

Distr.: General
14 January 2009
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة خبراء الإدارة العامة

الدورة الثامنة

نيويورك، ٣٠ آذار/مارس - ٣ نيسان/أبريل ٢٠٠٩
البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت*

العامل البشري في بناء القدرات من أجل التنمية

مذكرة من الأمانة العامة

موجز

أعدت الأمانة العامة هذه المذكرة استناداً إلى مخطط مقدّم من أعضاء لجنة خبراء الإدارة العامة. واعتمدت اللجنة موضوع العامل البشري في بناء القدرات من أجل التنمية بنداً أساسياً لجدول أعمال دورتها الثامنة (انظر مقرر المجلس الاقتصادي والاجتماعي ٢٠٠٨/٢٥٤). وقد أعدت هذه المذكرة لإرساء أسس الفهم بأن البشر أهم ما في التنمية، فهم المستفيدون منها وصانعوها. وهذا هو لب دور العامل البشري في بناء القدرات من أجل التنمية. ويجب أن يؤخذ على محمل الجد بناء القدرات المؤسسية والبشرية لتمكين الموظف العام من تعزيز التنمية عن طريق تقديم الخدمة إلى الجميع بصورة فعالة. ويجب أن تتوسل الحكومات في إدارتها للخدمة العامة بنظم معينة في إدارة الموارد البشرية يمكن أن تفوق غيرها في استقطاب نصيب عادل من أفضل المواهب، وتُحفز الموظفين، وتشجع على تعلم أساليب جديدة فعالة لتقديم الخدمة، وتعزز التنمية المتواصلة للقدرات من أجل مواكبة الطلب على أداء الخدمة بصورة أفضل وأسرع وأكثر إنصافاً. ويتعين على أجهزة الخدمة

* E/C.16/2009/1



العامة إيلاء اهتمام خاص لتعزيز القدرة التقنية في مختلف مجالات توفير الخدمات بما فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة شؤون التمويل والمحاسبة والبيئة. ولكن يتعين على الحكومات أيضاً تعزيز القدرات القيادية للموظف العام التي هي ضرورية لكي تكون التنمية متناسقة منصفة دون اضطراب.

ويجب أن تكون المساواة واحترام التنوع من الفضائل التي يعتزُّ بها القطاع العام. ويجب أن تتعزز الهياكل والنظم والممارسات التي تشجع مشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة والإدارة العامة في مجال الخدمة العامة. وينبغي أن تكون الخدمة العامة على دراية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وإدارة المعارف من أجل خدمة الناس في عصر المعلومات. وينبغي تعزيز معاهد التنمية الإدارية والجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي لدعم الجهود المبذولة من أجل تطوير الخدمة العامة حالياً ومستقبلاً. ويجب أن يتمتع مديرو الموارد البشرية في القطاع العام بالكفاءات اللازمة لكي يكونوا من أنصار التغيير وخبرائه والعاملين عليه دعماً لتنمية القدرات في مجال الخدمة العامة.

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٤	١	مقدمة أولاً -
٤	١٤-٢	مطابقة نظم إدارة الموارد البشرية والوظائف البالغة الأهمية والمواهب والتحديات . . ثانياً -
		ألف - استقطاب نصيب عادل من أفضل المواهب في الخدمة العامة واستبقاؤه:
٦	٦-٤	منظور استراتيجي
٨	١٠-٧	أوجه الابتكار في انتقاء موظفي الخدمة العامة واستقدامهم باء -
١٠	١١	تعزيز المساواة واحترام التنوع جيم -
١١	١٤-١٢	إصلاح نظام الأجور كبناء للقدرات دال -
١٣	٢٦-١٥	القيادة وتنمية قدرات الموارد البشرية ثالثاً -
١٤	١٨	التحديات التي تواجه القادة في مجال الخدمة العامة ألف -
١٥	٢٣-١٩	القدرة القيادية المطلوبة في مجال الخدمة العامة باء -
١٧	٢٤	تعاقب القادة وأهميته في إدارة المعرفة جيم -
١٧	٢٦-٢٥	طرائق ومنهجيات لتنمية القدرات القيادية دال -
١٨	٤٢-٢٧	الناس أولاً: مشاركة المواطنين والشفافية والمساءلة وثقة المواطنين في الحكومة . . . رابعاً -
٢٠	٣٢-٣٠	مشاركة المواطنين في الخدمة العامة ألف -
٢١	٣٨-٣٣	الخدمة في عصر المعلومات باء -
٢٣	٤٢-٣٩	أهمية برنامج التعلّم الإلكتروني في بناء القدرات البشرية جيم -
٢٥	٤٥-٤٣	الاستنتاجات والتوصيات خامساً -

أولاً - مقدمة

١ - يتطلب تحقيق أهداف التنمية الوطنية وبرنامج التنمية المتفق عليه، دولياً بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية، أن تتمتع البلدان بالقدرة على إنتاج الخدمات العامة وتوفيرها بالكمية والنوعية المناسبين وعلى ضمان حصول الجميع عليها بشكل منصف وعادل وفي المتناول ومتكافئ. تلك هي المهمة الأساسية للموارد البشرية في مجال الخدمة العامة في كل بلد. ولا يمكن بناء قدرات أخرى مما تحتاجه التنمية دون تدخل العنصر البشري لإبراز هذه القدرات ضمن الترتيبات والسياسات والاستراتيجيات والبرامج المؤسسية لبناء القدرات. ويلزم أن تقدر البلدان حجم تحديات التنمية التي تواجهها وتحدد نظم إدارة الموارد البشرية وكذلك طبيعة ومستويات ونوعية المهبة البشرية اللازمة لمواجهة هذه التحديات. وتركز هذه المذكرة على الموارد البشرية في مجال الخدمة العامة، تلك الموارد التي لا غنى عنها من أجل النجاح الكامل للبلدان في تحقيق التنمية. وتشدد على ما يلي: (أ) استقطاب نصيب عادل من أفضل المواهب في الخدمة العامة واستبقاؤه، (ب) أوج التجديد في مجال انتقاء الموظفين واستقدامهم مما يمكن أن يحسن من رصيد المهبة في الخدمة العامة، (ج) المساواة والتنوع، (د) إصلاح الأجر، (هـ) القيادة وتنمية قدرات الموارد البشرية، (و) التعلم الإلكتروني، (ز) إشراك المواطنين، (ح) الشفافية والمساءلة وثقة المواطنين في الحكومة (ط) إدارة المعارف. ويجب أن يكون مفهوماً أن الجهود التي تبذل في مجال تنمية قدرات الموظف العام ينبغي أن تتضمن أيضاً تعزيز المؤسسات والهيكل والعمليات والأطر القانونية التي يعمل الموظف من خلالها.

ثانياً - مطابقة نظم إدارة الموارد البشرية والوظائف البالغة الأهمية والمواهب والتحديات

٢ - يجب أن تجد سلطات الخدمة العامة في مختلف البلدان أنسب نظام لإدارة الموارد البشرية من أجل توفير أفضل دعم لإدارة المهبة في القطاع العام بغية تحقيق برنامج التنمية. ويفهم نظام الموارد البشرية في هذا السياق على أنه الطيف الكامل لإدارة الموارد البشرية من حيث سياساتها واستراتيجياتها ونظمها وهيكلها وأدوارها ومسؤولياتها وتخطيطها وبرامجها وتنفيذها وتقييمها، بما في ذلك الأجر والحوافز والانضباط ضمن قيم الخدمة العامة ومبادئها. ويفضل بعض البلدان "نظام السلك الوظيفي الدائم" للموظفين العامين. ويفضل بعضها الآخر "نظام الوظائف". وبين هذين النظامين، توجد مساحة للإبداع والمزج الانتقائي بين النظم التي تلائم الأوضاع والحاجات والأفضليات الخاصة بكل بلد. وثمة مبدأ توجيهي يقوم على النظر إلى جميع جوانب خطة التنمية للبلد المعني وتقييم نظام الموارد

البشرية الذي سوف يساعد هذا البلد على استقطاب المواهب وتنميتها واستبقائها وإدارتها لتحقيق أهداف البرنامج. ففي بعض الوظائف، قد تعرض عقود عمل لفترات زمنية محددة على أفراد يتمتعون بأفضل المؤهلات مع توفير الحوافز الكافية لتشجيعهم على تعظيم أدائهم. وفي بعض الوظائف الأخرى، قد يكون من الأنسب اللجوء إلى التعيينات بعقود دائمة مع أشكال ملائمة من تقييم الأداء واثمينه مقترنة بخطط لدعم الحوافز. وقد لا يكون تطبيق نظام السلك الوظيفي على جميع الوظائف في الخدمة العامة الآلية الفضلى لاستقطاب وتحفيز نصيب عادل من أفضل المواهب في مجال الخدمة العامة.

