

Distr.: General
16 January 2023
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة

الدورة الثانية والعشرون

31-27 آذار/مارس 2023

البند 7 من جدول الأعمال المؤقت*

إعادة ابتكار تدريب القوة العاملة في القطاع العام
والتعلم المؤسسي من أجل تغيير العقلية في القطاع العام

إعادة ابتكار تدريب القوة العاملة في القطاع العام والتعلم المؤسسي من أجل تغيير العقلية

مذكرة من الأمانة العامة

تتشرف الأمانة العامة بأن تحيل إلى لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة الورقة التي أعدها عضوا

اللجنة ألكيتا بيسي وشريفة فؤاد شريف بالتعاون مع رونالد ميندوزا وديفون روي.



الرجاء إعادة استعمال الورق

* E/C.16/2023/1

080223 310123 23-00725 (A)



إعادة ابتكار تدريب القوة العاملة في القطاع العام والتعلم المؤسسي من أجل تغيير العقلية

موجز

يتناول المؤلفون بالتفصيل، في هذه الورقة، الحاجة إلى إعادة ابتكار تدريب القوة العاملة في القطاع العام والتعلم المؤسسي من أجل تغيير العقلية والمضحي قدماء في التنفيذ الكامل لخطة التنمية المستدامة لعام 2030. وينبغي للحكومات أن تزيد من تركيزها على الاستثمار في رأس المال الفكري والموارد البشرية، بما يشمل مهارات موظفي الحكومة وعوامل كفاءاتهم ومواردهم وظروف عملهم وقيمهم التي يمكنها دعم بناء مؤسسات قوية وتقديم خدمات عامة فعالة.

ويشير المؤلفون إلى أن القطاع العام واجه العديد من التحديات الجديدة والمعقدة في السنوات الأخيرة وأن الحكومات بحاجة إلى أن تكون أفضل استعداداً وأكثر مرونة من أجل إدارة الأزمات الحالية واللاحقة. ويتعين على المؤسسات العامة، من الآن فصاعداً، التكيف بوتيرة أسرع مع التغييرات وكفالة أن يصبح تقديم الخدمات للمواطنين أكثر سلاسة وكفاءة.

وبناء القدرات هو أحد العوامل الرئيسية التي تمكن من بناء مؤسسات قوية، بسبل منها توفير التدريب الكافي الذي يفضي إلى التعلم المؤسسي. وبناء القدرات المقصود، ينبغي أن يركز على تعزيز مهارات الأجيال الحالية واللاحقة من موظفي الحكومة وإعادة صقل مهاراتها وتغيير عقلياتها. وتغيير العقلية بصورة شاملة يتطلب القيام بمجموعة من التغييرات السلوكية والتنظيمية، على جميع مستويات الحكومة، تشمل موظفي الحكومة والمسؤولين المنتخبين والمعينين في مناصب سياسية.

ويتناول المؤلفون بالتفصيل الفرص والمخاطر المرتبطة بالرقمنة والتأثير المحتمل للرقمنة على القوى العاملة في القطاع العام، مشيرين إلى ضرورة تزود موظفي الحكومة بعوامل كفاءة ومهارات جديدة. ويلفت المؤلفون أيضاً الانتباه إلى انتشار المعلومات المغلوطة والمعلومات المضللة، الأمر الذي يتطلب استجابة فعالة من جانب موظفي الحكومة المعنيين بالتواصل، بسبل منها وضع استراتيجيات ملائمة للتواصل مع الجمهور.

وأخيراً، يؤكد المؤلفون على أهمية إشراك الشباب في صنع السياسات وفي المؤسسات العامة، لأن ذلك يشكل عاملاً رئيسياً لا يقتصر على زيادة إسهامهم وثقتهم في الحكومة فحسب، وإنما أيضاً لكفالة الإنصاف بين الأجيال، لا سيما في ضوء العواقب التي يحتمل أن يطول أمدتها الناجمة عن الأزمات القائمة.

أولا - مقدمة

1 - يستند المؤلفون في هذه الورقة إلى الأعمال السابقة التي اضطلعت بها لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة بشأن المسائل المتعلقة بالقوة العاملة في القطاع العام⁽¹⁾. وفي الأعمال السابقة تلك، بحثت اللجنة، في جملة مواضيع، كيفية تنمية روح قيادية تقضي إلى التغيير وبناء قدرات موظفي الحكومة على الصعيدين المحلي والوطني وتعزيز عوامل كفاءتهم ذات الصلة وإذكاء الوعي لديهم، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وفي سياق العصر الرقمي. وبحثت اللجنة، في دورتها العشرين، المعقودة في عام 2021، المسائل المتصلة بإدارة القوة العاملة في القطاع العام في سياق التعافي من جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). وفي دورتها الحادية والعشرين، المعقودة في عام 2022، سلّمت اللجنة بأن بناء مؤسسات سريعة الاستجابة وقوية ومرنة يتطلب طرق عمل أكثر إبداعاً ومرونة وتكاملاً تركز على احتياجات الناس، ووجود مخزون كاف من عوامل الكفاءة والموارد التي يمكن تفعيلها في أوقات الأزمات. وشجعت الحكومات على مواصلة تعزيز التأهيل المهني للقوة العاملة في القطاع العام، والاستثمار في المهارات الرقمية، وتحديث أطر عوامل الكفاءة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومعالجة أوجه عدم المساواة التي تشوب القوة العاملة في القطاع العام، وأوجه عدم المساواة الاجتماعية لدى تصميم الخدمات العامة وتقديمها. ولاحظت اللجنة أنه يمكن لهذه الجهود أن تساعد على تناول المسائل المتعلقة بمدى حُجية القطاع العام وبزيادة الثقة في المؤسسات.

2 - ففي الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة، ينصب التركيز على ضرورة بناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع، وهذا ما يعني أنها ينبغي لها أن تكون متمحورة حول الناس وتركز عليهم، وأن تسترشد بمعايير أخلاقية رفيعة وبالقيمتين المتمثلتين في المؤهلات المهنية والكفاءة. وموظفو الحكومة هم الدوافع الرئيسية للتغيير لدى تنفيذ استراتيجيات الإصلاح الإداري التي تهدف إلى تحديث الحكومة، وتحقيق الأهداف السبعة عشر، وتحويل المؤسسات من أجل بناء عالم أكثر اخضراراً وشمولاً للجميع وقدرة على الصمود.

3 - ويتعين على الحكومات أن تزيد من تركيزها على الاستثمار في رأس المال الفكري والموارد البشرية، بما يشمل مهارات موظفي الحكومة وعوامل كفاءتهم ومواردهم وظروف عملهم وقيمهم التي يمكنها دعم بناء مؤسسات قوية وتقديم خدمات عامة فعالة.

4 - وقد واجه القطاع العام العديد من التحديات الجديدة والناشئة في السنوات الأخيرة، بما في ذلك ما نجم منها عن تغير المناخ، وفقدان التنوع البيولوجي، وجائحة كوفيد-19. وبالرغم من أن عدم كفاءة الإدارة، والتأخر في اتخاذ القرارات، وغياب الابتكار، والافتقار إلى القدرات أو نقص استخدامها، شكلت بعضاً من التحديات التقليدية التي واجهتها مؤسسات الوظيفة العامة في جميع أنحاء العالم، فإن التحديات الحالية أكثر تعقيداً. ويتعين على الحكومات أن تكون أفضل استعداداً لإدارة الصدمات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الحالية منها والمحتملة لاحقاً وأن تصبح أكثر قدرة على الصمود، لا سيما في سياق تحقيق أهداف خطة عام 2030.

(1) انظر: <https://publicadministration.un.org/en/Intergovernmental-Support/Committee-of-Experts-on-Public-Administration/WG-public-sector-workforce>.

