

Distr.: General  
14 February 2018  
Arabic  
Original: English

# المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة

الدورة السابعة عشرة

٢٣-٢٧ نيسان/أبريل ٢٠١٨

البند ٥ (أ) من جدول الأعمال المؤقت\*

دعم التحول نحو مجتمعات مستدامة وقادرة على الصمود  
من خلال تعزيز وتجهيز المؤسسات: التغييرات اللازمة في  
المؤسسات والإدارة العامة على جميع المستويات من  
أجل تعزيز تحول المجتمعات المطلوب بموجب خطة عام  
٢٠٣٠ في المجتمعات المحلية الحضرية والريفية

التحول المؤسسي لتعزيز رفاه المجتمعات المحلية الريفية والحضرية:  
حالة ماليزيا

مذكرة من الأمانة العامة

تشرف الأمانة العامة بأن تحيل إلى لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة الورقة التي أعدها عضو  
اللجنة علي حمزة للنظر فيها واتخاذ إجراءات بشأنها حسب الاقتضاء.

\* E/C.16/2018/1



الرجاء إعادة استعمال الورق

090318 070318 18-01186 (A)



## موجز

تبحث هذه الورقة مسألة تحول المؤسسات من أجل تعزيز رفاه المجتمعات المحلية الريفية والحضرية من منظور ماليزيا. وتسلط الضوء على الأهمية البالغة التي يتسم بها تحول المؤسسات والإدارات العامة على جميع المستويات من أجل تعزيز التحول المجتمعي في سبيل تحقيق التنمية المستدامة. وتشير الورقة إلى أهمية إدماج الشمولية في جميع مراحل تقرير السياسات. كما تسلط الضوء على أهمية الإبداع والابتكار لإيجاد سبل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تقديم الخدمات العامة وكفالة ألا يتخلف أحد عن الركب.

ويُعدّ اتباع نهج يتمحور حول الناس في تقديم الخدمات العامة أمرا بالغ الأهمية لتعزيز الفعالية والكفاءة والإنتاجية والإنصاف في تقديم الخدمات العامة. ويُعدّ الالتزام المستمر من جانب قادة الحكومة أيضا أمرا حاسما لبلوغ أهداف البلد في الأجل الطويل وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وكذلك فإن النماذج المبتكرة لتقديم الخدمات، والحلول المتكاملة التي وضعت لتلبية احتياجات الشعب على نحو أفضل، ووجود خدمة عامة فعالة تلي الاحتياجات، هي أمور أساسية لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد وتحقيق رفاه المجتمعات الحضرية والريفية.

ويشير المؤلف إلى أن تجربة ماليزيا تقدم دروسا عملية ورؤى سياساتية قد تكون ذات أهمية بالنسبة للبلدان الأخرى، ولا سيما البلدان النامية، في سعيها إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## أولا - مقدمة

١ - تجسد خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ رؤية شاملة ومتكاملة وتحوّلية للناس والكوكب والازدهار، يتمثل هدفها الأسمى في القضاء على الفقر بجميع أشكاله وأبعاده. وكثير من البلدان هي بصدد تحديد واستكمال السياسات والاستراتيجيات والمؤسسات والترتيبات اللازمة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة. بيد أن تعزيز تحول المجتمعات المطلوب بموجب خطة عام ٢٠٣٠ ليس أمرا مباشرا، ويترشح تحديات هائلة للمؤسسات على جميع المستويات.

٢ - وترافق الاتجاهات الهامة على الصعيدين العالمي والوطني - التوسع الحضري السريع، والهجرة، والتنافس في طلب المياه والطاقة والأراضي، والتطورات العلمية والتكنولوجية، وتزايد الترابط في النظم المالية والتجارة - مع آثار وفرص ومخاطر كبيرة ليست مفهومة جيدا على الدوام. وتواجه المؤسسات أيضا تعقيدات العملية المتكاملة لتقرير السياسات، وتحقيق التوازن بين احتياجات المجتمعات المحلية الحضرية والريفية وكفالة ألا يتخلف أحد عن الركب، وكثيرا ما يكون ذلك في سياق موارد مقيدة وقدرات وطنية محدودة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

٣ - ويتطلب تحول المؤسسات لمواكبة تحول المجتمعات المتوخى في خطة عام ٢٠٣٠ نهجا مبتكرة. وسيكون من الضروري إجراء تغييرات في المؤسسات على جميع المستويات، مع التسليم بأن التنمية هي مسعى طويل الأجل يتطلب جهدا متواصلا من جانب المؤسسات على مدى سنوات عديدة، والتزاما بوضع الناس في صميم التنمية.

٤ - وإذ تقر هذه الورقة بأن استمرار تبادل الدروس المستفادة بشأن هذا الموضوع يمكن أن يسفر عن آراء قيمة، فهي تضم دراسة حالة عن التحول المؤسسي من المنظور الماليزي، مع التركيز على التنمية الحضرية والريفية. وتهدف هذه الورقة إلى المساعدة على تحديد الإجراءات الحكومية التي يمكن أن تكون ذات أهمية للبلدان الأخرى التي ترغب في استكشاف المزيد من الإصلاحات المؤسسية من أجل تعزيز تحول المجتمعات المطلوب بموجب خطة عام ٢٠٣٠، مع مراعاة أن السياقات والأوضاع المحددة للبلدان تختلف اختلافا واسعا.

## ثانيا - ربط التنمية بالناس: سياسة التنمية الماليزية، ١٩٧١-٢٠١٦

٥ - ظلت التنمية المستدامة في صميم نهج التنمية في ماليزيا منذ سبعينات القرن العشرين، مع التركيز على القضاء على الفقر، وتحسين رفاه الناس، وتوفير إمكانية حصول الجميع على التعليم، والعناية بالبيئة. وليس هذا النهج سبيلا جديدا لتحقيق التنمية المستدامة، بل هو عملية تواصلت لعقود من الزمن بهدف رفع مستوى المعيشة وتحسين نوعية الحياة للجميع. وبعد أن كان هذا البلد مصنفا سابقا من بين البلدان ذات الدخل المنخفض، فإنه يصنف اليوم ضمن الشريحة العليا من البلدان المتوسطة الدخل، وهو ما تحقق من خلال نمو اقتصادي بلغ متوسطه ٦,٢ في المائة سنويا بين عامي ١٩٧١ و ٢٠١٦، ومن خلال التحول من اقتصاد قائم على السلع إلى اقتصاد صناعي متنوع.

٦ - كما شجعت ماليزيا اعتماد "نظام إيكولوجي يقوم على الابتكار الرقمي" والاستثمار في التكنولوجيا المحلية منذ التسعينات، بما في ذلك من خلال السياسة الرقمية الوطنية الحالية.

- ٧ - ولا يزال البلد يعتمد على هذه الأسس لاستغلال التكنولوجيا لتعزيز قدرته التنافسية التجارية. وقد أنشئت "منطقة التجارة الحرة الرقمية" لتيسير التجارة عبر الحدود والتجارة الإلكترونية وربط المجتمعات الحضرية والريفية بالأسواق الدولية. ويجري تنفيذ السياسة الرقمية الوطنية لدعم التحول الرقمي.
- ٨ - واستمر السعي لتحقيق النمو الاقتصادي خلال هذه الفترة بالتوازي مع سياسة الإدماج الاجتماعي. ويبلغ المعدل الوطني للفقر في هذا البلد أقل من ١ في المائة، كما تم القضاء على الفقر المدقع إلى حد كبير، وأصبح الوصول إلى المرافق والخدمات الأساسية مثل التعليم والرعاية الصحية شاملا للجميع تقريبا<sup>(١)</sup>.
- ٩ - وخلال الفترة نفسها، زاد عدد السكان بمقدار ثلاثة أضعاف تقريبا، من ١١ مليون نسمة إلى حوالي ٣١ مليون نسمة، وأصبح نحو ٧٥ في المائة من السكان يعيشون حاليا في المناطق الحضرية. واستشرافا للمستقبل، وبغية مواصلة تعزيز الإدماج، تمثل الخطة الحضرية الجديدة أساسا لتعزيز التنمية الحضرية المستدامة. ويجري الاضطلاع أيضا بمبادرات مختلفة ترمي إلى تعزيز التمتع بالصحة والنشاط في مرحلة الشيخوخة. وعلاوة على ذلك، يجري دعم النمو الأخضر على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي. وعلى سبيل المثال، يهدف البلد، في سياق اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، إلى الحد من كثافة انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من ناتجه المحلي الإجمالي بنسبة ٤٥ في المائة بحلول عام ٢٠٣٠ بالنسبة إلى كثافة الانبعاثات للناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٠٥<sup>(٢)</sup>.
- ١٠ - وكانت السياسة الاقتصادية الجديدة للبلد، التي وُضعت في عام ١٩٧١، تركز على مبدأ النمو المنصف على أساس استراتيجية ذات شقين تشمل القضاء على الفقر وإعادة الهيكلة الاجتماعية، بهدف تعزيز التنمية المنصفة في جميع المناطق<sup>(٣)</sup>. واستندت رؤية عام ٢٠٢٠، التي أُطلقت في عام ١٩٩١، إلى التطلع إلى وصول البلد إلى مستويات من التنمية تضاهي نظيراتها في البلدان ذات الدخل المرتفع. وأعقب ذلك خطة أُطلقت عليها النموذج الاقتصادي الجديد في عام ٢٠١٠، مما عزز الالتزام بالسعي إلى تحقيق التنمية مع تحقيق الأهداف الرئيسية المتمثلة في ارتفاع الدخل والشمول والاستدامة<sup>(٤)</sup>.
- ١١ - وظلت التنمية المستدامة تتسم بأهمية مركزية لنموذج التنمية في البلد منذ السبعينات، وقد انعكس ذلك في الاستراتيجية الإنمائية الوطنية من خلال الخطط الخمسية المتعاقبة.
- ١٢ - وما فتئت ماليزيا تنفذ هذه الخطط باستمرار، التي تترجم إطارا طويل الأجل للتنمية إلى سياسات واستراتيجيات وبرامج ومشاريع. وتبني الخطة الحادية عشرة من هذه الخطط، التي أُطلقت في عام ٢٠١٦، حول موضوع "ربط النمو بالناس". وتتضمن الخطة الحادية عشرة أهداف التنمية

