



مؤسسة محمد بن سلمان الخيرية
Mohammed bin Salman Foundation
مسك الخيرية msk foundation



Center for
Creative
Leadership



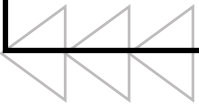
الانتقال

من القطاع الخاص إلى العام

مارس 2021

المحتويات

مقدمة	3
القطاع العام السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030	4
أسباب الانتقال إلى القطاع العام	5
التحديات المرتقبة عند الانتقال إلى القطاع العام	6
مجموعة المهارات الأساسية خلال المائة يوم الأولى	9
عوامل الحياد عن الطريق: ما الذي يجب التنبيه له؟	15
دعم القادة في مرحلة الانتقال	17
الملاحظات الختامية: ما الخطوة التالية؟	19



مقدمة



بعد التطرق بإيجاز إلى الحديث عن القطاع العام في المملكة في ضوء رؤية 2030، سنناقش عددًا من التحديات الأساسية التي واجهها القادة ممن شملتهم المقابلات أو شاركوا في الاستطلاع إبّان انتقالهم من القطاع الخاص إلى القطاع العام، ثم سندرس أبرز المهارات الأساسية التي يوصي القادة الحاليون القادة المستقبليين بالتركيز عليها خلال أول 100 يوم لهم في المنصب. ويتبع ذلك بيان للعوامل التي عادة ما تسبب حياض القادة عن الطريق الصحيح خلال عملية الانتقال، وذلك بناء على تجاربهم الخاصة أو من مشاهداتهم للآخرين. وأخيرًا، نختم بعرض التوصيات حول الدعم الذي يحتاجه القادة قبل وبعد الانتقال.

أحدث إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية "رؤية 2030" عام 2016 وما صاحبها من إعادة هيكلة للمؤسسات الحكومية تطورات ملموسة في مؤسسات القطاع العام.

وكانت أحد الظواهر الملحوظة في سياق تلك التطورات هو استقطاب المسؤولين التنفيذيين من القطاع الخاص وتعيينهم في مناصب قيادية بالقطاع العام، في خطوة تعكس الأهداف الاستراتيجية الرامية إلى ترسيخ أسلوب تفكير جديد في قيادة القطاع العام وتحسين شبكات التواصل والشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويفرض مثل هذا الانتقال -دون شك- على القادة الذين عملوا سابقًا في القطاع الخاص قدرًا كبيرًا من التكيف والتغيير لا سيما في ظل ما يواجهونه من تحديات مختلفة على الصعيد التنظيمي والثقافي والشخصي والتي قد تختلف بشكل كبير في طبيعتها ونطاقها عمدًا اعتادوا التعامل معه في القطاع الخاص. من هنا، جاءت فكرة هذا البحث لفهم تلك التحديات واستخلاص الدروس المستفادة من أولئك الذين نجحوا في اجتياز تلك الرحلة، وذلك بهدف إفادة الأشخاص العاملين حاليًا أو الذين كانوا مؤخرًا في صفوف القطاع الخاص، ممن هم على وشك خوض رحلة مماثلة، بالإضافة إلى إثراء الأبحاث المرتبطة بالقيادة في السياق السعودي.

لغايات إجراء هذا البحث، أجرى ممثلون عن أكاديمية مسك ومركز القيادة الإبداعية مقابلات تفصيلية معمّقة لمدة ساعة واحدة خلال الفترة الممتدة ما بين ديسمبر 2019 ويناير 2020 مع 21 قائدًا ممن انتقلوا من القطاع الخاص إلى القطاع العام. وعقب ذلك أعدنا استبيانًا للتأكد مما خصنا إليه من المقابلات، فكانت إجابات 176 قائدًا انتقلوا من القطاع الخاص إلى العام ممن شاركوا في الاستطلاع داعمة لنتائج المقابلات السابقة. كما درسنا الفروقات بين القادة الذين انضموا إلى الخدمة العامة قبل عام 2016 (ن=70) وبعد ذلك العام (ن=100)؛ أي عندما بدأ برنامج التحوّل الوطني، بالإضافة إلى الفروقات بين الرجال (ن=132) والسيدات (ن=44).





القطاع العام السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030

والبالغ 30 عامًا عند وضع برنامج رؤية 2030، أثر بالغ في تمكين وإلهام جيل جديد من الشباب في مناصب حكومية رئيسية. فقد أدى ذلك إلى إحداث تغييرات ملموسة خلال السنوات الخمسة الأخيرة في الثقافة التنظيمية وأسلوب العمل في الحكومة – وبالأخص على المستوى التنفيذي الذي شهد معظم عمليات الاستقطاب من القطاع الخاص.

تنامي تنوع الفرص

قبل دراسة دوافع الانتقال إلى القطاع العام، لا بد من إدراك التنوع الذي ينطوي عليه القطاع. فقد اتضح خلال إجراء المقابلات في مختلف المؤسسات الحكومية عدم وجود ثقافة أحادية في تلك المؤسسات؛ فإلى جانب ما هو متوقع من اختلافات وظيفية واختلاف المهام المسندة لكل وزارة أو هيئة، شهدنا اختلافات ملموسة تعود بشكل أساسي إلى حداثة إنشاء المؤسسة. على سبيل المثال، تعد كل من وزارة التعليم ووزارة الصحة ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أطرافًا بالغة الأهمية في برامج رؤية المملكة، ما يعني أن دورها لا يقتصر على تنفيذ مبادرات التحول الوطنية بل يشمل كذلك إعادة الهيكلة الداخلية والتغيير المؤسسي. وتختلف الثقافة المؤسسية في تلك المؤسسات الأقدم والأكبر عن غيرها من الجهات حديثة التأسيس، ولا سيما الهيئات التي أنشئت مع برامج رؤية 2030 مثل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) والهيئة العامة للترفيه. إذ تتسم هذه المؤسسات الأخيرة بقدر أقل من البيروقراطية وبطواقم عملها الأصغر سنًا، والذين غالبًا ما يتم انتقاؤهم من القطاع الخاص. ويترتب على مثل هذا التنوع بين مؤسسات القطاع العام اختلاف التحديات المفروضة في كل منها واختلاف أسلوب القادة في توظيف مهاراتهم فيها، تمامًا كما هو الحال في الاختلافات بين القطاعين الخاص والعام.

انطلاق رحلة تحوّل القطاع العام

شهدنا في عام 2016 إطلاق رؤية 2030 وطرح عدد من البرامج والآليات المؤسسية تحت مظلتها، ومنها برنامج التحول الوطني وتأسيس مكاتب تحقيق الرؤية في الوزارات، بالإضافة إلى دمج عدد من المؤسسات الحكومية المختلفة لدعم سبل تحقيق الكفاءة وتعزيز قدرتها على تحقيق التغيير. لم تحدث تلك التغييرات بين عشية وضحاها، بل تدرجت عبر عدد من المراحل والتجارب (مثل إطلاق برنامج التحول الوطني في نسخته الثانية عام 2017)، حيث أن الحكومة كانت تتولى عملية تحوّل عاجلة على نطاق غير مسبق، ما يتطلب مستوى معينًا من قبول المخاطر واتباع نهج يتسم بالمرونة ويقوم على 'التعلّم بالممارسة' والأهم من ذلك أن تلك التغييرات الهائلة، لا سيما ما يتعلق بإدارة التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030، تتطلب من القادة اعتماد عقلية 'التغيير' ومهارات تركز على تحقيق الأثر وأن يقدموا نموذجًا في ذلك؛ وهذا مختلف تمامًا عن الصورة النمطية التي قد يراها البعض عن 'الموظفين الحكوميين'. ولعلّه من المستحيل إنجاز التحول واستدامته دون وجود القيادة القادرة على حمل هذا العبء، لاسيما في القطاع العام حيث المخاطر كبيرة والأثر على نطاق وطني.

