

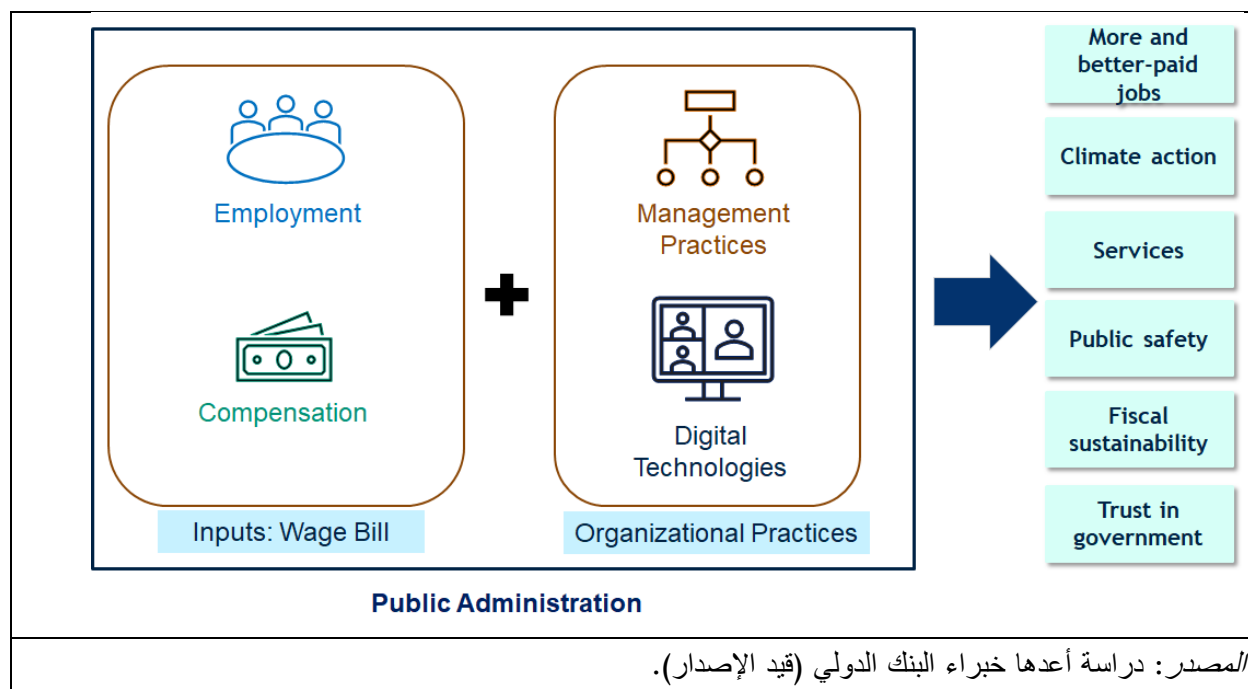
أداء القوى العاملة في القطاع العام (الحكومي) وازدهارها وتطورها

ملخص تنفيذي

يتناول هذا التقرير سبل الارتقاء بأداء نحو 400 مليون عامل بالقطاع العام في العالم لوظائفهم الحكومية الأساسية. إن تحقيق نواتج إنمائية أفضل—مثل خلق المزيد من الوظائف الأعلى أجراً، وتحسين التعليم وتقديم الخدمات الصحية، والتخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه، والسلام والأمن، والاستدامة المالية، واستعادة ثقة المواطنين في الحكومة—يتطلب وجود دولة قادرة على تحقيق كل هذا. هذه القدرة تتوقف إلى حد كبير على مهارات القوى العاملة بالقطاع الحكومي ومحفزاتها، سواء مقدمي الخدمات الذين يتعاملون يومياً مع المواطنين أو الإداريين المسؤولين عن الشؤون المالية لهؤلاء العاملين في الخطوط الأمامية ومتابعتهم والإشراف عليهم.

يرتكز التقرير على إطار مفاهيمي يعتمد فيه أداء القوى العاملة على مزيج من المدخلات والممارسات التنظيمية لتحويل تلك المدخلات إلى مخرجات (الشكل 1 ES). وتمثل فاتورة الأجور، أو عدد موظفي القطاع العام (الحكومي) وجودتهم وتعويضاتهم، أحد هذه المدخلات الرئيسية. وتتألف ممارسات المؤسسات من ممارسات الإدارة واستخدام التكنولوجيا الرقمية في مكان العمل. وتشمل ممارسات الإدارة إدارة الأداء، والتدريب، والتعاون، والمشاركة المجتمعية، والنزاهة والشفافية، وجميعها تؤثر على تحفيز القوى العاملة وإنتاجيتها. وقد أثرت التكنولوجيات الرقمية بشكل كبير على إنتاجية شركات القطاع الخاص، وكانت بالمثل ذات تأثير هائل على القطاع العام (الحكومي). كما يركز التقرير على التفاعل بين التكنولوجيات الرقمية والقوى العاملة—لا سيما على كيفية تأثير هذه التكنولوجيات على إدارة القوى العاملة، ومن ثم على كيفية تأثير مهارات العمال والمديرين على استيعاب هذه التكنولوجيات في مكان العمل. ورغم تركيز التقرير على القوى العاملة في القطاع العام، فإنه يغفل تناول اثنين من العوامل المهمة لقدرة الدولة، وهما اللوائح والهيكل التنظيمي للدولة.

الشكل 1 ES. محددات أداء القوى العاملة وتحديات التطوير الأساسية



الإدارة العامة	Public Administration
المدخلات: فاتورة الأجور	Inputs: Wage Bill
التوظيف	Employment
الأجور والتعويضات	Compensation
الممارسات التنظيمية	Organizational Practices
الممارسات الإدارية	Management Practices
التكنولوجيات الرقمية	Digital Technologies
وظائف أكثر وأجور أعلى	More and better-paid jobs
العمل المناخي	Climate action
الخدمات	Services
السلامة العامة	Public safety
استدامة المالية العامة	Fiscal sustainability
الثقة في الحكومة	Trust in government

يستند التقرير إلى مجموعة كبيرة من الأبحاث الأكاديمية الدقيقة والبيانات الأصلية على المستوى الجزئي، والتي أنتج معظمها مختبر البيروقراطية التابع للبنك الدولي. هذه المجموعات من البيانات على النحو التالي:

- **مؤشرات البيروقراطية العالمية (WWBI).** مؤشرات البيروقراطية العالمية هي عبارة عن مجموعة بيانات عابرة للحدود حول التوظيف والتعويضات (الأجور والمكافآت) في القطاع العام/الحكومي، حيث يستفيد من أكثر من 67 مليون ملحوظة من مسوحات الأسر المعيشية والقوى العاملة في 151 بلداً في الفترة من عام 2000 حتى 2022.
- **مسوحات موظفي القطاع العام (الحكومي).** أجرى المختبر مسوحات للعاملين في القطاع العام في 30 دولة، استطلع فيها آراء أكثر من 200 ألف شخص. تعد هذه المجموعة أكبر مستودع من البيانات من نوعه في العالم. كما تعد جزءاً من **المسح العالمي للموظفين العموميين (GSPA)**، وهو مبادرة عالمية وثمره للتعاون بين البنك الدولي والشركاء الأكاديميين وتستخدم استطلاعات المختبر، بالإضافة إلى استطلاعات إضافية أجراها الشركاء، لإنشاء مجموعة أساسية من المؤشرات العابرة للحدود الوطنية حول إدارة الموارد البشرية.

