

Distr.: General
14 February 2018
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة
الدورة السابعة عشرة

نيويورك، ٢٣-٢٧ نيسان/أبريل ٢٠١٨

البند ٣ (ج) من جدول الأعمال المؤقت*

توعية الموظفين الحكوميين وبناء كفاءاتهم
ومهاراتهم على المستويين الوطني والمحلي

توعية الموظفين الحكوميين وبناء كفاءاتهم ومهاراتهم على المستويين
الوطني والمحلي

مذكرة من الأمانة العامة

تشرف الأمانة العامة بأن تحيل إلى لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة الورقة التي أعدتها عضوة
اللجنة مارغريت كويبا بالتشاور مع إيمانويل داتشون، وما هيزو، وبريجيت كاتسريكو، وملياء المبيض،
وريجينا باتشيكو، وموني بيزاني، لكي تنظر فيها اللجنة وتتخذ إجراء بشأنها، حسب الاقتضاء.



الرجاء إعادة استعمال الورق

E/C.16/2018/1 *

090318 070318 18-01181 (A)



توعية الموظفين الحكوميين وبناء كفاءاتهم ومهاراتهم على المستويين الوطني والمحلي

موجز

تؤدي المؤسسات العامة دوراً حاسماً في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وبالاتزان مع هذا الدور الحاسم، يدعو التحول السريع والتحسينات والتغييرات التي تطرأ على الخدمة المدنية موظفي الخدمة المدنية إلى بناء الوعي والكفاءات والمهارات اللازمة للمستقبل. وتشير هذه الورقة إلى بعض النهج التي تستخدمها البلدان لإذكاء الوعي، مع التركيز على المهارات العملية والسياساتية المحددة التي قد يلزم توافرها لدى موظفي الخدمة المدنية في الحكومات الوطنية والمحلية على حد سواء للمساهمة بأقصى قدر من الفعالية في بلوغ أهداف التنمية المستدامة.

وعلى الصعيد العالمي، ما زال توزيع المعلومات عن خطة عام ٢٠٣٠ غير متماثل بين المناطق وداخلها وبين قطاعات السكان وبين البلدان وداخلها مما يؤثر سلباً على مستوى التعبئة من جانب الجهات الحكومية وغير الحكومية وقدرتها على إحراز تقدم في تنفيذ تلك الأهداف.

وتحدد الورقة أيضاً بعض التكنولوجيات والتطبيقات الناشئة التي لها انعكاسات على السياسة العامة التي يمكن أن يتوقع منها تغيير الطرق التي يتم بها تقديم الخدمات العامة. كما تقيّم الآثار المتوقعة للتكنولوجيات في الطلب على المهارات والكفاءات وعرضها في المستقبل، فضلاً عن فعالية وكفاءة تقديم الخدمات العامة في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

وتلاحظ الورقة أن توافر المهارات والكفاءات الأساسية في الخدمة المدنية سيكون محمداً رئيسياً للمسار الذي تتبعه البلدان في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبدون استثمار كاف في مراكمة الرصيد اللازم من المهارات في البلدان الأقل نمواً، قد لا تختلف نتائج أهداف التنمية المستدامة اختلافاً كبيراً عن نتائج الأهداف الإنمائية للألفية. ويمكن أن ينظر إلى الحالة الاقتصادية في أقل البلدان نمواً على أنها نتيجة وسبب لانخفاض تراكم المهارات والكفاءات.

وتخلص المؤلفة إلى أن الفجوات الإنمائية المستمرة فيما بين البلدان يمكن أن تعزى بدرجة كبيرة إلى مستوى التزام الحكومة بتوجيه أولويات السياسة العامة نحو تنمية رأس المال البشري على أساس الاستثمار في المهارات والكفاءات والتكنولوجيات الجديدة. وبالنسبة لأقل البلدان نمواً على وجه الخصوص، هناك إمكانية لتحقيق وثبات والاستفادة منها، شريطة وجود ميزانيات أكبر لتنمية المهارات والكفاءات والاستثمار في التكنولوجيات الجديدة.

أولا - المهارات والكفاءات التي لا غنى عنها في الخدمة المدنية

- ١ - هناك رأي كثيرا ما يتم تجاهله وهو أن إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحكومية يمكن أن تحدد بشكل أساسي درجة نجاح جميع البرامج العامة وإصلاحات السياسة العامة. والطلب على الموظفين العموميين المؤهلين للقيام بالمهام الأساسية للحكومة له وجود ظاهر في جميع مجالات الإدارة.
- ٢ - وموظفو الخدمة المدنية لهم أهمية حاسمة في عمليات الحكومة. فهم يقومون، على مستوى السياسات، بتفسير وترجمة جدول الأعمال السياسي إلى سياسة قابلة للتنفيذ. كما يترجمون السياسة العامة إلى برامج وإلى أنشطة محددة يمكن تخصيص الميزانيات لها. وتحدد المهارات والكفاءات المتاحة مدى فعالية ترجمة الأهداف السياساتية العامة إلى أهداف جزئية قابلة للقياس.
- ٣ - وعلى المستوى التقني، يتحمل موظفو الخدمة المدنية مسؤولية تنفيذ البرامج الإنمائية ورصد التقدم المحرز وإجراء تقييمات بشأن النتائج والآثار وتقديم التقارير والتعقيبات التي تسترشد بها القرارات المتعلقة بالسياسات بشأن المسار الذي ينبغي أن تتخذه البرامج. وتوفر الأدلة التي جمعت من عمليات التقييم معلومات عن الفعالية من حيث التكلفة، والتكلفة مقابل المنافع، وكفاءة التكاليف، والقيمة مقابل المال، والآثار، من شأنها أن تُرشد القرارات المتعلقة بتحديد معدل صرف الموارد أو إعادة توزيعها على التدخلات البديلة. ويجب على هيئات الخدمة المدنية في كل مكان أن تسعى أيضا إلى إيجاد سبل لتحسين الإنتاجية وتعزيز التعاون للتغلب على الجزر الإدارية المنعزلة.
- ٤ - وعلى الرغم من ذلك، يواجه القطاع العام في العديد من البلدان صعوبة في اجتذاب المهارات الحاسمة المطلوبة وذلك لعدد لا يحصى من الأسباب مثل القواعد والهياكل المتقادمة للخدمة المدنية التي يمكن أن تعرقل عملية التوظيف وتنمية المهارات، أو ظروف العمل التي قد تجعل من الصعب على الخدمة المدنية في بعض البلدان أن تتنافس مع سوق العمل في القطاع الخاص.
- ٥ - ويجد كثير من الحكومات، وخاصة في البلدان المتوسطة والمنخفضة الدخل، صعوبة كبيرة في تعبئة إيرادات كافية لزيادة أجور القطاع العام. وهناك نقص مستمر في الموارد العامة في بعض البلدان، وهو أمر يؤدي حاليا إلى إعادة النظر في طرائق تقديم الخدمات وطرق عمل المنظمات ودرجة كفاءة النظام برتمته. وتشغل المنظمات بنقص الموارد المادية والمالية وبال الحاجة إلى ضمان توافر تلك الموارد. ويتوقع من موظفي الخدمة المدنية في معظم البلدان أن يحققوا نتائج بالرغم من القيود الكبرى على الموارد.
- ٦ - وقد أقرت الجمعية العامة، في قرارها ٢٣٥/٧٢ المؤرخ ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧ بشأن تنمية الموارد البشرية بأن مستقبل العمل الذي يتأثر بالتقدم العلمي والتكنولوجي يتطلب التمتع بالقدرة على التكيف وتعلم مهارات جديدة بسرعة أكبر، مما يتطلب بدوره تحولا نحو التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة والتعلم مدى الحياة والأخذ في مجالي التعليم والتدريب بنهج دورة الحياة الشامل، وذلك من خلال جملة أمور من بينها زيادة الاستثمار في تدريب المعلمين وتحسين إمكانية الوصول إلى موارد التعلم الرقمي، ولا سيما في البلدان النامية. كما شجعت الجمعية الدول الأعضاء على اعتماد وتنفيذ استراتيجيات شاملة لتنمية الموارد البشرية مبنية على أهداف التنمية الوطنية التي تكفل وجود صلة متينة بين التعليم والتدريب الجيدين والعمالة، وتساعد على الحفاظ على قوة عاملة منتجة وتنافسية تستجيب لاحتياجات الاقتصاد.
- ٧ - ويمكن أن يكون النقص في الموارد البشرية في القطاع العام حادا بصفة خاصة في أقل البلدان نموا، حيث يكون عدد المهنيين المهرة على مستوى السكان الأوسع نطاقا محدودا بدرجة أكبر في العادة

وقد تكون الحكومات مقيّدة من الناحية المالية بدرجة تمنعها من إحداث توسيع كبير لنطاق ما يلزم من تعليم وتدريب. ويمكن لميزانيات التدريب في القطاع العام أن تكون بحد ذاتها هدفا سهلا للتخفيضات في أوقات انخفاض النفقات، مما يمكن أن يكون له أثر كبير على قدرات الخدمة المدنية، ولا سيما في البلدان المنخفضة الدخل.

٨ - وقد عانت الخدمة المدنية في بعض البلدان من مشاكل تتعلق بانخفاض الروح المعنوية والحماس للعمل لفترات طويلة. وفي البلدان التي تكون فيها هذه المشكلة أكثر وضوحا، ما زالت القيود المالية التي تواجهها الحكومات شديدة بدرجة تمنعها من إعطاء هذه المسألة ما يكفي من اهتمام. ويمكن أن يتفاقم انخفاض الروح المعنوية بسبب ضغط المواطنين المتزايد على جودة الخدمات، بالتزامن في بعض الحالات مع شيوع تصورات عامة عن عدم كفاءة العمليات الحكومية وعدم مواكبتها للعصر.

