

# مستقبل الخدمة العامة

نماذج مبتكرة لتعزيز  
قطاع العمل الحكومي  
واستقطاب المواهب  
حول العالم

القمة  
العالمية  
للحكومات 2021

بالتعاون مع

accenture


# استشراف المستقبل والإجابة عن تساؤلات الغد

القمة العالمية للحكومات منصة عالمية تكوّن جهودها لاستشراف مستقبل الحكومات حول العالم، حيث ترسم القمة كل عام ملامح جدول الأعمال للجيل التالي من الحكومات، مع التركيز بشكل خاص على الاستفادة من الابتكار والتكنولوجيا في إيجاد حلول للتحديات العالمية التي تواجه البشرية.

القمة العالمية للحكومات هي أيضاً مركز لتبادل المعرفة في مجالات العمل الحكومي واستشراف المستقبل والتكنولوجيا والابتكار، وهي منصة تجمع بين قادة الفكرة وصناع السياسات والخبراء ورواد الأعمال لتحقيق هدف مشترك واحد هو التنمية البشرية وتحسين حياة الشعوب.

وتركّز القمة العالمية للحكومات على دراسة وتحليل الاتجاهات المستقبلية والتحديات والفرص المتاحة عالمياً، إضافةً إلى عرض أحدث الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكية لتكون مصدر إلهام للإبداع في التصدي للتحديات المستقبلية.





مجالات التدخّل الثلاثة  
الأساسية الكفيلة  
بجعل العمل في  
القطاع الحكومي  
خياراً مفضلاً:

1. العلامة التجارية  
لجهة العمل
2. تجربة الموظفين
3. المهارات المستقبلية

# ملخص تنفيذي

الحساسية التي تشهد إقبالاً كبيراً في حال لم تركز هذه الجهات على علامتها التجارية التي تميزها.

كشفت الدراسة عن وجود بعض مجالات التحسن الواضحة لتجربة الموظفين في الخدمة العامة، وقد تجلت في ترتيبات العمل المرنة مثل العمل عن بعد والمسارات المهنية ذات الطابع الشخصي. فقد أوضحت الإغلاقات التي فرضتها الجائحة العديد من العوائق التقليدية للعمل المرن، خاصة عندما أصبح العمل عن بعد خياراً افتراضياً بفضل التقنيات الرقمية. وتتمثل الخطوة التالية في تحسين تجربة الموظفين في الانصات إلى آراء الموظفين، وإضفاء طابع رسمي على تجارب التدريب، والمساهمة في خلق تجربة عمل شخصية تتناغم مع أهداف الموظفين.

وختاماً، باتت الحكومات تستشعر حدوث خلل في استقطاب الكفاءات في القطاع الحكومي. وقد حدد كبار مسؤولي الموارد البشرية في استطلاعنا أن "صقل مهارات الموظفين" يعد الأولوية القصوى في السنوات الثلاث القادمة، بينما بدأت التقنيات الذكية في أتمتة وزيادة مهارات موظفي القطاع الحكومي للقيام بالواجب العام بصورة أكثر كفاءة وفعالية. ونظراً إلى تفاوت درجة التأثير باختلاف الوظائف، بات من الواجب على قادة القطاع الحكومي التركيز مباشرة على التخطيط للاستثمار في التحول الرقمي والأتمتة، والأهم من ذلك، في التدريب.

لقد حان الوقت للتحول الجريء، وإعادة الألق للوظيفة الحكومية، فألى جانب ضغوطات القوى العاملة طويلة الأجل، تغيرت طبيعة العلاقة بين الموظف ومؤسسته. ونأمل من خلال هذا التقرير أن نساعد الموظفين الحكوميين حول العالم على ترتيب أولوياتهم بناء على هذا الدليل ومحاكاة الأساليب التي تتبعها أفضل المنظمات العالمية.

تمّ الخدمات العامة بمرحلة حساسة على مستوى العالم، إذ تعاني الجهات والدوائر التي تولّت مهمة مكافحة جائحة كوفيد-19 والتغلب عليها والتعافي منها من ضعف استقطاب الكفاءات، خاصة بعدما كشفت الدراسات عن عجز الأساليب التقليدية في جعل القطاع الحكومي خياراً مفضلاً للتوظيف عن مواكبة الضغوطات المباشرة للجائحة، والتي تبيّن بعد انتهائها فرصة حيوية لاتخاذ خطوات رائدة في مجال رأس المال البشري، بما في ذلك الانتفاع من الابتكارات الناشئة من العمل أثناء الأزمات، والاستفادة من الاهتمام المتصاعد في مجال الخدمة العامة، وتوقع إجراءات التقشف اللاحقة للانكماش الاقتصادي، مما يضفي أهمية بالغة على كل قرار متعلق بالموارد البشرية.

يأتي البحث الذي قامت به أكستنتشر بالتعاون مع مؤسسة القمة العالمية للحكومات في اللحظة المناسبة لفهم تفاصيل التجربة الحالية لموظفي القطاع الحكومي، ويغطي برنامج الأبحاث والمقابلات جميع مستويات الأقدمية في ست دول، ويشمل ثلاثة مستويات حكومية وعدة قطاعات فرعية. وقد تضمن العمل كذلك مقارنة الخدمة العامة مع القطاعات الربحية لنخلص إلى نتيجة مفادها أن الخدمة العامة تعاني من ضغوطات تتمثل في انخفاض معدل التوصية بالعمل الحكومي بين النظراء في جميع القطاعات الخاضعة للتقييم، أشار العديد من التنفيذيين إلى نقص الاستثمار في التقنيات والتنمية البشرية، مما أفسح المجال لنشوء ثلاثة مجالات جوهرية للتدخل لجعل القطاع الحكومي خياراً مفضلاً للتوظيف، وتتلخص المجالات في العلامة التجارية لجهة العمل، وتجربة الموظفين، والمهارات المستقبلية.

عند التركيز على العلامة التجارية لجهة العمل، كشفت استطلاعاتنا أن العمل في أحد القطاعات "الهادفة" (إمكانية القيام بعمل ذي مغزى يحقق فارقاً إيجابياً للأفراد/المجتمعات) يعتبر ميزةً للعمل الحكومي بالنسبة للباحثين عن عمل، إلا أن الموظفين الحكوميين باتوا يفتقرون للحماس الذي جذبهم في المقام الأول، مما انعكس سلباً على الجهات العامة التي باتت تجد صعوبة أكبر في استقطاب الكفاءات في المهارات

## مجال التحسن

## المبادرات ذات الأولوية

<ul style="list-style-type: none"><li>• جمع و/أو مراجعة البيانات التنظيمية</li><li>• مراجعة القيم المؤسسية</li><li>• تحليل الفجوات</li><li>• خطة التواصل والتراسل</li></ul>	<b>العلامة التجارية للمؤسسة</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• تحسين مرونة العمل</li><li>• الانصات للموظفين</li><li>• ترتيبات وبرامج التدريب والإرشاد</li><li>• المساهمة في تصميم التجربة ورسم معالمها</li></ul>	<b>تجربة الموظفين</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• البدء بالبيانات</li><li>• رسم مسار استثماري</li><li>• التركيز على التدريب</li></ul>	<b>المهارات المستقبلية</b>

# جدول المحتويات

06	مقدمة
07	القوى العاملة في القطاع الحكومي في الوقت الحاضر
10	الاستجابة لجائحة كوفيد-19: التكيف في جهات العمل والتحديات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها
13	النتائج والتوصيات
17	<b>العلامة التجارية للمؤسسة</b>
18	النتائج: العلامة التجارية المركّزة على الغاية
21	استراتيجيات التغيير
24	<b>تجربة الموظف</b>
25	النتائج: المرونة وإضفاء الطابع الشخصي
27	استراتيجيات التغيير
30	<b>المهارات المستقبلية</b>
31	النتائج: الاستعداد للأعمال المؤثرة
36	استراتيجيات التغيير
39	القوى العاملة المستقبلية في القطاع الحكومي
42	الملحق 1: موجز التوصيات
45	الملحق 2: نُبذة عن البحث
46	المؤلفون
47	نُبذة عن أكستشر للأبحاث
48	اقتباسات

## مقدمة

تزداد أهمية إصلاح مفهوم التوظيف في القطاع الحكومي<sup>1</sup> أكثر من أي وقت مضى، ومع انتشار الجائحة حول العالم، يحاول الموظفون الحكوميون تأدية واجبهم في إطار محدود ومنخفض من الرضا في هذا العمل الجوهري. أجرت شركة أكستنتشر بحثاً خلال الجائحة لدراسة أصد القطاعات الخاضعة للضغط واكتشاف المجالات التي تستدعي التغيير لتحقيق الأثر المطلوب.

تبدأ هذه الورقة البحثية بوصف التعقيد الذي يعتري القوى العاملة في الخدمة العامة على مستوى العالم في الوقت الحاضر، والضغوطات طويلة الأجل التي تخضع لها جهات العمل. في حين يستعرض القسم الثاني "الأطراف" المعنية بالنقاش عند الإشارة إلى التوظيف في القطاع الحكومي، بينما يناقش القسم الثالث الظروف الاستثنائية التي من المرجح حصولها بعد الجائحة، ويتناول التوجهات المتخذة في الطوارئ الوطنية السابقة. أما القسم الرابع، فيتحدث عن نتائج أجندة البحث من استطلاعين واسعين في عدة دول أجريتهما في سبتمبر 2020، كما يسلط الضوء على النتائج الرئيسية، وينتهي باستراتيجيات لازمة للتغيير. يتكرر الترتيب نفسه في المجالات الرئيسية الثلاثة الناشئة وهي العلامة التجارية للمؤسسة، وتجربة الموظفين، والمهارات المستقبلية. نختتم القسم الخامس بأفكارنا ورؤانا حول شكل القوى العاملة المستقبلية في القطاع الحكومي، والتغيرات الجوهرية المتوقعة في أدوار موظفي القطاع الحكومي في المدى المستقبلي المتوسط.

1. يُعرّف القطاع الحكومي بصورة واسعة ويشمل جميع الجهات الحكومية وشبه الحكومية والمؤسسات التي تُدار بمرسوم عام وتلك التي تقدم خدماتها للصالح العام.



# القوى العاملة في القطاع الحكومي في الوقت الحاضر

## حجم القوى العاملة في القطاع الحكومي

يمكن تمييز عدة توجهات واضحة عند تقييم العمل في القطاع الحكومي نسبةً إلى إجمالي الوظائف، حيث بقي التوظيف الحكومي العام في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مستقرًا نسبيًا عند 18 بالمائة تقريباً، دون تغيير كبير بين عامي 2007 و2018. في حين سجّلت دول الشمال مثل الدنمارك والنرويج والسويد أعلى مستويات التوظيف في القطاع الحكومي بنسبة 30 بالمائة تقريباً، بينما تنحدر النسبة في اليابان وكوريا الجنوبية (بوصفهما الدولتان الآسيويتان صاحبتا البيانات المتسقة من دول المنظمة) إلى 6 و7.6 بالمائة فقط على التوالي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019). في حين أظهرت الدول الآسيوية خارج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مستويات منخفضة جداً بالتوظيف في القطاع الحكومي، حيث تشكّل القوى العاملة بالقطاع الحكومي في سنغافورة 3.9 بالمائة فقط من إجمالي الوظائف أو 6.3 بالمائة من إجمالي الموظفين المقيمين (الاحصائيات السنغافورية، 2021).

فضلاً عن ذلك، شهد التوجه المتنامي نحو القوى العاملة المؤقتة تنامياً ضمن القطاع الحكومي، مما فتح الطريق أمام مجموعة من أنواع التوظيف في القطاع الحكومي. وقد أظهرت دراسة لقياس الحجم الحقيقي للحكومة الأمريكية أن المنح والعقود الفيدرالية من خلال الاستعانة بأطراف خارجية قد بلغت 6.8 مليون وظيفة (بروكينغز، 2020)،<sup>3</sup> بينما وصل إجمالي الوظائف الفيدرالية إلى 11 مليون وظيفة تقريباً عام 2020. وبالمقابل، يوجد 2.2 مليون موظف فيدرالي بدوام كامل فقط، ويعمل أكثر من 70 بالمائة من القوى العاملة الفيدرالية الحالية في جهات الأمن والدفاع مثل وزارة الدفاع والجهات الاستخباراتية ووكالة ناسا للفضاء (بروكينغز، 2020).

## التحديات والضغوطات المستمرة التي يواجهها القطاع الحكومي

واجه نمو القطاع الحكومي العديد من التحديات مع ازدياد حجم الحكومات ودرجة تعقيدها، في حين ساهمت الجائحة الحالية في تفاقم العديد من هذه التحديات، مما فرض مزيداً من الصعوبات على جهات القطاع الحكومي لمعايبتها وتداركها كما ينبغي.

تتباين القوى العاملة في القطاع الحكومي حول العالم من حيث وظائفها وأدوارها، وتختلف من دولة إلى أخرى حسب مستويات الحكومة، وتقلّ المنشورات البحثية التي تُعنى بالتوظيف في القطاع الحكومي بصورة شاملة جزاء صعوبة جمع البيانات الموحّدة لكل قطاع، حيث تؤثر العوامل الرئيسية مثل المستويات والأقسام، وحجم الدولة، ونطاق مركزية الحكومة، على القوى العاملة في القطاع الحكومي. إذ يتمثل القاسم المشترك لجهات القطاع الحكومي في خدمة المصلحة العامة بتمويل الدولة، بما في ذلك المهام المرتبطة بالصحة والدفاع والسلامة والتعليم، وتخضع العديد منها لضغوطات مشتركة مرتبطة بتوظيف الكفاءات والحفاظ عليها، وزيادة متطلبات المواطنين، وانخفاض الثقة في أداء القطاع الحكومي، والقيود المفروضة على كبار مسؤولي الموارد البشرية، والفجوات الرئيسية في المهارات الجوهرية اللازمة لكل مهمة. وعلى الرغم من الصدمة التي تلقتها جهات القطاع الحكومي جزاء جائحة كوفيد-19 بطريقة لم تعهدها من قبل، إلا أن الجائحة كشفت العديد من مصادر الضغط طويلة الأجل على جهات القطاع الحكومي.

## طيف واسع من الواجبات والمسؤوليات

تتباين أدوار الموظف العام بصورة كبيرة حسب القطاع الحكومي الذي يعمل فيه، بالإضافة إلى الدولة، ونوع النظام البيروقراطي المعمول به. حيث يُنتخب البعض أو تختارهم الأحزاب السياسية، وتوظف الغالبية العظمى من الموظفين الحكوميين على أساس الكفاءة بصرف النظر عن الأحزاب والتحولات السياسية، وتتضمن هذه الأدوار المساهمة في وضع السياسات للحكومة الراهنة، وتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، وتطوير الإمكانيات الرقمية الداخلية لمواكبة التوجهات المتغيرة حسب الحكومة والتقنيات السائدة. ففي الدول ذات الحكومات اللامركزية/متعددة الأنظمة الحكومية، يمكن للحكومة الاتحادية أو الإقليمية أو المحلية تعيين الموظفين العاميين، فعلى سبيل المثال، يتراوح الموظفون الحكوميون في الولايات المتحدة الأمريكية من موظف خدمة فعلي لدى وزارة الدفاع إلى عاطل عن العمل، ومن مدير مطالبات مستقل لصالح ولاية ميشيغان إلى رجل إطفاء في مدينة بورتلاند. أما في دول أخرى مثل ألمانيا وكندا والهند، تعيّن الحكومات الفيدرالية الموظفين العاميين مع افضلية قطاعي الدبلوماسية والدفاع الوطني، بينما يتولى أولئك العاملين في حكومات الولايات أو الحكومات المحلية إدارة التعليم والأعمال الشرطة وشؤون الموظفين في أغلب الأحوال.

# "يتوقع 85 بالمائة من المواطنين أن تضاهي جودة الخدمات الحكومية جودة خدمات الشركات التجارية أو تتفوق عليها". (أكسنشر، 2019)

ستتمكن الحكومات من الوصول إلى عدد أكبر من المواطنين ذوي التوقعات المرتفعة في الحصول على خدمات عالية الجودة. حيث كشف تقرير أكسنشر العالمي بعنوان "الحكومة النشطة" أن 85 بالمائة من المواطنين يتوقعون أن تضاهي جودة الخدمات الحكومية جودة خدمات الشركات التجارية أو تتفوق عليها (أكسنشر، 2019)<sup>5</sup>. ويطلق على زيادة الجودة المتوقعة من الخدمات الحكومية مصطلح "التوقعات المنساقعة"، وقد أبرزت الحاجة الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الحكومات لمواطنيها، ويمكن لهذه المتطلبات أن تتراوح بين التسجيل في المساعدات الاجتماعية إلى قنوات تقديم الرعاية الصحية لكبار السن، وبين المساعدة في البحث عن فرصة عمل إلى مزايا المعاشات التقاعدية.

وبهدف ضمان السير في الاتجاه الصحيح، يتحتم على الحكومات الاستعداد لتلبية توقعات المواطنين أو حتى التكهّن بها. إذ تعني القوى العاملة المعمرّة على مستوى العالم ازدياد عدد المواطنين المحتاجين للخدمات الحكومية المرتبطة بمزايا الرعاية الصحية والتقاعدية بصورة كبيرة، مما يفرض مزيداً من العوائق أمام الحكومات التي تلبية متطلبات مواطنيها الحالية (ميستر، 2005)<sup>6</sup>. نتيجة لما سبق، ينبغي على الحكومات الاستثمار في تعيين الموظفين العامين الذين يمتلكون مهارات خدمة المتعاملين لضمان استعدادهم لتلبية التوقعات المتنامية لمواطنيها من كل الأجيال.

## تراجع معدلات الثقة في الحكومة على المدى الطويل

تشهد معدلات الثقة في الحكومة على المدى الطويل تراجعاً يتزامن مع الطلب المتزايد على الخدمات، إذ كشف استطلاع صادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في العام 2019 أن 45 بالمائة من مواطني الدول الأعضاء قد عبّروا عن ثقتهم في حكوماتهم المنتخبة. ومن زاوية أخرى، يثق غالبية المواطنين بالخدمات العامة في دولهم (الرعاية الصحية 69 بالمائة، الشرطة المحلية 77 بالمائة، النظام التعليمي 67 بالمائة) (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019)<sup>7</sup>. وبصورة مشابهة، كشف مقياس إلمان للثقة قبل الجائحة أن 80 بالمائة من المواطنين في الدول الديمقراطية لا يثقون بالحكومة (إلمان، 2018)<sup>8</sup>. في حين وجدت النسخة الأخيرة من استطلاع المواقف الاجتماعية البريطاني السنوي الصادر في العام 2019 أن 15 بالمائة فقط من المشاركين في الاستطلاع يثقون بالحكومة إما "معظم الوقت" أو "دائماً تقريباً" وهو ما وصفه منظمو الاستطلاع على أنه المستوى الأدنى المسجّل منذ ما يزيد على 40 عاماً (بوليتيكو، 2020)<sup>9</sup>.