5 - وفي ضوء الرقمنة وتغير الخصائص الديمغرافية والأزمات المتعددة، من قبيل تغير المناخ، وفقدان التنوع البيولوجي، وجائحة كوفيد-19 وقيود الميزانية، أصبح من المهم الآن أكثر من أي وقت مضى إيجاد سبل جديدة ومبتكرة لتعزيز تقديم الخدمات العامة. ويتعين على المؤسسات العامة، من الآن فصاعدًا، التكيف بوتيرة أسرع مع التغيرات وكفالة أن يصبح تقديم الخدمات للمواطنين أكثر سلاسة وكفاءة. وتتيح التحديات الراهنة فرصًا لتجميع الدروس المستفادة وتكرارها حيثما أمكن ذلك، ورسم مسارات جديدة لمبادرات القطاع العام المبتكرة.

6 - ويحتاج الجيل القادم من القادة وموظفي الحكومة إلى عقلية جديدة تمامًا تتيح لهم الازدهار وكفالة توشي مزيد من الكفاءة في الإدارة الحكومية وتقديم الخدمات العامة بهدف بناء مجتمع أكثر اخضرارًا ومرونة وشمولًا للجميع. ولذلك فقد أصبح تغيير العقليات أكثر أهمية من أي وقت مضى، كما يتعين على موظفي الحكومة امتلاك عقليات إبداعية من أجل تحقيق النتائج. ويتطلب تغيير العقليات اعتماد نهج "حكومة بأسرها" و "مجتمع بأسرها" يشمل إجراء تغييرات سلوكية على مستوى الفرد والمنظمة والمؤسسة والمستوى دون الوطني.

7 - ومن المرجح جدًا أن تؤدي الرقمنة إلى تغيير حجم القوة العاملة وشكلها وتكوينها في كيانات القطاع العام. فقد يتغير عدد الأفراد الذين يضطرون لأدوار إدارية مخصصة في ضوء انتشار استخدام البيانات الضخمة والتكنولوجيات الجديدة، من قبيل تكنولوجيات الثورة الصناعية الرابعة، بما في ذلك تقنية سلسلة الكتل والذكاء الاصطناعي. ويتيح العصر الرقمي فرصًا بقدر ما يتسبب في مخاطر في ما يتعلق بالثقة في المؤسسات الحكومية وفي الديمقراطية، لا سيما في مواجهة الاستقطاب السياسي المتزايد. ويتطلب العصر الرقمي أيضًا مهارات جديدة من القوى العاملة في القطاع العام، بمن في ذلك المسؤولون المنتخبون.

8 - ويمثل انتشار المعلومات المغلوطة والمعلومات المضللة تحديًا خاصًا، بالنظر إلى أنه قد يضعف الحجة المتصورة للمؤسسات العامة، ويرسخ الاستقطاب السياسي، ويصب في صالح الحركات الشعبوية. وتتطلب مواجهة هذا التحدي إيلاء مزيد من الاهتمام لدى صياغة استراتيجيات التواصل مع الجمهور. وهذه الاستراتيجيات، التي تستند إلى الدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19، ينبغي أن تكون أيضًا شاملة.

9 - وجرى تحديد بناء الثقة في المؤسسات العامة والحفاظ عليها وتعزيز الديمقراطية والمؤسسات الديمقراطية في العصر الرقمي باعتبارها تحديات هيكلية رئيسية ناشئة يتعين على الحكومة والإدارة العامة التغلب عليها من أجل تنفيذ خطة عام 2030 تنفيذًا كاملاً. وإن الأخذ بتكنولوجيات جديدة وإدخال تغييرات جديدة واعتماد نهج مرنة للتعامل معها، وبناء مهارات وعوامل كفاءة جديدة، يساهم في التأسيس لإدارة عامة تتسم بالكفاءة.

10 - وتمشيا مع مبدأ الحوكمة المتمثل في الإنصاف بين الأجيال، يتعين زيادة إشراك الشباب في صنع السياسات وفي المؤسسات العامة، لأنهم عرضة بشكل خاص للتأثر بالأزمات العالمية القائمة ويحرمون أيضًا بشدة على التصدي لها.

ثانياً - تحسين التدريب في القطاع العام والتعلم المؤسسي لتعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة

11 - يمثل بناء القدرات أحد العوامل الرئيسية التي تمكّن من تنفيذ خطة عام 2030 وبناء مؤسسات قوية، وهو ما يعني عملية بناء وتعزيز المهارات والمواهب والطاقات والعمليات والموارد التي تحتاج إليها المؤسسات العامة وموظفو الحكومة في التصدي للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المعقدة التي يواجهها العالم اليوم. وينبغي أن ينصبّ تركيز بناء القدرات المشار إليه على تعزيز مهارات الأجيال الحالية واللاحقة من موظفي الحكومة وإعادة صقل مهاراتها وتغيير عقلياتها من أجل دعم بناء عالم أكثر اخضراراً وشمولاً للجميع وقدرة على الصمود.

12 - ويمكن تحقيق بناء القدرات من خلال توفير التدريب الكافي الذي يفضي إلى التعلم المؤسسي ويمكن أن يؤدي إلى تقديم السلع والخدمات بمزيد من الفعالية والكفاءة. ويمكن أن يؤدي تقديمها بفعالية وكفاءة، بدوره، إلى زيادة مباشرة في رضا الناس عن الخدمات العامة وفي ثقتهم في المؤسسات العامة.

13 - ويتناول التقرير العالمي عن القطاع العام لعام 2021 باستفاضة القدرات اللازمة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة باعتبارها "برنامجاً"، بالاسترشاد بمبادئ الحوكمة الفعالة من أجل التنمية المستدامة التي وضعتها اللجنة. ويسلط التقرير الضوء أيضاً على عدد من أوجه القصور في جهود بناء القدرات المتعلقة بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك جوانب النقص في الموارد البشرية والقدرات والمهارات القيادية⁽²⁾.

التدريب

14 - تخلف الأزمات القائمة والتكنولوجيات الجديدة وتوقعات الجمهور ومطالبه المتغيرة أثراً مستمراً على تقديم الخدمات العامة، الأمر الذي يؤدي إلى الحاجة إلى نهج منقحة لإدارة القطاع العام، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية. ويجب على موظفي الحكومة الإسراع في اكتساب مهارات ومؤهلات جديدة، وكذلك تعديل سلوكهم في التعامل مع المواطن. وينبغي أن تكون إدارة مواهب الموارد البشرية في القطاع العام من أولويات الحكومات، وينبغي أن تشمل تعزيز توافر المديرين المؤهلين، وتشكيل ملاك من موظفي الحكومة الأكفاء من خلال تعزيز التدريب، وتحسين عمليات الاستقدام، وتطوير نظم المكافآت والحوافز.

15 - ويعتبر التدريب عنصراً أساسياً في تطوير عوامل الكفاءة لدى موظفي الحكومة. فمن أجل زيادة المؤهلات المهنية للقوة العاملة في القطاع العام، ينبغي توفير مجموعة شاملة ومتطورة من خيارات التدريب أثناء العمل في جميع مستويات الحكومة.

16 - بيد أنه تجدر الإشارة إلى أن موظفي الحكومة كثيراً ما يستمرون في المعاناة من نقص في التمكين، ومن محدودية الفرص المتاحة للتطوير المهني، وتجزؤ النهج المتبعة إزاء التدريب والتعليم، الأمر الذي قد يقوض قدرتهم على مواجهة التحديات المعاصرة. ويشكل الانتقال إلى استراتيجيات تصاغ مع مراعاة

(2) World Public Sector Report 2021: National Institutional Arrangements for Implementation of the Sustainable Development Goals: a Five-Year Stocktaking (United Nations publication, 2021)

الاحتياجات والنتائج وعوامل الكفاءة ويمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الاحتياجات من التدريب والتطوير أحد التحديات الرئيسية أمام العديد من القوى العاملة في القطاع العام، وخاصة في البلدان النامية.