٩ - وقد أظهرت عدة دراسات تجريبية، بالإضافة إلى ذلك، أن إصلاحات الإدارة العامة، المقترنة بإدخال تغييرات على اللوائح والهياكل والعمليات، لا تؤدي دائما إلى النتائج المتوقعة أو قد تترتب عليها عواقب غير مقصودة. فعلى سبيل المثال، قد تكون هناك حالات تكون الإدارات العامة قد اعتمدت فيها أدوات وأفكارا للإصلاح مستقاة من القطاع الخاص أو من حكومات أخرى، مثل الأجر المرتبط بالأداء، دون مراعاة السياق الوطني مراعاة تامة أو أخذ حدود تلك النهج ونقاط ضعفها في الحسبان^(١).

١٠ - ويمكن أن يؤدي تشجيع المصالح السياسية في الإدارة العامة إلى إضافة طبقة أخرى من التعقيد. وقد يحدث، مثلا، أن تعلن الجهات الفاعلة السياسية أهداف السياسة العامة دون أن تتيح وقتا للتحليل الرصين للآثار المحتملة. ولضمان إحراز تقدم في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في مواجهة المصالح المتنافسة في بعض الأحيان، ما زالت الإرادة السياسية على أعلى مستوى من الحكومة أمرا أساسيا. وقد يكون ذلك أكثر أهمية في البلدان المتضررة من النزاع، حيث أن السلام والتعاون هما من الظروف المواتية لفعالية الخدمة المدنية.

١١ - وعلى خلفية هذه الاحتياجات والتحديات، يجري بناء قدرات ومهارات موظفي الخدمة المدنية لتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وتستكشف هذه الورقة بعض القضايا المحددة التي يواجهها القطاع العام في إدارة الموارد البشرية وتقتح إطارا من المهارات والكفاءات التي يمكن أن تكون، في المستقبل، ذات فائدة بالنسبة للخدمة المدنية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

ثانيا - بناء وعي الخدمة المدنية بأهداف التنمية المستدامة

١٢ - الوعي هو المدخل إلى بناء زخم للعمل المشترك بين القطاعات بشأن أهداف التنمية المستدامة في السياقين الوطني ودون الوطني. وتتيح معرفة وفهم خطة عام ٢٠٣٠ للخدمة المدنية تحديد مسارات لتحقيق الغايات. والوعي على مستوى السياسات في الخدمة المدنية يزيد من فرص إيلاء مراكز الحكومة الأولوية لإدماج أهداف التنمية المستدامة في الخطط الإنمائية الوطنية وتخصيصها موارد كافية لتنفيذ البرامج ذات الصلة.

(١) انظر مثلا James L. Perry, Trent A. Engbers and So Yun Jun, "Back to the future? performance-related pay, empirical

research, and the perils of persistence", *Public Administration Review*, No. 69 (January–February 2009).

١٣ - وفي منتدى الأمم المتحدة السياسي الرفيع المستوى المعني بالتنمية المستدامة، أبلغت البلدان عن نهج متنوعة لزيادة المسؤولية الوطنية عن خطة عام ٢٠٣٠ وزيادة الوعي بها، بما في ذلك من جانب موظفي الخدمة المدنية. وتشمل هذه النهج مناسبات للتوعية من قبيل تنظيم حلقات عمل واجتماعات ومؤتمرات بشأن أهداف التنمية المستدامة، وتقديم إحاطات إلى مجلس الوزراء، وعقد اجتماعات في البرلمان، وبذل جهود واسعة النطاق للاتصال والدعوة، وإجراء حوار مع أصحاب المصلحة، وتنظيم مناقشات إذاعية وتلفزيونية، ووضع استراتيجيات اتصال ترمي إلى زيادة فهم عامة الناس لأهداف التنمية المستدامة، إلى جانب تشغيل منصات على شبكة الإنترنت لإشراك المجتمع المدني في المتابعة والاستعراض. ومن بين نهج التوعية الأخرى المبلغ عنها إشراك الشباب في البرامج ومناسبات التوعية مثل الجوائز والمسابقات والمهرجانات، وإدماج أهداف التنمية المستدامة في المناهج والبرامج التعليمية^(٢).

١٤ - فقد أبلغت المكسيك وسيراليون، على سبيل المثال، عن إدراج أهداف التنمية المستدامة في أنشطة وخطب المسؤولين الرفيعة المستوى لزيادة الوعي. وفي ألمانيا وفرنسا، شارك الناس من خلال منصات على الإنترنت تتيح لمختلف مجموعات المصالح عرض وجهات نظرهم. وأنشأت مصر أفلاماً قصيرة عن الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في البلد، وتوفر موقعا مخصصا على شبكة الإنترنت فضلا عن توفير تغطية للأهداف في وسائل التواصل الاجتماعي.

١٥ - وأبلغت كينيا عن إنتاج ونشر مواد للإعلام والتعليم والاتصال. وتستخدم مختلف الإدارات والوكالات وسائل التواصل الاجتماعي لنشر رسائل للجمهور بشأن الأهداف. وعقدت محافل توعية شملت مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة. ويضطلع أيضا تحالف المجتمع المدني المعني بأهداف التنمية المستدامة، بالتعاون مع الحكومة، ببرامج للتوعية المجتمعية.

١٦ - واستخدمت مصر أيضا شركة للتشاور مع مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، الأمر الذي أدى - حسبما أفادت التقارير - إلى بناء الثقة وشجع الأطراف المعنية على المشاركة بنشاط في المفاوضات والمناقشات. وأصدرت سيراليون نسخة مبسطة من خطة عام ٢٠٣٠ ووزعت على البرلمان وعامة الجمهور واستخدمت في البرامج التلفزيونية والإذاعية. وأصدرت المكسيك أيضا كتيباً عن الأهداف بلغة مبسطة. وفي إطار إعداد خطة التنفيذ الوطنية، نظمت فنلندا جولة إقليمية لنشر المعلومات عن خطة عام ٢٠٣٠، بالتعاون مع المدن والبلديات والمنظمات غير الحكومية والجهات الموقعة على الالتزامات التنفيذية الإقليمية تجاه التنمية المستدامة. واستخدمت الفلبين اللقاءات الإذاعية والحضور في مناسبات خاصة لهذا الغرض.

١٧ - وأدرجت إستونيا وفنلندا والنرويج وغيرها من البلدان مواضيع تتعلق بالتنمية المستدامة وخطة عام ٢٠٣٠ في المناهج المدرسية والجامعية وفي المواد التعليمية. وشجعت جمهورية كوريا أيضا إدراج محتوى بشأن أهداف التنمية المستدامة في الكتب المدرسية لطلاب المدارس الابتدائية والثانوية.

(٢) انظر الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، "2016 synthesis of voluntary national reviews" و "2017 synthesis of voluntary national reviews"، المقدمين في المنتدى السياسي الرفيع المستوى المعني بالتنمية المستدامة لدى انعقاده في عام ٢٠١٦ و عام ٢٠١٧، تباعا. ويمكن الاطلاع عليهما عن طريق هذين الرابطين: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23862016_VNR_Synthesis_Report.pdf و https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17109Synthesis_Report_VNRs_2017.pdf.

١٨ - وفي البلدان التي تسعى إلى تحقيق اللامركزية والأخذ بنظم حكم أكثر تفويضا للسلطات، يغدو دور القيادة السياسية المحلية موضع تركيز. والوعي بأهداف التنمية المستدامة أمر بالغ الأهمية على الصعيد المحلي نظرا لقرب السلطات المحلية من الناس، ونظرا لدورها - على مستوى القواعد الشعبية - في تقديم الخدمات العامة الأساسية وقدرتها على اتباع نهج متكاملة.

ثالثا - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق أهداف التنمية المستدامة

١٩ - بالنظر إلى النطاق الواسع لأهداف التنمية المستدامة، يبدو أنه سيلزم أن يكتسب موظفو الخدمة المدنية مهارات وكفاءات جديدة من أجل تحقيق نتائج على جبهات عديدة. وقد يلزم أن تقوم الحكومات، المنوط بها الدور المركزي في تنفيذ الأهداف، باستثمارات عاجلة في تجديد أدوات الهيئات الحكومية وتزويد موظفي الخدمة المدنية بمعارف ومهارات وكفاءات جديدة. وقد يكون من المفيد للحكومات إعطاء الأولوية للنهج والاستراتيجيات والاستثمارات التالية من أجل بناء مجموعات المهارات والكفاءات المطلوب توفرها في موظفي الخدمة المدنية الذين يساهمون في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة^(٣).

تحديد أوجه القصور في المهارات والكفاءات

٢٠ - يمثل تقييم أوجه القصور في المهارات لدى القوة العاملة الحالية خطوة أولى أساسية في التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة. وقد يشكل ذلك مهمة معقدة. وحتى بالنسبة للبلدان ذات الدخل المرتفع التي حددت توصيفات موحدة لموظفي الخدمة المدنية من حيث المهارات والكفاءات، فإن مسألة التعرف على المهارات وتحديد أوجه القصور ما زالت تشكل مهمة صعبة التنفيذ.

٢١ - وبالمثل، لا يزال تخطيط القوة العاملة ذو التوجه المستقبلي يشكل تحديا رئيسيا أمام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. ويشكل التخطيط للقوى العاملة في الخدمة المدنية، الذي يستند إلى المهارات والكفاءات المطلوبة بدلا من الأرقام والتكاليف، أمرا ضروريا لضمان مراعاة الاعتبارات المتصلة بالقدرات والامكانيات في خطط تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. ولتقييم التغيرات في المهارات المطلوب إدخالها على هيئات الخدمة المدنية المعاصرة، قد تحتاج البلدان إلى وضع أطر تحدد المجالات الوظيفية الرئيسية والمهام والمهارات المحددة داخل المجالات ذات الأهمية المحورية للعلاقة بين موظفي الخدمة المدنية والمجتمع.