وانطلاقًا من هذا الإدراك، استعانت الحكومة السعودية بالعديد من القادة من القطاع الخاص لتنفيذ التغيير اللازم للتحول في كافة الوزارات والهيئات وفي برامج تحقيق الرؤية حديثة الإنشاء. وكان لعمر صاحب السمو الملكي ولي عهد المملكة،



"قيادة سمو ولي العهد جذبت جيل جديد. يريد الناس أن يكونوا جزءًا من هذا التغيير. الشباب أصبحوا يظلمون بمسؤوليات ضخمة – لم يكن ذلك خيارًا واردًا في الماضي، بل كانت الترقية محصورة بمن هم فوق الخمسين."

حسام المدني، المدير التنفيذي، المؤتمرات والفعاليات الدولية، الأمانة السعودية لمجموعة العشرين

1 عند إجراء هذه الدراسة، كان مسعى الوزارة ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية، قبل دمجها مع وزارة الخدمة المدنية المعنية بموظفي القطاع العام، وكنا قد أجرينا مقابلة مع أحد قادة وزارة الخدمة المدنية لأغراض هذه الدراسة قبل الدمج. وهذا مؤشر آخر على الوتيرة السريعة التي يحدث بها التغيير وتطوير القطاع العام في المملكة.

أسباب الانتقال إلى القطاع العام

بدأنا مقابلاتنا بالتعرف إلى الأسباب التي دفعت كل قائد إلى اتخاذ خطوة الانتقال من القطاع الخاص إلى العام. وبين هذا القسم من التقرير سببين – أو دافعين - رئيسيين للانتقال القادة.

1 رؤية 2030 – الدافع الرئيسي للانتقال إلى القطاع العام

أكدت الغالبية العظمى من القادة الذين أجرينا معهم المقابلات أن رؤية 2030 كانت في الواقع الدافع الأساسي الذي دعاهم للانتقال من القطاع الخاص إلى القطاع العام. فقد رأوا في رؤية 2030 فرصة سانحة للإسهام بدور فاعل في التحول والتأثير على المملكة والمنطقة ككل؛ فهم يريدون المشاركة في رحلة من شأنها أن تخط علامة فارقة في التاريخ وأن يكونوا جزءاً من الفريق الذي يبني مستقبلاً أفضل للأجيال القادمة. كما أنهم متحمسون للفكرة المتمثلة بدعوة الأشخاص ممن هم دون سن الخمسين للمشاركة في دعم التحول، ويرون في ذلك فرصاً ضخمة للتعليم والنمو من خلال انضمامهم للعمل تحت مظلة حكومة تعمل على تطوير نفسها ورفع مستوى معايير ما يمكن للقطاع العام أن يحققه، هذا فضلاً عن رغبتهم بقيادة دفة التغيير من داخل الحكومة وليس من خارجها. وأعرب البعض أيضاً عن حماسه ورغبته بردّ الجميل إلى بلاده عبر المشاركة في تحقيق رؤية 2030.

2 المزيد من الاستقلالية وفرص النمو والتوازن بين الحياة والعمل

أوضح معظم القادة أن الانضمام إلى الحكومة لم يعد يعني الاستقرار والعمل لساعات قصيرة؛ إذ فرضت رؤية 2030 على القادة الحكوميين العمل لساعات طويلة بشكل مستمر. يرى بعض القادة في المؤسسات الحكومية مكاناً يقدم لهم فرصة إثبات طموحاتهم وتحقيقها، في حين أعطى آخرون الأولوية للعمل ضمن سياق يتيح لهم مشاهدة مشروع أو مبادرة من البداية إلى النهاية، وهي فرصة لا تتاح لمن يعمل مستشاراً أو لمن تنتهي مشاركته بمجرد تقديم التوصيات. على صعيد آخر، كان توجه البعض للعمل في القطاع العام لأنه ساعدهم على وضع احتياجات ورغبات العائلة في مقدمة الأولويات، بما في ذلك شعور الوالدين بالفخر عندما يتولى أحد الأبناء دوراً بارزاً في الحكومة، فضلاً عما يقدمه من فرص واعدة بالتعلم والتطور.



التحديات المرتقبة عند الانتقال إلى القطاع العام

تتمثل إحدى أبرز المنعطفات التي تواجه قادة القطاع العام الجدد في فهم وتوقع التحديات التي قد يواجهونها عند انتقالهم من قيادة القطاع الخاص إلى القطاع العام. شاركنا القادة الذين تحدثنا إليهم المفاجآت التي واجهتهم في معرض انتقالهم من الخدمة في القطاع الخاص إلى العام، والتي كان العديد منها بمثابة تحدٍ، ما عدا واحدة منها كانت مفاجأة سارة.

مستويات أعلى من البيروقراطية

يرى العديد من القادة الذين قابلناهم بأن أكبر مفاجأة واجهوها كانت التعقيد الذي تنطوي عليه القوانين والسياسات والإجراءات الحكومية، مشيرين إلى السياسات والعمليات والإجراءات المطولة اللازمة لإنجاز أي شيء في القطاع الحكومي – بل إن أحدهم قال أن الوقت الذي قضاه في التعامل مع الجوانب البيروقراطية كان أحياناً يفوق الوقت المخصص لإنجاز العمل نفسه. ووجد الكثيرون أن عليهم تعلم أو إعادة تعلم استخدام أساليب الخطاب الرسمي المعتمدة في اللغة العربية لكتابة المراسلات أو المذكرات وغيرها من الوثائق نظراً للطابع الرسمي للتواصل في الهيكل الحكومي.

كما كان عليهم تعلم إجراءات الحصول على الموافقات عبر مستويات متعددة من التسلسل الحكومي الهرمي. وقد أكدت إجابات المشاركين في الاستطلاع أن ذلك كان تحدياً كبيراً لمعظم القادة عند الانتقال؛ فقد أفاد ثلثا المشاركين أن البيروقراطية تأتي ضمن أكبر خمس تحديات واجهتهم، دون أن يكون هناك فرق بالنظر إلى جنسهم أو فترة انضمامهم إلى القطاع العام (قبل أو بعد 2016).

