



الكفاءات القيادية كما يراها القادة ومرؤوسوهم في القطاعين الحكومي والخاص بدولة الكويت

د. عثمان حمود الخضر*

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات القيادية العامة المطلوبة للموظائف القيادية في دولة الكويت كما يراها كل من القياديين ومرؤوسيه في القطاع الحكومي والقياديين في القطاع الخاص، وإلى معرفة ترتيب هذه الكفاءات من حيث أهميتها النسبية كما يراها القادة ومرؤوسوهم في القطاع الحكومي والقادة ومرؤوسوهم في القطاع الخاص. إلى جانب معرفة إذا ما كان هناك فروق في تقدير كل كفاءة بين قياديي القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبين قياديي القطاع الحكومي ومرؤوسيه. شارك في الدراسة ٦٢٧ موظفاً كويتياً يعملون في دولة الكويت (٣٨٧ موظفاً و ٢٤٠ موظفة)، يعمل ٤٤٦ منهم في القطاع الحكومي، و ١٨١ في القطاع الخاص، في حين بلغ عدد القياديين في القطاع الحكومي ١٠٤ ومثلهم في القطاع الخاص. أما عدد المرؤوسين في القطاع الحكومي فبلغ ٢٠٦ وفي القطاع الخاص ٧٧. وقامت كل مجموعة بتقدير الأهمية النسبية لـ ٤٠ كفاءة كميّاً. وخلصت الدراسة إلى وجود ١٢ كفاءة حظيت بأهمية نسبية لدى القادة في القطاع الحكومي ومرؤوسيه والقادة في القطاع الخاص، وهي: "واثق من نفسه"، و"لديه مصداقية، جدير بالثقة والاعتماد"، و"يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب"، و"مرن في تفكيره، يتقبل التغيير"، و"متفان ومخلص في عمله"، و"يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته"، و"مخطط" و"يحفز ويؤثر إيجابياً في الآخرين"، و"واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية"، و"مسيطر على انفعالاته"، و"يدرك الحاجة للتغيير

* دكتوراه في علم النفس التنظيمي، جامعة توتنجهام، المملكة المتحدة، عام ١٩٩٩م، أستاذ مساعد بقسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.

ويدير التغيير بكفاءة"، و"لديه دافعية عالية للإنجاز". وأشارت النتائج إلى وجود بعض الفروق في تقدير كل كفاءة بين القادة في القطاع الحكومي والقادة في القطاع الخاص، وبين القادة في القطاع الحكومي ومروسيهم.

مقدمة:

في عام ١٩٩٥م، وبدعوة من حكومة دولة الكويت، قام البنك الدولي بتقويم الوضع الاقتصادي للدولة، وخلص في تقريره إلى أن الدولة تعاني جملة مشكلات هيكلية لا بد من التصدي لها، وأن المحافظة على الوضع الراهن ليس خياراً متاحاً. وذهب التقرير إلى حد القول: إن قدرات القوى العاملة الحالية واستعداداتها ليست مناسبة لتطبيق الإستراتيجيات المقترحة في تقرير البنك، وإن جهوداً كبيرة لا بد أن تبذل من أجل تحسين نوعية الموظفين الحاليين. وعلى أثر ذلك، قام قطاع التطوير الوظيفي في ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت بدراسة^(١) في عام ١٩٩٦م عززت ما جاء في تقرير البنك الدولي من أن البيروقراطية الحالية في الدولة تمنع تطبيق الإصلاحات الإدارية التي اقترحها البنك الدولي، وأن القيادات الإدارية غير مؤهلة من الناحية السلوكية والنفسية لقيادة حركة الإصلاح الإداري في الدولة، كما خلصت إلى أن هذه القيادات لا ترى أنها مسؤولة بصفة شخصية عن الإنتاجية المنخفضة في الجهاز الحكومي، التي لا ينكرونها أصلاً على الرغم من مسؤوليتهم القانونية عنها، كما عزوا لأنفسهم خصائص قيادية فاعلة لم تظهر آثارها في محيط منظماتهم. وربما أخطر ما جاء في هذا التقرير هو المقاومة العالية والمتطرفة التي أبدتها هذه القيادات للتغيير أياً كان نوعه.

وعلى الرغم من مضي ما يقارب عشرة أعوام على إصدار هذا التقرير، وعلى الرغم من الحديث المتزايد عن إحالة القياديين الذين أمضوا ثلاثين سنة

(١) دراسة غير منشورة استخدمت ١٠٦٩ قيادياً يعملون في ٣٨ منظمة حكومية كويتية خاضعة تحت إشراف ديوان الخدمة المدنية موزعين على النحو التالي: ١٣٢ قيادة عليا، و٢٧٤ مديراً في مستوى إداري متوسط، و٢٩١ مشرفاً ورئيس قسم.

في الخدمة على التقاعد وإحلال قيادة متمكنة مكانها، فلا يوجد إلى الآن رؤية واضحة الملامح لإعداد قادة قادرين على الوفاء بمتطلبات عملية التغيير الإصلاحي في الدولة، ولا نعرف على وجه الدقة خصائص قادة التغيير هؤلاء، ولم يتضح في الأفق - إلى هذه الساعة - مبادرة جادة للإصلاح الإداري.

إن الاختيار الصحيح لهؤلاء القادة، وتطويرهم وتحسينهم كي يكونوا قادرين على تحمل أعباء الإصلاح لا يتم دون رؤية واضحة لماهية الكفاءات التي تحتاج إليها وظائفهم والتي يجب أن يتمتعوا هم بها. لذا جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد تلك الكفاءات العامة التي يجب أن يتمتع بها القائد في القطاع الحكومي بالكويت، وترتيب أولوية هذه الكفاءات كما يراها القادة الحاليون ومروؤوسوهم.

ومما يؤكد أهمية مدخل الكفاءات في التنمية البشرية ما ذكره كل من "سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 1993, p.23)" أن مدخل الكفاءات مدخل شمولي يوحد ويربط عدة وظائف إدارية في نسق واحد، فانتقاء القادة مبني على ما لديهم من كفاءات مرتبطة بالنجاح في الوظيفة القيادية، كما أن التدريب والتطوير يتمان من أجل تعزيز هذه الكفاءات لدى القائد، وتصميم نظام الحوافز والأجور يتم بطريقة تشجع القائد على اكتساب تلك الكفاءات، وأما نظام تقويم الأداء فيصمم؛ بحيث يحدد مدى الثغرة بين كفاءات القائد الحالية والدرجة المثلى من الكفاءات التي يجب أن يتسم بها. ويستعرض "إنجرام وغيتا-تايلور (Ingraham & Getha-Taylor, 2004, p.95)" عدة نماذج تدريب قيادي في القطاع الحكومي الأمريكي قائمة على نماذج كفاءات قيادية.

كما عرض "مارغورث (Marguardt, 2000, p.2)" نظرتة المستقبلية للتحولات الرئيسية التي ستؤثر في منظمات القرن الواحد والعشرين في ثمانى قوى، هي: العولمة والاقتصاد العالمي، تكنولوجيا الحاسب الآلي، التحولات الراديكالية في عالم الأعمال، تزايد قوة طلبات العملاء وإلحاحها، بروز المعرفة والتعليم باعتبارهما الأصول الأساسية للمنظمة والدولة، الأدوار الجديدة

وتوقعات العمال، البيوتكنولوجي، وسرعة التغيير. ويتساءل المرء: هل كانت قيادات العمل الرسمي في دولة الكويت مؤهلة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين هذه؟ ففي القرن العشرين كان ينظر للقيادة باعتبارها وظيفة، أما في القرن الواحد والعشرين - نظراً للتحديات الكثيرة التي سيواجهها القادة في هذا القرن - فينظر للقيادة باعتبارها مهمة task أكثر من كونها وظيفة job.

القيادة الفاعلة ضرورية للتكيف الناجح خلال مرحلة التغيير التنظيمي، ومؤثرة في الأداء التنظيمي (Ingraham, Sowa, & Moynihan, 2004, p. 152). وإذا سلمنا بأن منظمات الأعمال ما هي إلا مجموعات عمل منوط بها تنفيذ الخطط التنظيمية، فإنه لا جماعة دون قيادة، ولا قيادة دون جماعة، فالقادة ينظمون، ويوجهون، ويحفزون، ويعاقبون، ويؤثرون، ويخططون، ويديرون شؤون منظماتهم وأفرادهم، وغالباً ما ينظر إلى القائد على أنه سبب مباشر لنجاح المجموعة التي يديرها أو فشلها.

الإطار النظري:

على الرغم من الكم الكبير في بحوث القيادة فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه بين الباحثين لمفهوم القيادة (Bass, 1990)، لكن أهم عنصر مشترك في تعريفات القيادة هو القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين، في اتجاهاتهم، وقناعاتهم، وسلوكياتهم، ومشاعرهم، وذلك من خلال التحفيز والثواب والعقاب، ومن خلال القدوة الحسنة بأن يكون القائد مثلاً يحتذى أمام مرؤوسيه. لذا لا يمكن اعتبار فرد ما قائداً ما لم يكن لديه القدرة على التأثير في مرؤوسيه. ولأغراض هذا البحث، يمكن أن نصلح على تعريف القيادة بأنها عملية تأثير اجتماعي في الآخرين من قبل أحد أفراد المجموعة تهدف لحملهم على أداء مهام تنظيمية.

والقيادة والإدارة مفهومان متمايزان ومتربطان في آن واحد؛ فسلوكيات القيادة تشمل التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، وإشاعة ثقة المرؤوسين في القيادة والنظام، ورؤية المستقبل بعين ثاقبة، وتحفيز المرؤوسين. أما الإدارة فتشمل سلوكيات تنسيق الموارد، والتخطيط،

والتنظيم، والتوجيه، والسيطرة، وإنجاز أهداف تنظيمية محددة. وكل من القيادة والإدارة تتداخل في سلوكيات التخطيط وإنجاز الأهداف وتحفيز المرؤوسين وتوجيههم (Kotter, 1999; Huber, 1996). ويفرق "بنس (Bennis, 1994)" بين القادة والمديرين بأن القادة يركزون على الأفراد، في حين ركز المديرون على الأنظمة وهياكل العمل، والقادة يبدعون أما المديرون فيديرون، والقادة يطورون أما المديرون فيحافظون على الأنظمة، والقادة لديهم نظرة بعيدة المدى، في حين أن لدى المديرين نظرة قصيرة المدى، والقادة يسألون لماذا؟ أما المديرون فيسألون كيف؟ وباختصار، القادة يفعلون الشيء الصحيح، أما المديرون فيفعلون الشيء بصورة صحيحة.

لقد قدمت العديد من النظريات التي حاولت الإجابة عن السؤال: من هو القائد الناجح؟ إن دراسة مفهوم القيادة التنظيمية تساعدنا على معرفة لماذا ينجح بعض القادة ويفشل غيرهم؟ وما الذي يميز القادة الأكفاء عن سواهم؟ فمن أوائل النظريات التي قدمت لتفسير القيادة الفاعلة هي نظريات السمات التي ترى بأن القائد الفعال هو الذي يتصف بعدة صفات تمنحه المقدرة على النجاح في الموقف التنظيمي، ويندرج تحت هذا التصنيف نظرية الرجل/المرأة العظيم التي ترى أن القادة العظام يولدون عظاماً ولا يصنعون، حيث تؤدي الوراثة دوراً بارزاً في صياغة هؤلاء القادة، أما النظرية الأخرى فقد حاولت تحديد السمات التي تجعل القائد ناجحاً، بغض النظر عن هذه السمات وراثية كانت أم مكتسبة. ثم جاءت النظريات السلوكية التي حاولت التركيز على أسلوب إدارة القائد وليس سماته؛ حيث رأت أن القائد الناجح هو القادر على الجمع بين أسلوبين؛ الأول: الاهتمام بالأفراد، من خلال الاهتمام بمشاعرهم، وتشجيعهم، والاستماع لهم، وإشراكهم في القرارات، والتعايش الاجتماعي معهم، والثاني: الاهتمام بالعمل، من خلال الضبط الإداري، والحرص على إنجاز الأعمال في وقتها، وإعطاء الأوامر دون إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، ثم ظهرت حركة تنميط الأساليب القيادية الناجحة للقائد، كنمط القائد المساند، والتشاوري، والموجه

للإنجاز، وغير ذلك. أما النظريات الموقفية، فقد رأت أن نجاح القائد يعتمد على الموازنة بين سلوكه، كما أوضحتها النظريات السلوكية، ومتطلبات الموقف الذي يعيش فيه القائد، كالعلاقة بين القائد وأفراده، ومدى تنظيم المهام الوظيفية، وقوة منصب القائد، ومدى نضج أفراده؛ أي أنها ترى أن القائد يجب أن يتمتع بالمرونة الكافية كي يكيف أسلوبه القيادي بحسب مقتضيات الموقف التنظيمي (عثمان الخضر، ٢٠٠٥م ب، ص ١٨٦)

أما النظرة الحديثة للقيادة فتبحث في ماهية تلك المتغيرات (المهارات، والسمات، والقدرات، والدافعية، والقيم، والتعليم، والمعرفة.. إلخ) التي اصطلح على تسميتها بالكفاءات Competencies، التي توجد لدى القائد والتي من الممكن أن تنبئ بنجاحه المستقبلي في وظيفته القيادية (Boyatzis, 1982, p.21)؛ أي ليس المهم هنا السمات التي لدى القائد فقط - كما عبرت عنها نظريات السمات - ولكن المهم هو الكفاءات، وهي أشمل من السمات، التي تنبئ بنجاح القائد في مهامه (Spencer & Spencer, 1993, p.7). ويمكن تعريف الكفاءة القيادية بأنها أية معرفة أو مهارة أو قدرة أو دافع، سواء كانت إدارية أم فنية أم عقلية أم نفسية أم اجتماعية، تسهم في النجاح في المنصب أو المهمة القيادية. ويمكن النظر إلى الكفاءات بأنها تلك الخصائص المرغوبة التي يؤدي تفعيلها - وليس امتلاكها فقط - إلى تحقيق نتائج مرغوبة. (Kurz & Bartram, 2002)

وهناك ما يعرف بالكفاءة الكامنة Potential Competency، وهي أي خصيصة فردية لازمة للنجاح في وظيفة ما ولكنها غير مفعلة في الواقع العملي لسبب أو لآخر، مثلاً، لدى المدير القدرة على التخطيط الإستراتيجي ولكنه لا يمارس هذه الكفاءة؛ لأن كثافة العمل عالية بحيث أصبحت تستغرقه التفاصيل الجزئية عن رؤية الصورة العامة للمنظمة ومستقبلها. وما زال هناك حوار بين العلماء حول الكفاءات القيادية أهى موروثة أم مكتسبة؟ وهل بإمكان برامج التطوير القيادي تنميتها في القادة (Tubbs & Schulz, 2005)؟

وتعتبر المهارة Skill أحد مكونات الكفاءة، والمهارة يمكن تطويرها،

وليست بالضرورة موروثة، تظهر على شكل أداء وليس استعداداً كامناً فقط، حيث يمكن تقسيم المهارات إلى ثلاثة مكونات رئيسة هي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات المعرفية. وتختلف الحاجة إلى مهارة ما من وظيفة قيادية لأخرى، ومن مستوى إداري لآخر، ومن منظمة لأخرى بحسب طبيعة تلك الوظيفة والأدوار المنوط بالقائد القيام بها ونوعية أهداف المنظمة. فكلما ارتفع القائد في السلم التنظيمي زاد اعتماده على مروؤوسيه لتغطية المهارات الفنية وقل اعتماده على نفسه في هذه المهارات. وبصورة عامة، كلما ارتفع القائد في السلم التنظيمي قلت حاجته إلى المهارات الفنية، وزادت حاجته إلى المهارات الإدارية والعقلية نظراً لتركز عمليات اتخاذ القرار والتخطيط ورسم سياسات العمل العامة والإبداع في الأفكار والآراء والقدرات التحليلية لتشخيص المشكلات وتقويم المعلومات واتخاذ القرارات طويلة الأجل في أعلى الهرم التنظيمي، في حين تبقى الحاجة إلى المهارات الإنسانية ثابتة في كل المستويات التنظيمية (Goleman, 1998a; Hicks & Gullett, 1975, p.158).

