



# ضد

الموارد البشرية

مقال شعري متخصص بالموارد البشرية يصدر عن  
الهيئة باللغتين العربية والإنجليزية بالتعاون مع  
مؤسسات عالمية

نوفمبر 2021

## إعادة التفكير في مفهوم القدرة على الصمود: الأولويات العشر للحكومات



هيئة الصداقة | Federal Authority



www.fahr.gov.ae  
hrecho@fahr.gov.ae  
@FAHR\_UAE  
60052552 مركز الاتصال الموحد، ٥

المجلة مرمّخة من المجلس الوطني للإعلام برقم ٣٥٦،  
ومسجلة كعلامة تجارية لدى وزارة الاقتصاد في دولة  
الإمارات العربية المتحدة

### للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
الإمارات العربية المتحدة  
أبوظبي، ص.ب 2350  
هاتف: +97124036000  
جيب: ص.ب: 5002  
هاتف: +97142319000





المشرف العام  
ليلى السويدي

أسرة التحرير  
عائشة السويدي  
إبراهيم فكري  
محمود المرزوقي  
موزة السركال  
آسيا البلوشي  
عمر البلوشي  
محمد أبوبكر  
محمد النمر  
شيخة محمد

#### للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
الإمارات العربية المتحدة  
أبوظبي، ص.ب 2350  
هاتف: +97124036000  
دبي، ص.ب: 5002  
هاتف: +97142319000

هيئة اتحادية | Federal Authority



[www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)  
[hrecho@fahr.gov.ae](mailto:hrecho@fahr.gov.ae)  
[@FAHR\\_UAE](https://www.instagram.com/FAHR_UAE)

مركز الاتصال الموحد: 600525524





# إعادة التفكير في مفهوم القدرة على الصمود:

## الأولويات العشر للحكومات

ريما عاصي، هنا ديب، ديفيد فاين وتوم إشرود  
ماكزي أند كومباني





نتيجة لجائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، تواجه الحكومات ضغوطًا متزايدة تدفعها للتحرك سريعًا وعلى نطاق أوسع. ومن خلال إعادة تصور الحكومات ل كيفية عملها، ستتمكن من إنشاء مجتمعات وخدمات عامة قادرة على مواكبة مختلف المتغيرات والمستجدات.

فاقمت أزمة جائحة كورونا المستجد (كوفيد- 19) من الضغوط التي تواجهها الحكومات لتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة وعلى نطاق لم تشهده في الأوقات العادية، وفي هذا المقال، سنسلط الضوء على عشر أولويات من شأنها تشكيل مجتمعات أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وبناء حكومات أكثر قدرة على مواجهة التحديات، إلى جانب تنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام. كما نناقش أفضل الممارسات الرائدة ونقترح العديد من "الممارسات التالية" التحويلية التي يمكن للقادة تبنيها بهدف إعادة تصور الحكومة على المدى الطويل.

## تشكيل مجتمعات أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات

استنادًا إلى خبراتنا، يمكن لأربعة أساليب مساعدة الحكومات في إنشاء مجتمعات أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة ومواجهة التحديات، وهي:

1. تعزيز إجراءات مكافحة الفيروسات، وإعادة تصور مفهوم الرعاية الصحية. أثّرت جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19) في جميع الجهات المعنية بالنظام الإيكولوجي للرعاية الصحية. وهناك أمثلة عديدة على الاستجابات الفعالة تجاه هذه الأزمة؛ منها استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم جهود مكافحة والتأهب، وتسريع وتيرة توريد معدات الحماية الشخصية، وكذلك دعم قدرات أنظمة الرعاية الصحية من أجل مواجهة الزيادة التي يشهدها الطلب، فضلاً عن السير في طريق التعافي. ويمكن للحكومات إطلاق الإمكانيات الكامنة في قطاع الخدمات الرقمية والرعاية الصحية عن بُعد من أجل جعل هذه الخدمات الخيار الأول للمرضى، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إليها على الصعيد العالمي.
2. إطلاق نورة للتعليم. أصبح لزامًا على الحكومات إعادة التفكير في أنظمة التعلم والتعليم؛ حتى يتسنى لها مكافحة آثار إغلاق المدارس والجامعات، وارتفاع معدلات البطالة بشكل حاد. وتشمل أفضل الممارسات تبني نماذج التعليم الهجين، وبناء وحدات التعلم القائم على المهارات، وتمويل دورات التعلم المستمر، وإنشاء مراكز للموارد الافتراضية، كما يمكن أن تشمل "الممارسة التالية" إتاحة الوصول إلى أفضل المعلمين في العالم للطلاب في أي مكان، وتركيز وقت التدريس الشخصي على التدريبات التي تساهم في التعليم الشامل، ويمكن للحكومات وأصحاب العمل أيضًا تطبيق نظام إيكولوجي فعال لصقل المهارات، والذي يركز على تبني مبدأ التعلم مدى الحياة.





## بناء حكومات أكثر قدرة على الصمود في وجه التحديات

ثمة ثلاث فرص رئيسية بإمكانها جعل العمليات الحكومية أكثر قدرة على مواجهة التحديات والمستجدات:

5. تقديم خدمات حكومية ذكية: لقد أسهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع وتيرة التحول الرقمي، وأصبح هذا التحول من الأولويات، إذ باتت القنوات الرقمية أكثر أهمية، وأصبح المواطنون والمتعاملون يفضلونها بشكل متزايد. ومن الأمثلة الجيدة على أهمية التحول الرقمي: (أتمتة عملية جمع البيانات اليومية من الجهات المشغلة الرئيسية؛ بهدف رصد ودعم عملية اتخاذ القرار عن كُتب والمتعلقة بالأصناف الغذائية الحيوية المعرضة للخطر، بالإضافة إلى استخدام "الرقمنة السريعة" - التطوير السريع للمنصات الإلكترونية الآلية - لمواجهة الارتفاع الكبير في حجم الطلب للحصول على المساعدات الحكومية، مثل مطالبات المنح).

ولكي تنفذ الحكومات مبادرات التغيير القائمة على التكنولوجيا والتي تلبى احتياجات المواطنين بشكل أسرع وبتكلفة أقل من النهج الحالي الذي يجري تجهيزه يدوياً، يتعين على تلك الحكومات فهم الرحلة الشاملة للمتفاعلين للحصول على الخدمات من بدايتها إلى نهايتها، والتي تشمل نقاط الاتصال في كل من القطاعين العام والخاص. كما يمكن للحكومات أيضاً تمكين المعاملات الذكية خارج نطاق الخدمات العامة، من خلال تسهيل اعتماد عوامل التمكين الشاملة مثل الهويات الرقمية.

**أسهمت جائحة  
كوفيد-19 في  
تسريع عملية التحول  
الرقمي وجعلها من  
الأولويات، حيث باتت  
القنوات الرقمية هي  
المفضلة للمتفاعلين**



3. تشكيل سلاسل تجارة وتوريد قادرة على مواجهة التحديات: استجابت الدول للاضطرابات التي لحقت بالتجارة العالمية وسلاسل التوريد نتيجة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، وذلك من خلال حماية إمداداتها الخاصة. وعلى المدى البعيد، ستحتاج الشركات إلى تبني العديد من الممارسات المبتكرة لجعل سلاسل التوريد الخاصة بها أكثر قدرة على الصمود في وجه التحديات، وبناء نظام الدعم الاحتياطي بين الموردين، والاستعانة بمصادر توريد خارجية من الدول المجاورة، وإضفاء الطابع الإقليمي على سلاسل التوريد. بالإضافة إلى تأمين المعدات الصحية والإمدادات الغذائية الأساسية.

ومما لا شك فيه أن الحكومات تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرة الشركات على الصمود أمام التحديات المختلفة، وفي الوقت ذاته، قد تكون الحكومات بحاجة للنظر في الآثار المترتبة على السياسات العامة للعمل عن بُعد في اقتصاد المعرفة؛ فمع نمو حجم قطاع الخدمات التي يتطلب تقديمها وجود موظفين ذوي مهارات عالية، ستصبح هذه المهارات أكثر تنقلاً، وغير مقيدة بموقع أصحاب العمل أو المتفاعلين.

4. تعزيز التدابير التحفيزية الفعالة. شهدت أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) قيام الحكومات بتنفيذ استجابات اقتصادية غير مسبقة، حيث خصصت أكثر من 16 تريليون دولار حتى نهاية سبتمبر 2020. وبغرض دعم الرعاية الاجتماعية للأسر المتعففة، ومساعدة الشركات على تجاوز الأزمة، استعانت الحكومات بآليات تنفيذ تتميز بسرعة الإنجاز والابتكار. وتشمل الممارسات التالية المحتملة للحكومات تمكين المجتمعات من الوقوف أمام التحديات المختلفة، ومن هذه الممارسات: (التوسع في الطاقة الخضراء، وكفاءة استخدام الطاقة، وتسريع وتيرة الرقمنة الحكومية، وتقديم محفزات للشركات لتبني تقنيات جديدة، وتشكيل القوى العاملة في المستقبل؛ لتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الأتمتة المتزايدة).





## تنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام

ثمة ثلاث فرص رئيسية بإمكانها إعادة تنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام وطريقة عمله، وهي:

8. اتخاذ قرارات على نحو أسرع وأفضل بالاستعانة بالبيانات والتحليلات. تصرفت الحكومات بسرعة استثنائية لحفظ الأرواح، وإنقاذ سبل كسب العيش أثناء أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19). وقد نشرت العديد من الدول بسرعة لوحات متابعة يُجرى تحديثها بشكل متواصل، حيث تُعرض البيانات بصرياً لمشاركة الإحصاءات بسهولة، ومنح المواطنين قدرًا أكبر من الشفافية تجاه جهود الحكومة واستجاباتها. كما شكلت العديد من المنظمات فرقاً متعددة الوظائف لتطوير حلول تحليلية لتحقيق استجابات أسرع للمواقف المتغيرة والمخاطر والقضايا الناشئة، وقد تتضمن الممارسات التالية تطبيق حالات الاستخدام المتقدمة في البيانات والتحليلات، مثل: (التنبؤ الحالي - والتنبؤ بالمستقبل القريب، والوقت الحاضر وحتى الماضي القريب)، وذلك استناداً إلى المؤشرات التي يُجرى قياسها بصفة متكررة - للاسترشاد بها في صنع السياسات واتخاذ القرارات.

9. ابتكار طرق أكثر ذكاءً وإنتاجية ليعمل بها الموظفون الحكوميون. تطلبت أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19) من الموظفين الحكوميين الارتجال والتكيف مع وضع سريع التطور. وأدت سلسلة من "التجارب الطبيعية" المفروضة إلى إعادة إرساء الأفكار حول ما هو ضروري وما هو ممكن. وقد أعادت الحكومات توزيع الموظفين؛ بهدف الاستجابة للطلاب المتغير على الخدمات. واستشرافاً للمستقبل، يمكن للأتمتة تعزيز إنتاجية الخدمات العامة، وتغيير طبيعة عمل العديد من الموظفين الحكوميين من مجرد العمل في وظائف مكاتب الدعم الإداري، إلى الاضطلاع بأدوار وظيفية أكثر قيمة وذات مغزى موجهة للمواطنين - شريطة تركيز الحكومات على تجربة المواطن وإدارة التغيير بفاعلية، بما في ذلك بناء القدرات اللازمة لإجراء التغييرات الضرورية.

جمع البيانات وتحليلها  
بطريقة علمية  
مدروسة من الأمور  
المهمة في إدارة  
الأزمات

يمكن للحكومات صنع  
السياسات واتخاذ  
القرارات الصحيحة في  
حال استنادها إلى  
بيانات كافية ودقيقة

6. إدارة الميزانيات العمومية السيادية بعقلية المستثمر. في العام 2020 تراوح العجز الحكومي العالمي ما بين 9 تريليون دولار إلى 11 تريليون دولار، ومن المتوقع أن يزداد هذا العجز ليصل إلى 30 تريليون دولار بحلول العام 2023. وقد طبقت الدول العديد من الإجراءات التي من شأنها تقليص العجز في ميزانياتها ومنها: الاستغلال الأمثل للإيرادات، ومراقبة النفقات الحكومية، وذلك بهدف التصدي للتحديات المباشرة، وجميعها أمور يمكن مواصلة استخدامها على النحو الأمثل. على المدى المتوسط- يمتد من سنة إلى ثلاث سنوات - يمكن للحكومات تحويل الأصول إلى ميزانياتها العمومية نقدًا، وهي استراتيجية تنطوي على فرصة كبيرة وغير مستثمرة إلى حد كبير يمكن الاستفادة منها في زيادة الإيرادات الإضافية وخفض العجز؛ حيث تبلغ قيمة الأصول العامة في جميع أنحاء العالم أكثر من 200% من إجمالي الناتج المحلي العالمي، كما أنه بإمكانها تحقيق إيرادات تتراوح نسبتها ما بين 2% و 3% من إجمالي الناتج المحلي سنوياً.

7. إضفاء الطابع المؤسسي على أفضل ممارسات الاستجابة للأزمات للتأهب للأزمة القادمة. دفعت أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19) العديد من البلدان إلى تحديد عناصر الاستجابة المحلية الفعالة لأزمات تفشي الفيروسات والبعد في إنشائها. وأنشأت العديد من الحكومات مراكز لإدارة الأزمات، مما مكن من تنسيق مسارات العمل المتعددة في الحكومة والمجتمع لزيادة فاعلية الاستجابة ومدى المرونة، وتتمثل إحدى أفضل الممارسات المهمة في إدارة الأزمات في إنشاء وحدة أزمات للتخطيط المستقبلي - فريق متعدد الوظائف غير مرتبط بإدارة الأزمات اليومية، حيث يتطلع إلى المستقبل ويأخذ في الاعتبار عمليات محاكاة السيناريوهات المختلفة، وتتطلب الممارسات التالية من الإدارة العليا في الحكومة، مدعومة من الفريق المعني بمواجهة الأزمات والتحديات، التفكير في المستقبل، وتوظيف الاستثمارات لبناء القدرة على الصمود، والتأهب لمواجهة الأزمات المحتملة في المستقبل.







سنوات لرقمنة عملية تقديم التعليم والاستشارات الطبية في غضون أسابيع فقط. كما زادت وتيرة التعاون بين القطاعين العام والخاص في جميع المجالات بدءًا من البحث عن لقاح فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، إلى إرسال الأموال عبر الهواتف الجوالة، لتوزيع مواد الإغاثة من الأزمات على الأسر المتعففة. كما أظهر الموظفون الحكوميون في جميع أنحاء العالم قدرتهم على التكيف والابتكار للاستجابة لهذه الأزمة غير المسبوقة.

كيف يمكن للقيادات الحكومية التأكد من أن مؤسساتهم تترجم التحولات الإيجابية التي أسهمت بها جائحة كوفيد-19 إلى إصلاحات دائمة على أرض الواقع ينتج عنها تقديم الحكومات خدمات أفضل للمواطنين حتى بعد مرور فترة طويلة من انتهاء الأزمة؟ وكيف يمكنهم أداء دور رائد في تشكيل مجتمعات وخدمات عامة أكثر قدرة على الصمود في وجه التحديات؟ لقد سلطت الأزمة الضوء على التقاطع بين دوري القطاعين العام والخاص في النهوض بمجتمع أفضل؛ فثمة تقارب متزايد بين أهداف الشركات وأجندات الحكومات الاجتماعية والاقتصادية.

في هذا المقال، نسلط الضوء على عشر أولويات لتشكيل مجتمعات وبناء حكومات أكثر قدرة على الصمود أمام التحديات والمتغيرات، مدعومة بعوامل تمكين رئيسية لتنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام وكيفية عمله. وفي إطار كل فرصة من هذه الفرص، سنسلط الضوء على أفضل الممارسات التي ظهرت أو تسارعت وتيرتها في الأزمة. كما نقترح أيضًا العديد من الممارسات التحولية التالية التي يمكن للقادة تبنيها لإعادة تصور الحكومة على المدى الطويل؛ لتبيان مدى مساهمة الاضطرابات والابتكارات التي خلفتها الأزمة في جعل هذه الإصلاحات ذات المدى الأطول أكثر إلحاحًا، وأكثر قابلية للتحقيق (الشكل التوضيحي رقم 1).

الأفكار التي نعرضها هنا في هذه الوثيقة مستمدة من عشرات المقابلات مع قادة الحكومات من جميع أنحاء العالم، وجميعهم منخرطون عن كثب في جهود الاستجابة للأزمة. كما نستند أيضًا إلى الأبحاث متعددة القطاعات التي أجرتها شركة ماكنزي العالمية، وذلك للنظر في كيفية تطبيق ذلك على التحول الحكومي.