17 - وكثيراً ما تقوم الاحتياجات من التدريب على ثغرات متصورة في المعارف أو المهارات. ولذلك فإن تقييم الاحتياجات من التدريب أداة أساسية لتحديد الثغرات الفعلية في المعارف والمهارات وتصميم برامج التدريب التي تعالجها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الأدوات التالية لتعزيز مهارات موظفي الحكومة وتغيير عقلياتهم: التدريب أثناء العمل، والتدريب القائم على الحالات، والمحاكاة، والتدريب عبر الإنترنت باستخدام نظم إدارة التعلم، والتدريب باللعب، والتدريب بإشراف مدرب، وأدلة التعلم التفاعلية، وإدارة المشاريع، والتفكير التصميمي، والتدريب وفق نهج التفكير النظمي. ويمكن استخدام أدوات تقييم التدريب وبرامجيات تقييم الأثر لأغراض التدريب.

18 - وقد اتبعت البلدان التي حُدثت على أنها شديدة النطق والاستجابة لاحتياجات مؤسساتها العامة من التدريب نهجا شموليا للتدريب يشمل الأشخاص والعمليات والتكنولوجيات. وتمثل إستونيا ومصر والهند وهولندا أمثلة جيدة على كيفية تمكن البلدان من وضع تدريب متخصص لموظفي الحكومة أفضى إلى تعزيز تقديم الخدمات وإلى تغيير العقليات.

19 - وتشمل الممارسات الجيدة إذكاء الوعي بأهداف التنمية المستدامة لدى موظفي الحكومة باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات وإدماج الأهداف في التدريب الأولي والمستمر لموظفي الحكومة، وكذلك بناء قدرات الطاقم التدريسي في المدارس والجامعات⁽³⁾.

20 - ورغم أن جائحة كوفيد-19 أضفت مزيداً من الوضوح على الدور البالغ الأهمية لموظفي الحكومة وتقديم الخدمات العامة، فقد شكّلت أيضاً تحديات أمام تقديم التدريب الذي يستهدف دعم أهداف التنمية المستدامة. وأدى نقص التمويل إلى تقلص أنشطة التدريب وزيادة استخدام طرائق التدريب عبر الإنترنت بدلاً من التدريب بالحضور الشخصي. بالإضافة إلى ذلك، أسفر التصدي للجائحة عن تقليص الوقت الذي كان في وسع موظفي الحكومة تخصيصه لأنشطة التعلم.

التعلم المؤسسي

21 - ينطوي التعلم المؤسسي في القطاع العام على قيام موظفي الحكومة باكتساب المعارف والمهارات من خلال الممارسة أو الدراسة أو التدريب. وإن إتاحة فرص للتحسين المستمر والالتزام بالتعلم أمر أساسي لتعزيز الخدمات العامة من حيث تقديمها وكفاءتها. والتعلم المؤسسي أمر بالغ الأهمية أيضاً للتمكين من استخدام حلول أشد تأثيراً وأكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية في تقديم الخدمات العامة.

22 - وتبرع المؤسسات التي تُعتبر منظمات تعليمية في حل المشاكل، وتجريب الأفكار المبتكرة، والتعلم من تجاربها الخاصة وأدائها السابق، والتعلم من تجارب الآخرين وأفضل الممارسات، ونقل المعرفة بسرعة وفعالية داخل المنظمة.

(3) المرجع نفسه.

ثالثاً - تغيير العقلیات من خلال التدريب والتعلم في القطاع العام

- 23 - تواجه البلدان صعوبات جديدة في مجال الحوكمة لدى تنفيذها أهداف التنمية المستدامة وتطبيق المبادئ الأحد عشر للحوكمة الفعالة التي وضعتها اللجنة. وسيتطلب الأمر إجراء تغييرات في القيم، والمعتقدات، والمواقف، وعوامل الكفاءة، والسلوكيات لتحويل الحوكمة دعمًا للأهداف.
- 24 - ويتعين تغيير العقلیات إذا ما أُريدَ لتقديم الخدمات العامة أن يصبح أكثر فعالية في توفير الدعم لتحقيق خطة عام 2030. ويتعين أن يقرن هذا التغيير في العقلیات بنهج كلي وشمولي لبناء القدرات يهدف إلى تحديث أساليب الإدارة.
- 25 - والعقلیات هي طريق متأصلة وحسية من طرق التفكير. وهي تتكون من المعتقدات والمواقف التي يَتمثلها الشخص طوال حياته عن نفسه والعالم من حوله⁽⁴⁾. وتوجد العقلیات، كما تُفهم بهذا المعنى، على عدة مستويات مجتمعية وثقافية. وفي بعض الأحيان، تتجاوز العقلیات الحدود الديموغرافية والإيديولوجية وتكون عنصراً مشتركاً بين كافة المجموعات داخل المجتمع باعتبارها جزءاً من الثقافة الوطنية. وفي الآونة الأخيرة، تزايد الاهتمام في كثير من البلدان بتغيير عقلیات موظفي الحكومة من أجل التصدي بشكل أفضل لتحديات التنمية المستدامة.
- 26 - وتغيير العقلیات أمر لا بد منه للتخلي عن المعتقدات القديمة وعادات العمل غير المنتجة وللاّتيان بمعتقدات جديدة. وهذه المعتقدات وعادات العمل الجديدة ستمكن المؤسسات من أن تصبح أكثر فعالية وخضوعاً للمساءلة وشمولاً للجميع.
- 27 - ويمكن للحكومات، من الآن فصاعداً، أن توجه الموارد بصورة نافعة إلى إعادة تنظيم عملية تقديم الخدمات العامة عند الحاجة وتزويد العاملين في القطاع العام بمعارف ومهارات تقنية وعملية جديدة وتهيئة بيئة مؤاتية للاضطلاع بعملهم. وتشمل المهارات والمواقف والسلوكيات التي يمكن أن تساعد في بناء مؤسسات قوية ما يلي:
- مرونة نُهج التفكير النُظمي
 - التعاون على تحسين التنسيق والاندماج والحوار
 - تسخير الابتكار لدعم التحول
 - استخدام نهج مرتكز على الأدلة لدعم صنع السياسات السليمة
 - استخدام نهج قائم على النتائج لتقييم الأثر
 - مهارات التكهن المتعلقة بالتخطيط وصنع السياسات السليمة الطويلة الأجل
 - السلوك الأخلاقي والمبادئ الأخلاقية الراسخة
 - الانفتاح في دعم النزاهة والشفافية

(4) الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية: *Changing Mindsets to Realize the 2030 Agenda for Sustainable Development: How to Promote New Mindsets and Behaviors in Public Institutions to Implement the Sustainable Development Goals* (United Nations publication, 2021).

- تحمّل المسؤولية دعمًا لثقافة المساءلة
- المهارات الرقمية لدعم رقمنة القطاع العام
- التعاطف ومهارات بناء العلاقات والذكاء العاطفي
- قيادة واعية اجتماعيا لحماية الناس والكوكب والازدهار الشامل للجميع وعدم ترك أحد خلف الركب
- قابلية الاستجابة لتقديم خدمات تتمحور حول الناس، مع التركيز بشكل خاص على الفئات الضعيفة
- دعم تحقيق المساواة بين الأجيال
- مراعاة أوجه عدم المساواة الجنسانية والعرقية وتجاه المواطنين الضعفاء للتمكن من تعزيز تكافؤ الفرص
- الوعي بالمخاطر والتسليم بوجودها بهدف تناول ديناميات الأزمات العالمية المتعددة والمتشابكة وعدم القدرة على التنبؤ بها
- الانفتاح على الابتكار.