منظومة معقدة من الجهات المعنية

وتضمنت التحديات الشائعة الأخرى ما وصف بأنه "قدر أكبر من التعقيد" وشمل العديد من الجوانب مثل: المجموعة الضخمة من الجهات المعنية التي يتعين على المرء التعامل معها وإقناعها وكسب تأييدها والتفاوض معها عند محاولة التغيير، والعدد الكبير من المشروعات الضخمة التي تتضمن مستويات تنظيمية عميقة. أما فيما يخص السياسات والإجراءات، فقد تضمنت بعض الأمثلة الدقيقة مدى التعقيد المترتب على توظيف شخص ما، والتحدي المائل في الحصول على البيانات والمعلومات سواء على الصعيد الداخلي أو من جهات عامة أخرى. كما تبين أن حجم المشاريع التي تتضمن مستويات تنظيمية عميقة يمثل تحدياً لدى أكثر من 40% من الرجال الذين شملهم الاستطلاع، ولكنه كان كذلك بنظر أقل من 20% من السيدات.



"اكتشفت أن البيروقراطية لازالت موجودة في الحكومة وهناك جهود لتحسينها من خلال الحكومة، ودورنا الآن كقياديين جدد في الحكومة ذو خلفية عميقة في القطاع الخاص هو إحداث التغيير الإيجابي بتطبيق الحكومة بأفضل الممارسات العالمية التي تمكنا من تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠".
أسامة الزامل، نائب وزير الصناعة والثروة المعدنية



"البيروقراطية مجموعة من السياسات والإجراءات، وهي ليست بالأمر السليبي إلا في حال تطبيقها بشكل سلي".

علي كردي، المدير العام لوزارة التجارة والاستثمار



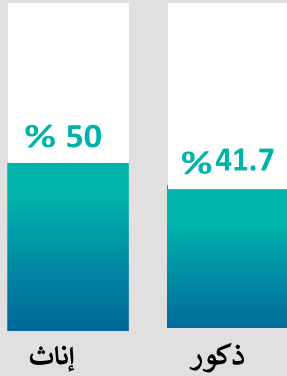
من إجمالي المشركين يرون أن البيروقراطية من أكبر خمس تحديات واجهوها



الاختلافات في الثقافة المؤسسية

كان من بين التحديات المرتبطة باختلاف الثقافة المؤسسية في القطاع الخاص عنها في القطاع العام ارتفاع نسبة توخي الحذر والحيطه وتجنب المخاطرة في القطاع الحكومي، إذ غالبًا ما يفضل "عدم اتخاذ أي قرار" على اتخاذ "قرار خاطئ". ومن الأمثلة الأخرى تقبُّل فكرة الأخر من باب "المجاملة" بدلا من تقييمها موضوعيًا، وميل بعض موظفي الحكومة (القدامى) إلى اعتماد نهج "نحن وهم" ما يضعهم في مواجهة الموظفين القادمين من القطاع الخاص.

وبالفعل، هذا ما أكدت عليه إجابات المشاركين في الاستطلاع. فقد رأى نحو نصف المشاركين أن ثقافة الحذر الشديد أو تجنب المخاطرة أحد التحديات التي تواجههم، وبرزت بشكل ملموس لدى نحو ثلثي أولئك الذين انضموا إلى القطاع العام قبل عام 2016، ولدى نصف السيدات اللاتي شركن في الاستطلاع. كما أن ثقافة المجاملة اعتبرت بمثابة تحدٍ لدى نحو نصف إجمالي المشاركين، فيم رأى أكثر من ثلث القادة المشاركين في الاستطلاع أن مقاومة موظفي الحكومة (القدامى) تشكل تحديًا.



نسبة المشاركين الذين يرون ثقافة الحذر وتجنب المخاطر بمثابة تحدٍ

يحظى القادة المنضمون إلى القطاع العام في هذه الفترة بفرصة كبيرة لتمكين الموظفين الحكوميين – والذين يشعرون الكثير منهم بالحماس لآراء التغيير والإمكانات الواعدة – وذلك عبر تكليفهم بإنجاز أعمال ذات قيمة وإسناد مستويات ملائمة من صلاحيات اتخاذ القرار فيما يخص عملهم بالإضافة إلى دعمهم في تقبُّل المخاطر التي يمكن أن تعود بالنفع على المؤسسة. ويرى بعض القادة الذين أجرينا معهم مقابلات أن هناك جانبًا إيجابيًا في الثقافة المؤسسية الجديدة في القطاع العام، حيث ينجح القادة القادمون من القطاع الخاص فعلاً في إرساء عقلية تتسم بالمرونة وتغيير الثقافة القائمة بشكل إيجابي.



"توقعت أنني سأواجه وزارة تقليدية، ولكنني فوجئت

للغاية، فكل شيء يتقدم بسرعة".

هند الزاهد، وكيل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتمكين المرأة



تغير أولويات القيادة

يتمثل أحد العوامل الأكثر شيوعًا في المؤسسات العامة في مقدار الاضطراب الذي قد يطرأ عند تغير الوزير في أي وزارة كانت؛ إذ يعتمد بعض الوزراء الجدد على تغيير جزء كبير من جدول أعمال الوزارة. فمن ناحية، قد يشكل ذلك تجديدًا يُسهم في تطوير التغير والأثر المؤسسي، ولكنه من ناحية أخرى قد يتسبب في تعطيل بعض التطورات والمستهدفات السابقة. وعلى أي حال فإنه يختلف عن المؤسسات الخاصة التي تتسم غالبًا باستدامة الأعمال الجارية في المراحل الانتقالية لتغير القادة. شكّل هذا الأمر تحديًا مهمًا بالنسبة لأكثر من ثلث إجمالي القادة الذين شملهم الاستطلاع، ولاسيما أولئك الذين انضموا إلى القطاع العام خلال أو بعد العام 2016 وكذلك السيدات. كما يرتبط ذلك بتحدٍ آخر يتمثل في الغموض الذي قد تتسم به المهمة التي تسند إلى القائد مع التغييرات المستمرة، وهو أمر يعزى في الغالب إلى الأثر المترتب على القادة والموظفين عند تغير القيادة العليا على نحو يُفضي إلى تغيير الأولويات الاستراتيجية. وقد أشار إلى هذا التحدي أكثر من ثلث إجمالي المشاركين في الاستطلاع، من كافة المجموعات الفرعية باستثناء السيدات.

التنافس على المواهب

كانت وظائف القطاع العام تعد فيما مضى جاذبة نظرًا لقصير ساعات العمل وعبء العمل البسيط والأمن الوظيفي (تجعل لوائح الخدمة المدنية من الصعوبة بمكان فصل الموظف من عمله)، ناهيك عن أن الحصول على وظيفة في القطاع العام كان (وما يزال) مدعاة فخر للأسرة. في المقابل، كان يُنظر إلى القطاع الخاص على أنه المكان المناسب للتطور المهني، ولذلك كان الوجهة المفضلة لأصحاب المواهب الطموحين والحيويين.

أما الآن، فقد تغيرت المعادلة بشكل كبير، على المستوى التنفيذي على الأقل؛ إذ أشار القادة الذين تحدثنا إليهم إلى أن القطاع العام تطوّر بشكل كبير جعله أكثر جاذبية من القطاع الخاص. فباتت مؤسسات القطاع العام تستقطب أصحاب التفكير والممارسات التي تتسم بالمرونة والأداء السريع، ما يعني أن بعض المؤسسات الحكومية أصبحت أكثر تطورًا ومرونة حتى من القطاع الخاص! وبحسب أحد القادة الذين أجرينا معهم المقابلات، فإن القادة الجدد (الأصغر سنًا) ليسوا معنيين بالأمن الوظيفي كالجيل السابق، بل يبحثون عن العمل الذي يمنحهم الدافعية ويشعرون بالراحة إزاء الانتقال من وظيفة إلى أخرى ومن جهة عمل إلى أخرى خلال مسيرتهم المهنية، وهو ما بات متاحًا في القطاع العام أيضًا.