**جائحة كوفيد – 19  
أبرزت مدى التقاطع  
بين دوري القطاعين  
العام والخاص في  
النهوض بمجتمع  
أفضل؛ فثمة تقارب  
متزايد بين أهداف  
الشركات وأجندات  
الحكومات الاجتماعية  
والاقتصادية**

**الأزمات تظهر أهمية  
التعاون بين القطاعين  
الحكومي والخاص  
لمواجهتها وتقويض  
تداعياتها على مختلف  
مناحي الحياة**

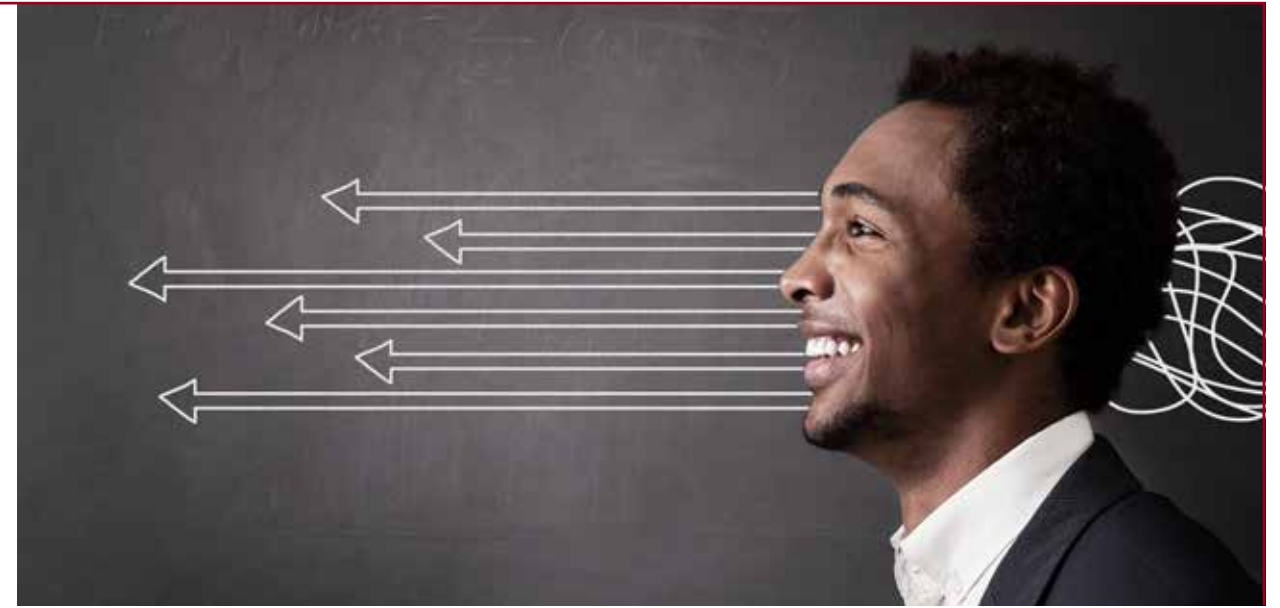
10. تعزيز أنماط جديدة من الشراكة مع القطاع الخاص. من خلال الشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات متعددة الجنسيات لتصميم وتنفيذ تدابير تحفيزية جيدة التنظيم، يمكن للحكومات المساعدة في إعداد القوى العاملة لمستقبل يركز على التكنولوجيا، مع تحسين القدرة التنافسية والقدرة على الصمود على المدى الطويل في قطاعات الصناعة الرئيسية. وقد اقتضت أفضل الممارسات إلى حد كبير على الطلبات العامة المسندة إلى القطاع الخاص، إلى جانب بعض الأمثلة على الشراكات الاستباقية والابتكار بهدف إنتاج الإمدادات الحيوية والأدوية وتوسيع نطاق توزيع مدفوعات الحماية الاجتماعية على الأسر المتعففة. يمكن للقطاع العام الانتقال بالشراكات مع القطاع الخاص إلى المرحلة التالية من أجل تعزيز تقديم الخدمات - مع الإقرار بأن هناك تقاطعًا طبيعيًا بين دور الحكومات ودور الهدف المجتمعي الأوسع للشركات - وذلك من خلال توضيح دور القطاع ومراعاة الرؤية طويلة المدى.

## إعادة التفكير في مفهوم القدرة على الصمود:

### الأولويات العشر للحكومات

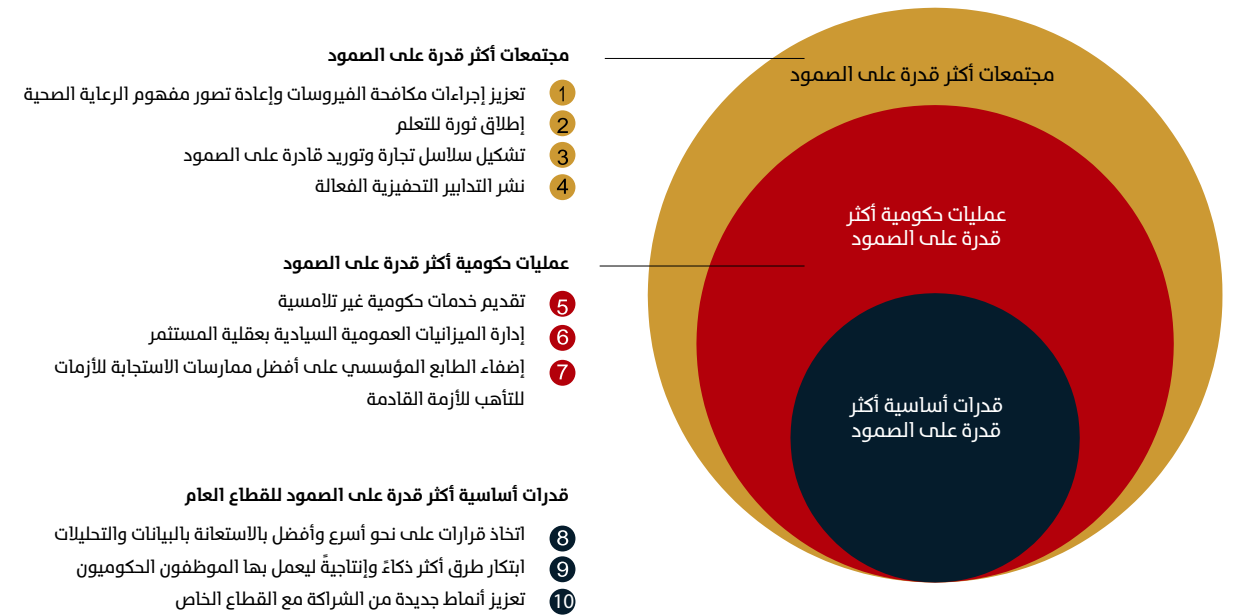
فاقمت أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) من حجم الضغوط التي تواجهها الحكومات لتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة وعلى نطاق لم تشهده في الأوقات العادية، وتعمل المؤسسات الحكومية في جميع الدول جنباً إلى جنب؛ لاحتواء انتشار الفيروس وإنقاذ الأرواح. كما تطمح هذه المؤسسات إلى تسريع وتيرة الرقمنة بشكل أكبر.

وفي إطار هذه الجهود المكثفة، نلاحظ بذور إعادة تصور شاملة للحكومات ودورها في المجتمع. وكما أخبرنا أحد كبار القيادات الحكومية: "لقد أنهينا عشر سنوات من الإصلاح خلال عشرة أسابيع". وفي العديد من الدول، تحققت جهود استمرت



(الشكل التوضيحي رقم 1):

## يمكن للحكومات بناء قدرتها على الصمود من خلال التركيز على عشر أولويات.



| المساعدة في تشكيل مجتمعات أكثر قدرة على الصمود                     |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المجال                                                             | أفضل ممارسة                                                                                                                                                                                                                 | الممارسة التالية                                                                                                                                                                         |
| 1. تعزيز إجراءات مكافحة الفيروسات وإعادة تصور مفهوم الرعاية الصحية | الاستخدام الرقمي لدعم جهود مكافحة والتأهب بهدف تسريع وتيرة العمل وتعزيز القدرات والتعافي                                                                                                                                    | تشجيع اتخاذ الخدمات الصحية عن بُعد بوصفها الخيار الافتراضي المبدئي للعلاج، ومتطلبات الترخيص لتمكين الابتكار، ونماذج التمويل والموارد المرنة للدفع مقابل الحفاظ على الصحة بدلاً من العلاج |
| 2. إحداث ثورة في أساليب التعلم                                     | التعلم الهجين هو خبرات تعلم قصيرة قائمة على الوحدات ومستندة إلى المهارات، والاستعانة بمجموعة كبيرة من المصادر الخارجية لإنشاء المحتوى، وتقديم الحوافز المالية لتشجيع التعلم الرقمي، وتقديم الدعم للعاطلين عن العمل والشركات | التركيز الشامل على الصحة العقلية، والاعتماد الجزئي لعملية التعلم مدى الحياة وإسناد دور فعال للشركات في عملية تعليم موظفيها                                                               |
| 3. تشكيل سلاسل تجارة وتوريد قادرة على الصمود                       | حماية الإمدادات الأساسية الخاصة، ودعم المنتج المحلي                                                                                                                                                                         | إعادة تقييم عمليات التخطيط وشبكة الموردين، والنقل واللوجستيات، وتعقيد الخدمات                                                                                                            |
| 4. نشر التدابير التحفيزية الفعالة                                  | آليات تنفيذ تتميز بسرعة الإنجاز والابتكار من أجل دعم الرعاية الاجتماعية للأسر المتعففة ومساعدة الشركات على تجاوز الأزمة                                                                                                     | الطاقة الخضراء، الرقمنة، الحكومية، ودعم الشركات التي تتبنى تقنيات جديدة، وتشكيل القوى العاملة في المستقبل                                                                                |





## تشكيل مجتمعات أكثر قدرة على الصمود في وجه التحديات

ثمة أربعة إجراءات رئيسية من شأنها مساعدة الحكومات في تشكيل مجتمعات أكثر قدرة على الصمود:

1. تعزيز إجراءات مكافحة الفيروسات وإعادة تصور مفهوم الرعاية الصحية
2. إحداث ثورة في أساليب التعلم
3. تشكيل سلاسل تجارية وتوريد قادرة على الصمود أمام المتغيرات المتسارعة
4. نشر التدابير التحفيزية الفعالة

في كل مجال من هذه المجالات، نسلط الضوء على الاضطرابات ذات النطاق غير المسبوق التي تواجهها الحكومات خلال أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19)، كما نسلط الضوء على أفضل الممارسات الناشئة في مختلف أنحاء العالم؛ حيث تتصدى الحكومات للأزمة الراهنة وتسعى إلى تعزيز قدرة الأنظمة والمجتمعات على الصمود. كما نقترح الممارسات التالية التي يمكن لصناع القرار تبنيها عند إعادة تصور الحكومة والمجتمع مفهوم الوضع الطبيعي الجديد في مرحلة ما بعد الجائحة.

### 1. تعزيز إجراءات مكافحة الفيروسات وإعادة تصور مفهوم الرعاية الصحية

لقد تطّلت جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19) استجابة غير مسبوقة من الحكومات، وبحلول سبتمبر 2020، أصابت جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19) أكثر من 30 مليون شخص حول العالم. كما أثّرت الجائحة في جميع الجهات صاحبة المصلحة في نظام الرعاية الصحية، وهم: مقدمو خدمات الرعاية الصحية في حالات الطوارئ، ومقدمو خدمات الرعاية الصحية للأمراض غير الحرجة، والمرضى، وقطاع صناعة التأمين، والشركات الناشئة في مجال الرعاية الصحية. وقد أحدثت الأزمة صدمة لعمليات الأنظمة الصحية وبيانات الدخل.

| بناء حكومات أكثر قدرة على الصمود                                                   |                                                                                                                            |                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المجال                                                                             | أفضل ممارسة                                                                                                                | الممارسة التالية                                                                                                                                             |
| 5. تقديم خدمات حكومية ذكية                                                         | تطوير القنوات الرقمية والخدمات الرقمية                                                                                     | الرحلة الشاملة للمتفاعلين للحصول على الخدمات من بدايتها إلى نهايتها، دفع عملية اعتماد عوامل التمكين الشاملة مثل الهويات الرقمية                              |
| 6. إدارة الميزانيات العمومية السيادية بعقلية المستثمر                              | الإصدار المعتاد للديون، والاستثمار الأمثل للإيرادات، ومراقبة النفقات                                                       | التميز في إصدار الديون وإدارتها، وإطلاق إمكانات التمويل لأصول الميزانية العامة، وتمكين حلول التمويل البديلة، والاستثمار الأمثل لمصادر الدخل، واحتواء النفقات |
| 7. إضفاء الطابع المؤسسي على أفضل ممارسات الاستجابة للأزمات؛ للتأهب لأي أزمات مقبلة | إنشاء مركز لإدارة الأزمات؛ إنشاء وحدة أزمات للتخطيط المستقبلي - فريق متعدد الوظائف لبحث عمليات المحاكاة لسيناريوهات مختلفة | ضخ الاستثمارات لبناء القدرة على الصمود والتأهب للأزمات المستقبلية المحتملة                                                                                   |

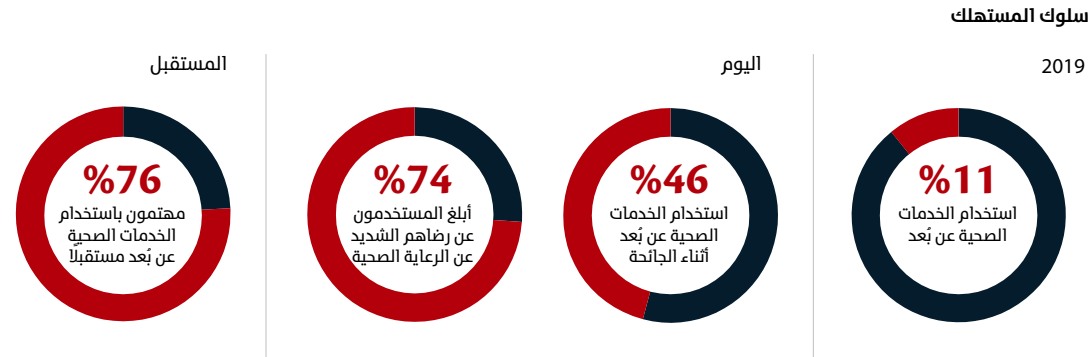
| تنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام                                |                                                                                                                   |                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المجال                                                             | أفضل ممارسة                                                                                                       | الممارسة التالية                                                                                                                                 |
| 8. اتخاذ قرارات على نحو أسرع وأفضل بالاستعانة بالبيانات والتحليلات | نشر لوحات المتابعة العامة الآنية                                                                                  | حالات الاستخدام المتقدمة باستخدام البيانات عالية التردد في عمليات صناعة السياسات واتخاذ القرارات                                                 |
| 9. ابتكار طرق وأساليب عمل أكثر ذكاءً وإنتاجية                      | إعادة توزيع الموظفين، وأتمتة وظائف مكتب الدعم الإداري                                                             | النظام التشغيلي لتحقيق المرونة على نطاق واسع مع الفرق المشتركة بين الإدارات، وصقل مهارات الموظفين الحكوميين، والأدوار الوظيفية الموجهة للمواطنين |
| 10. تعزيز أنماط جديدة من الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص       | الطلبات العامة المفوضة إلى القطاع الخاص (على سبيل المثال، مطالبة الجهات المصنعة بالتحويل إلى إنتاج أجهزة التهوية) | إقامة شراكات مبتكرة بين القطاعين العام والخاص لتحسين تقديم الخدمات ومعالجة القضايا على نطاق أوسع                                                 |



أولية، وللمساعدة في تطوير الخدمات الصحية عن بُعد، يمكن للحكومات النظر في إجراء تغييرات على متطلبات الترخيص لتمكين الابتكار وإطلاق الإمكانيات الكامنة وإتاحة خدمات الرعاية الافتراضية على الصعيد العالمي. وتتطلب هذه العروض أيضًا مهناً ومهارات جديدة للوصول إلى مجموعات المواهب العالمية افتراضياً.

(الشكل التوضيحي رقم 2):

### كيف غيّرت جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19) التوقعات بشأن الرعاية الصحية عن بُعد؟



بالإضافة إلى ذلك، لا تزال الحوافز المالية في الرعاية الصحية مرتبطة بالنشاط ودفع إمكانية الوصول إلى العلاج بدلاً من الحفاظ على صحة السكان. ثمة فرص لتصميم نماذج تمويل للدفع مقابل الحفاظ على الصحة بدلاً من العلاج، وتحول الموارد من تقديم الرعاية للحالات الحرجة إلى الوقاية والرفاهية. وهي استراتيجية تحقق عائداً أعلى عند الاستثمار. على سبيل المثال، لطالما أثر برنامج (Discovery Health's Vitality) في نيوزيلندا بصورة إيجابية في سلوك المتعامل الصحي لعقود، ويمكن أن يكون بمثابة نموذج لإعادة تصور أوسع لقطاع الرعاية الصحية.

ويتحمل العاملون في مجال الرعاية الصحية في الخطوط الأمامية أعباء هائلة ويواجهون خيارات أخلاقية صعبة - مثل كيفية تخصيص أجهزة التنفس الصناعي للمرضى عندما يتجاوز الطلب العرض - بالإضافة إلى نقص معدات التشخيص ومعدات الحماية الشخصية للموظفين، نظراً لأن الطلب على الرعاية قد أزهق مستشفياتهم.

لقد لاحظنا العديد من الاستجابات الفعالة للأزمات؛ منها استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم جهود مكافحة والتأهب، وتسريع وتيرة توريد معدات الحماية الشخصية، وكذلك دعم قدرات أنظمة الرعاية الصحية من أجل مواجهة الزيادة التي يشهدها الطلب، فضلاً عن السير في طريق التعافي.

لقد حشدت الصين عشرات الآلاف من الأطباء وأضافت عشرات الآلاف من أسرة المستشفيات في غضون أسابيع لمساعدة مدينة ووهان.

وتعمل الاستراتيجية الفعالة لإجراء اختبار الكشف عن الإصابة على الحد من حالات عدم اليقين بشأن معدل الإصابة في الدولة، ومن المرجح أن تحظى هذه الاستراتيجية بالأهمية في الوضع الطبيعي الجديد. ولقد حققت كل من دولة الإمارات العربية المتحدة والدنمارك معدلات عالية للغاية لإجراء الاختبارات للفرد الواحد.

وفي الولايات المتحدة، تضاعف حجم الاستعانة بالخدمات الصحية عن بُعد خلال فترة الجائحة بواقع أربعة أضعاف - من 11% إلى 46%، مع إشارة ما يصل إلى 76% من المستهلكين إلى اهتمامهم بالاستعانة بالخدمات الصحية عن بُعد مستقبلاً (الشكل التوضيحي رقم 2).

استخدمت مدينة نيويورك، على سبيل المثال، خدمات الرعاية الصحية عن بُعد والحملات الإعلامية لتقليل أعداد المرضى من ذوي الحالات غير الحرجة الذين يزورون المرافق الصحية. كما زاد نظام الرعاية الصحية (NYC Health + Hospitals) عدد أسرة وحدة العناية المركزة من 300 سرير إلى أكثر من 1000 سرير عن طريق تحويل المساحات المرنة مثل غرف العمليات لإضافة سعة لوحدة العناية المركزة.

قد تكون الممارسة التالية المحتملة هي جعل الرعاية الصحية عن بُعد الخطوة الافتراضية الأولى للمرضى الذين يسعون للحصول على المساعدة الطبية، مع إجراء متابعة شخصية أكثر تكلفة فقط في حال إحالة المرضى بعد تلقي استشارة افتراضية



## 2. إحداء ثورة في أساليب التعلم

أغلقت الحكومات في جميع أنحاء العالم المدارس ومؤسسات التعليم العالي لاحتواء انتشار فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19). وفي أبريل 2020، تأثر 1.5 مليار طفل وشاب - في مراحل التعليم ما قبل الابتدائي إلى المستوى الجامعي - بإجراءات الإغلاق في 194 دولة.

