



كيف غير كوفيد - 19 طريقة عمل الحكومات؟



المشرف العام

د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير

عائشة السويدي

إبراهيم فكري

محمود المرزوقي

موزة السركال

آسيا البلوشي

حصّة عبد الغفار

عمر البلوشي

محمد أبوبكر

محمد النمر

ميرة المري

دانة الحمادي

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

hrecho@fahr.gov.ae

@FAHR_UAE

مركز الاتصال الموحد: 600525524



كيف غير كوفيد – 19

طريقة عمل الحكومات؟

محمد إبراهيم
مؤسسة غالوب



**الحكومات بحاجة
إلى تحسين هياكلها،
واكتشاف طرق جديدة
للعمل؛ لتحسين أداء
المؤسسات الحكومية
والموارد البشرية**

ينبغي على الحكومات أن تستفيد من تجربة دولة الإمارات، وبينما نمضي قدماً صوب حوكمة تتسم بقدر أكبر من المرونة، تحتاج الحكومات إلى تحسين هياكلها، واكتشاف طرق جديدة للعمل، واستحداث عمليات لتخصيص الموارد وقيادة الأفراد لتحسين أداء المؤسسات الحكومية و الموارد البشرية.

الأسباب المحفزة للتحويل إلى نهج المرونة (Agile)

هناك عدة تعريفات وتفسيرات لمصطلح Agile المرونة، وتنطبق بشكل مختلف على المؤسسات المختلفة. وقد حدد بحث غالوب المتعمق شرطين أساسيين لتطبيق المرونة في أي مؤسسة:

- 1 توفر الأدوات والعمليات المناسبة للاستجابة السريعة لاحتياجات العمل.
- 2 سرعة الاستجابة لاحتياجات العمل ومتطلباته.

تشكل أدوات وعمليات وعقلية المرونة ميزة تنافسية، وميزة ثقافية، وميزة طويلة الأمد للمؤسسات. وتحقق الثقافات التي تنفذ مبادئ المرونة معدلات نجاح أعلى بنسبة 28% في جميع المشاريع مقارنة بالشركات التي تستخدم نموذج الشلال، ومعدلات نجاح أعلى بنسبة 15% في المشاريع الكبرى. وتحقق الشركات التي تستخدم منهجية المرونة بشكل أكبر أداء مالياً أعلى (71%) مقارنة بالمؤسسات التي تكون فيها مبادئ المرونة محدودة (35%)، أو منخفضة (10%). وترى 69% من فرق العمل المطبقة لمنهج المرونة أن الفائدة الرئيسية المتحققة من اعتماد مبادئ المرونة هي القدرة على إدارة الأولويات المتغيرة.

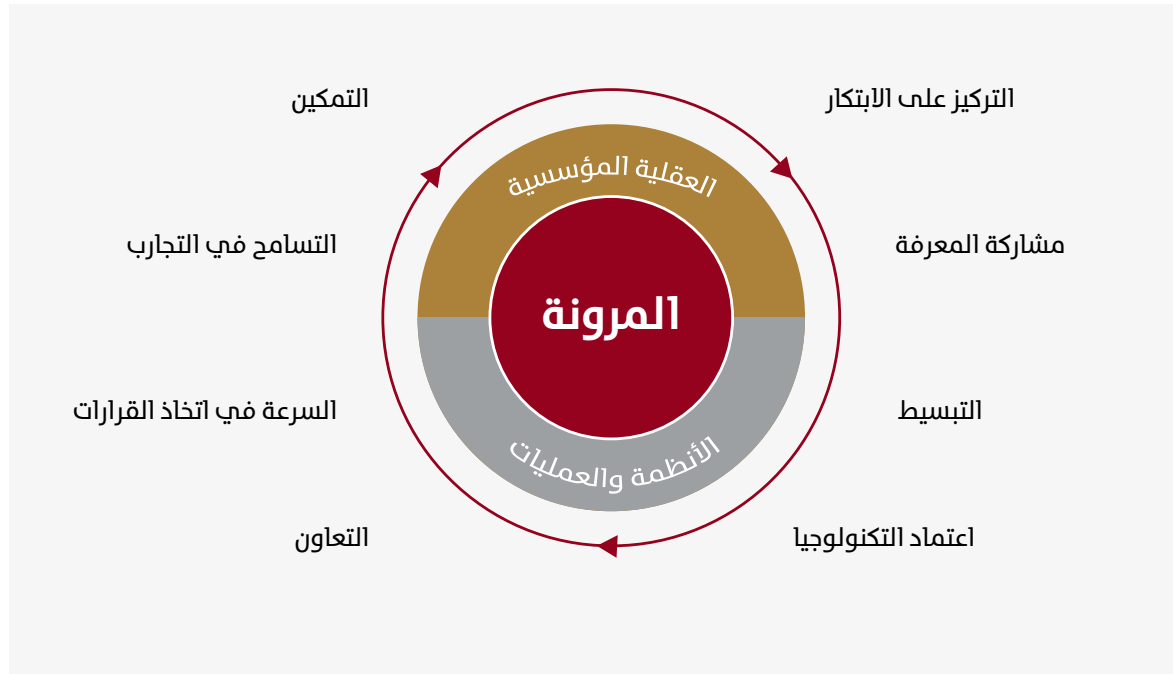
كيف غير كوفيد - 19 طريقة عمل الحكومات؟

انخفض متوسط عمر الشركات الخمسمائة المدرجة على قائمة ستاندرد آند بورز من 33 عاماً في العام 1964 إلى 24 عاماً في 2016، ومن المتوقع أن يصبح 12 عاماً في 2027. وقد أدت التطورات التكنولوجية إلى تسريع وتيرة انخفاض متوسط عمر هذه الشركات، وبالنسبة للمؤسسات الربحية فقد تحول الأمر إلى صراع من أجل البقاء، حيث يعتمد بقاؤها على حصة محفظة المتعاملين، وهو ما يتطلب الابتكار والتحسين المستمر. فالمؤسسات التي لا تستطيع التكيف مع المتغيرات سينخفض نشاطها، والنتيجة الحتمية هي أنه سيتم الاستحواذ عليها من قبل المؤسسات الأكبر أو ستختفي تماماً.

لقد غيرت جائحة فيروس كورونا (كوفيد- 19) الكثير من الأمور، لكنها لم تغير هذا الأمر، وكما هو الحال في الأعمال، يتيح الاضطراب فرصة للحكومات لإعادة النظر في طريقة عملها. وكانت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة من أسرع الحكومات التي استفادت من هذه الفرصة، ونستشهد في هذا الإطار بمقولة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله» عندما أعلن عن التشكيل الحكومي الجديد: «يتمثل هدفنا في وجود حكومة تتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات، وتكون أكثر كفاءة مع التغييرات، وأفضل في اغتنام الفرص وفي التعامل مع المرحلة الجديدة في تاريخنا».

من خلال قيام دولة الإمارات بتوطيد أنشطتها لتصبح أفضل حكومة في العالم، فإنها تتفادى التأثيرات الأسوأ للبيئة غير التنافسية، التي أدت إلى جعل القطاع العام أكثر ابتعاداً عن المخاطرة من القطاع الخاص، ويستفيد من مزايا المرونة.

