

Distr.: General
25 January 2016
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة

الدورة الخامسة عشرة

٢٠١٨-٢٢ نيسان/أبريل ٢٠١٦

البند ٣ (هـ) من جدول الأعمال المؤقت*

الانتقال من قطع الالتزامات إلى تحقيق النتائج: تحويل
المؤسسات العامة من أجل تيسير صياغة سياسات شاملة
للجميع وتحقيق التكامل بينها في معرض تنفيذ أهداف
التنمية المستدامة ورصدها

تنمية القيادة التي تهدف إلى إحداث التحول وتحسين الكفاءات ذات
الصلة للموظفين الحكوميين

مذكرة من الأمانة العامة

تُقدم هذه الورقة، التي أعدها إيكو براسويو، عضو لجنة خبراء الإدارة العامة،
بالتعاون مع روديارتو سومارونو وديفني هوليدين من مركز الحوكمة والإصلاح الإداري في
جامعة إندونيسيا، وفقا لجدول الأعمال المؤقت المشروح للدورة الخامسة عشرة للجنة.
ومحتويات الورقة والآراء الواردة فيها تخص مؤلفيها ولا تعبر بأي حال عن رأي
الأمم المتحدة.

* E/C.16/2016/1



الرجاء إعادة استعمال الورق

240216 230216 16-00994 (A)



تنمية القيادة الهادفة إلى إحداث التحول وتحسين الكفاءات ذات الصلة للموظفين الحكوميين

موجز

استناداً إلى الخبرة المكتسبة من الأهداف الإنمائية للألفية، يشير معدو الورقة إلى الدور المحوري الذي ستضطلع به الإدارة العامة في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وإلى الحاجة إلى وجود قيادة فعالة وموظفين حكوميين يتحلون بالكفاءة. ويلاحظ معدو الورقة، وهم يشيرون أيضاً إلى مفهوم "القائد الذي يهدف إلى إحداث التحول"، أن مجرد الدعوة إلى تقديم الخدمات مقابل المكافآت من غير المحتمل أن يكون أمراً كافياً. فخطّة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ تتطلب، عوضاً عن ذلك، اتخاذ نهج إزاء القيادة يشدد على احتياجات الموظفين الحكوميين وقيمهم وأخلاقياتهم، مما يمكن بدوره أن يلهم الأفراد لتحقيق معايير أعلى من الأداء المؤسسي والشخصي.

وفي الممارسة العملية، تستتبع القيادة الهادفة إلى إحداث التحول تقاسم رؤية مقنعة، وتحديد المعايير السلوكية والقيادة بالقدوة الحسنة، ومواجهة الوضع القائم، وتشجيع الناس على التعاون ورفع الروح المعنوية بالاعتراف بالمساهمات والإنجازات. ويتسم هذا الأسلوب في القيادة بالحكم السليم على أساس من الفهم الموضوعي، والتفاعل وتبادل المعارف، والتطبيق العملي، والممارسة اللاتئة للسلطة السياسية.

وفيما يتعلق بتعزيز الكفاءات، عندما لا تحقق الإصلاحات النتائج المرجوة منها، يكون ذلك في كثير من الأحيان بسبب عدم كفاية المعارف والمهارات والقدرات وأنماط السلوك لدى الموظفين الحكوميين. وبالنظر إلى الدور الوسيط للدولة والطبيعة المتكاملة لأهداف التنمية المستدامة، تشكل القدرة على إقامة العلاقات جزءاً هاماً من الإصلاح الإداري والتنفيذ الناجح لخطّة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وتشير القدرة على إقامة العلاقات إلى قدرة الدولة على النجاح في القيام بأدوار الوساطة المنوطة بها في علاقاتها مع جهات الحوكمة الفاعلة الأخرى. والدولة ليست بمعزل عن سياقها المجتمعي، ولكنها متجذرة في علاقة تؤدي فيها أنواع مختلفة من المشاركة إلى تيسير وإنفاذ أدوار الجهات الأخرى المعنية بالحوكمة من أجل تحقيق بعض الأهداف المرجوة من السياسات العامة. وسيتعين إتقان عدد من الكفاءات التقنية المحددة، ولا سيما تلك المتصلة بالاستشراف الاستراتيجي، وعملية وضع السياسات استناداً إلى الأدلة، والإلمام بالجوانب الاجتماعية والثقافية، وتقييم النتائج، والسلطة التقديرية الخاضعة للمساءلة، وهي السلطة التقديرية التي

تخضع لآليات المساءلة الملائمة. وتشمل الآليات الرئيسية للقيام بذلك التدريب، والإدارة المتكاملة للموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين التعيينات السياسية والتعيينات القائمة على الجدارة في الخدمة المدنية، وإدماج الأخلاقيات العامة.

أولا - مقدمة

١ - صنف الأمين العام خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ بأنها وعد من القادة لجميع الناس في كل مكان، وخطة للناس، من أجل القضاء على الفقر بجميع أشكاله، ولكوكب الأرض، موطننا المشترك. وتتضمن خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ ما عدده ١٧ هدفا من أهداف التنمية المستدامة و ١٦٩ غاية للقضاء على الفقر، ومكافحة عدم المساواة، والتصدي لتغير المناخ، خلال الخمس عشرة سنة القادمة.

٢ - وساعدت الأهداف الإنمائية للألفية على انتشار أكثر من بليون شخص من براثن الفقر المدقع، وأحرزت تقدما في مكافحة الجوع، وفي تمكين عدد أكبر من الفتيات أكثر من أي وقت مضى من الالتحاق بالمدارس، وفي حماية كوكبنا. وأثمرت تلك الأهداف عن شراكات جديدة ومبتكرة، وحشدت الرأي العام، وأظهرت القيمة الهائلة لوضع أهداف طموحة. وتضع الأهداف الناس واحتياجاتهم المباشرة في محور التركيز.

٣ - ورغم جميع المكاسب البارزة، فإن أوجه عدم المساواة لا تزال قائمة واتسم التقدم المحرز بالتفاوت. وما زالت الأغلبية الساحقة من فقراء العالم تتركز في بعض أنحاء العالم. وفي عام ٢٠١١، كان ما يقرب من ٦٠ في المائة من الفقراء المعدمين في العالم الذين يبلغ عددهم بليون شخص يعيشون في خمسة بلدان فقط^(١). وتستفيد أهداف التنمية المستدامة الجديدة من الأهداف الإنمائية للألفية وتمضي أكثر منها بكثير؛ حيث تعمل على معالجة الأسباب الجذرية للفقر، والتصدي للحاجة العالمية لتحقيق تنمية تعمل من أجل جميع الشعوب، وتقر بأهمية وجود مؤسسات فعالة ومسؤولة من أجل التنمية المستدامة.

٤ - ويزداد الاعتراف بأهمية تعزيز إنتاج البيانات واستخدام بيانات أفضل في وضع السياسات والرصد بوصفها من العناصر الأساسية في تحقيق التنمية. وبين رصد الأهداف الإنمائية للألفية أن البيانات عنصر لا غنى عنه للتنمية. وثمة حاجة إلى توفير بيانات أفضل لخطة التنمية لعام ٢٠٣٠. وستنشأ الحاجة إلى التزام سياسي قوي لتلبية الطلب على البيانات من أجل خطة التنمية الجديدة^(١).

٥ - واتسم دور الإدارة العامة بأهمية حيوية من أجل التنفيذ الناجح والسلس للأهداف الإنمائية للألفية. علاوة على ذلك، فإن دور الحكومات الوطنية والمحلية له أهمية محورية في

(١) الأمم المتحدة، تقرير الأهداف الإنمائية للألفية لعام ٢٠١٥ (نيويورك، ٢٠١٥).

تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية^(٢). وثبتت تماما أيضا أهمية الحاجة إلى تعزيز التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.

٦ - ويتعين على الأمم المتحدة دعم البلدان بثلاث طرق مختلفة، على النحو المبين في نهج التعميم والتعجيل ودعم السياسات. ومن الضروري تقديم الدعم للحكومات بغية عكس الخطة العالمية الجديدة في خطط التنمية الوطنية والسياسات الرامية إلى تعميم مراعاة أهداف التنمية المستدامة. ويجري ذلك العمل حاليا في العديد من البلدان، بناء على طلبها. وبوسع الأمم المتحدة أن تدعم البلدان في التعجيل بوتيرة التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالاستفادة من خبرتها الواسعة التي اكتسبتها خلال السنوات الخمس الماضية من خلال إطار التعجيل بإنجاز الأهداف الإنمائية للألفية. ويدعو النهج إلى إتاحة الخبرة في مجال السياسات العامة بشأن التنمية المستدامة والحكم الرشيد للحكومات في جميع مراحل التنفيذ^(٣).

٧ - واستنادا إلى الدروس المستفادة من الأهداف الإنمائية للألفية، هناك أسباب ملزمة لإشراك الإدارة العامة في خطة التنمية لعام ٢٠٣٠، بما في ذلك إشراكها في مجال القيادة المتعلق بإصلاح السياسات العامة والإدارة العامة.

