

# مستقبل العمل: إلقاء الضوء على دول مجلس التعاون الخليجي

آن الأوان لنغيّر  
نظرتنا إلى العمل

WORLD  
GOVERNMENT  
SUMMIT 2023

بالتعاون مع

BAIN & COMPANY 





# إلهام حكومات المستقبل وتمكنها

القمة العالمية للحكومات هي منصة عالمية تهدف إلى رسم مستقبل الحكومات حول العالم، وتحدّد في كلّ عام برنامج عمل حكومات المستقبل مع التركيز على تسخير التكنولوجيا والابتكار لمواجهة التحديات التي تواجه البشرية.

تشكّل القمة العالمية للحكومات مركزاً لتبادل المعرفة بين الحكومات لتمكينها وتجهيزها للمستقبل بالاعتماد على التكنولوجيا والابتكار. وهي منصة للريادة الفكرية ومركز تواصل يجمع نخبة من صانعي القرار والسياسات ورواد الأفكار والمتخصصين في مجال التنمية البشرية.

تمثّل القمة بوابةً للمستقبل، ومنصةً لتحليل الاتجاهات المستقبلية والمشكلات التي تواجه الإنسانية والفرص المتاحة أمامها. كما أنها منبرٌ لعرض أبرز الابتكارات وأفضل الممارسات والطلول الذكية التي من شأنها تحفيز الإبداع لمواجهة هذه التحديات المستقبلية.

# جدول المحتويات

## المواضيع

6	الملخص التنفيذي
10	الفصل الأول: تغيّر دوافع العمل
16	الفصل الثاني: تباين متزايد في وجهات النظر بشأن مزايا 'العمل الجيد'
22	الفصل الثالث: دور الأتمتة في استعادة الطابع الإنساني للعمل
28	الفصل الرابع: التطور التكنولوجي يطمس الحدود في الشركات
36	الفصل الخامس: الأجيال الشابة تترجح أكثر فأكثر تحت الضغط
40	خاتمة

## الملخص التنفيذي

عملنا العام الماضي، في إطار برنامج بحثي واسع النطاق، على دراسة دول دوافع العمّال وأولوياتهم في 19 دولة حول العالم، منها المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، ونظرنا في السبل التي يمكن للشركات والحكومات في دول مجلس التعاون الخليجي اعتمادها للمضي قدماً في المعركة المستمرة بأوجه مختلفة لاستقطاب المواهب.

لا شكّ في أنّ الجائحة قد أحدثت تغييرات دائمة على مستوى العمل. فقد شارك الكثير من العمّال في تجربة العمل عن بُعد التي فرضت نفسها وغيّرت كلّ المفاهيم السائدة حوله، في حين وجد آخرون أنفسهم في وظائف تطلّبت منهم مواجهة الفيروس شخصياً، يوماً بيوم، من أجل المحافظة على استمرار المجتمع.

وفي ظلّ هذه الجائحة، وجد كلّ منّا فرصة للتفكير في العمل الذي يطمح إليه وفي الدور الذي يودّ أن يلعبه هذا العمل في حياته. وتبيّن بحسب استبيان أجرته شركة دايناتا (Dynata) لصالح "بين أند كومباني" أنّ 58% من العمّال في عشرة من أهمّ الاقتصادات، يشعرون بأنّ الجائحة قد دفعتهم إلى إعادة النظر في مدى توفيقهم بين العمل والحياة الشخصية. أمّا دول مجلس التعاون الخليجي، فقد سجّلت نسبة أعلى، وصلت إلى ما يقارب الثلثين وفق ما أظهرته نتائج الاستبيان في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة.

إلا أنّ تحوّلات عميقة وجوهرية كانت قد بدأت بالظهور حتّى قبل الجائحة، مدفوعةً بالمشاغل المتزايدة حول أثر عملية الأتمتة في ظلّ نضوج مجال التعلّم الآلي والتقنيات المتعلقة به. فنموّ الأعمال المستقلة، مدفوعاً بالمنصات الرقمية الجديدة، أثار تساؤلات حول ديمومة نموذج العمل التقليدي. حيث أصبحت ترتيبات العمل المرنة سائدة، وأدت مطالبة الشركات بتحديد أهداف اجتماعية واضحة لها إلى دفع قادة هذه الشركات إلى القيام برحلات جدية لاستكشاف الذات.

ينطبق هذا النمط أيضاً على دول مجلس التعاون الخليجي، حيث برزت مخاوف كبيرة من أن تؤدي الأتمتة إلى خسارة فرص العمل وإلى زيادة الإقبال على العمل من المنزل بدل المكتب. يطرح ذلك، بالنسبة إلى الحكومات، تساؤلات جدية لا سيما في ما يخص السياسات المتّبعة لجذب المواهب والمحافظة عليها في منطقة تضمّ عدداً كبيراً من العمّال الوافدين - وتصل نسبتهم في الإمارات العربية المتحدة إلى 90%.



## حدّدنا خمسة محاور رئيسية تعيد رسم ملامح عالم العمل، في دول مجلس التعاون الخليجي وعلى الصعيد العالمي:

1.

**تغيّر دوافع العمل:** سمح لنا التحسن الذي طرأ على مستويات المعيشة على مدى السنوات المئة والخمسين الماضية بقاء وقت أقل في العمل ورفع سقف توقعاتنا حول المزايا التي يفترض أن توفرها لنا وظائفنا.

2.

**تباين متزايد في وجهات النظر حول مزايا 'العمل الجيد':** مع الاختلاف المتزايد بين المواقف حيال العمل، لم يعد العامل العادي نموذجاً كافياً وفي الغرض، لذلك حدّدنا ستة نماذج من العمّال، لكل منها مجموعة مختلفة من الأولويات.

3.

**دور الأتمتة في استعادة الطابع الإنساني للعمل:** تكتسب المزايا التي يتفرد بها البشر، كالقدرة على حل المشكلات، والروابط الشخصية، والإبداع، أهمية متزايدة بموازاة مساهمة الأتمتة في التخلّص من الأعمال الروتينية.

4.

**التطوّر التكنولوجي يطمس الحدود في الشركات:** يشهد كل من العمل عن بعد والعمل المستقل نمواً متزايداً، غير أنهما قد يقوضان روح التماسك والتلاحم بين العمّال داخل الشركة.

5.

**الأجيال الشابة تترجأ أكثر فأكثر تحت الضغط:** يعيش الشباب، خاصّة في الاقتصادات المتقدمة، ضغوطاً نفسية متزايدة تؤثر على حياتهم المهنية.

يتعيّن على صنّاع السياسات في دول مجلس التعاون الخليجي الاستجابة لتغيّر طبيعة العمل ومطالب العمّال. وفي هذا الإطار، أطلقت بعض الدول، كالمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، برامج ناجحة لجذب شركات وخبرات دولية إليها. وبات عليها الآن إيجاد الظروف الملائمة لاستبقاء العمّال من أصحاب المهارات، وذلك بزيادة مرونة أنظمة الحصول على تأشيرة الدخول والسماح لهم بالجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بعد. إلى ذلك، تُمّت فرصة أمام صنّاع السياسات لابتكار سياسات قادرة على التكيف مع الاحتياجات المتزايدة، من شأنها جذب موجة جديدة من المواهب من مختلف النماذج المحدّدة، وذلك عبر وضع سياسات تستهدف القيمة المقترحة والمطلوبة التي ينشدها كل من هذه النماذج.

يفرض هذا التغيير أيضاً تبعات على نظام التعليم والتدريب الذي بات ملزماً بتكثيف الخدمات التي يقدّمها بحيث تشمل برامج شديدة المرونة، تركز على تنمية المهارات القابلة للنقل والإكتساب من قبل المواهب المحلية المرتقبة. وسيسهّم ذلك في تشكيل قوى عاملة محلية تتحلّى بمهارات عالية وقادرة على الدفع بالاقتصاد قدماً، بدعم من خبراء من جميع أنحاء العالم.

## تشهد العلاقة السائدة بين العمّال والشركات تغيّراً جذرياً، مما أجبر قادة الأعمال على إعادة النظر في النهج الذي يعتمدونه لجذب المواهب.

استكشفنا في بحثٍ سابق بزوغ عهدٍ جديد من الأعمال<sup>1</sup> حيث الصمود لا يقتضي فقط العمل على نطاق واسع، بل بوتيرة سريعة أيضاً، وبالمحافظة على علاقات وطيدة ومتينة مع العملاء. ونطلق على الشركات التي تنجح في ذلك اسم 'الشركات ذات القدرة الواسعة والسريعة'<sup>2</sup>.

ومع ذلك، يبدو أن فهمنا للعمّال وآمالهم ورغباتهم وإمكاناتهم غير المستغلّة وحاجاتهم المعنوية سطحيّ في الكثير من الأحيان.

ثمّة حقيقة أخرى أظهرتها الجائحة بشكلٍ جليّ، وهي أنّ المنافسة على المواهب لا تكمن في تنشئة الجيل الجديد من المديرين التنفيذيين المرتقبين في الشركات فحسب. إذ تشير المعدلات المتزايدة لاستنزاف العمّال إلى أنّ العديد من هؤلاء قد استغلوا توقّف العمل لبعض الوقت في ظلّ الجائحة من أجل إعادة تقييم هدفهم من العمل. وعليه، تعاني الكثير من الشركات من أجل ملء المناصب الشاغرة الرئيسية في الخطوط الأمامية، ما يهدّد قدرتها على معاودة العمل بكامل إمكانياتها عند انحسار الأزمة. وقد يسبب ذلك مشكلة كبيرة في دول مجلس التعاون الخليجي، لا سيما وأنّ أكثر من نصف العمّال في الإمارات العربية المتحدة كانوا ينوون تغيير وظائفهم في عام 2021 (سعيّاً وراء رواتب أعلى في معظم الحالات)، وفق تقرير أصدرته شركة "هايز" للتوظيف<sup>3</sup>.

عملنا العام الماضي، في إطار برنامجٍ بحثيٍّ واسع النطاق، على دراسة تمحورت حول دوافع العمّال وأولوياتهم في 19 دولة حول العالم، منها المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، ونظرنا في السبل التي يمكن للشركات والحكومات اعتمادها في دول مجلس التعاون الخليجي للمضي قدماً في المعركة الدائمة للتغلب لاستقطاب المواهب.

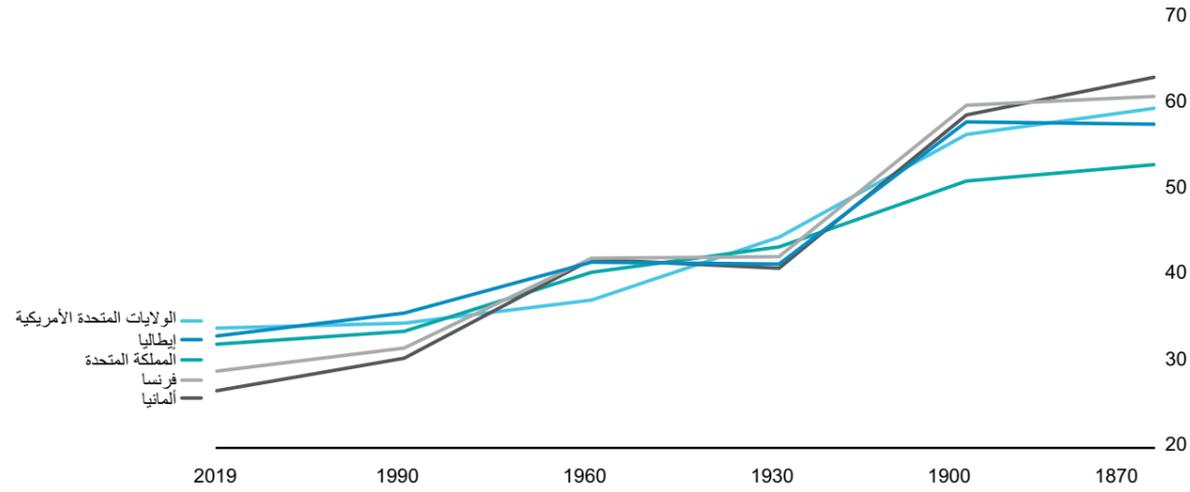
1 <https://www.bain.com/insights/firm-of-the-future/>

2 <https://www.bain.com/insights/becoming-a-scale-insurgent/>

3 <https://www.thenationalnews.com/business/money/half-of-all-uae-workers-plan-to-switch-jobs-in-2021-1.1141453>

## الشكل 1.1: تحسّن مستوى المعيشة والرفاء يسمح للناس بتخصيص وقتٍ أقل للعمل

متوسط ساعات العمل الأسبوعية



ملاحظات: قُيست معدلات ساعات العمل الأسبوعي على مدار السنة، وشملت العطل، واستثنى منها العمال الزراعيون في الفترة ما قبل عام 1960  
المصادر: هابرمن ومينز، Penn World Tables، 2007؛ تحليلات "بين"

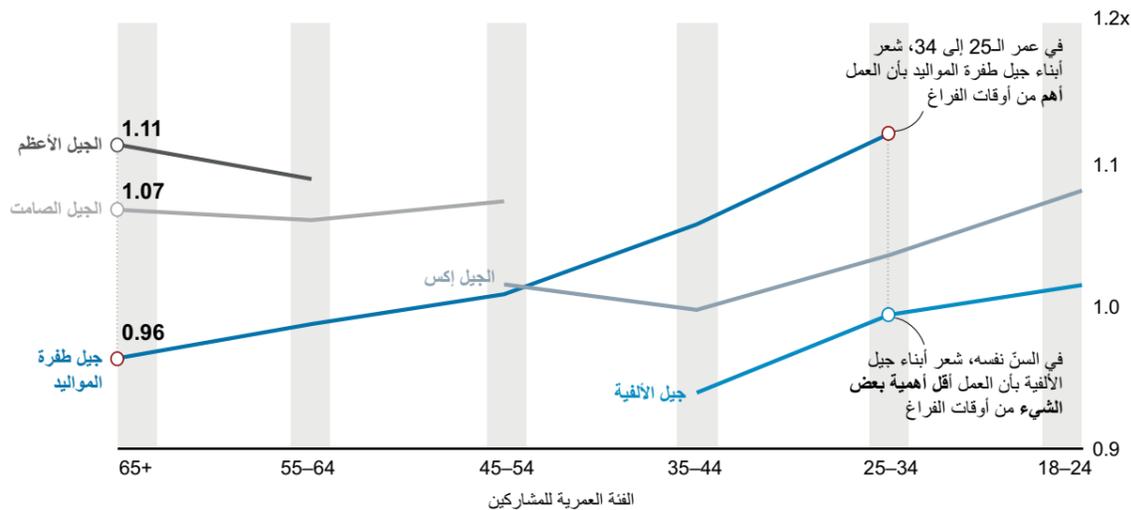
مشروع القيم العالمية (WVS)، تُولي الأجيال الشابة حالياً أهمية أقل للعمل مقارنة بوقت الفراغ وذلك بمقارنتهم بالأجيال الأكبر سناً الذين أكملوا الاستبيان في نفس العمر (مراجعة الشكل 1.2). يبقى أبناء الجيل إكس (الذين ولدوا بين منتصف الستينيات ومنتصف الثمانينيات من القرن العشرين) الاستثناء الوحيد؛ إذ تأثروا سلباً إلى حدٍ كبير بالأزمة المالية التي وقعت بين عامي 2007 و2009 وذلك على مستويي الموارد المالية والآفاق المهنية. وقد وجدنا نمطاً مماثلاً على مستوى أهمية العمل مقارنة بأهمية العائلة.