٣ - وتختلف التحديات باختلاف البلدان. غير أن كثيراً من التحديات يرتبط عموماً بمسائل العولمة والتغيرات التكنولوجية السريعة والطلب غير المسبوق على إرساء قواعد الديمقراطية واللامركزية والشفافية والمساءلة، وحل النزاعات والأزمات. ولتطوير الموارد البشرية اللازمة في القطاع العام من أجل التصدي للتحديات الراهنة والمقبلة التي تطرحها متطلبات التنمية، يجب أن يكون واضحاً لدى البلدان ما تحتاجه من موارد بشرية من حيث المعارف والمهارات والمواقف والشبكات والدراية التكنولوجية ومن حيث نظم الإدارة التي يمكن تسيير هذه الموارد البشرية باتباعها. ويرتبط تحديد أنسب موهبة أو نظام لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالبلد والوضع محل النظر. وقد يكون من بين المواهب المطلوبة عموماً ما يلي:

- (أ) قيادات قادرة وملتزمة في مجال الخدمة العامة على جميع المستويات تملك رؤية وتكون مصدراً للإلهام من أجل الخدمة العامة والناس وتتكيف مع جميع الأوضاع؛
- (ب) مستشارين في السياسات العامة يتمتعون بالدراية والمهارة والالتزام لوضع السياسات والاستراتيجيات، والابتكار في رسم الأهداف الطويلة الأجل للمجتمعات والأمم، واستشراف الاتجاهات القادمة والظروف العالمية والمحلية المتغيرة سريعاً واستبقائها؛
- (ج) أخصائيين في إدارة الموارد البشرية للاضطلاع بوظيفة إدارة الموارد البشرية بما في ذلك الاستشراف والتخطيط وحفظ سجلات الموظفين وتجهيز البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية ومن ضمنها التدريب والتخطيط لتعاقب الموظفين؛
- (د) مديري موارد مالية وغيرها من الموارد يتمتعون بالدراية والمهارة والأخلاقيات المهنية لتسيير الخدمة العامة بروح الاستجابة والشفافية والمسؤولية والأخلاق والتزاهة؛

(هـ) مديري معلومات يتمتعون بالدراية ومهارة المعرفة والمعلومات لتوفير نظم وعمليات وممارسات تتعلق بإدارة المعلومات يمكن أن تقدم معلومات حسنة التوقيت ودقيقة وجيدة التنظيم ومتاحة لتحقيق فعالية الاستشراق والتخطيط والرصد والتقييم للخدمة العامة؛

(و) موظفين عامين يحترمون الاحتراف المهني، وقيم الخدمة وفضائلها، والمصلحة العامة؛

(ز) موظفين عامين يتمتعون بالدراية والمهارة والالتزام في تنفيذ وظائف تتعلق بإرساء قواعد القانون والنظام والعدالة والمراجعة الحسابية والرقابة الإدارية.

غير أن الخدمة العامة باعتبارها مؤسسة يجب أن تعتمد قيماً وقواعد سلوكية وأخلاقيات مهنية إيجابية يسترشد بها الموظفون العامون في سلوكهم. ويجب أن تدعم الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية نظم وممارسات تعمل على تعزيز استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتنمية الخدمة العامة باعتبارها منظمة تعليمية.

ألف - استقطاب نصيب عادل من أفضل المواهب في الخدمة العامة واستبقاؤه: منظور استراتيجي

٤ - يعتبر استقطاب نصيب عادل من أفضل المواهب في الخدمة العامة واستبقاؤه مسألة استراتيجية تتطلب أولاً تحليلاً للبيئة الداخلية والخارجية للخدمة العامة، لتحديد حجم العرض والطلب الحالي والمقبل على المواهب في ضوء تحديات التنمية التي تواجه الخدمة العامة. ويتطلب ذلك النظر في المسائل التالية:

(أ) ما هي المواهب التي تحتاج إليها الخدمة العامة حالياً ومستقبلاً بالنظر إلى أولويات البلد في مجال التنمية وبرنامج التنمية العالمية، بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية؟

(ب) هل توجد هذه المواهب في البيئة المحيطة؟

(ج) ما هي السياسات العامة والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها للحصول على المواهب التي تحتاج إليها الخدمة العامة حالياً ومستقبلاً؟

(د) من هم المنافسون للحصول على المواهب نفسها؟

(هـ) ما هي الاستراتيجيات التي ينبغي أن تعتمد عليها الخدمة العامة للتغلب على المنافسة واستقطاب نصيب عادل من أفضل المواهب واستبقائه؟

(و) هل الخدمة العامة مجهزة بأصحاب الكفاءات في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الذين يصلحون للعمل كمستشارين استراتيجيين، واستشاريين داخليين، ومناصرين للخدمة العامة في ما يتعلق بالجانب الإصلاحي، لا سيما ما يتصل بالموارد البشرية؟

٥ - ومع أن عملية استقطاب أفضل المواهب للخدمة العامة واستبقائها تظل مسألة استراتيجية حرجة، يشهد الوضع الحالي في الكثير من البلدان النامية معضلات^(١) وتحديات في مجال إدارة الموارد البشرية، بما فيها:

- (أ) المنافسة العالمية على استقطاب المواهب، التي تساهم في نزوح الأدمغة؛
- (ب) سياسات الطلب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي كثيراً ما تتناقض مع الحاجات الحقيقية، ومنها على سبيل المثال:
- ١' التجميد الشامل للتوظيف في وقت تتطلب فيه أهداف التنمية الوطنية والإقليمية والعالمية المزيد من القدرات البشرية حتى من الناحية العددية؛
- ٢' برامج تخفيض النفقات التي كثيراً ما تؤدي إلى فقدان أكثر الموظفين كفاءة؛
- ٣' تآكل الأجور وخفضها؛
- ٤' الاعتماد على التسييس دون الجدارة في استقدام الموظفين وترقياتهم، ضمن أمور أخرى؛
- (ج) وجود موارد بشرية متعلقة بجانب العرض لا تتلاءم مع احتياجات التنمية، ومنها على سبيل المثال:
- ١' تدني الأولوية المعطاة لتمويل التعليم العالي/الجامعي وضآلة هذا التمويل وتراجعته؛
- ٢' الممارسات الجنسانية التمييزية التي تحد من حصول المرأة على التعليم؛
- ٣' الاهتمام غير الكافي، في جملة أمور، بالمؤسسات الأخرى لإدارة المعارف؛
- (د) اتباع المانحين سياسات وممارسات بشأن التنمية والحوكمة تعيق القدرات البشرية الداخلية الوطنية، كالتشديد على وجود خطة لتحسين التنمية والحوكمة تتطلب

(١) انظر عرض "African State Capacity and Public Service Modernization: Resolving Human Resource Management Dilemmas" (المقدم في اجتماع المائدة المستديرة الثلاثين المقود في أكرا في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨).

الكثير من الموارد البشرية ولا تكون مع ذلك مدعومة بتحسينات شاملة في الموارد البشرية تمكن من تعزيز أنظمة البلدان.

(هـ) قلة الموارد المتاحة لتنمية القدرات المؤسسية والبشرية في القطاع العام.

٦ - ولواجهة هذه المعضلات، ثمة حاجة إلى القيام بما يلي:

(أ) إيلاء أهمية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام؛

(ب) إيجاد أساليب مبتكرة لرفد معين المواهب؛

(ج) التغلب على منافسة القطاع الخاص وقطاع المجتمع المدني والمنظمات الدولية، من بين جهات أخرى، لاستقطاب المواهب؛

(د) عدم تمكين الباحثين عن أصحاب الكفاءات من سحب أفضل العناصر أداءً من الخدمة العامة؛

(هـ) إصلاح الصورة المتأكلة للخدمة العامة بحيث تستطيع جذب أفضل المواهب؛

(و) جعل وظائف الخدمة العامة أشد تحدياً وأكثر إرضاءً؛

(ز) زيادة معارف موظفي الخدمة العامة الحاليين وتنمية مهاراتهم؛

(ح) مقاومة الضغوطات السياسية بحيث يمكن استقدام أفضل المرشحين على أساس الجدارة؛

(ط) التغلب على قيود الميزانية من أجل عرض أحور مغرية للعاملين في الخدمة العامة؛

(ي) وضع ممارسات مرنة من أجل التعاقد الخارجي والاستعانة بمصادر خارجية في ما يتعلق بخدمات الخدمة العامة التي تتطلب مهارات ولكن تكثُر فيها الصعوبات. ويعني ذلك ضمناً تطوير شراكات موثوقة ودائمة بين الهيئات العامة ومقدمي الخدمات غير الحكوميين، ومن ضمنهم الكيانات غير الربحية والتجارية.

باء - أوجه الابتكار في انتقاء موظفي الخدمة العامة واستقدامهم

٧ - بينما تواجه البلدان المعضلات والتحديات للاستفادة من أقدر الموارد البشرية في الخدمة العامة لتحسين إدارة نظم الحوكمة وتقديم الخدمات، أصبحت عمليات انتقاء الموظفين واستقدامهم تشكل خطوات حاسمة في استبقاء قوة عاملة عالية الجودة، ستعتمد عليها جميع استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى. وتواجه مؤسسات الخدمة العامة في العديد

من البلدان تحديات لتفحص نُظُم وممارسات انتقاء الموظفين واستقدامهم الخاصة بهذه المؤسسات للقيام بالابتكارات اللازمة التي تمكنها من جذب حصة عادلة من أصحاب أفضل المواهب، ومن أن تصبح ذات تنافسية في سوق العمل. وتتضمن بعض هذه الابتكارات/التغييرات المطبقة في هذا الخصوص:

(أ) تعديل الإطار القانوني الذي يحكم استقدام الموظفين، للسماح بالمرونة فيما يتعلق بالاستخدام لتمكين الوكالات الحكومية من تنفيذ ممارسات استقدام أقرب ما تكون إلى الممارسات المتبعة في القطاع الخاص؛

(ب) استعمال مراكز الامتحان والتقييم المعتمدة على الكفاءة؛

(ج) استقدام الموظفين بعقود وتقديم منح استبقاء لهم، ولا سيما للمناصب الفنية والمهنية التي تحتاج إلى مهارات عالية، والتي تشهد تخصصاتها نقصا في الأفراد المهرة؛

(د) تسريع استقدام الموظفين من خلال اللامركزية في الاستخدام، وتقديم الطلبات المستمر إلكترونيا بواسطة الحاسوب، وتقصير مُدد التقديم، واستعمال الإنترنت والتكنولوجيات الإلكترونية الأخرى، والتواصل المباشر مع المنظمات التي تعد مصدرا جيدا لطالبي العمل المحتملين؛

(هـ) معالجة أوجه الاختلال في تنوع القوة العاملة.

