



سبل تحرير وتعزيز الإنتاجية الحكومية في منطقة الشرق الأوسط

10 برامج عالية التأثير

القمة
العالمية
للحكومات 2022

بالشراكة مع

McKinsey
& Company

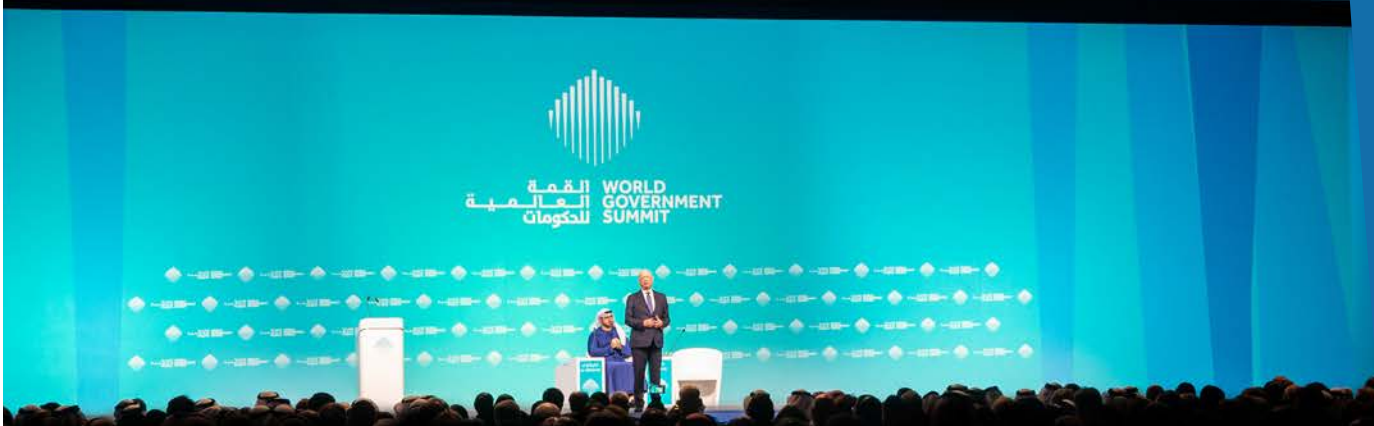
إيجاد حلول في الحاضر لمعضلات المستقبل

القمة العالمية للحكومات هي منصة عالمية تهدف إلى استشراف مستقبل الحكومات حول العالم، حيث تحدد لدى انعقادها سنوياً برنامج عمل حكومات المستقبل مع التركيز على تسخير التكنولوجيا والابتكار لمواجهة التحديات التي تواجه البشرية.

تعد القمة العالمية للحكومات برنامجاً عالمياً لتبادل المعرفة بين الحكومات، واستشراف المستقبل والتكنولوجيا والابتكار، كما أنها منصة للريادة الفكرية ومركز للتواصل بين صناع القرار والخبراء والرؤاد في مجال التنمية البشرية.

والقمة بوابة للمستقبل، إذ تعد منصة لتحليل الاتجاهات المستقبلية والمشاكل والفرص التي تواجه الإنسانية. وهي أيضاً فرصة لعرض الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكية لإلهام الابتكار ولمواجهة هذه التحديات في المستقبل.

GOVERNMENT SUMMIT القمة العالمية للحكومات





فهرس المحتوى

المواضيع

-
- 05 ملّص تنفيذي
-
- 08 ضغوط متنامية على الحكومات
-
- 09 طبيعة الضغوط على حكومات دول الشرق الأوسط
-
- 12 معنى زيادة الإنتاجية
-
- 13 اغتنام فرصة الإنتاجية في الشرق الأوسط
-
- 18 تحديد 10 برامج عالية التأثير لإطلاق العنان للإنتاجية
-
- 35 إعطاء الأولوية لبرامج إطلاق العنان للإنتاجية وذات الأثر العالي
-
- 39 الإجراءات المطلوبة لزيادة إنتاجية الحكومة
-
- 42 الخلاصة
-
- 43 مراجع ومصادر
-





ملخص تنفيذي

تواجه الحكومات في أنحاء العالم اليوم ضغوطاً متنامية لرفع إنتاجية مؤسسات القطاع العام. فمن جهة، يشير ارتفاع معدلات العجز العالي وانخفاض مستويات الثقة في الحكومة إلى أن الحكومات يجب أن تنسحب من المجالات التي اعتادت على تقديم الخدمات فيها أو أن تقلل إنفاقها عليها. ولكن من جهة أخرى يتوقع المواطنون من الحكومات أن تتولى مسؤوليات أكبر، بما في ذلك توسيع منافع الرعاية الصحية، وتعزيز النمو الصناعي، وحماية البيئة.

تبرز هذه الضغوط بوضوح في الشرق الأوسط، حيث يمثل الإنفاق الحكومي ما بين 22% و54% من الناتج المحلي الإجمالي¹، وعلاوة على ما سبق، أسهمت إيرادات النفط الآخذة بالتراجع مؤخراً في توسيع الفجوة بين توقعات المواطنين المتنامية والموارد المالية المتاحة لتلبية هذه التوقعات.

يتبين من تحليلنا أن لدى الحكومات فرصة هائلة لتعزيز إنتاجية مؤسسات القطاع العام في المنطقة من خلال تحسين الأدوات والعمليات، ورفع سوية مهارات القوى العاملة، واتباع طرق أكفأ في العمل. حللنا ثماني دول في الشرق الأوسط (الإمارات، وباكستان، والبحرين، والسعودية، وعمان، وقطر، والكويت، ومصر)، وتوصلنا إلى أن الارتفاعات التقليدية للإنتاجية، مثل رفع سوية المهارات وتطبيق خدمة مشتريات مركزية، يمكن أن تحقق مكاسب في الإنتاجية تبلغ ما بين 7% و13%. إضافة إلى ذلك، فإن أحدث ما توصل إليه العلم من تكنولوجيا مثل برامج تحليل البيانات الضخمة والرقمنة يمكن أن تعزز الإنتاجية بمقدار قد يصل حتى 33%. وعلاوة على ذلك كله، يمكن للبرامج الهيكلية واسعة النطاق التي يفترض بها أن تصل إلى مرحلة النضوج خلال العقد المقبل، أن تسهم في تحقيق زيادة في الإنتاجية الحكومية ما بين 32% و49%².

1 صندوق النقد الدولي، "قاعدة بيانات آفاق الاقتصاد العالمي"، أكتوبر 2021، imf.org.

2 تستند الحسابات إلى نموذج الإنتاجية الحكومية المصمم لغرض إعداد هذا التقرير.

ددنا 10 رافعات محتملة عالية التأثير لإطلاق العنان للإنتاجية، وبوسع الحكومات تطبيقها في ثلاثة مجالات هي: العمليات، الأصول، والموظفين (شكل 1).

شكل 1:

تجميع التدخلات ذات الأولوية في عشرة برامج عالية التأثير لإطلاق العنان للإنتاجية.



بالنسبة لكل برنامج من هذه البرامج، نعرض قصص نجاح من دول استفادت من هذه الرافعات في إطلاق العنان لتحقيق مكاسب إنتاجية.

كما كشف تحليلنا النقيب عن خمسة دروس أساسية يمكن أن تساعد الحكومات في زيادة إنتاجيتها:

1. إيلاء الانتباه إلى القطاعات التي تتركز فيها معظم المكاسب، مثل التعليم والرعاية الصحية.
 2. إكساب الموظفين الحكوميين مهارات جديدة لتمكين نقلهم إلى مجالات أقل انخراطاً في الأتمتة.
 3. استغلال التحسينات التقليدية في مستوى الإنتاجية لتحقيق ذات المكاسب التي تحققها الأتمتة إلى حد كبير.
 4. تقييم قدرات التحليل، سيما في برامج تخصيص الموارد الكبيرة (مثل الشؤون الاقتصادية أو البنية التحتية) أو العمليات التي تنطوي على فرص كبيرة للاحتيال (مثل السلطات الضريبية).
 5. النظر في تبني آليات العمل الرشيق (منهجية أجايل) لتعزيز التعاون بين الأقسام الوظيفية المختلفة (مثل إدارة العمليات المعقدة التي تشمل عدة قطاعات وأقسام وظيفية، والاستراتيجية، والتخطيط).
- قد يتوجب على الحكومات خلال الأعوام المقبلة إدارة موارد في تراجع، بينما تقدم خدمات ذات جودة أعلى في الوقت ذاته. لذلك، على صنّاع القرار الإحاطة بطبيعة المخاطر؛ فمن دون تحسين الإنتاجية يكون من الصعب تلبية توقعات السكان في إطار الموارد المحدودة.



ضغوط متنامية على الحكومات

تواجه الحكومات في أنحاء العالم اليوم ضغوطاً متزايدة لرفع إنتاجية مؤسسات القطاع العام. وتنجم هذه الضغوط عن مزيج من العوامل بما في ذلك تنامي صعوبة الظروف المالية، وتزايد توقعات السكان فيما يخص قدرة الحكومات على تأمين الخدمات العامة الأساسية.

من المتوقع أن تنمو العجزات في أرجاء العالم إلى 7.7% من الناتج المحلي الإجمالي في 2021، وأن تظل مرتفعة في 2022 عند 5.3% (مقارنة مع 3.8% في 2019). في الحقيقة، ووفقاً لصندوق النقد الدولي، فإن العجزات الحكومية في الأسواق الناشئة³ ارتفعت بنسبة 42% بين 2019 و2021.⁴

42% زيادة

في العجزات الحكومية في الأسواق الناشئة بين 2019 و2021

في الوقت ذاته، الثقة في الحكومات منخفضة، بما أن 58% من الناس لا يثقون في قدرة القادة الحكوميين على التصدي للتحديات التي يواجهها البلد.⁵ ففي المتوسط، يرى الناس أن حكومتهم تفتقر إلى الكفاءة ويعتبرونها أقل أخلاقية مقارنة بالشركات، أو وسائل الإعلام، أو المنظمات غير الحكومية.⁶

58% من الناس

لا يثقون في قدرة القادة الحكوميين على التصدي للتحديات التي يواجهها البلد

في 26 دولة كبيرة شملها استبيان إيدلمان، قال 58% من الناس، وسطياً، إنهم لا يثقون بالقادة الحكوميين عندما يتعلق الأمر بالتصدي للتحديات الوطنية. وعلاوة على ما سبق، وفي 6 دول كبيرة شملها استبيان ماكزني،⁷ بلغ المعدل الوسطي للرضا عن الخدمات العامة 24 نقطة مئوية أقل مقارنة بشركة القطاع الخاص الأفضل أداءً، و14 نقطة مئوية أقل مقارنة بشركة القطاع الخاص الأسوأ أداءً.⁸

ثمة ارتباط وثيق بين الثقة والرضا.⁹ فقد كشف استبيان ماكزني لقياس تجربة القطاع العام¹⁰ أن تجربة المتعاملين يمكن أن تحسّن المحصلات الأساسية جداً التي تحققها الجهات الحكومية. فالمتعاملين مع الحكومة الذين يشعرون بالرضا أميل، وبمعدل وسطي يبلغ تسعة أضعاف، إلى الوثوق بجهة حكومية ما توّفر الخدمة وإلى الموافقة على مقولة إن الجهة تؤدي المطلوب منها. كما يمكن لرضا المتعاملين أن يساعد الجهات الحكومية في بلوغ أهدافها الخاصة بموازنتها، بل وفي تجاوز هذه الأهداف حتى. وتُظهر نتائج بحثنا أن المواطنين الذين لا يشعرون بالرضا أميل بمقدار الضعفين إلى الاتصال بالخطوط الساخنة للجهة ثلاث مرات أو أكثر طلباً للمساعدة.¹¹

وبناء على هذه الخلفية من عدم الثقة وعدم الرضا، يُنتظر من الحكومات أن تؤدي المطلوب منها لمواجهة جملة من التحديات الآخذة في الازدياد. وفي الآونة الأخيرة، بدأت الحكومات تتولى أدواراً جديدة، حيث أصدرت أكثر من 90% من الحكومات تشريعات تتعلق بخصوصية البيانات،¹² والتزمت أكثر من 170 دولة بمكافحة التغيير المناخي،¹³ وفرضت أكثر من 180 دولة الإغلاق العام للتصدي لانتشار جائحة كوفيد-19.¹⁴

3 صنف صندوق النقد الدولي الدول ما بين سوق ناشئة واقتصاد متقدم.

4 تعتمد الحسابات على بيانات وردت في تقرير صندوق النقد الدولي، "قاعدة بيانات آفاق الاقتصاد العالمي"، أكتوبر 2021، imf.org.

5 إيدلمان، "مؤشر إيدلمان للثقة 2021: التقرير العالمي"، إيدلمان، 2021.

6 المصدر السابق.

7 يقيس الاستطلاع رضا المتعاملين مع خدمات القطاعات الحكومية والخاصة في ألمانيا، فرنسا، وكندا، والمكسيك، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.

8 استبيان ماكزني لقياس تجربة القطاع العام، 2018.

9 طوني ديميديو، وجوليا كلير، وجونا وانغير، وتوماس ويدر "القطاع الخاص يتخذ موقفاً جدياً من موضوع تجربة الزبائن"، أغسطس 2019، mckinsey.com.

10 استبيان ماكزني لقياس تجربة القطاع العام، 2018.

11 طوني ديميديو، وجوليا كلير، وجونا وانغير، وتوماس ويدر "القطاع الخاص يتخذ موقفاً جدياً من موضوع تجربة الزبائن"، أغسطس 2019، mckinsey.com.

12 إن كاتنري، "حماية البيانات وحفظها محلياً"، incountry.com.

13 "اتفاق باريس: وضع المصادقة"، اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن التغير المناخي، unfccc.int.

14 توماس هيل، تيليه أناف، لورا هالاس، بياتريز كيرا، توبي فيليبس، أنا باتيريك، وأنا ليتا بوت: "التباين في استجابات الولايات الأمريكية لكوفيد-19" كلية

بلافاتنيك لدراسة الحكومات، bsg.ox.ac.uk.

وبالنظر إلى المستقبل فإن هناك تحديات جديدة تلوح في الأفق. وسوف تكون الحكومات في كل مكان بحاجة إلى التعامل مع المتطلبات المتغيرة للقوى العاملة. ورغم أن التكنولوجيا فرضت بالفعل واقعاً جديداً في بيئة العمل، إلا أن تفشّي الجائحة على مستوى العالم أجبر الشركات والمستهلكين على تغيير طريقة عملهم، وإعادة تصميم عمليات العمل. ففي تقرير صادر عن مركز ماكنزي العالمي للأبحاث حول مستقبل العمل بعد الجائحة، قدّر المركز الأثر الدائم للجائحة على الطلب على اليد العاملة، ومزيج الوظائف، ومهارات القوى العاملة المطلوبة.¹⁵ أحد الاتجاهات الأساسية التي من المتوقع أن تعيد تشكيل العمل بعد الجائحة هو التّبني الأسرع وتيرة ونطاقاً للأتمتة والذكاء الاصطناعي، سيّما في مجالات العمل القائمة على التقارب المكاني الشديد.

كشف استبيان ماكنزي العالمي، والذي شمل 800 مدير تنفيذي خلال يوليو 2020، أن منذ بدء تفشّي الجائحة، سرّعت 85% من الشركات رقمنة عمليات تفاعل الموظفين وتعاونهم (مثل المؤتمرات الهاتفية المرئية وتبادل الملفات) مع تفاوت في حجم الرقمنة، فيما سرّعت ثلثا الشركات الاستثمار في تكنولوجيات الأتمتة والبرمجيات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والقادرة على أداء عمليات المعالجة، في حين سرّعت 48% منها رقمنة أقمية التواصل مع الزبائن (على سبيل المثال، عبر التجارة، أو التطبيقات الهاتفية، أو روبوتات الدردشة).¹⁶ وسوف تسهم هذه التغييرات بدورها في زيادة الطلب على العاملين القادرين على ملء الشواغر الوظيفية في مجالات مثل الأمن السيبراني وتحليل البيانات.

إضافة إلى ما سبق، ستجد الحكومات نفسها مضطرة إلى العمل في اقتصاد عالمي يزداد تنافسية، تمثّل فيه أعلى 50 مدينة أصلاً 21% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، بينما نصيب الفرد من الناتج فيها أعلى بمقدار 45% من نصيب الفرد من الناتج في المدن الواقعة في المنطقة ومجموعة الدخل ذاتهما.¹⁷

طبيعة الضغوط على حكومات دول الشرق الأوسط

رغم أن لكل دولة سياقها الخاص والمختلف، إلا أن هناك أربعة اتجاهات سائدة في معظم أرجاء المنطقة ترسم معالم الضغوط المفروضة على حكومات الشرق الأوسط لكي تعزز إنتاجيتها.

1. توقعات المواطنين العالية

لدى المواطنين في أنحاء العالم توقعات عالية فيما يخص مسؤوليات الحكومة وجودة الخدمات العامة، لكن هذه التوقعات قد تكون على درجة أعلى تحديداً في المنطقة العربية - أو على الأقل هناك توافق أوسع على أن الحكومة مطالبة بأداء أقصى دور ممكن.

يتوقع أغلب الشباب العرب¹⁸ من الحكومة أن توفر الخدمات العامة الأساسية إلى جميع المواطنين، وتحديداً: الأمن والسلامة (96%)، التعليم (89%)، والرعاية الصحية (88%). كما تتوقع غالبية كبيرة من الحكومة أن توقّر لجميع المواطنين الطاقة بأسعار مدعّمة (78%)، الوظائف المضمونة (78%)، والإسكان (60%). وعلاوة على ما سبق، فإن 2% إلى 4% من الشباب العربي فقط لم يعودوا يتوقعون من الحكومة أن توقّر هذه الخدمات لأحد، بمن فيهم المحتاجون (شكل 1).

15 المصدر السابق.

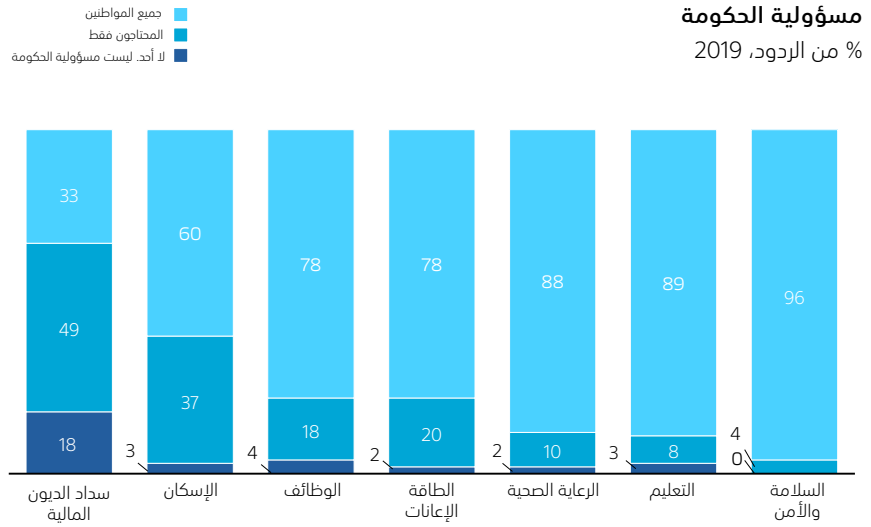
16 سوزان لوند، وان لي تشينغ، أندريه دوا، آرون دي سميت، أوليفيا روينسون، وساواراب سانغفي، "ما الذي يريثيه 800 تنفيذي بخصوص القوى العاملة بعد الجائحة"، سبتمبر 2020، McKinsey.com.

17 جيمس ماننيكا، سري راماسوامي، جوناثان ووتزيل، مايكل بيرشان، وزوبين ناغال: "المتفوقون: ديناميكيات الشركات، والقطاعات، والمدن الرائدة في الاقتصاد العالمي"، أكتوبر 2018، McKinsey.com.

18 "دعوة إلى الإصلاح: ورقة بيضاء حول نتائج استطلاع أصداء بي سي دبليو الحادي عشر لرأي الشباب العربي 2019"، أصداء بي سي دبليو 2020، arabyouthsurvey.com. يستكشف الاستطلاع مواقف الشباب العربي في 15 دولة، بما في ذلك دول مجلس التعاون الخليجي (البحرين والكويت وعمّان والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة) ودول شمال إفريقيا (الجزائر ومصر وليبيا والمغرب وتونس)، وبلاد الشام (العراق والأردن ولبنان وفلسطين) واليمن.

شكل 1:

الشباب العرب يتوقعون من الحكومة توفير مجموعة من الخدمات والإجراءات الوقائية لجميع المواطنين.

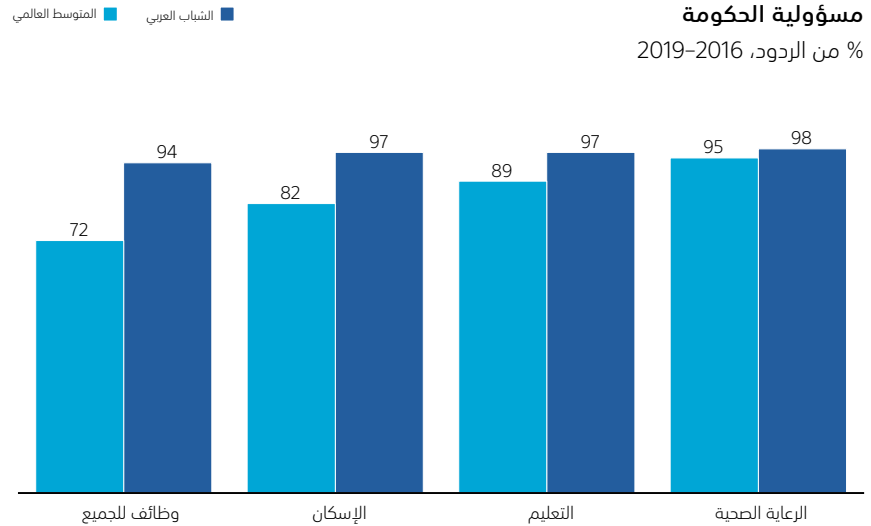


المصدر: استطلاع الشباب العرب 2019

وبمقارنة نتائج استطلاع رأي الشباب العربي مع توقعات المواطنين¹⁹ في 35 دولة،²⁰ نستطيع أن نلاحظ أن المشاركين في الاستطلاع من الدول العربية لديهم توقعات أعلى من حكوماتهم (شكل 2).

