



النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام من منظور السياسات العامة وخطة التنمية المستدامة 2030



ازدهارُ البلدان كرامةُ الإنسان





ازدهارُ البلدان كرامةُ الإنسان



الأمم المتحدة

الاسكوا
ESCWA

رؤيتنا

طاقاتٌ وابتكار، ومنطقتنا استقرارٌ وعدلٌ وازدهار

رسالتنا

بشَقفٍ وعزمٍ وعَمَلٍ: نبتكر، ننتج المعرفة، نقدّم المشورة،
نبني التوافق، نواكب المنطقة العربية على مسار خطة عام 2030.
يداً بيد، نبني غداً مشرقاً لكلِّ إنسان.

Distr.
LIMITED

E/ESCWA/CL6.GCP/2020/TP.4
8 May 2020
ORIGINAL: ARABIC

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

النموذج الأولي لإطار عربي مشترك

لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام من منظور السياسات
العامة وخطة التنمية المستدامة 2030



الأمم المتحدة
بيروت، 2020

© 2020 الأمم المتحدة
حقوق الطبع محفوظة

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

توجه 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 وثنائق الأمم المتحدة من حروف وأرقام باللغة الإنكليزية، والمقصود بذكر أي من هذه الرموز الإشارة إلى وثيقة من وثنائق 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

موجز

تبذل الدول العربية جهوداً حثيثة لتعزيز فعالية المؤسسات العامة، وتخصّص الموارد لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ولذلك باتت تولي اهتماماً أكبر لمسألة تطوير الكفاءات الوظيفية للعاملين في الإدارة العامة والخدمة المدنية. وينبع هذا الوعي المتنامي بأهمية الكفاءات الوظيفية من معادلة مفادها أن نجاح عملية التنمية المستدامة يتطلب وجود موارد بشرية تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءات والقدرات داخل الإدارة العامة.

في هذا السياق، قام فريق من الخبراء المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والمعنيين بإعداد هياكل وأطر الكفاءات ونمذجتها، من وزارات ودواوين ومراكز ومعاهد الإدارة العامة والخدمة المدنية في عدد من الدول العربية، بدرس واقتراح نموذج أولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام، وذلك من منظور السياسات العامة وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 (خطة عام 2030). وتم إعداد الإطار وفقاً لمنهجية تشاركية ارتكزت على تبادل الخبرات واستفادة الدول العربية من تجارب بعضها البعض في مجال إعداد وتطوير إطار الكفاءات. والهدف من ذلك مواجهة المشاكل والصعوبات الحقيقية التي تعترض عمل الإدارات والمؤسسات الحكومية، ومعالجة النقص في الأدوات والمنهجيات والنماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية، خاصة للفئات القيادية، بالرغم من اختلاف البنية الهيكلية للقطاع العام في الدول العربية والأطر التشريعية والقانونية التي تحكم إدارة الموارد البشرية في هذه الدول. ويضيء هذا النموذج المقترح على أهمية اعتماد مبدأ الجدارة والكفاءة كشرط أساسي لرفع مستوى الخدمة العامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهو يشكل ثمرة تعاون أولية لعمل جماعي مشترك مبني على الحوار والنقاش ويهدف إلى إيجاد حلول وإجابات مشتركة للتساؤلات التالية:

- ما هو الدور المنوط بقيادتي القطاع العام في تحقيق الأهداف الإصلاحية الوطنية والتقدم في تطبيق أهداف التنمية المستدامة؟
- ما هي الكفاءات الرئيسية أو الجوهرية (core competencies) التي يجب أن تتمتع بها الكوادر العليا في القطاع العام للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- ما هي الأدوات والوسائل التي يجب تطويرها لدمج إطار هذه الكفاءات في الإدارة الاستراتيجية والارتقائية لإدارة الكوادر العليا في القطاع العام؟

في معرض العمل على إعداد وتطوير الإطار، ارتكزت جهود فريق الخبراء على فهم دقيق لأبعاد المسائل المطروحة، أولاً انطلاقاً من متطلبات ومقتضيات تنفيذ خطة عام 2030 والاستراتيجيات الوطنية، وثانياً من خلال تقييم دور الإدارة العامة في ضوء النطاق الواسع لعملية التنمية المستدامة، وثالثاً من حيث تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، مروراً بتحديد أولي لأوجه القصور في الموارد البشرية القائمة. وعليه، حدد فريق الخبراء ركائز الإطار وأهدافه ومجالات الكفاءات الجوهرية وأنواعها لوضع نموذج أولي استرشادي لكبار المسؤولين في جهاز الدولة ولمدبري (ومسؤولي ومدبري) الموارد البشرية يستعينون به لتحديد الكفاءات الأساسية للوظائف القيادية العليا.

تم إعداد وتطوير هذا النموذج الأولي عبر مسار تشاركي متدرج. فقد اقترحت فكرة إعداد إطار عربي مشترك بداية في أعقاب توصيات الورشة التي نظمتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) حول "الكفايات الوظيفية للعاملين في القطاع العام في فلسطين" في عمان، في الفترة من 12 إلى 14 كانون الأول/ديسمبر 2017، بمشاركة ست دول عربية. وبعد ذلك، خلال ورشة عمل ثانية نظمتها الإسكوا في بيروت، في الفترة من 11 إلى 13 كانون الأول/ديسمبر 2018، بمشاركة تسع دول عربية، جرى تحديد مضمون الإطار وتصميم خطوطه العريضة وتشكيل ثلاث فرق صياغة من ممثلي الدول المشاركة كلفت بإعداد مسودات الفصول الثلاثة الأولى. وفي ورشة ثالثة عقدتها الإسكوا في القاهرة في الفترة من 15 إلى 17 تموز/يوليو 2019، بمشاركة 11 دولة عربية، عرضت فرق الصياغة مسودات الفصول الأولى.

وبناء على مناقشات وتوصيات المشاركين واقتراحاتهم، قام كل فريق بمراجعة مسودة الفصل الذي أعده. وفي مرحلة لاحقة، قام فريق من خبراء الإسكوا بجمع ومراجعة المسودات، وأعاد إرسالها كمسودة كاملة منقحة إلى المشاركين للمراجعة. وعليه، تم اعتماد النموذج الأولي لإطار عربي مشترك في صيغته هذه كوثيقة استراتيجية استرشادية تحدد كفاءات الكوادر العليا في القطاع العام من منظور السياسات العامة وخطة عام 2030.

**أسماء فريق الخبراء المشترك في مشروع إعداد النموذج الأولي لإطار عربي مشترك
لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام**

المملكة الأردنية الهاشمية

فاتن محمد عبد القادر محمد، رئيسة قسم تخطيط الموارد البشرية، ديوان الخدمة المدنية
عامر عبد الغني عبد الحفيظ الحسامي، رئيس قسم الوصف الوظيفي وتقييم الأداء، ديوان الخدمة المدنية

مملكة البحرين

فريد عبد الرحمن عبد الله، مدير إدارة أداء وعلاقات الموظفين، ديوان الخدمة المدنية
شوق عبد الرحمن الأحمد، رئيسة التوظيف وتخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة

الجمهورية التونسية

محمد سامي بن هشام بن رمضان، المدير العام للمصالح الإدارية والوظيفة العمومية
سعاد بنت عبيد العبيدي، مستشارة المصالح العمومية، مديرة عامة، الهيئة العامة للوظيفة العمومية

جمهورية العراق

رغد علي عبد الرسول، المديرة العامة للمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات
أزهار عبد الجبار عبد الرحمن البنا، رئيسة باحثين أقدم ومديرة قسم الاستشارات وتطوير الأداء، المركز
الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

سلطنة عُمان

محمد بن هاشل العويسي، مدير دائرة تصنيف الوظائف، المديرية العامة للتنظيم وتصنيف الوظائف،
وزارة الخدمة المدنية

دولة فلسطين

وائل نزيه إسماعيل طه (الريماوي)، مدير عام التخطيط الوظيفي وجدول التشكيلات، رئيس اللجنة الفنية
للوّصف الوظيفي، ديوان الموظفين العام
حمزة ضيف الله محمد صلاح الدين، مدير الدراسات ومشاريع الموارد البشرية، عضو اللجنة الفنية
للوّصف الوظيفي، ديوان الموظفين العام

دولة الكويت

دلّال المطوع، باحثة تطوير إداري، قسم تطوير التنظيم ووصف الوظائف، الأمانة العامة للمجلس الأعلى
للتخطيط والتنمية

شهد الناقبة، باحثة مبتدئة في التطوير الإداري، قسم تطوير التنظيم ووصف الوظائف، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية

الجمهورية اللبنانية

نسرين مشموشي، مراقبة أولى، مجلس الخدمة المدنية، رئاسة مجلس الوزراء
زياد قبلان، مراقب أول، مجلس الخدمة المدنية، رئاسة مجلس الوزراء
سوزان أبو شقرا، مديرة برامج، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وزارة المالية اللبنانية

جمهورية مصر العربية

ابراهيم محمد أمين، معاون رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
هشام صبحي، مدير عام مكتب رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
مها جلال الدين أحمد قاسم، مديرة عامة بمركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
هبة عاطف لبيب الشافعي، مديرة مشروع وحدة الدعم الفني، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

المملكة المغربية

أكرم صويلح الحياتي، رئيس قسم الشؤون الاجتماعية، وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية
نجاه زغودي، رئيسة مصلحة التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية
جواد صادق، رئيس قسم تنمية الموارد البشرية في وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية

الجمهورية اليمنية

محمد الحاوري، وكيل وزارة التخطيط والتعاون الدولي

المحتويات

الصفحة

iii	موجز.....
v	أسماء فريق الخبراء المشارك في مشروع إعداد النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام.....
1	مقدمة.....

الفصل

2	أولاً- سياق تطور إدارة كفاءات الكوادر العليا: مقتضيات السياسات العامة ومتطلبات خطة عام 2030.....
5	ألف- ركائز إطار الكفاءات: مفهوم الحوكمة ومبادئ الإدارة العامة.....
7	باء- ركائز إطار الكفاءات: القيادة المستدامة ومنظومة قيم الخدمة المدنية.....
9	جيم- الأهداف المتوخاة من النموذج الأولي لإطار مشترك.....
11	دال- تصميم إطار مشترك انطلاقاً من الدور المحوري للكوادر العليا.....
12	هاء- خصائص الكوادر العليا.....
15	ثانياً- النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام.....
15	ألف- تعريف الكفاءة.....
16	باء- منهجية إعداد النموذج الأولي لإطار الكفاءات.....
26	جيم- طرق استخدام النموذج ومنهجيات القياس.....
27	ثالثاً- آليات تطبيق النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام.....
27	ألف- على المستوى الوطني.....
29	باء- على المستوى العربي الجامع.....

قائمة الأشكال

3	1- الكفاءات والإبداع الإداري وخطة عام 2030.....
4	2- السياسات العامة الشاملة لعدة قطاعات.....
11	3- العلاقة بين متغيرات القيادة الإدارية والسياسات العامة والتنمية المستدامة في السياق العربي.....

مقدمة

انطلاقاً من "الواقع العربي المشترك" المرتبط بتنفيذ خطة عام 2030، بما تتطلبه هذه الخطة من بناءٍ للوعي على مستوى وضع الخطط الوطنية والسياسات وما تفرضه من مهام وتحديات على القطاع العام، وفي ضوء التحولات السريعة في مكانة وأدوار الإدارة العامة وما تقتضيه من كفاءات لدى موظفي الخدمة المدنية في الإدارات الحكومية الوطنية والمحلية، برزت الحاجة إلى تطوير إطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام. ويكمن الهدف من هذا الإطار في المساهمة بفعالية في تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تستلزم اتباع أنماط جديدة من التعاون والشراكات والتنسيق داخل البلدان (ما بين القطاعات والمؤسسات والمستويات الوطنية ودون الوطنية) وفي ما بينها، ومن استخدام التكنولوجيا الحديثة والابتكار.