كما تشكل المعرفة أحد مكونات الكفاءات القيادية؛ فالإمام القائد بالمفاهيم والنظريات والمبادئ الإدارية يدعم الخبرة المكتسبة من الحياة العملية (أحمد عاشور وعلي الشرقاوي، ١٩٩١م، ص ٩)؛ لأن الخبرة لا تكفي وحدها في إمداد القائد بالأساس اللازم لاتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية (عسكر، ١٩٨٧م، ص ٣٢). ويمكن أن يستمد القائد معارفه القيادية من خلال الدراسة الجامعية، والتدريب، والمنتديات والمؤتمرات القيادية، ومن خلال قراءة الكتب المختصة بالفكر الإداري. ويبدو أن المديرين الخليجيين لديهم اهتمام لافت بأهمية الشهادة العلمية، فقد وجد " الهاشمي ونجار (Alhashimi & Najjar, 1989, pp. 29-39) أن عدد المديرين البحرينيين من حملة الماجستير في الإدارتين العليا والوسطى يفوق أقرانهم في الولايات المتحدة وبريطانيا، وأن نسبة المديرين العرب الذين يحملون شهادات جامعية تبلغ ثلاثة أضعاف أقرانهم المديرين البريطانيين، كما تنفق المنظمات الخليجية ثلاثة أضعاف ما تنفقه

المنظمات البريطانية من مال ووقت على موظفيها من أجل تطويرهم إدارياً. ومع ذلك لا يعتقد "درويش يوسف" (١٩٩٥م) أن موضوع المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية العربية يحظى باهتمام كاف في أدبيات الإدارة العربية.

ويمكن النظر إلى الأداء الوظيفي باعتباره محصلة القدرة على الرغبة في العمل، فلا فائدة من قائد ذي كفاءة مهنية وعقلية وإدارية عالية دون أن تكون لديه الرغبة في العمل والدافعية له، لذا كانت الدافعية إحدى كفاءات القائد المهمة، فلن يستطيع القائد تحفيز مرؤوسيه وإثارة الحماسة فيهم دون أن يكون هو محفزاً ومتحفزاً للعمل. ويتفاوت القادة في مستويات دافعيتهم. وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن المديرين الناجحين لديهم درجة مرتفعة من الحاجة للسلطة والقوة والانتماء (McClelland & Boyatis, 1982). كما أن هناك أدلة بحثية تشير إلى العلاقة الطردية بين الدافع للإنجاز والأداء الوظيفي، وأن المديرين يتمتعون بقدر أكبر من الدافع للإنجاز قياساً بمرؤوسيتهم، وأنه كلما ارتفعنا في السلم التنظيمي إلى الأعلى زادت الدافعية للإنجاز (عثمان الخضر، ٢٠٠٥م ب، ص ٥٠).

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق عام بين المهتمين بمفهوم القيادة حول الكفاءات الأساسية للقائد، فإن اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإدارة النزاعات، والتفكير الإستراتيجي، وتحفيز الذات والآخرين، والتأثير بالآخرين، والتفاوض، والاستقلالية، والإقناع، والتوجيه، والتفويض، والتخطيط طويل المدى وقصير المدى، وتنسيق الجهود، وتشكيل فرق العمل، والحزم، ومهاراة الاتصال، والمبادرة (Day, Newsome, & Catano, 2002, p.5) تتردد كثيراً في دراسات الباحثين والممارسين. وقد يرجع السبب في عدم اتفاق الباحثين على قائمة موحدة من هذه الكفاءات إلى تباين طرق تحليل العمل المتبعة، وإلى المجال الذي يعمل به القائد. لقد صنف "هوجان وهوجان" (Hogan & Hogan, 1998) كفاءات القائد الناجح كما وجدها في الأدبيات النفسية والإدارية إلى خمسة

محاور، هي: محور القدرات المعرفية، وتشمل: الذكاء والإبداع وتحليل المشكلات؛ والمحور الاجتماعي، ويشمل: المرونة السلوكية، والتكيف الاجتماعي الفعال، وإدارة الخلاف، والتفاوض؛ والمحور الشخصي، ويشمل: الانفتاح وحب الاستطلاع، والمحور الدافعي، ويشمل: حفز الذات، وحفز الآخرين، والدافع للإنجاز؛ والجانب المعلوماتي المعرفي وهو الإلمام بالمهمة المنوطة به.

وحيث إننا لا نملك في الغالب السيطرة على متغيرات الواقع التنظيمي بصورة تسمح بظهور كفاءات الفرد بالصورة المثلى، فمن الطبيعي أن تتركز معظم جهود الممارسين لعملية اختيار القادة في البحث عن تلك الكفاءات الكامنة أو الاستعدادات التي توجد لديهم قبل اختيارهم للوظيفة القيادية المناسبة أملاً في أن يتوافر لهذه الكفاءات الكامنة المناخ المناسب بالصورة التي تسمح لها بالظهور. وعلى الرغم من أن الاختبارات والمقاييس النفسية مازالت إحدى أهم أدوات التنبؤ في انتقاء القياديين (عثمان الخضر، ٢٠٠٥ م أ)، فإنها مازالت تتعرض لانتقادات لقصورها عن الكشف عن بعض جوانب النجاح في الأعمال الخاصة بالوظائف القيادية العليا (McClelland, 1973)، وأن هناك كفاءات أكثر قدرة على التنبؤ بالنجاح في الوظائف القيادية لا تتضمنها أدوات القياس النفسية التقليدية (Boyatzis, 1982, p. 21).

وقد حدد "بيرنك (Pernick, 2001)" ثلاث طرق يمكن للمنظمة من خلالها تحديد الكفاءات القيادية؛ الأولى: من خلال استخدام قوائم الكفاءات العامة Generic مستمدة من أطر نظرية. والثانية: من خلال قيام المنظمة بتصميم قائمة كفاءات خاصة بها. والثالثة: من خلال مراجعة رسالة المنظمة Mission Statement وقيمها الرئيسية.

ولا نستطيع أن نغفل تأثير بعض المتغيرات البيئية كالعولمة والتكنولوجيا والتنوع في الخلفيات العرقية للموظفين في ترتيب سلم أولويات الكفاءات التي يجب أن تتوافر في قادة المستقبل (Dess & Picken, 2000). كما أن المحيط التنظيمي Context الذي يعمل من خلاله الفرد من الممكن أن يساعد على تفعيل

الكفاءة التي يمتلكها أو يعوق ظهورها. فنظام الحوافز، وخصائص الرؤساء والمرؤوسين، وثقافة المنظمة وقيمها، وحتى البيئة الفيزيائية التي يعمل خلالها الفرد تؤثر جميعها في ظهور الكفاءة لدى الفرد أو ضمورها. فإذا كان هناك تباين في تحديد مفهوم القيادة من ثقافة إلى أخرى بسبب الاختلاف في القيم والعادات والمعتقدات (Thomas, 2001; Gold & Webster, 1990)، فليس من المستغرب أن نجد تبايناً في ترتيب أهمية الكفاءات القيادية من مجتمع لآخر. لقد قام "جرستنر وداي" (Gerstner & Day, 1994) "بسؤال مجموعة من الطلاب الدارسين في الولايات المتحدة من ثماني جنسيات مختلفة عما يعنيه لهم مفهوم القيادة، ووجد أن الطلاب في كل دولة لديهم إدراك مختلف للقيادة إلى درجة أنه لم تحدد مجموعة من المجموعات الفرعية الثماني أياً من الخصائص القيادية الخمس المعروفة في الولايات المتحدة.

لقد سعت بعض الدراسات إلى معرفة ملامح المناخ التنظيمي الذي يعمل خلاله القائد في البيئة العربية والتي تؤثر في نمط سلوكه. من هذه الدراسات، دراسة "الفلاح" (Al-Falah 1987) التي توصلت إلى أهمية المكانة الوظيفية وهيبتها في بيئة العمل العربية، والاحترام الشديد للأقدمية التي هي في الغالب أهم من الكفاءة والأداء. كما أشار إلى أن حركة الاتصال تسير من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله على شكل توجيهات وتعليمات واستجابات، وأن عملية اتخاذ القرار تقع في أعلى التنظيم حيث تتخذ مركزياً دون إشراك الأفراد غالباً، كما أن صناعة القرار لا تمر بمراحلها المنطقية بل أشبه ما تكون بالارتجالية، وأن الأسلوب القيادي الأوتوقراطي هو الأسلوب السائد، أما الأفراد فهم منفذون مطيعون، وإذا ما أراد القائد إشراك مرؤوسيه في القرار فغالباً ما يتم بصورة تشاورية فردية وليست جماعية، وأن المحسوبية والانتماءات الفتوية لهما وزن كبير يفوق أحياناً الأداء الوظيفي. وتؤكد دراسة "فريد مونا" (Muna, 1989) "سيطرة الأسلوب التوجيهي في البيئة التنظيمية الخليجية، وعلى مركزية القرار في أعلى الهرم التنظيمي، وعدم ممارسة

التفويض إلا في أضيق الحدود، كما تؤكد هيمنة قيمة الولاء للقائد على القيم التنظيمية الأخرى وأهمها الأداء، وعلى درجة الولاء هذه تتحدد الامتيازات الوظيفية. ولا تبتعد نتائج دراسة "عباس والشاخص (Abbas & Alshakhs, 1985) كثيراً عن نتائج دراستي "مونا" و"الفلاح".

من جانب آخر، تختلف ظروف القطاع الحكومي وأولوياته وأهدافه عن القطاع الخاص. فالقطاع العام ينطلق من كونه جهازاً خدمياً، الأصل فيه خدمة أفراد المجتمع من خلال تقديم الخدمات الأساسية لهم بالمجان أو بأسعار رمزية، ومراقبة الأداء من خلال قوانين صارمة. في حين يهدف القطاع الخاص إلى الربح أساساً؛ لذا فإن منظومة القيم والكفاءات تنسجم مع هذا الهدف، كما أنه أكثر مرونة وحركة واستجابة لمعطيات الموقف من القطاع الحكومي. لذا نجد أن القطاع الخاص معني بصورة أكبر بحركة المنافسة والعولمة عن القطاع الحكومي.

ونظراً لاختلاف البيئات والظروف التنظيمية التي تعيشها المنظمات، فقد بدأ العلماء والباحثون الانتقال من تحديد كفاءات قيادية عامة وعريضة تصلح لكل المنظمات إلى التركيز على ما يصلح لكل بيئة ولكل منظمة من نموذج كفاءات يناسبها (Ingraham & Getha-Taylor, 2004)؛ أي أن هناك خصوصية تحدد ماهية الكفاءات المطلوبة للعمل وأولوياتها. وإذا استثنينا بعض الشركات الكبرى العاملة في القطاع النفطي بدولة الكويت، فإن تحديد الكفاءات القيادية أساساً لعمليات الاختيار والتدريب والتقييم وتحديد الرواتب والامتيازات الوظيفية شبه معدوم، ولم يعثر الباحث في الدراسة على أي وثيقة تشير إلى استخدام مدخل تحديد الكفاءات خلال اتصالاته ومقابلاته بديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت.

لقد بنى المشرع الكويتي النظام القانوني للتعيين في الخدمة المدنية رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩م على مبدأ منح سلطة التعيين في الوظائف القيادية العليا لسمو أمير البلاد (مادة ١٥)، وللوزير بالنسبة لمجموعة الوظائف العامة

(مادة ٩). وفي عام ١٩٩٩م أصدر مجلس الوزراء قراره رقم (٥٥١) الخاص بتوظيف الكويتيين مركزياً عن طريق ديوان الخدمة المدنية بوصف ذلك خطة ملزمة للجهات الحكومية، واستثنى من ذلك عدة وظائف، منها الوظائف القيادية، ولا يوجد في هذين القانونين ولا مذكراتهما التفسيرية ما يشير إلى معايير اختيار وتعيين قائمة على مبدأ الكفاءات.

ولعل عدم الاهتمام بمدخل الكفاءات في تنظيم الوظائف القيادية المختلفة بدولة الكويت راجع لعدة أسباب، منها: أن أسس الاختيار والترقية ليست قائمة - في الأساس - على ما يمتلكه الفرد من كفاءات بل على الأقدمية في العمل، ولا توجد تشريعات، أصلاً، تعتمد على مبدأ الكفاءة المهنية. كما أنه لا توجد خطط تدريبية عند معظم الجهات الحكومية بدولة الكويت، وما يسمى بخطة تدريبية لا تعدو كونها مجموعة من البرامج التدريبية معروضة لمن شاء من الموظفين الاستفادة منها دون اعتبار للحاجة الفعلية للموظف من هذه الدورة أو تلك. أما تقويم الأداء فيتم من خلال قائمة عامة مقتضبة ليس لها علاقة بالكفاءات المرتبطة بتلك الوظيفة، يطلب من خلالها المسؤول تقويم أداء الموظف خلال السنة أو ستة الأشهر، الماضية. إضافة إلى أن أنظمة تحليل العمل في معظم وزارات الدولة شبه معدومة أو غير مكتملة في أغلب الأحيان، وتحدد المسؤوليات الوظيفية بطريقة عشوائية وغير مكتوبة في الغالب. كل هذه الأسباب تحجم من فرص التطبيق العلمي لمدخل الكفاءات في منظمات القطاع الحكومي بدولة الكويت.