شكل 2:

عند مقارنة الشباب العربي بمواطني العديد من الدول الأخرى، يتبين أنهم يتوقعون من الحكومة أن تقدم لهم أشياء أكثر.



المصدر: برنامج استطلاع الرأي الاجتماعي الدولي: دور الحكومة، 2016؛ استطلاع الشباب العرب 2019

19 برنامج استطلاع الرأي الاجتماعي الدولي، "دور الحكومة"، 2016، gesis.org.

20 معظمها دول ومقاطعات متقدمة وذات دخل متوسط في جميع القارات: أستراليا، تشيلي، تايوان، كرواتيا، جمهورية التشيك، الدنمارك، فنلندا، فرنسا، جورجيا، المجر، أيسلندا، الهند، اليابان، كوريا الجنوبية، لاتفيا، ليتوانيا، نيوزيلندا، النرويج، الفلبين، روسيا، سلوفاكيا، سلوفينيا، جنوب أفريقيا، إسبانيا، سورينام، السويد، سويسرا، تايلاند، تركيا، الولايات المتحدة، فنزويلا، بلجيكا، ألمانيا، إسرائيل وبريطانيا.

2. أدوار كبيرة في الاقتصاد

يتباين حجم إنفاق حكومات الشرق الأوسط كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي تبايناً هائلاً بين دولة وأخرى. وهذا التباين متوافق بمعظمه مع المعدلات الوسطية للدول التي تمر بمراحل مختلفة من التنمية، حيث يبلغ 31% في حالة الأسواق الناشئة، و46% في حالة الاقتصادات المتقدمة. وحينما ننظر إلى الدول الثمانية التي تتناولها في هذا التقرير من بين دول الشرق الأوسط، فإن دولتين مثل مصر وباكستان تمتلكان موازنيتين حكوميتين صغيرتين نسبياً (20% إلى 30%)، في حين أن دولاً مثل الإمارات، والبحرين، وعمان، والسعودية، وقطر تمتلك موازنات كبيرة (30% إلى 40%). أما الكويت، فتحتل موقعاً ريادياً بارزاً من حيث حجم موازنتها الحكومية بما أن إنفاقها يصل إلى 56.21%.

غير أن الإنفاق الحكومي لا يرسم صورة كاملة عن الوضع. فالحكومات في أرجاء المنطقة تؤدي دوراً أكبر في اقتصاداتها بطرق أخرى. فعلى سبيل المثال، تقع أربعة من أكبر عشر صناعات ثروة سيادية في العالم من حيث الأصول في المنطقة²² وهي تستضيف بعضاً من أكبر شركات النفط والغاز في العالم، بما فيها أرامكو السعودية وأدنوك؛ و16 من أكبر 20 شركة مدرجة في البورصة على الأقل هي شركات مملوكة من الحكومة ولو جزئياً²³. وتؤدي الشركات والمشاريع المملوكة من الدولة أدواراً كبيرة في قطاعات الاتصالات، والمالية، والنقل، وكذلك في الصناعات التحويلية، والتطوير العقاري، بل وحتى الترفيه²⁴.

لذلك فإن الحكومة التي تنفذ واجباتها على أكمل وجه قادرة على أداء دور أكبر في ضمان ازدهار دول الشرق الأوسط.

3. الاعتماد على النفط

يظل النفط بشكل مصدر هاماً للنمو الاقتصادي والعامل الأساسي في الأداء الاقتصادي في عدة دول في الشرق الأوسط، على الرغم من الجهود الرامية إلى تنويع الاقتصاد. فعلى سبيل المثال، تمثل إيرادات المملكة العربية السعودية (وأغلبها من النفط) نحو 73% من موازنة العام 2022.²⁵

أظهر الهبوط الذي حصل مؤخراً في أسعار النفط ورافقه جائحة كوفيد-19 أخطار الاتكال الزائد على النفط، إذ انهارت الأسعار إلى ما دون 20 دولاراً للبرميل في أبريل 2020. وقد تكون الآفاق المستقبلية أكثر قتامة مع اقتراب العالم من الذروة النفطية (أو قمة إنتاج النفط)، علماً أن بعض خبراء القطاع يعتقدون أن ذلك قد حصل أصلاً.²⁶ وفي الحقيقة، كانت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قد وصلت أصلاً إلى الذروة النفطية في عام 2005،²⁷ في حين أن تحليلات ماكنزي الخاصة تتنبأ بالوصول إلى الذروة النفطية في عام 2029، بينما ستكون ذروة إنتاج الغاز في 2037.²⁸

21 صندوق النقد الدولي، "قاعدة بيانات آفاق الاقتصاد العالمي"، أكتوبر 2021، imf.org.

22 معهد صناديق الثروة السيادية، "تصنيفات صناديق الثروة السيادية حسب إجمالي الأصول اعتباراً من عام 2021"، Swfinstitute.org.

23 فوربس الشرق الأوسط، "أفضل 100 شركة في الشرق الأوسط 2020"، يونيو 2020، Forbesmiddleeast.com.

24 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "الحجم والتوزيع القطاعي للشركات المملوكة للدولة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبلدان الشريكة"، 2017، oecd.org.

25 انظر: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/sa/pdf/2021/budget-2022-en.pdf>

26 "الآفاق المستقبلية للطاقة: نسخة عام 2020"، بي بي، bp.com.

27 "الآفاق المستقبلية للنفط في العالم حتى عام 2045"، أوبك، 2020، opec.org.

28 كريستوفر ترايغشتاد، وناميت شارما، وأولي رولسير، وبرام سميتس، وجاسير فان دي شتايج، وتمارا غرونفالد، "النظرة إلى الطاقة العالمية 2021"، يناير 2021، McKinsey.com.

4. تنامي أعداد السكان

من المتوقع أن تسجل الفئات السكانية التي في عمر العمل في منطقة الشرق الأوسط معدلات نمو كبيرة خلال السنوات القليلة المقبلة. فالسعودية لوحدها ستشهد انضمام حوالي 2.5 مليون نسمة إلى سكانها الذين في عمر العمل (نحو 15% من الشريحة الحالية). وستحتاج الحكومة إلى بذل جهود إضافية لكي تدير سوق العمل بطريقة تلبي الأهداف الوطنية، بما في ذلك استهداف نسبة مشاركة للنساء في صفوف القوى العاملة تبلغ 30% في إطار رؤية المملكة 2030 (كانت النسبة 22% في 2019)، ومستهدف يبلغ 7% لمعدل البطالة في السعودية في إطار رؤية المملكة 2030 (بلغت النسبة 12% في الربع الأول من 2020).²⁹ وحجم هذا التحدي أكبر بكثير في كل من مصر وباكستان، اللتين تتوقعان نمواً في أعداد السكان الذين في عمر العمل بواقع 10 مليون نسمة في الأولى و28 مليون نسمة في الثانية بحلول 2030.³⁰ ومن المتوقع أن ينمو عدد الشباب الذين لا يعملون أو يدرسون إلى 5 ملايين في مصر و14 مليوناً في باكستان.³¹

علاوة على ما سبق، سيتطلب نمو السكان في مثل هذه الدول توسيع خدمات التعليم والرعاية الصحية خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، ما يستدعي المزيد من الإنفاق العام. وفي ظل وجود قرابة 70% من الشباب العربي الذين يفضلون العمل في القطاع الحكومي،³² ستكون هناك ضغوط كبيرة على حكومتي هذين البلدين لتوسيع حجم القوى العاملة في القطاع العام، أو تمكين إيجاد فرص منافسة في القطاع الخاص - وهو تغيير قد يتطلب أيضاً إنفاقاً إضافياً لاجتذاب المشاريع الخاصة ذات الإنتاجية العالية ودعمها.

...

لقد بدأنا نشهد بالفعل أثر العديد من هذه الضغوط على شكل عجوزات مالية كبيرة في عموم المنطقة. ففي عام 2019، بلغ المعدل الوسطي للعجز في ثماني من دول المنطقة³³ رقماً متواضعاً هو 3.2%، لكن معظم السبب وراء ذلك هو أن ثلاث دول كانت تسجل فائضاً (الإمارات 0.6%، وقطر 4.9%، والكويت 5%)،³⁴ في حين تراوحت عجوزات الدول الأخرى³⁵ ما بين 4.5% و9%. والمعدل الوسطي المتوقع للعجز في جميع دول المنطقة الثماني في 2021 هو 3.4%، وفي 2022 المتوقع هو 1.8%.³⁶

معنى زيادة الإنتاجية

من الأهمية بمكان توضيح ما نعنيه بالإنتاجية. فالإنتاجية هي مفهوم مرتبط بالعلاقات يقيس النسبة بين المدخلات والمخرجات أو المحصلات. وهذا يعني إمكانية تحقيق زيادة في الإنتاجية من خلال تقليل المدخلات المطلوبة (المكاسب في الكفاءة) أو من خلال تحسين المخرجات أو المحصلات (التحسينات في الجودة).

تشمل المكاسب في الكفاءة تكاليف خدمة أدنى (مثل إنفاق أقل على كل طالب أو مريض)، وعمليات تحتاج إلى أصول أقل (مثل خفض التكاليف الرأسمالية المطلوبة لكل سرير مستشفى جديد أو بيت جديد مبني بدعم اجتماعي)، وفاعلية في كشف الاحتيال (مثل عوائد وسطية أعلى من كل عملية تفتيش وفاعلية في تحصيل الضرائب)، وإدارة أصول تحقق عوائد عالية (مثل عوائد أعلى على تأجير الأراضي المملوكة من الدولة).

29 رؤية المملكة العربية السعودية 2030، vision2030.gov.sa.

30 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "تقرير التوقعات السكانية العالمية"، 2019، Un.org.

31 منظمة العمل الدولية، "إحصائيات العمل الخاصة بالشباب"، Ilostat.org.

32 استطلاع الشباب العربي 2019.

33 الإمارات، وباكستان، والبحرين، والسعودية، وعمان، وقطر، والكويت، ومصر.

34 صندوق النقد الدولي، "قاعدة بيانات آفاق الاقتصاد العالمي"، أكتوبر 2021، imf.org.

35 باكستان، والبحرين، والسعودية، وعمان، ومصر.

36 صندوق النقد الدولي، "قاعدة بيانات آفاق الاقتصاد العالمي"، أكتوبر 2021، imf.org.

يمكن للتحسينات في الجودة أن تنعكس على الأداء الاقتصادي الكلي (مثل النمو الاقتصادي والبطالة)، ورضا الزبائن (مثل صافي الترويج للخدمات الحكومية)، ومستويات المعيشة (مثل نسب جيدة للعمر المتوقع عند الولادة، والدخل المتاح للإنفاق، ومعدلات الجريمة، ومعدلات الإلمام بالقراءة والكتابة، وعلامات البرنامج الدولي لتقييم الطلبة).

مع ذلك، ومن الناحية العملية، يمكن لذات الإجراء أن يحسّن الكفاءة والجودة معاً. فعلى سبيل المثال، إيجاد أداة آلية للتقدم بطلب للحصول على دعم مالي يمكن أن يؤدي إلى استبدال الموظفين والعقارات المستخدمين في مكتب تقليدي (ما يعني تقليص تكاليف تقديم الخدمة) وتحسين مستوى رضا الزبائن (ما يسهم في تحسين الجودة).

إضافة إلى ما سبق، بمقدور الحكومة غالباً أن تقرر عندما تطبّق مبادرة معيّنة ما إذا كانت تريد تحقيق مكسب في الكفاءة أم إدخال تحسين على الجودة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت التحسينات في الأتمتة تعني إمضاء الأطباء لوقت أقل في ملء الاستمارات الورقية، ستكون هناك حاجة إلى عدد أقل من الأطباء لتقديم ذات المستوى من الرعاية، أو يمكن لذات العدد من الأطباء أن يعاين المرضى في وقت أسرع، وأن يبدأ العلاجات في وقت أبكر، ما يؤدي إلى تحسين المحصلات الصحية.

تحسينات الإنتاجية تعني تحرير الموارد لكي تُستعمل في أكثر الأماكن حاجة إليها، ولا تعني بالضرورة تقليل الموارد المتاحة لتقديم الخدمات العامة.

اغتنام فرصة الإنتاجية في الشرق الأوسط

رغم أن التحسينات المحتملة الملموسة في الإنتاجية تتوقف على المستوى الحالي لعدم الكفاءة والطموح، إلا أن من المفيد وضع تقديرات رقيقة المستوى. في الحقيقة، أحد النتائج الأساسية لدراسة عوامل نجاح التحول الرقمي هو أن وضع مستهدفات واضحة للأداء وتكون مقترنة بعمليات التحول هو أهم عامل في التنبؤ بالنتائج وهو يضاعف احتمالات النجاح.³⁷

في دراستنا، راجعنا اقتصادات ثماني دول شرق أوسطية - هي الإمارات، وباكستان، والبحرين، والسعودية، وعمان، وقطر، والكويت، ومصر - بهدف تقدير فجوات الإنتاجية، والأثر المحتمل للتدخلات الهادفة إلى تعزيز إنتاجية الحكومة.

كما وصفنا في الفصل السابق، فإن المكاسب في الإنتاجية قابلة للتحويل إما إلى مكاسب في الوفورات المتعلقة بالإنفاق الحكومي أو إلى محصلات أفضل، حيث يمكن تحقيق نتائج أفضل بذات الموارد. ورغبة منا في تمكين إجراء مقارنة بين المكاسب في مختلف القطاعات، اخترنا إبقاء جميع المكاسب بالقيم النقدية.

بمقدور الحكومات العمل على زيادة الإنتاجية من خلال إحداث تحول في ركائز إنفاقها (المدخلات) باستعمال رافعات مختلفة لإدخال التحول (شكل 3). وقد نظّمنا الإنفاق الحكومي ضمن ثلاث ركائز - العمليات، والأصول، والموظفين - ونظّمنا رافعات التحول ضمن أربع فئات - التقليدية، والرقمنة والأتمتة، والرشاقة المؤسسية، وتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي.

شكل 3:

يمكن تحقيق تعزيز إنتاجية الحكومة عبر إحداث تحوّل في ثلاثة ركائز للإنفاق ضمن أربع رافعات محتملة.



1. على سبيل المثال، رفع المهارات، الرشاقة التنظيمية، مركزية المشتريات، والتحديث التنظيمي

طوّرننا نموذجاً لحساب المكاسب في الإنتاجية، التي يمكن تفسيرها على أنها إمكانية تحقيق وفورات أو تعزيز المحصلات. وقد سمح النموذج لنا بتقدير المكاسب في الإنتاجية لكل ركيزة إنتاجية (العمليات، والأصول، والموظفين) ولكل رافعة إنتاجية (التقليدية، والرقمية والأتمتة، والرشاقة المؤسسية، وتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي). وبما أن إمكانيات الإنتاجية يمكن أن تختلف من قطاع إلى آخر، فإن نموذجنا يعطي النتائج الخاصة بالاقتصاد الإجمالي إضافة إلى ستة قطاعات اقتصادية، بما فيها التعليم، والصحة والتنمية الاجتماعية، والخدمات البلدية، والشؤون الاقتصادية، والبنية التحتية والنقل، والإدارة العامة.

تأخذ تقديراتنا بالحسبان بيانات الموازنة السنوية لكل بلد، وهي موزعة على القطاعات وفئات الإنفاق التي تشير إلى خط الأساس. وبما أن البيانات العامة لم تكن تتضمن جميع التقسيمات المفصلة الضرورية للدول كلها، فإننا نأخذ المعدلات الوسطية للدول التي كانت توجد بيانات متاحة بشأنها لإنتاج تقسيمات البيانات الضرورية للدول الأخرى، مع ضمان الاتساق مع بياناتها الذاتية المتاحة.

الافتراضات التي وضعناها تخص رافعات بعينها، وهي تطبق نسبة مئوية معيّنة من المكاسب في الإنتاجية على قطاع معيّن ذي صلة والموازنات الخاصة بالركيزة، مثل، الموظفين في التعليم، أو الأصول في الصحة، أو العمليات في الخدمات البلدية. ودعونا نعطيكم بعض الأمثلة: أحد الافتراضات الخاصة بالرافعات التقليدية هو حصول تراجع في الإنفاق على المشتريات نتيجة تبسيط عمليات المشتريات وتوحيدها. وبالنسبة للرقمنة والأتمتة، تشمل الافتراضات الخاصة بتقدير الإمكانيات الحالية للأتمتة في كل قطاع نسبة مئوية للعمليات القابلة للأتمتة في كل قطاع. والافتراضات المستعملة لحساب أثر التداخل في كل رافعة مأخوذة من دراسات حالة حقيقية³⁸ وبحوث أكاديمية، تثبت خبراء ماكنزي من صحتها.

38 تشمل مصادر الأمثلة مواقع الإنترنت الحكومية، والمنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والأمم المتحدة، المؤسسات البحثية مثل غالوب، ومركز بيو للأبحاث، وهارفارد بزنس ريفيو، وتقرير مركز ماكنزي العالمي للأبحاث.

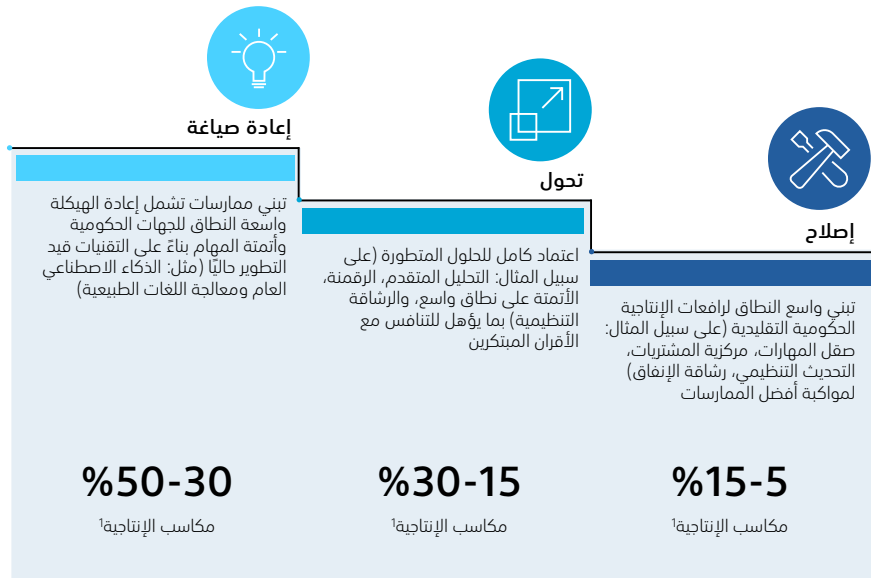
بناءً على تحليلنا، فإن لدى حكومات الشرق الأوسط فرصة هائلة لتعزيز الإنتاجية في عموم خدمات القطاع العام في المنطقة. ويظهر بحثنا أن هناك فجوة هائلة في الإنتاجية مقارنة مع الدول الأخرى، تتراوح ما بين 17% و60%، بحسب البلد والقطاع، إضافة إلى الدول التي تُعقدُ المقارنة معها.

بوسع الحكومات العمل على تقليص الفجوات في الإنتاجية من خلال استعمال تدخلات متنوعة، لكن نوعها وحجمها يعتمد عادة على مدى طموحات الحكومات من عملية التحول والأهداف التي تريد تحقيقها. حددنا ثلاثة آفاق للإنتاجية المحتملة تعمل الحكومات ضمنها على تعديل الهياكل الحالية، أو إدخال تحولات على الهياكل الحالية، أو إعادة تخطيط هذه الهياكل بحلّة جديدة (شكل 4).

تشير التقديرات رفيعة المستوى إلى أن بوسع حكومات الشرق الأوسط زيادة الإنتاجية بنسبة تتراوح ما بين 15% و30% عبر مزيج من الحلول التقليدية والحلول التي تعتمد على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا.

شكل 4:

تتوقف إمكانية التحسين على مستوى طموح الحكومة من عملية التحول.



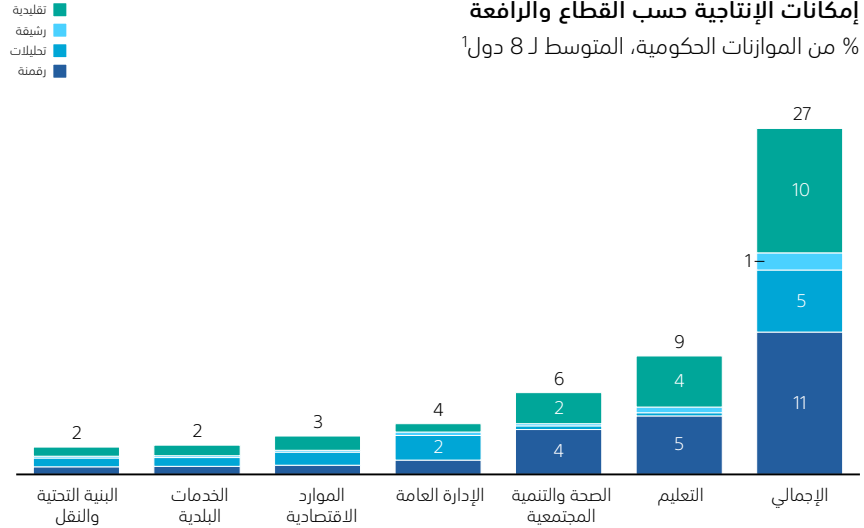
1. إما من خلال تعزيز الجودة أو زيادة مكاسب الكفاءة. معلمات نموذجية، إمكانية ملموسة للاعتماد على مستوى عدم الكفاءة الحالية ومزيج الإنفاق

أظهر بحثنا أن استعمال رافعات إنتاجية تقليدية (مثل رفع سوية مهارات الموظفين وتطبيق خدمة مشتريات مركزية) يمكن أن يحقق مكاسب في الإنتاجية تبلغ ما بين 7% و13%. إضافة إلى ما سبق، يمكن للحلول التي تعتمد على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا (مثل البرمجيات المتطورة لتحليل البيانات والرقمنة) أن تعزز الإنتاجية بما يصل إلى 33%. وعلاوة على ذلك كله، يمكن للبرامج الهيكلية واسعة النطاق التي يُفترض بها أن تصل إلى مرحلة النضوج خلال العقد المقبل، أن تسهم في تحقيق زيادة في الإنتاجية الحكومية تصل إلى 49%.