ويرتبط نجاح عملية التنمية المستدامة بنجاح عملية الإصلاح الإداري، وبتطوير قدرات وكفاءات القوى العاملة في القطاع العام، والتي بدورها تحدّد درجة نجاح البرامج التنموية وإصلاحات السياسات العامة. وقد أظهرت عدة دراسات وتقارير حديثة "أن توافر المهارات والكفاءات في الخدمة المدنية سيكون محدداً رئيسياً للمسار الذي تتبعه البلدان في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبدون استثمار كاف في مراكمة الرصيد اللازم من المهارات في البلدان الأقل نمواً، قد لا تختلف نتائج التنمية المستدامة اختلافاً كبيراً عن نتائج الأهداف الإنمائية للألفية"¹. كما بينت الدراسات أن الإصلاح الإداري يشكل مدخلاً أساسياً لتخطي التحديات المختلفة التي تواجه الحكومات ومؤسسات القطاع العام على المستويات الاقتصادية والسياسية والثقافية والعلمية والتكنولوجية، حيث يبرز الإصلاح الإداري القائم على "ترشيق وترشيد" العمل الحكومي والمنظومة الإدارية "كمظلة يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنموية المرجوة"².

إن متطلبات عمليات الإصلاح القائمة وضعت صانعي القرار في البلدان العربية أمام الإشكالية الأساسية التالية: "كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للوظائف القيادية التنفيذية في ضوء الممارسات الدولية الرائدة، وذلك بهدف دفع جهود إصلاح الخدمة المدنية قدماً في الدول العربية، والإسراع في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الثقة في الإدارة الحكومية؟"³ فمن بين موظفي الخدمة المدنية، تؤدي الكوادر العليا في الإدارة العامة دوراً حاسماً، من خلال المشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات الوطنية وقيادة عملية الإصلاح الإداري داخل المؤسسات العامة على حد سواء. فهؤلاء هم التنفيذيون المنوط بهم فهم التكامل والترابط بين مختلف عناصر عملية التنمية، واعتماد نهج متكاملة في التخطيط للاستراتيجيات الوطنية وتنفيذها ومتابعتها، على نحو يحقق المأمول من التوجه العام لسياسات الدول من إصلاح وتنمية. فكلما كانت الكوادر العليا على قدر من الكفاءة والتميز والوعي، تحققت الأهداف على الوجه الأمثل وقدمت

1 الأمم المتحدة (2018). المجلس الاقتصادي والاجتماعي، لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة، توعية الموظفين الحكوميين وبناء كفاءاتهم ومهاراتهم على المستويين الوطني والمحلي، E/C.16/2018/4.

2 عمر ملاعب، المعهد العربي للتخطيط، الكويت (2019)، الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي: تجارب دولية (دراسات تنموية، العدد 62).

3 رشا مصطفى عوض، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (شباط/فبراير 2012)، إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في عالم متغير (في ضوء الممارسات الدولية الرائدة)، ص. 5.

الخدمات بأفضل جودة وبأقل تكلفة، مما ينعكس إيجاباً على التنمية المستدامة ككل وعلى تحقيق رضا المواطن وتعزيز ثقته بالدولة وبالمؤسسات العامة.

فإذا ما استطعنا الوصول إلى منظومة إدارية متكاملة تعتمد على مقاربات ومنهجيات وأساليب حديثة لاستقطاب واختيار وتأهيل الكوادر العليا في الدول العربية وإدارة أدائهم بطريقة فعالة تسمح بالتقويم والمساءلة، نكون بذلك حققنا خطوة حيوية في طريق الإصلاح والحوكمة في أوطاننا العربية ومضيئنا في اعتماد نهج تنموي جديد، تماشياً مع مقتضيات خطة عام 2030. ومن هذا المنطلق، فإن وجود تلك المنظومة الإدارية أضحت ضرورة ملحة في وقتنا الراهن، لمواجهة التحديات التي تواجه الإصلاح الإداري المنشود.

أولاً- سياق تطور إدارة كفاءات الكوادر العليا: مقتضيات السياسات العامة ومتطلبات خطة عام 2030

يسجّل توجه دولي ملحوظ في ما يتعلق بالحديث عن أساليب واستراتيجيات التنمية المستدامة؛ والأخذ بمفاهيم النمو التضميني والتشاركي والشامل للجميع؛ واعتماد سياسات الإصلاح الاقتصادي والإداري وسياسات العدالة الاجتماعية المبنية على نهج حقوقي والدامجة لمنظور المساواة بين الجنسين؛ وإشراك كافة الطاقات والجهود سواء الحكومية أو غير الحكومية للنجاح في تحقيق هذه الأهداف والخطط البعيدة المدى. وفي ظل هذا الإطار، يجب إضافة إلى كل هذه الجهود والتوجهات اعتماد أساليب إدارية غير تقليدية، خاصة في ظل التحديات السياسية والاقتصادية التي باتت تطل العالم بأسره، ليس فقط في الدول النامية بل في الدول المتقدمة على حدٍ سواء. فقد حرصت العديد من الدول على تطوير وإصلاح منظومات الحوكمة والعمل الإداري بما يتلاءم مع المتغيرات الجديدة، لا سيما تحدي الحفاظ على الموارد المتاحة وحقوق الأجيال القادمة فيها، وتنوع الشرائح الاجتماعية والفئوية، وتزايد الطلب بشكل متسارع على الخدمات في العديد من القطاعات، في ظل كم محدود من الموارد المالية والموارد الطبيعية غير المتجددة وبعتماد تكنولوجيات حديثة دائمة التطور. ويحتم ذلك البحث عن طرق غير تقليدية لمواجهة هذه الأعباء الواقعة على كاهل الدولة، بدءاً من أصغر عامل وحتى أعلى المستويات الإدارية.

ضمن هذا السياق العالمي، اعتمدت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في أيلول/سبتمبر 2015 خطة التنمية المستدامة لعام 2030، التي تقوم على تحقيق تنمية شاملة متعددة الأبعاد على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية والثقافية، وهي أبعاد يحتوي كل منها على عدة أهداف ومحاور تفصيلية، وذلك من خلال آليات للشراكة على مختلف المستويات العالمية والوطنية ودون الوطنية. وتتميز هذه الخطة بأنها خطة تحويلية حقوقية تستند إلى رزمة من القوانين والمعاهدات الدولية الملزمة، وتعتمد مقاربة دامجة ومترابطة تستدعي التنسيق الفكري والتحليلي كما التنفيذي، وتعالج الأسباب البنوية للمشاكل التنموية، وتتطلب تدخلات طويلة الأمد وجذرية تقوم على المشاركة والإشراك وعلى إعطاء دور لجميع أصحاب المصلحة. ومن هذا المنطلق، يصبح الهدف 16، من بين مجمل أهداف خطة عام 2030، غاية ووسيلة مهمة لتحقيق التنمية المستدامة وإنفاذها بشكل خاص في المنطقة العربية. وهو يتحقق من خلال "التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهْمش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات. وضمان

اتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع وتشاركي وتمثيلي على جميع المستويات⁴. كذلك، يركز الهدف 17 على تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكات، مع التركيز على أهمية التعاون الإقليمي والدولي بين الشمال والجنوب وفي ما بين بلدان الجنوب، والتعاون الثلاثي في ما يتعلق بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وبناء القدرات في البلدان النامية، وتشجيع وتعزيز الشراكات العامة وبين القطاع العام والقطاع الخاص وشراكات المجتمع المدني. وعليه، يتطلب تنفيذ خطة عام 2030 وجود مؤسسات قادرة وضامنة يديرها جهاز إداري مؤهل يتمتع بكفاءات متنوعة، كما هو مبين في الشكل 1 أدناه.

الشكل 1- الكفاءات والإبداع الإداري وخطة عام 2030



المصدر: الإسكوا، الوحدة المعنية بخطة عام 2030.

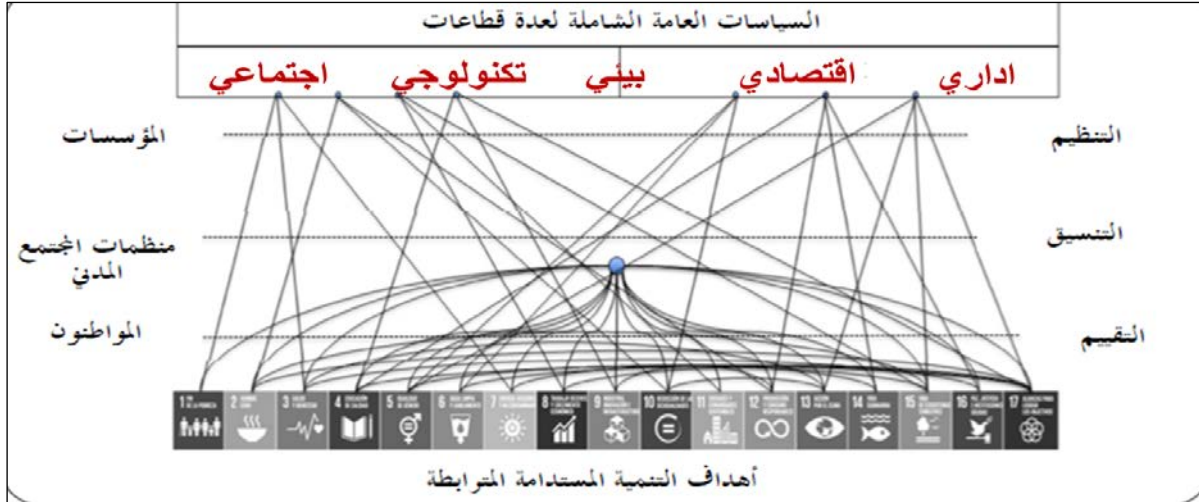
إن ترابط الأهداف التنموية وتشابك أبعادها الاجتماعية الاقتصادية والبيئية يستدعيان تغييراً في أنماط التفكير والسلوك على صعدٍ متعددة، أبرزها:

- **على الصعيد الإداري:** التنظيم والتنسيق على الصعيد الاستراتيجي، واستخدام أنماط حديثة للتوجيه والرقابة والتقييم، وتحديد آليات المشاركة ووسائل حشد الموارد، وتحديد الأولويات التنموية ومؤشراتها ودرء المخاطر التي يمكن أن تعترض تحقيقها؛
- **على الصعيد الاجتماعي:** بناء ثقافة المسؤولية المشتركة وتعزيز الممارسة القائمة على المشاركة التي تتمثل في الإصغاء، والتفكير، وتقديم المقترحات، والتفاوض، والعمل في إطار المسؤولية المشتركة بين المواطنين والحكومة؛

- **على الصعيد الاقتصادي:** العمل على إدارة الموارد الطبيعية والبشرية والمادية والمالية بشكل يضمن حسن الاستفادة منها للأجيال المستقبلية؛
- **على الصعيد البيئي:** معرفة متطلبات البيئة السليمة والإنتاج النظيف ومنع التلوث بجميع أشكاله واختراع تقنيات جديدة، وتصميم منتجات لمستقبل يراعي المعايير البيئية والاقتصاد الأخضر؛
- **على الصعيد التكنولوجي:** استخدام التكنولوجيات الحديثة والرقمنة لمواجهة تحديات تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتسخيرها للقضايا التنموية وتحديد أثرها على مختلف فئات المجتمع وقطاعات الاقتصاد.

تم الاسترشاد بالشكل 2 أدناه الذي وضعته لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة للأمم المتحدة⁵. وقد أضيفت المجالات الخمسة المتعددة والمتشابكة لأبعاد السياسات العامة، وجرى الارتكاز عليها لاستنتاج مجالات الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وأدرج هذا التعديل على الشكل للاستجابة لمتطلبات إعداد إطار المهارات من قبل فريق معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وزارة المالية اللبنانية.

الشكل 2- السياسات العامة الشاملة لعدة قطاعات



المصدر: الأمم المتحدة (2018)، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، القيادة المؤسسية وأهداف التنمية المستدامة، E/C.16/2017.

وفقاً لهذا الشكل، لتحقيق خطة عام 2030 في أقل من عشرة أعوام، ستحتاج أنظمة الإدارة العامة والخدمة المدنية في الدول العربية إلى تطوير أطر أداء منسجمة ومتكاملة مع هذه الخطة⁶. وستجد الكوادر

5 E/C.16/2017

6 أكد تقرير القطاع العام في العالم لعام 2015 على الحاجة إلى أن تصبح الإدارة العامة أكثر استجابة ومساءلة من أجل أن تقود الدولة تنفيذ رؤية جماعية للتنمية المستدامة: United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN-DESA) (2015). *Responsive and Accountable Public Governance: 2015 World Public Sector Report*. (ST/ESA/PAD/SER.E/187).