لذا جاءت هذه الدراسة محاولة لتحديد الكفاءات القيادية العامة المطلوبة لنجاح القائد الكويتي في القطاع الحكومي كما يراها مجموعة من قادة القطاع الحكومي في دولة الكويت، وهي كفاءات عامة ليست مرتبطة بوظيفة قيادية معينة. كما تسعى الدراسة إلى تحديد الكفاءات القيادية المطلوبة للنجاح في المنصب القيادي في القطاع الخاص الكويتي كما يراها مجموعة من قادة القطاع الخاص في دولة الكويت، وذلك بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف في نظرة

القادة في كلا القطاعين لماهية الكفاءات اللازمة للنجاح في المناصب القيادية في كلا القطاعين وأهمية هذه الكفاءات.

وما يراه القادة من كفاءات لازمة قد يختلف أو يتفق مع ما يراه مروؤوسوهم؛ لذا تحاول هذه الدراسة تحديد الكفاءات القيادية المطلوبة للنجاح في المنصب القيادي في القطاع الحكومي الكويتي كما يراها مجموعة من المروؤوسين في القطاع نفسه، وهو ما يعرف بالمدخل المتمركز على المروؤوسين **Follower-Centric Approach** لتحديد ملامح القيادة الناجحة كما يتوقعها المروؤوسون (Popper & Druyan, 2001; Den-Hartog, House, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman, 1999). إن تحديد الكفاءات القيادية من زوايا رؤية المروؤوسين لها يساعد القائد على تعرف تلك الكفاءات التي هي محل تقدير عال لدى مروؤوسيه، ومقارنة ذلك بما يراه هو شخصياً مهماً من الكفاءات، كما يكشف عما يسببه أحياناً الاختلاف في إدراك الأمور بين القادة ومروؤوسيه من تباين في الرؤية وما يترتب عليه من مشكلات في تقدير الأمور. ولعل أحد الأمثلة هو ما ذكره تقرير الديوان المشار إليه آنفاً من أن ثلاثة أرباع القادة الذين شملهم التقرير يرون أنهم يتبنون أسلوباً تشاورياً مشاركاً لأفرادهم في عملية اتخاذ القرارات، لكن عندما سئل مروؤوسوهم عن أسلوب رؤسائهم في عملية اتخاذ القرار أجاب الربع فقط بأنهم يعملون مع رؤساء يتبنون الأسلوب التشاوري.

أهمية الدراسة:

لقد أشرنا في المقدمة إلى الحاجة المتزايدة للإصلاح والتطوير الإداري في دولة الكويت، وأن القيادات الحالية ليست قادرة - في وضعها الراهن - على القيام بأعباء الإصلاح الإداري مالم تخضع لعملية إعادة تأهيل يتم من خلالها إكسابها الكفاءات اللازمة للقيام بعملية الإصلاح. ويرى الباحث أن تحديد الكفاءات القيادية، أيًا كانت وسائله وطرقه، هو البداية الصحيحة للإصلاح، فتحديد الكفاءات خطوة لازمة وأساسية لعملية اختيار القادة، وتدريبهم، وتقييمهم، وتحفيزهم. والدراسة الحالية محاولة لتلمس ملامح الكفاءات القيادية هذه كما

يراها قادة القطاع الحكومي بدولة الكويت، وكما يراها مرؤوسوهم، كما تذهب لتحديد هذه الكفاءات لدى قادة القطاع الخاص الكويتي أيضاً من أجل المقارنة والاستيضاح. فعلى الرغم من أهمية التأصيل النظري للكفاءات القيادية التي يقوم بها العلماء والباحثون والمفكرون الإداريون لماهية الكفاءات اللازمة للقيادة الناجحة، وهي التي أشرنا إليها سالفاً، فإن نظرة الممارسين من القياديين في الميدان تمنحنا مصدراً مباشراً للمعلومات يحاكي الواقع بصورة أكثر صدقاً.

ويمكن اعتبار قائمة الكفاءات القيادية التي خلصت إليها هذه الدراسة قائمة أولية يمكن تنقيتها وإنضاجها من خلال طرق تحديد الكفاءات الأخرى التي لم تستخدمها هذه الدراسة، والتي منها عملية تحليل العمل Job Analysis، والمقابلات محددة البنية Structured Interview والمقابلات ذات البعد المستقبلي Visionary Interview، وغير ذلك من الطرق. فمن الضروري ونحن نحاول تحديد هذه الكفاءات عدم الاعتماد على طريقة واحدة، خاصة إذا كان سيترتب على هذا التحديد قرارات إستراتيجية إصلاحية مهمة.

كما اتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة افتقار الساحة البحثية العربية وحاجتها إلى بحوث في مجال تحديد الكفاءات، ونحن وإن كنا قد قصرنا بحثنا هذا على المجال القيادي فإن من الضروري التنويه بأن مدخل الكفاءات يشمل جميع الوظائف في جميع مستويات الهيكل التنظيمي وليس قاصراً على شريحة الوظائف القيادية فقط. ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة، في شقيها النظري والإمبيريقي، محفزة للباحثين العرب على ولوج هذا المجال البحثي، ومشجعة للمعنيين بالشأن الإصلاحي بدولة الكويت على الاستفادة مما يمنحه لها مدخل الكفاءات من رؤية شمولية وبداية واعدة للإصلاح.

الدراسات السابقة:

تعاني الساحة البحثية العربية ندرة في البحوث التي تمت لتحديد الكفاءات القيادية، وماتم من دراسات لم يكن من خلال مدخل الكفاءات. في إحدى الدراسات العربية، أجرى فريد مونا (Muna, 1989) دراسة على عينة قوامها

١٤٠ مديراً يعملون في ٥٣ منظمة خليجية، خلصت من خلالها الدراسة إلى وجود خمسة عوامل لنجاح المدير الخليجي، هي: المؤهل التعليمي المناسب، التعرض المبكر لقدوة ناجحة، تحمل مسؤولية مبكرة للبيت، وجود نظام أخلاقي يؤكد أهمية قيم العمل الفاضلة، وأخيراً مبادرة المدير الشخصية لتطوير ذاته.

كما قام عثمان الخضر (٢٠٠٥م أ) بدراسة للتحقق من الصدق التنبئي لمجموعة من أدوات الانتقاء الوظيفي، استخدمت في اختيار مجموعة من الشباب الكويتي للالتحاق ببرنامج تدريب قيادي، مدته أربع سنوات. واستخدمت الدراسة لهذا الغرض ٣٠٠ مرشح، جميعهم من المتطوعين الذكور، يعملون في مراكز الشباب بدولة الكويت، وقد رشحهم مسؤولوهم للانخراط في برنامج إعداد القادة، اختير ٤٠ مرشحاً فقط لدخول البرنامج التدريبي. استخدمت الدراسة ست أدوات هي: استمارة الترشيح، واختبار القدرة العامة أويتس-لينون، واختبار المصفوفات المتتابعة العادي لرافن، واستبانة الشخصية المهنية (OPQ)، والمقابلة الشخصية، واستمارة تقويم الأداء. كانت علاقة الأداء التدريبي بالمقابلة، وبكون الفرد مستقلاً، وديمقراطياً، ومفكراً، وناقداً، ومنافساً، وحاسماً طردية، ومع كونه هادئاً عكسية، وجميعها دالة إحصائياً. إلا أن ثلاثة متغيرات فقط، هي المقابلة وكون المتدرب مفكراً ومتماسكاً مجتمعة، تمكنت من التنبؤ بـ ٧٠٪ من التباين في الأداء التدريبي القيادي. وبعكس ما كان متوقعاً، لم تجد الدراسة علاقة إيجابية دالة بين الأداء التدريبي من جهة، وكل من اختباري رافن وأويتس - لينون.

وأشارت دراسة "كوك وبيرنثال (Cook & Bernthal, 1998)" على ٢٩٢ منظمة أمريكية إلى أن ٧٥٪ إلى ٨٥٪ من هذه المنظمات تستخدم تطبيقات مبنية على تحديد الكفاءات لأغراض عدة، منها: تقويم الأداء، وإدارة أنظمة الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وانتقاء الأفراد.

إحدى أهم الدراسات التي طبقت على مجموعة من قيايدي القطاع العام هي دراسة "دانترز (Dantzer, 2000)" عندما طلب من مجموعة من القيايين في

القطاع الحكومي الأمريكي ترتب المهارات القيادية بحسب أهميتها قبل عشرين سنة وبعدها، خلص إلى أن هناك مجموعة من الكفاءات ستزداد أهميتها بحسب رأي العينة في القرن ٢١، وهي: النظرة العالمية الشمولية، والرؤية المستقبلية، والثاقبة، وبناء فرق العمل، والقدرة على التعلم، والتعليم، والتفاوض، والمهارات الإنسانية، والتزام المبادئ الأخلاقية، والإبداع، وحل المشكلات، والمبادرة، والقدرة على التحمل. غير أنهم صنفوا الكفاءات التجارية والفنية والتنظيمية في أسفل سلم الأولويات. أما قياديو القطاع الخاص فقد رأوا أن الرؤية المستقبلية، والثاقبة، والاتصال، وبناء فريق العمل، والنظرة العالمية الشمولية، والقدرة على التعلم تأتي في أول القائمة.

وقام كل من "ديولوكس وهيربرت (Dulewicz & Herbert, 1996)" بدراسة تتبعية للتقدم المهني استمرت سبعة أعوام على ٧٢ مديراً عاماً في شركات بريطانية، هدفت إلى معرفة الكفاءات الوجدانية Emotional Competencies التي تميز المديرين المتميزين في أعمالهم عن بقية المديرين، وكان معيارا التميز هما المنصب الحالي ونسبة التقدم الوظيفي، وقاما أيضاً بتطبيق مقياسي 16PF وOPQ للشخصية، ووجدا أن هناك العديد من الارتباطات الدالة بين عوامل مقياسي الشخصية المذكورين والكفاءة الوجدانية المستقاة من "مسح المهارات الوظيفية" Job Competencies Survey، ووجدا أن هناك ١٦ كفاءة وجدانية تميز بين المجموعتين، وأمكن تصنيفها في ست كفاءات عريضة، وهي: الحساسية Sensitivity، والإصرار والمثابرة Resilience، والتأثير والقابلية للتكيف Decisiveness and Influence and Adaptability، والحسم والتوكيدية Assertiveness، والجزم والحيوية Energy and Integrity، والقيادة Leadership.

كما حاول "ستراند (Strand, 1981)" تحديد الكفاءات القيادية المطلوبة للقيادة في مجال العمل الاجتماعي كما يراها ٦٧٩ من سكان ست ولايات أمريكية، أجرى خلالها عملية تحليل عاملي لـ ٣٩ كفاءة توزعت في النهاية إلى

تسعة عوامل، وخلص إلى أن الكفاءات الذهنية، كحل المشكلات والتخطيط، جاءت في أعلى القائمة، تلتها الكفاءات الإنسانية والاجتماعية، كالتعاطف والتعاون، وأخيراً الكفاءات التقنية، كإعداد الموازنات وتحديد الاحتياجات. ولم يظهر في تحليل التباين الأحادي فروق بين سكان المدن وسكان القرى في ترتيب هذه الكفاءات.

هذا، وتضم قائمة الكفاءات الخاصة بالمسؤولين القياديين في الوظائف الرسمية في كندا، كما أوضحها ديوان الخدمات العامة الكندية، مايلي: الكفاءة العقلية، والإبداع، والرؤية المستقبلية الثاقبة، والكفاءة الإدارية والتنظيمية، والوعي التنظيمي/السياسي، وبناء فرق العمل، والقدرة على العمل مع الجهات الوزارية ومجاميع العمل الأخرى، ومهارات الاتصال، والمهارات الإنسانية، والقدرة على تحمل ضغوط العمل، ومراعاة قيم العمل وأخلاقياته، والتخطيط، والمرونة، والثقة بالنفس (The Canadian Public Service Commission and Deputy Ministers; 2001)

وفي نيوزيلاندا، حدد ديوان الخدمة العامة (State Services Commission, 2004) أهم الكفاءات المطلوبة للمسؤولين في الإدارات العليا بالدولة، وهي: الإصرار على الإنجاز، والصدق والأمانة والاستقامة، وتنظيم الآخرين وإدارتهم، والخبرة الإدارية، والاتصال الفعال، وبناء العلاقة مع الآخرين وصيانتها، والتفكير الإستراتيجي، والوعي السياسي التنظيمي.

وقدم كل من "سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 1993)" قائمة بالكفاءات التي يعتقدان بأهميتها المتزايدة في المستقبل للمسؤولين في الإدارات العليا وتشمل: التفكير الإستراتيجي، والتغيير القيادي، وإدارة العلاقات، والمرونة، وإحداث التغيير، والإبداع والابتكار، والعلاقات الاجتماعية، وبناء فرق العمل، والنظرة العالمية والشمولية، والدافعية للعمل تحت ضغط الوقت.

وباستخدام قائمة للكفاءات القيادية الخاصة بالوظائف الطبية القيادية، قام كل من "مكنا وجارتلند وبغنو (McKenna & Gartland, & Pugno, 2004)"

بتوزيع هذه القائمة على ١١٠ قادة في مجالات طبية مختلفة وأساتذة وطلبة كليات الطب، حيث طلب منهم تحديد أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في الوظائف الطبية من بين الكفاءات التي شملتها القائمة، ووجدوا أن مهارات العلاقات الاجتماعية ومهارات الاتصال جاءت في أعلى القائمة.

وبعد عمل مسح شامل للكفاءات في الدراسات السابقة، وجد كل من "سلفنسكي ومالز (Slivinski & Miles, 1997)" أنه على الرغم من الاختلافات الواضحة في تسمية هذه الكفاءات من دراسة إلى دراسة ومن ثقافة إلى أخرى، فإن أساسها البنائي متقارب، وجميعها موجه من أجل التنبؤ بالأداء الناجح في العمل. ففي تقرير شمل أفضل ٢٠ شركة من حيث النموذج القيادي الذي تتبناه، وجد الباحثان أن هناك علاقة جوهرية بين متوسط العوائد المالية للمنظمة من مبيعاتها ووضوح نموذج الكفاءات القيادية وفاعليته لديها (Hewitt Association, 2002 p.1).