28 - ويُطلب إلى الكثير من موظفي الحكومة اليوم تحقيق مزيد من النتائج باستخدام موارد أقل، وغالبا ما يحصل ذلك في بيئات سياساتية غير مستقرة. ويُطلب إليهم أيضا الالتزام ببذل قصارى جهدهم والتحلي بشعور قوي بالنزاهة وتقديم خدمة عامة. ولذلك يتعين على موظفي الحكومة امتلاك العقلية المرنة الصحيحة لتمكينهم من التكيف بسرعة في الاستجابة للظروف المتغيرة. غير أنه ينبغي ألا تؤخذ المرونة على أنها عدم قابلية الانكسار. إذ يتعين الحيلولة دون الإصابة بالإجهاد والإنهاك وسائر الحالات التي يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على رفاة موظفي الحكومة.

29 - وكثيرا ما يكون من الصعب كفالة تمتع موظفي الحكومة بأداء عال والتزامهم بأرفع المعايير الأخلاقية. ويتعين التأكيد بشدة على أسلوب القيادة بالقوة الحسنة بوصفها أسلوبا لتهيئة البيئة الملائمة ووضع معايير للسلوك. فمواقف القادة وأفعالهم يمكن أن تؤثر بشكل كبير على جودة المؤسسات العامة وتيسر التغيير في عقليات موظفي الحكومة. ويجب دعم المؤسسات التي جرى إصلاحها وتعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من جانب قيادة سياسية وإدارية تتمسك بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها خطة عام 2030.

30 - ومن المهم الاستفادة من عقليات موظفي الحكومة ومما لديهم من قيم في الجهود الرامية إلى مكافحة الفساد. وينبغي أن تُوجّه جهود مكافحة الفساد نحو إنشاء إدارة عامة سريعة الاستجابة واستباقية وتصحح نفسها بنفسها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها.

رابعاً - تغيير عقليات الساسة

31 - نظراً للتحديات التي ينطوي عليها التعامل مع الأزمات الحالية واللاحقة، ينبغي شمول القادة السياسيين بالمناقشة الدائرة بشأن تغيير عقليات موظفي الحكومة. إذ يمكن للقادة، في بعض الأحيان، أن يشكلوا عقبة رئيسية أمام التغيير، نظراً لأن معتقداتهم وأفعالهم يمكنها أن تقوض البيروقراطيات ولا سيما المجهزة منها تجهيزاً جيداً والمزودة بالأدلة والخبرات. ومن واجب الساسة، في الوقت نفسه، أن يقدموا مساهمة كبيرة في ما يتعلق بمسائل الثقة والمساءلة، مهما تكن مواقع مسؤولياتهم. ويتعين توسيع نطاق مهارات القادة السياسيين من مجموعة ضيقة من المهارات السياسية لتشمل مجموعة أوسع من المهارات، من قبيل القيادة والتعاون. ويتعين على الحكومات أن تحسّن إعداد وتدريب المسؤولين المنتخبين والمعينين في مناصب سياسية.

32 - وتتطلب الظروف العالمية والإقليمية التي لا تكف عن التغير اتباع أسلوب قيادة مختلف عما كان دارجاً فيما سبق حتى قبل بضع سنوات. وتستدعي حالات القلب وعدم اليقين والغموض اكتساب مجموعات مهارات جديدة، إلا أنه لا يوجد سوى القليل من الفرص المتاحة للقادة لتنمية قدراتهم. وقد يكون من المفيد مراعاة "عقلية النمو"، على النحو الذي حدده كارول دويك⁽⁵⁾، لدى تطوير مهارات القادة السياسيين. وينبغي تصميم خطط واستراتيجيات إنمائية وطنية طويلة الأجل ووضعها موضع التنفيذ للمساعدة على إعداد قادة سياسيين للمستقبل، لا سيما في البلدان النامية. ومن ثم ينبغي إيلاء الأولوية لميزانيات التدريب، كما ينبغي وضع أنظمة جديدة لحماية هذه الميزانيات من تخفيضات محتملة تُفرض، على سبيل المثال، في حالة حدوث أزمة غير متوقعة.

33 - ويوصى، من الآن فصاعداً، بتعزيز ثقافة صنع السياسات القائم على الأدلة التي تؤكد على أهمية البيانات، والبحث والرصد، والتقييم والتعلم، وتنطوي على تعاون أكثر فعالية، بما في ذلك مع القادة من المجالين البيروقراطي والسياسي. ويمكن أيضاً لجهود بناء القدرات ذات الصلة أن تشمل البرلمانين والمسؤولين المحليين الشباب، من قبيل الرؤساء التنفيذيين للإدارات المحلية. وهناك عدة أمثلة على ممارسات جيدة تتعلق بإشراك الشباب جرى اعتمادها في المدن⁽⁶⁾ والاعتراف بها من جانب إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية⁽⁷⁾.

خامساً - الرقمنة وأثرها على التدريب والتعلم في القطاع العام

34 - تتغير العمليات الحكومية بوتيرة سريعة استجابة للتحويل الرقمي المستمر في العديد من البلدان. ويجري وضع تصور جديد للطريقة التي يتفاعل بها الجمهور مع كيانات القطاع العام ويتلقى من خلالها الخدمات الحكومية، وتبذل حالياً جهود ضخمة لإصلاح عملية تقديم الخدمات العامة وتحسينها بالاستفادة من القدرات الرقمية الناشئة.

(5) Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success*, (New York City, Ballantine Books, 2007).

(6) بنك التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، والمصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، *Creating Livable Cities: Regional Perspectives* (مانيل، مصرف التنمية الآسيوي، 2019).

(7) انظر الموقع الشبكي لجوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة، على الرابط التالي:

<https://publicadministration.un.org/unpsa/database/Winners>

بناء الثقة العامة وتعزيز الديمقراطية في العصر الرقمي

35 - تمثل الثقة العامة مؤشراً على الطريقة التي يستشعر بها الناس جودة المؤسسات الحكومية. كما تمثل مساهمة في الحوكمة ونتيجة منبثقة عنها. والثقة العامة أمر بالغ الأهمية للتنمية المستدامة، نظراً لأن الطريقة المستخدمة لإنشاء المؤسسات وتشغيلها في الممارسة العملية تؤثر على الثقة التي يضعها الناس فيها وعلى قدرتها على تعزيز التحول على الصعيد المجتمعي (مثلاً من خلال تغيير المعايير الاجتماعية أو تعزيز نهج المجتمع بأسره). وهذا التحول ضروري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة⁽⁸⁾. ولذلك فإن بناء الثقة والتواصل مع الناس أمر بالغ الأهمية في تعزيز المؤسسات العامة وتمكينها من مواجهة التحديات القائمة والتأهب لمواجهة التحديات اللاحقة.

36 - ويحصر تقرير صدر مؤخراً عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي خمسة عوامل تدفع للثقة في الحكومة، هي: (أ) سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات العامة، و (ب) المصداقية في توقع الاحتياجات الجديدة وحماية الناس، و (ج) النزاهة، و (د) الانفتاح، و (هـ) الإنصاف⁽⁹⁾. وتُظهر البلدان تباينات كبيرة في ما يتعلق بهذه الأبعاد، الأمر الذي يشير إلى المجالات التي تتطلب منها زيادة جهودها من أجل بناء الثقة العامة بإجراءات سياسية ملموسة.