٨ - إلا أن مشكلات انتقاء الموظفين واستقدامهم أكثر حدة في البلدان الدول النامية حيث يكون عدد ذوي المواهب اللازمين للخدمة العامة غير وفير. فيؤدي ارتفاع البطالة في هذه البلدان إلى كثرة الطلب على الوظائف عديمة المهارة ولكن ثمة صعوبة بالغة في البحث عن أفراد يستطيعون شغل المناصب العالية المستوى والوسطى على صعيد رسم السياسات وكذلك المناصب الاستراتيجية والفنية والتقنية التي تعتمد عليها الإدارة الفعالة لعملية التنمية وتقديم الخدمات.

٩ - وهناك مسائل استراتيجية، ولا سيما في البلدان المتقدمة النمو، تتعلق بحالات التقاعد والقوة العاملة الآخذة في الشيوخة. ففي العادة، تطرح شيوخة العاملين في الخدمة العامة تحديات فيما يتعلق بنقل المعارف واستمرارية العمل، ولكنها أيضا تخلق فرصة لاستقدام موظفين بُدلاء يلبون احتياجات الخدمة العامة الحالية والمستقبلية. إلا أن تحديد الموظفين الجدد واجتذابهم لمواجهة النقص في العمالة الناجم عن التحولات الديمغرافية المتوقعة يشكل تحديا جديدا لبعض البلدان المتقدمة النمو. وسيتعين على قطاع الخدمة العامة في هذه البلدان أن يعالج مسائل شيوخة العاملين، وازدياد عدد حالات التقاعد، والمتطلبات الكبيرة على

الخدمات، والاحتياجات المتغيرة للعاملين المسنين ودوافعهم. وستكون إحدى السبل بإزالة الحواجز من أمام الأشخاص المستعدين والقادرين على العمل بعد السن القانونية للتقاعد. وفي كلتا الحالتين، ستكون هناك حاجة ماسة لإجراء التعديلات على نظم إدارة الموارد البشرية التقليدية للخدمة العامة للتكيف مع هذه التدابير. وقد اتخذ أصلاً عدد من الحكومات في البلدان المتقدمة النمو تدابير في هذا الخصوص. وحتى في حكومات المقاطعات، مثل كوينزلاند (أستراليا)، فقد سنت وزارة العمل والعلاقات الصناعية فيها، قانوناً مرناً للتقاعد، يسمح للموظفين بتخفيض ساعات عملهم ومسؤولياتهم الوظيفية تدريجياً ويمكنهم من ذلك لتيسير بلوغهم التقاعد الكامل في مرحلة لاحقة. وتشمل هذه التدابير ترتيبات للعمل بدوام جزئي وإعادة الاستعانة بالتقاعدين بصفة استشاريين^(٢).

١٠ - بيد أن إزالة القواعد والعمليات المقيدة لن تحل كل المشكلات في نظم استخدام الموظفين وانتقائهم للعمل في الخدمة العامة. أولاً، لم يُتوصل بعد إلى الأسس التي توفر الحماية الحاسمة للعاملين في الخدمة العامة من المعاملة التعسفية والتمييزية، وحماية الجمهور لتقليل المحسوبة إلى الحد الأدنى، وتعزيز الإنصاف، وخلق قوة عاملة محترفة وثابتة. ثانياً، لا بد من وضع نظام لاستقدام الموظفين وانتقائهم ولجميع جوانب إدارة الموارد البشرية في الخدمة العامة بحيث تؤدي رسالتها. فيجب أن يكون استقدام الموظفين وانتقاؤهم عملية مرنة وبمبسطة تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وتكون، في الوقت نفسه، عملية مفتوحة تعزز إنصاف الموظفين وطالبي الوظيفة، وتستند إلى الجدارة. وسيتمتعون على الخدمة العامة أن تعيد تشكيل استراتيجيات استقدام الموظفين وانتقائهم من عملية جامدة تخضع لمبدأ "قياس واحد صالح للجميع" إلى عملية هجينة بين جوانب خاصة بالوظيفة وجوانب خاصة بالسلك الوظيفي، توفر السرعة والمرونة مع المحافظة على مبدأ الجدارة. وإن إلقاء المسؤولية على السلطات المختصة بالتوظيف عن تطبيق الممارسة الجيدة أكثر من المراقبة من خلال قواعد غير مرنة يمكن أن يحقق هذا الهدف التحققي الأمثل.

جيم - تعزيز المساواة واحترام التنوع

١١ - حيث إن نظم إدارة الموارد البشرية تتغير وتبتكر لمواجهة التحديات التي تطرحها الحاجة إلى التطور، فلا بد من أن يكون هناك التزام بتحسين تقديم الخدمة العامة للجميع. ولا بد من أن تعكس سياسات الخدمة العامة وممارساتها حاجات جميع الناس الذين تخدمهم

(٢) انظر Queensland Government Conference on the African Association for Public Administration and Management, Department of employment and Industrial Relations; "Managing an ageing workforce" in Maturity Matters، في الموقع: <http://www.opsc.qld.gov.au/library/docs/resources/publications/Retention/Ageing>.

وخبيراتهم. ولذلك، فإن تعزيز التنوع واحترامه أمر رئيسي في الابتكارات اللازمة لصياغة مجتمع مستقبلي ذي قوة عاملة مكونة من تنوعة من ألع الناس وأكثرهم موهبة. وقد قطعت بعض البلدان أشواطاً في هذا الاتجاه. ومن أمثلة ذلك الخدمة المدنية في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية وخطتها ذات النقاط العشر التي شرعت فيها في العام ٢٠٠٥، والتي تهدف إلى تعميم المساواة والتنوع في جميع جوانب العمل في الخدمة المدنية.

”فمن خلال فهم تنوع المجتمع، بالتعبير تعبيراً أفضل عن طموحات الناس الذين نخدمهم وخبيراتهم وحاجاتهم، وباحترام الاختلافات وتقديرها، بإمكاننا تقديم السياسات والخدمات التي يريدها الناس منا. ولكي نقوم بذلك بفعالية، نحتاج إلى قوة عاملة تتمتع بأفضل مزيج ممكن من المواهب الحالية والمستقبلية“^(٣).

دال - إصلاح نظام الأجور كبناء للقدرات

١٢ - إن قدرة الخدمة العامة على اجتذاب موظفيها، واستبقائهم، وتحفيزهم التحفيز الملائم، وبناء قدرات الموارد البشرية اللازمة، هي أحد الشروط الأساسية لتحسين تقديم الخدمات. ومن الممكن ربط المشكلات الناجمة عن الأداء السيئ، ونقص الكفاءة المهنية، والفساد في الخدمة العامة بانخفاض مستوى المرتبات والإدارة العقيمة للأجور. ويؤكد الأستاذ جيلاسي موتاهابا، مشيراً إلى الوضع في تنزانيا، أن:

”نتائج انخفاض الأجر الحقيقي وضعف نظام الحوافز كانت كارثية. فقد أدت إلى استنزاف رأس المال التحفيزي القليل في الخدمة العامة، مما سبب انعدام الحافز عند الموظفين المدنيين على جميع المستويات؛ وانخفاض الجهود المبذولة في العمل؛ وتدهور مستويات الأداء؛ وضعف آليات المساءلة والرقابة؛ ونقص القدرة على استقدام الموظفين الإداريين، والمهنيين، والفنيين الأكفاء واستبقائهم؛ وقلة الالتزام بالخدمة العامة. فضلاً عن نقص الجهد المبذول في العمل، فإن الأجر المنخفض، أو انخفاض الأجور، قد يُنقص حُسن النية، ويزيد سوء النية والدافع للقيام بسلوك يؤدي إلى نتائج عكسية لا تسهم في زيادة الإنتاج، وتقديم الخدمات،

(٣) انظر Promoting Equality, Valuing Diversity- A Strategy for Civil Service الموقع: <http://www.civilservice.gov.uk/about/diversity/index.asp>

والإدارة المالية السليمة، وإلى ازدياد التسامح مع "السلوك المنحرف"، بما في ذلك إهدار الوقت والفساد"^(٤).

وإن الإصلاح الشامل لنظام الأجور عنصر أساسي من عناصر بناء القدرات البشرية لقطاع الخدمة العامة. وتكافح العديد من البلدان النامية في سبيل تحقيق التوازن بين الحاجة إلى تخفيض فاتورة أجور الخدمة العامة بوجه عام وبين ضرورة تحسين الأجور لاجتذاب الموظفين المهرة وتحفيزهم واستبقائهم في الخدمة العامة.