لقد حاول الباحث في استعراضه السريع لبعض الدراسات السابقة التركيز على ماتم منها في القطاع الحكومي، أما المهتمون في القطاع الخاص فيمكنهم الرجوع لدراسة "واتسون وايت (Watson Wyatt, 1998)" بوصفها أهم الدراسات الخاصة بتحديد الكفاءات القيادية في القطاع الخاص. ويتضح من استعراضنا السابق أن مدخل تحديد الكفاءات القيادية مازال مغيباً في الساحة العربية، ويحتاج إلى المزيد من الدراسات. كما يتضح أيضاً أنه لا توجد قائمة عامة واحدة للكفاءات القيادية تصلح لكل مكان وزمان، فما يصلح في بيئة معينة أو منظمة ما قد لا يصلح في بيئة أو منظمة أخرى. ويؤكد ذلك ما خلص إليه "بيتر دراكر (Drucker, 2004)"، بعد تجربة تناهز ٦٥ عاماً من العمل المهني مع كبريات منظمات العمل في أمريكا وغيرها، من أن أفضل رؤساء مجالس الإدارات الذين عمل معهم لا يسلكون أسلوباً واحداً، بل يمثلون ألوان الطيف جميعاً، فهناك تباين في شخصياتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم، وجوانب الضعف والقوة لديهم.

مشكلة الدراسة وأهدافها:

تسعى الدراسة إلى معرفة الجوانب التالية:

- ١ - تحديد الكفاءات القيادية العامة المطلوبة للوظائف القيادية في دولة الكويت كما يراها كل من القادة ومروؤسيهم في القطاع الحكومي والقادة في القطاع الخاص.
- ٢ - ترتيب الكفاءات من حيث أهميتها النسبية بحسب متوسط كل كفاءة، كما يراها القادة في القطاع الحكومي.
- ٣ - ترتيب الكفاءات من حيث أهميتها النسبية بحسب متوسط كل كفاءة، كما يراها القادة في القطاع الخاص.
- ٤ - ترتيب الكفاءات من حيث أهميتها النسبية بحسب متوسط كل كفاءة، كما يراها المروؤسون في القطاع الحكومي.
- ٥ - معرفة الفروق في تقدير أهمية كل كفاءة بين القادة في القطاع الحكومي والقادة في القطاع الخاص بدولة الكويت.
- ٦ - معرفة الفروق في تقدير أهمية كل كفاءة بين القادة في القطاع الحكومي ومروؤسيهم بدولة الكويت.

فروض الدراسة:

نظراً لكون أهداف الدراسة الأربعة الأولى المذكورة آنفاً ذات طبيعة مسحية، فإنه لم يحدد لها فروض، أما الهدفان ٥ و٦، فمن خلال الإطار النظري السابق يمكن أن نطرح الفرضين التاليين:

- ١ - تقدير أهمية كل كفاءة يختلف لدى كل من القادة في القطاع الحكومي والقادة في القطاع الخاص.
- ٢ - تقدير أهمية كل كفاءة يختلف لدى كل من القادة والمروؤسين في القطاع الحكومي.

طريقة الدراسة:

العينة:

شارك في الدراسة بصورة طوعية ٦٢٧ كويتيً يعملون في دولة الكويت، ٣٨٧ ذكراً (٦١,٧٪) و ٢٤٠ أنثى (٣٨,٣٪). وبلغ عدد المشاركين في الدراسة من العاملين بالقطاع الحكومي ٤٤٦ (٧١,١٪) ومن العاملين في القطاع الخاص ١٨١ (٢٨,٩٪). في حين بلغ عدد القياديين في الإدارتين العليا والوسطى ١٠٤ (١٦,٦٪) وفي القطاع الخاص ١٠٤ (١٦,٦٪) أيضاً. أما عدد الموظفين التنفيذيين في القطاع الحكومي فبلغ ٢٠٦ (٣٢,٩٪) وفي القطاع الخاص ٧٧ (١٢,٣٪). وتشتمل مناصب القيادات الإدارية وكلاء الوزراء ومساعدتهم والمديرين العامين ونوابهم ومديري الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام.

الأدوات:

قائمة الكفاءات القيادية:

سعى الباحث إلى تصميم قائمة تشمل الكفاءات القيادية المطلوبة للنجاح في الوظائف الإدارية في القطاع الحكومي بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك قام الباحث بالخطوات التالية:

- ١ - حصر الكفاءات القيادية من خلال مراجعة عدة مصادر، أهمها:
 - أ - مراجعة ما تحصل للباحث من دراسات سابقة ورصد الكفاءات القيادية التي ذكرت في هذه الدراسات.
 - ب - مراجعة جميع الكفاءات القيادية المدونة في قائمة الكفاءات القيادية لدى كل من شركة "سافل وهولدسورث المحدودة Saville Holdworth Ltd" و "هاي مكبر Hay McBer"، وهما شركتان عالميتان متخصصتان في الاستشارات المتعلقة بالموارد البشرية.
 - ج - مراجعة نموذج قائمة الكفاءات القيادية كما اقترحها "جولمان (Goleman, 1998b)".
 - د - إدراج الكفاءات التي شملها عثمان الخضر (٢٠٠٥م أ) في دراسته.

- ٢ - تدوين جميع الكفاءات المتحصل عليها في قائمة أولية واحدة، ثم دمج المكرر منها، ومن ثم كتابتها بصياغة مقبولة باللغة العربية، وقد بلغت القائمة ٤٧ كفاءة قيادية.
- ٣ - قدمت هذه القائمة لخمسة من الاستشاريين العاملين في مجال الموارد البشرية لمراجعتها وتصويبها، وبعد إجراء ما لزم من تعديل وصل عدد الكفاءات في القائمة إلى ٤٠ كفاءة (انظر جدول رقم ١). وتجنباً للإطالة، لم تتضمن القائمة تعريفاً لكل كفاءة حيث اكتفي بالفهم العام لما تشتمل عليه كل كفاءة من معنى.
- ٤ - قدمت هذه الكفاءة لعينة استطلاعية قوامها ٥٠ قيادياً في أحد المؤتمرات القيادية الخليجية (منتدى النجاحات الخليجية)؛ حيث طلب منهم إعطاء تقدير كمي بحسب أهمية كل كفاءة من وجهة نظره ١ (الأقل أهمية) إلى ٨ (الأكثر أهمية) بحسب طريقة ليكرت، وبناءً على الملاحظات الواردة أعيدت الصياغة اللغوية لبعض الكفاءات.
- ٥ - قام الباحث بإجراء عملية التحليل العملي من الدرجة الأولى مستخدماً جميع العينة (ن=٦٢٧)، حيث استخدمت طريقة المكونات الرئيسة وتدوير العوامل تدويراً متعامداً بطريقة فارماكس لاستخراج العوامل بعد التدوير. واعتبر العامل دالاً إحصائياً عندما يكون جذره الكامن أكبر من ١، في حين تم تحديد محك التشبع الجوهري للبند العامل بأنه أكثر من ٠,٤٠، وقد استخرجت ١٢ عاملاً دالاً إحصائياً استوعبت ٥٢,٨٪ من التباين. ثم أجرى الباحث بعدها تحليلاً عاملياً من الدرجة الثانية للعوامل الاثني عشر، وأظهر التحليل أنها تقلصت إلى ٦ عوامل استوعبت ٥٠٪ من التباين. وحيث إن أهداف البحث تشتمل على تعرف ماهية هذه الكفاءات القيادية التي يحتاج إليها القيادي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، وتقديرها النسبي من حيث الأهمية، فقد رأى الباحث التعامل مع كل كفاءة على حدة في كل مراحل التحليل الإحصائي للدراسة، إضافة إلى أن جهود التدريب والتطوير القيادي تفضل التعامل مع كفاءات محددة أكثر من التعامل مع كفاءات مركبة وعريضة.

٦ - حسب ثبات القائمة بطريقة كرونباخ ألفا؛ حيث وجد أنه في حدود ٠,٨١، وبناء عليه أصبحت القائمة جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول رقم (١)

قائمة الكفاءات القيادية

التعليمات: تجد في الجدول التالي ٤٠ كفاءة أو مهارة يراها الكثيرون مهمة للأفراد في المستويات الإدارية القيادية، أرجو التكرم بإعطاء تقدير من ١ إلى ٨ لكل مهارة بحسب أهميتها من وجهة نظرك (١=غير مهمة تماماً إلى ٨= مهمة جداً)، ونشكر لك اجتهادك ودقتك.

☐ واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية	☐ يبني علاقات إيجابية مع الآخرين
☐ يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته	☐ ويحافظ عليها
☐ واثق من نفسه	☐ يدرك الحاجة للتغيير ويدير التغيير
☐ المسيطر على انفعالاته	☐ بكفاءة
☐ لديه مصداقية، جدير بالثقة والاعتماد	☐ يحفز ويؤثر إيجابياً في أفراد
☐ ملتزم متطلبات العمل	☐ يدير الخلافات بكفاءة
☐ مرن في تفكيره، يتقبل التغيير	☐ مخطط
☐ مبدع	☐ مستقل
☐ لديه دافعية عالية للإنجاز	☐ لديه تفكير إستراتيجي
☐ متفان ومخلص في عمله	☐ يدير وينظم وقته بكفاءة
☐ مبادر	☐ يقوم مرؤوسيه بدقة
☐ متفائل	☐ يشخص الوضع الراهن بكفاءة
☐ يحس بانفعالات الآخرين ومشاعرهم	☐ يسعى لتطوير ذاته
☐ يتعاطف مع حاجات الآخرين	☐ لديه رؤية ثاقبة للأمور
☐ يقدر التنوع العرقي في خلفيات الأفراد	☐ يحلل المعلومات بكفاءة
☐ ويسعى للاستفادة منها	☐ يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب
☐ ماهر سياسياً، يدرك موازين القوى	☐ مفاوض جيد
☐ والعلاقات داخل المنظمة	☐ حازم
☐ مستمع جيد للآخرين	☐ يراقب ويتابع تنفيذ الأعمال
☐ يسعى لتطوير قدرات مرؤوسيه	☐ يفهم التحاليل المالية
☐ ينسق جهود فريق العمل	☐ لديه حس تجاري
☐ يتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف	☐ يهتم بجودة المنتج أو الخدمة
مشتركة	

الإجراءات:

بعد الانتهاء من مرحلة إعداد القائمة، قام الباحث بمخاطبة مجموعة من الجهات الحكومية والخاصة بدولة الكويت للتعاون معه وإعطائه الموافقة على جمع البيانات اللازمة من موظفيهم الكويتيين، وتم ذلك عن طريق المراجعة المباشرة من خلال خمسة مندوبين كلفوا العمل من قبل الباحث بعد تدريبهم على كيفية ملء القائمة، مع تحديد عدد المشاركين لكل مندوب. لقد طلب من المشاركين إعطاء تقدير من ١ إلى ٨ لكل كفاءة بحسب أهميتها من وجهة نظره (١=غير مهمة تماماً إلى ٨= مهمة جداً). بعد ذلك تمت مراجعة القوائم للتأكد من ملئها بالطريقة السليمة حيث استبعدت منها الاستبانات غير المكتملة. قام الباحث بعد ذلك بترتيب الكفاءات الأربعين بحسب متوسطاتها من أعلى متوسط (رتبة ١) إلى أدنى متوسط (رتبة ٤٠)، مع ملاحظة أن التحليلات تمت على المتوسطات باعتبارها مقاييس فترات وليست رتبية.

جمع البيانات وتحليلها:

جمعت البيانات التالية من المشاركين: الجنس، قطاع العمل (حكومي/خاص)، المستوى الإداري (قيادة عليا/قيادة وسطى/قيادة تنفيذية / تنفيذي)، بالإضافة إلى تقدير الكفاءات، وبعد جمع البيانات وحصرها أدخلت في الحاسب الآلي الشخصي الخاص بمختبر علم النفس بجامعة الكويت، ثم حلت إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSwin). وحيث إن جميع البيانات معملية فقد أجري التحليل الإحصائي بالطرق التالية: المتوسط، والانحراف المعياري، وحدود الثقة، والتحليل العاملي، واختبار "ت". هذا، وقد اعتبرت معاملات الارتباط دالة إحصائياً عندما يكون مستوى دلالتها $\alpha \geq 0.05$.

النتائج:

لتحديد إذا ما كان متوسط كل كفاءة، بحسب تقدير قادة القطاع العام بدولة الكويت، يختلف جوهرياً في أهميته النسبية عن متوسط كفاءة أخرى، فقد رتبت تنازلياً بحسب متوسط التقدير الذي حصلت عليه كل كفاءة (جدول رقم ٢) مع تبيان

٩٥٪ حدود الثقة لكل كفاءة. لقد اعتبرت حدود الثقة ٩٥٪ حداً فاصلاً لمستوى الدلالة، بحيث يعتبر ترتيب متوسط كفاءة ما مختلفاً جوهرياً عن ترتيب متوسط كفاءة أخرى إذا لم يتداخل مدى حدودهما الدنيا والعليا فيما بينها (Payton, Greenston, & Schenker, 2003). أما إذا تداخل فلا يعتبر ترتيب كل من الكفاءتين مختلفاً عن الآخر بصورة دالة. وعلى ذلك يمكن ملاحظة أنه لا يوجد فروق دالة في ترتيب كل من الكفاءة التي جاءت في المرتبة ١ (واثق من نفسه) والكفاءة التي جاءت في المرتبة ٢ (لديه مصداقية، جدير بالثقة ويعتمد عليه) نظراً لتداخل مدى حدود الثقة لكليهما، لكنهما أعلى كفاءتين من حيث الترتيب مقارنة مع الكفاءات الأخرى التي تلتهما، وبناء عليه اعتبرتاً ضمن مجموعة التصنيف ١. الكفاءات المرتبة من ٣ (يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب) إلى ١٦ (مستمع جيد) لا يوجد اختلاف دال في ترتيب متوسطاتها نظراً لتداخل مدى حدود الثقة فيها، لذا يمكن اعتبارها في مرتبة واحدة من حيث الأهمية النسبية لكنها جاءت في التصنيف ٢ بعد المجموعة ١. أما الكفاءة رقم ٣٩ (يفهم التحاليل المالية) و ٤٠ (لديه حس تجاري) فقد جاءتا في مجموعة واحدة في ذيل القائمة للاعتبار نفسه. وجميع هذه الاختلافات دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

جدول رقم (٢)

