حول طرق الاستفادة من الكفاءات الجامعية.

✓ توفير بيئة ومناج للأستاذة يساعدهم على الإبداع من خلال توفير المعدات الإمكانيات اللازمة لتأدية وظيفة التدريس كتوفير مكتبات خاصة بالأستاذة وأماكن استقبال الطلبة والإشراف عليهم وغيرها من الأمور التي يتمنى الأستاذ الجزائري أن توفر له.

✓ تغيير الأعمال الروتينية التي يعاني منها الأساتذة الإداريين عبر استعمال الرقمنة ليسنى لهم العمل على تحسين الأداء البيداغوجي والبحثي، ولا يصبح جل عملهم تسيير المشكل الإدارية الروتينية (جداول التوقيت، اعلانات العلامات، متابعة الغيابات).

6. قائمة المراجع:

1. Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8 (4), 416-430.
2. Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *HANDBOOK of PSYCHOLOGY*. New Jersey: by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
3. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (01), 5-12.
4. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (01), 14-22.
5. del Valle, I. D., Sastre Castillo, M. Á., & Marroquín Tovar, E. (2013). The importance of professional competencies in the development of emotional intelligence. *Revista Internacional de Organizaciones* (10), 156-179.
6. G.Çekmecelioğlu, H., & Günsel, A. (2013). The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 257-264.
7. Hair JR, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 ed.). Pearson Prentice Hall.
8. Haq, S. (2011). Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2792-2796.
9. Hodges, D., & Burchell, N. (2003). Business Graduate Competencies: Employers' Views on Importance and Performance. *Asia Pacific Journal of Cooperative Education*, 04 (02), 16-22.
10. Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrators. *Harvard Business Review*, 33 (01).
11. Lewis, J. (2022). *How to Raise the Technical Skills of Team Members*. Retrieved 01 24, 2022, from chron: <https://smallbusiness.chron.com/raise-technical-skills-team-members-31616.html>
12. Mach-Król, M. (2015). Tools for building a temporal knowledge base system supporting organizational creativity. *Procedia Computer Science*, 1031-1037.
13. Mangain, G. (2022). *Managerial Skills: Types, Definition, Levels & Examples in Management*. Retrieved 01 28, 2022, from edukedar.com: <https://edukedar.com/managerial-skills/>
14. McClelland, D. C. (1998). IDENTIFYING COMPETENCIES WITH BEHAVIORAL6EVENT INTERVIEWS. *American Psychological Society*, 09 (05), 331-339.
15. McCLELLAND, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *AMERICAN PSYCHOLOGIST*, 1-14.
16. McPheat, S. (2022). *Communication Skills vs. Interpersonal Skills*. Retrieved 01 24, 2022, from Management Training and Development mtd: <https://www.mtdtraining.com/contact-2>
17. Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization t, organization support of creativity, and pay justice. *al of High Technology Management Research*, 1-12.
18. Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Md Nazirul, I. S. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 166-176.

19. Sözbilir, F. (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in. *Thinking Skills and Creativity* , 27, 92-100.
20. Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 3949–3953.
21. Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (8 ed.). usa: Pearson Education.