وحتى دون إعادة تخطيط الهياكل الحالية بحلّة جديدة، يمكن للمكاسب المتحققة في الإنتاجية أن تصل إلى ما يعادل 27% من الموازنة (شكل 5). ومعظم هذه المكاسب يحصل في التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية، ويعود السبب في ذلك جزئياً إلى أن هذه أيضاً هي القطاعات التي تنفق معظم الحكومات أكبر قدر من المال عليها. وتختلف الرافعات الأهم باختلاف القطاعات، فعلى سبيل المثال، تحليل البيانات الضخمة مهم جداً في الإدارة العامة والموارد الاقتصادية، لكن أهميته تتضاءل في حقول مثل التعليم والصحة.

شكل 5:

حتى من دون إعادة صياغة الهياكل الحالية، يمكن للمكاسب المتحققة في الإنتاجية لدول الشرق الأوسط أن تصل إلى ما يعادل 27% من الموازنات الحكومية.

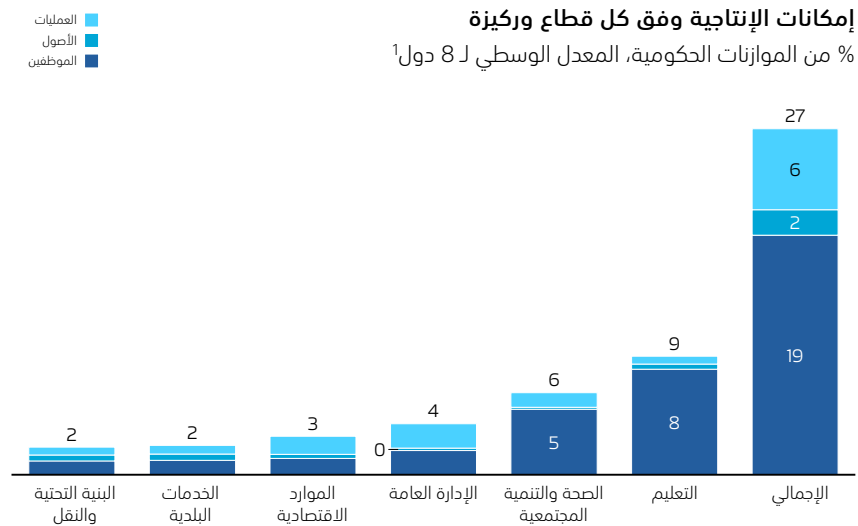


1. البحرين ومصر والكويت وعمان وباكستان وقطر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة
تنويه: قد لا يكون ناتج جمع الأرقام صحيحاً بسبب التقريب؛ الحساب على أساس بيانات الموازنة لكل دولة

كما نرى أيضاً أن ما يقرب من 70% من المكاسب في الإنتاجية ترتبط بالإفناق على الموظفين، في حين تؤدي الأصول دوراً محدوداً نسبياً في معظم القطاعات (شكل 6). الاستثناء لتلك القاعدة هو الخدمات البلدية والبنية التحتية والنقل، وهما قطاعان يحتاجان إلى قدر هائل من النفقات الرأسمالية.

شكل 6:

ترتبط غالبية المكاسب في الإنتاجية بالإفناق على الموظفين.

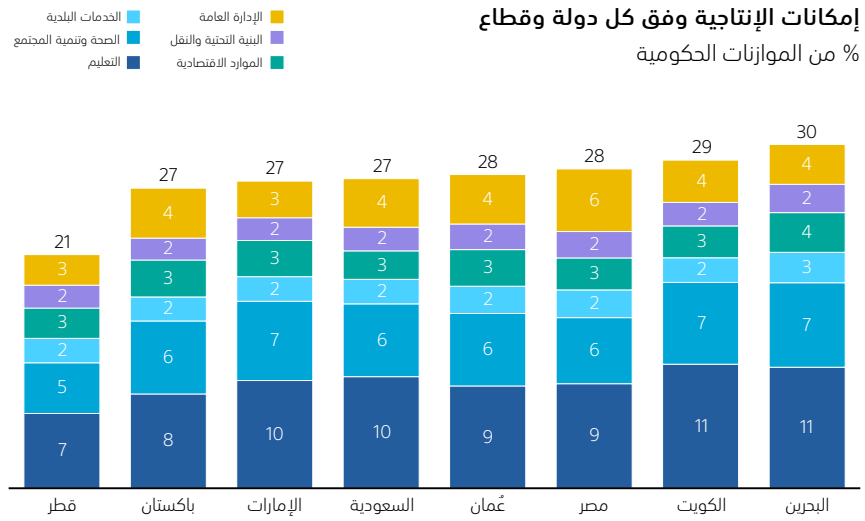


1. البحرين ومصر والكويت وعمان وباكستان وقطر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة
تنويه: قد لا يكون ناتج جمع الأرقام صحيحاً بسبب التقريب؛ الحساب على أساس بيانات الموازنة لكل دولة

رغم أن القطاعات المختلفة تقدّم إسهامات متشابهة في إمكانية تحسين الإنتاجية لمختلف الدول، إلا أن الفروقات في الإفناق تُترجم إلى فروقات في الإمكانية الإجمالية لكل دولة. فعلى سبيل المثال، نسبة الإفناق الكبيرة في مصر على الإدارة العامة تُترجم إلى إمكانية إسهام يبلغ ضعف إمكانية إسهامها في دولة مثل الإمارات أو قطر (شكل 7).

شكل 7:

ترجم الفروقات في الإنفاق إلى فروقات في الإمكانية الإجمالية لكل دولة.

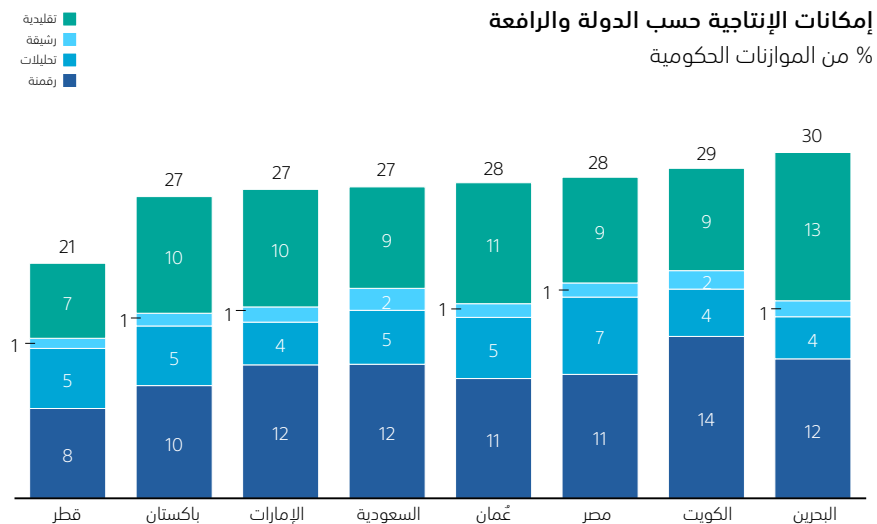


تنويه: قد لا يكون ناتج جمع الأرقام صحيحاً بسبب التقريب؛ الحساب على أساس بيانات الموازنة لكل دولة

ثمة منطق مشابه يفسر الفروقات في الدور الذي تؤديه مختلف رافعات التحول في مختلف الدول، علماً أن رافعات الرقمنة والرافعات التقليدية تحقق أعلى مستويات المكاسب في الإنتاجية في عموم المنطقة (شكل 8). الفرق الكبير في إمكانية تحقيق الوفورات في قطر ينبع من المستويات الأعلى للإنفاق العام على مشاريع بنية تحتية أساسية في السنوات القليلة الماضية (مثل مدينة لوسيل، ميناء الدوحة الجديد، استاد الخور، مطار حمد الدولي، سكك الحديد القطرية "الريل"، برنامج الطرق السريعة التابع لمؤسسة "أشغال"، ومشيرب قلب الدوحة).

شكل 8:

تحقق رافعات الرقمنة والرافعات التقليدية أعلى المكاسب في الإنتاجية في عموم المنطقة.



تنويه: قد لا يكون ناتج جمع الأرقام صحيحاً بسبب التقريب؛ الحساب على أساس بيانات الموازنة لكل دولة

تحديد 10 برامج عالية التأثير لإطلاق العنان للإنتاجية

هناك إمكانية هائلة للتحسين، واغتنام فرصة الإنتاجية هي الخطوة الأولى على طريق التفكير في إحداث التحولات. ولكن إذا ما أرادت الحكومات الاستفادة من هذه الإمكانيات، فإنها بحاجة إلى تحديد التداخلات الصحيحة واستعمالها بحيث تكون قابلة للتطبيق محلياً وقادرة على الإسهام في دعم استراتيجية الحكومة.

هناك العديد من التدابير والإجراءات القادرة على تعزيز الإنتاجية، لكننا تمكنا من خلال بحثنا من العثور على عشر برامج عالية التأثير لإطلاق العنان للإنتاجية عادة ما تدرج هذه التدابير والإجراءات ضمنها (شكل 9).

شكل 9:

تجميع التدخلات ذات الأولوية في عشرة برامج عالية التأثير لإطلاق العنان للإنتاجية.



أ. العمليات المعتمدة على التكنولوجيا

غالباً ما تنصّب النقاشات المرتبطة بتعزيز إنتاجية الحكومة على الحاجة إلى تحسين العمليات الحكومية. وعادة ما يُنظر إلى المؤسسات العامة على أنها مؤسسات تمتلك عمليات أبطأ وتتأخر في تبني التكنولوجيا مقارنة بالقطاع الخاص. وتشمل مجموعة من الطرق التي يمكنها اللجوء إليها لتحسين الإنتاجية تبني تكنولوجيات جديدة أو مقاربات جديدة وتحسين المنهجيات والمهارات الحالية. ويجب أن يكون الهدف الأساسي هو رقمنة العمليات وجعلها رشيقة. فالعمليات المحسنة تزيد من الإنتاجية، وترفع من جودة الخدمات، وتزيد من رضا الزبائن. أخيراً، يمكن للمقاربة الرشيقة أن تستعمل مساحات أقل، وأن تكلف أقل، وأن تستغرق وقتاً أقل لتقديم الخدمة، بالمقارنة مع المقاربة التقليدية. ويمكن للرقمنة أن تسهم في تحسين تجربة الزبائن من خلال إمكانية إضفاء الطابع الشخصي على عملية تقديم الخدمات وجعلها مريحة.

1.1 تجربة المواطنين مع الرقمنة

يمكن لتطويع رحلات تركز على الزبائن وتصميم الخدمات المتاحة عبر الألفية المختلفة بطريقة تركز على الزبائن أن يكون استراتيجية ناجحة في تحسين العمليات الحكومية ونظرة الناس إليها. وقد تصبح مقارنة رحلة الزبون أيضاً العنصر الأساسي في تمكين العاملين على الخطوط الأمامية وإدخال التحسينات المستمرة على الخدمات الحكومية.

عادة ما تدير مؤسسات القطاع الخاص بضع من تجارب المتعاملين. أما الحكومات فهي مسؤولة عن 50 إلى 100 تجربة، تمثل آلاف الخدمات الفردية.³⁹

39 ماتياس داوب، وأكسيل دومبير، وعبد القادر لمع، وفراوكي رينز، "الخدمات العامة الرقمية: كيف يمكن تحقيق تحول سريع على نطاق واسع"، يوليو 2020. McKinsey.com

تربط تجارب المواطنين ما بين الخدمات الحكومية الإفرادية من منظور المستخدم أو المواطن. وهي تتألف عادة من عدة خدمات، معظمها ضمن حقل يشمل موضوعاً واحداً، لكنها قد تمتد إلى حقول تشمل عدة مواضيع أو إدارات حكومية. وإذا ما رغبت الحكومة في تجميع الخدمات بفاعلية، لا بد من تكوين فهم عميق للروابط بين الخدمات، وإذا ما أنجزت الحكومة هذه المهمة على أكمل وجه، فإنها يمكن أن تشكل أساساً لتحديد إمكانية تحقيق الانسجام ضمن رحلات المستخدمين وفيما بينها بناء على فهم تجارب كل فرد والروابط فيما بينها.

عندما تفهم الحكومات قائمة الخدمات النموذجية والوضع الراهن للرقمنة، فإن ذلك يساعدها على تحديد رحلات المستخدم الأساسية وفهم العملية للثور على إمكانية تحقيق قدر أكبر من الانسجام ضمن مختلف تجارب المستخدم وفيما بينها بناء على الفهم الذي كوّنته عن كل خدمة، وضمان التركيز على المستخدم أثناء التنفيذ، وتركيز جهود الرقمنة على منظور المستخدم.

يجب أن تبدأ العملية بتحديد استراتيجية واضحة لتجربة الزبون لضمان تحقيق الاتساق والراحة ضمن مختلف أوعية التواصل. وبوسع الحكومات الاستفادة من البيانات الضخمة واستعمال الأدوات المؤتمتة (مثل صافي نقاط الترويج) للحصول على الآراء التقييمية الأساسية من الزبائن بخصوص الأشياء التي يعانون منها، وأتمتة عملية الإجابة عن استفسارات المتعاملين (مثل استعمال روبوتات الدردشة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي) لمعالجة هذه النقاط التي يعاني المتعاملون منها، والاستفادة من أدوات معالجة اللغة الطبيعية لتوفير إرشاد آني لوكلاء الخدمات، واستعمال علم النفس السلوكي لإدارة توقعات الزبائن. وقد تشمل الحلول الأخرى التحسينات المستمرة من خلال اعتماد إعادة تصميم العمليات التي تواجه العملاء عن طريق تبديد العديد من العوائق المفروضة ذاتياً لتحقيق النتائج المرجوة⁴⁰ والنهج القائم على الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق والذي يسمح بإطلاق الحلول التي ليست مؤتمتة بالكامل، على سبيل المثال، ولكن بها ميزات كافية يمكن استخدامها من قبل المتعاملين الذين يمكنهم بعد ذلك تقديم ملاحظات لتحسينات مستقبلية⁴¹ (شكل 10).

شكل 10:

ثماني ممارسات يمكن أن تساعد الحكومات في صياغة تجارب محورها المتعامل.



40 تشارلز هنري مارك وروهييت بانينكار وساي تونجوتنلا، "إطلاق العنان لكفاءات المؤسسة من خلال التصميم الصفري" [McKinsey.com](https://www.mckinsey.com), يونيو 2020.

41 ميسون أدير، "الإضفاء الرشيقي للطابع التجاري: لماذا يجب أن يجتذب مدير المنتجات عميلك الأول" [McKinsey Digital](https://www.mckinsey.com), أبريل 2018، [medium.com](https://www.medium.com).

هناك أمثلة لحكومات تبنت نهج تجارب المتعاملين عند تصميم خدماتها العامة أو إعادة صياغتها. وهي غالباً ما تتخذ شكل النافذة الواحدة للأنشطة التي تعتمد على التعامل المباشر مع الزبائن، حيث تُجمَع هذه الخدمات، وتوضع في مكان واحد، مثل بوابة إلكترونية على الإنترنت أو في تطبيق هاتفي.

في ألمانيا، الحكومة في طريقها إلى رقمنة جميع العمليات التي تضطلع بها الهيئات العامة بحلول 2022 تقريباً، فيما يبلغ عددها 5,900 عملية. وقد أوكلت إلى وزارات ومناطق مختلفة مهمة رقمنة هذه الخدمات ما يقود إلى تخفيض زمن التعامل مع الإدارات العامة بنسبة 50%، وتقليل التكاليف التي تتكبدها الشركات بنسبة 50%. وتشير التقديرات إلى أن رقمنة أهم 30 خدمة أسهمت لوحدها في تحقيق وفورات سنوية تبلغ قيمتها مليار يورو.⁴²

وفي أستراليا، أنشأت الحكومة شركة ناشئة لقيادة عملية تأسيس نافذة رقمية واحدة لرقمنة جميع الرحلات التي تشمل المواطنين. وقد أنجزت المهمة في غضون ستة أشهر، ووسّعت على مدار خمسة أعوام بحيث باتت قادرة على معالجة أكثر من 50 مليون عملية سنوياً. ونتيجة لذلك، فقد وصلت الحكومة إلى نسبة رضا زبائن تبلغ 97% بعد أن كانت تبلغ في السابق 60%.⁴³

وفي كندا، أطلقت حكومة مقاطعة بريتيش كولومبيا تطبيقاً قادراً على الإجابة عن 10 آلاف سؤال تخص 16 خدمة. ويستعمل التطبيق منصة ذكاء اصطناعي دُرِّب في بادئ الأمر باستعمال أكثر من 3 آلاف وثيقة.⁴⁴

وعملت دبي على وضع هيكلية واضحة لعملية رقمنة الخدمات حيث جمعت ما يقرب من 1600 خدمة حكومية ضمن مجموعتي مستخدمي (840 خدمة للأفراد و720 خدمة للشركات) ثم قسّمتها على 13 جانباً من جوانب الحياة، بما في ذلك ثمانية جوانب حياتية تخص الأفراد (التعليم، والترفيه، والعائلة، والحركة، والنقل، والعقارات، والعافية، والعمل)، وخمسة جوانب حياتية تخص الشركات (العقارات والأصول، والقانون، والتأسيس والتوسع، والتسويق والمبيعات، والموارد البشرية). ووزعت مسؤولية عملية الرقمنة على هيئات مختلفة بما يتماشى مع مجموعة الخدمات العامة التي تقدّمها كل هيئة منها.⁴⁵

2. أتمتة المهام

عملية رقمنة الخدمات هي عنصر يساعد الحكومات في الإيفاء بتوقعات عامة الناس، وفي زيادة درجة كفاءة الخدمات ومرونتها. وهي تمنح المواطنين إمكانية الحصول على الخدمات العامة على مدار اليوم وعلى مدار أيام الأسبوع، وتسمح لهم بتوفير 50% من وقتهم في التعامل مع الإدارات العامة، وتسمح للشركات بتوفير أكثر من 50% من وقتها في هذا النوع من المعاملات. كما سيستفيد موظفو القطاع العام من الرقمنة؛ لأنهم سيضطرون إلى أداء عدد أقل من المهام المتكررة، التي تعتبر مناسبة للأتمتة أو الرقمنة.⁴⁶

نحو 37% من الوظائف الحكومية قابلة للأتمتة باستخدام التكنولوجيا الحالية، وفقاً لبحث أجراه مركز ماكنزي العالمي للأبحاث.⁴⁷ وتتفاوت إمكانية الأتمتة من مهنة إلى أخرى بحسب الوقت الذي يُمضيه الموظفون عادة في أداء مختلف الأنشطة. فالأنشطة المكتبية الداخلية التي تتصف بأكثر إمكانات قابلية للأتمتة هي تلك التي تشمل معالجة البيانات وجمع البيانات (شكل 11).⁴⁸

42 ماتياس داوب، وأكسيل دومبير، وعبد القادر لمع، وفراوكي رينز، "الخدمات العامة الرقمية: سبل تحقيق تحول سريع على نطاق واسع" Digital public services: How to achieve fast transformation at scale، يوليو 2020، McKinsey.com.

43 راتشنا غاندي، "إنشاء نافذة واحدة للخدمات الحكومية في أستراليا" Building a one-stop shop for government services in Australia، ديسمبر 13، 2018، mckinsey.com.

44 هيللا مهر، "استعمال الذكاء الاصطناعي في خدمات المواطنين والحكومة" Artificial intelligence for citizen services and government، مركز أش للحكومة الديمقراطية والابتكار، كلية كينيدي في هارفارد، أغسطس/ آب 2017، ash.harvard.edu.

45 دبي الذكية، smartdubai.ae.

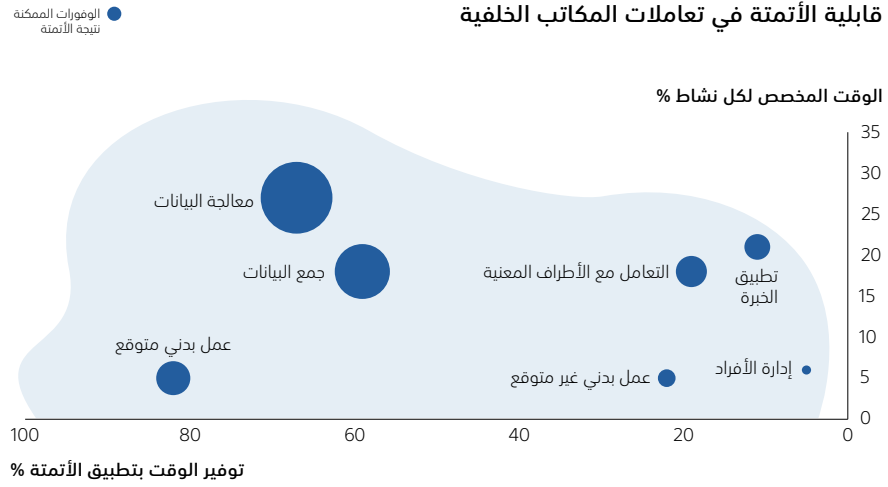
46 ماتياس داوب، وأكسيل دومبير، وعبد القادر لمع، وفراوكي رينز، "الخدمات العامة الرقمية: سبل تحقيق تحول سريع على نطاق واسع" Digital public services: How to achieve fast transformation at scale، يوليو 2020، McKinsey.com.

47 جان بيتر أوس ديم مور، وفيناي تشادران، ويورغ شويرت، "مستقبل الوظائف في الشرق الأوسط" Future of Jobs in the Middle East، يناير 2018، McKinsey.com.

48 جيمس مانيكا، ومايكل تشوي، ومهدي ميرمادي، وجاك بوغين، وكاتي جورج، وباول ويلموت، ومارتن ديهورست، "مستقبل ناجح: الأتمتة، والتوظيف، والإنتاجية" A future that works: Automation, employment, and productivity، مركز ماكنزي العالمي للأبحاث، يناير 2017، McKinsey.com.

شكل 11:

معالجة البيانات وجمعها من أكثر أنشطة المكاتب الخلفية قابلة للأتمتة.