ترتيب الكفاءات كما يراها القادة في القطاع الحكومي (ن = ١٠٤)

الكفاءة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	٩٥٪ حدود الثقة		التصنيف
				الأدنى	الأعلى	
واثق من نفسه	١	٦,٧٠	١,٧٢	٦,٣٧	٧,٠٤	١
لديه مصداقية، جدير بالثقة ويعتمد عليه	٢	٦,١٢	١,٩٩	٥,٧٣	٦,٥٠	١
يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب	٣	٥,٨٢	٢,٢٢	٥,٣٨	٦,٢٥	٢
مرن في تفكيره ويتقبل التغيير	٤	٥,٥١	١,٩٨	٥,١٣	٥,٨٩	٢
متفان ويخلص في عمله	٥	٥,٥٠	٢,٢١	٥,٠٧	٥,٩٣	٢
ملتزم متطلبات العمل	٦	٥,٤٩	٢,١٤	٥,٠٧	٥,٩١	٢
يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته	٧	٥,٤٨	١,٧٧	٥,١٤	٥,٨٢	٢
مخطط	٨	٥,٤٠	٢,١٣	٤,٩٩	٥,٨٢	٢
يحفز ويؤثر إيجابياً في أفراد	٩	٥,٣٤	١,٨٥	٤,٩٨	٥,٧٠	٢
مسيطر على انفعالاته	١٠	٥,١٣	٢,٠٩	٤,٧٣	٥,٥٤	٢

تابع / جدول رقم (٢)

ترتيب الكفاءات كما يراها القادة في القطاع الحكومي (ن = ١٠٤)

الكفاءة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	٩٥٪ حدود الثقة الأدنى الأعلى	التصنيف
واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية	١٠	٥,١٣	٢,١٨	٤,٧٠ ٥,٥٥	٢
مبدع	١٢	٥,١٢	٢,٢١	٤,٦٩ ٥,٥٤	٢
يدير وقته بكفاءة وينظمه	١٢	٥,١٢	٢,٢٧	٤,٦٧ ٥,٥٦	٢
يدرك الحاجة للتغيير ويدير التغيير بكفاءة	١٤	٥,٠٨	٢,٠٠	٤,٦٩ ٥,٤٧	٢
لديه دافعية عالية للإنجاز	١٥	٥,٠٤	٢,١٨	٤,٦١ ٥,٤٦	٢
مستمع جيد	١٦	٤,٩٩	٢,١٢	٤,٥٨ ٥,٤٠	٢
يسعى لتطوير قدرات مرؤوسيه	١٧	٤,٧٩	٢,٠٨	٤,٣٨ ٥,١٩	٣
لديه نظرة ثاقبة للأمور	١٨	٤,٧٤	٢,١٥	٤,٣٢ ٥,١٦	٣
يملك تفكيراً إستراتيجياً	١٩	٤,٧٣	٢,٥٩	٤,٢٣ ٥,٢٣	٣
مبادر	٢٠	٤,٦٥	٢,٠٦	٤,٢٥ ٥,٠٥	٣
يبنى علاقات إيجابية مع الآخرين ويحافظ عليها	٢١	٤,٦٣	١,٩٨	٤,٢٥ ٥,٠٢	٣
يتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة	٢٢	٤,٥٤	١,٩٧	٤,١٦ ٤,٩٢	٣
ماهر سياسياً، يدرك موازين القوى والعلاقات	٢٣	٤,٥٣	٢,٢٩	٤,٠٨ ٤,٩٧	٣
يشعر بانفعالات الآخرين ومشاعرهم	٢٤	٤,٢٧	٢,١٢	٣,٨٦ ٤,٦٨	٣
يدير الخلافات بكفاءة	٢٥	٤,١٩	٢,٠٢	٣,٨٠ ٤,٥٩	٣
ينسق جهود فريق العمل	٢٦	٤,١٨	٢,٠٠	٣,٧٩ ٤,٥٧	٣
حازم	٢٧	٤,١٧	٢,١٦	٣,٧٥ ٤,٥٩	٣
يسعى لتطوير ذاته	٢٨	٤,١٤	٢,٢٠	٣,٧٢ ٤,٥٧	٣
يحلل المعلومات بكفاءة	٢٩	٤,١١	٢,٠٠	٣,٧٢ ٤,٤٩	٣
يراقب ويتابع تنفيذ الأعمال	٣٠	٤,٠٣	٢,١٣	٣,٦١ ٤,٤٤	٣
متفائل	٣١	٣,٨٤	١,٩٥	٣,٤٦ ٤,٢٢	٤
يقوم أفراد بهدقة	٣٢	٣,٨٢	٢,١٢	٣,٤١ ٤,٢٣	٤
مفاوض جيد	٣٣	٣,٧٨	٢,٠٤	٣,٣٨ ٤,١٨	٤
يشخص الوضع الراهن بكفاءة	٣٤	٣,٦٣	١,٩١	٣,٢٦ ٤,٠١	٤
يتعاطف مع حاجات الآخرين	٣٤	٣,٦٣	٢,٢٧	٣,١٨ ٤,٠٧	٤
يهتم بجودة المنتج أو الخدمة	٣٦	٣,٣٤	٢,٢٨	٢,٨٩ ٣,٧٨	٤
يقدر التنوع العرقي في خلفيات أفراد ويستفيد منه	٣٧	٣,٢١	٢,٠٦	٢,٨١ ٣,٦١	٤
مستقل	٣٨	٣,١٠	٢,٠٢	٢,٧٠ ٣,٤٩	٤
يفهم التحاليل المالية	٣٩	٢,٥٠	١,٨٧	٢,١٤ ٢,٨٦	٥
لديه حس تجاري	٤٠	١,٩٨	١,٦١	١,٦٧ ٢,٢٩	٥

أما جدول رقم (٣) فيوضح ترتيب الكفاءات كما يراها القادة في القطاع الخاص. وبالطريقة نفسها، نجد أن القادة في القطاع الخاص رتبوا كفاءة (لديه مصداقية، جدير بالثقة ويعتمد عليه) في المرتبة ١، تلتها كفاءة "واثق من نفسه" في المرتبة ٢، ثم كفاءة "يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب" في المرتبة ٣، إلا أنه لا يوجد اختلاف جوهري في ترتيب متوسطات كل من هذه الكفاءات نظراً لتداخل مدى حدود الثقة بينها، وعليه صنفت في المجموعة ١ على اعتبار أنها أعلى ترتيباً بصورة جوهريّة من الكفاءات الأدنى منها. وجاءت كل من الكفاءات التالية في آخر التصنيف وهي: "مستقل" و"يشعر بانفعالات ومشاعر الآخرين" و"يتعاطف مع حاجات الآخرين" و"يفهم التحاليل المالية" و"يقدر التنوع العرقي في خلفيات أفرادهِ ويستفيد منها" و"لديه حس تجاري". وجميع هذه الاختلافات دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

جدول رقم (٣)

ترتيب الكفاءات كما يراها القادة في القطاع الخاص (ن=١٠٤)

التصنيف	٩٥٪ حدود الثقة		الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	الكفاءة
	الأعلى	الأدنى				
١	٦,٧٠	٥,٩٧	١,٨٩	٦,٣٤	١	لديه مصداقية، جدير بالثقة ويعتمد عليه
١	٦,٦٠	٥,٨٦	١,٩٠	٦,٢٣	٢	واثق من نفسه
١	٦,١٤	٥,٣٤	٢,٠٥	٥,٧٤	٣	يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب
٢	٥,٨٥	٥,٠٤	٢,٠٨	٥,٤٤	٤	يحفز ويؤثر إيجابياً في أفرادهِ
٢	٥,٦٢	٤,٨٤	٢,٠١	٥,٢٣	٥	مخطط
٢	٥,٥٨	٤,٨١	١,٩٩	٥,١٩	٦	يدرك الحاجة للتغيير ويدير التغيير بكفاءة
٢	٥,٥٩	٤,٧١	٢,٢٦	٥,١٥	٧	مبدع
٢	٥,٥٦	٤,٦٩	٢,٢٢	٥,١٣	٨	مرن في تفكيرهِ ويتقبل التغيير
٢	٥,٥١	٤,٦٢	٢,٢٩	٥,٠٧	٩	واع بانفعالاتهِ ومشاعره الداخلية
٢	٥,٥١	٤,٦١	٢,٣١	٥,٠٦	١٠,٥	متفان ويخلص في عمله
٢	٥,٥٢	٤,٦٠	٢,٣٦	٥,٠٦	١٠,٥	مسيطر على انفعالاتهِ
٢	٥,٤٣	٤,٦٢	٢,٠٩	٥,٠٣	١٢	لديه دافعية عالية للإنجاز
٢	٥,٣٦	٤,٤٥	٢,٣٢	٤,٩٠	١٣	يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته
٢	٥,٣٦	٤,٤٣	٢,٣٨	٤,٨٩	١٤	لديه نظرة ثاقبة للأمور
٢	٥,٣٨	٤,٣٥	٢,٦٤	٤,٨٧	١٥	ماهر سياسياً، يدرك موازين القوى والعلاقات

تابع / جدول رقم (٣) ترتيب الكفاءات كما يراها القادة في القطاع الخاص (ن = ١٠٤)

الكفاءة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	٩٥٪ حدود الثقة الأدنى الأعلى	التصنيف
يمتلك تفكيراً إستراتيجياً	١٦	٤,٨٠	٢,٤٥	٤,٣٢ ٥,٢٧	٢
مستمع جيد	١٧	٤,٧٨	٢,١٠	٤,٣٧ ٥,١٩	٢
يبنى علاقات إيجابية مع الآخرين ويحافظ عليها	١٨	٤,٦٩	١,٩٨	٤,٣١ ٥,٠٨	٢
يراقب ويتابع تنفيذ الأعمال	١٩	٤,٦٤	٢,٤٢	٤,١٧ ٥,١٢	٢
يدير وينظم وقته بكفاءة	٢٠	٤,٥٩	٢,١٠	٤,١٨ ٤,٩٩	٣
ملتزم متطلبات العمل	٢١	٤,٥٣	٢,٠٦	٤,١٣ ٤,٩٣	٤
مبادر	٢٢	٤,٥٢	٢,٠٤	٤,١٢ ٤,٩٢	٤
مفاوض جيد	٢٣	٤,٤٢	١,٩٤	٤,٠٤ ٤,٨٠	٤
يتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة	٢٤	٤,٣٩	١,٩٠	٤,٠٣ ٤,٧٦	٤
يهتم بجودة المنتج أو الخدمة	٢٥	٤,٢٠	٢,٢٧	٣,٧٦ ٤,٦٤	٤
حازم	٢٦	٤,١٦	٢,٤٥	٣,٦٩ ٤,٦٤	٤
يسعى لتطوير قدرات مروؤوسيه	٢٧	٤,١٥	٢,٢٥	٣,٧٢ ٤,٥٩	٤
ينسق جهود فريق العمل	٢٨	٤,١٤	٢,٠٩	٣,٧٤ ٤,٥٥	٤
يدير الخلافات بكفاءة	٢٩	٤,١١	٢,٠٦	٣,٧٠ ٤,٥١	٤
يشخص الوضع الراهن بكفاءة	٣٠	٤,٠٢	٢,٠٨	٣,٦٢ ٤,٤٢	٤
متفائل	٣١	٣,٩٤	٢,٢٠	٣,٥١ ٤,٣٧	٤
يقوم أفراداه بدقة	٣٢	٣,٨١	١,٨٥	٣,٤٥ ٤,١٧	٤
يسعى لتطوير ذاته	٣٣,٥	٣,٧٨	١,٩٤	٣,٤٠ ٤,١٦	٤
يحلل المعلومات بكفاءة	٣٣,٥	٣,٧٨	١,٩٩	٣,٣٩ ٤,١٧	٤
مستقل	٣٥	٣,٦٣	٢,١١	٣,٢٢ ٤,٠٤	٥
يشعر بانفعالات الآخرين ومشاعرهم	٣٦	٣,٤٩	٢,٠٥	٣,٠٩ ٣,٨٩	٥
يتعاطف مع حاجات الآخرين	٣٧	٣,٤٦	٢,١٤	٣,٠٥ ٣,٨٨	٥
يفهم التحاليل المالية	٣٨	٣,٤١	٢,٥١	٢,٩٣ ٣,٩٠	٥
يقدر التنوع العرقي في خلفيات أفراداه ويستفيد منه	٣٩	٣,١٥	٢,٠٢	٢,٧٦ ٣,٥٥	٥
لديه حس تجاري	٤٠	٣,١٠	٢,٤٤	٢,٦٢ ٣,٦٧	٥

ويمنحنا جدول رقم (٤) زاوية رؤية أخرى للأهمية النسبية للكفاءات النسبية كما يراها المروؤوسون في القطاع الحكومي، وبالمناطق السابق نفسه، يلاحظ من خلال الجدول أن "واثق من نفسه" احتلت الترتيب ١، وكان ترتيبها

أعلى بصورة دالة من الكفاءة التي تلتها، لذا صنفت ١. كما جاءت ثلاث كفاءات في التصنيف ٢ وهي " لديه مصداقية، جدير بالثقة ويعتمد عليه " و "واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية " و "يعرف جوانب القوة والضعف في شخصيته"، وهكذا يتسلسل الترتيب إلى التصنيف الأخير، الذي حصلت عليه كفاءة "لديه حس تجاري". وجميع هذه الاختلافات دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

جدول رقم (٤)

ترتيب الكفاءات كما يراها المرؤوسون في القطاع الحكومي (ن= ٢٠٦)