ثانيا - تحقيق القيادة الهادفة إلى إحداث التحول من أجل أهداف التنمية المستدامة

٨ - شهد النقاش الأكاديمي بشأن القيادة تحولا جذريا في أواخر السبعينات من القرن الماضي عند قيام الباحث جيمس ماكغريغور بيرنز بنشر كتاب أساسي عن هذا الموضوع^(٤). ووفقا لما أورده السيد بيرنز، يمكن للقيادة أن تكون تبادلية أو تهدف إلى إحداث تحول. والقيادات التي تتبجح النهج التبادلي تقوم بتقديم مكافآت ملموسة لقاء الإخلاص والعمل من المرؤوسين. ويتعامل القادة الذين يتبعون نهج القيادة التبادلية مع مرؤوسيهم سعيا إلى تحسين الوعي بأهمية النتائج المحددة التي يتعين تحقيقها^(٥).

(٢) United Nations Capital Development Fund, "Pursuing the Millennium Development Goals through local government: thematic annex", paper prepared for the Global Forum on Local Development, Kampala, Uganda, October 2010. Available from uncdf.org/gfld/docs/thematic-annex.pdf

(٣) See James MacGregor Burns, *Leadership*, (New York, Harper and Row, 1978)

(٤) Kerry Barnett, John McCormick and Robert Connors, "Transformational leadership in schools: panacea, placebo or problem?", *Journal of Educational Administration*, vol. 39, No. 1 (2001); Philip L. Cox, "Transformational leadership: a success story at Cornell University", proceedings of the Association for Tertiary Education Management/Association of Public Personnel Administrators Conference, Canberra,

٩ - وشهد النقاش الأكاديمي بشأن القيادة المزيد من التطور في التسعينات من القرن الماضي على أيدي الأكاديمي الأمريكي برنارد باس الذي قام بتوسيع نطاق مفهوم السيد بيرنز للقيادة الهادفة إلى إحداث التحول^(٥). وقام السيد باس، بالاشتراك مع السيد بروس أفوليو، بتطوير فكرة السمات الرئيسية الأربع للقيادة الهادفة إلى إحداث التحول^(٦).

١٠ - ويقول السيد بيرنز والسيد أفوليو بأن القيادة الهادفة إلى إحداث التحول تتسم بأنها تضع الفرد بعين الاعتبار. فالقادة يعملون بصفتهن موجهين أو مدربين ويقومون بالاستماع إلى احتياجات وشواغل مرؤوسيهن، مع إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة معهن. ويقيم القادة المساهمات الفردية التي يقدمها كل مرؤوس إلى الفريق ويحترمونها، مما ينتج بالتالي دافعا أصيلا للقيام بالمهام.

١١ - وتتمثل السمة الثانية في الحث على التفكير. ويقوم القادة بتطوير قدرات مرؤوسيهن ورعايتهن بالتحفيز على السبل المبتكرة في التفكير والعمل والتشجيع عليها. ويمثل الالتزام بالتعلم صفة هامة تمكن المرؤوسين من التوصل إلى سبل أفضل لتحقيق أهداف الفريق.

١٢ - وتتمثل السمة الثالثة للقيادة الهادفة إلى إحداث التحول في التحفيز الملهم، حيث يستطيع أولئك إيصال رؤى ملهمة وجذابة للمرؤوسين. وإذا أراد القادة تحفيز مرؤوسيهن على العمل، فإن عليهم وضع معايير رفيعة لهم، وإضفاء معنى للمهام التي يكلفونهم بها، وبث التفاؤل بينهم بشأن الأهداف المحددة للمستقبل. ولجعل الرؤية مفهومة، يجب على القادة الملهمين والأقوياء الاستفادة من مهارات التواصل الممتازة. وعندما يشعر المرؤوسون بالتفاؤل إزاء المستقبل، فسيكونون راغبين في بذل جهود أكبر والقيام بالمزيد من أجل تحقيق المهام.

2001. Available from <http://pandora.nla.gov.au/pan/10533/20011221-0000/www.anu.edu.au/facilities/atem-aappa/papers-keynote.html>; Zvi D. Gellis, "Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care", *Social Work Research*, vol. 25, No. 1 (2001); Desmond Griffin, "Transformational leadership", 2003. Available from <http://desgriffin.com/leadership/transform/>; Timothy A. Judge and Ronald F. Piccolo, "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, No. 5 (2004).

(٥) Judge and Piccolo, "Transformational and transactional leadership" (see footnote 4).

(٦) See Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, "Developing transformational leadership: 1992 and beyond", *Journal of European Industrial Training*, vol. 14, No. 5 (1990). Available from <http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>.

١٣ - والتأثير الأخلاقي هو السمة الرابعة الهامة للقادة، الذين ينبغي أن يكونوا مثالا يحتذى في حياتهم التي تتسم بالمصادقية والسلوك الأخلاقي والاحترام.

١٤ - والقيادة الهادفة إلى إحداث التحول هي أمر لا غنى عنه للتنمية. والقيادة أمر أساسي لجميع أنواع المنظمات لكي تتمكن من العمل بأقصى قدر من الفعالية^(٧). ولا بد من توافر القيادة الهادفة إلى إحداث التحول لتنفيذ خطة التنمية لعام ٢٠٣٠، بالنظر إلى أنها تركز على احتياجات الرؤوسين وقيمهم وأخلاقهم. وتنطوي القيادة الهادفة إلى إحداث التحول على تحفيز الناس لاعتماد معايير أرفع^(٨). وهي تستتبع أيضا تحفيز الرؤوسين على استبعاد المصالح الشخصية لصالح الفريق أو المنظمة أو المجتمع المحلي^(٩).

١٥ - وترتكز القيادة الهادفة إلى إحداث التحول على التعاليم الأخلاقية، وهو ما يجعلها مختلفة عن النهج الأخرى إزاء القيادة^(٩). فمن الناحية الأخلاقية، لا يمكن اعتبار استخدام القوة سمة من سمات القيادة الهادفة إلى إحداث التحول.

١٦ - ويمضي نهج إحداث التحول ليتجاوز الأشكال الأخرى من القيادة. ويركز العديد من نماذج القيادة على ما يقدمه القادة مقابل هدف يمكن تحقيقه وكيفية تصرفهم إزاء ذلك، وهو ما يعرف بالقيادة التبادلية. ويعطي النهج القائم على إحداث التحول صورة عامة للقيادة التي لا تشمل المكافآت وحسب ولكن أيضا مراعاة القادة لاحتياجات ورفاه الرؤوسين^(١٠).

١٧ - فنهج القيادة الهادفة إلى إحداث التحول يعامل القيادة بوصفها عملية يشترك فيها القادة والرؤوسون على السواء. ونظرا لأن هذه العملية تشمل احتياجات الرؤوسين والقادة

(٧) Alex Brillantes, "Accountable, responsive and inclusive governance", paper presented in the National workshop of governance stakeholders, Mandaluyong City, Philippines, 2013.

(٨) Jane M. Howell and Bruce J. Avolio, "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, No. 6 (December 1993). Available from <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>; Boas Shamir, Robert J. House and Michael B. Arthur, "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organization Science*, vol. 4, No. 4 (1 November 1993).

(٩) Bruce J. Avolio, *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations* (Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1999).

(١٠) Avolio, *Full Leadership Development* (see footnote 9); Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York, Free Press, 1985).

على السواء، لا تكون القيادة المسؤولة الشخصية للقائد وحسب. فهي تنشأ عن التفاعل بين القادة والمرؤوسين. وتكمن الحاجة إلى إشراك الآخرين في صميم نموذج القيادة الهادفة إلى إحداث التحول^(١١).

١٨ - ويشترك القادة الهادفون إلى إحداث التحول في عدد من الخصائص التي تميزهم عن سواهم من القيادات التي تتبع النهج التبادلي^(١٢). أولاً، فهم يرون أنفسهم باعتبارهم من عناصر التغيير. وهم يسعون إلى إحداث تغيير وتحويل المنظمات الواقعة تحت مسؤوليتهم. وهم قادرون على التعامل مع المقاومة، وقبول المخاطر، ومواجهة الأمر الواقع. وهم يؤمنون بالناس الذين يتولون قيادتهم. وهم مدفوعون بمجموعة قوية من القيم. وهم يواصلون التعلم ويؤمنون بالتعلم مدى الحياة. وهم قادرون على التغلب على المشاكل القائمة في إدارة التعقيد وعدم اليقين والغموض. ويتسم معظم أولئك بأن لهم رؤية تطلعية. كما يعرف القادة الذين يهدفون إلى إحداث التحول بأنهم يشجعون في إجراء تغييرات هامة في المنظمات التي يرتبطون بها^(١٣).

١٩ - وينطوي نموذج القيادة القادرة على إحداث التحول على عدد من العيوب. ويتمثل أحد الانتقادات التي توجه له في أنه يفتقر إلى وضوح المفهوم. وهو يشمل أنشطة ومزايا عديدة، من بينها إرساء رؤية وحفز الناس ليصبحوا فاعلين في التغيير، وأن يعملوا على بناء الثقة، وتقديم الدعم، والتخطيط للتغيير الاجتماعي. ويجعل كل ذلك تحديد المعايير الدقيقة للقيادة القادرة على إحداث التحول أمراً عسيراً.

