

Distr.: General
24 January 2019
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة
الدورة الثامنة عشرة
٨-١٢ نيسان/أبريل ٢٠١٩
البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت*
تعزيز قدرات القطاع العام في المجالات
الوظيفية الأساسية للإدارة

تعزيز قدرات القطاع العام في عالم سريع التغير من أجل تحقيق أهداف
التنمية المستدامة

مذكرة من الأمانة العامة

تتشرف الأمانة العامة بأن تحيل إلى لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة الورقة التي أعدتها عضوة
اللجنة أورا - أوران بوتشاروين، بالتعاون مع إيمانويل داشون وجون مينديز ولاينوس ميندجانا.



الرجاء إعادة استعمال الورق

* E/C.16/2019/1

210219 180219 19-01218 (A)



تعزيز قدرات القطاع العام في عالم سريع التغير من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة

موجز

تتضمن هذه الورقة أفكاراً بشأن القدرات الجديدة المطلوب توافرها في القطاع العام وفي القوى العاملة بالقطاع العام في ظل عالم اليوم السريع التغير، من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. وتُقدّم لمحة عامة عن نماذج الإدارة العامة المختلفة، ويقدم عرض للمفهوم والنموذج الجديد المتمثل في الحوكمة الذكية المستدامة، الذي يُستند إليه في تحديد القدرات والمهارات الجديدة المطلوب توافرها في القيادات الحكومية وفي العاملين في القطاع العام كي يتمكنوا من تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ بصورة فعالة وشاملة للجميع.

واستناداً إلى الأساس المفاهيمي المتمثل في مبادئ الحوكمة الفعالة من أجل التنمية المستدامة التي أقرها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في تموز/يوليه ٢٠١٨ في قراره ١٢/٢٠١٨، تربط الورقة بين المبادئ وأهداف التنمية المستدامة، وتشمل التكنولوجيات الناشئة حديثاً (إنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، وتكنولوجيا سلسلة السجلات المغلقة، ووسائط التواصل الاجتماعي، وما إلى ذلك) لتوضيح كيف أن هذه التكنولوجيات تعيد تشكيل وقبوله مضمون ووتيرة إصلاح القطاع العام على مختلف مستويات وطبقات الحكم في جميع أنحاء العالم.

وفي هذه الورقة، ينصبّ التركيز بشكل خاص على الدور الجديد للقطاع العام، الذي شهد موجات تحولية في أربعة من تصنيفات أنماط التفكير، ألا وهي التفكير التصميمي، والتفكير النقدي، والتفكير المتمحور حول السيناريوهات المستقبلية، والتفكير المستند إلى نظرية النظم المعقدة. وتبيّن الورقة كيف أن للمهارات الناعمة، التي تتضمن الحدس والتعاطف وإتقان توظيف آليات التداول، دوراً بالغ الأهمية لضمان فعالية القطاع العام وشموله وخضوعه للمساءلة، وكذلك الحال بالنسبة إلى القدرة على التفكير المنطقي والتحليل السببي للحقائق الجامدة ورسم السياسات استناداً إلى الأدلة. ويسلّط الضوء أيضاً على أهمية الاستثمار في إصلاح القطاع العام. وتختتم الورقة بعدد من التوصيات السياسية لمقرري السياسات الذين يسعون إلى إجراء الإصلاحات المفوضية إلى إيجاد حوكمة ذكية مستدامة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أولا - دعوة إلى إصلاح القطاع العام استنادا إلى القدرات

١ - يتسم معظم التحديات التي يواجهها العالم في الوقت الحاضر فيما يتعلق بالقطاع العام بالتربط الشديد. فهناك مثلا علاقة ارتباط قوية بين نوعية التعليم والرعاية الصحية، وأيضا بين نوعية التعليم وكل من مجالات الحد من الفقر والتنمية الحضرية والمساواة بين الجنسين. وثمة ارتباط بين الظروف اللازمة لإقامة المدن المستدامة وبين مجموعة متنوعة من عوامل التنمية والحوكمة، من قبيل الاستخدام النظيف والكفؤ للطاقة، وتوافر فرص العمل اللائق، والابتكار في مجال التصنيع، والمياه النظيفة، والمؤسسات القادرة. فالاستدامة تتطلب منظورات كلية تشمل كل هذه القضايا وغير ذلك من القضايا المتصلة بها، كما تشمل ما بين القضايا من ترابط.

٢ - وتتيح خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة المنبثقة عنها فرصة للجهات الفاعلة الرئيسية في مجال الحوكمة، بمن فيهم صناع القرار، لتفحص علاقات الترابط هذه، وهذا لا يعني معالجة الترابط بين الأهداف نفسها فحسب، بل وبين المنظمات والجهات صاحبة المصلحة في جميع مستويات الحكم.

٣ - وترابط القضايا والمنظمات هو مسألة تمتد عبر الحدود الوطنية. فمن الصعب تصوّر أي بلد أو حكومة تعمل بصورة مستقلة بمعزل عن الأنماط العالمية السائدة دون أن تواجه مقاومة، بطريقة أو أخرى، من جانب أصحاب المصلحة سواء داخل إقليم ولايتها أو خارجه. وفي كل الحالات تقريبا، سيكون للغالبية العظمى من السياسات العامة، بما في ذلك القوانين واللوائح ومدونات السلوك والسياسات المرتبطة بقضايا معينة والبرامج والمشاريع، صلات تربطها بقضايا أوسع نطاقا على الصعيد العالمي. ومن أمثلة هذه السياسات تلك المتعلقة بتنظيم الإنترنت، وحقوق الإنسان، والتعليم، والنقل، والهجرة، والاستثمار، والتجارة، والمجالات التقليدية وغير التقليدية للأمن، بما في ذلك أمن الفضاء الإلكتروني.

٤ - ويتعين على القوى العاملة في الحكومات والقطاع العام في أي بلد كان إدراك أن القرارات والإجراءات السياسية التي تتخذها ستتربط عليها على الأرجح آثار تلحق ببلدان أخرى، والعكس صحيح. وتتيح أهداف التنمية المستدامة فرصة للتفكير واتخاذ إجراءات واعية من أجل مواءمة السياسات أفقيا ورأسيا، وكذلك على الصعيد دون الوطني والوطني وعبر الوطني. وقد يكون لهذه المواءمة الواعية دور محوري في قطع خطوات جادة صوب إيجاد حلول للمشاكل المعقدة التي غالبا ما تنشأ عن أوجه قصور مشتركة في العمل الجماعي. وبعد أن قامت لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة بحصر هذه التحديات وما يتصل بها، وضعت ١١ مبدأ للحوكمة الفعالة من أجل التنمية المستدامة أيدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في تموز/يوليه ٢٠١٨ في قراره ١٢/٢٠١٨. وترد المبادئ في الجدول ١ (انظر أيضا الوثيقة E/2018/44، الفقرة ٣١).

