

Distr.: General
12 January 2021
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة

الدورة العشرون

12-16 نيسان/أبريل 2021

البند 8 من جدول الأعمال المؤقت*

أثر جائحة مرض فيروس كورونا على

العاملين الأساسيين في القطاع العام

المسائل المتعلقة بإدارة القوى العاملة في القطاع العام في سياق التعافي من جائحة مرض فيروس كورونا

مذكرة من الأمانة العامة

تتشرف الأمانة العامة بأن تحيل إلى لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة الورقة التي أعدها أعضاء اللجنة أورا - أورن بوتشاروين، وريجينا سيلفيا باتشيكو، وأبما شودري، وإيمانويل داشون، وبريدجيت كاتسريكو، وما هزو وولينوس توسان ميندجانا.



الرجاء إعادة استعمال الورق

* E/C.16/2021/1

030221 190121 21-00380 (A)



المسائل المتعلقة بإدارة القوى العاملة في القطاع العام في سياق التعافي من جائحة مرض فيروس كورونا

موجز

لاحظت لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة في دورتها التاسعة عشرة⁽¹⁾ أن العديد من البلدان قد لا تكون مستعدة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة بالحجم والسرعة المرجوئين لأن النظريات الاقتصادية للعقود الماضية تنتقص عموماً من قيمة القطاع العام وتُغفل المساهمة التي يمكن أن يقدمها القطاع إلى المجتمع متى جُهِّز بالقدرات الكافية والمهارات والعقليات الملائمة. وظلت مكافحة الفساد تشكل أيضاً شرطاً أساسياً لا غنى عنه للحكومة الفعالة من أجل التعجيل بتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030.

ورأت اللجنة أن الجائحة كشفت عما يحق بالحكومات من مخاطر ويعتريها من مواطن ضعف من بينها، على سبيل المثال، عدم استعدادها لمواجهة الأزمات، وأوجه النقص التي تشوب بناها التحتية العامة واستثماراتها العامة، بما في ذلك النظم الصحية، وأوجه الاختلال في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وينبغي إيلاء اهتمام خاص للاعتراف بالعمال الأساسيين في القطاع العام، وتعزيز قدرات القطاع العام في تحقيق الأهداف، والاستثمار في القوى العاملة في القطاع العام في المستقبل، وتوسيع نطاق استخدام التكنولوجيات الرقمية، وسد الفجوات الرقمية.

وفي هذه الورقة، يتناول المؤلفون بالتفصيل الاتجاهات العامة المتطورة في إدارة القوى العاملة في القطاع العام، ويناقشون آثارها ويقدمون توصيات بشأن إصلاح القوى العاملة لدعم الجهود الرامية إلى التعافي بشكل أفضل من آثار جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). وتتضمن المقدمة معلومات أساسية للورقة. وفي الفرع الثاني، يناقش المؤلفون الأفكار المتعلقة بمستقبل العمل في القطاع العام، ويشيرون إلى الأهمية المتزايدة لطرائق مثل ترتيبات العمل المرنة وينظرون في التغييرات في طبيعة التفاعل في مكان العمل وفي ثقافات الخدمة المدنية. ويقول المؤلفون بأن هناك حاجة إلى اتباع أسلوب في القيادة في الحكومة يكون أكثر استناداً إلى رؤية تركز على رفاه البشر، تولى فيه أهمية لمهارات التعاطف والذكاء العاطفي، من أجل التصدي للتحديات المعقدة للتنمية المستدامة وتحقيق نتائج في ظل هذه الظروف. وفي الفرع الثالث، يبرز المؤلفون زيادة التوظيف القائم على العقود ومزايا برامج التوظيف والتدريب الابتكارية التي تتواءم مع اتباع نهج من هذا القبيل. وفي الفرع الرابع، يشير المؤلفون إلى الدور الحاسم الذي يؤديه العاملون في الخطوط الأمامية في القطاع العام والذي أظهره ذلك بشكل كبير خلال الجائحة، مع تسليط الضوء على التحديات ذات الصلة التي قد تتطلب الاهتمام. ويتضمن الفرع الأخير مقترحاً بإصدار مجموعة من التوصيات المتعلقة بالسياسات التي يقترح المؤلفون أن تنظر اللجنة في تناولها في الدورة العشرين.

(1) انظر التقرير عن الدورة التاسعة عشرة للجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة (E/2020/44-E/C.16/2020/8).

أولا - مقدمة

1 - بسبب جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19)، يواجه العالم مشاكل على نطاق عالمي تؤثر في الجميع بغض النظر عن الجنسية، أو الموقع الجغرافي، أو العمر، أو الوضع الاجتماعي الاقتصادي، أو مستوى التعليم، أو الدين، أو نوع الجنس أو درجة الضعف. ويقع هذا التأثير على الصحة البدنية والعقلية وعلى الرفاه الاقتصادي والاجتماعي. ولا يزال التطور التكنولوجي، المقترن بالديناميات الاجتماعية والسياسية المتغيرة، يمثل المحرك الأساسي لمستقبل إدارة القوى العاملة في القطاع العام. وفي الوقت نفسه، تسرع جائحة كوفيد-19 الاتجاهات العامة القائمة وتوجه الانتباه إلى جوانب معينة من تنمية القوى العاملة في القطاع العام تستدعي اهتماما خاصا في بناء قوة عاملة في القطاع العام قادرة ومستجيبة من أجل بناء المستقبل.

2 - وقد فاجأت الجائحة معظم الحكومات من حيث شدتها. وكشفت عن اختلافات في قدرات الحكومات على جميع المستويات على التعامل مع أزمة من هذا القبيل. وفي المرحلة الأولية، اتخذ العديد من خبراء الصحة العامة، بمن فيهم الخبراء العاملون في المنظمات الدولية، قرارات وتوصيات استنادا إلى معلومات محدودة. وشملت التوصيات التقيد بالتدابير الأساسية للنظافة الصحية، مثل ارتداء الأقنعة، وغسل اليدين والحفاظ على التباعد البدني عن الآخرين. وقُيد السفر، وأغلقت المتاجر والخدمات وعلقت التجمعات الكبيرة، مثل الحفلات الموسيقية، والمناسبات الرياضية والاحتفالات الدينية. وفي أوقات الأزمة، يتطلب اتخاذ مثل هذه القرارات أن تتولى الحكومات زمام القيادة. وهي قرارات لا يمكن تفويضها أو الاستعانة بمصادر خارجية لاتخاذها نظرا لتأثيرها البالغ على عامة الناس. ويتعين على الحكومات أن تحشد الموارد والشراكات للاستجابة على وجه السرعة واستخدام سلطاتها بمسؤولية.

