



كيف يبني القطاع العام العماني القيادات

آن بنت سعيد الكندية

الفصل الثالث (الجزء الأول)

أطروحة لاستيفاء متطلبات درجة الماجستير في العلوم
(القيادة المؤسسية)

ترجمة

أيمن بن مصبح العويسي



University of Glasgow | School of Education

جامعة جلاسكو

كلية التربية

كيف يبني القطاع العام العماني القيادات

آن بنت سعيد الكندية

2062181A

أطروحة لاستيفاء متطلبات درجة الماجستير في العلوم

(القيادة المؤسسية)

أغسطس 2015

الفصل الثالث : الجزء الأول

الدراسات السابقة

1.1 عُمان

إن معرفة التحديات التي تقف في وجه تنمية المهارات القيادية وبناء القيادات في القطاع العام العماني تتطلب إجراء بحث عميق لتقييم جذور المشكلة والوقوف عليها. ومن واقع خبرتي التي تصل إلى 15 عامًا في القطاع العام أرى أن مفهوم القيادة في عُمان لم يتغير خلال السنوات المنصرمة ليواكب الثورة التقنية وعصر العولمة. وعلى ما يبدو فليس هناك فهم واضح للعلاقة بين أساليب القيادة وبين الهياكل التنظيمية، إذ يمكن أن تكون الهياكل التنظيمية عائقًا رئيسًا لتنمية الموارد البشرية وبناء القيادات. ويمكن القول أن الهيكل التنظيمي العماني هيكلٌ مركزي بصورة كبيرة الأمر الذي يلقي بظلاله على عمليات اتخاذ القرار، والثقافة المؤسسية والتواصل المؤسسي (Jones, 2009). ويؤدي كل هذا إلى حدوث آثار مباشرة وغير مباشرة على تنمية المهارات القيادية إذ تقلص الهياكل المعقدة فرصة تسلق السلم القيادي لكثير من الكفاءات (Benko & Anderson, 2011) هنالك عدة بدائل يمكن التطرق إليها لفهم وضع بناء القيادات في عمان وذلك لندرة المصادر التي تتطرق لموضوع تنمية المهارات القيادية وبناء القيادات في السلطنة (Common, 2011). إذ تُعتبر تنمية المهارات الشخصية جزءًا رئيسًا في تنمية المهارات القيادية، وتُعرف هذه المهارات على أنها الصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع غيره بصورة فاعلة ومتناغمة (Dictionary, 2015). وتشمل هذه المهارات القدرة على التعاطف مع الآخرين والتواصل معهم، والعمل الجماعي، والأخلاق الحسنة، والقدرة على تعليم الآخرين، و نقل الخبرة لهم، والثقة بالنفس والتحكم بها، والقدرة على إدارة الصراعات (University, 2011)

إذا ما أرجعنا المشكلة الى جذورها فإنها تكمن هنا في السلطنة في النظام التعليمي حيث أن السؤال المطروح حول هذا النظام هو فيما إذا كان مصممًا لبناء المهارات الشخصية أم بناء المهارات التقنية. ووفقا للورقة البحثية التي كتبها عميد كلية الخليج في عُمان (Abduswani, 2012) فإن هنالك نقضا واضحا في المهارات الشخصية في قطاع المالية وقطاع النفط والغاز، وإذا كان هذا هو الحال في القطاع الخاص فإن الأمر لن يكون أفضل في القطاع العام. وهدفت هذه الورقة في المقام الأول لتقييم الاستراتيجية المتبعة في مؤسسات التعليم العالي في السلطنة فيما يتعلق بتنمية المهارات الشخصية لطلابها الذي سيعملون لاحقًا في القطاعين الحكومي والخاص. وخرج العبدواني من هذا البحث بنتيجة رئيسية مفادها أن الفلسفة التعليمية الواضحة والشاملة حول أهمية المهارات الشخصية غائبة في قطاع التعليم في السلطنة إذ أخفق النظام التعليمي في تدريب الطلبة عليها. وقدم راجسکر وأخن (Visionary leadership in the Arab world; its nature and outcomes in the 0mani workplace, 2013) دراسة مستفيضة حول وضع تنمية الموارد البشرية في القطاع العام العماني، وشددوا بشكل خاص على غياب التركيز على مفهوم القيادة. وقد خلص الباحثان إلى نتيجة مشابهة مفادها أن هناك حاجة لوجود استراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية في القطاعات الحكومية، كما قاما بإجراء تحليل عميق للاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي العماني ووجدوا غياب استراتيجية طويلة المدى لتنمية الموارد البشرية. وربما أدى غياب هذه الرؤية إلى عدم إيلاء الاهتمام والأولوية لبناء القيادات. ونحن في عام 2015 أن أغلب الوزارات التي تنضوي تحت مظلة الخدمة المدنية تسمي دوائر الموارد البشرية بـ"دائرة شؤون الموظفين" الأمر الذي يعكس الفهم المحدود لوجود استراتيجيات موارد بشرية تضم بناء القيادات.

