

القوى العاملة الضائعة: تحسين المهارات استعداداً للمستقبل

المؤلفون: كريستيان شارف ولورينت بروبست
المحرر: ليزا فرانسيس-جينينغز

القمة العالمية
للحكومات ٢٠١٩

بالشراكة مع



pwc

الإجابة عن أسئلة الغد، اليوم

القمة العالمية للحكومات هي منصة عالمية مخصصة لرسم معالم مستقبل الحكومة في جميع أنحاء العالم. وتقوم كل عام بوضع جدول أعمال للجيل المقبل من الحكومات مع التركيز على تسخير الابتكار والتكنولوجيا من أجل معالجة التحديات العالمية التي تواجه البشرية.

تعتبر القمة العالمية للحكومات مركزاً لتبادل المعارف حول نقاط التلاقح بين الحكومة والمستقبل والتكنولوجيا والابتكار، وهي منبر فكري ريادي ووجهة للتواصل بين واضعي السياسات والخبراء والرواد في مجالات التنمية البشرية.

تتصف القمة بكونها بوابة للمستقبل إذ تقدم منصة لتحليل التوجهات والمخاوف والفرص المستقبلية أمام البشرية جمعاء، كما تعدّ ميداناً لعرض الابتكارات وأفضل الممارسات والطول الذكية بغرض توفير مصدر إلهام للأفكار الخلاقة الرامية إلى التصدي لهذه التحديات المستقبلية.



القمة WORLD
العالمية GOVERNMENT
للحكومات SUMMIT





فهرس المحتويات

المواضيع

الملخص التنفيذي	٠١
مقدمة	٠٣
٠٧	الفجوة في المهارات: التحول في النموذج
١٣	صياغة الحل المناسب لتحسين المهارات
٢٥	منظومة الحل
٣٥	خاتمة

الملخص التنفيذي

يُعتبر تحسين المهارات حلاً يُمكن تصميمه حسب الطلب لحلّ مشاكل الدول والمناطق والقطاعات والمؤسسات والأفراد. وهو حلّ في غاية القوة ولكنه يتطلب اختيار استراتيجية التنفيذ والإطار التنظيمي الداعم وسوق العمل الحيوية الملائمة. يُمكن إنجاز عملية تحسين المهارات بنجاح من خلال استكمال ست خطوات بتسلسل معين: تحليل وتعريف مبادرة تحسين المهارات؛ وتصميم خطة مهارات القوى العاملة؛ وإجراء التقييم الفردي للموظفين وتقديم المشورة؛ ومطابقة الوظائف (العلم الجديد) وإشراك العمال؛ واختيار التدريب والمزودين؛ ورصد وتقييم وتحسين السياسة. ويتم دعم هذه العملية من خلال استراتيجية تقييم وخطة تواصل، كما توفر هذه الدائرة المتواصلة من التحسن (الرصد، والتقييم، والسياسة) أساساً للمنهجية.

يعمل الحل الذي يتطرق إليه هذا التقرير على تقديم إطار فعّال من حيث التكلفة للقوالب التي يُمكن أن تساعد الحكومات والمؤسسات على وضع وتنفيذ استراتيجية وسياسة مهارات مدفوعة بقوى السوق، والتي تستطيع في حال تطبيقها على النحو الصحيح أن تؤدي إلى نمو مستدام وتوظيف ودمج اجتماعي.

تبحث العديد من المؤسسات عن مرشحين يُمكنهم شغل الوظائف الشاغرة المتزايدة لديهم، لكن في الوقت ذاته، لا يملك أو لم يعد يملك مئات الملايين من العمال العاطلين عن العمل من ذوي المؤهلات العالية أو المنخفضة، مجموعة المهارات ذات الصلة المطلوبة لشغل بعض الأدوار المحددة، وتمثل هذه القوى العاملة الضائعة خسارة هائلة للنمو والازدهار الاقتصادي.

من الواضح أنّ معظم المشاريع البحثية والسياسات القائمة حتى تاريخه صُممت حول منهجية توليد المعرفة والتي تتحور حول التعليم العالي. وقام عدد قليل جداً من الدول بتصميم وتنفيذ استراتيجية بالفعل شاملة للمهارات الوطنية وتتماشى مع الاحتياجات الجديدة الناشئة نتيجة للاستثمار المؤسسي الهائل في التكنولوجيا.

يتناول هذا التقرير الحلول المبتكرة والطموحة والعملية للعديد من السياسات الحكومية المتنوعة الهادفة إلى توسيع حافظة المهارات غير المستغلة التي تتمتع بها القوى العاملة، كما يقدم خارطة طريق مدعومة بأبحاث شاملة ومُثبتة بأمثلة متعددة من جميع أنحاء العالم. وبعد مضي نحو عام من الأبحاث التي تضمنت ورش عمل مع مسؤولين تنفيذيين مؤسسين وموظفين ومسؤولين من وزارة العمل في لوكسمبورغ، فقد تم تصميم جيل جديد من مجموعة أدوات السياسة وجرى اختبارها عبر مشروع تجريبي وطني يحمل اسم: «جسر مهارات لوكسمبورغ» (Luxembourg Skills Bridge). كما تمّ أيضاً اختبار العملية واسعة النطاق والمتسارعة لتحسين مهارات القوى العاملة، وتم إثبات جدواها عبر عدد من القطاعات مثل التصنيع والخدمات المالية والبناء وقطاع المهن اليدوية والخدمات المهنية.

ولم تُشير نتيجة البحث إلى ضرورة استشراف المهارات الوطنية فحسب، بل إلى دور المشاركة الحكومية في تمكين البنى الداعمة والمساندة للمؤسسات.



١ . مقدمة



عملية تحسين المهارات تتمحور حول سوق «الوظائف المستقبلية» دائم التطور.

الرسالة واضحة: تغيروا الآن أو سيفوتكم الركب، ويجب أن تعمل الحكومات والمؤسسات والأفراد سوية لتطبيق حل شامل ومستدام يضمن توزيع الصلاحية والمسؤولية، فالوقت قد حان الآن وليس بعد خمسة أعوام.

خارطة طريق لتحسين المهارات

لقد ثبت أن سياسة تحسين المهارات وإعادة التأهيل توفر سبل تنمية وظيفية مهنية مستدامة للعمال ذوي المهارات المنخفضة. ومع ذلك، فهي تتطلب منهجية مهنية ومجموعة أدوات من الجيل الجديد لنقل الأشخاص بسرعة (في غضون عدة أشهر) إلى حافظة معارف ومهارات ملائمة تمضي بهم إلى مهنة محددة. لقد أدركت الأقلية التي تتمتع ببعد نظر بأن الملائم الوحيد يتمثل في نموذج متقدم ومستدام لتحسين المهارات بالاقتران مع استراتيجية فعّالة لتحسين المهارات. وليس لدى الحكومات وقت للانتظار التحول الافتراضي لأنظمة التعليم الحالية التي يبدو أنها تنفصل عن سوق العمل أكثر فأكثر.

إنه الوقت الأنسب لكي تعمل الحكومات والمؤسسات والمجتمع سوية، إذ لا زالت فجوة المهارات تتسع، ومع تحوّل بعض المهارات الحالية إلى مهارات قديمة فإن القوى العاملة المتوفرة لا تلبّي الطلب على المهارات الأخرى والجديدة. تُعاني العديد من القطاعات من حالات تسريح ضخمة للعمال بسبب تطور مجموعة المهارات الرئيسية، بالتزامن مع الافتقار إلى تأمين الموارد الرئيسية للوظائف و/أو المجالات التي تعتبر هامة للنجاح. ولا يُمكن إنكار الآثار المترتبة على معدلات البطالة المرتفعة، وخاصة بين فئات الشباب والعمال الأكبر سناً، إلى جانب الزيادة في عدد الوظائف الشاغرة.

من شأن الوضع الحالي الذي تُعاني منه غالبية الدول المتقدمة، والدول النامية على نحو أكبر، أن يؤثر على المؤسسات وعلى الناتج المحلي الإجمالي، إذ يجبر هذا الوضع السكان على الهجرة والمؤسسات على الانتقال. كما تُعيد الحكومات النظر في هيكلتها وسياساتها وأنظمتها. إن الأثر على المجتمع يعتبر بعيد المدى، ولعل المثال الأقرب على هذه الحالة هو عدد الشباب الذين استكملوا أعوامهم الدراسية التي لا ترتبط بتنبؤات السوق أو احتياجاته، والذين سيجدون أنفسهم عاطلين عن العمل وغير مؤهلين ليتم توظيفهم. تُعتبر تكلفة الفشل في تطبيق عملية تحسين مهارات السكان باهظة، وتضم عدة عناصر مثل:

... ارتفاع نسبة الشباب غير الملتحقين بوظائف أو دراسة أو تدريب (NEET)، ما يؤدي إلى خلق جيل من الشباب المحروم من حقوقه والذي يفتقر للحوافز.
... أوجه القصور في التدريب المهني وهدر التمويل المخصص للتدريب من خلال انشغال الأشخاص في كسب المهارات والمعارف في المجال الخاطئ؛
... الخسائر في القاعدة الضريبية والإيرادات الناجمة عن الوظائف الشاغرة، ونقل الوظائف والقطاعات إلى مناطق أو بلدان يتوفر فيها العمال المهرة بشكل أكبر، ما يؤثر على جودة الحياة الاقتصادية الإقليمية (الخسائر الضريبية الشخصية والمؤسسية).

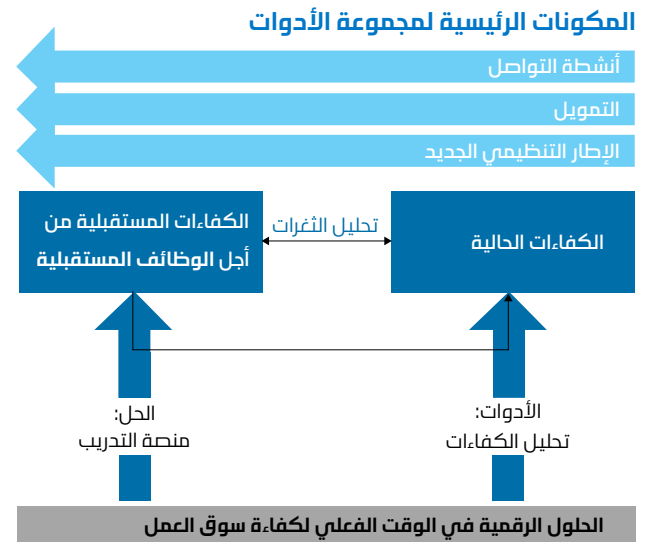
وفي مواجهة هذه الوقائع الجديدة في سوق القوى العاملة، فإن وزارات العمل والاقتصاد والتربية تُدرك بأن ما كان ينجح في الماضي لم يعد كافياً. وبالتزامن مع جهود الحلول العلاجية غير الفعالة لمسألة البطالة، ينبغي على هذه الوزارات الآن أن تجد توازناً بين «المتوقع»، وتأمين قيادة متبصرة

تُعتبر خارطة التي تحدد النقاط الرئيسية أحد العوامل الأساسية لنجاح أي رحلة، وإن خارطة الطريق الخاصة بنا والتي قد تبدو معقدة للوهلة الأولى، مبنية على مبادئ بسيطة لإدارة التغيير تنظيمي.

تُعتبر الأنشطة والمعالم الهامة لضمان تنفيذ مبادرات تحسين المهارات بنجاح واضحة نسبياً. يتطلب هذا النموذج من الحكومات والمؤسسات والعمال الأفراد طرح التساؤلات فيما يتعلق بعاداتهم، كما أنه يلزم مجموعات الأطراف المعنيين الرئيسيين بالتخلي عن الأجنحة غير الفعّالة والاستراتيجيات المضادة، وهو يُجبر الجميع على إجراء محادثات من شأنها تفهم وتأييد النموذج الجديد. تحتل المشاركة والمساءلة موقعاً محورياً في قلب هذا النموذج، كغيره من غالبية مبادرات التغيير التنظيمية، وإنّ العمل سوية لخلق فرص اقتصادية وعمل مستدامة يتطلب قيام القادة والجهات الراعية بالتصرف كقدوة يُحتذى بها.

الشكل (1)

مجموعة أدوات تحسين المهارات



المصدر: "بي دبليو سي"، ٢٠١٧.

النجاح بالأرقام

إنّ الأرقام واضحة، فقد أظهرت مبادرات تحسين المهارات العامة والخاصة على مدار الخمسين عاماً الماضية وبوضوح أثراً إيجابياً من المنظور العمالي والاجتماعي والاقتصادي. ويُتيح هذا النموذج في حال تطبيقه على النحو الصحيح للمؤسسات والدول أن تصبح أكثر تنافسية، وتوفر أموال المؤسسات ودافعي الضرائب، وتحسن الناتج المحلي الإجمالي، وتُمكن الفئات ذات التمثيل الأقل، وتجذب التجارة والصناعة إلى مراكز فرص العمل المتميزة، كما يعمل هذا النموذج بصورة غير مباشرة على تعزيز الديمقراطية، ويُمكن للحكومات والمؤسسات أن توفر أو تولد ٢ يورو على الأقل على الترتيب من كل يورو يتم إنفاقه على تحسين المهارات (راجع القسم الثالث).

٢. الفجوة في المهارات: التحول في النموذج



الفجوة في المهارات: التحول في النموذج

واجه معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي البلجيكي لعام ٢٠١٨ صعوبات في جزء (يبلغ ١,٦٩٪) من نمو الناتج المحلي الإجمالي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (البالغ ٢,٥٥٪)، وهو أقل بكثير من مثيلاته في اقتصادات أخرى. وكان ردّ رئيس الوزراء البلجيكي بأنّ أكثر من ١٣٠,٠٠٠ فرصة عمل بقيت شاغرة في بلجيكا، وقد يرجع هذا الأمر في غالبه إلى النقص في المهارات الفنية الملائمة أو الكفاءات المناسبة لدى القوى العاملة. ويقدر تقرير الاتحاد الأوروبي للنمو في أوروبا (٢٠١٧) احتمال وصول الثغرة إلى ٧٠٠,٠٠٠ عامل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الاتحاد الأوروبي بحلول الفترة ما بين ٢٠٢٥-٢٠٣٠. وفي حال لم تتمكّن الدول والمؤسسات من الحصول على المواهب القادرة على تشغيل مصانعها وعملياتها ومبيعاتها، فسيتمكّن المنافسون في مكان آخر من العالم من القيام بهذا. إن هذا هو سوقنا الجديد الذي تقوده الكفاءة والقدرة على اكتساب المهارات الفنية بسرعة.

أصبحت الثورة الرقمية في يومنا هذا إحدى المعالم الثابتة، إذ باتت تغزو حياتنا الخاصة والمهنية على حد سواء. ومن شأن التسارع المستمر لإنتاج التكنولوجيا الحديثة أن يتيح إجراء تحسينات جذرية في الإنتاجية، ولكنّه يضع الحكومات والأفراد والمؤسسات أمام التحدي المتمثل في التعلّم عن الأعداد المتزايدة من التطبيقات بصورة دائمة، والتكيّف مع التحدّيات المتسارعة للتكنولوجيا. إننا نشهد اليوم تحولاً لمكوّن ما من كل وظيفة بسبب الطول المبتكرة التي تقدمها الأجهزة و/أو البرامج، ويُسهّم هذا التسارع في «التكنولوجيا غير المألوفة» في زيادة حدة التحدي المتمثل بإيجاد العمالة المؤهلة لملء الشواغر، والقادرة على العمل بكفاءة في المشهد الرقمي المتغير، ويشكّل هذا الأمر تحولاً في خصائص كل من العمال والمنظمات على حد سواء.

المؤسسات والقوى العاملة

تواجه المؤسسات نموذج المعرفة والمهارات المتقدّم، وسيسلط هذا القسم الضوء على هذه الظاهرة من وجهة نظر الأطراف المعنيين وسيقدم ملاحظات حول كيفية استجابة كلّ من مجموعات الأطراف المعنيين لظاهرة التقدّم هذه.

بات تقادم المعارف مشكلة ملموسة الآن للاقتصادات والأعمال، فهي تحمل في طياتها مخاطر عمليات التسريح الكبيرة للعمال، وفي الوقت ذاته تنطوي على صعوبة إيجاد العمالة المؤهلة للعمل في مجالات محددة ما يعني بقاء العديد من فرص العمل شاغرة لفترة غير محددة. وكفي تتمكن المؤسسات من معالجة هذه التحديات، يتوجب على الإدارة والرئيس التنفيذي والطاقم التنفيذي بأكمله أن يكونوا على دراية تامة بكل عنصر من عناصر المؤسسة، والتكنولوجيا التي تؤثر عليها وعلى أسواقها.

يُشير استطلاع الرؤساء التنفيذيين الذي أجرته «برايس ووتر هاوس كوبرز (بي دبليو سي)» إلى أنّ الأولوية رقم واحد لدى الرؤساء التنفيذيين هي توفر المواهب، كما يؤكد التقرير على أنّ ٨٠٪ من الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع مهتمون بتوافر المهارات الرقمية لدى القوى العاملة لديهم، ويسود إدراك متزايد لحقيقة أنّ التكنولوجيا تمرّ أو ستمر قريباً في مرحلة إحداث التغيير الجذري في المؤسسات. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات لتحسين مهارات المهنيين العاملين لديها، فهي ما زالت تواجه صعوبات في وضع رؤية واضحة لمتطلبات فرص العمل المستقبلية، وخاصة في القطاعات التي تشغلها المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم. وعلى الرغم من أنّ ٦٧٪ من الرؤساء التنفيذيين أعربوا عن تحملهم لمسؤولية إعادة تأهيل مهارات القوى العاملة لديهم، لكن يبدو أنّ «جدول أعمال الأفراد» قد توقف، كما تم تأجيل هذا الأمر على نحو أكبر في قطاع المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم حيث يواجه الموظفون قدرًا أكبر من المخاطر.