٢٠ - وفي بحث أجراه كل من ج. بروس ترايسي وتيموثي ر. هنكن تم التوصل إلى أن معايير القيادة القادرة على إحداث التحول تتداخل في كثير من الأحيان مع تصورات مشابهة لمفهوم القيادة^(١٤). ووفقاً لآلان بريمان^(١٥)، على سبيل المثال، غالباً ما يُنظر إلى القيادة القادرة على إحداث التحول والقيادة الملهمّة على أنهما أمر واحد، على الرغم من أن جاذبية

(١١) Alan Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations* (London, Sage Publications, 1992).

(١٢) Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, *The Transformational Leader* (New York, Wiley, 1986). They made the conclusion after observing a number of transformational leaders who practise this kind of leadership, including Jack Welch, John Harvey-Jones, and Lee Iacocca.

(١٣) Griffin, "Transformational leadership" (see footnote 4).

(١٤) J. Bruce Tracey and Timothy R. Hinkin, "Transformational leadership or effective managerial practices?", *Group and Organization Management*, vol. 23, No. 3 (1998).

شخصية القائد لا تمثل، في عدد من نماذج القيادة^(١٥)، سوى عنصر من عناصر القيادة القادرة على إحداث التحول.

٢١ - وثمة مأخذ آخر وهو أن النموذج التحويلي يتعامل مع القيادة على أنها مرتبطة بشخصية القائد أو بتفضيل شخصي وليست سلوكاً يمكن اكتسابه^(١٦). ويؤخذ على القيادة القادرة على إحداث التحول أيضاً أنها نموذج نخبوي وغير ديمقراطي^(١٧).

٢٢ - ويقدم جيمس م. كوزيس وباري ز. بوزنر في كتابهما نموذجاً جديراً بالذكر عن خمس ممارسات للقيادة المثالية. وتبين هذه الممارسات مجموعة من المسائل التي ينبغي للقائد القادر على إحداث التحول أخذها في الحسبان^(١٨). وأول ممارسة هي قيامه بمشاركة رؤيته الملهمّة. فالقادة القادرون على إحداث التحول يعتقدون أن باستطاعتهم إحداث التغييرات وأن بوسعهم الوصول إلى التصرّو الفريد والمثالي الذي وضعوه عن المنظمة في المستقبل. وهم يعيشون وفقاً لرؤاهم ويدعون الآخرين إلى وضع تصوّرات مثيرة للاهتمام عن المستقبل.

٢٣ - أما الممارسة الثانية فتكمن في وضع مسار نموذجي أولي. ويرسي هؤلاء القادة القواعد التي ينبغي أن يُعامل الأشخاص وتُحقق الأهداف بموجبها. وهم يضعون معايير عالية ومن ثمّ يتصرّفون ليكونوا مثلاً يُحتذى. وتقضي الممارسة الثالثة بتحدّي الوضع الراهن. إذ يسعى القادة القادرون على إحداث التحول إلى اتّباع نهج غير اعتيادية من أجل تمكين المنظمة. وهم يدركون تماماً أن الخطأ والإخفاق جزء لا يتجزأ من نهج المخاطرة فيتقبّلون الفشل كجزء من عملية التعلّم.

٢٤ - أما الممارسة الرابعة فهي تشجيع الناس على العمل. فيمكن القادة الأفرقة المتحمّسة للعمل ويعملون على تعزيز التعاون. وهم يدركون أن استدامة الجهود الاستثنائية غير ممكنة إلا إذا قامت على أساس الاحترام المتبادل. ويتصرّف القادة بطريقة تُشعر كل شخص بأنه قوي وقادر. وهم يهيّتون حوا يسوده احترام كرامة الإنسان والثقة فيه. وخامس الممارسات هي طمأننة الناس. فهم يعاملون الأشخاص كأبطال ويحتفون بإنجازاتهم. وبما أن الناس يحتاجون إلى الشعور بالتقدير لقاء الجهود التي يبذلونها، يعترف القادة القادرون على إحداث التحول بالإسهامات التي يقوم بها الأفراد^(١٩).

(١٥) See Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (see footnote 10).

(١٦) James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 5th ed. (San Francisco, California, Jossey-Bass, 2012).

(١٧) See “The leadership challenge”, available from www.leadershipchallenge.com/About-section-Our-Approach.aspx.

٢٥ - وقد قدّم باحثون آخرون في هذا المجال شروطاً مماثلة لتنمية القيادة القادرة على إحداث التحول لدى الأفراد. وقد رأى برنار م. باس في بحثه أن الشروط الرئيسية للقيادة التحويلية تحوي ما يلي: '١' إرساء رؤية مستقبلية مثيرة للاهتمام؛ '٢' تشجيع الناس على المشاركة في هذه الرؤية وتنفيذها؛ '٣' توجيه تنفيذ الرؤية؛ '٤' إقامة علاقة قوية مبنية على الثقة مع كل أعضاء الفريق^(١٨).

٢٦ - وقبل عقدين من الزمن، اقترح غاري أ. يوكل في كتابه أيضاً الأفكار العملية التالية عن القيادة القادرة على إحداث التحول: (أ) وضع رؤية تتسم بالصعوبة والجاذبية بمشاركة كل أعضاء الفريق؛ (ب) ربط الرؤية باستراتيجية ترمي إلى تحقيقها؛ (ج) تحديد إطار الرؤية وترجمتها إلى إجراءات عملية؛ (د) إبداء الحسم والثقة والتفائل إزاء الرؤية والسبيل إلى تحقيقها؛ (هـ) تحقيق الرؤية من خلال التخطيط للخطوات الصغيرة والنجاحات حتى تتحقق تماماً^(١٩).

القيادة القادرة على إحداث التحول هي ممارسة حسن التقدير

٢٧ - يعتمد القادة القادرون على إحداث التحول على قدرتهم على ترجمة حكمتهم إلى تطبيقات عملية من شأنها أن تقنع الآخرين بالعمل لتحقيق الأهداف المشتركة. وفي سياق التنمية، أصبحت أهداف التنمية المستدامة سبيلاً لتنشيط المعارف، على أساس السياق الخاص بكل بلد، ولا سيما في هيئات القطاع العام. ففي ما يتعلق بالهدف ١٠، على سبيل المثال، حدّدت هيئات القطاع العام في بلدان رابطة أمم جنوب شرق آسيا تعاريف ومؤشرات ومقاييس مختلفة لعدم المساواة. منها الحصافة، أو التدبّر، التي مكّنت كل من إندونيسيا وتايلند والفلبين وغيرها من بلدان جنوب شرق آسيا، من تحويل المعارف الضمنية إلى فهم واضح، الأمر الذي وفّق ما بين القيم والممارسة وأتاح التصديّ لمختلف التصورات عن عدم المساواة كل في سياقه المحدد. وسيسمح هذا النهج وحده بتحقيق خطة التنمية العالمية لعام ٢٠٣٠ فعلياً.

٢٨ - وبحسب إيكوجيرو نوناكا وهيروتاكا تاكوشي، يتّسم القائد الحصيف بقدرات ست تساعده في النهوض بأهداف التنمية المستدامة^(٢٠). والقدرة الأولى هي اقتران الفهم الموضوعي المستمدّ من المعارف العالمية لدى هذا القائد بتصوره الذاتي المستند إلى الخبرة

(١٨) Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (see footnote 10).

(١٩) Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1994).

(٢٠) Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, "The big idea: the wise leader", *Harvard Business Review* (May 2011).

الشخصية. ويستطيع، من هذا المنطلق، التصرف بحسن تقدير وبالطريقة الملائمة في سياق معين أو في سياق تنظيمي سعياً إلى تنفيذ ولاية متصلة بالأهداف.

٢٩ - والقدرة الثانية، هي قيام القائد بتهيئة حيز مشترك ومجال للتفاعل بين الشركاء في التنمية من أجل تحفيز تبادل المعارف في الوقت المناسب. وثالث القدرات هي توقعه للتحديات المقبلة وقدرته على تصوّر سبيل لتحقيق الأهداف بالشراكة مع جهات فاعلة أخرى، بما في ذلك ما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة، الأمر الذي يدعو إلى مواصلة بذل الجهود على المدى الطويل.

٣٠ - والقدرة الرابعة هي وضع القائد الجهود التي تصوّرها في صيغة تشغيلية واضحة المعالم. وتجدر الملاحظة أن العديد من المثل العليا تظلّ غير محقّقة ما لم يضعها القادة في صيغة ملائمة. والقدرة الخامسة هي قدرته على الإقناع، ففي ما يتعلق بممارسة السلطة السياسية، بوسع القائد الحصيف، وفقاً للفهم الحالي، إقناع الآخرين بالتعاون وتشارك معارفهم فيما بينهم، بغية التنفيذ المهادف الرامي إلى بلوغ نتائج صحيحة. وتوحي هذه القدرة أيضاً بالقدرة السادسة، ألا وهي تعزيز الحصافة نفسها.

٣١ - ويحمل مفهوم القيادة هذا أوجه شبه مع تقليدين من تقاليد السكان الأصليين في إندونيسيا وهما *gotong royong* و *musyawarah* في لغة باهاسا إندونيسيا، اللذين يشيران إلى اتخاذ القرار والعمل بشكل جماعي استناداً إلى طرائق المعرفة المجتمعية، ولا يزال بعض القادة المحليين والوطنيين يمارسونهما في جنوب شرق آسيا^(٢١).

