



كيف يبني القطاع العام العماني القيادات

آن بنت سعيد الكندية

الفصل الخامس

أطروحة لاستيفاء متطلبات درجة الماجستير في العلوم
(القيادة المؤسسية)

ترجمة
أيمن بن مصبح العويسي



University of Glasgow | School of Education

جامعة جلاسكو

كيف يبني القطاع العام العماني القيادات

الفصل الخامس

آن بنت سعيد الكندية

2062181A

أطروحة لاستيفاء متطلبات درجة الماجستير في العلوم

(القيادة المؤسسية)

ترجمة :

أيمن بن مصبح العويسي

أغسطس 2015

الفصل الخامس

1. التحليل والمناقشة

5.1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل النتائج التي تمخضت عن البحث الذي أجرته في الفصل الرابع فضلا عن تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

وقد صممت استراتيجية اختيار المشاركين على نحو يعزز من عملية التحليل. ونظرًا لوجود مجموعة متنوعة من الآراء حول بناء القيادات في القطاع العام في السلطنة فقد تطلب الأمر وجود معايير اختيار دقيقة للمقابلات.

وكشف تحليل الدراسات السابقة عن بعض الرؤى الجديدة حول وضع القطاع العام في السلطنة مثل غياب استراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية في السلطنة والحاجة الملحة لوجود سياسات ومبادئ واستراتيجيات تعزز من بناء القيادات في القطاع العام في السلطنة.

كما ساعدت عملية مقارنة السلطنة بدبي وسنغافورة في تحديد الفجوات القائمة في بناء القيادات في القطاع العام في عُمان. يبلغ عمر هيكل القطاع العام العماني الحديث 45 عامًا ويعد يافقًا مقارنة بالدول الأخرى. وشهد المجتمع العماني جملة من التغيرات السياسية والاقتصادية الكبيرة منذ مطلع السبعينات. كما شهد نقطة تحول في عام 2011م عندما اجتاحت التوترات المجتمعية عددًا من الدول العربية فيما يعرف بـ"الربيع العربي" من بينها عمان إلى حد ما (Worrall, 2012) وانعكست هذه الخلفية وهذه الاعتبارات على تحليل الأسئلة التي طرحت أثناء المقابلات.

ويمكن تلخيص هذه الأسئلة في النقاط الآتية:

1. " كيف يبني القطاع العام العماني القيادات؟" بمعنى آخر " ما هي الآليات والطرق الحالية المتبعة في بناء القيادات في القطاع العام العماني؟"

2. "هل وفرت لنا الإجابة على هذا السؤال قاعدة جيدة لكيفية بناء

القيادات في القطاع العام العماني؟"

3. "ماذا يمكن أن نتعلم من تجربة دبي في بناء القيادات في

القطاع العام؟ تكمن أهمية هذا السؤال في أن دبي أطلقت

العديد من البرامج القيادية في القطاعين العام والخاص وعلى

مختلف المستويات ومن بينها برامج لبناء القيادات الشابة (تتراوح

أعمارهم بين 28-34). (Hofmann, 2008) ونظرًا للأهمية الكبيرة

لتنمية القيادات في الإمارات العربية المتحدة فقد دشنت الدولة

برنامج قيادات حكومة الامارات (2013).

4. "ما هي الطرق التي يمكن من خلالها تنمية المهارات القيادية

وبناء القيادات في القطاع العام اعتمادًا على الدروس المستفادة

من تجربة سنغافورة؟"

5.2 معايير اختيار المشاركين في المقابلة

يجدر بنا الإشارة إلى أن سلطة تعيين و عزل المسؤول تؤول إلى صاحب

الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم عبر المراسيم السلطانية. ومن

خلال متابعة التغييرات التي طرأت على القطاع العام العماني خلال الخمسة وأربعين عامًا المنصرمة منذ مطلع السبعينات وحتى منتصف عام 2015 نرى أن هناك توجهًا عامًا ملحوظًا بعدم تغيير الأشخاص في المناصب العليا (الوزراء والوكلاء ومديرو العموم) وبقائهم لفترات طويلة. وسنرى أن النمط السائد في القطاع العام العماني هو بقاء كبار المسؤولين في المنصب ذاته مدة لا تقل عن 10 سنوات بغض النظر عن أدائه. وكان من بين الذين قابلتهم مسؤولون خدموا في حكومة السلطنة لمدة تزيد عن 43 عامًا في مناصب عدة. ونلاحظ أن الخدمة الطويلة ظاهرة شائعة في القطاع العام العماني بل هي الطبيعية السائدة.

تتخلص معايير اختيار المشاركين في المقابلات في النقاط الآتية:

1. نظرًا للأسباب الواردة أعلاه كان من الضروري أن أكون انتقائية في اختيار المشاركين في المقابلات من أجل ضمان الحصول على أجوبة عميقة وصادقة وشاملة، إذ لا بد أن يكون المشاركون على

دراية بموضوع تنمية المهارات القيادية فضلا عن كونهم في موقع يسمح لهم بالتأثير في تنمية المهارات القيادية للآخرين. وتم تصميم معايير الاختيار لتشمل المقابلات أشخاًا من خلفيات متنوعة للحصول على صورة أكبر حول تنمية المهارات القيادية وبناء القيادات في القطاع العام العماني.

2. وشملت معايير الاختيار مدى أهمية منصب المشارك في المقابلة، فعلى سبيل المثال، تم اختيار المسؤولين الذين ترأسوا العديد من الجهات الحكومية في نفس الوقت إذ كان هؤلاء المسؤولين في وضع يساعدهم على تقديم آراء قيمة للغاية.

3. كما تضمنت معايير الاختيار أن يكون المسؤول معروفاً بإعدادة لموظفيه وتطويرهم بحيث أصبحوا قادرين على تولي مناصب هامة وترؤس بعض المؤسسات الحكومية.

4. أما معيار الاختيار الثالث فكان اختيار مسؤولين تولوا مناصبهم بعد عام 2011م لتشمل المقابلات خليطا من المسؤولين القدامى والدماء الجديدة.

5. وبالنسبة للمعيار الرابع فقد كان اختيار مسؤولين كانوا يعملون في القطاع الخاص (أغلبها شركات حكومية) الأمر الذي أتاح لي فرصة معرفة وجهات نظرهم حول الفروقات بين القطاعين والتحديات التي صادفوها وفيما إذا كانوا قادرين على صنع التغيير.

وبفض النظر عن بعض التصورات السلبية حول المسؤولين العمانيين فقد تمكنت من تحديد المواعيد معهم وإجراء المقابلات من خلال ترتيبات رسمية طبيعية دون أي توسطات. و قد كان مستوى الشفافية والنقد الصادق للقطاع العام الذي قدموه مثيرا للإعجاب و التقدير.