3 - وفي المرحلة التالية، التي تأتي بعد تجاوز حالة الأزمة، ستختبر قدرة الكثير من الحكومات على تحفيز وتوجيه التعافي الاقتصادي والاجتماعي. ويمكن أن نشهد صعود سلطة الدولة بالتزامن مع وضع توقعات أكبر فيما يتعلق بالحكومات والقوى العاملة في القطاع العام لتسريع التقدم نحو تحقيق تعاف مستدام من الجائحة. ويبدو أن الأخذ بالمثل الليبرالي الجديد المتمثل في الحكومة الصغيرة أقل استصواباً في هذا السياق. وفي الوقت نفسه، يمكن توقع أن تكون الحكومات في صميم جهود إعادة البناء، بالشراكة مع القطاع الخاص والقطاعات غير الربحية.

4 - ونظرت اللجنة في دورتها الثامنة عشرة في ظهور خمسة نماذج أساسية للإدارة العامة، قدمت بوصفها الإدارة العامة القديمة، والإدارة العامة التقليدية، والإدارة العامة الجديدة، والحوكمة العامة الجديدة، والحوكمة المستدامة الذكية⁽²⁾. وفي سياق الجائحة، يمكن للحكومات أن تستفيد من إعادة النظر في دورها وأن تجد سبلا للتحويل نحو نهج الحوكمة العامة الجديدة والحوكمة المستدامة الذكية، اللذين تمثل فيهما الحكومات جهات تعاونية وبناءة في حل المشاكل. وقد يجد القادة والمديرون في القطاع العام أنه من المفيد الآن أكثر من الماضي أن يكون لديهم مهارات تعاطف قوية وذكاء عاطفي وأن يُعملوا تلك المهارات وذلك الذكاء في ما تشير إليه هذه الورقة بـ "الأسلوب المستند إلى رؤية تركز على رفاه البشر" في الإدارة.

5 - وقد وجد العديد من السلطات العامة طرقاً مبتكرة للتعامل مع التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة خلال الأزمة، بسبل من قبيل رقمنة الخدمات العامة والعمليات الداخلية، والتوسع في استخدام

(2) انظر تقرير اللجنة عن تعزيز قدرات القطاع العام في عالم سريع التغير من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة (E/C.16/2019/2).

منصات الاجتماعات الإلكترونية وآليات الموافقة الإلكترونية، وتجريب أساليب عمل جديدة. وقد تجد بعض الحكومات أن من المجدي التوسع في هذه الابتكارات مع القيام في الوقت نفسه بالعمل الأساسي اللازم فيما يتعلق بالجوانب القانونية، والتنظيمية، والتقنية والإدارية للتقليل إلى أدنى حد ممكن من المخاطر وتجنب الآثار غير المقصودة.

ثانياً - عمل القطاع العام وقياداته

ألف - أهمية الحوكمة التي تركز الاهتمام على المواطن

6 - يمكن أن تكون مبادئ الحوكمة الفعالة من أجل التنمية المستدامة التي وضعتها اللجنة بالغة الأهمية باعتبارها مرشداً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والقرارات الإدارية في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات. ويشمل ذلك السياسات المتعلقة بعمليات إدارة الموارد البشرية، وطرائق العمل وتكوين القوى العاملة في القطاع العام ومجموعات مهاراتها. فعلى سبيل المثال، تشير المبادئ إلى أن عمل القطاع العام يتعين أن يستند إلى سياسات عامة سليمة يحددها صانعو قرارات مسؤولون ومعدّون إعداداً جيداً - السياسيون، وموظفو الخدمة المدنية وغيرهم من المؤثرين في السياسات. وينبغي أن تستند القرارات إلى البيانات، والمعلومات، والمعارف والعلم وإلى فهم كلي للمشكلة والحلول الممكنة.

7 - وعلى سبيل المثال، إذا ما أريد أن يكون القطاع العام أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع أوجه عدم اليقين، يبدو أن ذلك يقتضي أن تكون عمليات التوظيف أيضاً مرنة وقادرة على التكيف، في الحالات التي كثيراً لا تكون فيها كذلك. فمثلاً، يمكن أن تعوق عمليات التوظيف المطولة والقواعد الصارمة سرعة عمليات التوظيف وتعرقل الإجراءات التي تتخذها السلطات العامة عندما تكون هناك حاجة ماسة إليهما. ويتعلق مثال آخر باستخدام الملفات الرقمية. فبعض الحكومات لا يزال، على الرغم من سياسات الرقمنة، يطلب طباعة النسخ الورقية من الوثائق. ومن أجل الخروج من الجائحة على قدر أكبر من القوة والكفاءة والفعالية، يجب على القطاع العام أن ينفذ بعناية خطته في مجالي التحديث والرقمنة.

8 - وتحفز الجائحة عمليات الرقمنة في جميع أنحاء العالم. ويمكن للحكومات أن تستفيد كثيراً من الخدمات الرقمية في تعزيز وجود قوي على الإنترنت، واتخاذ إجراءات في الوقت المناسب وتوسيع نطاق التغطية بالخدمات العامة لتشمل جميع الفئات وجميع المناطق الجغرافية. وهناك حاجة إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية بسبب تكاليف التعافي من الجائحة. وستكون الكفاءة والفعالية في النفقات في غاية الأهمية. ويمكن أن تؤدي التخفيضات في الإنفاق ووقف الهدر إلى تحسين كبير في القدرة على تحمل تكاليف الخدمات العامة وفعاليتها من حيث التكلفة. وقد يشمل ذلك معالجة الفوائض في القوى العاملة في القطاع العام، حيثما ينطبق ذلك.

9 - وفي العصر الرقمي، نشهد صعوداً سريعاً لـ "ثقافة تركز الاهتمام على المواطن". ويمكن للتكنولوجيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، التي تنتشر مع ضمانات تنظيمية، وإدارية وأمنية كافية وللقدرة على إدارة المعلومات وتحليلها، أن تساعد الحكومات على تحسين فهمها لاحتياجات الناس وتطلعاتهم. وينبغي أن تصمم السياسات والخدمات دائماً من منظور المستعملين وأن تساعد على تلبية احتياجاتهم.