٢٢ - وبغية تحديد أوجه القصور في المهارات والكفاءات، قد يلزم وضع بيانات موثوقة عن مجموعات مهارات القوة العاملة، وهي بيانات يندر وجودها في القطاع العام، إلى جانب توافر قدرة على الاستشراف في تخطيط الخدمة المدنية. ويمكن للبيانات الأجود والأدوات التحليلية الأفضل أن تساعد معا في الحفاظ على قوة عاملة حكومية قادرة على مواكبة التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من التغيرات.

(٣) انظر Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews (Paris, OECD Publishing, 2017); United Kingdom, House of Commons Public Administration and Constitutional Affairs Committee (PACAC), "Developing civil service skills: a unified approach: Government response to the Public Administration Select Committee's Fourth .Report of Session 2014-15" (HC 526) (London, The Stationery Office, 2015)

جذب واختيار الموظفين ذوي المهارات والكفاءات المناسبة

٢٣ - بالإضافة إلى التدريب، عادةً ما تستلزم الخطط المصممة من أجل سد أوجه القصور المحددة تطوير القوى العاملة من خلال استقدام موظفين جدد. وقد نفذت العديد من البلدان حالات تجميد للتوظيف عقب الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨. وحتى مع انتعاش الاقتصادات وتسجيل هيئات الخدمة المدنية مستويات عالية من التقاعد، لا يزال هناك الكثير من القيود المفروضة على الميزانية، وهو ما يشير إلى ضرورة ضمان أن تتم عملية التوظيف مع إيلاء الاهتمام لتوسيع نطاق إمكانية الوصول إلى المهارات التي من شأنها تعزيز قدرة القطاع العام وإنتاجيته، وأن تكون هيئات الخدمة المدنية والإدارات العامة قادرة على اجتذاب أشخاص يملكون تلك المهارات للعمل لديها.

٢٤ - ويُنظر عموماً إلى تعزيز عمليات التوظيف القائمة على الجدارة على أنها استراتيجية هامة في عملية التأهيل الاحترافي الجارية لهيئات الخدمة المدنية. بيد أنه قد يلزم موازنة الاستراتيجية مع ضرورة فتح إمكانيات التوظيف على جميع المستويات، وتسريع العملية وضمان اتساق الاختيار مع المهارات ذات التوجه المستقبلي وتعزيز تنوع القوة العاملة في القطاع العام. وفي حال الافتقار إلى مجموعات مهارات محددة، فإن برامج المسار السريع من بين طرق الوصول الممكنة إلى الأشخاص الذين يمتلكون هذه المهارات. وتتبنى بعض الحكومات حالياً المتطلبات القائمة على الكفاءة بالإضافة إلى المؤهلات المهنية والتعليمية باعتبارها مؤشرات على الجدارة.

تنمية المواهب ورعايتها

٢٥ - ينبغي أن يشكل تنمية قدرات الموظفين ركناً من أركان أي استراتيجية مصممة تصميمًا جيدًا لإدارة المهارات، لا سيما في هيئات الخدمة المدنية ذات مستويات الأمن الوظيفي العالية ومعدل الدوران الإجمالي المنخفض. وقد غدا ضمان انتشار ثقافة التعلم أكثر أهمية حالياً بالنظر إلى ارتفاع معدل التغيير والتقدم التكنولوجي وتعقيدات تقديم الخدمات التي تأتي مع أهداف التنمية المستدامة والغايات المرتبطة بها. وينبغي أن يُنظر إلى التعلم مدى الحياة على أنه أمر أساسي للتطوير الوظيفي واستراتيجية مؤسسية يُتبع منها تحديث الأهداف الإنمائية الوطنية والمحلية والاستجابة لها.

٢٦ - وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لهيئات الخدمة المدنية أن تعرض فرص التعلم في نهاية المطاف في إطار الاستراتيجيات الإعلانية للوكالات الحكومية التي تصورها كأرياب عمل مفضلين. وبهذه الطريقة، يتمكن القطاع العام من اجتذاب المواهب التي بذل جهداً جهيداً في استقطابها مع ما لها أهمية بالغة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

استخدام مخزون المهارات والكفاءات

٢٧ - توظيف المواهب الجديدة وتطوير المهارات والكفاءات أمر ضروري ولكنه غير كافٍ لتعزيز مخزون الكفاءات في الخدمة المدنية. فمتى تم تحديد المهارات واكتسابها وتطويرها، يتعين أيضاً وضعها داخل نظام مصمم للاستفادة منها. وفيما يتعلق بالعوامل الأكثر تأثيراً على الأداء، تشير الأدلة إلى أن الموظفين يحتاجون إلى القدرات والدوافع والفرص التي تدفعهم لتقديم أداء جيد.

إنشاء وتعزيز القدرة على تطوير إدارة الخدمة المدنية

٢٨ - توجد هياكل مؤسسية مختلفة لإدارة التدريب على الخدمة المدنية والإشراف عليه، وهناك نهج مختلفة لمواءمة التدريب على مستوى كل من الفرد والمنظمة والخدمة المدنية مع الأولويات الأساسية للخدمة المدنية، وحبذا مع رؤية الخدمة المدنية وأطر كفاءاتها، ومع أولويات تنمية المهارات المستقبلية في مجالات مثل الاستشراف والابتكار والتكنولوجيا. ومن المرجح أن تكون البلدان التي تجمع بين حوافز التعلم الفردي، مثل خطط التعلم المرتبطة بعمليات إدارة الأداء، والخطط المؤسسية أو الخطط التي تشمل نطاق الخدمة المدنية بأكمله، أقدر على ضمان حصول موظفي الخدمة المدنية على التدريب الذي يحتاجونه، إذا سمحت الموارد بذلك، وتنسيق برامج التدريب على نحو فعال.

٢٩ - ويتطلب تعزيز ثقافة التعلم في القطاع العام أيضا الاهتمام باستخدام تشكيلة واسعة من الأدوات مثل الإرشاد والتوجيه والتواصل والتعلم من الأقران والتنقل في المهام من أجل تعزيز التعلم بوصفه نشاطا يوميا مدرجا في مهام موظفي الخدمة المدنية. وأثبتت تنمية المهارات القيادية وأدوات التدريب عبر الإنترنت أهميتها في هيئات الخدمة المدنية للبلدان المتقدمة النمو وربما كان بها من الإمكانيات ما يجعلها تُعتمد وتُكيف في البلدان النامية أيضا.

إعطاء الأولوية في الميزانية لتنمية قدرات الخدمة المدنية وإمكانياتها

٣٠ - في بعض البلدان، كانت ميزانيات التدريب من الأمور الأولى التي تم تقليصها في أعقاب الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨. وفي حين أن ضرورة التقشف في الميزانية كانت أمرا مفهوما آنذاك، فإن هذه الاستراتيجية قد تتسبب، إذا استمرت على المدى الطويل، في تقليص قدرة الخدمة المدنية على تجديد مجموعات المهارات اللازمة لوضع سياسات جيدة وتنفيذ خدمات جديدة. ويتطلب الاستثمار في مجال التعلم في الخدمة المدنية برامج تدريبية، علاوة على دمج التعلم في ثقافة وقيم المنظمة، مع جعل تنمية قدرات الموظفين مسؤولية أساسية على عاتق كل مدير عمومي.

رابعا - المهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة

٣١ - قد تتطلب الوكالات المسؤولة عن صياغة السياسات وتصميم البرامج وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، توطيد مجموعات المهارات والكفاءات القائمة إلى جانب اكتساب مجموعة جديدة تماما من المهارات والكفاءات. وقد تكون مجالات المهارات والكفاءات الـ ١١ الواردة أدناه ذات صلة بصورة خاصة^(٤).

قدرة الرصد والتحليلات المرجعية

٣٢ - يتطلب تنفيذ البرامج الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، سواء التي تضطلع بها الحكومة بمفردها أو التي تتم بالاشتراك مع شركاء التنمية، مواصلة الاستثمار في قدرة موظفي الخدمة المدنية على

(٤) انظر Bob Willen, and others, "Proactive governance: policy and strategy design in the context of accelerating change" (World Government Summit and A.T. Kearney Global Business Policy Council) متاح على الرابط التالي: <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document?id=e96e7dc4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>.

إجراء التحليلات المرجعية، استناداً، على سبيل المثال، إلى علم الاقتصاد القياسي والبيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية، ورصد التقدم المحرز في اتجاه تحقيق الأهداف.

٣٣ - وهناك مرحلتان رئيسيتان في دورة السياسات العامة قد يكون التحليل التجريبي أهم عناصرهما. تنطوي المرحلة الأولى على تصميم السياسات العامة. وفي هذه المرحلة، ينبغي أن يكون موظفو الخدمة المدنية مؤهلين تقنيا لاستعراض ما كتب في مجال السياسات ذات الصلة، وتقييم الأدلة على فعالية نهج مختلفة وتقييم التدخلات الممكنة، بما في ذلك مقترحات لابتكارات وتجارب في مجالات جديدة. أما المرحلة الثانية فتشمل الرصد والتقييم، وهي مرحلة يتم فيها على نحو دقيق الرصد والقياس والتحليل على مستوي البرنامج والمكونات على السواء. وخلال هذه المرحلة، ينبغي أن يتمتع موظفو الخدمة المدنية بخبرة في مجال الرصد والتقييم، مدعومة بقدرة على تصميم واستخدام نظم لاستخلاص بيانات ذات صلة عالية الجودة.

وضع النماذج الأولية للبرامج

٣٤ - لا تزال بلدان كثيرة تواجه قيوداً مالية، والحاجة إلى دورات سياساتية أقصر وطلباً على مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرار. وسيتعين على موظفي الخدمة المدنية، بحسب القطاعات التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ البرامج الرامية إلى تحقيق غايات محددة مندرجة تحت أهداف التنمية المستدامة، امتلاك مهارات في تصميم التجارب الاستراتيجية (البرامج التجريبية) التي يتم فيها تطبيق العناصر الأساسية لتدخل معين تطبيقاً محدوداً من أجل اختبار الافتراضات الرئيسية وقياس الأداء وتحديد نقاط تصحيح التصميم.

