

Distr.: General
24 January 2014
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي

لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة

الدورة الثالثة عشرة

٧-١١ نيسان/أبريل ٢٠١٤

البند ٣ (ب) من جدول الأعمال المؤقت*

إحداث تحوّل في الإدارة العامة من أجل

تحقيق التنمية المستدامة

تعزيز القيادة والابتكار وإدارة المخاطر من أجل تحقيق التنمية المستدامة

مذكرة من الأمانة العامة

تُقدّم هذه الورقة وفقاً لبرنامج العمل المقترح للجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة و جدول أعمال دورتها الثالثة عشرة (انظر E/C.16/2014/1). ولقد تولى والتر فاست إعدادها. ويشار إلى أن محتواها ووجهات النظر المعروضة فيها هي للمؤلف، ولا تعبّر بأي حال عن رأي الأمم المتحدة.

* E/C.16/2014/1.



الرجاء إعادة استعمال الورق

070214 070214 14-21591 (A)



تعزيز القيادة والابتكار وإدارة المخاطر من أجل تحقيق التنمية المستدامة

موجز

يستكشف المؤلف في هذه الورقة ويناقش نوع التحول الذي يتعين إحداثه في الإدارة العامة والقيادة العامة لتمكين الحكومات والبلدان من السعي وراء تحقيق التنمية المستدامة. وتسلط هذه الورقة الضوء أيضاً على مسألة إدارة المخاطر بوصفها الوظيفة التي تستدعي اهتمام الإدارة العامة والقيادة لضمان رفاه الأجيال الحالية والمقبلة. وينبه المؤلف إلى أنه ينبغي للمجتمع الدولي أن يتجنب المفهوم القائل إن التنمية المستدامة تصلح للبلدان النامية فقط لا سيما وأن بعض البلدان المتقدمة النمو لم يحقق الأهداف الإنمائية للألفية. ويقترن الدور الحاسم الذي تؤديه القيادة السياسية لمباشرة التحول والنهوض به بالدور الذي تضطلع به الإدارة العامة لضمان الاستمرارية والاستقرار، ويتعين على المسؤولين في هذين المجالين السعي في إطار التعاون المستمر لكفالة إحداث تغيير ثابت وتدرجي نحو تحقيق التنمية المستدامة. ويقوم جزء من المساعي المبذولة لإحداث تحول في الإدارة العامة من خلال مواءمتها مع متطلبات تحقيق التنمية المستدامة على بناء مؤسسات الحكم والإدارة العامة وتطويرها لإضفاء المرونة عليها وإتاحة مؤازرتها لتحقيق التنمية المستدامة نظراً إلى أن ذلك يستدعي إقامة الشراكات، والتعاون، والتغيير، وسيادة القانون، والسلام والأمن، والشفافية والمساءلة، وحقوق الإنسان. وإلى جانب وضع الترتيبات المؤسسية الملائمة، تدعو هذه الورقة إلى الابتكار في مجال الحكم والإدارة العامة من قبيل استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة على نطاق واسع في عمل الحكومة، ويشمل ذلك التعامل مع المواطنين واستقاء الآراء وتقييم الأداء. وينطوي تحقيق التنمية المستدامة، بوصفه عملية تستدعي التغيير المستمر، على مستوى عالٍ من المخاطرة. وبناء على ذلك، فإن هذه الورقة تدعو القيادة والإدارة العامة إلى اعتماد ممارسات إدارة المخاطر وإلى تطوير القدرات الملائمة في مجال الإدارة العامة على قياس المخاطر وإدارتها. ويدعو المؤلف أيضاً إلى التطوير المستمر لقدرات الخدمة العامة من أجل رفع مستوى المعارف والمهارات في مجال الإدارة العامة، بما في ذلك إدارة المعارف، التي يتعدى تحقيق التنمية المستدامة بدونها.