ومع تراجع وتيرة النموّ في الغرب في الجزء الأخير من القرن الماضي، أخذ هذا التوجه بالانحسار، رغم أنه لا يزال قائماً حتى اليوم. ويمكن ملاحظة التوجه نفسه بوضوح في دول مجلس التعاون الخليجي. ففي المملكة العربية السعودية مثلاً، تراجع متوسط ساعات العمل الأسبوعية في القطاع الصناعي من 54 ساعة في عام 2008 إلى 47 ساعة في عام 2020، وذلك بحسب بيانات شركة CEIC<sup>4</sup>.

كذلك، تراجعت الأهمية التي نوليها لوظائفنا مقارنةً بغيرها من عوامل الحياة الأخرى. فوفقاً لمسح

## الشكل 1.2: تراجع أهمية العمل مقابل أوقات الفراغ على مرّ الأجيال

أهمية العمل مقابل أوقات الفراغ بالنسبة إلى العمال في الولايات المتحدة الأمريكية، بحسب الفئة العمرية التي ينتمي إليها المشارك وقت الاستبيان



ملاحظات: يضمّ جيل الألفية (Generation Y) مواليد 1981 إلى 1996؛ والجيل إكس (Generation X) مواليد 1965 إلى 1980؛ وجيل طفرة المواليد (Baby Boomers) مواليد 1946 إلى 1964؛ والجيل الصامت (Silent Generation) مواليد 1928 إلى 1945؛ والجيل الأعظم (Greatest Generation) مواليد 1901 إلى 1927.  
المصادر: مسح مشروع القيم العالمية (WVS)؛ تحليلات "بين"

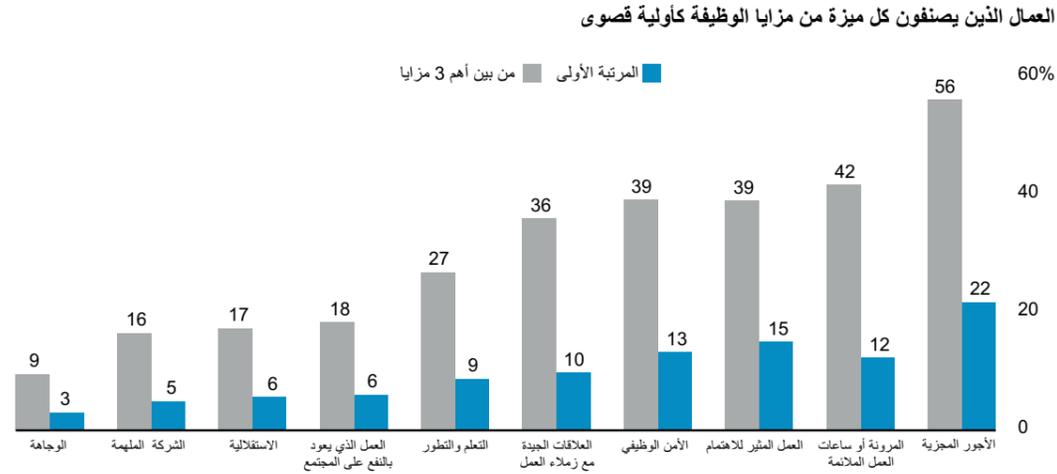
## الفصل الأول

## تغيير دوافع العمل

ليس من المستغرب أنّ نيكولا تسلا وجون ماينر كاينز توقّعا زوال العمل تدريجياً، خاصةً إن نظرنا إلى التطوّرات التي شهدناها خلال حياتهما. فبين عامي 1870 و1930، تدنّى متوسط ساعات العمل الأسبوعية للعمال - من غير المزارعين - في الاقتصادات الصناعية الكبرى بمقدار الربع (مراجعة الشكل 1.1).

عند قيام الثورة الصناعية، كانت ساعات العمل الأسبوعية تقترن بالقدرة الجسدية على التحمّل. وكان الدافع الأساسي للعمل بالنسبة إلى الجميع البقاء على قيد الحياة، باستثناء قلة محظوظة. ولكنّ كل هذا بدأ يتغيّر مع مساهمة الثورة الصناعية في رفع مستويات المعيشة. وفي أوائل القرن العشرين، تراجعت ساعات العمل، وأتاحت لعدد أكبر من العمال أوقات فراغ أطول يقضونها حسبما يشاؤون.

**الشكل 1.5:** رغم أنّ العمّال يصنّفون المردود المالي على أنه الميزة الأهم في الوظيفة، فهو لا يشكّل الأولوية القصوى إلا لواحد من كل خمسة عمال

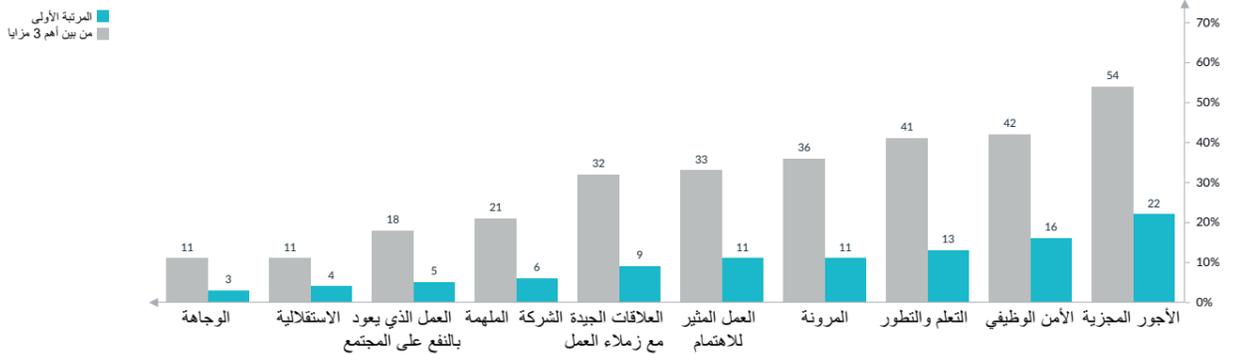


ملاحظة: تشمل الولايات المتحدة، وألمانيا، وفرنسا، وإيطاليا، واليابان، والبرازيل، والصين، والهند، وإندونيسيا، ونيجيريا. المصدر: استبيان مشترك أجرته "بين" و"دايتا" حول العمال (عدد المشاركين = 20,000)

جاءت الإجابات المتعلقة بالعمل المثير للاهتمام وبالشركات الملهمة في مراتب متدنية للغاية في دول مجلس التعاون الخليجي، مقارنةً بباقي دول العالم، ما يعني أن على الشركات في المنطقة كما

**الشكل 1.6:** عمّال دول مجلس التعاون الخليجي تحفّزهم الرواتب ومستويات الأمن الوظيفي الأعلى

نسبة المشاركين الذين صنّفوا المزايا الوظيفية كأولى أولوياتهم / في المراتب الثلاثة الأولى - الشرق الأوسط (الإمارات العربية المتحدة + المملكة العربية السعودية)



ملاحظة: يقصد بالشرق الأوسط الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية. المصدر: استبيان "بين" حول العمال (العينة = 3,000)

مع ذلك يجب على الشركات والحكومات في دول مجلس التعاون الخليجي ألا تنسى أنّ تغييرات اجتماعية عدّة في الدول الغنية قد ساهمت في رفع توقعات العمّال في ما يخصّ الاحتياجات التي يتعيّن على الوظائف تلبيتها. وقد لعب التحوّل الذي طرأ على طبيعة الطبقات الاجتماعية، التي باتت اليوم تنعكس من خلال الوظيفة التي يشغلها الانسان، دوراً في هذا التغيير. وفي ما يخصّ الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تغيّرت وجهة

دول مجلس التعاون الخليجي وفي دول العالم. (مراجعة الشكل 1.4).

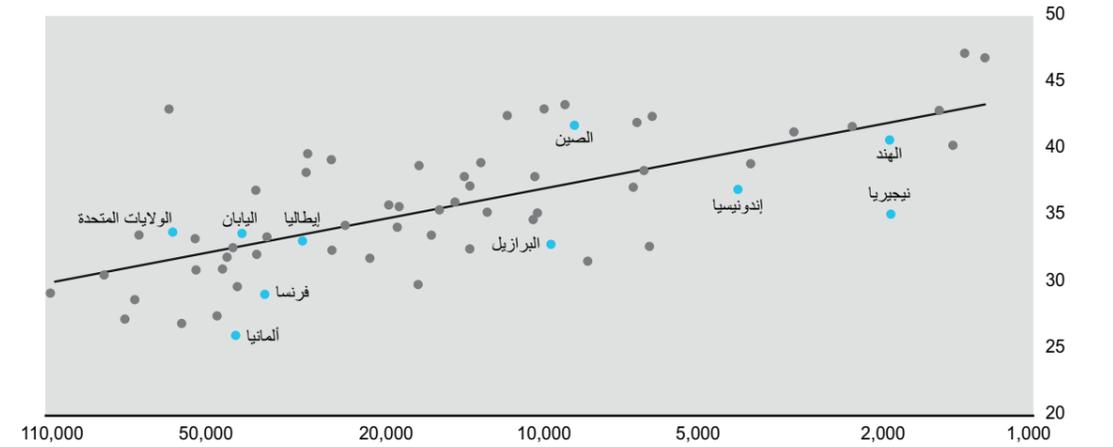
وعلى غرار جميع العمّال في مختلف أنحاء العالم، يشكّل المردود المالي أولى الأولويات بالنسبة إلى عمّال دول مجلس التعاون الخليجي، فقد أظهر الاستبيان الذي أجريناه على المستوى العالمي أنّ 22% من العمّال يعتبرون الأجور المجزية العنصر الأهمّ بالنسبة إليهم في الوظيفة (مراجعة الشكل 1.5)، مقارنةً بجميع مميزات الأخرى، بما فيها العمل المثير للاهتمام (15%) والعمل في شركة ملهمة (5%). كما أنه يحتل المرتبة الأولى بين العناصر الثلاثة الأهمّ بالنسبة إلى 56% من المشاركين.

لا يقتصر هذا التراجع على الغرب فحسب. إذ يلاحظ بشكل عام، أنه كلما ارتفع الناتج المحلي الإجمالي للدولة، سُنحت للعمّال فيها إمكانيّة وحرية أكبر لتخصيص أوقاتهم لأنشطة أخرى غير العمل - وهو أمر يصحّ بالتأكيد في معظم دول مجلس التعاون الخليجي. (مراجعة الشكل 1.3).

ومع تحسّن الإمكانيات المالية للعمّال، عرف هؤلاء أنّ العمل قادر على تلبية ما هو أبعد من الاحتياجات الاقتصادية الأساسية. فبشكل عام، كلما كانت الدولة أغنى، قلّت فيها الشريحة التي تعتقد أنّ العمل "ليس سوى وسيلة لجني المال"، مع أنّ المال يبقى العامل الأهمّ بالنسبة إلى العمّال في

**الشكل 1.3:** قِيلَ ساعات العمل إلى التراجع كلما أصبحت الدولة أكثر ثراءً

متوسط ساعات العمل الأسبوعية، 2017

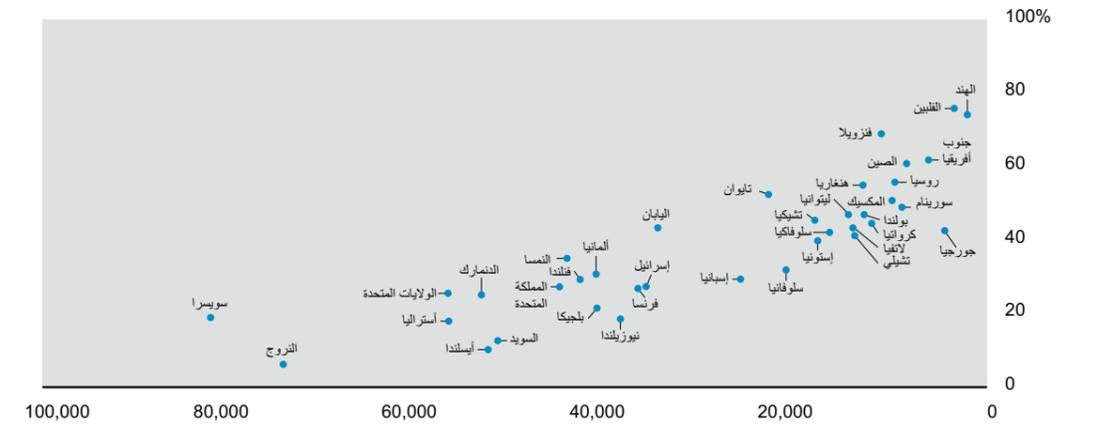


الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد، 2017 (دولار أمريكي)

ملاحظات: مقياس لوغاريتمي، تشمل ساعات العمل الأسبوعية القوى العاملة بأكملها، بما فيها العمّال المتفرّغون، والعمال بدوام جزئي، والمتقاعون، وغيرهم. المصادر: البنك الدولي، وبيانات الحسابات القومية

**الشكل 1.4:** مع ارتفاع الرواتب، لا تعود الأسباب التي تدفعنا إلى العمل مقتصرة على المال فحسب

العمال الذين يعتبرون أنّ العمل "ليس سوى وسيلة لجني المال"، 2015

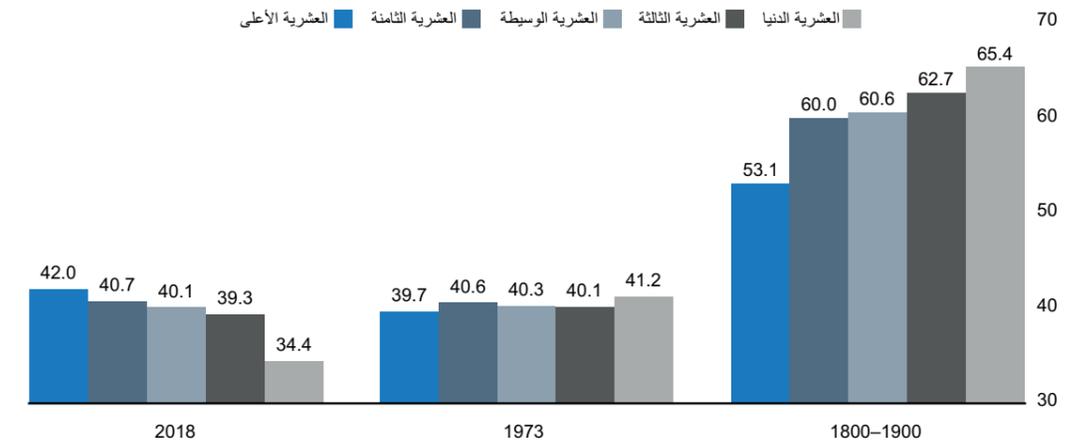


الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد، 2015 (دولار أمريكي)

"البنك الدولي، تحليلات "بين" ISSP، المصادر: برنامج المسح الاجتماعي الدولي

## الشكل 1.7: العلاقة بين الدخل وعدد ساعات العمل انقلبت رأساً على عقب خلال القرن الأخير

ساعات العمل الأسبوعية المعتادة في الولايات المتحدة، بحسب الشرائح العشرية للدخل

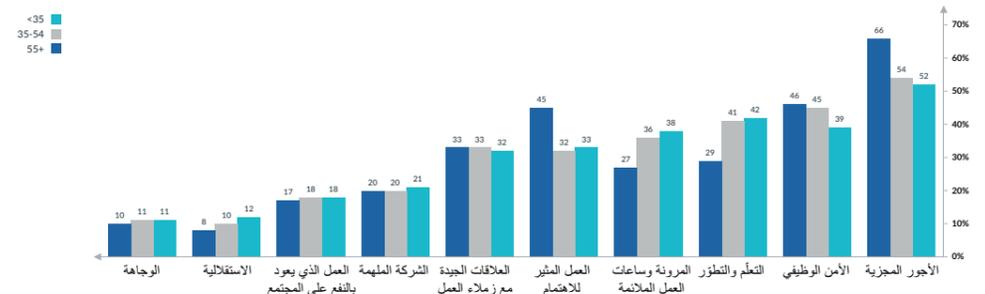


ملاحظات: مع استثناء أسابيع الإجازات والعطل والإجازات؛ تستند ساعات العمل الأسبوعية بين عامي 1800 و1900 على مجموعة من الاستبيانات التي أجريت في تلك الحقبة المصادر: الملاحق الاجتماعية والاقتصادية السنوية للمسح السكاني الحالي؛ أجر وطول يوم العمل: من تسعينيات القرن التاسع عشر حتى عام 1991 (كوستا، 2000)

أدركت حكومات دول مجلس التعاون الخليجي رغبة الأفراد في أيامنا هذه في تعزيز استفادتهم من الحياة والعمل. وقد حاولت في بعض الأحيان الاستجابة لطلب العاملين للمزيد من أوقات الراحة. فعلى سبيل المثال، مددت الإمارات العربية المتحدة عطلة نهاية الأسبوع على أراضيها لتتوافق مع عطل نهايات الأسبوع عالمياً، وأصبح أسبوع عمل موظفي الدولة كناية عن أربعة أيام ونصف اليوم، فجعلته بذلك أسبوع العمل الأقصر مقارنةً بأي دولة على مستوى العالم<sup>5</sup>. وقد ساعد ذلك أيضاً في ردم الفجوة في أيام عطلة نهاية الأسبوع مع الشركاء الدوليين، حيث تعتمد غالبيتهم يومَي السبت والأحد عطلةً أسبوعية.