(١) انظر ماليزيا، إدارة رئيس الوزراء، وحدة التخطيط الاقتصادي، "الاقتصاد الماليزي بالأرقام، ٢٠١٦". وهو متاح على الرابط التالي: [www.epu.gov.my/sites/default/files/MEIF%202016.pdf](http://www.epu.gov.my/sites/default/files/MEIF%202016.pdf).

(٢) تشمل ٣٥ في المائة على أساس غير مشروط، و ١٠ في المائة إضافية مشروطة بتلقي التمويل المتعلق بالمناخ، ونقل التكنولوجيا من البلدان المتقدمة والحصول على دعمها في مجال بناء القدرات.

(٣) ماليزيا، إدارة رئيس الوزراء، وحدة التخطيط الاقتصادي، وحدة التخطيط الاقتصادي: ٥٠ عاما من رسم التنمية في ماليزيا (بوتراجايا، ٢٠٠٧).

(٤) ماليزيا، المجلس الاستشاري الاقتصادي الوطني، النموذج الاقتصادي الجديد في ماليزيا: الجزء ١ (بوتراجايا، ٢٠٠٩). وهو متاح على الرابط التالي: <http://www.epu.gov.my/sites/default/files/nem.pdf>.

المستدامة، وتشدد على أن الناس هم محور جميع الجهود الإنمائية، وتشجع التنمية التي "لا تترك أحدا يتخلف عن الركب"<sup>(٥)</sup>.

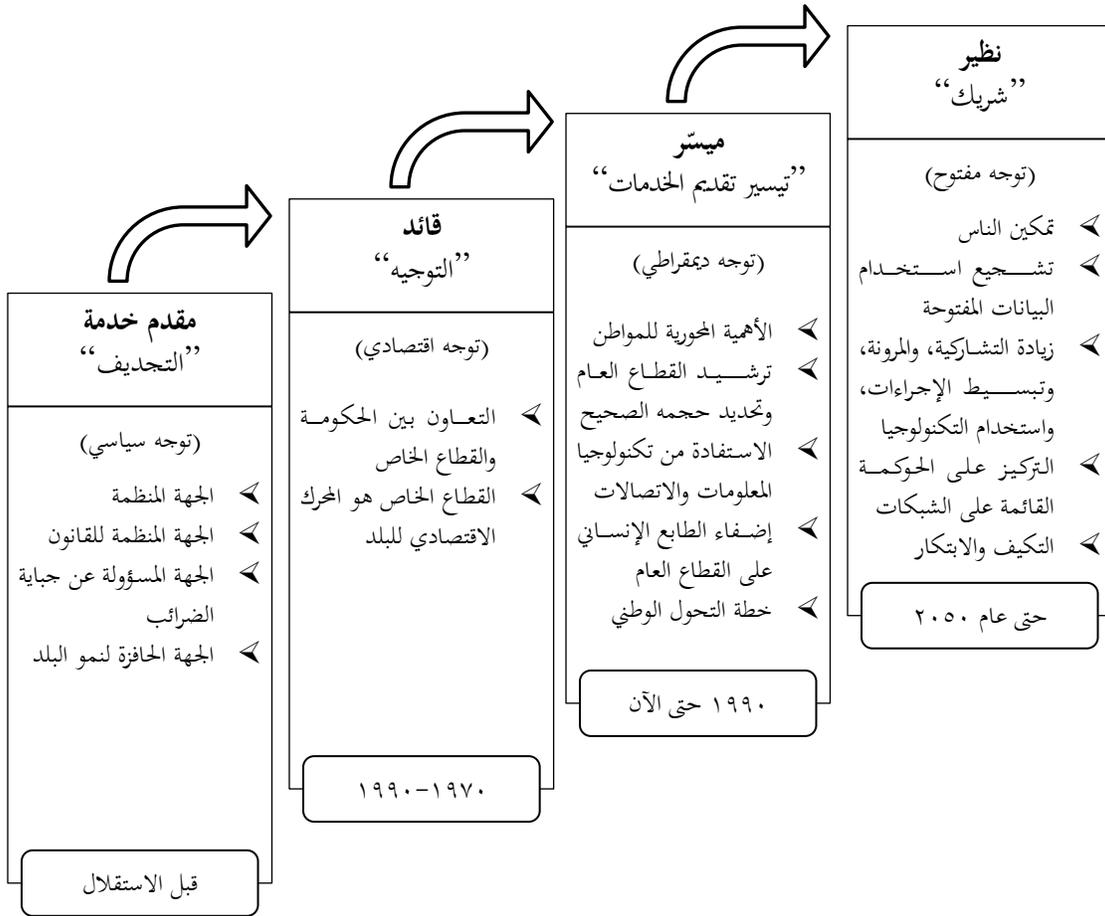
١٣ - وطوال هذه الفترة، تم تمكين قدرة النموذج الاقتصادي للبلد على الصمود، على الرغم من الصدمات المالية الدورية، من خلال الإدارة الحكيمة للاقتصاد الكلي وتحول القطاع العام. واعتمد البلد خططا إنمائية عملية وشاملة، واعترف بالأهمية البالغة للشمولية في الحفاظ على الازدهار والوحدة في الأجل الطويل، وحسّن تقديم الخدمات من خلال إقامة شراكات تعاونية مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني.

### ثالثا - التحول المؤسسي في ماليزيا

١٤ - يمكن للكفاءة في تقديم الخدمات العامة أن يكون لها تأثير كبير على القدرة التنافسية وتحقيق النمو على الصعيد الاقتصادي. وتحقيقا لهذه الغاية، شرعت ماليزيا في اتباع نهج مختلفة لتعزيز جودة نظام تقديم الخدمات فيها، مع التركيز على إنشاء حكومة تتمحور حول الناس وتحسين كفاءة وإنتاجية القطاع العام. وكان تعزيز الحوكمة القائمة على المشاركة سمة مستمرة لهذه الجهود، من بين أمور أخرى، من أجل الوصول إلى فهم أفضل لأفضليات الناس والعمل معهم كشركاء في تصميم الخدمات وتقديمها.

١٥ - وفي إطار هذه العملية، انتقلت الحكومة من التنفيذ على أساس أهداف محددة سياسيا ("التجديف") إلى القيام بدور حفاز من أجل إطلاق العنان لقوى السوق ("التوجيه")، وفي الآونة الأخيرة إلى التفاوض والوساطة في المصالح بين الناس ("تيسير الخدمة"). ويتمثل القصد في السنوات المقبلة في أن يُنظر إلى الحكومة على نحو متزايد باعتبارها "شريكا" مع الناس في تصميم الخدمات العامة وتقديمها. ويتطلب هذا التحول من موظفي الخدمة المدنية أن يتمتعوا بالمرونة وسرعة الاستجابة للتكيف مع الظروف المتغيرة والحفاظ على أهمية دورهم مع مرور الوقت. ويلخص الشكل الوارد أدناه تحول دور الحكومة في ماليزيا.

(٥) ماليزيا، إدارة رئيس الوزراء، وحدة التخطيط الاقتصادي، الخطة الماليزية الحادية عشرة: ٢٠١٦-٢٠٢٠ (Kuala Lumpur, Percetakan Nasional Malaysia Berhad, 2015) وهو متاح على الرابط التالي: [www.epu.gov.my/en/rmk/eleventh-malaysia-plan-2016-2020](http://www.epu.gov.my/en/rmk/eleventh-malaysia-plan-2016-2020).

تحول دور الحكومة في ماليزيا<sup>(٦)</sup>

(٦) مأخوذ من نجيب رزاق، "Falsafah Asas TN50" (شاه علم، ٢٠١٧)، الصفحة ٤١.