يتألف التقرير من فصول مخصصة لكل من المحركات الثلاثة الرئيسية لأداء القوى العاملة، وهي: فاتورة الأجور، التي تم تفكيكها إلى ممارسات توظيف وتعويضات؛ وممارسات الإدارة؛ وتكنولوجيات رقمية.

فاتورة الأجور: ضمان توافر القوى العاملة المناسبة لدى الحكومات بأجور عادلة وكفوة

يشكل عام، تعاني القوى العاملة الحكومية في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل من نقص في الموظفين لكنها، على خلاف التصورات الشائعة، تحصل على أجور أعلى من نظرائها في القطاع الخاص. غير أن هذا التوصيف العام يخفي تفاصيل أكثر دقة، حيث إن هناك سوء توزيع مهني وإقليمي للموظفين، مما يتسبب في فائض نسبي في بعض أنواع العمالة وفي المناطق الحضرية. فإذا كانت الحكومات تدفع أجوراً أعلى من القطاع الخاص في المتوسط، فإن هذا لا يعني أن أجور الحكومة مرتفعة، إذ يؤدي القصور في هيكل التعويضات إلى أجور غير تنافسية لبعض المهارات التي تنسم بزيادة الطلب عليها. إلا أن هذه الحقيقة المنمقة شكلياً تشير إلى إعطاء الأولوية لإصلاح تعويضات وأجور القطاع العام (الحكومي)، بدلا من تقليص حجم القوى العاملة به، من أجل الحصول على قوى عاملة فعالة ومستدامة مالياً.

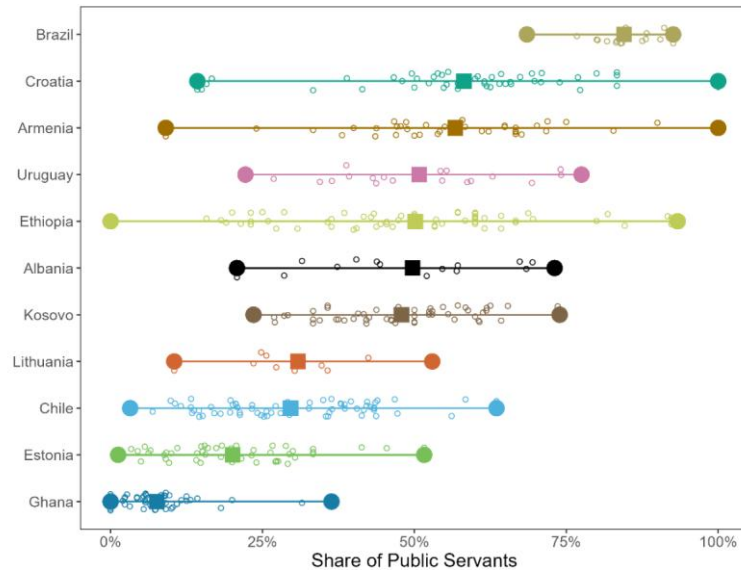
الحكومات ليس لديها عدد كاف من الموظفين للوظائف الأساسية. وفي البلدان الأشد فقراً، تكون القوى العاملة في القطاع العام أقل، سواء من حيث نصيب الفرد أو كنسبة من إجمالي التوظيف. هذا النقص النسبي في العمالة يؤثر سلباً على تقديم الخدمات لأن القوى العاملة في القطاع العام تتركز في هذا القطاع. فأكثر من 45% من العاملين في القطاع العام في البلدان منخفضة الدخل، و55% في البلدان متوسطة الدخل، يعملون في قطاعات الصحة والتعليم والسلامة العامة. ونظراً لمواردها المحدودة، تواجه البلدان الفقيرة نقصاً حاداً في الموظفين العاملين في هذه الوظائف الحيوية، والذي يمكن معالجته جزئياً فقط بالتوزيع الأفضل للموظفين. على سبيل المثال، يقل نصيب الفرد في وظائف ضباط الشرطة في البلدان المتأثرة بالهشاشة والصراعات والعنف بمقدار النصف عنه في البلدان الأفضل أمناً، رغم الحاجة الأكبر للأمن والقانون والنظام في هذه السياقات بالتحديد. كما تواجه البلدان الفقيرة نقصاً في الموظفين العاملين في تحصيل الإيرادات المحلية — حيث يزيد نصيب الفرد في عدد موظفي الضرائب في البلدان مرتفعة الدخل عنه في البلدان منخفضة الدخل بتسعة أضعاف — مما يضر بقدرتها على تدبير الموارد اللازمة لتقديم هذه الخدمات.

وغالبا ما تتفاقم مشكلة نقص العمالة نتيجة تدني مستوى المهارات لدى موظفي القطاع العام. فعلى سبيل المثال، يُظهر مسح أجري في إطار لوحة معلومات سياسات التعليم التابعة للبنك الدولي أن معظم معلمي المدارس الابتدائية في عشرة بلدان منخفضة ومتوسطة الدخل لا يمتلكون الكفاءة الكافية في المواد التي يدرّسونها. كما تكشف تقييّمات المهارات للعاملين بقطاع الصحة في تسعة بلدان بمنطقة أفريقيا جنوب الصحراء باستخدام مقتطفات سريعة، أن معدل دقة التشخيص لدى الأطباء لا يتجاوز 67%. ورغم صعوبة تقييم المهارات لدى موظفي الإدارة، تكشف استطلاعات مختبر البيروقراطية أن العديد من الموظفين المدنيين، كما هو الحال في إثيوبيا، يفتقرون إلى القدرة على استخدام برمجيات القياس في العمل.

أحد الأسباب الرئيسية لضعف مهارات القوى العاملة هو تدني الجدارة والشفافية في التوظيف. على المستوى الوطني، في البلدان التي تقع في نفس نطاق الدخل، تنخفض المنافسة المفتوحة بكثير عن المعيار البالغ 100% نظراً لطول فترة خدمة الموظفين المدنيين. فعلى سبيل المثال، التحق ما يقرب من 30% من الموظفين العموميين في أرمينيا وإثيوبيا وأوروغواي؛ وأكثر من 70% من موظفي الصحة في مالي ومدغشقر بالوظائف الحكومية دون المرور بعملية اختيار تنافسية. ويمكن للاختبارات التحريرية التي تقيس مستوى الكفاءة الوظيفية أن تساعد في ضمان تعيين موظفين أكفاء. ومع ذلك فإن هذه الاختبارات لا تستخدم بشكل منتظم على مستوى جميع الوظائف الحكومية (الشكل 2 ES). حتى عند إجراء الاختبارات، فإنها تقيم المعرفة القانونية في المقام الأول، وليس الكفاءة الوظيفية.

القطاع العام هو أكبر مصدر للوظائف بأجر والرسمية في البلدان الفقيرة، خاصة للنساء. ورغم انخفاض نصيب القطاع العام من إجمالي حجم التوظيف في البلدان منخفضة الدخل، فإنه لا يزال يمثل نسبة كبيرة من التوظيف في القطاع الرسمي. إذ يشكل التوظيف في القطاع العام 30% من الأجور و38% من التوظيف الرسمي على مستوى العالم، ويرتفع إلى 58% من التوظيف الرسمي في البلدان المتأثرة بالهشاشة والصراعات والعنف. ويتسم القطاع العام بأنه أكثر مراعاة للمساواة بين الجنسين في التوظيف، حيث تمثل النساء 46% من القوى العاملة فيه، مقارنة بنحو 33% في القطاع الخاص الرسمي. كما تنتقل فجوة الأجور بين الجنسين في القطاع العام، حيث تحصل النساء في المتوسط على 88% من أجور الذكور، مقارنة بنحو 74% من أجور الذكور في القطاع الخاص. واختارت النساء العمل في القطاع العام لتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، ومزايا أكبر، وأمان وظيفي؛ كما يوفر القطاع العام نسبة أعلى في وظائف التدريس والرعاية الصحية، وهي وظائف جرى العرف على اعتبارها أكثر ملاءمة "للإناث". وتؤكد أهمية القطاع العام (الحكومي) كجهة توظيف رسمي على القيود التي تحكم سياسات التوظيف في "تحديد الحجم المناسب للعمالة في الحكومة"، حيث إن أي محاولات جادة لتقليص العمالة بسبب مشكلات المالية العامة ستؤدي إلى نقص في وظائف القطاع الرسمي، خصوصا للنساء.