الجدول ١
مبادئ الحوكمة الفعالة من أجل التنمية المستدامة

■ الفعالية
• الكفاءة
• وضع سياسات سليمة
• التعاون
■ المساءلة
• النزاهة
• الشفافية
• الرقابة المستقلة
■ الشمول
• عدم ترك أي أحد خلف الركب
• عدم التمييز
• المشاركة
• التفويض
• الإنصاف بين الأجيال

٥ - وقد يكون لمبادئ الحوكمة الفعالة دور حيوي في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. فيمكن للحكومات أن تستخدمها للمفاضلة بين الاتجاهات الجديدة في إصلاح القطاع العام، مع الالتزام في الوقت نفسه بمراعاة الاعتبارات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ويمكن لإصلاحات القطاع العام المستندة إلى تلك المبادئ أن تساعد على تسريع وتيرة التقدم نحو تحقيق الأهداف.

٦ - ويمثل إصلاح القطاع العام موضوعاً متشعباً يشمل مسائل عديدة من قبيل إعادة هيكلة المؤسسات أو المنظمات، واستحداث قيم أو قوانين أو مبادئ توجيهية جديدة في مجال الإدارة العامة، وتغيير سياسات الموارد البشرية، وإصلاح عمليات صنع القرار، بما في ذلك القرارات السياسية والتخطيطية والقرارات المتعلقة بالميزانيات. ومن الطرق المفيدة للمساعدة في توجيه مسار هذا النوع من إصلاحات القطاع العام التركيز على القدرات الأساسية اللازم توافرها حالياً في أجهزة الإدارة العامة كي تعمل بفعالية من أجل تحقيق الأهداف. وفي هذا الصدد، يمكن أن يكون مبدأ الإدارة الفعالة المتعلق بوضع السياسات السليمة ذا أهمية محورية.

٧ - ويعدّ وضع السياسات السليمة مسألة مهمة بشكل خاص. فلكي تحقق السياسات العامة النتائج المتوخاة منها، يجب أن تكون متنسقة فيما بينها وقائمة على أسس حقيقية أو راسخة، بما يتفق تماماً مع الواقع والمنطق والحس السليم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن السياسات العامة السليمة يمكن الحكم

عليها بمعيار مبدأ الشمول على النحو المبين في الجدول ١ (عدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب، وعدم التمييز، والمشاركة، والتفويض، والإنصاف بين الأجيال). كما أنه من المسلم به عموماً أنه إذا جرى تصميم السياسات بنزاهة وشفافية وكانت هناك رقابة مستقلة تفي بغرض ضمان المساءلة، فستكون السياسات سليمة على الأرجح.

ثانياً - التحديات المترسّخة في القطاع العام

٨ - من المهم عرض بعض العوامل الرئيسية التي قد تعيق تصميم وتنفيذ السياسات العامة السليمة. فأولاً، شهد العديد من ملاكات القطاع العام نمواً كبيراً، سواء من حيث الحجم أو نطاق الصلاحيات والولايات، إلى حد جعل المواطنين يرون الحكومة وعمليات صنع القرار كصندوق أسود، أي كعملية غير شفافة تضم كثيراً من الناس واللجان وأكواماً، أو غيغاباتات، من الوثائق.

٩ - وغالباً ما يُنظر إلى القطاع العام كمنظومة هرمية بيروقراطية بشكل مفرط، وكمظومة أبطأ من أن تقدر على تلبية احتياجات ورغبات الجمهور المتغيرة. وكثيراً ما يكون هناك انطباع عنها بأنها تركز على الجانب الإجرائي أكثر من اللازم فيأتي هذا على حساب النتائج، وأنها منعزلة عن الواقع الملموس على الأرض. وهناك عديد من البلدان التي لا تحقق كامل إمكاناتها على صعيد التقدم بسبب الإفراط في المركزية. وكثيراً ما يشعر المواطنون بأنهم بعيدون عن عمليات صنع السياسات، ومعظمهم لا يفهم كيف تؤثر السياسات على حياته اليومية. وعلاوة على ذلك، فإنه لم يتم تمكين الأشخاص بشكل كامل كي يأخذوا على عاتقهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وفي كثير من الأحيان، تُتخذ القرارات من القمة إلى القاعدة دون إجراء تحليل مستفيض لكل المسارات الممكنة أو استطلاع آراء المواطنين للتعرف على أولوياتهم. ويمثل هذا تحدياً هائلاً أمام الحكومة الفعالة وتحقيق خطة عام ٢٠٣٠.

١٠ - وثانياً، يشكو العديد من الحكومات من انعدام التكامل وعدم القدرة على العمل على نحو شامل لمختلف الوكالات والوظائف ودوائر الولاية الإقليمية. وهناك ثقافة تصومع متجذّرة كأسلوب للعمل في العديد من البيروقراطيات. وفي كثير من الأحيان، لا يجري تبادل البيانات، وتكون مؤشرات الأداء الرئيسية مقسّمة بين الوكالات، مما يصعب عمل الوكالات معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وغالباً ما ينتهي الأمر بتنافس الوكالات على الميزانيات والنفوذ وعلى الاعتراف بما حققته من أداء. وغالباً ما تساهم هذه الحالة في إيجاد انطباع بأن الحكومات مفتقرة إلى القيادة والتوجيه والابتكار، وأنها ميسّسة أكثر من اللازم. وهذا يشكل أيضاً عقبة أساسية أمام تصميم وتنفيذ سياسات متكاملة ومتسقة وسليمة.

١١ - وثالثاً، فإن العاملين في القطاع العام في العديد من البلدان - الموظفون العموميون وموظفو الخدمة المدنية وغيرهم من العاملين في الوكالات الحكومية - لم يصبحوا بعد على دراية بأهداف التنمية المستدامة. فإذا اعتُبرت الأهداف نقطة الانطلاق الأولى، حتى قبل أي تفكير في تكامل السياسات واتساقها، يصبح من الأهمية بمكان تعميم المعلومات المتعلقة بالأهداف على جميع الجهات الفاعلة على جميع مستويات الحكم، وعلى جميع الجهات صاحبة المصلحة الناشطة في كافة مجالات السياسة العامة. ويجب تثقيف كل فرد يعمل في القطاع العام بخصوص الأهداف وإفهامه كيف أن ما يقوم به من عمل يومي يؤثر في تحقيقها.

١٢ - ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ثمة حاجة إلى إجراء دراسة متأنية لمستوى الاتساق بين مختلف الأهداف والأدوات السياسية وما بينها من علاقات على المستوى التشغيلي. ونظرا لما قد تواجهه البيروقراطيات من معوقات عديدة، بما في ذلك التحديات المذكورة آنفا، هناك حاجة إلى وضع ترتيبات مؤسسية جديدة لتعزيز آليات وأدوات التداول، وخاصة لتحقيق الربط بين السياسات بصورة واعية ومنهجية. وينبغي أن يكون اتساق السياسات وتكاملها (رأسيا وأفقيا) والحوكمة المتعددة المستويات جزءا من عملية الإصلاح الشامل للقطاع العام التي تهدف إلى إعادة تشكيل عمليات صنع القرار وإعادة توجيه دور القطاع العام وثقافته وطريقة تفكيره بما يصب في اتجاه تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

١٣ - وربما يكون إعداد قائمة مرجعية للوقوف على درجة الاتساق في المسائل السياسية إحدى الخطوات الأولى لتعزيز تكامل السياسات. فعلى سبيل المثال، ربما يكون من بين البنود المدرجة في القائمة المرجعية مسألة ما إذا كان يولى الاهتمام في خطة جديدة ما للتنمية الحضرية إلى قضية البيئة. وتستكشف هذه الورقة مجموعات جديدة من الأدوات والقدرات، وبخاصة على صعيد التكنولوجيا، يشار إليها مجتمعةً بمسمى "الحوكمة الذكية المستدامة"، وتمثل ما يحتاج إليه القطاع العام بصورة عاجلة لتصميم وتنفيذ عمليات وضع السياسات السليمة وإيجاد حوكمة فعالة لتحقيق الأهداف.

