تحديث الإدارات العامة في المنطقة العربية
لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

الأمم المتحدة
الاسكوا
ESCWA

ازدهارُ البلدان **كرامةُ الإنسان**

رؤيتنا

طاقاتٌ وابتكار، ومنطقتُنا استقرارٌ وعدلٌ وازدهار

رسالتنا

بشغَف وعزْم وعَمَل: نبتكِر، ننتج المعرفة، نقدِّمُ المشورة،
نبني التوافق، نواكب المنطقةَ العربية على مسار خطة عام 2030.
يداً بيد، نبني غداً مشرقاً لكلِّ إنسان.

E/ESCWA/CL6.GCP/2024/TP.1

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

تحديث الإدارات العامة في المنطقة العربية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

الأمم المتحدة
بيروت

2024 © الأمم المتحدة
حقوق الطبع محفوظة

تقتضي إعادة طبع أو تصوير مقتطفات من هذه المطبوعة الإشارة الكاملة إلى المصدر.

توجّه جميع الطلبات المتعلقة بالحقوق والأذون إلى اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، البريد الإلكتروني: publications-escwa@un.org.

النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة في هذه المطبوعة هي للمؤلفين، ولا تمثل بالضرورة الأمم المتحدة أو موظفيها أو الدول الأعضاء فيها، ولا ترتب أي مسؤولية عليها.

ليس في التسميات المستخدمة في هذه المطبوعة، ولا في طريقة عرض مادتها، ما يتضمن التعبير عن أي رأي كان من جانب الأمم المتحدة بشأن المركز القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها أو تخومها.

الهدف من الروابط الإلكترونية الواردة في هذه المطبوعة تسهيل وصول القارئ إلى المعلومات وهي صحيحة في وقت استخدامها. ولا تتحمل الأمم المتحدة أي مسؤولية عن دقة هذه المعلومات مع مرور الوقت أو عن مضمون أي من المواقع الإلكترونية الخارجية المشار إليها.

جرى تدقيق المراجع حيثما أمكن.

لا يعني ذكر أسماء شركات أو منتجات تجارية أن الأمم المتحدة تدعمها.

المقصود بالدولار دولار الولايات المتحدة الأمريكية ما لم يُذكر غير ذلك.

تتألف رموز وثائق الأمم المتحدة من حروف وأرقام باللغة الإنكليزية، والمقصود بذكر أي من هذه الرموز الإشارة إلى وثيقة من وثائق الأمم المتحدة.

مطبوعات للأمم المتحدة تصدر عن الإسكوا، بيت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح،
صندوق بريد: 11-8575، بيروت، لبنان.

الموقع الإلكتروني: www.unescwa.org.

2400097A

الرسائل الرئيسية

الأخذ بالتكنولوجيا ومواكبة التحوّل الرقمي:

- *الإسراع باعتماد التكنولوجيا الرقمية، ومبادرات الحكومة الإلكترونية لتبسيط العمليات وتحسين تقديم الخدمات وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارات العامة.*
- *الاستفادة من مرفق FutureGov والمنصات الدولية الأخرى لبناء مجموعات مهارات القطاع العام ، وتعزيز الفكر النُظُمي ورعاية ثقافة الابتكار في السياسات العامة.*

الدفع نحو الحوكمة التشاركية والشمول:

- *تنفيذ أُطر للحوكمة ترتكز إلى الشفافية والمشاركة والمساءلة، للتأكد من شمول إصلاحات الإدارة العامة لأصوات جميع المواطنين، ولا سيّما في المجتمعات المهمشة، وتلبيتها لكافة احتياجاتهم.*
- *تعزيز التمثيل من كلا الجنسين، وتشجيع الشباب على مشاركة أكبر في الإدارات العامة بحيث تستوعب هذه الإدارات الديناميات الديمغرافية للمنطقة.*

تعزيز القدرات المؤسسية وترسيخ ثقافة النزاهة:

- *وضع وتنفيذ استراتيجيات وطنية متكاملة لبناء المؤسسات ترمي إلى تدارك الثغرات في القدرات المؤسسية وزيادة مساءلة المؤسسات العامة والتأكد من كفاءتها.*
- *مكافحة الفساد من خلال الإنفاذ الصارم لتشريعات مكافحة الفساد، وصون سيادة القانون، ونشر السلوكيات الأخلاقية والنزيهة في دوائر الخدمة العامة.*

تكييف الإدارات العامة مع الخصوصيات الإقليمية:

- *تكييف إصلاحات الإدارة العامة مع السياقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يتفرد بها كل بلد في المنطقة العربية، مع الاعتراف بالتنوّع في التحديات التي تواجه الحوكمة والفرص لتحسينها.*
- *التركيز على البلدان المتأثرة بالنزاعات وأقل البلدان نمواً، من خلال تصميم إصلاحات محددة السياق تعالج الأسباب الجذرية للهشاشة المؤسسية وتدعم التعافي والتنمية المستدامَين، من خلال تحسين كفاءة الإدارات العامة.*

تنسيق السياسات واتباع نُهج متكاملة:

- تشجيع التنسيق بين الوزارات وبين القطاعات لضمان اتساق الإصلاحات والتحديثات في الإدارة العامة مع مقاصد أهداف التنمية المستدامة في إطارها الأوسع، ومع خطط التنمية الوطنية.
- اعتماد نُهج كلية ومتكاملة إزاء الحوكمة العامة، تُوازِن بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتُسَّهِل جهود التعاون بين الحكومات والمجتمع المدني والشركات والمواطنين.

التعاون الإقليمي وتبادل المعارف:

- إنشاء شبكة عربية إقليمية لتحديث الإدارات العامة، بحيث تمثِّل منبراً للتعاون وتبادل المعارف والتعلُّم من الأقران وبناء القدرات الجماعية في الدول العربية.
- الاستفادة من الشبكة لتبادل أفضل الممارسات وتسهيل التعلُّم من الأقران وتعبئة الموارد لدعم الدول الأعضاء في رحلتها نحو إحداث التحوّل في الإدارات العامة.
- إنشاء منتدى إقليمي معني بالحوكمة العامة والإدارة العامة، يجمع بين الدول العربية سنوياً، بتيسير من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، لمناقشة قضايا الحوكمة الهيكلية والناشئة.

المحتويات

الرسائل الرئيسية iii
مقدمة 1
1. المؤسسات والإدارات العامة: ركيزة أساسية للتنمية المستدامة 3
2. أداء الإدارات العامة في المنطقة العربية 5
3. الجهود المبذولة لإصلاح الإدارة العامة 9
4. التحديات التي تواجه تحديث القطاع العام 13
ألف. قيود الموارد والقدرات 13
باء. الفساد وانعدام الثقة 14
جيم. النزاع وانعدام الاستقرار السياسي 16
دال. الافتقار إلى التنسيق المؤسسي 17
5. روافع التغيير لتحديث الإدارة العامة 19
ألف. الإدماج 19
باء. المُشارَكة 20
جيم. التحوّل الرقمي 22
دال. الشفافية 23
هاء. تحسين مهارات القوى العاملة في القطاع العام 23
واو. إزالة التسييس من الإدارة العامة 24
6. التوصيات وسُبُل المضي قُدُماً 25
المرفق 27

قائمة الجداول

الجدول 1. دليل تحديات التنمية ودليل تحدي الحوكمة لعام 2022، المتوسط حسب المنطقة 5
الجدول 2. تشريعات مكافحة الفساد التي اعتُمِدت مؤخراً، من 2020 إلى 2023 16

قائمة الأشكال

الشكل 1. تحديات الحوكمة والدخل 6
الشكل 2. الشريحة المئوية لمتوسط ترتيب البلدان العربية على مؤشرات الحوكمة العالمية 7
الشكل 3. الشريحة المئوية لمتوسط الترتيب على مؤشرات الحوكمة العالمية، حسب المجموعة، 2021 7
الشكل 4. متوسط درجة دليل الحكومة الإلكترونية لعام 2022 8
الشكل 5. علاقة حقوق الإنسان والحريات مع أبعاد دليل تحدي الحوكمة، 2019 21

مقدمة

تكثر في هذا الزمن التحديات، وتتداخل فتتعقد، وتتوالى الأزمات وتتداخل، فيشتد وقعها، ما يجعل الحوكمة الكفؤة ضرورة ملحة، والإدارة العامة المُحكمة حاجة ماسة. ومن الأهمية بمكان، بالنسبة إلى المنطقة العربية، وضع آليات ذات هياكل راسخة للحوكمة، خاصة وأن المنطقة تواجه تحديات متعددة الأوجه، تتراوح من أوجه عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية، إلى مختلف مظاهر التدهور البيئي، إلى النزاعات الجيوسياسية.

وفي أهداف التنمية المستدامة دعوة للإدارات العامة والقيادات السياسية إلى قطع التزامات غير مسبوقة، وإبداء قدرة كبيرة على التكيُّف. وتحقيق هذه الأهداف يتطلب اتخاذ خيارات حاسمة في السياسات العامة، وإعادة توزيع الموارد بين القطاعات، والتأكد من أن الأُطر التنظيمية وافية، واستخدام التكنولوجيات الناشئة بفعالية، وحشد مجموعة متنوّعة من أصحاب المصلحة.

ولا بدّ أيضاً من وضع استثمارات كبيرة في تحسين قدرات الإدارة العامة، تعجيلاً بتحقيق أهداف التنمية المستدامة. والعالم في تقلّب متسارع، وتعقيد متزايد، ما يجعل الحاضر مكتنفاً بعدم اليقين والمستقبل محاطاً بالغموض، فما عاد بإمكان المؤسسات العامة أن تزاول أعمالها على النحو السابق المعتاد. وعلى الحكومات أن تكون مجهزة لاستيعاب المخاطر المحدقة بالتنمية، وقادرة على التكيُّف بفعالية مع الأزمات الناشئة المتعددة، وعليها أيضاً أن تُحدِث تغييراً جذرياً في إداراتها العامة بحيث تراعي متطلبات التنمية المستدامة والشاملة، وتستجيب لتطلعات الجمهور الذي تخدم.

شددت خطة التنمية المستدامة لعام 2030، كما أكد المجلس الاقتصادي والاجتماعي في قراريه 2021/12 و2022/9، وغيرهما من القرارات ذات الصلة بالإدارة العامة والتنمية، على ضرورة وضع خدمة المواطنين في صلب الجهود لتحويل الإدارة العامة، وعلى أن التنمية المستدامة تتطلب، على جميع المستويات، حوكمة شفافة وتشاركية وخاضعة للمساءلة ومهنية، وإدارة عامة موجّهة بالمبادئ الأخلاقية، وبثقافة الكفاءة وسرعة الاستجابة. وتعترف قرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي أيضاً بأن تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة على الصمود يتطلبان منظوراً يستشرف الأمد الطويل، وجهوداً لبناء المؤسسات على جميع المستويات على أساس حوكمة فعّالة تراعي متطلبات التنمية المستدامة، والتزاماً ثابتاً بتعزيز المجتمعات السلمية والعادلة والشاملة.

وفي نهاية الأسبوع الخاصة بإجراءات أهداف التنمية المستدامة، التي عُقدت في مقر الأمم المتحدة في أيلول/سبتمبر 2023، خُصِّصت جلسة لبناء قدرات القطاع العام من أجل المستقبل. وأطلقت الجلسة مرفق FutureGov، وهو منصة هجينة لبناء قدرات القطاع العام، مصمَّمة لدعم الدول الأعضاء في بناء مجموعات مهارات القطاع العام للمؤسسات القادرة على الصمود، وتوجيه العقول إلى التفكير النُظُمي والاستشرافي، وتسهيل الابتكار الاجتماعي والسياسي لتحقيق النتائج.

وقد دأبت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة، وغيرهما من شركاء التنمية الدوليين الرئيسيين، على التأكيد على أهمية إصلاح

الإدارة العامة كأولوية استراتيجية[1]. وما انفكت هذه المؤسسات، في ما تجري من أبحاث مكثفة، وتُصْدِر من توصيات في السياسات العامة، وتنفِّذ من مشاريع على الأرض، تركِّز على الروابط بين الإدارات العامة الفعّالة وتحسين المخرجات الاجتماعية والاقتصادية، ودعم النمو الشامل، وتعزيز ثقة الجمهور.

تتباين مستويات الأولوية التي يجب إيلائها لمختلف أوجه تحديث الإدارات العامة في المنطقة العربية، ويعتمد مستوى الأولوية في كل بلد على ظروفه السياسية والاجتماعية. وقد بيّنت سلسلة تقارير الحوكمة العربية التي أصدرتها الإسكوا[2] مختلف تحديات الحوكمة، وتضمنت التقارير مقترحات لأطُر ترمي إلى إعادة بناء المؤسسات في البلدان المتأثرة بالنزاعات. كما دعمت الإسكوا، من خلال ما تقدّمه من مساعدة فنية، تطوير إطار إقليمي للكفاءات الوظيفية لموظفي الخدمة المدنية[3].

وعلى صعيد البلدان، يتزايد التسليم، في الخطط الوطنية للتنمية المستدامة، بالحاجة إلى الإسراع بإجراء إصلاحات للإدارة العامة والحوكمة لتعزيز المساءلة ومكافحة الفساد وتحسين نوعية الخدمات المقدمة[4].

على الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال هناك حاجة إلى إصلاحات أساسية في المنطقة العربية للحد من أوجه عدم المساواة والاستجابة للهشاشة الهيكلية والأزمات غير المتوقعة وتسريع تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. وطرحت آخر ندوة إقليمية نظَّمتها الإسكوا عبر الإنترنت (في 23 آب/أغسطس 2023) عدداً من التوصيات في السياسات العامة لإصلاح الإدارات العامة، تمكيناً من تحقيق خطة عام 2030. يهدف هذا التقرير إلى مناقشة السُبُل التي يمكن بها تنفيذ إحدى تلك التوصيات، المتعلقة بإنشاء مجتمع إقليمي للممارسين لدعم الجهود الوطنية من خلال التعاون الإقليمي. يقدّم التقرير لمحة موجزة عن التحديات القائمة في وجه إجراء هذا التحديث، ومن ثم يتطرق إلى أدوات التغيير وإلى توضيح ماهية مجتمع الممارسة الإقليمي المقترح وكيف يمكن الاستفادة منه كسبيل للمضي قُدُماً.