الشكل 2 ES: الاستخدامات المختلفة لاختبارات التعيين في الوظائف الحكومية



ملاحظة: تمثل كل دائرة نسبة العاملين في القطاع العام الذين عُيّنوا بناءً على نتيجة امتحان تحريري، وذلك على مستوى المؤسسات الحكومية. أما المربع فيرمز إلى المتوسط الوطني للحصص على مستوى المؤسسات.

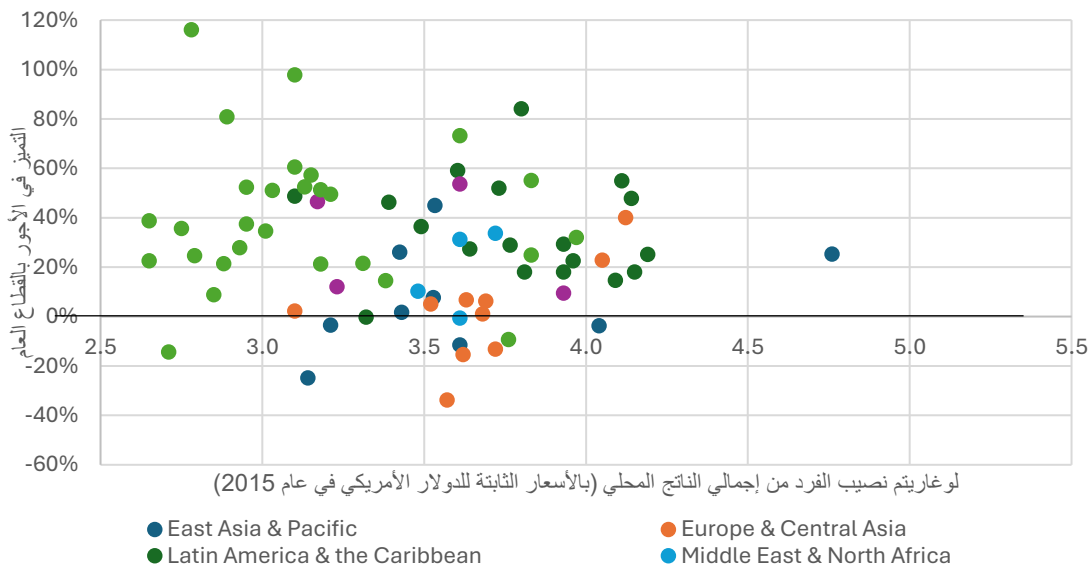
المصدر: المسح العالمي للموظفين العموميين.

البرازيل	Brazil
كرواتيا	Croatia
أرمينيا	Armenia
أوروغواي	Uruguay
إثيوبيا	Ethiopia
ألبانيا	Albania
كوسوفو	Kosovo
ليتوانيا	Lithuania
شيلي	Chile
إستونيا	Estonia
غانا	Ghana
نسبة الموظفين العموميين	Share of public servants

عادة ما تدفع الحكومات أجوراً أعلى في المتوسط مقارنة بالسوق، سواء القطاع الخاص كله أو القطاع الخاص الرسمي. فالعاملون بالقطاع العام يحصلون على رواتب أسبوعية تزيد بنسبة 21% عن نظرائهم في القطاع الخاص؛ وتزيد بنسبة 9% عند مقارنتهم بالعمال في القطاع الخاص الرسمي فقط. ويتجلى هذا التميز في أجور القطاع العام في 91 من أصل 115 بلداً تتوفر عنها بيانات في مؤشر البيروقراطية العالمية. ويزيد هذا التميز في البلدان منخفضة الدخل (الشكل 3 ES). كما يحصل المعلمون والعمال في القطاع العام الصحي على أجور أفضل من نظرائهم في القطاع الخاص. هذا التميز إجمالاً، والذي ينعكس على المزايا الوظيفية، مثل المعاشات والتأمين الصحي والأمان الوظيفي، يزداد أكثر في القطاع العام (الحكومي).

يمكن أن يؤدي هذا التميز في التعويضات (الأجور والمكافآت) إلى تزايد الإقبال على وظائف القطاع العام وامتداد فترات البطالة الطوعية، مما يؤثر سلباً على نواتج سوق العمل بشكل عام. ففي البوسنة والهرسك، على سبيل المثال، أظهر مسح أعدّه مختبر البيروقراطية لقياس تفضيلات العمال بين القطاعين العام والخاص أن 48% من الباحثين عن عمل يفضلون العمل في القطاع العام، مقارنة بنحو 28% يفضلون وظائف القطاع الخاص. كما أن الأفراد الذين يفضلون العمل في القطاع العام يبقون، في المتوسط، دون عمل لمدة أطول بنحو 31 أسبوعاً مقارنة بنظرائهم الذين يفضلون القطاع الخاص. وقد لوحظ هذا النمط من الانتظار في العديد من البلدان الأخرى.

الشكل 3 ES: العاملون في القطاع العام عادة ما يحصلون على أجور أعلى من نظرائهم في القطاع الخاص



ملاحظة: المحور الرأسي يوضح تميزاً في الأجور للقطاع العام مقارنة بجميع موظفي القطاع الخاص من أصحاب الأجور.
المصدر: مؤشرات البيروقراطية العالمية.

التميز في الأجور بالقطاع العام	Public sector wage premium
--------------------------------	----------------------------

لوغاريتم نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي (بالأسعار الثابتة للدولار الأمريكي في عام 2015)	Log GDP per capita (Constant 2015 USD)
شرق آسيا والمحيط الهادئ	East Asia & Pacific
أمريكا الشمالية	North America
أوروبا وآسيا الوسطى	Europe & Central Asia
جنوب آسيا	South Asia
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	Latin America & Caribbean
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	Middle East & North Africa
أفريقيا جنوب الصحراء	Sub-Saharan Africa

في الوقت ذاته، تفتقر هياكل الأجور في القطاع العام إلى المرونة اللازمة لجذب المهارات المطلوبة بالحاح. فالتميز في الأجور والمكافآت بالقطاع العام أقل بالنسبة لذوي المهارات الأعلى، مما يجعله أقل تنافسية فيما يتعلق بالتعويضات والأجور المقدمة لهذه الفئة. فموظفو القطاع العام من الحاصلين على مؤهلات عليا يتميزون في التعويضات والأجور عن نظرائهم في القطاع الخاص الرسمي بنسبة تصل إلى 6%، بينما يتميز الحاصلون على التعليم الثانوي في الأجور بنسبة 15%. وفي بعض الحالات، قد يكون التميز في التعويضات والأجور عند الشريحة الأدنى لتوزيع الأجور ضرورياً لضمان أجور معيشية كافية للعمال ذوي المهارات المحدودة، خاصة في البلدان منخفضة الدخل. كما أن هياكل الأجور في القطاع العام أكثر استواء من تلك الموجودة في القطاع الخاص. وتُعدّ نسبة ضغط الأجور—التي تقيس نسبة الأجر عند الشريحة المئوية التسعين إلى الأجر عند الشريحة المئوية العاشرة في توزيع الأجور—أقل في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص، ويكون هذا الفارق أكثر وضوحاً على نحو خاص في البلدان منخفضة الدخل.

