

علاقة المهارات القيادية بالأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الداخلية بدولة الكويت

فلاح محمد فلاح الهيفي*

*باحث دراسات عليا - معهد الدراسات والبحوث البيئية. جامعة السادات

مقدمة:

تستحوذ نظرية القيادة والإدارة المرتبطة بكفاءة الأداء لدى العاملين بمؤسسة ما على اهتمام فئة عريضة من المهتمين بمجالات الأعمال والإدارة والمؤسسات والمديريات، حيث تبحث عن الغايات والوسائل المرتبطة بمهارات قيادية تحكمها كفاءة الأداء؛ وذلك لأن الحاجة إلى القيادة الفعالة والإدارة ذات الكفاءة العالية قد أصبحت أقوى من ذي قبل (ناصر: 2010، 2).

وتركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية (عمار: 2015، 59).

ولذلك كان الأداء الوظيفي له من الأهمية الكبيرة في الارتقاء بقدرة عمل المؤسسة والإدارات التابعة للدولة. ويعبر الأداء بشكل مباشر عن جهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يركز على خلفية عملية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة (صليحة: 2010، 59).

ومن ناحية أخرى، فإن المهارات القيادية من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم وما زالوا، واحتلت أهمية كبيرة في الفكر الإداري وفي المجال الأمني؛ فظهرت نظريات ودراسات ميدانية وأبحاث حول مفهوم القيادة والمهارات القيادية اللازمة لها ولأية مناصب قيادية، حتى أصبحت من المواضيع المهمة في يومنا هذا، خاصة لما تشهده المؤسسات والمنظمات من تطورات وتغيرات وتحديات وتنافس، فضلاً عن تزايد المشكلات وتعقدتها، الأمر الذي يتطلب قيادات فاعلة تمتلك مهارات قيادية فعالة، وما يُشير إلى أهميتها هو استبدال القيادات في حال تعثر المؤسسات وإخفاقها.

وبما أن منصب القيادة منصب هام يتوقف عليه نجاح المنظمات ابتداءً والمجتمعات انتهاءً؛ إذ أنه كلما كانت ممارسة المهارات القيادية على أكمل وجه كلما تحققت الأهداف المنشودة، كان لزاماً الوقوف على أهم المهارات القيادية التي تقع على عاتق القائد الإداري والتي يصعب حصرها وتحديدها، ولكن يمكن تحديد المشترك منها بين جميع القادة الإداريين، ووفق المنظور الإسلامي يمكن أن نذكر هنا أهمها: (وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ). (القصص: 77)، فهذا توجيه رباني للتخطيط في هذه الدنيا لمقابلة مصير الآخرة (عباس، 2007: 7).

وتحتل القيادة مكاناً بارزاً في مختلف مجالات العمل، وينسب إليها نجاح أو فشل أي عمل، ولعل مما يزيد من أهمية القيادة في العصر الحاضر طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير والتبدل في شتى مظاهر الحياة، بالإضافة إلى تزايد حجم التنظيمات واتساعها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة وقادرة على إدارة هذه التنظيمات لتحقيق أهدافها والسير بها نحو التقدم والتطور. وإذا كانت القيادة كما أجمع كل من علماء النفس والاجتماع والإدارة أن القيادة لا يولدون بل يُصنعون. فإن من أهم الأسس التي يجب أن يصنع عليها القادة تعلمه واكتسابه للمهارة القيادية (القحطاني: 2007، 1)؛ (النويقة: 2015، 47)، ففي ضوء المهارة القيادية واكتسابها كما ذكر يوسف تتحدد قدرة القيادة الإدارية على القيام بواجباتها الأساسية على النحو الكامل، ومن ثم المساهمة في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها (يوسف: 1995، 48).

ونظراً للأهمية البالغة للقيادة في المجال الأمني لما في ذلك من تأثير بالغ على المجتمع، فإنه من الضروري التأكد من توافر المهارات القيادية لدى العاملين في هذا المجال، والتأكد من العلاقة بين المهارات القيادية وكفاءة الأداء الأمني والشرطي بشكل عام وهو ما يتم تناوله في الدراسة الحالية.

Abstract

The leadership skills of the subjects dealt with by the researchers from the past and continue, and has assumed great importance in administrative thought and in the field of security; emerged theories, field studies and research on the concept of leadership and leadership skills required for them and any leadership positions, so that it became an important place in today, The institutions and organizations are witnessing developments, changes, challenges and competition, as well as increasing problems and complexity, which requires effective leaders with effective leadership skills, and what indicates their importance is the replacement of leaders in the event of institutions faltering and failure.

As the position of leadership is important, it depends on the success of the organizations from the beginning and the end of the societies. The more leadership skills are exercised the more goals are achieved, the more important leadership skills that are difficult to define and define. Which is common among all the administrative leaders, and according to the Islamic perspective, we can mention here the most important ones: "And seek the gift of God in the Hereafter, and do not forget your portion of the world, and do good as God has done to you. Z God does not love spoilers. (Al-Qasas: 77), this is a rabbinical guidance for planning in this world to meet the fate of the Hereafter (Abbas, 2007: 7.)

Leadership plays a prominent role in the various fields of work, and is attributed to the success or failure of any work. Perhaps the importance of leadership in the present day increases the nature and characteristics of this age, which is characterized by rapid change and change in all aspects of life, in addition to the increasing size and breadth of organizations. The existence of an effective administrative leadership capable of managing these organizations to achieve their goals and move them towards progress and development. If the leadership, as all the psychologists, the assembly and the administration, agree that the leaders are not born, but are made. (Nuwaiqa: 2015, 47). In the light of leadership skill and acquisition, as stated by Yusuf, the ability of the administrative leadership to perform its basic duties is determined as the most complete, And thus contribute to the success of the organization and achieve its objectives (Yusuf: 1995, 48.)

Given the critical importance of leadership in the field of security, which has a great impact on society, it is necessary to ensure the availability of leadership skills of the staff in this area, and to ensure the relationship between leadership skills and the efficiency of security and police performance in general, which is addressed in the current study.

مشكلة وتساؤلات الدراسة

في ضوء ما تقدم، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية، وكفاءة الأداء لدى العاملين في الداخلية بدولة الكويت. وتجيب الدراسة عن التساؤل الرئيسي التالي: " ما علاقة المهارات القيادية بكفاءة الأداء لدى العاملين بمديرية الداخلية بدولة الكويت"؟. ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة التساؤلات التالية:

1. ما مدى توافر المهارات القيادية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية، وكأبعاد فرعية: المهارات الإدارية والتنظيمية، والمهارات الإنسانية والاجتماعية، والمهارات الذاتية والشخصية، والمهارات الفنية)؟
2. ما مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية، وكأبعاد فرعية: إنجاز الأعمال، والمثابرة وحل المشكلات، والتقييم والتطوير الذاتي)؟.

3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المهارات القيادية وكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟

4. ما مدى الإسهام النسبي للمهارات القيادية في التنبؤ بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى توافر المهارات القيادية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية، وكأبعاد فرعية: المهارات الإدارية والتنظيمية، والمهارات الإنسانية والاجتماعية، والمهارات الذاتية والشخصية، والمهارات الفنية)، وتحديد مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية، وكأبعاد فرعية: إنجاز الأعمال، والمثابرة وحل المشكلات، والتقييم والتطوير الذاتي).

حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية والبشرية: عينة من العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت.

ب- الحدود الزمنية: العام الأكاديمي 2015-2016

ج- الحدود الموضوعية: يتم التركيز على المهارات القيادية وكفاءة الأداء في المجال الأمني.

منهج الدراسة: تم تنفيذ الدراسة باستخدام منهج البحث الوصفي القائم على المسح بالاستبيان، فضلاً عن استخدام منهج البحث الارتباطي والتنبؤي.

عينة الدراسة: تألفت عينة البحث إجمالاً من (256) عنصر من العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت.

أداة الدراسة: تم استخدام أداة الاستبيان .

الاتساق الداخلي للاستبيان : تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (68) من العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت من غير المشاركين في العينة الأساسية للبحث. حيث تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام برنامج (SPSS) وجاءت النتائج كما يتبين في الجداول التالية:

جدول (1):

الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول للاستبيان "المهارات القيادية" (ن=68)

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
أولاً المهارات الإدارية والتنظيمية	1	0.770	0.01	10	0.876	0.01
	2	0.784	0.01	11	0.744	0.01
	3	0.784	0.01	12	0.867	0.01
	4	0.809	0.01	13	0.818	0.01
	5	0.729	0.01	14	0.695	0.01
	6	0.794	0.01	15	0.849	0.01
	7	0.614	0.01	16	0.818	0.01
	8	0.738	0.01	17	0.745	0.01
	9	0.781	0.01	18	0.702	0.01

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد
0.01	0.592	9	0.01	0.656	1	ثانياً المهارات الإنسانية والاجتماعية
0.01	0.694	10	0.01	0.650	2	
0.01	0.754	11	0.01	0.686	3	
0.01	0.812	12	0.01	0.711	4	
0.01	0.653	13	0.01	0.925	5	
0.01	0.332	14	0.01	0.691	6	
0.01	0.837	15	0.01	0.696	7	
0.01	0.371	16	0.01	0.802	8	
0.01	0.619	8	0.01	0.584	1	ثالثاً المهارات الذاتية والشخصية
0.01	0.700	9	0.05	0.285	2	
0.01	0.791	10	0.01	0.539	3	
0.01	0.662	11	0.01	0.792	4	
0.01	0.793	12	0.01	0.684	5	
0.01	0.539	13	0.05	0.285	6	
-	-	-	0.05	0.259	7	
0.01	0.686	5	0.01	0.883	1	رابعاً: المهارات الفنية
0.01	0.533	6	0.01	0.433	2	
0.01	0.562	7	0.01	0.551	3	
0.01	0.570	8	0.01	0.857	4	

(القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (ر) عند مستوى الدلالة 0.05 = 0.238 وعند مستوى الدلالة 0.01 = 0.310)

ويتضح من الجدول أن جميع فقرات المحور الأول للاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) & (0.05)، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بالاتساق الداخلي.

جدول (2):

الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول للاستبيان "المهارات القيادية" (ن=68)

الأبعاد الفرعية	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	الدالة الإحصائية
أولاً: المهارات الإدارية والتنظيمية	0.976	0.01
ثانياً: المهارات الإنسانية والاجتماعية	0.953	0.01
ثانياً: المهارات الإنسانية والاجتماعية	0.936	0.01
رابعاً: المهارات الفنية	0.881	0.01

(القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (ر) عند مستوى الدلالة $0.05 = 0.238$ وعند مستوى الدلالة $0.01 = 0.310$)

ويتضح من الجدول أن جميع أبعاد المحور الأول للاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع أبعاد هذا المحور تتميز بالاتساق الداخلي.

جدول (3): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول للاستبيان "المهارات القيادية" (ن=68)

العدد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
أولاً: إنجاز الأعمال	1	0.524	0.01	16	0.691	0.01
	2	0.603	0.01	17	0.655	0.01
	3	0.691	0.01	18	0.687	0.01
	5	0.489	0.01	-	-	-
ثانياً: المثابرة وحل المشكلات	4	0.627	0.01	11	0.718	0.01
	7	0.332	0.01	14	0.710	0.01
	8	0.324	0.01	15	0.290	0.05
	9	0.521	0.01	-	-	-
ثالثاً: التقييم والتطوير الذاتي	6	0.637	0.01	12	0.530	0.01
	10	0.298	0.05	13	0.367	0.01

(القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (ر) عند مستوى الدلالة $0.05 = 0.238$ وعند مستوى الدلالة $0.01 = 0.310$)

ويتضح من الجدول أن جميع فقرات المحور الثاني للاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) & (0.05)، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بالاتساق الداخلي.

جدول (4): الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني للاستبيان "كفاءة الأداء" (ن=68)

الأبعاد الفرعية	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	الدلالة الإحصائية
أولاً: إنجاز الأعمال	0.845	0.01
ثانياً: المثابرة وحل المشكلات	0.674	0.01
ثالثاً: التقييم والتطوير الذاتي	0.492	0.01

(القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (ر) عند مستوى الدلالة $0.05 = 0.238$ وعند مستوى الدلالة $0.01 = 0.310$)

ويتضح من الجدول أن جميع أبعاد المحور الأول للاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع أبعاد هذا المحور تتميز بالاتساق الداخلي.

التحقق من ثبات الاستبيان:

تم التحقق من ثبات أداة البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) وذلك على عينة استطلاعية قوامها (68) من العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت من غير المشاركين في العينة الرئيسية للبحث الحالي. وقد جاءت معاملات الثبات لأداة البحث كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (5): معاملات الثبات لفقرات المحور الأول للاستبيان "المهارات القيادية" (ن=68)

البيد	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
أولاً: المهارات الإدارية والتنظيمية	1	0.758	10	0.868
	2	0.775	11	0.729
	3	0.775	12	0.858
	4	0.801	13	0.806
	5	0.718	14	0.682
	6	0.781	15	0.840
	7	0.601	16	0.805
	8	0.727	17	0.734
	9	0.766	18	0.687
ثانياً: المهارات الإنسانية والاجتماعية	1	0.641	9	0.680
	2	0.634	10	0.682
	3	0.672	11	0.744
	4	0.697	12	0.803
	5	0.920	13	0.639
	6	0.670	14	0.669
	7	0.684	15	0.827
	8	0.794	16	0.654
ثالثاً: المهارات الذاتية والشخصية	1	0.668	8	0.604
	2	0.655	9	0.679
	3	0.618	10	0.780
	4	0.785	11	0.652
	5	0.667	12	0.874
	6	0.655	13	0.623
	7	0.642	-	-
رابعاً: المهارات الفنية	1	0.879	5	0.672
	2	0.608	6	0.615
	3	0.634	7	0.644
	4	0.849	8	0.651
معامل الثبات العام للمحور				0.978

ويتضح من الجدول (5) أن معاملات الثبات لفقرات المحور الأول للاستبيان مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.601) و (0.920)، كما بلغ معامل الثبات العام (0.978). وهذا يدل على أن فقرات المحور الأول للاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

