



كيف يبني القطاع العام العماني القيادات

آن بنت سعيد الكندية

الفصل السادس

الخلاصة والتوصيات

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

الفصل السادس

الخلاصة والتوصيات

أغسطس 2015

ترجمة أيمن بن مصبح العويسي

الفصل السادس

1. النتائج والتوصيات

كان لدى عمان فرصة كبيرة لإجراء العديد من التغييرات الهامة بعد نقطة التحول الاجتماعي والسياسي في عام 2011، إذ رفعت هذه الأزمة من مستوى الحاجة الملحة للتغيير وخلقت زخماً له (Kotter, 1996).

واتخذت الحكومة إجراءات سياسية ناجحة لاحتواء المظاهرات، إلا أن هناك حاجة إلى إجراء تغييرات هيكلية بالقطاع العام العماني ليقوم بالدور المطلوب، مما سينتج عن الحلول قصيرة المدى انعكاسات طويلة المدى (Al-Jamali, 2014).

نرى أن هناك العديد من الأشكال القائمة للتعاون بين السلطنة وسنغافورة كما يرد في وسائل الإعلام من وقت لآخر (Government, 2014; Oman, 2014; Yousuf, 2015).

كما وقعت كلا البلدين اتفاقاً للتجارة الحرة في عام 2007 (Perry, 2007) ومع ذلك لم نشعر حتى الآن بأي نتائج ملموسة في مجال التعلم من التجربة السنغافورية للتميز في القطاع العام. وكما يقول كواه (2013) أنه لا يمكن نسخ التجربة السنغافورية وتطبيقها في بلدان آسيوية أخرى بسبب غياب الإرادة السياسية ونظام الحوكمة الرشيدة. إن أهم ما يمكننا التعلم من التجربة السنغافورية التي كانت من دول العالم الثالث وأصبحت في مقدمة الدول المتقدمة هي استراتيجيتها التي اتبعتها في تنمية مواردها البشرية.

وهناك عدد من الإصلاحات الهيكلية العميقة التي يحتاجها القطاع العام العماني، بما في ذلك برنامج لتغيير الثقافة وطريقة التفكير. ولقيادة عملية التحول الثقافي هذه فهناك حاجة لقيادات تتميز بسرعة استجابتها مبادرة قادرة على عملية التحول والتي تسمى في علم القيادة بالقيادة التحويلية Transformational Leadership، فلا يبدو لعامل الوقت الأهمية التي ينبغي أن تعطى له بالقطاع العام العماني في الوقت الراهن.

من الصعب تغيير هذا الوضع من خلال مجابهة الواقع القائم. "إذا أردت تغيير شيء ما قم بتصميم نموذج جديد يجعل من النموذج الحالي نموذجاً غير مجدي عفا عليه الزمن. (Buckminster Fuller, 1975) وهذا المثال ينطبق على أشياء كثيرة، أولها الجهود المتناثرة لتطوير المهارات القيادية وإنفاق المال على تدريب شاغلي المناصب القيادية دون وجود استراتيجية واضحة كما وضعنا في هذا البحث في وقت سابق. وكمثال على تشتت الجهود فإنه سيكون أكثر فعالية إذا ما تم العمل على تحسين وتطوير معهد الإدارة العامة، والاندماج أو التعاون مع المعهد الجديد الذي تم إنشائه في 2014 معهد تطوير الكفاءات (Observer, 2015).

ويمكن لحكومة سلطنة عمان القيام بإجراء فوري من أجل زيادة فعالية تدريب القيادات وهو أن تأخذ في الاعتبار ما قاله صاحب السمو الشيخ محمد "بعض الصفات القيادية التي كانت مفيدة في الماضي قد لا تكون كذلك اليوم" (Maktoum, 2012) وهذا هو واحد من الأسباب التي تجعل من دبي إحدى التجارب التي يمكن التعلم منها. اخذاً بالاعتبار أوجه الشبه العديدة بين كل من عمان ودبي مثل عوامل الثقافة، والدين، والأهم من ذلك كله قلة احتياطي النفط مقارنة بدول الخليج الأخرى.

ويعد القطاع العام العماني بطيئاً في صنع التغييرات، فعلى سبيل المثال هناك مدراء ومدراء عامون خدموا في نفس المنصب لمدة تزيد عن 20 عاماً، ولا تتوفر أية معلومات إحصائية منشورة حول مدة بقاء كبار المسؤولين في مناصبهم.