١٦ - وقد أدت هذه الإصلاحات المؤسسية، التي أجريت على مدى سنوات عديدة، إلى تمكين الحكومة من تحسين تقديم الخدمات العامة، وتأسيس خدمة مدنية "جاهزة للمستقبل"، وزيادة الإنتاجية، وتوسيع نطاق النمو الاقتصادي. وحُدِّدَت القدرة على التغلب على المقاومة وكفالة نجاح التحول من خلال خمسة عوامل حاسمة:

- التزام القيادة بالسياسات الشاملة للجميع مع التركيز على التنفيذ
  - الأهمية المحورية للمواطن في تقديم الخدمات العامة
  - الشراكة والحكومة القائمة على المشاركة
  - نماذج التمويل البديلة
  - تحلي موظفي الخدمة المدنية بالكفاءة والالتزام
- ١٧ - وفيما يلي أدناه شرح لكل من هذه العوامل باستفاضة أكبر.

## ألف - التزام القيادة بالسياسات الشاملة للجميع مع التركيز على التنفيذ

### تحقيق الاتساق في السياسات والتخطيط في الأجل الطويل.

١٨ - يتسم التزام القيادة بتحقيق التطلعات الاجتماعية والاقتصادية للبلد بأهمية بالغة. فمن المهم أن يكون هناك قادة قادرين على تصور احتياجات البلد، وبث روح التفكير الاستراتيجي بين الموظفين المدنيين، وتأكيد أهمية تحقيق التوازن بين الضرورات الاجتماعية والاقتصادية. وقد تم دعم هذه الأهداف في ماليزيا من خلال خطط التنمية الطويلة الأجل التي يتبناها هذا البلد، والتي كفلت الاستقرار والاستمرار لسياساته العامة؛ وكذلك من خلال الالتزام بكفالة تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتلبية الاحتياجات السائدة. كما كانت الخطط بمثابة مرجع ودليل مفيد في تنفيذ البرامج والمشاريع التي تخدم المصلحة العامة.

١٩ - وإبان فترة الاستقلال في عام ١٩٥٧، اعتمدت القيادة السياسية نهجا اقتصاديا يقوم على الحرية الاقتصادية، ويشجع النمو الاقتصادي غير الخاضع للتنظيم نسبيا على افتراض أن الثروة ستنتقل بصورة تلقائية إلى شرائح السكان ذوي الدخل المنخفض. وبدلا من ذلك، أدى التفاوت الكبير في توزيع الثروة إلى اضطرابات مدنية في شكل أعمال شغب وقعت في عام ١٩٦٩. واستجابة لذلك، اعتمدت الحكومة السياسة الاقتصادية الجديدة في عام ١٩٧١ لتعزيز الوحدة الوطنية عن طريق تعزيز النمو القائم على المساواة من خلال اتباع نهج ذي شقين يتمثل في القضاء على الفقر وإعادة هيكلة المجتمع.

٢٠ - ومنذ الأخذ بالسياسة الاقتصادية الجديدة، كان هناك التزام ثابت من جانب القيادة بمبدأ النمو القائم على الإنصاف. ويبرز ذلك نهجا عمليا يسعى إلى معالجة عدم المساواة الاقتصادية، لا عن طريق نزع الملكية، وإنما من خلال العمل على كفالة توزيع أي ثروة جديدة تتولد من النمو الاقتصادي توزيعا عادلا. واستمر الاهتمام بنهج الشمول إلى ما بعد تنفيذ هذه السياسة، وتحلى ذلك في رؤية عام ٢٠٢٠، التي تهدف إلى تحويل البلد إلى دولة متقدمة على مدى ٣٠ عاما ابتداء من عام ١٩٩١ وحتى عام ٢٠٢٠. وتم أيضا تعزيز الاتساق في السياسات الشاملة بإطلاق النموذج الاقتصادي الجديد في عام ٢٠١٠.

## التركيز على الأداء

٢١ - نظرا لأهمية تلبية مطالب الشعب وتحقيق تطلعاته، فقد بذلت جهود تركز على الأداء لتحسين نوعية نظام تقديم الخدمات وغرس قيمة المساءلة. فعلى سبيل المثال، أنشئ برنامج للتحويل الحكومي من أجل تحقيق "نتائج هائلة وسريعة" في جميع أنحاء البلد. ويستند البرنامج إلى التزام بمبدأ "الناس أولاً، والأداء الآن" في إطار مفهوم "ماليزيا واحدة"<sup>(٧)</sup>، ويتألف من سبعة مجالات نتائج رئيسية وطنية هي الحد من الجريمة ومكافحة الفساد، وضمان جودة التعليم، ورفع مستويات معيشة الأسر منخفضة الدخل، وتحسين وسائل النقل العام في المناطق الحضرية، وتحسين التنمية الريفية، ومعالجة ارتفاع تكاليف المعيشة. وحددت مجالات النتائج الرئيسية السبعة على أساس أولويات أصحاب المصلحة، التي تم تحديدها من خلال مختلف الآليات التشاركية من قبيل الدراسات الاستقصائية والحوارات العامة.

٢٢ - إضافة إلى ذلك، استحدثت نموذج جديد للنتائج في شكل مؤشرات للأداء. وساعد استخدام المؤشرات على تركيز جهود الحكومة على الأثر بدلا من المدخلات، وعلى النتائج بدلا من النواتج، وعلى كفاءة أن تحقق الخدمات العامة قيمة مقابل المال المنفق. ووفقا للممارسة المتمثلة في تحقيق التحويل من خلال القيادة القائمة على الأداء، يخضع الوزراء وكبار الموظفين المدنيين للمساءلة عن أولويات الإنجاز فيما يتعلق بمجالات النتائج الرئيسية وتحقيق الأداء الوزاري المستهدف. وقد ساعد استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع العام على تركيز اهتمام القيادة على أولويات الخدمات العامة التي تتجاوب مع المواطنين وتراعي الأولويات الإنمائية ذات الأهمية الحاسمة للاقتصاد.

٢٣ - وإلى جانب منهجيات التخطيط الإنمائي، استخدمت الميزنة القائمة على النتائج بغية تخصيص الموارد وفقا للأولويات الوطنية وتحقيق النتائج المقررة. وقد أدت الميزنة القائمة على النتائج، التي أدمجت في الخطط الإنمائية الخمسية، إلى تحسن ملموس في تخطيط المشاريع وإعداد ميزانياتها وتنفيذها ورصدها وتقييمها على الصعيدين الوطني ودون الوطني. وجرى أيضا تعزيز رصد المشاريع عن طريق استحداث نظام إلكتروني يستخدم لتتبع أداء الإنفاق والأبعاد الأخرى للتقدم المحرز على صعيد التنفيذ.

٢٤ - ومن أجل الاستفادة من المبادرات القائمة وإتاحة فرص جديدة، استحدثت في عام ٢٠٠٩ "استراتيجية وطنية للمحيطات الزرقاء" بهدف كسر أطواق العزلة بين الوكالات الحكومية، وبالتالي تحفيز الأفكار الإبداعية لتقديم الخدمات في الوقت المناسب للجمهور بتكلفة أقل وبأثر أكبر. وتجمع الاستراتيجية بين جميع مستويات الحكومة والقطاع الخاص على أساس طوعي. وعلى سبيل المثال، يتضمن مشروع "جيو مورني"، الذي يعد من أكثر من ١٠٠ مبادرة رئيسية في إطار الاستراتيجية، مشاركة الجيش في تشييد الهياكل الأساسية، كالطرق والجسور، في المناطق النائية.

## قادة يتزعمون التنفيذ

٢٥ - ما انفك القادة الحكوميون يشاركون بصورة مباشرة في الإشراف على تنفيذ المشاريع الرئيسية من خلال لجان رفيعة المستوى لتنفيذ المشاريع. وقد أثبت هذا النهج نجاحه في إنجاز المشاريع في الوقت المحدد

(٧) Malaysia, Prime Minister's Department, Performance Management and Delivery Unit, "Government Transformation Programme: The Roadmap 2.0" (Putrajaya, 2015). Available from [http://gtp.pemandu.gov.my/gtp/upload/GTP2\\_ENG.pdf](http://gtp.pemandu.gov.my/gtp/upload/GTP2_ENG.pdf).

وفي حدود الميزانية. وكثيراً ما يقوم القادة الحكوميون بزيارة مواقع المشاريع لرصد التنفيذ وتقديم حلول سريعة لأية مشاكل قد تنشأ فيما يتعلق بالتنسيق. ويعتقد أيضاً أن المشاركة العملية من جانب القادة في تنفيذ المشاريع قد ساعدت على خلق إحساس بوجود حاجة ملحة للإنجاز عند الاقتضاء.