---

1. DESA World Public Sector Reports (2023), (2021), (2019) and (2018); World Bank Global Initiative for Public Administration Reform (GIPAR); IMF, 2018. Framework for Enhanced Engagement on Governance.
2. Arab Governance Report III and IV.
3. ESCWA (2020). Towards a Common Arab Regional Job Competencies Framework for Senior Public Servants within the Context of Agenda 2030 and Public Policy. E/ESCWA/CL6.GCP/2020/TP.4.
4. انظر جدول المرفق 2 للاطلاع على مزيد من التفاصيل حول ركائز وإجراءات خطط التنمية الوطنية للدول العربية.

1. المؤسسات والإدارات العامة: ركيزة أساسية للتنمية المستدامة

قد يكون إصلاح الإدارة العامة بمثابة مدخل لمعالجة الأوجه الرئيسية لعدم المساواة. والإدارة العامة، حسبما يبدو، هي مصدر رئيسي لتوظيف النساء في المنطقة العربية، ما يعني أن في إصلاح تلك الإدارة فرصة لزيادة مشاركة النساء في القوى العاملة. ويجدر التنويه بأن النساء يشكلن 38 في المائة من موظفي الخدمة المدنية في 12 من الدول الأعضاء، وأوشكت أربع دول، هي البحرين والأردن والكويت وعُمان، على بلوغ التكافؤ بين الجنسين في إداراتها. لكن، وعلى الرغم من ذلك التقدّم، لا يزال تمثيل النساء ناقصاً على مستويات صنع القرار في جميع أنحاء المنطقة[5]، وعادة ما تعيّن لهن وظائف تتناسب مع الصور النمطية لأدوار النساء، مثل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية[6].

وقد تبلورت الإصلاحات الإدارية المنشودة في القطاع العام نتيجة لاعتماد نموذج "الإدارة العامة الجديدة" (NPM)، الذي ظهر استجابة لتزمّت النُّظُم البيروقراطية وافتقارها إلى الكفاءة. ومن المصطلحات التي شاع استخدامها في الإشارة إلى نموذج الإدارة العامة الجديدة: "النَّهج التجاري المنحى إزاء الحكومة" و"النَّهج القائم على الجودة والأداء إزاء الإدارة العامة"، ويظهر فيهما التركيز على استجابة الخدمات العامة وتوفرها، والربط بين إدارة الجودة وحُسن الأداء[7]. وقد حسَّن النموذج العلاقات بين صانعي القرار وموظفي الخدمة العامة، إذ ساعد في التمييز بين الأنشطة الاستراتيجية الموكلة إلى السياسيين، والمهام التنفيذية التي يؤديها عادة كبار موظفي الخدمة المدنية[8]. واعتمد عدد من الدول الأعضاء في الإسكوا النموذج من خلال برامج مختلفة، تهدف إلى إصلاح وتحسين عمل المؤسسات العامة في تقديم الخدمات العامة وإنتاج المنافع العامة.

5. UNDP (2022). Where Are the Women? Gender Equality in Public Administration in Arab States.
6. Nasser, Salma (2018). Boxed Women in Public Administration – Between Glass Ceilings and Glass Walls: A Study of Women's Participation in Public Administration in the Arab States.
7. E/ESCWA/26/4(Part II).
8. المرجع نفسه.

2. أداء الإدارات العامة في المنطقة العربية

وفقاً لدليل تحديات التنمية، تواجه المنطقة العربية ثاني أكبر درجة في تحديات التنمية على مستوى العالم[9]. وبالمقارنة مع المناطق الأخرى في العالم، لدى المنطقة العربية أعلى درجة على دليل تحدي الحوكمة (الجدول 1). وبتحليل مكوّنات دليل تحدي الحوكمة، تبرز الفعالية، التي تعرف بأنها التأكد من تقديم الخدمات العامة بفعالية، وجودة الخدمات العامة والمدنية، كمصدر قلق رئيسي في البلدان التي حصلت على أعلى الدرجات على دليل تحدي الحوكمة. وللاطلاع على تفصيل شامل، يرجى الرجوع إلى جدول المرفق 1.

يتبيّن، من تفحُّص العلاقة بين تحديات الحوكمة ومستويات الدخل (الشكل 1)، أن البلدان المرتفعة الدخل تواجه، عموماً، تحديات أقل في الحوكمة. ومن التفسيرات المحتملة لهذه النتيجة أن المؤسسات العامة في البلدان المرتفعة الدخل عادة ما تكون أكثر فعالية وكفاءة، وهذه المؤسسات ركن أساسي في حُسن الحوكمة. إلا أن تقييمات البلدان العربية تكشف عن تأخُّر على مقاييس الحوكمة مقارنة بالبلدان المماثلة لها في مستويات الدخل في مناطق أخرى في العالم. وهذه الفجوة تؤكد مدى تعقيد تحديات الحوكمة في المنطقة وضرورة التدخلات المركزة.

الجدول 1. دليل تحديات التنمية ودليل تحدي الحوكمة لعام 2022، المتوسط حسب المنطقة

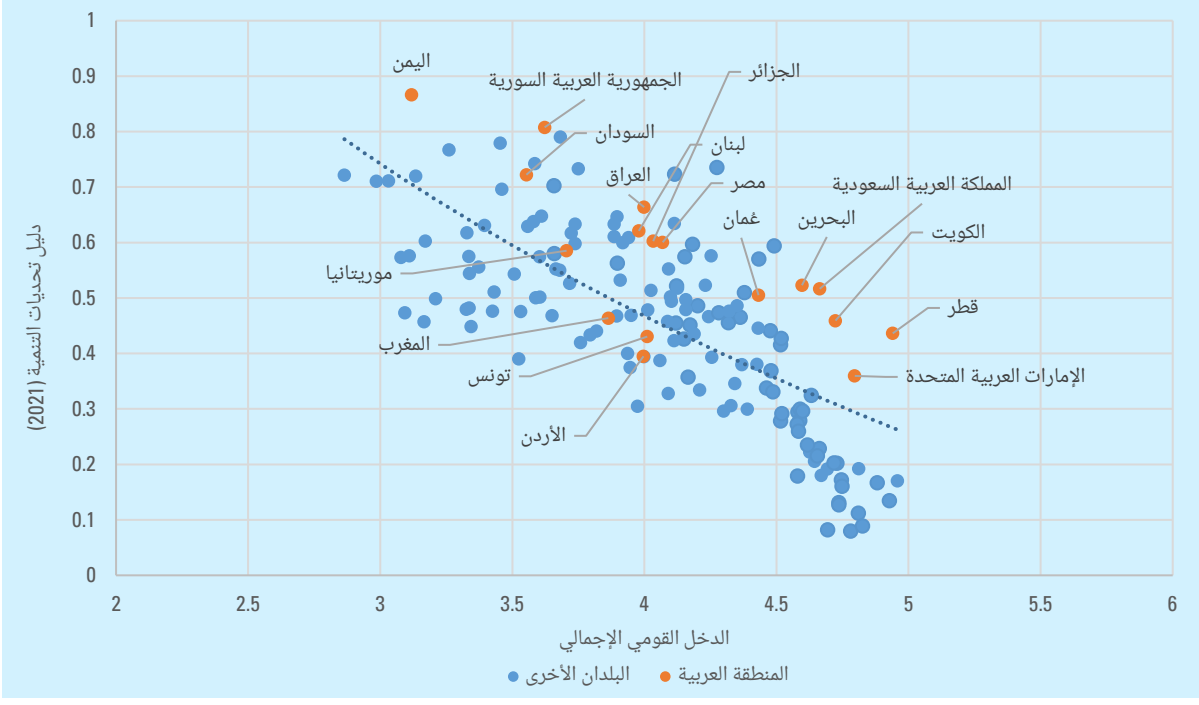
المنطقة	الدرجة على دليل تحديات التنمية	الدرجة على دليل تحدي الحوكمة
المنطقة العربية	0.488	0.611
شرق آسيا والمحيط الهادئ	0.405	0.443
أوروبا وآسيا الوسطى	0.301	0.384
أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	0.422	0.526
أمريكا الشمالية	0.229	0.191
جنوب آسيا	0.474	0.483
أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	0.532	0.550
العالم	0.425	0.465

المصدر: ESCWA (2022). World Development Challenges Report: Development from a Broader Lens.

ملاحظة: دليل تحديات التنمية يقيس أوجه قصور الإنجازات في ثلاثة مجالات بارزة ومترابطة هي: التنمية البشرية المعدّلة حسب الجودة، والاستدامة البيئية، والحوكمة الرشيدة. فكلما كانت العلامة والتصنيف على الدليل أقرب إلى 1، كان هناك مستوى أعلى من التحديات أمام التنمية.

9. ESCWA (2022). World Development Challenges Report: Development from a Broader Lens.

الشكل 1. تحديات الحوكمة والدخل



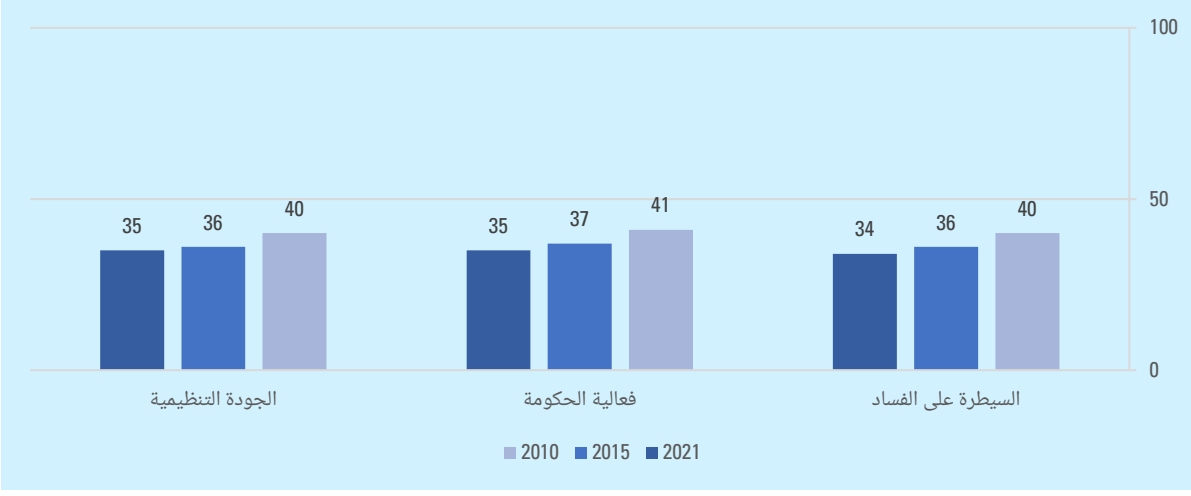
المصدر: ESCWA (2022). World Development Challenges Report: Development from a Broader Lens.

ويؤكد الأداء الضعيف الملحوظ في الحوكمة نتائج مؤشرات الحوكمة العالمية التي يُصْدِرها البنك الدولي. وكما هو موضح في الشكل 2، كانت التصنيفات الإقليمية في مجالات مثل فعالية الحكومة والجودة التنظيمية ومكافحة الفساد منخفضة نسبياً. وعلاوة على ذلك، تنحو النتائج إلى مزيد من الانخفاض.

وتخفي المتوسطات الإقليمية فوارق واسعة بين مجموعات البلدان. فتتفوق بلدان مجلس التعاون الخليجي، عموماً، على البلدان العربية الأخرى في نتائج مختلف مؤشرات الحوكمة، وتسجل أقل البلدان نمواً والبلدان المتأثرة بالنزاعات أعلى الدرجات من حيث تحديات الحوكمة. وكما هو موضح في الشكل 3، تسجل بلدان مجلس التعاون الخليجي أداءً أفضل بكثير من البلدان العربية الأخرى، وأعلى من المتوسط العالمي في عدة من مؤشرات الحوكمة. ومع ذلك، يُعَدُّ الأداء في البلدان العربية الهشة والمتأثرة بالنزاعات من بين الأسوأ على مستوى العالم.

وتختلف الاتجاهات في أداء الحوكمة في مختلف أنحاء المنطقة. ومنذ عام 2010، حسَّنت عدة من بلدان مجلس التعاون الخليجي أدائها على بعض مؤشرات الحوكمة، وخاصة الجودة التنظيمية، لكنها سجلت تحسُّناً أقل في فعالية الحكومة. وعلى النقيض من ذلك، شهد أداء البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات تدهوراً كبيرا خلال الفترة نفسها. وخلال تلك الفترة، تراجع مؤشر السيطرة على الفساد في المنطقة بأسرها، باستثناء ثلاثة بلدان.