**المؤسسات التي لا
تستطيع التكيف مع
المتغيرات سينخفض
نشاطها، وسيتم
الاستحواذ عليها من قبل
المؤسسات الأكبر أو
ستختفي تماماً**



الشكل 1: العوامل التي تحفز المرونة



التحولات الثلاثة لتطبيق منهجية المرونة

تتيح المرونة تحقيق هذه التطلعات بشكل أسرع وأكثر فعالية، ولكن لا يتوفر للحكومات مصدر الربحية الذي تمتلكه الشركات، ويتعين عليها الاستثمار في كسب ثقة جمهورها من خلال اتخاذ الإجراءات التي تتسم بالشفافية والعدالة والفعالية. وبالتالي، من الضروري للمؤسسات التي تعمل في أي حكومة تحديد مؤشرات أداء المرونة الرئيسية التي تركز على تلبية احتياجات الأفراد لبناء المزيد من الثقة في الحكومة وقيادتها.

أجرت غالبية العديد من الدراسات واستطلاعات الرأي للمؤسسات التي تطبق منهجية المرونة، ووجدت أن التواصل المفتوح، واتخاذ القرار السريع، والابتكار من العناصر الأساسية لثقافات المرونة الناجحة، ويمكن تكييف هذه السمات مع المؤسسات الحكومية لمواءمة قيم سلوكيات وخدمات القطاع الحكومي، مع تطلعات الجمهور بصورة أفضل. وتشمل توصياتنا:

1- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، وتعزيز التواصل الحقيقي بين الموظفين

وجد بحث غالوب العالمي الذي يتعلق بتصورات مكان العمل للثقافات المؤسسية للمرونة الذي أجري في أواخر العام 2017 وبدايات العام 2018 أن معظم الشركات لا تتوفر لديها العناصر الثقافية الرئيسية التي تدفع المرونة، وأهمها مشاركة المعرفة والتعاون.

في هذا البحث، الذي تضمن مقابلات مع أكثر من 9,500 عامل، وجدنا أن ثلث الموظفين يتفقون بشدة مع مقولة «في شركتي، نشارك المعلومات، والمعرفة، والأفكار مع بعضنا البعض بشكل منفتح»، في حين يعتقد ثلاثة من كل 10 موظفين أن مستوى التعاون في العمل يلبي طموحات المؤسسات وتطلعاتها.

للأسف، وفقاً لدراسة غالوب في العام 2019، يرى أربعة موظفين فقط من كل 10 في دول مجلس التعاون الخليجي أن مؤسساتهم تستجيب للتغييرات وتتكيف معها. ويتيح ذلك فرصة للمؤسسات لاعتماد مبادئ المرونة وإقرار نموذج ذو توجه مستقبلي.

ما هي الحكومة التي تتبنى نهج المرونة (Agile)؟

في القطاع الخاص، تركز منهجية المرونة على إسعاد المتعاملين بشكل عام، وتوفير المنهجية العديد من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس مستوى المرونة داخل المؤسسات بسهولة مثل: وقت التسويق، وحصة السوق، والإيرادات، والربحية، وجذب المتعاملين، والتحول، ومؤشرات المشاركة، وغيرها الكثير.

أما بالنسبة للحكومات فإنها ليست مدفوعة باحتياجات العمل هذه، حيث أن مهمتها الرئيسية تتمثل في تحقيق تطلعات جمهورها وتوفير:

- 1 خدمات اجتماعية فاعلة مثل: القيادة، والأمن، والتعليم، والرعاية الصحية، ومجموعة متنوعة من الخدمات العامة الأخرى.
- 2 اقتصاد مزدهر قائم على وظائف نظير أجور تؤمن حياة كريمة للموظفين، وتوفير ظروفًا اقتصادية واجتماعية مستدامة في المجتمع مع تعزيز مبدأ المساواة في الفرص.
- 3 بنية تحتية موثوقة مع أنظمة للنقل تسهل التحرك الجماعي للأفراد والموارد، مما يساهم في تطوير المجتمع والاقتصاد.
- 4 نسيج اجتماعي قوي يعزز مكاناً إيجابياً ومناسباً للعيش فيه للأفراد، والعائلات، وجميع الكيانات التي تعمل فيه.



الشكل 2: نموذج لأفضل الحكومات



تحسين سرعة عملية
اتخاذ القرار بشكل
عنصرًا بالغ الأهمية
لجعل الحكومة تتسم
بالمرونة

وتركز دراستنا على تحديد الأسباب التي تحول دون تمكين المديرين على المستوى المتوسط وموظفي الخطوط الأمامية من تحسين تجارب المتعاملين. وربما ليس من قبيل المصادفة أن بحث غالوب الإقليمي يبين أن مستوى مشاركة موظفي الخطوط الأمامية في القطاع العام يكون قليلاً بشكل عام، حيث يشعر أفراد هذه الفئة أنهم أقل تمكيناً من الموظفين في الفئات الوظيفية الأخرى، وهم يعتبرون أن هذه الوظائف غير متميزة.

يمثل موظفو الخطوط الأمامية عادة نقطة التواصل بين المواطنين والحكومة، وبالنسبة للجمهور، فإن موظفي الخطوط الأمامية هم الحكومة. ونتيجة لذلك، يجري الموظفون الحكوميون الأقل في المستوى، والأقل تمكيناً والأكثر تحرراً جميع المحادثات والمعاملات الشخصية مع المواطنين. ويمكن أن يؤدي التحول في سلطة اتخاذ القرار على المستوى المحلي إلى تسريع استجابات الحكومة للمواطنين، ويمكن أن يزيد من مشاركة الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور بشكل أكبر.

3 - تشجيع المجازفات المحسوبة، والابتكار اللامركزي، وزيادة التواصل:

تتطلب المرونة السماح للموظفين بتجربة أشياء جديدة دون الخوف من اللوم. وتتطلب المرونة في الحكومة إيجاد حلول، وإضافة وسائل وأساليب جديدة، وإنشاء طرق جديدة للوصول إلى هدفها النهائي المتمثل في تحسين حياة الأفراد، ولكن الابتكار محفوف بالمخاطر، ويتجنب موظفو القطاع العام المخاطر عادة. وفي الواقع، كشفت دراسة أجريت على القطاع في العام 2010 أن الأفراد الذين يتجنبون الإقدام على المخاطر ينتهي بهم الأمر إلى العمل في القطاع العام أكثر من القطاع الخاص، وأن المجازفات تكافأ بأجور أعلى في القطاع الخاص ولكن ليس في القطاع العام.

قد يتطلب الأمر من مؤسسات القطاع العام منح فرصة كافية للموظفين لتجربة أمور جديدة، أي المجازفة إن صح التعبير، ابتداءً من توظيف المواهب وانتهاءً بتقييم وإدارة الأداء، كما يتعين على القادة والمسؤولين في تلك المؤسسات شرح المخاطر المحتملة، والإعلان عن النتائج من إخفاقات ونجاحات حققها الموظفون في هذا الإطار.

العنصر الرئيسي لهذا التحول --والنتائج الإيجابية المرجوة منه-- يكمن في إدراج نهج الاختيار القائم على البيانات في التجارب. وأبسط طريقة هي تنفيذ مشاريع تجريبية، وليست مشاريع ضخمة، مع اختبار أ/ ب لتحديد أفضل النتائج. ما يسمح بترسيخ ثقافة الابتكار وريادة الأعمال دون الإخلال بسير العمليات الاعتيادية، وتجنب حصول أي تعطل نتيجة عمليات الإصلاح واسعة النطاق.