10 - وينبغي أيضا استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإدماج الاجتماعي وعدم ترك أحد خلف الركب. وعلى سبيل المثال، ينبغي أن تعود الخدمات الإلكترونية بالفائدة أيضاً على أكثر الفئات ضعفاً وألا تؤدي إلى تفاقم أوجه عدم المساواة. ويمكن للتكنولوجيا أن تساعد الحكومات على تقديم خدمات سريعة، وموثوقة وموجهة بقدر أكبر لتلبية الاحتياجات الفردية. ولئن كان لا يزال هناك متسع لإنشاء هيكل رقمي لتحديد الهوية يكون مأموناً، وجديراً بالثقة وسهل الاستخدام، يتيح التحديد الرقمي للهوية فرصاً للمشاركة المباشرة في تصميم الخدمات وتقديمها. ومع وجود بيانات وأدلة موثوقة يمكن تدقيقها، من المتوقع أن تصبح القرارات أسلم. ويمكن أن يجري الاضطلاع بالتكليف، أو تقديم الخدمات المخصص حسب الاحتياجات والمحدد الأهداف، على صعد المجتمعات المحلية، والمدن والمناطق، أو حسب الفئات المستهدفة من الناس، بمن فيهم فئات الناس الأكثر ضعفاً والمهمشين. وقد أشير إلى هذه النهج القائمة على التكنولوجيا والمتبعة على المستوى الجزئي في تقديم الخدمات العامة باعتبارها شكلاً من أشكال التكيف الشديد في سياق نموذج للحكومة المستدامة الذكية.

11 - وينصب عمل القطاع العام في الحاضر والمستقبل القريب على تمكين المواطنين. ويمكن القيام بذلك من خلال التبادل العلني للبيانات والمعلومات العامة الهامة التي تمكن الناس من التوصل إلى آراء أكثر استتارة بشأن الخدمات الحكومية، ومستويات الرفاه والتقدم المحرز نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتشكل البيانات سلعة قيمة إذا ما استخدمت استخداماً صحيحاً ويمكن أن تجلب فوائد هائلة عندما توضع في الأيدي الصحيحة. وعندما تتاح للمواطنين إمكانية الوصول الحر والكامل إلى البيانات والمعلومات من خلال منصات مختلفة، يمكن تعزيز ممارسة وضع المواطن في مركز الاهتمام. وقد يساعد ذلك الحكومات على أن تكون أكثر استجابة في الحالات التي تدعو فيها الحاجة إليها وأن تتيح فرصاً لتوسيع نطاق الشراكات في مجال المشاركة في إنشاء الخدمات العامة. ويمكن للمواطنين المستثمرين والممكنين أن يعززوا دورهم تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة. وعندما يؤدي الناس أنواراً نشطة في نظام الحوكمة، تتعزز استجابة القطاع العام، وفعاليتيه، ونزاهته وقدرته على استيعاب الجميع. ويمكن أيضاً أن يتيح قيام الناس بدور نشط التعلم المتبادل، وتقاسم الخبرات وإدارة المعارف بين الحكومات والشعوب.

باء - القيادة والإدارة المستندتان إلى رؤية تركز على رفاه البشر

12 - في سياق السعي إلى تحقيق سياسات عامة سليمة وتمكين الناس، يتسم الدور الذي يؤديه القادة والمديرون في القطاع العام بالأهمية البالغة، لا سيما فيما يتعلق بالتعافي المستدام من آثار الجائحة. ومن المتوقع أن يستجيب القادة والمديرون في القطاع العام للولايات السياسية وأن يحولوا الأهداف إلى أفعال. ويمكن للمرء الآن أن يضيف إلى ذلك الدور التقليدي، مع تركيز على وضع المواطن في مركز الاهتمام، إدارة القوى العاملة بما ينسجم مع توقعات الناس في مجال الخدمات العامة. وفي سياق حل المشاكل الاعتيادية للمؤسسة، ينتظر منهم أن يستمعوا إلى جميع الأطراف، وأن يكونوا قادرين على فهم آمال الناس ومخاوفهم، وبناء الثقة، وتحسين المشاركة مع طائفة واسعة من الجهات الفاعلة من الأفراد والمؤسسات.

13 - ويجب على قيادات القطاع العام من ثم أن تقرن بين شعور بالإلحاح والحاجة إلى حل المشاكل وأساليب التعاون. ومع التزام بتحقيق نتائج، ينبغي أن يكون لديها رؤية واضحة وإحساس بالاتجاه وقدرة على بناء الشبكات. ويتعين عليها أن توازن بعناية بين الحاجة إلى الحفاظ على النزاهة والتوحيد والحاجة إلى

المجازفة والتجريب والابتكار. والأهم من ذلك أنه يجب أن يكون لدى القادة والمديرين في القطاع العام شعور عميق بالتعاطف.

14 - وهناك بالفعل تزايد في انعدام الثقة بين الحكومات والمواطنين في جميع أنحاء العالم في أعقاب الجائحة. وفي مواجهة تفشي الجائحة، لم تتفاعل الحكومات في العديد من البلدان بشكل ملائم لاحتواء الانتشار. ولم يلتزم بعض السياسيين والمسؤولين الحكوميين بقواعد البقاء في المنزل التي وضعتها حكوماتهم، مما أثار الشكوك وربما قوض التوجيهات التي قدمتها سلطات الصحة العامة. وينبغي للحكومات أن تستعيد ثقة الجمهور من خلال إظهار حسن القيادة، والتفاني، والتعاطف والروح المهنية. ومن الأهمية بمكان من ثم أن تستمع الحكومات إلى الناس وتفهم ما يشعرون به. وهذا ما يشير إليه المؤلفون بالأسلوب المستند إلى رؤية تركز على رفاه البشر في القيادة المرتبط برغبة في تحقيق نتائج. وينبغي أن يدرك القادة والمديرون في القطاع العام أنه ينتظر منهم التصدي لمهمة إعادة بناء المسارات نحو المستقبل وبث الأمل مجدداً في المجتمعات المحلية مع الاهتمام بإقامة مجتمعات سلمية، وعادلة وشاملة للجميع على المدى الطويل.