المصدر: سوزان لوند، آو مادغافكار، جيمس ماينكا، سفين سميت، كولين إيندرو، ماري مياي، أوليفيا رونسون، "مستقبل نادج: الأتمتة، التوظيف، الإنتاجية" McKinsey.com، يناير 2017، A future that works: automation, employment, and productivity

ليس بوسع السلطات العامة بناء الخدمات الرقمية بمفردها، بل هي تحتاج إلى ظروف مناسبة لكي تنجح، والحكومات الوطنية هي من يؤمن هذه الظروف. يشير بحثنا والتجربة العالمية مع التحولات الرقمية في القطاع العام إلى أن هناك خمس مهام يمكن أن تساعد الحكومات الوطنية على التشجيع على إطلاق الخدمات العامة الرقمية وتبنيها. فهي تستطيع وضع استراتيجيات رقمية عامة ومستهدفات خاصة بها، وتوفير منصات معلوماتية مشتركة، وتحديد المعايير التقنية، وتسهيل التغيير عبر التشريعات، وإطلاق مشاريع تجريبية ودعمها بحيث تسمح للسلطات العامة ببناء المهارات الرقمية الضرورية.⁴⁹

تؤتمت الحكومات الرقمية العمليات الخاصة بالأنشطة ذات الأحجام الكبيرة، والتكرارية، والمستندة إلى قواعد، وتنتقل من المعاملات الورقية إلى الأشكال الرقمية. يشرف مكتب دبي الذكية على تحقيق الهدف الذي تطمح إليه دبي ويتمثل في العمل على تحويل حكومة دبي بالكامل إلى حكومة بلا ورق، ورقمنة جميع العمليات الداخلية والخدمات المقدمة إلى الزبائن مباشرة اعتباراً من عام 2021. وفي إطار العملية الانتقالية، تركز الحكومة على تطبيق التكنولوجيا الضرورية للتمكين من الوصول إلى معاملات لاورقية. وسوف يوضع إطار قانوني يحكم الإجراءات الرقمية، وسوف تتغلب الحكومة على أي عوائق ثقافية أو أعراف ستقف في طريق التحول عن استعمال الورق.⁵⁰

كما تؤسس الحكومات أيضاً مراكز للخدمة المشتركة بهدف التقليل من التكاليف من خلال زيادة النطاق والخبرة. وهي تضع خارطة بالعمليات من أولها إلى آخرها وتدمج العمليات المكتبية الداخلية بشكل مركزي في وحدات الخدمات المشتركة عبر نظام لتخطيط موارد المؤسسات.

49 ماتياس داوب، وأكسيل دومبير، وجوليا كلير، ومارتن لوندكفيست، "رقمنة الدولة: خمس مهام تقع على عاتق الحكومات الوطنية" Digitizing the state: Five tasks for national governments، نوفمبر 2017، McKinsey.com.

50 دبي الذكية، smartdubai.ae.

توفّر هذه التداخلات كلها الوقت وتسمح بالمزيد من الرشاقة في اتخاذ القرار. ففي ألمانيا، أسهمت العمليات المؤتممة في تقليل جهود معالجة المعاملات بحدود 60% على مستوى المجلس الوطني لضبط التشريعات في البلاد.⁵¹

في بعض الأحيان، يتطلب إدخال العمليات الرقمية اتباع مقاربة أكثر إبداعية أو أوسع مثل تعديل قانون نافذ. فقد عدّلت الدنمارك قوانينها الضريبية لتسهّل إنشاء خوارزمية لتصنيف الشركات المسجلة حديثاً. وكان بالإمكان أتمتة 98% من المهام المرتبطة بتسجيل الشركات الجديدة.⁵²

من الممكن تسريع عمليات التحول الرقمي خلال الأزمات، حيث فرض تفشيّ جائحة كورونا على الحكومات ضغوط هائلة لتبني أساليب جديدة في العمل. فقد شهد نظام الرعاية الصحية في المملكة المتحدة حصول سنوات من التطور الرقمي في غضون أسابيع. في 2019، كانت غالبية مواعيد المرضى تحصل بحضورهم شخصياً، وكان أقل من 1% منها يحصل عبر تقنية المؤتمر المرئي. أما خلال الجائحة، فقد عاين الأطباء 100% من المرضى عبر الهاتف، في حين لم يضطر إلا 7% منهم إلى الحضور شخصياً من أجل الحصول على استشارات إضافية. وتدرس الحكومة الآن السبل التي تسمح لها بالاستفادة من تثبيت هذا التقدم المحرز بعد الجائحة.⁵³

تشير التقديرات إلى أن بعض أشكال العمل عن بعد قد تستمر خلال حقبة ما بعد الجائحة رغم أن ذلك سيتطلب تحولات عديدة، بما في ذلك الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وإعادة صياغة بعض العمليات والسياسات بحلّة جديدة، وتفريغ المساحات المكتبية.

وقد حلل مركز ماكنزي العالمي للأبحاث 2000 مهمة، و800 وظيفة، و9 دول لتحديد الإمكانية الإجمالية للعمل عن بعد في مختلف الوظائف والقطاعات.⁵⁴ ينطوي قطاعا المالية والتأمين على أكبر الإمكانات بما أن ثلاثة أرباع الوقت يخصص للأنشطة التي يمكن أن تنجز عن بعد دون أي خسارة في الإنتاجية. وبوسع موظفي الحكومة وموظفي الدعم الإداري العمل عن بعد لثلث الوقت تقريباً دون أي خسارة في الإنتاجية. وفي قطاع التعليم، بمقدور الموظفين إمضاء ثلث وقتهم على الأنشطة التي تُنجز عن بعد وأداء واجباتهم دون اتصال شخصي ودون خسارة في الإنتاجية؛ وبوسع العاملين في قطاعي الرعاية الصحية والمساعدة الاجتماعية أداء 20% من وظائفهم عن بعد.⁵⁵

إضافة إلى ما سبق، أظهرت الاستبيانات الأولى التي ترصد آراء الزبائن أن العمل عن بعد قد يترك أثراً إيجابياً على الإنتاجية. 41% تقريباً من الموظفين الذين أجابوا عن أسئلة استبيان ماكنزي لآراء المستهلكين في مايو 2020 قالوا إن إنتاجيتهم كانت أعلى عندما عملوا عن بعد مقارنة بعملمهم من المنزل.⁵⁶ وبعد أن اكتسب الموظفون خبرة في العمل عن بعد أثناء الجائحة، ارتفعت ثقتهم بإنتاجيتهم، حيث ازداد عدد الموظفين الذين قالوا إنهم عملوا بإنتاجية أعلى بنسبة 45% بين أبريل ومايو 2020. كما أن هناك عدداً أكبر من أصحاب العمل الذين يرون تحسناً نوعاً ما في إنتاجية موظفيهم العاملين عن بعد عقب مرور تسعة أشهر على العمل وفق ذاك النموذج.⁵⁷

51 ماتياس داوب، وأكسيل دومير، وعبد القادر لمع، وفراوكي رينز، "الخدمات العامة الرقمية: سبل تحقيق تحول سريع على نطاق واسع" 51
McKinsey.com، يوليو 2020، Digital public services: How to achieve fast transformation at scale

52 تروي بير، "4 منافع قوية للعمليات اللأورقية" 4 Powerful Benefits of Paperless Processes، يونيو 2018، simpligov.com

53 سابانا أغروال، وأرون دي سميت، وسيباستيان لأكروا، وأنجيليكا رايج، "لكي تخرج الشركات أقوى من أزمة الجائحة، يجب أن تبادر بتزويد موظفيها بمهارات جديدة" 53
To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now، مايو 2020، McKinsey.com

54 لا تشمل الإمكانية الفاعلة إلا الأنشطة التي يمكن إنجازها عن بعد دون خسارة الفاعلية.

55 سوزان لوند، وآنو مادغافكار، وجيمس مانبيكا، وسفين سميت، "ما هي الخطوة التالية في العمل عن بعد: تحليل يشمل 2000 مهمة، و800 وظيفة، و9 دول" 55
What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries، مركز ماكنزي العالمي، 23 نوفمبر 2020، McKinsey.com

56 المصدر السابق.

57 المصدر السابق.

3. آلية أكثر استنارة لوضع السياسات الحكومية

رغم أن عملية صنع القرار ستظل تقتصر بدرجة معينة من الذاتية وعدم اليقين، إلا أن توسع الحكومات اتخاذ خطوات لفهم عمليات المفاضلة التي تُجرىها بين المحاسن والمساوئ المرتبطة بالقرارات المختلفة وتحديدتها كميًا، والسعي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

ويتطلب اتخاذ قرارات مستنيرة تبني نهجاً يعتمد على البيانات ومسدند بالبراهين في جميع مراحل دورة صياغة السياسة.

شكل 12:

أربع ممارسات تسمح بصنع سياسات أكثر استنارة.



تشمل الحلول التقليدية التمكين من استعمال منصة رقمية لإدارة الأداء بشفافية وتبني إدارة أداء مبنية على المحصلات. وبوسع الحكومات أيضاً استعمال لوحات تحكّم آنية تُظهر أداء القطاع الاقتصادي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء في عمليات صنع القرار (على سبيل المثال، بخصوص خدمات جديدة يجب تقديمها وأتمتة المهام).

طوّرت هيئة الأوراق المالية والبورصة الأميركية لوحة تحكّم تضم 200 مقياس لتتبع الأنماط الشاذة عن المألوف في التقارير المالية. وهذه الأداة مدرّبة على بيانات تاريخية وتستعمل نموذجاً للتوقع العشوائي للتنبؤ بسوء السلوك المحتمل، ما يساهم في تحسين الاستهداف في عمليات التفتيش.⁵⁸

تعمل جهة أميركية كبيرة ناشئة للقطاع الصحي على توظيف الحوسبة الفائقة لبناء قاعدة بيانات تضم معلومات تخص شرائح من السكان من أجل مشروع لرسم خارطة للجينوم البشري. المشاركة في المشروع طوعية والبيانات مجمّعة ومغفلة الأسماء، حيث يسعى البلد إلى إنشاء نظام سيسمح له بتكوين مجموعات مستهدفة من المرضى. بعدها سيكون الأطباء قادرين على استعمال هذه البيانات البيولوجية مع مرور الوقت لتحسين عمليات تشخيص الأمراض لدى الناس الذين لديهم أمراض مختلفة الأنماط، ومعالجتهم.⁵⁹ بوسع التكنولوجيا المتقدمة أيضاً خدمة أعراض أخرى في قطاع الرعاية الصحية، مثل توفير رعاية صحية وخدمات علاجية مفصلة بحسب وضع كل مريض وتأخذ بالحسبان صفاته واحتياجاته. ويمكن لهذه المقاربة أن تساعد في التخفيف من أخطار الآثار الجانبية للأدوية. وثمة قطاعات أخرى، مثل قطاع الإعلانات الرقمية (التكنولوجيا الإعلانية) قد طبّقت جهود الشخصنة واسعة النطاق هذه، من خلال التنبؤ بالاهتمامات الشخصية للأفراد وسلوكياتهم الشرائية.⁶⁰

58 ديفيد فريمان إنغستروم، ودانييل هو، وكاترين شاركي، وماريانو - فلورنتينو كولار، "دور الخوارزمية في الحكومة: الذكاء الاصطناعي في الوكالات الإدارية الفدرالية" Government by algorithm: Artificial intelligence in federal administrative agencies. تقرير مقدّم إلى مؤتمر الشؤون الإدارية في الولايات المتحدة الأميركية، يناير 2020.

59 المعاهد الصحية الوطنية، "برنامج نحن جميعاً الباحثي"، Researchallofus.org.

60 يانك بودليسنسكي، وهينينغ سولر، ومارفن وينزيل، "قوة التكنولوجيا الناشئة: استخلاص القيمة باستعمال البيانات" The power of emerging technologies: Finding value through data، يوليو 21، 2020، McKinsey.com.

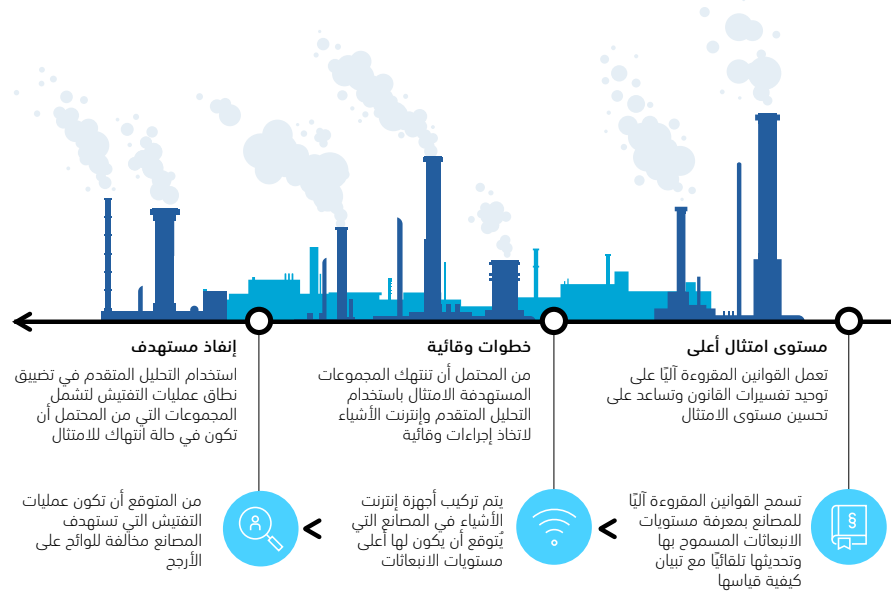
4. عمليات مستندة إلى الذكاء الاصطناعي

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُحدث تحولاً في طريقة عمل الوكالات الحكومية، بحيث يسمح لها بتقليل تكلفة الوظائف الحكومية الأساسية، وتحسين جودة القرارات، وإطلاق العنان لقدرات البيانات الإدارية، ما يزيد من كفاءة الحكومة وفعاليتها. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، جربت 45% من الوكالات الفدرالية استعمال الذكاء الاصطناعي وما يرتبط به من أدوات تعلّم الآلة.⁶¹

في الحقيقة، بمقدور الحكومات الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات اليومية (شكل 13). تشمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع العام الاستفادة من القوانين التي تستطيع الآلات قراءتها من أجل تحسين الامتثال، واستعمال الواقع المعزز في عمليات الصيانة الخارجية، وتمكين عمليات التفتيش وضمان الجودة الرقمية (مثل إنترنت الأشياء، ومعالجة الصور، وكشف الاحتيال)، وتبني منصات الذكاء الاصطناعي في عمليات الصيانة التنبؤية للحيلولة دون توقف الآلات عن العمل وتقليل زمن توقف وسائل النقل غير المخطط له.

شكل 13:

يمكن استغلال الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات اليومية.



قد تشمل منافع استعمال عمليات تحليل البيانات التنبؤية والمتقدمة في القطاع العام التقليل من المدفوعات غير المناسبة، وزيادة الإيرادات نتيجة تحسّن الامتثال الضريبي، وتحسين محصلات السياسات وتتبعها.⁶²

تشير التقديرات بالمجمل إلى أن الحكومة الفدرالية الأمريكية ستخسر 150 مليار دولار سنوياً بسبب الاحتيال، والهدر، وإساءة الاستعمال، أي ما يكافئ 4% من الموازنة.⁶³ وطوّرت هيئة الأوراق المالية والبورصة الأمريكية لوحة تحكّم، لتقويم أخطار الشركات، تضم 200 مقياس لتتبع الأنماط الشاذة عن المألوف في التقارير المالية للشركات المُصدّرة للأوراق المالية بهدف إجراء تحقيقات إضافية. وهذه الأداة مدّربة على بيانات تاريخية وتستعمل نموذجاً للتوقع العشوائي للتنبؤ بسوء السلوك المحتمل. وتُعتبر عمليات كشف المدفوعات الاحتيالية وخسائر الموازنات هامة لأمرين، الأول هو ضمان حسن سير عمل الحكومة، والثاني هو المحافظة على ثقة الناس.

61 ديفيد فريمان إنغستروم، ودانييل هو، وكاثرين شاركي، وماريانو - فلورنتينو كولار، "دور الخوارزمية في الحكومة: الذكاء الاصطناعي في الوكالات الإدارية الفدرالية" Administrative agencies in federal government by algorithm: Artificial intelligence in federal administrative agencies, تقرير مقدّم إلى مؤتمر الشؤون الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، يناير 2020.

62 باري كوريدون، وريتشارد دويس، وديفيد فاين، وتيرا آلاس، وأندريا بيرتشوفيتز، وإيويون دالي، وجوناثان ديمسون، وراجات غوبتا، وجوناثان ووتريل، وريتشارد هيفينز، "الفرصة في الإنتاجية الحكومية" The opportunity in government productivity, مركز ماكنزي للحكومات، 18 أبريل 2017، McKinsey.com.

63 سوزان كاينغهام، ومارك ماكميلان، وسارة أوروركي، وإيريك شفايكرت، "مكافحة الاحتيال الحكومي باستعمال تحليل البيانات الضخمة" Cracking down on government fraud with data analytics، أكتوبر 15، 2018، McKinsey.com.

تحديد الاحتيال، والهدر، وإساءة الاستعمال باستعمال تحليل البيانات الضخمة يسمح للحكومات بتطبيق مبادرات ذات تكلفة منخفضة. ففي أستراليا، حققت وزارة الصحة تخفيضاً بنسبة 20% في فواتير الحالات الطبية الإسعافية التي تحصل خارج ساعات الدوام الرسمي للمرضى الذين يحصلون على دعم مالي حكومي، عن طريق استعمال برامج تحليل البيانات الضخمة، التي حددت أسماء 1200 طبيب ممن يتقاضون أجوراً عالية، فعمدت الوزارة إلى إرسال كتب إليهم تطلب منهم فيها "الإقرار طوعاً" بوجود مطالبات غير صحيحة بنود إسعافية، وتشجعهم على التحول من المطالبة بنود إسعافية إلى المطالبة بنود عادية. وقد وفر هذا الجهد على الحكومة الفدرالية مبلغ 12 مليون دولار.⁶⁴

وفي أستراليا، استخدمت شركة للسكك الحديدية الذكاء الاصطناعي لتنقية البيانات، ودمج المصادر، وإجراء تحليلات حيّة للبيانات. وقد تحققت وفورات بنسبة 30% في تكاليف الصيانة من خلال توسيع الفترات الفاصلة بين عمليات الصيانة وإجراء عمليات الصيانة عندما تستدعي الحاجة.⁶⁵

5. تطبيق إجراءات مثالية في المشتريات

اقتصادياً، ثمة اعتراف أن نظام المشتريات العامة هو أداة لتحسين كفاءة الإنفاق العام وفاعليته. ولكن بما أنه ينطبق على آلاف العمليات المرتبطة بشراء الحكومة والمشاريع المملوكة من الدولة للسلع، والخدمات، والأشغال، فإنه يحظى بموقع مهم في العمليات الحكومية. وتمثل المشتريات العامة ما يقرب من 12% من الناتج المحلي الإجمالي في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - حيث تتراوح ما بين 4.7% في المكسيك، و19.6% في هولندا.⁶⁶

يمكن لتبسيط عمليات المشتريات وتوحيدها أن تسهم في حصول زيادة هائلة في الإنتاجية (شكل 14).

شكل 14:

تشمل مواصلة تحسين عمليات الشراء للوصول إلى الحالة المثالية تحديد القيمة، وتحقيقها، والاستفادة منها، وقياسها.



64 سوزان كانيغهام، ومارك ماكميلان، وسارة أوروركي، وإيريك شفايكرت، "محايرة الاحتيال الحكومي باستعمال تحليل البيانات الضخمة" Cracking down on government fraud with data analytics، أكتوبر 15، 2018، McKinsey.com.

65 "رايليجنت - حل لإدارة الأصول بطريقة أذكى: على الطريق إلى تحقيق نسبة توفير تبلغ 100%" Railligent - the solution to manage assets smarter: on the way to 100% availability، سيمنز، siemens.com.

66 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "تقرير موجز عن الحكومات 2021" Government at a Glance 2021، 2019، oecd-ilibrary.org.

نهايةً، بمقدور الحكومات زيادة التعاون بين أقسام المشتريات والأقسام الأخرى لقيادة عملية التصميم باتجاه ذهنية التركيز على التكلفة ودمج الشراء ضمن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

قد تشمل التداخلات الأخرى تطبيق نظام لإدارة أداء الموردين من خلال اتفاقية مستوى الخدمة، وإجراء عمليات تدقيق للجودة، وتحديد مستوى رضا الزبائن، وتبسيط عمليات الشراء من أولها وحتى إتمام الدفع عبر أفضية الشراء المعتمدة على الخدمة الذاتية، أو عبر إجراء تدقيق شامل للموردين (مثل رصد أداء المورد على عدة مستويات فيما يخص الأهلية، والانتقاء، وإدارة الأخطار، والتفاوض).

يوفر مركز الخدمة المشتركة في إستونيا خدمات الشؤون المالية، والموارد البشرية، ومحاسبة الأجور لمعظم وكالات القطاع العام في أنحاء البلاد. وفي المستقبل، يتطلع المركز إلى إنجاز جميع عمليات الشراء في إستونيا بما أن النموذج المركزي للدعم ناجح ويسير على ما يُرام. وقد تحقق خفض بمقدار مليوني دولار سنوياً في التكاليف التي ترتبت على الدولة مع تسجيل زيادة بنسبة 20% في كفاءة عملية الشراء.⁶⁷

ب. الاستفادة من الأصول بطريقة كفوءة ومثمرة

يمكن تطبيق مجموعة من التداخلات لزيادة إنتاجية الأصول الحكومية على جبهتين. تتعلق الجبهة الأولى بالاستفادة التجارية من العقارات المملوكة من الحكومة وتحسين الاستفادة من أدائها عموماً. وكما يُظهر بحثنا، فإن هذا الأمر يمكن أن يحقق وفورات في تكاليف العقارات التي تغطيها الحكومة. ويشمل الإجراء الثاني الذي تستطيع الحكومة أن تتخذه في مراجعة النفقات الرأسمالية، ما يمكن أن يسمح باستغلال رأس المال بكفاءة عبر إعطاء الأولوية للمشاريع الرأسمالية وترشيدها، وإدماج أنظمة المعلوماتية.