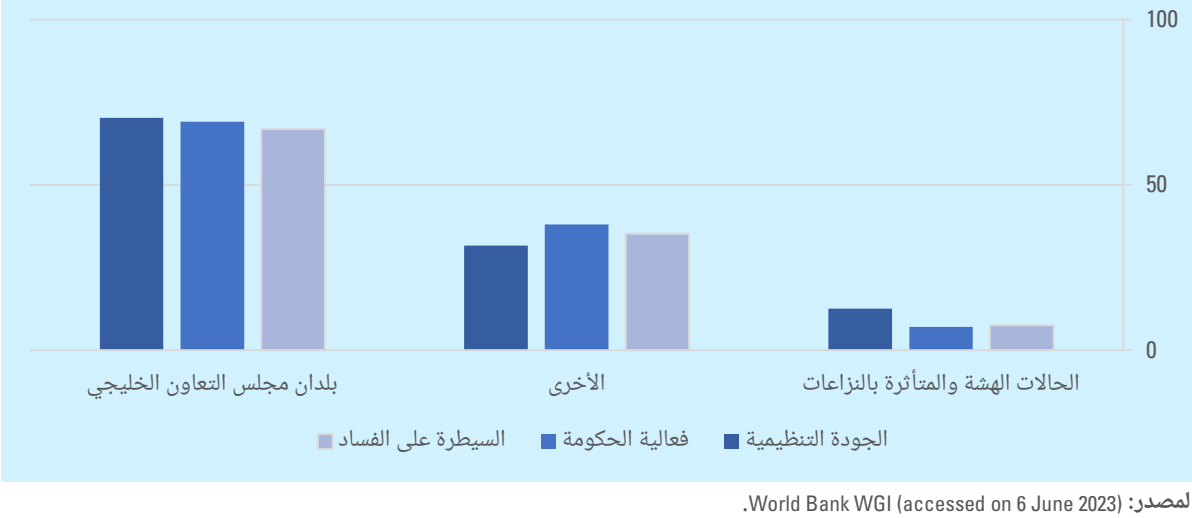
الشكل 2. الشريحة المئوية لمتوسط ترتيب البلدان العربية على مؤشرات الحوكمة العالمية



المصدر: World Bank WGI (accessed on 6 June 2023).

ملاحظة: الشريحة المئوية لمتوسط ترتيب جميع البلدان العربية البالغ عددها 22. يتراوح المقياس بين 0 (الأدنى) و100 (الأعلى). الحالات الهشة والمتأثرة بالنزاعات هي التي صنَّفها البنك الدولي بأنها كذلك لعام 2023، وتشمل في المنطقة العربية: الجمهورية العربية السورية، ودولة فلسطين، والسودان، والصومال، والعراق، ولبنان، وليبيا، واليمن). بلدان مجلس التعاون الخليجي هي الإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وعُمان، وقطر، والكويت، والمملكة العربية السعودية. "الأخرى" هي البلدان العربية المتبقية (الأردن وتونس والجزائر وجيبوتي ومصر والمغرب وموريتانيا).

الشكل 3. الشريحة المئوية لمتوسط الترتيب على مؤشرات الحوكمة العالمية، حسب المجموعة، 2021

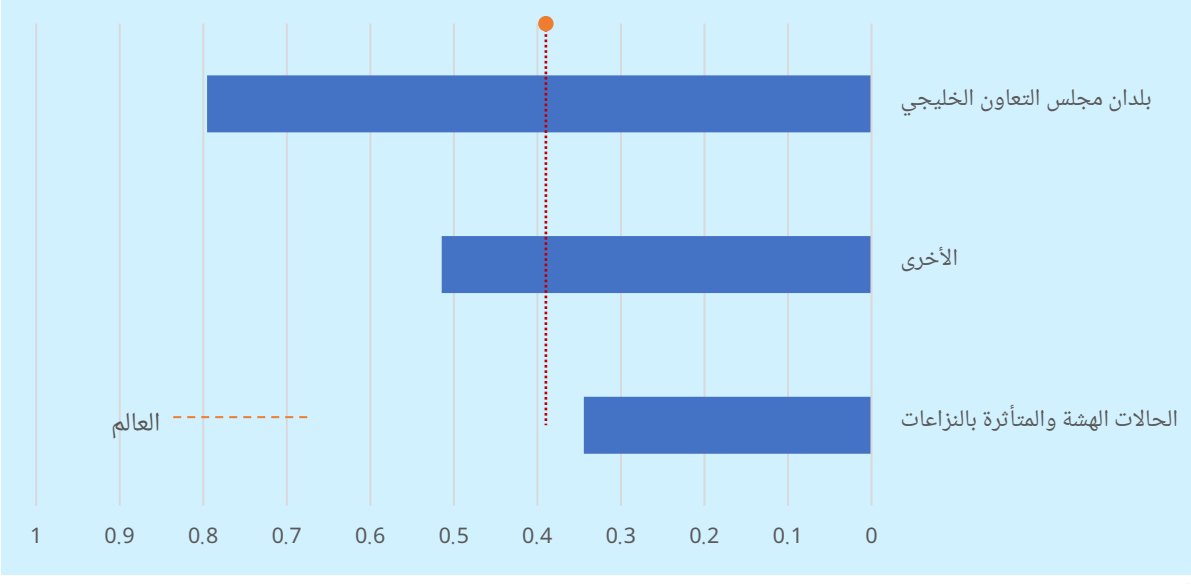


المصدر: World Bank WGI (accessed on 6 June 2023).

ملاحظة: الشريحة المئوية لمتوسط ترتيب جميع البلدان العربية البالغ عددها 22. يتراوح المقياس بين 0 (الأدنى) و100 (الأعلى). الحالات الهشة والمتأثرة بالنزاعات هي التي صنَّفها البنك الدولي بأنها كذلك لعام 2023، وتشمل في المنطقة العربية: الجمهورية العربية السورية، ودولة فلسطين، والسودان، والصومال، والعراق، ولبنان، وليبيا، واليمن). بلدان مجلس التعاون الخليجي هي الإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وعُمان، وقطر، والكويت، والمملكة العربية السعودية. "الأخرى" هي البلدان العربية المتبقية (الأردن وتونس والجزائر وجيبوتي ومصر والمغرب وموريتانيا).

هناك أيضا اختلافات كبيرة في جميع أنحاء المنطقة العربية من حيث فعالية الحكومة الإلكترونية في تقديم الخدمات العامة (الشكل 3). ويتفوق أداء بلدان مجلس التعاون الخليجي على البلدان العربية الأخرى، ومتوسط الأداء في مجموعة البلدان هذه هو حوالي 0.8، وهذا أعلى بكثير من المتوسط العالمي. وقد فاز كل من الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، اللتين حصلتا على أعلى درجتين في الحكومة الإلكترونية في المنطقة، بجوائز الأمم المتحدة للحلول الرقمية للخدمات العامة[10]. من ناحية أخرى، سجلت الدول العربية الهشة والمتأثرة بالنزاعات متوسطاً لا يزيد كثيراً على 0.3 على دليل الحكومة الإلكترونية[11].

الشكل 4. متوسط درجة دليل الحكومة الإلكترونية لعام 2022



المصدر: DESA, United Nations E-Government Knowledgebase (accessed on 3 July 2023).

ملاحظة: يمثّل الخط المتقطع المتوسط العالمي. الحالات الهشة والمتأثرة بالنزاعات هي التي صنَّفها البنك الدولي بأنها كذلك لعام 2023، وتشمل في المنطقة العربية: الجمهورية العربية السورية، ودولة فلسطين، والسودان، والصومال، والعراق، ولبنان، وليبيا، واليمن). بلدان مجلس التعاون الخليجي هي الإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وعُمان، وقطر، والكويت، والمملكة العربية السعودية. "الأخرى" هي البلدان العربية المتبقية (الأردن وتونس والجزائر وجيبوتي ومصر والمغرب وموريتانيا).

10. كانت المملكة العربية السعودية واحدة من الفائزين في عام 2022 بتطبيق "توكلنا" المخصَّص للتعامل مع تفشي جائحة كوفيد-19، بينما كانت دولة الإمارات العربية المتحدة واحدة من الفائزين في عام 2015 من خلال مبادرة المنصة الرقمية الموحّدة. لمزيد من التفاصيل الرجوع إلى https://publicadministration.un.org/unpsa/database/Winners.

11. DESA (2022). E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government.

3. الجهود المبذولة لإصلاح الإدارة العامة

في الكثير من الحالات، تتضمن خطط التنمية الوطنية التي وضعتها البلدان العربية ركائزَ مخصَّصة للحوكمة والإدارة العامة[12]. لكن، بالنسبة إلى البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات، لم تتجاوز نسبة التي وضعت ركائز من هذا القبيل في خطط تنميتها الوطنية النصف، على الرغم من أن هذه البلدان تسجل غالباً أدنى درجات الأداء على العديد من مؤشرات الحوكمة. وقد ركزت الجهود القائمة لتحديث الإدارات العامة في المنطقة إلى حد كبير على تحسين الكفاءة الإدارية والتوصل إلى سُبُل أفضل لتقديم الخدمات العامة.

تهدف معظم مبادرات الإصلاح إلى تبسيط الإجراءات البيروقراطية الرسمية والمطوّلة التي تؤثر على المواطنين والشركات[13]. وعلى مدار العقد الماضي، تزايد التوجّه نحو اعتماد التكنولوجيات الرقمية لتحسين الإدارة العامة. وتؤدي هذه التكنولوجيات دوراً رئيسياً في العديد من المبادرات المذكورة في ما سبق[14].

وقد أثر النزاع وانعدام الاستقرار السياسي في بعض البلدان العربية تأثيراً شديداً على عمل الإدارات العامة، وأعاق جهود التحديث. ومع ذلك، بذلت العديد من البلدان العربية المتأثرة بالنزاعات جهوداً لتحسين وتعزيز الإدارة العامة. على سبيل المثال، تابع اليمن إصلاحات الإدارة العامة التي تركّز على تحسين إدارة المالية العامة، وتعزيز الحكم المحلي، وتشجيع مشاركة المواطنين[15].

ولدى معظم بلدان المنطقة هيئات عامة لنشر ثقافة المساءلة والحفاظ على الشفافية وتعزيز الكفاءة في القطاع العام. يعرض القسم التالي بإيجاز بعض الأمثلة على الرؤى والمبادرات والجهات التي تساهم بنشاط في تطوير القطاع العام في المنطقة.

تبذل الحكومة في الأردن الجهود اللازمة لتقييم أداء الإدارة العامة ووضع خارطة طريق تركّز على تحديث القطاع العام بما يلبي تطلعات المواطنين والمؤسسات وأفراد المجتمع. تهدف لجنة تحديث القطاع العام، التي جرى تشكيلها في كانون الأول/ديسمبر 2021، إلى تطوير قطاع عام مستدام ومتطوّر وقادر على الاستجابة بكفاءة لاحتياجات المواطنين وتوقعاتهم. تعمل اللجنة ضمن إطار تشريعي تنظيمي، وتواكب التطوّرات العالمية وأفضل الممارسات، وتهدف إلى تحسين الخدمات. والهدف

12. وللاطلاع على مزيد من التفاصيل، الرجوع إلى المرفق.
13. World Government Summit (2022). Arab Public Administration Report: reality and prospects (in Arabic).
14. المرجع نفسه.
15. Basloom, R.S., Mohamad, M.H.S., and Auzair, S.M. (2022). Applicability of public sector reform initiatives of the Yemeni government from the integrated TOE-DOI framework. *International Journal of Innovation Studies, 6*(4), 286–302.

النهائي للجنة هو تطوير قطاع عام مستدام ومتطوّر وقادر على الاستجابة بفعالية للتطوّرات المحلية والعالمية، والمساهمة في الانتعاش الاقتصادي[16].

ونفَّذت الحكومة العراقية، بالتعاون مع فريق الأمم المتحدة القُطري، برنامجاً للتحديث يهدف إلى تحسين القطاع العام. يهدف البرنامج إلى تحسين الفعالية الإدارية؛ وتطوير نماذج كفؤة لتقديم الخدمات؛ والإسراع باللامركزية؛ وتحسين قدرة الهيئات العامة المحلية على تقديم الخدمات اللامركزية[17]. ووضعت الحكومة العراقية رؤية لعام 2030 تضمنت خارطة طريق لتوجيه عمل الجهات العامة. وتستند هذه الرؤية إلى مبادئ الاستدامة والعدالة والحوكمة الرشيدة[18].

في مصر، تهدف استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر 2030) إلى تحقيق التنمية المؤسسية من خلال تعزيز الكفاءة الداخلية للهيئات الحكومية، وذلك لدعم عملية صنع القرار، وتغيير عقلية وسلوك موظفي الحكومة، وتأهيل رأس المال البشري بالمهارات والكفاءات. ولذلك، اشتملت ركائز خطة الإصلاح الإداري على صياغةٍ لإطار تشريعي يحقق الانضباط والمرونة في عمل الجهات الحكومية، ويعزِّز قدرات موظفي القطاع العام، ويحسِّن منظومة البيانات والمعلومات[19].

ووضعت البحرين خطتها الحكومية (2023-2026)، التي تضم إرشادات حول كيفية تلبية احتياجات المواطنين وتحسين أهداف التنمية وتعزيز الاستدامة واستخدام التكنولوجيا الحديثة وحماية البيئة ودفع عجلة التنمية في جميع القطاعات. وقد استندت هذه الخطة إلى الجهود المبذولة في خطة حكومية سابقة للفترة 2015-2018 تهدف إلى تحسين فعالية الأداء الحكومي والتواصل لزيادة إنتاجية القطاع العام في البحرين. وسجلت إنجازات عديدة في إطار هذه الخطة الحكومية[20].

ورؤية عُمان 2040 بمثابة إطار شامل للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي للفترة 2021-2040. بالنسبة إلى بُعد الحوكمة، يمكن تحديد الأهداف الوطنية بوضوح على النحو التالي: خدمات حكومية عالية الجودة وعالية الأداء؛ والشفافية والإفصاح المؤسسي لضمان الحق في الوصول إلى المعلومات؛ وشراكة متوازنة وطويلة الأجل وأدوار متكاملة بين أصحاب المصلحة بما في ذلك الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأفراد لضمان الأداء المؤسسي الفعّال؛ ومعايير توظيف واضحة وتنافسية للمناصب القيادية في القطاع العام والوكالات العامة؛ وقطاع عام استشرافي بهيكل قطاعي فعّال في التخطيط والتنظيم والرصد والتقييم؛ وقرارات حكومية متزنة وجديرة بالثقة؛ والحوكمة الفعّالة للموارد والمشاريع[21].