15 - وعندما يضع دور القادة والمديرين في القطاع العام المواطن في مركز الاهتمام ويقوم على رؤية تركز على رفاه البشر، فهو سيتطور باستمرار ليصبح دور الميسر. وستركز أعمال القطاع العام على تيسير شؤون الناس، والأفكار والبيانات لإيجاد حلول جديدة ونماذج تعاونية جديدة، بما في ذلك المشاركة في إنشاء الخدمات مع القطاعين الخاص وغير الربحي. والميسرون الجيدون هم أشخاص يتحلون بالصبر، والمعرفة واليقظة ويسعون دائماً إلى إيجاد حلول بناءة. وهذه الصفات ذات أهمية كبيرة للقادة والمديرين في القطاع العام اليوم.

جيم - ترتيبات العمل المرنة بوصفها طريقة جديدة في القطاع العام

16 - تمثل ممارسة التباعد البدني، وتدابير الإغلاق الشامل، وعمليات الحجر الصحي الإلزامي والحاجة إلى حماية صحة الموظفين كلها أسباب تدعو إلى نقل أكبر عدد ممكن من الخدمات العامة إلى الإنترنت لمنع انتشار الفيروس أثناء الجائحة. وقد أجبرت هذه الضرورة العديد من وكالات القطاع العام (وغيرها من القطاعات) على التكيف بسرعة شديدة عن طريق اعتماد التكنولوجيا، في شكل أدوات ومنصات على الإنترنت، من أجل مواصلة العمل كالمعتاد. وكان رد الفعل العالمي هذا سريعاً وإيجابياً. واكتشف العاملون في القطاع العام فجأة طرقاً جديدة لعقد الاجتماعات عن طريق الإنترنت، وإدارة المشاريع، وتنظيم أوقات العمل بساعات مرنة، والبقاء على اتصال مع العاملين من زملائهم وتقديم الخدمات عن طريق الإنترنت. وتشمل هذه الخدمات التعليم والتدريب عن طريق الإنترنت، وتقديم الاستشارات الطبية عن طريق الإنترنت، وعمليات تسجيل الأعمال التجارية، والمدفوعات الضريبية عن طريق الإنترنت والتحويلات النقدية عن طريق الإنترنت. ويمكن القول من ثم إن أحد الاتجاهات العامة الرئيسية في عمل القطاع العام الذي نشأ عن الجائحة يتمثل في العمل المرن. وتشمل هذه الترتيبات "العمل من المنزل"، و "العمل من أي مكان"، و "العمل من بعد" والطرائق المتعلقة بساعات العمل المرنة.

17 - وقد حفزت الجائحة العديد من الحكومات على الاستثمار على نطاق واسع في مجال القدرات الرقمية. فقد استخدمت حكومة غانا، على سبيل المثال، منصتها الرقمية لأماكن العمل الذكية لتعزيز العمل

عن طريق الإنترنت لموظفي الخدمة المدنية⁽³⁾. وغيرت حكومات أخرى، مثل حكومة تايلند، قوانينها أو قدمت إعفاءات بين عشية وضحاها تتعلق بترتيبات العمل من المنزل والإنترنت. وقبل الجائحة، ربما كان يُنظر إلى العمل من المنزل أو من أي مكان باعتباره غير مهني أو دليلاً على الكسل أو مجرد انتهاك للقواعد التنظيمية. وكان يوافق عليه عادة على أساس استثنائي عندما يكون لازماً فعلاً. وفي أوروبا، اعتمد مفهوم العمل من المنزل أو من أي مكان في اتفاق إطاري على مستوى الاتحاد الأوروبي وعرف في القوانين الوطنية، من قبيل قانون فرنسي صدر في عام 2012⁽⁴⁾. غير أن استخدامه كان محدوداً. وفي معظم البلدان الأفريقية والآسيوية، كانت هذه الممارسة عملياً شبه معدومة كممارسة رسمية. وفي بعض الحالات، كان كبار المسؤولين يمارسون نظام ساعات العمل المرنة أو العمل من المنزل على أساس مخصص لتجنب عوامل تشتت الانتباه في المكتب لبضعة أيام أو ساعات من أجل إنجاز المهام البالغة الأهمية أو الوفاء بالمواعيد النهائية الوشيكة.

18 - ولكن في أعقاب الجائحة يبدو أن ترتيبات العمل المرنة تشكل قاعدة جديدة ذات قبول كبير لدى العديد من القوى العاملة في القطاع العام. ففي فرنسا على سبيل المثال، ارتفع عدد موظفي القطاع العام العاملين من المنازل أو من بعد في السنوات الأخيرة من أقل من 1 في المائة إلى ما يقارب 5 في المائة من القوى العاملة على مستوى الدولة البالغ تعدادها 2.4 مليون موظف (باستثناء العاملين في الخدمات العامة المحلية وفي المستشفيات). وقد ارتفع العدد الآن إلى 25 في المائة فيما يتعلق بالعمل كلياً من بعد وما يقارب 50 في المائة فيما يتعلق بالعمل جزئياً من المنزل أو من أي مكان. وفي فرنسا أيضاً، وفقاً لدراسة استقصائية أجريت مؤخراً وشملت 8 675 من العاملين في الخدمة العامة، أعرب 88 منهم عن رغبتهم في مواصلة نوع ما من العمل المرن بعد الجائحة⁽⁵⁾. وتمثلت النتائج الإيجابية المذكورة في الدراسة الاستقصائية في تحقيق الأمان في المجال الصحي للعاملين، وانخفاض تكاليف النقل (مع الاستفادة الإضافية من خفض انبعاثات الكربون)، وزيادة الاستقلال الذاتي في عملهم وتقليل الإجهاد. وفي تايلند، تسمح الأنظمة الجديدة بأن تعقد اجتماعات رفيعة المستوى عن طريق الإنترنت وأن تتخذ ترتيبات للعمل من المنزل. وفي غانا، تنفذ الوكالات العامة نظماً لساعات العمل المرنة، وتناوب الموظفين والعمل من المنازل.