كما يمكن أن تتفاوت رواتب القطاع العام بين الموظفين الذين يتمتعون بمهارات وسنوات خبرة متماثلة. وأحد أسباب هذا التفاوت هو أن درجات رواتب القطاع العام غالباً لا تكون مبنية على تقييمات وظيفية قوية، وهي عملية قياسية لتصنيف الدرجات الوظيفية وفقاً لتركيبية السمات الخاصة بوظيفة ما. وثمة أسباب أخرى تتمثل في ارتفاع نسبة البدلات والمكافآت في الرواتب بطريقة تفتقر إلى المساواة بين جميع العاملين في القطاع العام. ففي كرواتيا، على سبيل المثال، كان هناك أكثر من 560 بدلاً وعلاوة يمكن منحها للعاملين في القطاع العام حسب المكان وخصائص العامل؛ وفي الكاميرون وإندونيسيا، كانت الحوافز والبدلات التي تصرف مقابل حضور الاجتماعات وورش العمل تستخدم بشكل تقديري كرواتب فعلية، وكانت، في حالة الكاميرون، تعادل ثلاثة أضعاف الأجور الأساسية للموظفين المدنيين. أما في البرازيل، فبلغ التفاوت في أجور الموظفين المعيّنين في الوظائف نفسها وبسنوات خبرة متماثلة عشرة أضعاف. هذا التفاوت يشبط يؤدي إلى الشعور بالإحباط والاستياء ويرفع فاتورة الأجور دون أن يرفع إنتاجية العامل.

يمثل إصلاح ممارسات الأجور والمكافآت أولوية للسياسات من أجل توظيف المواهب المطلوبة بشدة، وتحفيز الأداء، وإزالة تشوهات سوق العمل، وتحقيق استدامة المالية العامة. وعلى الحكومات مراقبة التميز في الأجور وعدد المتقدمين لكل وظيفة شاغرة عن كثب لتوجيه سياسات الرواتب، مع ضمان أن يدفع القطاع العام أجوراً تتناسب مستويات المعيشة لموظفي الدرجات

الأدنى. كما على الحكومات إعطاء الأولوية للإصلاحات الهيكلية للحد من انعدام المساواة في الأجور بين العمال ذوي المهارات والخبرات المماثلة، وتوجيه حوافز الأداء للوظائف ذات النتائج القابلة للقياس. ورغم عدم وجود علاقة عابرة للحدود الوطنية بين حجم فاتورة الأجور (الذي يقاس إما كحصة من إجمالي الناتج المحلي أو كإيرادات حكومية) والاستدامة المالية، تشكل فاتورة الأجور حصة كبيرة من موارد الحكومة. فقتلغ 26% من الإنفاق الحكومي في البلدان مرتفعة الدخل، و28% في البلدان منخفضة الدخل. وقد تسببت العديد من الصدمات الاقتصادية في ضغوط كبيرة بفعل الديون في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل، خاصة مع احتمال تعرض هذه البلدان للاضطرابات الاقتصادية المستقبلية. ولذا تحتاج الحكومات في الغالب إلى النظر في تخفيض فاتورة الأجور في أوقات الأزمات المالية. ويشير هذا التقرير إلى أن هذه الإصلاحات يجب أن تعطي الأولوية لتحسين كفاءة الأجور والمكافآت بالقطاع العام بدلاً من تقليل فرص العمل.

ثمة أولوية أخرى تتمثل في التركيز على إصلاحات القوى العاملة في المؤسسات والجهات المعنية بتحصيل الإيرادات الحكومية لزيادة الإيرادات المحلية. فإذا كان إصلاح الأجور والمكافآت يؤدي إلى توفير محتمل في فاتورة الأجور، فإن تحقيق التوازن بين أهداف تقديم الخدمات والاستدامة المالية سيتطلب المزيد من الموارد. ويمكن أن يؤدي إصلاح الإدارة الضريبية إلى زيادة كبيرة في الإيرادات المحلية، خاصة في البلدان التي يصعب فيها إصلاح السياسات الضريبية. ويعد تحسين أداء موظفي الضرائب أمراً أساسياً لتعزيز قدرة جهات التحصيل، نظراً لأن فاتورة الأجور تشكل 70% من النفقات التشغيلية لهذه الجهات. ويمكن أن تؤدي زيادة التوظيف وتطبيق إصلاحات مستهدفة في التوظيف والتعويضات والأجور إلى تحسين قدرات السلطات الضريبية. على سبيل المثال، تتميز سلطات التحصيل في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل بانخفاض معدلات التوظيف والاستغناء، مما يصعب من استقطاب المواهب التي تحتاجها المهارات المتطورة بسرعة لإدارة البيانات ومراجعة الحسابات للأغراض القضائية واكتشاف الاحتيال. وفي البلدان منخفضة الدخل، يعمل ما يقرب من 40% من موظفي الضرائب في وظائف ذات اختصاصات "عامة"، مقارنة بنحو 20% في البلدان مرتفعة الدخل.

ممارسات الإدارة: تحفيز القوى العاملة في القطاع العام (الحكومي) وتزويدها بالمهارات

تحدد ممارسات الإدارة كيفية مكافأة العمال وتحفيزهم على الإنتاج عند مستوى معين من الأجور. ويتناول التقرير خمس مجموعات من ممارسات الإدارة—عملية التقييم السنوي للأداء، التي جرت العادة على أنها تمثل الآلية الرئيسية للمساءلة والمكافآت؛ والمشاركة المجتمعية، التي يمكن أن تكون فعالة في زيادة المساءلة أمام المواطنين وتعزيز المحفزات لتقديم الخدمة العامة؛ والممارسات التي تعزز النزاهة والثقة بين العاملين في القطاع العام؛ والتعلم المستمر لتطوير القدرات التكنولوجية والسلوكية؛ والتعاون، لاسيما بين الهيئات والأجهزة.

يتم وضع إطار عملي لهذه الممارسات الخاصة بالإدارة من خلال رؤيتين عالميتين—الإدارة من أجل النتائج والإدارة من خلال التمكين. الرؤية الأولى، التي يشجع استخدامها بالقطاع الخاص، تتضمن تحديد أهداف قابلة للقياس، والمتابعة المنتظمة لتلك الأهداف، ومحفزات لأداء العمال المرتبطين بمجموعة من المؤشرات. والنهج، المرتكز على إطار الأصيل-الوكيل

ونظرية الحوافز، يفترض ضمناً أن العمال، إذا أُتيحت لهم الاختيار، سيفضلون التهرب من العمل، وبالتالي يجب مراقبتهم ومحاسبتهم لكي يعودوا للعمل. ويستفيد النهج الثاني من الدراسات النفسية على "نظرية تقرير المصير"، ويستند إلى افتراض أن الوزارات، على عكس معظم الشركات، هي مؤسسات ذات رسالة وأن لدى العمال دافع جوهري لخدمة الجمهور. لذلك، يجب على المديرين أن يرسخوا لدى العمال الإحساس بالهدف من خلال ربط عملهم اليومي بالغاية الأوسع المتمثلة في خدمة المجتمع، وأن يمنحهم الاستقلالية في أداء مهامهم.