ثالثاً - دور الموظفين الحكوميين الأكفاء

٣٢ - دور الموظف الحكومي أساسي في تنفيذ الإصلاحات الرامية إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولا سيما في ما يتصل بالقضايا التي يصممها عدم المساواة^(٢٢). وغالباً ما تكون

(٢١) للاطلاع على العديد من الأمثلة المشابهة في إندونيسيا، انظر Eko Prasjo and Defny Holidin, "Leadership and management development in Asian countries: general overview of case studies in Indonesia", (policy paper (Tokyo, National Graduate Institute for Policy Studies, 2015.

(٢٢) David Schultz, "The end of government", *Journal of Public Affairs Education*, vol. 21, No. 2 (Spring 2015); Hal Hill, "The political economy of policy reform: insights from Southeast Asia", *Asian Development Review*, vol. 30, No. 1 (2013); M. Jae Moon and Changho Hwang, "The state of civil service systems in the Asia-Pacific region: a comparative perspective", *Review of Public Personnel Administration*, vol. 33, No. 2 (June 2013); Klaus J. Brösamle, "Civil service reform in developing countries: we do not really know what we are doing", Hertie School of Governance, August 2012; Evan M.

الإصلاحات قاصرة بسبب عدم كفاية القدرات على تصميم الإصلاحات الأهم في الحالات المعقدة وتنفيذها^(٢٣). وعلاوة على ذلك، تتطلب أي عملية تفضي إلى اتخاذ القرار، ومن ثم تنفيذ الإصلاح الحقيقي، تعاوناً بين القادة التحويليين والموظفين الحكوميين المؤهلين. وفي هذا المجال، تعتبر واجهة التواصل بين السياسة والبيروقراطية عاملاً هاماً في نجاح تنفيذ الإصلاحات وتحقيق التنمية^(٢٤).

٣٣ - وعندما تتقاطع مسائل السياسة والحوكمة المعقدة مع أهداف التنمية المستدامة، يكتسي دور الموظف الحكومي أهمية أكبر، ولا سيما عند إعادة توزيع المهام الحكومية على مجموعة من الجهات الفاعلة الملتزمة المعنية بالحوكمة^(٢٥).

٣٤ - وتكتسي عمليات وضع السياسات القائمة على الابتكار أهمية خاصة في تحقيق النمو الاقتصادي وفي التنمية (انظر E/C.16/2015/4). وينبغي ألا يُعزل القادة السياسيون والموظفون الحكوميون عن الجهات الفاعلة الأخرى المعنية بالحوكمة في عمليات وضع السياسات وألا يحتفظوا بمناصب مستقلة خلال تلك العمليات^(٢٦). وبالنظر إلى أن الابتكار هو محرك

Berman, ed., *Public Administration in Southeast Asia: Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong, and Macao* (Boca Raton, Florida, CRC Press, 2010); Eko Prasjo, *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi* (Jakarta, Indonesia, Penerbit Salemba, 2009).

Joel D. Aberbach and Tom Christensen, "Why reforms so often disappoint", *American Review of Public Administration*, vol. 44, No. 1 (2014). Available from <http://arp.sagepub.com/content/44/1/3.full.pdf+html>. See also Brösamle, "Civil service reform in developing countries" (see footnote 22); Prasjo, *Reformasi Kedua* (see footnote 22).

Niheer Dasandi, "The Political-Bureaucratic Interface in Developing Countries: Characteristics, Determinants, and Impact on Reform", UNDP GCPSE (Global Centre for Public Service Excellence) (Singapore, 2014). Christopher Pollit and Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis — NPM, Governance, and the Neo-Weberian State*, 3rd ed. (Oxford, Oxford University Press, 2011). Zoë Scott, "Evaluation of public sector governance reforms: 2001-2011 — Literature Review" (Oxford, Oxford Policy Management, 2011).

Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt, *The New Public Service: Expanded Edition — Serving, Not Steering* (New York, M. E. Sharpe, 2007).

Richard F. Doner, Bryan K. Ritchie and Dan Slater, "Systemic vulnerability and the origins of developmental States: Northeast and Southeast Asia in comparative perspective", *International Organization*, vol. 59 (Spring 2005). Available from <http://home.uchicago.edu/~slater/files/Doner-Ritchie-Slater2005>; Peter Evans, *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation* (Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1995).

التغيرات المفوضية إلى التطور والتي "تتخللها قيود سياسية وقانونية ومؤسسية وإدارية" (٢٧)، يكمن الدور الأساسي الذي يؤديه الموظف الحكومي الكفو في تيسير تفاعل متكامل بين الجهات الفاعلة المعنية بالحكومة (٢٨). ويتطلب هذا التفاعل المتكامل قدرة على إنشاء العلاقات ترافق القدرة على التوليد المشترك التي تنتجها القيادة القادرة على إحداث التحول. فالقدرة على إنشاء العلاقات جزء أساسي من الإصلاح الإداري والتنفيذ الناجح لأهداف التنمية المستدامة، وتؤكد الحاجة إليها أهمية الموظفين الحكوميين الاستراتيجية.

٣٥ - ويمكن فهم القدرة على إنشاء العلاقات من خلال النظر إلى دور الدولة كوسيط، وهو مفهوم متجذر في النظرة إلى البيروقراطية عند كل من هيجل وفييبر. والمعنى مقارب للتعاون بين الجهات الفاعلة في عملية الحكومة الديمقراطية التي تدعو إليها جانيت ف. دنهارت وروبرت ب. دنهارت (٢٩). ويعزز الدور الذي يضطلع به الوسيط حياد الموظفين الحكوميين في نقل مطالب عامة الناس وتطلعاتهم إلى الحكومة. ويعمل الموظفون الحكوميون من أجل ترجمة أهداف السياسات العامة المنشودة على أرض الواقع، على النحو الملائم وحسب سياق المجتمع المحلي الذين يعملون فيه. فعلى سبيل المثال، دور الوسيط هو سمة أساسية في سياسة "ماليزيا الموحدة" (One Malaysia) التي وضعت من أجل مكافحة التمييز المستمر القائم على أساس عرقي (٢٩) ومساعدة قطاع الخدمة العامة المهني في سنغافورة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية (٣٠).

(٢٧) Rainer Kattel and others, "Can we measure public sector innovation? A literature review", Learning from Innovation in Public Sector Environments Project Paper (Tallinn, Ragnar Nurske School of Innovation and Governance, 2013). Available from <http://www.lipse.org/userfiles/uploads/kattel%20et%20al%20egpa%20version.pdf>.

(٢٨) Prasajo, *Reformasi Kedua*; Simon Springer, "Renewed authoritarianism in Southeast Asia: undermining democracy through neoliberal reform", *Asia Pacific Viewpoint*, vol. 50, No. 3 (December 2009); Alexander Ebner, "Institutional evolution and the political economy of governance", in *The Institutions of the Market: Organizations, Social Systems, and Governance*, Alexander Ebner and Nikolaus Beck, eds. (Oxford, Oxford University Press, 2008); Denhardt and Denhardt, *The New Public Service* (see footnote 25); Georg Sørensen, *The Transformation of the State: Beyond the Myth of Retreat* (New York, Palgrave Macmillan, 2004).

(٢٩) Kuan Heong Woo, "Recruitment practices in the Malaysian public sector: innovations or political responses", *Journal of Public Affairs Education*, vol. 21, No. 2 (2015): 229-246.

(٣٠) Springer, "Renewed authoritarianism in Southeast Asia" (see footnote 28).

٣٦ - وتمكّنت بلدان جنوب شرق آسيا من تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية بدرجات متفاوتة. وقد تُعزى أوجه القصور، في جانب منها، إلى وجود ثغرة بين كفاءات القطاع العام اللازمة لتعزيز الجهود التعاونية الرامية إلى التطوير وبين القدرات الفعلية. وبإمكان الموظفين الحكوميين تحقيق تلك الأهداف بفضل الأدوار الوسيطة التي يؤديونها، كما أن أساليب التخطيط الإدارية المحددة، والإدارة الاستراتيجية، وحل المشكلات، والكفاءة في تخصيص الموارد كلّها أمور معروفة. إلا أن الدروس المستفادة من الخبرة المكتسبة من الأهداف الإنمائية للألفية تشير إلى أنه سيكون من الضروري تحديد الكفاءات المعيّنة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والحرص على إتاحة تلك الكفاءات على نطاق واسع في القطاع العام.

٣٧ - وهذه الورقة تحدد الكفاءات الخمس التالية، التي يتضمن كل منها الخبرات والمهارات والمواقف الضرورية، وهي: الاستشراف الاستراتيجي والرؤية الابتكارية؛ والعملية التكيفية لوضع سياسات قائمة على الأدلة، والمفاوضات الملمّة بالنواحي الاجتماعية والثقافية، وتقييم النتائج، والسلطة التقديرية الخاضعة للمساءلة.