٢٦ - فعلى سبيل المثال، ترأس رئيس الوزراء اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بتنفيذ مشروع النقل الجماعي السريع في كوالا لمبور، بينما تمت كفالة تحقيق التكامل الرأسي والأفقي من خلال آلية تعاون مشتركة بين الوكالات يرأسها أمين مجلس الوزراء. ونتيجة لهذه الجهود التعاونية الرفيعة المستوى، تم إنجاز المشروع قبل الموعد المحدد وبوفورات في التكاليف بلغت حوالي ٥٠٠ مليون دولار، ويستفيد منه الآن نحو ١٢٠ ٠٠٠ مستعمل يوميا، وأدى في الوقت نفسه إلى الحد من ازدحام المرور في وسط المدينة.

## باء - المواطن كمحور لتقديم الخدمات العامة

### تحسين سرعة تقديم الخدمات ونوعيتها وشفافيتها

٢٧ - تزداد باطراد صعوبة تحقيق توازن بين طلبات سكان الحضر والريف على الخدمات في ماليزيا بسبب الزيادة الكبيرة في عدد الشباب وسهولة الحصول على المعلومات والتحديات الجغرافية والهجرة من الريف إلى الحضر. ومع ذلك، فقد اتخذت الحكومة مختلف المبادرات من أجل إضفاء الطابع الإنساني على تقديم الخدمات العامة. وأسفرت هذه المبادرات عن تعزيز سرعة وجودة تقديم الخدمات وزيادة فرص الحصول على الخدمات العامة، وحثت ثمار اتباع نهج الحكومة بأسرها والمجتمع بأسره. ومن بين الأدوات الأخرى، أدت الحكومة الإلكترونية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام إلى إتاحة تقديم الخدمات بصورة أكثر كفاءة وزيادة المكاسب الاقتصادية.

٢٨ - وأصبح تحديث تنظيم سير العمل أولوية أخرى للحكومة. وقد تحقق ذلك منذ عام ٢٠٠٧، من خلال إعادة تصميم الأطر التنظيمية. وشكلت فرقة عمل خاصة لتيسير تصريف الأعمال للحد من البيروقراطية وتحسين تقديم الخدمات، بطرق من بينها إشراك أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص.

٢٩ - ومن المبادرات الجديدة بالذكر في هذا المجال نظام الدعم الإلكتروني للترخيص للأعمال التجارية، وهو عبارة عن بوابة إلكترونية متكاملة تهدف إلى جمع المعلومات والسماح بتقديم طلبات الحصول على التراخيص والموافقات والتصاريح على نحو متزامن لبدء الأعمال التجارية وتشغيلها. ومن المبادرات البارزة الأخرى إنشاء مركز جامع للخدمات على الصعيد المحلي من أجل تبسيط وتسريع الموافقة على المقترحات الإنمائية مثل خطط البناء وإصدار شهادات الإنجاز والامتثال. وأدت الإصلاحات الأخرى إلى تخفيض الوقت اللازم لتجهيز تأشيرات العمل وإصدار بطاقات الهوية وجوازات السفر ورخص القيادة من قبل الإدارات المسؤولة، إلى ساعة واحدة غالباً.

### تحسين إمكانية الحصول على الخدمات العامة

٣٠ - في الماضي، كان يغلب على الإدارات الحكومية والمكاتب الإدارية في المدن الرئيسية طابع التشتت الجغرافي، وكان ذلك يتطلب من الجمهور السفر إلى كل إدارة على حدة للحصول على الخدمات اللازمة. والآن، وبعد تطبيق مبدأ الاستراتيجية الوطنية للمحيطات الزرقاء المتمثل في التنفيذ المنخفض التكلفة، عالي الأثر والسريع، أصبحت خدمات الخط الأمامي تقدم في مواقع مشتركة غالباً من أجل تحقيق تكامل العمليات. وتم إنشاء ٢١ مركزاً للتحويل الحضري في المباني الحكومية التي لم تكن تستخدم

استخداما كاملا من قبل في المدن الكبرى، وتوفر هذه المراكز العديد من الخدمات العامة، فضلا عن إمكانية الوصول إلى المرافق الترفيهية والمصرفية والتسويقية سبعة أيام في الأسبوع.

٣١ - ويعتبر مركز التحول الريفي هو المقابل لمركز التحول الحضري في المناطق الريفية. وعلى غرار مراكز التحول الحضري، تقدم مراكز التحول الريفي خدمات حكومية رئيسية في الخطوط الأمامية، وخدمات استشارية للأعمال التجارية وبرامج لتعزيز مهارات تنظيم المشاريع. وتختلف الخدمات المقدمة حسب المكان والطلب المحلي. وفي مجموعة مختارة من مراكز التحول الحضري والريفي، يمكن للجمهور الوصول إلى برامج مباشرة الأعمال الحرة بالوسائل الرقمية، مثل برنامج "إيريزيكي" الذي يهدف إلى زيادة مستويات الدخل وتوفير المزيد من فرص العمل الرقمية في المجتمعات المحلية.

٣٢ - وتوفر مراكز التحول المجتمعي المتنقلة الدعم للناس في المناطق النائية، وهذه المراكز هي بشكل أساسي عبارة عن مراكز متنقلة على عجلات معنية بإحداث التحول في المناطق الريفية. وقد تمت تغطية نحو ٣٩٢ موقعا جغرافيا، حيث تم تقديم نحو ١٥٠ خدمة إلى ٢,٥ مليون زائر منذ استحداث البرنامج في عام ٢٠١٣.

٣٣ - وإضافة إلى ذلك، تم إطلاق مبادرتي "بوابة حكومي" و "مركز اتصال واحد لماليزيا واحدة" باعتبارهما نقطة اتصال واحدة. وبوابة حكومي هي عبارة عن وصلة شبكية واحدة للخدمات الحكومية على الإنترنت، حيث توفر المعلومات والخدمات للشعب، في حين أن مركز الاتصالات هو نقطة اتصال واحدة مزودة برقم يسهل تذكره للرد على استفسارات الجمهور والشكاوى والاقتراحات والتعليقات بكل أنواعها. ويتبع المركز نمجا سلسا في خدمة الزبائن، ويوفر مكالمات هاتفية للجمهور بأسعار مخفضة ويمكن من تحقيق وفورات في التكلفة عن طريق نظام اتصالات مركزي.

٣٤ - وتسعى الحكومة باستمرار إلى إيجاد سبل جديدة لتقديم الخدمات العامة إلى الشعب. ففي المناطق الحضرية، على سبيل المثال، تهدف النماذج المبتكرة إلى وضع دوائر تقدم الخدمات في مراكز المدن أو المناطق ذات الكثافة السكانية العالية. وفي المناطق الريفية والنائية، قد يتخذ الابتكار شكل توفير حلول متنقلة. وإضافة إلى ذلك، تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومة الإلكترونية لتوفير منافذ بديلة للخدمات العامة.

### تلبية الاحتياجات الأساسية.

٣٥ - ركزت الحكومة على تعزيز سياسة الشمول وتوفير فرص متكافئة لأبناء شعب ماليزيا. وقد وضعت استراتيجيات لزيادة إيرادات ذوي الدخل المنخفض لتحسين نوعية حياتهم ورفاههم. وتم تكثيف الاعتمادات المخصصة للهياكل والمرافق الأساسية، لا سيما فيما يتعلق بإمكانية الحصول على التعليم والرعاية الصحية والإسكان.

٣٦ - كما أولت الحكومة الأولوية للحصول على التعليم لتحسين الحراك الاجتماعي والرفاه. وبما أن الحكومة لا تملك ما يلزم من الموارد المالية ورأس المال البشري لبناء مدارس عالية الجودة في جميع المناطق الريفية في الوقت نفسه، فإنها تتبع نمجا عمليا يتمثل في إنشاء مدارس داخلية لتوفير مرافق تعليمية أفضل. وقد مكن ذلك من توفير تعليم عام عالي الجودة لمن هم في المناطق الريفية والأسر ذات الدخل المنخفض.

٣٧ - وتم أيضا تعزيز الحصول على الرعاية الصحية باستمرار لتحسين الرفاه. وما فتئت المستشفيات والعيادات تُشيد على نطاق البلد، وتُنفذ نُهج مختلفة للوصول إلى الذين يعيشون في المناطق الريفية والنائية. ويشمل ذلك "خدمة الطبيب المتنقل جوا" و "العيادة المتنقلة لماليزيا بأسرها" التي تقدم خدمات أساسية مثل الرعاية الطبية للأمهات والأطفال وخدمات العيادة الخارجية والطب الوقائي لمكافحة الأمراض المعدية والإحالة إلى العيادات والمستشفيات العامة القريبة.