وللتخفيف من آثار إجراءات الإغلاق على مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، أقر الكونجرس الأمريكي قانون الطوارئ الخاص بفيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19)، والذي يوفر ما يقرب من 14 مليار دولار لمساعدة الكليات والجامعات في مواجهة إجراءات الإغلاق والانتقال إلى التعلم عن بُعد - غير أن هذا المبلغ قد لا يكون كافياً لاستمرار عمل تلك المؤسسات أثناء الأزمة، نظراً لإغلاق مساكن الطلاب والحاجة إلى الاستثمار في التقنيات الجديدة للتعلم عن بُعد.

كما نجم عن جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19) أيضاً آثار مدمرة على التوظيف. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، أصبح ما يصل إلى 57 مليون وظيفة - أي ما يمثل حوالي ثلث القوة العاملة الأمريكية بأكملها - معرضاً لانخفاض الدخل والتسريح المؤقت والاستغناء عن الخدمة مؤقتاً. بعض هذه الوظائف، لا سيما في قطاع الضيافة، ستواجه بطلاً في العودة، بينما قد تندثر وظائف أخرى للأبد.

**أسهمت جائحة  
كوفيد - 19 في  
زيادة الطلب على  
الموظفين المستقلين  
والموظفين المعيّنين  
بدوام جزئي**

اضطرت الحكومات إلى إعادة التفكير في أنظمة التعلم والتعليم ومكافحة آثار إجراءات الإغلاق والبطالة. ففي الولايات المتحدة، اتخذت أكثر من 4200 مؤسسة للتعليم العالي قرارات استجابة منها للمتطلبات الجديدة نتيجة لجائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19). وبناءً على ملاحظتنا، تشمل بعض أفضل الممارسات لمواجهة هذه التحديات اعتماد نماذج التعلم الهجين وإنشاء وحدات تعليم قصيرة قائمة على المهارات. وتنطوي هذه النُهج على إمكانية تعطيل نماذج الأعمال التقليدية في التعليم العالي وتحسين فعالية التكلفة.

وفي أوروبا، عقدت الحكومة الفرنسية شراكة مع مؤسسة (Orange) لتعزيز عملية التعلم عن بُعد من خلال توفير الأجهزة اللوحية وأجهزة الحاسوب للطلاب المتمين إلى الفئات المحرومة. وفي منطقة الشرق الأوسط، نشرت وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تدريباً متخصصاً لصقل مهارات المعلمين ومديري المدارس في التدريس والتعلم عن بُعد، واستخدام التكنولوجيا في التعليم. وقد أنشأت المملكة المتحدة بنية تحتية مركزية للتعلم عن بُعد يمكن للمدارس الانضمام إليها، وقدمت إجراءً مبتكراً لدعم أولياء الأمور والطلبة في شكل فصول دراسية إلكترونية ومركز الموارد التابع لأكاديمية أوك الوطنية. وعلى المنوال نفسه، نشرت وزارة التعليم الصينية فصلاً دراسياً وطنياً قائماً على تقنية السحابة لدعم التعلم المتزامن عن بُعد لقرابة 50 مليون طالب.

كيف يمكن للممارسة التالية نقل التعلم الهجين ليتجاوز كونه مجرد بديل مؤقت للتعلم الحضوري، أو إعادة تشكيل المناهج الدراسية على نطاق أوسع؟ قد يتضمن النهج الجديد، على سبيل المثال، استخدام التعلم عن بُعد لجعل أفضل المعلمين في العالم متاحين للطلاب في أي مكان. ومن خلال إتاحة الوصول إلى بعض الدروس من خلال الأجهزة اللوحية وأجهزة الحاسوب المحمولة، يمكن تركيز الوقت الشخصي بشكل أكبر على المشاريع والتعاون والتدريبات الأخرى التي تمكّن عملية التعليم الشامل. وقد تشمل الابتكارات الرئيسية لدعم هذا النهج في التدريس توسيع إمكانية الوصول من خلال التكنولوجيا، ومتابعة التعلم القائم على الإتقان، والتركيز على مهارات مستقبل العمل. وفي الوقت نفسه، قد تطور الحكومات برامج إعداد وتطوير أكثر قوة للمعلمين والتي تستعين بالتكنولوجيا والتدريب - شخصياً وعن بُعد - لزيادة مهارات المعلم، على المدى الطويل، وقد تنظر المدارس في تجزئة دور المعلم لمنح المعلمين أدواراً متباينة تتعلق بمهاراتهم وتفضيلاتهم.

وتعمل بعض الحكومات بالفعل على الانتقال إلى تطبيق ممارسة تالية مع التركيز الشامل على الصحة النفسية في المدارس. ففي الولايات المتحدة، توفر الوكالات الفيدرالية الموارد التي يمكن أن تسمح لأولياء الأمور بتقييم السلامة الاجتماعية والعاطفية لأطفالهم، بالإضافة إلى سلامتهم الشخصية. كما عينت سنغافورة معلمين معينين مسؤولين عن تقديم الدعم ودعوة الطلبة لتقييم الصحة العقلية.

كما يمكن أن تتضمن تدخلات الممارسات التالية الإضافية الاعتماد الجزئي، وذلك لتمكين جمع المؤهلات المعتمدة من خلال عملية التعلم مدى الحياة، وكذلك الشركات التي تؤدي دوراً نشطاً في تطوير المناهج الدراسية لتخصيص عملية التعلم لتلبية متطلبات المهارات والمعرفة لدى موظفيها، وقد تنظر الحكومات في كيفية تحديد معايير وثائق اعتماد التعلم هذه - على الصعيدين المحلي والعالمي - وكيفية المصادقة على إنجازات الفرد ومعرفته. ولتعزيز النظم الإيكولوجية الفعالة



**خبراء: ستعتمد  
المؤسسات بشكل  
كبير بعد جائحة  
كوفيد - 19 إلى  
استقطاب أصحاب  
المهارات العالية**



لصقل المهارات، يمكن للحكومات إنشاء معسكرات تدريب شاملة لصقل المهارات، وتجهيز مراكز العمل لدعم الباحثين عن عمل الذين يمرون بمرحلة انتقالية، أو الذين يتطلعون إلى تغيير المهن، مع توفير متجر شامل للمعلومات حول عملية صقل المهارات - بما في ذلك المهارات والمهن اللازمة في المستقبل، وإعداد قائمة بمقدمي الخدمات ممن يساعدون الموظفين على صقل مهاراتهم، وتقديم النتائج المتعلقة بمقدمي الخدمات مثل معدل التوظيف. ويمكن للحكومات أيضاً تقديم الدعم والحوافز للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs) التي تفتقر إلى قدرات الموارد البشرية اللازمة لتقييم الفجوة في المهارات لديها، وإجراء تدريبات على نطاق واسع.

قبل تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد- 19)، كان الموظفون المستقلون والموظفون المعينون بدوام جزئي من قبل وكالات التوظيف والعاملون في اقتصاد العربية يمثلون 20% إلى 30% من جميع الوظائف في أوروبا. ونظراً لاضطرار الشركات إلى التكيف بسرعة مع القيود التي تفرضها الجائحة وتدابير الإغلاق الحكومية - مثل العمل عن بُعد والتسريح المؤقت للعمالة غير الأساسية - أصبحت المؤسسات تربي بوضوح الفارق بين الوظائف والمهارات التي تشكل جزءاً من النفقات العامة الثابتة، والوظائف والمهارات التي لا تحتاج إليها المؤسسة، ومن المرجح أن نشهد تسارعاً في الاستعانة بخويف المهارات عالية القيمة حسب الحاجة. وستتطلب طريقة العمل الجديدة هذه أنواعاً مختلفة من المهارات.

### 3. تشكيل سلاسل تجارة وتوريد قادرة على الصمود

حتى قبل تفشي الجائحة، كانت سلاسل القيمة المنتجة للسلع قد أصبحت أقل كثافة من حيث الحركة التجارية. وبينما يستمر كل من الإنتاج والتجارة في النمو من حيث القيمة المطلقة، إلا أن حجم التجارة الدولية يتناقص، وهكذا، انخفض حجم الصادرات بين عامي 2007 و2017 - من 28.1% إلى 22.5% من إجمالي الناتج في سلاسل القيمة المنتجة للسلع.

في حين أن إجمالي حجم التجارة في الخدمات في العام 2017 كان أقل بكثير من حجم التجارة العالمية في السلع - 5.1 تريليون دولار أمريكي مقارنة بـ 17.3 تريليون دولار أمريكي - فقد نما بنسبة تزيد عن 60% خلال العقد الماضي. ومن المرجح أن يتسارع هذا التوجه نتيجة العمل عن بُعد والوتيرة السريعة للتحويل الرقمي.

وفي حين أن أكبر انخفاض فصل في حجم التجارة خلال الأزمة المالية العالمية لعام 2008 بلغت نسبته حوالي 5%، فقد أفادت الدراسة التي أجريتها مؤخرًا أن حجم الطلب التجاري العالمي غير المقيد يمكن أن ينخفض ما بين نسبتي 13% و 22% في الربعين الثاني والثالث من العام 2020. كما أن سلاسل القيمة ذات الكثافة التجارية الأعلى - تلك التي يتم تداولها بدرجة عالية بالنسبة إلى إنتاجها - هي الأكثر تعرضاً للاضطرابات.

لقد استجابت الدول للاضطرابات الناجمة عن جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد- 19) في التجارة وسلاسل التوريد من خلال العمل على حماية الإمدادات الخاصة بها، على سبيل المثال، عن طريق تقييد تصدير السلع الأساسية والمنتجات





الزراعية والغذائية، فضلاً عن دعم المنتجات المحلية. كما فرضت أكثر من 90 دولة مجموعة من القيود على الصادرات من هذا النوع. على سبيل المثال، أوقفت الصين تصدير كميات الوجه، واستوردت 56 مليون كماسة في الأسبوع الأول من يناير نظراً لارتفاع الطلب.

تركز الشركات أيضًا بشكل أكبر على الاستعانة بمصادر خارجية بالحدود المجاورة لتبسيط سلاسل التوريد وإضفاء طابع اللامركزية على قدراتها التصنيعية عن طريق نقلها قريباً من الأسواق حيث ستباع المنتجات. كما تدعم الحكومات هذه العملية. فقد أعلنت فرنسا، على سبيل المثال، عن برنامج لتوطين الصناعات الاستراتيجية لبناء سلاسل القيمة المحلية للمنتجات والصناعات الحيوية مثل الأغذية والأدوية.

سيلزم الشركات والدول التي ترغب في رفع مستوى القدرة على الصمود لسلاسل التوريد إلى مستوى الممارسة التالية أن توازن بين الطلب على سلاسل التوريد القادرة على الصمود، والتكلفة الحتمية الناتجة عن الازدواجية - "في الوقت المناسب" مقابل "فقط من باب الاحتياط".

في استطلاع أجرته شركة ماكنزي في مايو 2020، أشار 93% من المديرين التنفيذيين لسلاسل التوريد المشاركين في الاستبيان إلى أنهم يخططون لاتخاذ خطوات لجعل سلاسل التوريد الخاصة بهم أكثر قدرة على الصمود. وتشمل

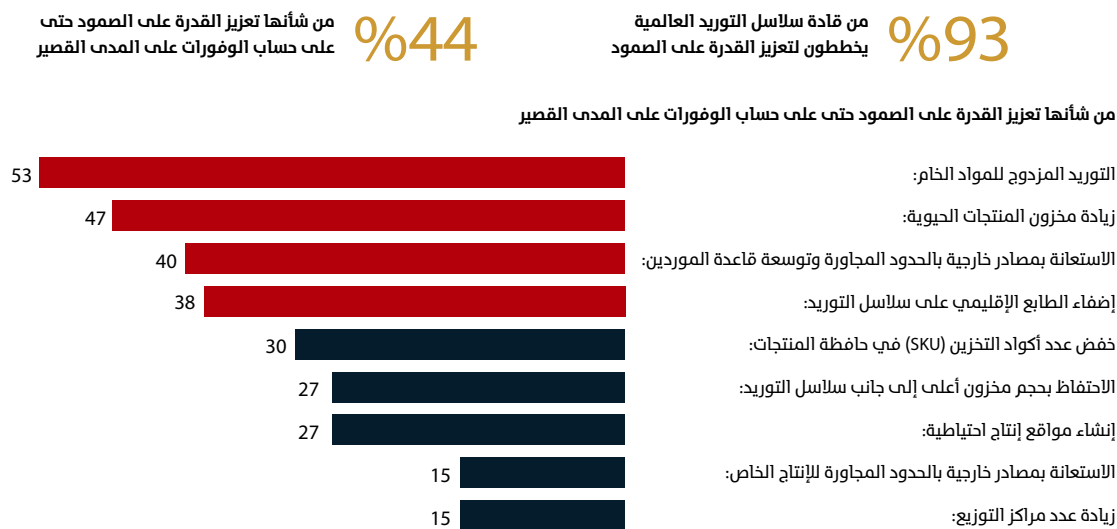
التدخلات التي يفكرون فيها: بناء نظام الدعم الاحتياطي فيما بين الموردين، والاستعانة بمصادر خارجية بالحدود المجاورة، وتقليل عدد الأجزاء الفريدة، وإضفاء الطابع الإقليمي على سلاسل التوريد. (الشكل التوضيحي رقم 3).

إلى جانب حماية الصحة العامة وضمان الأمن الغذائي، بدأت الحكومات بالفعل في التدخل في القطاعات عالية القيمة والاستراتيجية، مثل الابتكار العالمي. ولكن كيف يمكنهم تطوير نهج أوسع من شأنه تمكين وتحفيز الشركات - خاصة تلك الموجودة في أعلى هرم سلسلة القيمة - لتعزيز إدارة مخاطر سلاسل التوريد وتحسين الإدارة الشاملة، والحد من التعرض للخدمات، والاستجابة السريعة للخدمات فور حدوثها؟ يمكن أن تؤدي إعادة النظر في اتفاقيات التجارة الحرة الإقليمية إلى تعزيز القدرة على الصمود من خلال إضفاء الطابع الإقليمي - على سبيل المثال، والاستفادة من الشراكة الاقتصادية الإقليمية الشاملة لمنطقة آسيا ومنطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية.

بالإضافة إلى ذلك، ومع نمو الاقتصاد المستقل وتزايد إمكانية الوصول إلى الأشخاص ذوي المهارات والخدمات المطلوبة بشكل متزايد من خلال التكنولوجيا، ستحتاج الحكومات إلى النظر في الفرص المتاحة - وما هي السياسات المطلوبة - لجذب هؤلاء الأفراد والاحتفاظ بهم.

(الشكل التوضيحي رقم 3):

يعمل قادة الأعمال الذين شملهم الاستبيان على تعزيز القدرة على الصمود في سلاسل التوريد والإنتاج من خلال تنفيذ استراتيجيات متعددة.





#### 4. نشر التدابير التحفيزية الفعالة

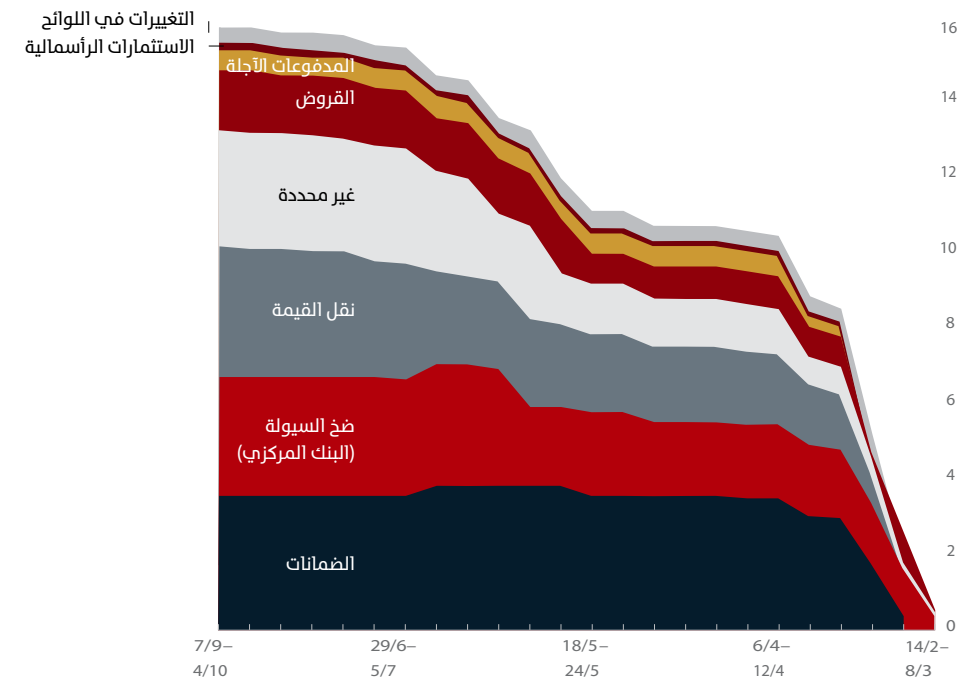
شهدت أزمة جائحة كوفيد - 19 اتخاذ الحكومات تدابير للاستجابة الاقتصادية غير المسبوقة، حيث خصصت ما قيمته 10 تريليونات دولار أمريكي حتى أبريل 2020 - أي ثلاث أضعاف ما خصصته تجاه الاستجابة للأزمة المالية ما بين عامي 2008 و 2009، بينما خصصت بلدان أوروبا الغربية بمفردها ما يقرب من 4 تريليونات دولار أمريكي، وهو مبلغ أكبر بمقدار 30 مرة من قيمة مشروع "مارشال" بالقيمة الحالية للدولار. وتأخذ حزمة التدابير التحفيزية الحكومية هذه أنماطًا مختلفة، بما في ذلك الضمانات، والقروض، وعمليات نقل القيمة للشركات والأفراد، والمدفوعات الآجلة، والاستثمارات الرأسمالية (الشكل التوضيحي رقم 4).

(الشكل التوضيحي رقم 4)

تجاوزت قيمة الاستجابات الحكومية على الصعيد العالمي تجاه أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد- 19) تريليون دولار أمريكي.