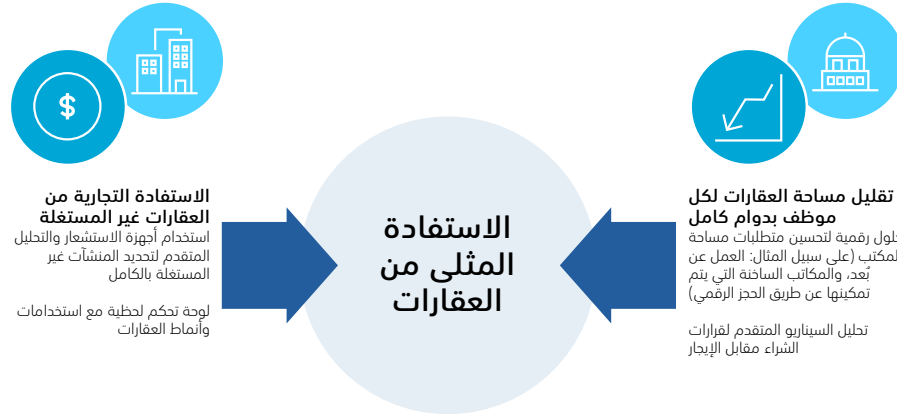
ب.6 استعمال الأصول والاستفادة منها تجارياً

يمكن دعم الاستعمال المثالي للعقارات الحكومية من خلال اتخاذ الإجراءات التالية (شكل 15):

1. تقليل مساحة العقارات مقارنة بالمساحة المكافئة المعتمدة على الدوام الكامل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استعمال الحلول الرقمية لتحقيق الاستفادة المثالية من متطلبات المساحات المكتبية (مثل العمل عن بعد، وعدم تخصيص المكاتب سلفاً لمستخدميها وإنما عن طريق الحجز الرقمي للمساحات المكتبية المطلوبة)، والاستفادة مما توفره الأسواق الرقمية للحصول على العقارات الجاهزة، وتطبيق تحليل السيناريو المتقدم من أجل المفاضلة في القرارات بين الشراء أو الاستئجار.
2. تحقيق الاستفادة التجارية من العقارات غير المستغلة على النحو الكافي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استعمال أجهزة استشعار، وبرمجيات متقدمة لتحليل البيانات الضخمة من أجل تحديد المنشآت غير المستغلة على النحو الكافي، ولوحة تحكّم آنية ترصد مدى الاستفادة من العقارات وأنماطها.

شكل 15:

هناك إجراءات يمكن أن يساعد الحكومات على تحقيق الاستفادة المثالية من العقارات.



وفقاً لاستراتيجية عقارات حكومة المملكة المتحدة، فإن "الحكومة ملتزمة بإنشاء عقارات تتمتع بالفاعلية والكفاءة، وتوفّر القيمة مقابل أموال دافع الضرائب، وتقلل من الأثر البيئي، وتُسهم في إحداث تحوّل في طريقة عمل الموظفين الحكوميين، وتدعم جدول أعمال النمو".⁶⁸ ويوفّر مكتب العقارات الحكومية، الذي كان يسمّى قبل ذلك وحدة العقارات الحكومية، الدعم للحكومة والقطاع العام الأوسع عموماً لكي يديرا عقاراتهما بقدر أكبر من الكفاءة والفاعلية. ومنذ إنشاء هذا المكتب في عام 2010، تراجعت مساحة العقارات بأكثر من 25%، في حين بلغ حجم الوفورات في التكاليف السنوية أكثر من مليون جنيه إسترليني، وتراجع المعدل الوسطي للمساحة التي يشغلها الموظف الحكومي في مكاتب الحكومة بمقدار 5% مقارنة مع أرقام العامين 2015 و2016 - وهو أدنى بكثير من نظيره في القطاع الخاص. كما أشرف المكتب أيضاً على تحصيل عوائد رأسمالية تزيد قيمتها على 3 مليارات جنيه إسترليني من بيع الأراضي والعقارات الفائضة عن الحاجة.⁶⁹

ب.7.مراجعة النفقات الرأسمالية

النفقات الرأسمالية هي أمر أساسي بالنسبة لأي شركة، بما في ذلك للحكومات. ويمكن لأداء الاستثمارات الرأسمالية أن يترك أثراً هائلاً على قيمة المؤسسة المعنوية، ويمكن أن يُسهم في تحقيق النمو وزيادة العوائد الإجمالية على رأس المال المستثمر. ويمكن لمراجعة النفقات الرأسمالية أن تحسّن أداء الحكومة عبر التقليل من حجم تجاوز الموازنات الموضوعية وتبيان الخسائر طوال مرحلة استثمار النفقات الرأسمالية. ويمكن لمراجعة كيفية توجّع الإنفاق على مستوى رفيع أن تساعد في عزل المجالات التي تحتاج إلى إدخال تحسينات عليها. ويجب أن تتألف عمليات مراجعة النفقات الرأسمالية من أربع خطوات (شكل 16).

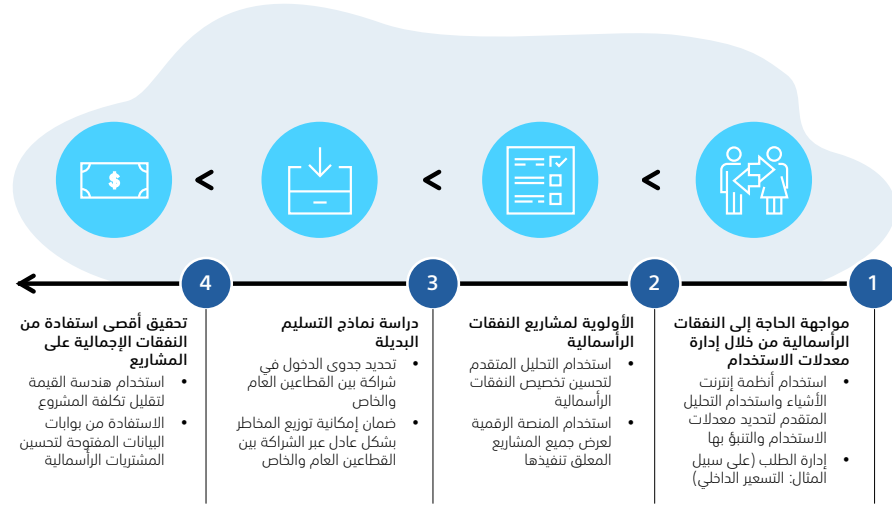
⁶⁸ "استراتيجية عقارات الحكومة: عقارات أفضل، وحكومة أفضل"

Government Estate Strategy: Better Estate, Better Services, Better Government، مكتب العقارات الحكومية، يوليو 2018، gov.uk.

⁶⁹ مكتب العقارات الحكومية، gov.uk.

شكل 16:

تتألف عمليات مراجعة النفقات الرأسمالية من أربع خطوات.



تشمل قائمة الحلول الملموسة التي يمكن للحكومات استعمالها كلاً من الإدارة المركزية للبيانات عبر مراكز لبيانات المشاريع، واستئجار المعدات عوضاً عن شرائها، والتخلص من الأصول أو الكيانات التي لا تعطي الأداء المطلوب، وتصميم أدلة إرشادية لتوسيع نطاق الكيانات القائمة قبل إنشاء أي كيان جديد.

وتتضمن قائمة الإجراءات التي تستفيد من التكنولوجيات كلاً من تقديم المشاريع، وتعديل دواعي الاستعمالات التجارية، وإعطاء الأولوية لمحافظ معيّنة باستخدام منصات رقمية، وضمان التطبيق المثالي للمشاريع الرأسمالية عبر حلول هندسة القيمة (مثل اتباع منهجية التصميم الذي يحقق القيمة الأمثل)، والاستفادة من المنصات الرقمية القائمة على التشارك والمخصصة للأصول من أجل تعزيز استخدامها، وكذلك الاستفادة من مؤشرات أداء الأصول لزيادة السرعة والرشاقة، وتطبيق آلية الدراسة الأولية المسبقة للقرارات الاستثمارية عبر منصة رقمية، والاستفادة من المنصات الرقمية القائمة على التشارك والمخصصة للمركبات من أجل تعزيز استخدامها، واستخدام بوابات البيانات المفتوحة من أجل الوصول بعمليات المشتريات الخاصة بالنفقات الرأسمالية إلى المستويات المثالية.

تشمل عناصر التغيير الجوهرية التي تعدّل قواعد اللعبة دمج الكيانات ذات المهام المتداخلة أو المتكاملة، وإطلاق برنامج للشراكة بين القطاعين العام والخاص للاستفادة من خبرات القطاع الخاص، وإدماج البنية التحتية للمعلوماتية في السحابة.

تستعمل هيئة النقل الكندية الفدرالية برنامج "إيتريس" (Iteris)، وهو منصة برمجية متقدمة لتحليل بيانات حركة المرور والتعبير عنها بأشكال بصرية، وهي تستفيد من القدرات التشخيصية المتقدمة لدعم أداء منظومة النقل في عموم البلاد. وتمكّن الاستنتاجات التي توّقرها برمجيات التحليل هذه هيئة النقل الكندية من اتخاذ القرارات المثالية بخصوص النفقات الرأسمالية بالاستناد إلى بيانات آنية تتعلق باستخدام البنية التحتية للنقل.⁷⁰

ج. قوى عاملة مرنة، ماهرة، ومتفاعلة

لا شكّ في أن أداء الموظفين وتفاعلهم يمكن أن يؤثر على الإنتاجية على كل مستوى من مستويات المؤسسة. والمؤسسات بحاجة إلى تحفيز الموظفين إضافة إلى منحهم جميع الأدوات الضرورية التي تدعمهم في وظائفهم. التفكير في القدرات المستقبلية هو أمر أساسي للمواءمة بين مهارات القوى العاملة والاحتياجات المستقبلية، وتعزيز القدرات القيادية، والاستفادة من أصحاب المواهب على أكمل وجه. وكما يُظهر بحثنا فإن تطوير قدرات جديدة يمكن أن يقود إلى النمو في إنتاجية الموظفين. وبالتالي فإن تصميم فرق

70 إيتريس، "كندا سوف تستعمل إيتريس آي بي إي إم إس لتحسين التنقل في أنحاء البلاد" Canada will use Iteris IPeMS to improve nationwide mobility. إيتريس، أبريل 2019. Iteris.com

عمل رشيقة تضم موظفين من مختلف الأقسام وفِرَق مستقلة ذاتياً يتمتع أفرادها بجميع المهارات الوظيفية اللازمة لتحقيق أهداف معرّفة بوضوح يمكن أن يقلل من الزمن اللازم لطرح السلع والخدمات في السوق. أخيراً، فإن تطوير ثقافة أداء رفيع المستوى يمكن أن يحسّن إدارة الأداء بهدف دعم التركيز الثقافي على التميّز في تقديم الخدمات.

ج.8 حكومة تتمتع بالرشاقة التنظيمية وجاهزة للتعامل مع التعقيدات

يقصد بنموذج Agile تحقيق الرشاقة التنظيمية في عمل الشركات والمؤسسات لزيادة قدرتها على النجاح في بيئات سريعة التطور. يتضمن هذا النموذج تنفيذ 23 ممارسة مختلفة، من بينها التكرار السريع والتجريب وطرق العمل الموحدة وشفافية المعلومات وتنقل الأدوار وتخصيص مرّن للموارد والهيكّل المسطح الواضح والبيئة المادية والافتراضية المفتوحة.⁷¹

يمكن أن يساعد تطبيق ممارسات العمل الرشيقة (منهجية أجايل) في العمليات الحكومية في زيادة الإنتاجية عبر زيادة التعاون والتجاوب مع استفسارات المتعاملين. كما أنه يقلّص من حجم البيروقراطية، وينفي الحاجة إلى طبقات إدارة وسطي.

ويظهر تحليل لماكنزي⁷² أن تطبيق عملية تحوّل قائمة على مبادئ العمل الرشيقة (منهجية أجايل) يمكن أن يحسّن مقياس الأداء التشغيلي بنسبة تتراوح ما بين 30% و50% (تحليلات أثر عمليات التحول الرشيقة التي تشمل المشروع بأكمله في 22 مؤسسة في 6 قطاعات) (شكل 17). وتشمل قائمة المحصلات الأخرى للتحوّلات الرشيقة تحسّن رضا الزبائن وتفاعل الموظفين والأداء المالي.

شكل 17:

يمكن للرشاقة التنظيمية وفق منهجية أجايل أن تحسّن الأداء في أربعة مجالات.



تتباين مقياس الأداء التشغيلي من قطاع إلى آخر، لكن الأمثلة الشائعة تشمل الزمن اللازم لطرح المنتجات في السوق، وزمن التخطيط، وسرعة حل المشاكل، وإمكانية التنبؤ بالمستقبل، وهي تندرج ضمن ثلاث فئات عريضة ألا وهي: السرعة، ومعدلات إنجاز المستهدفات، والمقاييس الأخرى الخاصة بالقطاع.

71 ووتر آغينا، وكارين ألباك، وآرون دي سميت، وجيرارد لافي، ومايكل لوري، ومونيكا موراركا، وكريستوفر هاندزكومب، "الخصائص الفريدة الخمس لمؤسسة ذات رشاقة تنظيمية" The five trademarks of agile organizations, 2018, mckinsey.com.

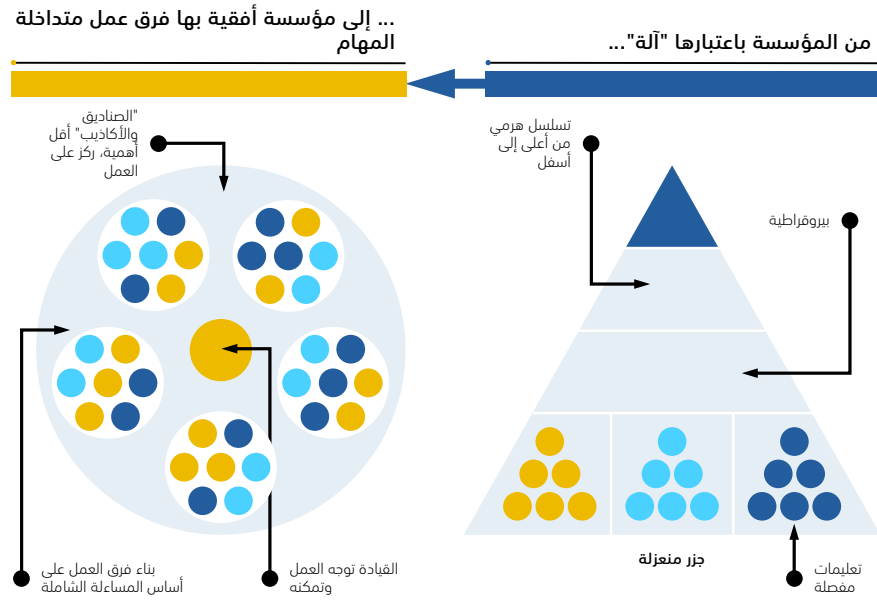
72 ووتر آغينا، وكريستوفر هاندزكومب، وجوزيف لودولف، ودانييل رونا، وديف ويست، "الرشاقة في المشاريع: هل هي مجرد تقليعة أم لها أثر تجاري؟" Enterprise agility: Buzz or business impact?, 2020, McKinsey.com.

وإذا ما استعملت المؤسسات الرشاقة وفق منهجية أجايل، فإنها ستكون قادرة على زيادة سرعة اتخاذ القرارات وتطوير المنتجات، إضافة إلى تقصير الزمن الفاصل بين وضع التصور الخاص بالمنتج وطرحه في السوق. وفي عمليات الخدمات، يمكن للسرعة أن تسهم في تحقيق مكاسب كبيرة في الإنتاجية وفي رضا الزبائن، كما رأينا في العديد من حالات التحولات الرشيقة الحاصلة في أنشطة خدمة الزبائن وعمليات المكاتب الخلفية.

توضح مقاييس تشغيلية عديدة مستخدمة في قطاعات معيّنة المكاسب والفوائد المتحققة من استعمال الأسلوب الرشيق (منهجية أجايل) في العمل. ففي حالة إحدى شركات تسييل الغاز الطبيعي في أستراليا، كان أحد المقاييس التشغيلية الهامة هو زيادة نصيب العامل من كمية الغاز المنتجة. وبعد أن طوّقت هذه الشركة المنتجة للغاز منهجيات العمل الرشيق (منهجيات أجايل)، مثل تحويل دور مدراء الإدارة الوسطى من المتخصصين التقنيين إلى "عناصر فاعلة" وإنشاء أصول تعمل بالتزامن، تمكّنت من رفع النسبة الإجمالية لإنتاج الغاز بنسبة 5% إلى 73.10%.

إذا ما أرادت الحكومات إحداث تحوّل في الهياكل المؤسسية التقليدية، فإنها يجب أن تطرح برنامجاً لتقليل مستوى الطبقات الإدارية داخل المؤسسة، أو تحقيق ما يسمى المؤسسة الأفقية، وتصميم عمليات تضمن استمرار العمل تشمل الموظفين (شكل 18). ويجب على الموظفين أن يحصلوا على مسارات مهنية بديلة مثل التحرك الأفقي والأدوار الرشيقة.⁷⁴

شكل 18: المؤسسة الأفقية أكثر رشاقة تنظيمية.



المصدر: ووتر آغينا، وكارين ألباك، وآرون دي سميت، وجيرارد لافي، ومايكل لوري، ومونيكا موراركا، وكريستوفر هاندزكومب، "الخصائص الفريدة الخمس لمؤسسة ذات رشاقة تنظيمية" The five trademarks of agile organizations, يناير 2018, mckinsey.com.

إذا ما أرادت الحكومات إدارة الأداء، فإنها يجب أن تنظر في تعريف أهداف واضحة ونتائج أساسية للفريق والأفراد، وتطبيق عمليات لإدارة الأداء على مستوى الفريق، وعقد اجتماعات منتظمة بين أفراد في مختلف الأقسام، والتشارك بآخ المستجديات، وإجراء مراجعات فصلية لغرض تحديث الموازنات.

تشمل التداخلات القائمة على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا ما يلي: تشجيع حصول التعاون واستعمال أدوات التواصل على مستوى المؤسسة بأكملها، وترسيخ أساليب العمل الرشيق ضمن الفريق، وتشكيل فرق عمل رشيقة تضم موظفين من مختلف الأقسام بما في ذلك مراكز التميز.

73 المصدر السابق.
74 ووتر آغينا، وكارين ألباك، وآرون دي سميت، وجيرارد لافي، ومايكل لوري، ومونيكا موراركا، وكريستوفر هاندزكومب، "الخصائص الفريدة الخمس لمؤسسة ذات رشاقة تنظيمية" The five trademarks of agile organizations, 2018, mckinsey.com.

أنشأت حكومة ماليزيا وحدة للعمل الرشيق تضم أصحاب مواهب من القطاعين العام والخاص بهدف دعم عملية التحول التي تمر بها. وينصب تركيز الوحدة التي حملت اسم "بيماندو" على دعم تنفيذ الأولويات الاستراتيجية رفيعة المستوى للحكومة حيث تُجرأ هذه الأولويات إلى تداخلات ملموسة تشمل مختلف الوزارات، والأقسام، والوكالات. وتسمح الطبيعة الرشيقة للوحدة بتطبيق مبدأ المساءلة على الجميع من أول السلسلة إلى آخرها، كما تسمح بإدخال تغيير سريع على الاتجاه الذي يسير فيه الفريق، إذا دعت الحاجة. وقد سرّعت هذه الهيكلية الجديدة تنفيذ المبادرات الحساسة زمنياً.⁷⁵

ج.9 القدرات المستقبلية

يمكن للتكنولوجيات الجديدة أن تدعم قادة الحكومات في تحسين التوافق بين مهارات القوى العاملة والاحتياجات المستقبلية، وتعزيز القدرات القيادية، والاستفادة من أصحاب المواهب بطريقة فاعلة.

في النماذج التقليدية، توزع المؤسسات موظفيها بناء على وضع الطلب في المؤسسة وتوفر الأشخاص، حيث تأخذ بحسبانها مجموعة مهاراتهم، وأهداف تطويرهم، وخياراتهم المفضلة. وفي بعض الأحيان، ترجع إلى تحليلات قسم الموارد البشرية التي تركز على الماضي وتكرر نماذج تشغيلية معروفة.

لكن المؤسسات تعمل في بيئات تتسم بالديناميكية، وبمنهجيات وطرق عمل متغيرة. وقد باتت القادة في القطاعات المختلفة يتبنون طرقاً جديدة في العمل، ولا سيما من أجل الاستجابة لجائحة كوفيد-19. ويجب على الموظفين الذين يعملون في القطاعات المختلفة أن يحددوا الطريقة الأنسب للتكيف والتأقلم مع الظروف الآخذة بالتغير السريع، كما يجب على الشركات أن تتعلم كيف تطابق بين هؤلاء العاملين والأدوار والأنشطة الجديدة.⁷⁶ والآن يصبح السؤال المطروح هو: "لدينا مجموعة من الموظفين القادرين على فعل شيء ما اليوم، فكيف بوسعنا أن نضمن أنهم قادرين على فعل شيء مختلف غداً؟ وهذه الديناميكية تتعلق بشيء مختلف عن العمل عن بعد، أو دور الأتمتة والذكاء الاصطناعي. بل هي تتعلق بكيفية قدرة القادة على إعادة تزويد موظفيهم بمهارات جديدة ورفع سوية مهاراتهم لتنفيذ نماذج تجارية جديدة في عصر ما بعد الجائحة. تكمن الإجابة ضمن ثلاث فئات هي: نقل الموظفين إلى موقع آخر في الشركة؛ أو رفع سوية مهارات الموظفين ومساعدتهم على تحسين أدائهم؛ أو إعادة تزويد الموظفين بمهارات جديدة وتدريبهم على العمل في مجالات عمل جديدة.⁷⁷

بوسع المؤسسات الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والاستعانة بمنصات داخلية للتوظيف والتعلم تعتمد على تعلم الآلة بهدف تحسين تركيبة الفريق المختلطة إلى أفضل مستوى ممكن وضمان الاستغلال الأمثل للموارد، وتصميم مسارات تهدف إلى تطوير الموظفين مهنيًا (مثلًا من خلال التوصية بالخضوع لتدريبات معينة)، واستعمال منصة لتبادل أصحاب المواهب، وتحديد القادة المستقبليين وترقيتهم (مثلًا من خلال المدارة وبرامج القيادة) (شكل 19).