وكما هو متبع فإنه ينبغي أن تغطي استراتيجية تنمية المهارات القيادية جميع المناصب القيادية في السلم الوظيفي. ويشكل العاملون في المستوى المتوسط من السلم الإداري أهمية بالغة لكونهم مسؤولين عن تقديم النصح لمن يليهم في السلم الإداري وسيصبحون يوماً ما في المستوى الأول من هذا السلم. وقد أُجريت دراسة حول قياس مدى كفاءة ذوي المناصب الإدارية في بلدية مسقط (Ahmed, 2010) إذ كشفت هذه الدراسة أن كبار المديرين على علم بالمهارات التي عليهم تنميتها بحيث حددوا معوقات عملية تنميتها إلا ، أنهم لم يلتفتوا إلى المشاكل الجذرية مثل غياب استراتيجية الموارد البشرية في القطاع العام العماني. ولم يحدد أحمد في بحثه هذا أسباب غياب هذه الاستراتيجية. وفيما إذا كانت ناجمة عن قلة الوعي أو غياب الإرادة السياسية أو الاختيار غير الصائب للقيادات في القطاع العام الذين دفعتهم قلة كفاءتهم إلى إهمال الكفاءة في العمل. ومن الأهمية بمكان أن نكشف عن هذا السبب ونحلله وإلا سنبقى في دوامة الخطأ ذاته. ولن يؤدي إطلاق استراتيجية الموارد البشرية إلى إحداث أي تغيير طالما لا زالت الأسباب ذاتها تراوح مكانها.

ووفقاً لتصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي تحتل السلطنة المرتبة السادسة والأربعين من أصل 144 دولة في التصنيف الدولي الأمر الذي يعكس قدرة عمان التنافسية على الصعيد الدولي. ولكن هذا الرقم تناقص بمعدل 15 نقطة منذ العام المنصرم (Forum, 2014) ويعزى سبب هذا التراجع إلى ضعف مخرجات التعليم العالي والمعاهد التدريبية.

وتحتاج دول الخليج بشكل عام إلى سد الهوة المتعلقة بمهارات مواطنيهم. حيث كشفت دراسة أجرتها شركة أرنست ويونج أن الطلبة غير واثقين من جودة البرامج التدريبية التي يحتاجونها لخوض سوق العمل (Young, 2015). ووفقاً للدراسة ذاتها فإن 68% من الطلبة العمانيين يؤمنون بجودة البرامج التدريبية. في حين يتجلى الانطباع الصادم المتواجد لدى القطاع الخاص بعدم إيمانهم بالقدرة القيادية لدى الموظف العماني بنسبة 0%. كما أظهرت هذه الدراسة أن الشركات في دول الخليج تعتمد على الأجانب-الذين يخافون من

فقد وظيفتهم- لقيادة وتولي زمام الأمور في القطاع الخاص. ويجب أن تكون هناك مؤسسة محايدة تقيس القدرات القيادية لموظفي القطاع الخاص العمانيين من أجل أن يكون هنالك تقييم عادل لها. ويمكننا أن نستنتج من دراسة شركة أرنست ويونج أنه يتوجب على السلطنة توجيه اهتمامها أكبر بتنمية الموارد البشرية التنموية لرسم المسار نحو تاهيل العماني للمنافسة في سوق العمل، و اكسابهم المهارات مثل التواصل، و أسس الادارة، و القيادة.