إن تقييمات الأداء، التي عادة ما شكلت الآلية الرئيسية للإدارة بالنتائج، لا تطبق بشكل جيد. وكشفت استطلاعات مختبر البيروقراطية في العديد من البلدان أن نسب كبيرة من الموظفين—87% من العاملين في قطاع الصحة بكمبوديا، و56% من معلمي مدغشقر، ونحو 20% من الموظفين المدنيين في أرمينيا وأوروغواي—لا يخضعون لأي تقييم رسمي للأداء. كما أن المحادثات غير الرسمية المنتظمة مع مديريهم محدودة أيضاً في إثيوبيا والفلبين ورومانيا. والنساء أقل احتمالاً لتقييم أدائهن. حتى عند إجرائها، فإن هذه التقييمات تميل إلى السطحية. وفي رومانيا، أفاد ما يقرب من 95% من المشاركين بحصولهم على أعلى تقييم في آخر تقييم لأدائهم. هذه التقييمات للأداء إذا طبقت بشكل جيد، فإنها تشكل عنصراً هاماً لتحفيز الموظفين. وترصد استطلاعات أجراها مختبر البيروقراطية في مجموعة متنوعة من البلدان—ليبيريا، والبوسنة والهرسك، ورومانيا—وجود علاقة إيجابية بين الإجراءات المتخذة على مستوى المؤسسة لإدارة جودة الأداء وبين تحفيز الموظفين.

تواجه النساء تحيزاً في تقييمات الأداء وتمثيلاً أقل في المناصب القيادية بالإدارات العامة. ففي إثيوبيا، على سبيل المثال، تقل بشكل ملحوظ احتمالات حصول النساء على أعلى التقديرات في الأداء مقارنة بنظرائهن من الرجال، حيث حصلت 39% فقط من النساء على أعلى تقييم مقارنة بنحو 52% من الرجال. وفي مولدوفا، كشف مسح أجراه مختبر البيروقراطية الذي رصد التحيز بسبب النوع الاجتماعي وخاصة ضد المرأة في وكالات إنفاذ القانون عن تدني احتمالات حصول النساء على تقييمات أعلى في الأداء، حيث أبلغت 38% من النساء عن تعرضهن للتمييز في قرارات الترقية بسبب التزامتهن الأسرية الأكبر. وتظهر بيانات مؤشر البيروقراطية العالمية WWBI أن النساء يشغلن أكثر من 50% من الوظائف الإدارية والمهنية بالقطاع العام بينما لا يشكلن سوى 34% في المناصب الإدارية العليا. هذا التمييز المهني الراسي في ظل نقص عدد النساء في المناصب القيادية، حتى في قطاعات مثل التعليم والرعاية الصحية التي توظف أعداداً كبيرة نسبياً من النساء، هو السبب الرئيسي في فجوة الأجور بين الجنسين بالقطاع العام.

نظراً لصعوبة القياس الموضوعي للأداء في الإدارة العامة، ينبغي إعادة توجيه تقييمات الأداء نحو "الإدارة من خلال التمكين". ويجب أن تصبح تقييمات الأداء قنوات لإجراء محادثات منتظمة بين المشرفين والموظفين حول الأداء بغية مواءمة المهام الفردية للموظفين العموميين مع أهداف المؤسسة وتحديد وتطوير كفاءة الموظفين لإنجاز هذه المهام. هذا التوجه الجديد سيتطلب مديرين أفضل تدريباً. ويجب أن تجمع برامج التدريب على ممارسات الإدارة بين التدريب التقليدي في الفصول الدراسية وبرامج الإرشاد والتعلم من الأقران. كما ينبغي أن يقترن بناء القدرات بحوافز أفضل للمديرين لأخذ الإدارة على محمل الجد، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال ضمان التقييم المنتظم للمديرين بناء على مهاراتهم في إدارة الأفراد.

يتمثل جانب آخر من إدارة الأداء في التفاعل المنتظم بين المديرين، عادة في الإدارات المحلية، ولدى مقدمي الخدمات في المرافق. هذا التفاعل مهم لكل من الإدارة من خلال النتائج والإدارة من خلال التمكين، لكنه يظل نادراً. وتسمى هذه الزيارات

الميدانية، التي يطلق عليها في قطاع الصحة "الإشراف الداعم"، أكثر من مجرد ضمان للامتثال ومراقبة النتائج. هذا التفاعل يتضمن تقديم الملاحظات والإرشاد لمعالجة المشكلات بشكل تعاوني، ويمكن أن يزيد من حماس مقدمي الخدمة، خاصة الموظفين العاملين في المناطق النائية. ومع ذلك، تكشف استطلاعات مختبر البيروقراطية أن الزيارات الميدانية غير منتظمة ودون مستوى الكفاءة المطلوب. وفي مدغشقر، أبلغ أكثر من 40% من المسؤولين الإداريين على مستوى المراكز والأقاليم والأحياء أن زيارات المشرفين لتفقد مرافق الرعاية الصحية لا تتم بانتظام. كذلك، في إثيوبيا، أفاد 29% من المسؤولين الإداريين بأن التفتيش على مرافق الصحة والتعليم يحدث أقل من مرتين في السنة. وبعيداً عن شح الموارد المالية اللازمة للقيام بهذه الزيارات، هناك أيضاً مشكلات في جودة وكفاءة الإدارة. على سبيل المثال، تعد قوائم المراجعة الخاصة بأعمال الإشراف بمثابة أدوات موحدة في مثل هذه الزيارات للمرافق، ومع ذلك أقر 30% من موظفي إدارة الصحة في مالي بأن هذه القوائم نادراً ما تستخدم عند تفقد مرافق الرعاية الصحية.

تعد الإدارة من خلال التمكين عنصراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية النشاط خلال الأزمات، كما يتضح من تجربة العمل عن بعد خلال جائحة كورونا. أجرى مختبر البيروقراطية مسوحات في عدة دول في 2020-2021 لتقييم تجربة الموظفين في العمل عن بعد خلال الجائحة. وكشفت الاستطلاعات عن نقص في ممارسات الإدارة الداعمة التي تمكن من التعاون عن بعد مع الزملاء، والدعم الشامل من المديرين، ودعم الصحة النفسية. وقد أفاد 30% فقط من المشاركين في تشيلي و49% في كولومبيا بأن مؤسساتهم قدمت دعماً كافياً للصحة النفسية خلال الجائحة. وكان هناك أيضاً تفاوت كبير على مستوى البلدان بين المؤسسات فيما يتعلق بمدى دعم الإدارة والدعم النفسي. وارتبط هذا الدعم إيجابياً بتقييم الموظفين الذاتي للإنتاجية.

المشاركة المجتمعية قد تكون أداة فعالة للإدارة من خلال التمكين، لكن كثيراً ما يكون للبيروقراطيين تواصل محدود، مكانياً واجتماعياً، مع المجتمعات التي يخدمونها، خصوصاً في المهام اليومية التي يؤديونها. هناك تركيز للعاملين في القطاع العام في العاصمة وفي المناطق الحضرية. وثمة احتمال كبير أن يأتي موظفو الحكومة من فئات متميزة في المجتمع—فحوالي 48% من موظفي القطاع العام يحملون شهادة جامعية، مقارنة بنحو 21% فقط في القطاع الخاص، بل والنسبة أقل من ذلك بين عموم السكان (مؤشرات البيروقراطية العالمية). لكن بشكل أعمق، تركز الإدارة القائمة على الامتثال على الأعمال الورقية وتوثيق الالتزام بالقواعد، وهو يأتي على حساب تكلفة الفرصة البديلة نظراً لعدم التفاعل مع العملاء.