ثالثا - التكنولوجيات الجديدة والقطاع العام

١٤ - لقد أصبحت التكنولوجيا أحد أهم العوامل المحددة لإمكانات التنمية. وهي أيضا أحد أهم العوامل المعطلة التي يمكن أن تؤثر على الحكومات والمجتمعات. والآن يتوقف الانتقال إلى الثورة الصناعية الرابعة بنجاح على انتشار التكنولوجيا وعلى كيفية إدارة العملية.

١٥ - وتتمتع الحكومات التي تملك الخبرة التي تتيح لها التنبؤ بالكيفية التي يمكن بها استخدام التكنولوجيات الجديدة لجعل السياسات والخدمات العامة أكثر فعالية وشمولا وخضوعا للمساءلة بميزة على غيرها من الحكومات. وبالمثل، فإن الحكومات التي لديها مثل هذه الخبرة غالبا ما تكون لديها أيضا القدرة على حماية مواطنيها من الأضرار التي قد تنجم عن التكنولوجيات أو حمايتهم من العوامل الخارجية السلبية المرتبطة بها. فهي قادرة على التحرك السريع لعزل التكنولوجيات الجديدة لإتاحة المجال لتصميم السياسات الملائمة لتمكينها وتنظيمها.

١٦ - وهناك مجال فسيح لجميع القطاعات العامة لاعتماد التكنولوجيا كأداة لتحقيق زيادات في الإنتاجية والكفاءة. ومع ذلك، ونظرا للتفاوت على صعيد القدرة على التكيف ومعدلات اعتماد التكنولوجيات، فإن الفجوة الرقمية لم تعد منحصرة في الفجوات الهامشية داخل المجتمع على الصعيد الوطني فحسب، بل وأصبحت تشمل فجوات بين البلدان على الصعيد الدولي.

١٧ - وقد باتت الهواتف الذكية والحواسيب المحمولة والأجهزة اللوحية متاحة في جميع أنحاء العالم وبأسعار آخذة في التناقص وخصائص وظيفية تزداد تنوعا باستمرار. فالهاتف الذكي، على سبيل المثال، ليس مجرد هاتف، بل هو أيضا آلة تصوير فوتوغرافي وتصوير فيديو وآلة حاسبة ودفتر مواعيد وآلة لاستخدام تطبيقات مختلفة، مثل تطبيقات المعاملات المصرفية عبر الإنترنت وتطبيقات التحكم في أجهزة أخرى. ويتواصل تنامي إمكانات الهواتف الذكية التي أصبحت متطلبا لا غنى عنه في حياة أكثر الناس. وصحيح أن الهواتف الذكية قد ضيّقت الفجوة الرقمية، ولكن الحكومات لم تستغل بعد هذه الإمكانية

إلى أقصى مدى لتحسين مستويات مشاركة المواطنين، وتقديم الخدمات، والمساءلة، وتوفير المعلومات وإتاحة الحصول عليها، من بين أمور أخرى.

١٨ - وقد أحدثت وسائل التواصل الاجتماعي تحولاً كبيراً في الطريقة التي يتواصل بها الناس. وتعد الرسائل الفورية التي تتيح نقل النص المكتوب والمقاطع المسموعة والمرئية أداة نافذة للاتصال بين الحكومة والمواطنين في كلا الاتجاهين. وقد بات لدى العديد من الحكومات والوكالات العامة حسابات في وسائل التواصل الاجتماعي، وباتت تستخدم تشكيلة متنوعة من تطبيقات الرسائل الفورية للتواصل مع الدوائر المشمولة بخدماتها.

١٩ - وقد قطعت الحكومة الإلكترونية أشواطاً كبيرة في مختلف أنحاء العالم، وإن ظل هناك تفاوت صارخ في درجات التطور بين المناطق والبلدان، كما تبين من استقصاء الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية. فعلى سبيل المثال، سمحت إستونيا لغير المواطنين بالحصول على مركز الإقامة الإلكترونية، مما أتاح المجال للكثيرين للانضمام بسهولة إلى النظام الإيكولوجي المتمثل في السوق الرقمية. ويستهدف البلد إنهاء المعاملات الورقية تماماً في الخدمات العامة. وتقدم حكومة سنغافورة كل خدماتها تقريباً على الإنترنت، من المعاملات الضريبية إلى الخدمات الشرطة وخدمات الإسكان العام وصناديق الادخار المركزية. ومنذ عام ٢٠١٦، تفرض الدانمرك على جميع مواطنيها استخدام الخدمات العامة عن طريق الإنترنت واستخدام رسائل البريد الإلكتروني، لا الرسائل الورقية، كدليل على إتمام المعاملة.

٢٠ - أما إنترنت الأشياء فهي شبكة للاتصالات بواسطة أجهزة الاستشعار تصل بين الأجهزة الذكية أو أي أشياء تجري بينها اتصالات دون تدخل بشري. وتتنوع هذه الأشياء لتشمل الأجهزة المنزلية، مثل آلات تحضير القهوة والمنبهات والرزنامات الرقمية والهواتف الذكية والأجهزة التي ترتّب على الجسم والمصابيح والغسالات، والنظم الكبرى للنقل ووقوف السيارات في المدن، ونظم ملاحية السيارات، ونظم جمع النفايات، ونظم الطاقة والنظم الأمنية. وتتيح المنصات السحابية من هذا النوع تخزين البيانات بكميات كبيرة وتحليل البيانات الضخمة. وتساعد هذه المعلومات الحكومات على تقرير سياسات أكثر استنارة. وتعد مشاريع المدن الذكية مثلاً على كيفية قيام بعض الحكومات المحلية بإدماج إنترنت الأشياء في نظم البنى التحتية بمدنها، وهي تولّد بيانات ضخمة تساعد على تحسين رصد خدمات المدن وتصميمها. وقد تشمل مجالات التطبيق تحليل القوة العاملة والمرور والاستجابات في حالات الطوارئ والكشف عن الحالات الشاذة في المعاملات المالية وأنماط السفر.