كما تم التحقق من ثبات أبعاد المحور الأول للاستبيان بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لدرجات العينة الاستطلاعية، وذلك للتحقق من ثبات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية، وجاءت النتائج كما يتبين في الجدول التالي:

جدول (6):

معامل الثبات لأبعاد المحور الأول للاستبيان "المهارات القيادية" (ن=68)

الأبعاد الفرعية	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أولاً: المهارات الإدارية والتنظيمية	18	0.935
ثانياً: المهارات الإنسانية والاجتماعية	16	0.907
ثالثاً: المهارات الذاتية والشخصية	13	0.902
رابعاً: المهارات الفنية	8	0.841
معامل الثبات العام للمحور	55	0.956

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول للاستبيان تراوحت بين (0.841) و (0.935)، كما بلغ معامل الثبات العام (0.956)، وهذا يدل على أن المحور الأول للاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

جدول (7):

معاملات الثبات لفقرات المحور الثاني للاستبيان "كفاءة الأداء" (ن=68)

البعد	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
أولاً: إنجاز الأعمال	1	0.726	16	0.601
	2	0.608	17	0.660
	3	0.639	18	0.799
	5	0.796	-	-
	4	0.667	11	0.640
ثانياً: المثابرة وحل المشكلات	7	0.641	14	0.608
	8	0.706	15	0.701
	9	0.772	-	-
	6	0.834	12	0.726
ثالثاً: التقييم والتطوير الذاتي	10	0.609	13	0.684
	معامل الثبات العام للمحور			

ويتضح من الجدول (7) أن معاملات الثبات لفقرات المحور الثاني للاستبيان مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.601) و (0.834)، كما بلغ معامل الثبات العام (0.896). وهذا يدل على أن فقرات المحور الثاني للاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

كما تم التحقق من ثبات أبعاد المحور الثاني للاستبيان بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لدرجات العينة الاستطلاعية، وذلك للتحقق من ثبات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية، وجاءت النتائج كما يتبين في الجدول التالي:

جدول (8)

معامل الثبات لأبعاد المحور الأول للاستبيان "كفاءة الأداء" (ن=68)

الأبعاد الفرعية	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أولاً: إنجاز الأعمال	7	0.830
ثانياً: المثابرة وحل المشكلات	7	0.767
ثالثاً: التقييم والتطوير الذاتي	4	0.756
معامل الثبات العام للمحور	18	0.852

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني للاستبيان تراوحت بين (0.756) و (0.830)، كما بلغ معامل الثبات العام (0.852)، وهذا يدل على أن المحور الأول للاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

تمثلت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1. ما مدى توافر المهارات القيادية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية، كأبعاد فرعية: المهارات الإدارية والتنظيمية، والمهارات الإنسانية والاجتماعية، والمهارات الذاتية والشخصية، والمهارات الفنية)؟
2. ما مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية، كأبعاد فرعية: إنجاز الأعمال، والمثابرة وحل المشكلات، والتقييم والتطوير الذاتي)؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المهارات القيادية وكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟
4. ما مدى الإسهام النسبي للمهارات القيادية في التنبؤ بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟

وللإجابة عن التساؤلين الأول والثاني للبحث تم تبويب البيانات في جداول مرتبة، وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج في كل بُعد حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارة المحور. وتم تفسير النتائج بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي؛ حيث تم تحديد معياراً للحكم عند مناقشة نتائج الجداول وتفسيرها وذلك على النحو التالي: المدى = (أكبر قيمة لفئات الإجابة - أقل قيمة لفئات الإجابة) = 5 - 1 = 4، وعدد الفئات = 5 فئات، وطول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = 4 ÷ 5 = 0.80 وعلى ذلك تم استخدام المعيار (0.80) عند مناقشة نتائج الجداول وتفسيرها، وذلك كما هو موضح بالجدول (.)

جدول (9)

معيار الحكم على المتوسطات الحسابية عند مناقشة وتفسير النتائج

معيار الحكم	المتوسط الحسابي		م
	إلى	من	
منخفضة جداً	1.80	1	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
مرتفعة	4.20	3.41	4
مرتفعة جداً	5	4.21	5

نتائج التساؤل الأول ومناقشتها وتفسيرها:

نص التساؤل الأول للبحث على "ما مدى توافر المهارات القيادية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية، وكأبعاد فرعية: المهارات الإدارية والتنظيمية، والمهارات الإنسانية والاجتماعية، والمهارات الذاتية والشخصية، والمهارات الفنية)؟". وللإجابة عنه تم تبويب البيانات في جداول مرتبة، وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج في كل بُعد حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارة المحور. كما يتبين من الجداول التالية:

جدول (10):

درجة تطبيق البعد الأول "المهارات الإدارية والتنظيمية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	أحدد للمرؤوسين أهداف العمل بشكل واضح قابل للتطبيق.	3.469	0.719	مرتفعة	4
2	أضع خطط عمل إجرائية لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.266	0.574	متوسطة	8
3	أتابع وأقيم نتائج تنفيذ الخطط الإجرائية المحددة.	3.270	0.575	متوسطة	7
4	أنسق مهام العمل بين المرؤوسين لتجنب التضارب والتكرار.	3.133	0.618	متوسطة	9
5	أكلف المرؤوسين بالمهام التي لديهم القدرة على عملها فحسب.	3.465	0.619	مرتفعة	5
6	أشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات كلما أمكن.	2.465	0.885	منخفضة	15
7	أحرص على أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة بيني وبين المرؤوسين، وبين المرؤوسين بعضهم البعض.	3.336	0.598	متوسطة	6
8	أقيم أداء المرؤوسين استناداً إلى المتوقع منهم في ضوء الأهداف	3.527	0.626	مرتفعة	3

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
	المحددة				
9	أخذ القرارات استناداً إلى معلومات وبيانات تفصيلية.	3.066	0.929	متوسطة	10
10	أخذ القرارات استناداً إلى معايير علمية واضحة.	2.801	0.833	متوسطة	12
11	لدى خطط للتعامل مع مواقف الأزمات والطوارئ في العمل.	2.461	0.885	منخفضة	16
12	أفوض بعض سلطاتي وصلاحياتي للمرؤوسين كلما لزم الأمر.	2.598	0.880	منخفضة	14
13	أحث المرؤوسين على المخاطر المحسوبة وتحمل المسؤولية.	2.262	0.857	منخفضة	18
14	أدير الوقت بالشكل الذي يساعد على إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد.	3.535	0.619	مرتفعة	1
15	أعمل على تنمية مهارات وكفاءات المرؤوسين أثناء أداءهم لأعمالهم.	2.797	0.750	متوسطة	13
16	أشجع المرؤوسين على النمو المهني الذاتي	2.266	0.929	منخفضة	17
17	أدير الاجتماعات بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة منها.	3.531	0.619	مرتفعة	2
18	أعمل على حل الصراعات في بيئة العمل بشكل سريع ومناسب.	3.000	0.730	متوسطة	11
		المتوسط الحسابي العام	3.014	متوسطة	

ومن هذا الجدول يتضح أن متوسط درجة تطبيق البعد الأول "المهارات الإدارية والتنظيمية" إجمالاً من وجهة نظر العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت المشاركين في البحث كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3.014). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا البعد من وجهة نظر المشاركين في البحث ما بين (منخفضة) و(مرتفعة).