وكانت منهجية البحث النوعي ملائمة في هذا السياق، كما أن البحث النوعي مناسب عندما نحتاج إلى مقارنة آراء المشاركين وتفسيرها إذ أن التحليل الإحصائي لا يجدي نفعًا هنا. وكانت الأداة التي استخدمتها هي المقابلات شبه المنظمة semi-structured التي تهدف في المقام الأول إلى تهيئة جو النقاش مع الأخذ في الاعتبار الطبيعة

الحساسة لموضوع تنمية المهارات القيادية (أو انعدامها). وكما هو موضح في منهجية البحث فقد طلبت السيرة الذاتية للمشاركين من أجل دراستها قبل المقابلة. وقد ابتدأت المقابلات بطرح هذا السؤال العام: ماذا يعني مفهوم القيادة بالنسبة لك؟". هذا السؤال مهم لأن مفهوم القيادة يحدد الطريقة التي يعمل بها من يشغل المنصب القيادي على تطوير من يعملون معه وكيفية قيادة مؤسسته.

طرحت الأسئلة التالية من أجل فهم الصورة الكاملة، وتحديد العناصر التي تؤثر على تنمية المهارات القيادية في القطاع العام العماني بغية تشخيص وضع تنمية المهارات القيادية، وبناء القيادات في السلطنة بصورة عميقة:

- "ما هي التحديات الرئيسة التي تعاني منها مؤسستك؟"
 - "هل هناك أي علاقة بين تنمية المهارات القيادية والهيكل التنظيمي وآلية التواصل و ثقافة العمل؟"
 - "كيف تتعرف على الطاقات البشرية الكامنة داخل مؤسستك؟"
- يهدف هذا السؤال لمعرفة الكيفية التي طور فيها المسؤولون

من الأشخاص الذين كانت لديهم الإمكانيات المناسبة لتولي منصب قيادي. ويساعد هذا السؤال في توفير فهم أعمق لكيفية تطوير القيادات في القطاع العام العماني.

• بما أن بعض المشاركين في المقابلات لم يكونوا على دراية بالتجربة السنغافورية، طلبت رأيهم حول هذه التجربة في الأسئلة الفرعية. وكانت سنغافورة عادة مثالا على كيفية بناء القيادات في القطاع العام.

• "ما مدى أهمية إطلاق برنامج تنمية المهارات القيادية في القطاع العام العماني من وجهة نظرك؟"

• "هل تعتقد أن وجود برنامج تنمية المهارات القيادية في القطاع العام كافٍ لبناء القدرات القيادية؟"

5.3 منهجية تحليل المقابلات

قمت بتسجيل جميع المقابلات صوتيًا ودونتها كتابيًا في وقت لاحق وصنفتها مستخدمة تقنيات الترميز وذلك من أجل توضي الدقة (Punch, 2009) وقد تطرقت في منهجية البحث في الفصل الرابع لتفاصيل منهج التحليل. كما قمت بإدراج بعض الاقتباسات للمشاركين وذلك من أجل المحافظة على وجهة نظرهم وعرضها كما هي في التحليل، ولم أذكر اسم المشارك عند إيراد اقتباسه وذلك لضمان عدم الكشف عن هويته.

عبر جميع المشاركين في المقابلات عن نفس المواضيع مثل العوائق التي تقف في وجه تنمية المهارات القيادية بما في ذلك بيئة العمل، والهيكل التنظيمي، و الحوكمة في الحكومة. وقد حددت هذه الموضوعات المشتركة من خلال مراجعة منهجية مقارنة لنصوص المقابلات والملاحظات والتسجيلات. بعدها حددت العلاقات بين هذه الموضوعات من أجل مراجعة المقابلات بصورة منظمة. كما عملت على مقارنة جميع نتائج المقابلات وذلك لكل موضوع من الموضوعات بغية

إيجاد أوجه الشبه والاختلاف بين وجهات النظر. ونظرًا لأن بعض المشاركين في المقابلات لم يناقشوا جميع جزئيات الموضوع فقد اكتفيت بمناقشة المواضيع ذات البعد الواسع والعميق في هذه الأطروحة.

5.4 نتائج نقاشات المقابلات

تغطي النقاط التالية تفاصيل النتائج الرئيسية:

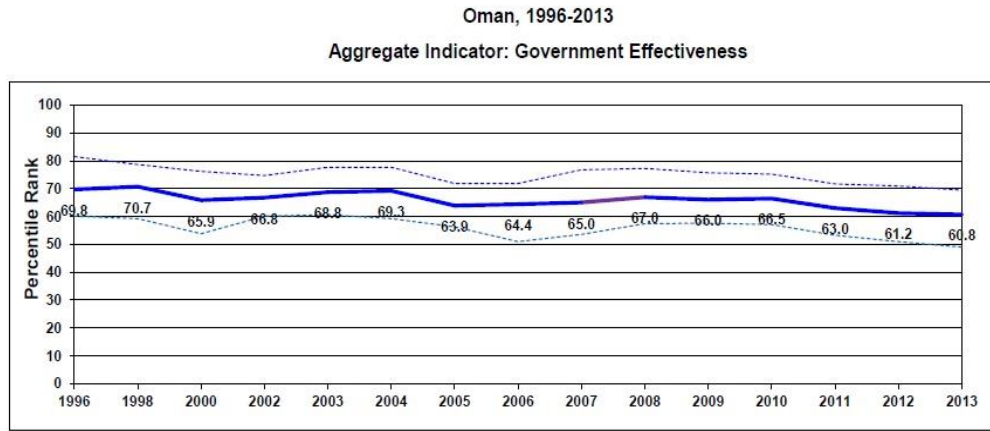
1. تتمثل النتيجة الأولى المشتركة بين جميع المقابلات في أنه لا يمكن تنمية المهارات القيادية وتحقيق نجاحها دون وجود إطار كلي يشمل مكونات مهمة أخرى، إذ أنه من غير المجدي أن يكون لديك أفضل برامج التدريب وتنمية المهارات القيادية في ظل غياب عوامل أخرى مهمة. وعلى حسب المشاركين فإن هذه العوامل تتضمن غياب نظام الجدارة، وغياب الحوكمة المناسبة في القطاع العام العماني وضعف نظام الأجور مقارنة بالقطاع الخاص. وبعبارة أخرى تُعد تنمية المهارات القيادية غاية في

الأهمية ومطلوبة بشدة في القطاع العام ولكنها لن تجدي نفعاً دون وجود أنظمة حكم رشيدة (الحوكمة). وعلى حد قول المشاركين فإن وصفة القطاع العام العماني ستكون غير جاهزة وغير فاعلة في حال إدخال برنامج لتنمية المهارات القيادية بدون وجود استراتيجية كُلية للموارد البشرية في البلاد، إذ ذكروا أنه من الضرورة بمكان وجود رؤية واضحة حول مستوى جودة القدرات التي يتمتع بها العمانيون في القطاعين العام والخاص.