1.3 مفاهيم القيادة في السلطنة وأثر الثقافة عليها

أشار الباحث كومون (Common, 2011) أن كلمة "القيادة" تشير بشكل عام في السياق العماني إلى صاحب الجلالة السلطان قابوس وليس إلى القيادة في مجال الأعمال التجارية والشركات. ويتجلى هذا الشعور في القطاعات العامة والعسكرية بصورة أكبر من القطاع الخاص لاحتوائه على مزيج من مختلف الثقافات التي تعطي بعدًا آخر للموضوع. ولكن ربما تكون هذه النتيجة غير صحيحة لأنها تعني أن بعض المسؤولين في القطاع العام يديرون ولا يقودون، كما نرى عدم وجود تمييز بين القيادة والإدارة.

ويشكل وجود نظام الجدارة والاستحقاق القاعدة التي يتكئ عليها أي نظام لتنمية الموارد البشرية (Drucker, 1994) حيث إذا انعدمت الفرص العادلة وتقدير منصف للمهارات فسيؤدي ذلك إلى إهدار الوقت والموارد. ووفقا لكومون (Common, 2011) فإنه يمكن القول أن النظام القبلي الراسخ في السلطنة قد صّعب من وجود نظام الجدارة والاستحقاق. و حقيقة الامر يمكن تفهم دوافع جلاله السلطان في أول 20 عاما من توليه العرش على تعيين شيوخ القبائل في أغلب المناصب العليا وذلك لاعتبارات سياسية و لترسيخ الولاء للنظام و ليس للقبيلة (Rajasekar, et al., 2013). يكفل تبني مبدأ الجدارة و الاستحقاق اختيار أصحاب المهارات الإدارية من داخل القبيلة عوضًا عن اختيار فئوي يفرضه النظام القبلي

بشكل تلقائي. أدت سياسة تعيين شاغلي المناصب العليا هذه إلى تأثر عملية التنمية المستدامة وفقاً للأرقام التي يشير إليها تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (2014). حيث أدى غياب المعايير الواضحة للتعيين إلى خلق أزمة وجود الشخص غير المناسب في المنصب القيادي الغير المناسب. (Chanda & Shen, 2009) و بطبيعة الحال لا يمكن اغفال الآثار المترتبة على النظام القبلي في السلطنة، ولكن هناك دائماً فرصة لتغيير هذا التوجه بمضي الوقت ، و مزيداً من التقبل المجتمعي.

ويشير كومون إلى أن "ممارسة القيادة تعتمد على فهمنا لها". (Common, 2011) عمل في بحثه على تشخيص الوضع في القطاع العام في السلطنة محلاً لجميع الأهداف والتوجهات، فوجد انه وعلى الرغم من وجود قانون للخدمة المدنية الذي يُعد نظرياً النظام الرسمي الذي يحدد أهلية الشخص وجدارته إلا أن تطبيق هذا القانون عادة ما يكون موازياً للنظام القبلي إذ تقرر خلفية عائلتك فرص ترقيةك وحتى توظيفك في بعض الحالات. ويرى كومون الثقافة العمانية من وجهة نظر غربية محاولاً البحث عن الوصف الدقيق لأسلوب القيادة في السلطنة. (Common, 2011) وعلى حد قوله فإنه لا يمكن جلب الأساليب الغربية وطرق التفكير المتبعة هناك وتطبيقها في النظام العماني حرفياً دون تهيئتها وملاءمتها للوضع في السلطنة. و عليه فإن حزم الطول الغربية تفتقر إلى الحساسية الثقافية بمعنى انها تنطلق من فكر لا يتواءم و الثقافة العربية. و لتخطي عراقيل التقدم و تبني افضل الممارسات فالوضع يحتم تبني نظام اللامركزية و تقليل الطابع التقليدي للحكومة وهذا لا يتأتى إلا بالإصلاحات في النظام الإداري للقطاع العام. (Common, 2011) ويتفق كل من راجسكرو والعبري وتبوك (Visionary leadership in the Arab world; its nature and outcomes in the Omani workplace, 2013) على أن بيئة العمل في القطاع العام العماني جامدة وبيروقراطية لدرجة كبيرة، إذ لا يمكن أن تجد في مثل هذه البيئة ما ينمي من المهارات القيادية إلا ما ندر.