مقاومة قدامى الموظفين الحكوميين

37.5%

عدم وضوح الوصف الوظيفي أو المسؤوليات المسندة إلي

36.9%

تغير أولويات القيادة

35.8%

الإجراءات والسياسات والأنظمة واللوائح للمؤسسات الحكومية

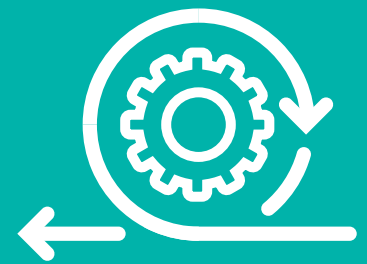
69.5%

ثقافة الحذر وتجنب المخاطر

43.8%

معاملة الآخرين

40.8%



أبرز تحديات
انتقال القادة
الجدد إلى القطاع
العام



مجموعة المهارات الأساسية خلال المائة يوم الأولى

نسلط الضوء في هذا القسم على مجموعة المهارات والمعارف الأساسية التي يحتاج القادة القادمون حديثاً من القطاع الخاص لترسيخها خلال أول 100 يوم (أو أقل) من تسلمهم العمل. وهنا يجدر بنا أخذ نقطتين رئيسيتين بالاعتبار: أولاً أن المهارات التي نناقشها فيما يلي ذات أهمية في معظم القطاعات ولا تقتصر بالضرورة على العمل في القطاع العام بالمملكة. ومع ذلك، فإن القادة الذين ينتقلون من القطاع الخاص إلى القطاع العام بحاجة إلى الإدراك وبسرعة الفروقات في المعطيات عند تطبيق تلك المهارات – إذ تتطلب منهم تطبيق بعض المهارات بشكل مختلف في القطاع العام عما كان عليه الأمر في القطاع الخاص. وتتمثل النقطة الثانية في أنه من المتوقع من القادة التكيف والإنجاز سريعاً في القطاع الحكومي، ولا يمتلكون وقتاً كافياً لإيجاد موطئ قدم وتثبيت خطاهم قبل البدء بتحقيق وإبراز النتائج. إذ يتوقع منهم تحديد أسلوب قيادتهم في مرحلة مبكرة، ولهذا فلا بد لهم من التركيز على تلك المهارات بمجرد توليهم مناصبهم الجديدة. وقبل الشروع بالحديث عن مجموعة المهارات المعنية، أوضح معظم القادة الذين أجرينا المقابلات معهم أن المهمة الأكثر أهمية للقادة المنتقلين من القطاع الخاص إلى القطاع العام هي فهم أسلوب عمل الحكومة، لاسيما إجراءاتها. كانت هناك العديد من الدعوات لوضع برنامج تهيئة وتوجيه يستهدف تعريف القادة الجدد على الجوانب المتعددة للمؤسسة الحكومية، بحيث يشمل الوضع السابق والحالي للوزارة أو الهيئة التي ينضمون إليها، وكيفية صياغة الخطابات الرسمية وغيرها من المراسلات وطرق التواصل، ومعرفة الفرق بين المرسوم الملكي والأمر الملكي والأمر السامي وقرارات مجلس الوزراء وما إلى ذلك، وتوضيح السياسات والإجراءات التي تنظم العمل الحكومي بوجه عام. وبالإضافة إلى ضرورة فهم القيادة وآلية العمل في القطاع العام، وجدنا أن هناك عدد من المهارات الجوهرية اللازمة للقيادة الناجحة في هذا السياق. وبالاستناد إلى 26 محوراً رئيسياً استمعنا إليها خلال المقابلات، طلبنا من القادة المشاركين في الاستطلاع تحديد أهم 5 مهارات بالنسبة لهم. وفيما يلي شرح موسع لفئات المهارات الثمانية التي توصلنا إلى أنها الأكثر أهمية في هذا الصدد.

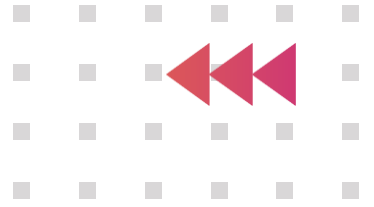


"الاستعداد قبل الالتحاق بالعمل هو الأهم برأيي. يجب أن أعرف المهام المرتبطة بمنصبي، وما هي الموارد المتاحة لي للقيام بها؟ وما هي توقعات الآخرين مني وما هي الاستعدادات النفسية التي يتعين عليّ الاهتمام بها؟" أسامة الزامل، نائب وزير الصناعة والثروة المعدنية

إدارة التغيير



تحدث العديد من القادة الذين قابلناهم عن أهمية مهارة إدارة التغيير، وهو ليس بالأمر المستغرب نظراً للتحوّل المتوقع إنجازه في معظم الجهات الحكومية. كما تحدثوا عن مزيج المهارات اللازمة من حيث الرؤية والتأثير والمهارات التنظيمية والفتنة في مجال الأعمال. على سبيل المثال، وصف أحد القادة وضع خارطة طريق متكاملة تبدأ من استراتيجية مؤسسية واضحة وتنتهي بتحديد المتطلبات، وركز في وصفه على "الأفراد والإجراءات والسياسات والثقافة والحوكمة والنظم وحلول الأعمال" (عبدالله أبو داود، استشاري في القطاع الحكومي). بينما قال آخر "أعتقد أن إدارة التغيير أحد أبرز الأمور التي تحتاج لفهمها كعملية متسلسلة. يجب أن تفهم كيف تحدد الأشخاص الذين سيساعدونك في التغيير وكيفية التعامل مع كل نوع من الأشخاص". (رشيد الكبسي، امدير عام التوطين القطاعي، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية).



تحديد التوجه



يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التأثير على نظرائهم وعلى الفرق التي تعمل بمعزل عن غيرها وعلى مختلف الجهات. وينطبق هذا على إدارة أصحاب المصلحة بشكل خاص؛ إذ يتوجب على القادة التأكد من إدراك الجميع للأسباب التي تستدعي التغيير، وذلك عبر توضيح القيم المرتبطة بذلك. ونظرًا لما يقتضيه عمل القادة في القطاع العام من التعامل مع مجموعة واسعة من الجهات المعنية المختلفة واختلاف احتياجات كل منها، فإنهم بحاجة إلى التحلي بالمرونة والسرعة في تحديد التوجهات مع هذه المجموعات. ويجدر الإشارة إلى أن تلك المرونة ضرورية في التواصل أيضًا، فالمجموعات المختلفة من الجهات المعنية قد تمتلك رؤية مختلفة أو متضاربة حيال التوجه المحدد، وعندئذ لا بد من فهم التوجه بشكل يرتبط بمعتقداتها واحتياجاتها. وقد أشار نحو ثلث إجمالي المشركين في الاستطلاع إلى أن هذه واحدة من المهارات بالغة الأهمية التي يتعين على القادة تنميتها، ولم يكن هناك اختلاف بين هؤلاء المشركين بالنظر إلى وقت الانضمام إلى القطاع العام أو جنسهم.