## الشكل 1.8: تزداد أهمية الأجور المجزية والعمل المثير للاهتمام في نظر العاملين مع تقدّمهم في السن

النسب المئوية للعاملين في منطقة الشرق الأوسط بحسب تصنيفهم لأولويات مزايا العمل



ملاحظة: تعني هنا بالشرق الأوسط كلاً من الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية. المصدر: استبيان "بين" للعاملين (عدد المشاركين في الاستبيان = 3 آلاف)

علاوةً على ذلك، وعلى مدى الأجيال المتعاقبة، تراجعَت الأهمية الشخصية التي تُولى للعمل مقارنةً بعوامل الحياة الأخرى. ويقدر كلا الذكور والإناث في دول مجلس التعاون الخليجي أهمية المرونة في العمل، مع رصد انحياز طفيف لهذه الميزة بين الإناث. كما توصل الاستبيان أيضاً إلى أن الأفراد يميلون إلى تقدير الأجر والأمن الوظيفي بشكل متزايد مع تقدّمهم في السن، في حين يولي الأفراد الأصغر سناً أهمية أكثر للتعلم ومرونة العمل (مع اهتمامهم في المقام الأول بالأجور).

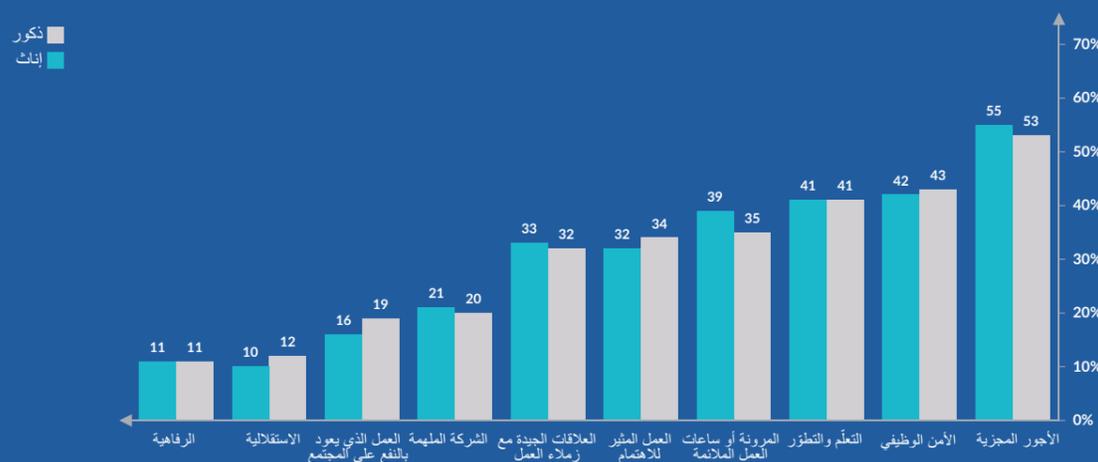
## ”تولي الأجيال الأصغر سناً أهمية أقل للعمل مقابل وقت الراحة مقارنةً بالأجيال الأكبر سناً“

مع ذلك، وفي حين يمنح الأفراد لا سيما في الدول الأغنى أهمية متزايدة لوقت الراحة، إلا أن ذلك لا يعني تراجع اندفاعهم للعمل. ففي عام 2017، صرّح 28% فقط من الأمريكيين بأنهم سيتوقفون عن العمل لو كان في حوزتهم مال يكفيهم العوز لبقية حياتهم - مقارنةً بـ34% في عام 1995.

تفرض كل هذه العوامل تحديات خاصة في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تأتي نسبة كبيرة من العاملين من الخارج.

فبعض هؤلاء يعمل لإرسال المال إلى بلاده، ما قد يسهم في زيادة الأهمية الممنوحة للأجور. ولكن أعداداً متزايدة من العاملين تتطلع إلى الإقامة في المنطقة وتأسيس حياة مهنية فيها. يأتي الأمن الوظيفي - بما يعنيه من إمكانية الالتزام بالبلد والشركة - في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للعاملين في المنطقة، ويليه التعلم وساعات العمل الملائمة والمرنة. وقد عبّر أكثر من ثلثي العاملين في وظائف ثابتة في المنطقة عن رضاهم عن وظائفهم، مقارنةً بأكثر بقليل من نصف العاملين في وظائف درة - وهي فجوة تتسع بين الطبقات الوسطى، ويتعيّن على دول مجلس التعاون الخليجي إيجاد طرق للحفاظ على العاملين فيها وتطوير قدراتهم.

## الشكل 1.9: المرونة والأجر أكثر أهمية بقليل للنساء في دول مجلس التعاون الخليجي



ملاحظة: تمت تسوية النتائج لمراعاة انحراف القيم. تعني هنا بالشرق الأوسط كلاً من الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية. المصدر: استبيان "بين" للعاملين (عدد المشاركين في الاستبيان = 3 آلاف)

## الفصل الثاني

### تباين متزايد في وجهات النظر بشأن مزايا 'العمل الجيد'

قد يختلف تكوين الشخصيات وفقاً لمستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي لبلد ما. ووجد الباحثون أن سمات الشخصيات في البلدان الأقل تقدماً تميل إلى حد ما إلى التجانس. مع ذلك، ووفقاً لعالم الأنثروبولوجيا جوزيف هنريش، أدى ظهور الاقتصاد الحديث بتقسيماته المتخصصة للعمل إلى نمو الأفراد ضمن بيئات اجتماعية تتميز بشكل متزايد مع الوقت.

## ترافق هذا التمايز في الشخصيات مع تمايز في المواقف تجاه العمل

لاستكشاف هذه التباينات، وضعنا إطاراً للمواقف مكوناً من 10 محاور، مستندين إلى الأدبيات المتوفرة المستمدة من النظرية التحفيزية وعلم النفس.

### والمحاور العشرة هي:

**التركيز الشخصي على العمل:** إلى أي مدى يُشعرنني عملي بالمعنى ويعكس هويتي؟

**التوجه المالي:** إلى أي مدى يؤثر مستوى دخلي على سعادتي؟

**النظرة إلى المستقبل:** هل أولي الأهمية للاستثمار في مستقبل أفضل أم أركز على العيش في الحاضر؟

**النظرة إلى الوضع الشخصي:** إلى أي درجة أهتم بنظرة الآخرين إليّ وإلى مدى نجاحي؟

**تقبّل المخاطر:** هل أنا مستعد لخوض المخاطر من أجل تحسين حياتي في حال ساء وضعي؟

**التنوع:** هل أفضل التغيير أم الاستقرار؟

**الاستقلالية:** أية قيمة أمنحها لقدرتي على التحكم بعقلي؟

**الزمالة:** هل أنظر إلى العمل باعتباره جهداً فردياً أم جماعياً؟

**الإتقان:** إلى أي درجة أشعر بالرضا الداخلي عندما أتقن عملي؟

**السمو الذاتي:** إلى أي مدى أهتم بإحداث فارق إيجابي في المجتمع؟

وجدنا تبايناً كبيراً بين الدرجات في المحاور العشرة برمتها في كل الدول التي شملها بحثنا. ولم يعد التفكير في ما يريده العامل العادي من الوظيفة أمراً منطقياً.

تمّ تحديد ستة أنماط أولية ينتمي إليها العاملون بشكلٍ أو بآخر.

## 1. العاملون Operators

يجدون المعنى والقيمة الذاتية بشكل أساسي خارج نطاق العمل.

ينظرون إلى العمل باعتباره وسيلة لتحقيق الغاية. لا تشكّل لهم المكانة أو الاستقلالية حافزاً بشكل خاص، ولا يسعون عموماً إلى التميّز في مكان عملهم، مفضّلين عليه أكثر عاملَي الثبات والاستقرار. لذا نجدهم مقارنةً بالأنماط الأخرى أقل اهتماماً بالاستثمار في تغيير مستقبلهم. وفي الوقت نفسه، يُعَدّ العاملون من أكثر الأنماط التي يهتمها التفكير الجماعي، وغالباً ما ينظرون إلى أكثر زملائهم بوصفهم أصدقاء. وهؤلاء يشكّلون، وهم في أفضل حالاتهم، أعضاء الفريق الذين يكوّنون العمود الفقري للمؤسسة. أما وهم في أسوأ حالاتهم، فيفترون اهتمامهم ويفتقدون الفاعلية.

## 2. المعطّؤون Givers

يجدون المعنى في العمل الذي يحسّن بصورة مباشرة حياة الآخرين

هم النمط الأقل اهتماماً بالمال. وتجذبهم غالباً وظائف الرعاية، مثل الطب أو التعليم، ولكنهم قادرون أيضاً على الازدهار في مجالات عمل أخرى تتيح لهم التفاعل المباشر مع الآخرين ومساعدتهم. وعلى جاري العادة تتجلى طبيعتهم المتعاطفة بشكل روح فريق تتسم بالقوة وعلاقات شخصية عميقة في العمل. وفي الوقت نفسه، تنحون بهم طبيعتهم الحذرة أكثر من غيرهم إلى التخطيط مسبقاً، وهم مترددون

نسبياً في اقتناص الفرص الجديدة. وفي أفضل حالاتهم، نجدهم بعيدين عن الأنانية، يساهمون في بناء الثقة التي تحتاجها كل مؤسسة للعمل. وفي أسوأ حالاتهم، يبدو غير عمليين أو سُدّجاً.

## 3. الاحترافيون Artisans

يسعون وراء العمل الذي يسحرهم أو يلهمهم.

يحفّزهم السعي وراء الإتيان. يستمتعون بتقدير الآخرين لخبرتهم، على الرغم من أنهم يعيرون اهتماماً أقل للمكانة بالمعنى الأوسع. وفي العادة يرغب الاحترافيون في درجة عالية من الاستقلالية لممارسة مهنتهم، وهم الأقل اهتماماً بين كل الأنماط الأخرى بالزمالة. وفي حين يجد الكثيرون منهم هدفاً أسمى في العمل، إلا أن الأمر يتعلق بالعاطفة أكثر منه بالإتيان. وفي أفضل حالاتهم، نجدهم قادرين على حل التحديات، حتى تلك الأكثر تعقيداً منها. أما في أسوأ حالاتهم، فقد نجدهم منعزلين وعاجزين عن رؤية الأهداف الأكبر.

## 4. المستكشفون Explorers

يقدّرون الحرية والتجارب.

يميلون إلى العيش في الحاضر ويسعون وراء المهن التي تقدّم لهم قدراً كبيراً من التنوع والإثارة. يولي المستكشفون الاستقلالية أهمية أعلى من المتوسط. وهم أيضاً أكثر استعداداً من الآخرين لمقايسة الأمان بالمرونة. لا يعتمدون عادةً على عملهم لإيجاد إحساس بالهوية، بل يستكشفون في الكثير من الأحيان عدة وظائف خلال حياتهم. يميل المستكشفون إلى اعتماد نهج براغماتي واقعي للتنمية المهنية، ساعين إلى الحصول على مستوى الخبرة المطلوبة لا أكثر. ونجدهم، وهم في أفضل حالاتهم، مندفعين بحماسة لأداء أي مهمة مطلوبة منهم. أما في أسوأ حالاتهم، فيفقدون البوصلة ويفتقرون إلى الثقة والاعتناء.

## 5. المجتهدون Strivers

لديهم رغبة قوية في النجاح.

يحفّزهم النجاح المهني، ويقدّرون المكانة والتعويض المجزي. كما أنهم يخططون مسبقاً إذ يميلون إلى تجنب المخاطر ويفضّلون المسارات المضمونة نحو النجاح. المجتهدون مستعدون لتحمل بعض الرتابة ما دامت في خدمة أهدافهم على المدى الطويل. يميلون إلى تعريف النجاح بشروط نسبية، وبالتالي نجدهم أكثر تنافساً وتصالحاً في علاقاتهم مقارنةً بمعظم الأنماط الأخرى. وهم منضبطون وشفافون حين يكونون في أفضل حالاتهم. وفي أسوأ حالاتهم، تنزعج الثقة بتنافسيّتهم وروح الزمالة في مؤسستهم.

## 6. الروّاد Pioneers

مهمتهم تغيير العالم.

يكونون وجهات نظر لا تقبل المساومة ويسعون إلى الإمساك بزمام الأمور في سبيل تحقيق هذه الرؤية. هم الأكثر تحملاً للمخاطر ومراعاةً للمستقبل من بين جميع الأنماط الأخرى. يتماهى الرواد بشكل عميق مع عملهم. تهمهم الرؤية التي يؤمنون بها أكثر من أي شيء آخر، وهم مستعدون للقيام بتضحيات شخصية عظيمة وفقاً لذلك. تميل علاقاتهم في العمل لتكون أكثر تصالحاً بطبيعتها. وغالباً ما تكون رؤيتهم هذه إثارية جزئياً على الأقل، لكنها في المحصلة رؤيتهم الشخصية. نجدهم في أفضل حالاتهم يحشدون طاقتهم الإيجابية المؤثرة بالآخرين لإحداث تغيير دائم. أما في أسوأ حالاتهم، فنجدهم عنيدون ومستبدين.

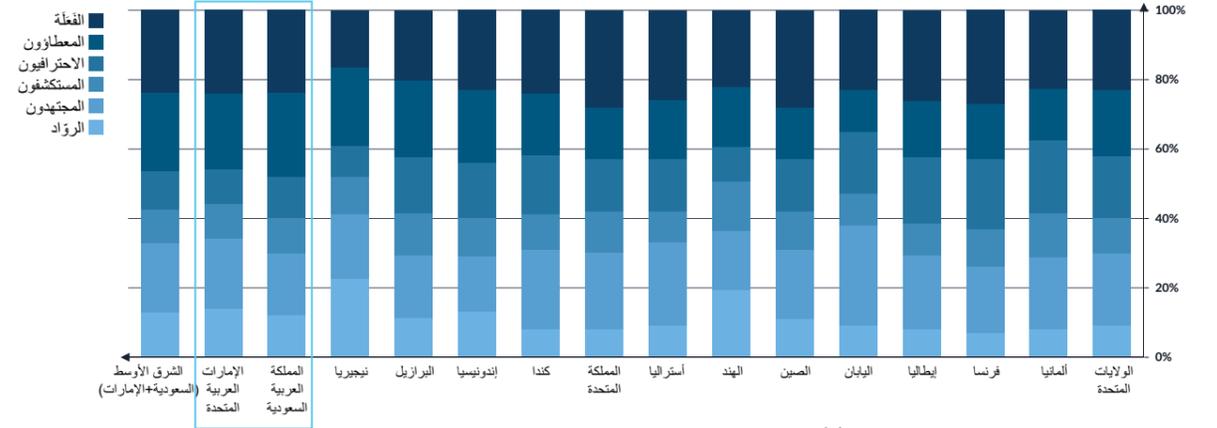
لا يمكن القول إن أيّاً من هذه الأنماط هو أفضل أو أسوأ من غيره. ففي حين أن الشركة الملأى بالفنيين قد تفتقر إلى الديناميكية اللازمة للمنافسة في الاقتصاد الحديث، فإن شركة تعجّ بالمجتهدين أو الروّاد ستتهار تحت وطأة عقليات الأنا المتصارعة. بدلاً من ذلك، يقدم كل نمط مساهمته الخاصة للشركة.