٢١ - وتعدّ تكنولوجيا سلسلة السجلات المغلقة بإمكانات هائلة لإحداث تغيير شامل في العمليات وفي فهمنا لصحة المستندات وملكية الأصول ودور الحكومات كوسيط للمعلومات وجهة للتحقق من صحتها. والتكنولوجيا، التي يتركز جُلّ المعرفة بها في أنها الأساس التي تقوم عليه العملات المشفرة، هي عبارة عن دفتر أستاذ رقمي يمكن برمجته لتسجيل أي شيء له قيمة، وهو أشبه بمجدول بيانات يُستنسَخ مرات عديدة عبر شبكة من الحواسيب. فبمجرّد تسجيل معاملة ما، تصبح موجودة بشكل دائم في نظام سلسلة السجلات المغلقة، وهو ما يجعل المعاملة علنية وغير قابلة للتغيير إلى الأبد. وتقوم الشركات الخاصة وجماعات المجتمع المدني والحكومات بتجارب لاستخدام هذه التكنولوجيا في مجالات مختلفة. وهناك مصارف خاصة، منها مصرف ستاندرد تشارترد، ومصارف مركزية، مثل مصرف كندا وهيئة النقد

في سنغافورة ومصرف اليابان ومصرف إنكلترا والمصرف المركزي الأوروبي، بدأت مشاريع تجريبية باستخدام تكنولوجيا الحسابات الموزعة هذه^(١).

٢٢ - ويتطور الذكاء الاصطناعي أيضا بسرعة مذهلة، وذلك بفضل البيانات الضخمة المؤددة على الإنترنت في السنوات الأخيرة، والتحسين في خوارزميات تعلم الآلات، والطفرات التي شهدتها الخدمات السحابية. وهناك خمس فئات عريضة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي^(٢)، ألا وهي: (أ) التفكير المنطقي، أو القدرة على حل المشاكل عن طريق الاستدلال المنطقي؛ (ب) المعرفة، أو القدرة على توفير معرفة عن العالم؛ (ج) التخطيط، أو القدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها؛ (د) الاتصال، أو القدرة على فهم اللغات المنطوقة والمكتوبة؛ (هـ) تكوين التصورات، أو القدرة على استنتاج الأشياء من خلال مخرجات حسية مثل الأصوات والصور.

٢٣ - ويُطبّق الذكاء الاصطناعي في العديد من المجالات، بما في ذلك الصحة والتعليم والأمن والترفيه وعالم المال والأعمال والصناعات، وفي صناعة السيارات. وبالنسبة لصناعة السيارات، يجري تجريب السيارات الذاتية القيادة في بعض المدن. وسيستلزم هذا الأسلوب الجديد للتنقل ليس فقط إعادة تصميم البنى التحتية المادية فحسب، وإنما أيضا القوانين واللوائح ونظم التأمين وتوفير الخدمات المتعلقة برحلة الذهاب إلى العمل وبحراك الأشخاص. فعلى سبيل المثال، يجري في سنغافورة تجريب المركبات الذاتية القيادة وما يرتبط بها من نظم لإدارة البيانات، مما يمهد الطريق أمام استحداث مجموعات جديدة من الخدمات الرقمية التي تتجاوز مجرد حل المشاكل المروية وتمتد إلى تقليل استهلاك الطاقة وتعزيز التنمية الاقتصادية.

٢٤ - وهناك العديد من الاستخدامات الممكنة الأخرى لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي. فلدى الصين، على سبيل المثال، استراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي يجري وفقا لها تطوير البنى التحتية وتعزيز البحث والتطوير وتنمية المهارات. ووفقا للبحوث التي نشرها الاتحاد الدولي للاتصالات، من المتوقع أن يحدث الذكاء الاصطناعي تحولا في المهارات بقدر أكبر مما سيحدثه من تحول في العمالة^(٣). وخلاصة القول إن هناك مجالا شاسعا لاستخدام الذكاء الاصطناعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وإن بعض الحكومات تسير بخطى أسرع من غيرها في هذا المضمار.

٢٥ - ولا يمكن توظيف التكنولوجيات الجديدة المذكورة أعلاه بشكل إيجابي لبلوغ أقصى إمكاناتها إلا عندما يتمكن القطاع العام وعمليات إصلاح القوة العاملة في القطاع العام من إعادة تشكيل المعتقدات والثقافات والممارسات والقواعد القائمة لاحتواء تلك التكنولوجيات. ويتجلى مثال بسيط على ذلك في استمرار معظم الحكومات في اشتراط تقديم الوثائق الورقية، أو في عدد الهيئات الحكومية التي تفتقر إلى خدمات إلكترونية معينة، مبررة ذلك بالقيود التي تفرضها اللوائح، مثل وجوب وجود توقيع بالحبر للمصادقة على صحة الوثيقة. وفي هذه السياقات، ربما تتمتع الحكومات المحلية وبعض الوكالات بقدر أكبر من المرونة يمكنها من اعتماد التكنولوجيات الجديدة، فتصبح رائدة في التقدم والابتكار.

(١) Garrick Hileman and Michel Rauchs, 2017 *Global Blockchain Benchmarking Study* (Cambridge, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, Cambridge Centre for Alternative Finance, September 2017)

(٢) Hackerearth blog, "Applications of artificial intelligence (AI) in business", 20 July 2018

(٣) Jacques Bughin, "Marrying artificial intelligence and the Sustainable Development Goals: the global economic impact of AI", *ITU News*, 12 October 2018

٢٦ - وقد يفضي التفاوت في درجات اعتماد هذه التكنولوجيات بين البلدان والمناطق والمدن والوكالات إلى تفاقم عدم المساواة. وبالتالي من المهم أن نسأل عن سبب الاختلاف بين الحكومات أو الوكالات في سرعة اعتماد التكنولوجيات الجديدة. وأحد الأجوبة هو أن مرد ذلك إلى قدرات القطاع العام وقواه العاملة. ويتناول الفرع التالي القدرات الجديدة اللازم توافرها لاعتماد التكنولوجيات الجديدة العديدة والاستفادة من تطبيقاتها الكثيرة، بحيث تصبح الساحة مهيأة لنشوء نموذج جديد للإدارة العامة يمكن تسميته نموذج "الحكومة الذكية المستدامة".

رابعا - الأدوار الجديدة للقطاع العام

٢٧ - تشير أدبيات علم الإدارة العامة إلى عدد من النماذج، بدءا بنماذج الإدارة العامة المعمول بها في الحقب البائدة، ومرورا بالإدارة العامة بمفهومها التقليدي، والمفهوم الجديد لتنظيم الشؤون العامة، وانتهاء بالحكومة العامة الجديدة والنموذج الأحدث المتمثل في الحكومة الذكية المستدامة. وليس ثمة قطاع عام يعمل وفقا لنموذج واحد من هذه النماذج بصورة محضة. فمعظم البلدان يعمل وفقا لنماذج مختلفة. ومنها ما لديه قطاع عام يحمل خصائص نماذج معينة بقدر أكبر من خصائص النماذج الأخرى. وغني عن القول إن كل بلد يسير بوتيرة خاصة به، وبالتالي فإن البلدان ستعتمد التغييرات بسرعات مختلفة.