٣٥ - ويتيح استخدام النماذج الأولية في البرمجة المتصلة بأهداف التنمية المستدامة فرصة لتوليد أدلة يُستشهد بها في تصميم البرامج بالتزامن مع التحقق من الافتراضات المقدمة قبل نشر الموارد العامة المحدودة في التدخلات على نطاق كامل. ويتيح وضع النماذج الأولية للبرامج بشكل فعال إجراء تعديلات حاسمة على التصاميم الأولية التي ربما أنتجت باتباع منهجية قائمة على تسلسل النتائج. وفي نهاية المطاف، قد يكون تعزيز مهارات وضع النماذج الأولية لدى موظفي الخدمة المدنية من بين أكثر نهج تعزيز القدرة على معالجة أهداف التنمية المستدامة فعالياً من حيث التكلفة.

إدماج التصاميم الاستشرافية

٣٦ - إدراكاً للتوجه الطويل الأجل للتنمية المستدامة حتى عام ٢٠٣٠ وما بعده، يتعين تجهيز الإدارات والوكالات الحكومية بالقدرة على توقع السيناريوهات المستقبلية بغية اعتماد استراتيجيات تتماشى مع احتياجات الناس وتطلعاتهم. ولكي يحدث ذلك، ينبغي أن يمتلك موظفو الخدمة المدنية القدرة التقنية على تحديد واختبار متطلبات البرامج بمقارنتها بمجموعة الظروف المستقبلية التي ستواجهها - على الأرجح - المبادرات المتوخاة، ثم وضع استراتيجيات من أجل تحقيق الأولويات الوطنية والمحلية للتنمية المستدامة وفقاً لذلك. ومن شأن التصميم الاستشرافي أن يشكل وسيلة قوية لتحفيز الابتكار في مجال السياسات في بداية عملية صياغة السياسات وجزءاً أساسياً من العناية الواجبة الاستراتيجية التي يتم من خلالها اختبار وصقل قدرة استراتيجيات تحقيق الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة على الصمود في المستقبل قبل تنفيذها.

المحاكاة وتسخير الديناميات التفاعلية

٣٧ - إدراكا لاحتمال أن يتم تنفيذ البرامج من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة في خضم العديد من المصالح المتنافسة وتكاثر الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية القوية، قد يكون من المفيد بالنسبة للموظفين إجراء تحليل تفاعلي دقيق لتعزيز فعالية البرامج. ويتيح هذا التحليل وضع نماذج الردود المحتملة التي قد تأتي من أصحاب المصلحة والخصوم والحلفاء الرئيسيين وغيرهم من الجهات الفاعلة حيال سياسة أو استراتيجية إنمائية معينة، ومحاكاتها بصورة منتظمة.

٣٨ - وباكتساب موظفي الخدمة المدنية مهارات جديدة في التحليل التفاعلي، يصبح لديهم الاستعداد التقني الذي تشتد الحاجة إليه لبناء القدرة على التحمل. وقد تمكن قدرات المحاكاة أيضا موظفي التنفيذ الأساسيين من توقع ردود الفعل المحتملة على المبادرات أو السياسات أو البرامج أو الاستراتيجيات، وصقل النهج بطرق تزيد من فرص النجاح في تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة في الوقت المناسب.

الابتكار الشامل في مجال السياسات

٣٩ - من شأن تكريس قدرة المسؤولين الحكوميين على تعزيز الابتكار أن يمكّن الجهات الحكومية وغير الحكومية من معالجة ما يمكن وصفه بأنه أحد التحديات الاستراتيجية الرئيسية لهذا الجيل والجيل القادم. وتوفير بيئة مواتية للابتكار لا يتطلب بالضرورة بيروقراطية كبيرة. بل إن الأمر يتطلب تحلي الموظفين العموميين بالقدرة على تقييم الابتكارات القائمة ذات الصلة، والانخراط في شبكات مهمة من أجل القيام على نحو مستقل بتعزيز التعاون الذي يبشر بإفراز أكثر الابتكارات صلة بالسياق من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٤٠ - وينبغي أيضا تشجيع الموظفين العموميين على الانخراط في شبكات الابتكار العالمية في مجال السياسات والتي من بين أهم قواسمها المشتركة العدد المتزايد من المدارس العليا المتخصصة في الدراسات العليا في مجال السياسات العامة، ومجموعة من مجامع الفكر العالمية المعنية بالسياسات العامة، إلى جانب عدد متزايد من مراكز الابتكار الحكومية. وبالإشراك النشط لصناع السياسات في هذه الشبكات، يمكن للمؤسسات الحكومية تعظيم قدرتها على رؤية أفضل الممارسات الناشئة في مرحلة مبكرة من تطورها وتكييفها لصالح مبادراتها الخاصة بخطة عام ٢٠٣٠.

المشاركة الشاملة من قبل أصحاب المصلحة

٤١ - يتوافق إشراك الشركاء وأصحاب المصلحة في المبادرات التي تقودها الحكومات مع الغاية ١٦-٧ من الهدف ١٦ من أهداف التنمية المستدامة والرامي إلى كفاءة اتخاذ القرارات بطريقة متجاوبة وشاملة للجميع وتشاركية وتمثيلية على جميع المستويات. وعلى مستوى تكوين القدرات، تقتضي هذه العملية أن يتمتع موظفو الخدمة المدنية بمهارات عملية في مجالات إشراك أصحاب المصلحة، والتفاوض، والتعاون. ومن الأهمية بمكان توفر هذه المجموعة من المهارات لدى موظفي الخدمة المدنية الذين يحتلون موقعا مركزيا في العمل المتعلق بتصميم وتنفيذ برامج التنمية المستدامة، نظراً إلى أنّ أصحاب المصلحة لديهم ذخيرة من المهارات المحتمل أن تكون قيّمة وقد لا تتوافر من مصادر أخرى غيرهم.

٤٢ - ومن الاعتبارات الأخرى الهامة التي تجعل اكتساب موظفي الخدمة المدنية للمهارات في مجال تحقيق المشاركة أمراً ضرورياً أنّ الحصول على دعم أصحاب المصلحة للمبادرات المتخذة في إطار أهداف

التنمية المستدامة ليس أمراً مسلماً به. فقد يمارس أصحاب المصلحة نفوذاً كبيراً في منظمة ما أو داخل الوسط الذي يعملون فيه لدرجة أنهم يستطيعون توليد مقاومة ضد هذه المبادرات أو مقاومتها بشكل مباشر، على سبيل المثال عندما يُنظر إلى مبادرة ما على أنها مدفوعة من جهات خارجية حصراً. غير أن قدرة المسؤولين الحكوميين المشاركين في البرامج الإنمائية على استقطاب مشاركة أصحاب المصلحة تزيد من احتمال قيام هؤلاء بدعم المبادرات ذات الأولوية القصوى والإسهام مباشرة في نجاحها. ويمكن أن تنشأ هوة واسعة بين واضعي السياسات والهيئات المنفذة إذا كان للمستفيدين المستهدفين من البرامج إسهام محدود في تصميمها.

التعهد الجماعي للخبراء

٤٣ - يترتب على التعهد التقني والطابع المتعدد التخصصات اللذين بدأ يصيحيان سمة لتصميم السياسات والاستراتيجيات في إطار خطة عام ٢٠٣٠ نشوء احتياجات غير مسبقة إلى المهارات والكفاءات لدى الحكومة. وأول ما يستتبعه ذلك هو أنّ واضعي السياسات المسؤولين عن تنفيذ أهداف التنمية المستدامة يحتاجون إلى التحلّي بقدرات قوية جداً على تحديد الخبراء المتخصصين في المجالات المعنية واستبقائهم.

٤٤ - وباستخدام تقنيات التعهد الجماعي، يُفترض أن يكون المسؤولون الحكوميون الذين يشرفون على سياسات التنمية المستدامة قادرين على التوصل إلى أفكار استناداً إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من المعارف والخبرات. إضافةً إلى ذلك، يمكن للحكومات، بدلاً من تكليف مستشارين لشؤون السياسات بدراسة الأفكار واختيار أفضل الحلول، أن توفّر لأصحاب المصلحة الآليات اللازمة لاقتراح أفكار ابتكارية لتنفيذ برامج أهداف التنمية المستدامة، وأن تستعين بحكمة الحشود للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات بشأن الخطوات اللازم اتخاذها.

٤٥ - ويمكن لهذا التغيير في عمليات صنع القرار أن يكشف قصور النهج التقليدية للإدارة، وأن ينقل النفوذ من صانعي السياسات العامة إلى أصحاب المصلحة الآخرين. ولذلك، يمكن توقع أن يواجه التعهد الجماعي في صنع السياسات بالمقاومة. ويتعلق أحد الأسئلة الهامة المطروحة بما إذا كان كبار موظفي الخدمة المدنية على استعداد للأخذ أكثر برأي الموظفين التنفيذيين وأصحاب المصلحة الآخرين. وفي حين قد يستغرق التغلب على هذه المقاومة وقتاً طويلاً في العديد من منظمات القطاع العام، فقد بدأت منظمات أخرى تشهد بالفعل تحوّلاً من شأنه أن يعجل بالجهود الرامية إلى بلوغ الغايات المتصلة بأهداف التنمية المستدامة، وذلك، من بين أمور أخرى، باستخدام نهج أكثر فعالية من حيث التكلفة ما كان سيُنظر في استخدامها في وجود تلك المقاومة.