انقسام حجم الإجراءات التحفيزية في البلدان التي شملتها الدراسة، لعام 2020، أسبوعيًا

الحجم التراكمي للاستجابات التحفيزية (تريليونات الدولارات)



استخدمت الحكومات في جميع أنحاء العالم الآليات التحفيزية سريعة المفعول، والتي يجري تقديمها بطريقة مبتكرة، بغية تعزيز المستوى المعيشي للأسر، ومساعدة الشركات على تجاوز أزمة كوفيد - 19. فعلى سبيل المثال، قررت ماليزيا خفض فواتير الكهرباء الشهرية لمشغلي الفنادق ووكالات السفر، ومكاتب الخطوط الجوية المحلية، ومراكز التسوق، ومراكز المؤتمرات والمتنزهات الترفيهية بواقع 15%، في حين أوقفت فرنسا مؤقتًا فواتير المياه والغاز والكهرباء والإيجار، بالإضافة إلى مدفوعات الضرائب والمساهمات الاجتماعية للشركات الصغرى التي تأثرت بشدة جراء أزمة فيروس كورونا المستجد. كما قررت إندونيسيا تأجيل ضرائب الاستيراد، والتخفيف من صرامة القواعد المتعلقة بضريبة القيمة المضافة المستردة، وتخفيض الضرائب المفروضة على الشركات المعتمدة بنسبة 30% في 19 قطاعًا من قطاعات الصناعات التحويلية، بينما سارعت جنوب أفريقيا إلى سداد الحوافز الضريبية لأصحاب العمل من مرتين سنويًا إلى مرة كل شهر.

لقد لاحظنا أيضًا أمثلة على آليات التسليم المبتكرة في جميع أنحاء العالم. ويتولى عدد متزايد من مقدمي الخدمات المالية في بيرو مسؤولية تقديم المدفوعات الحكومية إلى الأشخاص. وفي كينيا، توفر منصة "GiveDirectly" الإلكترونية تحويلات نقدية رقمية للأفراد ذوي الدخل المنخفض، باستخدام البيانات الجغرافية لتحديد الفئات الضعيفة. بينما جمعت الهند بين استخدام نظام الهوية الوطنية عبر الإنترنت وأرقام الهواتف الجوال وأنواع محددة من الحسابات المالية لإنشاء قنوات رقمية لنقل الفوائد إلى المستفيدين. في حين أنشأت ألمانيا بوابة إلكترونية تتيح لأصحاب العمل ملء جداول زمنية مفصلة في نهاية الشهر؛ للتقدم بطلب للحصول على تعويضات عمل قصيرة الأمد من وكالة التوظيف الاتحادية.

على الحكومات  
أن تركز بعد انتهاء  
جائحة كوفيد - 19  
على تسريع الرقمنة  
الحكومية، وتحسين  
مهارات مواردها  
البشرية لمواجهة  
التحديات والأزمات  
المختلفة



## بناء حكومات أكثر قدرة على الصمود

ثلاث فرص رئيسية يمكن أن تساهم في جعل العمليات الحكومية أكثر قدرة على الصمود:

1. تقديم خدمات حكومية ذكية
2. إدارة الميزانيات العمومية السيادية بعقلية المستثمر
3. إضفاء الطابع المؤسسي على أفضل الممارسات تجاه الاستجابة للأزمات للتأهب للأزمة القادمة

لقد تسببت جائحة فيروس كورونا المستجد في جعل القنوات الرقمية أكثر أهمية حيث يفضلها المستهلكون بشكل متزايد - مما يعني أن التحول الرقمي يمثل أولوية خاصة للحكومات. وتبرز العديد من الأمثلة في تطوير القنوات والخدمات الرقمية، ففي إحدى دول شمال أفريقيا، استعانت الحكومة بالأدوات الرقمية عند وضع خطة استجابة طموحة للأزمة. فقد أجرت عملية جمع البيانات اليومية من المشغلين الرئيسيين بصورة آلية، مما أدى إلى إنشاء لوحة متابعة إلكترونية على منصة رقمية لمراقبة المواد الغذائية الحيوية المعرضة لخطر نفاذها عن كثب، وهو الأمر الذي مكن حكومة تلك الدولة من اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بضمان الأمن الغذائي للسكان.

تمكنت ألمانيا في بداية الجائحة من استخدام آلية "الرقمنة السريعة"، وهي شكل رقمي للاستجابة لحالات الطوارئ لإنشاء خدمات رقمية عملية تراعي احتياجات المواطنين. وقد ساهمت هذه الآلية في تعزيز قدرة الحكومة الألمانية على التعامل مع الارتفاع الكبير في حجم الطلب على الخدمات من قبل المتعاملين، مثل الزيادة في مطالبات منحة تعويضات الحجر الصحي التي زادت مائة ضعف بحلول يونيو 2020، مقارنة بالسنوات السابقة.

تتاح أمام الحكومات الآن فرصة هائلة لتسريع وتيرة عملية الرقمنة ودعم الشركات في اعتماد تقنيات جديدة. وبحلول العام 2030، من المرجح أن تزداد نسبة اعتماد التكنولوجيا الرقمية من 37% إلى 66% في جميع القطاعات، حيث تستند هذه الزيادات على التحول المتوقع إلى الاقتصاد غير التلامسي. وبالفعل، أبلغ المستهلكون عن زيادة بنسبة 20% في تفضيل استخدام العمليات الذكية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ ونتيجة لذلك، يتعين على الخدمات والقطاعات مثل الدفع، وتجارة التجزئة، والطعام، والإقامة، والتعليم، والصحة أن تتكيف مع ذلك على نحو سريع.

وعند الحديث عن رقمنة الخدمات الحكومية يتبادر إلى الأذهان التساؤل التالي: (كيف يمكن للحكومات بناء الخدمات التي لا تقتصر على تلبية احتياجات المواطنين فحسب، بل أيضًا تحترم متطلبات خصوصية البيانات؟). يمكن لحكومات الدول أن تبدأ من خلال الاستفادة من مبادرات التغيير المعززة بالتكنولوجيا لتحقيق نتائج تستجيب لأولويات المواطنين بشكل أسرع، وبتكلفة أقل من تقديم الخدمات الشخصية. حيث يتطلب هذا النهج التركيز على تجربة المواطن لفهم رحلة المتعاملين الشاملة في تقديم الخدمات، والتي تشمل نقاط الاتصال في القطاعين العام والخاص.

**التحول الرقمي في  
المؤسسات الحكومية  
بات أولوية للحكومات  
لا سيما مع تفضيل  
أغلبية المتعاملين  
الحصول على  
الخدمات عبر القنوات  
الرقمية**

**من المتوقع بحلول  
العام 2030 أن  
ترتفع نسبة اعتماد  
التكنولوجيا الرقمية  
من 37% إلى 66%  
في جميع القطاعات  
الاقتصادية**

وبالرغم من ذلك، جاءت الزيادة في التدابير المالية مع ارتفاع حالات الاحتيال، الأمر الذي يستدعي تنبه الحكومات والمؤسسات متعددة الجنسيات. فعلى سبيل المثال، نشرت "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الميدان الاقتصادي" (OECD) المبادئ التوجيهية المتعلقة بالسياسات مع أمثلة لتهديدات الاحتيال الوشيكة، ومبادئ مكافحة الاحتيال بفاعلية، مع التركيز بشكل خاص على ضوابط الأعباء المنخفضة.

على المدى المتوسط إلى المدى الطويل، يمكن للحكومات التركيز على الكثير من الممارسات التالية لتعزيز القدرة على الصمود في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد - 19، يتضمن ذلك التوجيه التحفيزي إلى المجالات التي تحقق الأهداف الأوسع نطاقًا لمجتمع أكثر قدرة على الصمود - مثل الاستثمار في الطاقة الخضراء وتحفيز الشركات على تحسين كفاءة استخدام الطاقة التي يمكن أن تحقق فوائد اقتصادية وبيئية كبرى. وتتضمن المجالات الأخرى التي يتعين التركيز عليها تسريع الرقمنة الحكومية ودعم الشركات لاعتماد أو تطوير تقنيات جديدة، وتشكيل القوى العاملة في المستقبل، وهو الأمر الذي يتطلب تحسين مهارات القوى العاملة لتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة ازدياد الأتمتة.

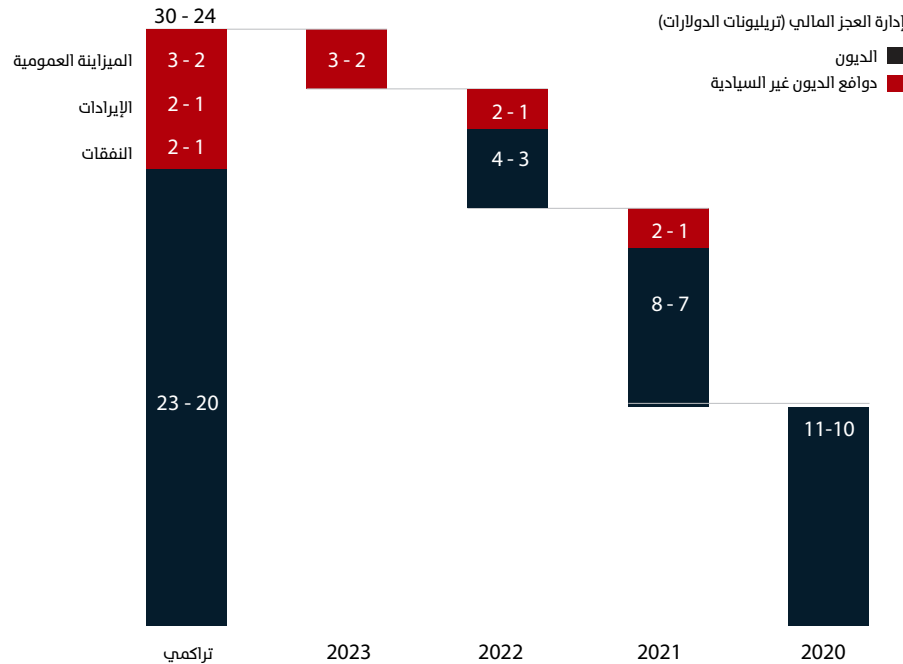




وفي الوقت ذاته، فمن شأن إضفاء الشفافية على الميزانيات العمومية للحكومات أن يفتح آفاق لقيمة أصولها وبشكل فرصة غير مستغلة إلى حد كبير وربما أعظم. وتشير تقديراتنا إلى أن الأصول العامة على الصعيد العالمي تبلغ قيمتها أكثر من 200% من إجمالي الناتج المحلي العالمي - حيث تقدر نسبة العقارات وحدها بحوالي 100% - وباعتماد عقلية المستثمر، والشاركة مع القطاع الخاص لفتح آفاق القيمة، واستثمار الأصول في ميزانياتها العمومية، يمكن للحكومات زيادة نسبة 2% إلى 3% من إجمالي الناتج المحلي سنوياً لجمع موارد نقدية إضافية، إذ تتطلب هذه الاستراتيجية من الحكومات تحقيق القيمة من خلال مراجعة قيمة وعوائد ممتلكاتها العقارية، واستثمارات الشركات المملوكة للدولة، والأصول الأخرى (الشكل التوضيحي رقم 5).

الشكل التوضيحي رقم 5:

## يمكن للحكومات تكثيف دوافع الديون وغير الديون لسد الفجوة المالية.



امتلاك الحكومات لقواعد بيانات رقمية على الصعيد الوطني، يمكنها من تسريع وتيرة المعاملات الرقمية بالكامل

كما يمكن للحكومات أيضًا أن تؤدي دورًا مهمًا في تمكين المعاملات الذكية خارج نطاق الخدمات العامة، وذلك من خلال دفع اعتماد عوامل التمكين الشاملة مثل الهويات الرقمية. فعلى سبيل المثال، من خلال الاستثمار في قاعدة بيانات رقمية على الصعيد الوطني، يمكن للحكومات تسريع وتيرة المعاملات الرقمية بالكامل في قطاعات مثل الخدمات المالية ودعم متطلبات التعرف على المتعامل في قطاعات أخرى.

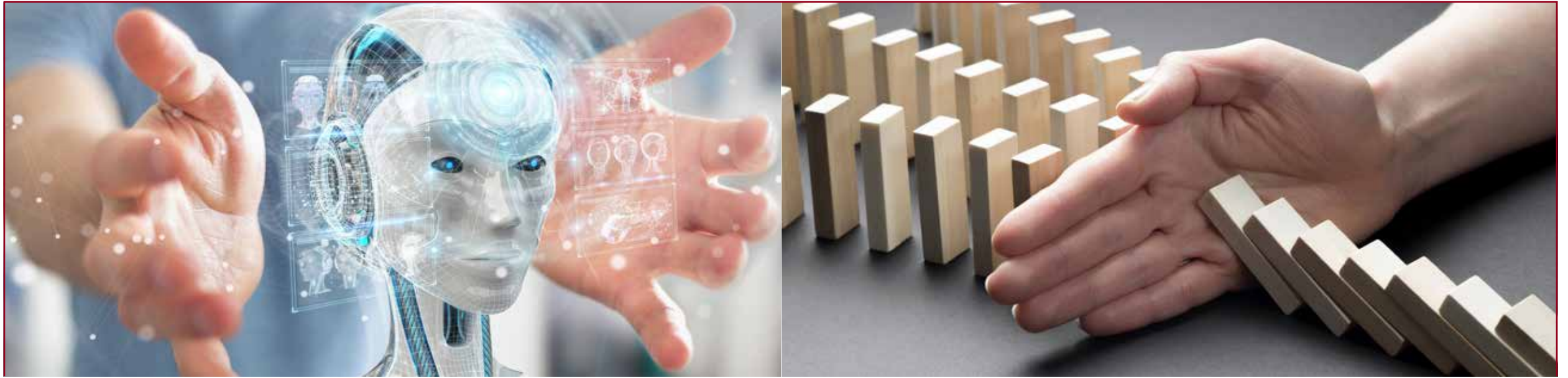
## 6. إدارة الميزانيات العمومية السيادية بعقلية المستثمر

حسب الإحصاءات العالمية بلغت قيمة العجز الحكومي العالمي في العام 2020 ما بين 9 تريليون دولار أمريكي و11 تريليون دولار أمريكي، ومن المتوقع أن يرتفع هذا الرقم ليصل إلى 30 تريليون دولار أمريكي بحلول العام 2023. وهذا الأمر نتيجة للارتفاع الكبير في الإنفاق على الإغاثة والتحفيز - والتي تزيد بمقدار ثلاثة أضعاف عما كانت عليه بعد فترة الأزمة المالية بين عامي 2008 و 2009 - والتخفيضات في الإيرادات الضريبية من 3 تريليون دولار أمريكي إلى 4 تريليون دولار أمريكي بين عامي 2019 و 2020 فقط.

يمثل جمع المزيد من الديون المصدر الأول لتمويل هذا العجز المتزايد، وقد طبقت العديد من البلدان الإصدار المعتاد للديون، مع تحقيق المستوى الأمثل من الإيرادات، ومراقبة النفقات.

ومع ذلك، يمكن أن يؤدي ارتفاع مستويات الديون إلى جعل الحكومات أقل قدرة على الصمود. وعلى المدى المتوسط، ستحتاج الحكومات إلى إثبات استدامتها المالية، وقدرتها على تحقيق نمو اقتصادي مستدام من خلال إصدارات دين موثوقة، بالإضافة إلى تحقيق التميز في إصدارات الدين من خلال بناء القدرات، وتحسين معدلات تكاليف المخاطر لحافظات الدين لديها. كما يمكنها أيضًا تحقيق المستوى الأمثل من تدفقات الإيرادات - بما في ذلك، على سبيل المثال، تسريع رقمنة تحصيل الضرائب - واحتواء النفقات عن طريق إعادة تخصيص الميزانيات وفقًا لأعلى الأولويات، وتحسين عمليات الشراء، والحد من عمليات الاحتيال.





الحكومي وعبر المجتمعات. لقد أظهرت أزمة فيروس كوفيد - 19 الخصائص الثلاثة التي تجعل مراكز إدارة الأزمات بمثابة وسيلة تدخل مناسبة: فقد عرقلت الأزمة بشدة الأنشطة الاعتيادية، وهددت باستنفاد الموارد الحالية، حيث يختلف ذلك عن أي أمر آخر قد سبق للحكومات الحالية مواجهته، مما يجعل التعرف على الأنماط أمرًا صعبًا للغاية، وقد ظهر هذا الأمر بسرعة بالغة، مما يتيح للمؤسسات الوقت الكافي لفهم وتفسير التهديدات باستخدام المناهج التقليدية.

قد تزيد مراكز إدارة الأزمات من فاعلية الاستجابة من خلال تنسيق الأنشطة وتعديلها بناءً على القدرات الحقيقية - وليس الأدوار والمسؤوليات الرسمية - وتوفير آلية لتحقيق الموازنة بين المهام المهمة والعاجلة. كما يمكن للمراكز أيضًا زيادة جودة تدفق المعلومات من خلال تنسيق الجهود المتعددة عبر مصدر مركزي لجمع البيانات، وتحليلها والمساعدة في تسريع حشد الفرق متعددة الوظائف لتحقيق درجة أكبر من المرونة في الاستجابات.

تتمثل أفضل الممارسات الرئيسية لإدارة الأزمات في إنشاء وحدة أزمات للتخطيط المسبق، من شأنها توفير فريق متعدد الوظائف مسؤوليته إدارة الأزمات اليومية للتطلع إلى المستقبل، ومحاكاة سيناريوهات مختلفة لأزمات متنوعة. ويمكن لهذه التوقعات الاستراتيجية تعزيز تحليلات الحكومات للخيارات، الأمر الذي من شأنه أن يمكنها من الاستجابة بشكل أفضل للأزمات. إذ تتطلب الممارسات التالية التفكير في المستقبل، والاستثمارات في بناء القدرة على الصمود، والاستعداد للاستجابات السريعة للأزمات المحتملة في المستقبل. كما يتضمن ذلك توسيع دور العلماء والباحثين في مختلف قطاعات الحكومة.

## 8. تنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام

يمكن لثلاث فرص رئيسية تنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام وآلية عملها:

8. اتخاذ قرارات على نحو أفضل وأسرع بالاستعانة بالبيانات والتحليلات.

9. ابتكار طرق أكثر ذكاءً وإنتاجية لابتناها الموظفون كأسلوب عمل.

10. تعزيز أنماط جديدة من الشراكة مع القطاع الخاص.