١٣ - ويجب أن تشمل الغايات الأساسية لإصلاح نظام الأجور النقاط التالية:

- (أ) وضع نظام للأجور يوفر الإنصاف والشفافية في العمل والمساواة في الأجر؛
- (ب) تطوير هيكلية للأجور تمكن من اجتذاب واستبقاء الأفراد ذوي المهارات والكفاءات اللازمة الذين تحتاجهم الخدمة العامة؛
- (ج) ضمان الاتساق في إدارة الأجور؛
- (د) أن يُوضح لجميع العاملين في الخدمة العامة أساسُ الفروق في الأجر بين مؤسسة وأخرى أو بين خدمة وأخرى؛
- (هـ) تعزيز إدارة للأجور فعالة تُدخل المعايير، والاتساق، والشفافية، والمساءلة إلى جميع جوانب الخدمة العامة.

١٤ - إلا أنه لا يمكن تخطيط إصلاح نظام الأجور ووضع موضع التنفيذ بطريقة موحدة في جميع البلدان لأن هناك الكثير من العناصر السياقية التي يجب أخذها في الحسبان عند تحديد مستوى الأجور وهيكليتها. وعلاوة على ذلك، فإن إصلاح نظام الأجور يعمل ضمن مجموعتين من الأهداف قد تكونان متناقضتين. فبالنسبة للخدمة العامة، يسعى نظام الأجور إلى (أ) اجتذاب الموظفين المناسبين، وتحفيزهم لمواصلة الأداء وللتطوير المستمر لمهاراتهم وقدراتهم، و (ب) جعل الإيرادات الحكومية تتسق بشكل مُرضٍ مع إنتاجية الموظفين العاملين وكفاءتهم، على أن يعكس ذلك لرب العمل أهمية الوظائف والمهام المنفذة. وبالنسبة للموظف العام، يجب أن يفي نظام الأجور بالاحتياجات المادية الأساسية، ويوفر حافزا للعمل، ويطور المهارات ويلي الاحتياجات الأساسية التي تقتضيها مكانة الموظف، ويضمن المساواة في العمل. ويجب أن تُحدد نُظم الأجور عند ملتقى هاتين المجموعتين من التوقعات. ولهذا

(٤) انظر ورقة Gelase Mutahaba: "Pay Reform and corruption in Tanzania's Public Service" (المقدمة في منتدى إمكانية إصلاح أجور الخدمة العامة من أجل القضاء على الفساد بين موظفي الخدمة المدنية في تنزانيا، المعقود في دار السلام بتنزانيا في ٢٦ أيار/مايو ٢٠٠٥).

السبب لا بد من أن تأخذ نُظُم الأجور في الاعتبار السياق التاريخي والاقتصادي الذي تطورت فيه الأجور في البلد المعني، والاستعداد للتغيير والمقبولية عند أصحاب المصالح الرئيسيين.

ثالثاً - القيادة وتنمية قدرات الموارد البشرية

١٥ - إن أحد أهم عناصر القدرة البشرية في الخدمة العامة هو القيادة لأنها المحرك الذي يلهم ويوجه في مجال تقديم الخدمات العامة. وإن قادة الخدمة العامة:

(أ) يهيئون البيئة للإصلاح ولبناء القُدُرات، والشروط التنظيمية للتمكين للموظفين؛

(ب) يؤثرون في نظم تقديم الخدمات؛

(ج) يحددون ويغتنمون الفرص للتعاون في تقديم الخدمات؛

(د) يجدون السُّبل الكفيلة بتوفير الخيارات وتسخير طاقات جميع مستعملي خدماتهم؛

(هـ) يعملون على ضمان التعاون بين القادة في جميع القطاعات؛

(و) يكفلون الكفاءة والفعالية والاقتصاد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية وضبطها، بما فيها المعطيات والمعلومات المناسبة والحسنة الترتيب لتقديم الخدمات؛

(ز) يضعون الترتيبات المؤسسية ويعملون بها لتحفيز الموارد البشرية على التكيف والأداء في ظروف خارجية وداخلية متغيرة.

١٦ - وتتغلغل القيادة في الخدمة العامة من المستوى السياسي حتى أصغر وحدة إشراف أو أفرقة عمل. وينبغي للقيادة من ذوي الكفاءات السابقة الذكر أن ينشئوا ويُطوروا في الخدمة العامة، واجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمنظمات الشعبية والأهلية. والقيادة لازمة لكفالة عدم إهمال أي قطاع سكاني أو منطقة من البلد، وتحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية وبرنامج التنمية الدولية، بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية، بطريقة مُنصفة وشاملة. وتعتمد تنمية الموارد البشرية على إلهام القيادة وعزمها على تعزيز الخدمة العامة وعلى نزوع القادة إلى الاعتراف بأن الموظفين العامين هم أهم مورد في عملية التنمية، ومعاملتهم على هذا الأساس. وقد شرعت الكثير من البلدان في تنمية قدرات القيادة كعنصر حاسم في برامجها لإصلاح الخدمة العامة.

١٧ - وينبغي أن تستهدف تنمية القدرات القيادية في الخدمة العامة القادة الحاليين والمستقبليين، بمن فيهم القيادات السياسية مثل البرلمانين والوزراء، والقادة السياسيون من المستوى دون الوطني مثل كبار العاملين في مجالس الحكم المحلي وكبار الموظفين العمامين. ولتنمية قدرات قادة المستقبل، لا بد من أن تركز البرامج على تدريب الموظفين المدنيين على مستوى المبتدئين وعلى مستوى الموظفين في منتصف حياتهم الوظيفية. كما يجب أن تبدأ هذه البرامج في الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي وهي التجمعات التي يُستقدم منها الموظفون العامون. ولكن في العصر الحالي، حيث انتقلت الإدارة العامة أكثر نحو المفهوم الأوسع للحكومة، فإن على القادة في جميع هذه القطاعات التفاعل مع بعضهم بعضاً لخلق رؤية مشتركة لتطورهم ولتعزيز التفاهم المتبادل لنقاط القوة والضعف لكل منهم. ويجب أن تستهدف برامج تنمية القدرات القيادية مجموعات مثل النساء والأشخاص ذوي الإعاقات، بالإضافة إلى الأقليات، والمجموعات المهمشة لتمكينهم من المشاركة في رسم السياسات، والإدارة والقيادة لمواجهة التحديات والإفادة من فرص التنمية. وعلاوة على ذلك، لا ينبغي لتعزيز القدرات القيادية أن يُهمل علاقات التعايش بين تطوير القيادة وبناء المؤسسات، حيث يسهم القادة بشكل أساسي في بناء المؤسسات، وتلعب المؤسسات دوراً في صياغة سلوك القيادة.

ألف - التحديات التي تواجه القادة في مجال الخدمة العامة

١٨ - ينبغي الاضطلاع بعملية تنمية قدرات القادة في مجال الخدمة العامة في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية التي على القادة التصدي لها. وبالنظر إلى الضرورة الملحة لتحقيق الأهداف الإنمائية الوطنية وخطة التنمية المتفق عليها دولياً بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية، ومواءمة مطالب العولمة مع الرؤى والاستراتيجيات الإنمائية المحلية، فإن من بين التحديات التي على قادة الخدمة العامة التصدي لها ما يلي:

- (أ) فهم قوى العولمة وتسخيرها؛
- (ب) وضع وتنفيذ استراتيجيات القضاء على الفقر؛
- (ج) تصميم وتنفيذ استراتيجيات منع نشوب النزاعات وحلها، بما في ذلك بناء القدرات اللازمة لإدارة النزاعات لا سيما في سياق إدارة التنوع في مجال الخدمة العامة؛
- (د) بناء مؤسسات حكومية شرعية ومقتدرة لتعزيز شرعية الدولة؛
- (هـ) قيادة خدمات وطنية وعامة في عالم يتسم بالترابط المتزايد؛

- (و) التفكير في تحول اجتماعي واقتصادي واسع النطاق وحفزته للتعامل مع متطلبات التنمية ومواكبة وتيرة المجتمعات الحديثة والمتغيرة؛
- (ز) بلورة قدرة قيادية مستدامة لا سيما عن طريق إضفاء طابع الفعالية والتخطيط على عملية تعاقب القادة في مجال الخدمة العامة؛
- (ح) إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث وتخفيف آثارها، بما في ذلك تغير المناخ والنقص الحاد في الغذاء والأزمات المالية واضطرابات السوق وظواهر أمواج تسونامي والزلازل وما إلى ذلك.
- وخلاصة ذلك أنه ينبغي للقيادة الحديثة أن تكون على إلمام تام بأساليب إدارة التغيير وكيفية التعامل مع الطوارئ أو الأزمات.