معهد التنمية الإدارية مركز قَطَري للخبرات، يقدّم برامج تدريبية ومشاريع بحثية واستشارات لتعزيز القدرات الوطنية. بالإضافة إلى ذلك، طوّرت دولة قطر رؤية تنموية شاملة (رؤية قطر الوطنية 2030) وفرت إطاراً للمساعدة في وضع الاستراتيجيات الوطنية

16. Public Sector Modernization – Road Map. Available at https://govreform.jo/.
17. E/ESCWA/26/4(Part II).
18. Iraq, Ministry of Planning (2016). Iraq Vision 2030.
19. Egypt, Ministry of Planning and Economic Development (2023). Egypt Vision 2030.
20. Bahrain (2023). Government Plan (2023–2026).
21. Oman vision 2040.

وخطط التنفيذ وتمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة[22].

وكل إمارة في دولة الإمارات العربية المتحدة لديها استراتيجيتها ورؤيتها الإنمائية الخاصة. فلدى دائرة التنمية الاقتصادية في دبي استراتيجية في غاية الشمول، تهدف إلى إيجاد بيئة مستدامة تعزّز الرفاه والنمو الاجتماعي والاقتصادي في دبي والإمارات العربية المتحدة[23]. وتهدف الدائرة، على وجه التحديد، إلى تحسين السياسات واللوائح الاقتصادية، وتقديم خدمات فعّالة للمستثمرين والشركات، ودعم نمو القطاعات الرئيسية[24]. وقد وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة خارطة طريق مستقبلية متكاملة، تغطي مختلف المجالات، بغية تحقيق الاستدامة والتقدّم حتى عام 2117[25].

وفي سياق مماثل، وضعت تونس رؤية لعام 2035 تمثل طموحاتها الوطنية، وتحدد الأهداف الإنمائية المنشودة، والإصلاحات المطلوبة لتحقيقها، وتقدّم نموذجاً بديلاً للتنمية يقوم على: (1) الحوكمة الرشيدة والتشاركية، (2) والتقدّم الاجتماعي كأساس لتحقيق التغيير الشامل والمستدام، (3) والتحوّل الاقتصادي الهيكلي، (4) واستدامة الموارد والتكيُّف البيئي[26].كما أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية 2030 لتنفيذ إصلاحات غير مسبوقة في القطاع العام ومجالات أخرى. ترمي الرؤية إلى بناء مؤسسات فعّالة وشفافة وخاضعة للمساءلة، وتمكين المواطنين وغيرهم من أفراد المجتمع من المساهمة بشكل جماعي في بناء مستقبل البلد[27].

تركّز حكومات منطقة الإسكوا على تحديث الإدارة العامة وإصلاحها، إلا أن الدول الأعضاء لا تزال بحاجة إلى استثمار المزيد في القطاع العام. ولا بدّ من إحداث تغييرات منهجية لتحسين الكفاءة والفعالية والاستدامة، وتجدر الإشارة، في هذا السياق، إلى أن قياس نتائج التغييرات مهمة في غاية التعقيد والصعوبة[28].

---

22. E/ESCWA/26/4(Part II)؛ Qatar National Vision 2030.
23. الرجوع إلى http://www.investindubai.gov.ae/.
24. E/ESCWA/26/4(Part II).
25. The UAE's Future Roadmap.
26. https://www.mdici.gov.tn/wp-content/uploads/2022/07/version_pr%C3%A9liminaire-_vision2035_juillet_2022.pdf.
27. Saudi Arabia (2023). A Story of Transformation. Vision 2030.
28. E/ESCWA/26/4(Part II).

4. التحديات التي تواجه تحديث القطاع العام

ينطوي الإصلاح الإداري على تحديد المشاكل ووضع الاستراتيجيات وتصميم أدوات التنفيذ. وتعوق التقدّم على هذا المسار النزعة إلى مقاومة الإصلاح، وندرة الموارد، والثغرات في التنفيذ. وتؤثر أيضاً النُظُم السياسية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية ومستويات التنمية المتفاوتة على هذه العملية[29].

وقد أجرت حكومات عربية عدة، خلال السنوات الأخيرة، إصلاحات تهدف إلى تحديث الإدارة العامة. ولكن لا تزال تحديات مختلفة تعوق تقدّم هذه الإصلاحات في المنطقة. فتحد القيود على الموارد المالية من القدرة على الاستثمار في الإصلاحات، ويحول الافتقار إلى المهارات الكافية دون تمكين القوى العاملة من قيادة التغيير. ويأتي الفساد على الفعالية المؤسسية والثقة في المؤسسات العامة. ويؤدي النزاع المديد وانعدام الاستقرار إلى تعطيل الهياكل القائمة، وتحويل الموارد، ما ينشر بيئات انعدام اليقين في الإدارات العامة، لا سيّما بشأن القدرة على تحديثها وإصلاحها.

وعلى استراتيجيات الإصلاح أن تراعي مختلف السياقات السياسية، وما تفرضه من تباينات في الطرائق والأهداف، مثل القيود التي تفرضها البيروقراطية القائمة، والنزعة إلى استنساخ النُظُم الأجنبية، وعدم الاهتمام الكافي ببناء القدرات[30].

ألف. قيود الموارد والقدرات

يتمثل أحد التحديات المزمنة التي تواجه إصلاحات القطاع العام، في المنطقة العربية، في قيود الموارد، ولا سيّما ضيق الحيّز المالي والافتقار إلى المهارات الملائمة لدى القوى العاملة الإدارية. وقد يعسِّر ارتفاع عبء الدين، والافتقار إلى الموارد المالية الكافية، من توفِّر السيولة، ويضيق الحيّز المالي، ويحوِّل تدفق الإنفاق عن الخدمات العامة الأساسية والمشاريع الإنمائية والإصلاحات. وقد باتت مهارات القوى العاملة، في الغالب، متقادمة بحيث ما عاد بوسعها التكيُّف مع متطلبات خطة عام 2030 وتحديث الإدارة العامة.

ويتباين مستوى الدين من بلد إلى آخر في المنطقة العربية، فتبلغ حصة البلدان المتوسطة الدخل حوالي نصف الدين العام في المنطقة، في حين سجلت بلدان مجلس التعاون الخليجي أدنى نسبة دين إلى الناتج المحلي الإجمالي في المنطقة. ولكن تجدر الإشارة إلى أن مجموعة بلدان مجلس التعاون الخليجي شديدة الاعتماد على عائدات النفط، ما قد يهدد استدامة الخدمات العامة وإصلاحاتها في الأجل الطويل، لا سيّما في أوقات انخفاض أسعار النفط أو أثناء الصدمات على أسواق النفط. في عام 2022، تجاوز الدين العام كحصة من الناتج المحلي الإجمالي 100 في المائة في البحرين والسودان، وتجاوز 60 في المائة في مصر

29. E/ESCWA/26/4(Part II).
30. E/ESCWA/26/4(Part II).

والأردن والمغرب وتونس واليمن. وتهدد ضائقة الديون بشدة، أو أصابت بالفعل، ثلاثة بلدان (جيبوتي والسودان والصومال) من البلدان الخمسة الأقل نمواً في المنطقة، وتفاقم النزاعات الدائرة في بلدان مثل العراق وليبيا واليمن الاحتياجات التمويلية الملحة[31]. وهذه الظروف تفرض على البلدان المتوسطة الدخل، وأقل البلدان نمواً، والبلدان المتأثرة بالنزاعات في المنطقة هامشاً محدوداً للتحرك في السياسات العامة جراء المخاوف بشأن القدرة على تحمُّل الديون.

وفي الوقت نفسه، يشتد ضيق الحيّز المالي نتيجة لانتشار أنظمة الضرائب غير المباشرة، وانخفاض الإيرادات من الضرائب، وتسرّب الإيرادات بسبب التهرّب الضريبي والتحويل الضريبي. ويضعف انخفاض القاعدة الضريبية جهود تعبئة الموارد العامة، وتوسيع الحيّز المالي، وتحسين نوعية الحوكمة، وتعزيز سيادة القانون[32].

ولا تعتمد إصلاحات الإدارة العامة فقط على الموارد المالية، بل كذلك على الموارد البشرية وما لدى هذه الموارد من قدرات. ويؤدي موظفو الخدمة العامة دوراً محورياً في عمل الإدارات العامة، ومشاركتهم عامل أساسي في تطوير عمليات الإصلاح الإداري وتنفيذها. إلا أن الكيانات البيروقراطية العربية كانت قد أنشئت على أساس أُطر الكفاءات التقليدية، التي تركّز على الهيكل التنظيمي الهرمي والرقابة المركزية وتقسيم العمل إلى وظائف منعزلة عن بعضها البعض، ما عسَّر على هذه الكيانات التكيُّف مع خطة عام 2030 التي تتطلب تحسين الأداء والاستجابة واعتماد سياسات مترابطة ولامركزية على أساس مصالح المواطنين[33]. وفي تباين مهارات القوى العاملة في الإدارة الحالية عن الكفاءات المطلوبة لإصلاح الإدارة العامة دليل على قصور عمليات التوظيف في اجتذاب والتقاط المواهب اللازمة لتحسين أداء الإدارات العامة وتنفيذ الإصلاحات.

باء. الفساد وانعدام الثقة

إذا انتشر الفساد، تتآكل الثقة الاجتماعية، وتتبدد أموال الحكومة، وتتراجع جودة الخدمات العامة، ما يوجِد أرضية خصبة لزعزعة الاستقرار السياسي. وتكثر شكاوى المواطنين من الفساد في جميع أنحاء المنطقة[34]، وتُظْهِرُ المؤشرات تفلتاً للفساد من السيطرة في معظم بلدان المنطقة (الشكل 2).

وعلى الرغم من أن الفساد في الإدارة العامة متجذر في بلدان عدة، بذلت بلدان المنطقة العربية جهوداً كبيرة في وضع وتنفيذ لوائح لمكافحة الفساد، اشتملت على مجموعات من القوانين التي تتناول مجالات حيوية، مثل النزاهة في القطاع العام، وتدابير مكافحة الرشوة، ووضع الميزانيات، والنفقات العامة، ونشر الحكومة الرقمية، ومبادرات الحكومة المفتوحة، والشفافية، ومعايير المشتريات العامة. وبذلت مجموعة بلدان مجلس التعاون الخليجي جهوداً رائدة في المنطقة من حيث تصميم هذه التشريعات وإنفاذها[35].

31. UNCTAD (2023). A world of debt – A growing burden to global prosperity.
32. ESCWA (2021). Arab tax systems: tax revenue leakages and tax challenges arising from the digital economy.
33. UNDP (2015). From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries.
34. ESCWA (2022). Fourth Arab Governance Report – Equality, Inclusion and Empowerment for More Effective Conflict Prevention.
35. يستند هذا القسم إلى تقرير الإسكوا حول الأطر التشريعية للأعمال العربية (2023).

شبكات الفساد، في بيئات ما بعد النزاع، سبب ونتيجة لتفتّت المجتمع، ولوقوع المزيد من النزاع. وعُدَّ الفساد في صلب نموذج صلة الجريمة بالنزاع، حيث يتداخل التنافس على ريوع السياسة مع التنافس على ريوع الجريمة خلال النزاعات[36]. ومن هذا المنطلق، يمكن الجزم بأن البلدان العربية المتأثرة بالنزاعات تواجه تحديات خاصة بها من حيث الحد من الفساد وبناء الثقة. والواقع أن البلدان العربية الهشة والمتأثرة بالنزاعات سجلت بعضاً من أدنى التصنيفات العالمية من حيث مكافحة الفساد (الشكل 2).

وفي بعض السياقات، تزامن الفساد مع تدني المساءلة ومحدودية الشفافية، فحال دون تصميم نُظُم سياسية ومؤسسية تستجيب لمتطلبات الجمهور[37]، فتآكلت الثقة في المؤسسات، وبرزت صعوبات كبيرة في تنفيذ الإصلاحات. وفي أحيان كثيرة، يساهم الفساد والمحسوبية، نتيجة لتضارب المصالح، في الحيلولة دون إنشاء أنظمة فعّالة من الضوابط والتوازنات، ما يرسّخ وضع الفساد الراهن.

وقد أحرزت المنطقة العربية تقدّماً نسبياً، إلا أنها تواجه، عموماً، تحديات كبيرة في ضمان فعالية تنفيذ قوانين مكافحة الفساد. فلدى جميع البلدان العربية تشريعات تجرِّم الرشوة في القطاع العام، ولكن لم يتحقق الإنفاذ الكامل نتيجة استمرار الإعفاءات والحصانات الواسعة في بعض البلدان. وفي أحيان كثيرة، يكون المستفيد من هذه الإعفاءات أفراد وكيانات يتمتّعون بمزايا سياسية أو تجارية، ما يديم دورة الفساد. ولطالما حال الاضطراب وانعدام الاستقرار السياسي دون الجهود المبذولة لإلغاء هذه الإعفاءات.

وبالنسبة إلى الاتفاقيات الدولية، تمثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الصك العالمي الوحيد الملزِم قانوناً لمكافحة الفساد. وتغطي الاتفاقية خمسة مجالات رئيسية هي: التدابير الوقائية، والتجريم وإنفاذ القوانين، والتعاون الدولي، واسترداد الموجودات، والمساعدة التقنية وتبادل المعلومات. وتعالج الاتفاقية العديد من أشكال الفساد المختلفة، مثل الرشوة، والمتاجرة بالنفوذ، وإساءة استعمال الوظائف، ومختلف أفعال الفساد في القطاع الخاص. والغالبية العظمى من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة أطراف في الاتفاقية. وهذا يشمل جميع الدول العربية باستثناء الجمهورية العربية السورية، التي وقّعت على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لكنها لم تصادق عليها بعد. وتجدر الإشارة إلى أن جميع الموقّعين على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد يخضعون لآلية استعراض التنفيذ التي يكلف بها مؤتمر الدول الأطراف في الاتفاقية[38].