8. اتخاذ قرارات على نحو أفضل وأسرع بالاستعانة بالبيانات والتحليلات

**المؤسسات التي  
تعتمد على تقنيات  
الذكاء الاصطناعي  
في إنجاز أنشطتها  
تدرك أهمية تشكيل  
فرق عمل متعددة  
الوظائف**

بالإضافة إلى زيادة القيمة المحتملة لحيازات الدين الحكومي، فإن مراجعة قيمتها وعائدها تتيح أيضًا إيجاد حلول تمويلية بديلة، مثل ضمان الأصول السيادية لرفع سقف الدين، واستخدام حلول الإقراض بدون حق الرجوع مثل إقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتمويل الإنفاق الرأسمالي، واستغلال أو بيع الأصول غير الاستراتيجية.

رفعت نيوزيلندا تصنيفها الائتماني إلى (AA+) وخفضت تكلفة خدمة ديونها من خلال اعتماد ميزانية عمومية شفافة، والتي وصلت في الوقت الراهن إلى 45% من إجمالي الناتج المحلي. وعلى نحو مشابه، أنشأت سنغافورة شركة قابضة نشطة لتحقيق أقصى عائد على حقوق الملكية للأصول التجارية الوطنية، مما ساهم في توفير نحو 3 مليارات دولار أمريكي في الميزانية السنوية للبلاد.

## 7. إضفاء الطابع المؤسسي على أفضل الممارسات للاستجابة للأزمات والتأهب للأزمة القادمة

لقد مكّنت أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد - 19) العديد من الدول - ولا سيما في أفريقيا ومناطق الأسواق الناشئة الأخرى - من تحديد وإعداد عناصر الاستجابات المحلية تجاه تفشي الجائحة بفاعلية. ويمكن للحكومات والمؤسسات الإقليمية الاستعداد لحالات تفشي الأمراض في المستقبل من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على مراكز عمليات الطوارئ، وشبكات المختبرات، وأنظمة مراقبة الأمراض، وسلاسل التوريد.

أنشأت الدنمارك هيئة حكومية جديدة تابعة لوزارة العدل للاستعداد لمواجهة الأوبئة والجوائح المستقبلية، أو ظهور موجة أخرى من فيروس كورونا المستجد. حيث تتولي الهيئة مسؤولية إجراء اختبارات الكشف عن الإصابة بفيروس كورونا المستجد وتوفير مرافق الفحص، والبنية التحتية المتعلقة بالجائحة، والتعاون بين القطاعين الخاص والعام، وتوريد المعدات الوقائية الكافية وتخزينها. وقد أظهرت العديد من الحكومات أفضل الممارسات من خلال إنشاء مراكز لإدارة الأزمات - وهي هيئات تنسيق تتسم بمرونة عالية تجمع بين توفير المهارات اللازمة والقدرات التنظيمية الحاسمة. إذ تتولى هذه المراكز عملية تنسيق مسارات العمل المتعددة والمتسارعة، والمتراكبة في إطار هياكل الاستجابة للأزمات الحالية على الصعيد



قبل ظهور أزمة جائحة كوفيد - 19، أظهرت أبحاثنا أن المؤسسات التي توسع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي بصورة أعم وتحقق عوائد أعلى كانت أكثر احتمالاً من غيرها لتكوين فرق متعددة الوظائف لحل مشكلات الأعمال التجارية - 62% مقارنة بنسبة 23%. ولاحظنا خلال الأزمة أن العديد من المؤسسات - بغض النظر عن نضج التحليلات - تشكل تلقائياً فرقاً متعددة الوظائف للاستجابة للأزمات لوضع حلول تحليلية للاستجابة بشكل أسرع.

**دراسة لماكنزي  
في 2017: 39% من  
الوظائف الإدارية حول  
العالم قابلة للأتمتة**

تدرك الحكومات أهمية امتلاك البيانات لمواجهة الأزمات، وضرورة تحليل هذه البيانات بشكل علمي ودقيق لوضع السياسات الصحيحة، واتخاذ الإجراءات الاستباقية لمواجهة الأزمات، فعلى سبيل المثال، تعمل الحكومات على تعزيز قدراتها في مجال استخدام التنبؤ الآني - وتطبيق البيانات عالية التردد للتنبؤ بالمستقبل القريب جداً، والحاضر، وحتى الماضي القريب، والتصرف بشكل استباقي في الاستجابة للجائحة - وما من شك أن تعزيز قدرات الحكومة في الجوانب سلفة الذكر يمثل خطوة تالية حاسمة في تعزيز عملية اتخاذ القرار. ولاسيما وأن بناء القدرات في مجال الصحة العامة ومراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها لمعالجة وتحليل البيانات عالية التردد من شأنه تمكين الحكومات من التصرف بشكل استباقي في الوقت الفعلي. فعلى سبيل المثال، يمكن لمسؤولي الصحة العامة، من خلال تحديد الانعكاس في منحنى العدوى في المنطقة الإقليمية، توقع ذروة الإصابة، والدعوة إلى تصعيد أو تقليص القدرة على التدخل السريع في منطقة ما.

## و. ابتكار طرق أكثر ذكاءً وإنتاجية ليعمل بها الموظفون الحكوميون

أجبرت أزمة فيروس كورونا المستجد الحكومات على التعامل مع مكافحة تفشي الفيروس مع إدارة التداعيات الاجتماعية والاقتصادية المصاحبة لها في آن واحد - وهو وضع يتطلب من الموظفين الحكوميين الارتجال والتكيف مع المواقف سريعة التطور.

لقد أثاحت الأزمة للحكومات سلسلة من "التجارب الطبيعية" المطبقة، والتي أعادت صياغة الأفكار بشأن ما هو أساسي وما هو ممكن. ويعد اعتماد العمليات المرنة عاملاً تمكينياً رئيسياً للجمع بين الاستقرار التنظيمي والديناميكي، من خلال دمج وضوح الهدف وطريقة موحدة للعمل، مع تخصيص الموارد المرنة وزيادة شفافية

لقد تصرفت الحكومات بسرعة فائقة تجاه الاستجابة لأزمة جائحة كوفيد - 19، من خلال تنفيذ عمليات الإغلاق، واتخاذ التدابير اللازمة لإنقاذ أرواح البشر، والموافقة على تدابير الإعفاء الضريبي. فقد فرضت أكثر من 100 دولة في جميع أنحاء العالم عمليات إغلاق بشكل كلي أو جزئي بحلول نهاية مارس 2020، وهو الأمر الذي ترك تأثيراً على حياة مليارات الأشخاص.

من الناحية التاريخية، استخدمت الدول التحليل بأثر رجعي لمؤشرات الاقتصاد الكلي بهدف تحليل الاتجاهات، واتخاذ القرارات المستنيرة التي تكملها بيانات الدراسات الاستقصائية واستطلاعات الرأي، لاختبار ردود الفعل على السياسات. لكن في العام 2020، اضطرت الحكومات إلى اتخاذ سلسلة من القرارات خلال فترة زمنية قصيرة - في ظل قلة المعلومات المتوافرة - مقارنةً بالأزمات السابقة. حيث سارعت العديد من الدول بنشر لوحات المتابعة الإلكترونية، حيث يُجرى تحديثها باستمرار بأحدث البيانات. إذ تعرض لوحات المتابعة الإلكترونية هذه البيانات مرئياً لنشر الإحصائيات بسهولة. كما أنها توفر بيانات أكثر عمقاً؛ لإعطاء المواطنين رؤية شاملة بشأن جهود الحكومة المبذولة، ومدى استجابتها للأزمة.

على سبيل المثال، أنشأت مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها في الولايات المتحدة الأمريكية "لوحات المتابعة الإلكترونية" التي تقدم ملخصاً "سريعاً" لمعدلات الإصابة بفيروس كوفيد - 19 ونتائج الاختبار، بجانب إضافة روابط للانتقال إلى صفحات إلكترونية مفيدة أخرى. وتوفر لوحة المتابعة الإلكترونية في هونغ كونغ معلومات متعمقة بشأن مدينة هونغ كونغ، مثل مكان إقامة المرضى وعدد الأشخاص الذين يدخلون المستشفى. كما توفر لوحة المتابعة الإلكترونية التي أنشأتها حكومة المملكة المتحدة خرائط حرارية لحالات الإصابة، ونظرة عامة على البيانات الأساسية، مع تقديم إحصائيات متعمقة - مُحدثة يوميًا - من خلال الرسوم البيانية.



**تسهم الأتمتة في  
تعزيز جودة الخدمات  
الحكومية، وتمكين  
الموظفين الإداريين  
من أداء مهام أكثر  
أهمية واستراتيجية**





ضمان بقاء الشركات، وينظر بعض قادة الحكومات والمواطنين إلى فكرة الدخل الأساسي الشامل بصورة أكثر جدية من أي وقت مضى. كما تفي التدابير الحكومية الفريدة التي تختبر المعتقدات الرأسمالية التقليدية بواحدة من ثلاث وظائف: الحفاظ على اقتصادات الأسر المتعففة، أو مساعدة الشركات على النجاة من الأزمة، أو الحفاظ على الاستقرار المالي.

اقتصرت أفضل الممارسات في الأزمة الحالية إلى حد كبير على الطلبات العامة الإلزامية المقدمة إلى القطاع الخاص. فعلى سبيل المثال، منح قانون الإنتاج الدفاعي الحكومة الأمريكية سلطة مطالبة الشركات المصنعة بالانتقال إلى إنتاج أجهزة التنفس والأقنعة وغيرها من معدات الوقاية الشخصية. كما يسمح القانون للحكومة بالحصول على قروض مضمونة لمساعدة الشركات على تطوير قدرات إنتاجية جديدة للسلع ذات الصلة بالأزمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للحكومة الحصول على المعدات وتركيبها في المصانع، بما في ذلك المصانع المملوكة للقطاع الخاص.

فيما يتعلق بإقامة شراكة أكثر استباقية، فقد أنتجت شركات الأدوية والتصنيع الأفريقية إمدادات وأدوية حيوية في خضم النقص العالمي، وعرقلة سلاسل التوريد، وحظر التصدير.

أدت البنوك وشركات الاتصالات الأفريقية أيضًا دور الشركاء الرئيسيين في التوسع الهائل في توزيع الحماية الاجتماعية. وفي جنوب أفريقيا، شكلت البنوك أحد عناصر التمكين الرئيسية لضخ حزمة التدابير التحفيزية بقيمة 30 مليار دولار أمريكي في القطاع الاقتصادي، بما في ذلك برنامج إقراض الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم بقيمة 12 مليار دولار أمريكي. بينما في نيجيريا، وضعت البنوك برنامج إقراض بقيمة 2.5 مليار دولار أمريكي لدعم الصناعات المحلية والقطاعات الرئيسية الأخرى.

شكلت الجهود المشتركة بين القطاعين العام والخاص أيضًا دورًا مهمًا في الصين - على سبيل المثال، دعم "برنامج (وي تشات) الصادر من شركة تينسنت" و"منصة (أليباي) الصادرة من شركة مجموعة علي بابا القابضة" إطلاق حكومة شنغهاي لشفرة استجابة سريعة للصحة (Suishenma) تهدف إلى المساعدة في احتواء تفشي فيروس كورونا المستجد.

**على الحكومات  
والمؤسسات عند  
أتمتة خدماتها التركيز  
على تجربة المتعاملين  
والاستفادة  
من مرئياتهم  
وملاحظاتهم  
التطويرية**

المعلومات. فقد طبقت العديد من الحكومات هذه الفلسفة لإعادة تخصيص الموارد لتلبية المطالب الجديدة - من هيئة الضرائب الاستراتيجية إلى هيئة الاستحقاقات التابعة لها، ومن مركز اتصال مطار أبوظبي إلى مركز الاتصال الصحي.

قد توفر الأتمتة فرصة مهمة لتعزيز جودة الخدمات الحكومية، ونقل أعداد كبيرة من الموظفين الحكوميين الذين يؤدون حاليًا مهام إدارية في مكاتب الدعم الإداري إلى أداء أدوار أكثر قيمة وذات مغزى تهم المتعاملين. وقد وجدت دراسة أجراها معهد ماكنزي العالمي في العام 2017 أن 39% من الوظائف الإدارية يمكن أتمتتها، بما في ذلك العديد من أدوار الإدارة العامة.

بغرض اغتنام الفرص وإيجاد أساليب عمل أكثر إنتاجية، يمكن للحكومات تنفيذ نموذج تشغيلي مرن على نطاق واسع، مع تعاون الفرق المشتركة بين الإدارات لتقديم قيمة مشتركة للمتعاملين. ويتطلب تنفيذ الأتمتة التركيز على تجربة المتعاملين لفهم رحلتهم الشاملة في تقديم الخدمات، بالإضافة إلى الأمور الأكثر أهمية بالنسبة إلى المتعاملين - وهي البساطة والموثوقية والاتساق - فضلاً عن الاستثمار المبكر والعميق في إدارة التغيير. وتشتمل الاعتبارات الرئيسية على أنواع المهارات المتاحة للحكومات بين موظفيها الحكوميين والمهارات التي ستحتاج إلى تطوير لنقل الأشخاص من مكاتب الدعم الإداري إلى أداء الأدوار التي تخدم المتعاملين.

## 10. تعزيز أنماط جديدة من الشراكة مع القطاع الخاص

من المرجح أن يرتفع معدل الإنفاق على الإغاثة، وحزمة التدابير التحفيزية مع انتقال الحكومات من تقديم الدعم الفوري للأسر والشركات إلى تعزيز الانتعاش الاقتصادي على المدى الطويل. فمن شأن الإجراءات التحفيزية التي يتم تنظيمها وتصميمها وتنفيذها بشكل جيد بالتعاون مع القطاع الخاص أن تساعد في إعداد القوى العاملة لمستقبل قائم على التكنولوجيا، وتحسين القدرة التنافسية، والقدرة على الصمود لقطاعات الصناعات الرئيسية على المدى الطويل.

تتحدى أزمة جائحة كوفيد - 19، واستجابات الحكومات لها، المعتقدات الاقتصادية التقليدية، حيث أن العديد من حزمة التدابير التحفيزية غير المسبوقة تهدف إلى



كما حدث تعاون عبر القطاع الخاص، مع تحمل الشركات مسؤولية أكبر للحفاظ على الموظفين أو إعادة توزيع العمالة حيثما أمكن ذلك. وفي أستراليا، على سبيل المثال، نسقت شركة (وول ورنز) جهودها في قطاع سلاسل التوريد - بفضل الجهات المنافسة - مع أكبر منافسيها؛ وهما شركة (كولز) وشركة (آلدي)، وذلك لضمان وصول جميع المستهلكين الأستراليين بشكل منصف إلى متاجر البقالة وغيرها من الضروريات. كما أعلنت متاجر البقالة أيضًا أنه كجزء من مبادراتها لتوظيف حوالي 20 ألف موظف مؤقت أو موظف بدوام جزئي، فإنه ستقدم ما يصل إلى 5000 وظيفة قصيرة الأمد لموظفي شركة (كانتس جروب) الذين يأخذون إجازة بدون راتب.

فضلاً عن انخراط المؤسسات متعددة الجنسيات في إقامة شراكات مع المؤسسات غير الحكومية. فعلى سبيل المثال، تُعد مبادرة "كوفاكس" إحدى المبادرات المشتركة بين الحكومات والمنظمات الصحية العالمية، والعلماء، والقطاع الخاص، وكذلك المجتمع المدني والمؤسسات الخيرية، والتي تهدف إلى مشاركة مخاطر الشراء وضمان التوزيع العادل للقاحات بمجرد توفرها.

حيث تؤدي هذه الشراكات الحكومية المبتكرة إلى رفع مستوى التعاون مع القطاع الخاص لتعزيز تقديم الخدمات. وسيتعين على الحكومات تحديد الدور الذي ستؤدي به - مثل الجهة المنظمة، أو الجهة الممولة، أو الشريك الفعال - لتعزيز أبنائها الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، خفض قطاع صناعة الأدوية من حجم استثماراته في اللقاحات والمضادات الحيوية خلال العقد الماضي بسبب محدودية العائدات قصيرة الأمد. ومما يكتسب أهمية بالغة، أنه يمكن للحكومات أيضًا تحفيز رؤية طويلة الأمد لضمان الاستثمار الكافي في عمليات البحث والتطوير من أجل المنفعة العامة.

ثمة تقارب طبيعي بين أهداف الشركات ودور الحكومات في تعزيز أجنحة اجتماعية واقتصادية شاملة: ضمان تحقيق الاستدامة والربحية على الأمد الطويل من خلال التركيز على البشر والكوكب وتحقيق الأرباح.

أجبرت أزمة فيروس كورونا المستجد الحكومات والشركات على التحرك بسرعة وحزم لإيجاد أساليب جديدة للعمل، والتخفيف من المخاطر التي تهدد الأرواح وسبل العيش. لقد دفع هذا التحول إلى زيادة شبل التعاون مع شركاء راسخين، وإقامة شراكات جديدة، خاصة بين الحكومات والقطاع الخاص.

في إطار هذه الاستجابات للأزمة، فقد شهدنا جملة من الممارسات المتميزة ضمن مجموعة من القطاعات والمناطق الجغرافية. وقد أثبتت الحكومات لنفسها وللحكومات الأخرى قدرتها على التكيف والابتكار بشأن مواجهة أزمة كبرى.

لقد حان الوقت الآن لتشكيل مجتمعات أكثر قدرة على الصمود، وبناء حكومات أكثر قدرة على الصمود، مدعومة بتنشيط القدرات الأساسية للقطاع الحكومي. ويتطلب اغتنام هذه الفرصة إعادة التفكير بشكل أساسي في آلية عمل الحكومات، وهو ما ينطوي على ثلاثة عناصر:

- العمليات الجديدة ومجموعات المهارات وأساليب إدارة العمل وإنجازه.
- التكنولوجيا والتحليلات الجديدة - تمكين جميع الابتكارات التي شهدناها من خلال التكنولوجيا الجديدة أو النهج الجديدة للبيانات.
- أساليب جديدة للتفكير في النظام البيئي الأوسع نطاقاً، وأصحاب المصلحة في الحكومات وحولها - إقامة الشراكات والتعاون مع القطاعين الخاص وغير الحكومي لمعالجة المشكلات المجتمعية بشكل مشترك.

ثمة فرصة تاريخية للاستفادة من التقدم المحرز في الأشهر التي مرت على التعامل مع الجائحة، وتعميق التقارب بين هدف الشركات وتركيز القطاع العام على تحقيق الرفاه المجتمعي الأوسع نطاقاً.