وقد حصلت (5) عبارات على درجة (مرتفعة)، و(8) عبارات على درجة (متوسطة)، و(5) عبارات على درجة (منخفضة).

وأنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المحور تحققاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (14) "أدير الوقت بالشكل الذي يساعد على إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (3.535)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (17) "أدير الاجتماعات بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة منها" بمتوسط حسابي (3.531)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (8) "أقيم أداء المرؤوسين

استناداً إلى المتوقع منهم في ضوء الأهداف المحددة" بمتوسط حسابي (3.527)، تلتها في الرتبة الرابعة ودرجة (مرتفعة) العبارة رقم (1) "أحدد للمرؤوسين أهداف العمل بشكل واضح قابل للتطبيق" بمتوسط حسابي (3.469)، تلتها في الرتبة الخامسة ودرجة (مرتفعة) العبارة رقم (5) "أكلف المرؤوسين بالمهام التي لديهم القدرة على عملها فحسب" بمتوسط حسابي (3.465).

وتأتي في الرتبة الرابعة عشر ودرجة (منخفضة) العبارة رقم (12) "أفوض بعض سلطاتي وصلاحياتي للمرؤوسين كلما لزم الأمر" بمتوسط حسابي (2.598)، تلتها في الرتبة الخامسة عشر ودرجة (منخفضة) العبارة رقم (6) "أشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات كلما أمكن" بمتوسط حسابي (2.465)، تلتها في الرتبة السادسة عشر ودرجة (منخفضة) العبارة رقم (11) "لدى خطط للتعامل مع مواقف الأزمات والطوارئ في العمل" بمتوسط حسابي (2.461)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة ودرجة (منخفضة) العبارة رقم (16) "أشجع المرؤوسين علي النمو المهني الذاتي" بمتوسط حسابي (2.266)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المحور تحققاً ودرجة (منخفضة) العبارة رقم (13) "أحث المرؤوسين على المخاطر المحسوبة وتحمل المسؤولية" بمتوسط حسابي (2.262).

جدول (11):

درجة تطبيق البعد الثاني "المهارات الإنسانية والاجتماعية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	أقيم علاقات إنسانية طيبة بيني وبين المرؤوسين.	3.465	0.719	مرتفعة	3
2	أحرص على توفير مناخ اجتماعي إيجابي وموات للعمل.	3.461	0.724	مرتفعة	4
3	أتيح للمرؤوسين الفرصة للتعبير عن شكاوهم واهتماماتهم واقتراحاتهم.	3.332	0.700	متوسطة	8
4	أثني على المرؤوسين أمام زملاءهم عندما يقومون بعمل جيد.	2.867	0.718	متوسطة	14
5	أشجع المرؤوسين على العمل في فرق متعاونة.	3.133	0.718	متوسطة	9
6	أحرص على إقامة علاقات طيبة مع أعضاء المجتمع المحلي	2.930	0.999	متوسطة	13
7	أفهم مشاعر وردود أفعال المرؤوسين بدون أن يعبروا عنها لفظياً.	3.336	0.598	متوسطة	7
8	أحرص على التوازن بين الحزم واللين في التعامل مع المرؤوسين.	3.070	0.576	متوسطة	11
9	أوزع المسؤوليات بشكل عادل بين أعضاء فرق العمل.	3.535	0.500	مرتفعة	1
10	أتفهم احتياجات واتجاهات المرؤوسين وأحرص على مراعاتها.	3.402	0.612	متوسطة	5
11	أدعم المرؤوسين معنوياً لإنجاز الأعمال والمهام المناطة بهم.	3.398	0.612	متوسطة	6
12	أعمل على تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم أثناء أدائهم للعمل.	3.129	0.722	متوسطة	10

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
13	أحدد العوامل التي تحبط المرؤوسين وأعمل على حلها.	2.598	0.612	منخفضة	15
14	أحضر المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمرؤوسين خارج العمل.	2.063	1.065	منخفضة	16
15	أحفز فرق العمل على إنجاز الأعمال المطلوبة منها.	2.996	0.819	متوسطة	12
16	أحاول أن أكون قدوة حسنة للمرؤوسين أثناء أداء العمل.	3.469	0.500	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي العام		3.136	متوسطة		

من هذا الجدول يتضح أن متوسط درجة تطبيق البعد الثاني "المهارات الإنسانية والاجتماعية" إجمالاً من وجهة نظر العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت المشاركين في البحث كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3.136). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا البعد من وجهة نظر المشاركين في البحث ما بين (منخفضة) و(مرتفعة).

وقد حصلت (4) عبارات على درجة (مرتفعة)، و(10) عبارات على درجة (متوسطة)، وعبارتان على درجة (منخفضة).

وأنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المحور تحقّقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (9) "أوزع المسؤوليات بشكل عادل بين أعضاء فرق العمل" بمتوسط حسابي (3.535)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (16) "أحاول أن أكون قدوة حسنة للمرؤوسين أثناء أداء العمل" بمتوسط حسابي (3.469)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (1) "أقيم علاقات إنسانية طيبة بيني وبين المرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.465)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (2) "أحرص على توفير مناخ اجتماعي إيجابي وموات للعمل" بمتوسط حسابي (3.461)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (10) "أنفهم احتياجات واتجاهات المرؤوسين وأحرص على مراعاتها" بمتوسط حسابي (3.402).

وتأتي في الرتبة الثانية عشر وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (15) "أحفز فرق العمل على إنجاز الأعمال المطلوبة منها" بمتوسط حسابي (2.996)، تلتها في الرتبة الثالثة عشر وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (6) "أحرص على إقامة علاقات طيبة مع أعضاء المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (2.930)، تلتها في الرتبة الرابعة عشر وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (4) "أثني على المرؤوسين أمام زملاءهم عندما يقومون بعمل جيد" بمتوسط حسابي (2.867)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (13) "أحدد العوامل التي تحبط المرؤوسين وأعمل على حلها" بمتوسط حسابي (2.598)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المحور تحقّقاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (14) "أحضر المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمرؤوسين خارج العمل" بمتوسط حسابي (2.063).

جدول (12):

درجة تطبيق البعد الثالث "المهارات الذاتية والشخصية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	أمتنع بالهدوء في مواجهة المواقف الطارئة والأزمات.	3.402	0.612	متوسطة	3
2	أعتني بمظهري الشخصي أثناء العمل.	3.398	0.880	متوسطة	4
3	أقبل النقد من الآخرين.	2.859	0.804	متوسطة	11
4	أواجه المواقف المشككة والمعقدة بمرونة ذهنية.	3.066	0.442	متوسطة	9
5	أعترف بأخطائي وأغير مواقفي متى شعرت أنني أخطأت بالفعل.	2.863	0.807	متوسطة	10
6	أحافظ على لياقتي البدنية باستمرار.	3.395	0.884	متوسطة	5
7	أتحمل المسؤولية عن القرارات والمخاطرات التي أتخذها.	3.602	0.491	مرتفعة	1
8	أتحلى بالصبر والمثابرة في العمل.	3.535	0.619	مرتفعة	2
9	يمكن أن أخذ بمشورة من هم أدنى مني في الرتبة العسكرية.	2.465	1.025	منخفضة	13
10	يسهل علي التكيف مع التعديلات التي تطرأ على العمل.	2.730	0.681	متوسطة	12
11	أتسم بالموضوعية في الحكم على الأمور.	3.270	0.445	متوسطة	7
12	لدي القدرة على الإنصات بشكل جيد للآخرين.	3.332	0.597	متوسطة	6
13	أعبر عن آرائ وأفكاري بلغة واضحة.	3.266	0.574	متوسطة	8
المتوسط الحسابي العام		3.168		متوسطة	

ومن هذا الجدول يتضح أن متوسط درجة تطبيق البعد الثالث "المهارات الذاتية والشخصية" إجمالاً من وجهة نظر العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت المشاركين في البحث كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3.168). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا البعد من وجهة نظر المشاركين في البحث ما بين (منخفضة) و(مرتفعة).