العليا نفسها في مواجهة مسؤوليات متعاضمة بشكل تدريجي تفرض عليها تطوير ذاتها بما ينسجم مع بيئة التطوير والتغيرات المحيطة ومع النطاق الواسع لأهداف التنمية المستدامة، وبما ينسجم أيضاً مع طبيعة الدور الحيوي الذي تشغله في منظومة العمل العام على مستوى كافة القطاعات المؤثرة بشكل منتظم وشبه يومي في حياة المواطن. وتضع هذه الاعتبارات إدارات الموارد البشرية في الدول العربية أمام عدة تحديات ومهام صعبة، من أبرزها القدرة على تحديد أوجه القصور في المهارات والكفاءات لدى القوة العاملة في الإدارة العامة والخدمة المدنية، والقدرة على وضع بيانات موثقة عن مجموع هذه المهارات وتحليلها وتحديد التغيرات في المهارات المطلوب إدخالها انطلاقاً من رؤية استشرافية في تخطيط القوى العاملة⁷.

تكمن هنا أهمية قيام أجهزة الإدارة العامة العربية، وتحديد إدارات الموارد البشرية، بتطوير إدارة الكفاءات الوظيفية وبناء إطار لتحديد معايير كفاءات الكوادر الإدارية العليا، وذلك كتوجه إقليمي وعالمي في نطاق الاستراتيجيات الوطنية وخطة عام 2030 المستدامة وضمن الجهود التي تبذلها الدول والحكومات على اختلاف أشكالها للنهوض بأحوال المجتمعات والمواطن في شتى القطاعات الحيوية للدولة (من صحة وتعليم وأمن وإسكان وزراعة وصناعة وغيرها)⁸.

ألف- ركائز إطار الكفاءات: مفهوم الحوكمة ومبادئ الإدارة العامة

تستند الإدارة العامة إلى مبادئ الحوكمة الرشيدة المعترف بها دولياً، مثل المساءلة والموثوقية والقدرة على التنبؤ والمشاركة والانفتاح والشفافية والكفاءة والفعالية. وركزت الأدبيات التي تناولت تطوير نظم الإدارة العامة على دور الإدارة الرشيدة في إعطاء دفع أكبر للنمو والتنمية المستدامة، لا سيما في مجالات الحكومة المؤسسية، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون. وأتى التعريف الأكثر شهرة من الأمم المتحدة نفسها، التي حددت الخصائص الثماني للحكم الرشيد ووصفته بأنه تشاركي وينحو إلى الارتكاز على توافق الآراء والمساءلة والشفافية وسرعة الاستجابة والفعالية والكفاءة والإنصاف والشمول والامتثال إلى سيادة القانون. وفي ما يلي عدد من المبادئ الرئيسية التي تم الارتكاز عليها لتطوير إطار الكفاءات.

- **الاستمرارية والتكيف وقابلية التغيير:** مبدأ استمرارية المرافق والخدمات العامة بانتظام وأطراد، بهدف تأمين الخدمات الأساسية للمواطنين وإشباع احتياجاتهم، تحديداً في فترات الأزمات وفي زمن التحولات السريعة للتكنولوجيات؛

7 E/C.16/2018/4

8 على المستوى العالمي، تطلق البلدان أطر عمل جديدة للكفاءات تشدد على الكثير من السلوكيات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة، مثل التفكير الشمولي للأنظمة ومشاركة المواطن وبناء الشراكات. على سبيل المثال، انظر UN-DESA, Division for Public Institutions and Digital Government (2018), Project Office on Governance, Shaping Public Service Mindsets for the Sustainable Development Goals (SDGs) in the Asia-Pacific Region, [Report of Survey Results Mapping Regional Civil Service Curricula for the SDGs](#).

- **الكفاءة والفاعلية:** مبدأ تطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية لتأدية المهام الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، في سبيل خدمة المواطن والتقدم في تحقيق الأهداف التنموية؛
- **الشفافية والمساءلة والمحاسبة:** تقديم صورة حقيقية لكل ما يجري، واتخاذ القرارات وفقاً للقوانين، وضمان الحق في الحصول على المعلومات الإدارية والإجرائية والمالية لجميع أصحاب المصلحة، مع اتخاذ التدابير اللازمة التي تسمح بتقييم وتقدير القرارات والإجراءات والبرامج، والالتزام بإبلاغ أصحاب المصلحة بشكل منهجي بكافة الوسائل والوسائط عن أعمالها وأوضاعها، تحديداً عبر اعتماد الإدارة العامة مبدأ الحكومة المفتوحة والحكومة الرقمية؛
- **الاستجابة:** تتطلب الإدارة الرشيدة أن تقوم جميع المؤسسات المعنية بخدمة أصحاب المصالح المرتبطين بها ضمن إطار زمني معقول؛
- **سهولة الوصول إلى الخدمة:** الخدمة المقدمة للمستخدم هي غاية الإجراءات الإدارية، والهدف الأساسي من الخدمة العامة. وتعد سهولة الاستخدام والبساطة شرطين مبدئيين لخدمة مدنية موجهة للمستخدم. وبالتالي، فإن الجهود المبذولة لتبسيط وتوضيح المسائل الإدارية واستخدام التكنولوجيا هي وسائل أساسية لتحسين علاقة الإدارة العامة مع مستخدميها وتسهيل وصولهم إليها من أي مكان وفي أي وقت.

تسلط المبادئ العالمية للحكومة الرشيدة الضوء على الأبعاد المختلفة للإصلاحات الإدارية وما يرافقها من آليات لتطوير وتنسيق السياسات والهياكل والإجراءات وترتيب واضح المعالم لخطوط المساءلة وفعالية نظام الإدارة المالية العامة، وعلى أهمية وضع جدول أعمال فعال لإصلاح الإدارة العامة يتناول التحديات الرئيسية وتنفيذ هذا الإطار ورصده بصورة منتظمة. وضمن هذا الإطار، وضعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية منهجية إرشادية لمؤشرات أداء الإدارة العامة تتناول ستة مجالات أساسية هي⁹:

- الإطار الاستراتيجي لإصلاح الإدارة العامة؛
- تطوير وتنسيق السياسات؛
- الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية؛
- المساءلة؛
- تقديم الخدمة؛
- الإدارة المالية العامة.

9 منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية-سيجما (2016)، مبادئ الإدارة العامة: إطار عمل لدول سياسة الجوار الأوروبية،

تتطلب مواجهة مختلف التحديات الإنمائية اليوم، بالتالي، العمل بمفاهيم إدارية تلبي الاحتياجات الراهنة والمستقبلية للمجتمع، أهمها:

- التحسين المستمر: التحسين المتواصل للعمليات والإجراءات أو المنتجات والخدمات، من خلال تحسين الجودة وزيادة القيمة؛
- الفعالية: اتخاذ الخطوات الصحيحة والملائمة، أو اختيار الأهداف الملائمة وتحقيقها؛
- الكفاءة: العمل على نحو صحيح، أو إنجاز أمور أكثر بموارد أقل؛
- الاستجابة: تلبية احتياجات المواطنين، مع مراعاة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ضمن مهل زمنية محددة؛
- الإدارة بالحقائق: استخدام تقييم مرتكز على المعلومات والبيانات لقياس التقدم أو اتخاذ القرارات؛
- الإدارة المالية.

وفي ظل التوجه العالمي لاعتماد مبادئ الحكم الرشيد وترافقها مع التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية، ظهر مفهوم جديد هو مفهوم "الحكومة المستجيبة". وهو يركز على أهمية التنسيق بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، ويشدد بمبادئه على الشفافية والمساءلة والانفتاح، ويتضمن مبادئ أساسيين جديدين، هما الشراكة والمشاركة المجتمعية.

باء- ركائز إطار الكفاءات: القيادة المستدامة ومنظومة قيم الخدمة المدنية

ارتكزت عملية تطوير كفاءات الكوادر العليا في القطاع العام على مرجعية منظومة قيم الإدارة العامة والخدمة المدنية. وفي ما يلي بعض أبرز هذه القيم¹⁰:

- **الحياد:** يضمن مبدأ حياد الإدارة العامة وصول الجميع إلى الخدمات العامة وحصولهم عليها دون تمييز. ويرتبط مبدأ الحياد ارتباطاً وثيقاً بدور الدولة كحارس للقيم والمبادئ، وبنزاهة الموظفين العموميين، وبالقدرة على حظر أي تمييز قد تقوم به الإدارة على أساس العقيدة أو المعتقدات السياسية أو الدينية أو النفاذية أو المتعلقة بالأصل الاجتماعي أو العرق أو الجنس أو العمر أو الحالة الصحية أو الإعاقة؛
- **احترام القوانين والقواعد العامة:** مبدأ الالتزام الكامل بتطبيق أحكام القانون المتعلقة بالوظيفة العامة والخدمة المدنية والخضوع له، وعدم الخروج عن حدود الأنظمة والقواعد التي تصون شفافية ونزاهة وحياد الوظيفة والخدمة العامة؛

10 يقترح بعض هذه القيم التي تصبغ ثقافة الخدمة المدنية في الدراسة التالية: رشا مصطفى عوض، إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في عالم متغير (في ضوء الممارسات الدولية الرائدة)، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (دراسة، شباط/فبراير 2012) ص. 51-52.

- **العدالة والمساواة:** احترام حقوق جميع الفئات وأصحاب المصلحة داخل الإدارة وخارجها، وهذا هو المبدأ الأساسي للإدارة العامة والخدمة المدنية. وهو يعني مساواة الجميع دون تمييز، أيًا كان نوعه، أمام الإدارة العامة، ومساواة الجميع في الوصول إلى الخدمات العامة؛
- **النزاهة:** الصدق والأمانة والإخلاص في العمل، وإعلاء الصالح العام على المصلحة الشخصية؛
- **الثقة والشراكة:** تتطلب الثقة من الإدارة العامة التصرف كشريك مخلص للمواطن والمستخدم في جميع الأوقات. والمستخدم لديه الحق في اليقين القانوني والموثوقية في علاقاته مع الإدارة والمؤسسات العامة.

مع تطور النظريات القيادية، برز مفهوم جديد في تصنيفات الأنماط القيادية يُعرف بالقيادة المستدامة. وهو نظام قيادة ذاتي يعزز جوانب الإدارة الإنسانية، ويُحدِثُ فرقاً من خلال تعميق وعي القائد لذاته وللعالم من حوله، بشكل يسمح له بتنبؤ طرق جديدة للرؤية والتفكير والتفاعل تؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة، وذلك بحسب تعريف (2011) Cambridge Institute for Sustainability Leadership. إذًا، تشكل القيادة المستدامة اليوم منهجاً قيادياً جديداً للاستجابة لتحديات القيادة التقليدية القائمة التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة وللتعقيدات المتزايدة لإدارة القضايا التنموية. وتجسد هذه القيادة مسؤولية مشتركة عن تحقيق تحوّل من التركيز التقليدي، المتمثل في التحكم بالتمويل والموارد البشرية، إلى تعزيز مساهمة المنظمات في التأثيرات الاقتصادية البيئية والاجتماعية الأوسع نطاقاً. ويتحقق ذلك من خلال اعتماد نهج طويل الأجل يجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي، والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم – داخلياً وخارجياً – مستدامة، والتركيز على أهمية الربط بين المهارات التحليلية للقائد والقدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإيجاد الحلول وتنفيذها (نموذج كفاءات القادة المتصفين بالاستدامة الذي وضعته جامعة كامبردج (Competency Model for Sustainability Leaders)¹¹).

القيادة المستدامة¹²:

- القائد المستدام هو "القائد الذي يلهم ويدعم مرؤوسيه للعمل لجعل العالم أفضل"¹³؛
- القائد المستدام "هو ذلك القائد الذي يؤمن أن لمنظّمته دوراً في تنمية المجتمع الذي تعمل به، فهو ينظر إلى أبعد من مجرد تحقيق مكاسب آنية قصيرة الأجل، حيث يقوم بوضع استراتيجيات الأعمال وتنفيذ الأنشطة، ويتأكد من أن نتائج الأعمال تحقق وتلبي الاحتياجات المجتمعية الثلاث (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) والتي تمثل الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة"¹⁴.

11 Cambridge Programme for Sustainability Leadership (2011). *A Journey of a Thousand Miles: The State of Sustainability Leadership*.

12 حول مفهوم القيادة المستدامة: نجوى عبد الله الطبلوي (أستاذة إدارة الأعمال بكلية التكنولوجيا والتنمية جامعة الزقازيق)، *القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة*، ص. 2 (مكان وتاريخ الإصدار غير محدد).

13 Visser, Wayne and Courtice, Polly, *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice* 13 (October 21, 2011). Available at SSRN <https://ssrn.com/abstract=1947221>.