إن ازدياد معدلات تراجع الثقة في الحكومات المنتخبة يعكس العديد من التداعيات بالنسبة لجهات القطاع الحكومي، ومع أن القطاع الحكومي يُجري الأبحاث ويُطبق سياسات الحكومة الحالية ويحافظ عليها، إلا أن ارتفاع معدلات تراجع الثقة بين المواطنين يمكن أن يؤدي

وبالتالي فإن نقص كفاءات الأمن السيبراني على مستوى العالم يعني أن تدخل جميع الجهات منافسة حادة لاستقطاب الكفاءات المميزة والحفاظ عليها مقارنة بالوظائف الأخرى (مع عواقب وخيمة محتملة جراء الفشل في القيام بذلك).

تواجه جهات العمل العامة تحديات في تعيين الموظفين أصحاب المهارات المطلوبة، مما يتسبب بظهور فجوات بين مستويات المهارات الجوهرية لكل مهمة بين القوى العاملة. حيث كشف تقرير صادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن التحديين الرئيسيين المرتبطين بالفجوات بين مستويات المهارات الجوهرية لكل مهمة هما: الحاجة إلى تحديد وتوقع المهارات اللازمة لمستقبل الحكومات، والوسائل التي يمكن للحكومات استغلالها لسدّ هذه الفجوات من خلال استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتطويرها (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بدون تاريخ).<sup>14</sup> ونظراً للقيود التنظيمية واللوجستية، فإن الجهات الحكومية لا تمتلك بين أيديها جميع الأدوات التي تمتلكها الجهات الربحية لاستقطاب خيرة الكفاءات والحفاظ عليها.

أكد أحد التقارير الصادرة عن مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية في العام 2019 أثر نقص الكفاءات على الحكومة الفيدرالية الأمريكية، حيث حدد التقرير وجود فجوات بين مستويات المهارات ضمن الحكومة في مجالات العلوم، والتكنولوجيا، والهندسة، والرياضيات، والأمن السيبراني، والمشتريات. وقد ينتج عن نقص الموظفين الذين يتميزون بهذه المهارات تأخر الحكومة أو عجزها بالكامل عن تقديم خدمات عامة في مجالات الرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، والدفاع، ومجالات أخرى عديدة. وبحسب تقرير المكتب، قد يتفاقم تأخر تقديم الخدمات العامة أو العجز عن تقديمها جراء القوى العاملة كبيرة السن والطلب المتسارع على الخدمات الحكومية، مما يؤدي إلى فقدان الموظفين أصحاب الخبرة والمهارات المتخصصة (مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية، 2019).<sup>15</sup>

## الخلاصة

مع استمرار الضغوطات طويلة الأجل على كاهل القطاع الحكومي، ينبغي على المؤسسات العامة مواكبة ضغوطات المنافسة الراهنة والتأقلم معها. ومع أن القوى العاملة في القطاع الحكومي تمتاز بتنوعها الكبير، وتختلف باختلاف الدول وأحياناً ضمن الدولة الواحدة، إلا أن ذلك يحتم على جهات العمل مواكبة أحدث التقنيات والتوجهات السكانية من جهة، والعمل ضمن الموارد المحدودة من جهة أخرى. ومع استمرار جائحة كوفيد-19، تواجه القوى العاملة حاجة ملحة للإصلاح التنظيمي لضمان قدرتها على توظيف الكفاءات الضرورية والحفاظ عليها بغية تادية واجبها على أكمل وجه.

إلى انخفاض إقبال الموظفين على وظائف القطاع الحكومي. فقد أظهر بحث أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن ارتفاع الثقة في الحكومة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الامتثال للسياسات الحكومية والعكس صحيح (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019).<sup>10</sup> وعليه فإن الموظفين أصحاب الكفاءات العالية قد لا ينظرون إلى الوظيفة العامة كخيار مهني جذاب، في حال لم يقنعوا بقدرة الحكومة المنتخبة على صياغة السياسات واقتراحها.

## القيود المفروضة على كبار مسؤولي الموارد البشرية

يُنظر من القوى العاملة في القطاع الحكومي أن تكون مرنة وديناميكية، مما يحتم على كبار مسؤولي الموارد البشرية في القطاع الحكومي الحصول على ما يكفي من الموارد لمواكبة هذه التحديات. فقد كان المفهوم السابق لواجبات ومسؤوليات كبار مسؤولي الموارد البشرية مقتصرًا على تعيين الموظفين وتحديد مزاياهم وتعبئاتهم وقياس مستوى رضاهم، إلا أن أحد التقارير الصادرة عن منصة هارفارد بزنس ريفيو قد أشار إلى حاجة الرؤساء التنفيذيين وكبار الموظفين إلى ضرورة مشاركة كبار مسؤولي الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية على أعلى المستويات (هارفارد بزنس ريفيو، 2015).<sup>11</sup> ويمكن أن ينساق هذا الأمر ليشمل الفرص الضائعة في توقع المخزبات، وتشخيص المشاكل وتوصيف الإجراءات القيّمة. ففي القطاع الحكومي، يتطلب سنّ السياسات من الحكومة الحالية اختيار الموظفين أصحاب المهارات العالية لضمان سلاسة تنفيذ تلك السياسات وتعميمها. في حين يوصي تقرير صادر عن شركة غارتنر بضرورة أن يتمتع كبار مسؤولي الموارد البشرية بخبرة واسعة تتجاوز الموارد البشرية (غارتنر، بدون تاريخ).<sup>12</sup> ويُنتظر من كبار مسؤولي الموارد البشرية تولي دور جوهري في تطوير مشاريع الجهات التي يعملون بها وتحسين نتائجها بصورة متزايدة، ويجب على الحكومات ضمان تزويدهم بالموارد المالية الملائمة والمعرفة ذات الصلة، ليكونوا على أهبة الاستعداد للتعامل مع أية تحديات إضافية.

## الفجوات في مستوى المهارات الجوهرية لكل مهمة

يشهد استقطاب الكفاءات الفنية منافسة شرسة في جميع القطاعات والمناطق، ويعدّ نقص الكفاءات في مجال الأمن السيبراني من المخاوف الخاصة التي تُعزى إلى الحاجة للوقوف في وجه التهديدات التي تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم. وبحسب دراسة أجرتها منظمة أمن المعلومات فإن 70 بالمائة من أعضائها يعتقدون أن المنظمة قد تأثرت بالنقص العالمي في مهارات الأمن السيبراني، في حين يعتقد 45 بالمائة من المشاركين في الاستطلاع أن نقص مهارات الأمن السيبراني (وتأثيره) قد تفاقم خلال السنوات القليلة الماضية (ويعتقد 7 بالمائة فقط أن الأمور قد تحسّنت) (إنتربرايس استراتيجي جروب، 2020).<sup>13</sup>

# الاستجابة لجائحة كوفيد-19: التكيف في جهات العمل والتحديات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها

ترتيبات العمل الجديدة، ففي إيطاليا على سبيل المثال، أصبح العمل عن بعد خياراً افتراضياً للموظفين الذين لا يحتاجون إلى تفويض رسمي للعمل من المنزل. فضلاً عن ذلك، زادت ضرورة نقل مهارات موظفي القطاع الحكومي، حيث توّفر أستراليا فرصاً لنقل مهارات الموظفين العاميين لمساعدتهم على تنفيذ الواجبات المرتبطة بالجائحة. أما في المغرب، فقط عمدت الحكومة إلى رقمنة الخدمات الحكومية للحد من انتشار الجائحة عبر استخدام المستندات الورقية، وأصبح من الطبيعي لجهات القطاع الحكومي أن تقيّم تجربة الموظفين ورفاههم. وفي تقرير آخر لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ذُكر أن لاتفياً تجري استطلاعات لآراء الموظفين لتقييم رفاه الموظفين العاميين، بما في ذلك أسباب قلقهم وتوقعاتهم من الحكومة والإدارة، وتهدف هذه الاستطلاعات إلى تقديم مساعدة نفسية مستهدفة للموظفين العاميين، واستطاعت الحصول على ما يزيد على 3,000 مشاركة من أكثر من 90 جهة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020).<sup>16</sup> وبصورة عامة، زعزت الجائحة الافتراضات الشائعة حول متانة ومواءمة سياسات القوى العاملة.

تسببت جائحة كوفيد-19 باضطرابات مباشرة للحكومات حول العالم وذلك بسبب سعيها لحماية موظفيها، وتأدية واجباتها العامة التي تزداد أهمية، والتأقلم مع أساليب العمل الجديدة. فقد أدت التغييرات التي فرضتها الجائحة إلى تسارع توجّهات القوى العاملة التي لطالما اتسمت بالبطء طيلة السنوات الماضية، بما في ذلك التحرك نحو العمل عن بعد والتركيز على الموظف بشكل فردي. كما قد نلاحظ عودة بعض الضغوطات السابقة بعد انقضاء الفترة الأسوأ من الجائحة، بما في ذلك الاهتمام المتصاعد بالخدمة العامة واحتمال اتخاذ الحكومات لتدابير تقشفية تناسب المرحلة، واستجابةً لكل هذه التحديات والتطورات، يجب على الجهات الحكومية تركيز اهتمامها مجدداً على الموظفين نظراً لتزايد أهمية مناقشات التوظيف وإعادة توزيع الوظائف.

## التكيف المبتكر للقوى العاملة

عمدت القوى العاملة في القطاع الحكومي إلى العمل بأساليب حديثة في سعيها للاستجابة لأزمة كوفيد-19، من خلال تبني العمل عن بعد، واعتماد سياسات طارئة مرنة، وتدارك الطلب غير المسبوق على الخدمات الحكومية الموجهة للمواطنين. وقد استعرض أحد التقارير الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التدابير التي اتخذتها مختلف الدول لاعتماد

## مثال: الخدمات الخاصة بالطفل في المملكة المتحدة

كيف بإمكان الباحثين الاجتماعيين مساعدة الأطفال والعائلات خلال الإغلاق؟ شهدت المملكة المتحدة نقلة نوعية في تقديم الخدمات بهدف مساعدة الأطراف المعنية على أكمل وجه، وجاءت التغييرات إما بسيطة بإجراء الزيارات التفتيشية عبر الهاتف، أو جذرية مثل منح الموظفين بطاقات ائتمانية لشراء الأغراض الأساسية للعائلات التي يخدمونها، ولاقى هذه التغييرات استحسان الباحثين الاجتماعيين كونها تمكّنهم من خدمة العائلات بصورة أفضل، وبحسب ما ذكره أحدهم، فإن هذه التغييرات قد "ساعدت على تطوير العلاقات، بوصفها العمود الفقري لرعاية الأطفال الاجتماعية. فخلال الإغلاق الأول، كشف الباحثون الاجتماعيون عن ازدهار العلاقات القوية أساساً، بفضل الاستخدام الفوري لتقنيات التواصل الجديدة واتباع طريقة أكثر مرونة في العمل معاً". وحصل الباحثون الاجتماعيون على ما يلزمهم من خلال وسائل مبتكرة للعمل تهدف إلى تعزيز العلاقات والتعاون لخدمة المواطنين على أكمل وجه.

"الثقة العالمية  
في الحكومة في  
أعلى مستوياتها:  
أشارت شركة  
إيدمان إلى ارتفاع  
الثقة في  
الحكومة بين  
شهري يناير ومايو  
من عام 2020  
بمعدل 11 نقطة  
لتصل إلى أعلى  
مستوياتها عند  
65 بالمائة، مما  
يجعلها الجهة  
الأكثر موثوقية  
لأول مرة في تاريخ  
الدراسة الممتد  
لعشرين عاماً"  
(إيدمان، 2020)



نشهد دليلاً واضحاً على انخفاض عمالة القطاع الحكومي جرّاء الجائحة، حيث أشار تقرير صادر عن صندوق النقد الدولي إلى تفكير بعض الدول بتخفيض أجور موظفي الخدمة العامة بهدف تقليص الإنفاق خلال الجائحة. في حين أعلنت الباراغواي والأوروغواي عن اقتطاعات في أجور موظفي الخدمة العامة أصحاب الرواتب المرتفعة، وأعلنت سان مارينو عن تخفيض رواتب القطاع الحكومي للمساعدة في تمويل الإنفاق الإضافي على القطاع الصحي (صندوق النقد الدولي، 2020).<sup>21</sup> ربحت حكومة جنوب أفريقيا قضية أمام المحكمة جرّاء رفضها الالتزام بزيادة أجور موظفيها المدنيين، مشيرة إلى عجزها عن الوفاء بوعدها بسبب الجائحة (رويتزر، 2020).<sup>22</sup> فضلاً عن ذلك، ارتفع معدل البطالة بين موظفي القطاع الحكومي في الولايات المتحدة من 1.8 بالمائة في سبتمبر 2019 إلى 4.1 بالمائة في سبتمبر 2020 (المكتب الأمريكي لإحصاءات العمل).

انسأقت هذه التدابير على حكومات الولايات والحكومات المحلية، حيث جمّدت حكومة ولاية كارناتاكا الهندية عملية التوظيف منذ يوليو 2020 في سعيها للتعافي المالي من الجائحة (إنديا تايمز، 2021).<sup>23</sup> وحدت حكومة مقاطعة ألبيرتا الكندية ذكوها فأعلنت عن تجميد الأجور لجميع موظفي الخدمة العامة غير النقابيين حتى أبريل 2021 (سي بي سي، 2021).<sup>24</sup> أظهر استطلاع أجرته الرابطة الوطنية للمدن أن 32 بالمائة من المدن الأمريكية ستضطر إلى منح إجازات إجبارية لموظفي الولاية أو تسريحهم، بينما تخطط 41 بالمائة من المدن لسنّ أو سنّت بالفعل قوانيناً لتجميد التوظيف جرّاء الجائحة (الرابطة الوطنية للمدن، 2020).<sup>25</sup> وبالنظر إلى استمرار محاولات السيطرة على الجائحة على مستوى العالم، يبدو استمرار اقتطاعات الميزانية للقطاع العام مشكلة عويصة سوف تواجهها الجهات الحكومية في المستقبل المنظور.

### الخلاصة

فرضت جائحة كوفيد-19 ضغطاً كبيراً على طريقة التفكير الحالية بما يخص الكفاءات ضمن الوظائف الحكومية، وقدمت فرصاً إصلاحية لاستقطاب الجيل القادم والاستفادة من التوجهات التي نشهدها في العديد من الظروف الوطنية الطارئة. ويمكن لهذه الإصلاحات والضغطات أن تغيّر طريقة خدمة المواطنين من قبل الحكومات، سواء كانت الجهات الحكومية جاهزة أم لا. تم إجراء هذا البحث خلال هذه الأوقات الحرجة، وذلك ضمن الجهود الساعية لتحديد كيفية استجابة الجهات الحكومية لهذه الضغوطات على اختلافها.

تعد الجائحة كارثة عالمية، وتأتي جهات الخدمة العامة في طليعة الصراع ضد الفيروس القاتل. ونتيجة لذلك، وصلت الثقة العالمية بالحكومة في أعلى مستوياتها، حيث أشارت شركة إلمان إلى "ارتفاع الثقة في الحكومة بين شهري يناير ومايو من عام 2020 بمعدل 11 نقطة لتصل إلى أعلى مستوياتها عند 65 بالمائة، مما يجعلها الجهة الأكثر ثقة لأول مرة في تاريخ الدراسة الممتد لعشرين عاماً" (إلمان، 2020).<sup>17</sup> وعلى الرغم من تفاوت النتائج بين الدول الإحدى عشر الخاضعة للتقييم، إلا أن ست دول منها شهدت ارتفاعاً كبيراً في الثقة بالحكومة، وحتى في الحالات التي افتقرت فيها الحكومة الوطنية للثقة، شهدت الحكومة المحلية ارتفاعاً فيها.

زاد الاهتمام بوظائف الخدمة العامة بعد الكوارث الوطنية مثل أحداث 11 سبتمبر، ونشهد في الوقت الحالي دليلاً على هذا التوجّه في قطاع الصحة العامة، فمن خلال ما يسمى "تأثير الدكتور أنطوني فاوتشي"، وجدت الجمعية الطبية الأمريكية ارتفاعاً بنسبة 18 بالمائة في طلبات المهن الطبية في الولايات المتحدة عام 2020 (الجمعية الطبية الأمريكية، 2020).<sup>18</sup> بالإضافة إلى ذلك، ساهم العديد من التحديات العالمية الوشيكة، مثل التغيير المناخي والثورة الصناعية الرابعة، في إثارة اهتمام الشباب وحماسهم، ويمكن للجهات الحكومية استغلال هذا الاهتمام المتجدد لاستقطاب الكفاءات التي لم تكن في الأصل مهتمّة بالعمل ضمن القطاع الحكومي، ويجب أن تتضمن أجندة جميع الجهات الحكومية توجّهاً للاستعداد لهذا الارتفاع المرجح في طلبات التوظيف.

### توقّع التقشف

يجب على الجهات الحكومية حول العالم الاستعداد لسيناريوهات التقشف، بسبب تأثير تقليص الميزانية على توظيف الكوادر الحالية والمستقبلية، ويمكننا الاستفادة من بعض العبر بالنظر إلى طريقة استجابة الحكومات وجهات العمل للأزمة المالية عام 2008. فمنذ مارس 2008 إلى مارس 2018، انخفضت الوظائف في الحكومة الأمريكية بمعدل 93,000 وظيفة لتصل إلى 19.6 مليون وظيفة، بانخفاض نسبته 0.5 بالمائة وفق أرقام مكتب الإحصاء الأمريكي من خلال المسح السنوي للتوظيف العام والرواتب (مكتب الإحصاء الأمريكي، 2019).<sup>19</sup> على الرغم من الانخفاض البسيط في فرص العمل في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص، تستغرق عودة القطاع الحكومي فترة أطول مقارنة بالقطاع الخاص. انخفض معدل التوظيف الحكومي بصورة حادة بين عامي 2011-2012، نظراً لمرور بعض الدول بأقصى الإجراءات التقشفية. فعلى سبيل المثال، شهدت اليونان والمملكة المتحدة انخفاضاً قدره 7 و4.7 بالمائة على التوالي في فرص العمل الحكومية العامة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2017).<sup>20</sup> أما في بعض الدول الأخرى التي اتبعت النمط نفسه، فقد تعافى نمو التوظيف الحكومي العام بحلول عامي 2014-2015.

# النتائج والتوصيات

أعدت أكستشر أجندة بحثية لاختبار فرضيات حول ما يجذب الناس للعمل في الجهات الحكومية، وجاءت هذه الدراسة وطرح هذا السؤال في توقيت مناسب ودقيق للغاية، حيث تبرز الحاجة إلى أفضل الكفاءات لأداء الواجبات الحكومية. أجري كلا الاستطلاعان العالميان الجديان وهما "الوظيفة العامة كمهنة مفضلة" و"السعي لتقديم الأفضل" في شهر سبتمبر 2020 في فترة شهدت ذروة الضغط على المؤسسات والإرهاق العام جراء جائحة كوفيد-19، ويعطيان معاً ست دول هي أستراليا، وألمانيا واليابان وسنغافورة والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، ويشملان مشاركين من جميع مستويات الأقدمية، ومختلف الفئات العمرية، وثلاثة أنواع مختلفة من الإدارة الحكومية وعدة قطاعات عامة فرعية.