الكفاءة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	٩٥٪ حدود الثقة الأدنى الأعلى	التصنيف
واثق من نفسه	١	٦,٨٥	١,٧٢	٦,٦١ ٧,٠٩	١
لديه مصداقية، جدير بالثقة ويعتمد عليه	٢	٦,١٦	٢,٠٥	٥,٨٧ ٦,٤٣	٢
واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية	٣	٥,٨١	١,٩٠	٥,٥٥ ٦,٠٧	٢
يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته	٤	٥,٦٧	١,٨٧	٥,٤٢ ٥,٩٣	٢
يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب	٥	٥,٥٧	٢,٢٣	٥,٢٥ ٥,٨٦	٣
متفان ويخلص في عمله	٦	٥,٥٢	٢,١٩	٥,٢٢ ٥,٨٢	٣
مسيطر على انفعالاته	٧	٥,٤٥	٢,٠٣	٥,١٧ ٥,٧٣	٣
مرن في تفكيره ويتقبل التغيير	٨,٥	٥,٤٤	٢,٠٦	٥,١٥ ٥,٧٢	٣
ملتزم متطلبات العمل	٨,٥	٥,٤٤	٢,٠٣	٥,١٥ ٥,٧١	٣
لديه دافعية عالية للإنجاز	١٠	٥,٢٠	٢,٢٠	٤,٩١ ٥,٥١	٣
يتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة	١١	٥,٠٥	٢,١٠	٤,٧٥ ٥,٣٣	٣
يدرك الحاجة للتغيير ويدير التغيير بكفاءة	١٢	٤,٩٧	١,٨٤	٤,٧٢ ٥,٢٢	٤
يحفز ويؤثر إيجابياً في أفراد	١٣	٤,٩٦	١,٩٢	٤,٦٨ ٥,٢١	٤
مخطط	١٤	٤,٩٣	٢,١٦	٤,٦٣ ٥,٢٣	٤
يبنى علاقات إيجابية مع الآخرين ويحافظ عليها	١٥	٤,٨٩	١,٩٨	٤,٦١ ٥,١٥	٤
مبدع	١٦	٤,٨٢	٢,١٨	٤,٥٣ ٥,١٣	٤
يسعى لتطوير ذاته	١٧	٤,٨٠	٢,١٨	٤,٥١ ٥,١٢	٤
يدير وينظم وقته بكفاءة	١٨	٤,٧٢	٢,١٠	٤,٤٣ ٥,٠١	٤
مستمع جيد	١٩	٤,٧١	٢,١٠	٤,٤١ ٤,٩٩	٤
يشعر بانفعالات الآخرين ومشاعرهم	٢٠	٤,٦٦	٢,٢٤	٤,٣٦ ٤,٩٨	٤
لديه نظرة ثاقبة للأمور	٢١	٤,٥٥	٢,١٧	٤,٢٧ ٤,٨٧	٤
ينسق جهود فريق العمل	٢٢	٤,٣٩	٢,٠٠	٤,١٠ ٤,٦٥	٥
يدير الخلافات بكفاءة	٢٣	٤,٢٩	٢,٠٠	٤,٠٤ ٤,٥٩	٦

تابع / جدول رقم (٤) ترتيب الكفاءات كما يراها المروؤوسون في القطاع الحكومي (ن = ٢٠٦)

الكفاءة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	٩٥٪ حدود الثقة الأدنى الأعلى	التصنيف
متفائل	٢٤,٥	٤,٢٤	٢,٣٠	٣,٩٣ ٤,٥٦	٦
مبادر	٢٤,٥	٤,٢٤	٢,٠٦	٣,٩٦ ٤,٥٣	٦
ماهر سياسياً، يدرك موازين القوى والعلاقات	٢٦	٤,٢٣	٢,٣٦	٣,٨٩ ٤,٥٤	٦
يتعاطف مع حاجات الآخرين	٢٧	٤,٢١	٢,٠٩	٣,٩١ ٤,٤٨	٦
يمتلك تفكيراً إستراتيجياً	٢٨	٤,١٩	٢,٢٩	٣,٨٨ ٤,٥١	٦
يقوم أفراد بهدقة	٢٩	٤,١٠	٢,١٦	٣,٨٠ ٤,٣٩	٦
حازم	٣٠	٣,٩٣	٢,٣٣	٣,٦٣ ٤,٢٧	٦
يراقب ويتابع تنفيذ الأعمال	٣١	٣,٩١	٢,١٥	٣,٦٢ ٤,٢١	٦
يسعى لتطوير قدرات مروؤوسيه	٣٢	٣,٨٤	٢,١١	٣,٥٦ ٤,١٤	٦
مستقل	٣٣	٣,٦٨	٢,٣٥	٣,٣٥ ٤,٠٠	٧
مفاوض جيد	٣٤	٣,٦٧	١,٩٥	٣,٤٠ ٣,٩٤	٧
يحلل المعلومات بكفاءة	٣٥	٣,٥٩	١,٩٣	٣,٣٣ ٣,٨٧	٧
يشخص الوضع الراهن بكفاءة	٣٦	٣,٥١	١,٩٦	٣,٢٥ ٣,٧٩	٧
يقدر التنوع العرقي في خلفيات أفراد ويستفيد منه	٣٧	٣,٤٥	٢,٠٣	٣,١٧ ٣,٧٣	٧
يهتم بجودة المنتج أو الخدمة	٣٨	٢,٨٧	١,٩٩	٢,٦٠ ٣,١٥	٨
يفهم التحاليل المالية	٣٩	٢,٣٦	١,٨٧	٢,١١ ٢,٦٢	٨
لديه حس تجاري	٤٠	٢,٠٥	١,٥٦	١,٨٤ ٢,٢٧	٩

تسعى الدراسة أيضاً لمعرفة هل هناك فروق في تقدير أهمية كل كفاءة بين قبايدي القطاع الحكومي والقطاع الخاص بدولة الكويت. ولمعرفة ذلك قام الباحث بإجراء اختبار "ت" (جدول رقم ٥). وعلى الرغم من أن معظم المقارنات بين متوسط كل كفاءة غير دال، فإن هناك بعضاً من الفروق الدالة؛ فقد كانت متوسطات قادة القطاع الحكومي أعلى بصورة دالة في الكفاءات التالية: "ملتزم متطلبات العمل" و"يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته" و"يسعى لتطوير قدرات مروؤوسيه" و"يشعر بانفعالات الآخرين ومشاعرهم". في حين كانت متوسطات القادة في القطاع الخاص أعلى جوهرياً في الكفاءات التالية: "يراقب ويتابع تنفيذ الأعمال" و"مفاوض جيد" و"يهتم بجودة المنتج أو الخدمة" و"لديه حس تجاري".

جدول رقم (٥)

المتوسط والانحراف المعياري وقيم "ت" ودلالاتها لكل كفاءة لدى القادة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص: الحكومي (ن=١٠٤) والخاص (ن=١٠٤)

الكفاءة	القادة في القطاع الحكومي ن=١٠٤		القادة في القطاع الخاص ن=١٠٤		ت
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
واثق من نفسه	٦,٧٠	١,٧٢	٦,٣٤	١,٨٩	غـ
لديه مصداقية، جدير بالثقة ويعتمد عليه	٦,١٢	١,٩٩	٦,٢٣	١,٩٠	غـ
يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب	٥,٨٢	٢,٢٢	٥,٧٤	٢,٠٥	غـ
مرن في تفكيره ويتقبل التغيير	٥,٥١	١,٩٨	٥,٤٤	٢,٠٨	غـ
متفان ويخلص في عمله	٥,٥٠	٢,٢١	٥,٢٣	٢,٠١	غـ
ملتزم متطلبات العمل	٥,٤٩	٢,١٤	٥,١٩	١,٩٩	٣,٣*
يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته	٥,٤٨	١,٧٧	٥,١٥	٢,٢٦	٢,٠*
مخطط	٥,٤٠	٢,١٣	٥,١٣	٢,٢٢	غـ
يحفز ويؤثر إيجابياً في أفراد	٥,٣٤	١,٨٥	٥,٠٧	٢,٢٩	غـ
مسيطر على انفعالاته	٥,١٣	٢,٠٩	٥,٠٦	٢,٣١	غـ
واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية	٥,١٣	٢,١٨	٥,٠٦	٢,٣٦	غـ
مبدع	٥,١٢	٢,٢١	٥,٠٣	٢,٠٩	غـ
يدير وينظم وقته بكفاءة	٥,١٢	٢,٢٧	٤,٩٠	٢,٣٢	غـ
يدرك الحاجة للتغيير ويدير التغيير بكفاءة	٥,٠٨	٢,٠٠	٤,٨٩	٢,٣٨	غـ
لديه دافعية عالية للإنجاز	٥,٠٤	٢,١٨	٤,٨٧	٢,٦٤	غـ
مستمع جيد	٤,٩٩	٢,١٢	٤,٨٠	٢,٤٥	غـ
يسعى لتطوير قدرات مرؤوسيه	٤,٧٩	٢,٠٨	٤,٧٨	٢,١٠	٢,١*
يمتلك نظرة ثاقبة للأمور	٤,٧٤	٢,١٥	٤,٦٩	١,٩٨	غـ
يمتلك تفكيراً إستراتيجياً	٤,٧٣	٢,٥٩	٤,٦٤	٢,٤٢	غـ
مبادر	٤,٦٥	٢,٠٦	٤,٥٩	٢,١٠	غـ
يبنى علاقات إيجابية مع الآخرين ويحافظ عليها	٤,٦٣	١,٩٨	٤,٥٣	٢,٠٦	غـ
يتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة	٤,٥٤	١,٩٧	٤,٥٢	٢,٠٤	غـ
ماهر سياسياً، يدرك موازين القوى والعلاقات	٤,٥٣	٢,٢٩	٤,٤٢	١,٩٤	غـ
يشعر بانفعالات الآخرين ومشاعرهم	٤,٢٧	٢,١٢	٤,٣٩	١,٩٠	٢,٧**
يدير الخلافات بكفاءة	٤,١٩	٢,٠٢	٤,٢٠	٢,٢٧	غـ
ينسق جهود فريق العمل	٤,١٨	٢,٠٠	٤,١٦	٢,٤٥	غـ
حازم	٤,١٧	٢,١٦	٤,١٥	٢,٢٥	غـ
يسعى لتطوير ذاته	٤,١٤	٢,٢٠	٤,١٤	٢,٠٩	غـ

تابع / جدول رقم (٥)

المتوسط والانحراف المعياري وقيم "ت" ودلالاتها لكل كفاءة لدى القادة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص: الحكومي (ن=١٠٤) والخاص (ن=١٠٤)

الكفاءة	القادة في القطاع الحكومي ن=١٠٤		القادة في القطاع الخاص ن=١٠٤		ت
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
يحلل المعلومات بكفاءة	٤,١١	٢,٠٠	٤,١١	٢,٠٦	غ
يراقب ويتابع تنفيذ الأعمال	٤,٠٣	٢,١٣	٤,٠٢	٢,٠٨	*٢,٥
متفائل	٣,٨٤	١,٩٥	٣,٩٤	٢,٢٠	غ
يقوم أفراد بذهة	٣,٨٢	٢,١٢	٣,٨١	١,٨٥	غ
مفاوض جيد	٣,٧٨	٢,٠٤	٣,٧٨	١,٩٤	*٢,٣
يشخص الوضع الراهن بكفاءة	٣,٦٣	١,٩١	٣,٧٨	١,٩٩	غ
يتعاطف مع حاجات الآخرين	٣,٦٣	٢,٢٧	٣,٦٣	٢,١١	غ
يهتم بجودة المنتج أو الخدمة	٣,٣٤	٢,٢٨	٣,٤٩	٢,٠٥	**٢,٧
يقدر التنوع العرقي في خلفيات أفراد ويستفيد منه	٣,٢١	٢,٠٦	٣,٤٦	٢,١٤	غ
مستقل	٣,١٠	٢,٠٢	٣,٤١	٢,٥١	غ
يفهم التحاليل المالية	٢,٥٠	١,٨٧	٣,١٥	٢,٠٢	**٣,٠
لديه حس تجاري	١,٩٨	١,٦١	٣,١٠	٢,٤٤	**٣,٩

* دالة عند ٠,٠٥؛ ** دالة عند ٠,٠١.

وسعت الدراسة أيضاً لمعرفة هل هناك فروق في تقدير أهمية كل كفاءة بين قبايدي القطاع الحكومي ومروؤوسيهم بدولة الكويت. ولمعرفة ذلك قام الباحث بإجراء اختبار "ت" (جدول رقم ٦). ويتضح أن معظم الفروق بين متوسطي كل كفاءة غير دال، غير أن بعض الفروق كانت دالة، فقد كانت متوسطات المروؤوسين في القطاع الحكومي أعلى جوهرياً مقارنة بمتوسطات القادة في القطاع نفسه للكفاءات التالية: "واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية" و"يتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة" و"يتعاطف مع حاجات الآخرين" و"مستقل". في حين كانت متوسطات القادة في القطاع الحكومي أعلى جوهرياً من متوسطات المروؤوسين في القطاع نفسه في الكفاءات التالية: "يسعى لتطوير قدرات مروؤوسيه" و"يسعى لتطوير ذاته" و"يحلل المعلومات بكفاءة".

جدول رقم (٦)

المتوسط والانحراف المعياري وقيم " ت " ودلالاتها لكل كفاءة لدى القادة
في القطاع الحكومي (ن=١٠٤) ومرؤوسيه (ن=٢٠٦)

الكفاءة	القادة في القطاع الحكومي ن=١٠٤		القادة في القطاع الخاص ن=٢٠٦		" ت "
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
واثق من نفسه	٦,٧٠	١,٧٢	٦,٨٥	١,٧٢	غ.د.
لديه مصداقية، جدير بالثقة ويعتمد عليه	٦,١٢	١,٩٩	٦,١٦	٢,٠٥	غ.د.
يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب	٥,٨٢	٢,٢٢	٥,٨١	١,٩٠	غ.د.
مرن في تفكيره ويتقبل التغيير	٥,٥١	١,٩٨	٥,٦٧	١,٨٧	غ.د.
متفان ويخلص في عمله	٥,٥٠	٢,٢١	٥,٥٧	٢,٢٣	غ.د.
ملتزم متطلبات العمل	٥,٤٩	٢,١٤	٥,٥٢	٢,١٩	غ.د.
يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته	٥,٤٨	١,٧٧	٥,٤٥	٢,٠٣	غ.د.
مخطط	٥,٤٠	٢,١٣	٥,٤٤	٢,٠٦	غ.د.
يحفز ويؤثر إيجابياً في أفراداه	٥,٣٤	١,٨٥	٥,٤٤	٢,٠٣	غ.د.
مسيطر على انفعالاته	٥,١٣	٢,٠٩	٥,٢٠	٢,٢٠	غ.د.
واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية	٥,١٣	٢,١٨	٥,٠٥	٢,١٠	غ.د.***٢,٩
مبدع	٥,١٢	٢,٢١	٤,٩٧	١,٨٤	غ.د.
يدير وينظم وقته بكفاءة	٥,١٢	٢,٢٧	٤,٩٦	١,٩٢	غ.د.
يدرك الحاجة للتغيير ويدير التغيير بكفاءة	٥,٠٨	٢,٠٠	٤,٩٣	٢,١٦	غ.د.
لديه دافعية عالية للإنجاز	٥,٠٤	٢,١٨	٤,٨٩	١,٩٨	غ.د.
مستمع جيد	٤,٩٩	٢,١٢	٤,٨٢	٢,١٨	غ.د.
يسعى لتطوير قدرات مرؤوسيه	٤,٧٩	٢,٠٨	٤,٨٠	٢,١٨	غ.د.***٧,٧
يملك نظرة ثابتة للأمور	٤,٧٤	٢,١٥	٤,٧٢	٢,١٠	غ.د.
يملك تفكيراً إستراتيجياً	٤,٧٣	٢,٥٩	٤,٧١	٢,١٠	غ.د.
مبادر	٤,٦٥	٢,٠٦	٤,٦٦	٢,٢٤	غ.د.
يبنى علاقات إيجابية مع الآخرين ويحافظ عليها	٤,٦٣	١,٩٨	٤,٥٥	٢,١٧	غ.د.
يتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة	٤,٥٤	١,٩٧	٤,٣٩	٢,٠٠	غ.د.***٢,١
ماهر سياسياً، يدرك موازين القوى والعلاقات	٤,٥٣	٢,٢٩	٤,٢٩	٢,٠٠	غ.د.
يشعر بانفعالات الآخرين ومشاعرهم	٤,٢٧	٢,١٢	٤,٢٤	٢,٣٠	غ.د.
يدير الخلافات بكفاءة	٤,١٩	٢,٠٢	٤,٢٤	٢,٠٦	غ.د.
ينسق جهود فريق العمل	٤,١٨	٢,٠٠	٤,٢٣	٢,٣٦	غ.د.
حازم	٤,١٧	٢,١٦	٤,٢١	٢,٠٩	غ.د.