٢٨ - وليس القصد من النماذج أن تكون معيارية. فهي مستندة إلى ملاحظة التحولات التي شهدتها الحكومات على مدى القرن الماضي. ولكل منها مزاياه وعيوبه، ويتمثل دورها الأمثل في أن تكون معالم إرشادية للمناقشة وبوصلة لتحديد اتجاهات إصلاح القطاع العام. ويهدف النموذج المقترح حديثا، والمتمثل في نموذج الحكومة الذكية المستدامة، إلى تسليط الضوء على الدور المتنامي للتكنولوجيا وما يتصل بها من تغير في دور الحكومات فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة. ولعل التصنيف المبين في الجدول ٢ للنماذج يكون مفيدا في تحليل التنوع والتفاوت بين قدرات القطاعات العامة حول العالم.

الجدول ٢

النقلات النوعية في نماذج الإدارة العامة

المفهوم التقليدي للإدارة العامة	المفهوم الجديد لتنظيم الشؤون العامة	الحكومة العامة الجديدة (مطلع القرن الحادي والعشرين)	الحكومة الذكية المستدامة (عشرينيات القرن الحادي والعشرين)		
المفهوم القديم للإدارة العامة	(ستينيات القرن العشرين)	(ثمانينيات القرن العشرين)	(مطلع القرن الحادي والعشرين)		
مبادئ الحكومة	الحكم فقط	الحكم الأفضل	الحكومة الكفوة	الحكومة الرشيدة	الحكومة الفعالة
الجمهور المستهدف	العوام	الناخبون	الزبائن	المواطنون	الجمهور
الخدمات العامة	توفير الخدمات الأساسية	توفير الخدمات مباشرة	توفير الخدمات بالتعاقد	توفير الخدمات المنتجة بصورة مشتركة	توفير الخدمات المكيّفة حسب الاحتياجات
دور الحكومة	الحكم	التجديف	توجيه الدفة	التيسير	التصميم
أسلوب القيادة	أسلوب الانفراد بالحكم	الأسلوب البيروقراطي	الأسلوب التنافسي	الأسلوب التعاوني	الأسلوب البناء
المساءلة	القائد	التراتبية الهرمية	السوق	الشبكة	تعدد المستويات

المفهوم التقليدي للإدارة	المفهوم الجديد لتنظيم	الحكومة العامة الجديدة	الحكومة الذكية المستدامة
المفهوم القديم	المفهوم الجديد	المفهوم الجديد	المفهوم الجديد
العامة	الشؤون العامة	(مطلع القرن الحادي والعشرين)	(عشرينيات القرن العشرين)
للإدارة العامة	(ستينيات القرن العشرين)	(ثمانينيات القرن العشرين)	(الحادي والعشرين)

المهدف والتركيز	الطاعة، استنادا القانون، استنادا إلى المؤشرات، استنادا إلى العلاقات، استنادا إلى الاستدامة، استنادا إلى	إلى الولاء	القواعد	النتائج	الثقة	العدل
-----------------	---	------------	---------	---------	-------	-------

المصدر: مقتبس بتصرف من: Michael Howlett, Anka Kekez and Ora-orn Poocharoen, "Understanding co-production as a policy tool: integrating new public governance and comparative policy theory", *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, vol. 19, No. 5, pp. 487-501. وتم الحصول على إسهامات إضافية من بياونغ بوسابونغ من كلية السياسة العامة بجامعة تشيانغ ماي، تايلند. وأضافت الكاتبة عنصر المفهوم القديم للإدارة العامة والحكومة الذكية المستدامة.

٢٩ - ويمثل النموذج القديم للإدارة العامة نوعاً من الحكم لا يقدم قدراً يُذكر من الخيارات للناس، فهؤلاء يُنظر إليهم كعوام محكومين. وهو يوفر الحد الأدنى من الخدمات العامة الأساسية ويعمل على أساس الخوف والتهديد. وينصب تركيزه على ضمان الولاء والطاعة من الشعب. وكثيراً ما يكون الشغل الشاغل لهذا النوع من الحكومات مراقبة الأشخاص والمسائل الأمنية الجامة. وتنقل السلطة إلى ذوي القربى لا إلى ذوي الجدارة. وفي الأماكن التي تطوّر فيها الناس فلم يعودوا مجرد عوام (ليصبحوا ناخبين وزبائن ومواطنين وجمهوراً)، غالباً ما يشعر المسؤولون الحكوميون والقادة بالانكشاف بسبب الطعن المستمر في شرعية سلطتهم. وقد انطبق هذا النموذج على كثير من حالات الدول القومية في المراحل المبكرة لتوطيد دعائمها. وتكون السياسات في هذا النموذج ذات طابع قومي انغلاقي، وينصب تركيزها على الاستقرار.

٣٠ - أما النموذج التقليدي للإدارة العامة فهو يستند إلى نموذج ماكس ويرر للبيروقراطية. ويستند هذا النوع من الحكم في عمله إلى الرشد والتكنوقراطية، محققاً الفصل بين ما هو إداري وما هو سياسي. وفي هذا النموذج، يُعتقد أن حل المشاكل المعقدة يكمن في تلخيصها إلى معادلات ونماذج قابلة للتكرار، حتى أصبحت عمليات تقرير السياسات وتنفيذها نشاطاً علمياً. ويستند النموذج في عمله إلى اعتقاد أن الحكومة هي خير العارفين بفضل ما لديها من قاعدة معلوماتية وخبرة متراكمة. وتحاول حكومة كهذه اجتذاب النخب من خلال توفير جميع الخدمات العامة بشكل مباشر (التعليم، والصحة، وحماية البيئة، والمشاريع الإنمائية، وما إلى ذلك). ويستند هذا النوع من الحكم إلى التوثيق والعمليات المرسومة خطوة بخطوة والتحكم القائم على التراتبية الهرمية من أعلى إلى أسفل. غير أنه إذا غولي في اتباع هذا النموذج إلى حد التطرف، فإن هذا قد يؤدي إلى اعتماد مفرط على الإجراءات، مما ينتقص من الابتكار والريادة في القطاع العام. وفي مثل هذه الحالة يكون هناك خوف من أن تنشأ في نهاية المطاف ثقافة بيروقراطية قائمة على "السيادة بالقانون"، لا "سيادة القانون".

٣١ - أما النموذج الجديد لتنظيم الشؤون العامة فهو يستند إلى مبدأ أنه كلما صغرت الحكومة كلما كان أداؤها أفضل. ومن مقوماته الثقة في السوق وفي الأساليب التنافسية للإدارة. وهو يتيح المجال للجهات الفاعلة بجميع أنواعها، ولا سيما القطاع الخاص، لتقديم الخدمات العامة. وينصب التركيز على النتائج ومؤشرات الأداء الرئيسية. وتشمل الأدوات السياساتية المفضلة في هذا النموذج آليات التسعير والخصخصة وربط الأجر بالأداء والتعهد الخارجي. وتكمن إحدى القيم الهامة لهذا النموذج في الكفاءة، أي تحقيق نتائج أكثر بمدخلات أقل. ويجري فيه تغليب الكفاءة والريادة والإدارة على القوامة واتباع

القواعد. وقد أُلح منتقدو النموذج إلى إفراطه في الاعتماد على التوجهات الرأسمالية والناتج القابلة للقياس، وتغليب النزعة الفردية على القيم العامة والروح المجتمعية.