2. وضع تنمية المهارات القيادية في القطاع العام في السلطنة:

عكست الملاحظات التي أبدتها المشاركون أمثلة حية وشهادات من مسؤولين في القطاع العام، إذ أكدت النتائج التي خرجت بها التقارير الدولية والفرصيات التي قدمتها. ويعد مؤشر الحوكمة العالمي الذي يصدره البنك الدولي أحد أهم التقارير الدولية إذ يحتوي على ستة عناصر لتقييم المستوى الكلي للحوكمة في بلدان العالم، وبالنسبة

لموضوع هذا البحث فيهمنا عنصر كفاءة الحكومة. ويبين الشكل أدناه تصنيف عمان في تقرير مؤشر الحوكمة العالمي (Bank, 2013).



الشكل 1. قياس كفاءة الحكومة- عمان. (Bank, 2013)

ووفقًا لهذا المؤشر فإن مستوى كفاءة الحكومة في تناقص، وخلال 12 سنة بدءًا من عام 1996م إلى 2013م كان هناك انخفاض خفيف في التصنيف (صدر آخر تقرير عام 2013م). وعندما لا تحقق الحكومة تحسنًا ملحوظًا في كفاءتها لمدة تزيد عن عقد من الزمان فهذا يعني أن الموارد البشرية الموهوبة تغادر القطاع العام بحثًا عن فرص أفضل. ومن غير المرجح أن يكون هناك اهتمام ببناء المهارات القيادية في بيئة يتناقص مستوى كفاءة حكومتها، ويمكن أن يعزى انخفاض مستوى

كفاءة الحكومة إلى عدة أسباب منها غياب القيادات الجيدة في المواقع المناسبة لمؤهلاتها.

وهناك العديد من الجوانب التي قال المشاركون أنها تؤثر في تنمية المهارات القيادية في القطاع العام إذ تشكل هذه العوامل عقبات في سبيل القيادات. ويمكن تصنيف هذه العقبات إلى الأقسام التالية:

1. القوانين والتشريعات والممارسات المتصلة بالخدمة المدنية:

“القواعد غير الرسمية (ممارسات جرت عليها العادة) للمؤسسات هي أقوى من أي قانون” (Jones, 2009) بمعنى تبني مع الوقت سلوكيات تتشكل معها ثقافة العمل في مؤسسة ما فتكون منهجية عمل أقوى من القانون نفسه. قال عدد من المشاركين (4 من أصل 11) أنهم يعتقدون أن الغالبية العظمى من موظفي الخدمة المدنية لا يرون نتائج تقييم أدائهم الأمر الذي يعني غياب التقييم الفاعل الذي يضغط على الموظفين من أجل تحسين أدائهم، و فقدان أسس المكافآت و الترقيات. على سبيل المثال تصرف

المكافآت السنوية نهاية العام بالتساوي بغض النظر عن اختلاف اداء الموظفين.

ونرى أن قانون الخدمة المدنية (Oman Ministry of Civil Service, 2015) لا يخلق عوائق كبيرة في وجه تنمية المهارات القيادية، فعلى سبيل المثال تعتمد الترقية على الأقدمية (سنوات الخدمة)، وتنص المادة 28 من قانون الخدمة المدنية لعام 2004 على أن الترقية تعتمد بنسبة 70% على الكفاءة و30% على الأقدمية، كما ينص القانون على وجوب مناقشة الموظف لتقرير تقييم أدائه. وحول هذا الموضوع أضع اقتباسين من المقابلات التي أجريتها أولهما:

“أي نوع من القيادات الذي لا يناقش تقييم موظفيه؟ فإذا لم يكن هناك تقييم في الخدمة المدنية فلن تكون هناك منافسة”
أما الاقتباس الثاني فهو:

“ لا يمنع قانون الخدمة المدنية أي شخص من مناقشة تقييم الموظف، ولكن ما يمنعهم هو الخوف من الدخول في نقاشات عادة”

والسؤال الذي يجب أن نطرحه هنا هو: “ إذا لم يكن قانون الخدمة المدنية عائقًا فلماذا نرى وجود ثقافة عمل غير فاعلة لا تعزز من تطوير الذات؟” ربما يرجع السبب في ذلك إلى عدم وضع ثقافة العمل الفاعلة في قائمة الأولويات، وعدم وضع بناء القدرات المحلية ضمن الأهداف الرئيسية. ووفقًا لموريس (2009) فإن صانعي السياسات والحكومة يعتمدون في المقام الأول على الاستشاريين و في القائمة يأتي الاعتماد على البحوث كأساس لاتخاذ القرارات. ولا تتناول هذه الأطروحة المبالغ التي ينفقها القطاع العام العماني على الاستشاريين. ويدل الاعتماد المتواصل على الاستشاريين على ضعف القطاع العام العماني وعدم قدرته على بناء قدرات متخصصة من العمانيين.

2. بيئة العمل:

“يمكن أن تمنعكم القوانين من دفع مبالغ لموظفيكم ولكنها لا تمنعكم من تدريبهم وتمكينهم والثقة بهم والسماح لهم بارتكاب الأخطاء، كما أنها لا تمنعكم من تطوير المواهب. وينبغي علينا خلق بيئة عمل مثيرة وممتعة، والعمل على خلق ما يسمى بثقافة التعلم.”

يحصل العمانيون على رواتبهم وفق قانون الخدمة المدنية بينما نرى أنه لا يوجد سقف معين لرواتب غير العمانيين، الأمر الذي يجعل القطاع العام العماني عاجزاً عن استقطاب أفضل المواهب. ونادراً ما نرى وجود برامج تدريبية ملازمة للاستشاريين الذين تستعين بهم الحكومة

Shadowing program لتطوير مهارات الموظفين العمانيين الأمر الذي أدى إلى غياب التركيز على نقل المعرفة، إذ ينصب جل التركيز على إشراف عام على الاستشاريين للتأكد من تسليمهم الدراسات و المهام الموكلة دون التركيز على نقل المعرفة.

3. الهيكل التنظيمي وبيئة العمل:

كان لدى المشاركين في المقابلات وجهتي نظر مختلفتين حيال الهيكل التنظيمي وبيئة العمل وكيف أثرت على تطور الموظفين . خلقت الهياكل التنظيمية الحالية سقفًا من التسلسل الهرمي الذي أدى إلى غلق الفرص أمام اكتشاف القيادات المستقبلية.