باء - القدرة القيادية المطلوبة في مجال الخدمة العامة

١٩ - نظرا للتحديات المذكورة آنفا وغيرها من التحديات، ثمة حاجة إلى وضع تعريف واضح لماهية القدرات القيادية المطلوبة من أجل التصدي لتلك التحديات على نحو مستدام. ويستدعي ذلك إجراء تقييم للقدرة القيادية قبل صياغة أية برامج أو أنشطة لتنمية القدرات القيادية. إلا أنه يُعتقد بشكل عام أن عدد ما يصاغ من برامج التدخل في هذا النطاق بناء على تقييم وافٍ ومنهجي للاحتياجات ما هو إلا قليل للغاية. كذلك لا تبذل جهود كافية فيما يتعلق بالرصد والتقييم المنتظمين للنتائج التي تتحقق بفضل برامج تنمية القدرات، ذلك أن تلك البرامج لا تُسبق بتقييمٍ للقدرات في سبيل وضع معايير مرجعية يمكن على أساسها رصد وتقييم ما لتلك النتائج من آثار^(٥). وينشأ عن كل حالة من الحالات احتياجات إلى تنمية القدرات القيادية تُملئها التحديات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. إلا أن مجال الخدمة العامة بشكل عام وفي ضوء التحديات المحددة آنفا، بحاجة إلى قدرات قيادية تتوافر فيها مواصفات التكاملية والقدرة على الريادة التنظيمية والإدارة والتكيف والخبرة التقنية. كما ينبغي أن يتماشى مجال الخدمة العامة مع القوانين والمبادئ المؤسسية لكفالة أن تكون الخدمة حافزا على توحي الحرص والتفاني في تقديمها حاضرا ومستقبلا. ويُعدّ الاعتماد على القيادة السلوكية دون مراعاة الأحكام المؤسسية الواردة في القوانين والقواعد والأنظمة

(٥) انظر George Matovu, "From policy to Implementation: issues related to developing requisite capacities for effectively implementing decentralization policies in Africa", (عرض مقدم في المؤتمر الوزاري بشأن تنمية القدرات القيادية من أجل تحقيق اللامركزية في الحكم والقضاء على الفقر في أفريقيا، المعقود في ياوندي في الفترة من ٢٨ إلى ٣٠ أيار/مايو ٢٠٠٨).

وقواعد التصرف لتنظيم السلوك وتوجيهه، أمراً محفوفاً بالخطر. فالقادة يمكن دائماً أن يقعوا تحت إغراء إساءة استعمال صلاحيات التقدير والسلطة الموكولة إليهم.

٢٠ - وتوافر القدرة التكاملية ضروري لتحديد وتسوية النزاعات التي تنشأ بسبب تباين المصالح والتنافس على الموارد والاختلافات الثقافية والدينية وتباين القيم ووجهات النظر فضلاً عن شواغل فئات الأقلية. القدرة التكاملية، في سياق العولمة، مطلوبة لتحقيق ما يلي:

(أ) قيادة كل بلد من البلدان نحو إعادة تعريف ذاته والاندماج في القرية العالمية لكن دون أن يفقد هويته؛

(ب) استغلال جميع القدرات من داخل الخدمة العامة ومن خارجها وحث كل موظف عام على الاضطلاع بالعمل في سبيل تحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها؛

(ج) السعي وراء المصالح الوطنية والعمل على تحقيقها؛

(د) توزيع الأنشطة الإنمائية على نحو متساوٍ بين أنحاء البلد الواحد كافة؛

(هـ) كفالة أن تتحقق برامج التنمية بما يفيد جميع المواطنين؛

(و) كفالة استمرارية مبدأ الإنصاف فيما بين الأجيال عن طريق إيلاء الاهتمام لكيفية تسخير الموارد في الوقت الراهن حتى لا تعاني أجيال الغد من عواقب سوء التخطيط والاستغلال لتلك الموارد اليوم.

٢١ - والقدرة على الريادة التنظيمية ضرورية لصياغة الرؤى ووضع الاستراتيجيات بما في ذلك تحليل بيئات ومواقف الماضي والحاضر والمستقبل بغير تحديد معالم خطة العمل الواجب وكذا وضع السياسات وبدائل الاستراتيجيات الممكنة والقابلة للتنفيذ من أجل التنمية.

٢٢ - والقدرة الإدارية ضرورية لضمان اتباع ومراعاة القوانين والقواعد والأنظمة والإجراءات والأصول القانونية الواجبة والاستغلال الحصيف للموارد النادرة تلافياً للاستخدام اللامحدود لسلطة التقدير في النظم البيروقراطية والتنافس السياسي المنطوي على الفوضى والفساد وانعدام المساءلة ونشوء وضعية "البقاء للأصلح" التي تترك كثيراً من الأفراد في المجتمع عرضة للتأثر بجميع أشكال القوى الأنانية بل تُعرضهم للوقوع تحت تأثير العنف في آخر المطاف.

٢٣ - والقدرة على التكيف ضرورية لضمان التجاوب الفعال مع التغيرات والتحديات والمتطلبات الجديدة لا سيما تلك التي تُفرزها قوى العولمة. والقدرة على امتلاك الخبرة التقنية مطلوبة لفهم القضايا والتصرفات المعقدة. وسواء تعلق الأمر بتوفير خدمات الصحة أو التعليم

أو الإمداد بالماء أو بناء الطرق أو توصيل الكهرباء أو الإرشاد الزراعي، يجب أن تُسَخَّر أجهزة الخدمة العامة ما لقادتها من كفاءة تقنية لتوجيه عملية تنفيذ برنامج التنمية. وتتجسد نقطة الالتقاء بين الإدارة والقيادة في القدرة على التحرك، بحيث ينبغي أن يتوفر في كل مدير ما يكفي من القدرات القيادية للتكهن بالتغيرات وإحداثها والحث عليها والتكيف معها وضمان أن تتحقق تنمية مُنظمة. كما يجب أن تتوفر في كل قائد القدرة الإدارية على وضع الخطط وتحديد الأولويات وتوجيه التنفيذ والرصد والمراقبة وتقييم الخطط وإعادة صياغتها.

جيم - تعاقب القادة وأهميته في إدارة المعرفة

٢٤ - ثمة الكثير من الإحالة، في مجال تنمية القدرات القيادية، إلى التخطيط لتعاقب القادة باعتباره تدبيراً ضرورياً لتحقيق الاستدامة. إلا أن هذه الإحالة تشير دائماً إلى العنصر البشري. لكن هنالك جانب من جوانب عملية تعاقب القادة يتصل بتنظيم المعرفة وحفظها ونقلها إلى الأجيال القادمة من القادة. وينحو عدد كبير من المنظمات نحو تجاهل هذا الجانب الحاسم في إدارة المعرفة ويُسمح للمديرين بمغادرة تلك المنظمات دون أن يتركوا كامل الرصيد المعرفي الذي تراكم لديهم في خلال السنوات التي قضاها في الخدمة. وهذه خسارة كبرى. إلا أن ثمة حالات يُشجّع فيها القادة على تدوين مذكراتهم وأن يتركوا نسخاً مطبوعة من رصيد المعرفة الثمين الذي تراكم لديهم. ولكن هذا لا يحدث إلا في عدد قليل من البلدان ويقتصر في أكثرية الحالات على القيادات السياسية العليا. ومع ذلك فمن المعروف أن القادة على جميع مستويات الخدمة العامة يكتسبون زخماً من المعرفة لا ينبغي السماح باختفائه أو اندثاره بمغادرتهم. وهذه مسألة ترتبط بكيفية الانتفاع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتسخير تلك المعرفة وضمان تناقلها المستدام.

دال - طرائق ومنهجيات لتنمية القدرات القيادية

٢٥ - ينبغي لقيادة كل بلد من البلدان، نظراً لتنوع الثقافات السياسية والإدارية والتباين الكبير في البيئات المجتمعية، أن تتحلّى بالانفتاح الفكري وأن تأخذ في الاعتبار جميع الحلول المحتملة لمشاكلها الخاصة بها. ويتمثل المبدأ التوجيهي الأساسي لتنمية القدرة القيادية في أنه ينبغي أن تُملي كل حالة بعينها وكذا احتياجات الجمهور المستهدف، طبيعة الطرائق والتقنيات والمحتوى المواضيعي وأساليب التدريب التي يجب اعتمادها. وعند تصميم برامج تنمية القيادة والتخطيط لها وتنفيذها ورصدها وتقييمها في الأمد العاجل أو القريب أو المتوسط أو الطويل، ينبغي للمنظمين أن يعتمدوا نهجاً تشاركياً عن طريق إشراك المستفيدين والفئات المستهدفة في تلك البرامج من أجل مواءمتها مع الاحتياجات. ويمكن مباشرة عملية تنمية القدرة القيادية في مجال الخدمة العامة بطرق شتى بحسب الفئة المستهدفة،

بما في ذلك التدريب والتوجيه والنصح والمشورة التقنية والجولات الدراسية والتعلم المتبادل بين الأقران وإجراء مشاورات رفيعة المستوى وحلقات العمل والتعلم العملي المنحى.