يمكننا رؤية مواقف كلّ من هذه الأنماط في تصنيفات العاملين للسمات الوظيفية المختلفة. يصنّف العاملون على اختلاف أنماطهم الأجر على أنه السمة الأهم في أغلب الأحيان. أما في ما عدا ذلك، فيصبح اختلاف النظرة أكثر دقة، ويعني إجماع العاملين والمجتهدين عن تقبل المخاطر، ذلك أنهم يقدرّون الأمان الوظيفي. أما بالنسبة للعاملين وللمعطّئين، فإن رغبتهم الأقوى في توطيد أواصر الزمالة تترجم إلى تركيز أكثر على العلاقات الجيدة مع الرفاق في العمل. ويولي الاحترافيون أهمية كبيرة نسبياً للعمل الممتع.

تساعدنا هذه الأنماط الأولية على فهم أفضل لما يحتاجه الأفراد على اختلافهم لإيجاد إحساس بالهدف في العمل. بالنسبة لبعض الأنماط، يكون العمل لصالح مؤسسات ذات مهمة اجتماعية واضحة مسألة مهمة في أغلب الأحيان. ومن المرجح أن يجد المجتهدون إحساسهم بالهدف حين يحققون إنجازاً، في حين قد يجد الاحترافيون ذلك في الإتيان. أما بالنسبة إلى المستكشفين، فمن المحتمل أن يأتي هذا الإحساس جراء اتساع نطاق الخبرة. أما العاملون، فقد يجدون هدفهم على الأرجح خارج حياتهم العملية.

## الشكل 2.1: تضمّن دول مجلس التعاون الخليجي نسبة أعلى من الرّوادّ والمعطائين مقارنةً بالأسواق المتقدّمة الأخرى، ونسبة احترافيين أقل

نسبة الأنماط موزعة على الدول



المصدر: استبيان "بين" للعاملين (عدد المشاركين = 38 ألفاً)

يختلف مزيج الأنماط أيضاً بين أنواع المهن. فالعاملون اليدويون في مهن كالصناعة والبناء، هم إجمالاً عاملون ومعطّؤون. أما العاملون في مجال الإدارة، وفي وظائف السكرتارية والأعمال المكتبية مثلاً، فهم في أغلب الظن عاملون تنفيذيون ومن النادر أن يكونوا رواداً. ينجذب المجتهدون والرواد إلى أدوار لها علاقة بالمعرفة في مجال الإدارة والخدمات المهنية التخصصية والوظائف الفنية.

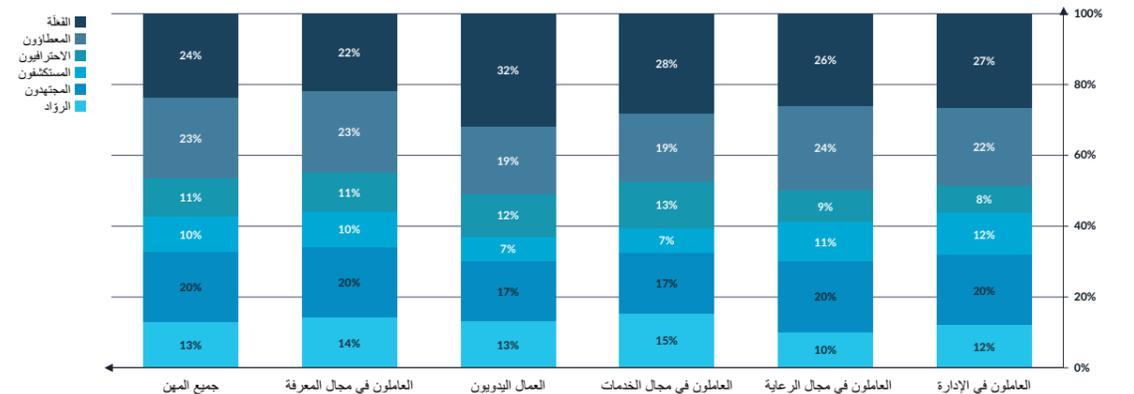
بالنسبة للمجموعة الأخيرة تجدر الإشارة إلى أن مواقف قادة الأعمال تجاه العمل يختلف عن عموم السكان العاملين. فعلى سبيل المثال، 25% من المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة هم رواد، مقارنةً بـ9% من السكان العاملين في البلاد. أما في دول مجلس التعاون الخليجي، فإن نسبة الأشخاص العاملين في مجالات الخدمات والمعرفة هم رواد ومعطّؤون، وهي أكثر مقارنةً بمجالات العمل الأخرى.

يشيع نمط الرواد والمعطّئين في دول مجلس التعاون الخليجي في حين نجد فيها عدداً أقل من الاحترافيين مقارنةً بغيرها من الدول المتقدّمة. وذلك يعكس العمر الشاب للسكان ووجود نسبة كبيرة من العاملين الأجانب المقيمين فيها - على سبيل المثال، يبلغ متوسط العمر في الإمارات العربية المتحدة 30 عاماً، وما يصل إلى 90% من العاملين هم أجانب. يرغب الرواد في تغيير الأشياء، وهم مستعدون للمخاطرة، ويتطلّعون إلى المستقبل. ومن جهتهم، يرغب المعطّؤون في مساعدة الآخرين وإيجاد المعنى في عملهم. وهم يشكّلون أساساً مناسباً لشريحة سكانية من المهنيين أصحاب المهارات العالية.

تعكس دول مجلس التعاون الخليجي اتجاهات نجدها أيضاً في دول كالهند ونيجيريا أثر شبابها على الأرجح في شيوع أنماط أكثر تعبّلاً للمخاطر، مثل الرواد والمستكشفين.

## الشكل 2.2: نمط المعطّئين هو الأكثر شيوعاً بين العاملين الأكبر سناً في دول مجلس التعاون الخليجي

نسبة المهن موزعة حسب الأنماط في الشرق الأوسط



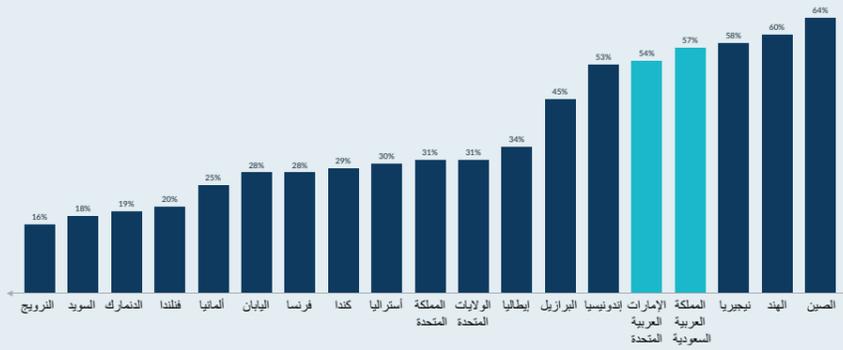
در: استبيان "بين" للعاملين (عدد المشاركين = 38 ألفاً)

## أفضى التقدم التكنولوجي إلى إحداث تغيير عميق في دور البشر في الاقتصاد.

فعلى مدار القرن ونصف القرن الماضيين، تفاعلت التكنولوجيا مع قوى هيكلية موازية مثل العولمة والتغير في أذواق المستهلكين والتغيرات الديموغرافية، في مسعى مستمر لإعادة هيكلة العمل.

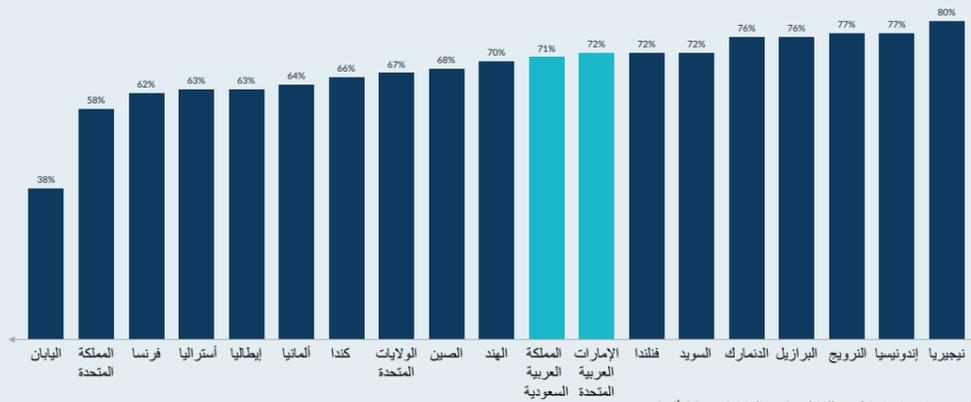
**الشكل 3.1:** يعتقد العديد من العاملين في دول الخليج أن وظائفهم قد تصبح مؤتمتة، لكنهم يرون أنفسهم قادرين على التكيف مع فكرة خسارة وظائفهم في ظل الأتمتة

نسبة المشاركين الذين يرون أن هناك احتمالاً لأتمتة وظائفهم في غضون السنوات الخمس إلى العشر القادمة، حسب الدولة (%)



المصدر: استبيان شركة بين للعاملين (عدد المشاركين: 38 ألف)

نسبة المشاركين الذين يرون أنفسهم قادرين على التكيف مع فكرة خسارة وظائفهم في ظل الأتمتة، حسب الدولة (%)



المصدر: استبيان شركة بين للعاملين (عدد المشاركين: 38 ألف)

## الفصل الثالث

### دور الأتمتة في استعادة الطابع الإنساني للعمل

على مدار القرن الماضي، ظهرت موجات من المخاوف حيال البطالة الجماعية جرّاء الأتمتة، وتبددت لاحقاً لبعض الوقت.

وخلال الحرب العالمية الثانية، أفضى النقص في الأيدي العاملة إلى زيادة ملحوظة في معدلات استخدام الآلات في الإنتاج. وتبعاً، في ثمانينيات القرن العشرين، نتج عن ازدهار مجال الذكاء الاصطناعي إلى جانب تطوّر الحواسيب الشخصية، ظهور موجة ثانية من المخاوف حول إمكانية قضاء الآلات على الوظائف. واليوم، يرى العاملون في دول الخليج وفي دول العالم أنّ هناك احتمالاً كبيراً لأن تحل التكنولوجيا مكانهم.

في الآونة الأخيرة، أدّت سلسلة من التطورات الثورية في مجال التعلّم الآلي، إلى جانب الخدمات الجديدة المحفّزة للخيال مثل "أليكسا" التي أطلقتها شركة أمازون و"سيرى" التي أطلقتها شركة آبل، إلى إثارة مخاوف غير معهودة في هذا الصدد. ومن المرجح أن تستمر هذه المخاوف بالازدياد في ظل تصعيد الشركات طموحاتها ومساعدتها لاعتماد الأتمتة في ضوء الجائحة<sup>6</sup>.

6 <https://www.bain.com/insights/intelligent-automation-getting-employees-embrace-bots>

وقد عمدنا إلى تصنيف أكثر من 2000 نشاط أساسي على مستوى المهنة إلى خمس فئات سعياً منا لفهم كيفية تأثير بناء الوظائف المتغير هذا على القدرات المطلوبة من العاملين في المستقبل.

#### الوظائف التي تتطلب نشاطاً بدنياً -

الوظائف التي تنطوي على التعامل المباشر مع بيئة مادية، مثل تشغيل الآلات أو تحضير الطعام.



#### معالجة المعلومات - الوظائف التي تركز

على جمع المعلومات وهيكلتها، مثل تجميع البيانات أو حفظ السجلات.



#### حلّ المشكلات - الوظائف التي تستلزم تأطير

القضايا وتقييم الخيارات والتحكيم، مثل توصيف الحلول أو تحسين العمليات التجارية.



#### الوظائف الإبداعية - الوظائف التي تدور حول

تخيّل إمكانيات جديدة وطرح أفكار مبتكرة، مثل تصميم المنتجات أو وضع استراتيجية الأعمال.



#### الوظائف الشخصية التفاعلية - الوظائف التي

تتضمن التفاعل مع الآخرين لفهم احتياجاتهم وتحقيق الأهداف المشتركة، مثل التدريس أو التفاوض.



وبالنظر إلى المستقبل، فإن من قبيل المغالاة في تبسيط الأمور أن نتخيل أن الجيل القادم من الوظائف سينحصر في هندسة البرمجيات وعلم البيانات.

فخلال العقد المقبل، سيفرض التفاعل المعقّد بين الأتمتة والقوى الأخرى ظهور مهن جديدة ويقضي على أخرى. كما أن تزايد عدد السكان في سن الشيخوخة سيستدعي زيادة الحاجة إلى موظفين في مجال الرعاية الصحية.

من جهته، سيؤدي إدخال العمل المنزلي في الاقتصاد الرسمي بشكل متزايد إلى رفع الطلب على خدمات الضيافة والخدمات الشخصية المختلفة. وسيدفع التركيز على التجارة الإلكترونية إلى تقليل الحاجة إلى موظفي المبيعات مع زيادة الحاجة إلى موظفين في مجال النقل. وفي الوقت ذاته، ستسرّع أتمتة المهام الروتينية وتيرة تراجع وظائف المبيعات، مع الحفاظ على نمو الوظائف في مجالي النقل وخدمات الضيافة عند مستويات أقل مما كنا سنشهده بخلاف ذلك. وفي الوقت نفسه، إن أتمتة الوظائف التصنيعية والإدارية ستسرّع وتيرة التراجع الحاصل بسبب العولمة في العقود الأخيرة.