تابع / جدول رقم (٦)

المتوسط والانحراف المعياري وقيم " ت " ودلالاتها لكل كفاءة لدى القادة
في القطاع الحكومي (ن=١٠٤) ومروؤوسيهـم (ن=٢٠٦)

الكفاءة	القادة في القطاع الحكومي ن=١٠٤		القادة في القطاع الخاص ن=٢٠٦		" ت "
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
يسعى لتطوير ذاته	٤,١٤	٢,٢٠	٤,١٩	٢,٢٩	**٢,٥
يحلل المعلومات بكفاءة	٤,١١	٢,٠٠	٤,١٠	٢,١٦	*٢,٢
يراقب ويتابع تنفيذ الأعمال	٤,٠٣	٢,١٣	٣,٩٣	٢,٣٣	غ.د.
متفائل	٣,٨٤	١,٩٥	٣,٩١	٢,١٥	غ.د.
يقوم أفرادـه بدقة	٣,٨٢	٢,١٢	٣,٨٤	٢,١١	غ.د.
مفاوض جيد	٣,٧٨	٢,٠٤	٣,٦٨	٢,٣٥	غ.د.
يشخص الوضع الراهن بكفاءة	٣,٦٣	١,٩١	٣,٦٧	١,٩٥	غ.د.
يتعاطف مع حاجات الآخرين	٣,٦٣	٢,٢٧	٣,٥٩	١,٩٣	*٢,٣
يهتم بجودة المنتج أو الخدمة	٣,٣٤	٢,٢٨	٣,٥١	١,٩٦	غ.د.
يقدر التنوع العرقي في خلفيات أفرادـه ويستفيد منه	٣,٢١	٢,٠٦	٣,٤٥	٢,٠٣	غ.د.
مستقل	٣,١٠	٢,٠٢	٢,٨٧	١,٩٩	*٢,٢
يفهم التحاليل المالية	٢,٥٠	١,٨٧	٢,٣٦	١,٨٧	غ.د.
لديه حس تجاري	١,٩٨	١,٦١	٢,٠٥	١,٥٦	غ.د.

* دالة عند ٠,٠٥ ؛ ** دالة عند ٠,٠١ .

المناقشة:

سعت هذه الدراسة في هدفها الأول إلى تحديد ماهية الكفاءات العامة المطلوبة للوظائف القيادية في دولة الكويت كما يراها كل من القياديين ومروؤوسيهـم في القطاع الحكومي الكويتي، والقياديين في القطاع الخاص الكويتي. لقد قدمت الدراسة ٤٠ كفاءة اختيرت بعد مراجعة قوائم كفاءات شركات كبرى ودراسات سابقة، وبعد أن قامت المجموعات الثلاث بترتيب هذه القائمة بحسب أهميتها النسبية (جداول أرقام ٢ و ٣ و ٤) اتضح أنه من بين أول ١٥ كفاءة في كل جدول هناك ١٢ كفاءة مشتركة بين جداول الترتيب هذه، مما

يعني أن هناك شبه إجماع بين المجاميع الثلاثة على الأهمية النسبية لهذه الكفاءات الاثنتي عشرة هذه مقارنة بالكفاءات الأخرى، وهذه الكفاءات هي: "واثق من نفسه"، و"لديه مصداقية، جدير بالثقة والاعتماد"، و"يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب"، و"مرن في تفكيره، يتقبل التغيير"، و"متفان ويخلص في عمله"، و"يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته"، و"مخطط" و"يحفز ويؤثر إيجابياً في الآخرين"، و"واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية"، و"مسيطر على انفعالاته"، و"يدرك الحاجة للتغيير ويدير التغيير بكفاءة"، و"لديه دافعية عالية للإنجاز".

وباستثناء الكفاءات "مخطط" و"يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب"، يلاحظ أن جميع هذه الكفاءات في قائمة الاثنتي عشرة سالفة الذكر هي كفاءات نفسية وسلوكية صنفها "غولمان (Goleman, 1998b)" و"ديولوكس وهيربرت (Dulewicz & Herbert, 1996)" ضمن ما أسموه بالكفاءات الوجدانية Emotional Competencies؛ الأمر الذي يشير إلى أهمية الجوانب النفسية في صياغة شخصية القائد ومن ثم نجاحه المهني، غير أن الفاحص لبرامج التدريب القيادي كثيراً ما يراها تركز على جوانب إدارية بحتة كالخطيط والتفكير الإستراتيجي وتهمل الكفاءات النفسية والسلوكية، ولعل نتيجة هذه الدراسة تكون باعثة على مراجعة البرامج التدريبية الموجهة للقائدين وإعادة صياغتها بما يتلاءم ونتائج هذه الدراسة.

ويمكن اعتبار قائمة الـ ١٢ كفاءة بمنزلة الكفاءات القيادية العامة المطلوبة للوظائف القيادية في دولة الكويت. كما يمكن الاستفادة من هذه القائمة في تحديد برامج التدريب والانتقاء والتقويم القيادي. وحبذا لو تم القيام بدراسة أخرى لمعرفة الكفاءات القيادية عن طريق دراسة تحليل العمل، بحيث يمكن تنقية القائمة السابقة بأخذ الكفاءات المشتركة التي تم التوصل إليها من كلتا الطريقتين، وبهذه الصورة يمكننا الحصول على قائمة للكفاءات أكثر نقاء.

من جانب آخر، كان من بين الكفاءات الـ ١٠ الدنيا في كل من جداول الترتيب

الثلاثة أربع كفاءات مشتركة بينها، وهي: "لديه حس تجاري"، و"يفهم التحاليل المالية"، و"يقدر التنوع العرقي في خلفيات أفرادهِ ويستفيد منها"، و"مستقل"، مما يعني أن هناك اتفاقاً مشتركاً بين المجاميع الثلاثة على عدم أهمية هذه الكفاءات، والباحث إذ يتفق مع هذا التصنيف فيما يخص كفاءتي "لديه حس تجاري"، و"يفهم التحليلات المالية" - نظراً لوجود طاقم محاسبي ومالي في معظم المنظمات يمكن تفويضه بهذا الدور - فإنه لم يكن يتوقع أن تكون كفاءة "مستقل" في أدنى التصنيف، فمن مستلزمات القائد الناضج أن تكون لديه استقلالية فكرية في تكوين القرار وتنفيذه والمبادرة في الطرح، لا أن يكون تابعاً ينتظر التوجيهات من الآخرين. ويبدو أن التأثير الثقافي في مجتمعاتنا العربية الداعي إلى انتظار توجيهات الرؤساء قد أثر في تقديرات كل كفاءة. ونؤكد هنا أن هذه التقديرات تمثل وجهة نظر العاملين في الميدان، التي قد تختلف عن تقديرات خبراء الإدارة والتنظيم الذين يطمحون إلى تطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية وفقاً لمتطلبات عصر المعلوماتية والتكنولوجيا.

وربما يجد الباحث عذراً في تقدير قادة القطاع الحكومي ومروؤوسيهم لكفاءة "يقدر التنوع العرقي في خلفيات أفرادهِ ويستفيد منها" تقيديراً منخفضاً نظراً لتركز العنصر الكويتي في هذا القطاع ومن ثم قلة التنوع العرقي، ولكنه لا يفهم كيف تأتي هذه الكفاءة في أدنى تقدير قادة القطاع الخاص على الرغم من أن القطاع قائم على مزيج من الجنسيات ذات الثقافات المتباينة؛ مما يستدعي تقدير هذا التنوع والسعي للاستفادة منه ما أمكن.

ويكشف الترتيب تدني نظرة قياديي القطاع الحكومي ومروؤوسيهم لكفاءة "يهتم بجودة المنتج أو الخدمة" التي جاءت في الترتيب ٣٦ لدى قادة القطاع الحكومي و٣٨ لدى مروؤوسيهم، وهي نتيجة تقوض أي جهد للإصلاح الإداري مالم تصح هذه النظرة لكلا المجموعتين؛ نظراً لأن الجهاز الحكومي هو جهاز خدمي في الأساس. لذا ليس من المستغرب، والأمر كذلك، أن تتزايد صيحات المواطنين وشكاواهم من تدني الخدمات الحكومية وبطئها. أما بالنسبة لترتيب

هذه الكفاءة لدى قادة القطاع الخاص فقد جاءت في المرتبة ٢٥، وهي وإن كانت أفضل نسبياً من ترتيب المجموعتين السابقتين فإنه من المتوقع أن تكون في ترتيب متقدم نظراً لأجواء التنافس التي تشهدها عادة منظمات القطاع الخاص. ويرى الباحث ضرورة أن تكون هناك حملة لتوعية قادة القطاع الحكومي والخاص ومروؤسيهم بضرورة الاهتمام بجودة الخدمة أو المنتج باعتباره الأصل في إنشاء هذه القطاعات.

من جانب آخر، سعت الدراسة في هدفها الثاني إلى ترتيب الكفاءات القيادية من حيث أهميتها النسبية بحسب متوسط كل كفاءة كما يراها القادة في القطاع الحكومي (جدول رقم ٢). فإلى جانب الكفاءات الـ ١٢ المشتركة بين القوائم الثلاث التي ذكرت سابقاً والتي جاءت في أعلى سلم الترتيب، هناك ثلاث كفاءات حصلت على ترتيب متقدم بحسب نظرة القادة في القطاع الحكومي، وهي: "ملتزم متطلبات العمل"، و"مبدع"، و"يدير وينظم وقته بكفاءة". غير أن ترتيب الكفاءات بحسب المتوسط الذي حصلت عليه كل كفاءة لايعني بالضرورة جوهرية الاختلاف في الترتيب بين متوسط الكفاءة الأعلى في الترتيب ومتوسط الكفاءة الأدنى فيه، لذا تم اعتبار حدود الثقة ٩٥٪ حداً فاصلاً لمستوى الدلالة؛ بحيث يعتبر ترتيب متوسط كفاءة ما مختلفاً بصورة دالة عن ترتيب متوسط كفاءة أخرى إذا لم يتداخل مدى حدودهما الدنيا والعليا فيما بينهما، وبهذه الطريقة اختزل ترتيب عدة كفاءات في ترتيب واحد سمي اصطلاحاً هنا تصنيفاً، وقائمة التصنيف التي تضمنها (جدول رقم ٢) توضح أن الـ ٤٠ ترتيباً جاءت في ٥ تصنيفات فقط نظراً للتداخل الشديد بين الحدود الدنيا والعليا لحدود الثقة؛ الأمر الذي ييسر قراءة قائمة الترتيب وفهمها، ويتيح للمسؤولين اختيار الكفاءات التي جاءت في التصنيف المتقدم للاستفادة منها في الانتقاء والتدريب والتقييم القيادي.

كما سعت الدراسة في هدفها الثالث إلى ترتيب الكفاءات من حيث أهميتها النسبية كما يراها القادة في القطاع الخاص. فإلى جانب الكفاءات الـ ١٢ المشتركة

بين القوائم الثلاث التي ذكرت سابقاً والتي جاءت في أعلى سلم الترتيب، هناك ثلاث كفاءات حصلت على ترتيب متقدم بحسب نظرة القادة في القطاع الخاص، وهي: "مبدع"، و"لديه نظرة ثاقبة للأمور"، و"ماهر سياسياً، يدرك موازين القوى والعلاقات". وبالمناطق السابق نفسه، نجد أن الرتب قد اختزلت في ٥ تصنيفات، كما هو موضح في (جدول رقم ٣).

ومن جانب آخر، سعت الدراسة في هدفها الرابع إلى ترتيب الكفاءات من حيث أهميتها النسبية كما يراها المروؤوسون في القطاع الحكومي. وبالطريقة نفسها، نجد أن هناك ثلاث كفاءات حصلت على ترتيب متقدم بحسب نظرة المروؤوسين في القطاع الحكومي، هي: "ملتزم متطلبات العمل"، و"يتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة"، و"يبنى علاقات ايجابية مع الآخرين ويحافظ عليها". كما يتضح أن الرتب الأربعين قد اختزلت في ٩ تصنيفات موضحة في (جدول رقم ٤).

هذا، وقد سعت الدراسة في هدفها الخامس أيضاً لمعرفة هل هناك فروق في تقدير كل كفاءة بين قياديي القطاع الحكومي والقطاع الخاص بدولة الكويت، وافترضت أن تقدير كل كفاءة بحسب أهميتها يختلف عند المجموعتين. وعند مقارنة متوسط كل كفاءة لدى كل من قادة القطاع الحكومي وقادة القطاع الخاص يتضح أن هناك بعض الفروق الجوهرية أوضحها (جدول رقم ٥). فالقادة في القطاع الخاص يقدر أن يكون القائد مراقباً ومتابعاً لتنفيذ الأعمال، ومفاوضاً جيداً، ومهتماً بجودة الخدمة أو المنتج، ومستوعباً للتحاليل المالية، ويمتلك حساً تجارياً. في حين أن القائد في القطاع الحكومي يقدر أكثر قيمة أن يكون القائد ملتزماً بمتطلبات العمل، عارفاً بجوانب القوة والضعف في ذاته، وساعياً لتطوير ذاته، وشاعراً بانفعالات من حوله وحاجاتهم. وقد يكون الاختلاف هنا ناشئاً من التباين في متطلبات العمل في كل من القطاع الحكومي والخاص. فنظراً للأجواء التنافسية بين منظمات القطاع الخاص نجد أن الربح المادي عنصر مهم يتطلب من القائد أن يكون لديه تقدير للأبعاد التجارية،

وإمام بالمسائل المالية، واهتمام بالجودة، وقدرة تفاوضية عالية، ومتابعة للأعمال دؤوبة، الأمر الذي قد لا نجده بالأهمية النسبية نفسها لدى القادة في القطاع الحكومي حيث الأجواء خالية من التنافس، ولا يشكل عنصر الربح المادي قيمة تذكر.