وحول هذا الموضوع يقول أحد المشاركين:

”وضعت الحكومة هيكلها التنظيمي في السبعينات وقد عفى عليه الزمن اليوم. وأعتقد أن الهيكل التنظيمي الأفقي أفضل من الهيكل التنظيمي الحالي فالهيكل الذي تتبناه حكومتنا هو مركزي وعمودي جدا.“

ويقول مشارك آخر:

” ليس ثمة علاقة بين الهيكل التنظيمي والتواصل، ولا يمكن حل المعوقات التي نعاني منها اليوم عن طريق وضع هيكل جديد ولا داعي لإجراء أي تعديل في هذا الصدد“

يبدو أن هناك قصورًا في فهم أهمية الآثار المترتبة على الهيكل التنظيمي، وإلا سنرى وجود هيكل تنظيمي مختلف للوزرات. وما

نلاحظه أن أغلب الوزارات لديها ذات الهيكل التنظيمي (انظر إلى الشكل رقم ٦ أدناه). وخير مثال على ذلك وزارة النفط والغاز (2015) التي اجرت تعديلا على هيكلها في عام 2008 ووزارة الخدمة المدنية (2015) ، حيث لم يتخلف كثيرا عن وضعه الاولي إذ تقوم الوزارات المدنية بإضافة اقسام جديدة ، دون طرح تساؤل ماذا كان هيكلها التنظيمي الحالي يتناسب و متطلبات المرحلة. ووفقًا لكومون (2011) فإن القطاع العام العماني يمتلك هيكلًا هرميًا جامدًا، إذ يُعد الموظفون الذين يتمتعون بصفات قيادية "مستهدفين بعدم تطورهم" أو "مستهدفين بعدم تقبلهم".



الشكل 2. نموذج للهيكل التنظيمي الشائع في القطاع العام العماني
الهيكل الميكانيكي Mechanistic structure مصمم بطريقة تحت
الناس على التصرف بطريقة يمكن التنبؤ بها. ويصف جونز (2009)
السُّلطة في الهيكل الميكانيكي على أنها مركزية القرار.
ونرى اليوم شيوع تولي كبار المسؤولين العمانيين لعدة مناصب ولكننا
لا نرى بحوثاً تطرقت لهذا الموضوع. وهناك انتقادات وجهها الإعلام

العماني الناطق بالعربية واصفين الوزير العماني بـ"الرجل الخارق" superman لتوليه عدة مناصب إلى جانب منصبه الوزاري و عُرف استمر في تولية المناصب قبل 2011 وبعدها و ينطبق على قيادات كثيرة (Newspaper, 2014). وتلغي المركزية-ليس فقط في الهيكل التنظيمي بل و في الأدوار والمسؤوليات المنوطة بشخص واحد "الرجل الخارق"- أية فرصة لتفويض الصلاحيات وتطوير الآخرين إذ تكون المناصب الرئيسية محتكرة، كما تؤثر المركزية على جودة العمل وتترك فرصة ضئيلة لتحسين بيئة العمل لكون الوزير (أو الشخص الذي يتولى منصبًا استراتيجيًا مهمًا) غير متفرغ لتحسين البيئة هذه. ويمكن أن يؤدي هذا إلى تضارب المصالح وازدحام جدول الأعمال وعدم القدرة على إيلاء الاهتمام المناسب لجميع الأدوار المنوطة بهذا المسؤول.

4. برامج الحوافز والأجور واستبقاء الموظفين:

"مثيرة للشفقة هي تلك السلطة التي تستثمر في اشخاص بالكاد يستطيعون العيش على رواتبهم فهي دعوة لإساءة استخدام السلطة" لي كوان يو (Yew, 2009)

موظفو القطاع العام ملزمون بتأدية عملهم على أكمل وجه بفض النظر عن الفجوة في المزايا المالية بينهم وبين موظفي القطاع الخاص، ووفقًا للدراسة التي أجراها سويلس والفهدي (2010) يتقاضى الحاصل على شهادة الدكتوراه 1500 ريال عماني في القطاع العام مقارنة بما يزيد عن 2500 ريال عماني في القطاع الخاص (الريال العماني يساوي 2.6 دولار). وإن الحكومات التي لا تشعر بالقلق إزاء هذا التناقض (بين طبيعة العمل و ما يناسبها من رواتب) من الصعب أن تتمتع بمصادقية عالية وهي معرضة لخطر إساءة استخدام السلطة مهما كان حجمها صغيرة كانت أو كبيرة . وبما أن القطاع العام مضطلع بمهمة صناعة السياسات و التشريعات والتخطيط الاستراتيجي للبلاد فإن هذا يتطلب مستوى عالي من المهارات الاستراتيجية، ومن غير المعقول أن تجذب اصحاب الكفاءات وتحتفظ بهم بهذه الرواتب الضعيفة. وكانت سنغافورة من بين الدول القلائل التي تعاملت مع هذا الواقع. وقد ناقشت نتائج المقابلات مع كبار المسؤولين في القطاع العام العماني

حول حوافز الموظفين و مدى القدرة على استبقاءهم في الفقرات القادمة من هذا البحث.

ويبدو أنه لا يوجد تفويض وتمكين مناسب إذ أن كبار المسؤولين مشغولين بواجباتهم ويعتمدون على عدد قليل من الموظفين في المؤسسة. وحول هذا الموضوع يقول أحد المشاركين:

“ نعتد على عدد قليل من الموظفين في كل مؤسسة من المؤسسات الحكومية لإنجاز الأعمال، وإذا ما قرر أحدهم ترك الوظيفة نبدأ بالصراخ.”

ويقول آخر:

“تتركز عادة المهام الفنية في المستويات الادارية الغير عُليا تتركز ، ولكن ما نراه في المؤسسات الحكومية أن الموظفين في المناصب العليا يقومون بالمهام الفنية تاركين المهام الاستراتيجية إذ لا يصبح لديهم وقت لتنمية المواهب، الأمر الذي يعني غياب التخطيط المستقبلي فالكل مشغول بالمستوى التشغيلي، و القرارات اليومية”

ويمكن أن يعزى سبب الاعتماد على عدد قليل من الموظفين إلى غياب بناء القدرات في دوائر القطاع العام، كما أن التطوير الذاتي يمنح لعدد قليل من الموظفين الذين يعملون في الوظائف العليا والذين يحتمل أن يغادروا المؤسسة نظرًا لقلّة الرواتب وزيادة الضغط الأمر الذي يجعل استبقاء (الحفاظ على) القيادات المستقبلية في خطر. و يظل القطاع العام يدور في نفس الدوامة دون مخرج.