دال - آثار العمل المرن بالنسبة إلى مكان العمل، والثقافة وأوجه عدم المساواة

19 - هناك بعض الآثار المترتبة على العمل المرن التي ينبغي النظر فيها. وتحدد هذه الورقة ثلاث مسائل هي: مكان العمل الجديد؛ والثقافة المتغيرة فيما يتعلق بالخدمة المدنية؛ والحاجة إلى مواصلة إصلاح الفجوات الرقمية في القطاع العام. فوفاً، هناك إمكانية تغيير أماكن العمل من مكاتب في أماكن عمل مشتركة، ومكاتب في مقصورات ومكاتب ثابتة في غرف ليس فقط إلى العمل من المنزل ولكن أيضاً إلى تقاسم الأماكن للتشارك في العمل أو العمل في الأماكن العامة والمرافق المخصصة في مجموعة متنوعة من المواقع. وهذه حقائق معيشة بالنسبة إلى القطاع الخاص والقطاع غير الربحي كليهما. غير أن هناك جموداً فيما يتعلق بالتغيير في القطاع العام. وقد لا يكون الحال كذلك الآن، في ضوء مفهوم العمل المرن.

(3) انظر <https://smartworkplace.gov.gh/>

(4) انظر المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف المعيشة والعمل، "يشمل قانون العمل من بعد" (20 حزيران/يونيه 2012). متاح على www.eurofound.europa.eu/publications/article/2012/labour-code-covers-teleworking

(5) دراسة استقصائية أجرتها الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل، ووزارة العمل، والعمالة والإدماج الاقتصادي الفرنسية، حزيران/يونيه 2020.

وسيتعين على وكالات القطاع العام إعادة النظر في مستوى الموارد ووسائل الراحة اللازمة لأماكن العمل الثابتة. وقد تشمل هذه المرافق الجديدة موارد للعمل نفسه، بما في ذلك للعاملين في الميدان ولتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية مثل الصالات الرياضية، والحمامات، ودور الحضانة والمرافق الطبية. وقد تكون هناك حاجة أيضا إلى إعادة تقييم الترتيبات المتعلقة بإدارة المباني وصيانة المكاتب العامة.

20 - وثانيا، ستتؤدي طرائق العمل الجديدة هذه في القطاع العام إلى إحداث تغييرات في ثقافة الخدمة المدنية لم تُفهم بعد. وبالالتزام مع رقمنة القطاع العام، من المتوقع أن يكون هناك نمو في الوظائف ذات التكنولوجيا العالية في القطاع العام. وقد ينشأ توتر في مكان العمل بين الأجيال الأصغر سنا التي توصف بأن لديها دراية في مجال التكنولوجيا، وقادرة على التنقل، ومرنة والأجيال الأكبر سنا التي يُنظر إليها عادة باعتبارها تفضل القواعد والسوابق وربما تتوقع أن تتواءم الإدارة مع أساليب الحوكمة الأكثر ترانزية. وإضافة إلى ذلك، سيكون لممارسات العمل من أي مكان آثار بالنسبة إلى الثقافة المؤسسية، وطرق حل المشاكل وأساليب الاتصال. وتشمل بعض الآثار الجانبية للعمل من بعد: العزلة وانعدام الاتصال البشري، مما يؤدي إلى آثار سلبية ممكنة على السلامة النفسية؛ وصعوبات في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة في المنزل؛ وعدم وجود تفاعل اجتماعي مع الأقران والجمهور، مما يؤدي إلى حالات من سوء الفهم؛ وعدم كفاية فرص التعلم وجها لوجه. ويجب معالجة هذه المسائل من أجل بناء ثقافة إيجابية للخدمة المدنية في عملية التعافي من الجائحة.

21 - وثالثاً، لا تزال هناك أنواع عديدة من أوجه عدم المساواة والفجوات الرقمية بين القوى العاملة في القطاع العام تحتاج إلى معالجة. ولا تتاح لبعض موظفي الخدمة المدنية فرص العمل من بعد بسبب عدم كفاية المعدات والبنى التحتية، مثل المكاتب، والحواسيب، والميكروفونات، ومكبرات الصوت، وأجهزة الإضاءة والحيز المناسب. وهناك أيضاً أوجه عدم مساواة تنشأ عن الدخل والموقع الجغرافي، على سبيل المثال فيما يتعلق بنطاق الإمداد بالكهرباء وتوافر وتكلفة الاتصال بالإنترنت في العديد من المناطق. ويثير بعض موظفي الخدمة المدنية مسألة ارتفاع فواتير الكهرباء أثناء العمل من المنزل، مما يثير السؤال عن كيفية توزيع التكاليف المتصلة بالعمل وحسابها في بيئة جديدة لتوزيع العمل.

22 - وهناك أيضاً تفاوت في الاستعداد على المستويات الإدارية وفيما بين الوزارات. ويلاحظ المؤلفون أن المزيد من كبار المديرين في القطاع العام أفضل تجهيزاً للعمل من بعد من المسؤولين ذوي الرتب الأدنى. ولكن في بعض السياقات، يكون لدى كبار الموظفين الذين هم من كبار السن مستويات أدنى من المهارات الرقمية وهم يفضلون الذهاب إلى المكتب لتلقي الدعم التقني من الموظفين الأصغر سنا. وهكذا يمكن أن يكون هناك تفاوت بين المستويات التراتبية. وأخيراً، قد يكون هناك عدم مساواة بين الجنسين. وكثيراً ما تؤدي النساء العاملات من المنزل المهمة الثلاثية المتمثلة في العمل كمديرة منزل، والإشراف على الأطفال (الذين قد يكونوا أيضاً يتعلمون عن طريق الإنترنت) وأداء واجباتهن كموظفات خدمة مدنية في نفس الوقت. وتواجه النساء خطر فقدان جزء من الحرية التي كن يتمتعن بها في السابق عند مغادرة المنزل للذهاب إلى العمل. وهناك تقارير تفيد بتزايد العنف العائلي خلال فترات الإغلاق الشامل. ولذلك، من المهم ضمان استفادة كلا الجنسين من العمل من المنزل بصورة متساوية وينبغي اعتبار ذلك اتجاهاً عاماً إيجابياً للمؤسسة، والأسرة والفرد.