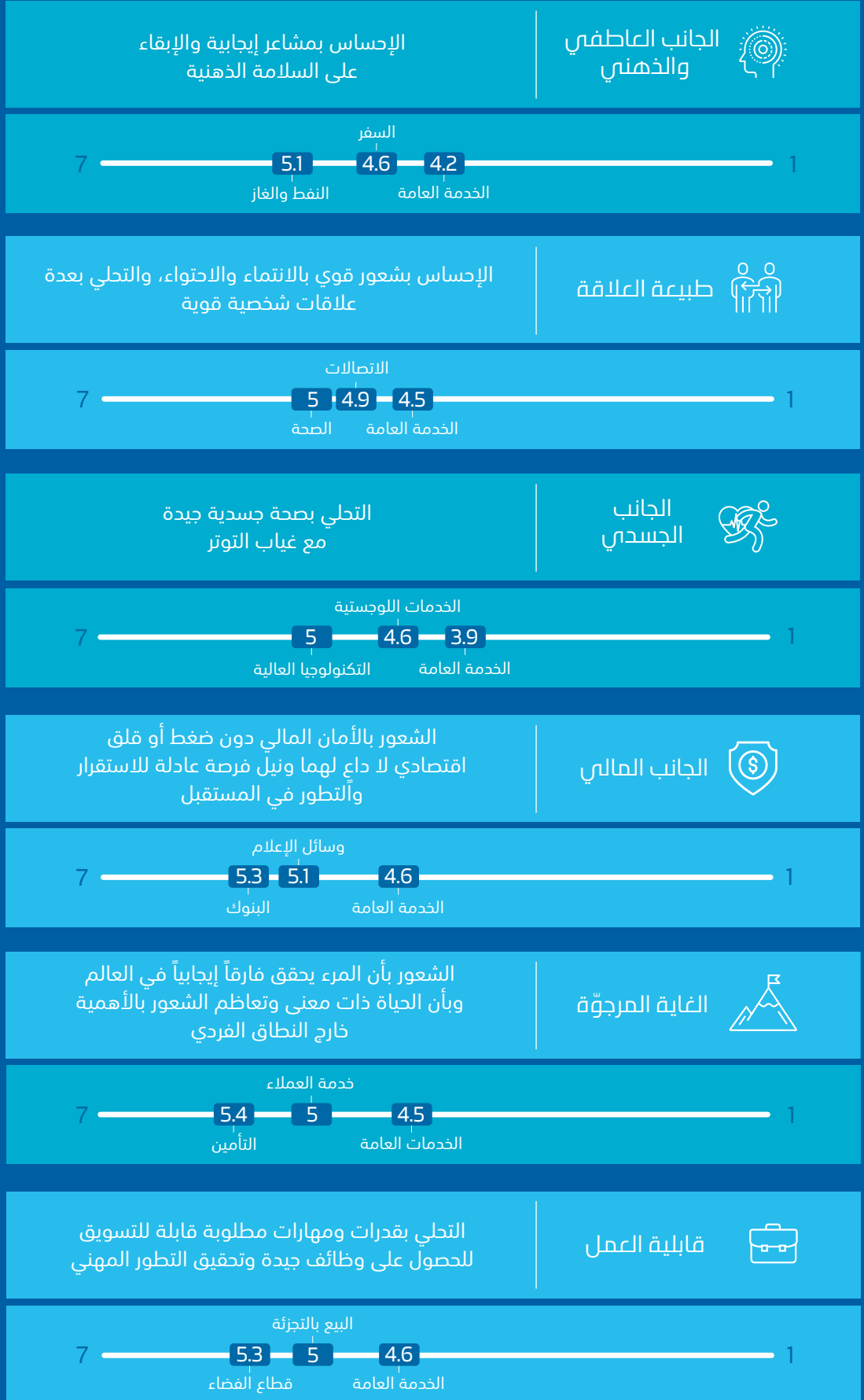
غالباً ما ركزت الدراسات السابقة المعنية بالكفاءات في الخدمات العامة على المعطيات الموجودة ضمن الفضاء الحكومي، وتتضمن وجهات نظر مقتصرة على القادة الحكوميين أو الموظفين الحاليين. بينما ترسم دراسة "الوظيفة العامة كمهنة مفضلة" صورة أشمل، نظراً لأنها تتضمن أشخاصاً عملوا سابقاً في الوظائف العامة، وأشخاصاً يفكرون في الالتحاق بها، وآخرين لم يفكروا مطلقاً في الأمر. وعلى نحو مواز، أجرينا استطلاع "السعي لتقديم الأفضل" الذي يركز على رفاه الموظفين خلال الجائحة، مما يتيح لنا مقارنة المشاركين من القطاع الحكومي مع نتائج القطاعات الأربعة عشر الأخرى، لمساعدتنا على معاينة الخصائص الفريدة الخاصة بالخدمة العامة والخصائص الأخرى التي تشمل جميع القطاعات.

القطاع الحكومي  
في أدنى قائمة  
التوصيات من  
قبل الموظفين:  
59 بالمائة فقط  
من الموظفين  
قد ينحدون  
أصدقاءهم بالعمل  
في مؤسساتهم  
(متوسط  
القطاعات النظرية  
69 بالمائة).

من القواسم المشتركة على أعلى المستويات أن  
الجائحة مثلت فرصة لإعادة صياغة العلاقات بين  
جهة العمل والموظفين في القطاع الحكومي.  
الموظفون الحكوميون غير راضين عن الوضع الحالي،  
وثمة مخاوف من أنهم لن يكملوا واجباتهم المهمة.  
وقد وصف 51 بالمائة فقط من موظفي القطاع  
الحكومي جهات عملهم بأنها مكان رائع للعمل،  
مقارنة بالمتوسط العالمي للقطاعات الأخرى عند 68  
بالمائة. ويحتل القطاع الحكومي أدنى قائمة  
التوصيات من قبل الموظفين، حيث ينصح 59 بالمائة  
فقط من الموظفين بجهة عملهم لصديق، مقارنة  
بالمتوسط العالمي لجميع القطاعات عند 69 بالمائة.

يحتل التوظيف في القطاع الحكومي مرتبة منخفضة  
في معظم الجوانب الستة لجودة الحياة التي  
درسناها، وهي الجوانب العاطفية، والجسدية،  
والمالية، والغاية المرجوة، وقابلية العمل، وطبيعة  
العلاقة، ضمن 14 قطاع عالمي مختلف. ومقارنة  
بجميع القطاعات الأربعة عشر المشاركة في  
الاستطلاع، وضع موظفو الخدمة العامة جهات  
عملهم في الربع الأخير من كل جانب، ويعني هذا  
الترتيب المنخفض أن الحكومة تخرس أو ستخرس  
قريباً معركة الصراع على الكفاءات في أهم  
المهارات الرئيسية.

قيمت أكسنشر 14 قطاعاً لما يحفز الناس في مكان العمل ضمن ستة مجالات، واحتلت الخدمة العامة ترتيباً منخفضاً في كل مجال منها مقارنة بالمجالات النظرية.



"كيف تقيّم مدى مساهمة جهة عملك بجودة حياتك الإنسانية بصورة عامة في المجالات التالية؟"  
معنى الأرقام (7=بصورة جيدة جداً، 1=بصورة سيئة جداً)

# يوافق 72 بالمائة من كبار مسؤولي الموارد البشرية على قصور مرونة الجهات التي يعملون بها جرّاء نقص الاستثمار في الأفراد والتكنولوجيا والعمليات.

من التحولات الأساسية هي الرغبة المتنامية لدى أصحاب العمل لتدارك احتياجات الموظفين بصورة شاملة، وتركهم "أفضل حالاً" مقارنةً ببداية عملهم. ويقول 57 بالمائة من موظفي القطاع الحكومي أصحاب المناصب العادية أن جهة عملهم مسؤولة عن مساعدتهم على تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية عن طريق العمل. وعلى النقيض من ذلك، يشعر 28 بالمائة فقط من قيادات القطاع الحكومي بالأمر ذاته، مما يعكس فارقاً واضحاً يتمثل في عدم اهتمام القيادة باحتياجات موظفي المناصب الدنيا، بما يعتبر تغيراً جوهرياً في طرق العمل التي قد تزيد عدد موظفي القطاع الحكومي غير الراضين. إذ يعتقد 43 بالمائة فقط من موظفي القطاع الحكومي غير المديرين أن فرصهم محققة بالكامل ضمن العمل.

فرضت الجائحة تغير أساليب العمل التقليدية، وأثر الاضطراب الذي أحدثته الجائحة على نمو مهارات الموظفين، فقد تولى 75 بالمائة من موظفي القطاع الحكومي مهمات جديدة، وتعلم 75 بالمائة منهم مهارات جديدة، واتفق 84 بالمائة على أن العمل قد أصبح رقمياً بصورة أكبر، وزادت إنتاجية 59 بالمائة منهم، إلا أن الجائحة قد زادت من الضغوطات اليومية على موظفي القطاع الحكومي، حيث ذكر موظفو القطاع الحكومي زيادة التوتر (52 بالمائة)، وتفاقم الحالة السيئة للتوازن بين العمل والحياة الشخصية (42 بالمائة) ومحدودية التعاون (55 بالمائة) وتراجع الحافز (35 بالمائة). وتوضح هذه الآثار السلبية بصورة خاصة في قطاعات الصحة العامة وحرس الحدود والجمارك.

من الأسباب المحتملة لتفاوت التوقعات هي قصر النظر الذي يعتري الموظفين عند الاستثمار في المؤسسة، حيث يوافق 72 بالمائة من كبار مسؤولي الموارد البشرية على قصور مرونة الجهات التي يعملون بها جرّاء نقص الاستثمار في الأفراد والتكنولوجيا والعمليات، وقد يشير هذا الرقم المرتفع إلى بقاء أكبر في تطور أداء مؤسسات القطاع الحكومي.

يركز ما تبقى من هذا القسم على المبادرات الإستراتيجية التي تستحق المزيد من الاستثمار، بناءً على التوجهات والبيانات المنشورة. وفي سبيل التوقع المرتبط بزيادة الاهتمام في مهن الخدمات العامة بعد الجائحة، يشير بحثنا إلى ضرورة أن تقوم الجهات الحكومية بتعميق واجبههم والهدف المرجو منه، وإعادة تكوين القيمة المقترحة للموظفين وتمكين القوى العاملة من المهارات المطلوبة في المستقبل.

على مستوى الإدارة، يجب على مؤسسات القطاع الحكومي التفكير في السياسات الحكومية التالية لزيادة جاذبية العمل لدى الحكومة بعد انتهاء الجائحة:

• تطوير علامة تجارية مميزة للمؤسسة على جميع مستويات الحكومة والمؤسسات، حتى يستطيع الموظفون تحديد المستوى الحكومي الذي يرغبون في خدمته.

• قياس ونشر مؤشرات أداء الموظف، لزيادة مستوى الشفافية بالنسبة للقيادة الموجودة والأشخاص الراغبين في الالتحاق بالعمل.

• الحصول على الآراء والمشاركات والدعم بخصوص التوقعات المستقبلية للقوى العاملة، بالإضافة إلى النظر إلى التوجهات الحالية في ظل التطور المتسارع للتقنيات والقوى العاملة المتقدمة في السن.

أما على المستوى المؤسسي، يمثل استقطاب أفضل الكفاءات عاملاً أساسياً لتأدية الواجب العام، وتقديم الخدمات اللازمة لمعيشة المواطنين. وفي سبيل النجاح في سد الفجوات بين المهارات الأساسية، والحفاظ على أفضل الموظفين، يتحتم على جهات العمل التعامل مع دورة حياة الموظف بصورة شاملة، ويبدأ هذا الأمر بتسويق التوظيف والإعلان عنه قبل دخول المرشح للمؤسسة، وتعميم ذلك على تجربة الموظف الشاملة ضمن المؤسسة، وصولاً إلى مقابلة نهاية الخدمة أو التقاعد. وحسب نتائج البحث الذي أجريناه، يجب على جهات العمل الاستثمار في تجربة الموظف الشاملة، من خلال زيادة خيارات العمل المرن/عن بعد التي بدأت مع بداية الجائحة، والتعامل بجدية أكبر مع إضفاء الطابع الشخصي على الوظيفة. وتزداد أهمية تجهيز الموظفين بالمهارات بالنسبة للجهات الحكومية من خلال البرامج التعليمية والتخطيط لمواجهة الاضطرابات التقنية من أجل الحفاظ على القوى العاملة الماهرة وفائقة الأداء.

## العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة

تعد سمعة المؤسسة في أي مجال ذات أهمية بالغة لاستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، وتوجد عواقب واضحة لضعف السمعة، حيث كشفت دراسة أجراها مركز هارفارد بزنس ريفيو أن ضعف السمعة يزيد من تكاليف التوظيف التي تدفعها المؤسسة بنسبة لا تقل عن 10 بالمائة، ووجدت الدراسة أيضاً أن العوامل الثلاثة الأولى التي تساهم في ضعف سمعة المؤسسة هي المخاوف المتعلقة بالأمان الوظيفي، واختلال مهام فرق العمل، وضعف القيادة. بينما العوامل الثلاثة الأولى المرتبطة بحسن السمعة فهي استقرار المؤسسة، وفرص النمو الوظيفي، والقدرة على العمل مع خيرة الفرق (هارفارد بزنس ريفيو، 2016).<sup>26</sup> في حين أن المؤسسات ضعيفة السمعة تدفع ثمناً باهظاً للتغلب على هذا الأمر والنجاح في استقطاب الكفاءات.

وفي سبيل فهم حالة عدم الرضا عن العمل في القطاع الحكومي، يجب علينا تقييم المميزات الفريدة للعلامة التجارية التي يوفرها العمل في القطاع الحكومي. يمثل إعداد العلامة التجارية الطريقة التي تتبعها الجهة للتسويق عن نفسها أمام الباحثين عن العمل الذين ترغب في ضمهم، ويحدد كذلك طريقة تواصلها مع الموظفين. وعلى غرار الطريقة التي تميز فيها العلامة التجارية للشركات منتجاً أو خدمة أمام المتعاملين بهدف الحصول على ولائهم، ترسم العلامة التجارية للمؤسسة معالم سمعة المؤسسة أو الطريقة التي ينظر إليها السوق. إذ تؤثر العلامة التجارية للمؤسسة على معدلات توظيف الكفاءات الجديدة، ناهيك عن الحفاظ على الموظفين الموجودين وضمان تفانيهم.

إن العنصر المركزي في العلامة التجارية للمؤسسة هو القيمة المقترحة للموظفين، والذي يمثل في جوهره تعهد المؤسسة تجاه الموظفين الحاليين والمحتملين، وتعكس هذه القيمة ما تتفرد كل مؤسسة في تقديمه للموظفين مقابل خبرتهم ومواهبهم ومعارفهم ومهاراتهم، وتجنسد كذلك جوهر المؤسسة بما في ذلك مدى تميزها وما تمثله.

قيّم البحث دوافع القيمة المقترحة للموظفين في مناطق ومجالات محددة خلال عدة سنوات، وتبيّن حفاظ هرمية هذه الدوافع على استقرار نسبي خلال السنوات الخمس الماضية في جميع هذه المناطق والمجالات، وفق تقرير راندستيد السنوي حول العلامة التجارية للمؤسسة. في العام 2020، تضمنت الأسباب الثلاثة الأولى التي تدفع أي موظف لاختيار جهة عمل معينة هي الراتب والمزايا المغرية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والأمان الوظيفي، في حين تختلف الدوافع الثانوية حسب المنطقة. ففي أمريكا الشمالية ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ، يأتي التطور الوظيفي في المركز الثاني من الدوافع، بينما في دول أوروبا الشرقية، تبرز أهمية الصحة المالية. ويأتي جو العمل اللطيف في المرتبة الثانية بين الدوافع في أوروبا الغربية، وفرص التطور المهني في أمريكا اللاتينية. ومن المثير للاهتمام تصدّر قطاع الخدمة العامة قائمة القطاعات الأكثر جاذبية في أمريكا الشمالية إذ تشكل نسبتها (53 بالمائة)، في حين غيابه عن الخيارات الخمسة الأولى في مناطق أخرى. وتوجد اختلافات واضحة بين الأجيال فيما يتعلق بدوافع القيمة المقترحة للموظفين، حيث يرى جيل الألفينات أن جو العمل اللطيف أهم من الأمان، في حين يفضل جيل الألفية وجيل الستينيات إلى الثمانينيات الحصول على الأمان الوظيفي والتوازن السليم بين العمل والحياة الشخصية من الجهات التي يعملون لصالحها. بينما يزيد احتمال اختيار مواليد الخمسينيات لجهة العمل بناء على الراتب والمزايا، ويؤثر كذلك على اختيارهم موقع العمل الملائم (رانستيد، 2020).<sup>27</sup>

## النتائج: العلامة التجارية المركزة على الغاية

يتمثل الفارق الجوهرى الواضح فى القيمة المقترحة للموظفين فى الجهات الحكومية فى التعهد بالواجب والغاية، وبصورة عامة، لا تختلف الأسباب الرئيسية للانضمام إلى عمل ما فى القطاع الحكومى مع القطاعات النظرية، وعلى رأسها الاستقرار الوظيفى. (ذكر 38 بالمائة أن السبب الأول للانضمام إلى القطاع الحكومى هو الرغبة فى الحصول على أمان وظيفى جيد، وذكر 34 بالمائة احتمال الحصول على راتب ثابت وجيد)، إلا أن الغاية هى ما يميز العمل فى القطاع الحكومى عن باقى القطاعات (ذكر 29 بالمائة أن السبب الرئيسى للانضمام إلى القطاع الحكومى هو احتمال أداء عمل ذو مغزى وله أثر إيجابى على الأشخاص/المجتمع). ويسرى ترتيب هذه الخيارات على اختلاف الدول والمستويات التعليمية، وتتوافق كذلك مع خيارات الموظفين الحكوميين على رأس عملهم، والأشخاص الذين تركوا العمل فى الخدمات الحكومية، والراغبين فى الانضمام إلى العمل فى القطاع الحكومى والأشخاص الذين لم يفكروا مسبقاً فى الالتحاق بالعمل فيها.