14 Timo de Haan, Paul Jansen, Pieter Ligthart, *Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises*, 2016. مرجع مذكور في نجوى عبد الله الطبلوي (أستاذة إدارة الأعمال بكلية التكنولوجيا والتنمية جامعة الزقازيق)، "القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة"، ص. 2، مرجع سابق.

للقيادة المستدامة أركان محددة أهمها:

- التخطيط وإعداد القادة للمراحل المستقبلية؛
- الإيمان بالمسؤولية والمشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة؛
- الحفاظ على الموارد البشرية والمادية والطبيعية وعدم استنزافها بدون مبرر؛
- التمكين واتباع سلوكيات تفوض المسؤوليات وتعزز القدرات وتشجع على طرح الأفكار الجديدة؛
- الابتعاد عن الممارسات الضارة بالبيئة داخل المنظمات والمجتمع؛
- الاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يقوي ويعزز تلاقح الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة؛
- السعي إلى تعزيز الحصول على المعرفة.

تشكل هذه الركائز مرجعية مرجوة لسمات الإدارة العامة والخدمة المدنية في البلدان العربية، والتي يؤمل أن تصبح جزءاً من مجموعة مبادئ وتفاهات مشتركة تجمعنا كدول عربية في الكثير من المجالات والمحاور المختلفة، منها السياسي والاجتماعي والاقتصادي، ومن وحي إرثنا الثقافي والحضاري المشترك.

جيم- الأهداف المتوخاة من النموذج الأولي لإطار مشترك

انطلاقاً من منظومة القيم والمبادئ الحاكمة لعمل الإدارة العامة والخدمة المدنية، يسعى النموذج المقترح للتوصل إلى نظام متكامل لاختيار أفضل الكفاءات من الكوادر العليا في الهياكل الإدارية للدولة والارتقاء بالإدارة العامة والخدمة المدنية إلى مستوى يحقق من خلاله الأهداف التالية:

1- النتائج المباشرة

- تطبيق مبدأ الجدارة وإعلاء قيم الخدمة العامة؛
- تطوير نُظْم إدارة موارد بشرية احترافية تستند إلى مبدأ الكفاءة، وتجذب المواهب والخبرات وتحافظ عليها وتطورها؛
- تحديث آليات وأدوات استقطاب واختيار المرشح الأمثل بحسب الاحتياجات الفريدة لكل منصب، وذلك نظراً لما تمثله تلك الكوادر العليا من حجر زاوية في منظومة الإدارة ودورها الحيوي في تنفيذ الاستراتيجيات التنموية؛

- تشكيل كوادر عليا قيادية لديها رؤية مستقبلية مستعدة لمواجهة التحديات المعقدة والمتشابكة وقادرة على قيادة الإصلاح وإحداث التغيير المطلوب داخل الإدارة العامة والخدمة المدنية؛
- خلق بيئة عمل مرنة وابتكارية حافزة للتعلم وتحسين الأداء، مع رفع مستوى رفاهية العاملين فيها¹⁵.

2- النتائج غير المباشرة

- تحقيق المساواة بين الجنسين، فضلاً عن كونه هدفاً إنمائياً في حد ذاته، هو ركيزة إلزامية وضرورية لتحقيق الأهداف الإنمائية الأخرى. وبالتالي، فإن الإطار العربي المشترك يكرس سياسة إدماج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في بيئة عمل ممكنة باعتماد إجراءات تحويلية للمساواة بين الجنسين؛
- الإبداع والابتكار والتميز في أداء الأعمال وتقديم الخدمات العامة بجودة عالية وتنافسية تستجيب لاحتياجات المواطنين المتنامية والمتغيرة وتحوز رضاهم وثقتهم، بما يعزز الروح المعنوية لدى الموظفين في ذات الوقت؛
- الإصلاحات المؤدية إلى الحكومة المفتوحة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والحكومة الرقمية، والتشجيع على إدخال الخدمات المبتكرة وإتاحة البيانات الحكومية؛
- تعزيز المشاركة المجتمعية وتفعيل الشراكة مع أصحاب المصلحة ومع القطاع الخاص؛
- بلوغ مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، يواكبها ارتفاع في مستوى كفاءة أجهزة الرقابة والمساءلة الإدارية.

إن تحقيق هذه الأهداف المرجوة على مستوى الارتقاء بالإدارة العامة عبر تطوير كفاءات الكوادر العليا من شأنه أن يساهم بشكل خاص في حل العقبات والتحديات التي يعاني منها القطاع العام في العديد من الدول العربية. ومن أهم هذه التحديات ترهل وتقدم الأجهزة الإدارية، وتشابك منظومة تقديم الخدمات، والبطء في الإجراءات، والتنازع في الاختصاصات، وضعف الكفاءات البشرية، وصعوبة اجتذاب المهارات، وشح الإيرادات والموارد وتدني مستوى الأجور، وتجذر منظومة الفساد والمحسوبية.

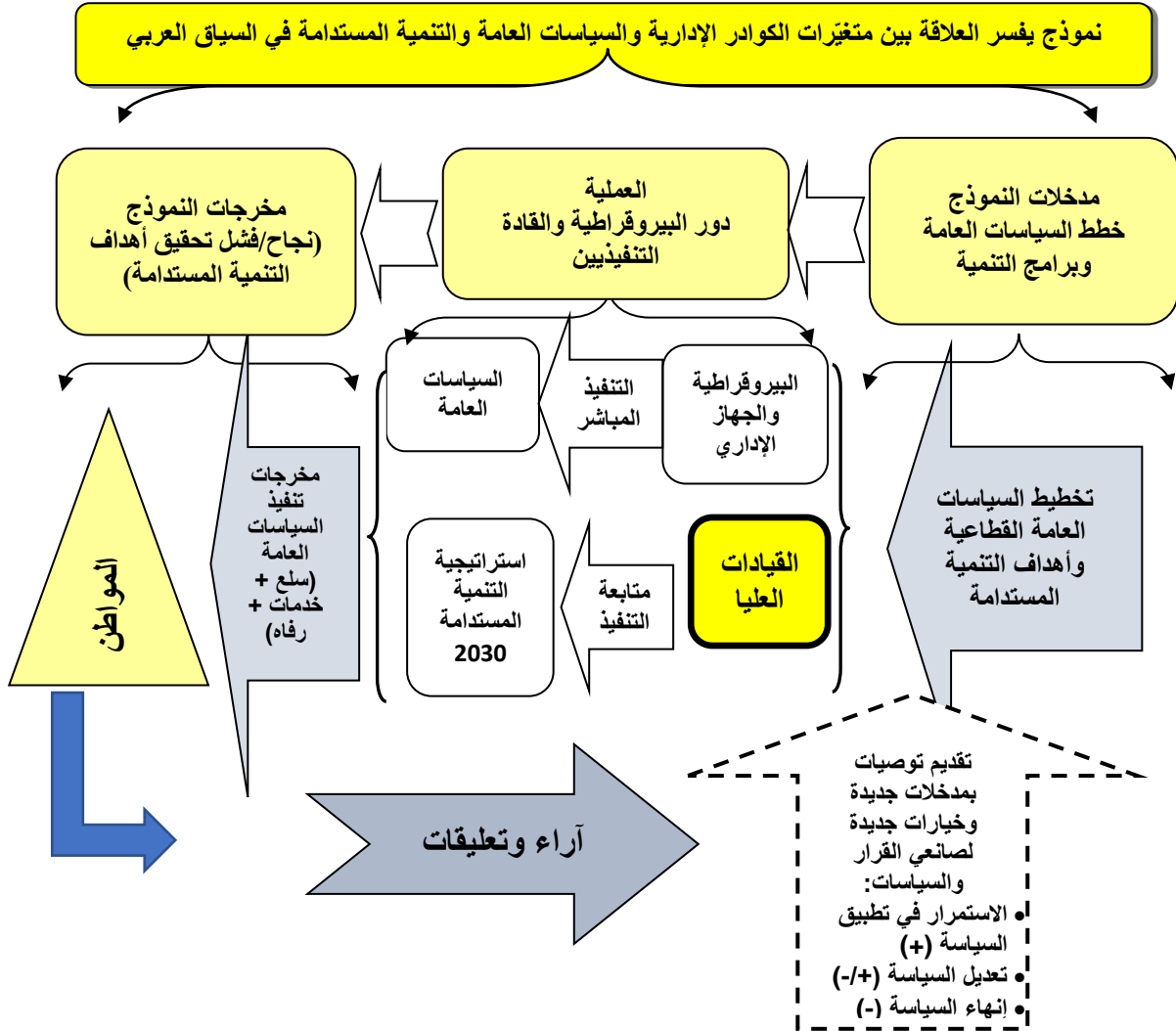
ولا شك في أنه يقع على الكوادر العليا بالأجهزة الإدارية العبء الأكبر في إنجاح هذه الأهداف، حيث إنها المعنية داخل إداراتها ومؤسساتها الحكومية بطرح نهج تنموي شامل متعدد الأبعاد والمستويات، ومتسق ومترابط ومتكامل على مستوى الأهداف والسياسات واليات التنفيذ. وهي معنية أيضاً بقيادة عملية التغيير داخل إداراتها، وتوجيه مرؤوسيهما تجاه ما ترمي إليه خطط الدولة من تقدم وتنمية، ولن يتحقق ذلك مطلقاً دون وجود كوادر عليا مؤهلة وذات كفاءة متميزة.

15 رشا مصطفى عوض، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (دراسة، شباط/فبراير 2012)، إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في عالم متغير (في ضوء الممارسات الدولية الرائدة)، ص. 48-49.

دال- تصميم إطار مشترك انطلاقاً من الدور المحوري للكوادر العليا

تؤدي الكوادر العليا العديد من الأدوار الهامة والمؤثرة (وفقاً للنموذج (2) أدناه)، منها الإسهام في التخطيط للسياسات العامة للدولة بكافة القطاعات، من خلال تزويد القيادات السياسية الممثلة في السلطة التنفيذية (الوزراء وأعضاء الحكومة) بالبيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط للسياسات ووضع الخطط والبرامج العامة ومشاريع القوانين والقرارات المسيرة للنشاط الحكومي العام. وبالتالي، تسهم هذه الكوادر في وضع سياسات عامة قطاعية متكاملة يتولى تنفيذها بشكل مباشر الجهاز الإداري للدولة، تحت إشراف أعداد ليست بقليلة من قادة العمل الحكومي على اختلاف مسمياتهم الوظيفية ومن مواقع الإدارة والتوجيه، بحسب القطاع أو المحور أو الوزارة المسؤولة.

الشكل 3- العلاقة بين متغيرات القيادة الإدارية والسياسات العامة والتنمية المستدامة في السياق العربي



المصدر: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مصر.

وتنفذ هذه السياسات، ويستفيد منها المجتمع أو المواطن على شكل سلع أو خدمات أو قرارات أو تشريعات جديدة منظمة للحياة اليومية. وبطبيعة الحال، قد تحوز هذه المخرجات الرضا الكامل أو الجزئي للمواطن، أو قد تثير نوعاً من السخط العام أو الامتعاض، حسب الأثر الناجم عن هذه السياسات وعائدها على المجتمع. فهي قد تترك أثراً سلبياً نتيجة لسوء تنفيذها (بفعل البيروقراطية)، أو نتيجة خلل في السياسات نفسها بفعل عوامل التخطيط الضعيف كضعف الإلمام بطبيعة السياق المجتمعي نتيجة لقصور المعلومات والبيانات المتاحة لمخطط السياسات من الجهاز البيروقراطي المسؤول. وتتخذ آثار تطبيق سياسات أو مخرجات الجهاز السياسي شكل آراء وتعليقات إيجابية (في حالة الرضا) أو سلبية (حالة عدم الرضا)، كما يبيّنه النموذج (2) أدناه:

انطلاقاً مما سبق، يقتضي تصميم إطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا الاستعانة بعدد من النماذج المبنية للعلاقة بين الأدوار التنفيذية للكوادر العليا التي تترأس القطاعات الحكومية المنفذة للسياسات العامة للدولة، ومعايير ومستويات الكفاءات المطلوبة للقيام بهذه الأدوار، بحيث يتسنى تعميمها على الكوادر العاملة في كل القطاعات. ويمكن في المستقبل لكل قطاع بإضفاء طابعه بما يعكس خصوصية تعامله مع السياسات العامة وبما يتلاءم مع الدور الوظيفي والفني للوزارة أو القطاع المتخصص في نشاط بعينه.