37 - ويمكن للرقمنة أن توسع نطاق المشاركة المباشرة للمواطنين، ولا سيما الضعفاء منهم، في المؤسسات والأنشطة العامة، وهذا ما يفضي بالتالي إلى توسيع الحيز المدني. فقد ازداد منذ عام 2020 في جميع المناطق عدد البلدان التي تقدم خدمات عبر الإنترنت للفئات الضعيفة بمن في ذلك، على سبيل المثال، الفقراء، والأشخاص ذوو الإعاقة، وكبار السن، والشباب، والمهاجرون، والنساء⁽¹⁰⁾. وتبشّر الحكومة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية بالوصول إلى الحياة العامة على نحو أسهل وأشمل للجميع. وقد كان للعصر الرقمي، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي، دور أساسي في تعزيز حقوق الإنسان العالمية في جميع أنحاء العالم، بالرغم من انتشار المعلومات المغلوطة والمعلومات المضللة والرقابة المباشرة المفروضة في بعض البلدان⁽¹¹⁾.

38 - ومع ذلك، فإن رقمنة الحكومة تطرح عدة تحديات ومخاطر. فقد استخدم بعض البلدان وسائل رقمية لتوجيه سلوك المواطنين وفرض مزيد من المراقبة. وزادت الرقمنة أيضاً من إمكانية التأثير غير المبرر، سواء داخل البلد أو من خارجه، في صنع السياسات، كما أن التكنولوجيات الجديدة تتيح إمكانية نشر المعلومات المغلوطة والمعلومات المضللة على نطاق واسع جداً. أما على منصات التواصل الاجتماعي، فيصبح بعض المستخدمين أكثر عدوانية، ويصبح ما يسمى "غرف الصدى" أكثر جاذبية للكثير من المستخدمين، ويستعاض، في بعض الأحيان، عن ثقافة النقاش المهذب بالتعريض بالأشخاص وإضمار الأذى لهم واستقطابهم. وتنتج مخاطر كبيرة عن انتهاك الخصوصية وتدني مستوى الشفافية في سياق استخدام البيانات لغير الأغراض المعروفة واستخدامها على نحو غير مشروع، مثلما هي المخاطر المتصلة

(8) التقرير العالمي عن القطاع العام، 2021.

(9) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: *Government at a Glance* (Paris, OECD Publishing, 2021).

(10) دراسة الأمم المتحدة الاستقصائية بشأن الحكومة الإلكترونية، 2022: *The Future of Digital Government* (منشورات الأمم المتحدة، 2022).

(11) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، *Government at a Glance*.

باتساع ثغرة الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية. وتشكل هذه التطورات، في الأجل الطويل، تحديًا للتماسك الاجتماعي والعمليات الديمقراطية التداولية، بالرغم من إمكانية إسهامها أيضًا في مرونة الديمقراطيات من خلال كشف الستار عن النزاعات الخفية وإظهارها إلى العلن⁽¹²⁾.

39 - وهناك توافق متزايد في الآراء على أن انعدام الثقة في المؤسسات العامة والقادة السياسيين يمكن أن يضعف من الحجية المتصورة للمؤسسات العامة، ويعمق الاستقطاب السياسي، ويصب في صالح الحركات الشعبوية. كما أن جائحة كوفيد-19 شكّلت تحديًا إضافيًا لثقة الجمهور في الحكومة في بعض البلدان بسبب الفضائح المرتبطة بالفساد والقيود التي فرضت من قبيل حظر التجول.

40 - وتعمل الحكومات على تنفيذ تدابير مهمة للتكيف مع عملية الرقمنة الجارية، بسبل منها اعتماد أو تنقيح أطر تنظيمية (لأغراض منها كفالة احترام حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية في المنديات الإلكترونية)، واستخدام الأدوات الرقمية لزيادة المشاركة والتعاون (من قبيل تكنولوجيا المواطن "Civic Tech" وتكنولوجيا الحكومة "GovTech"، في ما يتعلق بالتنقيب في البيانات) وإنشاء أنواع جديدة من الهيئات التنظيمية لمعالجة المسائل الرقمية بصورة أشمل.

الرقمنة وتقديم الخدمات العامة

41 - يمكن للابتكار في مجال الإدارة العامة والوصول إلى التكنولوجيات الناشئة أن يساعد الكيانات العامة في تعزيز تقديم الخدمات العامة بشكل كبير، بسبل منها إتاحة الوصول المباشر إلى المعلومات وزيادة المشاركة. ويشكل بناء قدرات الحكومة على الابتكار واستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بما في ذلك التكنولوجيات الرائدة حيثما كانت متاحة، عاملاً أساسياً لتعزيز فعالية الحكومة ومرونتها.

42 - وتعزيز مهارات العاملين في القطاع العام ومؤهلاتهم للتكيف مع التكنولوجيا المتطورة واستخدامها، من خلال بذل جهود كبيرة في مجالي التدريب وبناء القدرات، عامل أساسي لتحسين أدائهم وتعزيز فعالية القطاع العام.

43 - يتعين على موظفي الحكومة تطوير المهارات الأساسية اللازمة للنجاح في العصر الرقمي. وقد وضع فريق من الأكاديميين الجامعيين والممارسين - المعلمين عوامل الكفاءة التالية في محاولة لحصر المهارات الأساسية الجديدة المطلوب توفرها لدى جميع قادة القطاع العام⁽¹³⁾:

- تمكين تجربة مستخدمي الخدمة؛ والتمكن من التعاون مع المتخصصين لفهم احتياجات المستخدم، ومن ثم القيام بتصميم حلول فعالة واختبارها واعتمادها
- التمكن من توقع المخاطر المتصلة بالخصوصية والأمن والأخلاقيات المتأصلة في الحوكمة في عصر رقمي والتخفيف من حدتها

Ortwin Renn, Grischa Beier and Pia-Johanna Schweizer, "The opportunities and risks of digitalisation (12) for sustainable development: a systemic perspective", *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, Vol. 30, No. 1 (2021).

(13) من المصدر التالي بتصرف: <https://www.teachingpublicservice.digital/en/competencies>.

- فهم الحاجة إلى دمج المهارات التقليدية المتعلقة بالخدمة العامة مع المهارات الرقمية الحديثة، والتمكن من العمل بفعالية في أفرقة متعددة التخصصات وعلى قيادتها
- فهم أهمية حلقات استقاء التعقيبات من حيث تكرارها وسرعتها، والتمكن من تهيئة بيئة عمل للتعلم المستمر وتحسين النتائج
- التمكن من حصر الفرص المتاحة لتحسين العمليات الحكومية أو تقديم الخدمات أو صنع السياسات الحكومية، ومن تجاوز العقبات الهيكلية والمؤسسية التي تحول دون إحداث تغيير
- التمكن من استخدام طائفة من الطرائق والأدوات لجعل الحكومة أكثر انفتاحاً وتعاوناً وخضوعاً للمساءلة
- فهم طريقة استخدام البيانات للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات وتصميم الخدمات وإدارتها، وإيجاد قيمة لعموم الناس داخل المؤسسات العامة وخارجها
- فهم الفرص الحالية والمتطورة التي تتيحها التكنولوجيات الرقمية والتمكن من تقييم كيفية استخدامها لتحسين نتائجها إزاء عموم المواطنين

44 - وبسبب جائحة كوفيد-19، أصبحت برامج تدريب موظفي الحكومة تقدّم افتراضياً من خلال منصات التدريب الإلكترونية، والتدريب باللعب، والتعلم القائم على الحالات، ومجموعة متنوعة من أدوات تقييم التدريب الرقمي. ويُقدّم التدريب في أحيان كثيرة الآن باستخدام توليفة من التعليم عبر الإنترنت والفصول الدراسية والتعليم المختلط.