وقد تحقَّق تقدّم ملحوظ في تشريعات مكافحة الفساد في المنطقة العربية خلال السنوات القليلة الماضية، وذلك، بالدرجة الأولى، نتيجة لاعتماد قوانين أساسية، ووضع خطة موسّعة للتقييم تتضمن مجموعة كبيرة من المؤشرات. وأسفرت هذه الجهود إلى ارتفاع كبير في الدرجة الإجمالية لأُطُر مكافحة الفساد، من كونها "متوسطة" إلى "متقدمة". وفي هذا التقدّم، على صعيد المنطقة بأكملها، دلالة على اعتماد نَهج تشريعي أعمق وأشمل إزاء مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في القطاعات العامة، ما يدل على قوة الالتزام بنشر ثقافة الشفافية والمساءلة، ووضع الآليات التنظيمية.

36. United Nations University Centre for Policy Research "Crime-Conflict Series".

37. ESCWA (2021). Towards an Arab Governance Index. ESCWA (2022). Fourth Arab Governance Report – Equality, Inclusion and Empowerment for More Effective Conflict Prevention.

38. انظر Arab Business Legislative Frameworks report (2023)، يصدر قريباً.

الجدول 2. تشريعات مكافحة الفساد التي اعتُمِدت مؤخراً، من 2020 إلى 2023

البلد	اسم القانون	سنة الاعتماد
المغرب	قانون مكافحة الفساد رقم 46.19	2021
قطر	قانون العقوبات لعام 2004، المواد 140-158	2020
	مدونة قواعد السلوك (القانون رقم 18/2020)	2020
السودان	قانون الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد	2021
لبنان	قانون مكافحة الفساد في القطاع العام وإنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (قانون رقم 175/2020)	2020
	قانون الإعلان عن الأصول والفوائد والمعاقبة على الإثراء غير المشروع	2020
	قانون المشتريات العامة الجديد (رقم 244/2021)	2021
المملكة العربية السعودية	قانون المناقصات والمشتريات الحكومية (المرسوم الملكي رقم م/128)	2020
	قانون تنظيم هيئة الحكومة الرقمية (رقم 418/2021)	2021

المصدر: يصدر قريباً Arab Business Legislative Frameworks report (2023).

جيم. النزاع وانعدام الاستقرار السياسي

يؤثر الصراع وعدم الاستقرار السياسي سلباً على أداء الإدارة العامة، ويعوق عمليات التحديث والإصلاح. بالنسبة لدولة فلسطين، كان الاحتلال والانتهاكات المستمرة للقانون الدولي العائق الرئيسي أمام إنشاء مؤسسات تتمتّع بالكفاءة والمساءلة والشفافية. ولا يقف أثر النزاع عند الحدود، بل يتدفق إلى البلدان المجاورة، فتُحوَّل الجهود، والموارد البشرية والمادية والمالية المتوفرة، إلى المعونة الإنسانية وإعادة الإعمار والإغاثة الطارئة.

وفي البلدان التي مزقتها الحروب، تعمل الحكومات في ظروف طوارئ، وتكرِّس جهوداً وموارد كبيرة للإغاثة أو للإنفاق العسكري، أو لكليهما. والسائد في هذه الظروف هو الاستراتيجيات القصيرة الأجل، والأولوية هي للخروج من النزاع، مما قد يحول دون تنفيذ إصلاحات طويلة الأجل للإدارة العامة. وتتعقّد الأوضاع بفعل اقتصاد الحرب، وما ينتج عنه من هجرة للأدمغة. وفي عام 2020، كانت البلدان العربية منشأ لنحو 32.8 مليون مهاجر ولاجئ، وفقاً للتقديرات[39].

في عام 2021، بلغت النفقات العسكرية في المنطقة العربية 111.88 مليار دولار، ما يعادل 4.7 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي الإقليمي (مقابل متوسط عالمي يبلغ 2.2 في المائة)، وما نسبته 16.4 في المائة من مجمل الإنفاق الحكومي الإقليمي (مقابل 5.8 على الصعيد العالمي)[40]. وإذا ما خفَّضت المنطقة إنفاقها العسكري إلى المتوسط العالمي، سيزودها ذلك بحوالي 63 مليار دولار يمكن توجيهها

39. IOM, UNHCR, ESCWA (2022). Situation Report on International Migration 2021 Building forward better for migrants and refugees in the Arab region.

40. مجموعة البنك الدولي. النفقات العسكرية كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.

إلى جهود إنمائية أخرى، منها تحسين الإدارة العامة، والخدمات الأساسية، مثل التعليم أو الصحة.

وأخيراً، تتعقّد المصاعب في البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات جراء تجزؤ هياكل الحوكمة، وشيوع المؤسسات العامة الموازية أو المكررة، علاوة على تعدُّد الجهات الفاعلة وتشعُّب المصالح المتنافسة. والتنافس بين هذه الهياكل العامة المتعددة، وغياب التنسيق والتعاون في ما بينها، يعرقلان التخطيط الجيد لإصلاح القطاع العام، ويحرفان مسار تنفيذ الخطط المعتمدة، ويحُولان دون رصد التقدّم في خطوات الإصلاح المتخذة. في ليبيا، تفاقم تجزؤ المؤسسات مع تدهور الوضع السياسي والأمني في عام 2022. وفي اليمن، لم يتمكن البنك المركزي، المجزأ، من معالجة الخلل في سعر صرف العملات الأجنبية، فتسارع نمو معدلات التضخم، وشهد الوضع الإنساني والاقتصادي تدهوراً أشد[41].

وتتداخل العواقب، المباشرة وغير المباشرة، التي يوقِعها النزاع، على أبعاد الحوكمة كافة، تداخلاً عميقاً مع إصلاح الإدارة العامة. وقد تهيئ نُظُم الحوكمة القاصرة وغير الكفؤة أرضية خصبة لتصعيد النزاع، ما يُمْعِنُ في عرقلة مسار التنمية ويوجِد دوامة، حيث يؤجِّج ضعف التنمية تفاقم النزاع، ويديم النزاع ضعف التنمية. وهذا يُبرز أهمية اتخاذ خطوات فعّالة لحل النزاعات وبناء السلام في البلدان المتأثرة بالنزاعات، بما في ذلك إطلاق خطة شاملة لإصلاح الحوكمة العامة وعلاج أوجه القصور المؤسسية والإدارية. وهذه الخطوات ضرورية للمنطقة بأسرها، وليس فقط للبلدان المتأثرة بالنزاعات.

أما بالنسبة لأقل البلدان نمواً في المنطقة العربية، فقد ساهم التدهور في الحوكمة السياسية والإدارية خلال العقد الماضي في إضعاف الدولة. ومن السمات الشائعة للدول التي يستشري فيها هذا الضعف: انتشار الفساد، والافتقار إلى الإدارة الوطنية والمحلية الكفؤة والخاضعة للمساءلة، وتزايد العنف، وغياب سيادة القانون. وقد باتت هذه السمات اتجاهات متجذرة، وهي في تزايد مطّرد على مدى العقد الماضي.

أما بالنسبة إلى الإدارة الاقتصادية والمالية، فقد ثبّطت عوامل عدة، مثل انخفاض تعبئة الموارد والافتقار إلى المساءلة العامة وعدم وضوح مخصَّصات الميزانية، الحكومات عن إجراء الاستثمارات الاجتماعية والاقتصادية اللازمة لإتاحة مستويات معيشية معقولة وخدمات عامة ضرورية. وتتفاقم الإشكاليات المألوفة للحوكمة بالنزاعات المديدة وموجات النزوح السكاني الكبيرة، سواء أكان النزوح داخلياً أم من جراء وصول لاجئين فرّوا من بلدان مجاورة متأثرة بالنزاع. وهذه الأعباء الإضافية على الموارد المالية والإدارية الوطنية تتجاوز إمكانيات أقل البلدان نمواً، ما يجعل الملايين، بحكم الواقع، "سكاناً مثيرين للقلق" بالنسبة إلى الوكالات الدولية.

دال. الافتقار إلى التنسيق المؤسسي

كشف تنفيذ خطة عام 2030 عن فجوات كبيرة في التنسيق بين الوزارات (الرأسية) وبين مختلف المستويات الحكومية (الأفقية). وهذه الفجوات في ممارسات الإدارة العامة تعوق جهود تحديث هذه الإدارة، وتؤثر بشدة على نجاح تنفيذ الإصلاحات[42]. وغالباً ما تركِّز الجهات الفاعلة في الإدارة العامة على أهدافها ورؤاها القطاعية، وتقدّم المشاريع المرتبطة بهذه الرؤى على تلك المرتبطة برؤية وطنية شاملة

41. World Bank (2019). Yemen's Economic Update.

42. UNDP (2017). Institutional and Coordination Mechanisms. Guidance Note on Facilitating Integration and Coherence for SDG Implementation.

تصحّح المسار نحو تحقيق خطة عام 2030. ونتيجة لذلك، تتضاءل قدرة المؤسسات العامة والهيئات الإدارية على إدماج أهداف التنمية المستدامة في أدوات واستراتيجيات وسياسات التخطيط الوطنية والمحلية. وقد يستفحل هذا الافتقار إلى التنسيق إذا لم تستوعب الجهات الفاعلة هذه الترابط المتأصل بين مختلف قضايا التنمية المستدامة، والحاجة إلى معالجة هذه القضايا من منظور شمولي.

5. روافع التغيير لتحديث الإدارة العامة

يُقصد بالروافع المحفِّزات التي تعجِّل بالتحوّلات الجذرية نحو مؤسسات عامة فعّالة وشاملة وخاضعة للمساءلة، فليس المقصود بها مجرد نذر بالتغيير. وإنما هي دلائل واعدة بأن الهياكل الإدارية غير جامدة، وبأنها قادرة على التكيُّف مع نماذج الفكر الناشئة. ومن الضروري فهم هذه القوى الروافع هذه للاستفادة من طاقاتها في إحداث تغيير إيجابي، وإنشاء مؤسسات أفضل كفاءة ومراعاة لمبادئ المساءلة والاستجابة. وعند مناقشة قوى التغيير في المنطقة العربية، لا مناص من الاعتراف بكثرة مكوّنات هذه القوى، إلا أن هناك روافع أربع أساسية تيسِّر جهود الإصلاح في المنطقة، وهي التالية: التأكد من الشمول، وإحداث تقدّم في التكنولوجيات الرقمية، وزيادة الشفافية، وتحسين المهارات.

ألف. الإدماج

تبرز، في المنطقة العربية، اتجاهات ديمغرافية عدة قد تؤثر على هياكل الحوكمة والإدارة القائمة، وقد تساهم في تحديثها وإصلاحها. أول هذه الاتجاهات هو ارتفاع نسبة الشباب من سكان المنطقة، فهناك نسبة كبيرة من السكان ممن تقل أعمارهم عن 25 عاماً. وارتفاع نسبة الشباب قد يتيح فرصاً لإصلاح الحوكمة، فالشباب يمثلون ثروة ديمغرافية إذا ما وجِّهوا بطريقة سليمة.

ولا تزال معدلات نمو السكان مرتفعة في بلدان عربية عديدة، ما يضغط على الموارد والبنى التحتية والخدمات العامة. وقد يكون تحديث الإدارة العامة عاملاً أساسياً لتمكين الحكومات من مواصلة تقديم الخدمات العامة والاستجابة للاحتياجات المتزايدة مع ارتفاع عدد السكان.

ويَظهر في بلدان عربية أخرى اتجاه معاكس، نحو شيخوخة السكان. والعلاج الاستبقاقي للتحوّل السكاني نحو الشيخوخة يستلزم إجراء تعديلات في أنظمة الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية ومعاشات التقاعد خلال العقود المقبلة. وينجم عن كل من النزاعات المديدة وانتقال السكان نحو الشيخوخة تزايد في الإعاقات القصيرة والطويلة الأجل، وفي المشاكل الصحية؛ ما يتطلب من هياكل الحوكمة والإدارة القائمة أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة.

ومن الخصائص الشائعة الأخرى في الديناميات الديمغرافية في المنطقة العربية: انخفاض مشاركة المرأة في القوى العاملة. وتشهد المنطقة تزايداً ملحوظاً في مستويات التحصيل العلمي بين النساء، وتغييرات تدريجية في الأعراف الثقافية المتعلقة بهن، ولعل ذلك يبشِّر بإمكانية تحوّل في ديناميات العلاقات بين الجنسين وأدوارهما، ما قد يسفر بدوره عن إجراء تغييرات في طريقة تقديم الخدمات، وزيادة مشاركة النساء في الإدارة العامة، لا سيّما في المستويات العليا.

ولا بدّ من اتباع نَهج التداخل في التوظيف في الإدارة العامة، ولا سيّما إذا شملت أبعاد التداخل مسائل المساواة بين الجنسين وإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة، لتحسين نتائج الحوكمة وضمان حُسن استجابة القرارات السياسية والاقتصادية للاحتياجات، وإحداثها الأثر المنشود منها. وهذا النَّهج قد تكون له مساهمة إيجابية في تحديث الإدارة العامة في المنطقة العربية.

باء. المُشارَكة

تهدف الحوكمة الرشيدة إلى تقوية مؤسسات المجتمع المدني من أجل زيادة مساءلة الحكومة، ودفعها نحو مزيد من الشفافية والانفتاح. ويدعو البنك الدولي إلى المشاركة والتشاور[43]، لا سيّما مع المجتمع المدني، من أجل التنمية واكتساب رؤى من الفئات التي كانت مستبعدة سابقاً[44].

وتُعرَّف المشاركة على شاكلتين: الأولى على أنها عملية انخراط في صياغة السياسات العامة وتنفيذها؛ والثانية، وخلافاً للنظرة الشائعة بأن المشاركة لا تكون إلا مباشرة في عملية الحوكمة نفسها، هي على أنها تعبير شخصي عبر التصويت والحملات والتواصل مع الممثلين المحليين.

والمشاركة، من كلا الوجهين، ركيزة أساسية للحوكمة، ودعامة لكرامة الإنسان وأمنه ونمائه. وقد أفادت مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان بأن المحك الحقيقي للحوكمة الرشيدة هو إذا أفضت إلى تيسير فرص مجدية لمشاركة الجميع[45]، بغض النظر عن الانتماء السياسي ونوع الجنس. ولا بدّ من حماية المشاركة، وفرض هذه الحماية بموجب القانون.