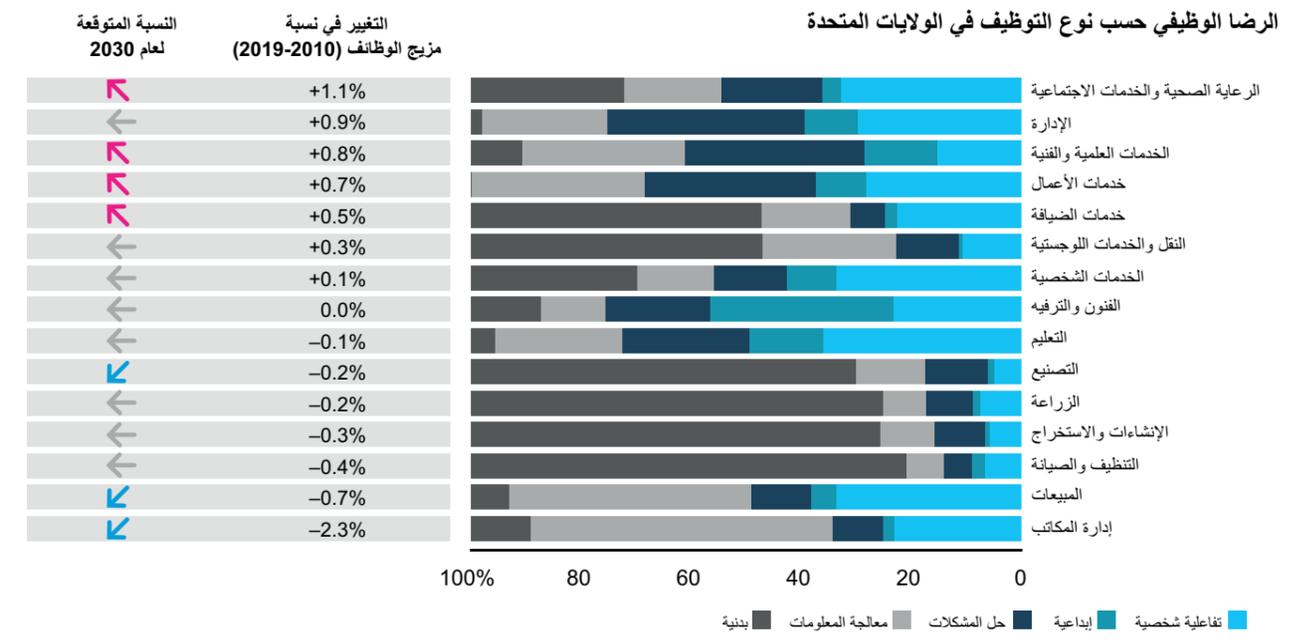
تظهر هذه الأنماط على مستوى الاقتصادات المتقدمة، وبينها دول الخليج، متأثرة بالقوى الأساسية ذاتها. وفي سياق متصل، يشعر أكثر من نصف العاملين في دول الخليج بالقلق إزاء خسارتهم وظائفهم بسبب الأتمتة، وتعدّ هذه النسبة أعلى بكثير مقارنةً بالولايات المتحدة أو أوروبا، على الرغم من أنها أدنى من تلك المشهودة في الصين أو نيجيريا. وفي المقابل، يعتقد نحو ثلاثة أرباع العاملين في كل من الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية أنهم قادرون على التكيف في حالة أتمتة وظائفهم.

وفي حين ان الحدود بين هذه الأنشطة قد تتسم بالضبابية في بعض الأحيان، إلا إن الفروق تساعد في تحديد خصائص الطبيعة المتغيرة للعمل. كما أن الطبيعة الأكثر تكراراً لغالبية الأنشطة التي تحتاج مجهوداً بدنياً وأنشطة معالجة المعلومات تجعلها على رأس قائمة الأتمتة. وتعدّ أنشطة حلّ المشكلات والأنشطة الإبداعية وتلك المرتبطة بالعلاقات بين الأشخاص أكثر تنوعاً بطبيعتها وأكثر اعتماداً على قدرات بشرية أعلى مستوى. ستزداد قدرة الموظفين على تحسين أدائهم في هذه المجالات باستخدام المساعدين الافتراضيين المدعومين بالذكاء الاصطناعي، بيد أن قلة من الخبراء يعتقدون أن مثل هذه التقنيات ستتقدّم بوتيرة سريعة تكفي للتخلي عن العنصر البشري في وقت قريب.

وعلى المدى البعيد، نرى أن الأتمتة ستطرح لنا فائدة واحدة على الأقل، يمكننا تلخيصها بالعبارة التالية: لقد أصبحنا على بعد خطوة من المرحلة التي سنتخلّى فيها عن الوظائف التي تحدّد من طابعنا البشري وتجعلنا أشبه بعناصر مكّملة للألات

## ”ستزداد أهمية التعاطف والتأمل الذاتي والتكيّف السلوكي في وظائف المستقبل أكثر فأكثر. واليوم، سيكون لدى الموظفين ذوي المهارات المتدنية قيمة كبيرة يقدّمونها في هذا السياق“

الشكل 3.2: بناء الوظائف المتغيّرة في الاقتصادات المتقدّمة يحدّد الأنشطة البشرية الفريدة



سيتمثل التحدي الكبير المرتقب في تحديد كيفية انتقال الموظفين من المهن الآخذة بالتراجع إلى وظائف المستقبل. ولحسن الحظ، ثمة الكثير من الوظائف المتاحة للعاملين في المهن التي تتطلب مهارات أقل، والتي يتسنى لهم العمل فيها لدى تزويدهم بالتدريب والدعم المناسبين. وقد غير الإنترنت اقتصادات المعرفة، إذ منح العاملين في العديد من المهن إمكانية الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بوظائفهم بكل يسر وسهولة. وفي هذه البيئة، يكون للقدرة الأساسية للموظف على حلّ المشكلات والإبداع والتواصل والتفاعل مع الأشخاص تأثير أكبر بكثير على مستوى الأداء. وهنا، يُطرح السؤال التالي: كيف يتسنى لقيادة الأعمال مساعدة الموظفين على تطوير هذه القدرات؟

لننظر أولاً إلى حلّ المشكلات؛ تجدر الإشارة هنا إلى أن الفكرة القائلة إن "الذكاء يرسخ في سن مبكرة إذ تتراجع المرونة العصبية بمرور الوقت" باتت بالية. كما أن الاعتقاد الحالي السائد بين العلماء يشير إلى أن الدماغ أشبه بعضلة، وبالإمكان تعزيز أدائه مدى الحياة. وتُظهر البحوث أن تزويد الموظفين بالمجموعة المناسبة من استراتيجيات التفكير - بما يشمل كيفية تحديد المنظور، وتقسيم المشكلة، وتأطيرها، وتعزيز التحليل القياسي - يمكن أن يحسّن عملية اتخاذ القرارات في أماكن العمل بشكل ملحوظ. وبالإضافة إلى ذلك، نعي أيضاً أن العلاقة بين معدل الذكاء والنجاح على المستوى الاقتصادي ضعيفة، إذ إن هناك العديد من الأشخاص الفائقين الذكاء الذين يشغلون وظائف تتطلب مهارات متدنية تعيقهم عن تسخير جُلّ إمكاناتهم لحلّ المشكلات المعقّدة.

ثانياً، لتتحدّث عن الإبداع؛ فعلى الرغم من ندرة العبقرية الإبداعية الحقيقية، تشير الأدلة إلى إمكانية تعليم الإبداع في الحياة اليومية اللازم للنجاح في امتحان وظائف المستقبل، وذلك من خلال تعليم الموظفين التقنيات الأنسب. ويبقى الجانب الأكثر أهمية هو توفير بيئة تتيح ازدهار

الإبداع لدى الموظفين، وهو ما يتطلب مستويات عالية من التفاعل الرسمي وغير الرسمي بين الأشخاص، فضلاً عن الانفتاح على الأفكار الجديدة والتساهل مع الفشل.

وفي العقود الأخيرة، أوحى التركيز المستمر على الكفاءة للعديد من الموظفين - لا سيّما أولئك العاملين بمهن لا تعتمد على المعرفة - أن العمل الجاد والامتثال، وليس الإبداع، يشكّلان السبيل لتحقيق النجاح. ولدى سؤالنا الموظفين عن الخصائص التي رأوا أن شركتهم تطلبها منهم في أدوارهم الوظيفية، صنّف 17% فقط من العاملين في الولايات المتحدة في الوظائف البيروقراطية أو الخدمية أو الإدارية الإبداع ضمن المراكز الثلاثة الأولى، مقارنة بنسبة 35% لدى العاملين في الوظائف المعتمدة على المعرفة. على مستوى الأسواق الغربية الأخرى؛ ففي الأسواق النامية، صنّف 52% من الموظفين الإبداع بدرجة عالية، مقارنة بمتوسط 30% في الأسواق الغربية. وغالباً ما تعزز الوتيرة المتسارعة للنمو والطلب على التكيّف المستمر في العالم الناشئ ثقافة الابتكار على جميع المستويات في الشركة، بخلاف التركيز على تعزيز نمو الأرباح المستقر في الاقتصادات المتقدّمة.

أخيراً، لنبحث في علاقات التواصل بين الأشخاص. وهنا، يُشار إلى الذكاء العاطفي الذي يحدّد أساساً من خلال نوع الشخصية - وهو ما يسميه علماء النفس "الرضى". وفي هذا الصدد، تكشف البحوث عن وجود ارتباط سلبي بين الرضى ومستوى الدخل، الأمر الذي قد يشير إلى أنه في العقود الأخيرة، حقق الأفراد الذين اتبعوا نهجاً أكثر مغامرة في علاقاتهم مع الأشخاص نجاحاً مهنيّاً أكبر. ومع ذلك، ستزداد أهمية التعاطف والتأمل الذاتي والتكيّف السلوكي في وظائف المستقبل أكثر فأكثر. واليوم، سيكون لدى الموظفين ذوي المهارات المتدنية قيمة كبيرة لتقديمها في هذا السياق. كما أن هناك أدلة كثيرة على أن المهارات الشخصية يمكن غرسها وتطويرها، لا سيما من خلال النمذجة السلوكية.

## كشفت الجائحة أن العديد من الموظفين كانوا قادرين على أداء مهامهم عن بُعد بنسبة أعلى مما كانت متوقعاً.

حتى قبل الجائحة، أخذت العلاقة التقليدية بين الموظفين والشركات بالتغير. وأتاح اقتصاد الأعمال الحرّة، الذي نشأ خلال الأزمة المالية في الفترة بين عام 2007 وحتى عام 2009، للموظفين امتحان وظائف متعددة وجزئية لتأمين معيشتهم. وعلى مدار العقد الماضي، ظهرت في الواجهة بعض المنصات مثل "كريم" و"طلبات" و"كيتوبي". أما الموظفون أصحاب المهارات الذين يعملون عن بُعد والذين يقيمون خارج البلاد في بعض الحالات، فقد شكّلوا موارد ثمينة للشركات في دول مجلس التعاون الخليجي التي تُعني بشراء أو تطوير خبراتها الخاصة في كافة الجوانب بدءاً من التسويق ووصولاً إلى تكنولوجيا المعلومات.

وقد أدّى ظهور مفهومَي العمل من المنزل واقتصاد العمل المستقل إلى تليين الحدود التي فرضها العمل في الشركات، فلم يعد مفهوماً أماكن العمل والموظفين مفهومين جامدين. وبالإضافة إلى ذلك، يسمح التقدم في تكنولوجيا الاتصالات وظهور منصات رقمية جديدة للشركات بتغيير الحدود التقليدية المعهودة لبعض الأعمال، الأمر الذي يقلل التكاليف ويعزز المرونة في الوقت ذاته.

## الفصل الرابع

### التطوّر التكنولوجي يطمس الحدود في الشركات

غيّرت جائحة كورونا الطريقة التي يتفاعل فيها الموظفون مع شركاتهم بشكل كبير، وهو ما أجبر الكثيرين على العمل من المنزل بدلاً من المكتب. ويُتوقع أن يمانع الكثيرون العودة إلى العمل المكتبي بدوام كامل، ولا تزال معالم التوازن الجديد غير واضحة. كما ستبني معظم الشركات نموذج عمل مختلطاً، بيد أن طبيعته ومتطلبات نجاحه لا تزال غامضة.

## لكن هذه التغييرات تعدّ من وجهة نظر الموظفين نعمة ونقمة في الوقت ذاته

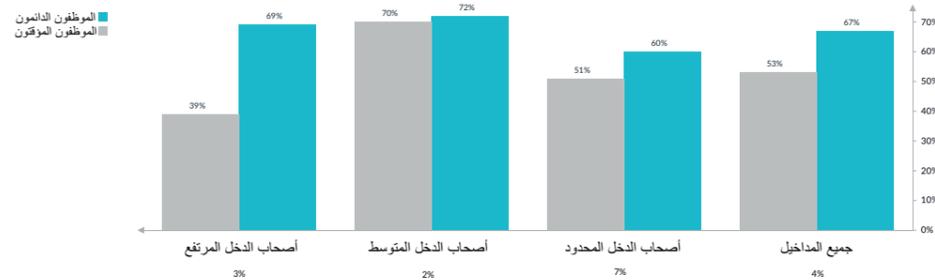
### يختلف مستوى الإقبال على الوظائف المؤقتة في الشركات بناءً على طبيعة العمل نفسه

وتتضح قيمة الموظفين المؤقتين ذوي المهارات العالية عندما تحتاج الشركة إلى استقطاب خبرة محددة. وفي هذا السياق، نجد أن الشركات تميل إلى الاعتماد على الموظفين ذوي المهارات الأدنى عند رغبتها في الانتقال إلى قاعدة تكاليف أكثر تغيراً، وذلك من أجل تحقيق استجابة أعلى للتقلبات في الطلب. ويشكّل الوافدون في المملكة العربية السعودية، نحو ثلث القوى العاملة، إذ تعتمد المملكة، إلى حدٍ بعيد، على المهارات الوافدة في الأعمال التي تتطلب مهارات عالية مثل تكنولوجيا المعلومات، وفي وظائف تعود لبعض القطاعات مثل الإنشاءات. وفي عام 2020، خففت الدولة من نظامها المتعلق بكفالة أصحاب العمل لتسهيل انتفاع الشركات من الخبرات الأجنبية، ولتتيح بذلك للموظفين الأجانب الاستقرار في المملكة. وتجدر الإشارة إلى حاجة دول مجلس التعاون الخليجي إلى اعتماد المرونة لاستقطاب الموظفين الأجانب متى دعت الحاجة إليهم.

لننظر أولاً إلى نظام الوظائف المؤقتة (الذي يشمل الموظفين المؤقتين، والمتعاقدين والعاملين المستقلين). ففي حين يختار بعض الموظفين العمل في وظائف مؤقتة بملء إرادتهم، قد يكونون من النخبة القليلة العاملة في وظائف تتطلب مهارات أعلى مقابل أجور أعلى، إلا أن غالبية الذين يشغلون مثل هذه الوظائف هم من ذوي المهارات الأدنى ممن يضطرون إلى قبول هذه الوظائف المؤقتة عند عدم توفر وظائف دائمة. وهنا، يختبر هؤلاء الموظفون المؤقتون ذوو الدخل المنخفض فجوة واضحة في مستوى الرضا الوظيفي عند مقارنتهم بالموظفين الدائمين الذين يتقاضون دخلاً مماثلاً (مراجعة الشكل 4.1).