أولاً - مقدمة

- ١ - ثمة تغييرات واتجاهات ودوافع سياقية هامة في المطالب الجديدة لا بد من أن تؤخذ في الحسبان لدى التماس أجوبة على السؤال التالي: "ما هو التحول المطلوب إحداثه في الإدارة العامة لكي تتحسن قدرة المؤسسات على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة؟".
- ٢ - إن عام ٢٠١٥ يقترب بخطى حثيثة، والمجتمع الدولي في طور استعراض الحالة التي بلغها تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية. وعلى الرغم من التقدم الكبير المحرز في بلوغ هذه الأهداف، لم يكن المعدل مرضياً في عدد من البلدان. وبدون الخوض في الأسباب الكامنة وراء ذلك، نظراً إلى توافر تحليلات مستفيضة بهذا الشأن، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف بالغة الأهمية لكونها من الوسائل المعتمدة على أرفع المستويات للتصدي بشكل بارز إلى عدم إحراز تقدم في مجال التنمية على نطاق العالم في العقود الماضية ولتغيير ذلك إلى الأفضل.
- ٣ - ولقد تمت الاستعانة بعدد كبير من الخبراء في محاولة لتجميع البيانات المتعلقة بمختلف المساعي المبذولة والمشاريع الإنمائية المنجزة لتحديد مدى إسهامها في تحقيق تلك الأهداف الإنمائية للألفية. ولعل أحد الاستنتاجات الهامة أن تعتمد الدول الأعضاء في الأمم المتحدة أولاً، فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة التي لم تحدد بعد، إلى تصنيفها على الصعيد الوطني، وأن تحدد أفضل السبل الكفيلة بإدماج تلك الأهداف الجديدة في برامجها الحكومية وعمل نظم إدارتها العامة.
- ٤ - وقد يكون الرجوع إلى جدول أعمال القرن ٢١ لمؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية مفيداً لتعلم كيفية تحديد التنمية المستدامة ضمن السياقات المحلية، كما جرى من خلال إقرار جداول الأعمال المحلية للقرن ٢١. وينبغي أن تركز الجهات الفاعلة في مجال التنمية على تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف الجديدة (بعد إرسائها) وتخصيص موارد مالية كافية لبلوغها. وينبغي أيضاً أن يخضع التقدم المحرز للرصد بموضوعية. وستكون التنمية المستدامة بمثابة برنامج عمل لجميع الدول، بصرف النظر عن مستوى نموها.
- ٥ - وسيكون من الأهمية بمكان تجاوز المفهوم القائل إن التنمية المستدامة تصلح للبلدان النامية فقط. فلقد تبين في الآونة الأخيرة أن البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لم تحقق جميعها الأهداف الإنمائية للألفية، لا بل إن الفقر، على العكس من ذلك، يستفحل في بعض تلك البلدان. وتواجه جميع الدول تلك الأبعاد الإشكالية للتنمية المعرب عنها في المجموعة الجديدة من الأهداف. ولا تزال عملية صياغتها جارية وتتزايد المطالبة بإضافة أهداف جديدة إليها، ومنها ما يتعلق بعمالة الشباب.

٦ - لقد أصبحت العولمة حقيقة قائمة تترسّخ يوماً بعد يوم. وتتضح من خلالها حدود سلطة الدولة، نتيجة الافتقار إلى التنظيم، كما في الأسواق المالية على سبيل المثال. وتتعاظم الحاجة إلى تحسين التنظيم الذاتي على الصعيد الوطني، ولكن العديد من القواعد يجب أن تستوفي نفس المعايير على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

٧ - ولا بد من إعادة النظر في دور الحكومات وتعزيزه. وحيثما تزعزعت الثقة في الحكومات، يتعين بذل الجهود لإعادة بنائها. وتزايد أعداد المواطنين الذين يتزلون إلى الشوارع للتعبير عن استيائهم ويحشدون وسائط الإعلام لتوجيه مزيد من الاهتمام إلى مطالبهم.

٨ - ولقد ثبتت مراراً قدرة وسائط التواصل الاجتماعي على اختراق الصوامع المعرفية داخل الحكومات، مما أسفر عن انتشار الدعوات إلى زيادة مشاركة الشعب على الصعيدين المحلي والوطني. ومن المرجح أن يتنامى الاتجاه الظاهر نحو اعتماد اللامركزية. وثمة اتجاه آخر بارز للعيان في العديد من البلدان نحو زيادة التشاور مع الجهات المعنية وإشراكها، ولقد أصبح إشراك هذه الجهات في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول ممارسة اعتيادية على نحو متزايد.