وتترسَّخ الحوكمة الرشيدة حين ترتكز إلى إطار مفاهيمي وقانوني واضح للحقوق. وقد أكد أمارتيا سين على هذه الأفكار في كتابه "التنمية كحرية"، الصادر في عام 1999. فيرى سين أن الحقوق والحريات ضروريان للتنمية، ولتمكين البشر من عيش الحياة التي ينشدون. والمشاركة حق أساسي من حقوق الإنسان، فلا بدّ من إعطاء الأولوية لها نظراً لأنها تشكل، مع الإنصاف والمساءلة والشفافية، ركيزة لأي نوع من التغيير التنموي. وتعزِّز المشاركة المساءلة، وتهيئ بيئة تساعد على تسارع التنمية.

وحقوق المشاركة عامل حاسم في ترسيخ أمن الإنسان وكرامته، ولا يمكن التمتّع بهذه الحقوق إلا في بيئة آمنة، ما يُبرز علاقة الترابط بين أمن الإنسان وحقه في المشاركة. ولا يمكن حل المشاكل بفعالية من دون حوكمة رشيدة على أساس مبادئ الإنصاف والمشاركة. وتشير الدراسات المستنبطة من التجارب إلى أن احترام حقوق المشاركة ضروري للحوكمة الفعّالة.

خلال الفترة 2010-2019، سجلت معظم المناطق زيادة في نتائجها على دليل تحدي الحوكمة، وخصوصاً على بُعد الحوكمة الديمقراطية، وعلى وجه أخص: من حيث المشاركة. وتسجل أعلى الدرجات على بُعد تحديات الحوكمة الديمقراطية في المنطقة العربية، ما يشير إلى استمرار القصور من حيث الديمقراطية في المنطقة. وتتفاقم مستويات الإقصاء السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وتترسَّخ الأوجه النُظُمية لعدم المساواة، فتتراجع النواتج الإنمائية، جراء عدم خضوع المؤسسات العامة للمساءلة، وافتقارها إلى الكفاءة، وإلى المشاركة والشفافية. وإذا استمر إحباط التطلعات المشروعة إلى زيادة المشاركة في الحياة العامة، وإلى عمليات أكثر شفافية لصنع القرار، وبقيت الطاقات البشرية غير مستغلة، سيستعر شعور الجمهور بالسخط، فيسفر عن تزعزع أشد في الأوضاع الاجتماعية والسياسية. وقد سبقت الإشارة إلى الآثار الجسيمة التي تُوقِعها النزاعات بالتنمية. فتؤذن الدرجة المرتفعة من تحديات الحوكمة بمسار وعر إلى التنمية، على عكس الحال إذا كانت الدرجة منخفضة[46].

43. علاوة على الكيانات الدولية الأخرى.

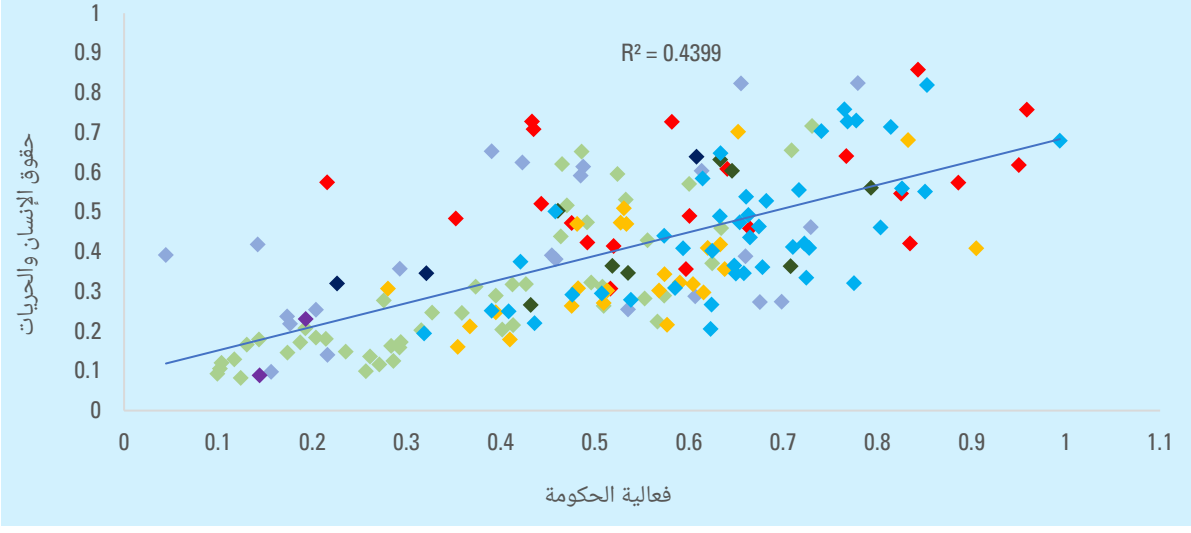
44. ESCWA (2021). Towards an Arab Governance Index.

45. https://www.ohchr.org/EN/Issues/Development/GoodGovernance/Pages/GoodGovernanceIndex.aspx.

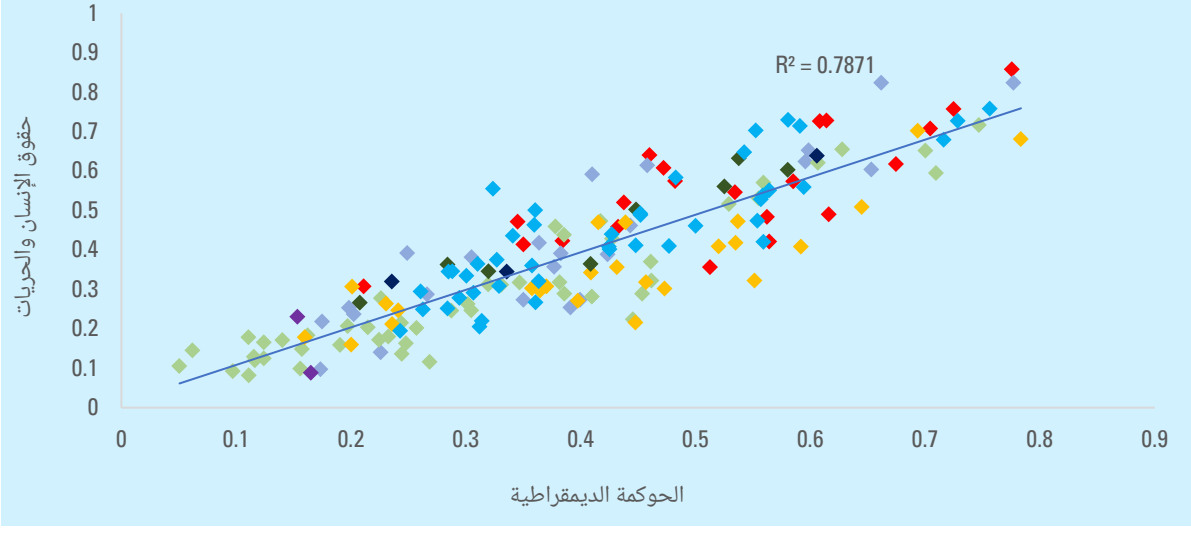
46. ESCWA (2022). World Development Challenges Report: Development from a Broader Lens.

الشكل 5. علاقة حقوق الإنسان والحريات مع أبعاد دليل تحدي الحوكمة، 2019

ألف. تحدي فعالية الحكومة



باء. تحدي الحوكمة الديمقراطية



المصدر: حسابات الإسكوا.

يتمم كل من الحوكمة والحرية، بأبعادها الأساسية، الآخر ، ولا تقل إحداهما أهمية عن الأخرى للتنمية. كما يتضافر كل من الحوكمة والتنمية البشرية؛ مع وجوب الإشارة إلى أن هذه العلاقة تعتمد على ظروف البلد الأولية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت التحديات كبيرة، لن تتأثر التنمية البشرية ببعض التحسُّنات الضئيلة. والعكس صحيح: فلا يمكن لتحسُّن هامشي في التنمية البشرية أن يُحدِث تأثيراً يذكر في الحوكمة. وعند خفض مستوى التحديات، تتوطد هذه العلاقة حتى تبلغ حدها الأقصى. ولذلك، فكل من استقلال

القضاء وإصلاح المؤسسات بما يعزّز المشاركة والمساءلة والشفافية عامل حاسم للتنفيذ. وبوسع المنطقة العربية أن تحوّل ثرواتها الطبيعية إلى مكاسب إنمائية مستدامة إذا ما وضعت الدول في المنطقة ضوابط متينة للتصرف بهذه الثروات، وشجعت على المشاركة العامة في تحديد مسارات ذلك التصرف.

جيم. التحوّل الرقمي

تلوح في تسارع تقدّم التكنولوجيا الرقمية فرصة لرفع جودة الخدمات، وزيادة الشفافية، والتوجّه نحو الحوكمة المرنة. ومن هذا المنطلق، قد تشكّل التكنولوجيا الرقمية رافعة لإصلاح الإدارة العامة، توخياً لحوكمة أكثر كفاءة وشفافية وتشاركية. وقد يبسّط التحوّل الرقمي العمليات الإدارية، ويسرّع أداء الخدمات العامة، ويوطد علاقة قائمة على الثقة بين المواطنين والحكومات.

ويتفاوت مدى استيعاب التكنولوجيا الرقمية من بلد إلى آخر في المنطقة العربية، حيث أنجز بعض البلدان تحويل الخدمات والعمليات العامة إلى منصات رقمية، في حين لا تزال بلدان أخرى متأخرة في هذا الصدد. وكما هو موضح في الشكل 4، تسجل بلدان مجلس التعاون الخليجي درجات أعلى من البلدان العربية الأخرى كافة، بل وأعلى من المتوسط العالمي، من حيث اكتمال الحكومة الإلكترونية. وبالمقابل، تسجل البلدان العربية الهشة والمتأثرة بالنزاعات درجات منخفضة للغاية. وتنشأ صعوبات عدة في الاستفادة من طاقات التكنولوجيا الرقمية لرفع جودة الخدمات العامة وزيادة إمكانيات الوصول إليها في بعض البلدان من جراء الفجوات الرقمية والافتقار إلى الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وارتفاع معدلات الأمية تحديات للاستفادة من إمكانات التقنيات الرقمية لتحسين جودة الخدمات العامة وإمكانية الوصول إليها[47].

وقد تساعد المنصات الرقمية في جعل المعاملات والقرارات الحكومية أكثر شفافية. وقواعد البيانات العامة، إذا ما أُجريت لها صيانة منتظمة وحُدِّثت باستمرار، تساعد المواطنين على رصد الإجراءات والنفقات الحكومية، وعمليات صنع القرار، وصولاً إلى زيادة الشفافية، وتكريس روح المساءلة. والتطوّرات في البيانات الضخمة وفي وسائل تحليلها تزود الحكومات بأدوات لالتقاط صور أوضح عن الواقع، ويمكنها من اتخاذ قرارات أفضل. فبتحليل الأنماط والاتجاهات، يمكن للحكومات أن تحدد المشاكل وتتوقعها، فتضع حلولاً استباقية لها. وتمكّن التكنولوجيا الرقمية أيضاً من وصول أفضل إلى المناطق النائية والمحرومة، وتزويدها بخدمات أساسية مثل الصحة والتعليم.

والتكنولوجيا الرقمية عامل أساسي في تدعيم ركيزتين من ركائز الإدارة الحديثة: تدعيم قدرة الخدمات على الصمود والاستمرار، والقدرة على بناء تعاون فعّال بين الوكالات. وقد ثبت من التجربة أن المنصات والحلول الرقمية، مثل تكنولوجيا الحوسبة السحابية، تمكّن من الحفاظ على استمرارية الخدمات الأساسية والوظائف الحكومية عند حلول الأزمات، أو تفشي الأوبئة، أو نشوب النزاعات، أو وقوع الكوارث الطبيعية[48]. وبوسع الأنظمة الرقمية المتكاملة أيضاً أن تيسّر التواصل بين مختلف الوكالات الحكومية، وأن تجعل التعاون بينها سلساً، ما يضفي على التنسيق فعالية، ويجعل الإجراءات أفضل اتساقاً وتكاملاً.

47. OECD, and ESCWA (2021). The Economic and Social Impact of Open Government: Policy Recommendations for the Arab Countries.

48. DESA (2022). E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government.

دال. الشفافية

في المنطقة العربية، برزت الشفافية بين العوامل الرئيسية لتحسين الحوكمة، واعتُمدت ليس فقط كوسيلة، بل كغاية أيضاً، في العديد من الاستراتيجيات الوطنية، لا سيّما في مبادرات الحكومة المفتوحة[49]. وأطلقت بلدان عربية عديدة استراتيجيات البيانات المفتوحة لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة، لكن لا يزال المجال متسعاً لإجراء التحسينات.

وتدفع الشفافية إلى مساءلة الإدارات العامة، والمساءلة بدورها تزيد من كفاءة عمليات صنع القرار والإدارات العامة[50]. وتساعد الشفافية والمساءلة في منع الفساد، وعلى إضفاء شرعية أكبر على قرارات الإدارة العامة، ما يزيد ثقة الجمهور ويحشد دعمه. ولذلك، فكل من المبدأين هام للغاية لإجراء الإصلاحات الفعّالة في الإدارة العامة.

ويصل تنفيذ تدابير الشفافية إلى جميع أوجه الحوكمة والإدارة، من الإنصاف في الميزانية والضرائب، إلى نُظُم التوظيف، وإدارة الحكومات الوطنية والمحلية. ولا بدّ أيضاً من إتاحة معلومات عن جماعات الضغط، وأعضاء الحكومة والمؤسسات، والمعاملات بين الهيئات العامة والشركات الخاصة، وذلك للحد من الفساد النُظُمي. ولا بدّ أيضاً من تنفيذ برامج للتوعية بالقضايا الأخلاقية المرتبطة بأداء العمل والفساد، ودورات بناء القدرات لتمكين موظفي الخدمة العامة من أن يصبحوا عوامل للتغيير وتعزيز النزاهة[51].