## "الغاية" تميز العمل فى الحكومة عن القطاعات النظرية.

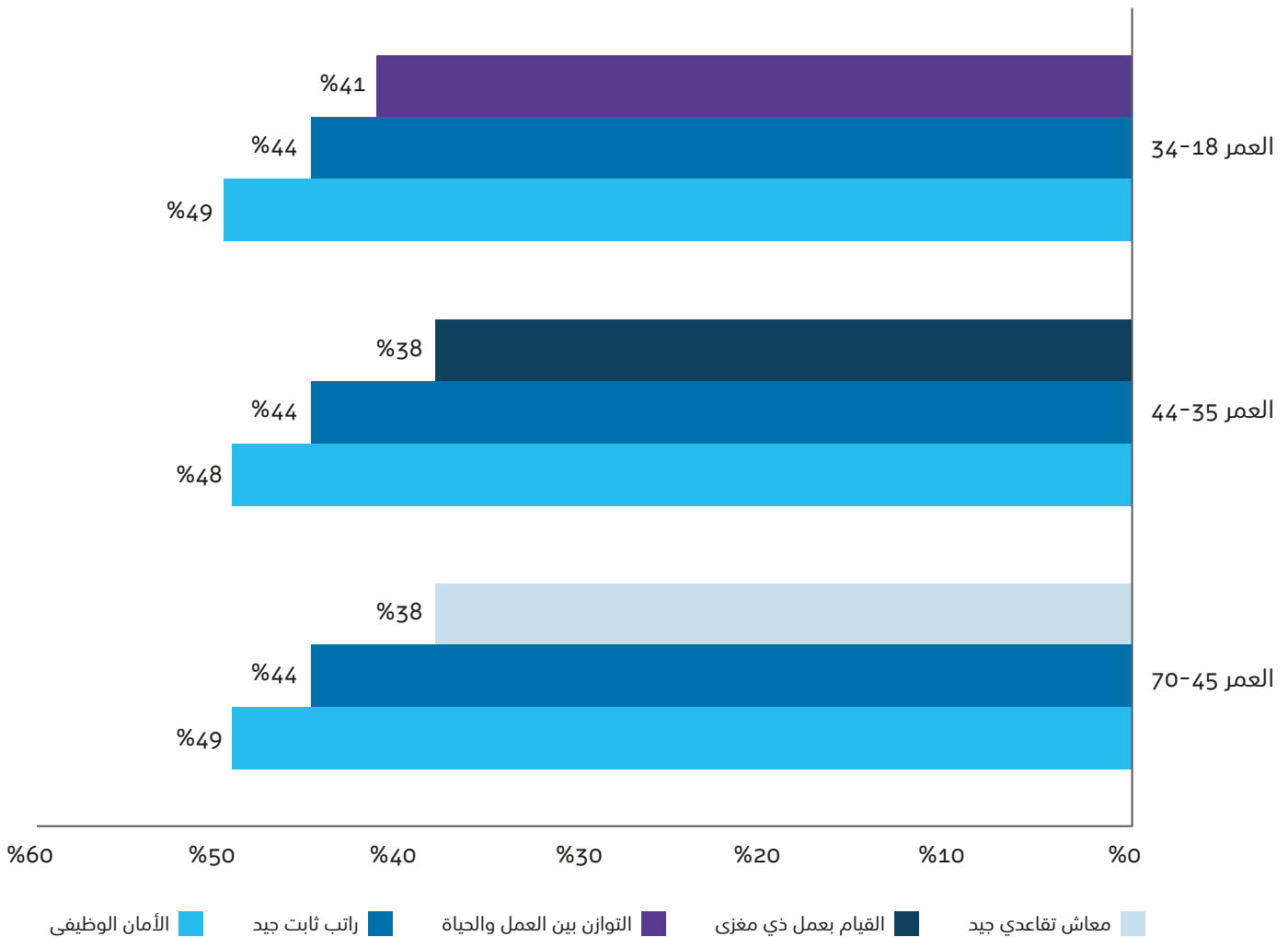
"تستقطب وزارتنا الكثير من الموظفين، حيث تبلغ نسبة الإناث في الكادر الحالي 80 بالمائة، لأنهن يحظين بفرصة تنشئة أبنائهن بفضل جداول الدوام المرنة، ويحصلن على الدعم اللازم لتولي مناصب قيادية".

كبير مسؤولي الموارد البشرية في إحدى الوزارات المدنية، الإمارات العربية المتحدة

تختلف الأسباب الرئيسية للانضمام إلى القطاع الحكومي بحسب القطاعات الفرعية والفئة العمرية، فعلى سبيل المثال تحتل "الغاية" مرتبة أعلى من الأمان الوظيفي للعاملين في مجال حرس الحدود والجمارك والصحة العامة، وتظهر كذلك بعض الاختلافات بالنسبة للفئة العمرية، حيث يبحث الموظفون الشباب عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية، بينما تهتم الفئة العمرية بين 35-44 سنة بإحداث فارق إيجابي. أما بالنسبة للفئة العمرية 18-34 سنة، فيحتل المراكز الثلاثة الأولى كلاً من الأمان الوظيفي (49 بالمائة) وتقاضي راتب ثابت جيد (49 بالمائة) وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية (41 بالمائة)، أما الفئة العمرية 35-44، فتأتي في المراكز الثلاثة الأولى الأمان الوظيفي (48 بالمائة) والحصول على راتب ثابت جيد (44 بالمائة) واحتمال القيام بعمل ذي مغزى وله أثر إيجابي على الأشخاص/المجتمع (38 بالمائة). وختاماً، ترى الفئة العمرية 45-70 سنة أن الأسباب الثلاثة الأولى هي الأمان الوظيفي (49 بالمائة) والحصول على راتب ثابت جيد (44 بالمائة) والحصول على معاش جيد عند التقاعد (38 بالمائة).

## الأسباب الرئيسية وراء الانضمام أو التفكير في الانضمام إلى القطاع الحكومي بحسب الفئة العمرية

سؤال: ما هي الجوانب المهنية في القطاع الحكومي التي تدفعك/تثبثك على التفكير بالانضمام إلى القطاع الحكومي؟



"لا أعتقد أن القطاع  
الحكومي قد أدرك  
سابقاً أن الدولة لن  
يكون لها دور أساسي  
دون الموظفين  
الحكوميين، تلقينا خلال  
الإغلاق العديد من رسائل  
الشكر من أطفال  
موجهة لعمال النظافة،  
وهذا العرفان جعلنا  
فخورين بما فعله".

- كبير مسؤولي الموارد البشرية  
في إحدى الحكومات المحلية،  
المملكة المتحدة

لا تركز الجهات الحكومية اليوم على تأثير ومهمة  
وغاية الموظفين الذين استقطبوا الكفاءات في  
المقام الأول، ومن الصعب قياس الأثر الفردي  
لكل موظف على حدة. إذ لا يدرك 40 بالمائة من  
موظفي القطاع الحكومي الغاية المرجوة من  
الجهة التي يعملون فيها، وكيف يتماشى عملهم  
مع هذه الغاية. لذلك ينبغي على الجهات  
الحكومية تسليط الضوء على المساهمة المباشرة  
لموظفيها في الغاية والمصلحة العامة. بالإضافة  
إلى ذلك، يوافق 47 بالمائة من موظفي القطاع  
الحكومي على أن مؤسساتهم تمنحهم فرصاً لتولي  
الأعمال التي يحبونها. ومن المحتمل أن يكون هذا  
الارتباط الضعيف بالغاية والأثر اللذين جذبا  
الموظفين للعمل في القطاع الحكومي في  
المقام الأول، عاملاً في انخفاض مستوى الرضا  
أو انعدامه.

غيرت جائحة كوفيد-19 تصورات موظفي الخدمة  
العامة عن عملهم على المدى القصير، مما يؤثر  
على القيمة المقترحة للموظفين، حيث ذكر 62  
بالمائة من الموظفين الحكوميين أن مغزى العمل  
قد ازداد نتيجة للجائحة. وفي العديد من الدول،  
أثني على موظفي القطاع الحكومي جراء دورهم  
الأساسي ومساهماتهم في استمرار عجلة الدول  
خلال فترات الإغلاق الصعبة.

لا تختلف الطفرة الجديدة في الاهتمام بالخدمة  
العامة بالنسبة للموظفين الحكوميين على رأس  
عملهم، حيث أحييت الجائحة اهتمام الأشخاص غير  
العاملين حالياً في القطاع الحكومي، ولكنهم  
يفكرون في الالتحاق بالقطاع الحكومي أو العودة  
إليه. وفي واقع الأمر، يفكر 66% من الموظفين  
الذين تركوا القطاع الحكومي بالعودة إليه، ومن  
المرجح أن ترتفع جديّة الموظفين الذين تركوا  
الخدمة العامة ويفكرون في الانضمام مجدداً  
مقارنة بأولئك الذين لم يسبق لهم العمل في  
القطاع. تتمحور محفزات الانضمام إلى القطاع  
الحكومي أو العودة إليه حول السعي للحصول على  
عمل يتميز بدرجة أكبر من الأمان الوظيفي، بينما  
احتلت الرغبة في إحداث فارق المرتبة الأولى  
بالنسبة للمشاركين في الاستطلاع من الولايات  
المتحدة فقط متقدمة على الأمان الوظيفي.

ينبغي للحكومات صقل القيمة المقترحة  
للموظفين والإعلان عنها، وتسليط الضوء على  
تأثيرها وإمكاناتها على المواطنين، لجذب الكفاءات  
الراغبة في العمل ضمن قطاع الخدمة المدنية  
والحفاظ عليهم. وبمجرد وصول الموظفين، ينبغي  
على جهات العمل الوفاء بذلك التعهد لتلبية  
توقعات الموظفين الجدد وتحسين مستوى رضا  
الموظفين الحاليين.

تأتي أفضل الأمثلة على إيجابية العلامة التجارية لجهة العمل من وادي السيليكون، حيث نجد على سبيل المثال أن أحد محركات البحث العملاقة يشتهر بالمزايا المكتبية الواسعة، وأجواء العمل الودودة، وفرصة العمل على مشاريع فائقة التطور. في حين يوفر مكتب الإحصاء الأمريكي ثقافة مشابهة في تميز علوم البيانات، وحرم جامعي مفتوح يروج للتعاون الفكري. ويمكن للعلامة التجارية لجهة العمل أن تكون بمثابة قوة مميزة وإيجابية لاستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها شريطة التعامل معها بصورة سليمة.

تتفوق العلامة التجارية لجهة العمل على جميع تفاعلات التعيين الأخرى مع المرشحين المحتملين للوظائف، وتبرز أهمية إعداد قيمة مقترحة للموظفين في الخدمة العامة لفهم الكيفية التي يرى فيها المرشحون العلامة التجارية لجهة العمل، وأسباب اهتمامهم في العمل لصالح جهة معينة، وما هي المعطيات التي تدفع الموظفين للبقاء، ويمكن أن تساعد القيمة المقترحة للموظفين المصاغة بعناية على إحياء التسويق التوظيفي بوصفها نتاجاً رئيسياً يعتمد على تجربة المرشح والموظف على السواء.

## دراسة حالة: جونسون أند جونسون

تمنح جونسون أند جونسون موظفيها فرصة التطور الوظيفي مع الحفاظ على مساعدة الغير. وبحسب ما قاله كبير مسؤولي الموارد البشرية: "إن من أهم أسباب نجاحهم هو تعزيز الثقافة التي تقوم على تمكين الموظفين وإلهامهم لإيجاد سبل جديدة للوقاية من الأمراض والقضاء عليها، وإعادة صياغة طرق تقديم الرعاية وترويج الصحة مدى الحياة للمرضى والمتعاملين الذين نخدمهم". (جونسون أند جونسون، دون تاريخ).<sup>28</sup> بعيداً عن القدرة على إتمام أعمال متنوعة ذات أثر إيجابي عالمي، فإن جونسون أند جونسون "مصممة على الحفاظ على صحة موظفيها على أكمل وجه" (جونسون أند جونسون، دون تاريخ).<sup>29</sup> تحقق الشركة هذا التوجه من خلال تقديم دورات تدريبية صحية، وحوافز على ممارسة التمارين، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وتلقى هذه الثقافة المستمدة من رسالة الشركة استحسان الموظفين لدرجة تبلغ نسبة إحالات الموظفين 15-39 بالمائة من جهود التوظيف التي تبذلها الشركة. يبلغ معدل دوران الموظفين في شركة جونسون أند جونسون 8 بالمائة ومعدل الدوران الوظيفي الطوعي لأفضل الموظفين 4 بالمائة (جونسون أند جونسون، 2019).<sup>30</sup> ويظهر مستوى رضا الموظفين جلياً من خلال حصول الشركة على 4.4 من 5 على قائمة غلاسدور لأفضل أماكن العمل لعام 2021، محتلة المرتبة الرابعة والعشرين من إجمالي الشركات الخاضعة للتقييم (غلاسدور، 2021).<sup>31</sup>

ووجدت لينكد-إن أيضاً أن الاهتمام بمناصرة الموظف قد ازداد بشكل لا يدعو للدهشة بنسبة 200 بالمائة تقريباً بين العامين 2014-2017، ويزيد احتمال النظر إلى المؤسسات النشطة على وسائل التواصل الاجتماعي على أنها مؤسسات منافسة بنسبة 40 بالمائة. وبالتالي، على الرغم من أن مناصرة الموظفين ما تزال حديثة العهد، إلا أن المسار واضح، والجانب الإيجابي يتمثل في المصادقية، إذ تحظى الرسائل التي ينشرها الموظفون بثقة أكبر من تلك التي تُنشر عن طريق التسويق والإعلانات التقليدية.

لم تفكر معظم المؤسسات الحكومية بعد في تقديم الدعم الكافي للموظفين، لكنها من المرجح أن تبدأ بذلك في القريب العاجل حتى يتنسى لها اكتساب الأفضلية في الصراع على الكفاءات. ويسلط هذا التوجه الضوء على الأهمية الجوهرية لخلق تجربة إيجابية للموظفين، وتعزيزها على المدى الطويل، بهدف التحلي بالقدرة على تعيين المزيد من أفضل الكفاءات، ويتمحور الأمر برمته حول خلق دورة حياة سليمة تساهم في تقوية المؤسسة وتعزيز رسالتها من خلال كوارد عالية الأداء.

يتضمن التزام تحسين القيمة المقترحة للموظفين في أية مؤسسة استخدام المرشحين المحتملين والموظفين الحاليين كسفراء للعلامة التجارية، وسفير العلامة التجارية هو شخص يجسد العلامة التجارية أمام الرأي العام ويروج لها. تحمل تجربة الموظف أهمية بالغة وترسم معالم الأسباب التي تجعل الموظف يميل إلى تولي دور سفير العلامة التجارية، أو "شخص مؤثر" بالمصطلحات الدارجة حالياً، وكيف يصوّرون جهة العمل أمام العالم الخارجي. كشفت دراسة أجراها موقع لينكد-إن أن برنامج مناصرة جهة العمل أو جهود سفير العلامة التجارية يمكنها توسيع نطاق وصول المؤسسة بصورة كبيرة، نظراً لأن 8 بالمائة فقط من حسابات الموظفين على مواقع التواصل الاجتماعي تتقاطع مع صفحات جهة العمل. والأكثر من ذلك، عندما يشارك الموظفون معلومات على وسائل التواصل الاجتماعي، تصل منشوراتهم إلى أشخاص أكثر بنسبة 561 بالمائة مقارنة بمنشورات الشركات. وتتم مشاركة رسائل العلامة التجارية التي ينشرها الموظفون أكثر بحوالي 24 مرة من المنشورات التي تأتي مباشرة من العلامة التجارية نفسها (لينكد-إن، 2017).<sup>32</sup>

يمكن للمؤسسات التعامل مع دورة الحياة الكاملة لإعداد تجربة جهة العمل وعلامتها التجارية من خلال النظر إلى الأمر من خلال ستة أبعاد رئيسية:



وبعيداً عن أهميته الدائمة، تزداد أهمية التركيز على الرسالة والغاية في ظل الأزمة التي نعيشها اليوم، حيث يشعر الأشخاص ببدء الواجب وتقديم الدعم اللازم للتعافي.

وكما ذكرنا سابقاً، تزداد أهمية دور الرسالة والغاية بالنسبة للراغبين في العمل ضمن القطاع الحكومي وموظفيه الحاليين، إلا أن جهود جهات العمل لتصدير إحساس قوي بها قد لا تكون كافية، سواء خلال عملية التوظيف أو في التجارب اليومية للموظفين. وسنورد فيما يلي بعض الخطوات التي يمكن لجهات العمل اتخاذها اتجاه الرسالة/الغاية من أجل تمييز مؤسساتها داخل السوق واستقطاب الكفاءات عالية الأداء والمؤمنة برسالة جهة العمل.

تكون الاستراتيجية التي تتعاطى مع كل بعد من الأبعاد المذكورة في غاية الأهمية للوصول إلى تجهيز علامة تجارية قوية للموظفين وتحقيق تجربة إيجابية لهم. وينبغي على المؤسسات التفكير فيما تقوم به في أي من هذه المجالات، وأين تكمن التوابع الرئيسية، ونقاط الضعف والقوة ذات الصلة، وخصائص التحسّن وتدابير النجاح.

ينبغي للجهات الحكومية تعزيز علامتها التجارية والحفاظ على التعهد بأداء الأعمال من منظور رسالة الجهة، ناهيك عن اتباع منهجية شاملة لإعداد العلامة التجارية والتجربة بوصفها الخطوة الأولى الأكثر أهمية، ومن الضروري كذلك فهم الدور الخاص لرسالة جهات القطاع الحكومي وغاياتها وفرضها.

## أسئلة مهمة:

- هل تجعلنا علامتنا التجارية جهة أكثر تنافسية؟
- هل يفدّر الموظفون ويفهمون الرسالة؟
- هل نمتلك قيمة مقترحة للموظفين ومقنعة للآخرين؟
- هل نعلم كيف نوصل قيمنا إلى مختلف شرائح الجمهور على أكمل وجه (بما في ذلك الموظفون الجدد في الخدمة العامة أو العائدون إليها)؟
- هل نمتلك استراتيجية مبتكرة تساعدنا على دمج رسالتنا وغايتنا في العلامة التجارية؟

## المبادرات:

- **جمع و/أو مراجعة البيانات التنظيمية:** تجميع الرؤى والأفكار المتعلقة بكيفية فهم رسالة المؤسسة وغايتها وكيفية تطبيق الموظفين لها على أرض الواقع. قد تتضمن المصادر الاعتيادية لهذه البيانات الاستطلاعات الكمية (للموظف والمرشح) أو الأبحاث النوعية (مجموعات الاختبار الداخلية والخارجية).
- **مراجعة القيم المؤسسية:** مراجعة عبارات رؤية المؤسسة، والقيمة المقترحة للموظفين، وغيرها من المواد ذات المحتوى الاستراتيجي عالي القيمة لتحديد الرسائل الرئيسية المتعلقة برسالة المؤسسة وغايتها. وعلى وجه التحديد، مراجعة الرسالة والقيم وبيانات ثقافة الشركة والمزايا.
- **تحليل الفجوات:** تحديد النقاط التي يمكن تعزيزها في الرسالة والغاية في ضوء منهجية المؤسسة وموادها، وتحليل المواد المتاحة للعموم من المنافسين الرئيسيين في التوظيف لتحديد جوانب الاختلاف.
- **خطة التواصل والتراسل:** إيصال العلامة التجارية بنبرة قوية تسودها مبادئ الرسالة والغاية. ويمكن القيام بذلك عن طريق شخصيات المستخدم وخطط مسار العميل. ويجب أن يتوج هذا الجهد باستراتيجية تسويق مستهدفة للعلامة التجارية تبرز رسالة المؤسسة وغايتها.

## تجربة الموظف

تصف تجربة الموظف نقاط الاتصال الرسمية وغير الرسمية المرتبطة بالأداء، والمراحل المهنية الرئيسية، والتدريب، وأساليب العمل. لقد توسعت الجوانب التي كان يُعتقد أنها حصيرة ضمن مهام الموارد البشرية، والمتمحورة حول الفعاليات الخاصة بالموظفين لتشمل المصلحة العامة للعاملين، وأصبحت الآن تغطي جميع الفعاليات التي تؤثر على الموظفين، بما في ذلك حفلات الترقية، وتلقي الرسائل الشخصية، والمعاناة من التمييز في مكان العمل، وطلب إجازات الأمومة أو الأبوة. وابتدت أهداف بناء تجارب متميزة للموظفين تتمثل في الارتقاء بدرجة إشراك الموظفين والحفاظ عليهم ورفع مستوى إنتاجيتهم.