ويقول مشارك آخر:

“لا نستطيع دفع رواتب تنافسية مقارنة بالقطاع الخاص. كان لدينا مدراء عموم وقفنا معهم في إكمال دراساتهم العليا ولكنهم تركونا لاحقًا لأننا لم نستطع أن نعطيهم رواتبًا توازي تلك الموجودة في القطاع الخاص”

ويضيف آخر:

“لا توجد لدينا كفاءات في المؤسسة، لأن الموظف الذي يطور من نفسه سوف يترك الحكومة، ولا نستطيع منافسة القطاع الخاص”

واعترف بعض كبار المسؤولين أن الرواتب غير عادلة ولكن بعضهم قال أن هناك حوافز أخرى غير المال. ومن الممكن أن تكون الحوافز الأخرى مهمة عندما يتقاضون رواتب عادلة. (Perry, et al., 2006) كما لازالت رواتب الصف الاول في القطاع المدني حتى عام 2015 سرية الأمر الذي يتعارض مع أفضل ممارسات الحوكمة (Rose-Ackermann, 1999)

يتم الإعلان عن راتب رئيس الوزراء في سنغافورة ومناقشته في وسائل الإعلام (Abbuqao, 2012) ويذكر كواه في ورقته البحثية تحت عنوان "ضمان الحوكمة الرشيدة في سنغافورة" (Quah, 2013) رواتب الوظائف الرئيسية ومن بينها راتب رئيس الوزراء ورئيس الدولة. وتنتهج سنغافورة سياسة الرواتب التنافسية بغية تقليص هجرة الكفاءات من القطاع العام السنغافوري (Division, Singapore Public Service, 2015) وذكر لي كوان يو في سيرته الذاتية بما يدل على وعيه التام بالمخاطر المترتبة على الرواتب الغير تنافسية في القطاع العام.

"إن ما دمر العديد من الحكومات في آسيا , هو تقاضي وزرائها رواتب متدنية " لي كوان يو

(Yew, 2009)

وإذا كانت بيئة العمل وبرامج الأجور غير عادلة وغير شفافة فسيتجه الموظفون إلى ترك عملهم أو التورط في الفساد لتحسين دخلهم. ووفقًا لولردجي وآخرون (2014) فقد اعترف الغرب والولايات المتحدة الأمريكية أن القطاع العام السنغافوري لديه أفضل المكافآت والمسارات الوظيفية لموظفيه حيث تصل الحُزم المالية التي تقدم للوزراء إلى 2 مليون دولار أمريكي مع توفير فرصة مضمونة للعمل في القطاع الخاص بعد التقاعد، الأمر الذي أدى إلى اكتساب القيادات السنغافورية الحكومية الاحترام و ضمن استمرارهم في خدمة القطاع العام السنغافوري.

5. معايير اختيار شاغلي المناصب القيادية:

طرحت في المقابلات الأسئلة التالية حول هذا الموضوع:

• "ما هي المعايير المهنية التي المعتمدة للتعيين في منصب

قيادي رفيع المستوى في القطاع العام العماني؟"

• "هل كانت هناك أي خطة لتحديد المرشحين وتطويرهم ليكونوا

جاهزين لهذا المنصب؟"

تتمثل أهمية هذا السؤال في تقديم بعض الأدلة حول مدى الاعتماد

على نظام الجدارة والأهلية الذي يمكن تعريفه على أنه "الاختيار على

أساس القدرات". (Houghton, Mifflin, Harbourt, 2015).

وعند غياب آلية الاختيار والترقية التي تعتمد على الأداء فستدخل

عوامل أخرى تؤثر في أسس عملية الترقيات. ومن أجل ضمان الولاء فإن

من الطبيعي أن تعتمد أسس الاختيار العلاقات الشخصية أكثر من

اعتمادها على مدى المعرفة بقدراته. لذا ستستمر الاستعانة

بمستشارين وخبراء غير عمانيين من أجل تعويض هذا النقص في الأداء.

ويعكس هذه النتيجة ما قاله أحد المشاركين في المقابلة:

“سأتحدث بكل صراحة، يعتمد اختيار المرشحين للمناصب القيادية على الصلات الشخصية، فالاختيار يتم اعتمادًا على العلاقات وليس على أسس علمية أو سياسية . يجب أن يكون الأمر أكثر وضوحًا والحاصل أن بعض المناصب يُرشح لها أشخاص لا تتناسب كفاءتهم للمناصب التي يشغلونها”.

و في بعض الاحيان يكون الترشيح مفاجئًا حتى لدى المرشحين فلا يكون لديهم أية فكرة عن الأساس الذي تم اختيارهم عليه، إذ يقول أحد المشاركين:

“تلقيت اتصالاً من الوزير يخبرني فيها بتعيني في منصب رفيع بدون ذكر الأسباب، فأنا أتيت من خلفية عسكرية وتم تعيني في مجال مختلف تمامًا”.

اتفق ثلاثة من المشاركين على نفس الفكرة واستخدموا العبارة نفسها حتى:

”تعيين الشخص في منصب قيادي بدون إعداد وتطوير أشبه برميّه في

البحر فإما أن يسبح أو يفرق، وبعضهم غرق بالفعل“

ويقول آخر:

”إذا عُرض علينا منصب لا يمكننا رفضه، ومع أنه لا يوجد أي وضوح حول

الدور الذي يجب أن نؤديه فلا يمكننا الرفض لأن رفضنا سيعد إهانة

للنظام“

هناك آثار مترتبة على غياب النظام المبني على الكفاءة والأهلية تؤثر

على تنمية الموارد البشرية وتؤدي إلى الاختيار الخاطئ لشاغلي

المناصب القيادية. وعليه فقد تعمدت استخدام مصطلح ”الشخص في

المنصب القيادي“ عوضاً عن مصطلح ”القائد“ في هذه الأطروحة.

وأدى غياب نظام الجدارة والأهلية إلى عواقب كثيرة أهمها خلق بيئة

عمل سيئة. وبما أن التعيينات لا تتم على أسس الكفاءة فإن أسوب

القيادة في القطاع العام العماني مثال جيد على نظرية تبادل الأدوار

للموظف والقائد (Northouse, leader- member exchange theory

2013). وتفترض هذه النظرية وجود مجموعتين: أولها المجموعة

الداخلة (البطانة) والمجموعة الخارجة (غير موالية) , إذ يقوم القائد بتكوين تحالف يسمى المجموعة الداخلة وتتكون هذه المجموعة من مرؤوسين يرغبون في أداء عملهم بدرجة تتجاوز مهامهم الرسمية إرضاء للمسؤول. وتعتمد هذه المجموعة على مدى امتثال و ولاء المرؤوسين لرئيسهم. وهذا الأمر يعني أنه في حالة اقتصار اختيار القائد على أسس غير الكفاءة مثل الخلفية الاجتماعية فإن الأشخاص ذوي الكفاءة الذين يعملون تحت إمرته سيكونون مصدر تهديد للقائد المعين. ونتيجة لذلك يعتبر هؤلاء الأشخاص مجموعة خارجة تؤدي إلى تركهم للقطاع العام مما يعني بطبيعة الحال تقليص عدد الكفاءات في القطاع العام.