الاستشراف الاستراتيجي والرؤية الابتكارية

٣٨ - بما أن الأهداف الإنمائية للألفية تتطلب إيلاء اهتمام لتنمية طويلة الأجل في العديد من المجالات، فينبغي للموظفين الحكوميين إتقان أساليب الاستشراف الاستراتيجي الطويل الأجل. وتمثل مبادرات إصلاح الخدمة المدنية والإصلاح الإداري سمات أساسية في الخطط الاستراتيجية لكثير من البلدان. ويكمن التحدي الرئيسي في ترجمة الاستشراف الاستراتيجي إلى سياسات تتوافق مع قيم أهداف التنمية المستدامة. ولهذا السبب، فلا بد للموظفين الحكوميين من أن يكونوا قادرين على تحسين محتوى السياسات وتنفيذها بطريقة مبتكرة وتعاونية. وهذه الكفاءة تستلزم القدرة على إدماج معارف شتى الجهات الفاعلة على صعيد الحوكمة، وتشجيع التعلم، بهدف الاستجابة لحالات تنطوي على عدم اليقين، وذلك بطرق تكيفية.

٣٩ - وفي سياق عملية إعادة هيكلة الحوكمة، فإن القدرة على التعلم، التي تتسم بها القيادة الحصيفة، تنطوي على تغيير في العلاقات فيما بين الجهات الفاعلة على صعيد الحوكمة. وهذه العلاقات ترتبط بقواعد رسمية وغير رسمية، تكون هي نفسها انعكاسا لمواقف تفاوضية. وفي ظل هذه الظروف، فإن العلاقة بين الدولة والجهات الأخرى يتم

تعديلها عن طريق آليات مؤسسية تقوم الجهات الفاعلة على صعيد الحوكمة من خلالها باتخاذ قرارات وخيارات متعلقة بالسياسات بهدف تعزيز الأداء^(٣١).

العملية التكميلية لوضع سياسات قائمة على الأدلة

٤٠ - بما أن الاستشراف الاستراتيجي يأخذ الاحتمالات المستقبلية في الحسبان، فإن الموظفين الحكوميين أيضا بحاجة للتأكد من أن يكون لتخطيط التصورات علاقة بالوضع الراهن. ولا بد من أخذ الماضي والمستقبل المنظور في الاعتبار لدى تخطيط التصورات. فالحالة الراهنة تضرب بجذورها في الماضي. وكل ما يحدث في المستقبل مرتبط بالظروف والأوضاع الراهنة، وسيكون نتيجة لها.

٤١ - ومن أجل التمعن بمزيد من الدقة في الحالة الراهنة كأساس للتنبؤ بالمستقبل، فإن الموظفين الحكوميين بحاجة إلى تعزيز كفاءاتهم في وضع سياسات قائمة على الأدلة. وعندما تستند السياسات إلى أدلة قوية، فإن الحلول البديلة وسبل التخفيف المختلفة قد تكون أكثر وضوحا، في حال وقوع أحداث غير متوقعة.

٤٢ - وبناء على ذلك، فإن السياسات القائمة على الأدلة تصبح الأساس لقدرة الحكومة على التكيف في مواجهة التحديات.

٤٣ - وتتنضح الأهمية الحيوية للعملية التكميلية ووضع السياسات القائمة على الأدلة لدى النظر في الأسباب الجذرية للعيوب التي تعترى السياسات في المنظمات الدولية. وعلى سبيل المثال، فإن المساعدة التي قدمها البنك الدولي إلى البلدان النامية في مجال إصلاح الخدمة المدنية، في الفترة الممتدة بين عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٦، لم يتجاوز معدل النجاح فيها ٤٥ في المائة^(٣٢). ويبدو أن حِزَم إصلاح الخدمة المدنية تلك لم تكن قائمة على أدلة كافية. وأوجه القصور هذه ترجع، في أحيان كثيرة، إلى عدم معرفة ماهية المشاكل العملية^(٣٣).

٤٤ - ويمثل وضع سياسات قائمة على أدلة أيضا مهمة من مهام الحوكمة الديمقراطية. وحيثما تكون العمليات التداولية في مجال السياسات هي القاعدة، فلا سبيل إلى أن تحظى

This logic is borrowed from Robert H. Bates, "The new institutionalism: the work of Douglas North", (٣١) available from <http://scholar.harvard.edu/rbates/publications/new-institutionalism-work-douglas-north>; for another insight, see also, Ali Farazmand, ed., *Sound Governance: Policy and Administrative Innovations* (Westport, Connecticut, Praeger Publishers, 2004).

(٣٢) World Bank, *Public Sector Reform: What Works and Why?* (Washington, D.C., 2008).

(٣٣) Brösamle, "Civil service reform in developing countries" (see footnote 22).

السياسات بتأييد جماهيري واسع ما لم تستند إلى الظروف الفعلية السائدة في المجتمع، وما لم تعكس تطلعات الأطراف المتأثرة، وتعتمد على معرفتها من بداية العملية في مجال السياسات. وتتسق عملية وضع السياسات القائمة على الأدلة مع التخطيط المركزي، المعمول به في سنغافورة، وكذلك مع "فلسفة التنمية"، التي تُمنح فيها الدولة الدور الريادي في تعزيز التصنيع كأولوية على أهداف التنمية الاقتصادية الأخرى، على نحو ما يلاحظ في عدد من بلدان شرق آسيا.

٤٥ - ويؤدي التركيز على الأدلة إلى الانفتاح من خلال الاتصال، بما في ذلك الانفتاح في المفاوضات، وحل المشكلات، وتبادل المعلومات، وهي مسائل تتم في مرحلة مبكرة من عملية السياسات العامة كممهدات لعملية اتخاذ القرارات. وهذه العمليات والديناميات المتكررة، التي تشمل التفاعل بين الحكومة والجهات الفاعلة الأخرى في مجال الحوكمة في سياق التغيير المؤسسي، تؤدي إلى تحسين أداء الحكومة^(٣٤).

المفاوضات الملمّة بالنواحي الاجتماعية والثقافية

٤٦ - يشكّل التحول من أسلوب هرمي إلى أسلوب تداولي في التنسيق نقطة محورية لتعزيز عمليات السياسات القائمة على التوافق. كما أن كفاءات موظفي الخدمة العامة اللازمة للتفاوض فيما بين الجهات الفاعلة في مجال الحوكمة لها أهمية كبيرة في دورهم الوسيط. وبخصوص مسألة عدم المساواة، فهي تحظى باهتمام شديد من البلدان النامية والمتقدمة النمو على السواء، وتمثل عنصراً أساسياً من عناصر أهداف التنمية المستدامة. ويمكن اعتبار تحقيق المساواة في الحقوق، والمساواة في الحصول على الخدمات العامة، والرفاه للجميع، تهديداً لمن يسعون إلى تحقيق أقصى قدر من الربح لأنفسهم على حساب الآخرين. غير أن الموظفين الحكوميين الأكفاء ينبغي أن يكونوا قادرين على تيسير حلول لصالح جميع الأطراف تؤدي إلى مزيد من المساواة والرفاه للسكان المحرومين، فضلاً عن تحقيق عوائد متزايدة لصالح الأثرياء.

٤٧ - وتشكّل الأدلة الموثوقة التي يكتسبها الموظفون الحكوميون مساهمة هامة في كفاءة التفاوض، غير أن تقديم الأدلة لكي تستخدمها الجهات الفاعلة الأخرى في مجال الحوكمة لا يقل أهمية عن ذلك. ويتطلب ذلك نهجاً حصيفاً يهدف إلى التعامل مع الجوانب

(٣٤) Matt Andrew, Lant Pritchett, and Michael Woolcock, "Escaping capability traps through problem-driven iterative adaptation", Working Paper, No. 299 (Boston, Massachusetts, Harvard University, June 2012); C. R. Hinings and Namrata Malhotra, "Change in institutional fields", in *The Institutions of the Market: Organizations, Social Systems, and Governance*, Alexander Ebner and Nikalous Beck, eds. (Oxford, Oxford University Press, 2008); Farazmand, *Sound Governance* (see footnote 31).

الاجتماعية - الثقافية لعملية التفاوض، ولا سيما في المجتمعات التي تتسم بتباينات شديدة. ففي إندونيسيا، التي ينتمي سكانها إلى نحو ٣٠٠ قومية ويعيشون على أكثر من ١٣ ٠٠٠ جزيرة، فإن إشارة "نعم" في ثقافة ما يمكن أن تعني "لا" في ثقافات أخرى. ويُعتبر الموظفون الحكوميون مفاوضين مقتدرين إذا توفر لديهم إلمام بالظروف الاجتماعية - الثقافية يمكنهم من القيام بدور وسيط مؤثر، على سبيل المثال، بين مختلف المصالح الدينية أو التراثية. ويمكن أيضا أن تؤدي الحكمة والقيم المحلية دورا في توليد للمعارف، على سبيل المثال، في شكل ميل ثقافي إلى مسؤولية جماعية فيما يتعلق بتحقيق هدف منشود أو قيادة بأسلوب القدوة الحسنة.