يمثل الاستثمار في تجربة الموظفين مجالاً لازماً لمعظم المؤسسات لما يترتب عليه من فوائد، فيحسب بحث أجرته شركة غارتنر، فإن 13 بالمائة فقط من الموظفين راضون بالكامل عن تجارب عملهم. على الرغم من إشارة العديد من المؤسسات إلى وضع تحسين تجربة الموظفين على رأس أولوياتها، إلا أن ربع المؤسسات تتولى خطوات عملية، وأضحت اليوم بأن 24 بالمائة من المؤسسات تعيد صياغة طريقتها الشاملة في التعامل مع تجربة الموظفين، وتحقق المؤسسات التي تعيد صياغة تجربة الموظفين بكفاءة عالية فوائد ملحوظة على استثماراتها، إذ من المحتمل أن تزيد نسبة رغبة الموظفين في البقاء بنسبة 38 بالمائة، وارتفاع معدل بذلهم للجهد بصورة اختيارية بنسبة 33 بالمائة، وازدياد الفرصة بأن يكونوا من أفضل الموظفين بنسبة 44 بالمائة (غارتنر، 2019).<sup>33</sup>

من التوجّهات الرئيسية لتجربة الموظفين التي ساهمت الجائحة في تسريعها هي التحرك باتجاه العمل المرن عن بعد، وتساعد التشكيك في فكرة العمل الذي ينطوي على الذهاب إلى مقر العمل من التاسعة صباحاً إلى الخامسة مساءً، وثبت أن الإبقاء عليها باهظ الثمن. إذ كشفت دراسة صادرة عن المجموعة الدولية لمقار العمل أن أكثر من نصف الموظفين حول العالم يعملون خارج مكاتبهم بمعدل لا يقل عن 2.5 يوماً في الأسبوع، وأكد 85 بالمائة من المشاركين في الاستبانة زيادة الإنتاجية في أعمالهم نتيجة لازدياد المرونة. فضلاً عن ذلك، ذكرت 65 بالمائة من الأعمال أن مكان العمل الذي يتمتع بالمرونة يساعد على تقليل تكاليف التشغيل وإدارة المخاطر بصورة أفضل (المجموعة الدولية لمقار العمل، 2019).<sup>34</sup> مما ينعكس بشكل إيجابي على استجابة سياسات العمل المرن مع متطلبات الموظفين للحصول على درجة أكبر من الاستقلالية، وتقليل التكاليف والانبعاثات، وزيادة مستوى المرونة.

# يتوقع 56 بالمائة من كبار مسؤولي الموارد البشرية في القطاع الحكومي زيادة كبيرة في تركيزهم على تجربة الموظفين في السنوات الثلاث القادمة.

ازداد معدل الاعتماد على ترتيبات العمل عن بعد جراء جائحة كوفيد-19، ويتوقع معهد بروكينغز استمرار التوجه نحو العمل عن بعد حتى بعد انتهاء الجائحة. واكتشف المشرفون من خلال البحث التجريبي الإيجابيات والسلبيات المترتبة على زيادة الاعتماد على العمل عن بعد: "من ناحية إيجابية، يميل الموظفون إلى تفضيل العمل من منازلهم، بهدف تقليل الانبعاثات والتكاليف المكتبية، ومساعدتهم (لا سيما النساء) على تحقيق التوازن بين العمل والحياة العائلية، ناهيك عن احتمال مساهمته في زيادة إنتاجنا. أما من الجانب الأخر، قد يكون من الصعب إدارة الكوادر التي تعمل عن بعد، وربما يترتب على العزلة المهنية أثراً سلبية على الرفاهية والتطور الوظيفي، إلى جانب المخاوف المرتبطة بتراجع الإنتاجية على المدى الطويل والنظام الخاضع لسيطرة أطراف متعددة" (بروكينغز، 2020).<sup>35</sup> ومن النواحي الإيجابية الإضافية لجهات العمل الحكومية هي توسيع نطاق التوظيف الجغرافي من خلال القدرة على تضمين المناطق الريفية غير المستغلة.

تشدد نتائج بحثنا على مجالين لتحسين تجربة الموظفين في جهات الخدمة العامة هما زيادة المرونة وإضفاء الطابع الشخصي على الوظيفة.

## النتائج: المرونة وإضفاء الطابع الشخصي

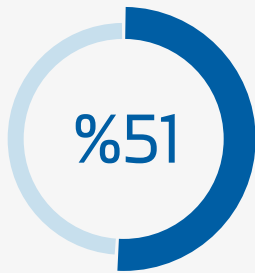
أجبرت جائحة كوفيد-19 على إتاحة فرص جديدة لتحسين تجربة الموظفين للموظفين الحكوميين. وعند عودتنا إلى واقع جديد في نهاية المطاف، من المحتمل أن تنجح جهات العمل الحكومية مواصلة تطبيق العديد من سياسات أماكن العمل المبتكرة والحديثة التي وُضعت خلال الجائحة. وفي حقيقة الأمر، تخطط غالبية الجهات الحكومية للقيام بذلك تحديداً، إذ يتوقع 56 بالمائة من كبار مسؤولي الموارد البشرية في القطاع الحكومي زيادة كبيرة في تركيزهم على تجربة الموظفين في السنوات الثلاث القادمة.

عبر الموظفون الحكوميون عن ميلهم إلى وضع سياسات حديثة لإدارة الكفاءات الكفيلة بتحسين تجربة الموظفين، بما في ذلك توفير مسار أكثر وضوحاً للتطور المهني، إلى جانب المنافع غير المالية مثل العمل المرن/عن بعد، والتعاون بين مختلف القطاعات وتطبيق ثقافة عمل مبتكرة وشاملة. تتمحور المبادرات الاستراتيجية لتحديث تجربة الموظفين الحكوميين حول تحقيق المزيد من المرونة في الأدوار وإضفاء الطابع الشخصي على المسارات المهنية والتقييم الوظيفي.

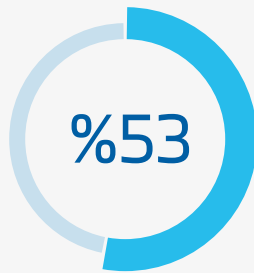
فإن التغييرات الرئيسية المطلوبة في مكان عملهم في سبيل إضفاء الجاذبية عليه تتمثل في توفير ترتيبات عمل جزئي/مرن (54 بالمائة)، وبناء مكان عمل جامع (53 بالمائة)، وأن يكون القادة قدوة حسنة حول التوازن بين العمل والحياة الشخصية (51 بالمائة)، وتنساق هذه النسب على جميع الفئات العمرية المشاركة في التقييم.

أصبحت السياسات الصارمة لأماكن العمل في مرمى الانتقادات خلال الجائحة، إذ انتقل الموظفون بصورة كبيرة إلى العمل عن بعد، مع إيلاء أهمية واضحة للعائلة. تمثل الرغبة في زيادة ترتيبات العمل المرن مجال التحسن الأكثر ذكراً لتشجيع الموظفين على الانضمام إلى القطاع الحكومي والاستمرار فيه. أما بالنسبة لموظفي القطاع الحكومي على رأس عملهم،

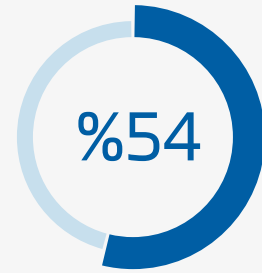
## التغييرات الرئيسية الكفيلة بخلق مهن جذابة في الخدمة العامة



أن يكون القادة قدوة حسنة للتوازن بين العمل والحياة الشخصية



بناء مكان عمل جامع



توفير ترتيبات عمل جزئي/مرن

"كيف بإمكان جهات القطاع الحكومي خلق مكان عمل جذاب يحقق ازدهاراً في مستوى أداء الأفراد؟"

"تأقلم الناس مع العمل عن بعد على خير ما يرام، وشهدنا زيادة في مستوى الكفاءة. وقد وصلتنا آراء تقول إن الموظفين تخلصوا من إرهاق الذهاب إلى العمل والعودة منه إلى منازلهم، وبالتالي استطاعوا التركيز بصورة أكبر. وقد رأينا تحولاً كبيراً في الثقافة، إذ أصبح أكثر انفتاحاً على السماح بالعمل عن بعد".

- كبير مسؤولي الموارد البشرية في إحدى الوزارات المدنية الكبيرة، الإمارات العربية المتحدة

لا تحظى زيادة المرونة على استحسان الموظفين الحكوميين على رأس عملهم فحسب، بل تمثل كذلك أحد أهم التحسينات الكفيلة باستقطاب الكفاءات الخارجية، إذ يأتي توفير ترتيبات العمل الجزئي/المرن في المرتبة الأولى في أفضل تحسينات مكان العمل الكفيلة بإضفاء الجاذبية على وظيفة القطاع الحكومي، بحسب ما قاله الأشخاص الذين تركوا الخدمة العامة، وأولئك الذين يفكرون في الانضمام إليها، والذين لم يفكروا مطلقاً في الالتحاق بها. وبالتالي، تمثل التصورات المتعلقة بالسياسات الصارمة في مكان العمل وحقيقتها مدعاة للشكوى بالنسبة للموظفين الذين على رأس عملهم، وعائفاً أمام الموظفين الجدد في القطاع الحكومي.

تتضمن المرونة المهنية أيضاً خيارات التدريب والتعليم من مختلف الأقسام ضمن الجهة الواحدة، وثمة مساحة للتحسن في هذا المجال بالنسبة للموظفين الحكوميين مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص. ويوافق 22 بالمائة فقط من الموظفين الحكوميين على أن الجهة التي يعملون فيها تتمتع بتجارب مهنية مرنة مع فرصة لتجربة أدوار جديدة ضمن أقسام مختلفة في المؤسسة (مقارنة بمتوسط القطاعات النظيرة عند 37 بالمائة). لتمثل القدرة على التنقل ضمن القوى العاملة إحدى الخيارات منخفضة التكلفة لزيادة المرونة لدى جهات العمل الحكومية التي تطبق قواعد صارمة، أو لديها ميزانيات محدودة للاستثمار ضمن المؤسسة.

# يتفق 63 بالمائة من موظفي القطاع الحكومي على أن عملهم قابل للتنفيذ عن بعد بنفس الكفاءة عند أدائه في المكاتب.

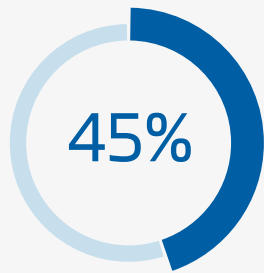
تبرز من الجوانب الرئيسية الأخرى في تجربة الموظفين الحديثة إضفاء طابع شخصي على المسار المهني، والآراء والملاحظات، والمكافآت. فبالنسبة لموظفي القطاع الحكومي على رأس عملهم، تتمثل التغييرات المهنية الرئيسية لإضفاء الجاذبية على العمل لدى جهات عملهم في البرامج ذات الطابع الشخصي (المكافآت والمزايا وغيرها) بنسبة 46 بالمائة، وإمكانية الوصول إلى تدريب وبرامج تعليمية شخصية بنسبة 46 بالمائة، ووضوح تطور المسار الوظيفي وفرصه واعتماده على الجدارة بنسبة 45 بالمائة. بالإضافة إلى ذلك، لا يحصل الموظفون الحكوميون على الملاحظات الشخصية اللازمة لتحسين أدائهم، إذ يحصل 40 بالمائة منهم فقط على ملاحظات واضحة تتعلق بالتوقعات ومقاييس الأداء المطلوبة. ويظهر من خلال تصنيف هذين الجانبين أن موظفي القطاع الحكومي يرغبون في الانتقال إلى نموذج فردي وشخصي من سياسات الموارد البشرية.

ويرغب الموظفون كجزء من العمل المرن في إتاحة خيار العمل عن بعد خلال ساعات غير متزامنة. وبالنسبة لموظفي القطاع الحكومي على رأس عملهم، تتمثل التغييرات الرئيسية في مكان العمل لإضفاء الجاذبية على الوظيفة في السماح بالعمل عن بعد (42 بالمائة) واتباع أساليب وعمليات جديدة للابتكار والإبداع (41 بالمائة)، ولا يفصل هذان الهدفان عن بعضهما كما يظهر من خلال التوجه المفاجئ نحو العمل المبتكر عن بعد لكامل المؤسسات والجهات الحكومية خلال الجائحة.

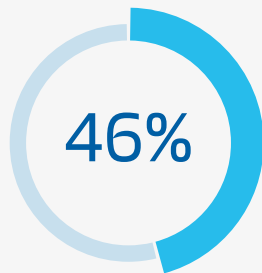
يعتبر خيار العمل عن بعد سواء بصورة كاملة أو جزئية إحدى التداعيات التي تركتها الجائحة، والتي يجب على قادة الحكومات التفكير فيها، إذ يتوقع 68 بالمائة من موظفي القطاع الحكومي أن دورهم في العودة إلى العمل المكتبي بعد الجائحة قد انتهى، على الرغم من أن 63 بالمائة منهم يعتقدون أن عملهم قابل للتنفيذ عن بعد بنفس الكفاءة عند أدائه في المكاتب. وفي واقع الأمر، تستعد العديد من الحكومات لمواصلة العمل عن بعد، حيث ذكر 69 بالمائة من موظفي القطاع الحكومي أن جهات عملهم تستثمر في العمل عن بعد ليكون الوضع الطبيعي، وتأتي الجمارك/دروس الحدود في مقدمة القطاعات التي تستثمر في العمل عن بعد بنسبة 81 بالمائة، وفي أدنى القائمة قطاع السلامة العامة بنسبة 55 بالمائة.

لا يساهم الاستثمار في العمل عن بعد في تحسين تجربة الموظف فحسب، بل في الارتقاء بعملية التوظيف، حيث يمكن للجهات من خلال طرح مناصب العمل عن بعد توسيع دائرة الكفاءات خارج المدن والعواصم الحكومية، ويمكن للعمل عن بعد على نطاق جغرافي أوسع مساعدة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها، بما في ذلك تخفيف البصمة الكربونية التي تنتجها.

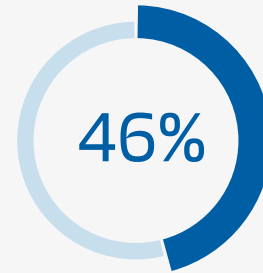
## التغييرات المهنية الرئيسية لإضفاء الجاذبية على مهنة الخدمة العامة



وضوح تطور المسار الوظيفي  
وفرصه واعتماده على الجدارة



إمكانية الوصول إلى تدريب  
وبرامج تعليمية شخصية



وجود برنامج شخصي  
(المكافآت والمزايا وغيرها)

"كيف بإمكان جهات القطاع الحكومي خلق مكان عمل جذاب يحقق ازدهاراً على مستوى الأفراد؟"

المضي قدماً، يجب على المؤسسات التفكير في سياسات وترتيبات معينة قبل الجائحة وخلالها، والخطط الموضوعة بعد الجائحة، بهدف استيعاب الجوانب النافعة وغير النافعة وكيفية التحسن. وعلى وجه التحديد، ينبغي لهذه المؤسسات التفكير في ترتيبات العمل الجزئي أو العمل المرن، وخيارات العمل عن بعد، وسياسات الموارد البشرية المرنة، ومكان العمل الجامع، والقيادة ومبادرات الثقافة التي تركز على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

### العمل المرن عن بعد

على الرغم من أن المرونة هي السمة المميزة لهذه النقطة، إلا أن أهميتها لا تقتصر على هياكل العمل وترتيباته، ولكنها تُعنى بمرونة العمل بحد ذاته. ويلحظ تأخر القطاع الحكومي خلف القطاعات النظرية في تكوين تجارب مهنية مرنة، وهي من المجالات المهمة لتحقيق رضا الموظفين والحفاظ عليهم، لا سيما في المناصب الجوهريّة. إذ لا تساهم المرونة في رفع مستوى سعادة الموظفين وتحسين صحتهم فحسب، بل ترفع من إنتاجية مكان العمل، وتوفر في التكاليف ورفع القدرة على التعامل مع الظروف المختلفة. مما يدعو إلى ضرورة صياغة سياسات زيادة العمل المرن من قمة الهرم إلى قاعه بهدف تغيير الثقافة الجامدة دون داعٍ.

على الرغم من أن إضفاء الطابع الشخصي على المسار المهني يمثل أحد أفضل الممارسات، إلا أن ثمة عدد قليل جداً من مؤسسات القطاع الحكومي ممن تستثمر في هذا الجانب، إذ يطبق 10 بالمائة فقط من التنفيذيين الحكوميين ممارسات مخصصة بالكامل لإدارة الكفاءات (بمعنى تخطيط المسار المهني، والملاحظات على الأداء والمكافآت المرتبطة بها، وترتيبات العمل المرن) بالاعتماد على البيانات الآتية للقوى العاملة (مقارنة بنسبة 13 بالمائة في القطاعات النظرية). إلا أن 69 بالمائة من كبار مسؤولي الموارد البشرية في القطاع الحكومي يقولون إن الأولوية القصوى في السنوات الثلاث القادمة منصبة على تمكين الناس بالبيانات والرؤى والأدوات لاتخاذ قراراتهم الخاصة بالكفاءات والسماح لهم بالتحكم/ الاطلاع على بيانات الكفاءات العاملة لديهم بصورة أكبر. وبهدف تحسين تجربة الموظفين، ينبغي على الجهات اتباع منهجية صارمة لتبني سياسات موظفين ذات طابع شخصي.

### استراتيجيات التغيير

ساهمت جائحة كوفيد-19 في زيادة وعي الموظفين تجاه المساحات الفعلية التي يعملون فيها، بالإضافة إلى التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتظهر هذه الحقيقة جليّة في استطلاعات القوى العاملة التي نجرها، والتي تظهر زيادة كبيرة في رغبة الموظفين تجاه المرونة. وفي سبيل فهم كيفية

## مثال: نتفلكس

يتبع عملاق الترفيه "نتفلكس" منهجية تشبه ما تتبعه الشركات في "وادي السيليكون" فيما يتعلق بالإجازات من خلال "سياسة اللاعطة" والتي تعني أن الشركة لا تحسب أيام العطلة على الموظفين، بل تشجعهم على تطوير التوازن الذي يناسبهم بين العمل والحياة الشخصية، بحيث "لا يكون لدى الموظف يوم عمل مقرر من التاسعة إلى الخامسة" (نتفلكس، دون تاريخ).<sup>36</sup> يقول جون، أحد المهندسين في نتفلكس، أن الآثار الثقافية لهذه المنهجية هي: "أنا أركب الدراجة، وأعزف الموسيقى، وأطفالي يحتاجون إليّ. غالباً ما أفكر، أنا أتقاضى راتباً مرتفعاً، أليس من المفترض أن أعمل أكثر؟ لكنني أنجز الكثير، لذلك أقول لنفسني إنني أحظى بتوازن رائع بين العمل والحياة الشخصية، فلا بأس بذلك" (إنك، 2020).<sup>37</sup> حدث هذا التغيير في العام 2003 بمنحني تعليمي ثابت، إذ استطاع بعض الموظفين، من أمثال جون، التأقلم مع نمط العمل والحياة الشخصية، إلا أن البعض الآخر لم يحصلوا على العطلة ورأوا أن السياسة مجرد توجه سلبي مّيال إلى إدمان العمل. ومع مرور الوقت وتجميع بعض المعلومات حول البرنامج، قررت نتفلكس أن "حجم العطلات التي يحصل عليها الموظفون يرتبط بصورة كبيرة بما يحصل عليه مديرهم وزملائهم". وبدأت إدارة نتفلكس في الحصول على العطلات على الملأ، وبدأ المزيد من الموظفين في أخذ الإجازات. امتدت ترتيبات العمل المرن لدى نتفلكس على الآباء الجدد، الذي يحصلون على إجازة أمومة أو أبوة من 4-8 أشهر بصورة عامة، ويعود الآباء الحاصلين على نيل هذا الوقت للتركيز على الوضع العائلي الجديد إلى العمل بأقصى طاقتهم وجاهزين لتحقيق النجاح على المستويين الخاص والمهني على المدى الطويل. وقد ساهمت هذه السياسات في تخفيض معدل الدوران الوظيفي الطوعي بنسبة 3-4 بالمائة في الشركة.