تنفيذ الاستراتيجية



يحتاج القادة إلى القدرة على تنفيذ الاستراتيجية في القطاع العام، وذلك من خلال إعداد العمليات والأنظمة والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى تطوير القدرات لدى الأفراد. وينبغي للقادة العمل على مأسسة تلك العمليات بما يكفل استمراريتها بعد انتقال القائد إلى منصب آخر. ويتطلب النجاح في ذلك فهم الهياكل السياسية والممارسات القائمة، مثل فهم كيفية التعامل مع الهرمية للحصول على الموافقات. وقد أشار أحد القادة إلى أن على القائد أن يكون براغماتيًا ويندرج التغيير في الهياكل والعمليات الموجودة تدريجيًا. أما بالنسبة للقادة المشركين في الاستطلاع، فقد أشار نحو ثلث الرجال والسيدات وأكثر من ثلث القادة الذين انضموا إلى القطاع العام بعد عام 2016 إلى أنه يجب على القادة تنفيذ العمليات والأنظمة والسياسات والإجراءات المستدامة التي تبقى حتى بعد مغادرة القائد للمؤسسة. كما كانت السيدات المجموعة الفرعية الوحيدة التي وضعت/ اتخذت الإجراءات التي تحقق الأهداف أو الأولويات الاستراتيجية ضمن أهم خمسة مهارات أساسية للقادة.



التواصل



كانت القدرة على التواصل الفعال واحدة من أكثر المهارات التي ذكرها القادة، لا سيما التواصل بشفافية وبطريقة تحاكي الاحتياجات الدقيقة للمستمع. وللسياق أهميته هنا، فالأمر لا يتعلق بمهارات التواصل الفعالة بشكل عام بل تعلم كيفية التواصل الفعال داخل المؤسسات الحكومية السعودية ومع كبار القادة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يفهم القادة أهمية التواصل وجهًا لوجه بدلاً من الاعتماد على البريد الإلكتروني كوسيلة تواصل أساسية. وكان من المقترح كذلك أن يسبق كل رسالة إلكترونية حديث موجز ومباشر وجهًا لوجه، على الأقل فيما يتعلق بالأمور الجديدة غير التشغيلية. وأشارت مجموعتي القادة المنضمون للحكومة قبل عام 2016 والرجال من المشاركين في الاستطلاع إلى أهمية فهم كيفية تحديد أسلوب التواصل المناسب والاختيار بين التواصل المباشر والبريد الإلكتروني. كما جاءت شفافية التواصل ضمن أبرز خمس مهارات هامة لدى أكثر من ثلث القادة المشاركين في الاستطلاع، بغض النظر عن زمن انضمامهم إلى القطاع العام وعن جنسهم. وبالإضافة لذلك، أشار جميع القادة إلى أهمية التواصل مع الجهات المعنية بطريقة تحاكي احتياجاتهم الدقيقة (مثل الحديث عن الأمور التي تهم صاحب المصلحة بشكل فردي).

اتخاذ القرار



يجب أن يمتلك القادة القدرة على اتخاذ القرارات بنجاح في بيئات غير هيكلية، ويجب عليهم أيضًا التحلي بالمرونة والسرعة في اتخاذ وتنفيذ القرارات؛ ما يعني اتخاذ القرار بسرعة وإدراك الفشل مبكرًا والتصرف سريعًا.

وعند مواجهة قائمة ضخمة من المبادرات التي تتطلع الوزارة لإطلاقها، ينبغي على القائد أن يقرر أولاً أي المبادرات سيتم إلغاؤها أو تأجيلها، إذ يجب أن تكون لدى القائد تلك العقلية حتى قبل المباشرة بالعمل – وقد أشار أحد القادة إلى ذلك بالحاجة "لتبدأ قبل أن تبدأ". وقد أشار إلى هذه المهارة بشكل خاص كل من المنضمين إلى القطاع العام قبل 2016 والسيدات.

قيادة الفريق



حذر القادة الذين أجرينا المقابلات معهم من الاستهانة بقدرات موظفي الخدمة المدنية (وبخاصة الجدد منهم) وأشاروا إلى ضرورة دمجهم في فرق العمل؛ فالكثير من موظفي الخدمة المدنية يتميزون حاليًا بالمرونة وسرعة الأداء والجد بالعمل والصبر. كما أشارت إحدى القائدات إلى أن على القادة محاولة تشكيل الفرق وليس اللجان، وقالت: "لا أشكّل الفرق بل أعلن عنها وأسأل من يريد الانضمام". ينبغي على القادة إدارة المقاومة المحتملة للتغيير من خلال منح أفراد الفريق ضربة من الاستقلالية حتى يبدأ سير العمليات، ومن ثم يشركهم في كل شيء. وفيما يخص الوظائف، فإن على القائد المعاصر أن يفهم بأن المرأة في المؤسسات الحكومية قد تكون معتادة على بيئة أكثر محافظة مقارنة بالقطاع الخاص وبالتالي سيكون علمهن التأقلم مع بيئة أكثر معاصرة يعمل فيها الرجال والسيدات معًا. ينبغي على القادة كذلك عقد اجتماعات دورية (كل أسبوعين مثلاً) مع الموظفين للحفاظ على المساءلة واكتشاف المواهب الجديدة والناشئة.

وأخيرًا، يجب أن يتوخى القادة الحذر فيما يتعلق بتعيين أصحاب المواهب الفائقة الذين لا يدوم بقاؤهم في الوظائف الحكومية لفترات طويلة، وأن يعينوا بدلاً من ذلك أشخاصًا جادين في العمل وراغبين بالتعلم. ومن المهم للقادة أن يراعوا أن أفراد الفريق الواحد يكمل بعضهم البعض، إذ لا يمكن أن يمتلك قائد الفريق أو أحد الموظفين كافة المهارات اللازمة لنجاح الفريق. ورأى نحو ثلث المشاركين في الاستطلاع أن تطوير قدرات الأفراد واحدة من بين أهم خمس مهارات ينبغي أن يتمتع بها القادة. ومن الملاحظ أيضًا أن نحو ثلث المجموعة التي انضمت إلى الخدمة العامة عام 2016 أو بعده أشارت إلى التحلي بالصدق وحسن النية والإخلاص في القيادة من أهم المهارات اللازمة للقادة.