٣٨ - وتلتزم الحكومة بتوفير مساكن ميسورة التكلفة لمختلف مستويات الدخل. وبالنسبة للأسر المعيشية ذات الدخل المنخفض في المناطق الريفية، يتم توفير مساكن مزودة بأسباب الراحة الأساسية من خلال بناء مستوطنات متكاملة في إطار البرنامج الوطني للمعونة الإسكانية. وبالنسبة لفقراء الحضر، صدر الأمر بإنشاء برنامج للإسكان الشعبي. وفيما يتعلق بالأسر المعيشية ذات الدخل المتوسط، تم بناء منازل وبيعها بأسعار أقل من أسعار السوق، مع إتاحة خيار الاستئجار بقصد الامتلاك. وبالمثل، تتاح مساكن ذات أسعار معقولة في مواقع مختارة للموظفين المدنيين ذوي الدخل المنخفض والمتوسط من خلال خطة إسكان موظفي الحكومة في إطار مبادرة ماليزيا واحدة وهي خطة تشمل التعاون بين الحكومة والمستثمرين العقاريين من القطاع الخاص. وتشدد سياسات الإسكان على الجودة والصيانة. وإضافة إلى ذلك، يجري تجديد الشقق والمنازل القائمة المنخفضة التكلفة في إطار نُهج متكامل لتحسين الأحوال المعيشية للمجتمعات المحلية.

### النهج الشامل للحكومة بأسرها

٣٩ - يستلزم النهج الشامل للحكومة بأسرها المتبع في ماليزيا التعاون المشترك بين الوكالات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمعالجة المسائل الشاملة ودعم سياسة "الباب الواحد" التي اعتمدت بهدف إتاحة الفرصة للجمهور للتعامل مع الوكالات الحكومية على نحو يتسم بالسرعة والبساطة والشفافية من خلال مجموعة متنوعة من قنوات تقديم الخدمات.

٤٠ - ومنذ عام ٢٠١١، أُدخلت تحسينات في إطار تبسيط العمليات التنظيمية، وتيسير الحصول على تراخيص مزاولة الأعمال. وفي عام ٢٠١٧، أصبحت نسبة ٧٧ في المائة من الخدمات الحكومية تُقدَّم إلكترونياً وُضِّعت نسبة ٩٨ في المائة من المواقع الشبكية والبوابات الحكومية على مستوى "ثلاث نجوم" أو أعلى (من أصل خمس نجوم) استناداً إلى تقييم شامل للحكومة، في حين انخفض عدد الخطوات اللازمة للموافقة على تصاريح البناء من ٣٧ إلى ١٥ خطوة.

٤١ - وأنشئ نظام قاعدة بيانات مركزي يُعرف باسم "e-Kasih" لمساعدة الحكومة في تخطيط برامج القضاء على الفقر على الصعيد الوطني وتنفيذها ورصدها. واستتبع إنشاء مصرف بيانات مركزي تمكّن جميع الوكالات والأطراف المعنية الأخرى المشاركة في برامج القضاء على الفقر على الصعيد الاتحادي وعلى صعيد الولايات من الوصول إلى مصرف البيانات وإدخال معلومات بشأن نوع المساعدة المقدمة إلى جانب توصيف كامل للجهات المتلقية للمساعدة. وقبل إنشاء هذا النظام، كانت المجموعات المختلفة من البيانات غير المتحقّقة منها إما غير متطابقة أو مكررة. فأدت المبادرة إلى القضاء على التداخل بين برامج المساعدة الحكومية، مما أفضى إلى تحسين استخدام الموارد الحكومية.

٤٢ - وإضافةً إلى ذلك، ثمة منصة بيانات مفتوحة تتألف من ٢٤٥٨ مجموعة بيانات من مختلف الوكالات الحكومية، ويجري العمل على تنفيذ مبادرات للاستفادة من تحليل البيانات الضخمة.

## جيم - الحوكمة القائمة على التعاون والمشاركة

٤٣ - تمثل مشاركة الجمهور عاملاً مهماً في نجاح السياسات المخططة جيداً. وقد ارتفع مستوى الوعي لدى الناس في الأعوام الأخيرة. وأصبحوا يرغبون في المشاركة في تحديد اتجاه التنمية. وتحقيقاً لهذه الغاية، عملت الحكومة على توفير منصات مختلفة لإشراك مختلف شرائح المجتمع والتشاور معها في عملية تقرير السياسات ووضعها.

٤٤ - ولطالما كان التعاون مع مختلف الجهات المعنية، كالقطاع الخاص والمجتمع المدني، في العملية الإنمائية وتقديم الخدمات أمراً ذا أهمية. وقد أدركت الحكومة ضرورة استمرار طرح آليات ابتكارية قائمة على المشاركة من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والحد من التكاليف مع تحسين تقديم الخدمات.

٤٥ - وما برح أحد النهج المتبعة في تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص يتمثل في إنشاء الهياكل الأساسية العمومية والمرافق المجتمعية وتقديم الخدمات ذات الصلة. وتوفر الشراكات التعاونية بين الحكومة والقطاع الخاص حافظاً لاستمرار التنمية الاقتصادية. وقد تطور دور الحكومة مقابل دور القطاع الخاص. ففي البداية، كانت الحكومة تركز على دورها التنظيمي، حيث كان يُنظر للقطاع الخاص أحياناً بارتياح كمنتهك محتمل للقانون. وسعياً إلى التعجيل بالنمو الاقتصادي، تحوّل وضع الحكومة إلى ميسر للنشاط الاقتصادي والاستثمار عن طريق التركيز على زيادة تيسير ممارسة الأعمال التجارية. وإن الحكومة اليوم، من منطلق إدراكها لتحديات المستقبل، ملتزمة بالتصرف باعتبارها شريكاً للقطاع الخاص والعمل معه على النهوض بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لخطة التنمية الوطنية.

### تطور دور الحكومة في توفير الخدمات العامة

٤٦ - خلال العقد الثاني من استقلال ماليزيا، شرع البلد في تنفيذ برنامج طموح للخصخصة يهدف إلى تحويل دور الحكومة من كونها الجهة الوحيدة لتوفير الخدمات العامة إلى دور ميسر الخدمات، مما أدى إلى تقليص الإنفاق العام وتحسين نوعية الخدمات. وأدت سياسات الخصخصة التي أُدخلت في الثمانينيات والتسعينيات، فضلاً عن إنشاء وحدة خاصة داخل إدارة رئيس الوزراء في عام ٢٠٠٩، إلى تعزيز موقف الحكومة المشجّع للقطاع الخاص. وأدت السياسات القوية وآليات التنفيذ المكرسة إلى تمكين الحكومة من الانسحاب من أنشطة كانت تقع عادةً في نطاق القطاع العام.

٤٧ - ومن أهم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص الطريق السريع بين الشمال والجنوب، ونفق إدارة مياه العواصف والطرق، ومطار كوالالمبور الدولي، والمركز الإداري الحكومي في إقليم بوتراجايا الاتحادي الذي أفضى إلى إنشاء بلدة إدارية حسنة التخطيط ذات مبان مميزة ذات جاذبية سياحية. وقد أدت تلك المشاريع إلى حفز النمو الاقتصادي، وأنشأت مجالات جديدة للتنمية وحسنت إمكانية الوصول والنقل. ومن أحدث مشاريع الهياكل الأساسية الأخرى الناجمة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الطريق السريع لعموم جزيرة بورنيو ومشروع السكك الحديدية العالية السرعة بين كوالالمبور وسنغافورة. وحتى عام ٢٠١٦، تم تنفيذ ٨١٥ شراكة بين القطاعين العام والخاص. وإجمالاً، حققت الحكومة وفورات تقدر بحوالي ٥٥ بليون دولار في النفقات الرأسمالية وتكاليف التشغيل ومكسب قدره ١,٦ بليون دولار من مبيعات الأسهم والأصول الحكومية.

## الشراكات بين القطاعين العام والخاص والانفتاح على ابتكارات القطاع الخاص

٤٨ - أتاح تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص فرصاً مهمة للقطاع الخاص نتيجة لزيادة الطلب على الابتكار مما شجّع القطاع الخاص على استحداث منتجات تعود بالفائدة على البلد كما تنطوي على إمكانات تجارية كبيرة. وأسفرت هذه الشراكات، التي تتسم بالانفتاح والابتكار، عن نتائج إيجابية فيما يتعلق بإيجاز مشاريع الهياكل الأساسية.

٤٩ - وتم إنشاء بعض مشاريع الهياكل الأساسية، لا سيما الطرق السريعة والجسور ذات الرسوم، باستخدام طريقة البناء والتشغيل ونقل الملكية التي يُسمح بموجبها للقطاع الخاص بجباية رسوم استخدام مقابل بناء الامتياز وتشغيله على مدى فترة تتراوح من ٣٠ إلى ٥٠ عاماً. وتقوم مشاريع أخرى، كما في حالة مباني المكاتب، على طريقة البناء والتأجير ونقل الملكية التي يسترد القطاع الخاص بموجبها العائد من خلال عقود إيجار لفترة امتياز مدتها ٢٥ عاماً. وفي قطاع التعليم، أنشئت جامعات حكومية باستخدام مزيج من النهجين من خلال طريقة قائمة على البناء والتأجير والصيانة ونقل الملكية وتنطوي على فترة امتياز مدتها ٢٠ سنة.