لقد أصبحت الموهبة الآن على رأس جداول أعمال مديري الموارد البشرية. وعلى الرغم من قيام معظم المؤسسات باستكمال خطتها الرقمية الخاصة بالأجهزة والأنظمة وأدوات إدارة العملية، فلا زالت العديد من المؤسسات تواجه صعوبات لفهم العواقب واسعة الانتشار للأتمتة الرقمية على العاملين لديها. إن هناك مخاوف متزايدة إزاء التقديم المتكرر والمتزامن للكثير من التكنولوجيا الجديدة إلى القوى العاملة، وإن الأدوات الكلاسيكية مثل تخطيط القوى العاملة قادرة فقط على تقديم بعض الإجابات عن هذه المخاوف أو غيرها من الأسئلة الحرجة.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، «التنبؤ بالناتج المحلي الحقيقي»، إحصاءات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، (الموقع الإلكتروني)، تمت زيارته عبر الإنترنت في أغسطس ٢٠١٨، <https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm>.
المفوضية الأوروبية، النمو في أوروبا، بروكسل، ٢٠١٧، تمت زيارته عبر الإنترنت في أغسطس ٢٠١٨، https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/white_paper_on_the_future_of_europe_en.pdf.
الاستطلاع العشرون للرؤساء التنفيذيين لـ«بي دبليو سي»، <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey>، ٢٠١٧، <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey>، ٢٠١٧-٢٠٢٠، pdf.

نظام تدريب مهني من "الطرز القديم"

تُعتبر الكفاءات الفنية، والحل الإبداعي للمشاكل، والابتكار والمهارات التعاونية من العوامل العامة لتحقيق النجاح. إن تقرير "بي دبليو سي" الذي يحمل عنوان "مستقبل العمل: الرحلة إلى ٢٠٢٢"، وتقرير ماكنزي الذي يحمل عنوان "مستقبل المؤسسات والعمل"، وتقرير "باين" الذي يحمل عنوان "القوى العاملة المستقبلية"، هي مجرد أمثلة عن الدراسات التي تربط إمكانية التوظيف بقابلية التكيف القائم على التكنولوجيا، وتنمية المهارات الناعمة (مثل الابتكار والإبداع)، وحل المشاكل المعقدة. ويشكّل العاملون المتمتعون بمهارات متقدمة جزءاً لا يتجزأ من أغلب الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات. ومع ذلك، يُشير تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول الأتمتة (مارس ٢٠١٨) إلى أنّ ٣١٪ فقط من الموظفين المعرضين للخطر (خسارة الوظيفة بسبب الأتمتة) تلقوا تدريباً مهنيّاً خلال الأشهر الـ ١٢ الماضية.

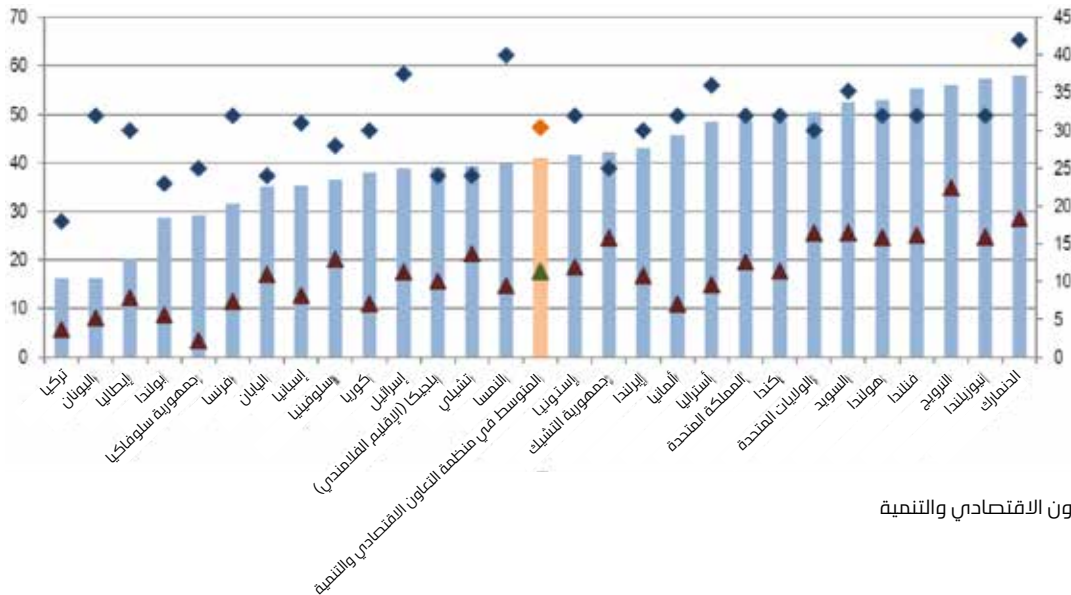
ويجد ملايين الأشخاص عبر أوروبا والشرق الأوسط ممّن استكملوا تعليمهم الرسمي أنفسهم عاطلين عن العمل، وستكون أمامهم فرصة ضئيلة جداً لإعادة الاندماج ما لم تتم إعادة هندسة عملية اكتساب المعارف والمهارات بأكملها لاستهداف الوظائف المستدامة.

بات ٣٠٪ من الوظائف اليوم في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على المحك بسبب الأتمتة وذلك وفقاً لتقديرات المنظمة. وتُعتبر فرنسا مثلاً عن هذه المعضلة؛ إذ تملك ٣٥٪ من قواها العاملة مهارات رقمية محدودة أو معدومة، وتبلغ نسبة العمال ممّن لم يحصلوا على شهادة البكالوريا ٤٠٪، وهم تحت وطأة خطر كبير يهددهم بفقدان وظائفهم بسبب الأتمتة. هذا وتُعتبر برامج تعليم الراشدين أدوات فعّالة لتحسين مهارات الأشخاص، ومع ذلك يجب أن يستهدف التدريب خلال العمل الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، كما ينبغي تنظيمه بحيث يلبي أهداف الجودة المطلوبة ويزود المشاركين بالمهارات الجديدة القابلة للقياس. إن العمال من ذوي المهارات المنخفضة وأولئك المعرضين لخطر خسارة وظائفهم لصالح الأتمتة، يتمتعون باحتمالية أقل بثلاثة أضعاف للمشاركة في التدريب أثناء العمل على فترة تمتد لـ ١٢ شهراً من أولئك الذين يشغلون وظائف غير قابلة للأتمتة. وبالمتوسط، فقد خضع هؤلاء الموظفون لـ ٢٥ ساعة تدريبية فقط كلّ عام مقارنة بالساعات الـ ٥٩ التي خاضها الموظفون الأقل عرضة للخطر. يُعدّ هذا مؤشراً واضحاً على تركّز التدريب على أولئك الذين يحتاجونه أقل من غيرهم، في حين تبقى الفئات المعرضة للخطر ممّن يواجهون فرصاً أكبر لخسارة وظائفهم دون تلقي هذا التدريب، ما يسهم في تفاقم الثغرة دائمة التوسع بين الكفاءات المتوفرة في السوق وتلك المطلوبة.

الشكل ٢

يخضع الراشدون من ذوي المهارات المنخفضة لعدد أقل من التدريب في غالبية الدول - المشاركة في التدريب: بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

■ المعدل السنوي للتدريب المتصل بالوظيفة، المتوسط (المقياس الأيسر)
▲ المعدل السنوي للتدريب المتصل بالوظيفة، الراشدين من ذوي المهارات المنخفضة (المقياس الأيسر)
◆ الساعات السنوية من التدريب المتصل بالوظيفة (المتوسط؛ المقياس الأيمن)



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

الشرق الأوسط: القوى العاملة الضائعة

يتراوح عمر أكثر من ١٠٨ مليون نسمة (أكثر من ٢٨٪) من سكان منطقة الشرق الأوسط ما بين ١٥-٢٩ من العمر، وهو العدد الأكبر للأشخاص اليافعين المنتقلين إلى مرحلة الرشد في تاريخ المنطقة. ويبلغ معدل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٥-٢٤ عاماً نحو ٢٠٪ من نسبة السكان في مصر، والعراق، ولبنان، وليبيا، والمغرب، وعمان، والسودان، وسوريا، وتونس، واليمن، والأردن، والجزائر، والمملكة العربية السعودية. كما يُعتبر الشباب أكبر شرائح السكان نمواً في الدول العربية، إذ يبلغ نحو ٦٠٪ من السكان أقل من الـ٢٥ عاماً من العمر، وبالتالي فإن هذه المنطقة تعتبر من أكثر المناطق الفتية في العالم.

وتظهر الدراسات الأخيرة حول العالم أنّ الأنظمة التعليمية تتخلف عن الركب، ولا تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة استثناءً في هذا السياق. لقد حدّد البرنامج الدولي لتقييم الطلاب دولة الإمارات العربية المتحدة على أنّها تملك واحداً من أسرع الأنظمة التعليمية تطوراً في العالم، ولكنّه أشار أيضاً إلى أنّ أداء الطلاب فيها في مواد الرياضيات، والقراءة والعلوم ما زال، إلى حدّ كبير، تحت المعدلات التي يتم تحقيقها في الاقتصادات المتقدمة. ويشكّل تصميم بنية تنظيمية متينة تُجهز المؤسسة للمستقبل أحد الأولويات الرئيسية للرؤساء التنفيذيين في الشرق الأوسط، كما ستكتسب عملية إعداد القوى العاملة القابلة للتطوير والمنتمية بالمهارات اللازمة بأهمية خاصة.

النظام التعليمي المنعزل

تعدّ النسبة المرتفعة للشباب غير الملحقين بالوظائف أو الدراسة أو التدريب (NEET) مؤشراً على زيادة التباعد بين الأنظمة

النظام التعليمي المنعزل

تعدّ النسبة المرتفعة للشباب غير الملحقين بالوظائف أو الدراسة أو التدريب (NEET) مؤشراً على زيادة التباعد بين الأنظمة التعليمية والمؤسسات والمجتمع، كما أصبح الطلاب والأهالي يفقدون ثقتهم بكفاءة المعلمين والأساليب التعليمية على حد سواء. وأخذت الثقة التي أولها المجتمع للمعلمين والنظام التعليمي تشهد تراجعاً متسارعاً، أولاً أصبحت قدرتهم على توفير المعرفة الصحيحة محطاً للتساؤلات (مجموعة متقاطعة من المعلومات التي تنطبق على عدد متنوع من أنماط الوظائف)؛ وثانياً، أسلوبهم التدريسي الذي يبدو أنّه لا يقوم بما يكفي لتشجيع الطلاب على التفكير النقدي والإبداعي بأنفسهم.

التعليمية والمؤسسات والمجتمع، كما أصبح الطلاب والأهالي يفقدون ثقتهم بكفاءة المعلمين والأساليب التعليمية على حد سواء. وأخذت الثقة التي أولها المجتمع للمعلمين والنظام التعليمي تشهد تراجعاً متسارعاً، أولاً أصبحت قدرتهم على توفير المعرفة الصحيحة محطاً للتساؤلات (مجموعة متقاطعة من المعلومات التي تنطبق على عدد متنوع من أنماط الوظائف)؛ وثانياً، أسلوبهم التدريسي الذي يبدو أنّه لا يقوم بما يكفي لتشجيع الطلاب على التفكير النقدي والإبداعي بأنفسهم.

وما زالت غالبية المناهج الدراسية لا تشمل أو لا تشجع المعلمين على التركيز على المهارات المعرفية والقيادية الجديدة، وهي المهارات المسلّم بأنها ستكون على الأرجح خط الأساس لكافة الوظائف المستقبلية. وبالفعل فإنّ التفكير غير التقليدي وتطبيق المعرفة على مختلف الحالات والتحديات، قد يكون من أهم المهارات التي يُمكن للفرد أن يمتلكها في أي فئة عمرية كان. هذا وتمتنع معظم الكليات عن تقديم رؤى حالية حول فرص العمل المحتملة أو سوق العمل، إذ يدرس آلاف الطلاب برامج علم النفس أو الجغرافيا على سبيل المثال، دون أن يعرّفوا عدد الوظائف المتوفرة أو التي ستكون متوفرة في المستقبل، وما هي المؤهلات المطلوبة فيها، لذا فقد حان الوقت لطرح الأسئلة الصعبة.

تقع على عاتق النظام التعليمي مسؤولية بناء معرفة الطلاب وقدراتهم على تنمية كفاءاتهم للوصول إلى مستقبل أكثر إشراقاً، بل ويجب الحرص على استعداد غالبية الطلاب للوظائف المستقبلية وسوق العمل، كما يتوجب عليه أن يُتيح للطلاب فرصة التحول لأعضاء منتجين وفعّالين ضمن القوى العاملة والمجتمع. وفي العديد من الحالات، لا بد من الاستعاضة عن المعرفة المتقدمة التي يتم تدريسها في وقتنا الحالي، وتأتي الإصلاحات التعليمية العميقة التي أجرتها فنلندا في هذا السياق كدليل قوي على مواءمة أساليب التدريس والمقررات الدراسية مع المتطلبات الاجتماعية من خلال أهداف واضحة لاكتساب المعرفة والمهارات.

حوكمة واستشراف المهارات

تشكّل القيادة والمسؤولية والمساءلة عوامل لا بدّ منها للنجاح في حل تحديات البطالة والتعليم التي نواجهها في يومنا هذا، وإنّ الفشل في التنبؤ والتخطيط سيؤدّي إلى مستوى كبير من المخاطرة ويهدد النمو.

الشكل ٣:

استراتيجية المهارات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

من شأن عدم التمكن من توقع متطلبات المؤهلات والمعرفة المهارات، أن يهدد التنمية المستدامة للأعمال ويهدر رأس مال البشري والاجتماعي والمالي. ولن يكون لهذا الهدر أثر لبي على الترابط الاجتماعي فحسب، بل إنه يمكن أن يؤدي بسهولة إلى خسارة إيرادات تصل إلى عدة تريليونات يورو في روبا لوحدتها.

توضح نسبة الشباب غير الملتحقين بالوظائف أو الدراسة أو تدريب (NEET) وأعداد العاطلين عن العمل الفجوة المتنامية من ما يتم تدريسه في الأنظمة التعليمية والتدريبية والاحتياجات حقيقية للسوق. وينبغي على الحكومات أن تضاعف جهودها بما يتعلق باستراتيجيات المهارات، وبنوك المهارات، وغيرها من أدوات، لضمان حصول الطلاب، وهم قوانا العاملة المستقبلية، على الخيارات المجدية.

هذا هو بالتأكيد التحدي الاجتماعي الأهم خلال الأعوام عشرة المقبلة، ومن شأن تقديم الإطار الصحيح لتمكين ودعم عملية تحسين المهارات عبر جميع فئات السكان المعرضين خطر، أن يدعم النمو الاقتصادي والترابط الاجتماعي. ويُمكن قادة الشجعان من ذوي النظرة الثاقبة البدء باستثمارات طويلة أمد في التعليم وتحسين المهارات بغية دعم هذا الحل.



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

إمكانيات غير مستفاد منها: النقص في المواهب

الربع الثالث من عام ٢٠١٧؛ وهي أكبر زيادة سنوية تسجل منذ الربع الثاني لعام ٢٠٠٨. وتعتبر متطلبات الحصول على أجور أعلى والنسبة الأكبر من الوظائف المتنوعة التي تعرضها الجهات الفاعلة الأصغر حجماً، مصدر منافسة قوية للشركات الكبيرة، حيث يعود ثلث الوظائف الشاغرة بالأساس لنقص أعداد المتقدمين عليها.

وعلى الرغم من فداحتها، تشكّل مسألة نقص المواهب الجديدة فرصة هائلة للبلدان التي تملك قوى عاملة متوفرة لتنمية حافطة المهارات التي لديها، وخلق عرض قيمة واضح لجذب الاستثمار الأجنبي وتلبية المتطلبات الدولية. وتمثل الأولويات القصوى لدى صناع القرارات الذين يركزون على الاستثمارات الأجنبية الجديدة، في توفر القوى العاملة الماهرة إلى جانب بيئة مستقرة ومواتية لمشاريعهم الجديدة.

تتمثل المفارقة الجديدة في المعدلات المرتفعة للبطالة والشباب غير الملحقين بالوظائف أو الدراسة أو التدريب (NEET) في الوقت الذي يشهد معاناة الأسواق لإيجاد قوى عاملة مناسبة لملء الشواغر الوظيفية. لقد قامت دراسة أجريت مؤخراً من قبل معهد "كورن فيري" بإجراء حساب مفاده أنه في حال مواصلة توسع النقص في المواهب كما هو متوقع فستبلغ الإيرادات غير المحققة المتأثية من ذلك ٨,٥ تريليون دولار أمريكي بحلول ٢٠٣٠، من بينها ١٦٢ مليار دولار أمريكي في الولايات المتحدة لوحدها. وتشير التوقعات إلى أنه سيكون بمقدور الهند التي ستصبح واحدة من الدول القليلة المصدرة للموارد بحلول ذلك الوقت، أن تحل مكان الولايات المتحدة الأمريكية بصفتها العملاق العالمي الأكبر في مجال التكنولوجيا. وستواجه الصين أيضاً بحلول عام ٢٠٣٠ عجزاً في المواهب يصل إلى ١٢ مليون عامل أو أكثر، في حين ستعاني اليابان لإيجاد ١٨ مليون عامل تحتاجهم لحماية اقتصادها من التدهور. ويجب على الحكومات والمؤسسات أن تضع استراتيجيات المواهب في صلب أولوياتها، وتحدث الدراسة على وجوب التحرك الفوري نظراً لكون التعليم والتدريب وتحسين مهارات القوى العاملة الحالية أمر حتمي لا بد منه، وفيما يتعلق بمسألة التعليم مدي الحياة، يعلق جان مارك لاوتشيز، رئيس معهد "كورن فيري"، قائلاً: "سيكون التعليم المستمر المدفوع بكل من العمال والمؤسسات، عاملاً أساسياً في مستقبل العمل، إذ يتجاوز في مداه ولحد بعيد التعريف التقليدي للتعليم والتطور".