الشكل 4.1: الموظفون الدائمون أكثر رضا عن وظائفهم مقارنة بالموظفين المؤقتين

الرضا الوظيفي بحسب نوع التوظيف: الشرق الأوسط (المملكة العربية السعودية + الإمارات العربية المتحدة)



ملاحظة: يُقصد بالشرق الأوسط هنا الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية؛ ويشمل الموظفون الدائمون الموظفون المنتزعين الذين يعملون أكثر من 30 ساعة؛ ويشمل الموظفون المؤقتون العمال المؤقتين والمتعاقدين والعاملين لحسابهم الخاص؛ نسبة الموظفين المؤقتين هي نسبة من الموظفين المنتزعين وبدوام جزئي والعمال المؤقتين؛ النتائج طبيعية المصدر: استبيان أجرته بين حول العمال (عدد المشاركين = 3 آلاف)

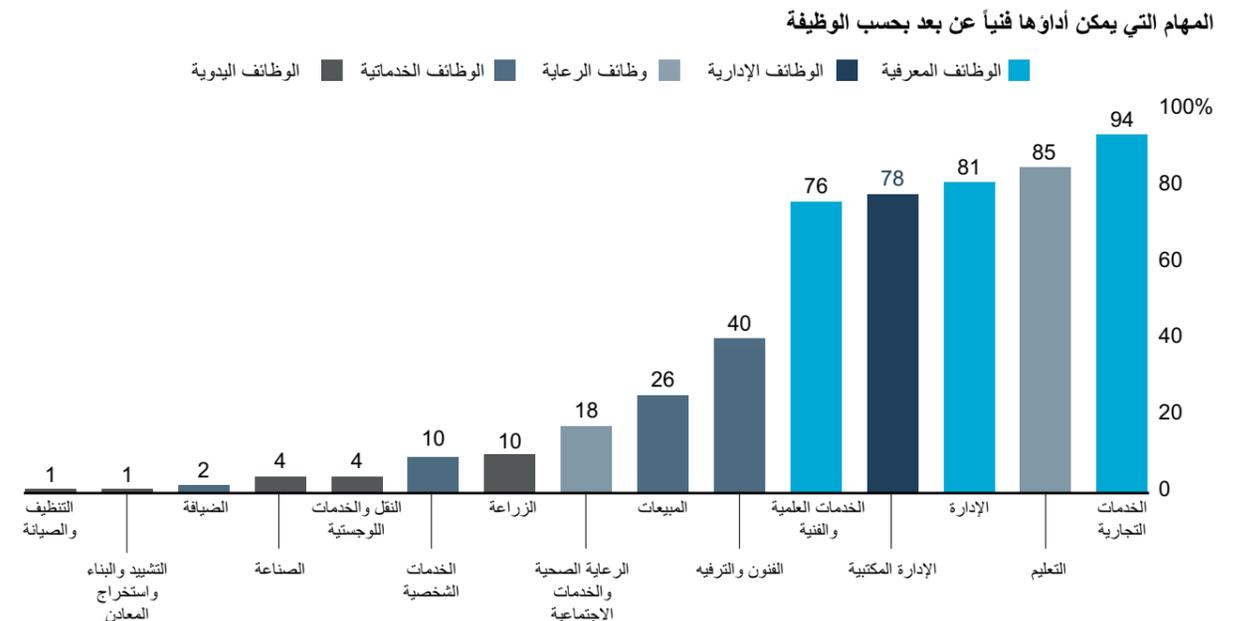
أما في دول مجلس التعاون الخليجي، فقد وجدنا أن 67% من الموظفين كانوا راضين عن وظائفهم، مقارنةً بـ 52% فقط من الموظفين المؤقتين. وقد انخفضت نسبة الرضا تلك إلى 39% لدى الموظفين المؤقتين ذوي الدخل المرتفع.

# “بالرغم من إمكانية القيام بجل الأعمال الإدارية عن بُعد، هذا لا يعني وجوب حصول ذلك بالضرورة”

لننظر الآن إلى آفاق العمل عن بُعد على المدى الطويل. لقد أثبتت الجائحة قدرة الكثير من العمال على أداء مهامهم من المنزل أكثر بكثير مما كان متوقعا. ومن أجل استكشاف أقصى إمكانات العمل عن بُعد، قمنا بالبحث في نحو 2,000 نشاط رئيسي ضمن 900 وظيفة تقريبا، وحددنا الجزء من المهام الذي يمكن إنجازه من المنزل، في ضوء وضع التكنولوجيا الراهن (مراجعة الشكل 4.2).

وما توصلنا إليه جاء مطابقاً إلى حد كبير لما حدث خلال فترة انتشار الجائحة، أي أن العاملين في الوظائف المعرفية والإدارية، فضلاً عن المعلمين، أنجزوا معظم مهامهم من المنزل. أما العاملون في الوظائف الخدمية والتي تتطلب عملاً يدوياً، والعاملون الصحيون، فممنهم من استمر في عمله بوصفهم عناصر لا يمكن الاستغناء عنها، في حين أصبح آخرون بلا عمل.

الشكل 4.2: تقتصر إمكانات العمل عن بُعد بشكلٍ أساسي على الموظفين الإداريين



ملاحظة: إمكانات العمل عن بُعد استناداً إلى تقييم أكثر من 2,000 نشاط رئيسي ضمن 900 وظيفة تقريباً، جرى قياس أهمية الأنشطة استناداً إلى أهمية كل وظيفة المصدر: شبكة ONET، مكتب إحصاءات العمل؛ تحليل "بين"

تمثل هذه الفئات معاً نحو 30% إلى 40% من إجمالي عدد العاملين في الاقتصادات المتقدمة، و10% إلى 20% فقط من العاملين في أسواق الدول النامية. وتجدر الإشارة إلى أن الاقتصادات النامية تواجه تحديات عدّة من المحتمل أن تقلل أكثر فأكثر من عدد العاملين عن بُعد، منها بطء شبكة الإنترنت وعدم انتشارها بشكل واسع وعدم إمكانية التحويل عليها، فضلاً عن التحديات المتمثلة في سَكَن أكثر من جيل تحت سقف واحد وكثرة عدد الأطفال في الأسرة الواحدة.

بالرغم من إمكانية القيام بجل الأعمال الإدارية عن بُعد، هذا لا يعني وجوب حصول ذلك بالضرورة. في هذا الإطار، لا بدّ من مراعاة عاملين اثنين: تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية، ورغبات العمال أنفسهم. تبرز هذه الأسئلة بشكل خاص في دول مجلس التعاون الخليجي التي تحتاج إلى جذب اليد العاملة الأجنبية واستبقائها من جهة، وتوظيف عمالة ماهرة للعمل عن بُعد من الخارج من جهة أخرى.

من غير المعروف بعد ما إذا كانت إنتاجية العمل عن بُعد موازية لإنتاجية العمل الحضوري. فقد تبين بحسب دراسة أجريت على 10,000 عامل في شركة آسيوية للتكنولوجيا وامتدت من أبريل 2019 إلى أغسطس 2020، أن العمال كانوا يعملون لساعات أطول من المنزل، لكن لم يلاحظ أي زيادة في المخرجات. والسبب بحسب الباحثين هو استغراق المزيد من الوقت في الاجتماعات، وذلك على الأرجح بسبب تعقيدات التنسيق والإشراف عن بُعد. في الوقت عينه، كان الوقت المتاح للعمل الفردي المتواصل أقل. وبحسب استطلاع أمريكي حول ترتيبات وطرق العمل، لمس 50% من العمال زيادة في إنتاجيتهم عموماً أثناء عملهم من المنزل، في حين عزا 71% منهم ذلك إلى توفير وقت التنقل من وإلى العمل.

وعلى ما يبدو يختلف تأثير العمل من المنزل على الإنتاجية من نشاط إلى آخر. فقد تبين بحسب أبحاث أجريت قبل تفشي الجائحة أن الأنشطة التي تتطلب

درجة عالية من التعاون أو الاعتماد المتبادل تكون عادةً أكثر إنتاجية عند تأديتها حضورياً. ويكمن التحدي في أن هذه الأنشطة تشكل جزءاً متزايداً من وظائف الموظفين الإداريين.

وبالنظر إلى هذه الضبابية، تعتمد الشركات الرائدة نماذج مختلفة للعمل عن بُعد. فقد طبقت شركة “كريم” الناشطة في المنطقة والمالكة لتطبيق الجوّال الشهير، التي تتخذ من الإمارات العربية المتحدة مقراً لها، نهج العمل عن بُعد كخيار أولي للموظفين. واعتمدت شركات أخرى بشكل رسمي بيئات ‘عمل مرنة‘ حيث بمقدور الموظف العمل من المنزل لغاية ثلاثة أيام في الأسبوع، في حين خصصت شركات كثيرة يوم الجمعة للعمل من المنزل.

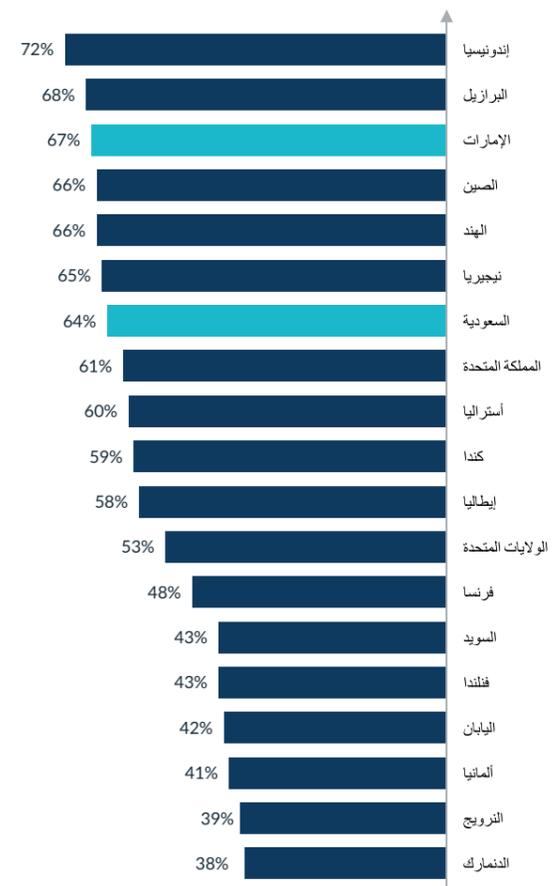
ينبغي على الشركات أيضاً مراعاة رغبات موظفيها. ففي دول مجلس التعاون الخليجي، يرغب العاملون الأجانب في البقاء في البلدان التي يعملون فيها لبناء مسيرتهم المهنية والإقامة هناك، وهم بالتالي يتطلعون إلى الاستفادة من نظام مرن لمنح التأشيرات. قد يرغب هؤلاء أيضاً في التنقل بين مكان إقامتهم ومكان عملهم، لذا من المهم أن يتمكنوا من العمل عن بُعد.

تبين لنا من خلال الاستبيان الذي أجريناه بعد الجائحة، بأن ثلثي العاملين في دول مجلس التعاون الخليجي يعيدون النظر في كيفية الموازنة بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية.

فأقل من 10% يرغبون في العمل بدوام كامل من المكتب، وهذه النسبة أقل بكثير من المتوسط العالمي البالغ 20%. تواكب المنطقة فعلياً اتجاهًا عالمياً لمواصلة أداء الوظائف عن بُعد، -أقله بعضها- مع ميل أكثر إلى اعتماد أسلوب العمل المختلط (65% في دول مجلس التعاون الخليجي مقابل 43% في دول العالم)

**الشكل 4.3:** إنّ عدد العاملين في دول مجلس التعاون الخليجي الذين يعيدون النظر في كيفية الموازنة بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية جازء الجائحة أكبر منه في الدول المتقدمة الأخرى

نسبة المشاركين الذين أكدوا أن الجائحة كانت السبب في إعادة نظرهم في كيفية الموازنة بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية (%)

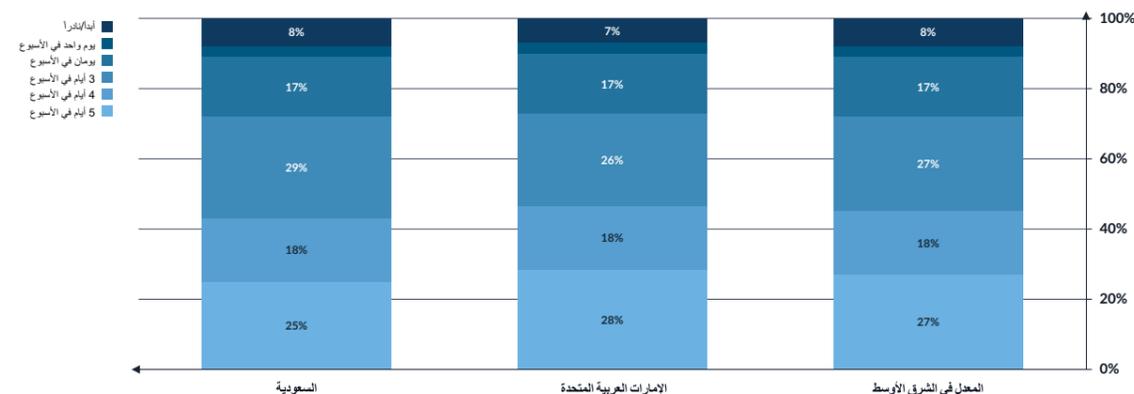


**ينبغي على صنّاع السياسات في دول مجلس التعاون الخليجي تلبية الطلب القوي على العمل من المنزل أو العمل المختلط من خلال وضع شروط مرنة للحصول على التأشيرة، والعمل في هذه الدول، بها يسمح للعاملين بالنمو والتطور، دون فرض شرط العمل بدوام كامل من المكتب.**

قامت الإمارات العربية المتحدة، على سبيل المثال، بتحديث أنظمة العمل لإنشاء ستة نماذج عمل مختلفة تتيح للعاملين درجات مختلفة من المرونة لاجابة ترتيبات العمل<sup>7</sup>.

**الشكل 4.4:** يُفضّل معظم العاملين في دول مجلس التعاون الخليجي نظام العمل المختلط، في حين أن قلة منهم تفضّل عدم العمل من المنزل بتاتا

عدد الأيام المفضّل لدى المشاركين في الاستطلاع للعمل من المنزل (النسبة في الشرق الأوسط)



المصدر: استبيان "بين" للعاملين (عدد المشاركين=38 ألف)

<sup>7</sup> <https://www.thenationalnews.com/uae/2022/02/02/uae-labour-law-six-new-work-permits-to-suit-flexible-job-market/>

## لم يقتصر الأذى الذي لحقته جائحة كورونا على الخسائر الفادحة في الأرواح، حول العالم فحسب، بل تسببت أيضاً في ضغوط نفسية هائلة

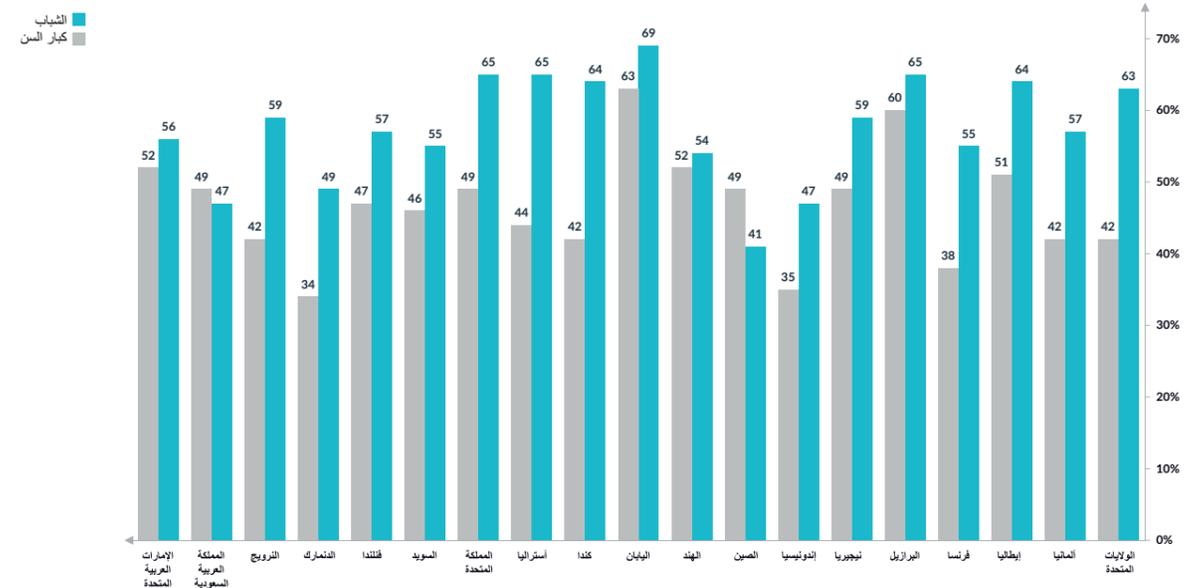
لقد تأقلم الناس مع الشعور بالأسى وتكيفوا مع العزلة الاجتماعية وأعادوا تنظيم طريقة عملهم، كل ذلك في وقت واحد. فكانت الجائحة بلا شك مثلاً حياً على ما يسميه علماء الاجتماع 'صدمة جماعية'؛ وقد تجلّى ذلك في دول الخليج، بسكانها الشباب والأجانب على حدٍ سواء، حيث تعرّض الشباب في دولة الإمارات لمزيد من الإجهاد (أفاد 56% من العاملين الشباب بأنهم يعانون من الإجهاد مقارنة بـ 52% ممن هم أكبر سناً)، في حين تراجعت النسبة بين الشباب في المملكة العربية السعودية (بنسبة 47% مقابل 49%). تتشابه هذه النسب مع تلك المسجلة في الدول الغنية، إلا أنها أقل بشكل عام من النسب المسجلة في غالبية الدول المتقدمة للغاية - على سبيل المثال، تبلغ النسبة 69% في اليابان و63% في الولايات المتحدة.