٩ - وسيؤدي انتشار تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة في الإدارة العامة إلى زيادة الشفافية والمساءلة. إلا أنه ليس من المطلوب فقط إحراز هذا التقدم. فنشر المزيد من حلول الحوكمة الإلكترونية الناجمة يواجه عقبات لأن جميع الحكومات لا تتوخى الشفافية، بما في ذلك في مجال إدارة السجلات.

١٠ - وتشجع جميع هذه الاتجاهات، واتجاهات كثيرة غيرها على الأرجح، على إحداث تحول في الإدارة العامة. ولكن الإدارة العامة تواجه تعقيدات متزايدة باطراد في أداء مهامها تتفاقم بسبب الافتقار إلى الإمكانيات المادية والموارد البشرية المدربة تدريباً جيداً للقيام بذلك. ومن الأهمية بمكان إيجاد التوازن الصحيح لنجاح الحكومات في مواجهة تحديات التنمية المستدامة، على النحو المبين في الفصول الواردة أدناه.

ثانياً - القيادة ودورها في إحداث التحول

١١ - نظراً إلى تباين الآراء بشأن القيادة والإدارة، حيث يدل مفهوم "القيادة" عموماً على تحديد الوجهة المقصودة فيما يدل مفهوم "الإدارة" عموماً على تسيير الأنشطة التنفيذية، فإننا غالباً ما نلاحظ فوارق مماثلة في مجالي السياسة والإدارة. فالسياسيون ينتخبون من قبل دوائرهم الانتخابية، ويضطلعون بمهمة محددة هي قيادة البلد في مسيرته نحو المستقبل،

في حين يتمثل دور الإدارة العامة في تنفيذ الإرادة السياسية للحكومة وكفالة حسن أداء الدولة لعملها.

١٢ - وتحدد القوانين والأنظمة نطاق الأنشطة التي تضطلع بها الإدارة العامة. ولكن تلك الأنظمة والولايات المستمدة من القوانين القائمة لا تصلح على الدوام بالقدر الكافي لتوفير أفضل الخدمات الممكنة أو لإيجاد حلول للمشاكل. ولذلك، من واجب الإدارة العامة أن تكفل قيام صانعي القرارات في الحكومات و/أو البرلمانات بإلغاء القوانين التي عفا عليها الزمن، وتحديث الأنظمة، أو سنّ قوانين جديدة وما يتصل بها من أنظمة. وثمة مجال واسع في الإدارة العامة غالباً ما يكون مغفلاً أو غير مستغل بوسع القيادة أن تقدم من خلاله أفضل الخدمات العامة الممكنة إلى الشعب والحكومة. ويمكن نشر هذه القيادة بسهولة دون الإخلال بالمهام والأدوار المحددة التي تضطلع بها الجهات الفاعلة في مضماري السياسة والإدارة. ويجب تنظيم تلك الأدوار والمهام بوضوح وفهمها فهماً جيداً وتأديتها على النحو المناسب. وتتولى الحكومة قيادة الإدارة العامة ومراقبتها ولكن اتباع النهج التنازلي من القمة إلى القاعدة فقط لا يؤدي على الدوام إلى تحقيق النتائج المرجوة. فلا بد من اتباع نهج متوازن قائم على المسؤولية المشتركة من أجل خدمة الشعب والبلد على أفضل وجه.

١٣ - وتتسم سياسات الإدارة العامة ووظائفها عموماً بالاستمرارية أكثر من برامج الأحزاب السياسية وولايات السياسيين التي تخضع للانتخابات الدورية. ولذلك، يمكن اعتبار الإدارة العامة أكثر قدرة على ضمان الاستمرارية حيثما تدعو الحاجة لذلك.

١٤ - وتعتبر مسألة الاتساق فيما بين سياسات الحكومة طريقة ناجعة جداً لتيسير مهام الإدارة العامة. ولذلك، تكتسب معرفة كيفية إدماج التنمية المستدامة في السياسات وبرامج العمل أهمية بالغة. وتبدي كيانات عديدة حرصها على أن تتولى التنسيق ولكنها لا تظهر استعداداً لأن تخضع للتنسيق من قبل جهات أخرى. وقد يكون من المفيد تحديد أدوار الكيانات المعنية بوضوح، وتعزيز ثقافة التعاون عوضاً عن ثقافة الرقابة.