تقييم النتائج

٤٨ - إن إشاعة الاستشراف الاستراتيجي، واستخدام الأدلة، والمقدرة على التفاوض، كل ذلك سيكون له تأثير على مدى تحقق أهداف التنمية المستدامة. وإضافة إلى ذلك، فإن الكفاءات المتعلقة بالنواتج، مثل قياس الأداء، وتقييم الأثر، ستكون فائقة الأهمية. فقد طبقت بلدان في آسيا ومنطقة المحيط الهادئ هيكلًا للإدارة قائما على الأداء وربطته ببرنامج الإصلاح برمته^(٣٥). وفي منطقة جنوب شرق آسيا، اعتمدت سنغافورة تعلما قائما على الأهداف في سياساتها وأساليب عملها لما يزيد على عقد من الزمن^(٣٦). ومنذ عام ٢٠١١، استخدمت إندونيسيا سجلا متكاملًا لقياس الإنجاز من أجل تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية، وبدأت مؤخرا في استخدام تقييم للأثر التنظيمي. ونجحت ماليزيا في تطبيق تحليل الأثر التنظيمي في إطار مؤسسي^(٣٧). وفي تايلند، بدأ استخدام الإدارة القائمة على النتائج كأداة للتقييم في القطاع العام كجزء لا يتجزأ من خطة البلد الاستراتيجية لتطوير القطاع العام^(٣٨).

(٣٥) Moon and Hwang, "The state of civil service systems in the Asia-Pacific region" (see footnote 22).

(٣٦) Gambhir Bhatta, "Building human resource competencies and the training environment in Singapore's public service", *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 8, No. 2 (2000).

.Available from <https://rphrm.curtin.edu.au/2000/issue2/competencies>

(٣٧) OECD, *Implementing Good Regulatory Practice in Malaysia* (Paris, OECD Publishing, 2015).

.Available from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264230620-en>

(٣٨) Suchitra Punyaratabandhu and Daniel H. Unger, "Managing performance in a context of political clientelism: the case of Thailand", in *The Many Faces of Public Management Reform in the Asia-Pacific Region: Research in Public Policy Analysis and Management*, vol. 18, Clay Wescott, Bidhya Bowornwathana and Lawrence R. Jones, eds. (Bingley, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, Emerald Group Publishing, 2009).

٤٩ - واستخدام أدوات متطورة لتقييم الأداء وتقييم الآثار لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النتائج المرجوة^(٣٩). وبغية تجنب العقبات المحتملة، ينبغي لموظف الخدمة العامة الكفاء أن يستفيد من تجارب البلدان الأخرى، ويستخدم تحليل إدارة الأداء وتحليل الأثر التنظيمي بطريقة استراتيجية ومتكاملة.

السلطة التقديرية الخاضعة للمساءلة

٥٠ - تتفاوت النظم السياسية والإدارية من بلد إلى آخر. وتنشأ المشاكل عند تطبيق أطر تنظيمية موضوعية كنماذج لنظام ما ومعايير مستمدة من الدروس المستفادة في بلدان ذات أنظمة سياسية وإدارية لا تتفق مع تلك الأطر والمعايير فيؤدي إلى نتائج غير مرغوبة. وهذه التبعات يمكن أن يكون لها آثار على تنفيذ سياسات التنمية المستدامة وعلى إنفاذ القانون الإداري، على حد سواء. وقد تكون النتائج غير مؤكدة بشكل خاص في ظروف بيئة سياسية وإدارية متطورة. وعلى سبيل المثال، ففي حين أدخلت إصلاحات قانونية عامة في قطاع الخدمة المدنية لعدد من البلدان، فلا يزال الفساد والمحابة موجودين في النظام، خلافا للتوقعات^(٤٠).

٥١ - وفي ظل هذه الظروف، يتعين على الموظفين الحكوميين أن يكونوا قادرين على ممارسة سلطاتهم التقديرية لدى أداء واجباتهم. وباكتسابهم للكفاءة التقديرية، فإنهم لن يقدروا فحسب على الاستمرار في الامتثال للقانون، الذي يقوم عليه منطق الحوكمة^(٤١)، بل سيقدمون أيضاً على التصدي لآفات البيروقراطية، مثل محاولات استغلال الثغرات القائمة في المؤسسات لأغراض الفساد^(٤٢).

(٣٩) John Lavelle, "Public services human resources management policies and practices: trends and challenges for human resources management in the broader public sector in the international arena", paper presented at the African Association of Public Administration and Management round-table conference, Durban, South Africa, November 2010.

(٤٠) Moon and Hwang, "The state of civil service systems in the Asia-Pacific region" (see footnote 22). Berman, *Public Administration in Southeast Asia* (see footnote 22).

(٤١) Carolyn J. Heinrich, Carolyn J. Hill and Laurence E. Lynn, Jr., "Governance as an organizing theme for empirical research", in *The Art of Governance: Analysing Management and Administration*, Patricia W. Ingraham and Laurence E. Lynn, Jr., eds. (Washington, D.C., Georgetown University Press, 2004).

(٤٢) Clay Wescott, Bidhya Bowornwathana and Lawrence R. Jones, eds., *The Many Faces of Public Management Reform in the Asia-Pacific Region, Research in Public Policy Analysis and Management*, vol. 18, (Bingley, United Kingdom, Emerald Group Publishing, 2009).

٥٢ - وفي الوقت نفسه، لا بد من أن تخضع السلطة التقديرية لآليات مناسبة للمساءلة. وعلى سبيل المثال، فإن الإصلاحات في بلدان جنوب شرق آسيا، بغض النظر عن نوايا تلك البلدان، لم تتجلى دائماً على نحو ملائم. فقد أسفرت القواعد والأنظمة أحياناً عن فوائد للموظفين العموميين خدمة لمآربهم الشخصية، بوصفهم قائمين بإنفاذ القانون، أكبر مما حققت للمواطن العادي.

رابعاً - التحديات التي تواجه تحقيق التكامل بين السياسات دعماً لأهداف التنمية المستدامة

٥٣ - لم يحقق العديد من السياسات تقدماً ملموساً لأن أدوار وكفاءات موظفي الخدمة العامة لا تكفي لرسم مسار فعال للتنفيذ. ويكتسب بناء الدراية والكفاءات الملائمة في أوساط الموظفين الحكوميين أهمية حاسمة لنجاح تنفيذ السياسة العامة.

٥٤ - ومن أجل تعزيز الكفاءات ذات الصلة في مجال الخدمة العامة، فلا بد من أن يوضع تطوير القدرات المناسبة في مجال الموارد البشرية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة ضمن أولويات إصلاح القطاع العام. وبالنظر إلى أن هذه الإصلاحات ينبغي أن تستمر مع الزمن وأن تستجيب للتغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فسيكون الالتزام بالتعلم المستمر أمراً بالغ الأهمية. وتوجد أربع طرق رئيسية للإصلاح المتواصل والتعلم المستمر يمكن أن تصبح الوسائل الرئيسية لتعزيز الكفاءات ذات الصلة لموظفي الخدمة العامة سعياً إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهي على النحو التالي: (أ) التدريب المخصص؛ (ب) تكامل إدارة الموارد البشرية؛ (ج) التوازن بين التسييس والجدارة؛ (د) إدماج الأخلاقيات العامة.

التدريب المخصص

٥٥ - يمثل التدريب الطريق الأكثر شيوعاً لترسيخ الكفاءات المطلوبة عند الموظفين الحكوميين. إذ يوجد العديد من أساليب التدريب المتقدمة التي استُمدت من الممارسات المتبعة في القطاع الخاص. إلا أن التقييمات التي أجريت مؤخراً قد خلُصت إلى أن بالإمكان أن يوجد تباين بين التدريب المقدم والسياق المحدد للمؤسسات، ولا سيما في ما يتعلق بضرورة وضع المشاركين وتعلمهم في إطار برنامج إصلاح القطاع العام^(٤٣). ويصبح التباين أكثر وضوحاً عندما تؤخذ في الحسبان الجوانب الثقافية للمؤسسات في بعض البلدان. وغالباً

(٤٣) Brösamle, "Civil service reform in developing countries" (see footnote 22).

ما تكون الأساليب من قبيل ”التغذية المرتدة على نطاق ٣٦٠ درجة“ عديمة الفائدة في بلد ثملي فيه ثقافة الجماعية إلى حد كبير الطريقة التي يزود بها الموظفون الحكوميون بعضهم بعضا بالتعليقات. وكذلك، فإن التواصل مع الموظفين في المؤسسات العامة في تلك البلدان قد يؤدي إلى ”وقع الهالة“، الذي يتم فيه تجنب التعليقات السلبية بهدف الحفاظ على علاقات الوثام وإظهار الاحترام للسلطة، بدلا من تحسين الأداء^(٢٢).

٥٦ - وتعتمد بلدان جنوب شرق آسيا على التعليم النظامي وعلى نتائج الامتحانات كأساس في تعيين موظفي الخدمة العامة وترقيتهم. ففي سنغافورة، يُشجع كبار المسؤولين وغيرهم من الموظفين الحكوميين على الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة والسياسات العامة، ويُفضّل أن تكون من جامعة مرموقة. وفي البلدان المتوسطة الدخل، مثل إندونيسيا وتايلند والفلبين وماليزيا، فإن برامج الدراسة الخارجية المتاحة للموظفين الحكوميين تؤكد تماما حجم التركيز على التدريب في منطقة جنوب شرق آسيا. أما البلدان الأخرى، مثل فييت نام وكمبوديا، فقد لا تطلب مستويات تعليمية معينة للتعيين في الخدمة المدنية فيها^(٤٤). بيد أن التعليم والتدريب الرسميين لا يؤديان بالضرورة إلى اكتساب كامل القدرات اللازمة للتنمية الوطنية وللدعم الفعال لبرنامج للإصلاح^(٤٥).