## الفصل الخامس

### الأجيال الشابّة ترزح أكثر فأكثر تحت الضغط

**الشكل 5.1:** العاملون الأصغر سناً في دولة الإمارات يتعرّضون لضغط أكبر من العاملين الأكبر سناً، أما في المملكة العربية السعودية فيتعرّض العاملون الأصغر والأكبر سناً لمستوى إجهاد مماثل

نسبة المشاركين الذين يشعرون بالإجهاد/الضغط (%)



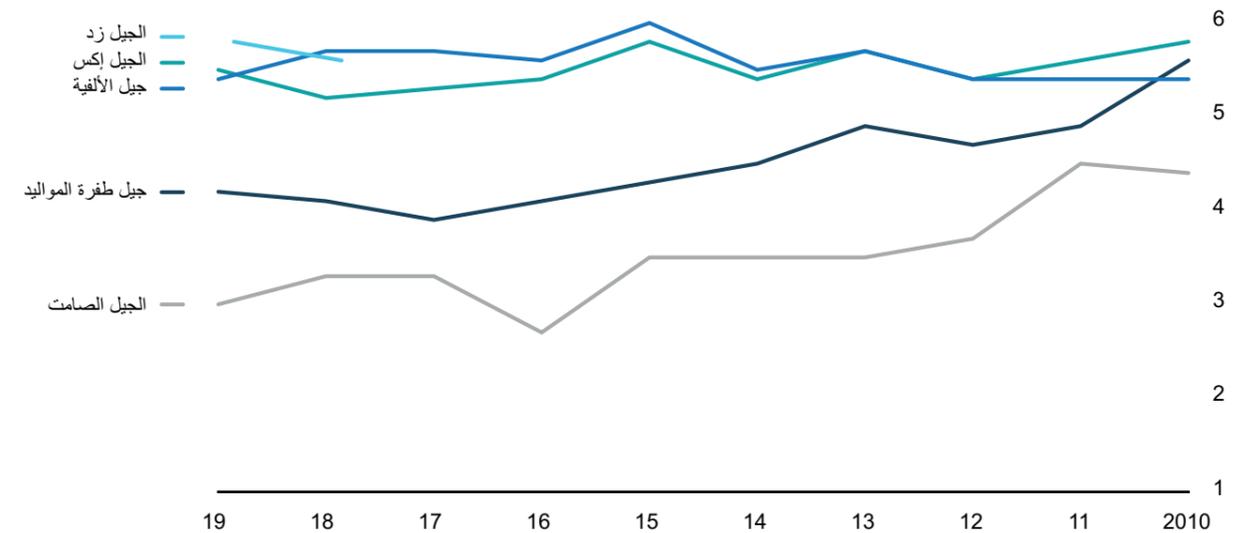
المصدر: استبيان أجرته شركة "بين" للموظفين (عدد المشاركين: 3,000)

لم يعد الجيل إكس (Generation X)، والجيل واي (Generation Y) (المعروف أيضاً باسم جيل الألفية)، والجيل زد (Generation Z) يختبر التراجع المستمر في مستويات الإجهاد المرتبطة عادةً بالتقدم في السن (مراجعة الشكل 5.1).

ومع هذا، أخذت مستويات الإجهاد بالارتفاع منذ مدة، خاصةً بين الأجيال الشابة. وعلى الرغم من شح البيانات الطولية المجمعّة على امتداد فترة زمنية طويلة، حتى في العقد الماضي، فقد بدأت مستويات الإجهاد المشهودة على مر الأجيال بالتباعد.

**الشكل 5.2:** مستويات الإجهاد تتباعد على مر الأجيال

متوسط مستويات الإجهاد حسب الأجيال في الولايات المتحدة



ملاحظات: يضمّ الجيل زد (Generation Z) مواليد 1997 إلى 2033؛ وجيل الألفية (Generation Y) مواليد 1981 إلى 1996؛ والجيل إكس (Generation X) مواليد 1965 إلى 1980؛ وجيل طفرة المواليد (Baby Boomers) من ولداً بين عامي 1946 و1964؛ والجيل الصامت (Silent Generation) مواليد 1928 إلى 1945؛ وقد تم تصنيف مستويات الإجهاد على مقياس من 1 إلى 10 المصادر: استبيانات مستويات الإجهاد التي أجرتها الجمعية الأمريكية لعلم النفس في أمريكا

## بخلاف الفئات الأكبر سناً، تتصارع الأجيال الشابة مع مزيج جديد من عوامل الضغط

وقد أدى تزامن تباطؤ النمو الاقتصادي، وارتفاع مستويات عدم المساواة، وتراجع القدرة على تحمّل تكاليف السكن في دول الغرب إلى تفاقم صعوبة تحقيق الاستقرار المالي بين الموظفين الأصغر سناً

العمل في وظائف لا تتطلب مستويات تعليمية عالية. وفي سياق متصل، تهيمن على أسواق العمل في الوقت الراهن ديناميّة "استئثار الفائز بكل شيء"، إذ يحصل عدد قليل من الخريجين على غالبية العوائد التي يجنيها المتعلّمون.

يتلقّى قطاع التعليم العالي في دول مثل الولايات المتحدة تمويلاً حكومياً محدوداً، كما تُثقل الجامعات كاهل الموظفين بالديون المرهقة. أما في أوروبا، فغالباً ما يُعفى الموظفون الأصغر سناً من عبء الديون الدراسية، إلا أن بطالة الشباب بلغت مستويات مدمّرة - إذ وصلت 37% في إسبانيا، و29% في إيطاليا، و19% في فرنسا - في ظل استمرار تداعيات الأزمة المالية منذ أكثر من عقد والتي لا تزال تؤثر سلباً على فرص العمل.

وفوق ذلك كله، سيعاني الموظفون الأصغر سناً من عبء رعاية كبار السن المتزايد، كما أنهم يواجهون تحدي سداد الدين العام الذي تضخّم جرّاء الجائحة في وقت تباطأ فيه نمو الاقتصاد الكلي.

ومن بين هذه القضايا جميعها، تظل الضغوط الاقتصادية الأكثر أهمية لدى العاملين الشباب. وتسجّل احتمالات تحقيق ارتفاع اجتماعي - أي تحقيق دخل أعلى من الوالدين - نسبة هي الأدنى في الولايات المتحدة على مستوى الأجيال منذ الحرب العالمية الثانية. أما الجيل الصامت، فيتسبّى لحوالي 90% من العاملين بينهم جني أموال أكثر من والديهم، وتزيد هذه النسبة بين جميع شرائح هذا الجيل باستثناء العائلات الأكثر ثراءً.

وفي هذا الصدد، ساهم عاملان في تراجع معدل الارتقاء الاجتماعي، وهما: تباطؤ النمو وتزايد مستويات عدم المساواة. فقد شهد الجيل الأصغر من الموظفين ارتفاعاً حاداً في مستويات عدم المساواة، إذ لا تزال الفجوة في الدخل قائمة بين من يشغلون وظائف تتطلب مهارات عالية وأولئك الذين لا يتسبّى لهم العمل في تلك الوظائف. ومن المؤكّد أن حمل شهادة جامعية يؤدي دوراً مؤثراً في هذا الصدد. ولكن التقديرات الحالية تشير إلى أن أكثر من 40% من خريجي الجامعات الجدد ينتهي بهم المطاف في

## ثمة مسألتان تفرضهما القوى الخمس التي تعيد تشكيل عالم العمل

أولاً، ما الذي يحتاجه الأفراد في هذا العصر الجديد لتحقيق كل إمكاناتهم في العمل؟ ثانياً، كيف يتسنى للشركات تعويض نقص المواهب لديها وبلورة/إيجاد ميزة تنافسية من خلال تقديم قيمة مقترحة تستقطب المواهب؟

لطالما كان أصحاب المهارات العالية الوافدون من الخارج والمواهب المطوّرة محلياً مصدراً للميزة التنافسية التي ساعدت دول مجلس التعاون الخليجي والمنطقة ككل على الازدهار. ويتعيّن على الدول الآن إيجاد طرق لتشجيع هذه المواهب على البقاء في المنطقة، ومنحها المرونة على مستوى أوقات العمل وأماكنه، فضلاً عن تعزيز مهاراتها الحالية.

## من استيراد المواهب إلى صنع المواهب

غدت احتياجات المواهب لدى الشركات أكثر ديناميكية من أي وقت مضى، ويُعزى السبب في ذلك إلى المشهد التكنولوجي الفائق التغيّر والتنافس المتسارع الذين يشهدهما هذا العصر. وبالنسبة إلى الكثير من الشركات الراسخة، تَمثّل الحل الأسهل في استقطاب الموارد من الخارج، وتوظيف أفراد يمتلكون المهارات المطلوبة، والتخلي عَمَّن لا يملكونها.

تتخذ الشركات الثورية التي تتفوّق على منافسيها الكبار نهجاً مختلفاً، ويجبرها نموّها المتسارع على النظر ملياً في إمكانات الموظفين غير المستغلّة بالكامل وتوفير فرص النمو للجميع، بدءاً من صغار الموظفين وصولاً إلى كبارهم.

## زيادة حجم الاستثمارات في مجال التعلّم

يملك المتنافسون قيمة خفية في حرب استقطاب المواهب، ألا وهي القوة العاملة الكبيرة المتوفرة لديهم

بيد أن تحقيق أقصى استفادة من هذه القيمة يتطلب الاستثمار. كان الإنفاق على التعلّم أهم ضحايا عصر سيادة المساهمين<sup>8</sup> حيث ألقت الشركات هذا العبء على كاهل الموظفين أنفسهم. ومع تسارع وتيرة التغيّر، تبتّعت الشركات الرائدة إلى أن هذا النهج لم يعد صالحاً.

تستثمر شركة AT&T حالياً نحو 250 مليون دولار سنوياً في جامعة T، الأمر الذي يُمكن الموظفين الحاليين من تطوير الخبرات المطلوبة في بعض المجالات مثل علم البيانات والأمن الإلكتروني. بالإضافة إلى ذلك، تقدّم الشركة مساعدات دراسية سنوية تتراوح قيمتها بين 15 و34 مليون دولار لدعم الموظفين للتعلّم خارج الشركة. ومن جهتها أعلنت شركة "وولمارت" مؤخراً أنها ستغطّي كامل الرسوم الدراسية الجامعية للمديرين المساعدين في إطار برنامجها الموسوم . Live Better U

8 <https://www.bain.com/insights/from-shareholder-primacy-to-scale-insurgency/>

## نظرة مختلفة إلى المسيرات المهنية

يواصل العديد من الشركات الاستثمار في برامج 'قادة المستقبل' التي تدفع بالمديرين المبتدئين إلى مراتب أعلى في السلم الوظيفي. وفي المقابل، سيتعين على الشركات توسيع قنوات المواهب لتعزيز الاستفادة من قوتها العاملة، وذلك عبر استقطاب الأشخاص غير المستعدين بعد وغير المهتمين بالضرورة بتولي أدوار في الإدارة العامة. وقد أظهر الاستبيان الذي أجريناه أن بناء الأنماط على مستوى المديرين التنفيذيين يختلف أشد الاختلاف عن الأنماط الأخرى بشكل عام.

يؤثر نظام الإدارة المهنية بشكل بالغ على طريقة نظر الشركات إلى التعلم والتطوير<sup>9</sup>، مولياً أهمية قصوى لمجموعات المهارات العامة والتقدم الوظيفي العمودي. وبدلاً من محاولة صنع شخصيات ذات مهارات شاملة، يتعين على الشركات التركيز على تلبية مختلف الاهتمامات ونقاط القوة التي تميز العاملين فيها. ويستلزم ذلك تفكيك الأدوار التقليدية للمديرين والتعامل بإبداع مع التنقلات الأفقية.

## غرس عقلية النمو

جرت العادة أن يتوقع العاملون اتباع نموذج تعلم خطي، يكتبون خلاله أسساً ثابتة في العقود الأولى من الحياة، ليكون مكان العمل بمثابة استكمال لمسيرتهم الدراسية. وبالرغم من ذلك ومع تقادم المهارات بوتيرة متسارعة، فقد هذا النموذج صلاحيته.

يتعين على العاملين النظر إلى مجموعة مهاراتهم الحالية بوصفها قيمة تبنى بمرور الوقت. سترغب الشركات في اعتماد أرضية مشتركة تزيد من أهمية القدرة على التكيف، ولكن دون التردّي إلى مستوى من الهواية بعيداً عن الاحتراف.

<sup>9</sup> <https://www.bain.com/insights/is-the-professional-management-system-broken/>

بالنسبة إلى الشركات التي تأخذ هذا الموضوع على محمل الجد، سرعان ما سيصبح التعلم واحداً من أكبر أبواب الاستثمار، ما يجعله مسألة تُبَتَّ على مستوى الرئاسة التنفيذية. وبدوره، سيترافق هذا الاستثمار الكبير مع خيارات وازنة:

**المهارات الصعبة أو الصلبة Hard Skills مقابل المهارات الناعمة أو الشخصية Soft Skills:** المهارات الصعبة هي القدرات المحددة والقابلة للقياس المطلوبة لشغل وظيفة ما - على سبيل المثال، العمل على برمجيات الترميز أو التعامل مع الحسابات. أما المهارات الناعمة، فهي السمات التي تشكّل الأداء، وهي الأكثر قابلية للنقل ولكنها أقل قابلية للقياس الكمي - على سبيل المثال، تأطير المسائل أو التعاطف. وفي حين ستكون كلاتهما ضرورية في وظائف المستقبل، فإننا نتوقع أن يؤدي معدل التغيير التكنولوجي المتسارع الخطوات بشكل كبير إلى تقليص عمر المهارات الصعبة إلى النصف وتعزيز أهمية المهارات الناعمة.

**التعلم داخل الشركة مقابل الشراكات:** لا يسهم شركاء التعليم الخارجيون بخبرتهم المهمة فحسب، ولكنهم أيضاً يجلبون خبرة أكبر في مجال التدريب الفعال. بالنسبة إلى العديد من الشركات، ولا سيما تلك التي تفتقر إلى الحجم والقدرات اللازمة، تشكّل هذه الشراكات عاملاً حاسماً. وقد اتبعت شركة شيبوتل Chipotle مثلاً هذا النموذج، من خلال عقدها شراكة مع جامعة بيلفيو في عام 2017.

**التدريب المكثف مقابل التدريب المهني المستمر:** في حين أن التدريبات المكثفة توفر من وقت الخبراء، إلا أن الإتقان الفعلي للمهمة يتطلب عادةً تدريباً مهنيّاً مستمراً برفقة زميل متمرس. ولكن حاجات الشركات إلى المواهب المتغيّرة باستمرار يضعها أمام تحديات تتمثل في إنشاء سلاسل التدريب المهني والحفاظ عليها.