وقد حصلت عبارتان على درجة (مرتفعة)، و(10) عبارات على درجة (متوسطة)، وعبارة واحدة على درجة (منخفضة).

وأنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المحور تحققاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (7) "أتحمل المسؤولية عن القرارات والمخاطر التي أتخذها" بمتوسط حسابي (3.602)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (8) "أتحلى بالصبر والمثابرة في العمل" بمتوسط حسابي (3.535)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (1) "أتمتع بالهدوء في مواجهة المواقف الطارئة والأزمات" بمتوسط حسابي (3.402)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (2) "أعتني بمظهري الشخصي أثناء العمل" بمتوسط حسابي (3.398)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (6) "أحافظ على لياقتي البدنية باستمرار" بمتوسط حسابي (3.395).

وتأتي في الرتبة التاسعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (4) "أواجه المواقف المشككة والمعقدة بمرونة ذهنية" بمتوسط حسابي (3.066)، تلتها في الرتبة العاشرة وبدرجة (متوسطة) عشر العبارة رقم (5) "أعترف بأخطائي وأغير مواقفي متى شعرت أنني أخطأت بالفعل" بمتوسط حسابي (2.863)، تلتها في الرتبة الحادية عشر وبدرجة (متوسطة) عشر العبارة رقم (3) "أقبل النقد من الآخرين" بمتوسط حسابي (2.859)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (10) "يسهل علي التكيف مع التعديلات التي تطرأ على العمل" بمتوسط حسابي (2.730)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المحور تحققاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (9) "يمكن أن أخذ بمشورة من هم أدنى مني في الرتبة العسكرية" بمتوسط حسابي (2.465).

جدول (13):

درجة تطبيق البعد الرابع "المهارات الفنية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	أطبق الأساليب العلمية الحديثة في العمل.	3.000	0.516	متوسطة	4
2	لدى إمام كاف باللوائح والقوانين المنظمة للعمل والعلاقة مع المرؤوسين.	3.867	0.806	مرتفعة	1
3	أوظف التقنيات الحديثة لتطوير العمل	2.863	0.621	متوسطة	5
4	أسعى لتطوير الأساليب المتبعة في تنفيذ مهام العمل.	2.793	0.757	متوسطة	7
5	أبتكر أساليب جديدة لقيادة وتنفيذ الأعمال والمهام المناطة بي.	2.266	0.680	منخفضة	8
6	أوظف الحاسوب في متابعة أداء المرؤوسين.	2.797	0.655	متوسطة	6
7	أوضح للمرؤوسين تفاصيل الأعمال والمهام المناطة بهم على نحو دقيق.	3.668	3.668	مرتفعة	2
8	تابع تقارير المرؤوسين أولاً بأول.	3.664	0.700	مرتفعة	3
		المتوسط الحسابي العام		متوسطة	
		3.115			

ومن هذا الجدول يتضح أن متوسط درجة تطبيق البعد الرابع "المهارات الفنية" إجمالاً من وجهة نظر العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت المشاركين في البحث كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3.115). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا البعد من وجهة نظر المشاركين في البحث ما بين (منخفضة) و(مرتفعة).

وقد حصلت (3) عبارات على درجة (مرتفعة)، و(4) عبارات على درجة (متوسطة)، وعبارة واحدة على درجة (منخفضة).

وأنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المحور تحققاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (2) "لدى إمام كاف باللوائح والقوانين المنظمة للعمل والعلاقة مع الرؤوسين" بمتوسط حسابي (3.867)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (7) "أوضح للرؤوسين تفاصيل الأعمال والمهام المناطة بهم على نحو دقيق" بمتوسط حسابي (3.668)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (8) "أتابع تقارير الرؤوسين أولاً بأول" بمتوسط حسابي (3.664)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (1) "أطبق الأساليب العلمية الحديثة في العمل" بمتوسط حسابي (3.000)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (3) "أوظف التقنيات الحديثة لتطوير العمل" بمتوسط حسابي (2.863).

وتأتي في الرتبة السادسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (6) "أوظف الحاسوب في متابعة أداء الرؤوسين" بمتوسط حسابي (2.797)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (4) "أسعى لتطوير الأساليب المتبعة في تنفيذ مهام العمل" بمتوسط حسابي (2.793)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المحور تحققاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (5) "أبتكر أساليب جديدة لقيادة وتنفيذ الأعمال والمهام المناطة بي" بمتوسط حسابي (2.266).

نتائج التساؤل الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

نص التساؤل الثاني للبحث على "ما مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت (كدرجة إجمالية، وكأبعاد فرعية: إنجاز الأعمال، والمثابرة وحل المشكلات، والتقييم والتطوير الذاتي)؟". وللإجابة عنه تم تبويب البيانات في جداول مرتبة، وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وترتيب النتائج في كل بُعد حسب قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور. كما يتبين من الجدول التالي:

جدول (14):

درجة تطبيق المحور الثاني: "كفاءة الأداء"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	أنجز الأعمال والمهام المناطة بي بما يحقق الأهداف المنشودة منها.	3.801	0.653	مرتفعة	1
2	أنجز الأعمال والمهام المناطة في التوقيت المحدد لها.	3.531	0.719	مرتفعة	2
3	أستفيد من الموارد المتاحة لأداء مهام العمل بكفاءة.	3.465	0.500	مرتفعة	3
4	لدي القدرة على حل المشكلات والصعوبات التي تعوق أدائي لأعمالي.	3.461	0.507	مرتفعة	4
5	أشعر بالرضا عن كفاءة أدائي للأعمال والمهام المناطة بي.	3.398	0.612	متوسطة	6