١٥ - ولعله من المجدي النظر في وضع خطط تحفيزية مكافأة تنفيذ برامج معينة وتعجيله. وستتطلب التنمية المستدامة اعتماد أساليب جديدة تكفل تعميم الإدارة التعاونية في الإدارات العامة الوطنية، ولا سيما على مستوى هياكل الحكم المحلي. وفي هذا الصدد، سيكون من المهم للغاية إنشاء إطار مؤسسي قوي للتنمية المستدامة.

١٦ - ولقد طرحت تساؤلات في السنوات الأخيرة بشأن خبرات المديرين وقدرات الحكومات مع إيلاء الثقة على نحو متزايد، عوضاً عن ذلك، لمؤشرات الأداء الكمية، والحكم كطرف ثالث، والعقود باعتبارها آلية الحكم الجديدة^(١).

١٧ - هل ثمة حاجة إلى التخلي عن إدارة الأداء في الإدارة العامة لصالح الحوكمة الديمقراطية للأداء؟ ثمة متسع لهذه الفكرة، وقد يضيف ذلك قيمة في عالم تتوزع فيه مراكز السلطة. ولذلك السبب، تسمع بوضوح في العديد من البلدان دعوات إلى إعادة تفعيل الإدارة العامة وتعزيز الإدارة المالية العامة. وفي كثير من الأحيان، تكون هذه الدعوات أيضاً لإنشاء مؤسسات عامة قائمة على الأدلة^(٢).

١٨ - وباختصار، سيتعذر على الإدارات العامة أن تبني أطراً قوية لدعم التنمية المستدامة إذا لم تظهر الحكومات والبرلمانات القدر الكافي من الحس القيادي والإرادة السياسية الصريحة. وقد يحدث في تلك الحالة أن يضطر القادة في الإدارات العامة إلى المطالبة صراحة بتلك القيادة السياسية الضرورية. ففي نهاية المطاف، يتعلق الأمر بالمواطنين والمؤسسات الذين يتوقعون أن تقدم لهم الخدمات. ومن واجبات الإدارات العامة التي تعمل بشكل جيد أن تحسن إدارة تلك الخدمات.

١٩ - والقادة يجيدون الإصغاء، وهم يعرفون الاستفادة من مختلف الآراء ووجهات النظر لتكوين استنتاجاتهم واتخاذ قراراتهم. والقادة أتباع جيّدون أيضاً لأنهم يعرفون ما يلزم لتعبئة الناس وتهيئتهم للتغيير.

٢٠ - لقد قال الفيلسوف سينيكا إن الرياح لا تنفع إذا لم يكن الربان يعرف الوجهة التي يقصدها. وعلى القادة استشراف ما سيحدث من تطورات وما سيطرأ من تغييرات في المستقبل.

(١) انظر Donald P. Moynihan, "From performance management to democratic performance governance", in *The Future of Public Administration around the World: The Minnowbrook Perspective* (Georgetown University Press, 2010).

(٢) انظر Justin Marlowe and Daniel Smith, "Adding value in a world of diffuse power: reintroducing public management and public financial management", in *The Future of Public Administration around the World: The Minnowbrook Perspective* (Georgetown University Press, 2010).

ثالثاً - الحاجة إلى إطار مؤسسي قوي للتنمية المستدامة

٢١ - إذا توافرت الإرادة السياسية لإحداث تحول في الإدارة العامة بحيث تتمكن من الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة، فلا بد من إنشاء إطار مؤسسي قوي للقيام بذلك. ويمكن أن يستند هيكل هذا الإطار إلى الوثيقة الختامية لمؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة الذي عقد في حزيران/يونيه ٢٠١٢. والرؤية المعروضة في تلك الوثيقة المعنونة "المستقبل الذي نصبو إليه" (قرار الجمعية العامة ٦٦/٢٨٨، المرفق) واسعة النطاق، تشمل النمو الاقتصادي الشامل والمنصف، والتنمية الاجتماعية المنصفة، وحماية البيئة. بما يعود بالنفع على الجميع، بالاستناد إلى الحرية والسلام والأمن وحقوق الإنسان والديمقراطية والحكم الرشيد وسيادة القانون ومؤازرتها.

٢٢ - وإحراز تقدم نحو تحقيق تلك الأهداف، لا بد من مواصلة الالتزام السياسي والتكامل والاتساق في جميع مجالات السياسة العامة، ومن وجود مؤسسات تعمل بشكل جيد على كافة المستويات، مع اضطلاع الحكومات بدور قيادي وبمشاركة جميع الجهات المعنية، بما في ذلك المجتمع المدني.