هاء- خصائص الكوادر العليا

يبين النموذج السابق خصوصية الدور المحوري الذي تؤديه الكوادر الإدارية العليا في مجريات النشاط العام في أي مجتمع من المجتمعات، على النحو التالي:

- الكوادر الإدارية العليا هي رأس الجهاز الإداري في كل قطاع رسمي، وحلقة وصل أساسية بين القيادة السياسية الممارسة للحكم وبين الجهاز الإداري الممارس للإدارة والخدمة العامة والمنفذة لسياسات وتوجيهات القيادة السياسية، في ظل صعوبة الفصل بين ما هو سياسي وما هو إداري بشكل قاطع؛
- الكوادر الإدارية العليا:

□ تساهم في التخطيط للسياسات العامة للدولة ولاستراتيجيات التنمية، أيأ كان مساهمها، وذلك:

- من خلال ما تبديه من آراء فنية متخصصة في كثير من المسائل؛
- من خلال ما تقوم بتوصيله من معلومات وبيانات رسمية للحكومة عن المتطلبات والاحتياجات الفعلية للمواطن وللمجتمع بأسره، مركزياً ومحلياً.

□ تتولى الإشراف الفعلي واليومي على تنفيذ السياسات وخطط التنمية وأهدافها؛

- تتولى الإشراف على أداء الجهاز الإداري والوحدات التنظيمية الخاضعة لرئاستها مباشرة وممارسة الرقابة عليها ومساءلتها ومحاسبتها؛
- تتلقى ردود أفعال المواطن والمجتمع بشأن نتائج تنفيذ السياسات وتتفاعل معهم؛
- تشرف على عملية تقييم السياسات بعد تنفيذها من حيث تحليل العائد والأثر المتحقق، أو تطلع عليها؛
- ترفع التقارير إلى صانعي القرار في الدوائر السياسية والوزارية بخصوص نتائج الأداء وانعكاساته على المواطنين؛
- تنقل جزءاً من الصورة الذهنية العامة للمواطن عن أداء الحكومة (إلى جانب دور وسائل الإعلام بالطبع). فالمواطن في حالة السخط وعدم الرضا عن الخدمات العامة والأداء البيروقراطي يوجه غضبه إلى الحكومة أكثر من إلقائه اللوم على الإدارة العامة. لذلك، يؤدي الأداء البيروقراطي دوراً سياسياً من خلال التأثير على أساليب التفاعل مع الشرائح المجتمعية، إيجاباً أو سلباً، مما يؤثر على شرعية القيادة السياسية لدى المواطن، وهو ما يحدث تحت سمع وبصر الكادر القيادي في الجهاز البيروقراطي؛
- ترفع التوصيات إلى صانعي القرار من السياسيين بشأن نتائج السياسات، إما بالاستمرار في تنفيذ هذه السياسات وإما بالتخلي عنها، حسب أثرها؛
- تعين الكوادر القيادية العليا في الكثير من الأحيان في مناصب سياسية في السلطة التنفيذية، كأعضاء في الحكومة.

من هنا تظهر أهمية الدور الذي تؤديه الكوادر الإدارية العليا بشكل عام، مما يطرح العديد من التساؤلات حول طبيعة المواصفات ومعايير الكفاءات الإدارية التي يجب أن تتوفر لدى شاغلي هذه المواقع، وعلى وجه التحديد في الجهاز الإداري لأي دولة، سواء في القطاعات التابعة للوزارات أو الهيئات العامة الوزارية أو المستقلة أو القادة الإداريين على المستويات المحلية. فهل المطلوب مجرد سمات شخصية كالأمانة والحزم، أم أنّ المهارات القيادية الإدارية المحضة لوحدها تكفي، أم يتطلب الأمر الاتسام بمزيج من المهارات والمواصفات؟ هذا ما تحده النقاط التالية التي تبين، إضافة إلى الأهداف والخصائص المذكورة سابقاً، لماذا يجب على صانعي القرار في الدول العربية التركيز على تنمية كفاءات الكوادر العليا:

- إن اختيار صانعي القرار للكوادر العليا من ذوي الكفاءات هو شرط أساسي وضمانة رئيسية لحسن وجودة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التنموية والإصلاحية للدولة؛
- تنمية كفاءات الكوادر العليا تزيد قدرة العناصر القيادية على صياغة وتطوير رؤى مستقبلية مُحكمة لمستقبل القطاعات التي تديرها على أسس علمية مدروسة؛ ووضع خطط تناسب هذه التوقعات للعمل باحترافية عند تنفيذها؛

- تنمية كفاءات الكوادر العليا تعزز الكفاءة في تنفيذ السياسات الحكومية والعمل على ضمان استقرار المجتمعات العربية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، حسب رضا المواطن عن مستوى الخدمات التي تقدّم له، وبناء صف ثان من الكوادر التي تتصف بالكفاءة والجدارة والتميز، للمحافظة على استمرارية أداء الأعمال بجودة عالية؛
- تنمية كفاءات الكوادر العليا يسهم في الحفاظ على المال العام، وحسن استخدام موارد الدولة عن طريق توظيفها واستثمارها الأمثل، بما يحقق أقصى استفادة ممكنة منها ويعود بالمنفعة العامة على الدولة والمواطن؛
- يؤدي اختيار ذوي الكفاءات من الكوادر العليا استناداً إلى مقارنة الكفاءات إلى تحقيق البعد المتعلق بتطوير وتعزيز وبناء المقومات الداخلية للجهاز الإداري للدولة، استناداً إلى ما يلي:
 - تحفيز العنصر البشري: من خلال بناء قدراته ورفع كفاءته، وتشجيعه على الابتكار والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها؛
 - مراعاة الإطار التشريعي: ويشمل هذا الإطار القوانين واللوائح والقرارات التي تحكم العمل والنشاط شبه اليومي للجهاز الإداري للدولة، والمشاركة بفاعلية في الإصلاح التشريعي وتطويره بناءً على واقع الحالات العملية؛
 - استخدام نُظُم المعلومات: استخدام ما تنطوي عليه التكنولوجيا الحديثة من أدوات تسهل عمليات حصر وجمع وتداول المعلومات داخل وحدات الدولة الإدارية وخارجها، وكذلك تطوير العمل داخل الإدارات والمؤسسات ورقمته وزيادة كفاءته؛
 - تعزيز ثقافة مهن العمل: تعزيز هذه الثقافة داخل الجهاز الإداري، حيث تسود قيم المسؤولية والانضباط الوظيفي، إلى جانب نشر ثقافة التعاون وروح الفريق بين موظفي الدولة.
- من المؤكد أن هذه العناصر من بين أهم الأسباب وراء اقتراح نموذج لإطار عربي مشترك للكفاءات العليا داخل الأجهزة الإدارية، حيث تُعد نقاطاً مشتركة بين كافة الدول العربية ومن متطلبات تطوير أجهزتها الإدارية وتحسين تقديم خدماتها العامة للمواطن.

ثانياً- النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام

تماشياً مع ما ورد في الفصل الأول من تبيان لمنظومة القيم والمبادئ التي تحكم عمل الإدارة العامة والخدمة المدنية، ومن تفسير لمفهوم القيادة المستدامة والكوادر العليا ودورها في تنفيذ السياسات العامة وتطبيق خطة عام 2030، تم تطوير نموذج أولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام. وعرض هذا النموذج الأولي على ممثلي الدول العربية خلال ورشة عمل نظمتها الإسكوا في القاهرة في الفترة من 15 إلى 17 تموز/يوليو 2019، حيث تمت دراسته ومناقشته، وقدم المجتمعون جملة من الملاحظات والمقترحات الرامية إلى تطويره.

ويأتي هذا النموذج الأولي كآلية استرشادية لكبار المسؤولين في جهاز الدولة ولمديري (مسؤولي-مدبري) الموارد البشرية، ويمكنهم الرجوع إليه عند تحديد الكفاءات المقترضة توفرها في كل وظيفة من الوظائف القيادية العليا، تسهيلاً لعملية اختيار وتعيين أفضل وأكفأ الأشخاص، وفي معرض متابعة التطور المستمر للمهارات القيادية¹⁶. وتلك الكفاءات مشتركة، وهي تتقاطع مع طبيعة المهام القيادية والاستراتيجية والإشرافية والتخطيطية والتوجيهية التي تؤديها الكوادر العليا في الدول العربية، على اختلاف درجاتها ومستوياتها وفئاتها¹⁷.

ألف- تعريف الكفاءة

تطور مفهوم الكفاءة من النظرة الضيقة المتعلقة بما يمكن للشخص أن يؤديه، إلى نظرة أعمق تقيس مدى امتلاك وتطوير مزيج مركب من المهارات والمعرفة والسلوكيات والقيم المتكاملة التي تظهر ضمن سياق أداء العمل. وعليه، لا يتم التعامل مع الكفاءة بوصفها تصرفات تم التدريب عليها، بل يتم تفسيرها بوصفها مهارات تفكير نقدي وقدرات تأملية وعملية تطويرية. بمعنى آخر، تُعرّف الكفاءات بأنها مزيج ديناميكي/تفاعلي من المعرفة والفهم والمهارات التي يبني عليها الشخص ويطورها ويمكن إثباتها من خلال مستوى أداء معين من الإنجاز المتواصل¹⁸.

16 يمكن أيضاً الاسترشاد بأطر الكفاءات الوظيفية التي تم تطويرها واعتمادها في عدد من الدول العربية، ومنها على سبيل المثال: "الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة"، وأيضاً "إطار الكفاءات التخصصية" الصادر عن دولة الإمارات العربية المتحدة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

17 تُعرف الوظائف القيادية في النظام الإداري في دولة قطر "بأنها الوظائف التي تختص بصفة عامة بالاشتراك في وضع السياسة العامة للدولة في كافة مجالات أنشطتها واقتراح مشروعات القوانين والأنظمة وتفسير هذه السياسات ومعاونة الرئيس المباشر في مباشرة اختصاصاته والقيام بالمهام القيادية من تخطيط لبرامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه الأفراد واتخاذ القرارات التنفيذية". انظر دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، دولة قطر، ص. 18.

18 تعريف مقتبس من: *جودة المعلمين: دراسة دولية حول كفايات المعلمين ومعاييرهم*، الدولية للتعليم، أوكسفام نوفيب، أيار/مايو 2011، المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.

و غالباً ما يستخدم مفهوم أو مصطلح الكفاءة نظرياً وعملياً بشكل متبادل مع مصطلح الكفاية، فكلاهما يعني المهارات والقدرات والمعارف والسمات والخصائص والسلوكيات التي يظهرها الأفراد في أدائهم لعملهم وفي مواقفهم وعلاقاتهم مع الآخرين وفي النجاحات التي يحققونها. وفي هذه الوثيقة، يُستخدم مفهوم الكفاءة وفقاً للتعريف التشغيلي الوارد أعلاه. وعليه، وكما أشار إليه باحثون كثير، تشير الكفاءة إلى مستوى من الأداء المتقدم والتميز بالجدارة، بينما تشير الكفاية إلى امتلاك القدرات المطلوبة والملائمة لأداء المهام بشكل جيد. فالكفاءة تعني بلوغ مستوى أعلى من الأداء يتجاوز مستوى الكفاية المحدد بالحد الأدنى المقبول من الأداء.

تتشكل الكفاءات باتجاهات ومستويات وتصنيفات ومسميات مختلفة، وذلك باختلاف استخدامها في مجال معين، مثل التعليم الأكاديمي في الجامعات؛ أو في مجال مهني وحرفي معين؛ أو على المستوى التنفيذي أو القيادي؛ وحسب طبيعة العمل المتخصصة أو الفنية، من اقتصادية ومالية وثقافية وسياسية؛ أو في مجال الأعمال الحرة. وقد يوحي هذا التنوع الكبير بأنه معقد، إلا أنه ينطوي على غنى كبير، وخصوصاً في حالة الأشخاص الذين يتسمون بصفات فريدة ويشغلون مواقع حساسة لها تأثير واسع، وقراراتهم تأخذ منحى استراتيجياً، ويهتمون بالشأن العام الذي يؤثر على كافة القطاعات في الدولة. ولأهمية وحساسية دور الكوادر الإدارية في المواقع القيادية والمفصلية في الدوائر الحكومية في الدولة، يهدف هذا التقرير إلى تحديد أهم الكفاءات ضمن مجموعات الكفاءات المشتركة بدقة، والتي تشمل مجموعة الكفاءات النوعية التي تجمع بينها خصائص وسمات مشتركة وتُستخدم بشكل مترابط لتحقيق غاية محددة والتي لها أيضاً وصف عام¹⁹.