ومن شأن هذه التحولات أن تكون أسهل من خلال تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي عبر اعتماد التكنولوجيا. فعلى سبيل المثال حققت دول مجلس التعاون الخليجي لدول الخليج العربية قفزات متسارعة على صعيد التحول الرقمي، وتقديم الخدمات الحكومية الذكية، ولا شك أن التحول من الاعتماد على الخدمات التي تدعمها التكنولوجيا (مثل ملء كشف النفقات عبر الإنترنت)، إلى الاستفادة من التكنولوجيا التي تدفع العديد من المجالات (مثل الرعاية الصحية عن بعد)، سيساعد على تحفيز الابتكار، ويسهل من تبني منهجية المرونة في الهيئات الحكومية.

وتكشف نتائج الدراسة إلى أن تدفق المعلومات في المؤسسات الهرمية يتجه من كبار القادة إلى المديرين في المناصب الوسطى ثم إلى موظفي الخطوط الأمامية. ولقد عكست التكنولوجيا هذا النمط من خلال إتاحة الاستفسارات، والشكاوى، والرغبات لجميع الموظفين، الذين من الواضح أنهم لا يحققون أقصى استفادة من البيانات، ولذلك، فإن المؤسسات الحكومية بحاجة لتطبيق منهجية المرونة فيما يتعلق بالبيانات والمعلومات، ولا يتأذى ذلك إلا من خلال وجود أنظمة تجمع المعلومات والبيانات التي تمتلكها المؤسسة وتحللها بشكل علمي ودقيق.

ومن المهم في هذا الصدد تعزيز التعاون بين مختلف الإدارات، الأمر الذي من شأنه أن يعكس إيجاباً على تلبية متطلبات المتعاملين وتطلعاتهم، كما ينبغي أن تخضع أنظمة جمع المعلومات والبيانات إلى التقييم المستمر؛ لتبسيط عمليات المؤسسة وحوكمة سياساتها، والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها للمتعاملين، وهناك العديد من الطرق والتقنيات التي تسهم في ترسيخ هذا الأمر كثقافة مؤسسة، ومنها تقنيات التنبيه، والحوافز، ومنصات الاتصالات، ولكن يجب أن ينصب تركيز هذه التقنيات على تعزيز تجربة متعاملي المؤسسة.

2 - إزالة الحواجز في اتخاذ القرارات:

يزخر القطاع العام بهياكل حوكمة معقدة ومصممة، لغايات حماية الموارد العامة، ولكن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية تعد عملية معقدة نوعاً ما، حيث أن اتخاذ القرارات يتطلب موافقة من عدد من الإدارات، ومن ثم موافقة الإدارة العليا، وهو ما يؤثر على قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين، لا سيما في حالات الطوارئ والأزمات.

ولذلك، فإن تحسين سرعة عملية اتخاذ القرار بشكل عنصرًا بالغ الأهمية لجعل الحكومة تتسم بالمرونة (Agile). ويتطلب ذلك تحقيق بروتوكولات اتخاذ القرار لتقليل جوانب التحيز، وتحقيق المساءلة، وتقديم الدعم لاتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل فعال.



عناصر تمكين التحول نحو منهجية المرونة (Agile)

صُممت مؤسسات المرونة بشكل أساسي للتكيف مع التغيرات البيئية والاحتياجات الاجتماعية والاستجابة لها. ويفترض نهج المرونة (Agile) أن التغيير ثابت، ويتعين على المؤسسات أن تكون جاهزة للتغيير وقادرة على الاستجابة له.

يتطلب تحقيق هذا التحول في الحكومة إدراج خمسة عناصر تمكين هيكلية وثقافية في استراتيجية المؤسسة.

1 - الهدف

تحدد كل هيئة من هيئات القطاع العام هدفها وتعلن عنه، ويبدأ تحديد الأهداف بدراسة تطلعات الجمهور وكيف يمكن تقديم الخدمات إليهم بأفضل صورة، ثم صياغة قيم الخدمات العامة التي تدعم هذا الغرض، وتمهيد الطريق أمام تطبيق ثقافة مرنة المرونة. وتشمل قيم الخدمات العامة تلبية الاحتياجات المختلفة للمتعاملين، وإتاحة الوقت والصلاحيات للموظفين لتجربة طرق عمل جديدة، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية من الاستجابة لمشاكل المتعاملين وحلها. وعند اختيار قيم الخدمات العامة، ينبغي على مؤسسات القطاع العام التفكير فيما يحقق استفادة لها، بالإضافة إلى احتياجات الجمهور عبر المراحل المختلفة لدورة حياة الخدمات.

يجب على القادة إظهار كيفية عمل هذه القيم في الحياة الواقعية من خلال نمذجة الأدوار، والتواصل المخطط والمركز على نطاق المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يمكن للقادة ترسيخ ثقافة المرونة في المؤسسة من خلال تكريم الموظفين الذين يقومون بمجازفات محسوبة، وتجذير هذه القيم والسلوكيات كممارسة يومية في المؤسسة، وعلى القادة أن يعملوا كموجهين ومدرّبين للموظفين؛ لمساعدتهم في تحويل هذه السلوكيات إلى عادات يومية.

يجب أن تشكل هذه السلوكيات جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارة أداء المؤسسة. وتساعد مقاييس الأعمال بين الوظائف على مساءلة القادة والفرق عن تلبية التوقعات السلوكية، وتؤدي دورات المراجعة المتكررة والتعليقات المستمرة إلى تحسين النتائج رأسياً وأفقياً، كما هو الحال مع جميع أنظمة إدارة الأداء.

وأخيراً، يجب القضاء على التوقعات السلوكية التي تعيق المرونة. على سبيل المثال، تحدد قيمة «التميز» التوقعات بأن كل شيء يجب أن يكون مثالياً، ويجري التفكير فيه بشكل كلي، وهو ما يتعارض مع مبادئ المرونة التي تشجع على التجربة والاختبار. وعادة ما تكشف عمليات التدقيق على المرونة السياسات التي تشجع السلوكيات التي لا تتوافق مع المرونة بشكل غير مقصود. ويساعد التعريف الواضح للغرض على إلقاء الضوء على السلوكيات التي تؤدي إلى مواءمة قيم الخدمات العامة مع المرونة والسلوكيات التي تعيق المرونة.

2 - الهياكل والعمليات

في النهاية، تعتمد المرونة على كيفية هيكلة أي مؤسسة وإدارتها. وللأسف، لا يوجد نموذج لهيكلة المرونة، وإضافة إدارة تطبق منهجية المرونة إلى الهيكل الحالي لن يؤدي إلى إنشاء مؤسسة مرونة.

ومع ذلك، تستوفي جميع هياكل المرونة التنظيمية شرطين أساسيين هما: تقديم

المؤسسات المرنة هي التي تمنح الصلاحيات لموظفيها لتجربة طرق عمل جديدة، وللتعامل مع مشاكل المتعاملين وحلها

توجيه ثابت للقيادة، وتوضيح الأدوار للفرق المختلفة، وتمكين تشكيل الفرق المخولة بالسلطة الكاملة ومتعددة المهام، ونشرها بشكل فاعل، مع إخضاعها للمساءلة عن مهامها. ونتيجة لذلك، تتكون مؤسسات المرونة من فرق مخولة من تخصصات مختلفة، تتحد معاً لتحقيق مهمة محددة -- الشكل السداسي بدلاً من الهيكل التنظيمي التقليدي مثلث الشكل.