٢٣ - وفي الفقرتين ٧٥ و ٧٦ من وثيقة "المستقبل الذي نصبو إليه"، حدد قادة العالم إطاراً مؤسسياً معززاً للتنمية المستدامة يستند في جملة أمور إلى ما يلي:

- (أ) نهج يركز على تحقيق النتائج؛
- (ب) تعزيز الاتساق؛
- (ج) تقليل التجزؤ والتداخل؛
- (د) زيادة الفعالية والكفاءة؛
- (هـ) تعزيز الشفافية والمساءلة؛
- (و) توطيد التنسيق والتعاون؛
- (ز) تعزيز مشاركة جميع البلدان في عمليات صنع القرار مشاركة كاملة وفعالة؛
- (ح) تعزيز الربط بين العلم والسياسات.

٢٤ - وعلى النحو المبين أعلاه، يتعين أن تكون الحكومة المحرك لبناء هذا الهيكل العام. وفي معظم البلدان، تسند إلى القادة في الإدارة العامة مهمة بناء هذا الإطار.

٢٥ - ولقد وضعت أسس هذا الهيكل العام وبمحت على نطاق واسع في مختلف محافل الأمم المتحدة، ولا سيما في المجلس الاقتصادي والاجتماعي خلال السنوات الأخيرة، وفي ذلك السياق، أعيد مراراً تأكيد ضرورة بناء القدرات، والقيام بإصلاحات إدارية، وتحسين الأداء، وترشيد الإدارة المالية، وتنمية الموارد البشرية فيما يتعلق بالقدرات القانونية والتنظيمية للحكومات. ومع ذلك، لا تزال إدارة البرامج الإنمائية وتنفيذها مسألة تثير قلق الجهات المانحة والشركاء في استغلال تلك الموارد. وكانت التغييرات التي طالت الموظفين الرئيسيين في مستويات الإدارة المتوسطة والعلوية رداً مشتركاً على قصور الأداء في مجال الإصلاحات. غير أن هذه التغييرات غالباً ما حصلت في غياب التوجيه الذي يوفره تقييم البرامج. وكان من الأحدى أولاً إجراء تقييمات دقيقة لبرامج الإصلاح لمواءمتها مع الاحتياجات الحالية والمقبلة. فتمه دروس يتعين الاستفادة منها لتحسين الأداء في فترة ما بعد عام ٢٠١٥ ولا بد من النظر فيها واستخلاص العبر منها.

٢٦ - وتكتسب إدارة المعارف بشكل صحيح أهمية أساسية في هذا الصدد. فالمعرفة المتوافرة داخل المؤسسة ينبغي أن تتجاوز مجموع معارف الأفراد الذين يعملون فيها. والمعرفة هي رأس المال الهيكلي للمؤسسة ولا بد من تنظيمها بما يسهل أداء المؤسسة لمهمتها على مر الزمن. وربما يكون بوسع إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية أن تضطلع بدور رئيسي في إنشاء مراكز للمعارف داخل الحكومات تيسيراً لحشد المعارف من أجل تحقيق التنمية المستدامة الجديدة. وغني عن القول إن الإدارة العامة الفعالة تجري استعراضات دورية من أجل لتحديد المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة وتوفر ما يلزم من دورات تدريبية وأنشطة لتنمية القدرات في أوانه.

رابعاً - تسخير الابتكار لدعم التحول

٢٧ - لقد كان تسخير العلم والتكنولوجيا والابتكار والثقافة محور اهتمام الاستعراض الوزاري السنوي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي الذي أجري في تموز/يوليه ٢٠١٣. ولقد تناول تقرير الأمين العام ذو الصلة الذي أعدته إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالتشاور مع الكيانات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما منظمة اليونسكو والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (E/2013/54)، موضوع الابتكار في القطاعين العام والخاص على السواء، بما في ذلك المسائل المتعلقة بالشفافية والانفتاح والمشاركة، والربط بين العلم والسياسات، وإقامة الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص، ووضع استراتيجيات وطنية للابتكار.