أما الهدف السادس والأخير لهذه الدراسة فهو معرفة هل هناك اختلافات في تقدير كل كفاءة بين قيايدي القطاع الحكومي ومرؤوسيهم بدولة الكويت، وافترضت أن تقدير الكفاءات القيادية بحسب أهميتها يختلف بين المجموعتين. لقد كشفت النتائج أن المرؤوسين يقدرّون بصورة أكبر أن يكون قائدهم مستقلاً، وواعياً بانفعالاته ومشاعره الداخلية، متعاوناً مع الآخرين ومتعاطفاً مع حاجاتهم. في حين يقدر القادة قيمة أن يكون القائد ساعياً لتطوير ذاته والآخرين، وقادراً على تحليل المعلومات بكفاءة. إن تحديد الكفاءات القيادية من زوايا رؤية المرؤوسين يتيح للقائد فرصة تعرف تلك الكفاءات التي هي محل تقدير عال لدى مرؤوسيه، ومقارنة ذلك بما يراه هو شخصياً مهماً من كفاءات، الأمر الذي يساعد على تقريب وجهات النظر بين الطرفين، وبناء تصور منطقي لما يتوقعه ويطلب به الطرف الآخر؛ مما يقلل احتمالية حدوث المشكلات الناتجة من تباين وجهات النظر بين القادة ومرؤوسيهم.

يعتقد الباحث أن نتائج هذه الدراسة غير محدودة بنوعية عينتها، فمن غير المحتمل أن تتأثر أهمية الكفاءات القيادية وتقديرها بجنسية شاغل الوظيفة، مما يعطينا ثقة أكبر بإمكانية تعميم نتائجها. غير أنه يجب الانتباه إلى أن نتائج الدراسة مقيدة بعدد الكفاءات الأربعين التي شملتها القائمة ونوعيتها، وهذه الكفاءات وإن كان يعتقد بتغطيتها لمجالات وظيفية واسعة، لم تحصر كل الكفاءات. كما يجب التنبيه إلى أن الطريقة التي استخدمت في هذه الدراسة تعتمد على الإدراك الذاتي Self-Perception للقائد في تحديد الأهمية النسبية لكل كفاءة، فهي، إذًا، معرضة لمشكلات ذاتية المستجوب، خاصة أنه لم يوضع تعريف لكل كفاءة من الكفاءات الـ ٤٠ المستخدمة بالدراسة؛ حيث اعتمد على

الفهم العام للمستجوب، لذا من الضروري أن تسند نتائج هذه الدراسة بنتائج طرق تحديد كفاءات أكثر موضوعية لتحليل العمل مثلاً. وأخيراً، كما هو ملاحظ، لم تقيد عملية تحديد الكفاءات بوظيفة قيادية معينة، لذا فالنتائج تعد وصفاً عاماً للكفاءات القيادية في القطاع الحكومي والخاص في دولة الكويت، وهو جهد - وإن كان مفيداً في رسم صورة عامة لملامح القائد المطلوب في القطاع العام - لا يغني عن التحديد الدقيق للكفاءات المطلوبة لكل وظيفة قيادية فيما لو أردنا بناء إستراتيجيات اختيار وتدريب وتطوير بناءً على نتائج الدراسة.

وتعكس النتائج بعداً زمنياً حاضراً؛ بمعنى أنها طلبت من القياديين تحديد الكفاءات اللازمة للنجاح كما يقتضيه الوضع الوظيفي الحالي، لذا فالأهمية النسبية لكفاءة ما اليوم قد تزيد أو تنقص في المستقبل، ويشير بعض العلماء والممارسين إلى أن البيئة المستقبلية التي سيعمل من خلالها القادة ستكون أكثر تعقيداً، والنجاح في مثل هذه البيئات المعقدة يتطلب اكتساب مهارات قد لا تكون مهمة في الوقت الحالي (Farazmand, 1999; Applegate & Elam, 1992). وحيث إننا نعيش في بيئات تنظيمية سريعة التغير والتعقيد، لذا من الحكمة أن تخطط برامج التدريب والتطوير؛ بحيث تراعي الحاجة المستقبلية للكفاءات القيادية وليس الحاجة الآنية فقط. وحيث إن باحث هذه الدراسة ليس بعيداً عن مجال التدريب، كثيراً ما يلاحظ برامج تدريبية قائمة على تعليم مهارات لم تعد ذات أهمية في الوقت الحاضر، دعك عن المستقبل! الأمر الذي يفاقم المشكلة ويصعب من عملية الإصلاح. وعلى ذلك، يقترح باحث هذه الدراسة على الباحثين المهتمين في هذا المجال إعادة هذه الدراسة بحيث تسمح بعمل مقارنة بين الأهمية النسبية للكفاءات القيادية كما يراها القادة في الوقت الحاضر وفي المستقبل، كما أوضحناه في دراسة "دانتزر (Dantzer, 2000)" التي أشرنا إليها في المقدمة، وذلك لمعرفة الكفاءات التي ستزيد أو تقل أهميتها في المستقبل، والكفاءات الجديدة التي سيحتاج إليها في المستقبل.

وقد يجادل البعض في طول قائمة الكفاءات لاشتمالها على ٤٠ كفاءة؛ مما

قد يسبب الملل للمستجوب خلال مرحلة تعبئته للقائمة، خاصة أن معظم الوظائف لا تحتاج إلى أكثر من ١٥ كفاءة، وهو رأي يحمل جانباً من الصحة، لكن الباحث فضل عرض جميع ما خلص إليه بحثه من كفاءات على المستجوبين لعدة أسباب؛ أهمها كي لا يحصر الباحث المستجوب في قائمة خيارات ضيقة قد تحمل تفضيلاته الشخصية لكفاءات معينة يراها هو ضرورية. أي أن الباحث رأى أن يكون تنقية القائمة مهمة المستجوبين وليست مهمته لتجنب عملية التحيز. وفي المراحل الأولية للبحث فكر الباحث في تقليص القائمة من خلال عملية التحليل العملي. وقام بالفعل بإجراء تحليل عاملي من الدرجة الأولى خلص بعده إلى وجود ١٢ عاملاً، ثم أجرى تحليلاً عاملياً من الدرجة الثانية تقلصت بعدها قائمة العوامل إلى ٦ عوامل عريضة للكفاءات استطاع تفسير معظمها. ولكن نظراً لمقتضيات الحاجة العملية لتحديد الكفاءات بدقة لأهمية ذلك من الناحية التطبيقية في الانتقاء والتدريب القيادي، رأى الباحث أن المصلحة تقتضي عدم استخدام كفاءات عريضة، بل التسمية الدقيقة لكل كفاءة. وحيث إن عملية التحليل العملي ليست من أهداف الدراسة فإنه لم يتم عرض نتائجها هنا. لقد بدأ الباحث في مقدمة بحثه بالإشارة إلى أهمية تحديد الكفاءات القيادية بوصفها أحد مداخل التطوير الإداري والقيادي. إن الاختيار الصحيح للقادة، وتطويرهم كي يكونوا قادرين على تحمل أعباء الإصلاح لا يتم دون رؤية واضحة لماهية الكفاءات التي تحتاج إليها وظائفهم والتي يجب أن يتمتعوا بها. ويأمل أن تكون هذه الدراسة قد حققت أهدافها. كما يأمل من خلال هذا الجهد المتواضع أن يكون قد أسهم في إلقاء الضوء على أهم الكفاءات القيادية كما يراها القادة ومروؤسوهم، وأن تكون الدراسة مشجعة للباحثين لمزيد من البحث والتنقيب في هذا المجال المهم. وإلى أن تجرى دراسات أخرى أكثر تحديداً، يرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها في تصميم محتوى برنامج تطوير قيادي، وفي انتقاء القادة، وفي تقويم أدائهم أيضاً.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الخضر، عثمان، (٢٠٠٥ م أ)، الصدق التنبئي للأدوات النفسية في انتقاء مجموعة من الشباب الكويتي لبرنامج تدريب قيادي، المجلة المصرية للدراسات النفسية، ١٥ (٤٨)، ص ص ٣١٢-٣٤٥.
- الخضر، عثمان، (٢٠٠٥ م ب)، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح، الكويت.
- درويش، يوسف، (١٩٩٥م)، المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٣ (١)، ص ص ٤٧-٧٦.
- عاشور، أحمد، والشرقاوي، علي، (١٩٩١م)، الإدارة: والتنظيم والعمليات والممارسات. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- عسكر، سمير، (١٩٨٧م)، أصول الإدارة، دار القلم: دبي.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Abbas, A., & AlShakhis, M. (1985), Managerial value systems for working in Saudi Arabia: an empirical investigation. *Group and Organization Studies*. 10, 135-51
- Alhashemi, I. & Najjar, G. (1989), Strategic choices in management education: the Bahraini experience, in J. Davies (ed.), *The Challenge to Western Management Development*, Rutledge: London
- Al-Falah, M. (1987), Cultural influences on Arab managerial development. *Journal of Management Development*, 6 (3), 19-33.
- Applegate, L.M. & Elam, J.J. (1992), New information systems leaders: A change role in a changing world. *MIS Quarterly*, 16(4), 469-491.
- Bass, B. M. (1990), *Bass and Stogdill handbook of leadership* (3rd ed.). Free Press: New York.

- Bennis, W. (1994), *On Becoming a Leader*. Reading, Peruses Books: MA.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons,
- The Canadian Public Service Commission and Deputy Ministers. The official site http://www.hrma-agrh.gc.ca/aexdp/2001/leaders_e.asp
- Cook, K.W., & Bernthal, P. (1998), *Job/Role competency practice survey*. Bridgeville, PA: DDI.
- Dantzer, R.M. (2000), *Leadership requirements in the 21st century: The perceptions of Canadian public sector leaders*. PhD. Dissertation, Andrews University.
- Day, A. L., Newsome, S., & Catano, V. M. (2002), *Emotional Intelligence and Leadership*. Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. Department of National Defense.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999), Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/ transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-239.
- Dess, G.G., & Picken, J.C. (2000), Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-33.
- Dracker, P.F. (2004). *What makes an effective executive?* Harvard Business Review, June, 59.
- Dulewicz, V., & Herbert, P J. (1996), *General Management Competencies and Personality: A 7 year Follow-up Study*. Henley Working Paper 9621. Henley Management College.
- Farazmand, A. (1999), Globalization and public administration. *Public administration Review*, 58(6), 509-525.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1994), Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5 (2), 121-134
- Gold, H., & Webster, A. (1990), *New Zealand values today*. Alpha Publications: Palmerston North.
- Goleman, D. (1998a), What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.

- Goleman, D. (1998b), *Working With Emotional Intelligence*. Bantam Books: New York.
- Hewitt Associates LLC. (2002), *How companies grow great leaders: Research highlights on data from top companies for leaders 2003*. US Study.
- Hicks, H.G., & Gullett, C.R. (1975), *Organizations: Theory and behavior*. McGraw-Hill Book Company: New York.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1998), Theoretical frameworks for assessment. *Individual Psychological Assessment*, 27-53.
- Huber, G. P. (1996), Organizational learning: The contributing processes and literatures. In Cohen, M. D., & Sproull L. S. (Eds.). *Organizational learning* (pp.124-162). Sage: Thousand Oaks, CA.
- Ingraham, P. W., & Getha-Taylor, H. (2004), Leadership in the public sector: Models and assumptions for leadership development. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 95-112.
- Ingraham, P.W., Sowa, J. E., & Moynihan, D. P. (2004), Linking dimensions of public sector leadership to performance. In L.E. Lynn, Jr. & P.W. Ingraham (Eds.), *The art of governance: Analyzing management and administration*. Georgetown University Press: Washington, DC.
- Kotter, J. P. (1999), *What leaders really do?* Harvard Business Review Books: Cambridge, MA.
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002), Competency and individual performance: Modeling the world of work. In I.T. Robertson, M. Callinen & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of Psychology*. Wiley: Chichester.
- McKenna M.K., Gartland M.P., Pugno P.A. (2004), Development of Physician Leadership Competencies: perceptions of physician leaders, physician educators and medical students. *Journal of Health Administrators Education*; 21 (3): 343-354
- McClelland, D.C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982), Leadership motives patterns and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

- Muna, F.M. (1989), *The Making of Gulf Managers*, MEIRC Consultants.
- Payton, M.E., Greenstone, M.H., & Schenker, N. (2003), Overlapping confidence intervals or standards error intervals: What do they mean in terms of statistical significant?. *Journal of Insect Science*, 3:34.
- Pernick, R.(2001), Creating a leadership development program: Nine essential tasks. *Public Personnel Management*, 30 (4), 429-444.
- Popper, M., & Druyan, N. (2001), Cultural prototypes? Or leaders behaviours? A study on workers perceptions of leadership in an electronics industry. *Journal of Management Psychology*. 16 (7), 549-558
- Slivinski, L., & Miles, J. (1997), *The wholistic competency profile: A model*. Personnel Psychology Centre. Government of Canada. Public Service Commission.
- Spencer, L., & Spencer, S.M. (1993), *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons: Somerset.
- Strand, G.A. (1981), Community leadership competencies in the Northeast US: implications for training public health educators. *American Journal of Public Health*, 71, 397-402.
- State Services Commission. (2004), New Zealand Public Service Chief Executives. ISBN 0-478-24403-7. <http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp>
- Thomas, D. C. (2001), Leadership across cultures: A New Zealand perspective. In K. W. Parry (Ed.), *Leadership in the antipodes* (pp. 22-45). Wellington: Wellington: Institute of Policy Studies and the Centre of Leadership
- Tubbs, S.L., & Schulz, E. (2005), Leadership competencies: Can they be learned? *The Business Review*, 3-2.
- Watson Wyatt Worldwide. (1998), *Competencies and the Competitive Edge Corporate Strategies for Creating Competitive Advantage Through People*. Executive Summary of Research Study Web Site.