تحليل التواءم على نطاق الحكومة بأكملها

٤٦ - تساعد قدرة موظفي الخدمة المدنية على إجراء تحليل للتواءم على نطاق الحكومة بأكملها على تعظيم تركيز الجهود التي تقف وراء البرامج الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتمثل نقطة الانطلاق في تنفيذ هذا النوع من التحليل في إجراء تقييم منهجي للعلاقات بين الاستراتيجيات البرنامجية والسياسات والاستراتيجيات والقدرات لدى الكيانات الحكومية الداخلية والخارجية الأخرى.

٤٧ - وفي إطار وضع البرامج اللازمة لتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، يستلزم هذا التحليل تحديد جميع ما له صلة من الوحدات والوزارات والحكومات المحلية المعنية والجهات الشريكة المحتملة الأخرى المعنية، وإجراء تحليل مفصّل للصلات المحتملة بها. وإذا كانت لدى موظفي الخدمة المدنية المهارات اللازمة لإجراء تحليل للتواءم على نطاق الحكومة بأكملها في سياق تصميم البرامج، فستتمكن الإدارات أو الوحدات أو الوكالات من ضمان تحقيق التواءم بين برامج واستراتيجيات أهداف التنمية المستدامة والأولويات الإنمائية الوطنية ومن تعظيم ذلك التواءم.

الإدارة المرنة للموارد

٤٨ - كثيراً ما تنفذ الحكومات برامج في ظل تزامم الطلبات على الموارد والميزانيات الوطنية. وينبغي أن يستند تصميم وتنفيذ هذه البرامج إلى حلول فعالة مقترنة بعرض مقنع لجدواها، لا سيما عندما تتجاوز الموارد العامة المطلوبة تلك التي كان مقرراً في البداية رصدها للأولويات الإنمائية الوطنية. ونتيجة لذلك، سيكون من الضروري أن يتحلى موظفو الخدمة المدنية المسؤولون عن تصميم وتنسيق البرامج في إطار أهداف التنمية المستدامة بمهارات في مجال إدارة الموارد العامة.

٤٩ - وتقتضي إدارة الموارد بكفاءة أن يكون موظفو الخدمة المدنية قادرين على تعبئة الموارد من القطاع الخاص وغيره من الجهات الإنمائية الشريكة، للمساعدة في سد النقص في التمويل. ومن خلال المشاركة الفعالة مع القطاع الخاص التي تتخذ شكل شراكات بين القطاعين العام والخاص، يمكن للحكومات أن تستفيد من المشاريع الطويلة الأجل التي تحقق قيمةً مقابل ما ينفق عليها من مال وحيث توزّع المخاطر توزيعاً مناسباً بين القطاع الخاص والقطاع العام، وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمبادرات التي تتطلب استثمارات كبيرة أو تكنولوجيات متقدمة.

النُهُج الجديدة للإدارة والمساءلة

٥٠ - من المشروع أن يتوقع المواطنون في كل مكان إخضاع الحكومة للمساءلة. وتشير الغاية ١٦-٦ المتعلقة بالهدف ١٦ من أهداف التنمية المستدامة، والذي يدعو إلى بناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات، إلى ضرورة أن يفهم المسؤولون الحكوميون منطق الكواجح والتوازنات وسبل إدراج آليات المساءلة في السياسات العامة اعتباراً من مرحلة تصميمها. ولكلّ من الحكومة والمساءلة وظيفة تصحيحية (معالجة المظالم المتعلقة بالسياسات، وتعديل مجموعة متنوعة من جوانب السياسة العامة) ووظيفة وقائية (الحد من الخلل في أداء القطاع العام والناشئ من الفساد، والحد من عدم الكفاءة والهدر).

٥١ - ومن خلال تطبيق أحدث أساليب الإدارة والحكومة، يمكن لصانعي السياسات الكامن دورهم في صميم برامج التنمية المستدامة أن يتجاوزوا الخطوط التقليدية - ولكن الضرورية - للمساءلة بشأن تقديم الخدمات وإدارة الميزانية وسلطة اتخاذ القرار وتحقيق أهداف الأداء وأن يصلوا إلى مجموعة أعمق من الترتيبات. وينطوي هذا النهج على مفهوم المسؤولية المشتركة بين الحكومة والجهات صاحبة المصلحة الأخرى الأوسع نطاقاً، والتي قد تشمل المؤسسات الدولية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، كما أنه يوفّر صوتاً للجمهور الذي يمثل المصالح الواسعة للمجتمع.

رصد النتائج وقياسها

٥٢ - يشكل الرصد والقياس المتكاملان للنتائج ركناً أساسياً من أركان التصميم الفعال للبرامج في إطار أهداف التنمية المستدامة. وتشكّل قدرة مسؤولي الدولة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تنسيق وتنفيذ خطة عام ٢٠٣٠ في مجالي الرصد والقياس التقييميين ضرورةً لا بد منها لتنفيذ النماذج الأولية والبرامج الكاملة على السواء. وسيكون بمقدور موظفي البرامج الرئيسيين، بفضل امتلاكهم هذه القدرات التقنية، تقديم جميع البيانات والأدلة الحاسمة التي تشكل الأساس للتحسين المتكرر للبرامج التي يرأسونها.

٥٣ - وينبغي أن تستند التغييرات التكيّفية المدخلة على تصميم برامج التنمية المستدامة إلى رصد تأثير البرامج باستمرار، مما يسمح لصانعي السياسات بتتبع آثار السياسة في أي وقت من الأوقات وتعديلها على أساس ما تسفر عنه عملية الرصد من استنتاجات. بيد أنه من أجل إنجاح هذا النهج، يجب أن تُدمج نظم الرصد والقياس وآليات التحسين المستمر في تصميم البرامج وأن يوافق عليها أصحاب المصلحة الرئيسيون منذ البداية.

تلبية احتياجات مجموعات البلدان التي تواجه أوضاعاً خاصة

٥٤ - قد تواجه أقل البلدان نمواً والبلدان غير الساحلية والبلدان الجزرية الصغيرة النامية وكذلك البلدان المتضررة من النزاعات تحديات خاصة في بناء المهارات والكفاءات لدى موظفي الخدمة المدنية واللازمة لتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وقد حدد معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث أربع مهام تدريبية ذات أولوية لمساعدة البلدان التي تواجه أوضاعاً خاصة على بلوغ أهداف التنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٣٠. تتمثل المهمة الأولى في تعزيز قدرات المسؤولين عن السياسات على الصعيد الوطني ودون الوطني، من أجل إدراج أهداف التنمية المستدامة ضمن أطر التخطيط الوطنية وتنسيق هذه الخطط بفعالية مع اتفاقات وطنية وإقليمية ودولية متعددة. والمهمة الثانية هي مساعدة المسؤولين المعنيين بالتخطيط وأيضاً الوزارات التنفيذية على فهم أوجه الترابط بين أهداف وغايات التنمية المستدامة وقياس فوائدها وآثار خيارات السياسات قياساً كمياً. والمهمة الثالثة هي بناء القدرة على جمع البيانات وتحليلها بسبل حديثة، منها تحسين عمليات إجراء استقصاءات الأسر المعيشية والتعدادات وتعزيز جمع البيانات واستخدامها. أما المهمة الرابعة فهي المساعدة على بناء قدرات الجهات غير الحكومية على تعزيز مشاركتها في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة والالتزامات الرئيسية الأخرى^(٥).

خامساً - تأملات بشأن التكنولوجيات الناشئة

ألف - التكنولوجيات ونهج تقديم الخدمات

٥٥ - لكي تظل البلدان قادرة على المنافسة، ربما يكون ضرورياً أن تواكب مهارات ومؤهلات موظفي الخدمة المدنية التقدم المحرز في التكنولوجيا والنهج الجديدة لتقديم الخدمات العامة. ويستعرض هذا الفرع بعض التكنولوجيات التي أخذت تؤثر بالفعل على كيفية تقديم الخدمات العامة، أو التي تنطوي على إمكانات كبيرة في هذا المجال. ومن الجدير بالذكر أنه لكي تكون التكنولوجيات الناشئة والتطبيقات

(٥) لمزيد من المعلومات، انظر UNITAR, "Training needs to reach the SDGs by 2030", 6 September 2017. متاح على

الرابط التالي: <https://www.unitar.org/training-needs-reach-sdgs-2030>.

العلمية الناشئة ذات قيمة بالنسبة للقطاع العام، يجب إعداد الحكومات لذلك عن طريق وضع سياسات جديدة لإدخالها وبناء القدرة على تنفيذها وتنظيم استخدامها.

٥٦ - إضافةً إلى التفكير الحالي بشأن تشكيلة المهارات والكفاءات التي ينبغي أن يتحلّى بها موظفو الخدمة المدنية من أجل دعم التنفيذ الفعّال لبرامج التنمية المستدامة وزيادة احتمالات بلوغ الغايات المتوخاة، سيكون من الضروري أن تركز الحكومات على عدد من التطورات في مجال التكنولوجيا التطبيقية. وتبشر هذه التكنولوجيات إلى حد بعيد بتحسين تقديم الخدمات والتجارب مع العملاء في القطاعين العام والخاص على السواء. وهي تشمل: تكنولوجيا الروبوت والذكاء الاصطناعي؛ والطب الجينومي؛ وتكنولوجيا المقاييس الحيوية؛ وعلم البيانات؛ والنانوتكنولوجيا؛ والطباعة ثلاثية الأبعاد؛ وإنترنت الأشياء؛ والحث غير المباشر والرؤى السلوكية؛ وتلاقي التكنولوجيات في المدن الذكية.