ويشير الاستطلاع الذي أجرته مجموعة "مان باور" حول مستقبل العمالة إلى وصول العجز في المواهب إلى أعلى مستوياته منذ ٢٠٠٦. وبحسب هذه الدراسة تشير ٢٠٪ من المؤسسات إلى افتقار المرشحين للخبرة المناسبة، في حين تشير ٢٠٪ منها بأن أوجه القصور التي يتسم بها مقدمو طلبات العمل في مجالات المهارات الأساسية والمهارات الشخصية تؤثر في قدرتهم على أداء وظائفهم. هذا وبدأت مشكلة النقص في المواهب تصل إلى درجات حرجة، إذ يبلغ الآن المعدل العالمي لصعوبة التعيين في الوظيفة إلى ٤٥٪ في الدول الـ٤٣ التي أجري الاستطلاع فيها. وقد وصل المعدل في اليابان عام ٢٠١٦ إلى مستوى قياسي بلغ ٨٩٪ مدفوعاً بنقص اليد العاملة، والشيوخوخة والقيود المفروضة على الهجرة. وفي أكتوبر لعام ٢٠١٨، أعلنت صحيفة "ذا وول ستريت" عن ارتفاع أجور ورواتب القطاعين الخاص والعام في الولايات المتحدة بنسبة ٣,١٪ على امتداد

٣. صياغة الحل المناسب لتحسين المهارات

صياغة الحل المناسب لتحسين المهارات

تعريف تحسين المهارات

حافضة الكفاءات التي يتمتع بها، بما في ذلك المهارات الفنية، والشخصية والرقمية. وباستنارة الموظف الذي يخضع لتحسين المهارات أن يقدم للشركة بشكل أكبر، ومن المتوقع غالباً أن يكون توظيفه أكثر استدامة وإثارة للاهتمام. وجاء في تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول الأتمتة أن ٤٠٪ من إجمالي الموظفين في المهن العرضة لنسبة أقل من مخاطر الأتمتة في ألمانيا قد خضعوا على الأقل لدورة واحدة من إعادة التأهيل المهنية. يتضمن تحسين المهارات عملية إعادة التأهيل، والتي تُعتبر أداة عامة في الانتقال إلى الوظائف التي تنخفض احتمالات أتمتتها.

وعندما اختارها مع مديري الموارد البشرية ومجموعات الموظفين، ظهر تفضيل واضح ورد فعل إيجابي تجاه مفهوم "تحسين المهارات" (Upskilling) بالمقارنة مع "إعادة تأهيل المهارات" (Reskilling). وأخيراً، تتمثل الفرضية الأساسية بأنه يجب على القوى العاملة بأسرها أن تقوم وبشكل واقعي بتوسيع أو تعزيز مهاراتها بشكل منتظم. ومن شأن تحسين المهارات أن يعني انخفاض معدل الاعتماد على ظروف السوق وزيادة القيمة المضافة. هذا ويُشير تحسين المهارات إلى حالة مستقبلية أكثر إيجابية، ولذلك فهو أكثر ملاءمة في هذا السياق ولتفعيل مشاركة الموظفين. كما أنّ المدراء التنفيذيين واضعون بهذا الخصوص أيضاً، إذ أعرب ٨٠٪ منهم، في آخر استطلاع أجرته "بي دبليو سي"، عن مخاوفهم فيما يخص توافر المواهب وعن مسؤوليتهم إزاء ضمان حصول العمال الحاليين على إعادة التأهيل بشكل منتظم.

حان الوقت لإيجاد حلول جديدة

حان الوقت لكي تقوم الحكومات والمؤسسات والمجتمع بالعمل سوية. تواجه العديد من وزارات العمل والاقتصاد والتربية تحدياً هائلاً، وتركز معظم الحكومات في الوقت الحالي على الحلول قصيرة الأمد "للأشخاص غير المؤهلين للتوظيف" دون أن تتطرق لمسائل المهارات والقدرات الأساسية التي يُقيّمهم خارج نطاق العمل.

يُمكن إيجاد أصول كلمة (Skill) (المهارة) باللغة الإنجليزية في اللغة الاسكندنافية القديمة (Skil) منذ أوائل القرن الـ١٢ الميلادي، إذ تُلفظ "سكيليا" (Skilja) في آيسلندا ولغة جزر الفارو، و"سكال" (skäl) اللغة السويدية. ويحمل المعنى الأصلي في طياته القدرة على تقييم شيء بشكل نقدي؛ "قوة التبصر"، و"القدرة على إجراء التعديلات"، و"الفصل أو الفهم". وتتجه مُعظم القواميس إلى تعريف "المهارة" على أنها المعرفة أو القدرة التي تُمكن الفرد من القيام بشيء على نحو جيد؛ الخبرة، ونوع العمل، أو النشاط الذي يتطلب تدريباً أو معرفة خاصة. في حين تنزع القواميس في أمريكا إلى التركيز بشكل أكبر على النتائج: "القدرة أو الكفاءة الهائلة"؛ "والخبرة الناجمة عن التدريب والتمرين، إلخ". وكفعل، تعني كلمة (Skill) (صقل المهارة) تدريب العامل على القيام بمهمة محددة.

وعلى نحو مثير للاهتمام، تحتوي هذه التعريفات على ثلاثة مفاهيم محفزة للتفكير: المعرفة، والقدرة، وجودة النتيجة. ارتبطت كلمة (Skill) (المهارة) في الماضي بالتحديد بعملية اكتساب المعرفة القابلة للتطبيق وقدرة الفرد على نقلها إلى مستوى عالٍ من الدراية. وكان مصطلح الحرفية مرادفاً على الدوام لهذا المفهوم الخاص بالعمل المتفوق، فعلى سبيل المثال، كانت مهارة الحرفي هي من تحدد جودة تقطيع الألباس.

وعلى الرغم من مواصلة ارتباط "المهارة" بالحرفية والعمل اليدوي، إلا أنها تُستخدم اليوم لوصف مستوى عالٍ من التميّز، يختلف عن المعرفة. وتُستخدم في كلٍّ من المهن التي يشغلها أصحاب الياقات الزرقاء والبيضاء ويُعترف بها من خلال شهادة دبلوم أو شهادة مهنية، كما تُضيف "القدرة" على تأدية نشاط أو مهمة بشكل فعّال يذهب إلى مستويات أبعد وأعلى من العمل المعتدل أو المعرفة السطحية.

ومن الناحية الأخرى، فإنّ "إعادة تأهيل المهارات" (Reskilling) تحمل في طياتها دلالات سلبية، وعادة ما تفترن بالمجموعات الصغيرة من العمال الذين خسروا وظائفهم بسبب تواضع إمكاناتهم. في حين يُعطي استخدام مُصطلح "تحسين المهارات" (Upskilling) تعريفاً واضحاً لهذا النشاط ويفيد التمييز عن التفسير السلبي لمفهوم "إعادة تأهيل المهارات". ينطوي مصطلح "تحسين المهارات" على نية العامل الصريحة لتوسيع قدراته وبالتالي قابلية توظيفه، بالإضافة إلى تطوير وتعزيز

• إبطاء الأنشطة الحكومية التي تركز على بناء مجموعات المهارات اللازمة لضمان النجاح الاقتصادي المستقبلي والنمو المستدام للاقتصاد، مع تدفق المزيد من التمويل لصالح دعم العمال العاطلين عن العمل .

لقد أدّى التحدي المتمثل في تطوير استراتيجية فعّالة لتحسين المهارات إلى فراغ لا يُمكن سدّه بسهولة، ولكنه فراغ تضحّه كلّ الحكومات تقريباً على رأس أولوياتها لضمان الصحة الاقتصادية للأمم والمؤسسات في يومنا هذا. لا بد للحكومات في الوقت الحالي أن توجد توازناً بين الطول العلاجية "المتوقعة" للبطالة، وبين تأمين قيادة متبصرة من أجل عملية تحسين المهارات التي تتمركز حول "الوظيفة المستقبلية". وستنقلنا الجهود الحالية، التي تعمل على إيجاد استراتيجيات مهارات ملموسة وفعّالة ومنفذة على نحو صحيح، باتجاه عمل هادف وفلهم لنا جميعاً.

تعمل بعض الحكومات على تقديم الإعانات للمنظمات غير الربحية لتعيين واستبقاء العمال من كبار السن أو محدودي المهارات ممّن أمضوا أكثر من عام وهم عاطلون عن العمل. تساهم هذه الوظائف المدعومة، وعلى الرغم من تخفيضها لنسبة البطالة في مناطق محددة، في خلق صورة مشوهة عن الاقتصاد وقد تكون مضرّة أكثر مما هي نافعة. وعلى الرغم من مساهمة هذه البرامج المدعومة بالحد من نسبة البطالة، إلّا أنّها ما تزال تستعين بخزائن الضرائب وستبقى كذلك لأعوام مقبلة، ومن شأن هذا الأمر أن يجرم باقي القطاعات من التمويل. وقد يُسهّم تركيز اهتمام وموارد الدولة على برامج تقديم الدعم للعاطلين عن العمل في خلق عوائق، إذ بإمكان البرامج الرامية إلى تمكين السكان أن تُعيق المبادرات التي تُتيح للعاطلين عن العمل الحصول على المهارات اللازمة ليتم توظيفهم وليحصلوا على الأجور من قبل السوق. إن هذا التركيز على الحلول قصيرة الأمد يُؤدّي إلى عدد من النتائج غير المقصودة، بما في ذلك:

• إطالة فترة عدم الصلاحية للتوظيف، إذ ينزع العاملون، في معظم الحالات، إلى عدم تحديث مهاراتهم أو اكتساب مهارات جديدة، ولكن ينتظرون مرور الوقت حتى تقاعدهم.

• الحد من الحافز الذي يدفع العامل الكبير في السن أو العاطل عن العمل لتحسين مهاراته أو البحث عن وظيفة جديدة.

• خلق حاجز يمنع الحكومات من معالجة القضايا الكبرى المحتملة مثل السبب الذي يسمح للشركات تسريح الموظفين المنتجين والأكثر سناً بهدف تخفيض الحد الأدنى للموارد البشرية وتكاليف التعويضات لديهم.

• ترك العامل العادي في الوظائف التي تحتاج للموهبة المحدودة، وبالتالي ترك شركات التوظيف متخلفة عن "العصر الرقمي".

• إطالة فترة البطالة بالنسبة لفئة السكان الفتية، إذ تنزع المنظمات غير الربحية إلى منح الوظائف التي تكون عادة للموظفين المبتدئين للموظفين الأكبر سناً. وتتمثل التداعيات الناجمة عن هذا في بقاء الشباب عاطلين عن العمل لفترة أطول وبالتالي معتمدين على أهلهم الكبار في السن لإعالتهم.

• تحويل وجهة التمويل الحكومي لتأمين الوظائف لصالح "العاطلين عن العمل" مفضلة بذلك هذه الفئة من السكان عن بقية الشرائح السكانية.

تحد جديد، وزير جديد

تواجه أغلب الحكومات صعوبات فيما يخص الحوكمة وقيادة المهارات، ويُفرض عليها هذا التحدي نتيجة لتعقيد العديد من الإدارات وتركيزها على الحلول قصيرة الأمد والواضحة للعيان. وتعمل الحكومات التي تتمتع برؤى بعيدة المدى بفعالية مع كافة الشرائح، لتبسيط وإعادة تصميم العمليات على نحو سريع، و لاطلاع الجمهور العام على الحاجة الملحة للعمل سوية، فهي تركز على تحسين المهارات والاستعداد للمستقبل من خلال تصميم وظائف حكومية من شأنها أن تعالج هذه المسائل الحساسة بشكل سريع.

ويدرك هذا العدد القليل من الحكومات أهمية تعيين وزير للمهارات، وتعتبر إيرلندا والمملكة المتحدة والإمارات العربية المتحدة والهند أمثلة عن هذا التطور البيئي المبتكر . ويضطلع وزير تنمية المهارات في الهند بمهام قيادة الصندوق الوطني لتنمية المهارات. ويقع على عاتق الوزارة مسؤولية تعزيز وتحفيز وتطوير المهارات التي يتمتع بها الشباب الهندي باستخدام

الأهداف الوظيفية الواضحة: من أجل اليوم والغد

يتمحور تحسين المهارات حول فرد يعمل لاكتساب كفاءة محددة للقيام بنشاط أو مهمة معينة بنجاح. ومن أجل تحقيق هذا، لا بد من تعريف المهام والأنشطة الجديدة وتوصيفها بدقة. وينبغي أن يكون جميع صناع القرار في الشركة، بدءاً من المسؤولين التنفيذيين في الموارد البشرية وصولاً للإدارة والموظفين، قادرين على العمل سوية لكي يتنبؤوا ويتوقعوا مستويات الفجوات في المهارات المستقبلية بشكل صحيح.

وفي حال انتظرت المؤسسات حتى يُظهر الفرد مؤشرات على عدم تلبيةه لمتطلبات وظيفية محددة أو يُصبح غير قادر على أداء الأنشطة المترافقة مع التحديات التكنولوجية، فإن الوقت سيكون قد فات. على سبيل المثال، يتوجب على شركة صناعية تعمل على شراء خط جديد من الروبوتات للطول مكان خط إنتاج شبه آلي، أن تراعي جانب تحسين المهارات كعنصر من عملية اتخاذ القرار الاستثماري، وليس بعد استكمال عملية الشراء.

كما يقع على عاتق الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار أثر الاستثمار في ما يخص العاملين من:

- المجموعات والمؤهلات الوظيفية.
- التباينات في القدرات والمهارات، ومعالجة الفجوات.
- خيارات العمل و/أو النشاط في حال عدم القدرة على الموازنة مع المتطلبات الوظيفية (سواء أكانت تحفيزية أو مهنية).

وفي وقت يشهد تحول المهارات الشخصية المتطورة إلى كونها القاعدة بدلاً من الاستثناء، فإنه يتعين على الشركة أن تُظهر هذه المهارات أيضاً. ويجب على الإدارة أن تخطط للنقاش والتفاعل مع الأفراد والمجموعات بالتزامن مع حدوث عملية مطابقة المهارات الوظيفية الرئيسية. كما يتوجب على الإدارة أن تعرض تقديرها العالي لدراية العاملين لديها ومعارفهم.

مجموعة من البرامج المتعددة التي تستهدف قطاعات محددة، تقوم هذه الوزارة بـ:

- تنسيق كافة جهود تنمية المهارات عبر البلاد.
- سد الفجوة بين العرض والطلب على القوى العاملة الماهرة.
- بناء أطر تدريب مهنية وفنية.
- تحديث وبناء المهارات الجديدة.
- تحديث أسلوب التفكير الحالي حول الوظائف الحالية والمستقبلية، وتلك التي لم تنشأ بعد.

وقامت الحكومة الهندية في عام ٢٠٠٩ بتأسيس **الصندوق الوطني لتنمية المهارات** بهدف التشجيع على التعاون بين الكيانات غير الحكومية، وتنسيق أنشطة جمع الأموال الخاصة بتنمية المهارات في البلاد من خلال أمين الصندوق العام لديها. ويقبل الصندوق التبرعات النقدية أو "العينية" من المساهمين من مختلف المصادر الحكومية أو غيرهم من المتبرعين. ويتم تشغيل وإدارة الصندوق من خلال مجلس الأمناء، ويُعتبر الرئيس التنفيذي مسؤولاً عن الأعمال الإدارية اليومية وتعزيز أهداف الصندوق الذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال المؤسسة الوطنية لتنمية المهارات؛ وهي مؤسسة غير ربحية يقودها القطاع، تعمل على توسيع قدرات تنمية المهارات وخلق روابط أقوى مع السوق. تؤدي المؤسسة الوطنية لتنمية المهارات دور محفز تنمية المهارات من خلال المنظمات الممولة التي تقدم التدريب على المهارات. كما تقوم بتطوير نماذج ملائمة لتعزيز ودعم وتنسيق مبادرات القطاع الخاص.

قد تطرأ بعد التعقيدات نظراً لكون قرار تحسين المهارات لا يعود للشركة وحدها فحسب، بل يجب أن يتمتع الموظفون بما يكفي من التحفيز للانخراط في عملية إعادة تأهيل المهارات واستثمار وقتهم في تدريب جديد. تُعتبر عملية تحسين المهارات قراراً استراتيجياً يتطلب تدريب الموظفين ودعم الإدارة لفترة تمتد ما بين ٦ إلى ١٢ شهراً. ولين تتكامل العملية بالنجاح ما لم تتكاتف الإدارة والموظفون معاً للتنبؤ بالفجوات وتوقعها، وإعداد خطة مرنة لملائتها.

تصميم التدريب الهادف الملائم للوظيفة

يتطلب تحسين المهارات قدراً عالي التخصيص من التدريب. وكما ذكر آنفاً، ينبغي توصيف خصائص الوظيفة بشكل واضح؛ بما في ذلك الأجهزة والبرامج والمهارات الفنية والشخصية التي يتطلبها العمل. يُمكن تصميم برنامج التدريب من قبل الشركة، أو من قبل طرف ثالث في بعض الحالات. ويجب على كل نموذج أن يحدد وبالتفصيل مراحل واضحة لاكتساب المهارات، وأن يعمل ضمن إطار زمني مكثف. وبالتزامن مع تقدم التدريب، فإن المتدرب سيكون في بعض الحالات إما مستمراً في أداء وظيفته الحالية، أو سيجري استبداله على أساس قصير الأمد فقط. ويُعتبر الشكل الموجز من التدريب مهماً للغاية لنجاح كل من الشركة والموظف، كما يُعدّ الجدول الزمني سريع الخطى أمراً أساسياً لاستبقاء المشاركين وتحفيزهم، مما يساعدهم على التركيز على تحقيق متطلبات البرنامج.