تعزيز استراتيجيات ومهارات التواصل مع الجمهور

45 - يشير العدد المتزايد من المنصات الرقمية؛ وانتشار المعلومات المغلوطة والمعلومات المضللة والاستقطاب السياسي المتزايد إلى الصعوبة المتمثلة في كفاية ألا يطلع الناس سوى على المعلومات الجيدة النوعية. ويتمثل أحد الحلول لتحقيق ذلك في حصر المعلومات غير الموثوقة وتصنيفها. وتعزز المعلومات الجيدة مشاركة المواطنين، في مواضيع منها المداولات بشأن السياسات، ويمكنها أن تعزز الثقة في الحكومة وأن تدعم الديمقراطية. ويتعين على موظفي الحكومة المعنيين بالتواصل أن يضطلعوا بدور فعال في استراتيجيات التواصل مع الجمهور التي تهدف إلى تثقيف الناس وإلهامهم للعمل على بناء مجتمعات خضراء وأكثر ديمقراطية واستدامة ومرونة. وينبغي ألا يناط بموظفي الحكومة المعنيين بالتواصل دورهم هذا إلا وفقاً لما يمتلكونه من خبرة ومؤهلات مهنية.

46 - وقد كشفت جائحة كوفيد-19 كذلك عن الدور المركزي للتواصل الفعال مع الجمهور. وأصبح إرشاد الجمهور بشأن أهمية حظر التجول والحد من التردد في أخذ اللقاح، إلى جانب التخفيف من المعلومات المغلوطة أو المعلومات المضللة عن الفيروس، من الأدوار البالغة الأهمية التي يضطلع بها القادة في القطاع العام. وقد عززت الممارسات المبتكرة⁽¹⁴⁾ الناشئة في بعض البلدان، من قبيل إندونيسيا،

(14) Carlotta Alfonsi and others, "Public communication trends after COVID-19: Innovative practices across the OECD and in four Southeast Asian countries", OECD Working Papers on Public Governance, No. 55 (OECD, 2022).

وتايلند، وسنغافورة، وماليزيا، ما للتواصل الشامل مع دور بالغ الأهمية في مكافحة الفيروس. وهذه الممارسات المبتكرة عملت ببراعة على الربط بين الفئات المتنوعة عرقيا ولغويا أو سد الشغرات في الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية القائمة بين الأجيال وبين سكان الحضر والريف. واستُخدمت، في هذه الممارسات، التصورات السلوكية لإثراء محتوى عملية التواصل الذي كان فعالا في التشجيع على الامتثال لسياسات الصحة العامة. وساعدت هذه التصورات أيضا المشاركين في عملية التواصل على مراعاة العوامل المعرفية التي تشكل أسلوب تعامل الأشخاص مع المنظومات المعقدة للمعلومات.

47 - ويصبح التواصل مع الجمهور أيضًا أكثر فعالية عندما يعتمد على استنباط البيانات، أي تحويل العمل الاجتماعي إلى بيانات كمية، نظرًا لأن ذلك يتيح للحكومات حصر وتحليل اهتمامات الناس واحتياجاتهم. وتستخدم الممارسات الجيدة في التواصل القائم على استنباط البيانات مصادرَ متعددة للتعقيبات وتستعيض عن عملية نشر المعلومات من القمة إلى القاعدة بتفاعلات مع الجمهور وباستراتيجيات للتواصل في الاتجاهين.

48 - والقدرة على التعاون مع وسطاء من أطراف ثالثة (من قبيل المؤثرين على الإنترنت والشخصيات العامة الشعبية) أمر أساسي لتوسيع نطاق ذبوع المعلومات الرسمية وتعزيز درجة الثقة بها في التصورات السائدة من أجل الوصول إلى مجموعات اجتماعية بعينها تخفف لديها مستويات الثقة العامة. وفي الوقت نفسه، ينطوي استخدام التكنولوجيات الناشئة والتواصل على وسائل التواصل الاجتماعي أو غيرها من القنوات القائمة على الإنترنت على مخاطر إساءة الاستخدام، الأمر الذي يجعل استخدامها بما يليي المعايير الأخلاقية أمرا حتميا للمشاركين في عملية التواصل في القطاع العام. ويجب أن يسترشد هؤلاء المشاركون بالمبادئ التي تنظم المعلومات والنقاشات الشفافة والأخلاقية.

49 - وتستدعي هذه التحديات القيام ببناء القدرات في جميع المؤسسات العامة، بسبل منها تزويدها بما يلزم من الخبرات، والمهارات، والصلاحيات لبناء القدرات، وتوفير التوجيه في هذا الصدد. وتتطلب المؤسسات المرنة والقائمة على البيانات والرؤى المتعمقة من القادة والموظفين في القطاع العام اكتساب مهارات وتخصصات جديدة وامتلاك عقلية ديمقراطية تركز على المواطنين. وقد أفاد تقرير صدر مؤخرا عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي⁽¹⁵⁾، بأن إدارات الاتصالات لا تزال تقتصر إلى المهارات في سياق التكنولوجيات الرقمية والبيانات الضخمة والميكنة التي تحفز الابتكار وأوجه الكفاءة في التواصل مع الجمهور. وبالإضافة إلى ذلك، لا تزال ثمة ندرة في التدريب على المهارات الجديدة المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها، ومهارات التواصل السلوكي، وتوفير التوجيه في مجال الأخلاقيات، باعتباره شرطًا مسبقًا لاعتماد التكنولوجيات الجديدة والبيانات والتصورات السلوكية. وعلاوة على ذلك، فإن استخدام هذه الأدوات والتصورات الجديدة من جانب موظفين غير مدربين ليسوا على دراية بآثارها المحتملة على المصلحة العامة أمر محفوف بالمخاطر. ويتعين تطوير مهارات التواصل بين القادة والقوة العاملة في القطاع العام على نطاق أوسع من أجل الاضطلاع بالتواصل مع الجمهور باعتباره وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العامة. ومن شأن هذا التواصل مع الجمهور أن يمكّن الحكومات من أن تكون أكثر انفتاحًا وترابطًا، وهو أمر ضروري في أوقات "الوباء المعلوماتي" والاستقطاب السياسي، والأزمات الاقتصادية والاجتماعية والمناخية المحتملة⁽¹⁶⁾.

(15) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، *Government at a Glance* (Paris, OECD Publishing, 2021).

(16) OECD, *Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*, (Paris, OECD Publishing, 2021).

سادسا - تسخير التدريب والتعلم في تحقيق مرونة الإدارة العامة

50 - تعزز جائحة كوفيد-19 وغيرها من الأزمات والنزاعات العالمية الحاجة إلى توكي المرونة على مستوى الإدارة العامة. وتشمل مهارات القوة العاملة في القطاع العام وكفاءاتها اللازمة لتعزيز هذه المرونة ما هو مبين منها أدناه:

(أ) مهارات الرؤية الاستراتيجية لدى صانعي السياسات التي تتيح لهم تكوين صور وظيفية وتشغيلية للمستقبل من أجل تحسين التوقع والتخطيط المسبق. وتمشيا مع حوكمة الابتكار الاستباقية، يمكن لصانعي السياسات وضع سيناريوهات مختلفة، تحدد معالم المستقبل الذي يرغبون في رؤيته أو المستقبل الذي يرغبون في تفاديه، ثم يقومون بالتجربة في بيئة عالم حقيقي لتحديد سياسات فعالة لتنفيذ السيناريوهات التي يرونها خيارهم عليها. ف هولندا، على سبيل المثال، تنظم حوارات منتظمة يستقرئ فيها صانعو السياسات وأصحاب المصلحة السيناريوهات البيئية للمستقبل، ويحددون طموحاتهم ويستكشفون كيفية تحقيقها⁽¹⁷⁾؛