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
6	أستخدم المنهج العلمي لحل المشكلات التي تعوق كفاءة أدائي.	2.465	0.806	منخفضة	17
7	يؤثر التقصير من جانب بعض المرؤوسين بشكل سلبي على كفاءة أدائي. *	3.270	0.773	متوسطة	7
8	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات سلباً على كفاءة أدائي. *	2.797	1.047	متوسطة	15
9	استخدم التقويم الذاتي لكفاءة أدائي.	2.398	0.953	منخفضة	18
10	تتسم بعض المهام الموكلة لي بالغموض مما يضعف من كفاءة أدائي. *	3.066	0.680	متوسطة	10
11	أسعى لتطوير كفاءة أدائي على نحو مستمر.	2.801	0.748	متوسطة	14
12	لدي الجاهزية والاستعداد للعمل حتى بعد نهاية الدوام الرسمي إذا دعت الحاجة لذلك.	3.191	1.277	متوسطة	9
13	السلطات الممنوحة لي غير كافية لإنجاز بعض المهام والأعمال. *	2.867	0.806	متوسطة	13
14	أفضل العمل في فريق من أجل تحسين كفاءة الأداء.	3.195	0.912	متوسطة	8
15	أنفذ المهام والأعمال الموكلة لي وفق خطة مرسومة ومحددة.	3.402	0.491	متوسطة	5
16	أحدد متطلبات التنفيذ الناجح للمهام والأعمال المناطة بي من أجل تحقيقها بشكل كامل.	2.934	0.772	متوسطة	11
17	أستفيد من آراء الزملاء والمرؤوسين في تطوير أدائي.	2.930	0.774	متوسطة	12
18	أحدد نقاط القوة والضعف المتعلقة بكفاءة أدائي للاستفادة منها في المستقبل.	2.730	0.773	متوسطة	16
		المتوسط الحسابي العام	متوسطة		
		3.095			

ومن هذا الجدول يتضح أن متوسط درجة تطبيق المحور الثاني: "كفاءة الأداء" إجمالاً من وجهة نظر العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت المشاركين في البحث كانت "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3.095). وقد تراوحت درجة تطبيق عبارات هذا البعد من وجهة نظر المشاركين في البحث ما بين (منخفضة) و(مرتفعة).

وقد حصلت (4) عبارات على درجة (مرتفعة)، و(12) عبارة على درجة (متوسطة)، وعبارتان على درجة (منخفضة).

وأنت في الرتبة الأولى كأعلى عبارات هذا المحور تحقّقاً وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (1) "أنجز الأعمال والمهام المناطة بي بما يحقق الأهداف المنشودة منها" بمتوسط حسابي (3.801)، تلتها في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (2) "أنجز الأعمال والمهام المناطة في التوقيت المحدد لها" بمتوسط حسابي (3.531)، تلتها في الرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (3) "استفيد من الموارد المتاحة لأداء مهام العمل بكفاءة" بمتوسط حسابي (3.465)، تلتها في الرتبة الرابعة وبدرجة (مرتفعة) العبارة رقم (4) "لدي القدرة على حل المشكلات والصعوبات التي تعوق أدائي لأعمالي" بمتوسط حسابي (3.461)، تلتها في الرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (15) "أنفذ المهام والأعمال الموكلة لي وفق خطة مرسومة ومحددة" بمتوسط حسابي (3.402).

وتأتي في الرتبة الرابعة عشر وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (11) "أسعى لتطوير كفاءة أدائي على نحو مستمر" بمتوسط حسابي (2.801)، تلتها في الرتبة الخامسة عشر وبدرجة (متوسطة) العبارة رقم (8) "يؤثر نظام العقوبات والجزاءات سلباً على كفاءة أدائي" بمتوسط حسابي (2.797)، تلتها في الرتبة السادسة عشر وبدرجة (متوسطة) عشر العبارة رقم (18) "أحدد نقاط القوة والضعف المتعلقة بكفاءة أدائي للاستفادة منها في المستقبل" بمتوسط حسابي (2.730)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (6) "أستخدم المنهج العلمي لحل المشكلات التي تعوق كفاءة أدائي" بمتوسط حسابي (2.465)، وجاءت في الرتبة الأخيرة كأقل عبارات هذا المحور تحقّقاً وبدرجة (منخفضة) العبارة رقم (9) "أستخدم التقويم الذاتي لكفاءة أدائي" بمتوسط حسابي (2.398).

نتائج التساؤل الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

نص التساؤل الثالث لهذا البحث على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المهارات القيادية كأبعاد فرعية ودرجة إجمالية وكفاءة الأداء كأبعاد فرعية ودرجة إجمالية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرض الإحصائي الأول لهذا البحث والذي نص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المهارات القيادية كأبعاد فرعية ودرجة إجمالية وكفاءة الأداء كأبعاد فرعية ودرجة إجمالية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟". وللتأكد من صحة هذا الفرض تم حساب معاملات الارتباط بين استجابات العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت في المهارات القيادية كأبعاد فرعية ودرجة إجمالية وكفاءة الأداء كأبعاد فرعية ودرجة إجمالية. وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الإصدار الثاني والعشرين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول (15):

جدول (15):

معاملات الارتباط بين أبعاد المهارات القيادية وأبعاد كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت

الدرجة الإجمالية	ثالثاً: التقييم والتطوير الذاتي	ثانياً: المثابرة وحل المشكلات	أولاً: إنجاز الأعمال	كفاءة الأداء المهارات القيادية
** 0.335	* 0.154	** 0.298-	** 0.657	أولاً: المهارات الإدارية والتنظيمية
** 0.467	* 0.125	0.88-	** 0.718	ثانياً: المهارات الإنشائية والاجتماعية
** 0.471	0.013	0.100-	** 0.699	ثالثاً: المهارات الذاتية والشخصية
** 0.536	0.113-	0.011-	** 0.864	رابعاً: المهارات الفنية
** 0.454	0.086	* 0.147-	** 0.756	الدرجة الإجمالية

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (ر) عند مستوى الدلالة (0.05) = 0.124 ، وعند مستوى الدلالة (0.01) = 0.163

** دال عند (0.01) & * دال عند (0.05)

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجات الإجمالية للعاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت في المحور الثاني (كفاءة الأداء) ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول (المهارات القيادية) وأبعاده الفرعية (المهارات الإدارية والتنظيمية، والمهارات الإنسانية والاجتماعية، والمهارات الذاتية والشخصية، والمهارات الفنية).

ثانياً: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين درجات العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت في البعد الأول للمحور الثاني (إنجاز الأعمال) ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول (المهارات القيادية) وأبعاده الفرعية (المهارات الإدارية والتنظيمية، والمهارات الإنسانية والاجتماعية، والمهارات الذاتية والشخصية، والمهارات الفنية).

ثالثاً: وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين درجات العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت في البعد الثاني للمحور الثاني (المثابرة وحل المشكلات) ودرجاتهم في البعد الخاص بالمهارات الإدارية والتنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين درجاتهم في نفس البعد ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول (المهارات القيادية)؛ بينما كانت العلاقة غير دالة بين درجاتهم في هذا البعد ودرجاتهم في الأبعاد الخاصة بكل من المهارات الإنسانية والاجتماعية، والمهارات الذاتية والشخصية، والمهارات الفنية.

رابعاً: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت في البعد الثالث للمحور الثاني (التقييم والتطوير الذاتي) ودرجاتهم في الأبعاد الخاصة بالمهارات الإدارية والتنظيمية، والمهارات الإنسانية والاجتماعية؛ بينما كانت العلاقة غير دالة بين درجاتهم في هذا البعد ودرجاتهم الإجمالية في المحور الأول (المهارات القيادية) ودرجاتهم في الأبعاد الخاصة بالمهارات الذاتية والشخصية، والمهارات الفنية.