٢٦ - ومن أجل تطبيق الطرائق والأساليب المذكورة آنفاً، ينبغي اتخاذ إجراءات لتنمية القدرة في مجال الخدمة العامة. أولاً، يجب الاعتراف بأن مديري الموارد البشرية هم أكثر الشركاء أهمية من الناحية الاستراتيجية لتعزيز القدرة القيادية في مجال الخدمة العامة ذلك أن من مهمة هؤلاء المديرين تحديد الاحتياجات والتخطيط لتنمية القدرات. وفي بعض البلدان، لا سيما معظم البلدان الأفريقية، يُهمل مديرو الموارد البشرية ومركزهم المهني الذي ينقصه التطوير عند تطبيق الإصلاحات في مجال الخدمة العامة، فيكفون بوظائف ثانوية وغير استراتيجية بينما الأجدد أن يُدرجوا ضمن أوائل المستشارين والقادة المعنيين بإصلاح قطاع الخدمة العامة ووضع البرامج لتنمية القدرات القيادية. ولذا ينبغي تغيير هذه الحالة بتحديد موقع جديد لوظيفة إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية وبتخريج مديري موارد بشرية يتمتعون بالكفاءة والخبرة المهنية في مجال الخدمة العامة. ثانياً يجب الاهتمام على نحو متساو إن لم يكن زائداً بمعاهد الإدارة العامة ومعاهد التنمية الإدارية والكليات الجامعية ذات الصلة بعملية تعزيز القدرات في مجال الخدمة العامة.

رابعاً - الناس أولاً: مشاركة المواطنين والشفافية والمساءلة وثقة المواطنين في الحكومة

٢٧ - ينطوي توفير السلع والخدمات العامة دائماً على جانبين: الموظفون العامون الذين ينتجون هذه السلع والخدمات ويوفرونها والناس الذين يستهلكونها. لا ريب أنه يتعين على الموظفين العامين أن يتمتعوا بالقدرات والكفاءات الملائمة لإنتاج الخدمات وتوفيرها للناس. غير أن العامل التمكيني الآخر الضروري في هذه العملية هو ثقة الناس بالحكومة. وفي هذه المذكرة، تفهم الثقة بالحكومة على أنها الإيمان الذي يضعه المواطن أو العنصر التنموي أو الطرف الفاعل أو صاحب المصلحة في الحكومة ككل أو في وكلائها (المسؤولون المنتخبون، الموظفون المدنيون. بمن فيهم موظفو الحكم المحلي، ومديرو المؤسسات العامة) للتصرف باسمه، واتخاذ قرارات منصفة، وتوفير الخدمات توفيراً مضموناً وعادلاً. ويجب النظر إلى الثقة بالحكومة على أنها ثقة داخلية بين مختلف مؤسسات الحكومة والموظفين الحكوميين، وثقة خارجية بين الحكومة والشعب الذي تخدمه. غير أنه لا بد من النظر أيضاً إلى الثقة من حيث كونها الثقة التي يمنحها المجتمع الدولي - سواءً تعلق الأمر بأطراف ثنائية أو متعددة أو دولية أو بمنظمات المجتمع المدني أو بشركات متعددة الجنسية تابعة للقطاع الخاص - إلى

الحكومة المعنية. وتعتبر كل أبعاد الثقة هذه أبعاداً حاسمة في أداء مؤسسات القطاع العام ومشروعيتها.

٢٨ - ويعد دور الموارد البشرية حاسماً في ما يتعلق بالثقة. وللموظفين العاميين تأثير قوي على الأسلوب الذي يمنح به الناس ثقتهم للحكومة، لأنهم يوفرون الخدمات، ويتواصلون باستمرار مع المواطنين والمنتفعين من الخدمات ويتعاملون معهم. ولذا، يتعين على الموارد البشرية في الخدمة العامة أن تتصرف بشفافية وبروح المسؤولية لتلبية طلبات الجمهور. ولكن الوجه الآخر للعملة أنه يتعين على الناس أنفسهم أن ينخرطوا في عملية الحوكمة والإدارة العامة وأن يشاركوا فيها لإكمال دورة الشفافية والمساءلة. وتعتبر المشاركة ركناً هاماً من أركان الحوكمة بوسعه أن يعزز عملية صنع القرار لدى الموظف العام ويسبغ عليها الطابع الديمقراطي ويسفر عن نتائج تراعي مصالح الفقراء والمحرومين. وبالتالي، فمشاركة الأفراد في عملية الحوكمة والإدارة العامة تعزز فرصتهم للثقة بالحكومة.

٢٩ - وإن ما يحدّد الثقة بالحكومة هي القدرات التقنية والمهنية، والاحتراف المهني، والأخلاقيات، والزاهة، والشفافية، والشعور بالمسؤولية، والكفاءة، والقابلية للاستجابة لدى الموظفين العاميين، في أثناء إدارتهم للشأن العام، بما في ذلك توفير السلع والخدمات للناس. وينبغي أن تكون هناك أطر مؤسسية ملائمة وفعالة لإحداث تأثير دائم في سلوك الموظفين العاميين والقادة بما يضمن استجابة سلوكهم وأفعالهم لتطلعات الناس. وتعتمد نظم الخدمة العامة في الكثير من البلدان على الأطر التقليدية ومن ضمنها القواعد الدائمة للخدمة العامة، وقواعد السلوك، وقواعد القيادة، التي تشدد أكثر على سلوك الموظف العام لا سيما من حيث احترام القواعد والإجراءات والمعايير والقيم وآداب السلوك. ولكن ثمة أطر نظير خارجها تشدد على تلبية تطلعات الناس من حيث جودة الخدمات المقدمة وكميتها وسرعة أدائها. وتوجد هذه الأطر في بلدان مثل كينيا والمملكة المتحدة وأستراليا لتعزيز الثقة بالحكومة. وتكمل هذه الأطر وتلك بعضها بعضاً لتعزيز ثقة الناس بالحكومة. وتستدعي التدابير المؤسسية التي ترمي إلى تحسين جودة السلع والخدمات العامة المقدمة وكميتها وسرعة أدائها وضع مشاركة المواطن في قلب عملية توفير الخدمات العامة ونتائجها وتملي نهجاً وطرائق تشاركية ملتزمة في مجال الحوكمة والإدارة العامة. وعلى هذا النحو، يكتسب إشراك المواطنين في شؤون الحوكمة أهمية بالغة على الصعيد العام من حيث الشفافية والمساءلة والفعالية في توفير الخدمات العامة وكذلك في تعزيز الثقة بالحكومة. وعندما يقال إن الناس يأتون أولاً في تنمية قدرات الخدمة العامة، فإن المسألة برمتها لا تتعلق فحسب بقدره الموظفين العاميين بل أيضاً وعلى الأرجح كثيراً بالناس الذين يخدمونهم.

ألف - مشاركة المواطنين في الخدمة العامة

٣٠ - لانخراط المواطنين ومشاركتهم أدوار هامة في ما يتعلق بالشفافية والمساءلة وتعزيز الثقة في الحكومة. وثمة ممارسات ناشئة مثل "إشراك الناس في الميزنة" و "المراجعة الاجتماعية" تعتبر واعدة في ما يتعلق برسم السياسات العامة. وثمة مبادئ وعناصر تمكينية حيوية للعمليات الناجحة في مجال مشاركة المواطنين وبناء القدرات لهذه الغاية. غير أن ثمة تحديات أيضاً تعرقل عمليات مشاركة المواطنين لا بد من مواجهتها. ويتمثل أحد التحديات المتعلقة بتعميم عنصر الانخراط والمشاركة في الحوكمة ضمن سياق الخدمات العامة، حتى في البلدان التي يوجد فيها أصلاً التزام بهذه الممارسة، في أن، أي التعميم، يتضمن تحدياً ثلاثياً لبناء القدرات. فأولاً، يجب أن يكتسب الموظفون العامون، بمن فيهم كبار القادة السياسيين والفنيين، المعارف والمهارات والمواقف اللازمة للعمل في إطار بيئة معيارها انخراط المواطنين ومشاركتهم في الخدمة العامة. فلقد اعتاد أغلب الموظفين العموميين، بحكم تدريبهم، على العمل في إطار نظم بيروقراطية ترابية وهذا ما يجب أن يتخلصوا منه، ليس ذلك فحسب بل عليهم أيضاً أن يتعلموا الأساليب الجديدة المتعلقة بالإدارة، من حيث قيامها على انخراط المواطنين ومشاركتهم. ثانياً، على المواطنين أنفسهم الذين اعتادوا أن يكونوا متلقين سلبيين أن يتعلموا كيف يتواصلون مع الموظف العام للمطالبة بالشفافية والمساءلة والفعالية في توفير السلع والخدمات بقطاع الخدمات العامة. وأخيراً، كثيراً ما لا تكون المؤسسات والنظم والهياكل والعمليات والإجراءات في مجال الخدمة العامة مهيأة لتقبل انخراط المواطنين وإشراكهم في أداء السلع والخدمات. ولذلك، ينبغي استعراض كل هذه الجوانب وتعديلها لخدمة هذه الغاية. وبعبارة أخرى، يستدعي تطبيق عنصري الانخراط والمشاركة في الحوكمة والإدارة العامة إصلاحاً عاماً للخدمة العامة التقليدية في هيكليتها وفي السلوك البشري للعاملين بها. وحتى على المستويات الدستورية حيث تتحدد العلاقة بين الحكام والمحكومين، من الضروري استعراض القانون الأسمى للبلد وما إذا كان ينص صراحة أو ضمناً على مشاركة المواطنين وانخراطهم في أداء الخدمات العامة.