تكنولوجيا الروبوت والذكاء الاصطناعي: المكاسب الناتجة من الكفاءة والدقة

٥٧ - يمكن للروبوتات والذكاء الاصطناعي أتمتة العمل الذي يقوم به البشر بسبل تقليدية وتعزيزه. وفي كثير من الأحيان، تعمل التكنولوجيات مع بعضها البعض، ويعطي الذكاء الاصطناعي تعليمات للروبوت بشأن ما هو مطلوب فعله. والمركبات الذاتية القيادة مثال يُذكر كثيرا في هذا الصدد. ويكتسي هذا الموضوع أهمية كبيرة بالنسبة للحكومات الحريضة على تحسين الكفاءة. فعلى سبيل المثال، يمكن للحكومات محاكاة الخدمات المقدّمة عبر الفيديو على الإنترنت باستخدام الذكاء الاصطناعي لإضفاء طابع شخصي على خدمات المعاملات التي تقدمها للمواطنين، في حين تسمح الخوارزميات المستخدمة بالفعل للتنبؤ بالجريمة للشرطة باتخاذ تدابير احترازية قبل وقوع الجرائم.

الطب الجينومي وإضفاء طابع شخصي على الرعاية الطبية

٥٨ - يقوم الطب الجينومي على استخدام جينوم الفرد ومجموعة جيناته الفريدة وشفرته الوراثية (الحمض النووي الريبي المتزوع الأكسيجين) لتصميم علاج صحي مخصص له. وقد بدأ بالفعل عن طريق الطب الجينومي علاج اضطرابات صحية نادرة ناتجة من تحولات في جينات فردية، وذلك عن طريق تعديل الجينات. ومن الممكن في وقت ما في المستقبل القضاء على هذه الاضطرابات كلياً. وفي حالة الأمراض الشائعة، مثل السرطان، يمكن أن يؤدي استخدام البيانات الجينومية للمرضى إلى التوصل إلى تدابير وقائية أكثر تطوراً وتحسين كشف المرض، وتوفير علاجات مخصصة للمريض. ويدرس الباحثون ما إذا كان من شأن تعديل الجينات جعل أعضاء جسم الحيوانات مناسبة لزرعها في جسم الإنسان، وما إذا كان بإمكان عمليات التأثير على جينات البعوض أن تساعد في القضاء على الملاريا.

استخدام تكنولوجيا القياس الحيوي لتحديد سمات المواطنين وتحسين الخدمات

٥٩ - تركز تكنولوجيا القياس الحيوي على الخصائص البدنية والسلوكية الفريدة للشخص المعني، مثل بصمات الأصابع أو القرحة أو التوقيع. ولكل شخص بياناته البيومترية الفريدة التي يمكن جمعها من خلال تقنيات المسح الضوئي، وهي توفر لكل شخص شكلاً فريداً خاصاً به من أشكال الهوية يمكن استخدامه لأغراض الكثير من التطبيقات، بدءاً بالإذن بتسديد المدفوعات المصرفية عبر الهاتف المحمول ووصولاً إلى تحديد مكان السجلات الطبية على وجه السرعة بعد وقوع حادث أو أثناء حالة طوارئ.

٦٠ - وتستخدم تكنولوجيا القياس الحيوي بالفعل في تقديم مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية، على سبيل المثال في إطار المبادرة الوطنية الواسعة النطاق لتحديد الهوية في الهند، والمبادرات المتخذة لمراقبة الحدود في سنغافورة والولايات المتحدة الأمريكية وهولندا. وهي تحسّن عملية تحديد المستحقين لمدفوعات الرعاية الاجتماعية؛ وتساعد على خفض التعيّب عن العمل لدى العاملين الحكوميين؛ وتحسّن أمن المعلومات. ومع ذلك، ينطوي استخدامها على تحديات ينبغي على الحكومات التعامل معها، مثل المسائل المتعلقة بالخصوصية؛ وخطر التغيّر غير المقصود في المهام المطلوبة عندما تُضاف إلى المشروع تفاصيل إضافية غالباً ما تكون غير ضرورية، مما يؤدي عادة إلى خروج المشروع عن السيطرة؛ وأمن البيانات؛ وثقة الناس؛ والاستدامة المالية لنظم التكنولوجيا الجديدة. وعلى الحكومات أن تعمل على تحقيق الهدفين المتلازمين المتمثلين في الانتفاع من فوائد الأدوات البيومترية وإدارة المخاطر^(٦).

علم البيانات ومستقبل السياسات العامة

٦١ - استخدام البيانات لاتخاذ القرارات ليس أمراً جديداً. غير أن انتشار تكنولوجيايات الإنترنت والتكنولوجيايات النقالة أخذ ينتج البيانات بمعدل لم يسبق له مثيل. وقد دفعت ثورة علم البيانات بالعديد من الأوساط إلى إعادة النظر في استراتيجياتها واعتماد طرق جديدة لتوسيع أعمالها. وباتت أدوات التحليل الحديثة تُستخدم في مجالات عمل مثل الصحة العامة، والشرطة، والاقتصاد والرياضة، من بين مجالات أخرى^(٧). وتؤدي أدوات علم البيانات، مثل البيانات الآنية والعرض التصويري للبيانات والتعلّم الآلي إلى نشوء أفكار وتُهج جديدة في مجال صنع السياسات. وباستخدامها بالاقتران مع التُّهج السلوكية، يمكنها أن تحدث ثورة في الطريقة التي تُصمّم بها سياسات وبرامج التنمية في أقل البلدان نمواً في إطار تنفيذ معظم غايات التنمية المستدامة البالغ عددها ١٦٩ غاية.

٦٢ - إلا أنّ معدلات الأخذ بعلم البيانات تختلف بين القطاع الخاص والمنظمات العامة. ويُعزى الفرق أساساً إلى سبب استخدام علم البيانات: فمن ناحية، غالباً ما يسعى القطاع الخاص، المهادف إلى جني الأرباح، إلى تحسين أوجه الكفاءة وتحسين تجربة العملاء وتعزيز الإنتاجية وكذلك خفض التكاليف وزيادة الأرباح في نهاية المطاف؛ ومن ناحية أخرى، غالباً ما يستند الأخذ بهذا العلم في القطاع العام، لا سيما في البلدان النامية، إلى أولويات القيادة السياسية في وقت معيّن أو يكون الأخذ به مجرد ممارسة جيدة مقترضة.

إنترنت الأشياء

٦٣ - يشير مصطلح "إنترنت الأشياء" إلى شبكة تُستخدم فيها التطبيقات وتقدّم فيها الخدمات استناداً إلى بيانات يتم جمعها من أجهزة تستشعر العالم المادي وتتواصل معه. وهناك تطبيقات هامة من تطبيقات إنترنت الأشياء يمكن أن تستخدم في كثير من القطاعات الاقتصادية، بما فيها قطاعات الصحة والتعليم والزراعة والنقل والتصنيع وتشغيل الشبكات الكهربائية^(٨). ويمكن لتكنولوجيايات إنترنت

(٦) انظر (World Government Summit, 2016) "Advanced science and the future of government" The Economist Intelligence Unit، متاح على الرابط التالي: <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document/fae769c4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>

(٧) المرجع نفسه.

(٨) OECD, Working Party on Communication Infrastructures and Services Policy, "The Internet of Things: seizing the benefits and addressing the challenges", document DSTI/ICCP/CISP(2015)3/FINAL، متاح عن طريق هذا الرابط: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/CISP\(2015\)3/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/CISP(2015)3/FINAL&docLanguage=En)

الأشياء التي تؤدي وظائفها بالكامل والمعمولة أن توفر فوائد اقتصادية وعملية في إطار تنفيذ معظم أهداف التنمية المستدامة الـ ١٧، ما لم يكن كلها.

٦٤ - وبوسع شبكة إنترنت الأشياء كذلك تمكين الناس بطرق ما كانت لتكون ممكنة من دونها، وذلك على سبيل المثال عن طريق إتاحة اللوازم الضرورية جداً للرعاية الصحية على نحو فعال من حيث الكلفة لشرائح السكان التي يصعب الوصول إليها والتي ربما كانت لولا ذلك ستتعرض للإغفال بفعل موقعها النائي وتهميشها. وستكون البلدان التي تستبق التحديات وتقوم في الوقت نفسه بتعزيز استخدام إنترنت الأشياء الأقدّر على جني فوائدها.

الطباعة الثلاثية الأبعاد

٦٥ - يتيح استخدام الطباعة الثلاثية الأبعاد في إنتاج مكونات على أساس الطبقة تلو الأخرى إعداد تصاميم أكثر تعقيداً، فضلاً عن الحد من إهدار الموارد. وتبدأ الحكومات حالياً في استخدام هذه التكنولوجيا لطباعة البنية التحتية العامة، مثل جسر المشاة الجديد في أمستردام الذي صمّمته شركة هولندية^(٩). ويبيّن توسيع تكنولوجيات الطباعة الثلاثية الأبعاد هذه لتصل إلى السوق الواسع النطاق في صناعة البناء، عندما يلقي دعماً من السياسة الحكومية، بإحراز تقدم في تنفيذ الهدف ٩ من أهداف التنمية المستدامة المتعلق بإقامة بنية تحتية قادرة على الصمود، والهدف ١١ المتعلق بجعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة. وتتوفر الطباعة الثلاثية الأبعاد، يسهل تحقيق قدرة البنية التحتية على الصمود لأنه يمكن برجة تصاميم متكاملة للبنية التحتية سلفاً بطريقة تجسد احتياجات التوسع المستقبلي وإجراء التحسينات.

النانوتكنولوجيا

٦٦ - التكنولوجيا الأخرى المتعلقة بجهود الهدف ٣ الرامي إلى ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار هي النانوتكنولوجيا. وهي تنطوي على معالجة الذرات الفردية والجزيئات على نطاق ضئيل الحجم؛ بمعدل جزء من بليون جزء من المتر. ويمكن للأدوية النانومترية الحجم أن تستهدف خلايا السرطان بمستويات جديدة من الدقة، مما يشير إلى إحراز تقدم كبير في نوعية الرعاية الصحية. ويمكن أن تتيح برامج رسم خرائط الدماغ للبشر التوصل أخيراً إلى فهم طريقة عمل العقل البشري من الداخل والمباشرة في علاجات ثورية لأمراض على غرار الزهايمر والاكتئاب.