٣٢ - وفي نموذج الحوكمة العامة الجديد، ينصبّ التركيز على بناء الثقة بين الحكومة والجمهور. وتتنبأ الشبكات الرابطة بين الجهات الفاعلة الموقع المركزي في هذا النموذج. ويجري تقاسم السلطة بين أصحاب المصلحة، وتتوزّع المساءلة على أعضاء الشبكة. وتكون القرارات والإجراءات ذات صبغة تعاونية. وعن طريق إشراك المجتمع المدني، يهدف هذا النوع من القطاعات العامة إلى إنتاج الخدمات العامة بصورة مشتركة مع المواطنين. وهو يركز على الحوكمة الرشيدة القائمة على المشاركة العامة والشفافية والنزاهة وسيادة القانون. ومن المتعارف عليه أن هذا النموذج يسير مع المبادئ الديمقراطية يدا بيد. وتشمل الشواغل المرتبطة بهذا النوع من القطاعات العامة تخفيف المساءلة بسبب تقاسمها بين جهات عديدة وعدم القدرة على التوفيق بين التناقضات السياسية وطول أمد عمليات صنع القرار واحتمالات أن تسطو على النقاش السياسي الجماعات غير الحكومية الكبيرة وغير ذلك من الجهات المماثلة صاحبة المصلحة.

٣٣ - والنموذج الخامس هو نموذج الحوكمة الذكية المستدامة، التي يجري التعريف به في هذه الورقة. وفي هذا النموذج، تركز الحكومات صراحة على الاستدامة وكفالة المساواة للجميع. وتصبح فيه قيمة الشمول (عدم ترك أي أحد خلف الركب، وعدم التمييز، والمشاركة، والتفويض، والإنصاف بين الأجيال) المعيار الأهم على صعيد صنع القرارات العامة. وتولى أولوية رئيسية لمبدأ الفعالية في العمل من أجل تحقيق الاستدامة الطويلة الأجل. وفي هذا النموذج، يمكن للحكومات أن تضطلع بدور الجهة الموفرة للمنصات الإلكترونية المستخدمة لأغراض تبادل البيانات وإبرام المعاملات بين الأقران وتوليد المعارف وتلبية احتياجات الناس. ومن خلال إقامة الاتصالات على نحو شامل للجميع، يمكنها أن تحول مجموعات البيانات المعقدة إلى مرئيات وأشكال ورسومات معلوماتية تسهل على الجمهور فهم البيانات.

٣٤ - ومع تزايد انتشار تكنولوجيا السجلات المغلقة، قد تقل قدرة أي قطاع أو جهة فاعلة على احتكار البيانات والمعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، قد تنتفي الحاجة إلى قيام الحكومة بالمصادقة على صحة البيانات. وفي هذا النموذج، يقوم القطاع العام بتصميم وإدارة نظم إيكولوجية سياسية ضخمة على شبكة الإنترنت وخارجها، ولكنه لا يتمتع بقوة احتكارية عليها. ويستطيع الجمهور توسيع نطاق دوره ليصبح مولدا للبيانات ومديرا للمعارف ووسيطا للنظم المعرفية وقائدا لمنصات توفير الخدمات، إلى غير ذلك من الأدوار.

٣٥ - وفي هذا النموذج الجديد، ينتهي اقتصار أدوار القطاع العام على المجموعة التقليدية من الأدوار. ويكون القادة والموظفون الحكوميون والجمهور ذوي توجه استشاري ويميلون إلى التفكير في الأجل الطويل. وتصبح البراغمية أسلوبا أساسيا للعمل في القطاع العام، ذلك أن المسؤولين يكونون مرتاحين في عملهم على تكوين تباديل وتوافيق من الأدوات والصكوك السياسية لمختلف الاحتياجات والأغراض. ومع توافر أدوات تحليل البيانات الضخمة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، يمكن للحكومات أن تكيف السياسات حسب المجتمعات والمناطق والقضايا المحددة، على سبيل المثال. ويمكن للوكالات العامة أن تقوم في وقت واحد بأدوار الجهة التمكينية والموقرة والمنظمة والمنافسة والميسرة والمصممة والمراقبة والمتعاونة. وتقع القدرة على المزج بين هذه الأدوار بنجاح في صميم عملية التكيف من أجل وضع السياسات العامة السليمة وتحقيق الحوكمة الفعالة.

٣٦ - ومن المهم أيضا ضمان أن تكون الأطر القانونية والتنظيمية الوافية بالغرض قائمة وأن يجري تحديثها باستمرار لإيجاد سياق مؤات لنمو الابتكارات، مع الحرص في الوقت نفسه على الوقاية من إساءة استغلال السلطة ومن تركّزها. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن يترافق استخدام تكنولوجيا سلسلة السجلات المغلقة في الأسواق المالية مع الأنظمة المالية اللازمة لحماية المشاركين في السوق والمجتمعات بوجه عام. ومن المهم أيضا التنسيق بالشكل الملائم بين مختلف دوائر الولاية الإقليمية وبين الجهات الفاعلة الرئيسية في مجالات تطبيق الذكاء الاصطناعي والتحكم الآلي. ويعدّ اتباع نهج متوازن حيال خصوصية البيانات وضمن الشفافية وأمن الفضاء الإلكتروني والحوكمة الأخلاقية بوجه عام أمورا ضرورية لكي تتوج فوائد التكنولوجيا والموصولية بتحسينات على صعيد كل من الحوكمة والنواتج الإنمائية.

٣٧ - وتمثل إحدى الوظائف الأساسية للقطاع العام في تصميم السياسات لتحقيق التنمية المستدامة. والعديد من المسؤولين العموميين، ولكن ليس كلهم، يتمتع بمعرفة واسعة - يدرك أوجه الترابط بين المسائل المعقدة، ويكوّن نظرة جامعة لمختلف الوظائف والقضايا، ويكون على اطلاع تام فيما يتصل بأوجه الترابط بين أهداف التنمية المستدامة - ويمكنه تكوين منظور "عين الطائر" للمشاكل المعقدة، مع قدرته في الوقت نفسه على الدخول في تفاصيل مجالات محددة للسياسة العامة. وعند تصميم السياسات العامة، تقع على عاتق المسؤولين الحكوميين مسؤولية تشكيل أهداف السياسات ومضامينها وعمليات إدارتها وعمليات التعلم المتصلة بها والاتصالات المقامة بخصوصها. ويجب عليهم فهم تعقيدات المشاكل العامة، وأن يكونوا على قدر عال من الذكاء العاطفي، وذوي قدرة على التعاطف، وعلى دراية بمختلف أدوات السياسة العامة. ويجب أن يتمتع الموظفون العموميون بعقليات نقدية وقدرة على بناء السرديات السياسية لتحقيق الاستدامة.