خيارات التطور المهني القائم على الجدارة، وجميعها فرص ومبادرات لا تعمل جهات العمل الحكومية على تقديمها في الوقت الحالي بالصورة الكاملة. وفي سبيل المحافظة على المنافسة مع كوادر عالية الإنتاج، يجب على الجهات إعداد تجربة الموظفين ذات الطابع الشخصي والذي يتحقق من خلاله إشراك الموظفين على أكمل وجه، وينبغي للمؤسسات بذل جهود مضيئة لمراجعة وتحديث ممارسات إدارة الكفاءات وسياسات الموارد البشرية لتحقيق هذه الهدف.

تتماشى فرص العمل المرن مع هدف أسمى لإعداد تجربة مهنية غنية وذات طابع شخصي، إذ يزداد مدى تعقيد القوى العاملة في الوقت الحاضر، بحيث نرى عدة أنواع من الموظفين، بدءاً من الموظفين التقليديين بدوام كامل أو جزئي، إلى أصحاب العقود المؤقتة والمستقلة. وتتكون القوى العاملة بمعناها الواسع من عدة أجيال وموظفين من مواقع أو مناطق مختلفة حول العالم. وعلى الرغم من حاجة تجربة الموظفين على تدارك هذه الاختلافات، إلا أن الشركات تفترض خطأ أن كل موظف أو كل جيل من الموظفين يرغب في الحصول على التجربة ذاتها. ينجذب موظفو القطاع الحكومي إلى برامج ذات طابع شخصي ودورات تدريبية وتعليمية مخصصة لكل منهم، إلى جانب

### أسئلة مهمة:

- هل نبذل قصارى جهدنا لمساعدة جميع الموظفين على النجاح؟
- كيف تستمع جهة عملنا إلى أصوات الموظفين وتستوعبها؟
- ما الذي يمكننا فعله لتحسين مستوى "تطبيق قيمنا" على أرض الواقع؟
- هل يشعر الموظفون بتقدير التوازن بين العمل والحياة الشخصية؟
- ما هي الأدوات المتاحة لتخطيط تجارب موظفين ذات طابع شخصي طوال عملهم ضمن الجهة؟

### المبادرات:

- **تحسين مرونة العمل:** يمكن للمؤسسات طرح عدة خيارات للتوظيف، بما في ذلك العمل الجزئي، والعقود المؤقتة والعمل التشاركي، والعمل المستقل. ويجب أن تتضمن الوظائف جداول عمل هجينة ومدروسة للعمل عن بعد، تُطبق على القيادة وتشارك فيها. ويبدأ هذا التوجه بغرس ثقافة عمل تشجع على الإجازات والعطل والإجازات المرضية والعمل عن بعد.
- **الإنصات للموظفين:** التسليم بمعرفة الموظفين بنوع التجارب التي تساهم في تعزيز ارتباطهم بالعمل ومستوى إنتاجيتهم، والامتناع عن وضع الافتراضات المتعلقة بأنواع التجارب التي ترغب بها الكوادر المستهدفة، وتقييم تجربة الموظفين من منظور جديد مختلف، واستخدام التحليل وبيانات الاستطلاعات الداخلية والخارجية والإنصات الاجتماعي لفهم اللحظات المهنية والشخصية التي تأتي على قمة أولويات كل فئة من الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، مراجعة سياسات إدارة الكفاءات، وفهم التطور المهني المعتمد ضمن المؤسسة ونقاط الانطلاق فيها، وتركيز دور كبار مسؤولي الموارد البشرية على تجربة الموظف من جديد.
- **ترتيبات وبرامج التدريب والإرشاد:** يمكن أن تساعد جلسات الملاحظات والآراء الاعتيادية الرسمية مع المرشدين والمشرفين على فهم تجربة الموظف واكتشاف المشاكل في مرحلة مبكرة.
- **المساهمة في تصميم التجربة ورسم معالمها:** استخدام الاختيار كمبدأ أساسي للتصميم والانخراط مع كل موظف على حدة والتعاون معهم لإعداد تجارب قيمة وذات صلة وثيقة بكل منهم، إلى جانب تطبيق تجارب جديدة مع عدد قليل من الموظفين وتقييم تأثيرها على إنتاجية الموظف وقيمة العمل.

## المهارات المستقبلية

تساهم التكنولوجيا وتوقعات العمل المتغيرة في تغيير أنماط العمل التقليدي في جميع القطاعات، إذ نرى أن العديد من مهام الموظفين متكررة وروتينية، وبالتالي تبرز أهمية طرح أشكال جديدة من تطوير المهارات والتعلم مدى الحياة بصورة ملحة، بهدف توجيه القوى العاملة نحو مهمات أكثر تعقيداً وأقرب للإنسانية. فعند الحديث عن مهارات القوى العاملة، تواجه مؤسسات القطاع الحكومي جبهتين أساسيتين هما: الانتقال القادم بين جيلين مع تقاعد مواليد الخمسينيات، الارتباك الذي تسببه التقنيات الحديثة لأتمتة الأعمال الحالية والمساعدة في تأديتها، ونرى ارتباط الحلول المخصصة للتعامل مع هاتين الظاهرتين، إذ يمكن للتقنيات الذكية تولي بعض المهام من المناصب القديمة بالتزامن مع خلق وظائف جديدة، وتتطلب هذه النقلة من الجهات الاستثمار في التقنيات الجديدة وصقل مهارات الموظفين لدعمها.

إن متوسط أعمار كوادر الخدمة العامة أعلى من بقية القطاعات، وبالتالي ينبغي للحكومات تجهيز العديد من الموظفين كبار السن من ذوي الخبرات والكفاءات للتقاعد، مما يترك فجوات معرفية كبيرة يجب ملؤها. وفي دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تميل الإدارات العامة المركزية إلى زيادة عدد الموظفين بعمر 55 سنة فما فوق (24 بالمائة) على حساب الموظفين تحت 34 سنة (18 بالمائة)، ويمثل فارق السن سمة واضحة للمناصب القيادية، إذ تبلغ أعمار 60 بالمائة من كبار المديرين 55 سنة أو أكثر في اليونان (67 بالمائة)، وإيطاليا (66 بالمائة)، وهولندا (66 بالمائة)، وفنلندا (63 بالمائة) وبلجيكا (60 بالمائة) (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2017).<sup>38</sup> في حين يحق لثلث الموظفين الفيدراليين في الولايات المتحدة التقاعد اعتباراً من الآن إلى العام 2025، بينما تبلغ نسبة الموظفين الفيدراليين تحت 30 سنة 6 بالمائة فقط (بروكينغز، 2020).<sup>39</sup> وقد يسبب هذا النزوح من القطاع الحكومي خسارة معرفية هائلة، إذا لم تتوفر خطة واضحة لنقل معارف الأجيال المتقاعدة، في الوقت الذي تزداد فيه توقعات المواطنين من الخدمات الحكومية.



فقد أشار تقرير أكستنتشر بعنوان "طفرة إنتاج الذكاء الاصطناعي القادمة" إلى أن 85 بالمائة من التنفيذيين الفيدراليين في الولايات المتحدة مقتنعون بأهمية الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، و18 بالمائة فقط منهم يجهزون قواهم العاملة لتطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي وعملياته (أكستنتشر، 2020).<sup>42</sup> لكن مؤسسات القطاع الحكومي لا تؤمن بالاستعداد لتسخير هذه التكنولوجيا الجديدة، والتخطيط اللازم لضبط آثارها على شرائح أصغر من القوى العاملة.

### النتائج: الاستعداد للأعمال المؤثرة

تتفهم المستويات العليا من عمليات الاستحواذ على الكفاءات هذه إلى الحاجة الملحة لصفقات مهارات القوى العاملة الحالية، إذ حدد كبار مسؤولي الموارد البشرية في القطاع الحكومي صفقات مهارات القوى العاملة (75 بالمائة)، وأتمت خدمات الموارد البشرية ذات الطابع الإجرائي (69 بالمائة)، وتنمية الجيل القادم من القادة (59 بالمائة) على رأس الأولويات في السنوات الثلاث القادمة. حيث توقّر الضغوط المزدوجة لنقل المعرفة من جيل متقاعد، واعتماد أدوات تقنية جديدة منعطفاً حاسماً لأتمتة العمليات قدر الإمكان، وتركيز الوظائف على المهارات البشرية التي تتعلق برسالة المؤسسة.

سترسم مزايا التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي معالم القوى العاملة في القطاع الحكومي من خلال ما تبشّر به من مكاسب إنتاجية ضخمة، ويمكن للذكاء الاصطناعي تمكين الموظفين الحكوميين بطريقتين، إما من خلال أتمتة المهام المتكررة، وتوفير الوقت من أجل الأنشطة الأعلى قيمة، أو عبر قدرة الذكاء الاصطناعي على رفع إنتاجية موظفي القطاع الحكومي من خلال تنمية قدراتهم. وقد عملت شركة أكستنتشر على قياس إمكانيات الذكاء الاصطناعي لرفع مستوى إنتاجية الموظفين، عن طريق نموذج اقتصاد قياسي في القطاعات النظرية يولّف بيانات القوى العاملة من 14 دولة من مجموعة العشرين. ووجدنا أن أتمتة وظائف الذكاء الاصطناعي وزيادة مستواها ستؤثر على 90 بالمائة من الوقت الذي يستغرقه الموظفون على المهام اليومية في العقود القادمة.<sup>40</sup>

تتعدد الأسباب التي تجعل موظفي القطاع الحكومي أبداً في تبني التقنيات الذكية الجديدة لزيادة القوى العاملة، إذ حدد المنتدى الاقتصادي العالمي خمسة عوائق في وجه تبني الذكاء الاصطناعي في الجهات العامة والحكومية وهي: استخدام البيانات بكفاءة عالية، نقص مهارات البيانات والذكاء الاصطناعي، وتطوير مزودي خدمات الذكاء الاصطناعي، وثقافة الحفاظ على الأسلوب القديم في مقابل المخاطرة، وآليات الشراء المتأخرة (المنتدى الاقتصادي العالمي، 2019).<sup>44</sup> تحتاج الحكومات إلى التعامل مع هذه المسائل والاستعداد للإرباك القادم.

## أولويات مديري الموارد البشرية في القطاع الحكومي خلال السنوات الثلاث القادمة



"اكثر مما يلي ما يمثل أهم خمس مبادرات أساسية تسعى لاتخاذها ضمن عملك في الموارد البشرية خلال السنوات الثلاث القادمة؟"

"نعمل على إعادة  
تأهيل الموارد البشرية  
في سبيل أن تكون  
ذاتية الخدمة، حيث  
ستكون الدورات  
التدريبية على الإنترنت  
وحسب الميول  
الفردية لكل موظف،  
وفحص ملفات  
التقاعد باستخدام  
الذكاء الاصطناعي،  
وسنعمل على طرح  
أرشفة تلقائية  
للملفات واستخدام  
تطبيقات رقمية  
لاستبدال بطاقات  
المزايا".

- كبير مسؤولي الموارد البشرية في  
إحدى الوزارات المدنية الكبيرة،  
الإمارات العربية المتحدة

سيستفيد الجيل الحالي والقادم من الموظفين الحكوميين من مشاركة الدروس التي تعلمها الموظفون المتقاعدون، لكن الموظفين والمديرين غير متففين على الطريقة التي تتناول فيها الجهات هذا الانتقال. إذ يرى العديد من الموظفين الحكوميين أن مشاركة المعرفة تحدث اليوم بصورة أساسية باستخدام الوسائل الرقمية، وذكر 78 بالمائة منهم أن القيادة تشجع مشاركة المعرفة بين فرق العمل، بينما قال 77 بالمائة إن مشاركة المعلومات ممكنة بفضل المنصات الرقمية الداخلية.

يتم اليوم صقل المهارات، إما بجلسات افتراضية أو فعلية، فقد ذكر موظفو القطاع الحكومي أنهم يبنون مهاراتهم المستقبلية من خلال الدخول إلى المنصات الرقمية (56 بالمائة) والتعليم التجريبي المتعلق بالوظيفة (46 بالمائة) والتعليم الشامل عن طريق الواقع الافتراضي (19 بالمائة). ويمكن من خلال توسيع دائرة التدريب وإضافة سبل جديدة للتعلم منح الموظفين فرصة تكييف ما يتعلمونه واتباع الدورات التدريبية وفق ما يناسبهم. وتظهر النتائج التي حصلنا عليها الحاجة إلى إعداد المعرفة من الجيل الموشك على التقاعد، وما يترتب على التقنيات القادمة من فرص خلاقة وجديدة.

ولا يخفى على أحد أن ثمة مخاوف حول الأشخاص المناسبين لاستبدال الجيل المغادر. إذ يشعر 31 بالمائة فقط من الموظفين الحكوميين من غير المديرين بالثقة بأن الجهة التي يعملون بها تعمل على رفد الجيل القادم بالمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في المستقبل. ويشعر التنفيذيون الحكوميون بدرجة أكبر من التفاؤل حول استعدادهم، إذ عبّر 47 بالمائة منهم عن وجود برامج رسمية لتطوير القادة والتعاقب الوظيفي، والتي تتضمن جميع المستويات والوظائف في المؤسسة. ومن خلال عملية النقل المعرفي الرسمية يمكن إعداد الجيل القادم من القادة تخفيف هذا الإرباك على رسالة المؤسسة وجعلها مكاناً أكثر جاذبية للعمل فيها.

يشعر 31 بالمائة  
فقط من  
الموظفين  
الحكوميين بالثقة  
بأن المؤسسة  
تعمل على رفد  
الجيل القادم  
بالمهارات  
والقدرات اللازمة  
للنجاح في  
المستقبل.



# "تتمحور مخاوف القوى العاملة من كبار السن حول العمال اليدويين، وكيف بالإمكان حماية الموظفين بعمر 50 إلى 60 سنة من الأعمال البدنية الشاقة لصالح الخدمات البلدية؟

- كبير مسؤولي الموارد البشرية في إحدى الحكومات المحلية، المملكة المتحدة

ينبغي للقوى العاملة المستقبلية في القطاع الحكومي تعلم التعامل مع الآلات، وذلك من أجل أتمتة المهام المتكررة واستخدام التقنيات الذكية. فلن يساهم رفق الناس بالمهارات اللازمة في إضفاء المتعة على الوظيفة وحسب، بل سيزيد من أهميتها والغاية منها، ويمكن تعزيز الإنتاجية باستخدام الأفكار المستمدة من الأدوات التقنية الجديدة، وهذا ما يدفع 55 بالمائة من مديري القطاع الحكومي إلى التفكير في زيادة استثمارهم في التدريب وصقل المهارات خلال السنوات الثلاث القادمة.

بالنسبة للكثير من الناس، يجري العمل بهذا النهج المتعلق بصقل المهارات وتبني التكنولوجيا الجديدة، ويساعد ما يقارب نصف الموظفين الحكوميين (47 بالمائة) أقرانهم للتعرف مجدداً على عملهم ووظائفهم في ظل التكنولوجيا، لا سيما بعد الجائحة التي أدت إلى تسارع هذا التوجه. وقد أشار 69 بالمائة من موظفي القطاع الحكومي إلى زيادة استخدام الأتمتة خلال الجائحة، وتأتي في طليعة القطاعات الحكومية في هذا المجال حرس الحدود/الجمارك (80 بالمائة) والضرائب/الإيرادات (75 بالمائة).

في ظل تبني التكنولوجيا الجديدة لا يعتقد موظفو القطاع الحكومي أن وظائفهم معرضة لخطر الأتمتة، ويشعر ثُمس موظفي القطاع الحكومي (20 بالمائة) بالقلق من أن تتولى التكنولوجيا وظائفهم، وهي النسبة الأقل بين جميع القطاعات (ونصف متوسط القطاعات النظرية عند 40 بالمائة). إذ يرى الموظفون على المستوى الفيدرالي أن الخطر أعلى مقارنة بالموظفين على مستوى الولايات (24 بالمائة مقابل 18 بالمائة)، ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف إلى تولي الموظفين على مستوى الولايات وظائف إنسانية تتطلب بشراً للقيام بها مثل ضباط الشرطة أو المعلمين أو الممرضين.

ينبغي لمؤسسات القطاع الحكومي الاستعداد لهذه التغيرات الهائلة في طريقة إتمام الأعمال بهدف استكمال الرسالة التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها.

يشعر خُمس  
موظفي القطاع  
الحكومي (20  
بالمائة) فقط  
بالقلق من أن  
تتولى التكنولوجيا  
وظائفهم، وهي  
النسبة الأقل بين  
جميع القطاعات  
(متوسط  
القطاعات النظيرة  
40 بالمائة).



## تبني التقنيات الذكية

تترتب أهمية بالغة على التعاون بين الإنسان والآلة في سبيل الابتكار الذي تسعى مؤسسات القطاع الحكومي إلى الوصول إليه في المستقبل. وفي ظل التطور الذي تشهده التقنيات الذكية في القدرات ونطاق التطبيق، سيكون بمقدور الموظفين الحكوميين اتخاذ قرارات أكثر تمعناً بفضل ما توفره البيانات من أفكار وتنبؤات، مما سيساعد على تطبيق سياسات وخدمات تصل إلى المواطنين المعنيين على أكمل وجه. بالإضافة إلى ذلك، سيعفى الموظفون من المهمات الإدارية الروتينية التي لا ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة.

في الوقت الذي يراقب فيه التنفيذيون التطورات الهائلة للتكنولوجيا وإمكانياتها، ينبغي عليهم التفكير بصورة أوسع حول آثارها على المؤسسة بأكملها، يظهر بحثنا أن العديد من مؤسسات القطاع الحكومي قد لا تكون على دراية بإرباك التكنولوجيا، إذ يشعر قلة من موظفي القطاع الحكومي (مقارنة بالقطاعات الأخرى) بالقلق تجاه تأثير التكنولوجيا عليهم، ويوافق حوالي نصف التنفيذيين في القطاع الحكومي على أنهم يساعدون الموظفين على تغيير العمل والوظائف بما يتناسب مع التكنولوجيا. وعندما تبنى المؤسسات تقنيات جديدة، يجب عليها الاستعداد لزيادة احتمال التعرض لانتهاكات الخصوصية والأمن السيبراني.