هاء. تحسين مهارات القوى العاملة في القطاع العام

يتطلب تحديث أنظمة الإدارة العامة إعادة التفكير في الكفاءات والمهارات التي تحتاجها القوى العاملة في القطاع العام. وفي السنوات الأخيرة، أولت الدول العربية اهتماماً أكبر بهذه الكفاءات[52]. نجم هذا الوعي عن فهم جوهري بأن عملية تحقيق التنمية المستدامة تتطلب وجود قوة عاملة ذات كفاءات متقدمة، وقدرات راسخة في الإدارة العامة[53].

وينبغي ألا يقتصر التدريب على زيادة مهارات موظفي الخدمة العامة في المواضيع المتعلقة بتقديم الخدمات، مثل التكنولوجيات الرقمية، بل يجب أن يشمل أيضاً التنمية الشاملة للجميع، وقضايا الشفافية والمساءلة. والتدريب على الرصد والتقييم يزود القوى العاملة في المؤسسات العامة بالمعارف والمهارات اللازمة لرصد السياسات والممارسات المؤسسية، وتشخيص أوجه القصور وعدم الكفاءة، وصولاً إلى معالجتها. وتمكين هذه القوى العاملة من هذه الأمور هام للغاية لرفع الكفاءة ومنع سوء الإدارة والفساد[54].

---

49. ESCWA Arab Open and Innovative Government Portal.
50. OECD, and ESCWA (2021). The Economic and Social Impact of Open Government: Policy Recommendations for the Arab Countries.
51. DESA (2021). Building Transparent, Accountable & Inclusive Institutions.
52. الرجوع إلى الندوة الإلكترونية التي عقدتها الإسكوا بعنوان تطوير المؤسسات العامة لبناء جيل جديد في الوظيفة العامة.
53. ESCWA (2020). Towards a Common Arab Regional Job Competencies Framework for Senior Public Servants within the Context of Agenda 2030 and Public Policy.
54. المرجع نفسه.

ولا بدّ من تزويد موظفي الخدمة العامة بالأجور الكافية، والاستقلالية المطلوبة لتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم. ويجب أن تغطي شروط توظيفهم وترقيتهم قوانين خاصة. وهذا النَّهج ليس مألوفاً في المنطقة العربية، لا سيّما وأن التوظيف ينطوي غالباً على مراعاة صلة القرابة والولاء السياسي، ما يدفع إلى شيوع الوساطة والمحسوبية. والأجور المنخفضة عامل آخر في إحباط الموظفين المخضرمين، والحد من التزامهم بروحية الخدمة العامة.

وتؤدي أقسام الموارد البشرية ومعاهد الإدارة في القطاع العام دوراً أساسياً في إنشاء قادة ينشدون التحوّل، وموظفين في الخدمة العامة يسعون إلى تنفيذ خطة عام 2030[55]. ولذا، فمن الأهمية بمكان اعتماد التدريبات المنتظمة والمؤهلات الأعلى كمحفِّزات في تحسين سياسات التوظيف. وتنفيذ ممارسات التوظيف القائمة على الجدارة والحياد، والشاملة للجميع، ضروري لرفع مجموعات مهارات القوى العاملة في القطاع العام، والتأكد من تنوّع الخلفيات المهنية والمهارات بين موظفي الخدمة العامة، بحيث يكونون متأهبين لمواجهة تحديات الإدارة المعاصرة.

واو. إزالة التسييس من الإدارة العامة

يجب على الإدارة العامة في الدولة الديمقراطية أن تلتزم بالقانون. ويتألف المفهوم القياسي للخدمة المدنية من ضوابط قانونية لضمان الكفاءة والجدارة المهنيتين. ويجب أن تحمي هذه الضوابط القانونية موظفي الخدمة المدنية الذين يتمتّعون بالجدارة، وضمان الحفاظ على استقلاليتهم من الاعتبارات السياسية، والتأكد من استقرارهم الوظيفي وتقدّمهم المهني. وظاهرة التسييس المشوهة، أو عسكرة الانتماء السياسي، تضر برأس المال البشري، بل بمجمل منظومة الحوكمة العامة، ولذا لا بدّ من تفادي هذه الظاهرة[56].

وما يحمي الإدارة العامة من التسييس هو استقلالية المؤسسات الإدارية. ويشيع في البلدان العربية التدخل السياسي، الذي غالباً ما يكون بسبب إطلاق العنان لنفوذ المدراء التنفيذيين، ويقوم عادة على الهويات الجزئية أو الطائفية. في لبنان، على سبيل المثال، تهيمن الانتماءات السياسية على عمليات التعيين[57]. ويؤثر التدخل السياسي على الترقيات في العديد من الحالات[58].

إلا أن الخدمة المدنية الكفؤة هي التي تتألف من موظفين إداريين ذوي مؤهلات مهنية عالية، وخبرة في السياسة العامة والإدارة. ويديرها أشخاص على قدر عالٍ من التدريب الأكاديمي والمهني، وعلى نحو يتسق مع متطلبات عمل الخدمة المدنية، كما أن اختيارهم يجري من خلال عملية تنافسية. وعلى المنوال ذاته، يجب ترقيتهم على أساس أدائهم، وليس على أساس انتماءاتهم السياسية وولاءاتهم الحزبية. وخلافاً للمناصب السياسية الأخرى بمختلف أُطُر ولاياتها، ينبغي تنظيم أعمال موظفي الخدمة المدنية على أسس الكفاءة المهنية والاستمرارية والاستقرار. ولا بدّ من تعيينهم لخدمة المجتمع ككل وضمان تقديم خدمات عامة، وعلى نحو محايد من دون تمييز أو تحيّز، للسكان أجمعين.

55. ECOSOC (2018). Challenges for institutions in the transformation towards sustainable and resilient societies.

56. Kozeta VUKSANLEKAJ (2019). The Deformed Politicization of the Public Administration in Albania. ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS vol. 15, No. 2019/1.

57. Bashir, Iskandar E. Civil Service Reforms in Lebanon. American University of Beirut, 1977.

58. المرجع نفسه: مقتبس من Kozeta VUKSANLEKAJ (2019).

6. التوصيات وسُبُل المضي قُدُماً

اتضح في المنطقة العربية، خلال السنوات الأخيرة، مدى إلحاح الحاجة إلى تحديث الإدارة العامة. ويأتي إلحاح هذه الحاجة من تسارع التغيير في المشهد العالمي، ما يجعل إعادة التفكير في الطريقة التي تؤدي بها الإدارة العامة واجباتها ومسؤولياتها أكثر من مجرد خيار سياسي.

وإدراكاً للتحديات التي ينطوي عليها وضع تصوّر لعملية الإصلاح التي تحقق التحديث، والمصاعب التي قد تواجه تنفيذ هذه العملية، يطرح في ما يلي توصيات عدة للمراحل الأولى من التحديث الإداري. وتشمل هذه التوصيات: تمكين الجهات الفاعلة؛ وتحسين البيانات التشخيصية؛ وبناء قدرات موظفي الخدمة العامة، وغيرهم من المسؤولين، وتعزيز مهاراتهم لإدارة الإصلاح؛ وتأمين الالتزام السياسي؛ وتطوير منظومة من الحوافز؛ وتنشيط الثقة في المؤسسات العامة. قد تساعد هذه التوصيات على إطلاق عملية تنمية مؤسسية، وكما قد تسهم في تحديث القطاع العام وتعزيز التنمية في عموم المنطقة.

واستناداً إلى الأنشطة الأخيرة التي اضطلعت بها الإسكوا، وما تجريه من حوارات متواصلة مع الدول الأعضاء وبقية منظومة الأمم المتحدة، في المنطقة، تقترح التدخلات التالية في السياسات العامة:

(أ) تُشجِّع الدول الأعضاء في الإسكوا على إعطاء الأولوية لتطوير أنظمة إدارة عامة قوية لضمان التنفيذ الفعّال لخطة عام 2030، نظراً للحاجة إلى مؤسسات قادرة على الصمود في مواجهة الأزمات الإقليمية الناشئة؛

(ب) تنفيذ استراتيجية شاملة للتحوّل الرقمي لدعم عملية التحديث الإداري في البلدان العربية. ويجب أن يكون الهدف من الاستراتيجية هو إنشاء مؤسسات عامة تتسم بالكفاءة والشفافية والمساءلة؛

(ج) على الإدارة العامة أن تبني القدرات الأساسية لتيسير التحوّلات المطلوبة لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك عبر زيادة تكيُّف المؤسسات وتشجيعها على التعلُّم من التجارب، لا سيّما في سياق تزايد عدم اليقين ونشوء الأزمات الجديدة. ولا بدّ، في هذا الإطار، من تغيير العقليات، وتعزيز الاتساق في عمليات صنع السياسات العامة، وزيادة الفعالية والكفاءة، واستخدام البيانات والحلول الرقمية، واستكشاف الابتكارات الاجتماعية والسياسية الجديدة من منظور أبعد من التحوّل الرقمي؛

(د) تنفيذ إصلاحات شاملة في كل من عمليات التخطيط والموازنة وإدارة شؤون موظفي الخدمة العامة، تعزيزاً للقدرات المالية للقطاع العام ولفعالية الموارد البشرية. ويشمل ذلك تحديث نُظُم الإدارة المالية، واعتماد ممارسات مبتكرة للموارد البشرية، وتنفيذ نظام قائم على الجدارة مع آليات لإدارة الأداء ورصده وتقييمه؛

(ه) التأكيد على الطابع الكلي للوصفات العامة التي يعتمدها النموذج الحالي للإصلاح الإداري، وذلك تحديداً من حيث توحيد المقاييس والقواعد والمبادئ العامة في جميع الهياكل والمناصب

التنظيمية. فلا بدّ من اتخاذ القرارات وفقاً لمجموعة موحّدة ومتسقة من المعايير؛

(و) توسيع نطاق الأعمال الفنية وحافظة الإسكوا للمساعدة الفنية في ما يتعلق بتحديث الإدارة العامة وإصلاحها؛

(ز) تُشجَّع الدول الأعضاء في الإسكوا على تعزيز التعاون الإقليمي والتعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي من أجل التعلُّم من الأقران وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجالي الحوكمة العامة والإدارة العامة.

ونظراً للترابط بين بلدان المنطقة، وما تشهده المنطقة من تطوّرات واعدة، وما يبرز فيها من فرص للتعاون بين مجموعات البلدان، تقترح الإسكوا إنشاء شبكة إقليمية عربية للتعاون والممارسات المجتمعية في مجال تحديث الإدارة العامة. والمنشود من إنشاء هذه الآلية التعاونية هو الاستفادة من الخبرات الجماعية، وتبادل أفضل الممارسات، وتوفير منصة للتعلُّم من الأقران وتبادل المعارف وحل المشكلات التقنية المتعلقة بالتعاون بين بلدان المنطقة العربية.

ويستند اقتراح الإسكوا لتسخير نقاط القوة في المنطقة، وما تتمتّع به من معارف جماعية، إلى الرؤية التالية: منطقة عربية أكثر تكاملاً، على أساس مبادئ الحوكمة الرشيدة لضمان إدارة عامة مستدامة وشاملة وفعّالة، تستجيب لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم.

تتمثل الأهداف المقترحة لهذه الشبكة الإقليمية ومجتمع الممارسة في تعزيز التعاون وتبادل المعارف وبناء القدرات الجماعية للدول العربية، ودفع إصلاحات الإدارة العامة النابعة عن مبادئ الشفافية والمساءلة والفعالية والاستشراف والمِنعة، والمصمَّمة خصيصاً لاحتياجات المنطقة، وما تواجهه من تحديات، بحيث تعالج تلك التحديات وتستجيب لها.

وتتمثل الخصائص الرئيسية لهذه الشبكة الإقليمية فيما يلي:

(أ) منصة لتبادل المعارف: بوابة إلكترونية يمكن للدول الأعضاء من خلالها تبادل أفضل الممارسات ودراسات الحالة والبحوث المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة؛

(ب) منتدى سنوي للحوكمة العامة والإدارة العامة؛ علاوة على مؤتمرات فنية دورية، وزيارات للدراسة بين بلدان المنطقة ولمختلف بلدان العالم، وورش عمل: اجتماعات دورية لفِرق الخبراء، وتجمعات على أساس المواضيع لمناقشة التحديات والتدخلات السياسية القائمة على الحلول وتبادل الرؤى وبناء القدرات؛

(ج) فِرق المساعدة الفنية: تتألف من خبراء من مختلف ميادين الحوكمة والإدارة لتقديم المساعدة الهادفة للدول الأعضاء؛

(د) إطار الرصد والتقييم: لتقييم التقدّم المُحرَز في الإصلاحات في جميع أنحاء المنطقة، وضمان استمرار المساءلة وإجراء التحسينات؛

(ه) تعبئة الموارد: آلية لتجميع الموارد، المالية وغير المالية، لدعم الدول الأعضاء في مبادراتها الإصلاحية؛

(و) تعزيز التفاعل وتوطيد التعاون الفني بين العاملين في القطاع العام ومعاهد الإدارة العامة والأوساط الأكاديمية في المنطقة العربية.