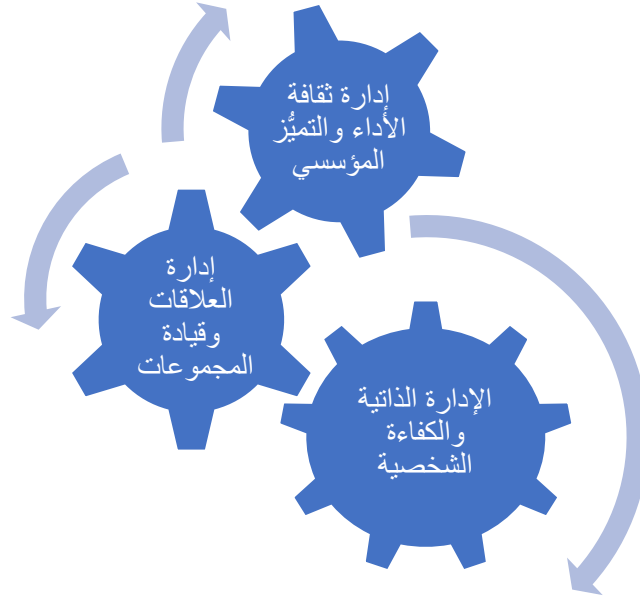
باء- منهجية إعداد النموذج الأولي لإطار الكفاءات²⁰

تتطلب إدارة التنمية المستدامة مقارنة شاملة تركز على رؤية ممنهجة واستباقية قوامها التشاركية والإحساس بالمسؤولية الجماعية. وقد أعد النموذج الأولي في سياق ورش العمل الثلاث التي نظمتها الإسكوا في الأردن ولبنان ومصر، واستند على إعداد نموذج للكفاءات القيادية يركز على ثلاثة مجالات رئيسية للكفاءات تم تطويرها دولياً:

19 إن تحديد الكفاءات ضمن هذا الإطار، على الرغم من دقته وشموله، يُطرح على سبيل المثال لا الحصر، وذلك لإمكانية وجود كفاءات أخرى لم يتم تحديدها أو التطرق لها ولكنها تشكل في سياقات محددة أولوية ذات أهمية.

20 تم تطوير هذه المقاربة الممنهجة من قبل فريق معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وزارة المالية اللبنانية، بناءً على مقترح مقدم من قبل فريق ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين.

النموذج رقم (4): المجالات الرئيسية للكفاءات



بناءً على هذا النموذج، تم تحديد السلوكيات المحورية للقيادة المستدامة التي سبق تحديدها في الأدبيات والبحوث والدراسات الدولية كالتالي:

إدارة ثقافة الأداء والتميز المؤسسي	إدارة العلاقات وقيادة المجموعات	الإدارة الذاتية والكفاءة الشخصية
التوجه نحو إحداث تقدم مستمر على المدى الطويل	فهم الناس	أهمية إعلاء القيمة الفردية في التعامل مع الآخرين
إحساس بالمسؤولية عن مجموعات العمل والأفراد العاملين بالمنظمة	مؤمن بالتنوع	التفكير المنهجي (systemic thinking) والرؤية الاستباقية (prognostic vision)
التعاون المشترك	الهام الآخرين والتأثير فيهم	القيم الأخلاقية والشعور بالمسؤولية
العمل بروح الفريق	قدرة على بناء علاقات ثقة طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة	البحث عن الحلول والمثابرة على اجتياز الصعوبات
التنوع لتعزيز الإبداع		وضع رؤية مستقبلية تطوير الاستراتيجيات متابعة الأهداف
تمكين العاملين		قدرة على التعلم والقيادة بالنتائج

وبعد تحديد السلوكيات الأساسية، تم تقسيم مجالات الكفاءات بالارتكاز إلى مبادئ الحوكمة والإدارة العامة وقيم الخدمة العامة ومتطلبات القيادة المستدامة وخطة عام 2030 المذكورة أعلاه كما يلي:

- (أ) التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المستدام والقائم على تفكير ممنهج واستباقي؛
- (ب) التكنولوجيا والرقمنة وإدارة البيانات؛
- (ج) الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة؛
- (د) الكفاءة الشخصية والتطوير الذاتي؛
- (هـ) إدارة التغيير وحل الصراعات خاصة في ظل الأزمات؛
- (و) المشاركة المجتمعية وإدارة العلاقات؛
- (ز) الإدارة المالية.

الكفاءة حسب المؤشرات السلوكية	مجال الكفاءة
تعريف: هي مجموعة الكفاءات التي تقيس قدرات الكوادر العليا في تخطيط وإعداد سياسات وبرامج إصلاحية وتنموية وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط أولويات العمل بالأهداف الاستراتيجية الوطنية والقوانين والاتفاقيات والبرامج التنموية الدولية والإقليمية	
1- يظهر وعياً ومعرفة معمقة في فلسفة التنمية المستدامة ومبادئها وأهدافها ومؤشراتها	1- التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المستدام والقائم على التفكير المنهج والاستباقي
2- يفهم أهمية التنمية المستدامة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي	
3- يدمج الأبعاد الاقتصادية – الاجتماعية والبيئية في تصميم الخطط وتنفيذها وتقييمها	
4- يترجم النتائج والمخرجات والفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية إلى مؤشرات يسهل قياسها	
5- يلم بالنظام السياسي والإداري والاقتصادي والاجتماعي للدولة	
6- يربط السياسات العامة للدولة بسياسات الدائرة الحكومية ويحدد مجالات التغيير بناءً على أهداف التنمية والخطط الوطنية	
7- يرصد أهم التغيرات في البيئة الخارجية على المستويين الإقليمي والدولي	
8- يحدد أثر التغيرات الخارجية على الدائرة الحكومية	
9- يوائم التحولات في الدائرة الحكومية مع التحولات في البيئة الدولية والإقليمية	
10- يحدد مجالات التغيير بناءً على أهداف خطة التنمية المستدامة والخطط الوطنية	

الكفاءة حسب المؤشرات السلوكية	مجال الكفاءة	
11- يرصد أهم التطورات العالمية في مجال عمل الدائرة الحكومية		
12- ينفذ خطط متسقة تحفظ مصلحة الإدارة أو المؤسسة ومواردها على المدى الطويل، مع مراعاة المخاطر المرتقبة		
13- يخطط للأهداف طويلة الأجل ويسعى إلى تأمين الموارد لتحقيقها		
14- يُظهر معرفة بالمبادئ الإحصائية ويحلل البيانات والرسوم والمعلومات ويستخدمها لوضع الأهداف الاستراتيجية		
15- يوازن الخطط والبرامج مع المتغيرات على الصعد المحلية والإقليمية والدولية، وداخل وخارج إدارته، لاستباق التحديات والصعوبات وإيجاد الحلول اللازمة لها		
16- عقلية هادفة إلى الاستدامة (Sustainability mindset)		
17- يحدد الأولويات في الأعمال والمهام، ويدخل تعديلات على هذه الأولويات والخطط عند الحاجة		
18- يقيم الاتجاهات والمخاطر المستقبلية بناءً على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية		
19- يزود صانعي القرار بنصائح تركز على التعريفات والأدلة الواضحة والتحليل الجيد للقضايا مع الاستناد إلى مؤشرات علمية		
تعريف: هي مجموعة الكفاءات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليلها لرسم سياسات عامة تعالج أوجه التفاوت في المجتمع بشكل أفضل، ولزيادة الشفافية والمساءلة، ولتسهيل اتخاذ قرارات دقيقة، وإشراك الجمهور، ولتحسين الخدمات العامة		
1- يُظهر معرفة بعناصر وأدوات الرقمنة والتكنولوجيا وطرق ومتطلبات استخدامها		2- التكنولوجيا والرقمنة وإدارة البيانات
2- يُظهر معرفة بمنهجيات وتجارب تصميم الحلول المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات ونماذج التعاون وطرق قياس الأثر		
3- يحدد الآثار التحولية للتكنولوجيا الحديثة والرقمنة على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وعلى التواصل ونوعية الخدمات		
4- يلم بالنواحي القانونية والبنى التحتية اللازمة لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات		
5- يستخدم الأساليب الصحيحة والمنهجيات العلمية للحصول على البيانات الكافية عن قضايا التنمية وشؤون الأفراد من الرجال والنساء، وخاصة الفئات الأكثر تهميشاً		
6- يُظهر معرفة بالأدوات التحليلية للتعامل مع البيانات الضخمة كالتعلم الآلي (Machine learning) والتعلم العميق (Deep learning)		
7- يدير البيانات ويستخدمها استخداماً مسؤولاً، مع مراعاة حماية خصوصية البيانات وتطبيق القواعد الأخلاقية		

الكفاءة حسب المؤشرات السلوكية	مجالات الكفاءة	
8- ينتقي الاستراتيجيات التكنولوجية والرقمنة الفضلى لضمان حسن تويب البيانات والمعلومات وتحليلها ومشاركتها مع الجمهور بشكل يسمح بالمساءلة والمحاسبة		
9- يكيف الاستراتيجيات وأدوات العمل الداخلية ويطورها بما يتماشى مع الخطط الإدارية والإصلاحية والتنموية		
10- يستخدم البيانات وأدوات الرقمنة ويحللها لرسم سياسات عامة تعالج أوجه التفاوت في المجتمع بشكل أفضل		
11- يستخدم تقنيات العرض وتويب البيانات لتسهيل فهمها ومشاركتها مع المعنيين والتأثير على صانعي القرار		
12- يقدم التوجيه الاستراتيجي لتصميم وتحديث البنى التحتية لتقنية المعلومات على مستوى الدائرة الحكومية، ويضمن تطبيقه		
13- يخطط لرفع الوعي لدى فريق العمل حول الاستخدام السليم للتكنولوجيات الحديثة، ويضبط الوسائل المستخدمة بشكل يلائم الحاجات الفعلية ويراعي المعايير الأخلاقية		
14- يضع خططا لنقل الخبرات والتكنولوجيا وتكييفها، والتعلم من الممارسات الفضلى، وتسهيل الوصول إلى الخبرات الفنية والتكنولوجيات الإنتاجية وتطويرها ونقلها		
تعريف: هذه الكفاءات تشمل الكفاءات المتعلقة بإدارة الأفراد (People) ونظم العمل (Work system) والبنية التنظيمية (Organizational contextual) وتعزيز التفاعل في ما بينها لضمان الفعالية والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ومتغيراتها المتنوعة، انطلاقاً من منظومة القيم والمعايير الأساسية المشتركة، وتوجيه السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية لاتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المستدامة وتطوير الأداء		
1- يعزز ثقافة الأداء والتميز في القطاع العام		3- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة
2- يوظف إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق لتطوير الإجراءات الإدارية وتفعيل الأداء العام وتحسين نوعية الخدمة العامة		
3- يظهر معرفة بمنهجيات وأدوات قياس أداء الإدارة أو المؤسسة وخدماتها ومشاريعها، وإعداد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة		
4- يبني قدرة الإدارة الداخلية على توليد البيانات والمعلومات اللازمة لمراجعة الخدمات والجودة بانتظام		
5- يعزز ثقافة التنوع والدمج الشامل داخل الإدارات والمؤسسات العامة، ويعمل للقضاء على جميع أشكال التمييز والمعاملات غير العادلة		
6- يلم بالسياسات الوطنية الخاصة بالمرأة ويضمن مراعاة قضايا المساواة بين الجنسين والشباب في الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة		
7- يعرف كيفية التواصل مع الأشخاص ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة ويضمن قضاياهم في الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة		
8- يستخدم أدوات وتقنيات تحفز الإبداع لدى الآخرين		