Celebrating the  
50<sup>th</sup> UAE National Day



FIRST-CLASS  
CX DOMAIN  
EXPERTISE



## CREATING UNFAILING BRAND LOYALTY THROUGH EXCEPTIONAL CUSTOMER EXPERIENCE

+25  
LANGUAGES

20  
YEARS EXPERIENCE

9K+  
SEAT CAPACITY

16M  
TRANSACTIONS  
/MONTH

13  
DELIVERY  
SITES

U.S.A.  
(DELAWARE, USA)

EUROPE  
(WARSAW, POLAND)

AFRICA  
(CAIRO & HURGHADA, EGYPT)

GULF  
(UAE, KSA, & BAHRAIN)

+971 455 20 853 / 879

[www.rayacx.com](http://www.rayacx.com)

## Rethinking resilience: Ten priorities for governments



**CONTACT US**  
Federal Authority for  
Government Human Resources  
United Arab Emirates  
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi  
T. +971 2 4036000  
P.O.Box 5002 - Dubai  
T. +971 4 231 9000

The magazine is licensed by the National  
Media Council (License No. 306) and registered  
as a trademark with the Ministry of Economy  
of the United Arab Emirates

هيئة الاتحادية  
www.fahr.gov.ae  
hrecho@fahr.gov.ae  
@FAHR\_UAE  
600525524 مركز الاتصال الموحد

ABB wishes the UAE a prosperous  
50<sup>th</sup> National Day  
Enabling progress in the Emirates  
since 1976

2 December 2021

# Happy UAE National Day

Liechtensteinische Landesbank AG (DIFC Branch)  
Regulated by DFSA

[www.llb.li/me](http://www.llb.li/me)

Liechtensteinische  
Landesbank 1861  
Tradition meets Innovation.





Published by the Federal Authority for  
Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the  
Federal Authority for Government human  
Resources (FAHR), in partnership with leading  
institutions in the field of human resources.

#### **CONTACT US**

Federal Authority for  
Government Human Resources  
United Arab Emirates  
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi  
T. +971 2 4036000  
P.O.Box 5002 - Dubai  
T. +971 4 231 9000

#### **WEBSITE**

[www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)

#### **Email**

[hrecho@fahr.gov.ae](mailto:hrecho@fahr.gov.ae)

#### **Twitter**

@FAHR\_UAE

#### **Instagram**

@FAHR\_UAE

#### **Youtube**

FAHR2011

#### **Editor in Chief**

Laila Al Suwaidi

#### **Editing Committee**

Aisha Al Suwaidi

Ibrahim Fikri

Mahmood Al Marzooqi

Moaza Al Serkal

Asia Al Balooshi

Omar Al Balooshi

Mohammed Abu Bakr

Mohammed Al Nemer

Shaikha Mohammed





The background image is a composite of several elements. In the foreground, two men in dark business suits are shaking hands. The man on the left is seen from the back, while the man on the right is facing forward. They are standing in front of a blurred city skyline with tall buildings. Overlaid on the image are various financial and data-related graphics, including line charts, bar graphs, and numerical values like '8.17e0', '0.87e2', '15.04e', '507.74', and '55.59'. The overall color palette is dominated by blues, greys, and a warm orange/red glow from the right side, suggesting a sunrise or sunset. A red border frames the entire image.

# **Rethinking resilience: Ten priorities for governments**

Rima Assi, Hana Dib, David Fine, and Tom Isherwood  
McKinsey & Company



The COVID-19 crisis has ramped up pressure on governments to serve citizens at a speed and scale not seen in peacetime. In this article, we highlight ten priorities that can shape more resilient societies, build more resilient governments, and revitalize the core capabilities of the public sector. We discuss cutting-edge best practices and suggest several transformational “next practices” that leaders can embrace to reimagine government for the long term.

## Shaping more resilient societies

Based on our experience, four approaches could help governments create more resilient societies:

1. Hone virus control and reimagine healthcare. The COVID-19 pandemic has affected all stakeholders in the healthcare ecosystem. Examples of effective responses to this crisis abound, such as using digital technology to support containment and preparation to accelerate supply of personal protective equipment (PPE) and healthcare capacity to meet the surge in demand and



navigate the road to recovery. Governments can unlock the potential in the digital and telehealth sector to make these services the first choice for patients and globally accessible.

2. Unleash a learning revolution. Governments have been forced to rethink learning and education systems to combat the effects of school and university closures and spikes in unemployment. Best practices include adopting hybrid learning models, building skills-based learning modules, funding continuous learning courses, and creating virtual resource centers. A “next practice” could include making the world’s top teachers accessible to students anywhere and focusing in-person instructional time on exercises that contribute to a holistic education. Governments and employers can also foster an effective reskilling ecosystem that includes micro-credentialing for lifelong learning.
3. Shape resilient trade and supply chains. Countries have responded to global trade and supply-chain disruptions due to COVID-19 by protecting their own supplies. In the longer term, companies will need to adopt several next practices to make their supply chains more resilient—for example, by reducing the number of unique parts, building in redundancy across suppliers, nearshoring, and regionalizing supply chains. In addition to securing health equipment and essential food supplies, governments can help companies increase their resilience. At the same time, governments may need to consider the policy implications of remote working in the knowledge economy: as exports of highly skilled services grow, these skills will become increasingly mobile and unshackled from the location of their employers or clients.





4. Distribute effective stimulus measures. The COVID-19 crisis saw governments implement unprecedented economic responses, allocating more than \$16 trillion through the end of September 2020. To support household welfare and help businesses survive the crisis, governments have used both quick-acting and innovative delivery mechanisms. Potential next practices for governments include targeting stimulus in areas that achieve the broader objectives of a more resilient society, such as expanding green energy and energy efficiency; accelerating government digitization and offering companies incentives to adopt new technologies; and shaping the workforce of the future to increase resilience in the face of rising automation.

## Building more resilient governments

Three key opportunities could make government operations more resilient:

5. Deliver contactless government. The COVID-19 pandemic has made digital transformation a priority—digital channels have become more important, and citizens and customers increasingly prefer them. Examples of best practices include automating daily data collection from key operators to closely monitor and support decision making about critical food items at risk, as well as the use of “express digitization”—rapid development of automated online platforms—to cope with the substantial spike in demand for government assistance, such as for grant claims. For governments to implement technology-enabled change initiatives that address citizens’ needs faster and at a lower cost than the current, manually processed approach, they

need to understand the end-to-end customer journey in services, spanning both public- and private-sector touchpoints. Governments can also enable contactless transactions beyond public services by facilitating adoption of cross-cutting enablers such as digital identities.

6. Manage sovereign balance sheets with an investor mindset. Global government deficits could reach \$9 trillion to \$11 trillion in 2020 and as much as \$30 trillion by 2023. Many countries have applied traditional debt issuance, revenue optimization, and expenditure control to address the immediate challenge, all of which can be further optimized. Over the medium term—one to three years—governments could monetize the assets on their balance sheets, a strategy that represents a largely untapped and potentially greater opportunity to raise additional revenue and reduce deficits, as worldwide public assets are worth more than 200 percent of global GDP and capable of generating revenue of 2 to 3 percent of GDP annually.
7. Institutionalize best-practice crisis response to prepare for the next crisis. The COVID-19 crisis has pushed many countries to identify and start creating the elements of an effective local outbreak response. Several governments have established crisis nerve centers, enabling coordination of multiple work streams across existing crisis-response structures in government and society for greater response efficacy and agility. An important best practice in crisis management is to establish a plan-ahead crisis unit—a cross-functional team freed from day-to-day crisis management that looks ahead and considers simulations of various scenarios. Next practices require that top management in government, supported by a resilience team, think ahead and make investments to build resilience and preparedness for future potential crises.





## Revitalizing the core capabilities of the public sector

Three key opportunities could reinvigorate the core capabilities of the public sector and the way it works:

8. Make faster, better decisions using data and analytics. Governments have acted with exceptional speed to save lives and livelihoods in the COVID-19 crisis. Several countries have quickly deployed dashboards that are constantly updated, visually rendering data to easily share statistics and give citizens greater transparency into government efforts and responses. Many organizations have assembled cross-functional teams to develop analytics solutions for faster responses to changing situations and emerging risks and issues. Next practices might include applying advanced use cases in data and analytics, such as nowcasting—forecasting the near future, present, and even the recent past using frequently measured indicators—to inform policy and decision making.



9. Cultivate smarter, more productive ways for public servants to work. The COVID-19 crisis has required public servants to improvise and adapt to a rapidly evolving situation. A series of enforced “natural experiments” has reset ideas about what is essential and what is possible. Governments have redeployed staff to respond to changing demand for services. Looking ahead, automation could strengthen public-service productivity and move significant numbers of public servants from back-office jobs into more valuable and meaningful citizen-facing roles—provided governments focus on the citizen experience and effective change management, including building the capabilities required to make the necessary changes.
10. Foster new forms of partnership with the private sector. By partnering with the private sector and multinational institutions to design and implement well-structured stimulus measures, governments could help prepare workforces for a technology-focused future and improve the long-term competitiveness and resilience of key industries. Best practices have largely been limited to mandated public requests to the private sector, with some examples of proactive partnerships and innovation to produce critical supplies and drugs and scale up the distribution of social-protection payments to households. The public sector can take partnerships with the private sector to the next level to enhance service delivery—recognizing that there is a natural intersection between the role of governments and that of companies’ broader societal purpose—by clarifying its role and considering the long-term view.



## Rethinking resilience:

### Ten priorities for governments

The COVID-19 crisis has increased the pressure on governments to serve citizens at a speed and scale not seen in peacetime. Public services and agencies are mobilizing and collaborating across agency mandates to contain the spread of the virus and save lives. Core public services are rapidly accelerating digitization. Governments are distributing record sums of money to households and businesses to safeguard livelihoods and greatly increasing deficits to fund relief and stimulus efforts.

In this massive mobilization, we observe the seeds of a wholesale reimagining of governments and their role in society. As one senior government leader told us, “We’ve gotten ten years of reform done in ten weeks.” In many countries, yearslong efforts to digitize education delivery and medical consultations have been realized in a matter of weeks. And public–private collaboration has increased in everything from the search for a COVID-19 vaccine to the use of mobile money to distribute crisis relief to households. Public servants worldwide have adapted and innovated to respond to this unprecedented crisis.

How can government leaders ensure that their organizations translate the positive shifts prompted by the crisis into enduring reforms that result in governments better serving citizens long after the crisis is over? And how can they play a

leading role in shaping more resilient societies and public services? The crisis has highlighted the intersection between public- and private-sector roles in advancing a better society; there is increasing convergence between corporate purpose and governments’ socioeconomic agendas.

In this article, we highlight ten priorities to shape more resilient societies and build more resilient governments, supported by key enablers to revitalize the core capabilities of the public sector and how it works. Within each of these opportunities, we highlight best practices that have emerged or accelerated in the crisis. We also suggest several transformational next practices that leaders can embrace to reimagine

**Governments are distributing record sums of money to households and businesses to safeguard livelihoods and greatly increasing deficits to fund relief and stimulus efforts.**

government for the long term—showing how the disruptions and innovations of the crisis have made these longer-term reforms both more urgent and more attainable (Exhibit 1).

The ideas we present here are drawn from dozens of interviews with government leaders around the world, all of whom are closely involved in the crisis response. We also draw on McKinsey’s global research across multiple sectors, reflecting on how this might be applied to government transformation.



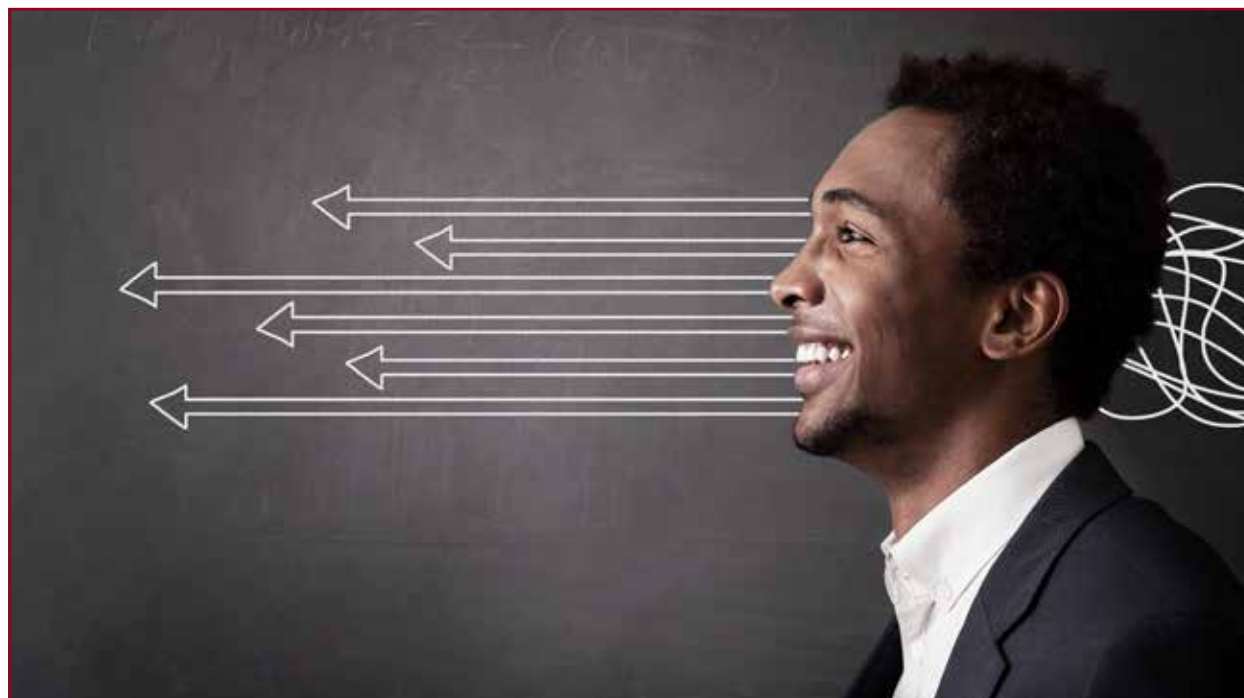
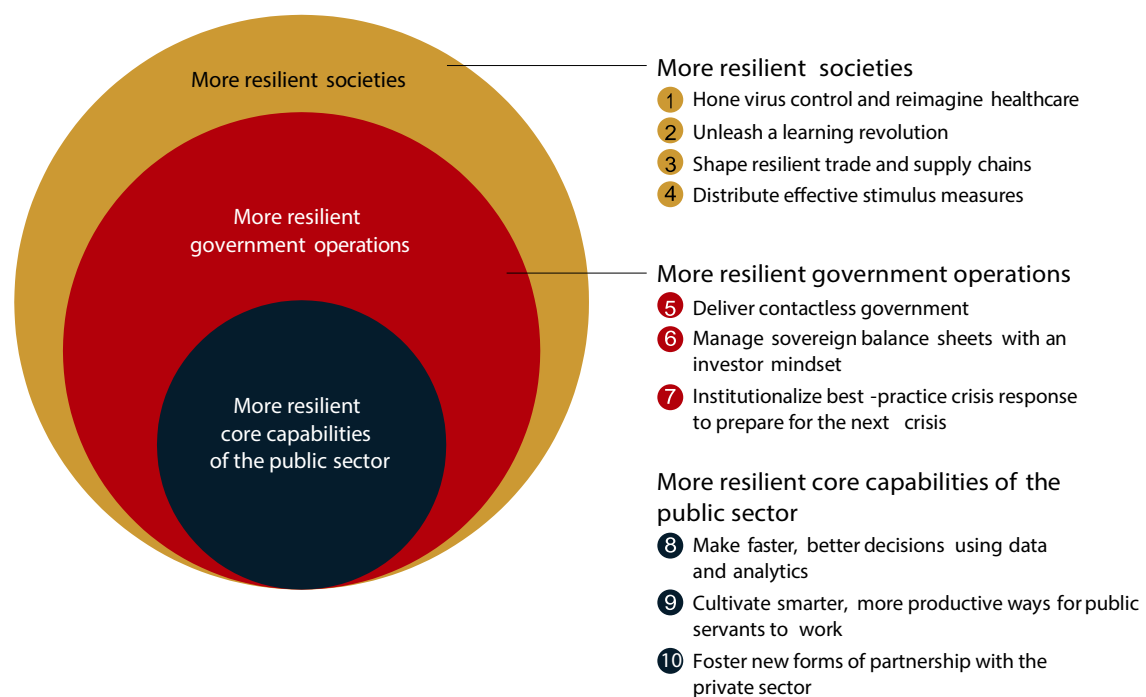


Exhibit 1

Governments can build resilience by focusing on ten priorities.



### Help shape more resilient societies

| Area                                           | Best practice                                                                                                                                                                                    | Next practice                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Hone virus control and reimagine healthcare | Digital usage to support containment; preparedness to accelerate supply and capacity; and recovery                                                                                               | Encouraging telehealth as the default initial treatment option; licensing requirements to enable innovation; flexible funding and resources models that pay for health instead of treatment |
| 2. Unleash a learning revolution               | Hybrid learning; short, modular, skill-based learning experiences; crowdsourcing to generate content; financial stimulus to encourage digital learning and support the unemployed and businesses | Holistic focus on mental health; micro-credentialing for lifelong learning; an active role for corporates in learning for their employees                                                   |
| 3. Shape resilient trade and supply chains     | Protection of own essential supplies; support for local content                                                                                                                                  | Reassessment of planning and supplier network, transportation and logistics, and services complexity                                                                                        |
| 4. Distribute effective stimulus measures      | Quick -acting and innovative delivery mechanisms to support household welfare and help companies survive                                                                                         | Green energy; government digitization and support for companies adopting new technologies; shaping the workforce of the future                                                              |

### Build more resilient governments

| Area                                                                              | Best practice                                                                                                                                        | Next practice                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Deliver contactless government                                                 | Development of digital channels and digital services                                                                                                 | End-to-end customer journey in services; driving adoption of cross -cutting enablers like digital IDs                                                                                           |
| 6. Manage sovereign balance sheets with an investor mindset                       | Traditional debt issuance, revenue optimization and expenditure control                                                                              | Excellence in debt issuance and management; unlocking funding potential of balance -sheet assets and enabling alternative funding solutions; optimizing revenue streams; containing expenditure |
| 7. Institutionalize best -practice crisis response to prepare for the next crisis | Establishment of a crisis nerve center; creation of a plan -ahead crisis unit — a cross -functional team to look at simulations of various scenarios | Investments to build resilience and preparedness for future potential crises                                                                                                                    |

### Revitalize the core capabilities of the public sector

| Area                                                                   | Best practice                                                                                              | Next practice                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Make faster, better decisions using data and analytics              | Deployment of real -time public dashboards                                                                 | Advanced use cases using high-frequency data for policy and decision making                                              |
| 9. Cultivate smarter, more productive ways for public servants to work | Redeployment of staff; automation of back-office functions                                                 | Agile-at-scale operating model with cross -departmental teams; reskilling public servants for citizen-facing roles       |
| 10. Foster new forms of partnership with the private sector            | Mandated public requests to private sector (eg, requiring manufacturers to shift to producing ventilators) | Innovative public -private partnerships to improve service delivery and more broadly address and enhance social contract |

## Shaping more resilient societies

Four key actions can help governments shape more resilient societies:

1. Honing virus control and reimagining healthcare
2. Unleashing a learning revolution
3. Shaping resilient trade and supply chains
4. Distributing effective stimulus measures

In each of these areas, we highlight the disruptions of unparalleled scale that governments are facing during the COVID-19 crisis. We shine the spotlight on the best practices that have emerged around the world as governments address the immediate crisis and seek to strengthen the resilience of systems and societies. And we suggest the next practices that decision makers could embrace as they reimagine government and society for the post-pandemic new normal.