6. مجموعات الموالين داخل الدوائر الحكومية:

عندما نلقي نظرة على وزارة أو دائرة معينة قد نجد في بعضها أن هناك مجموعة من الموظفين ملتفين حول الوزير وآخرين حول الوكيل وغيرهم حول المدير العام مشكلين مراكز قوى تتجاذب السلطة فيما

بينها. وتمارس هذا نوع من السياسة الخبيثة في القطاع العام العماني حتى لا يكون هناك أي مجال للتمكين والثقة الأمر الذي يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا الوظيفي لدى المنتمين للمجموعات التي تُصنف بانها "خارجة" -غير موالية-. ولا تشجع مثل بيئة العمل هذه العمل الجماعي إذ ينقسم الموظفون إلى مجموعتين داخلية موالية و خارجة. و بالتالي تتأثر عملية صنع القرار وتدفق المعلومات تأثيرًا سلبيًا لأنه في مثل هذه البيئة سيتوجه الموظفون إلى إخفاء المعلومات عوضًا عن مشاركتها، ويتذيل الأداء قائمة الأولويات لدى هذه المجموعات إذ يصبون تركيزهم على كيفية بقائهم في المجموعة بدلا من الاهتمام بمصلحة العمل.

وثمة من يقول أنه نظرا لأن المجتمع العماني مجتمع قبلي، فإنه يجب الأخذ في عين الاعتبار التوازن بين القبائل عند اختيار شاغلي المناصب القيادية (Common, 2011). وفي الحقيقة هذا ليس مبررا كافيا لعدم اختيار ذوي الكفاءة من كل قبيلة للمنصب الذي يناسب مؤهلاتهم (Valeri, 2015). إذ يمكن الحفاظ على هذا التوازن القبلي بأخذ الأكفاء

من كل قبيلة، وقد أعرب بعض المشاركين في المقابلات عن نفس هذا الرأي.

وفي بعض الأحيان يعد لقب "الشيخ" أحد معايير اختيار شاغلي المناصب العليا في القطاع العام فيما قد تعد قدراته أمر ثانوي، وهذا الأمر كان موجودًا قبل الاضطرابات الإقليمية والسياسية عام 2011م واستمر بعدها (Valeri, 2015). وأما آثار هذا فيوضحه أحد المشاركين بقوله:

"أعتقد أن هناك من الوزراء ممن يخجل تلقي تدريب في مجال تطوير المهارات القيادية نظرًا لمكانته الاجتماعية. ويحتم التكوين الاجتماعي للمجتمع العماني وجود توازن في ممثلي مجلس الوزراء إضافة إلى المناصب الأخرى"

وإذا لم تتغير معايير اختيار القيادات مثل تبني الأسلوب السنغافوري فمن المرجح أن تكون المحسوبة هي الطاغية في التوظيف والتعيين والترقية عوضًا عن وجود قاعدة متينة لذلك. وفي عام 1983 اعتمد القطاع العام السنغافوري نظام شل لتقييم الأداء (HAIR)

(Van der Wal, 2014) وعبر بعض المشاركين في المقابلات عن اعتقادهم بعدم وجود نظام تقييم لاختيار المرشحين المناسبين في القطاع العام العماني إذ يقول أحدهم:

“أتمنى أن أرى نظام الأهلية والجدارة مطبق في القطاع العام في يوم ما لنستطيع التقدم، وما نريده على أقل تقدير وجود حكومة تكنوقراط”.

ويعرف تيو (Teo, 2015) -الذي تم تعيينه وهو في الثلاثين من عمره كمدير الأمن والاستخبارات في سنغافورة - نظام الأهلية والجدارة على أن ترقية الموظف على أساس كفاءته، وليس علاقاته الشخصية كما لا يجب ان يكون العمر عائقا للترقية إذ أن المرشح الأفضل هو من يحصل على الترقية وليس المرشح الأقدم.

وفي سنغافورة تتعدى معايير الاختيار المؤهلات العلمية حيث ساد انطبعا في بداية تأسيس سنغافورة بالاختيار حسب المؤهلات العالمية و ذلك لكثرة حاجتهم ذلك الوقت للمهندسين كما صرح بذلك لي كوان

يو في البداية. في حين شخصية المرشح تعد أهم من تحصيله العلمي
(Teo, 2015).

7. التدريب والتطوير (التدريب على رأس العمل والدورات التدريبية):

بلغت ميزانية التدريب في عام 2011 تسعة ملايين ريال عماني
(finance, 2011) وشملت 184 ألف موظف كان منهم 144 ألف من
الخدمة المدنية (Information, 2014). أما في عام 2012 فبلغ عدد
الموظفين الحكوميين 194 ألف منهم 151 ألف موظف من الخدمة
المدنية وبلغت ميزانية التدريب 12 مليون ريال عماني (finance, 2012).
كما ان الصورة غير واضحة عن الكيفية التي اتبعها المسؤولون
الحكوميون الحاليون على تطوير القيادات المستقبلية عن طريق التدريب.
ومن بين 11 مشاركًا في المقابلات استطاع اثنين منهم صناعة الصف
الثاني من القيادات وتبني برنامج إعداد متميز، وتم ذلك عن طريق
التدريب على رأس العمل وتكليف المتدربين بمهام وإرسالهم لاستكمال
دراساتهم العليا مثل الماجستير.

8. الإيمان بالتطوير الذاتي:

أحد أهم نتائج هذا البحث هو كشفه عن مدى إيمان المشاركين في المقابلات بأهمية التطوير الذاتي، وإذا لم يعطي المسؤول في المنصب القيادي في القطاع العام أي قيمة لأهمية التفكير في طرق تطوير الذات فمن غير المرجح أن ينجح في خلق أهمية التطوير الذاتي وخاصة ما يعرف بالوعي الذاتي لموظفيه (forde, self-awareness et al., 2009) ومن دون وجود التفكير في التطوير وتقييم الأداء فسيصعب علينا رؤية الصورة الكلية. وإذا آمن من يشغل المنصب القيادي بأهمية الاخذ بأسباب التطوير الذاتي في مثل ما يسمى بالانعكاس الذاتي self- reflection وضرورة تقييم الأداء فسيتمكن من تشجيع مرؤوسيه على تطوير أدائهم الشخصي. وحول هذا الموضوع يقول أحد المشاركين:

“الأمر راجع إلى طريقة تفكير المسؤولين فبعضهم يقول أنه مشغول جدا إذا لا يستطيع الاهتمام بتطوير الآخرين، كما أنهم يقولون أن لا

وقت لديهم للتنمية الذاتية كمثل الذي يقول أنه يقود سيارته ولكنه لا يملك الوقت لتعبئة الوقود“