لقد استخدمت إحدى كبرى شركات تصنيع الطائرات على سبيل المثال برنامجاً مكوناً من ٢٠٠ ساعة يمتد على فترة ثلاثة أشهر لتدريب ٥٠٠ موظف كمحللي بيانات. وبشكل عام فإنّ التدريب بدوام كامل (بما يصل إلى ٤٠ ساعة في الأسبوع) يغطي نحو ٥٠٠ ساعة خلال ستة أشهر. أي ما يُعادل عاماً واحداً من الدراسات الجامعية، ولكنه عادة ما يكون الحد الأقصى الذي يُمكن لشركة أن تدعم فيه غياب الموظف. وفي بعض الظروف المحددة، يُمكن تصميم بنية تحسين المهارات بحيث تغطي فترات زمنية أطول، ما يُتيح قدراً أكبر من التوازن بين ساعات العمل وساعات التدريب.

تختلف عملية تحسين المهارات التي تستهدف وظيفة جديدة أو معدّلة عن برامج التدريب العامة عالية المستوى التي تقدم معرفة عامة. على سبيل المثال، لنفترض بأنّ الطلب على مبرمجي جافا في أوروبا مرتفع للغاية وأنّ شركة ما حاولت أن توظف مبرمجي جافا من ذوي المؤهلات العالية ولكنها لم تنجح بذلك، وبدأ أحد المبرمجين الشباب العاملين لدى الشركة ولكنه ليس مهندس بحضور دورات إلكترونية عبر الإنترنت لتعلّم لغة جافا البرمجية لوحده، ولكنه لم يكتسب بعد المعرفة أو المهارات الأساسية اللازمة لملء الشاغر. فمن خلال البحث في دوافع واهتمامات هذا الشخص، تمكّن فريق الموارد البشرية من تحديده وعرض الوظيفة عليه مشروطة باستكمالها بنجاح لعملية رفع المهارة من خلال برنامج التدريب الحالي على لغة جافا البرمجية. وفي حال عدم القيام بهذا الأمر بطريقة مكثفة، فإنه يُمكن للتدريب الذي يمتد لنحو ٨٠٠ ساعة تدريبية كحد أدنى للحصول على الأساس العتيد في برمجة جافا، أن يستغرق نحو عامين في الجامعة. إنّ مساعدة هذا العامل في تحقيق أهدافه تُشير إلى تامين الشركة لمبدأ الاستباقية وإلى أنّ التزام العامل بالتعليم مدى الحياة ستمت مكافئته، كما تُبيّن بأنّ المنظمة تقبل أشكالاً بديلة للتعليم، موجهة رسالة بذلك للجمهور العام للتفكير بكافة الخيارات المتاحة أمامهم في مجالات التعليم والتنمية.

إنّ المثال الآخر هو من عام ٢٠٠٧ عندما كان القطاع الاستثماري في لوكسمبورغ يبحث عن المئات من محاسبي التمويل. وقام أحد رواد الأعمال بإبرام شراكة مع مؤسسة في القطاع ووكالة توظيف محلية، وعرضت قيامها بالبحث عن الخريجين الجدد العاطلين عن العمل مثل مهندسي الكيمياء والإحصائيين، وتزويدهم بدورة تدريبية مكثفة تمتد لثلاثة أشهر في المحاسبة التمويلية، ما أتاح للمشاركين الحصول على وظيفة جديدة بشكل فوري تقريباً. وكان البرنامج فعّالاً للغاية إذ تمكّن من تدريب وإشراك أكثر من ٥٠ شخصاً في الفرص الوظيفية خلال ثلاثة أشهر. وشكّلت هذه البرامج قصة نجاح رائعة للقطاع وعززت من فكرة تحسين المهارات، كما بيّنت أنه يُمكن تحقيق الكثير وعلى نحو سريع إن توفر الحافز الصحيح والعقلية التعاونية.

ويوضح هذان المثالان أهمية التوقيت في عملية تحسين المهارات، وقيمة اعتماد منظور "الوظائف المستدامة"، كما أنّهما يبيّنان الأثر الملموس لتصميم التدريب الهادف وذو الجودة العالية.

ما هي الكفاءات المناسبة للمستقبل؟

استُخدمت نماذج الكفاءة لعقود من الزمن لتوضح المهارات المطلوبة للنجاح والازدهار في مجموعة متنوعة من الوظائف وبيئة العمل. من النماذج التي تتخذ أشكال "آي" و "تي" إلى "إتش" أو "إكس"، وتُعتبر القائمة غير محدودة عملياً. يبدو أنّ هناك بعضاً منها يُعبّر بشكل أفضل عن احتياجات الفئات العاملة المستقبلية.

استند النموذج ذو الشكل "آي" (I) الذي ظهر في أواسط القرن العشرين على اكتساب المهارات العمودية (المتعمقة) فحسب في مجال واحد فقط. بينما جرى تعريف نموذج المهارات ذو الشكل "تي" (T) لأول مرة في عام ١٩٩١ من قبل ديفيد غيست، ومن ثم تم تطويره بشكل أكبر من قبل عددٍ من المؤسسات. وفي حين يمثل الشريط العمودي عمق المهارات والخبرة المتعلقة بمجال أو مهنة واحدة، فإن الشريط الأفقي يمثل مدى المهارات المتقاطعة المطلوبة؛ على سبيل المثال، القدرة على التواصل والتعاون بشكل فعّال في جميع التخصصات. وإجمالاً، يُعتبر الشخص الذي يملك شريطاً أفقياً عريضاً في الشكل "تي" (T)، قادراً على التمرس في عدة اختصاصات وأنظمة والتكيف بسرعة مع التطور المتواصل في متطلبات العمل/المهارات.

الشكل ٤:

النموذج من الشكل "تي" (T)

التخصصات عبر المجالات المختلفة	
المهارات العامة للقيادة والتعامل مع الآخرين	المهارات العامة لحل المشكلات والتفكير النقدي
المعرفة الفنية العميقة	مجال الخبرة المعمقة في الموضوع

المصدر: T-Summit.org

تتطلب التخصصات عبر المجالات المختلفة توفر العاطفة والفضول والحماسة؛ وهي خصائص تُتيح للأشخاص تحيّل المشكلة من عدة منظورات، والتواصل مع الأطراف المعنيين الآخرين، وتصميم حلول مجدية. وعلى الرغم من تركيز هذا النموذج على القدرة على حلّ المشاكل بسرعة وتمتعه

بمستويات عالية من الابتكار ومشاركته للثقافة والرؤية المؤسسية على نحو أعمق، فإنه قد لا يكون مناسباً لهذه الحقبة الجديدة. وظهر كلٌّ من "إم" (M) و "كي" (K) و "إكس" (X) كأحرف جديدة ورمزية خاصة بنماذج المهارات متعددة الأشكال. تركز هذه النماذج الجديدة على زيادة قدرة الفرد على إتقان اختصاصات إضافية ومهارات قابلة للنقل، وبالمجمل يعود ظهورها إلى المزايا التي تلقى طلباً مرتفعاً وتتماشى مع توقعات السوق اليوم وتدل على قدرة الشخص على التطور. ومع ذلك، لا بد من وجود بُعد يتعلق بشكل أكبر بالمهارات الإنسانية والشخصية لهذا العالم الجديد الذي سادته التكنولوجيا. تُعتبر القدرة على التعلّم بشكل أسرع وأذكى واحدة من أهم المهارات الضرورية المطلوبة من قبل المؤسسات. ويهدف النموذج "إتش" (H) أو "ذو الشكل الإنساني" إلى إبقاء الفرد في محور تركيز كافة الأنشطة، وتركز الاستثمارات المؤسسية إلى جانب السياسات العامة حول نجاح عملية تحسين مهارات العامل بشكل منتظم. وتُفر بوجود ميزة واضحة للتواصل عبر حوار مفتوح يسهل التأييد والتعاون بين مختلف الأطراف المعنيين.

يركز العمودان على:

- الخبرة الفنية العميقة.
- الحاجة إلى الخبرة الرقمية في كلّ وظيفة تقريباً في يومنا الحالي.

يقوم الشريط الأفقي بالربط بين العناصر الفنية والرقمية؛ مركزاً على العناصر المتقاطعة، مثل القدرة على التواصل والتعاون بفعالية عبر مختلف التخصصات، فضلاً عن قدرة الفرد على إنجاز التعليم المعزز والمسرّع.

عبّر وزير التربية والمهارات في إيرلندا، السيد إم. بروتون، عن التغيير النوعي الذي يترتب على الحكومات القيام به بقوله: "لا بد أن يتمثل هدفنا في تحسين عملية مطابقة المهارات والاحتياجات في جميع المجالات. يجب أن نركّز على توفير الفرص في جميع المراحل الحياتية ولكافة الأشخاص وذلك لتحسين وتوسيع مهاراتهم أو تغيير اتجاه حياتهم المهنية. كما يتوجب علينا تزويد الأفراد بمسارات مختلفة لتحقيق قدراتهم الكاملة".

الشكل ٥:

النموذج ذو الشكل "إتش" (H)

كما تُعتبر هذه نقلة نوعية بالنسبة لواقع السياسات التعليمية الذين ينبغي عليهم ابتكار نظام من مسارين، مثل إعادة الشروع بتطبيق برامج التدريب المهنية المقترنة مع نموذج التعاون الجديد مع المؤسسات الذي يتم حالياً في ألمانيا. ولا بدّ للنقطة النوعية هذه أن تشتمل على نظام التدريب المهني، دون أن تقدم أي دعم بعد الآن للتدريب منخفض الأثر. وعلاوة على ذلك، يجب على هذه النقطة أن تصل لكافة سياسات الدعم عبر الشركة، الأمر الذي من شأنه تحويل مسار آلاف اليورو التي تم استثمارها في الأصول المادية. إن هناك حاجة اليوم لمنهجية أكثر تخصيصاً للاستثمارات التي يتم النظر فيها حول أصول رأس المال الفكري، ولا بد من إجراء هذه المنهجية بمتطلبات وظيفية محددة وتغييرات قادمة في المجالات التي تؤثر على طول عمر العمال.



الصناعة ٤,٠: لا تحوّل بدون أفراد

المصدر: "بي دبليو سي"، لوكسمبورغ

تقدّم التطورات الحاصلة في موجة "الصناعة ٤,٠" منظوراً آخر، فبينما تضمنت "الصناعة ٣,٠" أتمتة آلات وعمليات منفردة، اشتملت "الصناعة ٤,٠" على رقمنة ودمج شاملين للبيانات في سلسلة القيمة. وبإمكان المؤسسات التي تنتقل إلى حقبة "الصناعة ٤,٠" أن:

- تقدم منتجات وخدمات رقمية.
- تشغل أصولاً مادية وافترضية متصلة.
- تنقل وتدمج كافة العمليات والأنشطة الداخلية.
- تبني الشراكات وتحسن أنشطة التفاعل المباشر مع المتعاملين.

وبحسب دراسة "بي دبليو سي" حول "الصناعة ٤,٠"، فإن ١٠٪ فقط من شركات التصنيع العالمية تُعتبر من أبطال "الصناعة ٤,٠" في حين ما زال نحو الثلثين في بداية رحلتهم، ما يدل هذا على أنّ ملايين فرص العمل الصناعية ستتم بتحول جذري في الأعوام المقبلة. هذا وتسلط الدراسة الضوء على حقيقة أن موقع الأفراد هو في صميم التحول الرقمي، وإن لم يشاركوا فيه فلن يكون هناك عملية تحول.

هذا ولا تبقى الوظائف والوظائف الشاغرة في الموقع ذاته إلى الأبد، ففي نهاية المطاف، وعند عدم وجود أي خيار آخر قابل للتطبيق، تعمل المؤسسات على نقل الوظائف إلى حيث يُمكنها إيجاد قوى عاملة متمرسية بسهولة، ومقابل مردود مجز لها ينفق من الأموال. ويتولى القادة الحكوميون دفعة القيادة، وبإمكانهم انتهاز هذه الفرصة الفريدة من نوعها والحفاظ على موقعهم بين الدول الأخرى الموجهة نحو النمو. أو بإمكانهم المخاطرة بتفويت هذه الفرصة من خلال قصور رؤيتهم والافتقار للاستثمار الفعال في القوى العاملة التي لديهم. وبصفتها واضحة السياسات المتعلقة بالاقتصاد، والتعليم، والعمل؛ ينبغي على الحكومات أن تستثمر بشكل كبير وسريع في القوى العاملة التي لديها، وتُقدّر تكلفة عملية تحسين المهارات-التي ستضمن مئات الساعات التدريبية، والرواتب والمساعدات- بأكثر من ١٠ آلاف يورو للفرد المشارك الواحد، وتشكّل هذه رسالة قوية جداً للمواطنين القلقين من خسارة عملهم لصالح الأتمتة، وللشركات التي تعاني من قلة القوى العاملة المحلية المتمرسية.

تطور سلسلة القيمة العالمية

يدعم تحليل سلسلة القيمة العالمية على النحو الموصوف في تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام ٢٠١٨، البحث في التحديات المؤسسية والتصنيعية . لقد تغيّرت أساليب الإنتاج على مر العقود القليلة الماضية، ويتم في يومنا هذا تجميع غالبية المنتجات من مكونات تم جلبها من جميع أنحاء العالم، كما اختصت العديد من المناطق أو الدول في تصنيع المنتجات شبه الجاهزة و/أو المكونات المحددة، وباتت تعتبر جزءاً من سلسلة القيمة العالمية.

وبحسب التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في ٢٠١٨، فستقوم غالبية المؤسسات بإعادة النظر في موقع منشآت التصنيع الخاصة بها وستنتقل إلى مناطق توفر لها القوى العاملة والأسواق المناسبة بحلول ٢٠٢٥ ، الأمر الذي يشكّل فرصة لا نظير لها للبلدان التي تتوفر فيها القوى العاملة الفتية.

من الواضح أنّ وجود القوى العاملة المتمرسّة في السوق التنافسية يشكّل ميزة، ولكنّه يخلق في الوقت ذاته منافسة محتدمة بين أولئك الذين يرغبون في الدخول إلى سلسلة القيمة أو البقاء أو التطور داخلها، بغية الحد من اعتمادهم على الآخرين. وبحسب الأرقام الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد تمّ الإبقاء على ٣٠٪ من الوظائف في قطاع الأعمال من قبل المستهلكين في الأسواق الأجنبية؛ ووصلت النسبة إلى ٥٠٪ في بعض الدول الأوروبية الصغيرة. ومن شأن هذا أن يؤكد على أهمية نوع العمل الذي تتم تأديته، وأنّ المهارات تؤدي دوراً رئيسياً في الحد من تعرض العمال لمخاطر نقل العمل إلى خارج البلاد.

ومن غير المرجح أن يتم نقل العمل إلى خارج البلاد في حال كان يتطلب تفاعلاً شخصياً أو حاجة للوجود في الموقع لإتمام عملية اتخاذ القرارات. إن الحرص على تمتع العمال بالمهارات المناسبة يُمكنهم من تكييف أعمالهم مع الاحتياجات المتغيرة بصورة أسهل. وتؤكد الدراسة على أن المهارات المعرفية للعمال وجاهزيتهم للتعلّم تؤدي دوراً أساسياً في التكامل على الصعيد الدولي.

ويوجد رابط واضح بين مستوي الصادرات ومستوى العمال المتمتعين بقدر متطور من المهارات المعرفية. ويوضح نموذج "هيكشر-أولين" للتجارة الدولية وغيره من الدراسات التجريبية أنّ

من شأن القوى العاملة الأكثر تمرساً أن تمكّن البلد من التخصص في الأنشطة عالية المهارة، إذ تقوم المهارات بتمكين العمال من استيعاب التكنولوجيا الجديدة للتكيف معها وتحسين الجودة.

كما وجدت دراسة أجراها كلٌّ من موريسون، بيترويللي، ورايبيلوتي بأنّ المهارات لا تنبثق داخل المؤسسات فحسب بل تنتشر في جميع أنحاء الاقتصاد . وتسلط الدراسة الضوء على أهمية الاستثمار في المهارات على مستوى البلاد والشركة بغية جني الفائدة الكاملة من التكنولوجيا الحديثة والتطرق للتحدي المتمثل في تجزئة الإنتاج. فبالنسبة للشركات، يُعتبر تطوير مزيج من المهارات بما في ذلك مهارات تنظيم المشاريع والمهارات الإدارية عاملاً مهماً لتحقيق النجاح، كما تشير الدراسة أيضاً إلى وجود رابط بين المستوي التعليمي والسياسات الإدارية العليا لدى "المدراء" و"غير المدراء".

قلة الاستثمار في التدريب

يُعتبر تقييم التدريب الذي يخضع له الأفراد بعد استكمال "التعليم الرسمي" أحد الأساليب المتبعة لقياس الفجوة في المهارات. ووفقاً لـ "يوروستات" (المكتب الإحصائي للجماعات الأوروبية)، فقد بلغ معدل مشاركة الأشخاص الراشدين في الاتحاد الأوروبي في عملية التعلم مدى الحياة (٪ من السكان الراشدين بين ٢٤ و٦٤ عاماً) ١٠,٨٪ في عام ٢٠١٦ . وإنا نلاحظ وجود فروقات كبيرة بين بلدن شمال أوروبا، حيث شارك ما بين ٢٥٪ إلى ٣٠٪ من الراشدين فيها في هذا النوع من التعلّم، مقارنة بمستوى كبير من التشتت في جميع الدول الأخرى. وتشير هذه الأرقام إلى تركيز غير فعّال على نمط تعليم لم يعد كافياً لمواجهة التحديات الحالية وتجاوزها.