### 1. Hone virus control and reimagine healthcare

The scale of the COVID-19 pandemic—measured by the number of cases and deaths, transmission rates, and geographic spread—has demanded an unprecedented response from governments. As of September 2020, the COVID-19 pandemic has infected more than 30 million people worldwide. The pandemic has affected all stakeholders in the healthcare ecosystem: emergency healthcare providers, non-acute-disease healthcare providers, patients, the insurance industry, and healthcare start-ups. The crisis has shocked health systems' operations and income statements. Healthcare workers on the front lines have shouldered tremendous burdens and are facing difficult ethical choices—such as how to allocate ventilators to patients when demand exceeds supply—as well as shortages of diagnostic supplies, personal protective equipment (PPE), and staff as demand for care has overwhelmed their hospitals.

We have observed several effective crisis responses, such as using digital technology to support containment, preparation to accelerate supply of PPE and healthcare capacity to meet the surge in demand, and navigating the road to recovery.

China mobilized tens of thousands of doctors and added tens of thousands of hospital beds within weeks to assist Wuhan.

An effective testing strategy reduces the uncertainties about a nation's infection rate and is likely to be important in the new normal. Both the United Arab Emirates and Denmark have achieved very high testing per capita.



In the United States, the use of telehealth has more than quadrupled during the pandemic—from 11 to 46 percent, with as much as 76 percent of consumers indicating they are interested in using telehealth going forward (Exhibit 2).

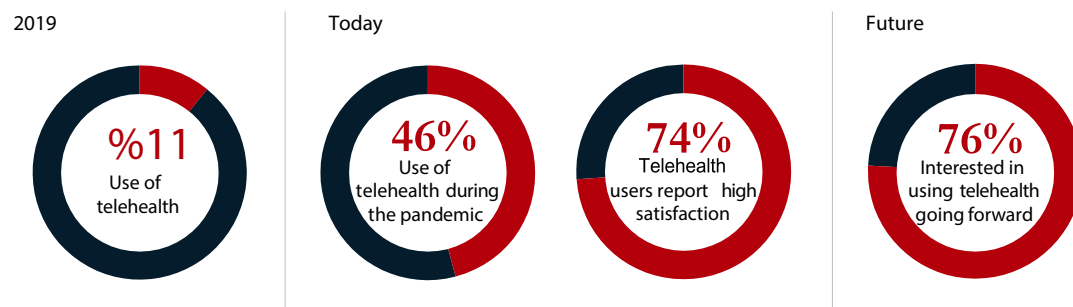
New York City, for instance, used telehealth and communications campaigns to reduce the number of low-acuity patients visiting health facilities. Its NYC Health + Hospitals healthcare system also increased its ICU beds from 300 to more than 1,000 by converting flexible space such as operating rooms to add ICU capacity.

A possible next practice could be making telehealth the default first step for patients seeking medical assistance, with costlier in-person follow-ups being conducted only if patients have a referral.

#### Exhibit 2

How has COVID-19 changed the outlook for telehealth?

Consumer behavior



**Source:** Oleg Bestsennyy, Greg Gilbert, Alex Harris, and Jennifer Rost, “Telehealth: A quarter-trillion-dollar post-COVID-19 reality?,” May 2020, McKinsey.com.



from an initial virtual consultation. To help telehealth develop, governments can consider changes to licensing requirements to enable innovation and unlock potential and make virtual care services globally accessible. These offerings also require new professions and skills to access global talent pools virtually.

In addition, financial incentives in healthcare are still tied to activity and driving access to treatment rather than keeping populations healthy. There are opportunities to design funding models that pay for health rather than treatment and that shift resources from acute care to prevention and well-being, a strategy that has a much higher return on investment. For example, Discovery Health’s Vitality program in New Zealand has been influencing healthy client behavior for decades and could serve as a model for a broader reimagination of the healthcare sector.

## 2. Unleash a learning revolution

Governments across the globe have closed schools and higher-education institutions to contain the spread of COVID-19. In April 2020, 1.5 billion children and youth—from pre-primary to university level—were affected by closures in 194 countries.

To mitigate the effects of closures on US institutions of higher education, the US Congress passed an emergency coronavirus bill, which provides approximately \$14 billion to help colleges and universities weather shutdowns and move to distance learning—but this sum might not be enough to sustain them through the crisis, given the closure of student housing and the need to invest in new technologies for remote learning.



The COVID-19 pandemic has also had devastating effects on employment. In the United States, for example, as many as 57 million jobs—representing about one-third of the entire US workforce—are vulnerable to reduced income, furloughs, and layoffs. Some of these jobs, especially in the hospitality sector, will be slow to return, while others may be lost for good.

Governments have been forced to rethink learning and education systems and to combat the effects of closures and unemployment. In the United States, more than 4,200 higher-education institutions have taken decisions in response to new requirements as a result of COVID-19. Based on our observations, some best practices to address these challenges include adopting hybrid learning models and creating short, skills-based learning modules. Such approaches have the potential to disrupt traditional business models in higher education and improve cost-effectiveness.

In Europe, the French government partnered with the Orange Foundation to promote remote learning by providing tablets and computers to disadvantaged students. In the Middle East, the Ministry of Education in the United Arab Emirates deployed specialized training to upskill teachers and school leaders in remote teaching and learning and the use of technology in education. And the United Kingdom has set up a centralized remote-learning infrastructure that schools can opt into, and it provided an innovative backstop measure to parents and students in the form of the Oak National Academy online classroom and resource hub. Similarly, China's Ministry of Education deployed a national cloud-based classroom to support the simultaneous remote learning of 50 million students.

How might the next practice take hybrid learning beyond a stopgap and reveal new quality levels or a broader reshaping of the curriculum? A new approach might, for example, include using remote learning to make the world's top teachers accessible to students anywhere. By making some lessons accessible through tablets and laptops, in-person time could be focused more on projects, collaboration, and other exercises that enable a holistic education. Key innovations to support this in instruction might include expanding access through technology, pursuing mastery-based learning, and focusing on future-of-work skills. Meanwhile, governments might develop more-robust teacher-preparation and -development programs that use technology and coaching—in person and remotely—to augment teacher skills; in the long term, schools might consider unbundling the role of the teacher to give instructors differentiated roles related to their skills and preferences.

Some governments are already moving to a next practice with a holistic focus on mental health in schools. In the United States, federal agencies are providing resources that could allow parents to assess their children's socioemotional well-being as well as their own. Singapore has appointed designated teachers responsible for calling students for a mental-health assessment and support.

Further next-practice interventions could include micro-credentialing to enable the accumulation of accredited qualifications through lifelong learning and corporations playing an active role in curriculum development to customize learning to meet their skills and knowledge requirements for employees.

Governments might consider how they define standards for these learning credentials—nationally and globally—and how they would certify an individual's achievement and knowledge. To foster effective reskilling ecosystems, governments can establish end-to-end reskilling bootcamps, equip job centers to support job seekers in transition or looking to change careers, and provide a one-stop shop for information on reskilling—including skills and occupations needed in the future, a list of providers that help employees reskill, and the providers' outcomes such as job-placement rate. Governments can also support and incentivize small and medium-size enterprises (SMEs) that lack the HR capability to assess their skills gaps and undertake large-scale training.

Prior to COVID-19, freelancers, those employed by part-time staffing agencies, and gig-economy workers accounted for 20 to 30 percent of all jobs in Europe. As companies are forced to adapt rapidly to the constraints imposed by the pandemic and government lockdown measures—such as remote working and furloughing nonessential workers—organizations see clearly the difference between the jobs and skills





that are part of their fixed overheads and the jobs and skills that are linked to volume. We are likely to see an acceleration toward sourcing high-value skills as needed. This new way of working will demand different kinds of skills.

### 3. Shape resilient trade and supply chains

Even before the pandemic, goods-producing value chains were becoming less trade-intensive. While output and trade both continue to grow in absolute terms, a smaller share is now traded across borders; thus, exports declined between 2007 and 2017—from 28.1 to 22.5 percent of gross output in goods-producing value chains.

While gross trade in services in 2017 was significantly lower than global trade in goods—\$5.1 trillion compared with \$17.3 trillion—it has grown more than 60 percent faster over the past decade. This trend is likely to accelerate as a result of remote working and the fast-tracking of digital transformation.

Whereas the largest quarterly decline in trade volumes during the global financial crisis of 2008 was approximately 5 percent, our recent study estimated that global, unconstrained trade demand could drop between 13 and 22 percent in the second and third quarters of 2020. Value chains with the highest trade intensity—those highly traded relative to their output—are the most exposed to disruption.

Countries have responded to COVID-19 disruptions to trade and supply chains by acting to protect their own supplies by, for example, restricting the export of essential goods and agricultural and food products, as well as supporting local products. More than 90 countries currently have restricted exports of this kind. For example, China stopped exporting masks and imported 56 million masks in the first week of January due to high demand.

Businesses are also focusing more on nearshoring to simplify supply chains and decentralizing their manufacturing capacity by moving it closer to the markets where products will be sold. Governments are also supporting this process. France, for example, has announced a program to relocate strategic industries back home to build up domestic value chains for critical products and industries like food and pharmaceuticals.

Companies and countries that want to take supply-chain resilience to the next-practice level will need to balance the demand for resilient supply chains with the inevitable cost that comes from duplication—“just in time” versus “just in case.”

**Businesses are also focusing more on nearshoring to simplify supply chains and decentralizing their manufacturing capacity by moving it closer to the markets where products will be sold.**

In a May 2020 McKinsey survey, as many as 93 percent of supply-chain executives indicated that they plan to take steps to make their supply chains more resilient. Interventions they are considering include building in redundancy across suppliers, nearshoring, reducing the number of unique parts, and regionalizing their supply chains (Exhibit 3).

Besides safeguarding public health and ensuring food security, governments have already begun to intervene in high-value and strategic sectors, such as global innovation. But how might they develop a broader approach that enables and incentivizes businesses—particularly those at the top of the value chain—to strengthen supply-chain risk management and improve end-to-end management, minimize exposure to shocks, and respond quickly to shocks when they occur? Revisiting regional free-trade agreements could strengthen resilience through regionalization—for example, leveraging Asia’s Regional Comprehensive Economic Partnership and the African Continental Free Trade Area.



In addition, as the freelance economy grows and people with in-demand skills and services are increasingly accessible through technology, governments will need to consider what opportunities exist—and what policies are required—to attract and retain these individuals.

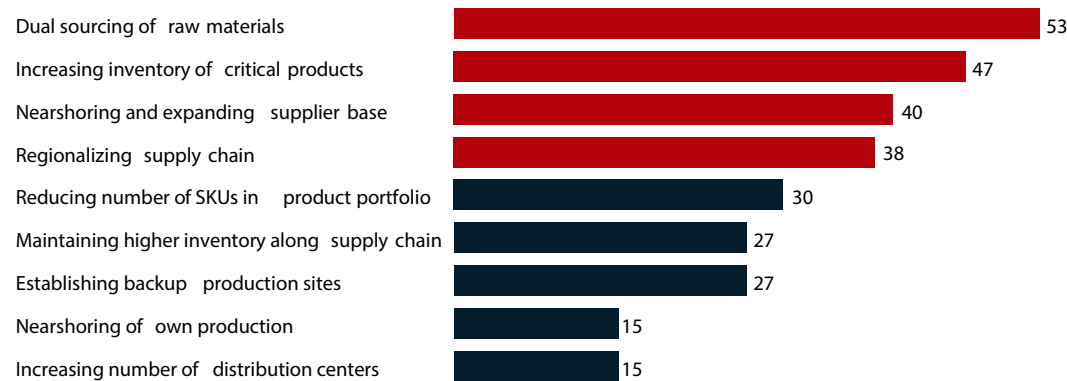
#### Exhibit 3

Surveyed business leaders are increasing resilience in supply chains and production through multiple strategies.

**93%** of global supply-chain leaders are planning to increase resilience

**44%** would increase resilience even at expense of short-term savings

Planned actions to build resilience, % of respondents



## 4. Distribute effective stimulus measures

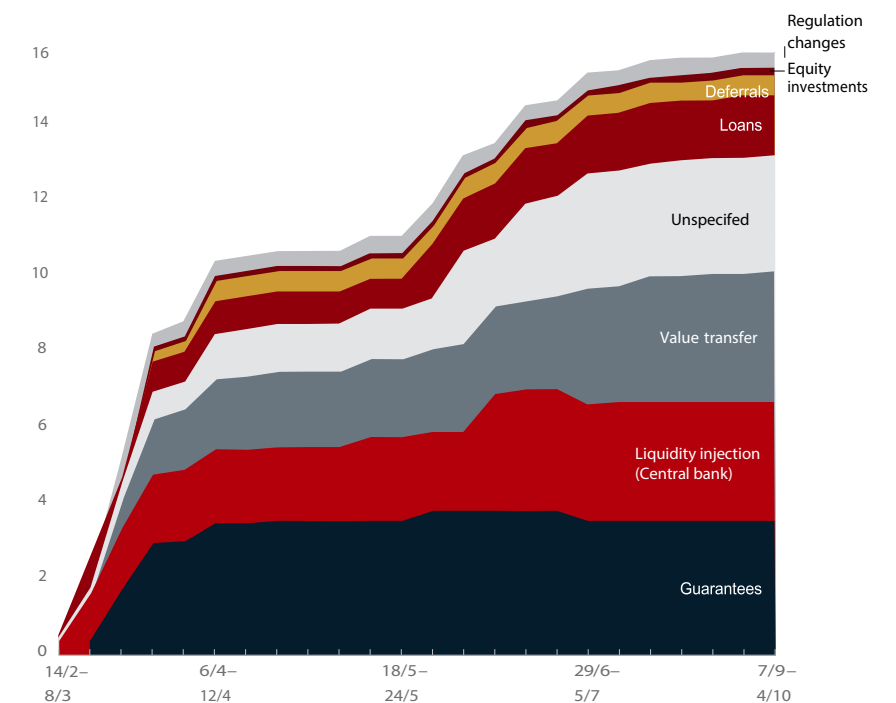
The COVID-19 crisis saw governments implement unprecedented economic responses, allocating \$10 trillion through April 2020—three times more money than the response to the 2008–09 financial crisis. Western European countries alone have allocated close to \$4 trillion, an amount 30 times larger than the value of the Marshall Plan in today's dollars. These government stimulus packages take different forms, including guarantees, loans, value transfers to companies and individuals, deferrals, and equity investments (Exhibit 4).

#### Exhibit 4

Global government response to the COVID-19 crisis is in excess of \$15 trillion.

Split in size of stimulus measures in countries studied, 2020, weekly

Cumulative size of stimulus response, \$ trillion





Governments around the world have used quick-acting stimulus mechanisms, delivered in an innovative way, to support household welfare and help businesses survive the crisis. Malaysia, for instance, discounted monthly electricity bills for hotel operators, travel agencies, local airline offices, shopping malls, and convention centers and theme parks by 15 percent; France suspended water, gas, electricity, and rent bills, as well as tax and social contribution payments for small businesses heavily affected by the crisis. Indonesia deferred import taxes, relaxed the rules on value-added-tax refunds, and reduced corporate taxes by 30 percent for approved companies in 19 manufacturing sectors, and South Africa accelerated its reimbursements for employment tax incentives from biannually to monthly.

We've also observed examples of innovative delivery mechanisms across the globe. An increasing number of financial service providers in Peru are conducting government-to-person payments. In Kenya, the GiveDirectly online platform is providing digital cash transfers to low-income individuals, using geographical data to identify vulnerable groups. India has combined the use of a national online ID system, mobile-phone numbers, and certain types of financial accounts to establish a digital pipeline for transferring benefits to beneficiaries. And Germany created an online portal that allows employers to fill out detailed end-of-month time sheets to apply for short-term work compensation from the Federal Employment Agency.



However, the increase in fiscal measures has come with an increase in fraud, demanding a response from governments and multinational institutions. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), for example, has published policy guidelines with examples of imminent fraud threats and principles for effective fraud control, with a particular emphasis on low-burden controls.

Over the medium to longer term, governments can focus on several next practices to increase resilience post-pandemic, including directing stimulus to areas that achieve the broader objectives of a more resilient society—such as investing in green energy and incentivizing companies to improve energy efficiency, which can produce significant economic and environmental benefits. Other areas to focus on include accelerating government digitization and supporting companies to adopt or develop new technologies and shaping the workforce of the future, which requires upskilling the labor force to increase resilience in the face of rising automation.

## Building more resilient governments

Three key opportunities could make government operations more resilient:

5. Delivering contactless government services
6. Managing sovereign balance sheets with an investor mindset
7. Institutionalizing best-practice crisis response to prepare for the next crisis

## 5. Deliver contactless government services

The COVID-19 pandemic has made digital channels more important as consumers increasingly prefer them—which means digital transformation is a particular priority for governments. In development of digital channels and services, several examples stand out. In one North African country, the government made use of digital tools when building an ambitious response plan to the crisis. It automated the daily data collection from key operators, generating a dashboard on a digital platform to closely monitor critical food items at risk of running out and to support leaders' decision making to ensure food security.

Germany has been using "express digitization," which is a digital form of emergency response to create citizen-friendly and pragmatic digital services within a few weeks. This approach has helped the government cope with the substantial spike in demand, such as the increase in claims for a quarantine-compensation grant which increased a hundredfold by June 2020, compared with previous years.