٥٧ - ويُعدّ التكيف من سمات التدريب الرئيسية في الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. حيث تبين خبرة بلدان جنوب شرق آسيا أنه يمكن اتباع عدد من الأساليب لمواءمة التدريب مع السياق المحدد في المؤسسة العامة المعنية. وقد طالما تم الأخذ بالتعلم القائم على الأهداف في سنغافورة كوسيلة من وسائل تعزيز كفاءات موظفي الخدمة العامة من خلال خبرة عملية مكينة وتوجّه قوي نحو الأهداف في مجال السياسات^(٣٦). وفي حين أصبح التعلم بالممارسة شائعا بصورة متزايدة في الممارسة العملية في العديد من البلدان، فإنه يتم تعزيز كفاءات موظفي الخدمة العامة في سنغافورة من خلال التعرض المكثف للدروس المستفادة، بما في ذلك الدروس المستفادة من الإخفاقات ومن خبرات أخرى^(٤٦). وفي إندونيسيا، يُصمّم التدريب العملي في شكل تعلّم بالممارسة يشرف عليه فنيون متعددون ومسؤولون رفيعون

(٤٤) Moon and Hwang, “The state of civil service systems in the Asia-Pacific region” (see footnote 22).

(٤٥) George A. Krause, David E. Lewis and James W. Douglas, “Political appointments, civil service systems, and bureaucratic competence: organizational balancing and executive branch revenue forecasts in the American states”, *American Journal of Political Science*, vol. 50, No. 3 (July 2006).

(٤٦) Jeffrey Yip and Meena Wilson, “Developing public service leaders in Singapore” (Singapore, Centre for Creative Leadership, 2008). Available from www.experiencedrivendevelopment.com/wp-content/uploads/2013/11/LOE-Singapore

تحت رعاية أكاديمية قيادات الإصلاح وبرنامج تحسين تدريب القيادات التابعين للحكومة. ويشمل التدريب قيام المشاركين بحل مشكلات ذات صلة في مجال السياسات حسب قدراتهم.

٥٨ - ويصبّ الجمع بين المواءمة العامودية والمواءمة الأفقية في التعلم أيضا في فائدة الموظفين الحكوميين. وقد شكّل أسلوب السجل المتكامل لقياس الإنجاز المعمول به في إندونيسيا وسنغافورة وماليزيا آلية للمواءمة العامودية تتيح للموظفين الحكوميين تعميم أفكار الإصلاح بطريقة متدرجة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية. ويمكن لهذه العملية المتدرجة تعزيز إصلاح الخدمة المدنية والحث على المواءمة العامودية في الحكومة، على سبيل المثال، من مستوى نائب وزير أو مدير عام إلى مستوى موظف. ويرى بعض البلدان أيضا من المفيد تشجيع التعلم من الآخرين من خلال منح التدريب الداخلي. وهذا يمكن أن يُعدّ شكلا من أشكال المواءمة الأفقية للتدريب من خلال التعلم بالتجربة فيما بين المؤسسات العامة.

٥٩ - وتمثل قابلية نقل المهارات مسألة محورية في التدريب. إذ إن أي موظف حكومي يكتسب مهارات جديدة من مكان عمل مختلف قد يجد صعوبة في تطبيق ما تعلمه بوتيرة ذاتية التوجيه وبسبل مناسبة. وحين يقرر بلد من البلدان إقامة برنامج للتدريب الداخلي، فإن من المستحسن أن يشير على المشاركين قبل بدء البرنامج بضرورة الوضع في الحسبان أن يأخذوا معهم الدروس المستفادة من التدريب إلى مكان عملهم، وأن ييسروا تبادل المعارف فيما بين المشرفين طوال البرنامج، ويعززوا المناقشات بين المشاركين في البرامج والمشرفين عليه حول كيفية إدماج الدروس المستفادة في بيئة العمل.

تكامل إدارة الموارد البشرية

٦٠ - توجد دلائل قوية تشير إلى أن البلدان تدرك أن عملية انتقاء الموظفين تمثل مرحلة هامة من مراحل عملية التوظيف، وهي تحدد عملية إدارة الموارد البشرية بأكملها^(٤٧). إلا أنه، عندما يتعلق الأمر بعملية الإصلاح، فإن جميع مهام إدارة الموارد البشرية تكون مترابطة فيما بينها وتكون لها أهمية استراتيجية لا تقتصر على تطوير كفاءات الموظفين الحكوميين، بل تشمل أيضا أداء المؤسسات العامة وقدرتها على تنفيذ خطة إصلاح ترمي إلى

(٤٧) Moon and Hwang, "The state of civil service systems in the Asia-Pacific region" (see footnote 22). Berman, *Public Administration in Southeast Asia* (see footnote 22). Pan Suk Kim, ed., *Civil Service Systems and Civil Service Reforms in ASEAN Member Countries and Korea* (Seoul, Daeyoung Moonhwa Publishing, 2010).

تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وهذه الفكرة يمكن إرجاعها إلى مفهوم التفكير النظمي^(٤٨)، وإلى الفوائد المتعارف عليها التي يمكن أن تُجنى من هذا التفكير في تعزيز كفاءات الموظفين الحكوميين^(٤٩).

٦١ - ويستلزم تكامل إدارة الموارد البشرية إعادة تشكيل منهجية تهدف إلى إقامة نظم فرعية موحدة ومتسقة ومتزامنة. وفيما يخص الإصلاح والتنمية المستدامين، فإن هذه الجهود تتجاوز القيم التنظيمية التقليدية، من قبيل الفعالية والكفاءة والإنصاف، لتتحول إلى ترتيبات استراتيجية تسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية نفسها. ومن ثم، فإن تطبيق الإدارة المتكاملة للموارد البشرية يشمل تحويل مهمة إلى أخرى بطريقة منهجية.

٦٢ - ويوفر الإطار القائم على الكفاءة المطبق في ماليزيا، والمماثل للإطار المطبق في سنغافورة، مثالا للكيفية التي يعمل بها مبدأ تكامل إدارة الموارد البشرية في الممارسة العملية. ويشمل الإطار استخدام الموظفين واختيارهم وتنسيبهم وتطويرهم وتعويضاتهم وقياس أدائهم وتقاعدهم، وكل ذلك في نظام متكامل. أما في حال انعدام هذا الإطار، فتظهر جوانب خلل ما. وتتبع إندونيسيا وتايلند والفلبين وكمبوديا عمليات استخدام واختيار تنافسية ومفتوحة قائمة على الجدارة^(٥٠). بيد أنه في حال عدم تطبيق آلية تنافسية أو في حال عدم وجود نظام ملائم للتعويض، فإن جهود الإصلاح الجارية قد يشوبها الفساد والمحسوبية.

٦٣ - وفي حين أن المرتبات ونظم الأجر التنافسية لا تكفي في حد ذاتها لمنع الفساد، فإن من الواضح أن عدم كفاية المرتبات يؤدي إلى تفاقم حالة ضعف الإدارة العامة. فهزالة المرتبات والأجر، وعدم وجود عملية لاختيار الموظفين على أساس جدارتهم، يجعلان أيضا من الصعب للغاية جذب أفضل مواهب البلد إلى قطاع الخدمة العامة.

٦٤ - وعدا ممارسات التوظيف السليمة، فإن تدني مستويات الأداء يمكن أن ينشأ أحيانا في حال انعدام التنسيب السليم وفرص التطوير الوظيفي^(٥١). وعلاوة على ذلك، إذا كانت الممارسات المتبعة في الخدمة المدنية يُنظر إليها على أنها ممارسات غير واضحة، وإذا حامت شكوك حول المؤسسات^(٥٢)، فإن إدارة الموارد البشرية على أساس الجدارة والمرتبات

(٤٨) Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York, Doubleday, 1990).

(٤٩) Mesut Akdere, "Quality management approach through human resources: an integrated approach to performance improvement", *The Business Review, Cambridge*, vol. 5, No. 2 (Summer 2006).

(٥٠) Moon and Hwang, "The state of civil service systems in the Asia-Pacific region" (see footnote 22).

(٥١) Brösamle, "Civil service reform in developing countries" (see footnote 22).

التنافسية يمكن أن يصبحها منفصلين عن النمو الاقتصادي^(٥٢). وهذه الظواهر يمكن أن تمثل مؤشرا قويا على انتفاء ممارسات الإدارة المتكاملة للموارد البشرية.

٦٥ - ويمكن أن يدعم الإدارة المتكاملة للموارد البشرية نظاماً متكامل للمعلومات الإدارية من أجل إدارة شؤون الموظفين. وعادة ما تطبق بلدان الشرائح العليا من الدخل المتوسط والبلدان المتوسطة الدخل في جنوب شرق آسيا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات الحكومة، ولا سيما في دعم مهام إدارة الموارد البشرية. ولكن السؤال الرئيسي المطروح هو ما إذا كانت نظم إدارة المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية تدعم إمكانية العمل تبادلياً التي تتيح الاضطلاع بمهام إدارة الموارد البشرية التي تقوم بها مختلف كيانات المنظمة، وذلك بطريقة شفافة ومتزامنة.