وبالتالي من المفترض عدم الاكتفاء بالتخطيط للإرباك الكبير القادم فحسب، بل العمل لفترة أبعد من ذلك بكثير، وهذا يتطلب درجة مرتفعة من المرونة المؤسسية. على الرغم من امتلاك معظم مؤسسات القطاع الحكومي لإمكانات مشاركة المعرفة، إلى أن نتائجنا تشير إلى أن المؤسسات قد لا تعمل على تطوير الجيل القادم من المهارات والقدرات لتحقيق النجاح في المستقبل، وتركز المؤسسات الرائدة في هذا المجال على المهارات التي ستلزمها في المستقبل، ودعمها بآليات مؤسسية متينة لضمان ديمومة تلك المعرفة.

## صقل مهارات الموظفين

سيستفاوت تأثير التقنيات الذكية الجديدة من وظيفة لأخرى، إذ سيكون عدد المهمات المؤتمتة في الأعمال المرتبطة بالعمليات والتحليل والخدمات البدنية وصيانة المعدات الفنية مقارنة بالوظائف المرتبطة بالعلوم، والهندسة، والعلاقات العامة، والإدارة. ومع مرور الوقت، ينبغي على الجهات أن تقرر صقل المهارات في مجالات الاحتياجات الحساسة مع برامج التطوير القيادي والتعاقد الوظيفي لجميع المستويات والوظائف ضمن المؤسسة. فضلاً عن ذلك، يجب على المؤسسات تحليل البيانات لتوقع المهارات والاحتياجات المستقبلية وتفكيك الأدوار وإعادة تصميمها، وتحديد المهمات التي تناسب الآلات وتلك التي تتطلب مهارات بشرية فريدة. وأخيراً وليس آخراً، يجب على الجهات استخدام التقنيات الذكية والأساليب المبتكرة لإضفاء مزيد من الفعالية والسهولة على التجارب التعليمية.

## مثال: شركة أيه تي أند تي

واجهت شركة أيه تي أند تي مشكلة شائعة: نقص الكفاءات في هذا القطاع. وبسبب ارتفاع الطلب على مهارات الحوسبة السحابية، والترميز، والأمن السيبراني، وعلوم البيانات، قررت الشركة تجنب التكاليف المرتفعة المرتبطة بتوظيف كفاءات جديدة من خلال تطبيق برنامج عالمي لصقل المواهب باسم "الاستعداد للمستقبل". ومن خلال استثمار بقيمة مليار دولار أمريكي، تضمن البرنامج دورات تدريبية على الإنترنت بالتعاون مع كورسيرا، وأوداسيتي، وبعض الجامعات، بالإضافة إلى منصة رقمية للشواغر يمكن للموظفين البحث بسهولة عن الفرص المتاحة، والاطلاع على الأعمال التي يزداد/يتناقص الطلب عليها في السنوات القادمة، والزيادات المحتملة في رواتب كل منصب. وفي العام 2018، انضم أكثر من نصف موظفي الشركة إلى البرنامج، وأنهى الموظفون 2.7 مليون دورة تدريبية، والتحق 475 موظفاً إلى برنامج ماجستير علوم الحاسوب في معهد جورجيا للتكنولوجيا، وذكرت الشركة أن ارتفاع احتمال تعيين الموظفين الذين انضموا إلى البرنامج في مناصب حساسة لرسالة الشركة بمعدل الضعف، واحتمال تحقيقهم لتقدم مهني في المستقبل بمعدل أربعة أضعاف (سي أن بي سي، 2018).

ولكن لا يكون منح العمل مغزى أسمى وصقل المهارات وتعزيز المرونة المؤسسية فعلاً إلا إذا تم فسح المجال لمزيد من المنجزات المؤسسية. وكيف بمقدور هذه البرامج والمبادرات ذات الصلة مساعدة القوى العاملة على تحسين الإنتاجية وتقليل تراكم الأعمال وتقديم خدمات أفضل للمواطنين؟

تواجه المؤسسات في جميع القطاعات تحديات هائلة في صراعها مع الإرباك التقني واحتياجات صقل المهارات بهدف المضي قدماً نحو القوى العاملة المدعومة بالآلات. ويترتب على هذا الإرباك فرصة عظيمة لتخليص الموظفين من المهمات المؤتمتة المتكررة، إلى أنشطة ذات قيمة أعلى، تساهم في إغناء تجربة العمل اليومية التي يحظون بها.

### أسئلة مهمة:

- كيف بإمكاننا إعادة بناء الفرق والعمليات والتقنيات لتسهيل الارتقاء بالتقنيات الذكية؟
- ما مدى قوة آليات مشاركة المعرفة ضمن المؤسسة؟
- ما الذي يمكننا فعله لتحسين الاستثمار في تطوير وتوظيف المهارات الحساسة ومنحها الأولوية؟
- من هم الموظفون الأكثر عرضة للأتمتة، وبالتالي أهم فرص صقل المهارات؟
- ما مدى جودة ما نقوم به لإعداد القوى العاملة للمخاطر المرتبطة بانتهاكات الخصوصية والأمن السيبراني؟

### المبادرات:

- **البدء بالبيانات:** بهدف حصول الموظفين على أفضل النتائج من العمل مع التكنولوجيا، تحتاج الجهات إلى التركيز على كيفية جمع البيانات وإدارتها واستخدامها. والبدء بتقوية إجراءات الحوكمة وبروتوكولاتها، وتحسين المصدر وتخزين كميات البيانات الضخمة اللازمة لتدريب الذكاء الاصطناعي، ويلزم تطوير المهارات الحساسة مثل مهارات مطلي وعلماء البيانات لإبداء الرأي في استراتيجيات البيانات وتطويرها.
- **رسم مسار استثماري:** التخطيط لاستثمار متعدد السنوات في التقنيات الذكية، ووضع استراتيجية واضحة وطلب المدخلات من الموظفين حول الجوانب التي يرونها كفرص ممكنة لتطوير الذكاء الاصطناعي، والتركيز على السبل التي يمكن للذكاء الاصطناعي من خلالها تعزيز رسالة الجهة. والتفكير في كيفية ربط الذكاء الاصطناعي مع الأنظمة الموجودة لتجنب الازدواجية والتكرار.
- **التركيز على التدريب:** سيقبل انتشار الوصف الوظيفي المختصر، وسيطلب من الموظفين تنفيذ مجموعة أوسع من المهام. ويمكن للمؤسسات في سبيل ذلك تشجيع التواصل والتعاون بين فرق الأعمال وتقنية المعلومات، وتحفيز الموظفين لتطوير مجموعة أكثر مرونة من المهارات، ويجب على مؤسسات القطاع الحكومي توفير دورات تدريبية مكثفة وذات طابع شخصي للعمل مع الذكاء الاصطناعي، والتركيز على المهارات القيّمة مثل الاستدلال المعقد والإبداع والذكاء العاطفي.

## الخلاصة

تعاني العديد من مؤسسات القطاع الحكومي في الوقت الحاضر من أجل استقطاب المهارات التي تحتاجها لإتمام رسالتها والحفاظ عليها. ويسلط بحثنا الضوء على طرق معينة يمكن للتنفيذيين الحكوميين من خلالها تحسين العلامة التجارية لجهة عملهم ورفع مستوى رضا الموظفين. ومن المهم تطوير قيمة مقترحة للموظفين تتسم بالإقناع وإبراز العوامل الكفيلة بدفع عجلة الاستحواذ على الكفاءات والحفاظ عليها، وذلك بهدف تحسين بناء العلامة التجارية للعمل في القطاع الحكومي. وينبغي على المؤسسات تحديث تجربة الموظفين، من خلال البناء على التطورات التي نفذتها العديد من الجهات خلال الجائحة، يمكن للتنفيذيين تحقيق مزيد من المرونة في تطبيق سياسات العمل وإجراءات العمل عن بعد، وإبلاء المزيد من الاهتمام لإضفاء الطابع الشخصي على المسارات المهنية. وفي النهاية، أصبحت المهارات المستقبلية مجالاً جيوياً لجهات العمل الحكومية، سواء للتعامل مع التغير الوشيك للوضع الراهن أو الإرباك والفرص المترتبة على التقنيات الجديدة التي ستساهم في أتمتة الوظائف الحكومية ودعم موظفيها. يتناول القسم التالي من هذه الورقة البحثية مبادرات وأمثلة حول كيفية تطبيق هذه التغييرات على أرض الواقع.



# القوى العاملة المستقبلية في القطاع الحكومي

سيؤدي الموظفون مهمات تعاونية وتفاعلية مرتبطة مباشرة برسالة المؤسسة، إذ سيتعاملون يومياً مع تحديات القطاع الحكومي، باستخدام المهارات التي خضعوا للاختبار فيها، بما في ذلك الاستدلال المعقد والإبداع والذكاء العاطفي الاجتماعي والإدراك الحسي. وتمثل كل واحدة من هذه المهارات مجالاً مبهماً لكل قطاع أو مجال أو وظيفة. وبسبب الوقت القليل المخصص للمهام الإدارية، يمكن للموظفين النجاح في أداء الأعمال الهادفة التي جذبتهم إلى القطاع الحكومي في المقام الأول.

ستشهد القوى العاملة المستقبلية في القطاع الحكومي ظهور الموظفين متعددي الوظائف، والمتحررين من الالتزام بمكتب أو قسم أو إدارة واحدة، والذين يستعان بهم للتعامل مع مشكلة معينة. ونظراً لأن الحكومات تواجه مشاكل معقدة بصورة متزايدة، ستكون الحلول اللازمة لحل هذه المشاكل متعددة الجوانب ومرتبطة بعدة جهات حكومية. وبما أن التقنيات الذكية توفر وصولاً ذا طابع تجاري إلى بعض أشكال المعرفة التخصصية، لتنتهي المنهجية الحالية تدريجياً التي تتمثل في امتلاك فريق واحد أو إدارة واحدة للتعامل مع مشكلة معينة ضمن القطاع الحكومي.

ستكون القوى العاملة الناتجة فائقة المرونة، وقادرة على أداء مهام متعددة، نظراً لعدم اقتصار الموظفين على واجباتهم المرتبطة بعملهم، بل على مهاراتهم. وسيكونون قادرين على العمل ضمن عدة فرق وإدارات حكومية للتعامل مع مشاكل معقدة. على سبيل المثال، يستطيع مدير العلاقات العامة المساعدة في وضع مخطط تنبؤي لتوقعات الطاقة لدى وكالة الطاقة الحكومية في شهر، ثم تقديم خبرته ضمن مشروع تخطيط عمراني لصالح إدارة تخطيط البنية التحتية العامة في الشهر التالي. ومع استمرار ارتفاع تكاليف التعليم العالي، ستحتج القوى العاملة المستقبلية في القطاع الحكومي بوضع أفضل لاستثمار خبرة كل شخص على أكمل وجه.

قد لا تبدو معالم القوى العاملة المستقبلية في القطاع الحكومي واضحة مقارنة بما نراه اليوم، حيث من المؤكد أن تلعب التقنيات الجديدة، على شكل أنظمة وآلات ذكية، دوراً هائلاً في القطاع الحكومي من خلال تشكيل الهياكل والعمليات الحكومية من جديد.

وكما أظهر بحثنا، فإن الغاية تمثل أحد أهم العناصر التي تجذب الموظفين للعمل في القطاع الحكومي، ونعتقد أن القوى العاملة الحكومية ستعيد توجيه المهارات وتحورها نحو الأعمال المتعلقة بالرسالة. في حين ستكون القوى العاملة المستقبلية متعددة الأجيال، جزاء تمتعها بعمر أطول وفترة أطول ضمن العمل، وسيكون من الأفضل الاستعداد للهجمات السيبرانية، التي ربما سبق لها التعرض لها. ومن المرجح أن تكون القوى العاملة مختلطة وتمارس عملها عن بعد في البداية، مما يتيح للجهات توسيع نطاقها الجغرافي في التوظيف وتقديم عروض مرنة من ناحية التعويضات.

## العمل البشري المؤثر

ستركز القوى العاملة المستقبلية في القطاع الحكومي على العمل البشري الفريد عالي القيمة، واستقطاب الموظفين والحفاظ عليهم لنفس السبب الذي جذبهم للعمل في القطاع الحكومي. فأولاً، ستنفذ التقنيات الذكية المهمات الروتينية لموظفي القطاع الحكومي في مجموعة من الجهات والدوائر الحكومية، مما يوفر بعض الوقت والمساحة للابتكار والإبداع، وبالتالي لن يستغرق الموظفون العامون وقتاً طويلاً في إعداد تقارير الإنفاق، أو إدخال البيانات، أو إجراء التحليلات الروتينية. إذ ستلغي الأتمتة ومنصات الخدمة الذاتية وتعلم الآلة المهمات المتكررة غير المرتبطة بالأعمال الهادفة.

ستكون الأدوات المتاحة لموظفي القطاع الحكومي لتحقيق رسالتهم قوية ومتوقعة، وسيشعر الموظفون في الكثير من القطاعات مثل الرعاية الصحية، والدفاع، والإدارة المحلية، والبنية التحتية، والتعليم، وتطبيق القانون بالارتياح للاستعلام عن البرامج القادرة على دعم ونمذجة نتائج القرارات المتخذة. إذ تساعد التكنولوجيا على تقديم الخدمات بصورة أسرع، وبمزيد من الكفاءة والثقة في قدرة الحكومة على تقديم الخدمات العامة.

المعززة للثقافة المؤسسية عن بعد ممكنة من خلال تقنيات الواقع التجريبي. تخيل أن تبدأ شركة ما أنشطتها بجولة افتراضية في ماتشو بيتشو أو عجائب أخرى في العالم.

على أي حال، تحتاج جهات القطاع الحكومي مساحات فعلية للفعاليات والإشراف، إلا أن هذه المساحات ستصبح أصغر حجماً وتستخدم بالتناوب بين عدة جهات للاجتماعات والفعاليات العامة، وسيؤدي هذا الخليط بين الكوادر الأولى العاملة عن بعد وموقع فعلي مناسب للفعاليات العامة إلى تحقيق المرونة التي يرغب بها الموظفون، دون التضحية بالثقافة المؤسسية والرقابة المطلوبة من الجهات المعنية.

ستمنح الكوادر الأولى العاملة عن بعد، القطاع الحكومي إمكانية الوصول إلى مجموعة أوسع من الخبرات والإمكانات، مما يعزز قدرة الحكومة على تناول طيف أوسع من المشاكل. وبدلاً من وضعهم جميعاً في عاصمة الدولة، أو عاصمة الولاية، يمكن نشر موظفي الواجبات العامة في جميع أنحاء المنطقة، بما في ذلك الشرائح السكانية ضعيفة التمثيل والمجتمعات الريفية. وأخيراً وليس آخراً، ستختلف التعويضات التي يحصل عليها موظفو الخدمة العامة عن الكوادر الأولى العاملة عن بعد، وسيترتب على غياب التنقل انعدام الحاجة إلى بعض المنافع مثل السائقين والسيارات. وقد تعمل المؤسسات بدلاً من ذلك على ترقية الإنترنت المنزلي للموظفين، أو توفير ميزانيات واسعة للحصول على تقنيات حديثة أو أثاث مريح.

ومع تغير مهارات القوى العاملة في القطاع الحكومي وتعيضاتها ومهامها، نعتقد أن الرسائل الأساسية للمؤسسات ستبقى على حالها، إذ أنها موجودة للحماية والخدمة، وتطبيق القانون الضريبي، وحماية الحدود، وتنظيم مصادر الطاقة، وإنشاء مجتمعات تستوعب الجميع. وهذا عمل متواصل ويتطلب جهودات جبارة لتحقيقه بالنسبة لموظفي القطاع الحكومي الذين يعملون على إنجازه.

مع ارتفاع معدل العمر المتوقع وتأخر التقاعد، ستتضمن القوى العاملة في القطاع الحكومي أجيالاً متعددة من الموظفين ضمن الفرق العاملة، وسيتملك التنفيذيون استراتيجيات خاصة للتعامل مع احتياجات الموظفين من مختلف الأجيال، بما في ذلك الخبرات والتدريبات المتباينة فيما بينهم. في حين ستركز المؤسسات عالية الأداء على تدريب وإعادة تدريب الموظفين على المهارات الأساسية، وقد يتولى الموظف الذي ينضم إلى القطاع الحكومي بعمر 22 سنة العديد من الأدوار والوظائف المختلفة طوال مسيرته المهنية الممتدة لخمسين سنة. وسيصبح التعلم مدى الحياة أمراً ضرورياً، وليس كمالياً.

### الأمن السيبراني وإثبات المصداقية

ستتمتع مؤسسات القطاع الحكومي في المستقبل بخبرة عميقة في التعامل مع الهجمات السيبرانية، ومع تحوّل المهتمات إلى الفضاء الإلكتروني، ستحتلّ الجهات الفاعلة الجيوسياسية والمناهضة بفرصة أكبر لإعاقة الأعمال الحساسة والقيمة التي تؤديها الحكومات. بالإضافة إلى ذلك، سيزداد مدى تطور الأطراف المعادية في تظاهرها أنها مصادر موثوقة في العديد من المواضيع، ويجب على مؤسسات القطاع الحكومي الاستجابة لهذا الأمر. وسيطلب التعاطي مع التهديد المتصاعد لخدمات المواطنين وخصوصيتهم وبياناتهم وضع ثقافة مكرسة ومتواصلة للسلامة السيبرانية. وفي سبيل تخفيف المخاطر على الموظفين، ستعمل مؤسسات القطاع الحكومي على تطبيق ممارسات السلامة السيبرانية، ومراقبة الامتثال بصورة منتظمة والتوصية بإجراء تدريب شامل لتفادي الإهمال. وفي النهاية، ستفضّل الحكومات اختيار المصادر التي يمكن التحقق من مصداقيتها من أجل التخليط والمعلومات.

### الكوادر المترابطة والعاملة عن بعد

ستعتمد القوى العاملة المستقبلية في القطاع الحكومي بصورة كبيرة على التقنيات الرقمية لتكون الكادر الأول للعمل عن بعد، وستكون أيام التنقل وساعات العمل الصارمة للوصول إلى مكتب ممل قد ولت منذ زمن بعيد. أما بالنسبة للتعاون اليومي، ستصبح الاجتماعات المدعومة بتقنيات الواقع الافتراضي ومجموعات العمل هي الوضع الطبيعي. وستصبح أنشطة بناء الفرق والورش التدريبية وغيرها من الفعاليات

## الخلاصة

ساهمت الجائحة العالمية في التأكيد على أهمية القطاع الحكومي، في الوقت الذي تتسابق فيه الدول حول العالم للتعامل مع الأزمة الصحية بدرجات متفاوتة من النجاح. وسُلمت الأضواء على القطاع الحكومي وسط ضغوطات متنامية على الحكومات، لتجهيز قواها العاملة للأزمات القادمة. وستشكل التوجهات التكنولوجية السائدة، والدعوة المتنامية نحو المسؤولية الاجتماعية المشتركة معالم القوى العاملة بعد الجائحة. وفي سياق الأزمة الصحية بين الأجيال وما بعدها، نأمل أن يساهم هذا البحث في فهم التحديات والفرص الفريدة لإدارة الكفاءات في القطاع الحكومي بصورة أكبر، وتقديم العون في سبيل التحسن.