(ب) مهارات "مناكفة الصرامة البيروقراطية" مطلوبة لحل المشكلات المعقدة، وتعزيز الابتكار لدى موظفي الحكومة، وهي مهارات تقضي إلى الابتكار حتى عندما تكون المؤسسة العامة تعاني بشكل مفرط من الإدارة البيروقراطية والتحجر. والمقصود بعبارة "مناكفو الصرامة البيروقراطية" القادة والموظفون في القطاع العام الذين لا يخفون حماسهم لتحدي نمطية النظام وللا ابتكار من داخله، من خلال إعادة تعريف القواعد وجعلها أفضل من الناحية الاستراتيجية⁽¹⁸⁾؛

(ج) المهارات اللازمة لوضع أدوات مبتكرة لصنع السياسات تتجاوز نُهج من القمة إلى القاعدة. فخلال جائحة كوفيد-19، استكشفت الحكومات طرقا للاستفادة من التصورات السلوكية والتجريب لدى اتخاذ التدابير الرامية إلى التصدي للجائحة⁽¹⁹⁾. وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب الطابع العالمي للتحديات المعاصرة، من قبيل تغير المناخ والمعلومات المضللة والمعلومات المغلوطة، سرعة في الاستجابة عبر الوطنية. وإن تعزيز التجريب عبر الحدود واعتماد نهج جماعي يشمل ممثلي الحكومات والخبراء والباحثين وغيرهم من الجهات الفاعلة غير الحكومية أمر أساسي لتنسيق ونجاح الاستجابة للتحديات السياسية العالمية.

سابعا - زيادة إشراك الشباب

51 - تمشيا مع مبدأ الحوكمة المتمثل في الإنصاف بين الأجيال، يتعين زيادة إشراك الشباب في صنع السياسات وفي المؤسسات العامة، لأنهم عرضة بشكل خاص للتأثر بالأزمات العالمية القائمة ويحرصون أيضًا بشدة على التصدي لها، من خلال قيادتهم الحركات المعنية بالمناخ في جميع أنحاء العالم، على سبيل المثال.

(17) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، *Government at a Glance* (Paris, OECD Publishing, 2021).

(18) Andrew Wagner, "The role of 'bureaucracy hackers' in government", *Government Matters*, 13 June 2018.

(19) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، "Misinformation and disinformation: an international effort using behavioural science to tackle the spread of misinformation", *Public Governance Policy Paper*, (OECD Publishing, 2022).

52 - وإلى جانب الفئات الضعيفة الأخرى، من قبيل الفقراء، والأشخاص ذوي الإعاقة، واللاجئين، والنساء، تعرّض الشباب للضرر بشكل خاص من جراء العواقب الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن جائحة كوفيد-19. وكان لذلك أثر سلبي على ثقتهم في الحكومة والعمليات الديمقراطية. ويمكن أن يخلف التعرض للأوبئة بين سن 18 و 25 عاما تأثيرا سلبيا مستمرا على ثقة الشباب في المؤسسات والقيادات السياسية⁽²⁰⁾. وهذه التجربة، وخاصة في البلدان التي لديها مؤسسات أضعف وقدرة أقل على مواجهة الأوبئة، يمكن أن تترك انطباعا سياسيا طويل الأجل لدى الشباب.

53 - وتتيح الرقمنة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والميكنة، فرصا جديدة للشباب، ولكنها تكشف أيضا عن التحديات القائمة، من قبيل أسواق العمل المستقطبة، ونظم الحماية الاجتماعية المهلهلة، وتدهور حقوق العمل. ففي عام 2021، وفي بلدين من أصل ثلاثة بلدان في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، كان الشباب الذين تلقوا تعليما عاليا أكثر احتمالا لشغل وظائف منخفضة الأجر في مقابل الوظائف ذات الأجر المرتفع. ولا تزال معدلات العمالة غير النظامية في صفوف الشباب مرتفعة في البلدان النامية حيث تقل أيضا فرص حصولهم على فرص مهنية وتدريبية⁽²¹⁾.

54 - ورغم أن الشباب يُظهرون إزاء التحديات العالمية الملحة، من قبيل أزمة المناخ وعدم المساواة والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسات الديمقراطية، وعيًا قويًا بها وهمّة عالية للتصدي لها، فهم لا يزالون ممثلين تمثيلا ناقصا في القوة العاملة في القطاع العام. ويبدوون تباينًا في ثقتهم في الحكومة والمؤسسات العامة، ويعبرون عن ارتياح أكبر لنتائج السياسات عندما يشاركون على نحو أكثر انتظامًا في صنع السياسات. فإشراك الشباب في العمليات السياسية أمر أساسي لتعزيز مشاركتهم وثقتهم في الحكومة، وللشجيع على توخي الإنصاف بين الأجيال، نظرًا لأن جيل الشباب الحالي هو الذي سيتحمل معظم تكاليف الأزمات الحالية إذا لم يُتخذ أي إجراء أو لم تُتخذ إجراءات كافية.

55 - وبالتالي، يتعين على الحكومات أن تدعم تحوّل الشباب إلى سوق العمل، بما في ذلك القطاع العام، من خلال تعزيز إيجاد فرص العمل، وإنفاذ حقوق العمال وحمايتهم، ورفع الحماية أو الحواجز في سوق العمل، وتحفيز الحوار والمفاوضة الجماعية الفعالة لكفالة تحقيق نتائج عادلة للشباب في سوق العمل.

56 - والأهم من ذلك هو أنه يتعين على الحكومات تعزيز علاقتها مع الشباب وتقليل الحواجز التي تحول دون إشراكهم في العمليات الديمقراطية، وزيادة تمثيلهم في المؤسسات الحكومية. فهذا التمثيل يمكن أن يعزز أيضا التعلم بين أجيال الموظفين الأكبر سنا والأصغر سنا. ومن أجل اجتذاب مزيد من الشباب، ينبغي تحويل القطاع العام والمؤسسات الحكومية بحيث ينظر إليها باعتبارها أماكن للابتكار وريادة الأعمال.

57 - ويتعين على الحكومات أيضا أن تقرّ بالإمكانات التي تتطوي عليها الاستعانة بآراء الشباب وبعقلياتهم، التي تقوم على مزيد من الشمول ومواكبة التحولات الرقمية والانفتاح، في تقديم الخدمات العامة بشكل أفضل. وقد شاركت معظم منظمات الشباب التي شملتها الدراسة الاستقصائية التي أجرتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في عام 2021 في معالجة الآثار الناجمة عن جائحة كوفيد-19، ولكن لم تدرج سوى ثماني حكومات من الدول الأعضاء في هذه المنظمة في خطط التعافي الخاصة بها الطريقة التي ينبغي استخدامها لإشراك الشباب في تنفيذ الالتزامات التي تعنيهم.

Cevat Aksoy, Barry Eichengreen and Orkun Saka, "COVID-19 and trust among the young", (20) International Monetary Fund, June 2022.

(21) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، "The updated OECD youth action plan: building blocks for future action". (OECD, 2021).

58 - غير أنه بدأت تظهر بعض الأمثلة ذات الصلة على المشاركة مع الشباب⁽²²⁾. فعلى سبيل المثال، تشرك بلجيكا ولاتفيا الشباب في قيادة الإصلاحات الرقمية. فقد شجعت بلجيكا الشراكات بين الشباب ورابطات كبار السن من أجل تنفيذ مشاريع تهدف إلى جعل البنية التحتية الرقمية والفضاء السيبراني أيسر وصولاً على الفئات الضعيفة. وفي لاتفيا، أدرجت الحكومة اتحاد طلاب لاتفيا في خطة وطنية تهدف إلى تحسين إلمام السكان بالتكنولوجيا الرقمية. وفي كندا، تشمل ميزانية عام 2021 عدة منظمات من المجتمع المدني باعتبارها جهات متلقية للمنح وشريكة في التنفيذ. فعلى سبيل المثال، يعتمد صندوق الهبات الخيرية الذي يديره السود على مشاركة الشباب السود في مشاريع مكافحة العنصرية وتحسين النتائج الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية للسود.