٦٦ - ونظراً لأن العديد من البلدان قد قامت بنقل مهام إدارة الموارد البشرية إلى السلطات المحلية تطبيقاً لمبدأ اللامركزية في الحكم، في حين احتفظت الحكومة المركزية بالمعايير والمقاييس، فإن التشغيل المتبادل لنظم المعلومات الإدارية يمكن أن يحدّ من الحواجز المؤسسية بين مختلف المستويات والوكالات الحكومية فيما يتعلق بالقرارات المتصلة بنقل الموظفين والتطوير الوظيفي، وكذلك في اعتمادات الميزانية. وفيما يخصّ إندونيسيا والفلبين وماليزيا، التي تنتشر فيها وكالات القطاع العام على نطاق واسع جغرافياً وتشمل طائفة من الولايات القضائية، فقد كانت نظم المعلومات الإدارية ذات فائدة في عمل الإدارة المتكاملة للموارد البشرية.

التوازن بين التعيينات السياسية والتعيينات القائمة على الجدارة

٦٧ - من بين المقترضات الرئيسية لنجاح برنامج إصلاح يرمي إلى تحقيق التنمية المستدامة هو وجود قطاع خدمة مدنية قائم على الجدارة. ففي ظل نظام قائم على الجدارة، يمكن توفير جميع البيئات المؤسسية والإدارية المحلية اللازمة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وتقييم الأداء بطريقة منظمة، وإدماج الأخلاقيات العامة. ومن المعروف جيداً أن الجدارة ترتبط بتوفر الحس المهني في الخدمة المدنية وبالحكم الرشيد والأداء الرفيع. وينبغي أن يرافق إدارة الموارد البشرية التي تديرها وكالة من وكالات الخدمة المدنية إنشاء لجنة للخدمة المدنية.

(٥٢) Peter Evans and James E. Rauch, "Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of 'Weberian' state structures on economic growth", *American Sociological Review*, vol. 64, No. 5 (October 1999).

وكل هذه العناصر الخاصة بإدارة الموارد البشرية يمكن ملاحظتها في الكثير من البلدان النامية، على الرغم من أن اختلاف المسارات التي اتبعت في تحقيقها^(٥٣).

٦٨ - ومن المهم ملاحظة أن المؤسسات العامة، ولا سيما الوكالات الحكومية، هي أيضا كيانات غير محايدة بداهة. وهي من الناحية السياسية تُنشأ وتقوم على العلاقات بين مسؤولين منتخبين وناخبينهم، أو حتى بينهم وبين الجمهور. وعندما يتعلق الأمر بتقييم الأداء، فإن المسؤولية والمساءلة السياسية يعبر عنهما عادة بمؤشرات قابلة للقياس، مقترنة بالأهداف المنشودة في مجال السياسات. أما الموظفون الحكوميون "المحايدون" فهم غالبا ما يكونون غير قادرين على تحقيق الأهداف المتعلقة بالسياسات التي تضعها آليات سياسية، لأنهم غالبا ما يكونون بمعزل عنها وتكون المسؤولية السياسية الخاصة بهم محدودة. فالفصل بين السياسة والإدارة، وهو أمر ضروري من حيث المبدأ، غالبا ما لا يُشاهد في الممارسة العملية، ولا سيما في البلدان النامية التي تكون العلاقة فيها بين المسؤولين المنتخبين والمعينين علاقة تكافلية على الأرجح.

٦٩ - وبالنظر إلى هذه التوترات بين الجدارة المحايدة وبين تسييس الإدارة، يُقترح الأخذ بنهج متوازن لإزاء إصلاح الخدمة المدنية^(٥٤). فقد تبين أن تحقيق توازن بين نظام للخدمة المدنية قائم على الجدارة وبين التعيينات السياسية يؤدي إلى تعظيم أداء الموظفين الحكوميين الأكفاء. فضلا عن إيلاء مزيد من المسؤولية السياسية إلى الموظفين الحكوميين، فإن التعيينات السياسية، مقترنة بنظام قائم على الجدارة، تفسح المجال أمام زيادة المرونة والابتكار من جانب موظفي الخدمة المدنية. وهذا النهج المتوازن يمكن أن يشكل إنجازا في مجال الممارسات الفضلى الدولية لإصلاح الخدمة المدنية، ويمكن أن يساعد على تحسين الممارسات في البلدان النامية. وعموما، فإن تحقيق المستوى الأمثل للكفاءات والأداء البيروقراطي يتوقفان على عمليات يركز عليها انتقاء موظفي الخدمات العامة لمناصب رفيعة وتنفيذية.

٧٠ - وهنا تبرز مسألة إمكانية تطبيق هذه الاقتراحات على جهود البلدان النامية الرامية إلى تعزيز كفاءات موظفي الخدمات العامة، وفي هذا الصدد، يلزم شرطان أساسيان. أولهما أن النهج المتوازن المقترح أعلاه ينبغي أن يدار بطريقة منفتحة وشفافة، أي ما كانت الآلية المستخدمة في عملية الاختيار. وعندئذ فقط يمكن إخضاع مؤهلات المرشحين لشغل

(٥٣) Moon and Hwang, "The state of civil service systems in the Asia-Pacific region" (see footnote 22). Brösamle, "Civil service reform in developing countries" (see footnote 22); Kim, *Civil Service Systems and Civil Service Reforms* (see footnote 35). Berman, *Public Administration in Southeast Asia* (see footnote 22).

مناصب تنفيذية للتدقيق العام. وثانيهما، أنه ينبغي كفالة اتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة لضمان "الروح المهنية الذاتية" للموظفين الحكوميين من أجل إعطاء الموظفين الحكوميين درجة كافية من الاستقلالية وحُسن التقدير، فضلا عن الخضوع للمساءلة بشأن الاستجابة للأولويات المحددة سياسيا. وفي الوقت نفسه، يجب أن توضع آلية للانتصاف تتيح للموظفين الحكوميين طرح تساؤلات بشأن التوجيهات السياسية التي تتعارض مع القانون أو تخالف الدستور. وهذان الشرطان الأساسيان يتيحان للموظفين الحكوميين استخدام كفاءاتهم على نحو بناء مسؤول، مع اتخاذ تدابير حمائية مناسبة.

إدماج الأخلاقيات العامة

٧١ - إن وصفات السياسات العامة المتعلقة بإصلاح الخدمة المدنية تكون أحيانا مفروضة من دون مراعاة للسياق^(٥٤). وإضافة إلى تلك الصعوبة، فحتى النهج البنوية في الإصلاح التي تتناسب تماما مع الظروف الوطنية قد لا تكون بالضرورة فعالة في مواجهة المقاومة القوية والمصالح الراسخة. وفي مثل هذه الحالات، فحتى نهج حَسَن التصميم قد لا يكون كافيا. وهنا، تقوم الأخلاقيات بدور قيّم في مجال منع الفساد ومعالجة التقصير من جانب الموظفين الحكوميين. وقد أصبحت مسألة أي نظام للأخلاقيات يمكنه معالجة المشكلة، وكيف يمكنه ذلك، مسألتين هامتين.

٧٢ - وبلاستفادة من منطق الاستقلالية المدججة^(٥٥)، فإنه ينبغي للموظفين الحكوميين الثبات في عزمهم على الحفاظ على الاستقلالية في عملية اتخاذ القرار الإداري، من دون عزل أنفسهم عن المجتمع. وبدلا من التركيز على وضع مدونة جديدة لقواعد السلوك تستند إلى القيم المجتمعية، فإن على الموظفين الحكوميين تحديد القيم المجتمعية الهامة وفهم الكيفية التي ترتبط بها تلك القيم بالتنمية المستدامة. وبما أن المسارات التاريخية تكون ذات أهمية في تحديد ظروف البلد البنوية والثقافية، فإنه ينبغي النظر بعناية في الظروف التي أدت إلى مؤسسات عرضة للفساد. واستنادا إلى خبرات كل من جمهورية كوريا وسنغافورة والصين وهونغ كونغ^(٥٦)، فإن ينبغي تبني القيم العامة بصورة انتقائية استنادا إلى أدلة قاطعة بأنها كانت ذات أثر إيجابي في التنمية.

(٥٤) Brösamle, "Civil service reform in developing countries" (see footnote 22).

(٥٥) Evans, *Embedded Autonomy* (see footnote 26).

(٥٦) Robert E. Klitgaard, *Controlling Corruption* (Berkeley, California, University of California Press, 1998).

٧٣ - ويمثل إدماج الأخلاقيات العامة الرئيسية عاملاً أساسياً في تعزيز الاستقامة والنزاهة من جانب الموظفين الحكوميين، مما يمكنهم من مواصلة تحقيق أهداف التنمية المستدامة بفعالية. وهذا النهج يُكمل الاستراتيجيات المشتركة، من قبيل السلطة التقديرية الخاضعة للمساءلة، ومواثيق النزاهة، والتحقيقات التي يجريها أمين للمظالم تابع للحكومة "بمبادرة منه" للتحقيق في جوانب معينة من الإدارة العامة بغرض إدخال تحسينات عليها.