٥٠ - ويمكن النظر إلى النهج الذي يتبعه البلد إزاء الشراكات بين القطاعين العام والخاص كدليل على الاستعداد لتجريب نماذج مختلفة للأعمال تضع مصالح المجتمع في المقام الأول. وبالإضافة إلى ذلك، أدى استخدام هذه الشراكات إلى تحسين تقديم الخدمات نظراً لأن القطاع الخاص في ماليزيا يعمل في بيئة تنافسية تقوم على تقديم الحوافز والمكافآت من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

## الحكومة القائمة على المشاركة

٥١ - يجري تشجيع واسع النطاق لإشراك أصحاب المصلحة وعمامة الجمهور في عمليتي وضع السياسات وتصميم المشاريع. ويتعلق أحد الأمثلة المهمة في هذا الصدد بعملية إعداد الميزانية السنوية، التي تنطوي على عقد اجتماعات تشاورية فضلاً عن الاستعانة بمجموعة كبيرة من المصادر الخارجية عبر القنوات الإلكترونية. وتوفر العملية آليات يقدم بموجبها عمامة الجمهور والقطاع الخاص والمجتمع المدني المساعدة في تحديد المشاكل ويدلوا بأرائهم بشأن التدابير التي يمكن اتخاذها لمعالجتها. وتجسد هذه المبادرات القائمة على المشاورة العامة نهجاً ينطلق من القاعدة ساعد على إضفاء طابع ديمقراطي على عملية إعداد الميزانية. فعلى سبيل المثال، تتضمن ميزانية عام ٢٠١٨ أحكاماً تتعلق بإنشاء مستشفى متخصص للأطفال، ومواصلة تقديم المنح الدراسية لبرامج الماجستير والدكتوراه، وتشجيع تقديم "خدمات شاملة" في مجال السياحة الطبية، وقد استُمدت الأفكار التي تقوم عليها تلك الأحكام من موقع شبكي تفاعلي<sup>(٨)</sup>.

٥٢ - كما بادرت الحكومة إلى تنفيذ برامج ترمي إلى الاستفادة من إمكانات المشاريع الاجتماعية من أجل تشجيع إقامة مجتمع أكثر إنصافاً واستدامة من خلال الآلية البديلة لتقديم الخدمات في مجالات رعاية المسنين، والإدارة البيئية، والاستجابة للكوارث، وإعادة تأهيل مدمني المخدرات. واعترافاً بأهمية

(٨) انظر: (Malaysia, Ministry of Finance, 2018 Budget (Kuala Lumpur, Percetakan Nasional Malaysia Berhad, 2017

وهي متاحة على الرابط التالي: <http://www.treasury.gov.my/pdf/budget/speech/bs18.pdf>.

الدور الذي يضطلع به المجتمع المدني، تم توجيه استثمارات كبيرة إلى المشاريع الاجتماعية في شكل منح لدعم الأنشطة التي تهدف إلى معالجة المشاكل الاجتماعية والقضايا البيئية.

٥٣ - ويتعلق أحد المجالات الأخرى الذي تقتضيه اللوائح مشاركة الجمهور فيه، بالتخطيط المحلي لمشاريع الهياكل الأساسية الكبرى. ويستدعي ما يترتب على مشاريع النقل الكبرى من أثر على عامة الجمهور، اتباع نهج استباقي في التماس التعليقات والآراء. ويعتبر مشروع النقل العام السريع مثالا جديرا بالذكر في هذا الصدد. فقد وردت ردود إيجابية للغاية على عرض أمام الجمهور استمر لمدة ثلاثة أشهر، حيث سجّل نحو ٦٠٠٠ رد تأييدا بنسبة ٩١ في المائة للمشروع. وعُقد حوالي ٥٠ من منتديات المشاركة العامة في الوقت نفسه مع مجموعات الأعمال وغيرها من الجهات المعنية.

٥٤ - واستشرافا للمستقبل، تعمل ماليزيا على صياغة خطة التحول الوطني لعام ٢٠٥٠ التي ستحدد رؤية البلد خلال الأعوام الثلاثين المقبلة. ويجري وضعها من خلال عملية إشراك واسعة النطاق تنطلق من القاعدة، وتشمل عقد جلسات حوار وإجراء دراسات استقصائية ومشاورات خبراء وعروض متنقلة. وتضيف الخطة نهجا جديدا لعملية تقرير السياسات، إذ تتضمن خطة تحوّل مفصلة تعبر عن آراء الناس. وفي عام ٢٠١٧، شارك في العملية أكثر من مليوني مواطن وُجّع نحو ١٠٠٠٠٠٠ من الآراء. وستشارك هذه التطلعات معا لوضع أهداف الدولة في المستقبل، مع تحديد غايات واضحة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## دال - نماذج التمويل البديلة

### الدعم التناقلي لتمويل الهياكل الأساسية للخدمات في المناطق الريفية

٥٥ - لطالما مثل تمويل الهياكل الأساسية لتحسين تغطية الخدمات العامة ونوعيتها، وخاصة في المجتمعات الريفية، أحد التحديات الرئيسية التي تستلزم استخدام آليات مالية مبتكرة، لا سيما في البلدان النامية. ويجري دعم عمليتي كهربة المناطق الريفية وتيسير الوصول إلى الاتصالات السلكية واللاسلكية عن طريق الإعانة المتبادلة، حيث تتقاسم الحكومة والقطاع الخاص العبء المالي. وفي حين تهدف الحكومة إلى اجتذاب الاستثمار بالحد من التكاليف التي يتكبدها القطاع الخاص، فإنها تحتفظ أيضا بسلطة تنظيمية على الأسعار، وكذلك على معايير الخدمة والجودة، من أجل كفالة توفير الحماية الكافية للمصلحة العامة.

٥٦ - وقد استتبع برنامج كهربة المناطق الريفية تمديد الشبكات وتوفير مولدات منظومات قائمة بذاتها تتألف من منظومات للطاقة الشمسية الفولطاضوية، ومنظومات كهرومائية صغيرة، ومنظومات هجينة. وبالإضافة إلى ذلك، استُخدمت أموال الدعم التناقلي لتمويل مشاريع كفاءة استخدام الطاقة والبحوث والبرامج الإنمائية، ومبادرات الطاقة المتجددة. ونتيجة لهذه الجهود، بلغ معدل الكهرباء الريفية الآن ٩٩ في المائة من الأسر المعيشية في شبه جزيرة ماليزيا، و ٩٥ في المائة في ولاية صباح، و ٩٤ في المائة في ولاية ساراواك.

٥٧ - وبالمثل، يُجمّع جزء من الإيرادات المتأتية من شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية لتمويل توفير الخدمات للجميع في مجال التغطية بالهياكل الأساسية للاتصالات السلكية واللاسلكية في المناطق الريفية وغيرها من المناطق المحرومة. وبالإضافة إلى ذلك، وسعيا إلى تقليص الفجوة الرقمية بين المناطق الريفية والمناطق الحضرية، تم تنفيذ ما مجموعه ١٣ مبادرة لتوفير الخدمات للجميع منذ عام ٢٠٠٢، وأنشئ ٧٥٠ موقعا من مواقع مركز ماليزيا الواحدة لخدمات الإنترنت، و ١٩٠ ٤ موقع مجتمعي بتقنية

الاتصال اللاسلكي Wi-Fi، ونُشر نحو ٤٠٠ ١ برج من أبراج الهواتف المحمولة بحلول عام ٢٠١٦. وبلغ معدل انتشار النطاق العريض ٨١,٥ في المائة من الأسر المعيشية في البلد.

### الشراكة بين القطاعين العام والخاص وصندوق العائد الاجتماعي

٥٨ - تُعنى الحكومة أيضا بتجربة ابتكارات في مجال التمويل الاجتماعي تشمل التحول من نهج تنازلي محوره الحكومة في تقديم الخدمات الاجتماعية إلى نهج يشمل المجتمع بأسره. وقد طُرح هذا النموذج للشراكات بين القطاعين العام والخاص لتشجيع استثمار القطاع الخاص والمؤسسات والأفراد في تقديم الخدمات الاجتماعية. ومن المتوقع أن يؤدي هذا النهج إلى تعزيز رأس المال الاجتماعي عن طريق تشجيع توسيع نطاق المشاركة والتعاون بين المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، بما في ذلك قادة المجتمعات المحلية. ويؤدي التمويل الاجتماعي إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ويشجع العمل التطوعي على صعيد المجتمعات المحلية. ويمكن، من خلال إشراك عناصر فاعلة أخرى، تقليل التداخل بين جهود البرامج المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية التي تديرها الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات ذات الأغراض الاجتماعية.