الحث غير المباشر وتطبيق الرؤى السلوكية في مجال وضع السياسات

٦٧ - استناداً إلى الاقتصاد السلوكي وعلم النفس الاجتماعي، يمكن أن تساعد نظرية الحث غير المباشر على توضيح طريقة تأثير القرارات الاقتصادية بالتحيز المعرفي^(١٠). وقد أثارت الإمكانيات التي ينطوي عليها أسلوب الحث غير المباشر حماس واضعي السياسات في جميع أنحاء العالم الذين تواجههم

(٩) انظر "Advanced science and the future of government" The Economist Intelligence Unit, (World Government Summit, 2016). متاح عن طريق الرابط التالي: <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document/fae769c4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>

(١٠) انظر Kok Ping Soon, "Nudges: Why, How and What Next?", *Ethos*, Issue 17 (June 2017). متاح على الرابط التالي: <https://www.csc.gov.sg/docs/default-source/ethos/ethos17.pdf>

أوضاع مالية سيئة؛ فمن الممكن أن تحدث تغييرات صغيرة منخفضة التكلفة فرقاً كبيراً في فعالية التدخلات الحكومية. ونتيجة لذلك، يحتمل أن تكون هناك وحدات معنية بالحث غير المباشر في عدد من الحكومات^(١١).

٦٨ - ونظراً إلى النتائج الموثقة بالفعل للتغييرات الصغيرة المنخفضة التكلفة التي تحسن فعالية تدخلات الحكومات إلى حد كبير، يمكن استنتاج أن الرؤى السلوكية مهمة بالنسبة إلى السياسة العامة في البلدان النامية والبلدان المتقدمة النمو على حد سواء، ويعزى ذلك إلى عدد من الأسباب. فأولاً، تواجه الحكومات في كل مكان توقعات متزايدة وأكثر تبايناً متعلقة بتحسين المرافق العامة. وثانياً، تزداد البيئة التشغيلية للمرافق العامة تعقيداً أكثر من أي وقت مضى. وثالثاً، تواجه الحكومات تشديداً في القيود المفروضة على الموارد. ففي مواجهة ازدياد توقعات الجمهور وزيادة تعقيد البيئة التشغيلية وازدياد تنوع السكان وازدياد حالات الضيق المالي ومحدودية القوى العاملة، سيقتنع منفذو البرامج الحكومية لأهداف التنمية المستدامة على الأرجح باعتماد أسلوب الحث غير المباشر عن طريق إدماج الرؤى السلوكية في برامج التنمية.

تلاقي التكنولوجيا والمدن الذكية

٦٩ - المدينة الذكية هي مدينة مجهزة ومتراصة وذكية. فالتجهيز يمكن من تسجيل وإدماج بيانات حقيقية آنية باستخدام أجهزة الاستشعار والأكشاك والعدادات والأجهزة الشخصية والمعدات وآلات التصوير والهواتف الذكية والأجهزة الطبية المزروعة والشبكة العنكبوتية والنظم المماثلة الأخرى لجمع المعلومات، بما يشمل شبكات التواصل الاجتماعي بوصفها شبكات أجهزة استشعار بشرية. والترابط يدعم إدماج البيانات في منصة حوسبة مركزية ونشر المعلومات بين مختلف مرافق المدينة. أما الذكاء فينبع في المقابل من إدراج التحليلات المعقدة ووضع النماذج والاستخدام الأمثل والعرض التصويري في عمليات تسيير الأعمال التشغيلية بهدف تحسين القرارات التشغيلية^(١٢). ويدعم التكامل التكنولوجي في المدن الذكية غايات الهدف ١١ الذي يرمي إلى جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وقادرة على الصمود ومستدامة.

باء - ما تستتبعه التكنولوجيا الجديدة والنهج الحكومية الجديدة لتقديم الخدمات من حيث القدرات والسياسات

٧٠ - يسلط انتشار التكنولوجيا الجديدة ونهج تقديم الخدمات والأدلة الواردة من القطاع الخاص المتعلقة بتحسين تقديم الخدمات الضوء على الإمكانيات التي توفرها هذه التكنولوجيات الجديدة للقطاع العام مقترنة بسياسات تنظيمية ملائمة. وستؤدي هذه السياسات دوراً فعالاً في توجيه الحكومات نحو اختيار البدائل الأفضل وتقليل الآثار الضارة الناتجة عن التكنولوجيات الجديدة إلى أدنى حد وبناء الائتلافات الأكثر إنتاجية من أجل تحقيق النتائج.

(١١) انظر Owain Service, Kok Ping Soon and Elspeth Kirkman, "Government Policy and Practice Through the Behavioural Insights Lens", a presentation by Behavioural Insights Ltd at the Behavioural Exchange Conference, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, 6-7 June 2016. متاح على الرابط التالي: https://www.youtube.com/watch?v=-tqgqj_G2L4&feature=youtu.be

(١٢) C. Harrison, and others, "Foundations for smarter cities", *IBM Journal of Research and Development*, vol. 54, No. 4 (July/August 2010) متاح على الرابط التالي: <http://fumblog.um.ac.ir/gallery/902/Foundations%20for%20Smarter%20Cities.pdf>

٧١ - وفي أقل البلدان نمواً، وقبل السعي لاعتماد تكنولوجيات ونهج جديدة لتقديم الخدمات، سيتعين إجراء تحديد منهجي لمجالات التأثير الأعلى المحتملة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المستندة إلى التكنولوجيا، وتقييم ما تحتاجه الخدمة المدنية من المهارات والكفاءات، وتحديد احتياجات البنية التحتية كي يركز تطبيق التكنولوجيات والنهج الجديدة على أسس متينة. ويزيد هذا التقييم الذي يسبق ذلك التطبيق احتمال حصول الحكومات، التي تخلفت في الماضي في دمج التكنولوجيات الجديدة في مصفوفة تقديم الخدمات، على المربح الأفضل من الموظفين الأكثر كفاءةً والبنية التحتية المتجاوبة مع الوضع القائم.

٧٢ - ولإنشاء القدرة الداخلية على اعتماد وتطبيق التكنولوجيات الجديدة والنهج الجديدة لتقديم الخدمات، ستحتاج الحكومات إلى التركيز مجدداً على اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة للتكنولوجيات والتطبيقات الجديدة على مستويي السياسات والعمليات. وبالإضافة إلى أبعاد المهارات المتعلقة بتنمية قدرات المرافق العامة على الأخذ بالتكنولوجيات الجديدة، سيتعين على الحكومات، وتحديدًا في البلدان النامية، تحفيز مشاركة القطاع الخاص في إنتاج المهارات والاستثمارات في البنية التحتية الذي تدعم إيجاد قنوات جديدة لتقديم الخدمات على أساس هذه التكنولوجيات الجديدة.

٧٣ - وفي كثير من الحالات، تكون العمالة الماهرة في مجال التكنولوجيات الجديدة والقادرة على إحداث ثورة في تقديم الخدمات في مجال الخدمة العامة ذات تكلفة كبيرة. ومن أجل تحديد مجموعة المهارات المطلوبة للأخذ بالتكنولوجيات والتطبيقات الجديدة واستخدامها في توفير الخدمات العامة، سيتعين على معظم حكومات البلدان النامية إعادة تكييف النهج الذي تتبعه في استقدام الموظفين وشروط التوظيف التي تتبعها لاجتذاب واستبقاء الموظفين الجدد ذوي الكفاءات. وقد تعتمد السياسات الحكومية الجديدة المتعلقة بالتعليم والتدريب وتنمية القدرات التوجه بالمنح الدراسية وبرامج التمويل المشروط للتدريب نحو الصلة بين التنمية والتكنولوجيات الجديدة والسياسة العامة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للخدمات العامة في الوقت نفسه إعطاء الأولوية للاستثمارات في البنية التحتية اللازمة لدعم تعميم التكنولوجيات الجديدة في مجال تقديم الخدمات. ونقطة البداية في تطوير البنية التحتية هي إضفاء الطابع المؤسسي على الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي يمكن أن تحدّ إلى درجة كبيرة من تركيز الموارد العامة على البنية التحتية، مما قد يمكّن الحكومات من إعادة تخصيص الموارد لقطاعات أخرى تتمتع بالمستوى نفسه من الإنتاجية في اقتصاداتها التي تدعم أهداف التنمية المستدامة.

سادسا - الأطر المقترحة للكفاءات والمهارات

إطار الكفاءات لموظفي الخدمة المدنية

٧٤ - يتألف إطار الكفاءات الذي يمكن اقتراحه لكبار موظفي الخدمة المدنية من ست كفاءات أساسية و ٥٣ مؤشراً سلوكياً يمكن استخدامها لتقييم الأداء. ويستند إطار كفاءة كبار موظفي الخدمة المدنية استناداً كلياً إلى أنماط السلوك. والكفاءات الست التي تعتبر بالغة الأهمية للأداء الفعال لجميع موظفي الخدمة المدنية على مستوى السياسات والمستوى الإداري، هي التالية: التفكير الاستراتيجي،

وتحقيق أفضل أداء من الأشخاص، والتعلم والتحسين، والتركيز على الإنجاز، وتحديد الهدف والتوجه، وإحداث أثر شخصي^(١٣).

٧٥ - ولكل كفاءة من الكفاءات قائمة سلوكيات فعالة تشكل المعايير المستخدمة في تقييم الأداء. ويعتبر هذا الإطار محايداً من الناحية المؤسسية، ويمكن تطبيقه واستخدامه لتقييم الأشخاص في المناصب الإدارية العليا في المنظمات الخاصة أو العامة وتطوير كفاءاتهم^(١٤).