وتُحول التخصصات قدر الإمكان بعملية اتخاذ القرارات لتمكين الاستجابة بشكل أسرع، وتلبي عمليات المرونة اختبارات السيناريو الأكثر تكراراً (فكر، نفذ، تحقق) مع دورات اتخاذ القرار بشكل أسرع. وتقدم هذه الدورات معلومات بالغة الأهمية إلى إدارات المؤسسة الأخرى. وبالتالي، يتوفر للقيادة الوقت والموارد للتركيز على التصميم الاستراتيجي والتواصل الداخلي والخارجي.

ومن ثم، فإن هيكل المرونة في القطاع العام في دول مجلس التعاون الخليجي يجعل الحكومة ككل بمثابة منصة تفاعلية، تدمج الفرق المختلفة، وتعزز التعاون فيما بينها؛ للتغلب بشكل فعال على التحديات المعقدة التي يواجهها المجتمع بالكامل- مما يسهل، على سبيل المثال مستويات أعلى من التجارة، وهو ما يتطلب تعاون أربعة جهات حكومية أو أكثر.

ومن إيجابيات نهج المرونة أنه سيؤدي إلى تحول نموذجي في التقدم الوظيفي- وهو التحول المطلوب بشدة. ويفرض السلم الوظيفي الحكومي التقليدي منافسة مهنية طويلة الأمد على الوظائف العليا، وهو ما يقوض الثقة والتعاون بين الموظفين، ويجعل القوى العاملة تركز بالكامل على التقدم في الوظائف التي لا تتمتع فيها إلا بقدر ضئيل من المواهب. وكما نعلم فإن ترقية الأشخاص غير المناسبين يشكل ضرراً للمؤسسات والأفراد، ويسهم إطار العمل المهني الذي يدعم التطور الأفقي أو الرأسي للموظفين، استناداً إلى أدائهم وإنجازاتهم، في خلق بيئة عمل محفزة، تتسم بالمساواة والشفافية، فضلاً عن أن هذا الإطار يساعد في تحقيق أقصى استفادة من نقاط القوة الفردية للموظفين.

بالإضافة إلى التغييرات الهيكلية، يتطلب التحول إلى حكومة المرونة أيضاً جهداً مركزاً على تجديد العمليات، والتخلص من الخطوات غير الضرورية التي تتعلق بالاستراتيجية السابقة، وتبني أساليب عمل جديدة تُبسط العمليات وتسرع عملية اتخاذ القرارات.

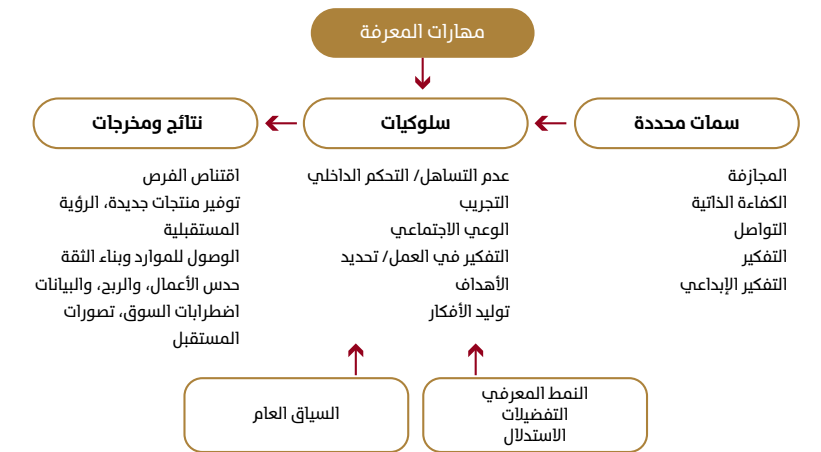


3. استراتيجية المواهب

تحتاج هياكل وعمليات المرنة إلى استراتيجية لاستقطاب المواهب ورعايتها، ولذلك، فإن تحول المرونة في حكومات دول مجلس التعاون الخليجي يمكن أن يتطلب استراتيجية مواهب مختلفة بشكل جذري تتبنى سلوكيات المرونة وتستخدمها وتحفزها وتطورها.

ويسمح هذا النهج الذي يركز على الإنسان، باستفادة الجهات الحكومية من قدرات الموظفين المحتملين والموظفين الحاليين للتكيف، والابتكار، وحل المشكلات في أوقات التحديات.

كيف يمكن تحقيق النجاح!



الشكل 3: نموذج مقترح للسمات الشخصية، وسلوكيات المرونة، ونتائج العمل (بإدال، 2020)

يوفر هذا النموذج البديل مسارات تربط أنماط محددة ومتكررة للأفكار والسلوكيات مثل: التفكير والتجربة مع نتائج الأداء التنظيمي المرغوبة.

وبموجب هذا النهج، يمكن لمؤسسات القطاع العام تحديد المواهب استنادا إلى السمات التي تلبي دوافع المرونة المختلفة، ثم تكوين فرق مختلفة من موارد متعددة لزيادة مستويات الأداء، وإنشاء مجموعات عمل أكثر فاعلية، ونتيجة لذلك، تتمتع مؤسسة القطاع العام بالحرية في تحديد المفكرين، والمبتكرين، والمجازفين، ورواد الأعمال الذين تحتاج إليهم لتنفيذ المهام الضرورية وتحقيق النتائج المحددة.

ويمكن نهج المرونة مؤسسات القطاع العام من إيجاد القادة الأكثر قدرة على تنشيط وتحفيز الإدارات المختلفة، من خلال التطوير والتركيز على تعزيز نقاط القوة لكل أعضاء الفريق. ويؤدي تعيين هؤلاء القادة الموهوبين كمشرفين داخليين إلى تمكين المؤسسة من تعظيم المواهب الجماعية التي لم يُستفاد منها حتى الآن. وسيوفر فرصة غير مسبوقة لنقل الأدوار عبر الوحدات والدوائر الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي.

وأخيرا، من خلال استراتيجية المواهب هذه، تصبح مهمة الحكومة في اختيار المواهب أكثر سهولة، وذلك من خلال الاعتماد على أنظمة وتقنيات تكنولوجية تتيح لها المطابقة السريعة بين المواهب والمهارات الفنية المناسبة للوظائف، وعلى النحو المبين في بحث غالوب، فإن الموظفين الذين يركزون على نقاط القوة لديهم يشاركون أكثر بست مرات في وظائفهم، ومن المرجح بمقدار ثلاث مرات أن يقولوا أنهم يحققون تقدماً في حياتهم. ويمثل التطوير القائم على القوة موضوعاً رئيسياً ومنتجاً ثانوياً لهذا النهج، حيث إنه يجعل بناء المواهب وتعزيزها محورا قائما بذاته للمؤسسة.

**التعاون وسرعة
اتخاذ القرار، وتمكين
الموظفين، والتركيز
على الابتكار من
العناصر التي تعزز
مرونة أي مؤسسة**

بإيجاز، لم يعد بإمكان قادة الأعمال الاستمرار في العمل بطريقة تقليدية-- من خلال التسلسلات الهرمية بطيئة الحركة والتواصل المحدود. وعلى الرغم من أن القادة في مؤسسات القطاع العام لا يتعرضون لنفس الكم من الضغوط التي يتعرض لها القادة في القطاع الخاص، إلا أن مسؤوليتهم الأخلاقية تكون أكبر بكثير، حيث تتمثل مسؤوليتهم في تحقيق رضا المتعاملين، وتعزيز تطلعات المواطنين بشفافية وأمانة.