وفي فرنسا، وعلى الرغم من حصول ٤٣,٥٪ من العمال على إمكانية الوصول للتدريب الداخلي المستمر، إلا أنّ متوسط مدة هذا النوع من التدريب هي ١٢,٧ ساعة في العام فقط لكل عامل . ووفقاً لموقع "ستاتيسدا دوت كوم" (Statista.com) فقد تراوحت فترة التدريب التي خضع لها الموظفون في الولايات المتحدة الأمريكية بين ٤٢,٢ و ٥٤,٣ ساعة في العام، بحسب حجم الشركة ، ما يُعادل أربع أضعاف المعدل المسجل في فرنسا. وعلى نحو مثير للاهتمام فقد أفاد نصف المشاركين بأنّ التدريب أثناء العمل هو الأكثر شيوعاً.

غالباً ما يركز التدريب المؤسسي على المدى القصير جداً (التدريب الفني) أو المدى الطويل جداً (التدريب الإداري). ويؤدي هذا التركيز إلى عدم اتساق والابتعاد عن الموجات التكنولوجية المتسارعة التي تقلص الفجوة الزمنية بين عملية اتخاذ القرار والتنفيذ الفعلي. إن المؤسسات التي كان لديها في السابق مسافة تباعد واضحة بين اتخاذ القرار بالاستثمار في تكنولوجيا حديثة أو مصانع، والتنفيذ الفعلي للقرار أو الافتتاح، تقوم الآن بالعمل وفقاً لجدول زمنية مختصرة، ويتمثل التحدي أمام أغلب المؤسسات في ضمان "التركيز على المستقبل" في جميع الجهود التدريبية مع وضع الأفق نصب أعينها.

ولا يمكن القول بأن شركة "إس إيه بيه" كانت متأخرة في الاستفادة من التكنولوجيا، ففي مقابلة أجرتها مجلة "ماكيزني كوارترلي" في نوفمبر ٢٠١٨، تطرق الرئيس التنفيذي لشؤون الموارد البشرية ورئيس خدمات الأعمال الرقمية لدى الشركة إلى التحديث الهائل الذي سيطال مهارات القوى العاملة والذي يستهدف في نهاية المطاف ٢٠,٠٠٠ موظف، بدءاً بـ ٥,٠٠٠ موظف في عام ٢٠١٧. وقام الرؤساء التنفيذيون، معن اتباعوا منهجية التخطيط والتوظيف الاستراتيجي، باستعراض الدروس المستفادة وناقشوا مستوي المشاركة المطلوب لتحقيق التحول العالمي الذي يضع التعليم وتحسين المهارات في صلب أولوياته. وتشمل النصائح الضرورية للنجاح ما يلي:

- البدء مبكراً.
- اتخاذ خطوات تدريجية لتحقيق الأهداف.
- مراعاة الدعم المطلوب من قبل مختلف الفئات المستهدفة.
- ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنيين في المبادرة.

وتأتي ضرورة مشاركة الموارد البشرية في دعم وقيادة مبادرات تحسين المهارات التكنولوجية كإحدى أقوى الرسائل الواجب إيصالها، إذ يجب أن تكون أول داعمي ومناصري عملية تحسين المهارات.

التدريب على المدى المتوسط

ينبغي على المؤسسات التي تخطط لاعتماد أي أنظمة جديدة من التشغيل الآلي للعمليات، أو إدارة علاقات المتعاملين، أو المخازن المؤتمتة، أو حتى الطابعات ثلاثية الأبعاد، أن تجمّد القرارات ذات الصلة لفترة تتراوح بين ٩-١٨ شهراً قبل أن يتم إعداد أي تكنولوجيا جديدة. إذ يتم توقيع أمر الشراء وتجري عملية اختيار المورد قبل فترة طويلة من البدء بأي أعمال في الموقع.

وعلى الرغم من كون التدريب لخمسة أو ستة أيام في العام هو أفضل بالفعل من القاعدة السائدة، إلا أنه غير كافٍ لمواجهة التحديات التعليمية الحالية. لقد قامت ٢٣٪ من المؤسسات في المملكة المتحدة في عام ٢٠١٥ بتزويد موظفيها بمعدل تدريب وصل إلى أربعين ساعة، ولكن ٤٠٪ منها قدّمت أقل من ٢٠ ساعة. وبالنظر إلى الإحصاءات القادمة من لوكسمبورغ فإنّ متوسط التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات يصل إلى خمس ساعات، في حين يصل التدريب خلال فترة البدء بالعمل إلى ٣٧ ساعة، والتدريب على اللغة إلى ١١ ساعة. ومن الواضح أن التركيز لا ينصب على تطوير المهارات المطلوبة للمستقبل.

وبحسب الاستبيان الثالث والرابع للتدريب المهني المستمر في فرنسا، فإنّ ٧٦٪ من العمال حصلوا على تدريب في الشركة في عام ٢٠١٠ ما أدى إلى اكتساب ٤٧٪ من المشاركين للكفاءات. وركز ٤٢٪ من التدريب على تطوير المرونة و/أو القدرة على إنجاز المهام المتعددة و/أو بناء كفاءات المهارات الشخصية الأخرى. فيما ركّز ١٥٪ منها على تغيير النشاط، مثل تطوير المهارات اللازمة لتغيير الوظائف أو تجنب خسارة الوظيفة. وبلغ معدل نجاح هذه الفئة من التدريب نحو ٨١٪.

ويركز الاستثمار الفعال في التدريب على ضمان أن يكون الموظفون أكثر راحة في عملهم الحالي (٤٩٪)، أو الالتزام بالمسائل التنظيمية (٣١٪)، فيما ركّز ١٥٪ فقط على الحماية من تقادم الوظائف أو على تعلم مهارات مطلوبة للحصول على وظيفة جديدة. ووصلت الكفاءة والفعالية للهدفين الأوليين ٩٤٪ و ٩٨٪، مقارنة بـ ٨١٪ للهدف الأخير.

تبيّن هذه الأرقام الصادمة بأنّ المؤسسات تقوم بتخصيص يوم واحد فحسب من بين كل خمسة أيام تدريبية للكفاءات المستقبلية التي إنّما تحمي الموظف من خسارة وظيفته أو تُتيح له الحصول على وظيفة جديدة. وعلى الرغم من إمكانية مناقشة الأرقام المطلقة المسجلة، ولكن التوزيع بحسب موضوع التدريب غير كافٍ بشكل واضح.

وتتحول قرارات التدريب المتخذة على المدى المتوسط (من ٩ إلى ١٨ شهراً) إلى عامل استراتيجي رئيسي للشركات التي ترغب في إعداد العاملين لديها للتكنولوجيا الحديثة، ومن شأن هذا النوع من الأفق أن يمنح الفريق القائم على المشروع (أو الموارد البشرية) الوقت الكافي لتنظيم التدريب المناسب والفعال من حيث التكلفة، كما يُعطي العاملين الوقت اللازم للتفكير والالتزام والبدء برحلتهم التعليمية. وفي حال الانتظار لفترة أشهر قليلة قبل البدء بإعداد التكنولوجيا الحديثة، فسيكون قد فات الأوان لإجراء العملية بشكل فعال، وفي حال بدأت الشركة في وقت مبكر للغاية مثل عامين أو ثلاثة فسيكون هذا أيضاً توقيتاً سابقاً لأوانه إلى حد كبير، وستبقى عملية اتخاذ القرار غير مؤكدة، وسيفتقر الفريق للحافز الحقيقي المطلوب لحشد العمال.

١. العمر المتزايد: من شأن معدلات الأعمار المتزايدة حول العالم أن تغير من طبيعة الحياة الوظيفية وعملية التعلم.
٢. ظهور الآلات الذكية: تؤدي أتمتة مكان العمل إلى إقصاء العمال البشر من أداء المهام الروتينية والمكررة.
٣. عالم الحوسبة: إنَّ الزيادة الهائلة في أجهزة الاستشعار وقدرات المعالجة تجعل من العالم نظاماً قابلاً للبرمجة.
٤. بيئة جديدة للإعلام: تتطلب أدوات الاتصال الجديدة محو الأمية الرقمية بما يتجاوز مجرد النصوص.
٥. المؤسسات فائقة التنظيم الهيكلي: تؤدي التكنولوجيا الاجتماعية إلى أشكال جديدة من الإنتاج وتوليد القيمة.
٦. العالم المتصل على الصعيد العالمي: من شأن الترابط العالمي المتزايد أن يضع التنوع وقابلية التكيف في صلب العمليات التنظيمية.

وتواجه الموارد البشرية في وقتنا الحالي وهداً من أكبر التحديات، ويتمثل في تعزيز فهم الكفاءات المتطورة المطلوب وجودها لدى العمال حتى يبقوا مؤهلين للتوظيف وفعالين في وظائفهم، الأمر الذي ينطوي على المزيد من الاستثمار في التدريب الموجه، ولكي تتسم عملية تحسين المهارات بالفعالية، لا بد من بذل جهود التخطيط السنوية للقوى العاملة التي تتضمن الاحتياجات الحالية والمستقبلية. وبناءً على خبرتنا المستقاة من زيارة مئات المؤسسات، فإنَّ أقلية ضئيلة جداً فقط هي من تطبق هذه الممارسة.

تواجه الموارد البشرية في وقتنا الحالي وهداً من أكبر التحديات، ويتمثل في تعزيز فهم الكفاءات المتطورة المطلوب وجودها لدى العمال حتى يبقوا مؤهلين للتوظيف وفعالين في وظائفهم، الأمر الذي ينطوي على المزيد من الاستثمار في التدريب الموجه، ولكي تتسم عملية تحسين المهارات بالفعالية، لا بد من بذل جهود التخطيط السنوية للقوى العاملة التي تتضمن الاحتياجات الحالية والمستقبلية. وبناءً على خبرتنا المستقاة من زيارة مئات المؤسسات، فإنَّ أقلية ضئيلة جداً فقط هي من تطبق هذه الممارسة.

إنَّ مجموعة المواهب في الغرب تتقلص وتصبح أكثر تجانساً، ففي أوروبا تمثل النساء ٤٢,٢٪ فقط من خريجي العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (٢٠١٥) ولكنَّ هذه النسبة تصل إلى نحو ٥٠٪ في الهند. ويتراوح هذا الرقم في الولايات المتحدة الأمريكية حول أواسط الـ ٣٠٪ مع انخفاض كبير في نسبة النساء من أصول أفريقية إلى حد ٢,٩٪ والنساء من أصول لاتينية ٣,٦٪ اللاتي حصلن على شهادات جامعية في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. وبالتالي، من المتوقع أن تشغل النساء في الولايات المتحدة ٢٥,٥٪ فقط من نسبة الوظائف في مجالات علوم الحاسوب والرياضيات، مع وصول التمثيل الكلي للنساء من الأصول الأفريقية واللاتينية والآسيوية إلى ١٠٪ علماً أنَّهن يشكّلن ٣٨,٣٪ من النساء في أمريكا. ولو نظرنا إلى هذا بالمقارنة مع موجة أساليب العمل الجديدة وتعدد الأجيال العاملة تحت سقف واحد وتمديد فترة الحياة الوظيفية، فإنه يُمكننا أن نرى بوضوح التحديات التي

وجهة نظر العمال

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة لإيجاد وتطوير واستبقاء المهارات المطلوبة لأداء أعمالها، الأمر الذي ينطبق على العمال كذلك. إنَّ هناك ملايين الموظفين في الوقت الحالي ممن ستخضع وظائفهم الروتينية للأتمتة قريباً، ووفقاً لاستطلاع أجرته "بي دبليو سي" مؤخراً فإنَّ ٧٤٪ من العمال الذين شملهم الاستطلاع يشعرون بمسؤولية شخصية حيال تحديث مهاراتهم، إذ لم يعد العمال يعتمدون على أرباب عملهم أو يثقون بمساعدتهم في تطوير مهاراتهم.

تُظهر هذه الإحصائية إجماع العمال عن اعتبار أنفسهم كموظفين تقليديين ضمن بنى تنظيمية كلاسيكية ربما تكون قد فشلت بالفعل في الحفاظ على مهاراتهم. وبالتالي، وبناءً على القطاع أو حجم الشركة، فقد يكون هناك تباين كبير في التدريب والموافق، ولكن عدد قليل من المؤسسات التي تقدم حوافز كافية لتشجيع موظفيها على مواصلة رحلة التعليم الخاصة بهم.

قامت "بروغايت" في عام ٢٠١٤ بإطلاق مدرسة الترميز الإلكترونية الخاصة بها في اليابان، مع برنامج يشتمل على الذكاء الاصطناعي والروبوتات وواجهة المتعامل، وسجل أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ مستخدم خلال الأعوام الثلاثة الأولى من انطلاق عمليات المدرسة. وجرى إثبات صحة زعم المدرسة بإمكانية تعلّم الترميز في فترة تتراوح بين ٩-١٥ أسبوعاً من خلال نتائج التوظيف الممتازة، ولا يقتصر النجاح على مجالات تكنولوجيا المعلومات فحسب، إذ يتم في الوقت الحالي اختبار صيغة التعلم المكثفة من خلال العديد من مبادرات تحسين المهارات داخل شركات في لوكسمبورغ والتي تقوم بإجراء تعديلات جذرية في أساليب الإنتاج الخاصة بها.

ويمثل "بنك شيفيلد للمهارات" (Sheffield Skills Bank) مثلاً آخرًا يكون فيه نموذج التدريب متكيفاً بالكامل مع الاحتياجات المحلية. وعوضاً عن الاضطرار لشراء خدمات تدريب الموظفين من كاتولوج فياسي، تقوم المؤسسات في مقاطعة شيفيلد بتقديم طلب محدد إلى بنك المهارات.

تدعم الخطة وتشجع أرباب العمل في منطقة مدينة شيفيلد على تطوير أعمالهم من خلال استثمارات ذكية في تدريب موظفيهم على المهارات. ولقد تلقت تمويلًا يبلغ ١٧ مليون جنيه إسترليني من الحكومة المحلية والصناديق الأوروبية. وتحرص الجهة المشغلة، التي ترتبط بسوق التدريب، على ملءمة الحلول التدريبية لمتطلبات الشركة على نحو أمثل. وبالإضافة إلى ذلك، بإمكان "بنك شيفيلد للمهارات" أن يمول ما يصل إلى ٧٠٪ من التدريب، في حال مطابقة المشاركين لمعايير الأهلية المحددة، وتقوم المصادر المحلية والإلكترونية بتحسين مهارات الأفراد في فترة تتراوح بين شهرين إلى تسعة أشهر. هذا وحصل أكثر من ٢,٠٠٠ شخص بالفعل على التدريب بموجب هذه الخطة، ولا زال ١٠,٠٠٠ شخص في مرحلة الإعداد للتدريب. ويقدم نجاح هذه المبادرة دليلاً على النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها عند تعاون الحكومة والمؤسسات في تصميم الإعدادات والمقاييس الصحيحة.

تشكّل الرغبة والحافز لدى العامل للشروع برحلة تعلّم أحد العناصر الهامة والضرورية. إن التغيير لا يُعتبر مسألة مريحة بالنسبة لغالبية الأشخاص. ففي حال وجود وظيفة معرضة للخطر في "الشركة أ"، يُمكننا أن نتصور إيجاد العامل لوظيفة مماثلة والانتقال للعمل في "الشركة ب". ولكنّ المسألة في وقتنا الحالي باختصار هي في الإمكانية الكبيرة لاختفاء الوظيفة الأخرى في "الشركة ب" أيضاً في المستقبل القريب. وعلى الرغم من أنّها ستكون القاعدة السائدة في معظم أماكن العمل، إلا أنّ

ومن شأن هذا الأمر أن يطرح بعض التساؤلات والمخاوف بالنسبة للموظف بدوام كامل. ففي حال لم يكن التدريب مدرجاً ضمن أهداف الوظيفة، أو لم تكن الحوافز مثل زيادة الراتب مرتبطة باكتساب الكفاءة، فلن يتمتع الموظفون بالحافز اللازم لتحسين مهاراتهم. ويُعتبر الإقرار بأهمية وضرورة التدريب وتوافر البرامج أمراً في غاية الأهمية. وفي حال عدم توافر التركيز التنظيمي على عملية اكتساب المهارات، فإنه يُمكن اعتبار التدريب كمكافأة تطال عدداً قليلاً من الموظفين بدلاً من كونها مسؤولة حرجة تقع على عاتق الجميع.

يُمكن للشركات الكبيرة ومؤسسات التكنولوجيا أن تولي قدراً كبيراً من الاهتمام لهذا الجانب المهم للغاية من ميزتها التنافسية، أما الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم فلا تتمتع دائماً بالحرية أو التمويل اللازم لتزويد العمال بقدر كبير من ساعات التدريب والميزانية. وقد يتباين الحافز لدى العمال بشكل كبير للغاية بحسب الشركة التي يعملون فيها، إلا أنّ ظهور التعليم عبر الإنترنت ومنصات "لوت-أوف-١" (١-lot-of) التدريبية والمساقات الهائلة المفتوحة عبر الإنترنت، أتاح للمشاركين اختيار صيغة ونمط التعليم الخاص بهم، ومتابعة المحاضرات في الوقت الفعلي، والتفاعل مع الطلاب حول العالم أو تصميم الجدول أو البرنامج التعليمي الخاص بهم. إنّ العالم مليء بفرص التعليم القابلة للتطوير والميسورة من حيث التكلفة، إذ تُعتبر مدارس ترميز التطبيقات والبرامج الحاسوبية من أمثلة أساليب التعلم الجديدة، وإن ما كان يراه البعض مستحيلاً منذ أعوام ليست بعيدة، لم يصبح ممكناً فحسب، بل أصبح ظاهرة عالمية. وبات بإمكان شخص لم يكن على أي دراية في مجال الترميز أن يُصبح ماهراً وكفوفاً للحصول على وظيفة في هذا المجال خلال ثلاثة أشهر. وتوجد العديد من الأمثلة عن مدارس الترميز التي تقبل الطلاب من ذوي المعرفة الضئيلة أو المعدومة في المجال التقني، ويتم اختيار المشاركين بالاعتماد على حافزهم ومهاراتهم المعرفية. ويعود نجاح المدارس بشكل جزئي إلى هيكلية البرنامج، حيث يشتمل التدريب بدوام كامل على اختبارات يومية، وعلاج فوري لمشاكل الطلاب، ومشاريع واقعية، ومتابعة فردية، إلخ. كما يتمكّن معظم الطلاب في نهاية المنهاج الذي يمتد لشهرين أو ثلاثة من إيجاد وظيفة.