1. المؤسسات المحلية لتنمية المهارات القيادية:

تأسس معهد الإدارة العامة في عمان عام 1977 (Institute of Public Administration, 2015) وبمراجعة الخطة التدريبية للمعهد عام 2015 وتقارير الأعوام المنصرمة أظهرت غياب برامج مخصصة لبناء القيادات في القطاع العام. ويقول أحد المشاركين معلقاً حول المتطلبات التدريبية لكبار المسؤولين في القطاع العام العماني:

“ أظن أن معهد الإدارة العامة مسؤول عن إعداد القادة، ونحتاج لوجود رؤية لتطوير مثل هذا المعهد“

دشنت دبي برنامج التميز الحكومي وأنشأت كلية محمد بن راشد التي تطرح برامج تدريبية متقدمة كدرجة الماجستير في الإدارة العامة (Government, 2015). وما يمكننا تعلمه من تجربة دبي هو أنه لا يمكن لأي حكومة أن تنجح في إطلاق برنامج تميز دون وجود برامج للتدريب والتطوير بشكل مستمر و مستدام. فهناك حاجة لوجود كلية

حكومية تساهم في بناء الخبرات المتراكمة تتعامل مع الاحتياجات الحالية و المستقبلية التي يتطلبها كل تحدٍ من التحديات التي تمر بها الدولة.

وفي الجانب المقابل نرى أن السلطنة أطلقت البرنامج الوطني للرؤساء التنفيذيين في 17 مارس 2015م (2015) الذي يعد البرنامج الأول للقيادات في السلطنة ولكنه مخصص للقطاع الخاص فقط. وحول هذا البرنامج يقول أحد المشاركين:

إذا أرادت عمان أن تتعلم من التجربة السنغافورية في بناء قيادات القطاع العام فإن هنالك بنية متكاملة . فلدى سنغافورة اليوم العديد من المعاهد الحكومية السنغافورية التي تركز على بناء القيادات في القطاع العام، ويوجد حاليًا في سنغافورة خمسة معاهد أولها معهد الحوكمة والسياسة الذي يهدف إلى تنمية المهارات القيادية. أما المعهد الثاني فيعرف بمعهد القيادة والتطوير التنظيمي ويهدف أيضا إلى تطوير القيادات وتوفير البحوث والتقييمات والدراسات. ويسمى المعهد الثالث بمعهد الإدارة العامة الذي يعنى ببناء قدرات

موظفي القطاع العام. وبالنسبة للمعهد الرابع فهو معهد القيادة للقطاع العام الذي يعمل على تطوير المهارات القيادية من خلال تقديم دروس من الحياة السياسية للمشاركين. أما المعهد الخامس والأخير فيعرف بمعهد الخدمة المدنية الدولية الذي يطرح دورات تدريبية دولية مخصصة تتماشى مع التفسير المذكور في التقرير السنوي (College, 2014) ويمكننا القول هنا أن التجربة السنغافورية تمثل رؤية واضحة للتميز في الارتقاء بأداء القطاع العام.

5.5 ملخص بأهم النتائج

يمكن أن نختم هذا النقاش بأن القطاع العام العماني في حاجة إلى برنامج تنمية المهارات القيادية في ظل غياب وجود مثل هذا البرنامج. ومع ذلك، فإن العيوب وأوجه القصور في وضع تنمية المهارات القيادية في القطاع العام العماني تحتاج إلى أكثر من مجرد وضع برنامج جديد.

يمكننا الإجابة على السؤال الرئيسي المطروح في هذه الأطروحة، "كيف يمكن للقطاع العام العماني بناء القيادات؟" بجواب مباشر وهو

أنه لا يوجد في الوقت الراهن أي عملية أو آلية واضحة. فالطريقة الشائعة في الوقت الراهن لبناء القيادات هي أن يقوم كبار المسؤولين بتبني المرشح وإعداده ليكون في منصب قيادي. وكانت هذه مجرد جهود شخصية من المسؤولين الذين رشحواهم ودربوهم. وهذا الشكل من بناء القيادات يمكن أن يعزى لوجود مصالح مشتركة إذ يتم تسمية وتطوير المرشح من أجل ضمان ولائه.

وقال أحد المشاركين الذين رشحوا عددا من الأشخاص لمناصب قيادية: “جميع المرشحين الممتازين الذين تراهم قد عملوا على تطوير أنفسهم بأنفسهم ولم تكن لهم خطة أو مسار رسمه النظام”

5.6 النتائج الرئيسية

يمكن تحديد عدد من العناصر الرئيسية لصنع تغييرات ضرورية تخدم الأساليب المستقبلية لبناء القيادات في السلطنة وذلك من البحث الذي أجرته في هذه الدراسة ومن المقابلات التي قمت بها وهذه العناصر هي:

1. تنمية القيادات في القطاع العام أمر ضروري، و لا يأتي منفردا. فهو يتطلب الاستغلال الأمثل للمعاهد العاملة في السلطنة والموارد المتاحة.

2. الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على سياسة مركزية لاتخاذ القرار لا يبني قيادات جيدة.

3. لم يحضر أي من المشاركين في المقابلات أية دورات تدريبية معنية بتطوير المهارات القيادية والإدارية في معهد الإدارة العامة الأمر الذي يعني أن المعهد لم يكن له دور في بناء القيادات في القطاع العام، و بما انه المعهد الوحيد للقطاع المدني فإنه الانسب للقيام بدور بناء القيادات الحكومية.

4. لا يعد نظام الخدمة المدنية في حد ذاته عائقا أمام التنمية البشرية، وإنما يرجع ذلك إلى غياب الرغبة الحقيقية في التنمية البشرية. لكن من الهام التأكيد على أهمية التطوير الذاتي وتطوير الآخرين كشرط اساسي في القادة الذين يدخلون في برامج تدريبية. وتمت ترقية العديد من كبار المسؤولين الحكوميين

الحاليين (خاصة في منتصف الهرم الوظيفي) على أساس الأقدمية وليس على الكفاءة (وذلك حسب النظام المعمول به سابقا)، وبالتالي لا يعتبرون التطوير والتعليم مهتمًا بالنسبة لهم، كما أن هذه الاسس للاختيار أدت إلى إيجاد بيئة راكدة وغير تنافسية.

5. أدى ضعف مستوى الأجور في القطاع العام مقارنة بالخاص إلى قلة عدد المرشحين الجيدين للمناصب الحكومية.

6. التوظيف الذي يعتمد على المكانة الاجتماعية والمعارف والعلاقات يمنع من تعيين ذوي الكفاءة في المناصب القيادية.

7. تعمل المجموعات الداخلة (البطانة) التي تحيط بالمسؤول على منع ترقية ذوي الكفاءة عبر طرق متعددة ، الأمر الذي يؤدي إلى تركهم للعمل في القطاع العام.