خامسا - المهارات والقدرات الجديدة اللازمة

٣٨ - انصب تركيز الجهود المبذولة لإصلاح القطاع العام خلال الأعوام الثلاثين الماضية بصفة رئيسية على تقليص القوة العاملة في القطاع العام وإعادة هيكلة الوكالات والعمليات. وفي ميدان التنمية، يجري استخدام مصطلح "بناء قدرات الموظفين العموميين" بشكل فضفاض، وغالبا دون وجود تعاريف واضحة للقدرات المطلوبة. وبالإضافة إلى الخبرة التقنية في قطاعات مختلفة مثل الصحة، والتجارة، والصناعة، والأمن، والتعليم، تتمثل أهم القدرات الواجب توافرها في الموظفين العموميين اليوم في التفكير التصميمي والتفكير المستند إلى نظرية النظم المعقدة والتفكير النقدي والتفكير المتمحور حول السيناريوهات المستقبلية، ومهارات التداول أو التيسير، والذكاء العاطفي. فهذه هي المهارات التي يتطلبها نموذج الحوكمة الذكية المستدامة تحديدا.

٣٩ - التفكير التصميمي - من الضروري فهم أن العمليات المتعلقة بالسياسات العامة في الوقت الراهن لم يعد من الممكن تقسيمها بشكل منمّق إلى مراحل تبدأ بصياغة السياسات ثم تنفيذها ثم رصدها وتقييمها. ويضطلع العاملون في القطاع العام بأدوار شديدة الأهمية في جميع جوانب السياسة العامة. ويقوم الموظفون العموميون بشكل متزايد بدور مصممي السياسات. ولكي يستطيعوا تصميم سياسات عامة سليمة، فإن المسؤولين الحكوميين بحاجة إلى فهم المشهد السياسي، والنظم السياسية الرئيسية والفرعية، والشبكات السياسية، والتدخلات السياسية، والأدوات، وعمليات التعلم والتقييم،

والاتصالات المقامة للتعريف بالسياسات. والأهم من ذلك أن الموظفين الحكوميين يجب أن تكون لديهم منظورات شاملة للمشاكل وقدرة على إدارة العمليات التداولية بشكل فعال.

٤٠ - **التفكير المستند إلى نظرية النظم المعقدة** - في ظل تكنولوجيا العصر في مجالات الحواسيب والاتصالات، لم يعد من الجائز اعتبار السياسات العامة تفاعلات ثابتة، بل هي تفاعلات مستمرة ودينامية بين أصحاب المصلحة والأفكار والإجراءات. وتتسم التحديات التي يواجهها القطاع العام بالتعقيد والترابط الشديدين، وهو ما يجعل مجموعة مهارات التفكير القائم على نظرية النظم المعقدة واحدة من مجموعات المهارات الضرورية للموظفين العموميين. ولَبَّ هذا النوع من التفكير هو إدراك وفهم أن النظم تكون بطبيعتها ديناميكية وقابلة للتكيف. ويكون النظام أعظم من مجموع أجزائه وينطوي على تفاعلات مستمرة بين الجهات الفاعلة والشبكات والقواعد، فضلا عن عمليات التكيف والديناميات غير الخطية والتفاعلات التي تجري على مستوى الأفراد، مما يمكن أن يحدث آثارا على المستويات الكلية. وبالتالي فإن التفكير القائم على نظرية النظم المعقدة يتطلب بحث المسارات البديلة واستشراف المستقبل، إلى جانب التحليل المنصب على المؤشرات والتعلم من تجارب الماضي (انظر E/C.16/2016/4).

٤١ - **التفكير النقدي** - لكي يستطيع المسؤولون الحكوميون أن يروا المشاكل من تحت السطح (أي قراءة ما وراء الحقائق الملموسة والأرقام)، فإنهم يحتاجون إلى امتلاك مهارات التفكير النقدي، التي تشمل القدرة على تحليل منظومات الاعتقاد الفكري وجذورها، فضلا عن القدرة على التفكير النقدي في معتقداتهم هم أنفسهم وفي أيديولوجياتهم ونظراتهم إلى العالم. ومن أمثلة ذلك أن يملكو القدرة على إعادة النظر في دور المرأة في المجتمع، وعلى التشكيك في الدور الذي يقوم به التعليم كأداة للهندسة الاجتماعية، وأن يقوموا بالشيء نفسه بالنسبة للنماذج الإنمائية قيد الاستخدام. وباستخدام التفكير النقدي، يتفحص الموظفون العموميون بعناية مصادر المشاكل، كذلك المرتبطة بالعنف الهيكلي المتجذر والانحيازات المتأصلة في المعتقدات.

٤٢ - **التفكير المتمحور حول السيناريوهات المستقبلية** - يتطلب الاستعداد للمستقبل تدريباً وعملاً. وثمة أثر تحدّثه حركة "المستقبلين" في بعض البلدان^(٤). ويمكن من خلال اعتماد التفكير التصميمي والتفكير المتمحور حول السيناريوهات المستقبلية أن يستطيع القطاع العام تنفيذ عمليات عزل البيانات الافتراضية التجريبية أو إقامة النماذج الأولية أو المشاريع التجريبية بهدف تجهيز القطاع العام للمستقبل. وهذا يتيح المجال أيضا لوضع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. وتشمل أدوات التفكير المتمحور حول السيناريوهات المستقبلية تخطيط السيناريوهات والتحليل السببي ذا الطبقات المتدرّجة. وتتيح هذه الأدوات، التي هي غير بعيدة عن التفكير النقدي، قدرة أفضل على اكتشاف المعتقدات غير المدركة التي قد تؤثر على السياسات وسلامتها. وتعد القدرة على اكتشاف المعرفة وتحويلها وتوظيفها إيجابيا أحد عوامل النجاح الرئيسية في الحوكمة الفعّالة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٤٣ - ويتيح التفكير المتمحور حول السيناريوهات المستقبلية إمكانية صياغة سرود وتعريف جديدة للمشاكل. فيمكن مثلا أن يساعدنا على تحيّل وتحسيد مفهوم المدن الذكية. فيمكن من خلاله تسليط الضوء على مستقبل استهلاك الطاقة الذي سيشهد انتقالا من توفير الطاقة بواسطة منظومات مركزية

(٤) انظر، على سبيل المثال، مؤلفات سهيل عناية الله عن الدراسات المتمحورة حول السيناريوهات المستقبلية في الموقع الشبكي

.www.metafuture.org

مملوكة للحكومات إلى منظومات لامركزية غير مربوطة بالشبكات. وبإمكانه أن يوجه الانتباه إلى مستقبل التعليم الذي سيشهد تحولاً من الصفوف الدراسية المتمحورة حول نيل الدرجات العلمية إلى عملية تعليمية متمحورة حول المهارات، ومستقبل التنقل الذي سيشهد تحولاً إلى السيارات الذاتية القيادة، وكذلك التحول من مفهوم الإعاقة إلى مفهوم اختلاف القدرات الذي يُحتفى فيه بتنوع الظروف البشرية.