تكتسب المشاركة المجتمعية أهمية خاصة في بناء الثقة مع المواطنين في مجالات مثل الأمن حيث من المحتمل أن تكون علاقة الدولة عدائية، وحيث يكون هناك خطر أكبر للصراع بين العاملين في القطاع العام والمواطنين. تكتسب هذه التفاعلات أهمية خاصة في سياقات البلدان التي تعاني من الهشاشة والصراع والعنف، حيث يثق 40% فقط من المواطنين في شرطتها، وهو معدل أقل بنحو 20 نقطة مئوية من المتوسط العالمي، باستثناء البلدان التي لا تعاني من الهشاشة والصراع والعنف. وتركز مراكز الشرطة المجتمعية على فكرة أن الشرطة والجمهور يجب أن يتعاونوا في تحقيق الأمن والسلامة. وقد أظهرت الأبحاث في سياقات البلدان مرتفعة الدخل أن برامج الشرطة المجتمعية، مثل اللقاءات المفتوحة والمجتمعية، وطرق أبواب الأسر من قبل الشرطة، وبرامج التوعية، ودوريات مراقبة الأحياء، تعزز رضا المواطنين وثقتهم. كما كانت التجارب الميدانية التي أجريت في سياقات البلدان التي تعاني من الهشاشة والصراع والعنف، مثل ليبيريا وبابوا غينيا الجديدة، واعدة أيضاً، حيث أظهرت أن زيارات الأسر من قبل ضباط الشرطة والبلديات أدت إلى تفضيل الشرطة على الجهات غير الحكومية في توفير الأمن، وزيادة الإبلاغ عن الجرائم، مع تأثير أكبر لذلك بين النساء والفئات المهمشة. كما ينبغي أن تكون قوات الشرطة

ممثلة للمجتمعات التي تخدمها. ويعد دمج الأقليات العرقية في قوات الأمن عنصراً أساسياً في اتفاقيات السلام بعد الحرب. ويمكن أن يسهم تنوع القوى العاملة في الحد من ممارسات إنفاذ القانون التمييزية، وتحسين تفاعل الشرطة مع الأقليات، وتعزيز شعور المواطنين بالارتباط والانتماء والتعاطف مع أجهزة إنفاذ القانون.

تؤكد التقارير الذاتية التي يقيمها الموظفون العامون أن الفساد شائع بشكل مزعج في الإدارات العامة. ففي البرازيل، ذكر 33% من بين أكثر من 22 ألف موظف مدني فيدرالي شملهم استطلاع مختبر البيروقراطية أنهم شهدوا بعض الممارسات غير الأخلاقية خلال السنوات الثلاث الماضية، كما أفادت نسبة مماثلة بأنهم تعرضوا لضغوط دفعتهم إلى التصرف بشكل غير أخلاقي. أما في إثيوبيا، فقد كانت نسبة العاملين في القطاع العام الذين أفادوا بمشاهدة ممارسات غير أخلاقية أعلى، حيث بلغت 47%.

يحلل التقرير دور ممارسات الإدارة في كبح الفساد ويكشف أن هناك إمكانيات أكبر في الإدارة من خلال التمكين. وتمثل الإدارة من خلال النتائج والمراقبة المتزايدة للعمال نهجاً شائعاً، مدعوماً بالتكنولوجيات الرقمية التي يمكن أن تكون فعالة في مجموعة فرعية من المهام، مثل تقديم الخدمات الإدارية كإصدار التراخيص والتسجيل. وبالنسبة لأنشطة الفساد الأخرى ذات المخاطر العالية، لا سيما المشتريات العامة، تتباين الأدلة على زيادة المراقبة، حيث إن هناك قيمة أيضاً في منح البيروقراطيين مساحة من حرية التصرف في مهامهم. وثمة نهج آخر بديل يتمثل في ممارسات الإدارة التي تمكن الموظفين العموميين من التحلي بالأخلاق، حيث سيبذل العمال أنفسهم عن السلوكيات غير الأخلاقية لأن هذا ببساطة هو "الشيء الصحيح الذي يجب فعله".

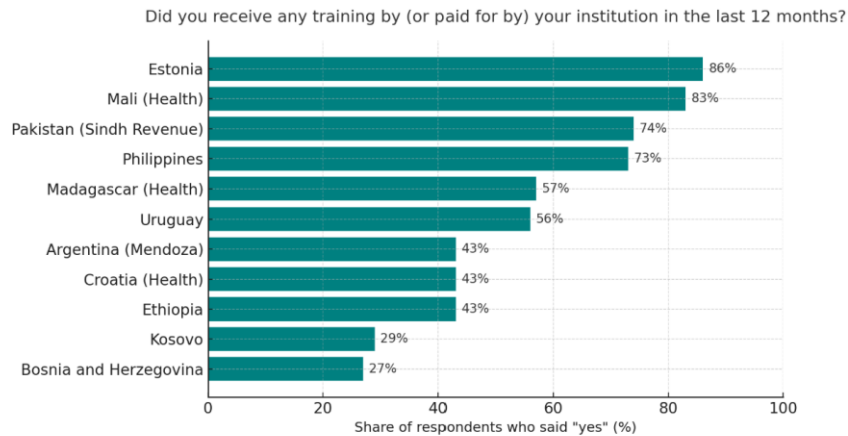
تعد القدرة على الإبلاغ الآمن عن أعمال الفساد أمراً أساسياً لكي يشعر موظفو القطاع العام أنهم قادرين على أداء دور فعال في التخفيف من حدة الفساد. ومع ذلك، غالباً ما يتردد الموظفون المدنيون في الإبلاغ عن الأفعال غير الأخلاقية التي تم رصدها خوفاً من الانتقام. وتكشف استطلاعات مختبر البيروقراطية أن نسبة كبيرة من الموظفين المدنيين في البرازيل وإثيوبيا وليبيريا ومدغشقر ومالي أجابوا بـ "لا" عندما سئلوا عما إذا كانوا يشعرون بالأمان عند الإبلاغ عن الفساد، مشيرين إلى مخاوفهم من نقص الحماية للمبلغين عن المخالفات ومن العواقب السلبية. أما الأفراد الذين يتمتعون بمستويات أعلى من الثقة في إدارة مؤسساتهم وفي استبعاد التعرض للانتقام فكانوا أكثر ميلاً للإبلاغ عن حالات الفساد. وفي ليبيريا، كان الموظفون أكثر احتمالاً بنسبة 15 نقطة مئوية للشعور بالأمان عند الإبلاغ عن زميل تصرف بشكل غير أخلاقي في وحدات ذات جودة إدارية أعلى من المتوسط مقارنة بالوحدات ذات الجودة الإدارية الأقل من المتوسط. وفي أرمينيا والبرازيل، ترتبط حماية المبلغين عن المخالفات بارتفاع مستوى الثقة بين العاملين في القطاع العام (الحكومي).. ويمكن لبرامج التدريب على مكافحة الفساد أن تساعد أيضاً في خلق فهم مشترك بين موظفي الخدمة العامة لماهية الممارسات الفاسدة، وماهية حقوقهم وواجباتهم، والآليات المتاحة لهم لكشف الممارسات غير الأخلاقية.