الكفاءة حسب المؤشرات السلوكية	مجال الكفاءة
9- يعزز قدرة الإدارة أو المؤسسة على البحث الدائم عن معارف جديدة وآراء متنوعة	
10- يضع الآليات والإجراءات المناسبة لتشجيع ثقافة الانفتاح والشفافية والمساءلة	
11- تطبيق تدابير تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وضمان الانضباط في الخدمة العامة	
12- يعزز قدرة الإدارة على النظر المستمر في قيمة خدماتها للمجتمع وزيادة مرونتها في استحداث نماذج وطرق عمل حديثة ومرنة	
13- يبني روح التعاون الجماعي ويعزز التشارك في أخذ القرارات وإعداد السياسات	
14- يمكن موظفيه ويضع برامج تدريب وتطوير لإعداد قادة جدد تبعاً لآليات عمل منهجية وعلمية	
15- يوازن بين العمل والحياة خارجه	
16- يحرص على الحصول على الآراء والتعليقات من خلال معرفة آراء وانطباعات الموظفين وكافة الأطراف الأخرى المعنية	
17- يشجع ويسهل تنمية الأفراد من خلال السعي الحثيث إلى استخدام وسائل التطوير التي تتوافق مع الاحتياجات الفردية والأهداف المتعلقة بها	
18- يفوض المسؤولية لمروسيه ويقدم الدعم والتوجيه	
19- يحرص على مبدأ العدالة في توزيع المسؤوليات والمهام بين مروسيه وعلى وضوح الأدوار الخاصة بكل منهم	
20- يدعم إعداد برامج دعم وتطوير لأصحاب المواهب ويبادر لإعدادها ويخطط لها بما يلبي الاحتياجات المستقبلية	
21- يراقب مدى تحسن أداء الموظفين وتقدمهم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويوصي باتخاذ الإجراءات اللازمة، من أجل تحسين الثغرات في الأداء	
22- يتشارك المعرفة والخبرات ويحدد أهداف واضحة لمروسيه، ويوفر لهم الأدوات اللازمة لتحقيق أفضل مستويات الأداء	
23- يطور الأفكار والبحوث الدقيقة للحصول على نتائج مبتكرة	
24- يرسخ ثقافة الاستخدام الصحيح للموارد وتجنب مختلف أشكال الهدر	
25- يضمن توافر الموارد العينية (المعدات والمواد، وأماكن العمل والخدمات وإمدادات الطاقة المطلوبة) لتنفيذ العمليات المخطط لها في الدائرة الحكومية	
26- يتخذ إجراءات احترازية للحفاظ على الأداء الفعال للجهة، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة	
27- يضع أهدافاً واضحة، ويحدد معايير ومقاييس الأداء ويراقب تقدم الإنجاز	

الكفاءة حسب المؤشرات السلوكية	مجال الكفاءة
28- يشرف على الاستخدام الفعال والمناسب لموارد وأصول الدائرة الحكومية ويعمل لتحقيق ذلك	
29- يشرف على أداء الدائرة الحكومية ويقارنه بالأهداف الاستراتيجية والخطط المعتمدة ويضمن التركيز على تحقيق الأولويات الرئيسية	
30- يراجع الأداء باستمرار مقارنة بالأهداف، ويعطي المعلومات اللازمة لتعزيز نقاط القوة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين	
31- يضع آليات لضمان جودة الخدمة العامة وسهولة الوصول إليها	
تعريف: التصرف بمهنية واحتراف أثناء العمل، وتحمل المسؤوليات، وتقبل المشورة، والعمل الدائم على تطوير الذات وإظهار المصداقية والموثوقية	
4- الكفاءة الشخصية والتطوير الذاتي	
1- يدرك أهمية الإبداع في إنجاز أعمال المنظمة بصفة عامة	
2- يتكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المتسارع والمتواصل	
3- يحلل الوقائع ويبنى علاقات ذهنية	
4- يجسد نموذجاً يحتذى به لناحية النزاهة والتطوير الذاتي والتعامل مع الآخرين	
5- يطبق قيم الخدمة العامة ويحترم سيادة القانون في الإجراءات والممارسات الإدارية	
6- يتخذ قرارات مستنيرة وفعالة وفي الوقت المناسب، حتى عندما تكون البيانات محدودة، ويستدرك تأثير هذه القرارات وعواقبها المحتملة	
7- يظهر انفتاحاً في سلوكه ومواقفه وقراراته للأفكار الجديدة ولمعتقدات الآخرين وأصحاب المصلحة	
8- يتسم بالقدرة على رؤية الصورة الأكبر والأوسع والأشمل	
9- يولد الأفكار ويستخرج مجموعة متنوعة من الأساليب لحل المشاكل	
10- يتمتع بالفكر النقدي ويدرس الحلول الممكنة ويتوصل إلى أحكام بعد تحليلها تحليلاً عقلانياً ومنطقياً	
11- يعيد تنظيم أفكاره ومعلوماته لإيجاد طريقة أفضل للتعامل مع المشاكل	
12- يضبط نفسه ويسيطر على عواطفه واندفاعاته في السلوك والتصرف	
13- يقيم ذاته بشكل دقيق ويحدد مواطن القوة والضعف لديه ويضع خطة فردية للتطوير الذاتي والمعرفي والسلوكي	
14- يحمي سلامة وكرامة زملائه والعملاء	
15- يثابر في متابعة الأهداف على الرغم من العوائق والنكسات	
16- يتحمل المسؤولية عن أعماله ويتعاطى بمهنية وفعالية مع الموظفين الآخرين بغض النظر عن رتبهم	
17- يحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالعمل	

الكفاءة حسب المؤشرات السلوكية	مجال الكفاءة
تعريف: هي مجموعة الكفاءات التي تقيس مدى تمكن الكوادر العليا في مجال الاتصال والتواصل عبر الدائرة الحكومية وخارجها، بشكل يعكس قوة الإدارة داخلياً ويظهر صورة الدائرة الحكومية خارجياً بصورة إيجابية؛ والقدرة على بناء الشراكات المتعددة الأطراف وتطوير التعاون والتشبيك الدولي وفهم عمل منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية	
1- يحرص على إقامة علاقات فعالة مع جميع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية على المدى الطويل	5- المشاركة المجتمعية وإدارة العلاقات والشراكات على مختلف المستويات
2- يقيم العلاقات مع كافة أصحاب المصلحة وقياس التزامهم ويحدد الفوائد المتبادلة التي يمكن أن تنجم عن الشراكة معهم	
3- يلم بمقتضيات بناء التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، ويوظفها بما يخدم استراتيجيات وسياسات الدائرة الحكومية	
4- يوظف الاتجاهات الدولية في المجالات السياسية والاقتصادية والتقنية في خدمة أهداف الدائرة الحكومية	
5- يعزز ثقافة تبادل المعلومات بين جميع الجهات المعنية، خاصة في ما يتعلق بالتنمية المستدامة	
6- يلم بالثقافات الأخرى ويتقبل الاختلافات الثقافية	
7- يفهم أدوار أصحاب المصلحة الخارجيين، ويستخدم قوة تأثيرهم لفائدة خطط العمل وأهدافها	
8- يشرك الموظفين في التخطيط للتغيير وتنفيذه، ويعمل على إقناع الجهات المعنية بالتغيير	
9- يحشد دعم الجهات المعنية الرئيسية للأفكار الجديدة، ويطور حججاً قوية لإقناع الآخرين بتغيير سلوكياتهم	
10- يقيم شراكات مختلفة مع الأطراف المعنية للمساهمة في تحقيق أهداف الدائرة الحكومية/الإدارة ورؤيتها	
11- يهيئ بيئة عمل تتميز بتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء ويطورها بشكل دائم	
12- يبحث عن الأفكار أو الحلول والممارسات الجيدة حول العالم ويدرس إمكانية وفعالية تطبيقها قبل اعتمادها	
13- يشجع الموظفين على التعاون والتشارك للتوصل إلى حلول مبتكرة وإبداعية	
14- يترقب احتياجات المستفيدين ويتبع منهجية عملية للرد عليها ضمن مهل زمنية محددة	
15- يحرص على التعاون بين جميع الجهات المعنية من حكومات، وقطاع خاص، وقطاع أكاديمي ومجتمع مدني، ونساء وشباب وأشخاص ذوي إعاقة، وذلك في صياغة الخطط المناسبة وتنفيذها بشكل سليم يضمن المصلحة العامة	
16- تصميم السياسات والبرامج بطريقة تمكن المشاركة الفعالة للمجتمع	

الكفاءة حسب المؤشرات السلوكية	مجال الكفاءة
هي مجموعة الكفاءات المتعلقة بإدارة الأفراد والمواقف العاطفية والتفاعلية الفردية والجماعية باتجاه التغيير المنشود داخل بيئة العمل، وفهم وجهات النظر المختلفة، وإيجاد أرضية مشتركة لحل الخلافات والصراعات بشكل فعال	
1- القدرة على خوض المخاطرة واتخاذ القرارات في ظروف عدم اليقين ونقص المعلومات	6- إدارة التغيير وحل الصراعات خاصة في ظل الازمات
2- إدارة المطالب المتنافسة لكافة أصحاب المصلحة والأطراف المعنية	
3- يمتلك تقنيات التفاوض والتوسط ويعرف كيفية التأثير والإقناع	
4- يفاوض بشكل ايجابي وفعال	
5- يستميل كافة أصحاب المصلحة المتنازعين ويتمكن من تحقيق اصطفا فهم نحو الاتجاه الاستراتيجي المنشود	
6- يتسم بالمرونة في التعامل مع التغيير	
7- يقيم القوى الظرفية والإمكانات المتوفرة التي تساند أو تعوق التغيير	
8- يستقدم سبل التفكير الابتكاري والمفاهيم الجديدة ويظهر استعداداً للعمل بطريقة مختلفة أو غير تقليدية عندما تعوق التقاليد التحسين المرجو للأداء	
9- يتحمل المخاطر المحسوبة عند الضرورة	
10- . يبحث عن المعرفة ويسهل استخدامها في عملية التكيف في أوقات الأزمات	
11- يحدد الفرص الكامنة وراء الأزمات	
12- يتسم بسرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المناسبة	
13- يسهل مأسسة مبادرات التغيير ويكرم المبادرين ويضع الآليات والبرامج الداعمة لتشجيعهم ومساندتهم في إنجاز عملهم	
14- ينتقي الاستراتيجيات الفضلى للانتقال من وضع إلى آخر ويدرك الصعاب والمخاطر التي يمكن أن تعترض تطبيقها ويجد الحلول المناسبة لإدارتها بفعالية	
15- يصغي ويتواصل بشكل بناء لفهم المعلومات والإشارات وانتقاء استراتيجيات التواصل الفضلى والأكثر تأثيراً	
16- يظهر معرفة بعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي في إدارة مشاعر الخوف والإرباك وعدم اليقين التي يظهرها أي فرد أو جماعة	
17- يحدد ويحلل الدوافع الشخصية والعملية للآخرين ويستخدمها في تحديد استراتيجية التفاوض المناسبة	
18- يدرك القرار الأكثر فعالية لإدارة المواقف غير الاعتيادية، ويظهر استقلالية وحزماً وحساً بالمسؤولية	

مجالات الكفاءة	الكفاءة حسب المؤشرات السلوكية
	19- بصيغ القرارات والأوامر بوضوح وإيجاز بشكل يؤثر إيجاباً على المواقف والسلوكيات المستهدفة
	20- يدرك المتغيرات المهمة التي تطرأ على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويتنبأ بدقة بالصعوبات والفرص التي يمكن ان تنتج عنها
	21- يصف ويشرح بدقة وبموضوعية طبيعة الصراع ويحدد آثاره ويضع الاستراتيجيات اللازمة لحله
	22- يضمن المعاملة العادلة في المنازعات الإدارية من خلال الطعون الإدارية الداخلية والمراجعات القضائية
	هذه الكفاءات هي مجموعة الكفاءات المتعلقة بالإدارة المالية وما تتطلبه من خبرات على مستوى التحليل المالي وإعداد الموازنة والمشتريات العامة وحسن استخدام البيانات المالية والمحاسبية والقدرة على تعبئة الموارد
7- الإدارة المالية ²¹	1- يخطط للموازنة بحيث تلبى متطلبات خطط العمل وتتماشى مع الإطار القانوني الوطني
	2- يضع أنظمة المشتريات العامة بما ينسجم مع المبادئ المعترف بها دولياً في ما يتعلق بالاقتصاد، وهي الفعالية والشفافية والانفتاح والمساءلة
	3- يخطط بفعالية وكفاءة لاستخدام الموارد المالية والمادية ويحرص على احتساب كلفة استخدام الموارد الطبيعية
	4- يشرف على دراسة تكاليف البرامج والسياسات العامة التي تعتمد عليها الإدارة
	5- يشرف على إعداد تقارير مالية عالية الجودة لتحسين الشفافية والمساءلة المالية
	6- يحدد مؤشرات الأداء المالي لإدارته
	7- يطور الكفاءات المالية للموظفين والمسؤولين الماليين في الإدارة
	8- يظهر معرفة بالإطار القانوني لإدارة المال العام ومكوناته
	9- يقيم المخاطر المتعلقة بالمشتريات العامة والمخاطر المالية التي يمكن أن تعترض الخطط السنوية لإدارتها
	10- يشرف على النظم المحاسبية والإجراءات المتبعة ضمن إدارته ويضمن مصداقية المعاملات وشفافيتها
	11- يسهل عمليات التدقيق المالي الداخلي والرقابة المالية الخارجية ويحدد أدوار الجهات المعنية
	12- يعبئ الموارد من القطاع الخاص وغيره من الجهات الإنمائية الشريكة للمساعدة في سد النقص في التمويل

21 للتوسع في موضوع الإدارة المالية، الاطلاع على الإدارة المرتكزة على مقاربة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان: نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة (نيسان/أبريل 2016)، القسم الثاني المتعلق بالكفايات المالية الرئيسية، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وزارة المالية، الجمهورية اللبنانية، 2017.