لتحقيق نتائج مماثلة، يتعين على قادة القطاع العام في دول مجلس التعاون الخليجي العمل على إنشاء إدارة أكثر فاعلية، وتتسم بالعدالة والشفافية للوفاء بتطلعات الأفراد. ولتحقيق ذلك، يتعين على الحكومات إعادة التفكير في العقلية والعمليات القديمة للاستجابة بسرعة إلى التغييرات والاحتياجات المجتمعية.

وفي الختام يمكننا القول أن اتسام المؤسسات بالمرونة مقرون بتوفر مجموعة من الدوافع والعناصر، ومنها: (التعاون بين كافة فرق العمل، وسرعة اتخاذ القرار، والتسامح في التجارب، والتمكين، واعتماد التكنولوجيا، والتبسيط، ومشاركة المعرفة، والتركيز على الابتكار)، وحتى تتمكن المؤسسة من مواصلة إحداث التغيير ومواكبة المتغيرات من حولها إجراء تغيير في الثقافة، والهيكل التنظيمي، والعمليات، ووضع استراتيجية قوية للمواهب. وتتسم هذه التغييرات بالصعوبة وتتطلب جهودا مكثفة. ولكن، يؤدي الفشل في التغيير إلى فشل مهام والتزامات الحكومة، وبالتالي عدم تسخير الإمكانيات بالكامل.

**حتى تتمكن
المؤسسة من مواكبة
المتغيرات عليها إجراء
تغيير في الثقافة،
والهيكل التنظيمي،
والعمليات، ووضع
استراتيجية محكمة
لاستقطاب المواهب**

Building an Agile Public Sector in the Post-COVID 19 World

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 | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hreacho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524

10 Government Branches

BONLine

Covid-19 SAFE

25+ Branches

UAE Government Awards

3 ISO Certifications

30+ International Awards

نرفع أسمى آيات التهاني والتبريكات محفوفة بالمحبة والولاء الصادق لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم - نائب رئيس الدولة - رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي بمناسبة الذكرى الخامسة عشر لتولي سموه الحكم بإمارة دبي سائلين الله تعالى أن يديم على سموه موفور الصحة والعافية.

DO YOU WANT TO BECOME A TEACHER?

cache

المعرفة Knowledge

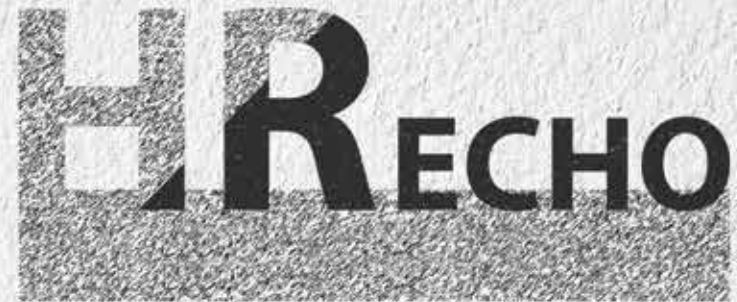
27 Areas of LEARNING

7 LANGUAGES

EYFS British Curriculum

UK (Oxford) • Bur Dubai • Jumeirah • Deira • JBR • Al Twar
Dubai Media City • Mirdif • DIFC • Dubai Silicon Oasis
Abu Dhabi Al Bateen • Abu Dhabi Al Nahyan • Sharjah

+971 56 687 6170
britishorchardnursery.com
marketing@britishorchardnursery.com



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

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

@FAHR_UAE

Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

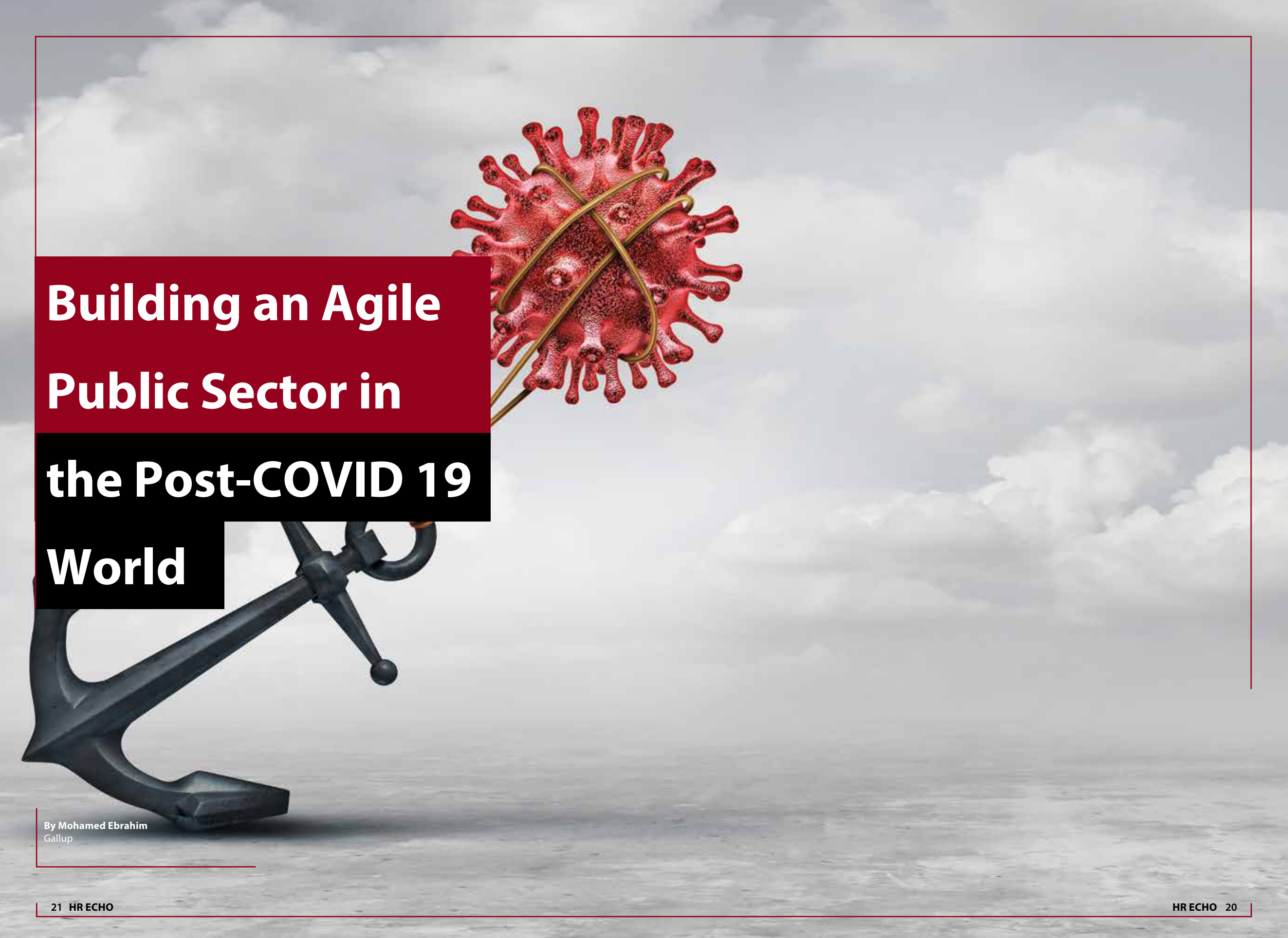
Editor in Chief

Dr. Abdul Rahman Al Awar

Editing Committee

Aisha Al Suwaidi
Ibrahim Fikri
Mahmood Al Marzooqi
Moaza Al Serkal
Asia Al Balooshi
Hessa Abdulghafar
Omar Al Balooshi
Mohammed Abu Bakr
Mohammed Al Nemer
Mira Al Marri
Dana Al Hammadi





Building an Agile Public Sector in the Post-COVID 19 World

By Mohamed Ebrahim
Gallup



The Need for Change

The average lifespan of S&P 500 companies has dropped From 33 years in 1964 to 24 years in 2016 and is predicted to be 12 years in 2027. Technological advancements have only accelerated the downward spiral. To a for-profit organization, it is a fight for existence.