البراعة السياسية



ينبغي للقادة إدارة التغييرات التي تطرأ على الاستراتيجية المصاحبة لتغيير الوزراء، وينبغي عليهم فهم مصفوفة الصلاحيات الرسمية والأعراف المؤسسية غير الرسمية، وأن يتقبلوا بعض الإجراءات الشكلية الرسمية التي تشكل جزءًا من ثقافة المؤسسة. وقد أصبح الاستفادة من قنوات التواصل الاجتماعي وسيلة بالغة الأهمية لمعرفة الأطراف الفاعلة في القطاع العام وما يحدث من تطورات، وينبغي على القادة المنضمين إلى القطاع العام حديثًا فهم أولويات الوزراء ومؤشرات الأداء الرئيسية التي يرونها ذات قيمة. ونظرًا لما يقتضيه عمل الوزراء وأصحاب المعالي عادة من الإلمام بالعديد من الملفات في نفس الوقت، ينبغي على القادة تحديد السبيل المناسب لإيصال توصياتهم لهم بفعالية. وأشار أحد القادة إلى أن التأثير على الآخرين يتحقق على الوجه الأفضل بالعمل من أعلى الهرم الإداري وليس العكس.



"من الأخطاء الشائعة التي يرتكبها القادة الجدد في القطاع العام الشروع بالتغيير منذ اليوم الأول. يجب أن يكون التغيير تدريجيًا وتراكميًا وليس بشكل جذري، وبخاصة عند التعامل مع الموظفين الحكوميين. فالكثير منهم يتقنون عملهم ولديهم سنوات من الخبرة، تعلم كيفية الاستفادة من خبراتهم واستخدام الدبلوماسية لتحملهم على المشاركة في تحقيق التغيير".

- علي كردي، المدير العام، وزارة التجارة والاستثمار

البراعة في التفاعل الشخصي

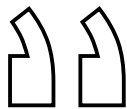


يجب أن يمتلك القادة قدرًا رفيعًا من الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي (القدرة على فهم مخاوف ودوافع الآخرين)، إذ يتيح الاستثمار في العلاقات للقادة إنجاز المهام بدقة. وينبغي على القادة أن يتحلوا بالصدق والإخلاص، وأن يوازنوا كذلك ما بين التواضع والسلطة بطريقة تظهرهم منصفين ودودين وحازمين في نفس الوقت. كما ينبغي لهم الإصغاء جيدًا لمعرفة الأشخاص الذين يمكنهم الوثوق بهم. يجب أن يتحلّى القادة بالفضول، فيتعلموا من مراقبة الآخرين وأن لا يخجلوا من توجيه الكثير من الأسئلة، كما يجب أن يتحلوا بالصبر؛ فيدركوا أسلوب المتابعة مع الآخرين بطريقة توازن ما بين إدارة التفاصيل وإشعار الآخرين بالمسؤولية.



"تحلّى بالذكاء العاطفي وكن صريحًا واطلب المساعدة، وازن بين التواضع والسلطة وتواصل بفعالية".

- نجلاء السيف، الرئيس التنفيذي لشؤون الموارد البشرية، مجموعة التنمية الغذائية



"فيما يتعلق بأسلوب القيادة، أريد أن يدرك أفراد فريقني أنني أتعاطف معهم، فأنا أتحدث إليهم عن أسرهم وأطفالهم وأساعدهم على إدراك أنني موجودة لمساعدتهم وليس استغلالهم. فنحن شركاء في هذا الأمر".
-هند الزاهد، وكيل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتمكين المرأة





المقارنة مع القطاع العام بالولايات المتحدة

في دراسة أجراها مركز القيادة الإبداعية عام 2016 وشملت 5000 قائد مدني حكومي، اتضح أن أهم خمس تحديات تواجه القيادة (والتي تندرج في سياق القدرات أو المهارات) تضمنت القيادة الشخصية، وإدارة / تحفيز المرؤوسين، والعمليات والأداء المؤسسي، وإدارة المواهب، وبناء جسور التواصل مع الأطراف الخارجية. هناك بعض التشابه بين المهارات الرئيسية التي حددها مجموعتي الدراسة: فالقيادة الشخصية تتضمن كلاً من التواصل واتخاذ القرار، وتشمل إدارة المواهب كذلك إدارة الفريق، في حين يتطلب بناء جسور التواصل مع الأطراف الخارجية لمهارة المواءمة. من جهة أخرى، يختلف القادة السعوديون الذين انتقلوا من القطاع الخاص إلى القطاع العام عن نظرائهم في الولايات المتحدة بإيلاء الأهمية لمهارات تنفيذ الاستراتيجية والبراعة في مهارات التفاعل الشخصي والبراعة السياسية وإدارة التغيير.

المقارنة مع القطاع العام بسنغافورة

في خطاب ألقاه رئيس الخدمة المدنية السنغافورية لقادة الخدمات العامة مؤخرًا، قال ليو ييب: "تعكس كفاءات القيادة الجديدة تنوعًا أكبر في القدرات التي يحتاج إليها القادة، بما في ذلك القدرة على التأثير في مجموعة أكبر من الجهات المعنية والقدرة على التشغيل المثمر دون الاقتصار على تطوير السياسات". تشكل تلك الكفاءات جزءًا من إطار محدث يتضمن قائمة من السلوكيات والتصرفات التي تجعل القائد غير فعال"، ومنها الافتقار إلى الشجاعة اللازمة لاتخاذ القرارات الصعبة أو إعطاء الأولوية لرسالة المؤسسة بدلًا من المصلحة العامة". ومجددًا، نرى بعض التشابه مع المهارات الرئيسية التي يحتاج إليها القادة في القطاع العام السعودي، وبالأخص المواءمة وتنفيذ الاستراتيجية واتخاذ القرارات.



العوامل المؤدية للإخفاق: ما الذي يجب التنبيه له؟

بينت الأبحاث العالمية التي أجراها مركز القيادة الإبداعية خمسة عوامل أساسية تؤدي إلى إخفاق القادة أو الحياد عن طريق تحقيق إمكاناتهم في منصب أو مؤسسة ما. وقد تطرق القادة في مقابلاتنا لجميع تلك العوامل، إلا عامل إضافي وهو عدم التحلي بالصبر. نعرض في القسم التالي العوامل المؤدية للإخفاق بدءًا من العوامل الأكثر شيوعًا (عدم التحلي بالصبر) إلى الأقل شيوعًا (عدم تحقيق أهداف الأعمال) وفقًا للقادة المشاركين في هذه الدراسة.

➔ **عدم التحلي بالصبر:** عدم القدرة على المثابرة والاستمرار بسبب الإجراءات التي تبطئ سير الأمور، وتكرار الانتكاسات وعدم تحقيق تقدم ملموس.

يعد عدم التحلي بالصبر في التعامل مع بطء عملية إحداث التغيير من الجوانب الأساسية التي تدفع إلى مغادرة القطاع العام والعودة إلى القطاع الخاص؛ فالوقت الكبير الذي يجب أن ينفقه المرء على إدارة الجوانب "السياسية" للتغيير والتحول مقارنة بالعمل نفسه سبب أساسي في ذلك. وقد أعرب الكثير من القادة عن شعورهم بالإحباط حيال الزمن الذي يقضونه في إدارة الجوانب السياسية وعدم تناسبه مع زمن العمل الفعلي.

ومن ضمن العوامل الأخرى التي تسهم في الافتقار إلى الصبر، اعتياد القادة على تلقي الثناء وشعورهم بخيبة الأمل في غياب ذلك الثناء، وهذا ما يُعد عاملاً مهمًا بحسب غالبية أولئك الذين انضموا للقطاع العام سواء قبل عام 2016 أو بعده. كما أن الغالبية من الرجال والسيدات، على حد سواء، أشارت إلى أن الأمر أثر عليهن أو على شخص يعرفونه.