المرفق

جدول المرفق 1. دليل تحديات التنمية لعام 2022

البلد	دليل تحديات التنمية (2021)	الرتبة على دليل تحديات التنمية (2021)	دليل تحديات القوانين الشفافة والسُبُل المتنظمة لإنفاذها (2021)	دليل تحديات سيادة القانون والوصول إلى العدالة (2021)	دليل تحديات الوصول الى العدالة (2021)	دليل تحديات الرقابة التنفيذية (2021)	دليل تحديات المساءلة القضائية (2021)	دليل تحديات الإدارة العامة العارمة والمحايدة (2021)	دليل تحديات المساءلة المؤسسية (2021)	دليل تحديات المشاركة (2021)	دليل تحديات البيئة التشاركية لمنظمات المجتمع المدني (2021)	دليل تحديات التشاور مع منظمات المجتمع المدني (2021)	دليل تحديات الحوكمة الديمقراطية (2021)	دليل تحديات فعالية الحكومة (2021)	دليل تحديات الحوكمة (2021)
الجزائر	0.448	74	0.527	0.419	0.473	0.630	0.600	0.685	0.638	0.628	0.596	0.660	0.580	0.625	0.602
البحرين	0.473	56	0.599	0.699	0.649	0.672	0.762	0.705	0.713	0.723	0.744	0.702	0.695	0.351	0.523
جيبوتي	0.526	29	0.488	0.367	0.428	0.792	0.552	0.514	0.620	0.452	0.427	0.477	0.500	0.662	0.581
مصر	0.479	54	0.645	0.430	0.538	0.659	0.523	0.739	0.640	0.665	0.530	0.800	0.614	0.586	0.600
العراق	0.498	45	0.582	0.671	0.626	0.366	0.571	0.709	0.549	0.520	0.409	0.631	0.565	0.763	0.664
الأردن	0.348	118	0.375	0.152	0.264	0.288	0.341	0.351	0.327	0.425	0.353	0.497	0.339	0.451	0.395
الكويت	0.432	80	0.356	0.226	0.291	0.320	0.400	0.461	0.394	0.553	0.454	0.652	0.413	0.506	0.459
لبنان	0.451	70	0.576	0.403	0.489	0.391	0.562	0.619	0.524	0.428	0.244	0.612	0.480	0.762	0.621
ليبيا	0.519	36	0.837	0.900	0.869	0.356	0.435	0.863	0.551	0.399	0.339	0.460	0.606	0.851	0.729
موريتانيا	0.517	37	0.525	0.700	0.613	0.647	0.475	0.691	0.604	0.350	0.163	0.536	0.522	0.648	0.585

البلد	دليل تحديات التنمية (2021)	الرتبة على دليل تحديات التنمية (2021)	دليل تحديات القوانين الشفافة والسُبُل المنتظمة لإنفاذها	دليل تحديات الوصول إلى العدالة (2021)	دليل تحديات سيادة القانون والوصول إلى العدالة (2021)	دليل تحديات الرقابة التنفيذية (2021)	دليل تحديات المساءلة القضائية (2021)	دليل تحديات الإدارة العامة العارمة والمحايدة (2021)	دليل تحديات المساءلة المؤسسية (2021)	دليل تحديات التشاور مع منظمات المجتمع المدني (2021)	دليل تحديات البيئة التشاركية لمنظمات المجتمع المدني (2021)	دليل تحديات المشاركة (2021)	دليل تحديات الحوكمة الديمقراطية (2021)	دليل تحديات فعالية الحكومة (2021)	دليل تحديات الحوكمة (2021)
المغرب	0.434	79	0.538	0.126	0.332	0.404	0.490	0.603	0.499	0.493	0.341	0.417	0.416	0.512	0.464
عُمان	0.424	88	0.496	0.287	0.391	0.617	0.254	0.424	0.432	0.630	0.653	0.641	0.488	0.522	0.505
قطر	0.419	91	0.615	0.413	0.514	0.801	0.369	0.467	0.546	0.818	0.679	0.748	0.603	0.270	0.436
المملكة العربية السعودية	0.449	72	0.608	0.686	0.647	0.790	0.373	0.601	0.588	0.718	0.634	0.676	0.637	0.396	0.517
السودان	0.590	8	0.646	0.732	0.689	0.642	0.563	0.805	0.670	0.610	0.337	0.474	0.611	0.834	0.722
الجمهورية العربية السورية	0.580	10	0.653	0.919	0.786	0.737	0.541	0.750	0.676	1.000	0.642	0.821	0.761	0.854	0.808
تونس	0.379	108	0.436	0.085	0.260	0.190	0.319	0.461	0.323	0.386	0.419	0.403	0.329	0.532	0.430
الإمارات العربية المتحدة	0.346	120	0.282	0.496	0.389	0.793	0.154	0.364	0.437	0.825	0.570	0.697	0.508	0.211	0.360
اليمن	0.635	2	0.708	0.874	0.791	0.805	0.801	0.877	0.827	0.880	0.459	0.669	0.763	0.970	0.866

المصدر: World Development Challenges Report: Development from a Broader Lens. ESCWA (2022).

ملاحظة: دليل تحديات التنمية يقيس أوجه قصور الإنجازات في ثلاثة مجالات بارزة ومترابطة هي: التنمية البشرية المعدّلة حسب الجودة، والاستدامة البيئية، والحوكمة الرشيدة. وتُوزَّع الدرجات حسب مؤشر تحديات التنمية ومكوّناته بين خمس فئات، وهي: المستوى المنخفض جداً، والمستوى المنخفض، والمستوى المتوسط، والمستوى المرتفع، والمستوى المرتفع جداً من التحديات. تعتبر البلدان التي درجتها 0.2 أول أقل في فئة التحديات المنخفضة للغاية. وتصنَّف الدرجات في النطاق من 0.2 إلى 0.3 على أنها ضمن فئة التحديات المنخفضة. وتصنَّف الدرجات في حدود 0.3-0.45 ضمن فئة التحديات المتوسطة. وتصنَّف الدرجات في النطاق من 0.45 إلى 0.55 على أنها تحديات مرتفعة. وتقع البلدان التي تسجل أعلى من 0.55 ضمن فئة التحديات المرتفعة للغاية. فكلما كانت العلامة والتصنيف على الدليل أقرب إلى 1، كان هناك مستوى أعلى من التحديات أمام التنمية.

جدول المرفق 2. إصلاح القطاع العام في خطط التنمية الوطنية

البلد	خطة	الركيزة	الأهداف
الجزائر	تأسيس رؤية الجزائر الوطنية 2030	هيكلية الحوكمة	• تنفيذ إصلاحات وطنية في هيكلية الحوكمة.
البحرين	الرؤية الاقتصادية للبحرين فى عام 2030	الحكومة	• ويسهل نظام القواعد واللوائح القابل للتوقع، والشفاف والمنفَّذ بدرجة معقولة النمو الاقتصادي. • وتربط البنية التحتية ذات المستوى العالمي البحرين بالاقتصاد العالمي. • وتركز الحكومة على تطوير سياسات عالية الجودة. • ويصبح القطاع العام أكثر إنتاجية، وتتزايد أيضاً مساءلته عن تقديم خدمات ذات جودة أفضل. • وتعزّز استدامة الموارد المالية الحكومية من خلال تقليل الاعتماد على عائدات النفط لتمويل النفقات الجارية.
مصر	استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030	شفافية المؤسسات الحكومية وكفاءتها	• إنشاء نظام شفاف يتفاعل مع المواطنين ويستجيب لمطالبهم ويخضع للمساءلة الاجتماعية. • إنشاء هيئة إدارية تتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة للمتغيّرات المحلية والعالمية. • تقديم خدمات عالية الجودة تطبّق التقنيات الحديثة.
العراق	المستقبل الذى نريده: رؤية العراق للتنمية المستدامة 2030	الحوكمة الرشيدة	• تحسين اللامركزية الإدارية والمشاركة العامة في صنع القرار. • تعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد. • إصلاح الإدارة المالية العامة وتحقيق الاستدامة المالية. • دعم سيادة القانون، وتوفير الوصول إلى العدالة، وتعزيز الحوكمة الرشيدة.
الأردن	الأردن 2025: رؤية واستراتيجية وطنية	حكومة كفؤة وفعّالة	• ضمان الامتياز في صنع السياسات وتنفيذها على المستوى الحكومي. • ضمان الإدارة المستدامة لموارد الغذاء والطاقة والمياه. • الحفاظ على شفافية المؤسسات الحكومية المسؤولة أمام البرلمان والمواطنين. • تقديم خدمات حكومية فعّالة وأخلاقية وتركّز على المواطن. • تقديم الخدمات المالية التي تحافظ على ثقة المستثمرين والسوق. • تحديث البنية التحتية وفقاً للمعايير العالمية وبما يدعم التنمية.
ليبيا	رؤية إحياء ليبيا 2030	الحوكمة الرشيدة وإصلاح القطاع العام	• تحسين تقديم الخدمات. • زيادة الشفافية والمساءلة.
الكويت	رؤية دولة الكويت لعام 2035: كويت جديدة	الإدارة العامة الفعّالة	• إصلاح الممارسات الإدارية والبيروقراطية لتعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة الحكومية.

البلد	خطة	الركيزة	الأهداف
موريتانيا	الاستراتيجية الوطنية للنمو المتسارع والرفاه المشترك 2016-2030	تعزيز الحوكمة بجميع أبعادها	• توطيد سيادة القانون والديمقراطية والتماسك الاجتماعي والإنصاف والأمن واحترام حقوق الإنسان والإشراف الاقتصادي والمالي والبيئي الفعّال واللامركزية.
عُمان	رؤية عُمان 2040	حوكمة هيئات الدولة ومواردها ومشاريعها	• بناء شراكات متوازنة وطويلة الأجل وأدوار متكاملة بين أصحاب المصلحة بما في ذلك الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأفراد لضمان الأداء المؤسسي الفعّال؛ • والتأكد من الحوكمة الفعّالة للموارد والمشاريع. • واعتماد معايير توظيف واضحة وتنافسية للمناصب القيادية في القطاع العام. • وجعل القطاع العام استشرافياً، يرتكز إلى هيكل قطاعي فعّال في التخطيط والتنظيم والرصد والتقييم. • واتخاذ قرارات حكومية متزنة وجديرة بالثقة. • ونشر الشفافية والإفصاح المؤسسي لضمان الحق في الوصول إلى المعلومات. • تقديم خدمات حكومية عالية الجودة.
المملكة العربية السعودية	رؤية السعودية 2030	أمة طموحة: تحكم بشكل فعّال	• الحفاظ على كفاءة الإنفاق والموارد المالية المتوازنة. • تعزيز مشاركة الجميع في التنمية الاقتصادية. • حماية الموارد الحيوية.
الصومال	خطة التنمية الوطنية الصومالية 2020-2024	سياسة شاملة وخاضعة للمساءلة, تحسين الأمن وسيادة القانون, تحسين التنمية الاجتماعية والبشرية	• تحقيق الاستقرار الوطني والسلام من خلال العمليات السياسية الشاملة واللامركزية الفعّالة. • إنشاء مؤسسات أمنية اتحادية موحّدة وقادرة وخاضعة للمساءلة وقائمة على الحقوق توفر السلامة والأمن الأساسيين للمواطنين. • تأمين وتحسين الوصول إلى العدالة بأسعار معقولة، وزيادة ثقة الجمهور في القضاء. • تحسين تقديم الخدمات.
دولة فلسطين	أجندة السياسات الوطنية 2017-2022 – المواطن أولاً	الإصلاح الحكومي	• إنشاء حكومة فعّالة. • تعزيز حكومة محورها المواطن.
الجمهورية العربية السورية	البرنامج الوطنى التنموي لسورية	الإصلاح الإدارى وتعزيز النزاهة	• إنشاء مؤسسات حكومية تتسم بالكفاءة والفعالية والشفافية والنزاهة والمرونة والخضوع للمساءلة، تعزِّز المشاركة المجتمعية وتحقِّق التنمية المستدامة.

البلد	خطة	الركيزة	الأهداف
	فى ما بعد الحرب، الخطة الاستراتيجية سورية 2030		
تونس	مخطط التنمية 2016-2020 المجلد الأول: المحتوى الجملي	الحوكمة الرشيدة والإصلاح الإدارى ومكافحة الفساد	• تنمية حوكمة المؤسسات العامة. • تطوير النظام العسكري. • تطوير النظام الإحصائي. • تعزيز الإصلاحات الإدارية. • إنشاء نظام وطني للنزاهة. • إصلاح نظام القضاء والسجون. • دعم نظام الأمان. • دعم الحوكمة ومنع الفساد.

المصدر: الإسكوا، البوّابة العربية للتخطيط الإنمائي الوطني.

أكد المجلس الاقتصادي والاجتماعي، في قرارات عدة تتعلق بالإدارة العامة والتنمية، على ضرورة وضع خدمة المواطنين في صلب الجهود لتحويل الإدارة العامة. وأكد المجلس أيضاً أن متطلبات تحقيق التنمية المستدامة على جميع المستويات لا بدّ وأن تتضمن المؤسسات العامة التي تتسم بالشفافية وتشمل الجميع وتقوم على المشاركة وتخضع للمساءلة، إضافة إلى الخدمات العامة التي تتسم بالجدارة المهنية والمسؤولية الأخلاقية والقدرة على الاستجابة وتُعزَّز بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات. يحاجج هذا التقرير بأن لتطوير الإدارة العامة الفعّالة والكفؤة، التي يعمل فيها موظفو خدمة عامة مهرة قادرين على تلبية المطالب والتحديات المعاصرة، دور محوري في نجاح مسعى أي بلد إلى تحقيق التنمية المستدامة. ولذلك، يشكل تحديث الإدارة العامة والتنمية المؤسسية عاملَين أساسيَين في تدعيم الاستقرار السياسي، ومنع نشوب النزاعات، وتعزيز التنمية، وبناء المجتمعات السلمية في البلدان الأعضاء في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

يركّز هذا التقرير على العلاقة القوية بين تحديث الإدارة العامة ونتائج التنمية. ويبيّن أن البلدان التي أحرزت التقدّم على مسار التنمية المستدامة إنما هي، غالباً، تلك التي استفادت بفعالية من قدرات خدماتها المدنية على الصعيدين الوطني ودون الوطني. ويسلّط التقرير الضوء على كيف تصبح الخدمات المدنية قوة دافعة وراء مبادرات التغيير الجذري، وبناء المجتمعات المزدهرة. ويُطرح في التقرير عددٌ من التوصيات، تشمل إنشاء منصة إقليمية للإدارة العامة وتحديث الخدمة المدنية في الدول العربية.

2400097A