Their survival depends on customer share of wallet, which demands continual innovation and improvement. Businesses that don't adapt, shrink. The inevitable conclusion is getting eaten by a larger organization or simply evaporating into thin air.

Public sector organizations are an exception because they usually enjoy a life-time monopoly in their markets.

The COVID-19 pandemic changed much, but not that. However, just as it does business, disruption offers governments an opportunity to rethink their modus operandi. One of the quickest to take advantage of that opportunity was the UAE government.

"Our goal is a government that is faster in decision-making, it is more adaptive to changes, better in seizing opportunities and in dealing with the new stage in our history," Shaikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum said in a tweet when he announced the new cabinet, which has a year to achieve its mandate.

By consolidating its ranks in a quest to be the best-run government in the world, the UAE is dodging the worst effects of a non-competitive environment, which has made the public sector more risk averse than their private sector counterparts, and is capitalizing on the advantages of agility.

Businesses that don't adapt, shrink. The inevitable conclusion is getting eaten by a larger organization or simply evaporating into thin air

Governments need to optimize their structures, discover new ways of working, and create processes for allocating resources and leading people that improves the performance of every government organization and human asset

Other governments should take note. As we move towards more agile governance, governments need to optimize their structures, discover new ways of working, and create processes for allocating resources and leading people that improves the performance of every government organization and human asset.

The Case for Agile Transformation

Agile has different definitions and interpretations, and applies differently to different organizations. However, Gallup's in-depth research has identified two key pre-conditions of agility in any organization:

- 1 Having the right tools and processes to respond quickly to business needs.
- 2 Having the right mindset to respond quickly to business needs.

Agile tools, processes and mindset create a competitive advantage, a cultural differentiator and a long-term benefit to organizations. Cultures that implement agile principles achieve 28% higher success rates in all projects compared with companies using a waterfall approach and 15% higher success rates in large projects. Highly agile companies achieve higher financial performance (71%) compared to organizations where agile principles are limited (35%) or low (10%). And 69% percent of agile teams consider the main benefit derived from adopting agile principles to be the ability to manage changing priorities.

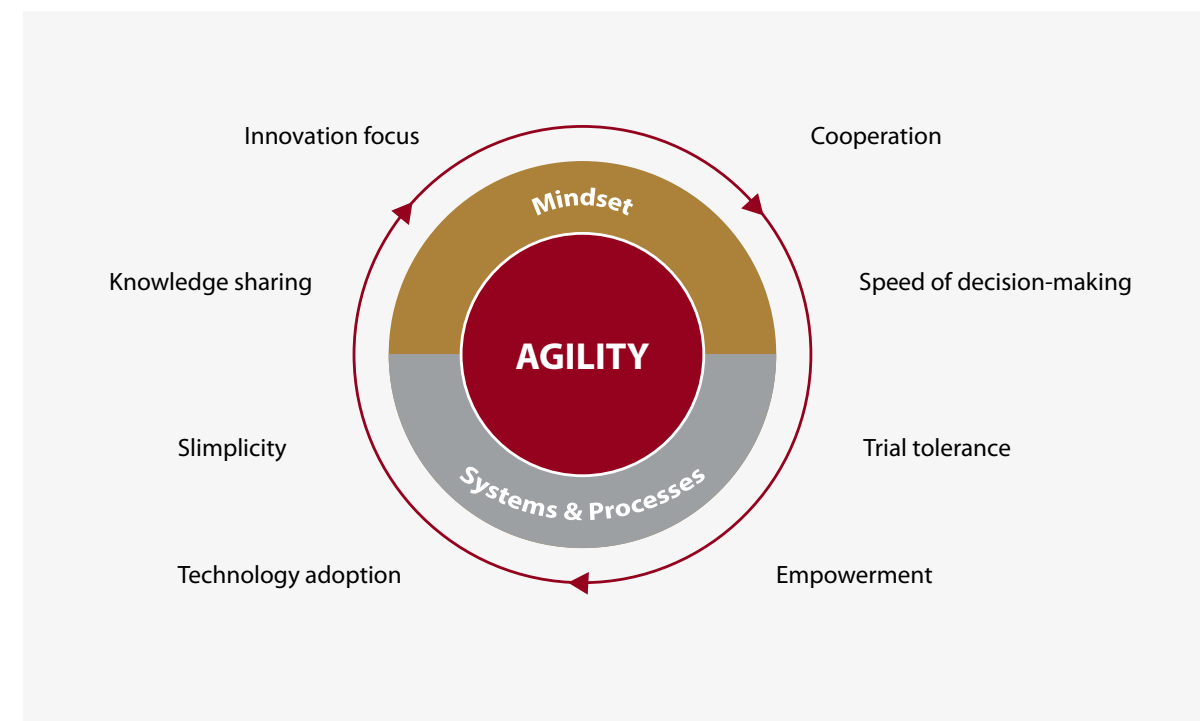


Figure 1: Factors that Drive Agility

Unfortunately, according to a representative Gallup study in 2019, only 4 in 10 GCC employees think their organizations are responsive and adaptive to changes. This presents an opportunity to organizations to embrace agile principles and adopt a paradigm towards the future.

What is an Agile Government?

In the private sector, where agile is synonymous with customer-centricity, a multitude of measurable key performance indicators allow metrics that easily track agility within an organization: time to market, market share, revenue, profitability, customer traction, conversion, and engagement indicators, among others.

Governments are not driven by those business needs -- its main mission is to achieve the aspirations of its constituents and provide:

- 1 effective social services. This includes providing leadership, security, education, healthcare, and an assortment of other public services.
- 2 a thriving economy built on jobs with livable wages that cultivate sustainable social and economic conditions in the community while promoting equality and opportunity.
- 3 reliable infrastructure with a transportation system that facilitates mass movement of people and resources, enabling the development of society and economy.
- 4 a strong social fabric that cultivates a positive, pleasant place to live for individuals, families, and all the entities that operate within.

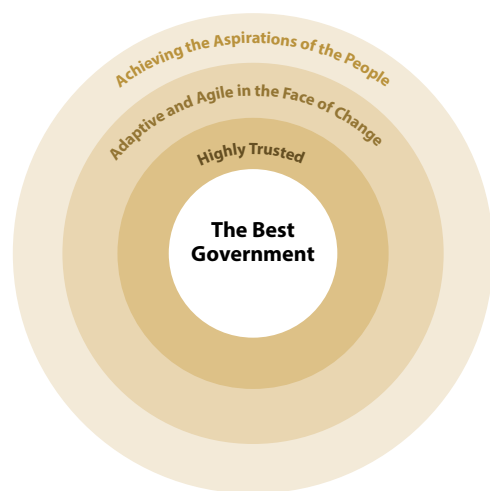


Figure 2: Model for Best Governments



The Three Shifts of Agile Transformation

Agility allows faster, more efficient achievement of those aspirations, but governments lack the lodestar of profitability that businesses have, and must continue to earn their constituents' trust through transparent, fair and effective actions. Consequently, the organizations that operate within a government need to establish sets of agile KPIs that center on meeting the needs of the people to further build trust in the government and its leadership.