نتائج التساؤل الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

نص التساؤل الرابع لهذا البحث على "ما مدى الإسهام النسبي للمهارات القيادية في التنبؤ بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟". ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية :

1. ما مدى الإسهام النسبي للمهارات الإدارية والتنظيمية في التنبؤ بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟
2. ما مدى الإسهام النسبي للمهارات الإنسانية والاجتماعية في التنبؤ بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟
3. ما مدى الإسهام النسبي للمهارات الذاتية والشخصية في التنبؤ بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟
4. ما مدى الإسهام النسبي للمهارات الفنية في التنبؤ بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت؟

وللاجابة عن التساؤل الفرعي الأول، تم صياغة الفرض الإحصائي الثاني لهذا البحث: "تنبؤ المهارات الإدارية والتنظيمية بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام "تحليل الانحدار الخطى" Linear Regression، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الإصدار الثاني والعشرين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (16):

نسبة مساهمة المهارات الإدارية والتنظيمية في التنبؤ بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت

المقياس	معامل الارتباط	نسبة المساهمة	القيمة الفائية	مستوى الدلالة
	"R"	"R square"	"F"	
المهارات الإدارية والتنظيمية	0.335	0.113	32.204	0.01

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين المهارات الإدارية والتنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، كما يتضح من الجدول السابق أن المهارات الإدارية والتنظيمية تفسر ما نسبته (11%) من التباين في متغير كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، حيث بلغت القيمة الفائية (32.204)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول (17):

نتائج تحليل الانحدار لكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل بيتا	نسبة المساهمة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
		Beta			
كفاءة الأداء	الثابت	46.378			
	المهارات الإدارية والتنظيمية	0.172	3.35%	5.675	0.01

ويتضح من الجدول السابق أن المهارات الإدارية والتنظيمية من المهارات القيادية المنبئة بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، وجاء إسهام المهارات الإدارية والتنظيمية بمستوى كفاءة الأداء بنسبة (3.35%).

ويمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو التالي:

$$\text{الدرجة الكلية لمستوى كفاءة الأداء} = 0.172 \times (\text{المهارات الإدارية والتنظيمية}) + 46.378$$

ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن المهارات الإدارية والتنظيمية تُنبئ بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، حيث أن زيادة المهارات الإدارية والتنظيمية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت تزيد من كفاءة الأداء لديهم.

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني، تم صياغة الفرض الإحصائي الثالث لهذا البحث: "تُنبئ المهارات الإنسانية والاجتماعية بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام "تحليل الانحدار الخطي" Linear Regression، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الإصدار الثاني والعشرين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدولان التاليان:

جدول (18):

نسبة مساهمة المهارات الإنسانية والاجتماعية في التنبؤ بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت

المقياس	معامل الارتباط	نسبة المساهمة	القيمة الفائية	مستوى الدلالة
	"R"	"R square"	"F"	
المهارات الإنسانية والاجتماعية	0.467	0.218	70.931	0.01

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين المهارات الإنسانية والاجتماعية وكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، كما يتضح من الجدول السابق أن المهارات الإنسانية والاجتماعية تفسر ما نسبته (22%) من التباين في متغير كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، حيث بلغت القيمة الفائية (70.931)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار لكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل بيتا Beta	نسبة المساهمة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
كفاءة الأداء	الثابت المهارات الإنسانية الاجتماعية	39.397 0.325	%4.67	8.42 2	0.01

ويتضح من الجدول السابق أن المهارات الإنسانية والاجتماعية من المهارات القيادية المنبئة بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، وجاء إسهام المهارات الإنسانية والاجتماعية بمستوى كفاءة الأداء بنسبة (4.67%).

ويمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو التالي:

$$\text{الدرجة الكلية لمستوى كفاءة الأداء} = 39.397 + 0.325 \times (\text{المهارات الإنسانية والاجتماعية})$$

ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن المهارات الإنسانية والاجتماعية تُنبئ بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، حيث أن زيادة المهارات الإنسانية والاجتماعية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت تزيد من كفاءة الأداء لديهم.

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث، تم صياغة الفرض الإحصائي الرابع لهذا البحث: "تُنبئ المهارات الذاتية والشخصية بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام "تحليل الانحدار الخطي" Linear Regression، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الإصدار الثاني والعشرين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدولان التاليان:

جدول (20):

نسبة مساهمة المهارات الذاتية والشخصية في التنبؤ بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت

المقياس	معامل الارتباط "R"	نسبة المساهمة "R square"	القيمة الفائية "F"	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية والشخصية	0.471	0.221	72.220	0.01

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين المهارات الذاتية والشخصية وكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، كما يتضح من الجدول السابق أن المهارات الذاتية والشخصية تفسر ما نسبته (22%) من التباين في متغير كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، حيث بلغت القيمة الفائية (72.220)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار لكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل بيتا Beta	نسبة المساهمة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
كفاءة الأداء	الثابت المهارات الذاتية والشخصية	36.110 0.476	%4.71	8.498	0.01

ويتضح من الجدول السابق أن المهارات الذاتية والشخصية من المهارات القيادية المنبئة بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، وجاء إسهام المهارات الذاتية والشخصية بمستوى كفاءة الأداء بنسبة (4.71%).

ويمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو التالي:

$$\text{الدرجة الكلية لمستوى كفاءة الأداء} = 36.11 + 0.476 \times (\text{المهارات الذاتية والشخصية})$$

ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن المهارات الذاتية والشخصية تُنبئ بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، حيث أن زيادة المهارات الذاتية والشخصية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت تزيد من كفاءة الأداء لديهم.

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع، تم صياغة الفرض الإحصائي الخامس لهذا البحث: "تُنبئ المهارات الفنية بكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام "تحليل الانحدار الخطى" Linear Regression، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الإصدار الثاني والعشرين. وجاءت النتائج كما يوضح الجدولان التاليان:

جدول (22):

نسبة مساهمة المهارات الفنية في التنبؤ بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت

المقياس	معامل الارتباط "R"	نسبة المساهمة "R square"	القيمة الفائية "F"	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	0.536	0.288	102.63	0.01

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين المهارات الفنية وكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، كما يتضح من الجدول السابق أن المهارات الفنية تفسر ما نسبته (29%) من التباين في متغير كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، حيث بلغت القيمة الفائية (102.63)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول (23):

نتائج تحليل الانحدار لكفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل بيتا Beta	نسبة المساهمة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
كفاءة الأداء	الثابت المهارات الفنية	37.084 0.748	%5.36	10.131	0.01

ويتضح من الجدول السابق أن المهارات الفنية من المهارات القيادية المنبئة بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، وجاء إسهام المهارات الفنية بمستوى كفاءة الأداء بنسبة (5.36%)

ويمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو التالي:

$$\text{الدرجة الكلية لمستوى كفاءة الأداء} = 37.084 + 0.748 \times (\text{المهارات الفنية})$$

ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن المهارات الفنية تُنبئ بمستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت، حيث أن زيادة المهارات الفنية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت تزيد من كفاءة الأداء لديهم.

أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، (د.ت). لسان العرب، ستة مجلدات، طبعة جديدة محققة ومشكولة شكلاً كاملاً ومذيلاً بفهارس مفصلة، القاهرة: دار المعارف.
- إسماعيل، محمد السيد وآخرون (1991). تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم.
- السلمي، علي (1999). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (2003). القاموس المحيط، الطبعة الثانية، بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- جواد، شوقي ناجي (2000). إدارة الأعمال (منظور كلي)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، رابية محمد (1999). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- حسن، عبد الفتاح (1969). مبادئ القانون الإداري الكويتي، بيروت: دار النهضة العربية.
- خطاب، عايدة (1989). التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، الإسكندرية: دار الفكر العربي.
- درويش، إبراهيم (1988). الوسيط في الإدارة العامة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- رسلان، أنور أحمد (1991). تقويم الأداء الوظيفي بدول مجلس التعاون الخليجي، دن.
- زايد، عادل محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، جامعة مصر: مصر.
- سعيد، صالح عودة (1994). إدارة الأفراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة: مطبعة الانتصار.
- شعبان، حمدي محمد وآخرون (2003). الإعلام والاتصال بالجماهير لرجل الأمن، القاهرة: مطبعة كلية الشرطة.
- ناصر، حسن محمود حسن (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة.
- الوهبي، خالد بن حمد إبراهيم (2004). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- الشريف، طلال عبدالملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- أبوزعتر، منير حسن (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية.
- الحارثي، سعد بن عائض بن سعد (2008). درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية التربية.
- فارس، بوعمامة أحمد (2010). المهارات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة "سونلغاز" للتوزيع - قسنطينة -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة -، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الشهري، عثمان علي (2015)، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- السلمي، فهد رزق الله سالم (2003). مدي كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوي أداء الأفراد بحرس الحدود (دراسة مسحية علي قطاعات ومركز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- العتيبي، عبدالمحسن بن إبراهيم (2003). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

- العدواني، حنان ناصر (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- شاهين، عبيد مرشد محمد (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.
- أبونصيب، عرفة جبريل ويوسف محمد مصطفى (2013). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والإقتصادية، العدد الأول للعام، الجزء 14 (01)، (82-74).
- محمد، صبري عبدالجبار (2005). المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد الثاني والعشرون، (59-37).
- الغامدي، علي بن محمد (2013). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 3، (1096-1068).
- الجمل، سمير سليمان (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمؤوسين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الثاني والثلاثون (2)، (186-151).
- زيتوني، سامية & عنابة، جامعة (د.ت)، أثر أنماط القيادة الإدارية علي تنمية المهارات لدي الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 19، (79-70).
- القيسي، عامر ياس خضير (2009). إتجاهات طلبة كلية التربية الأساسية نحو الديمقراطية، مجلة كلية التربية الأساسية.
- العوفي، شيرين عبدالرحمن (د.ت). فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادة الإدارية النسائية التابعة للجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، مجلة كلية رياض الأطفال جامعة الفيوم للدراسات التربوية والنفسية، العدد الأول، (314-373).
- المطيري، صيته محمد بن بجاد (د.ت)، درجة امتلاك القيادات التربوية في مدارس البنات بمحافظة الدوادمي لمهارات الذكاء الوجداني، مجلة كلية رياض الأطفال جامعة الفيوم للدراسات التربوية والنفسية، العدد الأول، (281-231).
- سلمان، هدي محمد (2015). الكفاءة القيادية وعلاقتها بنجاح خطة العمل لدى أعضاء الملاك التدريبي في قسم النشاط الرياضي في الجامعة المستنصرية، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية المجلد (15)، العدد (1) ج2، (50-43).
- الثويني، طارق بن محمد (2013). السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد السادس، العدد الثاني، (200-165).
- المجالي، فايز محمد & الخوالدة عايد أحمد (2014). أهمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثامن والثلاثون (الجزء الثالث)، (246-213).
- المغامسي، سعيد بن فالح (2004). القيادة التربوية والمهارات اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 54، الجزء الأول، (128-99).
- العلي، يسري (2011). الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة المفرق، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد التاسع عشر، (139-116).
- النويقة، عطالله بشير عبود (2015)، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، (64-45).
- يوسف، درويش (1995). المعرفة الغدارية لدي القيادات في منظمة الأعمال والمنظمة الحكومية بدول الإمارات العربية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث، العدد 47.

- رزق، راشد مرزوق & السيد، محمد سيد (2013). مكونات الذكاء الوجداني وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرار، كلية التربية، المجلة التربوية – العدد الرابع والثلاثون، (224-272).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bitner, C. E. (2013). Exploring the relationship between work-climate of police departments and officer performance at work (Order No. 3589484). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1428384464)
- Braziel, C. (2011). Analysis of cross-cultural leadership competencies for united states military leaders: A study of united states military security assistance officers in cairo, egypt (Order No. 3466604). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (885137338).
- Chandler, L. S. (2011). Examining air force officers' perceptions: Leadership skills, functional competence, and organizational performance (Order No. 3455109). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (866676099).
- Coleman, T. G. (2006). A study of strategic management and performance measurement in canadian police organisations (Order No. MR20201). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305279593).
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., & Marks, M. A. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86.
- Costin, D. E. (2008). Essential leadership competencies for U.S. air force wing chaplains (Order No. 3357128). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304461523).
- Gottschalk, P. (2007). Predictors of police investigation performance: An empirical study of norwegian police as value shop. *International Journal of Information Management*, 27(1), 36.
- Gottschalk, P., & Solli-Sather, H. (2007). Computer Information Systems as Determinants of Police Investigation Performance: An Empirical Study. *The Journal of Computer Information Systems*, 47(3), 45-59.
- Harris, W. E. (2014). Examining the relationship between police officer education and job performance (Order No. 3625852). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1556660501).
- Indrayanto, A., Burgess, J., Dayaram, K., & Noermijati. (2014). A case study of transformational leadership and para-police performance in indonesia. *Policing*, 37(2), 373-388.
- Li-Ren, Y., Hsiu-Feng Yen, & Yu-Fu, C. (2012). A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance. *Policing*, 35(3), 528-550. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13639511211250785>
- Pullen, W., C.P.T., & Gallant, W. (2009). Embedding HPT: Improving police performance by implementing human performance technology in the Royal Canadian Mounted Police. *Performance Improvement*, 48(3), 7-12.
- Rouco, C. (2014). Identification and development of leadership competences in the different organizational levels: Portuguese military context. Paper presented at the 237-247.

- Savoie, J. H. (2009). Police leadership: Should we develop leadership competencies in recruits?(Order No. MR52155). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305159374).
- Shea,Thomas A., I.,II. (2015). Required leadership competencies for the police executive: A validation study that considers the subordinate perspective (Order No. 3730745). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1734108045).
- Tian, J., Miao, D., Xu, Y., & Yang, Y. (2009). THE LEADERSHIP COMPETENCY MODELING OF MILITARY ACADEMY CADETS. *Social Behavior and Personality*, 37(4), 525-537.
- Weaver, J. S. (2008). Comparing leadership competencies of U.S. army generals and U.S. army civilian senior executives: A case study (Order No. 3331427). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304822073).
- Webb, D. W. B. (2007). The efficacy of the use of competency-based frameworks to improve police performance (Order No. 3264367). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304756199).