ثالثاً - المسائل المتعلقة بالعمال الأساسيين في القطاع العام

23 - وجهت الجائحة الانتباه إلى الفئات المتفانية من القوة العاملة في القطاع العام التي تتمثل في العاملين في الخطوط الأمامية الذين يقدمون الخدمات الأساسية. وهؤلاء العاملون في الخطوط الأمامية هم عاملون في الخدمة العامة يتفاعلون بصورة مباشرة مع المواطنين أثناء أداء وظائفهم. ويمكن أن تضم هذه الفئة العاملين في المجالين الصحي والطبي، وموظفي الإسعافات الأولية، ورجال الإطفاء، والعاملين في البريد، والعاملين في الصرف الصحي وعمال التنظيفات، وسائقي وسائل النقل العام، والاختصاصيين الاجتماعيين. ولئن كانت الجائحة قد تركت 1,5 بليون طفل دون إمكانية الحصول على تعليم رسمي⁽⁶⁾، فإن فئة العاملين في الخطوط الأمامية تضم أيضاً العديد من المعلمين الذين يواصلون القدوم إلى العمل عندما تكون المدارس العامة مفتوحة لكي يستمر الأطفال في الحصول على التعليم بالحضور في المدارس. وأفراد الشرطة هم أيضاً عاملون في الخطوط الأمامية مسؤولون عن النظام العام والأمن على الصعيد الوطني أو في المناطق.

24 - ويوفر العاملون في الخطوط الأمامية الخدمات الأساسية في جميع المجتمعات المحلية في جميع أنحاء العالم، حتى في وقت الأزمة. ولا يمكن في كثير من الأحيان نقل عملهم إلى الإنترنت، ولا يمكن أيضاً التعاقد عليه بسهولة. وتنطوي طبيعة عملهم على عدم تمكنهم من أدائه من خلف مكتب أو مع توفر الحماية بحواجز زجاجية أو من المنزل أو من بعد. وهم يقومون بعملهم في الميدان، باتصال مباشر مع الجمهور. ويخاطر بعضهم بحياته على مدار الساعة لتوفير الخدمات الأساسية. فعلى سبيل المثال، أصيب عدد كبير من مسؤولي الصحة العامة بفيروس كورونا في البلدان التي ترتفع فيها معدلات الإصابة. ويتسم تقانيهم وحضورهم المستمر خلال الجائحة بالأهمية البالغة، ليس فقط للرعاية الصحية العامة اللازمة لمكافحة المرض وخفض معدل الوفيات بين عامة السكان، ولكن أيضاً لمساعدة لفئات أكثر الناس ضعفاً، الذين يتعرضون لخطر أن يتركوا خلف الركب في هذه الأوقات العصيبة.

25 - ويُعتقد أن العاملين المحليين في الخطوط الأمامية، بحكم قربهم، أكثر انسجاماً مع المواطنين وأقدر على تحديد مجالات الصعوبة والعقبات التي تواجه التنمية، فضلاً عن تحديد الفئات الضعيفة في المجتمعات المحلية والتفاعل معها. ومن بعض النواحي، يمكن اعتبارهم أيضاً أكثر خضوعاً للمساءلة بصورة مباشرة أمام المجتمعات المحلية التي يقدمون الخدمات لها. وخلال الجائحة، في العديد من البلدان، يتمتع العاملون في مجال الصحة في المجتمعات المحلية، الذين يخضعون للمساءلة أمام الحكومات المحلية، بالخبرة في استراتيجيات الاتصال مع السكان المحليين. ففي الصين، على سبيل المثال، يشارك العاملون في المجتمعات المحلية في المناطق الحضرية والريفية في رصد الحالة، حيث يقومون بأخذ درجات حرارة الجسم، وفحص الناس لمعرفة حالات الإصابة وتعقيم المباني والأماكن العامة، في حين تتولى الشرطة المدنية مهام مثل حراسة المستشفيات، ونقل المرضى وتسيير الدوريات في الشوارع.

26 - وكان قطاع الرعاية الصحية هو القطاع الذي تسببت الجائحة في إحداث أكبر ضغط ظاهر على العاملين في الخطوط الأمامية فيه في بعض البلدان، بسبب الحاجة إلى الاستجابة لعبء عمل متزايد وغير قابل للتنبؤ به خلال الجائحة. وتفرض الجائحة ضغطاً على الهياكل الإدارية للمستشفيات وموظفيها

(6) منظمة الأمم المتحدة للطفولة، نشرة صحفية، 26 آب/أغسطس 2020. متاحة على www.unicef.org/press-releases/covid-19-least-third-worlds-schoolchildren-unable-access-remote-learning-during

في بعض البلدان. وعندما تكون معدلات العدوى في أعلى مستوياتها، تصبح المستشفيات مثقلة بأعباء مفرطة ويتعرض الأطباء والممرضون لضغوط شديدة. ولم يعد الاتجاه العام المتمثل في خصخصة الرعاية الصحية أو تخفيض ميزانيات القطاع الصحي حالة سائدة بعد انتشار الجائحة. ويجب على الحكومات أن تواصل القيام باستثمارات حكيمة في نظم الرعاية الصحية التي يستطيع الناس تحمل تكاليفها، والتي تتسم بأنها عادلة ومستدامة على المدى الطويل من خلال عدم ترك أحد خلف الركب.

27 - وثبتت الجائحة الأهمية الحاسمة للقوى العاملة في القطاع العام في الخطوط الأمامية والحاجة إلى الحفاظ على جاذبية وظائفها. وفي بعض البلدان، يترك الكثيرون وظائفهم بسبب الأجور وظروف العمل غير المؤاتية. وينبغي بذل المزيد من الجهود للتخفيف من الضغط البدني الذي يعاني منه العاملون في الخطوط الأمامية بسبب ساعات العمل الطويلة أو رفع الأشياء الثقيلة. ويمكن أن تساعد أوجه التقدم المحرز في علم وتكنولوجيا التشغيل الآلي في تخفيف هذه الأعباء. ومن ناحية أخرى، لن تحل التكنولوجيا تماما محل الحاجة إلى الحصول على المساعدة الإنسانية. وينبغي أن يولي مديرو القوى العاملة في القطاع العام من ثم احتياجات العاملين من ذوي المهارات المنخفضة، فضلا عن تحسين رفاههم وظروف عملهم حتى يتمكنوا من تقديم الخدمات اللازمة للجمهور.