"أصحاب الإنجازات معتادين على الثناء. أدركت أنه يجب عليك ضبط نفسك بحيث لا تعتاد المديح المستمر، ويجب أن تسأل نفسك دومًا "ما الذي لأحسن فعله؟" كان يجب علي أن أغير مفهومي للإنجاز والتركيز على إعداد الجيل القادم من القادة".

حازم الحازمي، رئيس الإدارة الاستراتيجية، الهيئة السعودية للسياحة

➔ **صعوبة التغيير والتكيف:** وذلك بإبءاء المقاومة للتغيير ومقاومة التعلم والتطور في التعامل

مع الأخطاء. ويعد ضعف التنظيم الذي يواجهه الأشخاص عند انتقالهم للعمل الحكومي مقارنة مع وظائف القطاع الخاص أكبر التحديات المرتبطة بهذه المشكلة. أخبرنا أحد المشاركين أنه كان معتادًا على التنظيم في مختلف عمليات وأنظمة العمل في القطاع الخاص، ولكنه لم يلمس سوى قدر ضئيل للغاية من التنظيم عند انضمامه للقطاع العام. فيما قال آخرون أنهم لم يكونوا مهيين بالفعل للبيئة التي سيعملون فيها، فقد أفاد

قادة القطاع العام الجدد بأنهم "لا يتمتعون بالصمود، وليس لديهم الدافع لتحقيق الإنجازات وهم قادمون من أجل الوظيفة فقط". وقد تتفاقم المشكلة عندما يعتقد المرء بأنه استقطب من القطاع الخاص بفضل تفوق خبراته وقدراته على زملائه في قطاع الخدمة المدنية، ما يجعله غير راغب بالتعلم والتكيف. شهد تلك العقبة أو تعرّض لها ثلثا القادة المشاركين في الاستطلاع، بغض النظر عن وقت انضمامهم للقطاع العام، كما أشار إليها ثلثا المشاركات من السيدات.

"أحرص على أن تقوم بالأمر لأسباب وجيهة، وليس لمال أو منصب. إن لم تكن قد انضمت إلى المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها، فاعلم أنك لست في المكان المناسب. يجب أن تؤمن بالرسالة وفرصتك لتحقيق الأثر على الصعيد الوطني".

- معالي المهندس هيثم العوهلي، نائب وزير الاتصالات وتقنية المعلومات

"كن متواضعًا وخدميًا. ربما أتيت من القطاع الخاص مقتنعًا بالنجاح الذي حققته، ولكنك هنا الآن لتخدم حكومتك".
حسام المدني، المدير التنفيذي، المؤتمرات والفعاليات الدولية، الأمانة السعودية لمجموعة العشرين



المشاكل في العلاقات الشخصية: مواجهة صعوبات في تطوير علاقات عمل جيدة مع الآخرين.

يفرض الاختلاف الكبير في أسلوب العمل بين القائد ورئيسه تحديات. وصف أحد القادة تجربة أحد زملائه قائلاً: "كان يعمل مع الرئيس الخطأ"، فقد كان هناك فجوة بين الجيلين من حيث أسلوب التفكير والمهارات، وأراد الرئيس أن يأخذ المؤسسة باتجاه معين - بشكل يجعلها عالقة في حقبة الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي. لم يكن هناك أي طريقة يمكنهما فيها العمل معاً، فانتهى الأمر باستقالة صديقي من عمله.

صعوبات تشكيل وقيادة الفريق: عدم القدرة على اختيار وتطوير وتحفيز فريق ناجح.

ورد ذكر هذا التحدي كثيراً في سياق وصف القادة المفاجآت التي واجهوها إبان انضمامهم للعمل في القطاع العام. وتكمن بعض الأسباب التي أدت إلى تلك العقبة فيما يرتبط بصعوبة تحفيز فريق يتألف من قدامى موظفي الخدمة المدنية والموظفين الجدد من القطاع الخاص. وقد قالت أكثر من نصف السيدات المشاركات في الاستطلاع أن هذا التحدي كان عقبة في طريق قيادتهن أو قيادة شخص يعرفنه.

عدم التمكن من تحقيق أهداف الأعمال: مواجهة الصعوبات في الوفاء بالوعد وتحقيق الأهداف.

كان من بين الأسباب التي ذكرها المشاركون في توضيح الإخفاق في تحقيق أهداف الأعمال تعيين أشخاص غير مؤهلين للتوظيفة أصلاً، ويحدث ذلك في الغالب لأن عملية التوظيف لا تشير إلى عدم ملاءمة الشخص للمنصب، ويحدث ذلك لعدة أسباب من بينها اجراءات التوظيف التي قد التي تحول دون استقطاب أصحاب المواهب". (أحمد السهيلى، مدير إدارة السياسات الصناعية في وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية).



دعم القادة في مرحلة الانتقال

أثمرت الأبحاث عن عدد من التوصيات المتعلقة بالسبل التي يمكن أن تتبعها المؤسسات الحكومية لمساعدة القادة الجدد في القطاع العام على الانتقال السلس من القطاع الخاص، بالإضافة إلى المهارات والممارسات التي ينبغي على القادة الجدد مراعاتها وتطبيقها في عملهم.

التوصيات الخاصة بالمؤسسات:

- جمع القادة المنضمين حديثًا إلى القطاع الحكومي من جهات مختلفة معًا لبناء العلاقات وشبكات التواصل.
- تقديم برنامج توجيه وتهيئة للقادة الجدد يشمل استراتيجية الوزارة ورؤيتها ورسالتها واللوائح ذات العلاقة كالخدمة المدنية والشؤون المالية ومصفوفة الصلاحيات وإجراءات التفويض ومعرفة ما هو ضمن وخارج نطاق صلاحياتهم.
- تقديم التوجيه للقادة الجدد فيما يتعلق بفهم المنظومة التي يعملون فيها ضمن الحكومة، بحيث يمكنهم بناء شبكة ومهارات تمكنهم من الانتقال إلى العمل الحكومي دون أن يشعروا أن عليهم البقاء في جهة واحدة فقط.
- إنشاء برنامج التعلّم بالمراقبة والمتابعة بحيث يمكن للقادة حضور اجتماعات اللجان ومجالس الإدارة مع الوزير، وبالتالي يتمكن القائد من رؤية كيفية سير الأمور عن كثب دون أن يُتوقع منه إنجاز شيء تحت الضغط. كما ينبغي منحهم مساحة آمنة لتوجيه الأسئلة.
- توفير التهيئة الكافية بما فيها التأهيل الفني الذي يمكنهم من فهم كيفية العمل في المؤسسات الحكومية، ويتضمن ذلك البروتوكولات الرسمية والأنظمة الحكومية (التمييز بين المرسوم الملكي والأمر الملكي والأمر السامي وقرار مجلس الوزراء) والسياسات والإجراءات.
- تطوير أنظمة لدعم القادة وتمكينهم من تقييم المواهب لغايات التعاقب أو التطوير.