تقدم الإدارات العامة في جميع البلدان تدريباً غير كاف للموظفين. وقد سألت استطلاعات مختبر البيروقراطية المشاركين عما إذا كانوا قد تلقوا أي تدريب ممول من الحكومة خلال العام الماضي. وفي عدة بلدان عبر مناطق مختلفة—إثيوبيا، والأرجنتين، وكوسوفو، والبوسنة والهرسك، على سبيل المثال—لم يتلقَ معظم الموظفين المدنيين أي تدريب (الشكل 4 ES). حتى عند الحصول على التدريب، فغالباً لا يكون هو ما يحتاجه موظفو القطاع العام (الحكومي) لأنه لا يركز على احتياجات

المؤسسة أو على الكفاءات المطلوبة لمختلف الوظائف. وتحدد الأساليب القائمة على الكفاءة الكفاءات التكنولوجية والسلوكية على حد سواء؛ والأخيرة تشمل القيادة، والمهارات الاجتماعية والوجدانية، والمشاركة المجتمعية، والتصدي للتحيزات. على سبيل المثال، كشف مسح أجراه مختبر البيروقراطية للعاملين في مجال البيئة بولاية أمازون البرازيلية أن التدريب الأكثر طلباً كان على توصيل الوعي بتغير المناخ للجمهور وعلى كيفية التواصل مع المواطنين لتغيير السلوكيات. وأظهرت الدراسات التجريبية على الشرطة أن مجموعة متنوعة من تدريبات "المهارات الناعمة"، مثل التحيز الفكري وإستراتيجيات التخفيف منه، وكيفية التفاعل مع المواطنين، كانت مؤثرة في تحسين تفاعل الشرطة مع المواطنين.

كما لا يحصل العاملون في القطاع العام (الحكومي) على التدريب على الأولويات الجديدة والعاجلة. على سبيل المثال، تحتاج الحكومات إلى مجموعة واسعة من القوى العاملة الكفوة في القطاع العام للتمكين من الاستجابة الفعالة والشاملة لتغير المناخ، حيث إن الطلب على هذه المهارات قد نما بسرعة خلال العقد الماضي. وتظهر البيانات المستمدة من المواقع الإلكترونية لإعلانات الوظائف في أستراليا والبرازيل وكندا وألمانيا وسنغافورة والمملكة المتحدة والولايات المتحدة أن الطلب على مهارات المناخ من قبل الإدارة العامة يتجاوز الطلب على جميع الوظائف في سوق العمل بشكل عام، وأن الحكومات تتنافس على هذه المهارات المناخية مع القطاع الخاص حيث زاد الطلب أيضاً بنفس الوتيرة تقريباً. ووجد استطلاع مختبر البيروقراطية في بولندا أن 59% من المديرين يرون أن جهات عملهم تعاني من نقص في الموظفين لتحقيق أهدافهم المرتبطة بتغير المناخ، ويرجع ذلك في الغالب إلى نقص المهارات المطلوبة والمنافسة من جانب القطاع الخاص.

الشكل 4 ES: العديد من العاملين في القطاع العام لم يخضعوا لأي تدريب خلال العام الماضي



المصدر: استناداً إلى استطلاعات مختبر البيروقراطية، 2016-2025.

هل تلقيت أي تدريب من قبل مؤسستك (أو على نفقتها) خلال الأشهر الاثني عشر الماضية؟	Did you receive any training by (or paid for by) your institution in the last 12 months?
إستونيا	Estonia
مالي (الصحة)	Mali (Health)

باكستان (إيرادات إقليم السند)	Pakistan (Sindh Revenue)
الفلبين	Philippines
مدغشقر (الصحة)	Madagascar (Health)
أوروغواي	Uruguay
الأرجنتين (مندوزا)	Argentina (Mendoza)
كرواتيا (الصحة)	Croatia (Health)
إثيوبيا	Ethiopia
كوسوفو	Kosovo
البوسنة والهرسك	Bosnia and Herzegovina

يجب أن يجمع التدريب بين التعلم في المدرسة وخلال العمل، وأن يشتمل على نماذج موجهة نحو التنفيذ لحل المشكلات الملحة والسائدة. وتكشف عدة تقييمات صارمة جرت في سياقات شتى أن النهج المزدوج الذي يجمع بين التدريب في المدارس والتدريب أثناء العمل، مع التركيز على التعلم التأملي من خلال الممارسة والتعلم الجماعي، أثبتت فاعلية أكبر. وقد تركز التدريبات بعد ذلك على المعرفة التكنولوجية للعمال وفهمهم لوظائف عمل معينة أو تتناول سلوك العمال، بما في ذلك كفاءتهم الذاتية وتطبيقهم لتلك المعرفة. وأظهرت دراسة تجريبية في غانا أن برامج التدريب الموجهة نحو العمل هي كذلك أكثر تأثيراً.

تتطلب العديد من تحديات التنمية نهجاً شاملاً على مستوى الحكومة بأكملها، بيد أن التعاون والتنسيق بين البيروقراطيين عبر الوزارات ومختلف المستويات الحكومية يمثل تحدياً. على سبيل المثال، تتطلب مواجهة تغير المناخ تعاوناً بين وزارات الطاقة والنقل والزراعة والبيئة والمالية وغيرها؛ وبين الحكومات المحلية التي تشارك في التنفيذ في الخطوط الأمامية، لا سيما في التكيف مع تغير المناخ. وتكشف استطلاعات مختبر البيروقراطية أن التعاون بين المؤسسات أمر صعب. ففي بولندا، حوالي نصف المشاركين لا يتعاونون أبداً بشأن تفعيل سياسات تغير المناخ مع وحدات أخرى في مؤسساتهم. وقد أفاد ثلثا المشاركين من الوكالات الحكومية المركزية المعنية بتغير المناخ إنهم لا يتعاملون أبداً مع الحكومات المحلية بشأن تغير المناخ. وكشف استطلاع آخر في ليتوانيا أن 40% فقط من موظفي المدارس قالوا إنهم عملوا بانتظام مع مسؤولين في الحكومة المحلية خلال العام الماضي لوضع تدابير وخطط تعليمية للصحة النفسية للشباب. ومع أهمية آليات التنسيق الرسمية، فإن تعزيز الكفاءات السلوكية في القيادة والتعاون والتواصل وأسلوب التعامل من قبل الموظفين المدنيين لتعزيز التعاون أمر بالغ الأهمية.

التكنولوجيات الرقمية والقوى العاملة

يطرح التقرير سؤالين: ما هي السبل التي يمكن للتكنولوجيات الرقمية أن تحسن بها إدارة القوى العاملة في القطاع العام؟ وهل تستثمر الحكومات بشكل كاف في المهارات الرقمية لعمالها لاستخدام هذه التكنولوجيات بفعالية؟

الحكومات تستثمر بكثافة في أنظمة المعلومات الرقمية الأساسية لإدارة القوى العاملة لكنها لا تستغل هذه الأنظمة في الإدارة المستندة إلى البيانات للقوى العاملة. وقد زاد عدد البلدان التي تستخدم أنظمة معلومات لإدارة الرواتب والموارد البشرية زيادة كبيرة خلال العقدين الماضيين، وأصبحت هذه الأنظمة حاليا جزءا أصيلاً من أنظمة المعلومات الأساسية، إلى جانب أنظمة إدارة الضرائب، والجمارك، ومعلومات الإدارة المالية. ويمكن أن تكون هذه الأنظمة فعالة في تعزيز إدارة القوى العاملة، والاستفادة من البيانات لاتخاذ القرار الإستراتيجي، وتحسين ضوابط المالية العامة وأدوات الرقابة عليها. ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يوسع فائدة هذه الأنظمة، خاصة في التحليلات التنبؤية لاستشراف فاتورة الأجور، وتقدير استبدال الموظفين، واستقطاب المواهب. ومع ذلك، كان أداء هذه الأنظمة مخيباً للآمال. فالعديد من الحكومات، حتى تلك الواقعة ضمن الشريحة الأعلى من البلدان متوسطة الدخل مثل البرازيل، لا تستغل أنظمة الموارد البشرية والرواتب الممتازة لديها، حيث تستخدم هذه الأنظمة بشكل أساسي لمعالجة المعاملات وليس لتحليل بيانات الموارد البشرية. على سبيل المثال، وجد مسح لبلدان أمريكا اللاتينية حول استخدام هذه الأنظمة أن بيانات أنظمة الرواتب والموارد البشرية HRMIS تستخدم على نحو أقل مقارنة باستخدام الأنظمة الأساسية الأخرى في التحليلات التشخيصية والتنبؤية.