وعند الحديث عن تنمية الموارد البشرية لا بد لنا أن نتطرق إلى موضوع التعميم الذي يتضمن آلية لضمان توظيف العمانيين في القطاع الخاص مما يتوقع بطبيعة الحال خلق كفاءات ومواهب عمانية في هذا القطاع. ويُقاس مستوى التعميم بوضع نسبة معينة لعدد العمانيين من المجموع الكلي للموظفين. ووفقًا للإحصائيات الرسمية فقد ارتفعت نسبة التعميم منذ إطلاقها عام 1996م لتصل إلى 13% في عام 2013 (Information, 2014). ووفقًا لإحصائيات الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية فقد وصل عدد العمانيين المسجلين لديها إلى 198 ألف، يستلم 118 ألف منهم راتبًا أقل من 300 ريال شهريًا الأمر الذي يعني أن أغلب التعميم يتركز في الوظائف الدنيا مثل السائقين و محاسبى البقالات. وتشير هذه الإحصائية إلى أن قيادة القطاع العام لم تعد لإعداد كفاءات عماني التي يمكن توظيفها في مناصب عليا في القطاعين العام والخاص. وأظهرت الدراسة التي أجراها سويلس والسعيد والفهدى (Localisation policy in Oman: a psychological contracting interpretation, 2011) حول إحصائيات التعميم أنه يركز على الأرقام أي التعميم الكمي و ليس النوعي ، و دون وجود استراتيجية لتنمية الموارد البشرية فضلا عن إهمال جودة التدريب وبناء المهارات القيادية والإدارية. ليست هناك صلة مباشرة مابين برنامج التعميم و بناء القيادات في القطاع العام العماني، إلا أن التعميم الكمي لم يحقق بناء كفاءات عمانية في اغلب القطاعات عدا قطاعي النفطى و المال ، و بالتالي فإن عدم نجاح التعميم في قطاعات عديدة بالقطاع الخاص يعكس فهم القطاع العام لمفهوم التنمية البشرية. أظهرت الدراسات البحثية السابقة حول السلطنة ان تنمية المهارات القيادية لا تنصدر الأولوية في القطاع الحكومي. و للوقوف على افضل الممارسات في القطاع العام سيكون المفيد التطرق إلى بعض الأمثلة ذات الصلة ومقارنتها بالوضع في عمان. حيث تعتبر التجربة السنغافورية مثالاً على تجربة ثرية يمكن الاستفادة منها من حيث أولوية التركيز على تنمية الموارد البشرية كما سيوضح السياق التالي اسباب ذلك.

- New Dehli, *HRM Strategic Integration and Organizational Performance* .(2009) .J Shen و ،A Chanda
India: Response Books
- .The Lattice That Has Replaced The Corporate Ladder .(March, 2011 16) .M Anderson و ،C. Benko
.Forbes Magazine
- .Grand Rapids, MI: Davenport University .*Soft Skills Coursework* .(2011) .Davenport University
- .Young Global Limited & UK: Ernst & Young *How will the GCC close the skills gap* .(2015) .Ernst and Young
- Parameters of managerial effectiveness;The case of .(2010) .Farhad Analoui and Abdulla A Ahmed
، *Journal of Managment Development* .senior managers in the Muscat Municipality, Oman
.78-56 ،(1)29
- Basic Challenges of Organisational Design, Organisational Theory, Design and Change* .(2009) .G Jones
.London, UK: Pearson .(الإصدار 6th)
- Visionary leadership in the Arab world; its nature and outcomes in the Omani workplace* .(2013) .Y Tabouk و ،S Al Abri ،J Rajasekar
.London, UK: Palgrave Macmillan
- Muscat, Oman: *Statistical Year Book 2014* .(2014) .National Center for Statistics and Information
.National Center for Statistics and Information
- .London, UK: Oxford University Press .*Oxford English Dictionary* .(2015) .Oxford English Dictionary
- .*Harvard Business Review* .The theory of the business .(Sept, 1994) .P. Drucker
- International Barriers to Developing Leadership in the Sultanate of Oman* .(2011) .R K Common
.228-215 ،(2)6 *Journal of Leadership Studies*
- Localisation policy in Oman: a psychological contracting .(2011) .S Al Fahdi و ،L G Al Said ،S Swales
.372-357 ،(5)25 *International Journal of Public Sector Management* .interpretation
- International The Value and Development of Soft Skills: The Case of Oman* .(2012) .Abduwani T A R
.92-77 ،(0777-2304)2 *Journal of Information Technology and Business Management*
- Geneva: World Economic Forum *The Global Competitiveness Report 2014 - 2015* .(2014) .World Economic Forum
.Economic Forum

للتواصل



آن بنت سعيد الكندي

 @AnnAlkindi

alkindi_ann@hotmail.com



www.annalkindi.net