٢٨ - ومن الأسئلة الأساسية التي يجب النظر فيها في هذا الصدد ما يلي:

(أ) ماذا ستكون عليه هيئة خطة البحوث التي تدعم إحداث تحول في الإدارة العامة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة؟

(ب) ما الذي ينبغي تغييره في المناهج التعليمية لتحديد معالم الإدارة العامة في المستقبل؟

(ج) ما هو نظام الحوافز الذي يمكن أن يحدث فرقاً فيما يتعلق بتشجيع الابتكارات والاستفادة منها من الناحية العملية؟

٢٩ - من نافلة القول إن مستودعاً للمعارف بشأن الابتكارات والنهج الجديدة والاختراعات والدروس المستفادة في حالات النجاح والإخفاق على السواء، قد يعود بفائدة جمّة. فالمعرفة مورد يتنامى كلما أكثرنا من استخدامه وتقاسمه مع الآخرين.

٣٠ - وبقدر ما يكتسب الربط بين العلم والسياسات أهمية لإيجاد حلول ناجعة تستند إلى أدلة علمية راسخة و/أو إلى أساليب ثبتت جدواها، بقدر ما يكتسب أهمية بالنسبة إلى القادة في مجال الإدارة العامة أن يعرفوا الدور الذي تضطلع به العلوم في تنفيذ المشاريع الهامة والتحقق من النتائج. ومن المؤسف أن العديد من القادة لا يدركون إمكانية الحصول على الدعم من الباحثين في الأوساط العلمية الذين لا يدركون الاحتياجات العملية خارج مضمار عملهم والسبل التي يمكن أن يسهموا بها في تحسين النتائج.

٣١ - ولعله من المستصوب أن تطلب الحكومات إلى المسؤولين في الإدارة العامة أن يقترحوا جدول أعمال مفتوحاً للاحتياجات التي يمكن تحقيق أفضل استفادة فيها من العلوم للحصول على بيانات أكثر دقة ومطابقة لمقتضى الحال بالإضافة إلى تحسين التواصل. ومن الممكن أيضاً استخدام جدول الأعمال هذا لتلبية الاحتياجات في مجالي التدريس والتعلم دعماً لموظفي الخدمة المدنية في ما يواجهونه من تحديات جديدة وفي تنفيذ التغيير. وبوسع إقامة حوار وطني بين الشركاء والجهات المعنية تيسير إعداد مناهج دراسية جديدة، بما في ذلك مقررات دراسية متخصصة؛ كما بوسعه أن يكون مؤشراً للاحتياجات في المستقبل.

٣٢ - ومن الجلي أن أهمّ محفز للتغيير في السنوات العشرين الماضية تمثل في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات. وتحقيقاً لأقصى استفادة ممكنة من هذه التكنولوجيات، تعين النظر في معظم أساليب العمل وسير العمليات والقوانين الإجرائية وإعادة التفكير فيها. ولقد أثبتت تكنولوجيات المعلومات والاتصالات فائدتها في تحسين الإدارة، ولقد ساعدت، من خلال زيادة الشفافية والكفاءة، في تعزيز الجدارة المهنية للإدارة العامة ونزاهتها واستجابتها. وفي

العديد من الحالات، أدى استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في مجال الحكومة الإلكترونية إلى زيادة الطابع التشاركي للحكومة وخضوعها للمساءلة.

٣٣ - وتواجه الإدارات العامة تحديات عديدة وهي موضع تساؤلات كثيرة بشأن استمرار الحاجة إلى خدماتها أو إمكانية تقديم هذه الخدمات جزئياً أو بالكامل عن طريق شبكة الإنترنت أو الاستعانة بمصادر خارجية. ولا بد من القول إن هذه التكنولوجيات الجديدة تحدث تغييراً في أسلوب تفاعل الجمهور مع العاملين في الإدارات العامة.

٣٤ - فالتواصل بين الحكومة والمواطنين لم يعد طريقاً ذا اتجاه واحد. وتجدد الإشارة إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للإعراب عن دواعي القلق والإحباط بشأن سوء تقديم الخدمات، ولتقديم المطالب، يتزايد بشدة. والاتجاه العام السائد نحو استخدام منتديات الرصد العامة أو مجالس الرصد لتقييم الخدمات المقدمة نوعاً وكماً سيصبح عما قريب مجالاً تجارياً جديداً لتطوير التطبيقات في مجال تكنولوجيا المعلومات التي يكثر عليها طلب السياسيين والمسؤولين الحكوميين الطموحين والأحزاب السياسية والمنظمات الأهلية.