التكنولوجيات الرقمية تخفف تكلفة مراقبة العمال وتعزز الإدارة المستندة إلى الأداء، لكن المراقبة المفرطة تنطوي أيضاً على مخاطر. أدى استخدام الهواتف المحمولة لمراقبة مقدمي الخدمات الحكومية، عند دمجها مع الحوافز، إلى تقليص التغيب عن العمل في الهند وباكستان وأوغندا. ويمكن لحوافز الأداء المقدمة لمسؤولي الضرائب أن تحسن تحصيل الإيرادات. ومع ذلك، هناك حدود ومخاطر للمراقبة الرقمية، وتكمن الإمكانيات الأكبر في استخدام هذه التكنولوجيات لتحسين الإدارة من خلال التمكين واستنهاض التحفيز على تقديم الخدمة العامة. ورغم ضرورته، فإن تقليل التغيب عن العمل لا يكفي لضمان تحفيز الأطباء والمعلمين والمديرين، بمجرد حضورهم للعمل، على الأداء الجيد وخدمة الجمهور. فالمراقبة المفرطة، التي تتم في بعض الشركات، يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية والشعور بالإحباط والاستياء.

التكنولوجيات الرقمية قد تساعد في تحسين الإدارة من خلال التمكين. يمكن لمجموعة متنوعة من الأدوات الرقمية المدرجة تحت عنوان "التقنية المدنية" أن تساعد البيروقراطيين على التفاعل مع المجتمعات، مع استخدام ملاحظات وآراء وتقييمات المستخدمين المنتظمة كآلية لشد التحفيز في الخدمة العامة.

الإدارة الرقمية الأفضل للقوى العاملة في القطاع العام مشروطة بقدرات وحوافز كبار الموظفين المدنيين. ولا يتطلب الاستخدام الفعال للتكنولوجيات الرقمية والبيانات قدرة إدارية وحسب، بل يحتاج أيضاً إلى اعتياد ثقافة استخدام الأدلة لدعم اتخاذ القرار وتعزيز تقديم الخدمات، مما يقتضي بدوره تغييرات في ممارسات العمل الحالية. وقد كشفت استطلاعات مختبر البيروقراطية في الأرجنتين (مندوزا)، وإثيوبيا، وكوسوفو أن مقاومة المديرين والموظفين للتغييرات في ممارسات العمل التي تجلبها التكنولوجيات الرقمية تشكل إحدى العقبات الرئيسية أمام تطبيق التكنولوجيات الجديدة، بالإضافة إلى الفجوة في المهارات ونقص التدريب.

الحكومات لم تستثمر بشكل كاف في تطوير المهارات الرقمية الأساسية والمتطورة للقوى العاملة في القطاع العام. معظم البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل ليس لديها ملفات وظيفية مناسبة أو أطر كفاءة رقمية للعاملين في القطاع العام (الحكومي) ولا تخطط منظم للاحتياجات المستقبلية. على سبيل المثال، تكشف استطلاعات مختبر البيروقراطية للأرجنتين (مقاطعة مندوزا) وكوسوفو أن 30% و 55% فقط من المديرين ذكروا أنهم جمعوا معلومات حول المهارات الرقمية للموظفين في

مؤسساتهم لدعم تخطيطهم للموارد البشرية. فالتدريب الرقمي الأساسي على استخدام معدات وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات محدود، حيث تلقت أقلية من الموظفين في الأرجنتين وإثيوبيا وكوسوفو وباكستان والفلبين هذا التدريب خلال العام الماضي. وأعرب المديرون عن شعورهم بالإحباط من نقص التدريب على مهارات تحليل البيانات للاستفادة الفعالة من المعلومات التي جمعت في أنظمة معلومات الإدارة. كما أن البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل عادة ليس لديها مجموعات مهنية رقمية متخصصة لبناء مهارات رقمية متقدمة في الحكومة. على سبيل المثال، في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، لا تتجاوز نسبة الحكومات التي لديها مسار مهني مخصص لمحللي البيانات 12%. وتعد هذه الشبكات المهنية مهمة، ليس فقط لبناء مسيرة مهنية طويلة وناجحة، بل أيضا لكونها محركا لتحفيز الخدمة العامة، خاصة للعمال الذين يمكنهم تحقيق دخل أعلى في القطاع الخاص.

أولويات الإصلاح من أجل قوى عاملة أكثر فاعلية

يقدم الفصل الأخير مجموعة من الإرشادات، أو أولويات للإصلاح الإستراتيجي، من أجل قوى عاملة أكثر فاعلية في القطاع العام (الحكومي). وتتميز هذه التوصيات ببعض الإصلاحات الأسهل نسبياً، أو "المكاسب السريعة"، التي يمكن تنفيذها على المدى القصير حتى في البلدان منخفضة الدخل؛ وإصلاحات طويلة الأجل أصعب وأهم، قد تكون أكثر ملاءمة للبلدان متوسطة الدخل.

هناك مكاسب عديدة وسريعة محتملة لتحسين إدارة فاتورة الأجور، وممارسات الإدارة، وإمكانيات التكنولوجيات الرقمية. كما يمكن استخدام أنظمة الرواتب للتخلص من العمالة الوهمية، وتحسين التوزيع الجغرافي والوظيفي للأفراد، وإجراء محاكاة لفواتير الأجور. كما يمكن الارتقاء بمستوى الموظفين الجدد من خلال المنافسة المفتوحة والفحص القائم على الكفاءة، ومن خلال حملات التوظيف والتواصل لتأكيد رسالة الخدمة العامة. ويمكن تحسين ممارسات الأجور والمكافآت من خلال المراقبة المنتظمة لعدد المتقدمين لكل وظيفة شاغرة لقياس الفروق في الأجور بين القطاعين العام والخاص؛ وإلغاء البدلات المشوهة لتحسين العدالة في الأجور والشفافية. ويمكن لممارسات الإدارة التركيز على الإدارة من خلال التمكين، مثل إعادة تأهيل تقييمات الأداء كآلية لتعزيز توجيه المهام والمواءمة بين الأهداف الفردية والمؤسسية؛ والتأكيد على حماية المبلغين عن المخالفات حتى يشعر الموظفون العموميون بالأمان عند الإبلاغ عن ممارسات الفساد؛ وتعزيز المشاركة المجتمعية من خلال الأدوات الرقمية. ويمكن استخدام استطلاعات ومسوحات الموظفين القصيرة باستخدام الهواتف الذكية للحصول على أجوبة سريعة منهم حول تجاربهم وتصوراتهم لممارسات الإدارة، ولقياس دوافعهم، وإشراكهم في حل مشكلات المؤسسة التي يعملون بها. ويوسع الحكومات جذب المواهب الرقمية باستخدام حوافز العمل في الخدمة العامة واستهداف حملات التوظيف للنساء نظراً لميولهن الأكبر نسبياً للعمل في القطاع العام (الحكومي).