من الأهمية بمكان أن تُضخ دماء جديدة في القطاع العام العماني إلى جانب التأكيد على وجود بيئة عمل صحية محفزة لنمو عبر تبني أدوات لمكافحة الفساد الإداري والمالي، ووجود أنظمة لتقييم الأداء وربطه بالعلاوات، وجعل الجدارة والاستحقاق كأساس لاختيار المرشحين للمناصب. وبدون تطبيق أسس الحوكمة في القطاع العام فستبقى تكاليفه التشغيلية في ارتفاع مصحوبة بأداء دون المستوى المأمول، مما يشكل خطراً حقيقياً محققاً من عدم القدرة

على بناء اقتصاد متطور يقلل اعتماده على النفط ويخلق فرص عمل للشباب العماني (Al-Jamali, 2014) .

إذ لا تزال هناك حاجة لتطوير القيادات للتعامل مع التحديات المستقبلية في عمان. هناك أساليب قيادية عديدة وكل نوع منها يناسب ظروف معينة، وهنا يقترح نوع القيادة التحويلية لتصدي لهذه التحديات، فهذا الأسلوب هو المتبع عادة في عملية تغيير فكر الناس وتحويل ثقافتهم (Northouse, 2013) .

الأهم وجود قيادات تؤمن بالحاجة الملحة للتغيير وذلك من أجل إحداث التغيير المطلوب في القطاع العام العماني.

من المهم في البداية نشر "ثقافة التعلم" كما يطلق عليها في سنغافورة أو "ثقافة مشاركة المعرفة"، كما يشار إليها في دبي وذلك قبل إطلاق أي برنامج لتطوير القيادات. وكما أظهرت الأبحاث والمقابلات كان التدريب على رأس العمل هو الأسلوب المطبق لبناء القيادات في القطاع العام أو القطاع الخاص العماني. ونرى أن برنامج تنمية المهارات القيادية ليس سوى جزء من برنامج شامل يقوم أولاً على التدريب على رأس العمل. والتدريب على رأس العمل مبنية على مدى ايمان كبار المسؤولين بأهمية تطوير الصف الثاني من القيادات من خلال إشراكهم وتمكينهم وقبلها اعطائهم الثقة.

ونتيجة لتحليل تعليقات وتجارب من تمت مقابلتهم، توصي هذه الأطروحة بضرورة مطابقة معايير اختيار المرشحين لشغل المناصب القيادية مع متطلبات الوظيفة. كما تنصح الدراسة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للقطاع العامة بهدف زيادة فعالية الاداء، ومن الضروري أيضاً منح رواتب تنافسية لموظفي الخدمة المدنية. غير أن هناك عدد كبير جداً من المسجلين في جدول الرواتب العام، إذ يصل عدد العاملين في الخدمة المدنية إلى 211 ألف، و30 ألف في ديوان البلاط السلطاني، و13 ألف في المؤسسات العامة الأخرى، وتوفر السلطنة هذه الوظائف لسكانها البالغ عددهم 4 مليون نسمة وفقاً للإحصائيات الرسمية (Information, 2014)

وإذا كانت الأدوار والمسؤوليات داخل القطاع العام غير واضحة فسيكون هناك صراع داخل المؤسسة التي لديها العديد من الأدوار التخطيطية إضافة إلى وضع السياسات وتنفيذها. ومن بين الأمثلة الكثيرة على هذه الهيكلية وتعدد الأدوار وعلى سبيل المثال وليس الحصر وزارة النقل والاتصالات (Communications, 2015).

إذ أن دور الوزارة هو تنظيم النقل في البلاد إضافة إلى الاعمال التخطيطية مثل تخطيط الطرق وغيرها من إنشاءات البنية التحتية وذلك من خلال إسناد المناقصات إلى شركات، الأمر الذي يعني اضطلاع الوزارة بالتنظيم والتخطيط والتنفيذ والمراقبة. وأرى أن هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث المتعلقة بالأدوار، والهيكل التنظيمي، وسياسات العاملين في الوزارات الحكومية.