# الملحق 1: موجز التوصيات

## أسئلة مهمة

## المبادرات



### العلامة التجارية لجهة العمل

- جمع و/أو مراجعة البيانات التنظيمية: تجميع الرؤى والأفكار المتعلقة بكيفية فهم رسالة المؤسسة وغايتها وكيفية تطبيق الموظفين لها على أرض الواقع. قد تتضمن المصادر الاعتيادية لهذه البيانات الاستطلاعات الكمية (للموظف والمرشح) أو الأبحاث النوعية (مجموعات الاختبار الداخلية والخارجية).
- مراجعة القيم المؤسسية: مراجعة عبارات رؤية المؤسسة، والقيمة المقترحة للموظفين، وغيرها من المواد ذات المحتوى الاستراتيجي عالي القيمة لتحديد الرسائل الرئيسية المتعلقة برسالة المؤسسة وغايتها. وعلى وجه التحديد، مراجعة الرسالة والقيم وبيانات ثقافة الشركة والمزايا.
- تحليل الفجوات: تحديد النقاط التي يمكن تعزيزها في الرسالة والغاية في ضوء منهجية المؤسسة وموادها، وتحليل المواد المتاحة للعموم من المنافسين الرئيسيين في التوظيف لتحديد جوانب الاختلاف.
- خطة التواصل والتراسل: إيصال العلامة التجارية بنبرة قوية تسودها مبادئ الرسالة والغاية. ويمكن القيام بذلك عن طريق شخصيات المستخدم وخطط مسار العميل. ويجب أن يتوج هذا الجهد باستراتيجية تسويق مستهدفة للعلامة التجارية تبرز رسالة المؤسسة وغايتها.

- هل علامتنا التجارية تميزنا وتجعلنا جهة أكثر تنافسية؟
- هل يقدر الموظفون ويفهمون الرسالة؟
- هل نمتلك قيمة مقترحة للموظفين مقنعة للآخرين؟
- هل نعلم كيف نوصل قيمنا إلى مختلف شرائح الجمهور على أكمل وجه (بما في ذلك الموظفون الجدد في الخدمة العامة أو العائدون إليها)؟
- هل نمتلك استراتيجية مبتكرة تساعدنا على دمج رسالتنا وغايتنا في العلامة التجارية؟

- تحسين مرونة العمل: يمكن للمؤسسات طرح عدة خيارات للتوظيف، بما في ذلك العمل الجزئي، والعقود المؤقتة والعمل التشاركي، والعمل المستقل. ويجب أن تتضمن الوظائف جداول عمل هجينة ومدروسة للعمل عن بعد، تُطبق على القيادة وتشارك فيها. ويبدأ هذا التوجه بغرس ثقافة عمل تشجع على الإجازات والعطل والإجازات المرضية والعمل عن بعد.
- الإنصات للموظفين: التسليم بمعرفة الموظفين بنوع التجارب التي تساهم في تعزيز ارتباطهم بالعمل ومستوى إنتاجيتهم، والامتناع عن وضع الافتراضات المتعلقة بأنواع التجارب التي ترغب بها الكوادر المستهدفة، وتقييم تجربة الموظفين من منظور جديد مختلف، واستخدام التحليل وبيانات

- هل نبذل قصارى جهدنا لمساعدة جميع الموظفين على النجاح؟
- كيف تستمع جهة عملنا إلى أصوات الموظفين وتفهمها؟
- ما الذي يمكننا فعله لتحسين مستوى "تطبيق قيمنا" على أرض الواقع؟
- هل يشعر الموظفون بتقدير التوازن بين العمل والحياة الشخصية؟
- ما هي الأدوات المتاحة لتخطيط تجارب موظفين ذات طابع شخصي طوال عملهم ضمن الجهة؟



### تجربة الموظفين

الاستطلاعات الداخلية والخارجية والإنصات الاجتماعي لفهم اللحظات المهنية والشخصية التي تأتي على قمة أولويات كل فئة من الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، مراجعة سياسات إدارة الكفاءات، وفهم التطور المهني المعتاد ضمن المؤسسة ونقاط الانطلاق فيها، وتركيز دور كبار مسؤولي الموارد البشرية على تجربة الموظف من جديد.

- **ترتيبات وبرامج التدريب والإرشاد:** يمكن أن تساعد جلسات الملاحظات والآراء الاعتيادية الرسمية مع المرشدين والمشرفين على فهم تجربة الموظف واكتشاف المشاكل في مرحلة مبكرة.

- **المساهمة في تصميم التجربة ورسم معالمها:** استخدام الاختيار كمبدأ أساسي للتصميم والانخراط مع كل موظف على حدة والتعاون معهم لإعداد تجارب قيمة وذات صلة وثيقة بكل منهم، إلى جانب تطبيق تجارب جديدة مع عدد قليل من الموظفين وتقييم تأثيرها على إنتاجية الموظف وقيمة العمل.

- **البدء بالبيانات:** بهدف حصول الموظفين على أفضل النتائج من العمل مع التكنولوجيا، تحتاج الجهات إلى التركيز على كيفية جمع البيانات وإدارتها واستخدامها. والبدء بتقوية إجراءات الحوكمة وبروتوكولاتها، وتحسين المصدر وتخزين كميات البيانات الضخمة اللازمة لتدريب الذكاء الاصطناعي، ويلزم تطوير المهارات الحساسة مثل مهارات محلي وعلماء البيانات لإبداء الرأي في استراتيجيات البيانات وتطويرها.

- **رسم مسار استثماري:** التخطيط لاستثمار متعدد السنوات في التقنيات الذكية، ووضع استراتيجية واضحة وطلب المدخلات من الموظفين حول الجوانب التي يرونها كفرص ممكنة لتطوير الذكاء الاصطناعي، والتركيز على السبل التي يمكن للذكاء الاصطناعي من خلالها تعزيز رسالة الجهة. والتفكير في كيفية ربط الذكاء الاصطناعي مع الأنظمة الموجودة لتجنب الازدواجية والتكرار.

- **التركيز على التدريب:** سيقبل انتشار الوصف الوظيفي المختصر، وسيطلب من الموظفين تنفيذ مجموعة أوسع من المهام. ويمكن للمؤسسات في سبيل ذلك تشجيع التواصل والتعاون بين فرق الأعمال وتقنية المعلومات، وتحفيز الموظفين لتطوير مجموعة أكثر مرونة من المهارات، ويجب على مؤسسات القطاع الحكومي توفير دورات تدريبية مكثفة وذات طابع شخصي للعمل مع الذكاء الاصطناعي، والتركيز على المهارات القيّمة مثل الاستدلال المعقد والابداع والذكاء العاطفي.

- كيف بإمكاننا إعادة بناء الفرق والعمليات والتقنيات لتسهيل الارتقاء بالتقنيات الذكية؟
- ما مدى قوة آليات مشاركة المعرفة ضمن المؤسسة؟
- ما الذي يمكننا فعله لتحسين الاستثمار في تطوير وتوظيف المهارات الحساسة ومنحها الأولوية؟
- من هم الموظفون الأكثر عرضة للأتمتة، وبالتالي أهم فرص صقل المهارات؟
- ما مدى جودة ما نقوم به لإعداد القوى العاملة للمخاطر المرتبطة بانتهاكات الخصوصية والأمن السيبراني؟



المهارات  
المستقبلية



# الملحق 2:

## نبذة عن البحث

بُني برنامج أكسنشر البحثي على مبادرتين بحثيتين خاصتين هما: "السعي لتقديم الأفضل" وبحث "الخدمة العامة كمهنة مفضلة"، وأجري كلاهما في سبتمبر 2020.

### 1. بحث "السعي لتقديم الأفضل"، سبتمبر 2020

تضمن البحث استطلاعين متوازيين ضمن مجموعة من القطاعات

استطلاع بنطاق ضيق ضمن الخدمة العامة:

- 180 مشارك من تنفيذي الخدمة العامة:
- خمس دول: أستراليا، وألمانيا، واليابان، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة
- 80 بالمائة على مستوى الحكومة الفيدرالية/المركزية، و20 بالمائة على مستوى الولاية/المستوى الإقليمي
- 80 بالمائة في مناصب موارد بشرية (كبير مسؤولي الموارد البشرية، نائب رئيس للموارد البشرية، وكبير مسؤولي شؤون الكفاءات)، و20 بالمائة في مناصب أخرى (رئيس تنفيذي، رئيس تنفيذي للتكنولوجيا، رئيس عمليات، رئيس تقنية المعلومات، مدير مالي، مدير تسويق وغيرهم من مناصب الإدارة العليا)

• 1,000 مشارك من موظفي الخدمة العامة:

- خمس دول: أستراليا، وألمانيا، واليابان، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة
- 43 بالمائة على مستوى الحكومة الفيدرالية/المركزية، و57 بالمائة على مستوى الولاية/المستوى الإقليمي
- 20 بالمائة بمنصب مدير، و80 بالمائة أقل من مدير.

استطلاع موسّع للقطاعات النظرية:

- استطلاع شمل 15,665 موظف من مختلف المستويات المهنية والأجيال من مجموعة من الشركات الصغيرة والكبيرة: 30 بالمائة منهم موظفو إدارة.
- استطلاع شمل أكثر من 3,200 تنفيذي من مستوى الإدارة العليا: 50 بالمائة منهم من صناع قرارات الموارد البشرية و50 بالمائة من سواهم من كبري مسؤولي الخبرات.
- تشمل 10 دول: أستراليا، والبرازيل، وكندا، وفرنسا، وألمانيا، واليابان، وسنغافورة، وإسبانيا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.
- تشمل 15 قطاع: الفضاء والدفاع، والبنوك، والاتصالات، والبضائع والخدمات الاستهلاكية، والطاقة (النفط والغاز)، والشحن والخدمات اللوجستية، والصحة، والتأمين، والإعلام، والقطاع الحكومي، وتجارة التجزئة، والتكنولوجيا (التكنولوجيا العالية)، والسفر، والحكومة الفيدرالية الأمريكية، والخدمات

• أجري الاستطلاع الأصلي بين شهري أكتوبر ونوفمبر 2019

• أجري استطلاع تكميلي بين شهري أبريل ويوليو 2020، شاملاً 5,400 موظف من جميع أنحاء العالم و700 تنفيذي من الإدارة العليا

### 2. بحث "الخدمة العامة كمهنة مفضلة"، سبتمبر 2020

- تعتمد هذه الدراسة التي تجريها أكسنشر على استطلاع شارك فيه 5,030 موظف، يعمل 2,530 منهم حالياً في الخدمات العامة في حكومات مركزية/فيدرالية، ومحلية، وحكومات ولايات. والبقية عملوا سابقاً في الخدمات العامة، أو ممن فكروا في العمل في الخدمات العامة لكنهم لم يلتحقوا بها مطلقاً، وأشخاص لم يفكروا مسبقاً في الانضمام إلى الخدمة العامة.
- يهدف البحث إلى فهم وجهات النظر حول العمل والمهنة في الخدمات العامة، لا سيما المتمحورة حول تحسين تجربة الموظفين إبان تحول عالم الأعمال إلى وضع جديد بعد جائحة كوفيد-19
- كان المشاركون عموماً من مستوى مدير تنفيذي/نائب رئيس تنفيذي أو أقل
- شمل الاستطلاع خمس دول: أستراليا، وألمانيا، وسنغافورة، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية
- يتضمن الاستطلاع خمس شرائح في الخدمة العامة هي: الضرائب/الإيرادات، وخدمات التوظيف العام/الخدمات الاجتماعية، والدفاع، والحدود/الجمارك/الهجرة والسلامة العامة

# المؤلفون

## جيانماريو بيسانو

رئيس تنمية أسواق شبكة القدرات في أكستشر  
gianmario.pisanu@accenture.com

## فيليب بولمان

أخصائي أبحاث أكستشر  
phillip.g.pollman@accenture.com

## ماسة الشلبي

مدير أول، أكستشر الشرق الأوسط  
masa.al.chalabi@accenture.com

## ميغان يورتشيسين

رئيس أبحاث القطاع الحكومي في أكستشر  
meghan.yurchisin@accenture.com

# نُبذة عن أكسنشر للأبحاث

ترسم أكسنشر للأبحاث معالم التوجهات، وتعدّ الأفكار والرؤى المدعومة بالبيانات حول أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات على مستوى العالم. ويتمتع فريقنا المكوّن من 300 باحث ومحلّ بخبرة عميقة في الأساليب البحثية المبتكرة التي يستخدمونها، مع فهمهم الواسع للقطاعات التي ينشط بها عملاؤنا، وينحدرون من 20 دولة وينشرون مئات التقارير والمقالات ووجهات النظر كل سنة. وتُستخدم أبحاثنا المحفزة للأفكار والمدعومة ببيانات خاصة وشراكات مع مؤسسات رائدة مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وجامعة هارفارد، لتوجيه بوصلة الابتكارات، وتتيح لنا تحويل النظريات والأفكار الجديدة إلى طول واقعية في خدمة عملائنا.

- <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/public-servants-and-the-coronavirus-covid-19-pandemic-emerging-responses-and-initial-recommendations-253b1277/> .16
- <https://www.edelman.com/research/trust-2020-spring-update> .17
- <https://www.ama-assn.org/residents-students/preparing-medical-school/applications-medical-school-big-it-fauci-effect> .18
- <https://www.census.gov/library/stories/2019/10/effects-of-economic-downturn-private-and-public-employment.html> .19
- [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov\\_glance-2017-24-en.pdf?expires=1613142733&id=id&accname=guest&checksum=0EF1FDE005B8560DA38714F1297ABDBB](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov_glance-2017-24-en.pdf?expires=1613142733&id=id&accname=guest&checksum=0EF1FDE005B8560DA38714F1297ABDBB) .20
- <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/covid19-special-notes/enspecial-series-on-covid19issues-when-cutting-government-pay-to-help-reshuffle-spending-in-a-crisis.ashx> .21
- <https://www.reuters.com/article/safrica-economy-wages-idUSL8N2IV3GS> .22
- <https://timesofindia.indiatimes.com/city/bengaluru/karnataka-extends-hiring-freeze-in-all-government-departments-till-early-2021/articleshow/78672123.cms> .23
- <https://www.cbc.ca/news/canada/edmonton/alberta-public-service-wage-freeze-extension-1.5510945> .24
- <https://www.nlc.org/article/2020/06/23/cities-are-making-unavoidable-cuts-in-response-to-covid-19-fiscal-pressures/> .25
- <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire> .26
- <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/research-reports/> .27
- <http://www.oecd.org/governance/govtaglance.htm> .1
- <https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/economy/labour-employment-wages-and-productivity/latest-data> .2
- <https://www.brookings.edu/blog/fixgov/2020/10/07/the-true-size-of-government-is-nearing-a-record-high/> .3
- <https://www.brookings.edu/policy2020/votervital/public-service-and-the-federal-government/> .4
- Citizen Experience in the Digital Age | Accenture .5
- <https://www.chieflearningofficer.com/2005/08/29/public-sector-challenges-the-aging-workforce/> .6
- <http://www.oecd.org/gov/trust-in-government.htm> .7
- [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Employee\\_Experience\\_2018\\_0.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Edelman_Trust_Barometer_Employee_Experience_2018_0.pdf) .8
- <https://www.politico.eu/article/survey-trust-in-british-government-dropped-to-record-low/> .9
- <http://www.oecd.org/gov/trust-in-government.htm> .10
- <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro#:~:text=CEOs%20know%20that%20they%20depend,human%20resources%20to%20achieve%20success.&text=Research%20by%20McKinsey%20and%20the,important%20function%20in%20a%20company.> .11
- <https://www.gartner.com/en/human-resources/role/chro> .12
- <https://www.esg-global.com/esg-issa-research-report-2020> .13
- <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf> .14
- [https://www.gao.gov/highrisk/strategic\\_human\\_management/why\\_did\\_study](https://www.gao.gov/highrisk/strategic_human_management/why_did_study) .15

<a href="https://www.inc.com/justin-bariso/netflixs-unlimited-vacation-policy-took-years-to-get-right-its-a-lesson-in-emotional-intelligence.html">https://www.inc.com/justin-bariso/netflixs-unlimited-vacation-policy-took-years-to-get-right-its-a-lesson-in-emotional-intelligence.html</a>	.36	<a href="https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-fosters-workplace-innovation">https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-fosters-workplace-innovation</a>	.28
<a href="https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2017-highlights-en.pdf">https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2017-highlights-en.pdf</a>	.37	<a href="https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace-wellness-for-healthiest-employees">https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace-wellness-for-healthiest-employees</a>	.29
<a href="https://www.brookings.edu/policy2020/votervital/public-service-and-the-federal-government/">https://www.brookings.edu/policy2020/votervital/public-service-and-the-federal-government/</a>	.38	<a href="https://healthforhumanityreport.jnj.com/responsible-business-practices/empowering-people/attracting-developing-our-people">https://healthforhumanityreport.jnj.com/responsible-business-practices/empowering-people/attracting-developing-our-people</a>	.30
<a href="https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce/transforming-learning">https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce/transforming-learning</a>	.39	<a href="https://www.glassdoor.com/employers/blog/best-practices-to-work-2021/">https://www.glassdoor.com/employers/blog/best-practices-to-work-2021/</a>	.31
<a href="https://www.weforum.org/agenda/2019/08/artificial-intelligence-government-public-sector/">https://www.weforum.org/agenda/2019/08/artificial-intelligence-government-public-sector/</a>	.40	<a href="https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog/linkedin-elevate/2017/why-employee-advocacy-cant-wait">https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog/linkedin-elevate/2017/why-employee-advocacy-cant-wait</a>	.32
<a href="https://www.accenture.com/us-en/insights/us-federal-government/ai-productivity">https://www.accenture.com/us-en/insights/us-federal-government/ai-productivity</a>	.41	<a href="https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-29-gartner-says-only-13-of-employees-are-largely-satisfied">https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-29-gartner-says-only-13-of-employees-are-largely-satisfied</a>	.33
<a href="https://www.cnbc.com/2018/03/13/atts-1-billion-gambit-retraining-nearly-half-its-workforce.html#:~:text=AT%26T's%20massive%20global%20retraining%20program,to%20this%20war%20for%20talent.&amp;text=In%20short%20it%20gives%20them,to%20be%20in%20the%20future.">https://www.cnbc.com/2018/03/13/atts-1-billion-gambit-retraining-nearly-half-its-workforce.html#:~:text=AT%26T's%20massive%20global%20retraining%20program,to%20this%20war%20for%20talent.&amp;text=In%20short%20it%20gives%20them,to%20be%20in%20the%20future.</a>	.42	<a href="https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf">https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf</a>	.34
<a href="https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-education-and-technology-skills-research.pdf">https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-education-and-technology-skills-research.pdf</a>	.43	<a href="https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/telecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemic/">https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/telecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemic/</a>	.35
		<a href="https://jobs.netflix.com/work-life-philosophy">https://jobs.netflix.com/work-life-philosophy</a>	



القمة  
العالمية  
للحكومات



@WorldGovSummit

#WorldGovSummit

شارك في النقاش  
worldgovernmentssummit.org