تتحول هذه الصيغة إلى ظاهرة عالمية مع مشاركة دول مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وحتى فرنسا في "طفرة المدارس الإلكترونية"، إذ أن جاذبية هذا الصيغة أثبتت شعبيتها الكبيرة لدرجة أن قطاع الأعمال أصبح زاحراً بحقوق امتياز وحتى بتصنيف هذا البرنامج.

العديد من العمال ما زالوا يفضلون الحصول على وظيفة مماثلة في " الشركة ب" مقارنة بالمشاركة في تدريب يستمر لثلاثة أو أربع شهور للحصول على وظيفة مستدامة تتطلب المزيد من المهارات. وقد لا يكون الموظفون واثقين بقدرتهم على تحقيق المستويات المطلوب لجعل الأمر يستحق العناء، كما أنهم قد يخشون ابتعادهم لفترة طويلة عن آخر نشاط للتدريب أو تعلم مهارات جديدة قاموا به، لذا قد يبدو من المنطقي النظر إلى التدريب المكثف بشيء من الريبة.

يُمكن أن تشمل المخاوف المشروعة مسألة كيفية التعبير عن الوقت الذي تم قضاؤه في تحسين المهارات (الذي يمكن النظر إليه على أنه فترة توقف عن العمل) في السير الذاتية للموظفين، وما إذا كان الرابط بين تحسين المهارات والحصول على وظيفة أكثر استدامة يتسم بالوضوح. ويظهر العمال مجدداً قدرأ أكبر من التحفز للشروع في التدريب عندما يحصلون على ضمانات بإيجاد وظيفة أكثر استدامة ومعرضة لنسبة أقل من خطر الأتمتة عند استكمال رحلتهم التعليمية.

إن المؤسسات تفشل في أغلب الأحيان في نقل صورة التغييرات الكبيرة إلى الموظفين العاملين لديهم، إذ قد تخشى المؤسسات مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيرات الجذرية في طريقة عمل الأشخاص أو في التكنولوجيا والأنظمة. ويمكن للمنطق أن يُدير سلسلة الحماية ضد المنافسة الصناعية، وانعدام اليقين حيال خطوات نشر المشروع، أو حتى الافتقار إلى الوجود الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية من التغيير. إن الافتقار للشفافية لا يُسهم في دعم مسألة بناء الثقة، ويؤدي إلى خلق جو من الخوف والريبة بين الموظفين. وفي حال تم النظر إلى المبادرة على أنها إيجابية وتركز على المستقبل، فسبتم تلقيها بقدر أكبر من الحماس من قبل الأطراف المعنيين، كما يُعتبر التواصل الإيجابي فيما يخص مبادرات تحسين المهارات والمشروع الذي يحفز عملية التغيير، من العوامل المهمة للغاية لتحقيق النجاح.

٤. منظومة الحل



منظومة الحل

يتميز تحسين المهارات بقوته الكبيرة ولكن ينبغي تنفيذه باتباع الاستراتيجية الصحيحة، وهو عبارة عن حلّ يُمكن تصميمه لحل مشاكل الدول والمناطق والمؤسسات والقطاعات والأفراد، كما يحتاج إلى استراتيجية التنفيذ الصحيحة والأطر التنظيمية الداعمة وسوق العمل النشطة. ويُمكن تحسين المهارات بنجاح من خلال اتباع ست خطوات وفقاً لتسلسل محدد على النحو التالي:



يتم تعزيز العملية بواسطة تقييم الاستراتيجية وخطة التواصل، وتؤمن الدائرة المستمرة من التحسن (الرصد، والتقييم، والسياسة) الأساس المتين للمنهجية.

إنّ التعلّم من المراجعات الموسعة للمبادرات الدولية أتاح فرصة فهم التعقيد والمخاطر المترافقة مع عملية تحسين المهارات. كما أنّ تحليل السياق بعين خبيرة استناداً إلى نشر مبادرات تحسين المهارات على المستوى الإقليمي، أسهم في توفير الخلفية اللازمة لتصميم المنهجية المكونة من ست خطوات. وستساعد خارطة الطريق البسيطة هذه القادة في تصميم وتنفيذ خطط تحسين المهارات على نحو استراتيجي وبشكل ناجح.

الخطوة الأولى: تحليل وتعريف مبادرة تحسين المهارات

إنّ التخطيط مرادف للنجاح، وتُعتبر الخطوات التحضيرية عنصراً هاماً في الاستكمال الناجح لمبادرات تحسين المهارات، وتقوم هذه الخطوة بتعريف استراتيجية تحسين المهارات، لمنطقة أو قطاع أو شركة محددة. ولا بدّ أن تكون النتائج المتوقعة دقيقة، ويجب أن تشمل على النطاق، والميزانية (مع تفصيل للموارد المطلوبة)، والتنفيذ، ومشاركة الأطراف المعنيين.

تكون هذه الخطوة بأقصى فعالية لها عند تطبيق منهجية التفكير التصميمي، إذ تُتيح هذه المنهجية للأطراف المعنيين تخيّل المنتجات والخدمات والاستراتيجيات ونماذج الأعمال الجديدة الخاص بهم فضلاً عن المشاركة في استحداثها وتجهيز نماذجها الأولية. كما تُسهم في بناء آراء معمقة حيال متطلبات مجموعات المستخدمين (الموظفين والمؤسسات والحكومات). وتتمثل النتيجة المتوقعة من خطوة الجدوى هذه في تعريف سياق التمكين العام وفقاً لبُعدين رئيسيين اثنين: مشاركة الأطراف المعنيين وتوفير بيئة التمكين.

تعمل نتيجة هذا التقييم (راجع الشكل ٦) إلى جانب الأعمال التحضيرية المتعلقة بمشاركة الأطراف المعنيين وظروف التمكين على إرشاد عملية التنفيذ وتحديد تدابير النجاح التي ستوجه برنامج تحسين المهارات.

رعاية عملية تحسين المهارات

يتم إطلاق مبادرات تحسين المهارات من قبل القادة أصحاب الرؤية بعيدة النظر والذين فكّروا ملياً بالعناصر التجارية والاجتماعية طويلة الأمد التي تحافظ على النمو في بلدانهم أو قطاعاتهم. يُمكن أن تنشأ استراتيجيات تحسين المهارات من القادة السياسيين لبلد أو منطقة ما، أو يُمكن لها أن تكون مدفوعة من قبل قادة القطاعات والمؤسسات.

يلتزم القادة التزاماً عميقاً بتوليد نمو مستدام من خلال تطوير رأس المال الفكري وتحسين وتعزيز مهارات القوى العاملة. وتُعتبر القدرة على التوصل لإجماع حول الحلول المُمكنة للتحديات الكبيرة إلى جانب تحديث حافظة مهارات القوى العاملة من العوامل المهمة لنجاح أي مشروع أو مبادرة.

كما أنّ التوافق حول التدابير المشتركة والتعاونية هو أمر في غاية الأهمية، ويتمتع القادة من أصحاب النظرة الثاقبة بالقدرة على جمع مختلف الأطراف المعنيين حول العالم حول مائدة واحدة وإدارة الحوار فيما بينهم.

وتُعتبر مبادرة الرئيس ماكرون لتخصيص ميزانية وطنية ضخمة للتدريب المهني الحديث مثلاً مهماً عن الريادة في هذا المجال. تلقت هذه المبادرة دعماً من التغييرات الهائلة في الإطار التنظيمي الذي يُسرّع ويوسع عملية تحسين المهارات. وتأتي

الشكل ٦:

مصفوفة الأطراف المعنيين والإطار

مشاركة الأطراف المعنيين	مرتفع	أفضل سيناريو لمشروع تحسين المهارات	العمل على دعم الإطار التنظيمي
	منخفض	العمل على مشاركة الأطراف المعنيين	إعادة النظر في إطار التمكين وإجراء المشاورات
		مرتفع	منخفض

إطار التمكين (التنظيمي، الضريبي، التدريبي...)

المصدر: "بي دبليو سي"

للتوجه الاستراتيجي، والتطور الرقمي، والتقدم المتوقع للمهمة، وإنهم يقومون بقياس درجة الأتمتة والتحول الذي يطرأ على الوظيفة، ومع ذلك لا بد أن يكون تركيز الشركة على أفرادها وتقديمها لعملية تحسين مهارات تشاركية ومبسطة للحرص على الانتقال السلس نحو الأساليب الجديدة للعمل جانباً مركزياً لكافة عمليات تخطيط مهارات القوى العاملة.

الخطوة الثالثة: إجراء التقييم الفردي للموظفين وتقديم المشورة

حالما يتم تحديد ماهية الوظائف أو المهام الجديدة وكيفية المهارات المطلوبة، فهم الأهمية بمكان إجراء مطابقة للموظفين الذين يتمتعون بأعلى قدر من التحفيز والملائمة في الخصائص. ويُعتبر تقييم المهارات الحالية عاملاً رئيسياً، إذ أنه يُمكن من الانتقال إلى الوظيفة الجديدة على نحو سريع. وتُملّي منهجية تحسين المهارات إجراء تقييم فردي كامل لكل موظف، كما تعمل على قياس الإنجازات الوظيفية، بالإضافة إلى الطموحات الشخصية والمهنية.

ويعطي هذا التقييم مؤشرات حول مجموعة من العوامل التي قد تؤثر على حافزة المهارات الخاصة بهم، ومستوى التحفيز لديهم تجاه الشركة ومدى ملاءمتهم للوظائف المستقبلية. يشتمل هذا التقييم على تعريف للمهارات الرأسية، المرتبط بأنشطة العمل الحالية والمهارات الشخصية والرقمية، فعلى سبيل المثال، يؤدي استخدام منهجية التقييم التجميعي التي تحتوي على ملاحظات رأسية وتحليل المهارات الرقمية والشخصية، وتأخذ بعين الاعتبار الطموحات المهنية والشخصية إلى الوصول لتقييم غير دقيق على الإطلاق، إذ تتيح للموظف مشاركة اهتماماته ومعرفته الشخصية عن المجالات المطلوبة من قبل الفرص الوظيفية الجديدة والتي يُحتمل أن تكون مختلفة للغاية عن وظيفته الحالية بل ولا تُستخدم فيها أبداً.

الخطوة الثانية: تصميم خطة مهارات القوى العاملة المؤسسية

يُحدث الحصول على تكنولوجيا جديدة تحولاً ملموساً في عمل غالبية المؤسسات، وينطبق ذلك بصفة خاصة على عدد الموظفين المشاركين في الأنشطة أو الوظائف الجديدة، وأنواع الكفاءات المطلوبة لأداء هذه الوظائف. لقد واجهت نسبة كبيرة من المؤسسات المشاركة في البحث وتقصي الحقائق الأولي فجوات مماثلة في مهارات القوى العاملة لديها، وتمثلت إحدى الاستنتاجات الهامة والحاسمة في عدم ترجمة غالبية هذه المؤسسات لخططها للاستثمار في المجال التقني والرقمي إلى خطط لتنمية رأس المال البشري، وظهرت العديد من الأمثلة على هذه الثغرة بغض النظر عن القطاع.

لم يعد التنبؤ بمكافئات الدوام الكامل (FTEs) باستخدام البيانات التاريخية، مثل معدل دوران الموظفين، والرواتب التقاعدية، وخلق فرص العمل الجديدة، وتخفيض الوظائف، بالأمر الكافي بعد الآن. إذ يتطلب النموذج الجديد تعقب التغييرات التي تطرأ على حافزة جودة وكفاءة الكفاءات، وتُعتبر معرفة كيفية ومكان اكتساب الكفاءة جزءاً لا يتجزأ من منهجية التنبؤ التنظيمية الجديدة هذه.

لقد أصبح بإمكان الرؤساء التنفيذيين لشؤون الموارد البشرية الآن الاعتماد على جيل جديد من أدوات تخطيط القوى العاملة للمساعدة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وفقاً

الخطوة الرابعة: مطابقة الوظائف (العلم الجديد) وإشراك العمال

حالما يتم تحديد نوعية وكمية الوظائف المستقبلية واستكمال عملية تقييم حافظة المهارات الحقيقية، والحافز، والطموحات التي يتمتع بها الموظفون؛ ستقوم الأدوات الجديدة لمطابقة الوظائف، والتي تستخدم الذكاء الاصطناعي، بإعطاء توصيات في الوقت الفعلي حول الخيار الأنسب.

يقوم هذا الابتكار الثوري في مجال برمجيات الموارد البشرية مثل "ريمايندر" (riminder)، و"داين أ جوب" (dynajob)، و"سيد لينك" (seedlink)، و"ليب" (leap)، وغيرها بتحميل الملف الكامل للموظف على منصة مدعومة بأساليب التعلم الآلي العميقة والتي ستقوم بسلاسة بالربط بين الشواغر الوظيفية المناسبة للمرشحين. تُتيح هذه الأنظمة للرؤساء التنفيذيين لشؤون الموارد البشرية البقاء على اطلاع على أحدث التطورات التي تطرأ على متطلبات الوظيفة أو المنصب، والاطمئنان إلى أنه سيتم إيجاد و/أو النظر في المرشحين الأفضل لشغل الوظيفة.

الخطوة الخامسة: اختيار التدريب والمزودين

إن الحرص على كون التدريب المقدم للعمال عالي الجودة ويتسم بالفعالية والكفاءة لتجهيزهم للوظيفة الجديدة، يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح جميع مبادرات تحسين المهارات. كما أن ضمان مستوي عالٍ من إمكانية التوظيف يولد وفورات هائلة للدولة وللشركات. ويُسهّم المستوي المرتفع لإمكانية التوظيف في إشراك الموظفين في المبادرة على نحو إيجابي ويؤثر على التوقعات المستقبلية والحافز لديهم، وتزودنا بمبادرات تحسين المهارات بفرصة لعكس أسواق التدريب المهني التقليدية من سوق قائم على العرض إلى نموذج مدفوع بالسوق. يركز على الحاجات الحقيقية للشركات والأشخاص. وتعزز هذه المنهجية العمل الجماعي وتساعد في تشكيل أساس متين للتعليم مدى الحياة.

تعدّ أكثر النماذج نجاحاً تلك التي تنطوي على تكاتف الحكومة والمؤسسات للعمل سوية، ويضمن هذا التعاون تفصيل المهارات المطلوبة بالشكل الصحيح، وقيام مزودي الخدمات التدريبية وبسهولة بتصميم ومواءمة عمليات التدخل. وتكفل الأهداف المحددة والبرامج القابلة للقياس قيام العمال بتحسين المهارات والعودة إلى الوظائف المستخدمة على نحو سريع.

الخطوة السادسة: رصد وتقييم وتحسين السياسة

تتسم هذه المرحلة المتقاطعة من الرصد والتحسين المستمر بوجود التواصل في موقع محوري منها. وينبغي على وظيفة التواصل بدءاً من الشروع بالبرنامج حتى استكمالها ومرحلة استخلاص المعلومات، تقديم معلومات في الوقت الحقيقي للمدراء الحكوميين للبرنامج، والرؤساء التنفيذيين لشؤون الموارد البشرية لدى المؤسسات المشاركة والموظفين. وتحصل هذه الوظيفة على الدعم على من قبل منصة رقمية توفر مؤشرات أداء رئيسية للخطوات الخمس الموضحة أعلاه. على سبيل المثال:

- تقوم أدوات تخطيط القوى العاملة برصد التنبؤات المؤسسية (إحصائيات الموظفين وكفاءاتهم).
- تُشير نماذج تقييم المهارات الفردية إلى مستوي الكفاءات والحافز لدى القوى العاملة.
- تقدم أدوات مطابقة الوظائف لمحة عامة عن الفرص الوظيفية لكافة الموظفين المشاركين.
- يوفر توحيد خطط تنمية المهارات الفردية لمحة عامة واضحة عن المهارات المطلوبة لملء الوظائف الجديدة/الشاغرة في أي سوق معينة.
- تعمل منصة التدريب على تسجيل الرحلة التعليمية لكلٍ من المشاركين، وتتبع تقدم عملية اكتساب المهارات بشكل يومي وتعكس تكاليف التدريب.

تزوّد هذه الخطوة الحكومات المشاركة بمجموعة كاملة من الإحصائيات والأدلة الحيوية عن معدلات الالتحاق بالتدريبات واستكمالها.

التواصل

حالما تدخل مبادرة تحسين المهارات في المرحلة الحرجة المتمثلة بتعيين الموظفين ممن خضعوا لتحسين المهارات في الوظائف الجديدة، تقوم استراتيجية التواصل بدعم كافة قصص النجاح من خلال منصة تشمل جميع وسائل الإعلام، وتركز القصص الإعلامية التي تتبعت التطور الفردي للموظفين خلال رحلة تحسين المهارات على "قصة الأخبار الجيدة" الخاصة بالتعيين الوظيفي الناجح. ويتم إظهار الموظفين الناجحين كأمثلة يُحتذى بها للحكومة والمؤسسات المشاركة والموظفين الآخرين خلال

الاستثمار في تحسين المهارات: عائد واضح

نلاحظ من خلال إلقاء نظرة واقعية على التكلفة المالية الواقعة على المجتمع والتي تشمل التسريح من العمل والبطالة وتكاليف التعيين، بأنّ تحسين المهارات هو أكثر الحلول فعالية. يناقش هذا القسم جدوى اعتبار مبادرات تحسين المهارات كاستثمارات بدلاً من كونها مجرد تكاليف تدريبية اعتيادية. وبالإضافة إلى استعراض مكونات هذا الاستثمار، يتضمن هذا القسم تعريفاً أكثر شمولاً وواقعية للتكاليف، كما أنّه لا يُمكن الاستهانة بأهمية القياس المستند إلى معايير مرجعية ومقارنة الوفورات والمكاسب الدقيقة كتلك الواردة أعلاه.