## بناء القدرات الشخصية

قد يتبني البعض وجهة النظر التي تقول إن رفاه العاملين عموماً ليس مسؤولية الشركات، زاعمين أن الوظيفة هي مجرد جانب واحد من حياة الأشخاص. وهي برأينا وجهة نظر خاطئة. فمن جهة، طمست التكنولوجيا الحدود بين عملنا وحياتنا الشخصية، والأهم، قد يؤدي الفشل في مساعدة العاملين في نهاية المطاف إلى انتشار الشعور بالإجهاد الوظيفي، ما يؤدي بالتالي إلى عجز الشركة عن الصمود في خضم الاضطرابات المتزايدة.

ظهرت في العديد من الشركات أولى بوادر تغيير العقلية إبان جائحة كورونا، حيث أدرك المديرون بشكل متزايد عوامل الضغط الكثيرة التي تؤثر على فرق العمل. ويقرّ العديد من القادة بأن الصحة النفسية باتت مسألة ملحة.

## إعادة تصميم مسارات العمل الملائمة للإنسان

إن طريقتنا في تنظيم العمل اليوم لا تفاقم من الإجهاد النفسي الذي يعانيه العاملون فحسب، لكنها تحدّ أيضاً من قدرتهم على تقديم أفضل ما لديهم. إن وتيرة العمل غير مصممة بشكل متوائم مع حقائق العقل البشري.

يتلقى العامل العادي في المكتب  
نحو 120 رسالة إلكترونية يومياً.

غير أن هذا النموذج لا يلائم أبداً وظائف المستقبل. وقد صاغ كال نيوبورت حداً فاصلاً بين 'العمل العميق'، حيث ينغمس عقلنا تماماً في المهمة التي بين أيدينا، و'العمل السطحي'، حين يصير عملنا آلياً، ما يجعل من البريد الإلكتروني عدو 'العمل العميق' - على الأقل بالطريقة التي يستخدمها معظم العاملين في المكاتب اليوم.

من منظور أوسع، لا بدّ للشركات من تعزيز وضوح الرؤية على مستوى الشركة نفسها وعلى مستوى العاملين فيها بشأن حاجاتهم المتغيرة إلى مفهوم تطوير المهارات. تعجز العديد من الشركات عن تكوين فهمٍ بناءً للشكل الذي ستؤول إليه متطلبات المهارات بعد خمس سنوات أو أكثر، ومن غير الواقعي أن نتوقع أخذ العاملين هذه المسألة على عاتقهم.

يمكن للحكومات أداء دور حاسم في تطوير العاملين في البلد من خلال إيجاد سياسات تدعم التنمية المهنية. وقد بدأت كل من المملكة ودولة الإمارات بمنح المهنيين فرصة لتعزيز نموهم. فعلى سبيل المثال، أطلقت الحكومة في الإمارات برنامج قادة المستقبل بهدف إعداد فئة الشباب لتحقيق أهداف مئوية الإمارات 2071. وتتجه هذه البرامج إلى التركيز على التنمية المهنية المتخصصة في مجال واحد. وفي المقابل، أطلقت سنغافورة برامج التنمية القيادية التي تتيح المداراة بين المهن في ثلاثة قطاعات عامة وعلى فترة تتراوح بين سنتين وثلاث سنوات. بعد ذلك، يمكن للقادة الشباب اختيار المسار المفضل لديهم. وقد تشكل هذه البرامج عاملاً حاسماً يلبي الحاجة المتزايدة إلى المرونة بين العاملين كما أسلفنا سابقاً.

لطالما شكّل أصحاب المهارات العالية، أكانوا وافدين من الخارج أم مقيمين طوروا مهاراتهم محلياً، مصدراً للتميّز التنافسي ساعد دول مجلس التعاون الخليجي والمنطقة على الازدهار. ويتعيّن الآن على الدول إيجاد طرق لتشجيعهم على البقاء في المنطقة، ومنحهم المرونة بشأن مكان العمل وأوقاته، والبناء على مهاراتهم الحالية

## العاملون ≠ آلات

من نافلة القول إنّ العاملين ليسوا أشخاصاً آليين. ومقارنةً مع بناء أدوات ذكية أو نقل البيانات، فإن قدرة العاملين على التفوّق في المهام البشرية الفريدة التي ستهيمن شيئاً فشيئاً على بيئة العمل تتوقف بشكل كبير على حالتهم المعنوية. ومع المهارات البشرية تأتي الهشاشة، ما يعني أن على الشركات أن تتبني في العقود المقبلة نهجاً أكثر تعاطفاً في إدارة العاملين.

من بين البدائل المتاحة عقد اجتماعات أكثر. إلا أن الاجتماعات لا تُدار بشكل فعّال في بعض المؤسسات، مع عدم تناغم واضح على مستوى القرارات ووجود عدد مفرط من المشاركين غير الأساسيين. وغالباً ما يستنفد هؤلاء طاقتنا، ولا يبقى سوى القليل منها لأداء العمل العميق. يتمثل أحد الحلول الأساسية في وضع بروتوكولات أوضح للفريق بشأن استخدام البريد الإلكتروني. وينبغي تقييم العاملين بناءً على النتائج التي يحققونها، لا على مدى استجابتهم. تعتمد العديد من الشركات أيضاً أدوات لإدارة المشاريع من قبيل أسانا Asana أو تريللو Trello لتعزيز انسيابية تدفق المعلومات وتنظيمها، على الرغم من أن عدداً قليلاً من المؤسسات الكبيرة شجعت على اعتمادها إلى حد الاستغناء المدروس عن البريد الإلكتروني.

## تصميم الوظائف بحيث تدعم الهدف الفردي

شهدت السنوات القليلة الماضية نقاشاً متزايداً حول حاجة الشركات إلى تحديد هدف مؤسسي أوضح لها لمواكبة التغير الحاصل في توقعات المجتمع. ونحسب أنها مسألة لا تقبل المساومة للنجاح في بيئة الأعمال اليوم. إلا أنها ليست كافية.

ستحاول الشركات الرائدة مساعدة كل عامل على بناء مسيرته المهنية بحيث تتوافق مع هدفه في الحياة. ويتمثل التحدي في أن الأشخاص مختلفون، وبالتالي فهم يجدون هدفهم في أماكن مختلفة. وفي حين أن وجود رسالة اجتماعية واضحة أمر مهم لبعض الأنماط مثل الرواد والمعطائين، إلا أنه ليس بهذا القدر من الأهمية بالنسبة إلى آخرين.

سيتعين على الشركات النظر ملياً في كل عنصر من عناصر القيمة المقترحة على الموظف والتفكير في كيفية استخدام هذه العناصر لتقديم إحساس أعلى بالهدف لكل نمط ولكل عامل.

فعلى سبيل المثال، قد يشعر عامل من نمط الاحترافيين بأنه يهدر حياته في حال كان عمله يتيح له قدرًا قليلاً من الاستقلالية لممارسة حرفته وفرصاً محدودة للعمل على أشياء مثيرة. غير أن التغيرات الموجهة التي تستهدف القيمة المقترحة المقدمّة للموظفين قد تصنع كل الفرق. وقد اشتهرت مبادرة شركة 3M بالسماح لمهندسيها بقضاء 15% من ساعات عملهم على مشاريع شخصية. أما شركة "غوغل" التي اعتمدت برنامجاً مشابهاً، فقد أنتجت عدداً من الابتكارات السبّاقة على مر السنين، بما في ذلك خدمة البريد الإلكتروني جي-ميل وخدمة الأخبار جوجل نيوز.

وعلى نفس المنوال، قد يتسائل عامل من فئة العاملين التنفيذيين حول عمله الذي يحول دون حضوره لحظات عائلية مهمة ما إذا كانت وظيفته تمنحه الحياة التي يريد. لذا، فإن منحه قدرًا أكبر من المرونة والاستقرار في ساعات العمل وعدم المساس بأوقات إجازته، قد يصنع فارقاً كبيراً على مستوى سعادته والتزامه، ولن يكلف ذلك الشركة إلا القليل.

إن مساعدة الأفراد على تحقيق ما يعتبرونه هدفاً لحياتهم ليس بالأمر السهل. فهو يتطلب تعديل تجربة كل من الموظفين بطريقة لا تزيد من العبء الإداري. يتطلب الأمر كذلك تعزيز ثقافة في الشركة تشجّع التأمل الذاتي والحوارات القائمة على الثقة بين العاملين ومديريهم. ذلك لأن علاقة بين الشركة وموظفيها يعمل فيها كل طرف لمصلحته لن تستمر طويلاً.

## تلعب الحكومات دوراً كبيراً في تيسير العلاقة بين صاحب العمل والموظف، واعتماد سياسات تركّز بشكل متزايد على جودة حياة الأفراد

من هذه الأمثلة هيئة أوظيفي للطفولة المبكرة التي أعلنت مؤخرًا عن علامة الجودة لبيئة عمل داعمة للوالدين، وهي تقدّر الشركات التي تقدّم للوالدين بيئة عمل مؤاتية. من شأن هذه الجهود الحكومية أن تشجّع على المنافسة الصحية بين الشركات الساعية إلى استقطاب أفضل المواهب.

## الاتحاد قوة

ستزداد الشركات الناجحة تنوعاً في المستقبل. من جانبها، ستحتضن البلدان الساعية إلى الازدهار التنوع على اختلافه، ومنه التنوع الديموغرافي. وستستطيع الشركات والحكومات التي تكسر الحواجز المتعلقة بالجنس والميول الجنسية والعرق والخلفية والعمر الاستفادة من مجموعات المواهب التي لم تتمثل كما يجب من قبل. كما ستتمكن هذه الشركات من تحسين الأداء، مثلاً من خلال الحد من التفكير الجماعي وإطلاق العنان للابتكار المتأني من دمج وجهات نظر متعددة.

بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية، يقتضي البناء وإعادة الابتكار من شركات وحكومات المستقبل الاعتماد على مجموعة واسعة من المهارات. فمثلاً، شكلت ولمارت فريقاً من أكثر من 15000 عامل في التكنولوجيا؛ أما جولدمان ساكس، فكان عليها أن تستقطب، إلى جانب مديري المنتجات ومهندسي البرمجيات، عمالاً في مراكز الاتصال. ومن جانبها، تستثمر دول مجلس التعاون الخليجي بشكل متزايد في اقتصادها الرقمي، وتجذب أهم الشركات العالمية مثل أمازون ومايكروسوفت وجوجل إلى المنطقة لنقل معارفها ومواهبها.

## خلق رؤية وقيم مشتركة

تُعدّ قدرة البشر على العمل معاً على نطاق واسع أحد أهم العوامل الكامنة وراء نجاحنا كبشر. فالدول تنهض وتنهار بحسب قدرتها على ترسيخ التعاون، وكذلك الشركات، حيث العمل الناجح هو أكثر من مجرد شبكة من الأفراد.

على سبيل المثال، تشمل مجموعة المواهب في شركة آبل طيفاً واسعاً، بدءاً من المصممين المبدعين مروراً بمهندسي الأجهزة ومندوبي مبيعات التجزئة. ومع ذلك، يتوافق الجميع على بعض السمات المشتركة التي تصنع تميّز الشركة: الاهتمام بالتفاصيل، والتفاؤل بلا هوادة، والذهاب إلى أبعد الحدود لإسعاد العملاء، والشغف بالابتكار، واللائحة تطول. وبالمثل، تلتزم رؤية المملكة 2030 بإنشاء "مجتمع حيوي يوفّر للجميع حياة كريمة وسعيدة"، ما يؤدي إلى رؤية مشتركة يؤمن بها كل سكان المملكة.

## القبائل لا القبلية

تعدّ الهوموفيليا، أو الميل إلى الانجذاب نحو الأشخاص الذين يشبهوننا، جزءاً متأصلاً في صميم الطبيعة البشرية. مع مرور الوقت، تكوّن مجموعات الأفراد المتشابهين في التفكير بطريقة مميزة في الحديث ومجموعة من التقاليد والهوية المشتركة.

بما ان الشركات والحكومات تعتمد بصورة متزايدة على مجموعات متنوعة من العمال، فلا مفر من ظهور مجموعات مميزة.

من الضروري تشجيع هذه الظاهرة، لا الخوف منها. وعلى الحكومات تغيير سياساتها لتعزيز المساواة والشفافية في سوق العمل وتذليل الحواجز المصطنعة أمام الدخول إلى سوق العمل. وقد باتت هذه المسألة أمراً ضرورياً، ولا سيّما مع سعي الدول إلى جذب المواهب والخبرات العالمية.

# بين آند كومباني

بين آند كومباني هي شركة استشارات عالمية تساعد صانعي التغيير الأكثر طموحاً في العالم على تحديد ملامح المستقبل. ننشط في 64 مدينةً تتوزع/ تقع في 39 دولة، حيث نعمل بالتعاون مع عملائنا كفريق واحد يجمعنا طموح مشترك لتحقيق نتائج استثنائية وللتفوق على المنافسة وإعادة تعريف القطاعات.

نستكمل خبراتنا المتكاملة والمصممة خصيصاً لتلبية حاجات عملائنا بالاستناد إلى منظومة من المبتكرين الرقميين من أجل تقديم نتائج أفضل وأسرع وأكثر استدامة.

وفي إطار التزامنا الممتد لعشر سنوات باستثمار أكثر من مليار دولار في خدمات تتوخى المصلحة العامة، نقدّم مواهبنا وخبراتنا ومرئياتنا للمؤسسات التي تتعامل مع تحديات الحاضر الملحة في مجالات التعليم والمساواة العرقية والعدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والبيئة. منذ تأسيسنا في عام 1973 ونحن نقيس نجاحنا بنجاح عملائنا، ونفتخر بتقديمنا أعلى مستوى من الدعم للعملاء في القطاع.

زوروا موقع الشركة من خلال: [www.bain.com](http://www.bain.com)

## نبذة عن المؤلفين

**المؤلفون:** أندرو شفيدل، جيمس روت، جيمس آلن،  
جون هازان، إيريك ألمكويسست وتوماس ديفلين

أندرو شفيدل رئيس مشارك لـ Bain Futures، وهي  
مجموعة الفكر العالمية في الشركة، ويقود مجموعة  
Macro Trends.

جيمس روت رئيس مشارك لـ Bain Futures، وهو شريك  
في قطاعي منتجات العملاء والمؤسسات في الشركة.

جيمس آلن رئيس مشارك لـ Bain Futures، وهو مؤسس  
قطاع استراتيجية العملاء والتسويق في الشركة.

**المؤلفون المشاركون:** سامر بحصلي، آن لور مالوزات،  
وسام ياسين وعلي أبو حيدر

سامر بحصلي هو شريك في شركة بين آند كومباني  
ويقود القطاع الاجتماعي والقطاع العام في الشرق  
الأوسط.

آن لور مالوزات شريكة في شركة بين آند كومباني،  
وهي عضو في قطاعات الحكومة والقطاع العام والبيع  
بالتجزئة والتأثير الاجتماعي في الشركة.

جون هازان شريك في قطاعي المؤسسات والتحول،  
وهو قائد منتديات CHRO التي تنظمها "بين" في أوروبا  
والشرق الأوسط وأفريقيا.

يتولى إيريك ألمكويسست قيادة قطاع التحليلات المتقدمة  
في "بين"، وهو عضو في قطاع استراتيجية العملاء  
والتسويق العالمي في الشركة.

يشغل توماس ديفلين منصب مدير Bain Futures

كارين هاريس هي المديرية الإدارية لمجموعة Macro  
Trends التابعة لبين.

وسام ياسين شريك في بين آند كومباني، ويتولى قيادة  
قطاعات الشركة المعنية بالقطاع العام والحكومة  
والتأثير الاجتماعي والاستدامة ومسؤولية الشركات.

علي أبو حيدر، مدير أول في شركة بين آند كومباني





**WORLD  
GOVERNMENT  
SUMMIT**



@WorldGovSummit



#WorldGovSummit

شارك في الحوار عبر الموقع التالي:  
[worldgovernmentsummit.org](http://worldgovernmentsummit.org)