28 - وخلص القول أنه ينبغي للحكومات أن تحرص على تصميم خطط للاستحقاقات والتعويضات وعقود عمل معقولة لجميع أنواع العاملين في الخطوط الأمامية تعكس الطبيعة المتغيرة لعمل القطاع العام والمخاطر التي يواجهها موظفو القطاع العام. ويستحق العاملون في الخطوط الأمامية أن يعاملوا بعدالة وإنصاف. وهذا ضروري لاستمرارية الخدمات العامة، لا سيما في أوقات الاضطراب أو الأزمة. ويجب تطوير نوعية الإدارة، وإيلاء الاهتمام للرفاه البدني والعقلي. ويمكن للقيادة أن تولي اهتماما لتقديم المساعدة النفسية وتخصيص أماكن وأوقات للراحة.

29 - ومن المهم أن تقوم الحكومات بابتكار وتحديد الممارسات الجيدة لإدارة العاملين في الخطوط الأمامية التي من شأنها أن تكفل القيام باستجابة سريعة تكون فعالة ومناسبة لكل مجتمع محلي. وتشمل هذه الخدمات الشرطة، ورجال الإطفاء، وخدمات الطوارئ، وإدارة الكوارث، وتنظيم وقوف السيارات، ومراقبة حركة المرور، وضبط الحيوانات الشاردة، وإدارة أضواء الشوارع وتنظيم عمليات الدفن والكثير غير ذلك. وأخيرا، يُقترح أن تواصل الحكومات تبسيط الإجراءات، وتوفير التدريب الكافي وتحديث القوى العاملة في القطاع العام. وينبغي أن تدار عملية التوظيف والتطوير الوظيفي بعناية إذا ما أريد للقطاع العام أن يجتذب ويرعى مهارات وكفاءات جديدة.

رابعاً - التوصيات المتعلقة بالسياسات

30 - استشرافا للمستقبل القريب الذي سيكون فيه العمل المرن والاتصال عن طريق الإنترنت هو شكل العمل المعتاد في كل من القطاعين العام والخاص في العديد من البلدان، ولا سيما البلدان ذات الدخل المرتفع والمتوسط، ستقدم الخدمات العامة عن طريق الإنترنت بصورة متزايدة. ومن الأمثلة على ذلك تطبيقات اقتناء أثر مخالطي المرضى في المجال الصحي، وتجهيز الطلبات المتعلقة باستحقاقات الضمان الاجتماعي، وخدمات التوظيف والكثير غيرها. ولضمان عدم ترك أحد خلف الركب، ينبغي إنشاء المزيد من مراكز الخدمات العامة واستحداث بروتوكولات الخدمات، لتوفير خدمة مصممة على نحو أفضل لتلبية احتياجات محددة للفئات الضعيفة والفئات المستهدفة من المواطنين. ويمثل كوفيد-19 اختبارا حاسما لمعرفة

كفاءة ونزاهة القطاع العام. ولئن كان المؤلفون يلاحظون أن المسؤولين الحكوميين، عموماً، مؤهلون ومتقانونون في عملهم، يمكن استخلاص دروس من الجائحة فيما يتعلق تحديداً بأنواع جديدة من عقود العمل، والابتكارات في التوظيف وتوفير التدريب المتصل بالمرحلة الانتقالية المتوقعة في الإجراءات الإدارية ومعايير أماكن العمل.

أنواع جديدة من عقود العمل

31 - لا يتواءم الاتجاه العام إلى العمل المرن مع الاتجاه العام الناشئ من الجائحة بسبب الضرورة فقط، بل يتماشى أيضاً مع الاتجاهات العامة الأعم في القطاع الخاص حيث ينمو "اقتصاد العربة" من حيث الحجم. وهو يعكس أيضاً تقضيل الأجيال الشابة، التي تبدي قدراً أقل من الاهتمام بإيجاد عمل لمدى الحياة ولكنها تسعى بالأحرى إلى إيجاد تحديات مستمرة في مساراتها المهنية. ويتعين على الحكومات وضع مخططات مناسبة لإدارة العمل المرن والعمل التعاقدى للقوى العاملة في القطاع العام. وسوف يتعين إعادة النظر في قوانين العمل لكي تعكس ظروف العمل المرن. وينبغي تحقيق توازن بين حماية حقوق العمال وتقديم الخدمات العامة. وسوف يتعين تنقيح ساعات الدوام وقواعده لكي تتماشى مع الممارسات الجديدة. ويجب إنقاء الآثار غير المقصودة المترتبة على العمل المرن، والعقود المرنة وغير ذلك من طرائق العمل الجديدة في القطاع العام. ويتعين أيضاً تناول مسائل مثل الشعور بعدم المساواة بين أصحاب العقود القديمة والجديدة والمخاوف المتعلقة بالأمن الوظيفي.

32 - ومن الممكن من ثم أن نلاحظ قوى عاملة "مختلطة" بدرجة أكبر في المستقبل القريب، تتألف من بعض العاملين بوظائف مدى الحياة، والبعض بوظائف محددة المدة والبعض بعقود قصيرة الأجل جداً. ويجب أن يراعى وضع ترتيبات جديدة: ملاءمة الناس في الهياكل والثقافات الحكومية؛ والتفاعلات بين القوى العاملة "التقليدية" والقوى العاملة "للعصر الجديد"؛ ومسارات التقدم الوظيفي؛ ومنافع الحماية الاجتماعية. وكل هذا، إضافة إلى إمكانية الأخذ بترتيبات العمل من المنزل أو من أي مكان، يجعل مستقبل القوى العاملة في القطاع العام مثيراً ومليناً بالإمكانات.

33 - وسوف يتعين على جميع المؤسسات العامة أيضاً مراجعة السياسات، والقواعد والأنظمة التقليدية في مجال إدارة الموارد البشرية بحيث تشمل العمل المرن. ويمكن أن تشمل المراجعة ساعات العمل في المكتب، وعناوين البريد الرسمية، ومحطات العمل والمعدات التي ترتبط بالمكتب المادي مثل آلات القهوة، والطابعات والحواسيب المكتبية. ومن المقرر أن يُبحث في هذه السياسات بالتفصيل بالنسبة إلى مختلف أنواع عمل القطاع العام والقوى العاملة. وأخيراً، ينبغي للحكومات أن تضع بروتوكولات ومبادئ توجيهية لتقييم الأداء في نظم العمل المرن الجديدة. وسيساعد ذلك على مواءمة التوقعات من القوى العاملة في القطاع العام التي ينتظرها الرؤساء، والموظفون، والمواطنون والسياسيون.