لن تكون غالبية مبادرات تحسين المهارات قادرة على تحقيق إمكاناتها الكاملة ما لم تقم الحكومة بخلق وتفعيل الشروط التي من شأنها أن تُمكن هذا. يُساهم الدعم المالي من خلال مراجعة وتعديل السياسة الوطنية في الحد من العوائق الماثلة أمام مشاركة المؤسسات والمشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم والموظفين. كما تعمل هذه السياسات على تسريع الاستثمار في تحسين المهارات.

إن التحول المطلوب في النموذج ودمج الاستثمارات اللازمة، سيعملان على مضاعفة تكاليف التدريب ثلاث مرات لكل من الموظفين المشاركين لتصل بالمتوسط إلى ١,٣٥٦ يورو لكلّ عامل. ووفقاً لتحليل أجراه المركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني فمن المهم وجود إطار فني ومالي جديد لإنفاق الاستثمارات في هذا السياق.

لن تقوم الحكومات وحدها بإيجاد حلّ للتحدي المالي، إذ ستضطلع شركات التأمين والبنوك والمستثمرون في المجالات ذات التأثير بدورها في تصميم الحلول الخاصة بهذا النوع الجديد وغير الملموس من الاستثمارات. ويُعتبر إيجاد سبل مجانية أو غير مكلفة لتمويل مبادرات تحسين المهارات وتحسين إدارة النقد إحدى الأولويات القصوى للرؤساء التنفيذيين، كما أنّها سوق ضخمة وغير مستغلة بالنسبة للمؤسسات المالية.

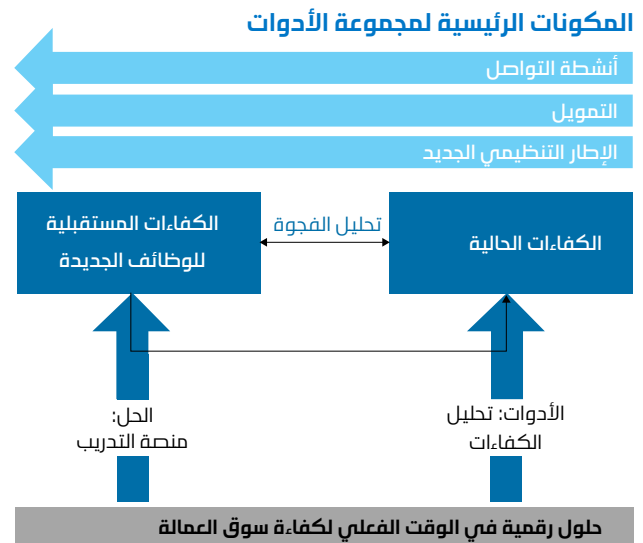
حصولهم على مناصب ووظائف داخلية وخارجية جديدة. وتُعتبر استراتيجية التواصل هذه عاملاً ضرورياً لإحداث نقلة في عقليات الأشخاص.

تُبيّن دورة تحسين المهارات الموضحة أدناه عناصر إطار العمل الوطني، والنمو المؤسسي، وقابلية التوظيف للعاملين. ويتم دعم إطار العمل بمهارات جديدة، وهما يتضمنان عناصر تدفع قدماً بالنمو الاقتصادي والدمج الاجتماعي.

تُبيّن الخطوات الموضحة هنا منهجية عملية ومنيعة لضمان كون الفئة العاملة في كل بلد جاهزة وقادرة على المضي نحو الأمام بالتناغم مع تغيّر الأزمنة والتكنولوجيا.

الشكل ٧

صندوق أدوات تحسين المهارات



المصدر: "بي دبليو سي"

تُبيّن الخطوات الموضحة هنا منهجية عملية ومنيعة لضمان كون الفئة العاملة في كل بلد جاهزة وقادرة على المضي نحو الأمام بالتناغم مع تغيّر الأزمنة والتكنولوجيا.

العائد على الاستثمار في تحسين المهارات: من شأن استثمار يورو واحد أن يوفر أو يولد ٢ يورو على الأقل

يتكون الاستثمار في تحسين المهارات من عدد من العناصر يعمل كل منها على تقديم نظرة مختلفة عن الاستثمار المطلوب والعائدات المحتملة، وتُساعد تمارين تخطيط القوى العاملة على تعريف المهارات المستقبلية وتحدد عدد الموظفين المطلوب للعمل مع التكنولوجيا الجديدة، الأمر الذي يشير إلى الاستثمار المحتمل. وتشمل التكاليف التكميلية تقييم المهارات الفردية والحافز لدى الموظفين والمستشارين المهنيين الذين يقدمون النصيحة المستقلة والدعم الفردي خلال عملية تحسين المهارات. وقد تُعتبر هذه المهارات غير ضرورية من قبل البعض، إلا أنها تؤثر على معدلات النجاح الخاصة بمبادرة تحسين المهارات.

يقدم المثال التالي توضيحاً ملموساً حول قيمة تحسين المهارات، وهو لا يترك أي مجال للشك بأنه الحل المفضل والأكثر فعالية بالمقارنة مع عمليات التسريح أو خطط توظيف الموظفين الجدد. ويجري حساب العائد على الاستثمار للشركات والحكومات وفقاً لافتراضات شديدة التحفظ باستخدام جزمتين من الخصائص: موظف من ذوي المهارات المنخفضة (جون)، وموظف من ذوي المهارات العالية (بول). تتباين الرواتب في هاتين الحالتين بشكل كبير (١٢,٨٠٠ يورو لـ جون/٢٤,٢٠٠ يورو لبول). وتوضح هذه الأرقام أثر تكلفة الراتب خلال فترة التدريب (بما في ذلك التكلفة الأعلى المترتبة على تدريب الموظفين من ذوي المهارات العالية).

الشكل ٧:

صندوق أدوات تحسين المهارات

الاستثمار في رفع سوية المهارات		جون		بول	
خصائص الموظف		مهارات منخفضة		مهارات عالية	
الراتب الشهري		٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٦,٠٠٠	٦,٠٠٠
التقييم والدعم الفردي		٥٠٠	٤	١,٢٠٠	٥
التدريب: ٣٢٠ ساعة		٢,٥٠٠	٢٠	٣,٠٠٠	١٢
لعدة شهرين بمعدل ١٥ و ٢٥ يورو بالترتيب		٤,٨٠٠	٣٨	٨,٠٠٠	٣٣
تكلفة الراتب خلال فترة التدريب		٥,٠٠٠	٣٩	١٢,٠٠٠	٥٠
الإجمالي		١٢,٨٠٠	١٠٠	٢٤,٢٠٠	١٠٠

المصدر: "بي دبليو سي"

أمثلة حول عملية الاستثمار في تحسين المهارات

بغية تكوين فهم حقيقي لإمكانات تحقيق الوفورات وغيرها من المزايا التنظيمية، يُمكن الخوض في مثالين حول اتخاذ القرارات بخصوص الاستثمار في تحسين المهارات.

المثال الأول: التسريحات الناجمة عن الأتمتة (الروبوتات)

ستقوم الروبوتات الجديدة بأتمتة أغلب المهام الحالية التي يضطلع بها جون وبول، ما يجعل وظائفهم منتهية الصلاحية. وبموجب عملية اتخاذ القرار الحالية، يأخذ الرؤساء التنفيذيون في الحسبان أولاً قرار تسريح كل من جون وبول. ويجري هنا قياس الاستثمار في تحسين المهارات بالمقارنة مع تكاليف التسريح. وفي هذا المثال، تتمثل افتراضات التسريح فيما يلي:

الاستثمار في رفع سوية المهارات		جون		بول	
خصائص الموظف		مهارات منخفضة		مهارات عالية	
التعويض: راتب ستة أشهر		١٥,٠٠٠	١٥,٠٠٠	٣٦,٠٠٠	٣٦,٠٠٠
التكاليف الإضافية للتسريح (القانونية، والتنسيب الخارجي، والتدريب...)		٧,٥٠٠	٧,٥٠٠	٣٦,٠٠٠	٣٦,٠٠٠
تمثل رواتب ٣ و ٦ أشهر على الترتيب					
التكاليف الإجمالية للتسريح		٢٢,٥٠٠	٢٢,٥٠٠	٧٢,٠٠٠	٧٢,٠٠٠

ومن الناحية العملية، فإنه يتم حتماً الاستهانة بتكاليف التسريح. وبحسب القطاع، والعقود الاجتماعية السارية، والمناخ الاجتماعي، واللوائح التنظيمية في البلاد، يُمكن للشركات أن تكون مسؤولة عن رواتب تصل لـ ٣ أعوام، والتي تصل قيمتها إلى ٩٠,٠٠٠ يورو لـ جون و ٢١٦,٠٠٠ يورو لبول. ونظراً لقيام الشركة بتعيين موظفين جدد في أقسام أخرى، يأتي تحسين المهارات كحل واضح لزيادة إمكانية النقل.

ومن خلال الشروع بتنفيذ برنامج لتحسين المهارات، وفي حال مطابقة الخصائص المهارية التي يتمتع بها كل من جون وبول مع الوظائف الشاغرة، فسيكون بإمكان الشركة استعادة حدّ أدنى قدره ٩,٧٠٠ يورو لـ جون (أقل بـ ٤٣٪ من تكاليف التسريح) و ٤٧,٨٠٠ يورو لبول (أقل بـ ٦٦٪ من تكاليف التسريح).

وستتمكن الشركة بالحد الأدنى من تحقيق وفورات ما بين ٤٣٪ و ٦٦٪ من تكاليف التسريح لوحدتها، قبل التفكير

اللزامة للعمل عليها، في الواقع، لا يوجد عقاب في سوق العمل، وبقيت وظيفتها مشغل ومشرف خط الإنتاج شاغرتان لأكثر من تسعة أشهر ما أدى إلى خسائر في الإيرادات تصل بالترتيب إلى 50 ألف يورو و 100 يورو. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي على أيّ من الموظفين الجدد أي يشاركوا في دورة تثقيفية ويخضعوا للتدريب والتعيين ضمن كوادر الشركة.

إنّ استثمار 12,800 يورو في جين و 22,000 يورو في بولين لتحسين مهارتهما سيجعلهما جاهزتان للعمل خلال 3 أشهر. وكانت الشركة قد ولّدت إيرادات تساوي 50,000 يورو و 100,000 يورو من خلال موظفين مندمجين بالفعل ويتمتعون بقدرة فورية على الإنتاج مع هامش ضئيل جداً للفشل. وبهامش إجمالي يبلغ 50%، فإن الشركة كانت ستولد هامشاً إضافياً يبلغ 12,200 يورو لجين و 27,000 يورو لبولين. وستكون الشركة مضطرة لملء الشواغر التي تركتها كل من جين وبولين، ولكن بما أنه يسهل إيجاد المهارات المطلوبة للوظائف القديمة في السوق، فسيكون من السهولة بمكان تحسين مهارات أحد الموظفين داخلياً أو تعيين شخص خارجياً.

وباختصار، فإنّ الاستثمار في تحسين المهارات يقدم هامشاً إجمالياً أعلى وأسرع من ذلك الخاص بالتوظيف الخارجي في الوظائف الجديدة التي تتطلب خصائص مهارية محددة. وخلال ستة أشهر، يُمكن للهامش الإجمالي الذي يولده إنتاج التوظيف أن يستعيد المبلغ الذي أنفق على الاستثمار في تحسين مهارات الموظفين.

ومؤخراً، تمتعت العديد من مؤسسات التصنيع بقدر مرتفع من الاستثمار التقني في حقبة "الصناعة 4.0". وتدور استراتيجياتهم حول تحسين المهارات والتنقل الداخلي المتزايد، بصفتها الأسلوب الرئيسي لشغل الوظائف. ومن الواضح أن الاستثمار في تحسين المهارات يكلف أكثر من 30,000 يورو لكل عامل، وفي بعض الحالات، يتجاوز الـ 60,000 يورو، ومع ذلك لا يزال العائد على الاستثمار الخاص بها مثيراً جداً للاهتمام.

بالمزايا الأخرى لتحسين المهارات مثل الادخار لآليات الدعم الحكومية (State Support Mechanisms). ويُمكن لهذه التكلفة أن ترتفع بسرعة في حال وجود مشاكل مع الاتحادات أو غيرها من العوامل الاجتماعية مثل زيادة أقساط الرواتب للموظفين الجدد (في سياق نقص المواهب)، كما يتمكن الشركة وبشكل غير مباشر من تحقيق وفورات في جزء من تكاليف التعيين في الوظائف الشاغرة.

جون	بول	خصائص الموظف
مهارات منخفضة	مهارات عالية	الراتب الشهري
2,500 يورو	7,000 يورو	الاستثمار في رفع سوية المهارات
12,800 يورو	24,200 يورو	الحد الأدنى من تقدير تكلفة التسريح
22,000 يورو	72,000 يورو	
9,700 يورو	47,800 يورو	الوفورات المحتملة

وبناءً على الأبحاث الأوروبية، فإنّ السيناريوهات العالية الواردة أعلاه متحفظة جداً فيما يتعلق بالوفورات. وبالإضافة إلى المزايا المالية، فإنّ المكاسب الاجتماعية والتنظيمية وتلك المتعلقة بالسمعة الناجمة عن تحسين المهارات أكبر بكثير من تلك المترتبة عن تسريح أيّ من القوى العاملة. لا تشمل الوفورات في هذا المثال الدعم الحكومي المحتمل في الاستثمار في تحسين المهارات، والذي سيكون له وبوضوح أثر أكثر إيجابية فيما يخص العائد المالي.

المثال الثاني: المهارات الجديدة غير المتوفرة في السوق

سيتطلب الاستثمار في آلات جديدة مجموعة جديدة كاملة من المهارات والمناصب الوظيفية، والتي يصعب جداً تعيينها في أي سوق كانت. وفي عملية اتخاذ القرار الحالية، يُفكر الرؤساء التنفيذيون للشركات أولاً في التعيين الخارجي أو التعامل مع وكالة توظيف. وسيكون التركيز على تعيين القوى العاملة ونقلها لتصبح قريبة من المصنع، وفي هذه الحالة سيتم قياس تحسين المهارات بالمقارنة مع الإيرادات والخسائر الهامشية.

دعونا نفترض بأنّ الشركة أسست قسماً جديداً، وتقوم بتعيين فئتين من الموظفين مهّن يتمتعون بخبرة محددة جداً بالجيل الجديد من الآلات هما مشغل ومشرف على خط الإنتاج، وكانت كل من جين وبولين تعملان في الأدوار ذاتها على الآلات الأقدم في قسم آخر.

لقد تم طرح الآلات التي تم جلبها حديثاً في الأسواق للتو، وبالتالي فإنّ عدداً قليلاً جداً من الأشخاص يتمتعون بالخبرة

التي تُعتبر متحفظة بقدر كبير الدعم العام (إعانات البطالة، وغيرها) وخسارة التحويلات المالية الحكومية (العائدات الضريبية، والمساهمة الاجتماعية، وغيرها). ويوضح هذا المثال بأنّ الخسارة التقديرية في الإيرادات الحكومية أعلى من تلك التي تكبدها المؤسسات عند تحسين المهارات. ولأغراض إيضاحية، لا بد أن ينجح الموظفون في وظائفهم الجديدة ما يلغي الحاجة للاستفادة من إعانات البطالة.

الشكل ٨:

استعراض متوسط التكلفة السنوية للشخص العاطل عن العمل في مجموعة من الدول (المبالغ باليورو)

نوع التكاليف	بلجيكا	ألمانيا	فرنسا	إسبانيا	السويد	المملكة المتحدة
التدخل العام	٩,٤٩٣	٨,٧٩٣	١٠,٦٨٦	١٠,٧٧٨	٧,٤٧٥	٣,٥٦١
إعانات البطالة والتكاليف الاجتماعية والإدارية والتوجيهية	١,٦٨٣	٢,٠٢٠	١,٦٤١	٢٤٢	٣,٠١٨	١,٧٤٦
إجمالي التدخل العام	١١,١٧٦	١٠,٨١٣	١٢,٣٢٧	١١,٠٢٠	١٠,٤٩٣	٥,٣٠٧
الخسارة في المساهمة الاجتماعية لأرباب العمل	٨,٧٤٧	٤,٦٠٦	١٠,١٧٢	٥,٧٥٦	٨,٥٨٥	٢,٩٥٥
الخسارة المحتملة للإيرادات	٤,١٠٤	٤,٨٩٣	٣,٢٩٤	١,٢٢٢	١,٩١١	٢,٥٣٩
خسائر الضرائب المباشرة	٨,٢٤٠	٤,٤٦٣	١,٨٨٨	١,٢٩١	٢,٤٨٩	٤,٤٩٨
خسائر الضرائب غير المباشرة	١,١٧٧	٧٧٩	١,٠٥٧	٧٠٠	٣,٤٢٧	٢,٧١٠
إجمالي الخسارة المحتملة للإيرادات	٢٢,٢٦٧	١٤,٧٣٧	١٦,٤١١	٨,٩٧٠	١٦,٤١٢	١٢,٧٠٢
إجمالي متوسط التكلفة على الشخص العاطل عن العمل	٣٣,٤٤٣	٢٥,٥٠٠	٢٨,٧٣٧	١٩,٩٩١	٢٦,٩٠٥	١٨,٠٠٨

المصدر: شركة "أيديا كونسولت"

المثال الثاني: الإيرادات المباشرة والنتائج المحلي الإجمالي

بالإضافة إلى الخسارة المباشرة في الإيرادات من الميزانية العمومية، تمثل الوظيفة الشاغرة خسارة في نمو الناتج المحلي الإجمالي للدولة. وعلى الرغم من بحث العديد من الدول عن أجزاء نسب مئوية إضافية من النمو، فإن لديها مجموعة غير مستغلة من النمو في فئة الوظائف الشاغرة.