٤٤ - **مهارات التداول** - هناك مشاكل عديدة في الفضاء العام تضرب بجذورها الأعمق في معتقدات الناس والمجتمعات وفي نظراتهم إلى العالم وتركيباتهم النفسية. فعلى سبيل المثال، كانت الآراء التقليدية بخصوص الشراكات بين مثليي الجنس عائقاً أمام تحقيق المساواة الجنسانية الفعلية في العديد من المجتمعات. ونحن نشهد اليوم انتشاراً سريعاً لحركات المطالبة بحقوق "مجتمع الميم" في جميع أنحاء العالم. ولا يمكن التعامل مع تلك التطورات عن طريق التفكير العقلاني وحده. فيجب أن تُفتح سرديات هذه المشاكل للتداول، ويجب إلقاء نظرة فاحصة على مخاوف الناس والطرق التي ينظرون بها إلى العالم. ومن أجل التعامل بجدية مع المشاكل المعقدة، يجب أن يكون الموظفون العموميون، إلى جانب تمتعهم بالقدرة على التفكير النقدي، متمتعين بمهارة عالية في التعامل مع مختلف الآليات التداولية كي يتشاركوا في خلق الحلول ويتعاونوا مع شتى أصحاب المصلحة من ذوي المصالح المتعددة. ومن المهم أن تتوفر هذه المهارة لدى من يحاول التعامل مع المفاهيم الاجتماعية السائدة التي قد تتعارض مع أهداف التنمية المستدامة.

٤٥ - **الذكاء العاطفي** - عندما يقوم الموظفون العموميون بدور مصممي السياسات، يجب أن يأخذوا في الحسبان ضرورة أن تكون لديهم القدرة على التعاطف مع الناس. والتعاطف مرتبط بمستويات الذكاء العاطفي، أو قدرة الشخص على ضبط مشاعره وتفهم مشاعر غيره. وللعوامل النفسية والمشاعر دور رئيسي في عمليات صنع القرار وفي الخدمات العامة والاتصالات الفعالة. ويكفل توافر هذه القدرة تحقيق القطاع العام توازناً جيداً بين الحدس والمعتقد والنظرة إلى العالم ("المنظومة ١") وبين التفكير الرشيد المستند إلى البيانات والأدلة والوقائع والتحليل السببي ("المنظومة ٢")^(٥). وإذا ما ارتفعت مستويات الذكاء العاطفي لدى الموظفين العموميين، فإن هذا سيمكّنهم من ضبط مشاعرهم والتصدي للمواقف العصبية بصورة أفضل. ومن الأدوات التي يستخدمها العديد من المنظمات الرائدة اليوم التأمل والتدريب على المهارات الحياتية وغير ذلك من الأنشطة الهادفة إلى تحقيق السلامة النفسية.

٤٦ - وفي العصر الرقمي، أصبحت القدرة على التعاطف بصورة فعالة مع المواطنين باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي (الذكاء الاجتماعي)، وعلى إيصال المعلومات المتعلقة بالسياسات رقمياً (من خلال الرسوم المعلوماتية والصفحات الشبكية مثلاً)، وعلى استخدام الأدوات الرقمية لجمع وتحليل البيانات من أساسيات ما يلزم توافره من قدرات لدى كل من يعمل في القطاع العام. وتأتي المهارات الجديدة المذكورة أعلاه فوق تلك القاعدة من القدرات الأساسية. وينبغي أن يُنظر في اتخاذ نماذج الإدارة العامة المعروضة في هذه الورقة دليلاً موجهاً لإصلاحات القطاع العام لتحديد أنواع المهارات المطلوبة في القطاع العام. ومن أجل تحقيق الإصلاح، سيلزم في العديد من البلدان إجراء عمليات مكثفة لبناء القدرات أو عمليات طويلة الأجل لإكساب الموظفين مهارات جديدة. وهذا أحد السبل المضمونة للاستثمار على النحو السليم في رأس المال البشري في القوى العاملة بالقطاع العام.

(٥) Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011)

سادسا - الخلاصة

٤٧ - في هذه الورقة، يُطرح مقترح لنموذج جديد هو نموذج الحوكمة الذكية المستدامة الذي يصبح فيه دور القطاع العام هو أن يكون مصمماً للسياسات العامة، وتوظّف فيه التكنولوجيا بكامل إمكاناتها لضمان استدامة كوكبنا من أجل الأجيال الحالية والمقبلة. ويراعي النموذج أهمية الحوكمة المتعددة المستويات المصحوبة بعدة أشكال لآليات المساءلة.

٤٨ - والمقصود بصفة "الذكية" هو القدرة ليس فقط على استخدام التكنولوجيا لأغراض الحوكمة المستدامة، ولكن أيضا على التحليّ بالبراغماتية في إيجاد الحلول للمشاكل. وفي هذه الورقة، تُقترح قائمة بالمهارات اللازمة لكي تتكوّن هذه القدرة، ألا وهي: التفكير التصميمي، والتفكير المستند إلى نظرية النظم المعقدة، والتفكير النقدي، والتفكير المتمحور حول السيناريوهات المستقبلية، ومهارات التداول، والذكاء العاطفي.

٤٩ - وينبغي أن تنطوي إصلاحات القطاع العام على تركيز صريح على تحقيق أهداف التنمية المستدامة ووضع سياسات سليمة متسقة فيما بينها. وإذا تم إصلاح القوانين والهياكل والعمليات دون إصلاح الموارد البشرية في القطاع العام، فإن أثر الإصلاح سيكون أقل قوة. وينبغي للحكومات أن تستثمر بالقدر الكافي في القوى العاملة بالقطاع العام وأن توفر لها التدريب المستمر. وينبغي أن تستثمر بشكل متواصل في البنى التحتية ورأس المال البشري لتسخير القوة التمكينية التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. وهذا سيساعد على ضمان بناء وزيادة مجموعات المهارات المناسبة لإحداث التحوّل الرقمي، وعلى اقتراب المجتمع الدولي من إيجاد مجتمعات عادلة ومستدامة للجميع.

٥٠ - ولجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة مدعوة إلى النظر في نموذج الحوكمة الذكية المستدامة كنموذج جديد، وإلى تشجيع إدماجه في الإرشادات التي تحصل عليها الدول الأعضاء فيما يتعلق بإصلاح القطاع العام. وينبغي أن تنظر اللجنة أيضا في اعتماد وتعزيز هذا النموذج في عملها، وأن تجري مداولات بشأن كيفية وضع مزيد من تعاريف مجموعات المهارات المقترحة لكي تلبّي متطلبات مجالات قضايا مختلفة. وربما تنظر لجان الخدمة المدنية ومعاهد التدريب في مجال الإدارة العامة في إدراج مجموعات المهارات ذات الصلة في برامجها التدريبية. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للجامعات والمعاهد التي تدرّس برامج في السياسات العامة والشؤون العامة والإدارة العامة أن تدرّس في مناهجها أهداف التنمية المستدامة، وكذلك نموذج الحوكمة الذكية المستدامة وما يتصل به من مجموعات مهارات.