٥٩ - وثمة نوعان مبتكران من أنواع تمويل مشاريع الأنشطة الاجتماعية آخذان في التجدرُ حاليا، هما الشراكة بين القطاعين العام والخاص وصندوق العائد الاجتماعي. فالشراكة الاجتماعية بين القطاعين العام والخاص هي منحة مقابلة تتقاسمها الحكومة والقطاع الخاص مناصفةً من أجل مشاريع الأنشطة الاجتماعية كتنمية مهارات الشباب لتعزيز قابليتهم للتوظيف، وتعزيز إتاحة فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة، وبرامج استبقاء التلاميذ في المدارس. وبموجب أحكام الصندوق، يُعوّض القطاع الخاص بالاستناد إلى العوائد الاجتماعية المحسنة والقيمة الاجتماعية المنشأة للفقراء والشرائح الضعيفة في المجتمع.

٦٠ - ويُستخدم أيضا مبدأ "المستعمل يدفع" في تقديم الخدمات. وهو نهج للتسعير يقوم على الفكرة القائلة بأن التخصيص الأكثر كفاءة للموارد يتحقق عندما يدفع المستهلكون التكلفة الكاملة للخدمات التي يستخدمونها، ولا سيما إذا كانوا من ذوي الدخول المرتفعة الذين يلتزمون بخدمات مميزة. ومن الأمثلة على هذه الخدمات خدمات القطارات الكهربائية، والطرق ذات الرسوم، واستخدام أجنحة خاصة في المستشفيات العامة، واستخدام منصة الحكومة الإلكترونية المأليزية التي توفر إمكانية توصيل الخدمات إلى المنزل كإثبات ملكية المركبات وتسجيل التأمين وتصاريح العمل وغيرها.

### آليات الإعانة المالية التدريجية والشاملة للجميع

٦١ - يعتبر توزيع الإعانات المالية مجالا آخر من المجالات التي تبعث على القلق المستمر لأنه يتوخى كفاءة استفادة الجماعات المستهدفة إلى أقصى حد ممكن. وفي ماليزيا، يُعد برنامج "BRIM" أحد أشكال التحويلات النقدية التي تهدف إلى تخفيف الأعباء المالية عن الفقراء والفئات الضعيفة وزيادة الدخل المتاح لهم. ويكتمل البرنامج السياسات والبرامج الأخرى التي صُممت لتعزيز شمولية الإعانات وتحويل مبادرات الإعانة المالية تدريجيا. وقبل البدء بتنفيذ البرنامج، أنفق أكثر من ٤ بلايين دولار على إعانات الوقود. ومنذ الاستعاضة عن إعانات الوقود ببرنامج "BRIM"، أصبح سعر الوقود حاليا بسعر السوق، مما أزال احتلالات السوق المتصلة بالإعانات وحدّ من الأثر البيئي لاستهلاك الطاقة. ويستهدف

البرنامج الأسر المعيشية الأكثر فقرا، ولذلك فهو أكثر تقدمية وشمولا. وفي عام ٢٠١٧، استفاد زهاء ٧ ملايين شخص من برنامج "BRIM" بمخصصات بلغت ١,٦ بليون دولار تقريبا.

## هاء - كفاءة موظفي خدمة مدنية وإخلاصهم في العمل

### تعزيز مراكز الامتياز في الخدمة المدنية

٦٢ - ما برحت الخدمة المدنية تؤدي دورا أساسيا في تنمية البلد على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. ومن أجل تلبية التطلعات الإنمائية الوطنية، وبغية تحسين الجدوى والأثر، يجري توفير التدريب الرامي إلى تعزيز المهارات والتخصص الوظيفي لجميع موظفي الخدمة المدنية. وقد زادت قدرات مراكز التدريب الخاصة بالخدمة المدنية وإمكاناتها من أجل تقديم تدريب أفضل لموظفي الخدمة المدنية. وتُقدّم دورات تدريبية في العديد من مجالات الإدارة العامة لبناء المهارات المناسبة وقدرات وظيفية أقوى بما يتماشى مع البيئة السريعة التغيّر. وتُستعرض المناهج القائمة بانتظام من أجل تحسين فعالية التدريب بغية تحقيق نتائج مهنية وتنظيمية أفضل.

٦٣ - وقد أُعيدت تسمية المعهد الوطني للإدارة العامة، على سبيل المثال، لتصبح مركز الامتياز للتدريب في مجال الخدمة العامة. وقد أنشئ في مواقع استراتيجية في أرجاء البلد لتلبية مختلف احتياجات التدريب. وينظّم المعهد برامج للتقييم مصمّمة من أجل تنمية قدرات الموظفين ذوي الأداء العالي، الأكفاء والمستعدين للعمل بنزاهة كاملة. كما تعمل مدرسة عبد الرزاق لشؤون الحكم، التي أنشئت لتكملة عمل المعهد، على توفير التعليم المهني العالي الجودة وتنمية القدرات القيادية، وكلاهما صُمّمت لتشجيع إعداد قياديين في مجال الخدمة العامة من ذوي الأداء العالي وسعة الاطلاع.

### التدريب في القطاع العام لزيادة الجدوى

٦٤ - اعترافا بأهمية التعلم المستمر، تُقدّم برامج التدريب التي تشمل التعاون مع المراكز الأكاديمية والمنظمات المحلية والدولية لجميع موظفي الخدمة المدنية. ويمكن أن يستفيد موظفو الخدمة المدنية من برامج تدريبية متنوعة، كالمنحة التدريبية الاتحادية، والدورات التدريبية القصيرة المدة في مجموعة مختارة من البلدان، والبرامج الملحقّة بمنظمات دولية وشركات خاصة، وذلك من أجل تعزيز ما لديهم من معرفة وخبرات.

٦٥ - وقد صُمّمت أداة تهدف إلى "إدارة موهبة حل المشاكل" لتكون بمثابة برنامج لحل المشاكل فيما يتعلق بمسائل تقديم الخدمات العامة، ودعم تقييم المواهب في الخدمة العامة في الوقت نفسه. وتسمى هذه الأداة إلى التنسيق فيما بين الوكالات، وتشجّع الأمناء العامين في كل وزارة على توفير التوجيه والإرشاد لمجموعة مختارة من موظفي الخدمة العامة الشباب والذين يُتوسّس فيهم النجاح.

### مسارات مهنية تدريجية

٦٦ - أُدرجت مسارات وظيفية جديدة على الصعيد الوطني من أجل تحفيز موظفي الخدمة المدنية على السعي إلى تجاوز التوقعات وبلوغ مستويات جديدة من الإنجاز. وإلى جانب المسارات الوظيفية العامة التي يرتقي موظفو الخدمة المدنية فيها على أساس أدائهم والشواغر، أُدرجت برامج خاصة للمسارات المهنية السريعة وللخبراء المتخصصين في مجالات معيّنة. وفي إطار نهج المسارات المهنية السريعة، تُستخدم منهجية التقييم الدقيق من أجل التعرّف على موظفي الخدمة العامة الشباب من ذوي القدرات

الذين قد يتحملون مستوى أعلى من المسؤولية بما فيه من مسؤوليات إضافية معقدة. وبالإضافة إلى ذلك، يُهَيِّئُ المرشَّحون في المسارات المهنية السريعة لشغل مناصب استراتيجية وتتاح لهم فرص الترقى السريع. أما برنامج الخبراء المتخصصين في مجالات معينة فهي تحدد موظفي الخدمة المدنية العاملين في تخصصات في مجال الخدمة العامة ذات أهمية كبرى. ويتيح هذا البرنامج للمرشحين البقاء في مناصبهم الحالية والعمل على زيادة خبراتهم في مجال اهتمامهم في الأجل الطويل.

## رابعاً - الدروس المستفادة من التجربة الماليزية

### القادة رواد التحول

٦٧ - تثبت تجربة ماليزيا أن من المفيد إجراء تقييم لعملية تخطيط السياسات وآليات تقديم الخدمات واستعراضها بصورة مستمرة، وذلك من أجل تلبية المطالب المستجدة والناشئة لعامة الناس. ويُعد التزام القادة الحكوميين أمراً بالغ الأهمية لكفالة حسن تنفيذ برامج ومبادرات التحول. وقد تبيّن أن من المفيد أن ينظر القادة في تحفيز وتعزيز ثقافة الإبداع والانفتاح مع المحافظة على زخم هذه التغييرات. وإلهام الآخرين للعمل معاً وتوجيه الجهود إلى تحقيق الأهداف نفسها على أساس رؤية مشتركة للمستقبل هو عنصر هام، تحقّق جزئياً من خلال إظهار الالتزام بالسياسات الشاملة للجميع والمشاركة بفعالية في تنفيذها.

### إضفاء الطابع الإنساني على الخدمة العامة

٦٨ - الخدمة العامة هي أداة التحول. ومع اعتماد شعار "خدمة الناس أولاً، والإنجاز حالاً" شعاراً لكل موظف في الخدمة المدنية، يمكن تجديده ثقافة تضع الإنسان في صلب الخدمة العامة والتوكيد عليها. وينبغي أن يكون الناس في صلب عمليات تخطيط جميع السياسات العامة وتنفيذها ورصدها وتقييمها وينبغي لموظفي الخدمة المدنية أن يقدموا للناس أفضل خدمة.