وعلى الصعيد المالي، فإن هناك مزايا واضحة للحكومات التي تستثمر في تحسين المهارات في مناطقها، ولا تشكّل الوفورات ومكاسب الناتج المحلي الإجمالي إلا اثنين من هذه المزايا. ولكن، ونظراً لقلّة المؤلفات حول هذا الموضوع، يجب على الحكومات ومراكز الأبحاث السعي نحو دراسات جديدة فيما يتعلق بالأثر الاقتصادي لتحسين المهارات.

جبن	بولين
مهارات منخفضة	مهارات عالية
الراتب الشهري	٦,٠٠٠ يورو
الاستثمار في رفع سوية المهارات	٢٤,٢٠٠ يورو
متوسط الإيرادات السنوية الناتجة	٢٠٠,٠٠٠ يورو
الهامش الإجمالي (٥٠٪) على ستة أشهر	٥٠,٠٠٠ يورو
الهامش الإجمالي المحتمل	٢٥,٨٠٠ يورو
١٢,٢٠٠ يورو	

غالباً ما تظهر مثل هاتين الحالتين العمليتين للغاية في القطاعات في الوقت الحالي، إذ يؤدي الاستثمار في تحسين المهارات إلى حد أدنى كبير من الوفورات يصل إلى ٤٣٪ بالمقارنة مع سيناريو التسريح، كما يمكن استرداده خلال ستة أشهر في حالة النقص في المواهب.

التدخل الحكومي

يترك الأثر المالي لعملية تحسين المهارات بالنسبة للحكومات تأثيراً كبيراً على الناتج المحلي الإجمالي، والإيرادات الضريبية، وميزانيات وزارة العمل التي تقدم الحماية للعاطلين عن العمل. وننظر هنا إلى عنصرين رئيسيين:

- الأثر الناجم عن عدم تقديم الدعم لتحسين المهارات في بند الإنفاق العام.
- المستوى الصحيح من التدخل المالي الذي سيمكّن ويسرع مبادرات تحسين المهارات.

الأثر الذي يتركه دعم الإنفاق العام لعملية تحسين المهارات

تقدم الأمثلة أدناه منظوراً واضحاً حول تكاليف التسريح وتكاليف الإيرادات المباشرة.

المثال الأول: الاستثمارات في تحسين المهارات مقابل تكاليف التسريح من العمل

تستطيع الدولة في هذا المثال أن توفر تكاليف البطالة التي قُدّرت في عام ٢٠١٢ بما يصل إلى ١٩,٠٠٠ يورو في إسبانيا وما يصل إلى ٣٣,٠٠٠ في بلجيكا. وعلى الرغم من أن الدراسة التي أجريت عام ٢٠١٢ تعتبر قديمة للغاية، إلا أنّ ضخامة هذه الأرقام ما زالت صحيحة. تشمل هذه التقديرات

جسر المهارات في لوكسمبورغ

تغطية ٥٠٪ على الأقل من إجمالي تكاليف الدعم وتقديم مقاربة منهجية قوية.

تشتمل عملية بناء منظومة شاملة لتحسين المهارات على أبعاد مهمة مثل اللوائح التنظيمية، والنماذج التي يُقتدى بها من أرباب العمل والموظفين، وتخطيط القوى العاملة، والتقييم الفردي للمهارات. وتُسهم الإدارة المبسطة لعملية تحسين المهارات وبشكل كبير في النجاح الإجمالي لمبادرة تحسين المهارات على الصعيدين الوطني والإقليمي.

تتسم مبادرة "جسر المهارات في لوكسمبورغ" بأنها متاحة لأي شركة تمر بمرحلة انتقالية كبيرة في تنظيم العمل لديها بسبب الاستثمارات التكنولوجية والرقمية. إنَّ تحسين إمكانية توظيف القوى العاملة يتطلب مقاربة استباقية، ويختلف الدعم المالي المقدم من هذه المبادرة عن أي مبادرة أخرى في البلاد، إذ أن التغطية الممنوحة من خلال المساعدة الفنية للشركة والمجموعات الفردية تمثّلها عن غيرها من المبادرات. ويستوعب البرنامج ما يصل إلى ٨٠٪ من تكاليف التدريب دون قيود، بالإضافة إلى تقديم ٩٠٪ من بدل الرواتب خلال فترة التدريب، هذا وتم تصميم هذه المبادرة حول الحدّ من أعباء إدارة البرنامج الواقعة على عاتق المؤسسات المشاركة وتعزيز ممارسات تخطيط القوى العاملة لدى المؤسسات. وترد أدناه أبرز معالم الدعم والمساعدة الفنية والمالية التي يقدمها برنامج "جسر المهارات في لوكسمبورغ".

الشكل ٩:

المساعدة الفنية والمالية المقترحة

الدعم الذي تتلقاه الشركة:	المساعدة الفنية لتخطيط القوى العاملة وتقييم الموظفين
حد أقصى يصل لـ ١٢ يوماً لكل شركة	الإرشاد الفردي خلال فترة المشروع
يوم واحد لكل موظف	تكلفة التدريب للموظف الواحد (السداد على الفواتير)
التنقل الداخلي: ٣٥٪	تكاليف الرواتب خلال فترة التدريب (البطالة الجزئية)
التنقل الخارجي، القطاع ذاته: ٥٠٪	
التنقل الخارجي، قطاع مختلف: ٨٠٪	
٩٠٪ من راتب الموظف، محدودة بحد أقصى يبلغ ٢٥٠٪ من الحد الأدنى للأجر	

المصدر: www.skillsbridge.lu

من الإعانات إلى نماذج رسوم الأداء

من حيث الفعالية، تتمتع الحكومة بفرصة دعم تكاليف التدريب عبر "نموذج رسوم النجاح" (Success Fee Model). ونظراً للعدد الكبير من الشواغر في وظائف تكنولوجيا المعلومات والوظائف التكنولوجية بشكل عام في سوق العمل، يجب أن يُمنح مزودو التدريبات عالية الجودة ممّن يقدمون برامج مخصصة الحق للمشاركة بشكل جزئي في نموذج رسوم النجاح مع إمكانية الحصول على تعويض أعلى.

ومن شأن نموذج رسوم نجاح التدريب هذا أن يغير من المشهد الاقتصادي إلى سوق مدفوعة بقوى الطلب، حيث ترتبط المقاييس بالتوظيف الناجح للمشاركين الذين خضعوا لتحسين المهارات. كما يحدّ بشكل كبير من المخاطر المالية للإنفاق العام ويزيد أيضاً من العائد على الاستثمار للشركات والموظفين. وتتمثل الميزة الرئيسية لنموذج الأعمال الجديد هذا في تقريب جميع الأطراف المعنيين ذوي الصلة من مقاييس الإنجاز ذاتها في عملية تحسين المهارات؛ والتعيين الناجح للموظفين الخاضعين لتحسين المهارات في وظيفة جديدة ومستدامة.

قيمة المنهجية الشاملة

هناك فرق واضح على صعيد التدخلات الحكومية بين المنهجية الشاملة الأوسع التي تتضمن تقديم دعم المساندة الفنية وبين تلك المنهجيات التي تحد من النطاق عبر امتصاص تكاليف التدريب بشكل جزئي. ونظراً لتعقيد وحجم الاستثمار المطلوب، فإننا نوصي بأن تراجع الحكومات خطط التدخل خاصتها لضمان استخدام منهجية كاملة وشاملة. وحتى تكون واثقة من تمتع القوى العاملة في البلاد بإمكانية توظيف حقيقية على المدى البعيد ونجاح تدخلات تحسين المهارات، يجب على الحكومات أن تؤمّن

٥. الخاتمة



الخاتمة

لم يعد مئات الملايين من الأشخاص العاطلين عن العمل، من ذوي المؤهلات العالية أو المهارات المنخفضة قادرين على تلبية الاحتياجات المهنية للشركات، إلا أنّ المؤسسات تبحث بشدة عن خصائص مناسبة لملء الشواغر الوظيفية المتزايدة.

إنّ هذه القوى العاملة الضائعة تسبب خسارة هائلة في النمو، كما أنّ تسارع الاقتصاد الرقمي يزيد من معاناة المؤسسات في أمريكا الشمالية وأوروبا. كما تتعثر مختلف القطاعات مثل الإعلام، وتجارة التجزئة، والخدمات المصرفية وسط سعيها لنقل نموذج أعمالها وقواها العاملة نحو المستقبل.

وبالنظر إلى ضخامة الاحتياجات الاقتصادية والمالية اللازمة لتحضير القوى العاملة للوظائف المستقبلية، فإن هذه المشاكل قد تنتشر على الصعيد العالمي قريباً. ويُحتمل أن تتحول الدول التي تفتقر للبنى التحتية الرقمية المناسبة والقوى العاملة المجهزة جيداً إلى مناطق غير مرغوبة، إذ يرى المجتمع الدولي بأنّ نموها متعثر أو بطيء وبأنّ المؤسسات العاملة فيها تتقلص حجماً.

ستقوم الدول التي يقودها قادة من ذوي الرؤية الثاقبة والذين يدعمون تمكين الظروف الملائمة لاعتماد الاقتصاد الرقمي، بالتشجيع على تصميم حلول جديدة ومبتكرة لأنظمتها التعليمية والتدريبية المهنية، وستنجز هذه الدول في تطوير عدد أكبر من رواد الأعمال وستجذب قدرًا أكبر من الاستثمارات لتوليد المزيد من النمو الداخلي المنشأ.

لقد تطرق هذا التقرير لبعض حلول السياسات الحكومية المبتكرة والطموحة والعملية والتي ستقوم بزيادة حافزة المهارات في مجموعات المواهب غير المستغلة في كلِّ بلد تقريباً. كما تقدم خارطة طريق لتعزيز النمو المستدام، وإمكانية التوظيف، والدمج الاجتماعي، وتوفير مسارات لعملية تحسين مهارات القوى العاملة، وبالتالي ترسم ملامح مستقبل أكثر حيوية وإثارة لنا جميعاً.

References

1. OECD, 'Real GDP Forecast', OECD.Stat, [website] [online] accessed August, 2018, <<https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm>>
2. European Commission, The Growth of Europe, Brussels, 2017, [online] accessed August 2018, <https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/white_paper_on_the_future_of_europe_en.pdf>
3. PwC 20th CEO survey- <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf>
4. M. Arntz, T. Gregory and U. Zierahn, 'The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis', OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189, OECD Publishing, Paris, 2016 [online] accessed August 2018 <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
5. OCDE, Survey of Adult Skills (PIAAC), OECD Publishing, Paris., March 2018, p. 131 [online] accessed August 2018, p. 131 <<http://www.oecd.org/skills/piaac/>>
6. OECD, 'Putting faces to the jobs at risk of automation', Policy Brief on Future of Work, March 2018, [online] accessed August 15, 2018, <<https://www.oecd.org/employment/Automation-policy-brief-2018.pdf>>
7. PwC, Human Capital, Future of Work, A journey to 2022, 2014 (accessed August 15, 2018)
8. McKinsey, Future of Organisation and Work, (accessed August 15, 2018)
9. E. Garton, 'Firm of the Future: Workforce of the Future', Bain & Company, July 13, 2017, [online], accessed August 2018, <<https://www.bain.com/insights/firm-of-the-future-workforce-of-the-future-video/>>
10. OECD, Putting faces to the jobs at risk of automation, March 2018 [online] accessed August 2018
11. J-M. Laouchez, et al., '2030: The 8.5 Trillion Talent Shortage, Korn Ferry Institute, May 9, 2017, [online] accessed August 15, 2018, < <https://www.kornferry.com/institute/talent-crunch-future-of-work>>
12. Manpower Group, '2018 Talent Shortage Solutions', Q3, [online] accessed November 2018, <<https://insights.manpower-groupsolutions.com/>>
13. E. Morath, 'Workers' Pay Rises at Fastest Rate in a Decade', The Wall Street Journal, October 31, 2018, [online], accessed November 3, 2018, <<https://www.wsj.com/articles/u-s-employment-costs-rise-on-better-pay-for-private-sector-workers-1540989339>>
14. OECD, 'Putting faces to the jobs at risk of automation', Policy Brief on the Future of Work, March 2018, [online] accessed August 15, 2018 <<https://www.oecd.org/employment/Automation-policy-brief-2018.pdf>>
15. PwC, The Anxious Optimist in the Corner Office, 2018, [online] accessed August 15, 2018, <<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2018/gx.html>>
16. World Economic Forum, 'The Future of Jobs Report 2018', Centre for the New Economy and Society, 2018, [online] <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf><https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
17. OECD, 'Better Skills, Better Jobs, Better Lives', 2015, [online] accessed August 2018, <<http://www.oecd.org/education/A-Strategic-Approach-to-Education-and-Skills-Policies-for-the-United-Arab-Emirates.pdf>>
18. <http://www.solas.ie/SolasPdfLibrary/NSB.pdf>
19. OECD, 'Strategy & Global Digital Operations Study 2018', Digital Champions, [online] accessed August 2018, <<https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Global-Digital-Operations-Study-Digital-Champions.pdf>>
20. PwC, Global Digital Operations 2018 Survey - <https://www.strategyand.pwc.com/industry4-0>
21. OECD, 'Skills Outlook 2017', Skills and Global Value Chains, OECD Publishing, Paris, [online] accessed August 2018, <<https://doi.org/10.1787/9789264273351-en>>
22. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf>
23. A. Morrison, C. Pietrobelli & R. Rabellotti, 'Global value chains and technological capabilities', Oxford Development Studies, 2008, p. 36, 39-58, [online] accessed August 2018, <https://www.researchgate.net/publication/24085819_Global_value_chains_and_technological_capabilities_A_framework_to_study_industrial_innovation_in_developing_countries>
24. Eurostat, Employment rate by educational attainment, October 24, 2018 [online], accessed August 2018, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tEPSR_wc120>
25. Cereq, 'Exploitation des déclarations fiscales 24-83' (2009), [online] accessed August 2018, <<http://www.cereq.fr/articles/2483-Articles/Exploitation-des-declarations-fiscales-24-83-annee-2009>>
26. Statista, 'Hours of training per employee in the training industry in the US, 2016 to 2018, by company size', [online] accessed August 2018, <<https://www.statista.com/statistics/795813/hours-of-training-per-employee-by-company-size-us/>>
27. Observatoire de la formation, 'L'accès à la formation des salariés du secteur privé en 2016', FORMABREF, Novembre 2017, [online] accessed August 15, 2018, < <http://www.infpc.lu/Observatoire/Article/accueil-observatoire/fr> >
28. Net.doc .137 - L'évaluation des formations par les entreprises et les salariés - approfondissements et Méthode

29. McKinsey, Building the Workforce of Tomorrow, Today', McKinsey Quarterly, November 2018, [online], accessed November 2018, <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-the-workforce-of-tomorrow-today?cid=eml-app>>
30. Catalyst, 'Women In Science, Technology, Engineering, And Mathematics (STEM)', Knowledge Center, Jan 3, 2018, [online] accessed August 2018, <<https://www.catalyst.org/knowledge/women-science-technology-engineering-and-mathematics-stem>>
31. Future Works Skills 2020, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, (accessed
32. Workforce of the Future – the competing forces shaping 2030, PwC, [online], accessed August 15, 2018
33. Le boom des écoles du web pour apprendre le code informatique, Le Figaro, 05 June 2017, [online] accessed July 15, 2018, < http://etudiant.lefigaro.fr/article/le-boom-des-ecoles-du-web-pour-apprendre-le-code-informatique_314d-94fa-4a05-11e7-ac15-23b387afccae/
34. Switchup '2018 Best Coding Bootcamps', September 2018, [online] accessed November 10, 2018, <<https://www.switchup.org/research/best-coding-bootcamps>>
35. The Bridge, Japan's Online Start-up School', 24 October, 2017, [online] accessed July 15, 2018, <<http://thebridge.jp/en/2017/10/progate-global>>
36. The Star, 'Sponsored: 17 Million Funding for Skills Banks...', 31 March 2018, [online], accessed July 15, 2018, <<https://www.thestar.co.uk/business/sponsored-17m-funding-for-skills-bank-to-boost-fortunes-of-local-firms-1-8468634>>
37. CEDEFOP 2018 How much do enterprises invest in continuing vocational training – in purchasing power parities
38. ibid.
39. European Federation for Services to individuals – Why invest in employment – December 2012 – http://www.efsi-europe.eu/fileadmin/MEDIA/publications/Cost_of_unemployment_report/English_Study_on_the_cost_of_unemployment_January_2013.pdf
40. Luxembourg Digital Skills Bridge, Detailed Presentation, May 14, 2018, p18, [online], https://www.skillsbridge.lu/wp-content/uploads/2018/05/SB_Detailed-Presentation_EN.pdf

المؤلفون



شريك، مدير قسم ممارسات الأفراد والمنظمات
«بييه دبليو سي لوكسمبورغ»
christian.scharff@lu.pwc.com



شريك، مدير قسم التحول الرقمي والابتكار
«بييه دبليو سي لوكسمبورغ»
laurent.probst@lu.pwc.com

المحرر



«سترات أفيكث إس إيه»
lisa@strataffect.com



القمة العالمية للحكومات



@WorldGovSummit

#WorldGovSummit

انضموا للمناقشات

worldgovernmentsummit.org