Governments now have a significant opportunity to accelerate digitization and support companies in adopting new technologies. By 2030, adoption of digital technology will likely increase from 37 percent to 66 percent across all sectors. These increases are based on the anticipated shift to a contactless economy. Already, consumers report a 20 percent increase in preference for contactless operations in the United States; as a result, services and sectors such as payment, retail, food, accommodation, education, and health have had to adapt quickly.

How can governments put themselves on the path to a next practice of building services that not only anticipate the needs of citizens but also respect data-privacy requirements? Countries can start by making use of technology-enabled change initiatives to create outcomes that respond to the priorities of citizens faster and at a lower cost than in-person services. This approach requires a focus on the citizen experience to understand the end-to-end customer journey in services, spanning both public- and private- sector touchpoints. Governments can also play an important role in enabling contactless transactions beyond public services by driving adoption of cross-cutting enablers such as digital identities. For example, by investing in a nationwide digital database, governments can accelerate fully digitized transactions in sectors such as financial services and support know-your-customer requirements in other sectors.

## 6. Manage sovereign balance sheets with an investor mindset

Global government deficits could reach \$9 trillion to \$11 trillion in 2020 and as much as \$30 trillion by 2023. This is a result of the massive increases in relief and stimulus spending—which is up to three times greater than after the 2008–09 financial crisis—and reductions in tax revenues of \$3 trillion to \$4 trillion between 2019 and 2020 alone.

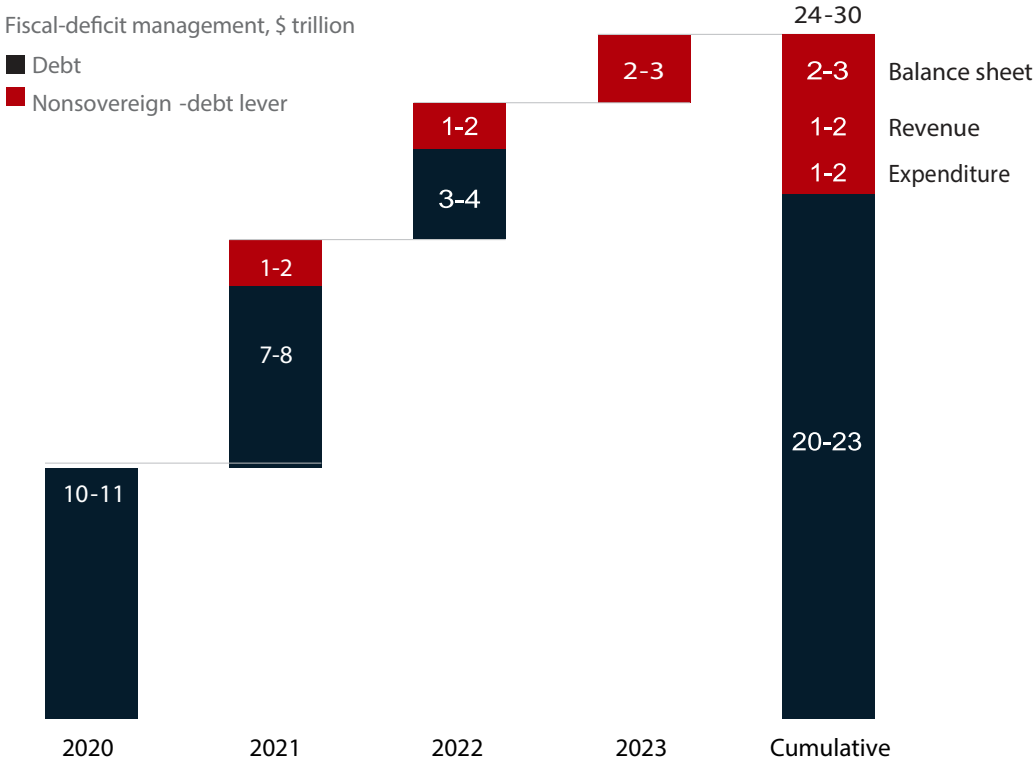
Raising more debt is the first port of call to fund these rising deficits, and many countries have applied traditional debt issuance, revenue optimization, and expenditure control.

However, rising debt levels could make governments less resilient. Over the medium term, governments will need to demonstrate their fiscal sustainability and capacity to generate sustainable economic growth with a credible debt story, as well as achieve excellence in debt issuance by building capabilities and optimizing the cost-to-risk ratios of their debt portfolios. They can also optimize revenue streams—including, for example, accelerating digitization of tax collection—and contain expenditure by reallocating budgets to the highest priorities, improving procurement, and reducing fraud.

Meanwhile, making governments’ balance sheets transparent can unlock the value of their assets and represents a largely untapped and potentially greater opportunity. We estimate that worldwide public assets are worth more than 200 percent of global GDP—with real estate alone valued at about 100 percent—and by adopting an investor mindset, partnering with the private sector to unlock value, and monetizing the assets on their balance sheets, governments could raise 2 to 3 percent of GDP annually to raise additional cash resources. This strategy requires governments to capture value by reviewing the value and returns of their real estate holdings, state-owned enterprise (SOE) investments, and other assets (Exhibit 5).

Exhibit 5

Governments can ramp up debt and nondebt levers to bridge the fiscal gap.







In addition to increasing the potential value of government holdings, reviewing their value and returns also enables alternative funding solutions, such as collateralizing sovereign assets to raise more debt, using nonrecourse lending solutions like public-private partnerships to finance capital expenditure, and exploiting or selling nonstrategic assets.

New Zealand raised its credit rating to AA+ and reduced the cost of servicing its debt by adopting a transparent balance sheet, which has now reached a net value of 45 percent of GDP. Similarly, Singapore created an active holding company to maximize the return on equity of national commercial assets, which contributed about \$3 billion to the country's annual budget.

## 7. Institutionalize best-practice crisis response to prepare for the next crisis

The COVID-19 crisis has enabled many countries—notably, some in Africa and other emerging-market regions—to identify and start creating the elements of effective local outbreak responses. Governments and regional institutions can prepare for future outbreaks by institutionalizing emergency operation centers, lab networks, disease-surveillance systems, and emergency supply chains. Denmark is establishing a new government agency under the Ministry of Justice to prepare for future epidemics or another wave of the coronavirus. The agency will be responsible for testing and testing facilities, epidemic-related infrastructure, cooperation between private and public sectors, and the supply and storage of sufficient protective equipment. A number of governments have demonstrated best practices by establishing crisis nerve centers—highly agile, coordinated bodies that bring together crucial organizational skills and capabilities. Such

centers coordinate multiple fast-moving and interconnected work streams across existing crisis-response structures in government and across society. The COVID-19 crisis has exhibited all three characteristics that make a nerve center an appropriate intervention: the crisis has dramatically disrupted regular activities and overwhelmed, or threatened to overwhelm, existing resources; it is unlike anything current governments have faced before, making pattern recognition extremely difficult; and it has manifested extremely quickly, leaving organizations with insufficient time to understand and interpret the threats using traditional approaches.

Nerve centers can increase response efficacy by coordinating and adjusting activities based on real capabilities—as opposed to formal roles and responsibilities—and providing a mechanism to balance important and urgent tasks. They can also increase the quality of information flow by coordinating multiple efforts through a central source of data collection and analysis and help rapidly assemble cross-functional teams for greater agility in responses.

A key best practice in crisis management is to establish a plan-ahead crisis unit—a cross-functional team that is freed up from day-to-day crisis management to look ahead and consider simulations of various scenarios. This strategic forecasting can strengthen governments' analyses of options to optimize the impact of their crisis response. Next practices require thinking ahead and making investments to build resilience and preparedness to respond rapidly to future potential crises. This includes expanding the role of chief scientist across the government.

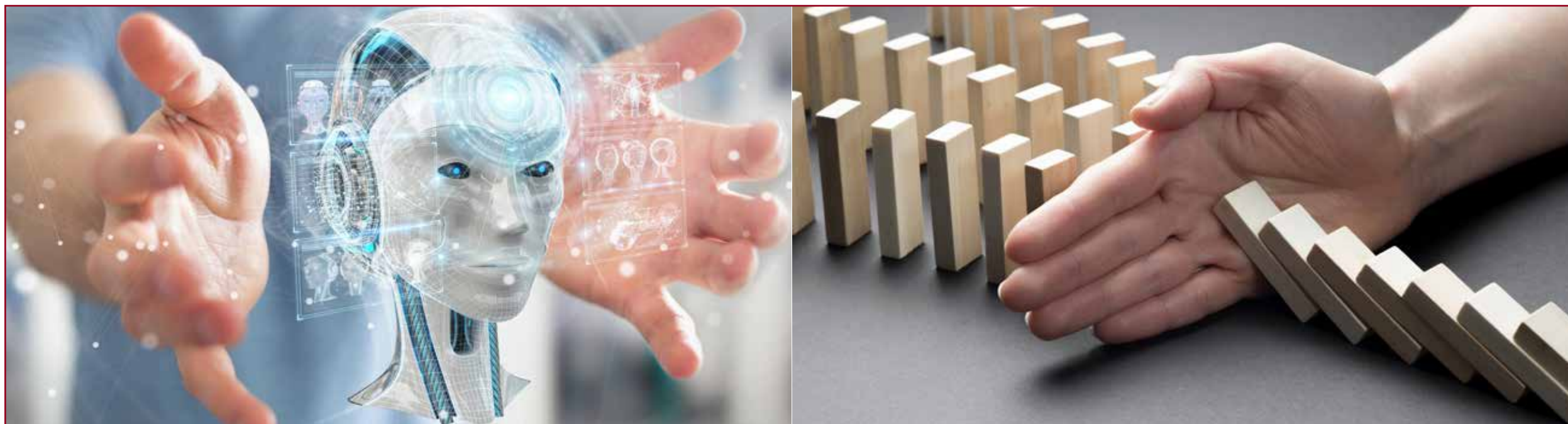
## Revitalizing the core capabilities of the public sector

Three key opportunities can reinvigorate the core capabilities of the public sector and the way it works:

8. Faster, better decision making using data and analytics
9. Cultivating smarter, more productive ways for public servants to work
10. Fostering new forms of partnership with the private sector

## 8. Make faster, better decisions using data and analytics

Governments have acted with exceptional speed to respond to the COVID-19 crisis, with both the implementation of lockdowns and measures to save lives and the approval of fiscal relief measures. More than 100 countries worldwide had instituted either a full or partial lockdown by the end of March 2020, affecting billions of people.



Historically, countries have used ex post facto analysis of macroeconomic indicators to analyze trends and inform decisions complemented by surveys and polling to test reactions to policies. But, in 2020, governments were forced to make a series of decisions in a short period of time—with limited information— compared with prior crises. Several countries have quickly deployed dashboards that are constantly updated with the latest data. These dashboards visually render data to easily disseminate statistics. They also provide more in-depth data to give citizens a fuller view into government efforts and responses to the crisis.

For example, the Centers for Disease Control and Prevention (CDC) in the United States created a dashboard that offers an “at a glance” summary of COVID-19 infection rates and state testing, as well as links to other helpful pages. Hong Kong’s dashboard provides in-depth Hong Kong-specific information, such as where patients live and the number of people hospitalized. The dashboard created by the UK government offers heat maps of cases and an overview of essential data, while presenting in-depth statistics—updated daily—in graphs.

Prior to the crisis, our research showed that organizations scaling artificial intelligence (AI) more broadly and realizing higher returns from it were much more likely than others to convene cross-functional teams to solve business problems—62 percent compared with 23 percent. During the crisis, however, we observed many organizations—regardless of analytics maturity—automatically forming cross-functional crisis- response teams to develop analytics solutions for faster responses.

**Governments have acted faster than ever before to respond to the COVID-19 crisis, both with the implementation of lockdowns and measures to save lives and the approval of fiscal relief measures.**

Next practices for decision making might include applying advanced use cases in data and analytics to policy making. For example, building the public sector’s capabilities to use nowcasting—applying high- frequency data to forecast the very near future, present, and even the recent past, and act proactively in the pandemic response—is a critical next step in strengthening decision making. In particular, building the capabilities in public health and centers for disease control to process and analyze high-frequency data could further enable governments to act proactively in real time. By identifying the inflection in a region’s infection curve, for example, public health officials can anticipate the peak and make a call on whether to scale up or scale back surge capacity in an area.

## **9. Cultivate smarter, more productive ways for public servants to work**

The COVID-19 crisis has forced governments to deal with fighting the spread of the virus while simultaneously managing the socioeconomic fallout that accompanied it—a situation that requires public servants to improvise and adapt to rapidly evolving situations.





The crisis has provided governments with a series of enforced “natural experiments,” which have reset ideas about what is essential and what is possible. Adopting agile processes is a key enabler to combine organizational stability with dynamism, by merging clarity of purpose and a standardized way of working with flexible resource allocation and increased information transparency. Some governments have applied this philosophy to the reallocation of resources to meet new demands—from Australia’s tax authority to its benefits agency, and from the Abu Dhabi airport call center to the health call center.

Automation could present an important opportunity to strengthen the productivity of public services and move significant numbers of public servants who currently perform back-office administrative tasks into more valuable and meaningful citizen-facing roles. A 2017 McKinsey Global Institute study found that as many as 39 percent of administrative jobs could potentially be automated, including many public- administration roles.

To seize the opportunities and establish more-productive ways of working, governments could implement an agile-at-scale operating model with interdepartmental teams collaborating to provide shared value to citizens. Implementing automation requires a focus on the citizen experience to understand the end-to- end customer journey in services in addition to what matters most to customers—simplicity, reliability, and consistency—as well as an early and deep investment in change management. Key considerations include the types of skills available to governments among their public servants and which skills will need to be developed to move people out of the back office and into citizen-facing roles.

## 10. Foster new forms of partnership with the private sector

Relief and stimulus-package spending is likely to rise as governments move from providing immediate support to households and businesses toward fostering long-term economic recovery. Stimulus measures that are well structured and designed and implemented in collaboration with the private sector could help brace workforces for a technology-driven future and improve key industries’ long-term competitiveness and resilience.

The crisis, and governments’ responses to it, are challenging economic orthodoxies, as much of the unprecedented stimulus packages are aimed at guaranteeing the survival of businesses, and some government leaders and citizens consider the idea of universal basic income (UBI) more seriously than before. Unique government measures that are testing capitalist orthodoxies fulfill one of three functions: maintain household economies, help firms survive the crisis, or maintain financial stability.





**Automation could present an important opportunity to strengthen the productivity of public services and move significant numbers of public servants who currently perform back-office administrative tasks into more valuable and meaningful citizen-facing roles.**

Best practices in the current crisis have largely been limited to mandated public requests made to the private sector. For example, the Defense Production Act gave the US government the power to require manufacturers to shift to producing ventilators, masks, and other PPE. The law allows the government to make guaranteed loans to help companies develop new production capabilities for goods that are relevant to a crisis. In addition, the government can acquire and install equipment in factories, including privately owned ones.

In a more proactive partnership, African pharmaceutical and manufacturing companies have produced critical supplies and drugs in the midst of global shortages, disrupted supply chains, and export bans.

African banks and telecom companies have also been critical partners in the massive scaling up in distribution of social protection. In South Africa, banks are the primary enabler of a \$30 billion stimulus- package injection into the economy, including a \$12 billion SME lending program. In Nigeria, banks established a \$2.5 billion lending program to support local manufacturing and other key sectors.

Joint efforts between the public and private sectors have also played an important role in China—for example, Tencent’s WeChat and Alibaba’s Alipay supported the Shanghai government’s launch of the Suishenma health QR code to help contain the spread of the virus.

Collaboration has also occurred across the private sector, with companies taking greater responsibility for keeping people employed or for redeploying labor where possible. In Australia, for example, Woolworths coordinated its supply-chain efforts—with the blessing of competition authorities—with its biggest rivals, Coles and Aldi, to ensure all Australian consumers had fair access to groceries and other essentials. The grocer also announced that, as part of its initiative to hire about 20,000 casual or part-time staff, it would offer up to 5,000 short-term roles to Qantas Group employees taking leave without pay.

Multinational institutions have also become involved in partnerships, together with nongovernmental organizations. For example, COVAX is a joint initiative among governments, global health organizations,

scientists, and the private sector, as well as civil society and philanthropic organizations, to share procurement risk and ensure the equitable distribution of vaccines once they become available.<sup>48</sup> Such innovative public partnerships elevate collaborations with the private sector to enhance service delivery.





Governments will need to decide which role they will play—regulator, funder, or active partner—to advance their social agendas. For example, the pharmaceutical industry has reduced its investment in vaccines and antibiotics over the past decade because of limited short-term returns. Critically, governments could also incentivize a longer-term view to ensure sufficient investment in research and development for the public good.

There is a natural convergence of corporate purpose and the role of governments to advance an inclusive socioeconomic agenda: ensuring long-term sustainability and profitability through a focus on people, the planet, and profits.

The COVID-19 crisis has forced governments and firms to act quickly and decisively to find new ways of working and mitigate the risks to lives and livelihoods. This shift has prompted greater collaboration with established partners and the forging of new partnerships, especially between governments and the private sector.

Within these responses to the crisis, we have seen best practices—along with the signs and seeds of next practice—on display across a range of sectors and geographies. Governments have proved to themselves and to others that they can adapt and innovate to address a major crisis.

Now is the time to shape more resilient societies and build more resilient governments, supported by revitalization of the core capabilities of the public sector. Seizing this opportunity requires fundamentally rethinking how governments work, which involves three elements:

- New processes, skill sets, and ways of managing and delivering work
- New technology and analytics—all the innovations we’ve seen have been enabled by new technology or new approaches to data
- New ways of thinking about the broader ecosystem and stakeholders in and around governments— partnering and collaborating with the private and nongovernmental sectors to jointly solve societal problems

There is a historic opportunity to build on the progress made in the short months of dealing with the pandemic—and to deepen the convergence of corporate purpose and the public sector’s focus on broader societal wellbeing.

Rima Assi is a senior partner in McKinsey’s Abu Dhabi office; Hana Dib is an associate partner in the Dubai office, where Tom Isherwood is a partner; and David Fine is a senior partner in the London office.





**EXPO  
2020  
DUBAI  
UAE**

October 1<sup>st</sup> 2021 - March 31<sup>st</sup> 2022

**Connecting Minds  
Creating the Future**



**+971 (2) 204 3399**  
**WWW.WEBRIDGE.AE**

27th Floor, 2702 Office, Tamouh Tower  
Marina Square, Al Reem Island  
Abu Dhabi, UAE