٦٩ - وينبغي أن يوجّه تقديم الخدمات العامة ليُتسم بالسرعة والدقة واللفظ في تلبية توقعات عامة الناس. وقد ثبت أن استراتيجية المحيط الأزرق أداة فعالة لتعزيز تقديم الخدمات العامة في ماليزيا بفضل ما بُذل من عناية في تكييفها لكي تلائم ظروف الحياة المحلية وذلك لضمان نجاح تنفيذها. ويمكن أن يؤدي التعاون والجهود التي تبذلها الأفرقة من مختلف الوكالات إلى تحسين أوجه التآزر ابتغاء تقديم خدمات جيدة النوعية.

٧٠ - ويمكن أن يكون لتعزيز وتوسيع رقمنة الخدمات العامة فائدة هائلة للمجتمعات الحضرية والريفية، بتخفيض التكاليف والحد من مهل الاستجابة وتحسين خبرة عامة الناس في الوقت عينه. وقد تبيّن أيضاً أن الرقمنة فعالة في زيادة مستوى الشفافية والنزاهة في الحكومة من خلال تحسين التتبع والرصد.

### التعاون الذكي والتشارك في الإبداع

٧١ - لقد برز القطاع الخاص بوصفه شريكاً يعوّل عليه في ماليزيا، يكمل عمل القطاع العام في توفير المرافق والخدمات. وقد أدى التعاون بين القطاعين العام والخاص إلى تيسير زيادة مشاركة القطاع الخاص في تحسين تنفيذ الهياكل الأساسية والمرافق وتقديم الخدمات العامة. وتعني هذه الشراكة نقل المسؤولية إلى القطاع الخاص بهدف تمويل مجموعة من الاستثمارات الرأسمالية والخدمات وإدارتها. وتشمل المسؤولية،

على سبيل المثال، إنشاء أصول القطاع العام وإدارتها وصيانتها وتحديثها واستبدالها. وقد أسهمت الشراكات بين القطاعين العام والخاص إسهاما كبيرا في النمو الاقتصادي السريع.

٧٢ - وينبغي أن يكون إشراك أصحاب المصلحة ومشاركة الجمهور عنصرا أساسيا في وضع السياسات العامة. وقد يكون من المفيد في هذا الصدد، الانتقال من نهج "نشاوري" إلى نهج "تعاوني" في تقديم الخدمات العامة، يشترك فيه ممثلو عامة الناس بفعالية في إيجاد الحلول والتأثير في القرارات. وبفضل التحول نحو الإدارة القائمة على المشاركة يمكن أن يظهر فهم أفضل لما يفضله الناس. وينبغي تبسيط الإجراءات البيروقراطية التي تعوق تقديم الخدمات، والحد من حالات التكرار، والاستفادة بشكل كامل من البيانات لأغراض التخطيط والتنمية، كما ينبغي زيادة المساءلة.

### انخفاض التكلفة وارتفاع الأثر وسرعة التنفيذ

٧٣ - في ظل وجود أكثر من ١٠٠ مبادرة في إطار الاستراتيجية الوطنية للمحيط الأزرق، تتراوح من السلامة والأمن إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإلى البيئة والرفاه العام، تبين أن بإمكان أكثر من ٩٠ وزارة ووكالة، أن تتخلى عن العمل في عزلة، وأن تعمل بشكل تشاركي لتعجيل بتنفيذ مشاريع محورها المواطن. كما يؤدي هذا النهج المتكامل والمتسق إلى تخفيض التكاليف بالنسبة للحكومة.

٧٤ - ويمكن اتباع نهج جديدة لتمويل المرافق الأساسية والخدمات الاجتماعية، ويمكن لهذه النهج أن توفر الموارد لأوجه استخدام أخرى. وتواجه معظم البلدان النامية قيودا على تمويل الهياكل الأساسية في المناطق الريفية، بما في ذلك المرافق الأساسية. ويمكن النظر في اعتماد نموذج دعم تناقلي لكفالة تخصيص الموارد العامة وتوزيعها على نحو أفضل.

٧٥ - ويمكن الحد من النفقات التشغيلية الحكومية من خلال إقامة شراكات اجتماعية بين القطاعين العام والخاص ونماذج التمويل الاجتماعي من خلال تقاسم الموارد. وبالإضافة إلى ذلك، قد تساعد الشراكات الاجتماعية بين القطاعين العام والخاص على الحد من المخاطر المرتبطة ببرامج الخدمات الاجتماعية مع الاستفادة من مهارات المجتمع المدني الجماعية وحماسه وقدرته على الابتكار، واضطلاع الحكومة بدور الميسر. وعلاوة على ذلك، فإن مشاركة المنظمات غير الحكومية والمنظمات ذات الأغراض الخاصة يمكن أن تزيد من المرونة في تنفيذ برامج التدخل الاجتماعي.

### الخدمة المدنية "المستعدة للمستقبل"

٧٦ - قد يحتاج موظفو الخدمة المدنية إلى التحلي بالمزيد من الإبداع والابتكار من أجل زيادة توقعات عامة الناس والتصدي لتحديات أهداف التنمية المستدامة ولكي يصبحوا "مستعدين للمستقبل". ويتطلب إعداد خدمة مدنية تتسم بالإنتاجية والكفاءة والجودة العالية تخطيطا منهجيا لبرامج التدريب اللازمة وتنفيذها تنفيذا فعالا. وينبغي أن يكون محتوى برامج التدريب متنوعا بما فيه الكفاية وأن يرفع مستوى المعارف والمهارات وأن يراعي أحدث التطورات التكنولوجية والاتجاهات العالمية الأخرى، وأن يلبي المطالب الجديدة والناشئة. ولتحقيق ذلك، سيلزم إجراء استعراض منهج التدريب في مجال الخدمة المدنية وتحديثه بانتظام.

٧٧ - ويتعين على موظفي الخدمة المدنية أن يعملوا باستمرار على تعزيز معارفهم لكي يتمكنوا من تقديم خدمات أفضل. ومن المفيد في هذا الصدد، غرس ثقافة التعلم مدى الحياة بين موظفي الخدمة

المدنية. ويشمل ذلك التدريب على الخدمة، الذي يتألف من تدريب قصير الأجل ودراسات عليا، فضلا عن برامج ملحقة بالقطاع الخاص والمنظمات الدولية.

٧٨ - ويتعيّن إعادة تنشيط معاهد التدريب في مجال الخدمة العامة لكفالة توافم التدريب مع الدور المتغير للحكومة والاتجاهات العالمية. وتتمس الحاجة إلى قيام هذه المعاهد بإشراك كبار أعضاء هيئة التدريس المحليين والعالميين في وضع مناهج مصممة خصيصا لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتدريبها.

## خامسا - خاتمة

٧٩ - تشدد تجربة ماليزيا على أهمية وضع التنمية المستدامة في صميم الأهداف الإنمائية الوطنية، وكفالة ألا يتخلف أحد عن الركب. وتتضمّن كل خطة من الخطط الإنمائية الوطنية عناصر النمو الاقتصادي المستدام والنمو المقترن بالتوزيع العادل على جميع قطاعات المجتمع والتنمية المتوازنة والوصول إلى الهياكل الأساسية والمرافق العامة وإمكانية الحصول على التعليم وخدمات الرعاية الصحية وتعميم أهمية الحفاظ على البيئة.

٨٠ - ومن أجل قيادة التغيير وكفالة مواءمة التحول للطموحات الوطنية، ركّزت ماليزيا على إصلاح خدماتها العامة واقتصادها. وقد نُقّدت نماذج مبتكرة لتقديم الخدمات من أجل التعامل بشكل أفضل مع الطابع السريع التطور للتكنولوجيا ومتطلبات الأعمال التجارية وتوقعات عامة الناس. ويجري باستمرار وضع حلول متكاملة من أجل تحسين تلبية احتياجات عامة الناس والأوساط التجارية. وبالإضافة إلى ذلك، بُذلت جهود كبيرة من أجل غرس نُظم تعاونية مرنة تتسم بالقدرة على الاستجابة وثقافات عمل جديدة في الخدمة المدنية.

٨١ - وقد عرضت هذه الحالة على أمل أن يقدّم النموذج الماليزي نظرة متعمّقة للبلدان الأخرى التي تعمل على تغيير المؤسسات والإدارة العامة على جميع المستويات، من أجل دعم تحول المجتمعات على النحو المتوخّى في خطة عام ٢٠٣٠، من خلال وضع عامة الناس في صميم عملية تقديم الخدمات العامة، وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام والمنصف. والتنمية المستدامة عملية طويلة الأجل تجري في سياق عالمي متغير. وأن نكون في الطليعة اليوم لا يعني أننا سنبقى في الطليعة غدا. فمن الضروري مواصلة بذل الجهود على نحو متّسق لكي يحرز البلد تقدما في مسيرته الإنمائية.