٣١ - ومن المهم، بداية، النظر إلى مختلف الحالات التي تسلط الضوء على المجالات الأساسية التي يجب معالجتها لدى تعميم انخراط المواطنين ومشاركتهم وتبادل الخبرات وتعزيز التعاون الأفقي ومناقشة الدروس المستفادة بين الحكومات والممارسين ووسائط الإعلام والمؤسسات الأكاديمية والوكالات المانحة والمجتمع المدني ككل، لإرساء أطر أساسية للعمل من أجل إعادة تصميم نظام الخدمة العامة وقدراتها البشرية تعزيزاً لمبدأ الانخراط في الحوكمة والمشاركة فيها. ويمكن صوغ إجراءات المتابعة ضمن نطاق تحديد المبادئ الأساسية التي ينطوي عليها ما يوجه حالياً من تجارب ناجحة، ووضع مبادرات للدعوة إلى إنشاء التزامات

تعزيراً لمشاركة المواطنين، واختيار الأدوات والمنهجيات والمؤشرات الملائمة لرصد عمليات مشاركة المواطنين وتقييمها.

٣٢ - ويمكن لما تقدم من اقتراحات أن يشكل حجر أساس لقيام بناء دولي وإقليمي ووطني ومحلي من أجل مشاركة المواطنين. ويكون ذلك بإنشاء منتدى قيادي يؤيد مبدأ المشاركة ويراعي مصالح الفقراء ويكون ملتقى لتبادل الأفكار، بهدف تبين الدوافع والنهج والمخاطر التي تواجهها مشاركة المواطنين وإنشاء نموذج للقيادة والخدمة العامة يدعو إلى المشاركة ويتقيد به من يريد. والبلدان التي صدّقت على الاتفاقيات والإعلانات التي تتضمن الالتزام بمسار تنموي يراعي مصالح الفقراء، والعدالة الاجتماعية، والمساواة بين الجنسين، والاستدامة البيئية، وحقوق الإنسان، وحقوق المواطنين قد تكون راغبة الآن بتوسيع نطاق هذه الالتزامات ليشمل تصميم هياكل الخدمة العامة ونظمها وإجراءاتها وممارساتها ونظم الخدمة العامة، وكذلك القدرات القيادية والمؤسسية لتحقيق انخراط المواطنين ومشاركتهم في أداء الخدمات العامة. ويتعين أن تتغير الخدمة العامة من حيث أسلوب إشراكها للناس ومن حيث تمسكها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل دعم وتيسير الفعالية والكفاءة والشفافية والتواصل الشبكي وإدارة المعارف والتحسين المستدام لأداء الخدمة العامة.

باء - الخدمة في عصر المعلومات

٣٣ - ترتبط مركزية البيانات والمعلومات لتحسين أداء القطاع العام بسرعة انتقال المعلومات والخدمات بين نقطة وأخرى. وتحتاج الخدمة في عصر المعلومات ومنظمات الخدمة العامة إلى إنشاء شبكات مستدامة للبنية التحتية للمعلومات من أجل تيسير إيصال المعلومات ونشرها وتجهيزها بفعالية، وإلى عناصر بشرية متعلمة وماهرة من أجل توليد المعرفة وتقاسمها واستخدامها بفعالية، ونظام اقتصادي ومؤسسي لتوفير الحوافز من أجل تفعيل استخدام المعارف القائمة والجديدة. وتستدعي هذه النقلة تغييراً جذرياً في الجهاز البيروقراطي، فتنحول الحكومة إلى كيان مترابط متطور قادر على مواكبة التغيرات التي تطرأ على العالم وعلى التكنولوجيا.

٣٤ - والمنظمات الحكومية هي أساساً منظمات قائمة على المعرفة تتمكن فيها الحكومات بفضل الاستعمال الفعال للموارد المعرفية - إدارة المعرفة - من صياغة سياساتها بمزيد من الشفافية والثقة. وتسهم الممارسات الأفضل القائمة على إدارة المعرفة في توفير خدمات عامة فعالة عن طريق تعظيم الإنتاجية من حيث المعالجة والوقت والتكلفة.

٣٥ - وتتطلع منظمات القطاع العام إلى أن تصبح منظمات تعليمية ترمي إلى استكشاف كيفية إنشاء ثقافة دينامية تساعد البلدان على الاجتياز الحثيث لمراحل التنمية وجني فوائد

اقتصاد المعلومات الناشئ بصورة أسرع. وتسفر عملية التحول التي يمر بها القطاع العام هذه عن تغيير في تنظيم الإدارات العامة يتميز بالتبادلية والبساطة والشفافية والدينامية، ويكون المنتفعون منه هم الدافع وراءه، ويكون مجهزاً من أجل التغيير المستمر.

٣٦ - ولقد أصبحت إدارة المعرفة على نحو متزايد جزءاً لا يتجزأ من الجهود الإنمائية العامة للحكومة الإلكترونية. وليس التحدي الجسيم الذي يواجهه تنفيذ إدارة المعرفة في الكثير من البلدان حول العالم تكنولوجياً بل يتعلق بالحاجة إلى تطوير ثقافة مشتركة لتحديث الإدارة العامة، لا سيما في ما يتعلق ببناء قدرات الموارد البشرية.

٣٧ - وثمة صلة حيوية بين الأداء الناجح للخدمات العامة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية. ففي حين يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تؤدي إلى تفعيل استعمال الموارد، يستدعي إدخال تحسينات لزيادة كفاءة القطاع العام إجراء تغييرات وتحسينات لرفع قدرة الكفاءات البشرية في القطاع العام. ويكتسب إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل بناء القدرات في القطاع العام أهمية بالغة لزيادة قدرة هذا القطاع على مواجهة تحديات التنمية. ويعتبر إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالقطاع العام عاملاً يحسن المهارات التنظيمية والفنية والمهنية للموظفين العامين. وفي الكثير من الحالات، قد تثبت الخدمات القائمة على التكنولوجيا مثل التعلم عن بُعد، والنظم الإلكترونية لتحديد الهوية الشخصية، والخدمات القائمة على شبكة الإنترنت، أنها السبيل الوحيد الذي تستطيع الحكومات أن تحقق بواسطته أهدافها المتعلقة بتوفير الخدمات. ومن المعترف به على نحو متزايد أن الشراكة بين المهارات البشرية والتكنولوجيا يمكن أن تبسط مضمون برامج القطاع العام وتوسع نطاقها وتعزز فعاليتها.

٣٨ - ويشمل الإدماج الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- (أ) وضع إطار شامل تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محوره الأساسي؛
- (ب) إعادة هندسة عمليات صنع القرار واستعمال التكنولوجيا وتصميم المهام وممارسات العمل في الحكومة نحو شراكة جديدة بين الناس والتكنولوجيا ترمي إلى تحقيق الكفاءة والشفافية في تسيير برامج القطاع العام وتنفيذها ورصدها؛
- (ج) إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء القدرات البشرية من أجل تعظيم أداء الأشخاص والتكنولوجيا باستعمال الموارد نفسها أو موارد أقل.

وخلص القول إن الحكومات تضطلع بمسؤولية الاستغلال الكامل لإمكانات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في القطاع العام. ومع تأمين البيئة التمكينية من خلال إنشاء المؤسسات والأنظمة والهياكل وإصلاحها، من المهم إدماج مبدأ مركزية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استراتيجيات الحوكمة وآلياتها وعملياتها. ويتعين على الحكومات أيضاً أن تعترف بأهمية بناء القدرات البشرية من حيث المعارف والمهارات الضرورية لتعزيز إتاحة مبتكرة وفعالة للخدمات العامة. ولتحقيق هذه الغاية، من المهم بناء موقف وذهنية يستجيبان لإدارة عامة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأداء للخدمات العامة قائم على هذه التكنولوجيا.

جيم - أهمية برنامج التعلم الإلكتروني في بناء القدرات البشرية

٣٩ - إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرة على التعلم ضروري لقوة عاملة حديثة في القطاع العام؛ حيث أن مديري الإدارات العمومية اليوم بحاجة إلى بناء القدرات لمجموعة متنوعة من المهارات. وما فتئت الحكومات في العالم قاطبة تعترف بقوة التكنولوجيات الجديدة في تبليغ هذا البناء والتدريب للقدرات في القطاع العام. ويزداد توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك الشبكات التكنولوجية العالمية كشبكة الإنترنت، لإتاحة الوصول إلى البنية التحتية للتعلم والمعرفة ومن ثم إحداث ثورة في نظم التعلم التقليدية. وتتمثل إحدى قنوات بناء القدرات البشرية التي تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام، في التعلم الإلكتروني (أو التعلم الموصول مباشرة بالإنترنت) الذي يمكن تعريفه بأنه استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاكتساب المعلومات والمعارف والمهارات. وفيما يتصل بالقطاع العام، يعني التعلم الإلكتروني التماس طريق تكنولوجيا المعلومات للحصول على المعلومات والمعارف وجمعها وتحليلها والاستفادة منها بغيره الارتقاء بالأداء التنظيمي وبالحدود في تقديم الخدمة العامة.