المهارات والممارسات الخاصة بالقادة الذين ينضمون إلى القطاع العام:

1 التواصل الفعال

- التواصل مع مختلف الجهات المعنية بطريقة تحاكي احتياجات الفرد أو المجموعة بعينها.
- السعي للمقابلة بشكل شخصي أولاً، وتجنب بدء التواصل بإرسال طلب غير معتاد عبر البريد الإلكتروني. وتجنب إرسال عدد كبير من الرسائل الإلكترونية، والمتابعة عند الضرورة حتى فيما يتعلق بالطلبات الروتينية. ينبغي اعتياد النظر إلى تلك الطلبات على أنها "خدمة".
- تعلم كيفية عرض أمر ما على الوزير بشكل مقنع خلال 5 دقائق، فالوزراء لا يمتلكون الوقت الكافي لقراءة التقارير الطويلة أو حضور العروض المسهبة.



قيادة وتطوير الموظفين

2

- الحرص دومًا على تقدير قيمة 'قدامى' الموظفين الحكوميين وعدم التقليل من أهميتهم، فالعديد منهم يمتلك مواهب لم توظف في مكانها الصحيح.
- بناء العلاقات الناجحة مع أفراد الفريق والزملاء. ومحاولة التعرف عليهم كأفراد.
- إرساء التغيير رويدًا رويدًا مع احترام الثقافة المؤسسية.
- تجنب انتقاد موظف آخر قد يكون لديه تاريخ أطول وربما علاقات محتملة لا دراية لك بها.
- التفكير مليًا قبل استبدال الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية. ففي ظل غياب البيانات المنهجية وإدارة المعرفة، يُعد هؤلاء مصدرًا لا غنى عنه للخبرة والعلاقات التي يعتمد عليها الإنجاز.
- تجنب الشروع باختيار أفراد الفريق في المشاريع الصعبة، واتباع سياسة الإعلان عن المشروع وترقب من يرغب بالانضمام إلى الفريق. إظهار التقدير لأفراد الفريق والعمل على بناء دائرة من الزملاء الموثوقين، والتعرف على الأفراد بالإصغاء إليهم.
- الالتزام بعقد اجتماعات الإدارة كل أسبوعين، فهذا يساعد على استكشاف المواهب وتفعيل المسؤولية لدى الموظفين.
- فتح المجال لمشاركة الموظفين الجدد في الاجتماعات لتسريع تطوّرهم ولتعزيز الشفافية، وتمكينهم من عرض التقارير على القيادة العليا.
- تعيين أصحاب 'القدرات الفائقة' ليس دائما الاستراتيجية المثلى للتوظيف، فإن قوة التحمل لدى هذه الفئة غالبًا أقل من غيرهم. لذلك، حاول تعيين أشخاص يقومون بالعمل بجدية ويرغبون بالتعلم والتطور، فهم أكثر صمودًا.

الإدارة الناجحة للتغيير

3

- الحرص على إتقان مهارات إدارة التغيير – سواء من منظور عمليات الأعمال أو من منظور مساعدة الآخرين على اجتياز فترات التغيير والتحول. اعرف كيف تحدد أبرز الجهات المعنية وكيفية العمل معها.
- الاستعداد لوضع الإجراءات وإشراك الموظفين المقاومين للتغيير بعد أن تبدأ العمليات بالسير بالشكل المرسوم لها.
- حاول مأسسة تلك العمليات بشكل يضمن استمراريتها في حال مغادرتك المؤسسة.
- الاعتماد على اتخاذ القرارات في بيئات غير هيكلية.
- البحث المسبق والاطلاع لفهم مصفوفة الصلاحيات وثقافة المؤسسة وأولويات الوزير – حدد مؤشرات الأداء الرئيسية "الفعلية".

الاستثمار على المدى الطويل

4

- تجنب السعي للكمال، واحرص على تحقيق التوازن الصحيح بين البراغماتية وضمان الجودة. تغاضى عن أوجه القصور، فقد تم تعيينك لتحسين الأمور ولكن عليك فعل ذلك بدبلوماسية.

- العمل وفق وتيرة مناسبة لتجنب استهلاك طاقتك سريعًا؛ فالأمر أشبه بسباق ماراتون يختبر المثابرة وليس سباق مسافات قصيرة لاختبار السرعة، إذ إن تحقيق الأثر في أعمال القطاع الحكومي يستغرق وقتًا أطول بسبب الإجراءات والنطاق الواسع، ولذلك فإن الصبر والمثابرة ضروريان.
- قيادة التحول أمر صعب للغاية ولكن مردوده كبير. عندما تواجه المصاعب، تذكر أن مهمتك هي خدمة وطن بأكمله وأن إنجازاتك سيكون لها الأثر على الأجيال القادمة.

الملاحظات الختامية:

ما الخطوة التالية؟

يشهد القطاع العام السعودي تغييرات سريعة في سياق الإصلاحات الوطنية المنبثقة عن السعي لتحقيق أهداف رؤية 2030. وما كان يعتبر في الماضي وظيفة آمنة وربما غير طموحة، أصبح الآن خيارًا يستقطب قادة القطاع الخاص الطموحين ممن يرغبون بالمساهمة في تحوّل المملكة من داخل القطاع العام. وفيما يبدو ظاهريًا من تناقص الفروقات بين أسلوب القيادة والإدارة فيما بين القطاعين، فإن الفروق الدقيقة والعادات والقواعد غير المكتوبة للقطاع العام تجعل انتقال القادة من القطاع الخاص مهمة تنطوي على الصعوبات أحيانًا. ويبدو أن أبرز الدروس المستفادة التي خلص إليها هذا البحث الأولي يتمثل في الحاجة إلى برنامج يدعم قادة القطاع الخاص في الانتقال السلس إلى



القطاع العام. فقد ذكر غالبية القادة الذين قابلناهم تلك الحاجة، مؤكدين أن برنامجًا كهذا كان ليوفر عليهم الكثير من صعوبات الانتقال ويقدم لهم الدعم اللازم في تنفيذ المبادرات. كما كشف القادة الذين أجرينا معهم المقابلات عن عدد من الدروس والأفكار التي قد يستفيد منها القادة الآخرون ممن هم في طور الانتقال إلى القطاع العام. وفي حين كانت بعض المهارات مثل اختيار الأسلوب المناسب للتواصل بسيطة نسبيًا ولكنها تقوم بدور أساسي في تسريع العمل وتجنب الإحباط، في المقابل نجد أن مهارات أخرى كإدارة التغيير والبراعة السياسية أكثر تعقيدًا وينبغي تطويرها وفقًا لمعطيات القطاع العام. وقد يكون توفير برنامج يركّز على تلك التحديات مع الأخذ بعين الاعتبار معطيات المؤسسات الحكومية السعودية على وجه التحديد والرجوع إلى دراسات الحالة من قيادات رؤية 2030، أداة بالغة الأهمية لتحقيق النجاح.

المؤلفون:

د. جنيفر مارتينو، نائب الرئيس الأول للبحث والتقييم والتقدم الاجتماعي في مركز القيادة الإبداعية
د. بندر قاسم الهجن، مدير عام برامج التطوير الوظيفي، مؤسسة مسك الخيرية