يسمح تطبيق "مطابقة أصحاب المواهب" (Talent Match)⁷⁸ من ماكنزي للمؤسسات بتحديد الأدوار الأساسية والضرورية لقيادة عملية تحقيق القيمة والمقاييس التي يمكن أن تستخدم لتتبع النجاح المُرز. كما يسمح للمؤسسات أيضاً بالمطابقة بين أصحاب المواهب والفرص والأدوار وذلك من خلال تقويم قدرة الأفراد على تقديم الأداء المطلوب في دور معين باستعمال معايير موضوعية، وتحديد الخلفاء المناسبين لمن يشغلون المناصب الأساسية.

75 مجموعة البنك الدولي، "قيادة الأداء من المركز: تجربة ماليزيا مع مركز "بيماندو"

Driving Performance from the Center: Malaysia's Experience with PEMANDU، أبريل 2017.

76 سابانا أغروال، وآرون دي سميت، وسيباستيان لاکروا، وأنجيليكا رايج، "لكي تخرج الشركات أقوى من أزمة كوفيد-19، يجب أن تبدأ بتزويد موظفيها بمهارات جديدة اعتباراً من الآن" "To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now"، مايو 2020، Mckinsey.com.

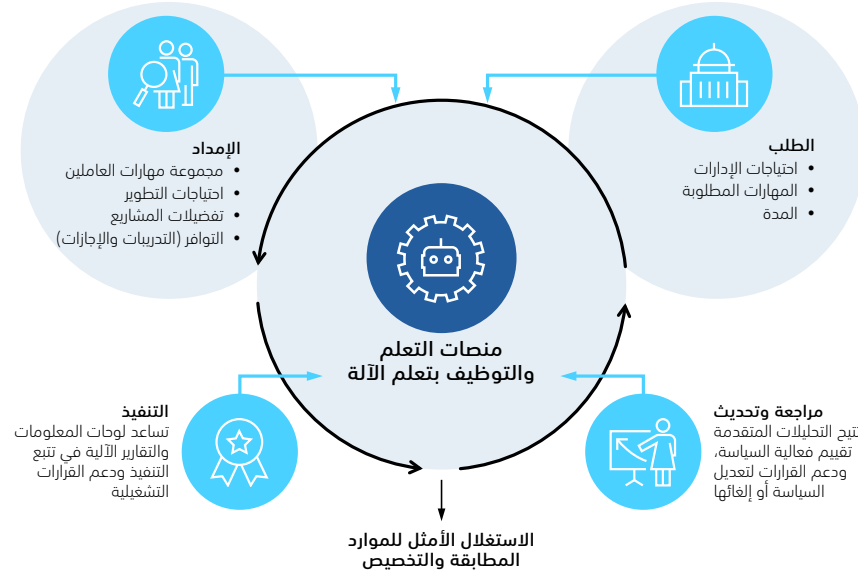
77 بيل شانينغير، وبريان هانكوك، ولوسيا راهيلي: "مهارات اليوم، وظائف الغد: كيف سيكون أداء فريقك في مستقبل العمل؟"

Today's skills, tomorrow's jobs: How will your team fare in the future of work، أكتوبر 2020، Mckinsey.com.

Talent Match: Connect talent to value، Mckinsey.com 78

شكل 19:

بالإمكان استعمال الذكاء الاصطناعي في تيسير فرص التوظيف والتعلم لأصحاب المواهب.



أنشأت شركة شنايدر إلكترونيك، وهي شركة أوروبية متعددة الجنسيات توظف أكثر من 140 ألف شخص، منصة تعمل وفق مبدأ النافذة الواحدة تدعى "سوق المواهب المفتوحة" لتطوير موظفيها مهنيًا. تقترح هذه الأداة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي فرصاً لتطوير الموظفين بناءً على مهاراتهم، وكفاءاتهم، وطموحاتهم، بما في ذلك عمليات إرشاد بالاتجاهين، واقتراحات لفرص التعلم - بهدف المساعدة في المطابقة بين العرض والطلب على أصحاب المواهب في عموم شركة شنايدر إلكترونيك. ووفقاً للشركة، فإن رقمنة التنقل الداخلي لا تدعم تطوير الموظفين فحسب، وإنما تساعد القادة أيضاً في العثور على مجموعة متنوعة من أصحاب المواهب في وقت أسرع، وتساعد في بناء الفرق، وتضمن وجود المزيد من الشفافية بخصوص الأدوار والمشاريع المتاحة، وتنشئ شبكات من الخبراء في أرجاء المؤسسة، وتساعد على وجود قدر أكبر من التنوع ضمن الفرق في أنحاء المؤسسة، وتقلل معدلات الاستنزاف وتقلب الموظفين.⁷⁹

ج. 10. ثقافة الأداء العالي

يُعتبر إنشاء ثقافة من الأداء العالي عنصراً أساسياً لأي مؤسسة مُنتجة. والشركات التي تمتلك ثقافات قوية تحقق للمساهمين ثلاثة أضعاف العائد الإجمالي الذي يحققه الآخرون.⁸⁰

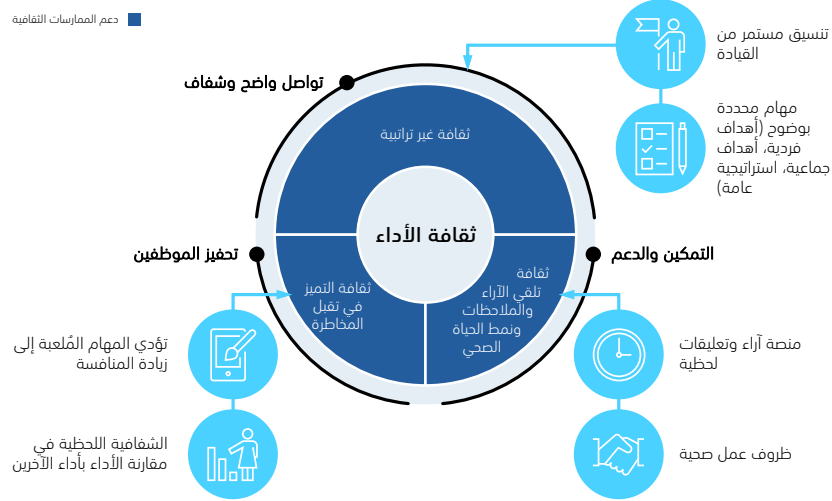
هناك ثلاث صفات تميّز ثقافة الأداء العالي ويجب أن تظهر فيها باتساق. هذه الصفات هي: التواصل الواضح والشفاف، وتحفيز الموظفين، والتمكين والدعم (شكل 20). تشجع الشفافية المتعلقة بالأهداف الفردية والجماعية، ومقاييس الأداء، وتوقعات الأداء، ومعايير التقويم على خوض حوار مفتوح، وتحفيز الموظفين على تحقيق المستهدفات المتفق عليها. كما أنها تتطلب وجود توافر دائم في القيادة. وقد تشمل عملية تحفيز الموظفين تطبيق آليات للتتبع الآني للأداء، أو السماح للموظفين بمقارنة أنفسهم بالآخرين، ومحاولة التعامل مع المهام على أنها لعبة (أي ما يسمى "نظرية التلعيب")، الأمر الذي يمكن أن يزيد من حجم المنافسة ضمن الفرق. وقد يشمل الدعم توفير منصة للموظفين تسمح بتقديم الآراء التقويمية آتياً، وظروف عمل صحية.

79 "وظائف الذكاء الاصطناعي للمستقبل" Artificial Intelligence Jobs for the Future، شنايدر إلكترونيك، 1 نوفمبر 2019، blog.se.com.

80 ألكساندر ديليوناردو، وران لي فيليس، وبروك ويدل، "كيف تنشئ ثقافة للأداء العالي تكون سر نجاحك" Establish a performance culture as your 'secret sauce'، مدونة المؤسسات لدى ماكنزي، 27 يوليو 2020، McKinsey.com.

شكل 20:

ثلاث صفات أساسية يشترط وجودها في ثقافة الأداء العالي.



تساعد التكنولوجيات العصرية الحديثة ومنصات تحليل البيانات الضخمة⁸¹ المؤسسات على فهم مواقف كل موظف وخياراته المفضلة، وتوفير المحتوى والإرشاد وفقاً لمتطلبات كل موظف واحتياجاته، والتتبع الصارم للأداء، ورفع سوية ذكاء المؤسسة مع مرور الوقت بعد تزايد حجم البيانات المجموعة. وتشمل قائمة الإجراءات والتدخلات التي تساعد المؤسسات على الوصول إلى ثقافة الأداء العالي في القطاع العام تمكين عملية التتبع الرقمي للإنتاجية، واستخدام منصة للآراء التقييمية الآتية، وتعزيز البنية الرقمية وزيادة أمنها من أجل تمكين العمل المنتج عن بعد.

يجب على المؤسسات التي تعمل على إحداث تحولات في ثقافتها أن تنظر أيضاً في إدراج التحسين المتواصل ضمن طلب عملها مع تبني مقارنة رشيقة مدفوعة بالبيانات. تحصل عمليات التحول الثقافي التقليدية على مراحل طويلة يمكن أن تستغرق سنوات - فقد تبدأ أولاً بتحقيق التوافق في الطموح، ومن ثم تصميم خطة وتنفيذها، ومن ثم تتبّع التقدم المحرز. أما المؤسسات البارزة والرائدة، من جهة أخرى، فتستعمل البيانات المتاحة لتحديد الفرص المتوفرة لترك الأثر العالي، ومبادئ العمل الرشيق (منهجية أجايل) من أجل الإسراع في تكرار التقدم الحاصل وإضفاء الطابع المؤسسي عليه. تستعمل إحدى شركات التجارة الإلكترونية متعددة الجنسيات بياناتها الخاصة بها لتحديد وتحليل أهم المبادئ الفاعلة التي يتبناها فريقها، وتعمل على نشرها بعد ذلك على نطاق واسع. وعضواً عن أن تتكل الشركة على "فريق ثقافي" مركزي، قادت عملية التغيير نحو الخارج.⁸²

أحد الأمثلة على التبني الناجح لممارسات ومنهجيات العمل الرشيق هو ما يطبّقه الجيش البريطاني. وقد انطلقت عملية التحول في إدارة الأفراد في المقر الرئيسي للجيش، بمشاركة 250 موظفاً مدنياً وعسكرياً مسؤولين عن تصميم الاستراتيجية والسياسات الخاصة بأفراد الجيش وتنفيذها. وكان الهدف يتمثل في إعادة تصميم بنية المقر الرئيسي للجيش، وهي بنية تتسم تقليدياً بالهرمية والتراتبية، لتصبح مكونة من فرق كل واحد منها أنشئ لغرض معيّن، عبر تطبيق التغيير البنوي لجعل البنية أقدر على الاستجابة للتغيير، بما في ذلك تغيير الأولويات المفروضة من الحكومة، والأحداث العالمية، والتطور التكنولوجي السريع. وقد أنجزت المهمة من خلال إدخال تغييرات هيكلية وبنوية، وتعديل الطريقة التي كان التنفيذيون والفرق يعملون بها مع بعضهم البعض، وتزويد الفرق الفردية بذهنية جديدة ومجموعة قوية من الأدوات العملية ليُنجزوا عملهم بقدر أكبر من الكفاءة. وتمثّل أحد عوامل النجاح الأخرى في تحقيق التوافق في أرجاء المؤسسة - من خلال العمل عن كثب مع الموظفين وترك الفرق نفسها تشارك في قيادة عملية التحول.⁸³

81 من الابتكارات الموجودة في السوق Zymio، Culture Amp و Leapsome.

82 ألكساندر ديليوناردو، وران لي فيليبس، وبروك ويدل، "كيف تنشئ ثقافة للأداء العالي تكون سر نجاحك"

83 ديفيد تشين، وجوناثان ديمسون، وكريستوفر هاندزكومب، وجاسبر لودولف، وكسافيه تانغ، "بناء الرشاقة التنظيمية في المقر الرئيسي للجيش البريطاني"

وفي القطاع الخاص، تستعمل أوبر "نظرية التلعيب" والحوافز لتُبقي السائقين في حالة من التفاعل ولكي تعزّز أداءهم؛ وتشمل هذه الحوافز بطاقات تعريفية شخصية، وجوائز افتراضية للأداء الرائع، وتحديد الأهداف، ومنح الخيار للسائقين لتحقيق أهداف للأرباح، وإرسال إشعارات إليهم عندما تكون الأهداف في متناول اليد وإعطائهم تحذيرات بخصوص الخسائر المفترضة عند عدم قيادة السيارة. قاد استعمال الألعاب إلى درجة أقل من الاستنزاف، وإلى زيادة الإنتاجية والدافعية.⁸⁴

...

البرامج العشرة ذات الأثر العالي والهادفة إلى إطلاق العنان للإنتاجية هي برامج جربتتها حكومات مختلفة في أنحاء العالم ونجحت فيها. صحيح أن كل دولة ووكالة قد لا تكون مضطرة إلى إطلاق البرامج العشرة جميعها فوراً، إلا أنها تعطي صنّاع القرار إطاراً يسمح لهم بالتفكير بقائمة من الخيارات رفيعة المستوى.

إعطاء الأولوية لبرامج إطلاق العنان للإنتاجية وذات الأثر العالي

استعرضنا في الفصل السابق قائمة بالتحولات التي تسمح بإحداث تحوّل في الحكومات وزيادة الإنتاجية. ولكن ليست كل البرامج متساوية في الأهمية في كل سياق، كما أن برامج التحولات، تحديداً، تتطلب درجة عالية من الالتزام من القيادة العليا وموارد مالية كبيرة. في الحقيقة، 84% من التحولات الرقمية تُمنى بالفشل،⁸⁵ كما أن مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام ستعاني أكثر من نظيراتها في القطاع الخاص من تجاوز للتكاليف والأطر الزمنية المخصصة لإنجازها.⁸⁶

البداية الأمثل

يمكن لحالة عدم اليقين المحيطة بإمكانات البرامج المختلفة أن تقود إلى تحديد سلّم الأولويات بناءً على رأس المال السياسي لمختلف الكيانات أو القيمة الإعلامية للإعلان عن شيء يبدو على أنه "من أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا"، عوضاً عن الاستناد إلى القيمة الحقيقية المنتظرة من البرنامج.

كشف تحليلنا لإمكانية تحقيق حكومات الشرق الأوسط للإنتاجية وبرامج إطلاق العنان للإنتاجية وذات الأثر العالي عن ستة دروس وعبر هامة يمكن أن تساعد في وضع سلّم للأولويات:

1. الاهتمام بالقطاعات التي تتركز فيها أكبر المكاسب، مثل التعليم والرعاية الصحية

بوسع الحكومات التي تطرح برامج للإنتاجية النظر في تركيز جهودها على القطاعات التي من الممكن أن تحقق فيها أكبر المكاسب. وكما يُظهرُ بحثنا فإن أعلى إمكانات الإنتاجية تكمن في قطاعات التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية.

يمكن تفسير انتشار هذه المكاسب جزئياً بالحصص الكبيرة التي تتمثل بها هذه القطاعات في الموازنات. فالرعاية الصحية تمثل ما بين 5% و8% من موازنات حكومات الشرق الأوسط - النسبة الأدنى هي في باكستان والنسبة الأعلى هي في عُمان. ويمثّل التعليم ما بين 7% و25% من الموازنات الحكومية - النسبة الأدنى هي في البحرين والنسبة الأعلى في عُمان.⁸⁷

2. إعادة تزويد الموظفين الحكوميين بمهارات جديدة للتمكين من نقلهم إلى مجالات أخرى أقل عرضة للأتمتة

تعتمد معظم عمليات التحول المطلوبة لزيادة إنتاجية الحكومة على الموظفين الذين يؤدون مهامهم بطرق مختلفة، مثل التكيف للعمل ضمن فرق تتسم بالرشاقة، وتعلّم كيفية تطوير برامج تحليل البيانات الضخمة وأدوات الذكاء الاصطناعي، والعمل بها. ونظراً لندرة بعض هذه الاختصاصات، فإن جميع التحولات تقريباً يجب أن تشمل جانباً ما يتعلق ببناء القدرات.

مع ذلك، فإن أكبر حاجة لإعادة تزويد الموظفين بمهارات جديدة ترتبط بالأتمتة. ومع وجود الضمان الوظيفي المصاحب للوظائف الحكومية في المنطقة، فإن جني ثمار عمليات التحسين واسعة النطاق في الأتمتة يتطلب نقل العاملين إلى وظائف جديدة. فإذا ما أتمتت المؤسسات مهمة معيّنة، وفي سياق هذه العملية حوّلت الشخص الذي كان يؤديها إلى إنسان خامل، فإنها لن تتمكن على الأغلب من تحقيق تقليص كبير في التكاليف المرتبطة بأداء المهمة - ومن المؤكد أنها بذلك لا تدير الموارد العامة بكفاءة.

بالتالي، عندما تُوّمت مهمة معيّنة، كيف بوسع الحكومات نقل الموظفين الذين يؤدونها إلى موقع آخر؟ يمكن لبرامج نقل الموظفين إلى الوظائف الأخرى أن تتخذ شكل المقاربة التي تركز على كل شخص على حدة، مع النظر إلى الاحتياجات الملموسة لمختلف الهيئات الحكومية، ومهارات كل شخص، ومدى استعدادهم لأداء مهام مختلفة. ولكن بشكل عام، أنسب مكان يمكن النظر في إمكانية نقل هؤلاء العاملين إليه هو المجالات المهملة ضمن كل قطاع.

85 بروس روجرز، "لماذا تفشل 84% من الشركات في تطبيق التحول الرقمي"

forbes.com، Why 84% of companies fail at digital transformation، فوربس، يناير 2016،

86 سيم ديلمبغاني، وبينجي فرقماز، ومارتن لوندكفيست، "رقمنة القطاع العام: تحدي الترليون دولار"

McKinsey.com، Public-sector digitization: The trillion-dollar challenge، ديسمبر 2014،

87 "منصة بيانات الصحة العالمية"، منظمة الصحة العالمية، who.int، "معهد الإحصائيات"، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)،

data.uis.unesco.org

في قطاع الرعاية الصحية، تُعتبر الرعاية الوقائية والصحة النفسية القطاعين المعرضين إلى أكبر قدر من الإهمال في هذا المضمار.⁸⁸ ومع تزايد نسبة كبار السن في المنطقة، ستكون هناك على الأغلب فرص لنقل الموظفين إلى أقسام طب الشيخوخة وطب الرعاية التلطيفية (لرعاية من يعانون من أمراض مزمنة).

وعلى العكس من ذلك في قطاع التعليم، فإن تبني أدوات التدريس التي تزيد من نطاق تدريس الصفوف بفاعلية يمكن أن يخفف من الحاجة إلى المتخصصين في تدريس مجموعات كبيرة، ولكن ليس بالضرورة أن يخفف الحاجة إلى المعنيين بتدريس صفوف أصغر حجماً. كما أن ذلك قد يسمح بتحرير بعض المدرسين ليقدموا قدرًا أكبر من الاهتمام الشخصي إلى الطلاب الذين يحتاجون إليه، وتحديدًا ذوو الاحتياجات الخاصة.

ليست عمليات إعادة تزويد الموظفين بالمهارات الجديدة ونقلهم إلى وظائف مختلفة بالأمر الجديد في القطاع العام؛ وإنما هناك فرصة لتبني هذا المقاربة على نطاق أوسع. وقد أعطت الجائحة، التي فرضت ضغطاً هائلاً على قدرات قطاعي الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية، أمثلة عن عمليات نقل الموظفين لملء الشواغر في خدمات أساسية عليها طلب شديد. ففي الدول التي تركز الفيروس فيها في بضع مناطق فقط، كان بالإمكان نقل المتخصصين في القطاع الطبي من المناطق الأقل تأثراً إلى المناطق الأكثر تأثراً. فعلى سبيل المثال، في كوريا الجنوبية، نقلت الحكومة الموظفين إلى المناطق المتأثرة بكوفيد-19.⁸⁹ وفي أستراليا، أمر رئيس الوزراء مدراء الوكالات بالتقييد بأوامر نقل الموظفين غير الأساسيين إلى وكالات أخرى على المستوى الوطني وعلى مستوى الولاية أو المنطقة وذلك بحسب الحاجة، ما أدى إلى نقل آلاف الموظفين الحكوميين مؤقتاً إلى مناصب جديدة.⁹⁰ وفي إيرلندا، استغادت الحكومة من ألف موظف في القطاع العام ودرّبتهم لإنجاز عملية تتبّع مخالطي المصابين.⁹¹

3. الرفعات التقليدية للإنتاجية يمكن أن تحقق مكاسب لا تقل عن مكاسب الأتمتة

الرفعات التقليدية للإنتاجية هي تحسينات تشغيلية يُنظر إليها منذ عقود على أنها ممارسات فضلى معيارية. وهي تشمل رفع سوية مهارات الموظفين، والرشاقة في العمل، وتطبيق خدمة مشتريات مركزية، والتحديث المؤسسي.

قد لا تكون هذه الطول جديدة مثل الأتمتة، أو العمل الرشيق (وفق منهجية أجايل)، أو استعمال تحليل البيانات الضخمة، لكنها تظل ذات قيمة كبيرة. يشير بحثنا إلى أن الرفعات التقليدية تترك أثراً أكبر من أثر منهجيات العمل الرشيق أو تحليل البيانات الضخمة في جميع الدول المدروسة، وهي قادرة على ترك الأثر ذاته تقريباً الذي تتركه الأتمتة في دولتين هما عُمان وقطر.

علاوة على ما سبق، فإن الرفعات التقليدية تستفيد من فكرة أنها غالباً لا تتطلب جهوداً مسبقة كبيرة لبناء القدرات، لأن ذلك عادة ما يمكن أن يؤخّر ظهور الأثر؛ كما أن استعمالاتها، وأخطارها، والاستراتيجيات الهادفة إلى تخفيف أخطارها مفهومة فهماً جيداً، لذلك نتوقع أن تكون مكاناً مناسباً للبدء منه.