Gallup studied agile organizations and found that de-siloed communication, rapid decision-making, and innovation are fundamental to successful agile cultures, and those attributes can be adapted to government organizations to better align public sector service values and behaviors to constituents' aspirations. Our recommendations include:

1- Reduce the silos and bottlenecks, and focus on authentic communication

Gallup's global research regarding workplace perceptions on organizational cultures of agility conducted in late 2017 and early 2018 found that most companies lack key cultural factors that drive agility, most importantly knowledge sharing and cooperation.

In this research, which included interviews with more than 9,500 workers, Gallup found that only a third of employees strongly agree with the statement "In my company we openly share information, knowledge and ideas with each other." Only three in 10 workers perceive adequate cooperation at work.



Hierarchical organizations tend to direct the flow of information from senior leaders to middle managers to the front-line employee. Technology has upended this pattern by making public inquiries, complaints, and desires available to all employees -- who are clearly not making best use of it. As Dale Carnegie once said, "Knowledge isn't power until it is applied." So building an agile public sector requires systems that collect and analyze the information pouring in and formatting it as feedback that improves the performance of frontline employees.

This requires breaking down barriers between isolated departments and upgrading cooperation to enable a swift response that benefits the public. Those systems should be constantly evaluated to prevent entropy and to continuously simplify processes, policies, and rules to make it easier and faster to provide effective government services. There are a variety of methods to sustain that approach -- nudging techniques, collaboration incentives, communication platforms -- but they should all involve an emphasis on the customer experience to empower the people and processes that better serve the public.

2 - Eliminate barriers in decision-making.

The public sector usually employs complex governance structures designed, in all good intentions, to protect public resources throughout the decision-making process. However, multi-departmental signoffs and power concentration at the top are barriers to a swift response.

Optimizing speed of decision-making is therefore critical to achieving agile government. That requires auditing decision-making protocols to reduce biases, create accountability and support timely and effective decision-making.

Optimizing speed of decision-making is therefore critical to achieving agile government

Agility requires allowing employees to try new things without fearing reprimand

That assessment must examine the policy and cultural elements that prevent the empowerment of middle managers and front-line employees to create better customer experiences. Perhaps not coincidentally, Gallup's regional research shows that public sector front-line employees are generally less engaged and feel less empowered than employees in other job categories, and those positions are typically considered the least prestigious.

But front-line workers are very often the interface between citizens and government -- to the public, front-line employees are the government. As a result, the lowest level, least empowered, most disengaged government employees conduct almost all conversations and in-person transactions with citizens. A shift in decision-making authority toward employees at the local level would speed government responses to citizens, and may increase the engagement of the employees the public see most.

3-Promote calculated risks, decentralized innovation, and increased connectivity.

Agility requires allowing employees to try new things without fearing reprimand. Agility in government requires creating solutions, adding new methods, and establishing new ways of working with the end goal of improving people's lives. But innovation is risky, and public sector employees are often risk-averse. Indeed, a 2010 public sector study revealed that risk-averse individuals are more likely to end up employed in the public sector than in the private sector, and that risk taking is rewarded with higher wages in the private but not in the public sector.

Increasing trial tolerance in the public sector requires a culture shift. Trial tolerance needs to be embedded in the employee life cycle, starting with how talent is hired to how performance is assessed and managed. And leadership teams must explain the calculated risks they take and publicly recognize all employees' hard-earned failures as well as successes.

The key is to this shift -- and positive outcomes from it -- is embedding a data-based testing approach to experimentation. The simplest method is to conduct pilot projects, not massive projects, with A/B testing to identify best outcomes. Incremental trials allow a culture of innovation and entrepreneurship to take root without the disruption and confusion that large-scale overhauls can cause

These shifts are best facilitated by internal and external connectivity through technology adoption. The GCC region's investment in digitalization in both

core service delivery and support elements made connectivity more readily available. But a shift from reliance on technology-supported services (i.e. filling an expense sheet online) to capitalizing on industry-disrupting technology (i.e. telehealth) will help enculturate innovation and the agile mindset in government agencies.

Agile Transformation Enablers

Agile organizations are fundamentally designed to adapt and respond to environmental changes and societal needs. Agility assumes that change is constant, and that organizations must be ready for change and able to meet that it.

Achieving this shift in government requires embedding five structural and cultural enablers in the organization's strategy.

1 - Purpose

Each public sector agencies should define and communicate its purpose – the very “why” of its existence -- which should be laser focused on its constituents' aspirations and embedded throughout the organization.

Defining purpose starts with studying public aspirations and how they can best be delivered, then drafting public service values that support that purpose and pave the way for an agile culture. Public service values include meeting deep customer needs, allowing employees the time and authority to experiment and try new ways of working, and empowering employees at the front-line to respond and resolve customer issues. In selecting the public service values, public organizations need to think about what works in their own setting, as well as the needs of their own constituency across the different stages in the service lifecycle.

Leaders should showcase how these values work in real life through planned, focused, organization-wide communication and deliberate role-modeling. For example, leaders can demonstrate a shift in behavior by demonstrating faster decision-making cycles or by publicly recognizing employees who take calculated risks. By embodying these values on daily basis, leaders build those behaviors into the culture, and function as guides and coaches to employees as they learn to turn these behaviors into habits.

Public service values include meeting deep customer needs, allowing employees the time and authority to experiment and try new ways of working, and empowering employees at the front-line to respond and resolve customer issues



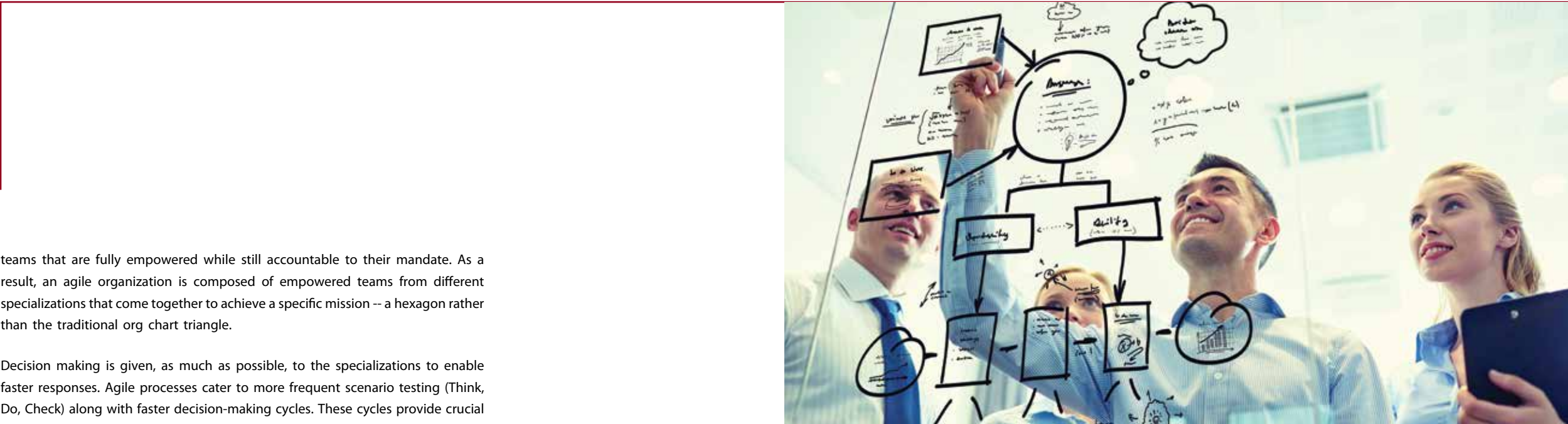
These behaviors should be part of the organization's performance management system. Cross-functional business metrics keep leaders and teams accountable for meeting behavioral expectations and -- as with all performance management systems -- frequent review cycles and continuous feedback both vertically and horizontally improve outcomes.