٧٦ - والخاصية الأساسية للتفكير الاستراتيجي، على سبيل المثال، هي القدرة على مراعاة الأولويات السياسية والمؤسسية الأوسع نطاقاً. وسيظهر موظفو الخدمة المدنية من ذوي الكفاءات في التعلم من أجل التحسين قدرتهم على تطبيق الدروس المستفادة من تجاربهم بالتزامن مع بنائهم علاقات مثمرة مع الناس في المنظمة وخارجها. وللحصول على أفضل النتائج من الموظفين، ينبغي لقادة الخدمة المدنية أن يكونوا قادرين على تكييف أساليبهم في القيادة مع مختلف الناس والثقافات والبيئات.

٧٧ - وقادة الخدمة المدنية ذوو الكفاءات الذين يركزون على الإنجاز هم القادة القادرون على تنظيم العمل من أجل الإنجاز في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية ووفقاً لمعايير الجودة المتفق عليها. وينبغي لقادة الخدمة المدنية، بغية التمتع بالكفاءة في تحديد الهدف والتوجه، أن يوضحوا النتائج التي يجب بلوغها وأن يبدو طابعاً تشريكياً من خلال إشراك موظفيهم في تحديد ما يتعين القيام به. وإحداث تأثير شخصي، ينبغي للقادة أن يكونوا مرئيين أمام الجميع وأن يتيحوا للجميع إمكانية التحدث إليهم وأن تتسم تصرفاتهم بالصدق والنزاهة.

إطار المهارات لموظفي الخدمة المدنية

٧٨ - يشكل إطار المهارات المهنية للخدمة المدنية طريقة منظمة للتفكير في الوظائف والمهن للموظفين المدنيين في جميع الرتب. فعلى النحو المبين في الشكل، يحدد الإطار المهارات التي يحتاجون إليها لأداء عملهم جيداً بوصفهم موظفين في الخدمة المدنية، بصرف النظر عن رتبهم أو مكان عملهم. وفي بلدان عديدة، تكون الخدمة المدنية عبارة عن منظمة متنوعة وينبغي أن يعكس نطاق المهارات اللازمة ذلك التنوع^(١٥).

٧٩ - وتقع الخصائص القيادية للخدمة المدنية في مركز الإطار. وهي تتألف مما يلي: توفير التوجيه للمنظمة، وتحقيق النتائج، وبناء قدرات المنظمة على التصدي للتحديات الحالية والمقبلة، والتصرف بنزاهة. وبالإضافة إلى ذلك، يحتاج كل موظف من موظفي الخدمة المدنية إلى بعض المهارات الأساسية لتأدية عمله بفعالية. والمهارات الأساسية الأربع في الإطار هي: إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وتحليل الأدلة واستخدامها، وإدارة البرامج والمشروع. وبالإضافة إلى هذه المهارات، يجب أن يظهر

(١٣) انظر Sylvania Horton, "Competency management in the British Central Government", KU Leuven Public Management Institute (2010). متاح على الرابط التالي: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>

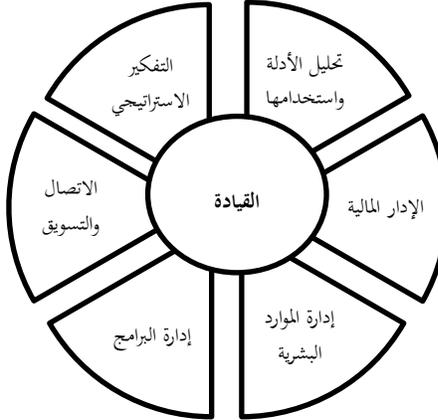
(١٤) انظر Sylvania Horton, "The competency movement", in Sylvania Horton, Annie Hondeghem and David Farnham (Amsterdam, IOS Press, and Brussels, International Institute of Administrative Sciences, 2002).

(١٥) انظر Sylvania Horton, "Competency management in the British Central Government", KU Leuven Public Management Institute (2010). متاح على الرابط التالي: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>

الأشخاص الذين يتولون مناصب قيادية في الخدمة المدنية أو الذين يطمحون للوصول إليها مهارات في الاتصال والتسويق والتفكير الاستراتيجي.

الشكل

إطار المهارات لموظفي الخدمة المدنية



سابعاً - الاستنتاجات والتوصيات

٨٠ - على الرغم من الأدلة التي تشير إلى زيادة مستويات الوعي بخطّة عام ٢٠٣٠ داخل الحكومة والقطاع العام، تشير الأدلة المستقاة من الاستعراضات الوطنية الطوعية للمنتدى السياسي الرفيع المستوى إلى توزيع غير متكافئ للمعلومات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة على مستوى الحكومة والمجتمع ككل. فبعد مرور سنتين تقريباً على اعتماد الأهداف، لا تزال هناك فجوات كبيرة في المعلومات داخل البلدان والمناطق وفيما بينها لدرجة تعوق التعبئة وإقامة الشبكات والتعاون من أجل العمل. وتشير الفجوات في المعلومات إلى ضرورة تعزيز الدعوة على المستوى القطري لزيادة الوعي بين مختلف مجموعات أصحاب المصلحة دعماً للعمل المشترك من أجل تحقيق الغايات.

٨١ - والتباين الحاصل في المهارات ومستوى تركيز الكفاءات بين البلدان المتقدمة النمو في أغلبها والبلدان المنخفضة الدخل يمكن أن يعزى جزئياً إلى الاختلافات في الأولويات الوطنية. وعلى الرغم من أن البلدان المتقدمة النمو قد وظفت استثمارات في مجال المهارات التقليدية والناشئة لموظفي الخدمة المدنية من شأنها أن تؤثر تأثيراً عميقاً في السياسة العامة للتنمية المستدامة، فإن نظيراتها في البلدان النامية تعاني من القصور في كثير من الأحيان. وما لم تُصَحَّح هذه الفجوة في المهارات والكفاءات، ستؤدي في نهاية المطاف إلى تأخر مماثل للبلدان النامية في تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة. ولذلك ينبغي أن تركز الجهود الرامية إلى تحسين قدرة البلدان النامية على تحقيق الغايات، إلى جانب التدخلات الإنمائية الأخرى، على توفير المعارف والمهارات والكفاءات التي تكتسب أهمية بالغة في تقديم الخدمات العامة بفعالية وكفاءة. وهناك حاجة أيضاً إلى بذل جهد كبير في البلدان المتقدمة النمو من أجل توعية موظفي الحكومة بالأهداف والمبادئ الواردة في خطة عام ٢٠٣٠، مما يستلزم بناء المهارات والكفاءات في مجالات محددة.

٨٢ - وبغض النظر عن السياق القطري ومستوى الخدمة المدنية اللذين يعمل فيهما موظفو الخدمة المدنية على أساس الإطارين المعروضين، لا يزال إنشاء قدرة قيادية يشكل ركيزة أساسية من ركائز أي جهود ترمي إلى تحسين قدرة هيئات الخدمة المدنية على تحقيق النتائج. ولذلك قد تحتاج الحكومات الملتزمة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في حينها وبطريقة فعالة من حيث التكلفة إلى تعزيز التركيز على تنمية القدرات القيادية والإدارية للخدمة المدنية.

٨٣ - وسيحتاج بناء قدرات موظفي الخدمة المدنية على مستوى صنع السياسات، ولا سيما في أقل البلدان نمواً، إلى إدراج تقييم لآثار التكنولوجيات الجديدة وتطبيقها الجديدة، بما في ذلك تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والمقاييس الحيوية. ومن أجل تحقيق النتائج، ينبغي أن يُدعم اكتساب المهارات والكفاءات المتعلقة بنهج تقديم الخدمات والتكنولوجيات الجديدة باستثمار متناسب للقطاعين العام والخاص في البنية التحتية الداعمة.

٨٤ - وتلاقي المهارات والكفاءات والتكنولوجيات الجديدة، مثل تكنولوجيا الروبوت، والذكاء الاصطناعي، والسيارات المستقلة، وإنترنت الأشياء، والطب الجينومي، وتكنولوجيا المقاييس الحيوية، والرؤى السلوكية، وعلم البيانات يبشر إلى حد كبير بتحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة بطريقة فعالة من حيث التكلفة لغالبية الأهداف السبعة عشر. وقد يشكل اعتماد هذه التكنولوجيات، في أقل البلدان نمواً، قفزة عملاقة إلى الأمام نحو تحقيق التنمية المستدامة.

٨٥ - وهناك أوجه اختلاف واضحة على المستوى الحكومي بين البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية في تقدير قيمة البيانات والأدلة وفي استخدامها. وفي كثير من المناطق الأفريقية، وفي البلدان النامية في آسيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، هناك ميل في البرامج الحكومية للاستناد إلى الشواغل المتعلقة بالرفاه، مما يحول أهداف السياسات، والأدلة في بعض الأحيان، من جهات أخرى. ولا يحظى استثمار الحكومة في البحث والتطوير بما يكفي من الأولوية، مما يؤدي إلى نقص التمويل، وهو نقص يعزى إليه جزئياً تخلف التنمية في هذه المناطق ويعزى هو أيضاً إلى هذا التخلف نفسه.

٨٦ - وتستخدم البيانات والدراسات التحليلية على نطاق واسع في مجال وضع السياسات وما يترتب عليه من نتائج في البلدان المتقدمة النمو، ولكن في بلدان نامية عديدة لا تحظى قيمة البيانات والأدلة في مجال السياسة العامة إلا بقدر قليل من التركيز. ويتطلب تحقيق القفزة المطلوبة في البلدان النامية استعداد موظفي الخدمة المدنية فيها لاتخاذ دور ريادي في ترجمة أفضل ما هو متوافر في هذا القطاع من ممارسات في استخدام تحليلات البيانات والتكنولوجيات الرقمية من أجل تحسين تقديم الخدمات العامة.