4. النظر في بناء القدرات في مجال تحليل البيانات الضخمة إذا كان القسم المعني يتعامل مع مشاكل كبيرة فيما يتعلق بتخصيص الموارد (مثل الشؤون الاقتصادية أو البنية التحتية) أو مع عمليات توفّر فرصاً كبيرة للاحتيال (مثل السلطات الضريبية)

ليست كل المشاكل متساوية من حيث قابليتها للحل بواسطة برامج تحليل البيانات الضخمة أو باستعمال تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما أن هذه البرامج والتقنيات تحتاج إلى كميات هائلة من البيانات وتعريفات

88 كارولين شاربلز، "الصحة النفسية هي واحد من أكثر المجالات تعرّضاً للإهمال في قطاع الصحة العامة" Mental health is one of the most neglected areas of public health، المجلس الدولي للعلوم، 10 سبتمبر 2020؛ بيير يونغ، وروبرت ساوندرز، ولايان أولسن، "أولوية الرعاية الصحية: تخفيض التكاليف وتحسين المحصلات" The healthcare imperative: Lowering costs and improving outcomes، المعهد الطبي، العاصمة الأمريكية واشنطن؛ ناشيونال أكاديمي برس، 2010.

89 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "التدابير المتعلقة بالمهارات لحشد القوى العاملة خلال أزمة كوفيد-19" Skill measures to mobilise the workforce during the COVID-19 crisis، يوليو 10، 2020، oecd.org.

90 جودي سكاتسون، "الموظفون الحكوميون سينقلون للمساعدة في التصدي لجائحة كوفيد-19" Public servants to be redeployed against COVID-19، الأخبار الحكومية، 30 مارس 2020، governmentnews.com.au.

91 مارتين وول، "أعداد كبيرة من موظفي القطاع العام تكلف بمهمة تتبّع مخالطي المصابين بفيروس كورونا" Large number of public service staff to be redeployed to contact tracing، إيريش تايمز، 27 مارس 2020، irishtimes.com.

محددة بوضوح للنجاح. وفي سياق القطاع العام، كانت الحالات الأكثر شيوعاً التي يلبى فيها هذان الشرطان على صلة بتخصيص الموارد وبالكشف عن الاحتيال.⁹²

تعاني معظم الإدارات من مشاكل في تخصيص الموارد وتواجه أخطار الاحتيال، ولكن ليس بالمقدار ذاته. لذلك من المنطقي إعطاء الأولوية في تخصيص الموارد للقدرات في مجال تحليل البيانات الضخمة للإدارات التي تكون فيها هاتان المشكلتان من بين أهم المشاكل التي تواجهها الإدارة المعنية.

فعلى سبيل المثال، قد تضطر وزارة الخارجية في بلد ما إلى اتخاذ قرار بخصوص الأماكن التي تريد أن تفتتح أو تُغلق فيها سفارات أو قنصليات. هذه المشكلة بجوهرها هي مشكلة تخصيص موارد، وقد يكون من المفيد الاستعانة ببعض البيانات لتشكّل أساساً للقرارات (مثل التجارة الثنائية أو تدفق السياح). ولكن سيكون من الصعب على أي مجموعة بيانات (مثل الروابط التاريخية أو قدرة بعض البلدان على تغيير آراء الآخرين بخصوص قضايا محددة) أن تعبّر عن العديد من التبريرات المشروعة لهذه المشكلة المتعلقة بتخصيص الموارد. وعلاوة على ما سبق، فإن هناك ضبابية نوعاً ما في تعريف النجاح: كيف تُقاس التغييرات في النفوذ الدبلوماسي أو كيف أسهم امتلاك سفارة في زيادة الصادرات؟

لنأخذ الآن مثلاً آخر من وزارة النقل. تتعلق المشاكل الأساسية التي تحاول حلّها بتخصيص الموارد: هل يجب أن نبني مطاراً جديداً؟ أي مدن يجب ربطها بشبكة قطارات فائقة السرعة؟ هل يجب أن نوسع القدرة الاستيعابية لميناء معين؟ هناك الكثير من البيانات المتاحة والمرتبطة بكل سؤال من هذه الأسئلة، ولكن سيكون من الصعب على أي إنسان أن يعالجها (مثل السكان، والدخل، وأزمنة التنقل بين الأماكن، والإنتاج الصناعي، والتجارة، وتكاليف النقل)، ومن الأسهل إجراء تقويمات للأثر ووضع توقعات تشير إلى تأثير الخطط المختلفة على الناتج المحلي الإجمالي، أو الوظائف، أو أي متحول آخر يمكن أن يُستعمل كمقياس للنجاح.

كما هو الحال مع تخصيص الموارد، فإن جميع الكيانات العامة تقريباً تواجه مشاكل الاحتيال - ولكن ليس بالمقدار ذاته. فحتى مكتبة في إحدى البلديات قد تعاني من عدم إعادة الناس للكاتب المستعارة. ولكن لعله من غير المجدي بناء نموذج تحليل بيانات ضخمة لتقدير احتمال عدم إعادة شخص لكتاب مستعار. أما في وزارة الصحة، فإن تحسين عمليات كشف الاحتيال وإجراء عمليات تفتيش مستهدفة يمكن أن يجعلها هذا الاستثمار في تحليل البيانات استثماراً مُربحاً بكل تأكيد. في الحقيقة، ساعد نظام الوقاية من الاحتيال لدى وزارة الصحة الأمريكية في الحيلولة دون تكبد خسائر تبلغ قيمتها 527 مليون دولار بسبب الاحتيال، وذلك في إطار جهود مبذولة لضمان نزاهة البرامج وقررت ما يقرب من 18 مليار دولار سنوياً وبمئات على الاستثمار يبلغ 12 إلى 13.⁹³

5. النظر في تبني أساليب العمل الرشيقة (وفق منهجية أجايل) إذا كان القسم المعني يتطلب قدرًا أكبر من التعاون بين الوظائف المختلفة (مثل إدارة العمليات المعقدة أو الاستراتيجية والتخطيط)

تشهد كل الإدارات مستوى معيناً من التعاون بين الأقسام الوظيفية المختلفة لكن الاستثمار في التحول نحو العمل الرشيق (وفق منهجية أجايل) يجب أن يقتصر بصورة أساسية على الإدارات التي يتوقف النجاح فيها على التعاون بكفاءة بين الأشخاص من ذوي الخبرات المختلفة. تُرافق الحاجة إلى هذا النوع من التعاون عادةً عملية بناء منتج جديد (مثل إطلاق تطبيق هاتفي حكومي جديد)، أو تغيير التجربة المرافقة لرحلة خدمة ما (مثل أتمتة عملية تسجيل الناخبين). لكنه ينطبق أيضاً على سياقات أخرى تستدعي وجود مستوى رفيع من التنسيق، بما في ذلك إدارة عمليات معقدة وتطبيق استراتيجيات أو خطط جديدة. ودعونا نستعمل هذين الأخيرين كمثالين.

92 داريل إم ويست، "استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتقليل الاحتيال الحكومي" Using AI and machine learning to reduce government fraud، سبتمبر 10، 2021، معهد بروكينغز، Brookings.edu؛ مات هيجينسون، وساهيل جين، وأديت ساوانت، وإريك شويكرت، "محااربة سرقة الهوية في المطالبات والمدفوعات" - Fighting identity theft in benefit claims and pay، أكتوبر 16، 2020، موقع McKinsey.com؛ خوان أريستي باكيرو، وأديان مورفي، وشون كريستيانسن، وإريك شويكرت، "كيف يمكن للولايات الأمريكية حماية برامج فوائد فيروس كورونا" How US states can protect coronavirus-benefits programs، مايو 15، 2020، موقع McKinsey.com؛ سوزان كينغهام وجوناثان ديفيس وتوماس دورمان، "جائزة تريليون دولار: سد تسريبات الإيرادات الحكومية بتحليلات متقدمة" The trillion-dollar prize: Plugging government revenue leaks with advanced analytics، يناير 29، 2018، موقع McKinsey.com. سوزان كينغهام، ومارك ماكميلان، وسارة أوروركي، وإيريك شفايكرت، "محااربة الاحتيال الحكومي باستعمال تحليل البيانات الضخمة" Cracking down on government fraud with data analytics، أكتوبر 15، 2018، McKinsey.com.

أولاً، لتأخذ مثال العمليات المعقدة، إصدار جواز سفر هو أمر واضح ومباشر نسبياً: (أ) يمكن لشخص ما أن يأخذ معلوماتك الشخصية، وأن يتحقق من أنك تلبّي شروطاً معيّنة، وأن يتقاضى منك رسماً مقابل إصدار الجواز؛ و (ب) يمكن تمرير تلك المعلومة إلى شخص ربما يكون بحاجة إلى إجراء بعض عمليات التدقيق؛ و (ج) بعدها ربما يطبع شخص آخر جواز السفر؛ و (د) شخص آخر يوصل الجواز إليك. يمكن لهذه العملية أن تكون تتبعية دون وجود أي خسارة في الكفاءة؛ والقرارات معتمدة على بعضها البعض لكن القرار يمكن أن يتخذ بمعزل عن القرار الآخر. مقارنة "خط إنتاج المصنع" في تنظيم المهام تؤدي الغرض المطلوب منها.

لكن الحال يختلف عند إصدار ترخيص لمعمل كهرباء جديد. فربما سيتطلب القرار مجموعات مختلفة من المتخصصين، مثل المتخصصين بالطاقة، والمتخصصين بالبيئة، والمحامين، والمهندسين المدنيين. وقد يكون لدى كل واحد من هؤلاء المتخصصين مجموعات مختلفة من الاعتراضات على الترخيص ويعرض مجموعة شروط يمكن بموجبها أن يوافق على الترخيص. في المقارنة التتابعية، إذا احتاج قسم ما في أي وقت من الأوقات إلى إدخال تغيير على المشروع، فإنه سيكون مضطراً إلى العودة إلى الإدارة الأولى للتحقق وضمان رضا كل الإدارات. وستتضمن هذه العملية على الأرجح عدة جولات من حالات الرفض، ومدة طويلة لاتخاذ القرارات، مع وجود زبائن يتزايد إحباطهم. أما مقارنة العمل الرشيق (منهجية أجایل) فإنها ستسهّل على الأغلب أخذ وجهات النظر هذه بالحسبان في وقت أبكر، وسيستدعي الزبون لمناقشة التغييرات المقترحة.

ثانياً، تحتاج الاستراتيجية وأنشطة التخطيط، بطبيعتها، إلى تعاون بين مختلف الأقسام الوظيفية. وتحدد الاستراتيجية والتخطيط بدقة الاتجاه والإيقاع اللذين سيساعدان في رسم معالم العمل في مختلف أجزاء المؤسسة (أو الدولة) وسيساعدانها في التحرك بما يخدم الغاية المرجوة.

عندما تأخذ الاستراتيجية والتخطيط على عاتقهما عبء التنسيق بين وجهات النظر المختلفة، فإن قدر أقل من التنسيق سيكون مطلوباً خلال مراحل التشغيل المتواصلة لاحقاً. فعلى سبيل المثال، يأخذ المنهاج الدراسي الوطني الجيد بالحسبان أن المعرفة في مادة دراسية ما ضمن صف دراسي ما ستكون مطلوبة على الأغلب لفهم مادة دراسية مختلفة في صف دراسي مختلف - فعلى سبيل المثال، يحتاج الطلاب إلى معرفة الجبر لحل مسائل الفيزياء. فإذا ما عولجت هذه المشكلة في مرحلة التخطيط - ربما باستعمال منهجية العمل الرشيق (أجایل) - فإن المعلمين سيكونون أقدر على إدارة صفوفهم الدراسية بقدر أكبر من الاستقلال الذاتي.

الإجراءات المطلوبة لزيادة إنتاجية الحكومة

في كل مكان في العالم، غالباً ما تتجه النقاشات الدائرة ضمن الحكومة وفي أوساط صنّاع السياسات المالية إلى التركيز على المفاضلة بين خيار خدمات عامة شاملة وضرائب مرتفعة، من جهة، وخيار حد أدنى من الخدمات العامة وضرائب منخفضة، من جهة أخرى. ولا شك أن الدول المختلفة ذات السياقات والقيم الاجتماعية المختلفة ستتوصل إلى إجابات مختلفة عن هذا السؤال، علماً أن التبعات ستكون كبيرة في جميع الأحوال. لكن الإجابة عن هذا السؤال في الشرق الأوسط تتسم بقدر من التعقيد، ولا سيما أن هذه المنطقة كانت تقليدياً تضم قاعدة ضريبية منخفضة تلبي توقعات اجتماعية بالحصول على خدمات عامة شاملة.

لذلك فإن زيادة إنتاجية الحكومة يجب أن تكون جزءاً هاماً من النقاش العام وجدول الأعمال الحكومي. وكلما تمكنت الحكومات في المنطقة من زيادة الإنتاجية، ستكون أقل اضطراراً إلى تقليص الخدمات العامة أو زيادة الضرائب.

لكن الهروب من الاضطرار إلى المفاضلة بين الخدمات الجيدة والضرائب المنخفضة يعني ضمناً الاضطرار إلى الانتقال بين خيارات أخرى أصعب ليس لها طول مثالية في ثلاثة مجالات أساسية على الأقل:

1. الأتمتة والأمان الوظيفي

تأتي نسبة كبيرة من المكاسب التي ستحققها الحكومة في الإنتاجية على الأرجح من الأتمتة. وهذا الأمر ليس جديداً بالكامل. فالبدء باستعمال الكمبيوترات أدى إلى إنهاء خدمات عدد هائل من موظفي الطباعة على الآلة الكاتبة، والمراسلين، وغيرهم من الموظفين الإداريين. ومؤخراً خلال أزمة كوفيد-19، رأينا كيف أعادت الحكومات توجيه الموظفين لتعلم مهارات جديدة ويتولوا أدواراً جديدة. وقد طورت إيرلندا أدوات لرسم خارطة بالمهارات القابلة للنقل وتسهيل أداء موظفي القطاع العام المنتقلين من وظيفة إلى أخرى أو من مكان إلى آخر للمهام المؤقتة. وبدأت المملكة المتحدة تعدّل بنيتها التحتية الحالية وآليات التنسيق المتبعة فيها لإعادة تخصيص الموظفين بناءً على الحاجة.⁹⁴

إعادة توزيع القوى العاملة على وظائف ومهام أخرى هو طريقة فاعلة للمطابقة بين المعروض من القوى العاملة والطلب المتغير، وهي بديل أيضاً عن خفض الوظائف وتسريح العاملين.

ومع ذلك، فإن النطاق المحتمل للتغيير، في ضوء فرص الأتمتة المتاحة حالياً، قد يؤدي إلى الاضطرار إلى الاختيار بين تطبيق الأتمتة بأقصى سرعة ممكنة أو جعل بعض الموظفين يشعرون أن أمانهم الوظيفي معرض للتهديد.

تحقيق الاستفادة القصوى من الفرص التي تنطوي عليها الأتمتة لا يجب أن يعني التخلص من موظفي القطاع العام، لكنه على الأقل يتطلب إعادة تدريبهم أو نقلهم إلى أماكن ووظائف أخرى.

2. الاستثمار: إما الآن أو لاحقاً

عندما تكون الشركات من أوائل المبادرين إلى تبني التكنولوجيا الجديدة، فإنها غالباً ما تحقق منافع مالية سريعة: فالزبائن يلاحظون تفوق منتجاتها وخدماتها، وبالتالي فإنها تكسب زبائن جدد، ما يساعدها على الاستفادة من انتشار علاماتها التجارية وخدماتها ومنتجاتها على نطاق واسع، وهذا بدوره يسمح لها بتقاضي أسعار أعلى مع تخفيض قاعدة تكاليفها في الوقت ذاته. وغالباً ما تقدّم الحكومات خدمات تكون هي الجهة الوحيدة التي تقدّمها (مثل منح رخص قيادة السيارات) أو تقدّم هذه الخدمات بسعر مدعوم (مثل المدارس والمستشفيات العامة)، لذلك فإن قوى السوق هذه لا تساعد بالضرورة في دعم المطالبة بتبني الابتكار.

علاوة على ما سبق، وكما هو الحال في القطاع الخاص، فإن المبادرة إلى تبني تكنولوجيا معيّنة باكراً قد تكون محفوفة بالأخطار. وتشمل قائمة الأخطار أن تكون التكاليف مائلة إلى الارتفاع في بادئ الأمر، وألا تكون هناك معايير موضوعة أو هي قد تتغير لتبتعد عن الطول المكتسبة، وأن يكون هناك نقص في أصحاب المواهب، وأن يتبين وجود صعوبة في التنفيذ، وألا يكون تحقيق التكامل بين الأنظمة الجديدة والأنظمة القديمة الموروثة بديهيًا دائماً.

وهي حالة نجدها في الاستثمار في الذكاء الاصطناعي، حيث لا تكون ثمار هذا الاستثمار ظاهرة إلا لنحو 40% من الشركات.⁹⁵

يساعد ذلك ربما في تفسير سبب ميل الخدمات الحكومية إلى التخلف عن خدمات القطاع الخاص فيما يخص جوانب الرقمنة. التحولات الرقمية صعبة في القطاع الخاص لكنها أصعب بكثير في القطاع العام. فمشاريع تكنولوجيا المعلومات الحكومية التي تتطلب تغييراً في العمل أميل بمقدار ستة أضعاف إلى تسجيل تجاوز في التكاليف، وأميل بمقدار 20% إلى عدم الالتزام بالمهل النائية، وذلك بالمقارنة مع نظيراتها من مشاريع القطاع الخاص.⁹⁶

3. البيانات والخصوصية

بعد أن تتمكن الحكومات من الوصول بقدراتها في مجال تحليل البيانات الضخمة إلى الحالة المثالية، قد تكون هناك إمكانية لزيادة كمية البيانات المجمّعة. وسيطلب هذا الأمر تفكيراً نظراً لتزايد الحوارات المتعلقة بإعطاء الموافقة، ونوع البيانات المجمّعة، وكيف ستستعمل. ويعتري المواطنين قلق بشأن كم البيانات الذي تجمعه الحكومات على مستوى العالم. وسيكون تحديد المبادئ التوجيهية لجمع البيانات وتخزينها وإدارتها أمراً بالغ الأهمية لضمان الدعم العام لاستخدام الحكومة لبياناتها، مما يسمح بدوره للحكومة بتحسين عملية صنع القرار وتقديم الخدمات.

95 سام رانسويتام وشيرفين كودابنديه وروني فيلينغ وبرت لافوتتين وديفيد كيرون، "تحقيق مكاسب بالذكاء الاصطناعي: رواد جمعوا بين الاستراتيجية والسلوك التنظيمي والتكنولوجيا"، 2019، *Winning with AI: Pioneers Combine Strategy, Organizational Behavior, and Technology*, Sloanreview.mit.edu.

96 سيم ديلميفاني، وبيجي فرقماز، ومارتن لوندكفيست، "رقمنة القطاع العام: تحدّي الترليون دولار" *Public-sector digitization: The trillion-dollar challenge*، ماكنزي، ديسمبر 2014، McKinsey.com.



الخلاصة

استعرضنا في هذه المقالة الأسباب والدواعي المنطقية لوضع الإنتاجية الحكومية في صلب النقاشات العامة الدائرة بخصوص السياسات في الشرق الأوسط. وقد فعلنا ذلك من خلال عرض الأمور في سياق تزايد مطالب المواطنين وتزايد ندرة الموارد التي تواجهها دول عديدة في العالم، بما فيها دول المنطقة، عبر تحديد الفجوات في الإنتاجية في قطاعات أساسية، وتقدير المكاسب التي يمكن أن تُثمّر عنها هذه العملية. وإضافة إلى ذلك، حددنا شكل الرحلة باتجاه المزيد من الإنتاجية عبر مراجعة عشرة من البرامج ذات الأثر العالي لإطلاق العنان للإنتاجية، وتقديم بعض الإرشادات حول كيفية التعامل مع مسألة تحديد أولوية البرامج المختلفة.

ومع ذلك، وكما سلطنا الضوء في القسم السابق، فإن الأسباب والدواعي المنطقية لزيادة الإنتاجية قد لا تكون بالسهولة والبساطة المتصورتين. فالأسباب الداعية إلى خفض التكاليف في القطاع العام، ليست بسيطة دائماً - إذ تسبب الموظفون الذين سئغني الأتمتة عن الحاجة إليهم في تزايد أعداد العاطلين عن العمل، على سبيل المثال. كما أن الأسباب الداعية لإدخال تحسينات على الجودة ليست سهلة دائماً هي الأخرى، إذا لم يكن بالإمكان تمرير التكاليف المرتبطة بتحسين جودة المدارس إلى المواطنين ولن تظهر إلا بعد عقود لاحقة، على سبيل المثال.

تسمح مهمة تحسين الإنتاجية الحكومية للحكومات بتجنب بعض الخيارات المؤلمة، لكنها تجربها على اختيار خيارات مؤلمة أخرى. والأمر يتطلب موقفاً عملياً والتخلي بالبراغماتية والصبر، فلا بد من البراغماتية في التركيز على المجالات التي يُعتبر التغيير فيها ممكناً والخيار الأهم، ولا بد من التخلي بالصبر للاستثمار الآن وحصد الثمار لاحقاً.

البشرى السارة هي أن الحكومات ليست وحيدة في هذه الرحلة. فأولاً، وكما رأينا في العديد من الأمثلة المستخدمة، فإن الشركاء من القطاع الخاص يمكن أن يؤديوا دوراً كبيراً في مساعدة الحكومات على زيادة إنتاجيتها.⁹⁷ ثانياً، غالباً ما لا تكون زيادة الإنتاجية مسألة تنافسية، فإحدى الحكومات لن تخسر بالضرورة إذا كانت حكومة أخرى أكثر إنتاجية. وهذا الشيء يهيئ أرضية مثالية لوجود تعاون من حكومة لحكومة وعلى جميع المستويات.

يمكن للحكومات أن تستفيد من الحوارات المنتظمة بخصوص الخيارات التي تواجهها في رحلتها نحو الإنتاجية، سواء تعلّق الأمر بالمسائل التي تخص المستوى الكلي (مثل المفاضلة بين الأتمتة والأمان الوظيفي ومحاسن كل خيار منهما ومسائره)، والمسائل التكنولوجية (مثل تحديد المعايير التكنولوجية). ويمكن للقيمة العالمية للحكومات وغيرها من المنتديات أن تؤدي دوراً هاماً في تمكين حصول هذه النقاشات وتعزيزها.

من جانبنا، نأمل في أن نواصل تقديم الدعم للحكومات لكي تتخذ قرارات مستنيرة بخصوص هذه الخيارات وتنفّذ البرامج اللازمة لتحويلها إلى واقع.