Finally, the behavioral expectations that impede agility should be rooted out. For example, the value of “excellence” sets the expectations that everything must be perfect and fully thought through, which conflicts with agile principles that encourage trial and testing. Agility audits often discover policies that inadvertently encourage non-agile behaviors. A clear definition of purpose helps illuminate the behaviors that align public service values with agility and those that impede agility.

2 - Structures & Processes

Ultimately, agility depends on how an organization is structured and governed. Unfortunately, there is no template for agile structuring and adding an agility department to a current structure will not create an agile organization.

However, all agile organizational structures do meet two key conditions, 1) they provide stable leadership direction and role clarity to different teams, and 2) they enable the dynamic creation and dissemination of cross-functional



teams that are fully empowered while still accountable to their mandate. As a result, an agile organization is composed of empowered teams from different specializations that come together to achieve a specific mission -- a hexagon rather than the traditional org chart triangle.

Decision making is given, as much as possible, to the specializations to enable faster responses. Agile processes cater to more frequent scenario testing (Think, Do, Check) along with faster decision-making cycles. These cycles provide crucial information and intelligence to other organization cells. Leadership, therefore, has more time and resources to focus on strategic design and networking with peer entities.

That agile structure in a GCC public sector setting would, therefore, makes government as a whole a platform that integrates dissociated teams to create cross-functional collaboration to more effectively meet complex challenges that the society at large faces -- facilitating higher levels of trade, for example, which often requires the collaboration of four or more ministerial entities.

But that approach would cause a paradigm shift in career progression and a much needed one. The traditional government career ladder forces career-long competition for top jobs, which undermines trust and collaboration and focuses the entire labor force on advancing through positions for which they have little talent. Promoting the wrong people is harmful to both the organization and the individual. A career framework that supports diagonal or horizontal development, based on what each individual does best, permits an environment where everyone thrives and that takes best advantage of individual strengths.

In addition to the structural changes, the shift to agile government also requires a focused effort to rewire processes and weed out unnecessary steps that pertain to the previous strategy, and new approaches that simplify processes and speed up decision making.

3 - Talent Strategy

Agile structures and processes need a talent strategy that feeds the system with an agile workforce. So an agile transformation in GCC governments probably requires a fundamentally different talent strategy that attracts, hires, incentivizes, and develops agile behaviors.

That human-centered approach to talent strategy permits government entities to leverage the abilities of prospect and incumbent employees to adapt, innovate and problem solve in highly uncertain times.

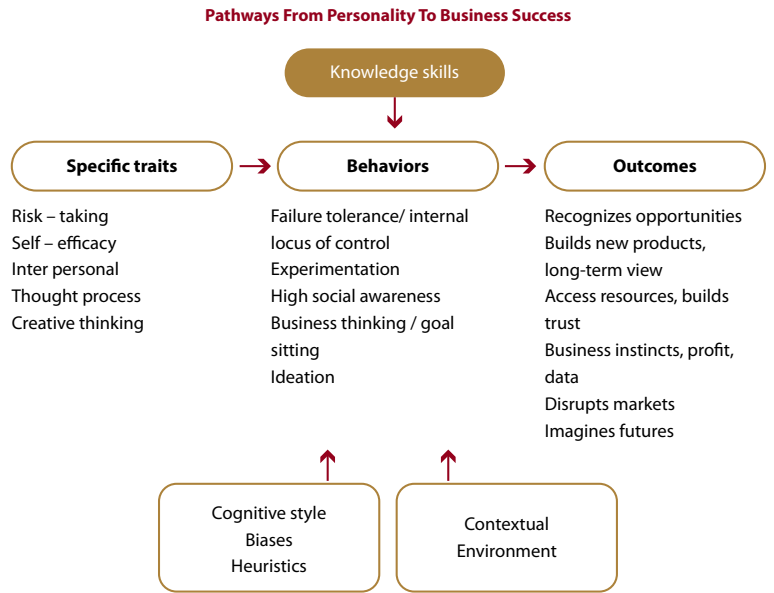


Figure 3: A proposed model of personality characteristics, agile behaviors, and business outcomes (Badal, 2020)



This model (a variant of Giessen-Amsterdam model in Rauch & Frese, 2000) provides pathways that link specific, recurring patterns of thoughts and behavior such as ideation and experimentation with desired organizational performance outcomes.

Under this approach, the public sector organization can profile talent based on characteristics that meet different agile drivers, and then compose complementing teams from multiple resources to raise performance levels, creating richer resource pools and dismantling siloes. And as a result, the public sector organization is freed to identify the thinkers, innovators, risk takers and natural entrepreneurs that it needs to activate critical missions and achieve defined outcomes.

This would also enable public organization to find the leaders who are most able to energize and motivate the different cells by developing and building on the strengths of each team members. Placing these talented leaders as internal orchestrators enables the organization to maximize the collective talent as yet untapped. And it would permit an unprecedented opportunity for role mobility across units and government departments in the GCC.

Finally, with this talent strategy, the government opens job families that could be occupied by free- moving agents sourced from within the entity, from the larger talent pool, or from outside the organization. Selecting talent with a technology-enabled system becomes an exercise in -- and a demonstration of -- agility as it permits swift matches of the right natural talents and technical skills for this role. And, as Gallup research shows, people who focus on their strengths are six times

People who focus on their strengths are six times more engaged in their jobs and three times more likely to say they're thriving in their lives

Public sector leaders must push to build more effective, fair, and transparent management to meet the aspiration of the people

more engaged in their jobs and three times more likely to say they're thriving in their lives. Strength-based development is both a central theme and by-product of this approach, as it makes building and nurturing talent a self-sustaining focus of the organization.

In summary, business leaders can no longer afford to continue operating as they traditionally have -- through slow-moving hierarchies and confined communication. Leaders in public sector organizations aren't under the same pressures but their moral responsibility is far greater: to further the aspirations of citizens, transparently and faithfully. Adopting and adapting the agile practices that enable business success is the obvious next step.

To achieve similar outcomes, though, GCC public sector leaders must push to build more effective, fair, and transparent management to meet the aspiration of the people. To achieve this, governments need to rethink antiquated mindsets and processes to respond quickly to changes and societal needs.

There are eight drivers of agility; cooperation, speed of decision making, trial tolerance, empowerment, technology adoption, simplicity, knowledge sharing and Innovation focus. Moving the needle on these drivers requires change in the culture, structure, processes, and a robust talent strategy. These are difficult changes and require concentrated efforts. However, failing to change fails the duties and commitments of government -- and, ultimately, it fails to harness our full potential. We have limited time and resources to keep our countries ahead of the curve. It's time for action.





اجمع النقاط.
احصل على مكافآتك.
**Collect points.
Get rewarded.**



إمسح الرمز للتحميل



Scan to download



فقط على تطبيق ماكدونالدز!
Only on the McDonald's App!