عمليات التوظيف المبتكرة

34 - تحتاج القوى العاملة في القطاع العام إلى امتلاك مهارات تتجاوز الإلمام الأساسي بالقراءة والكتابة والحساب، وتشمل الذكاء العاطفي، والقدرة على التعاطف، والابتكار، ومهارات الريادة في الأعمال. ويتسم الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية بأنه ضروري أيضاً في القطاع العام. ولا يقتصر ذلك على المهارات الأساسية في تشغيل الحاسوب بل يشمل أيضاً المهارات المتعلقة بالكشف عن الأخبار الزائفة، وتقنيات الاتصال

عبر الإنترنت، والتمثيل البصري للبيانات، وتحليل البيانات، وإدارة الاجتماعات والمؤتمرات عن طريق الإنترنت وغير ذلك من أدوات الإنترنت لتعزيز الإدارة الفعالة للأفرقة والمشاريع. وينبغي أن تدمج عملية التوظيف من ثم أيضاً طرقاً لاختبار أو قياس مستويات هذه المهارات من أجل النجاح في بناء قوة عاملة عالية القدرات في القطاع العام.

35 - وينبغي للحكومات أن تواصل الاستثمار في التكنولوجيا المتعلقة بعمليات التوظيف، مثل الإعلانات عن الوظائف والامتحانات والمقابلات. ويمكن أيضاً استخدام البيانات الرقمية أو البصمات الرقمية لتقييم مدى الملاءمة للوظائف. وبصرف النظر عن نوع العمالة، ينبغي أن تكون عمليات التوظيف عموماً عادلة، وشفافة، وخاضعة للمساءلة وفعالة. وأخيراً، في ضوء المناقشة المذكورة أعلاه بشأن تنشيط العاملين في الخطوط الأمامية وإضفاء الطابع المحلي على القوة العاملة في القطاع العام، من المهم إيلاء اهتمام خاص لتوظيف عمال مؤهلين على المستوى المحلي.

الاستمرار في التدريب ذي الصلة

36 - قد تتضمن الثقافة المتعلقة بالمديرين في القطاع العام الآن التعامل مع العمل من بعد بتعاطف وتعلم تقاسم المسؤوليات مع الموظفين، وإعطاء المزيد من الاستقلالية لأعضاء أفرقتهم مع البقاء على اتصال معهم. وتعمم بعض الحكومات تعليمات على المديرين لتحسين استخدام العمل من بعد. ويمكن لجميع الحكومات أن تتعلم بعضها من بعض وأن تعتمد معاً مبادئ توجيهية جديدة. ويجب أن يجري التدريب على مجموعات المهارات الجديدة هذه وينبغي أن يهدف إلى بناء القدرات على استخدام أدوات التداول عن طريق الفيديو لعقد الاجتماعات، والتدريب المهني وتقاسم المعلومات البالغة الأهمية في الوقت الحقيقي. وسيؤدي ذلك إلى زيادة عدد المشاركين في التدريب، والاجتماعات والمؤتمرات. وسيساعد على خفض التكاليف بالنسبة إلى المشاركين والمؤسسات من حيث المكان واللوجستيات. ويمكنه، عندما يدار بشكل جيد، أن يعزز أيضاً تقاسم المعلومات. ويمكن إدخال أساليب جديدة لإقامة الشبكات عبر منصات على الإنترنت. ومن شأن ذلك أن يعزز العمل التعاوني بين الوكالات. وباختصار، يمكن أن تتطور أساليب العمل بطريقة إيجابية بالنسبة إلى القوى العاملة في القطاع العام.

37 - ويجب على القطاع العام إيجاد فرص متساوية لتوفير القدرات الرقمية بغض النظر عن الموقع الجغرافي، والجنس، والعمر والرتبة. وينبغي أيضاً إيلاء اهتمام خاص على المستوى المحلي حيث يتخلف العديد من المسؤولين الحكوميين عن القوى العاملة في القطاع العام على المستوى الوطني من حيث الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية. وإلى جانب الاستثمار في عملية الرقمنة - تعزيز البنى التحتية وحماية البيانات - ينبغي من ثم أن يكون هناك تدريب للقوى العاملة في الخدمة العامة بأكملها. والآن، بعد أن أصبح التدريب عن طريق الإنترنت يمارس على نطاق واسع، يمكن للحكومات أن تنتظر في التعاون لتوفير هذا التدريب سوية. ويمكن أن تقوم مدارس متخصصة في الإدارة العامة والسياسة العامة بتنفيذ هذه البرامج التدريبية.

خامسا - خاتمة

38 - تكشف الجائحة عن أجزاء من القطاع العام تتطلب تنمية القدرات مثل التنسيق في أوقات الأزمات، وقدرات النظم الصحية، وسياسات التعافي الاقتصادي والاجتماعي. والأهم من ذلك أنها تعجل بالاتجاه العام نحو الرقمنة والعمل المرن في القطاع العام. وتفتح الباب أمام إمكانيات لاعتماد طرائق عمل جديدة،

باستخدام التكنولوجيا، وأنواع جديدة من العقود في القطاع العام. وهي تنكزنا أيضاً بالدور المحوري للعاملين في الخطوط الأمامية في قطاع الصحة والقطاعات الأخرى، وبمدى أهمية تعزيز قدرة القوى العاملة في القطاع العام على المستوى المحلي.

39 - وستكون الحكومات في وضع أفضل يتيح لها الاستجابة للأزمات في المستقبل عن طريق تصميم مستقبل العمل في قطاعها العام وقواها العاملة من خلال الاستناد بعناية إلى الدروس المستفادة مؤخرًا. ويجب أن نأخذ في الاعتبار الفجوة الرقمية داخل القوى العاملة، والقوى العاملة "المختلطة" الجديدة، ومزايا ومسائير طرائق العمل الجديدة، والحاجة إلى إعادة الاستثمار في العاملين في الخطوط الأمامية والقوى العاملة في القطاع العام المحلي. وأخيراً، يعاني العالم من اضطرابات واسعة النطاق بسبب جائحة كوفيد-19. وفي المستقبل، سيحتاج جميع القادة والمديرين إلى مستوى عالٍ من الوعي من أجل ممارسة أسلوب قيادي يقوم على رؤية تركز على رفاه البشر لتوجيه العالم نحو تعافٍ مطرد والعودة إلى المسار الصحيح فيما يتعلق بخطة عام 2030.