8. أصبحت الحاجة إلى التغيير في القطاع العام العماني ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى لثلاثة أسباب رئيسية وهي: الاضطرابات والمظاهرات التي حدثت بعد عام 2011، و للحفاظ على

مكتسبات النهضة المنجزة خلال 45 عاما، والأوضاع الاقتصادية التي تزداد سوءا بسبب الانخفاض الاخير في أسعار النفط (Valeri, 2015). كل هذه الأسباب تجعل الحاجة ملحة لوجود قيادات جيدة في القطاع العام.

9. إن تطوير القيادات في القطاع العام هو حلقة من سلسلة كبيرة، فجميع الجوانب تتكاتف لتكون حزمة واحدة، إذ يتطلب تطوير القادة وجود عوامل كثيرة بما في ذلك توفر نظام مبني على الاستحقاق بالجدارة، وسياسة مكافحة الفساد، ونظام الرواتب المجزي بالمقارنة مع القطاع الخاص، وبناء ثقافة التعلم.

وسيتطرق الفصل التالي إلى التوصيات حول كيفية بناء القيادات في القطاع العام العماني.

ملاحظة:

ليس كل من يشغل منصب قيادي، بالضرورة أن يمتلك قدرات قيادية ، لذا كان متعمدا اختيار تعبير (من يشغل منصب قيادي)

المراجع :

- Abbugao, M. (2012, Jan 5). Singapore cuts PM pay but still world's best paid. *AFP News Service*.
- Bank, T. W. (2013). *Oman Governance Index*. Retrieved June 30, 2015, from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c169.pdf>
- College, C. S. (2014). *Annual Report 2013-2014*. Singapore: Civil service College.
- Common, R. K. (2011). Barriers to Developing Leadership in the Sultanate of Oman. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 215-228.
- Division, Singapore Public Service. (2015, June 17). *Press Release - Public service pay*. Retrieved July 25, 2015, from <http://www.psd.gov.sg/media/press-releases/press-release---civil-service-mid-year-payments-1>
- Finance, O. M. (2011). *Final State Account 2011*. Retrieved July 25, 2015, from <https://mof.gov.om/Portals/1/documents/Financial-reports/final-state-account/2011/Min-Decision-288-2012.pdf>
- Finance, O. M. (2012). *Final State Account 2012*. Retrieved July 25, 2015, from <https://mof.gov.om/Portals/1/documents/Financial-reports/final-state-account/2012/Min-Decision-250-2013.pdf>

- Forde, C., McMahon, M., & Reeves, J. (2009). *Putting Together Professional Portfolios*. London, UK: Sage Publications.
- Government, M. B. (2015). *Mohammed Bin Rashid School of Government*. Retrieved July 25, 2015, from <http://www.mbrsg.ae/home.aspx?lang=en-US>
- Hofmann, A. (2008). *Developing Leaders and Leadership*. Retrieved July 9, 2015, from <https://est05.esalestrack.com/eSalesTrack/Content/Content.ashx?file=75e0b8b5-5f41-4772-a0e4-c1d2afabf403.pdf>
- Houghton, Mifflin, Harcourt. (2015). *The American Heritage Dictionary of the English Language*. Boston, MA.
- Information, O. N. (2014). *Statistical Year Book 2014*. Retrieved July 25, 2015, from http://www.ncsi.gov.om/NCSI_website/book/SYB2014/4-Government.pdf
- Institute of Public Administration. (2015). *Institute of Public Administration*. Retrieved July 25, 2015, from <http://ipa.gov.om/index.php/page/view/508>
- Jones, G. (2009). *Basic Challenges of Organisational Design, Organisational Theory, Design and Change* (6th ed.). London, UK: Pearson.
- Morris, A. (2009). *Evidence Matters*. London: CfBT Education Trust.
- Newspaper, A. (2014). *Alzamn Newspaper front page*. Retrieved July 16, 2015, from <http://www.azamn.com/?p=36043>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Oman Ministry of Civil Service. (2015). *Ministry of Civil Service*. Retrieved July 25, 2015, from <http://www.mocs.gov.om/navigation/LawPdf/MoCSLaw.pdf>
- Oman Ministry of Oil and Gas. (2015). *Ministry of Oil and Gas home page*. Retrieved June 30, 2015, from http://www.mog.gov.om/Portals/1/pdf/New_Mog/MOG%20CH.jpg
- Perry, J., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new government era - the performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 505-510.
- Punch, K. F. (2009). *Introduction To Reserch Methods in Education*. London: SAGE Publications Ltd.
- Quah, J. S. (2013). Ensuring Good Governance in Singapore. *International Journal of Public Sector Management*, Vol.26(Emerald Group Publication Limited), 401-420.
- Rose-Ackermann, S. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Swailles, S and Al Fahdi, S. (2010). *Voluntary Labour Turnover in the Omani Public Sector*. Uk: University of Hull.

- Teo, E. (2015). *Values that stand the test of time in public service*. Retrieved July 25, 2015, from <http://www.straitstimes.com/news/opinion/more-opinion-stories/story/values-stand-the-test-time-public-service-20150428>
- The National CEO Program. (2015). *The National CEO Program*. Retrieved July 25, 2015, from http://ceo.om/ar_calendar.html
- UAE Government Leaders Program. (2013). *UAE Government Leaders Program*. Retrieved July 9, 2015, from <http://uaegovleaders.ae/Portal/en/about-programme/strategic-objectives.aspx>
- Valeri, M. (2015). *Simmering Unrest and Succession Challenges in Oman*. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace.
- Van der Wal, Z. (2014). Human Capital Development in the Singapore Public Service Key Elements and Take- Away, Presented at the “Human Resources and Preparations for the Future” Conference, 19-22 October,. Muscat, Oman.: Oman Establishment for Press, Publication and Advertising.
- Wooldridge, J. M. (2014). *State of the State*. New York: Foreign Affairs.
- Worrall, J. (2012). Oman: the forgotten corner of the Arab Spring. *Middle East Policy Council*, XIX(3).
- Yew, L. K. (2009). *From Third World To First ; The Singapore Story: 1965-2000* (Slipcase ed.). Singapore: Marshall Cavendish Editions.

للتواصل



آن بنت سعيد الكندي

 @AnnAlkindi

alkindi_ann@hotmail.com



www.annalkindi.net

كيف يبني القطاع العام العماني القيادات

ملكية أطروحة الماجستير تعود للكاتبه آن الكندي

Mohammed Al Salmi
Director

(TOLL FREE) 80080080

+968 92922999

P.O.Box: 1398, PC:133

المترجمون
Professional Translators

مترجمون قانونيون معتمدون
Licensed Legal Translators