٤٠ - ويمكن أن تُسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة وفعالية إدارات القطاع العام ومنظماته من خلال التسخير الاستراتيجي للتكنولوجيات وتنمية المهارات المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما يمكن أن تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة لتنفيذ برامج التدريب على اكتساب المهارات وبناء القدرات التي تستهدف بوجه خاص الموظفين المدنيين وصانعي القرار باستخدام التكنولوجيات المناسبة. والتعلم الإلكتروني قابل للتكيف مع وتيرة المتعلم الذاتية - بحيث لا يتقيد الموظفون العموميون بحدود الزمان والمكان - ويمكن الوصول إليه بحسب ما تسمح به أحوالهم بفضل توافر مواد التدريب مباشرة في الإنترنت للتزليل والقراءة لاحقاً. وبفضل قابلية التعلم الإلكتروني

للتكيف مع الوتيرة الذاتية للمتعلمين وتصرفهم فإن التعلم الإلكتروني يوفر مرونة لاختيار المحتوى والأدوات المتوافقة مع الاهتمامات والاحتياجات ومستوى المهارات على اختلافها. وعلاوة على ذلك يستوعب التعلم الإلكتروني أساليب تعلم متعددة حيث يتيح طرائق تبليغ متنوعة تختلف باختلاف المتعلمين. ويمكن أن يحقق تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التدريب في القطاع العام ما يلي:

(أ) توسيع إتاحة موارد معرفية ذات جودة على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع للتعلم وصناعة القرار؛

(ب) تنفيذ برامج التدريب على المهارات وبناء القدرات التي تستهدف بوجه خاص موظفي الخدمة المدنية وصانعي القرار باستخدام التكنولوجيات المناسبة؛

(ج) إثراء المعلومات والدعم المتخصص والقدرة على التشخيص عن بعد من أجل إضفاء الفعالية على إدارة المشاريع؛

(د) توشي مزيد من الشفافية والمراقبة للقرارات المرتبطة بإدارة المشاريع؛

(هـ) تحسين كفاءة وفعالية إدارات القطاع العام ومنظّماته عن طريق التسخير الاستراتيجي للتكنولوجيات وتنمية المهارات المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

(و) تيسير الوصول إلى المعرفة وتداولها أفقياً وعمودياً وتحقيق التواصل بين الإدارات؛

(ز) تعزيز قدرة البلدان النامية على المشاركة في إثراء أفضل الممارسات والتعلم منها في مجال الإدارة العامة في شتى أركان العالم.

٤١ - وإلى جانب توفر موارد التدريب على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، يمكن أن يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سبيل بناء القدرات البشرية، الدعم المتخصص والقدرة على التشخيص عن بعد من أجل إدارة المشاريع بشكل فعال. كما يمكن أن يفتح التعلم الموصول مباشرة بالإنترنت مجموعة فسيحة من برامج التنمية العالمية والإقليمية والمواد المتصلة بأفضل الممارسات وكما هائلا من المعرفة المتاحة في العالم الافتراضي. ويُرجح أن يُفضي استخدام التعلم الإلكتروني كأداة لتنمية مهارات القدرات البشرية في القطاع العام إلى توفير في التكاليف بفضل استبعاد مواد التدريب التقليدية على المدى البعيد ويتيح الوصول المناسب زمنياً إلى المعلومات في حينها ويعزز القدرة على استبقاء أفضل الكفاءات من خلال التعلم المتوافق مع الاحتياجات الشخصية ويؤدي إلى تعجيل التعاون فيما بين شبكات القطاع. كما يمكن أن يزيل التعلم الإلكتروني الحواجز التي تعيق عملية التعلم

والمشاركة فيها والارتقاء بمهارات القوة العاملة في القطاع العام وأن يكفل لكل المتعلمين تحقيق قدراتهم كاملة. ويمكن أن يُسهم تسخير التعلم الإلكتروني من أجل بناء القدرات البشرية في تحسين فعالية القوة العاملة والجودة في تقديم الخدمات. وباتباع ذلك، يمكن للموظفين العاملين أن يكتسبوا مزيداً من الإبداع في صياغة طرائق ابتكارية لتوزيع الموارد وتحسين الجودة في تقديم الخدمة العامة.

٤٢ - إلا أنه بالرغم من فوائد جميع أساليب التعلم الإلكتروني المذكورة آنفاً، ثمة حاجة قوية وملحة إلى دعم تعزيز البنى التحتية والشبكات التمكينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يتلاءم مع كل سياق وآخر. ومن المؤسف أن تكون البلدان والمناطق الأكثر فقراً في العالم التي هي في أمس الحاجة وأشدّها إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، محرومة بسبب الفجوة التكنولوجية ولا يُتاح لها إلا القليل من الفرص للاستفادة من إمكانيات التعلم الإلكتروني.

خامساً - الاستنتاجات والتوصيات

٤٣ - من المهم الاعتراف بأن تقاليد الخدمة العامة في مختلف أرجاء العالم تتنوع بتنوع التقليد التاريخي وأنساق القوانين التي ترسّخت فيها وكذا باختلاف المستويات التعليمية والإنمائية. ولذا يجب أن تكون نُظم إدارة الموارد البشرية والكفاءات في مجال الخدمة العامة دائماً في مستوى مجابهة التحديات التي تواجه قطاع الخدمة العامة أو ستواجهه مستقبلاً. ويجب أن تتعامل أجهزة الخدمة العامة مع استقطاب واستبقاء نصيب عادل من أفضل المواهب المهنية على أنهما خياران استراتيجيان لتحسين الجودة في تقديم الخدمات العامة. ويتعين أن تُراعى في عملية بناء القدرات في مجال الخدمة العامة القدرة على قيادة الموظفين والمؤسسات والهياكل والنظم والإجراءات والعمليات. فلا يمكن لموظفي الخدمة المدنية المقتردين أن يحققوا النتائج المرجوة بأقصى ما لديهم من قدرات بالعمل ضمن مؤسسات وهياكل ونظم غير ملائمة. ويتجاوز نطاق العامل البشري لبناء القدرات من أجل التنمية موظفي الخدمة العامة ليشمل أيضاً قدرة المواطن أو مستهلكي الخدمات على المشاركة في عملية الحوكمة والإدارة العامة والانخراط فيهما للمطالبة بتحسين الخدمات وتعزيز الشفافية والمساءلة. إلا أنه يجب على المواطن أن يكون أيضاً قادراً على تسخير بعض الأدوات المستخدمة لتقديم الخدمات كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٤٤ - والتوصيات التالية مُقدّمة للدول الأعضاء:

(أ) ينبغي للدول الأعضاء تعزيز القدرات المؤسسية والبشرية لأجهزة خدمتها العامة لتمكينها من زيادة وتحسين جودة الخدمات المُقدمة تحقيقاً للأهداف الإنمائية الوطنية وبرنامج التنمية المتفق عليه دولياً بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية؛

(ب) ونظراً لكون تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ينطوي على إمكانية زيادة حجم الخدمات العامة وتحسين الجودة في تقديمها، ينبغي للدول الأعضاء أن تستند في بناء قدرات أجهزة خدمتها العامة إلى تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الملائمة للارتقاء بجودة تقديم الخدمات وإدارة المعرفة؛

(ج) ينبغي للدول الأعضاء تعزيز قدرات المعاهد والجامعات المتخصصة في مجالات التنمية الإدارية حتى يتسنى لتلك المؤسسات دعم بناء القدرات في مجال الخدمة العامة لفائدة أجيال اليوم والغد؛

(د) ينبغي للدول الأعضاء الاهتمام بوجه خاص بتنمية قدرات مديري الموارد البشرية في مجال الخدمة العامة لضمان توفر نواة من موظفي الخدمة العامة الأكفاء القادرين على تقديم المشورة المهنية للحكومات بشأن توجه موظفي الخدمة العامة وقدراتهم الضرورية حاضراً ومستقبلاً؛

(هـ) ينبغي للدول الأعضاء أن تُعيد دراسة ترتيباتها وهيكلها ونظمها وأفضل ممارساتها المؤسسية المتعلقة بالحوكمة والإدارة العامة وأن تجعلها سبيلاً لتحقيق المشاركة المدنية للمواطن والشفافية والمساءلة بصفقتها جميعاً مكونات هامة في بناء علاقة الثقة التي تكتسي أهمية جوهرية للتصدي لتحديات الأهداف الإنمائية للألفية؛

٤٥ - والتوصيات التالية مُقدّمة للأمانة العامة:

(أ) ينبغي للأمانة العامة، عند تقديمها خدمات التعاون التقني والمشورة، زيادة التركيز على بناء القدرات من أجل تحقيق الفعالية في إدارة وتنمية الموارد البشرية بما في ذلك توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات وإدارة المعرفة؛

(ب) ينبغي أن تزيد الأمانة العامة من توفير التدريب الموصول مباشرة بالإنترنت عبر الاستعانة بشبكة الأمم المتحدة الإلكترونية للإدارة العامة وهي طريقة أقل تكلفة وأكثر فعالية في تعزيز قدرات الموارد البشرية في مجالات متنوعة؛

(ج) ينبغي أن تعترف الأمم المتحدة وتشجع بعض مراكز التفوق الإقليمية التي بإمكانها تقديم التدريب من المدى المتوسط إلى المدى الطويل وتشجع التعاون بين

حكومات المنطقة. فالاضطلاع بأنشطة كهذه يمكن أن يساعد ليس فحسب في بناء مهارات تقنية وقدرات بشرية جوهرية وإنما أيضا في إشاعة جو من الصداقة فيما بين إدارات الخدمة العامة؛

(د) ينبغي للأمانة العامة، من خلال خدمات البحث والتحليل والمشورة، أن تدعم تعميق التفاهم ونقل المعرفة وبناء القدرات من أجل تعزيز المشاركة المدنية للمواطنين.