ويدتاج القطاع العام في عمان إلى تغيير جذري (Jones, 2009) على نفس خطى سنغافورة ودبي. ومن غير المرجح أن تكون الحلول التقليدية فعالة في تغيير مشكلة تقليدية في القطاع العام، لذلك أنصح بشدة بتبني برنامج مثل برنامج دبي للتميز وليس نسخ هذا البرنامج. ولن ينجح تنفيذ مثل هذا البرنامج دون وجود قيادة جيدة وهذا واقع يفرض نفسه. وتمثل فاعلية القطاع العام تحدياً مشتركاً لجميع البلدان في العالم. وعلى حد قول بعض الخبراء فإن الهند لا تصل إلى التطور الكبير للصين بسبب البيروقراطية و ضعف الحوكمة (Kamma, 2008) وقد تأثر الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار المحلي في الهند بعدم كفاءة الأداء الحكومي، وتدني تطبيق الحوكمة. (Stuart, 2013). تمتلك عمان جميع الإمكانيات التي تؤهلها لتكون في مصاف الدول المتقدمة، إذ أن لديها الموارد المالية، والاستقرار السياسي والموقع الجغرافي المثالي. إن توفر مستوى جيد من الحوكمة سيوفر بيئة عمل صحية في القطاع العام يساهم في إبراز القيادات الكفؤة البعيدة عن اعتبارات غير الكفاءة والاستحقاق تتطابق قدراتها متطلبات المنصب. ستسهم الحوكمة الجيدة في رفع مستوى الأداء الحكومي وتطبيق أسسها يمهد لتغيرات يحتاجها القطاع العام العماني لإدارة الدفة في خضم أزمة مالية صعبة وعدد كبير من الباحثين عن العمل .

al-Jamali, C. A. (2014). Elusive Employment Development Planning and Labor Market Trends in Oman. London: Chatham House.

Buckminster Fuller, R. (1975). Synergetic. New York, NY: Macmillan Publishing Co.

Communications, M. o. (2015). Ministry of Transportation and Communications.

Retrieved July 8, 2015, from

<http://www.motc.gov.om/DefaultEn.aspx?PageID=6k7dEN8q%2fJKStDIYmttGAQ%3d%3d&typeID=w3AlvDiWY%2bI9USuWXvvcJQ%3d%3d>

Government, I. S. (2014, April 9). Singapore Signs Agreement with Oman to Deliver Innovative Digital Services for the Sultanate's Ministry of Manpower. Retrieved July 1, 2015, from <https://www.ida.gov.sg/About-Us/Newsroom/Media-Releases/2014/Singapore-Signs-Agreement-with-Oman-to-Deliver-Innovative-Digital-Services-for-the-Sultanates-Ministry-of-Manpower>

Information, N. C. (2014). National Center for Statistic and Information. Retrieved June 30, 2015, from http://www.ncsi.gov.om/NCSI_website/book/SYB2014/4-Government.pdf

Jones, G. (2009). Basic Challenges of Organizational Design, Organizational Theory, Design and Change (6th ed.). London, UK: Pearson.

Kamma, T. (2008, October 13). Global Entrepreneurship: The Contrasting Cases of China and India. Retrieved July 12, 2015, from

<http://www.hbs.edu/centennial/businesssummit/global-business/global-entrepreneurship-the-contrasting-cases-of-china-and-india.html>

Kotter, J. P. (1996). Leading Change (first ed.). USA: Harvard Business Review Press.

Maktoum, H. S. (2012). My Vision, Challenges in the Race for Excellence (1st ed.). Dubai, UAE: Motivate.

Mark Busine, I. T.-L. (2011). Leading Singapore: a snapshot of leadership readiness. Singapore: Development Dimensions International Inc.

Northouse, P. G. (2013). Leadership Theory and Practice (6th ed.). Thousand Oaks: Sage.

Observer, O. (2015). Competence Development Institute opens. Retrieved July 5, 2015, from <http://omanobserver.om/competence-development-institute-opens/>

Oman, T. o. (2014, April 7). Oman, Singapore join hands for e-services. Times of Oman.

Perry, M. (2007). Singapore, Oman agree to boost bilateral investments. Retrieved June 25, 2015, from <http://www.bilaterals.org/?singapore-oman-agree-to-boost>

Quah, J. S. (2013). Ensuring Good Governance in Singapore. International Journal of Public Sector Management, Vol.26 (Emerald Group Publication Limited), 401-420.

Stuart, S. (2013). Accelerating India's Growth. Retrieved June 30, 2015, from https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/accelerating-indias-growth_18mar2013.pdf

Yousuf, K. (2015, April 01). Oman, Singapore all set to enhance bilateral ties. Oman Daily Observer.

للتواصل



آن بنت سعيد الكندي

 @AnnAlkindi

alkindi_ann@hotmail.com


Ann Al Kindi

www.annalkindi.net