٣٥ - وعلى هذا النحو، لم تعد الإدارة العامة جهة مقدّمة للخدمات تخضع لتقييم الجمهور فحسب إنما كذلك منبراً للتظلم يتيح للمواطنين الإعراب عن انتقاداتهم واستيائهم.

٣٦ - وقد يكون لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة حتى بعض التأثير على الانتخابات السياسية. وقد تجد الأحزاب المخضرمة وممثلوها أنفسهم في موقع التنافس على استقطاب الاهتمام مع شخصيات أخرى قادرة على استخدام تكنولوجيات الاتصالات لترجمة الاهتمام بقضايا الناس إلى أصوات وقت الانتخابات.

٣٧ - ولن تجعل هذه الاتجاهات حياة العاملين في الإدارات العامة أسهل، بل ستكتسب إدارة التنوع والتطلعات، على العكس من ذلك، المزيد من الأهمية، وسيزيد الانفتاح على الجمهور.

خامسا - إدارة المخاطر بنجاح

٣٨ - إن التنمية المستدامة في حد ذاتها شكل من أشكال إدارة المخاطر. وتشمل الاستدامة عملية تنظيمية لتقييم الأثر في مجال الإدارة العامة. ومع ذلك، فإن هذا النوع من التقييمات الداخلية للمخاطر قد يؤدي إلى تجزؤ المخاطر. والمعرفة بكيفية تقييم المخاطر أكثر تطوراً بصفة عامة من المعرفة بكيفية إدارتها.

٣٩ - وللأسف، كثيراً ما تستخدم الأموال لتغطية الأضرار أكثر من استخدامها للوقاية منها. والوقاية من المخاطر من أفضل الاستثمارات الممكنة، ولكن يصعب قياس نتائجها في أغلب الأحيان.

٤٠ - وفي شركات القطاع الخاص، يوجد في أعلى سلم المناصب الإدارية موظفون أقدمون لشؤون إدارة المخاطر. ولا تقوم مهمة نظرائهم في الإدارة العامة على مجرد تقييم المخاطر بالنسبة للحكومة وضمان رفاه المواطنين، بل كذلك على تقديم التوصيات إلى القيادات العليا في البلد بشأن أفضل السبل الكفيلة بإدارة المخاطر والحد منها، والتغييرات المقترحة إدخالها للحد من الهشاشة، أو التأمين ضد المخاطر الذي يتعين تقديمه.

٤١ - ويتعرض السكان في مختلف البلدان إلى مختلف أنماط المخاطر. وفي كثير من الأحيان، قد لا يدركون وجود تلك المخاطر. وتقوم الإدارة العامة السديدة على التعامل مع المخاطر بشكل ملائم على أساس الحقائق عوضاً عن المشاعر. وقد تختلف درجة الهشاشة باختلاف أنماط المخاطر أو حجم الأخطار أو التهديدات. وبالتالي، يتعلق الأمر ببناء ثقة السكان في أن الحكومات وإدارتها العامة تهتم فعلاً بالمخاطر المحتملة، وتعتمد إلى تقييمها على النحو المناسب، وتأخذ اعتباراتهم وشواغلهم في الحسبان لدى اتخاذ القرارات. وعلى هذا النحو، يصبح تحديد المخاطر مهمة اعتيادية ويمكن أن تخضع للمراجعة بين الحين والآخر. ولا يكتسب ذلك أهمية فيما يتعلق بالأخطار/المخاطر الطبيعية (مثل تحديد موقع المباني العامة لتكون بمأمن من الفيضانات أو الانهيارات الأرضية) إنما كذلك، ويقدر متزايد، فيما يتعلق بالمخاطر الصناعية (مثل النفايات الخطرة والمواد الكيميائية).

٤٢ - وسيتيح تحديد المخاطر أيضاً زيادة وعي المواطنين بالتهديدات وإشراكهم في إدارة الموارد الطبيعية والبيئة التي يعيشون فيها على نحو فعال. وقد يؤدي تراكم المخاطر إلى هشاشة مزمنة وبالأخص لدى التعرض للأخطار الطبيعية (مثل أثر تغير المناخ على أنماط الطقس، وزيادة التقلبات المناخية الشديدة، وقصر فترات تعاقبها، وما إلى ذلك).