طارق منصور وتوم إشرود شريكان رئيسيان في مكتب ماكنزي في دبي، **وهناك ديب** شريك مساعد و**عبد القادر لمع** شريك في مكتب ماكنزي في أبوظبي.

يتوجه الكتاب بالشكر إلى زملائهم آري فيريرا دا كونه، وآنيثا أونوفر، وتابلور برنز، وشادي غالي، وزيد البورشيد، وبرونا نيتو، وجوناثان توزير، وروب باين على ما قدموه من دعم في تحليل البيانات والبحث ومراجعة مسودة هذا المقال.

مراجع ومصادر

- “**دور الحكومة**”، برنامج استطلاع الرأي الاجتماعي الدولي، 2016، gesis.org.
- “**رايليغنت - حل لإدارة الأصول بطريقة أذكى: على الطريق إلى تحقيق نسبة توفير تبلغ 100%**”، سيمنز، siemens.com.
- “**قاعدة بيانات آفاق الاقتصاد العالمي**”، صندوق النقد الدولي، أبريل/نيسان 2021، imf.org.
- “**مؤشر إيدلمان للثقة 2020: التقرير العالمي**”، إيدلمان، 2020.
- “**معهد الإحصائيات**”، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، data.uis.unesco.org.
- “**نبذة**”، دبي الذكية، smartdubai.ae.
- “**وظائف الذكاء الاصطناعي الخاصة بالمستقبل**”، شنايدر إلكترونيك، 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2019، blog.se.com.
- الإدارة العامة وجائحة فيروس كورونا (كوفيد-19):** الاستجابات الناشئة والتوصيات الأولية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 15 أبريل/نيسان 2020، oecd.org.
- استراتيجية عقارات الحكومة: عقارات أفضل، وخدمات أفضل، وحكومة أفضل**، مكتب العقارات الحكومية، يوليو/تموز 2018، gov.uk.
- ألكساندر ديليوناردو، وران لي فيلبس، وبروك ويدل، “**كيف تنشئ ثقافة للأداء العالي تكون سر نجاحك**”، مدونة المؤسسات لدى ماكنزي، 27 يوليو/تموز، McKinsey.com، 2020.
- آندريه دوا، ووان لي تشينغ، وسوزان لوند، وآرون دي سميت، وأوليفيا روبنسون، وسواراب سانغفي، “**ما الذي يرتئيه 800 تنفيذي بخصوص القوى العاملة بعد الجائحة**”، سبتمبر/أيلول 2020، McKinsey.com.
- إيتريس، “**كندا سوف تستعمل إيتريس آي بي إي إم إس لتحسين التنقل في أنحاء البلاد**”، أبريل/نيسان 2019، Iteris.com.
- “**اتفاق باريس: وضع المصادقة**”، اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن التغير المناخي، unfccc.int.
- “**إحصائيات العمل الخاصة بالشباب**”، منظمة العمل الدولية، ilostat.org.
- “**استراتيجية عقارات الحكومة: عقارات أفضل، وحكومة أفضل**”، مكتب العقارات الحكومية، يوليو/تموز 2018، gov.uk.
- “**الآفاق المستقبلية للطاقة: نسخة عام 2020**”، بي بي، bp.com.
- “**أقوى 100 شركة في الشرق الأوسط لعام 2020**”، فوربس الشرق الأوسط، يونيو/حزيران 2020.
- “**بوابة البيانات، نقاط التعادل في أسعار النفط**”، صندوق النقد الدولي، data.imf.org.
- “**التدابير المتعلقة بالمهارات لحشد القوى العاملة خلال أزمة كوفيد-19**”، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 10 يوليو/تموز 2020، oecd.org.
- “**تقرير التوقعات السكانية العالمية**”، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2019، Un.org.
- “**الحسابات الوطنية**”، الهيئة العامة للإحصاء (المملكة العربية السعودية)، stats.gov.sa.
- “**الحكومة في نظرة 2019**”، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019، oecd.org.
- “**حماية البيانات وحفظها محلياً**”، إن كانتري، incountry.com.
- “**حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: بناء إطار للتنافسية والنمو**”، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019، oecd.org.
- “**دعوة إلى الإصلاح: ورقة بيضاء حول نتائج استطلاع أصداء بي سي دبليو الحادي عشر لرأي الشباب العربي 2019**”، أصداء بي سي دبليو 2020، arabyouthsurvey.com.

جيمس مانييكا، وسري راماسوامي، وجوناثان ووتزيل، ومايكل بيرشان، وزوبين ناغال: **“المتفوقون: ديناميكيات الشركات، والقطاعات، والمدن الرائدة في الاقتصاد العالمي”**، ورقة نقاشية، أكتوبر/تشرين الأول 2018، McKinsey.com.

جيمس مانييكا، ومايكل تشوي، ومهدي ميرمادي، وجاك بوغين، وكاتي جورج، وپاول ويلموت، ومارتن ديهورست، **“مستقبل ناجح: الأتمتة، والتوظيف، والإنتاجية”**، مركز ماكنزي العالمي للأبحاث، يناير/كانون الثاني 2017، McKinsey.com.

دانييل بروسو، وشيرينا إبراهيم، وكريستوفر هاندزكومب، وشايل ثيكر، **“الرحلة نحو مؤسسة رشيقة”**، مايو/أيار 2019، McKinsey.com.

ديفيد تشين، وجوناثان ديمسون، وكريستوفر هاندزكومب، وجاسبر لودولف، وكسافيه تانغ، **“بناء الرشاقة في المقر الرئيس للجيش البريطاني”**، أكتوبر/تشرين الأول 2019، McKinsey.com.

ديفيد فريمان إنغستروم، ودانييل هو، وكاثرين شاركي، وماريانو - فلورنتينو كولار، **“دور الخوارزمية في الحكومة: الذكاء الاصطناعي في الوكالات الإدارية الفيدرالية”**، تقرير مقدّم إلى مؤتمر الشؤون الإدارية في الولايات المتحدة الأميركية، يناير/كانون الثاني 2020.

راتشنا غاندي، **“إنشاء نافذة واحدة للخدمات الحكومية في أستراليا”**، 13 ديسمبر/كانون الأول 2018، McKinsey.com.

سابانا أغروال، وآرون دي سميت، وسيباستيان لاکروا، وأنجيليكا رايج، **“لكي تخرج الشركات أقوى من أزمة كوفيد-19، يجب أن تبدأ بتزويد موظفيها بمهارات جديدة اعتباراً من الآن”**، مايو/أيار 2020، McKinsey.com.

سوزان لوند، وآنو مادغافكار، وجيمس مانييكا، وسفين سميت، **“ما هي الخطوة التالية في العمل عن بعد: تحليل يشمل 2000 مهمة، و800 وظيفة، و9 دول”**، مركز ماكنزي العالمي للأبحاث، 23 نوفمبر/تشرين الثاني 2020، McKinsey.com.

سوزان لوند، وآنو مادغافكار، وجيمس مانييكا، وسفين سميت، وكويلين إيلينغردو، وماري ميني، وأوليفيا روبنسون، **“مستقبل العمل بعد كوفيد-19”**، مركز ماكنزي العالمي للأبحاث، فبراير/شباط 2021، McKinsey.com.

بروس روجرز، **“لماذا تفشل 84% من الشركات في تطبيق التحول الرقمي”**، فوربس، يناير/كانون الثاني 2016، forbes.com.

بارني كوريدون، وريتشارد دويس، وديفيد فاين، وتيرا آلاس، وأندريا بيرتشوفيتز، وإيويين دالي، وجوناثان ديمسون، وراجات غوبتا، وجوناثان ووتزيل، وريتشارد هيغينز، **“إنتاجية الحكومة: إطلاق العنان لفرصة بقيمة 3.5 ترليون دولار”**، مركز ماكنزي للحكومات، أبريل/نيسان 2017، McKinsey.com.

بيل شانينغير، وبريان هانوك، ولوسيا راهيلي: **“مهارات اليوم، وظائف الغد: كيف سيكون أداء فريقك في مستقبل العمل؟”**، ماكنزي، أكتوبر/تشرين الأول 2020، McKinsey.com.

بيير يونغ، وروبرت ساوندرز، ولايان أولسن، **“أولوية الرعاية الصحية: تخفيض التكاليف وتحسين المحصلات”**، المعهد الطبي، العاصمة الأميركية واشنطن: ناشيونال أكاديمي برس، 2010.

ترتيب صناديق الثروة السيادية بحسب الأصول الإجمالية حتى 2021، معهد صناديق الثروة السيادية، Swfinstitute.org.

تروي بير، **“4 منافع قوية للعمليات اللأورقية”**، سيمبليغوف بلوغ، يونيو/حزيران 2018، simpligov.com.

توماس هيل، وتيلبه أتا، ولورا هالاس، وبياتريز كيرا، وتوبي فيليبس، وأنا بيثريك، وآنالينا بوت، **“التباين في استجابات الولايات الأميركية لكوفيد-19”** كلية بلافاتييك لدراسة الحكومات، bsg.ox.ac.uk.

تيرا آلاس، ومارتن تشيسينكي، ورولاندي ديلون، وريتشارد دوباس، وأندريه كادينا، وإيويين دالي، وديفيد فاين، وسولفي هيرونيموس، ونافجوت سينغ، وجون هاتويل، **“تلبية احتياجات المواطنين: كيف يمكن مضاعفة معدل نجاح التحولات الحكومية بمقدار ثلاث مرات”**، مركز ماكنزي للحكومات، يونيو/حزيران 2018، McKinsey.com.

جان بيتر آوس ديم مور، وفينا تشاداران، ويورغ شوبرت، **“مستقبل الوظائف في الشرق الأوسط”**، يناير/كانون الثاني 2018، McKinsey.com.

جودي سكاتسون، **“الموظفون الحكوميون سينقلون للمساعدة في التصدي لجائحة كوفيد-19”**، الأخبار الحكومية، 30 مارس/آذار 2020، governmentnews.com.au.

كورونا"، إيريش تايمز، مارس/آذار، 2020،
irishtimes.com

مجموعة البنك الدولي، "قيادة الأداء من المركز: تجربة
ماليزيا مع مركز "بيماندو"، أبريل/نيسان 2017.

مركز الخدمات المشتركة للدولة (إستونيا)، rtk.ee.

المعهد الصحي الوطنية، "برنامج نحن جميعاً
البحثي"، Researchallofus.org.

مكتب العقارات الحكومية، gov.uk.

"منصة بيانات الصحة العالمية"، منظمة الصحة
العالمية، who.int.

نوام شاير، "كيف تستعمل أوبر الخدع النفسية
لتحفز الأداء لدى سائقها"، نيويورك تايمز، 2 أبريل/
نيسان، 2017، nytimes.com.

نيك ليونغ، وجو نغاي، وجيونغمين سيونغ، وجوناثان
ووتزيل، "صين المستقبل: كيف سرّعت جائحة
كوفيد-19 خمسة اتجاهات أساسية ترسم معالم
الاقتصاد الصيني"، 6 مايو/أيار 2020،
McKinsey.com.

هورتينس دي لا بوتيتير، وآلبيرتو مونتاغرن، وأنجيليكا رايبخ،
"إطلاق العنان للنجاح في عصر التحولات الرقمية"،
أكتوبر/تشرين الأول 2018، McKinsey.com.

هيللا مهر، "استعمال الذكاء الاصطناعي في
خدمات المواطنين والحكومة"، مركز آش للحكومة
الديمقراطية والابتكار، كلية كينيدي في هارفارد،
أغسطس/آب 2017، ash.harvard.edu.

ووتر آغينا، وكارين آهلباك، وآرون دي سميت،
وجيرالد لاكي، ومايكل لوري، ومونيكا موراك،
وكريستوفر هاندزكومب، "العلامات الخمس المميزة
للمؤسسات الرشيقة"، يناير/كانون الثاني 2018،
McKinsey.com.

ووتر آغينا، وكريستوفر هاندزكومب، وجوزيف لودولف،
ودانييل رونا، وديف ويست، "الرشاقة في المشاريع:
هل هي مجرد تقليعة أم لها أثر تجاري؟"، ماكنزي،
مارس/آذار 2020.

يانيك بودليسني، وهينينغ سولر، ومارفن وينزيل، "قوة
التكنولوجيات الناشئة: استخلاص القيمة باستعمال
البيانات"، يوليو/تموز 2020، McKinsey.com.

سوزان لوند، وآنو مادغافكار، وجيمس مانيكا،
وسفين سميت، وكولين إبلينغردو، وماري ميني،
وأوليفيا روبنسون، "مستقبل ناجح: الأتمتة،
والتوظيف، والإنتاجية"، مركز ماكنزي العالمي
للأبحاث، يناير/كانون الثاني 2017، McKinsey.com.

سوزان لوند، ووان لي تشينغ، وآندريه دوا، وآرون دي
سميت، وأوليفيا روبنسون، وسواراب سانغفي، "ما
الذي يرتئيه 800 تنفيذي بخصوص القوى العاملة
بعد الجائحة"، سبتمبر/أيلول 2020، McKinsey.com.

سيم ديلميجاني، وبينجي قرقماز، ومارتن لوندكفيست،
"رقمنة القطاع العام: تحدي الترليون دولار"، 1
ديسمبر/كانون الأول 2014، McKinsey.com.

طوني ديميديو، وجوليا كلير، وجونا وانغير، وتوماس ويبر
"القطاع الخاص يتخذ موقفاً جدياً من موضوع تجربة
العملاء"، أغسطس/آب 2019، Mckinsey.com.

طوني ديميديو، وسارة غرينبيرغ، وكيفين هايدنرايخ،
وجوليا كلير، وجونا وانغير، وتوماس ويبر "الأسباب
العالمية المنطقية للاهتمام بتجربة العملاء في
الحكومة"، سبتمبر/أيلول 2019، McKinsey.com.

فيرناندا رويز - نونيز، "الأثر الاقتصادي للشراكات بين
القطاعين العام والخاص في مضمار البنية التحتية:
مراجعة للأدبيات"، البنك الدولي، مارس/آذار 2016،
pppknowledgelab.com.

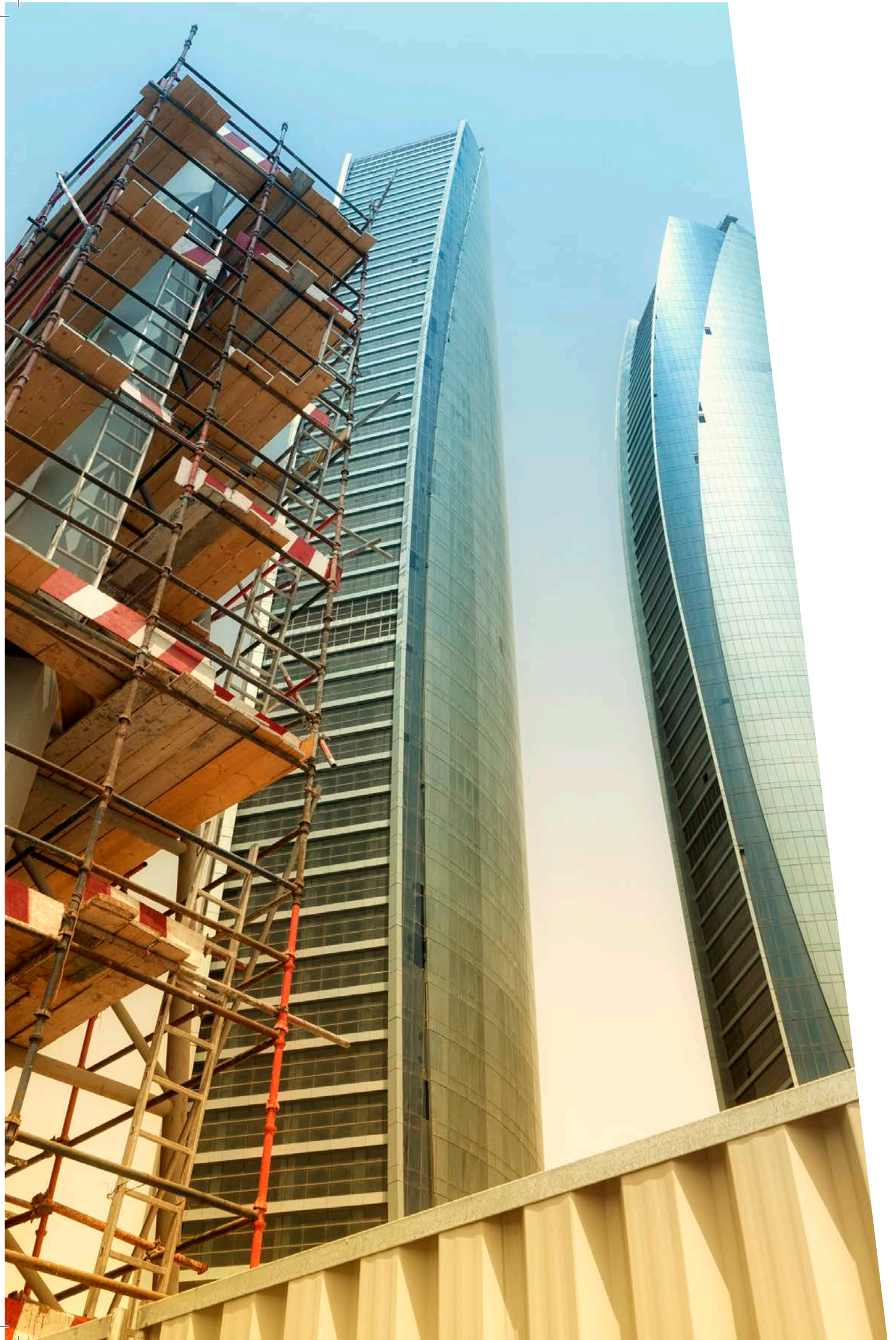
كارولين شاربلز، "الصحة النفسية هي واحد من أكثر
المجالات تعريضاً للإهمال في قطاع الصحة العامة"،
المجلس الدولي للعلوم، أكتوبر/تشرين الأول 2020.

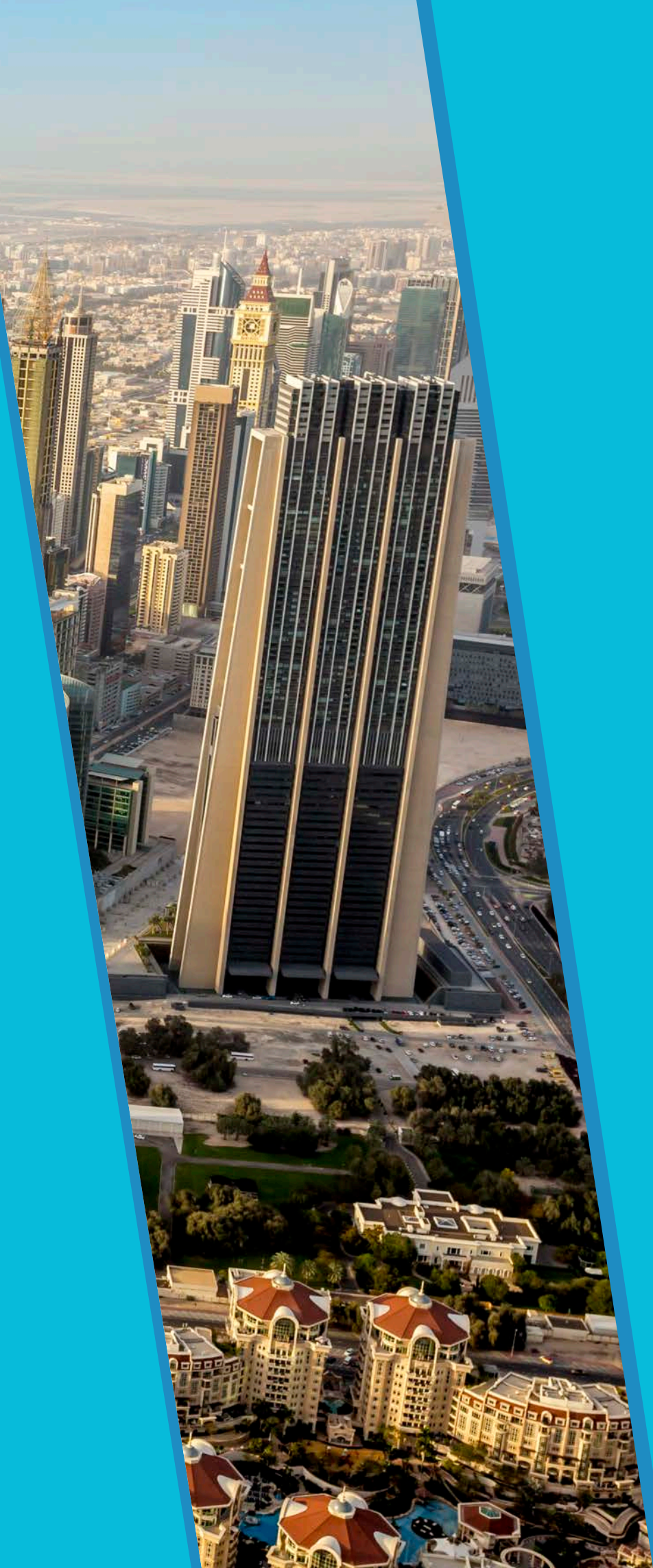
كريستر ترايفشتاد، وناميت شارما، وأولي رولسير،
وبرام سميتس، وجاسبر فان دي شتايج، وتامارا
غرونفالد، "النظرة إلى الطاقة العالمية 2021"،
يناير/كانون الثاني 2021، McKinsey.com.

ماتياس داوب، وآكسيل دومبير، وجوليا كلير، ومارتن
لوندكفيست، "رقمنة الدولة: خمس مهام تقع على
عاتق الحكومات الوطنية"، 27 نوفمبر/تشرين الثاني
2017، McKinsey.com.

ماتياس داوب، وآكسيل دومبير، وعبد القادر لمع،
وفراوكي رينز، "الخدمات العامة الرقمية: كيف
يمكن تحقيق تحول سريع على نطاق واسع"، يوليو/
تموز، 2020، McKinsey.com.

مارتن وول، "أعداد كبيرة من موظفي القطاع العام
تكلف بمهمة تتبع مخالطي المصابين بفيروس





**WORLD
GOVERNMENT
SUMMIT**



@WorldGovSummit

#WorldGovSummit

انضموا للمناقشات
worldgovernmentsummit.org