59 - ويتعين، من الآن فصاعداً، تعزيز القدرات الإدارية للقطاع العام بغية تقديم خدمات تركز على الشباب، وجمع الأدلة على احتياجات الشباب وأوجه عدم المساواة التي تؤثر عليهم للاسترشاد بها لدى صناعة القرار وتضمين مبدأ الإنصاف بين الأجيال في عملية وضع القواعد، واتخاذ القرارات المتعلقة بالإنفاق العام، والتشاور مع الجهات صاحبة المصلحة.

ثامنا - الاستنتاجات والتوصيات

60 - يلزم بناء مؤسسات عامة تتسم بالمرونة وتقوم على البيانات والرؤى المتعمقة. وتعتمد هذه المؤسسات على اكتساب موظفي الحكومة، بمن فيهم المسؤولون المنتخبون والمعيّنون في مناصب سياسية، مجموعة جديدة من المهارات وعقلية ديمقراطية تركز على المواطنين.

61 - ينبغي منح الأولوية لاتباع نهج شمولي إزاء تغيير عقليات موظفي الحكومة لمواءمتها مع مبادئ وقيم خطة عام 2030 والمبادئ الأحد عشر للحكومة الفعالة من أجل التنمية المستدامة.

62 - النقص في القدرات والمهارات لدى موظفي الحكومة، بمن فيهم المسؤولون المنتخبون والمعيّنون في مناصب سياسية، يمثل أحد أوجه القصور الرئيسية التي تعوق جهود بناء قدرات القطاع العام الرامية إلى تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. ولذلك، يلزم إجراء استعراض منهجي وشامل يتناول جهود بناء قدرات القطاع العام، بما في ذلك التدريب المقدم، ولا سيما في البلدان حيث لا يزال تقديم الخدمات العامة يقتصر على الفعالية. ويتعين، في هذا الاستعراض، إيلاء اهتمام خاص لتكييف التكنولوجيا، والوصول على التدريب واستحقاقه، والدورات المقررة، واعتماد الدورات، والعلاقة القائمة بين ما يقدم من تدريب وتعليم والسياسات، وإجراءات تصنيف الوظائف، والأجور، والاستقدام والاختيار، وتقييم الأداء والترقية. ويجب تصميم برامج التدريب بحيث تكون مراعية للاعتبارات الجنسانية وشاملة جنسانياً.

63 - ينبغي أن يستند بناء مؤسسات قوية من خلال التدريب إلى تقييم الاحتياجات الفردية والمؤسسية وتحليلها وترتيب أولوياتها بشكل مفصل. وينبغي أن يركز تحليل الاحتياجات المؤسسية على إدخال تحسينات على عملية تقديم الخدمات، وضرورة بناء هياكل ومؤسسات رشيدة وفعالة من حيث التكلفة، والتشجيع على توخي المساءلة الداخلية والخارجية بدرجة أكبر. وينبغي أن يفضي تقييم الاحتياجات الفردية (الشخصية والمتعلقة بالأداء وبالمسار الوظيفي) إلى تيسير وضع نظام لخطط التطور الشخصي لجميع الموظفين وتحديد الأشكال المناسبة لتنمية قدرات الموظفين، من قبيل التدريب والتعليم.

(22) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، *Delivering for Youth: How Governments Can Put Young People at the Centre of the Recovery* (OECD, 2022).

- 64 - ينبغي أن تشمل نتائج التدريب الفعال الطويلة الأجل تغييرا في سلوك موظفي الحكومة وتحسناً في أداء عملهم، وهذا ما قد يؤدي بدوره إلى تغيير في العقلية.
- 65 - من المحتمل أن يسفر التدريب والتعليم في القطاع العام عن تكبد تكاليف مرتفعة، ولذا يجب تبرير الموارد المستخدمة ورصدها، بسبل منها تحسين آليات الرصد والتقييم. ويوصى باستخدام معايير ومؤشرات أداء رئيسية محددة.
- 66 - بناء ثقة الجمهور أو الحفاظ عليها وتعزيز الديمقراطية أمر ذو أهمية خاصة في ضوء عملية الرقمنة الجارية. ورغم أنه يتيح العديد من الفرص، من قبيل توسيع الحيز المدني، فإنه يطرح أيضا العديد من التحديات، من قبيل نشر المعلومات المغلوطة والمعلومات المضللة، والاستخدام غير المشروع للبيانات والمراقبة. ويتعين اعتماد أدوات رقمية لزيادة مشاركة المواطنين، وإنشاء أنواع جديدة من الهيئات التنظيمية التي تركز على المسائل الرقمية بصورة أشمل وصياغة أنظمة جديدة لضمان حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية، في المنتديات الإلكترونية وغيرها. ويتعين على موظفي الحكومة، بمن فيهم المسؤولون المنتخبون والمعيّنون في مناصب سياسية، اكتساب مهارات وعوامل كفاءة جديدة ليتسنى لهم النجاح في العصر الرقمي.
- 67 - يتطلب انتشار المعلومات المغلوطة والمعلومات المضللة، وانتشار المنصات الرقمية، والاستقطاب السياسي المتزايد استجابة فعالة من جانب موظفي الحكومة القائمين على صياغة استراتيجيات التواصل مع الجمهور التي تهدف إلى تثقيف المواطنين وإلهامهم للعمل بشكل بناء على إقامة مجتمعات خضراء وأكثر ديمقراطية واستدامة. وقد عززت جائحة كوفيد-19 الدور البالغ الأهمية للتواصل الشامل الذي يربط بين الفئات المتنوعة عرقيا ولغويا ويسد الثغرات في الإلمام بالتكنولوجيا الرقمية القائمة بين الأجيال وبين سكان الحضر والريف. وأظهرت الجائحة أيضا أن الاستخدام الاستراتيجي للتصورات السلوكية يمكن أن يكون فعالاً في التشجيع على الامتثال وتطبيق السياسة العامة.
- 68 - وفي مواجهة الأزمات المتعددة، يقتضي التحول العاجل للمؤسسات العامة من أجل بناء عالم أكثر اخضراراً وشمولاً للجميع وقدرة على الصمود وجود قوة عاملة في القطاع العام قادرة على تعزيز هذه القدرة. ويمكن إنشاء هذه القوة العاملة من خلال قيام صانعي السياسات بتطوير مهارات الرؤية الاستراتيجية، وإنشطة دور أبرز بالقادة والموظفين في القطاع العام الذين لا يخفون حماسهم لتحدي نمطية النظام وللابتكار من داخله (المشار إليهم أعلاه باسم "مناكفو الصرامة البيروقراطية") من خلال إعادة تعريف القواعد وجعلها أفضل من الناحية الاستراتيجية وزيادة استخدام أدوات صنع السياسات الأكثر ابتكاراً التي تتجاوز نهج من القمة إلى القاعدة.
- 69 - ويتعين على الحكومات أن تنظر في التحديات والاحتياجات المتعلقة بالشباب، الذين تضرروا بشكل خاص من جراء العواقب الاقتصادية والاجتماعية التي نجمت عن الأزمات المتعددة، وأن تزيد من إشراكهم في صنع السياسات وفي المؤسسات العامة. وثمة حاجة إلى تعزيز القدرات الإدارية للقطاع العام على تقديم خدمات تركز على الشباب، وجمع الأدلة لتتبع أوجه عدم المساواة التي يواجهها الشباب وتوفير الإرشاد لدى صناعة القرار، وتضمن مبدأ الإنصاف بين الأجيال في عملية وضع القواعد، واتخاذ القرارات المتعلقة بالإنفاق العام، والتشاور مع الجهات صاحبة المصلحة والقوة العاملة في القطاع العام.