٤٣ - ويجب أن تستعين الإدارة الحديثة لحالات الطوارئ في الوقت المناسب بالحكومة التعاونية على جميع المستويات. ويكتسب حسن سير عمل هذه الخدمات العامة أهمية سياسية بالغة وقد ينقذ أرواحاً بشرية.

٤٤ - وتلجأ إدارة حالات الطوارئ إلى أساليب لاتخاذ القرارات والتواصل تختلف عن المعايير المتبعة عادة، ولكن التغييرات اللازمة لإدارة الإعمار، لدى عودة الأوضاع إلى طبيعتها، تتطلب تخطيطاً محكماً، وينبغي العودة إلى تطبيق "القواعد العادية".

٤٥ - وعندما ننظر إلى أهداف التنمية المستدامة، يتبادر إلى أذهاننا على الفور السؤال التالي: "ما هي مخاطر عدم تحقيق هذه الأهداف على الصعيد المحلي والوطني والعالمي والإقليمي؟"، و "ما هي تكاليف عدم تحقيقها في الوقت المناسب؟". ومن الواضح أن الشواغل تتعاضد عندما يكون الأشخاص معنيين مباشرة و/أو حيثما تبلغ المعاناة أشدها. ولذلك، لا بد من أن تتصدى التنمية المستدامة لهذه الجوانب لتحديد أنسب عمليات تقييم المخاطر وإجراءات التصدي لها. وينبغي القيام بذلك بروية وتنظيم. وتبرز في هذا الصدد مسألة السيطرة الاستراتيجية لأنه لا يتعين الرد على التساؤلات المتعلقة بصحة تنفيذ الإجراءات المتخذة بل كذلك على تلك المتعلقة بصوابية تلك الإجراءات.

٤٦ - ومن الأصوب أن ننظر الإدارة العامة إلى هذه المسائل المتعلقة بإدارة المخاطر في الإطار المناسب ومع موظفين تلقوا تدريباً جيداً لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وسيسأل المواطنون حكوماتهم عما إذا بذلت كل ما بوسعها لحماية سبل عيش هذا الجيل والأجيال المقبلة وتأمينها.

سادسا - استنتاجات

٤٧ - تواجه نواح كبيرة من الإدارة العامة في معظم البلدان أوضاعاً متزايدة التعقيد باطراد ويتعين عليها أن تتعامل مع تزايد أعباء العمل وتضاؤل الموارد المالية والموارد البشرية. ولا بد من أن تؤخذ هذه القيود في الحسبان لدى السعي وراء تحقيق التنمية المستدامة. ويحتاج التعامل مع التحديات المطروحة لتلبية متطلبات التنمية المستدامة المحددة في خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ إلى إيلاء اهتمام خاص وتوفير موارد إضافية. ويجب أن تتماشى تنمية القدرات مع تدريب الموارد البشرية وسوف يستلزم ذلك استمرار وجود الإرادة السياسية وتوفير الدعم.

٤٨ - ويتطلب تعزيز الإدارة العامة استعداداً للتغيرات اللازمة بهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة الجديدة ودعمها على أكمل وجه كما هائلاً من الاستثمارات (كالمعارف والأدوات والدورات التدريبية). وإذا لم يكن هذا الاستثمار كافياً، سيكون توفير الدعم اللازم بطيئاً ولن تكون الإدارة العامة مجهزة لمواجهة التحديات الكثيرة والجمهور الذي تتزايد انتقاداته والذي يطالب بإتاحة المزيد من الاطلاع على المعلومات ومشاركة الجهات المعنية في عملية صنع القرار. ولا بد من أن تصب جميع الجهات المعنية اهتمامها على تحقيق هذه الأهداف الجديدة.

٤٩ - وسيكون بناء الثقة والمساءلة وإشراك الجميع ودقة الإبلاغ من الأمور الأساسية لإحداث تحول في الإدارة العامة بنجاح وتقديم الخدمات للناس بفعالية. وسيلزم الإدارة العامة درجة عالية من الجدارة المهنية والاهتمام والتقدير. ومن الأصبوب لنا جميعاً أن نسعى لكي نجعلها صالحة لهذا التحول ولأداء مهام جديدة.