جيم- طُرُق استخدام النموذج ومنهجيات القياس

صمّم هذا النموذج كدليل استرشادي للعمليات المرتبطة بإدارة الكوادر العليا، من استقطاب وتعيين وترقيات وتدريب وإدارة أداء وغيرها. وهو نموذج أولي يمكن تطويره في مراحل لاحقة ليشمل تحديداً تفصيلياً للمعارف والمهارات والمواقف لكل مؤشر سلوكي يراعي المستوى الوظيفي القيادي ويحدد الكفاءة المطلوبة لكل مستوى منها. ويمكن تحديد وترجيح كل مؤشر سلوكي بحسب قطاعات عمل الوزارات والإدارات واحتياجاتها. أما لناحية قياس المؤشرات السلوكية، فهي تتطلب إعداد منهجية علمية بشكل يضمن حسن الترابط بينها وبين التوصيف الوظيفي والهيكلية التنظيمية للإدارة وأهدافها.

بعض الأساليب المعتمدة عالمياً لقياس الكفاءات:

- التقييم الذاتي
- الاختبارات المعيارية للكفاءة
- الاختبارات القائمة على المحاكاة
- المقابلات الموجهة
- دراسة الحالات
- مراكز التشخيص والتوجيه القيادي
- مقابلة الأداء السنوية، على أن يكون هناك نظام لإدارة الأداء وتقييمه
- العقود الوظيفية المبينة على مؤشرات أداء

لذلك، يعود لكل دولة عربية ولمؤسساتها اعتماد منهجية لقياس الكفاءات تخدم توجهاتها وطبيعتها عملها وغاياتها من استخدام هذا النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا، فهذا الإطار يتسم بالمرونة ويشكل إطاراً عاماً جامعاً للقواسم المشتركة.

وينطبق النموذج الأولي للكفاءات المشتركة في هذا الإطار على الكفاءات الجوهرية، على أن تقوم كل دولة باشتقاق كفاءاتها العامة حسب طبيعة الخدمة المدنية أو الإدارة العامة فيها ورؤية وقيم الدولة، وتشتق كفاءاتها الفنية حسب طبيعة الدائرة الحكومية والإدارات أو الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها الكوادر العليا في كل دولة.

ثالثاً- آليات تطبيق النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام

ترتكز صياغة نظام متكامل لكفاءات الكوادر العليا في القطاع العام، لغرض الاسترشاد به من قبل الدول العربية، على مقارنة الكفاءات التي أثبتت فعاليتها في كل من القطاعين العام والخاص والرامية إلى تطوير إدارة الموارد البشرية، لا سيما القيادية منها. ومن شأن هذه المقارنة، التي تركز مبدأ المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة واحترام حقوق الانسان، أن تساهم في إحداث التغيير المأمول في الوظيفة العمومية وتنفيذ الاستراتيجيات التنموية، بحيث تصبح الإدارة أكثر قدرة على تحسين أدائها وتلبية تطلعات المواطنين المتزايدة. كما أن اعتماد مقارنة الكفاءات ينسجم مع تطوير المسار الوظيفي والمهني، بحيث تكون الكفاءات المحددة أساساً لتصميم برامج التدريب المستمر، والتي يتم تحديثها وتقويمها تماشياً مع المعايير الدولية وفي ضوء المستجدات العالمية كخطة عام 2030 مؤخراً، جوهرية لضمان مواكبتها مع الاحتياجات المستقبلية.

إن تحقيق هذه الغاية وتسهيل الاسترشاد بالنموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا يتطلبان قناعة راسخة لدى المراجع المعنية في الدول العربية بأهمية هذا الإطار ومساهمته في تطوير وتحديث أنظمة الوظيفة العمومية في كل منها. وبالتالي، يكمن التحدي الأبرز في تبيان صورة وغاية هذا الإطار للمراجع الرسمية المعنية، وإقناعهم بمدى جدواه وبكونه أداة عملية وفعالة يمكن الاستعانة بها، وليس مجرد منشور أو دراسة من بين آلاف المنشورات التي تتناول الإصلاح والتطوير الإداري بطريقة سردية إنشائية.

وفي هذا السياق، ورغبة في تحقيق نتيجة ملموسة على أرض الواقع، تبين فعالية النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا وانعكاسه على تحديث وتطوير وتنمية المنظومة الادارية في دول العالم العربي وتأمين استدامة هذا الإطار وتطويره، يوصي هذا التقرير باعتماد الآليات والإجراءات العملية المبينة أدناه على المستويين الوطني والعربي الجامع.

ألف- على المستوى الوطني

1- إعداد تقرير يتم رفعه إلى المراجع الرسمية المعنية في كل دولة عربية مشاركة في هذه المبادرة، للتعريف بالنموذج الأولي لإطار مشترك لكفاءات الكوادر العليا في الجهاز الإداري، وللتعريف بمفهومه وأهدافه والنتائج المرجوة من وضعه، وبالأثار الإيجابية المرتقبة لاعتماد الكفاءات المذكورة في متنه واعتماد مؤشرات قياس عناصرها في الآليات المحلية لاختيار القادة الإداريين، وفقاً لمعايير الجدارة والاستحقاق. ويهدف التقرير أيضاً إلى تسليط الضوء على انسجام الإطار، بأهدافه ومضامينه، مع البرامج والسياسات الإصلاحية التي تقودها الدول العربية المشاركة في مجال إدارة الموارد البشرية، وإبراز ملاحظات المراجع المذكورة ومقترحاتها وأفكارها والاسترشاد بها، مع الانفتاح على أية تعديلات مقترحة تمهيداً لإدخالها على الإطار، وطلب دعم هذه المراجع ومساندتها ومشاركتها من أجل إنجاح الجهود المبذولة لاعتماد الإطار ووضع موضع التنفيذ.

2- تشكيل فريق عمل وطني أو مجموعة عمل وطنية (خليفة وطنية) على مستوى كل دولة مشاركة، تكون مهمته متابعة وتقييم آلية اعتماد الإطار وإمكانية الالتزام به، ووضع تقارير سنوية وتوصيات في هذا الشأن، على أن يكون الأشخاص المشاركون في ورش العمل المتعلقة بإنشاء الإطار هم نواة الفريق الوطني أو مجموعة العمل الوطنية.

3- التوصية بضرورة أن تعتمد كل دولة عربية إلى وضع مصفوفة بالوظائف القيادية ومستوياتها الوظيفية تتضمن المعلومات الأساسية عن كل وظيفة، وما يتعلق بها من مهام وأهداف وصلاحيات وواجبات، وما تتطلبه من مؤهلات وكفاءات عامة وكفاءات فنية/تقنية وكفاءات تخصصية ومعارف ومهارات وسلوكيات وظروف عمل وعلاقات وأدوات تواصل ومؤشرات لتقييم الأداء. ويتعين مراجعة المصفوفة بشكل دوري وتكييفها مع المستجدات وإدخال تعديلات جوهرية عليها حسب الحاجة وفي ضوء المتغيرات التنموية الطارئة.

4- وضع ميثاق لأخلاقيات الوظيفة، وتضمينه فصلاً خاصاً بالكوادر العليا، نظراً لأهمية المسؤوليات المنوطة بهم وانعكاس أدائهم على أداء القطاع العام وفعاليتته، ووجوب التزامهم بأخلاقيات وظيفية رفيعة ينبغي التمسك في التثبوت منها.

5- تطوير أنظمة لإدارة الأداء وتفعيل آليات التقييم لقياس مهارات وكفاءات الكوادر عند مختلف مستويات الوظائف القيادية العليا وإنتاجيتهم ومدى تحقيقهم لأهداف الإدارة التي يعملون فيها، وذلك مقارنة بالكفاءات العامة والتقنية والتخصصية المدرجة في الفصل الثاني من الإطار العربي المشترك. ويقترن نظام التقييم هذا بخطوات عملية تُخرجه من الإطار النظري، على سبيل المثال من خلال ربط نتائج التقييم بالمساءلة والمحاسبة، وتطوير الكفاءات وفقاً للاحتياجات والأهداف الاستراتيجية، وتدريب الكوادر العليا، وتقديم الحوافز.

6- وضع نظام ممكن/رقمي خاص لاختيار الكوادر العليا، من شأنه إتاحة قياس الكفاءات الواجب توفرها لديهم على أساس موضوعي وعلمي يحد من تدخل العنصر البشري ومن السلطة الاستثنائية غير المبنية على معايير محددة مسبقاً للاختيار.

7- وضع قاعدة بيانات في كل دولة عربية تتضمن المعطيات والمعلومات الخاصة بشاغلي المناصب القيادية العليا أو الأشخاص العاملين في القطاع العام المؤهلين لشغل مناصب إدارية عليا محددة (تتضمن قاعدة البيانات المصنفة حسب الجنس: المعلومات الشخصية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والكفاءات، والمسار الوظيفي، والقدرات، وغيرها).

8- اعتماد مبدأ التزام الكوادر القيادية العليا في القطاع العام بوضع خطط وبرامج وأهداف وإطار زمني لعملهم، ووجوب تقييم عملهم ومساءلتهم على أساس النتائج والإنجازات المحققة، بدلاً من نمط العمل التقليدي، مع إعطائهم حوافز ووضع آليات لتأمين الموارد الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها. ويقترح وضع نص قانوني يحدد حقوقهم وواجباتهم ويمنحهم الضمانات اللازمة للقيام بمهامهم وتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً ويضمن استقلاليتهم عن السلطة السياسية.

- 9- الاستعانة، عند الضرورة، بخدمات بعض الكوادر العليا في القطاع العام المنتهية خدماتهم، والذين أثبتوا خلال سنوات عملهم الكفاءة والتميز والتمرس في ممارسة المهام الموكلة إليهم.
- 10- العمل على تفعيل ودعم عمل مؤسسات ومعاهد التدريب وحثها على تطوير برامجها التدريبية بحيث تتضمن برامج متخصصة بتدريب الكوادر العليا ورفع مستوى كفاءاتهم وأدائهم.
- 11- استحداث وحدات إدارية لإدارة الموارد البشرية في الدول التي لا يضم الهيكل التنظيمي لكل شخص من أشخاص القانون العام فيها هذه الوحدات، بهدف رفع مستوى الأداء في القطاع العام من خلال توافر موارد بشرية تتسم بالكفاءة وقادرة وغير تمييزية وممكنة للمرأة؛ وتفعيل المحاسبة والمساءلة من جهة والتحفيز من جهة أخرى؛ وتمكين المعنيين من رسم مسارهم الوظيفي والاستعانة بقدراتهم في المواقع التي تتناسب مع معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم.

باء- على المستوى العربي الجامع

- 1- عقد اجتماع على المستوى الوزاري، بمشاركة فعالة من فريق العمل الذي أعد النموذج الأولي لإطار عربي مشترك لكفاءات الكوادر العليا، يتم خلاله الإضاءة على مفهوم الإطار ومضمونه والنتائج المرجوة منه وأهمية الاسترشاد به، لا سيما في مجال اختيار القادة الإداريين المتصفين بالكفاءة ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وذلك بهدف إقراره والمصادقة عليه.
- 2- التسويق لهذا الإطار لدى جامعة الدول العربية والحث على تبنيه، بما يتيح الاسترشاد به من قبل الدول العربية في عملية اختيار وتعيين الكوادر الإدارية العليا فيها وفقاً لأنظمتها وقوانينها الخاصة؛ والتسويق لهذا الإطار كذلك لدى سائر المنظمات العربية، لا سيما تلك المعنية بالتنمية الإدارية، كالمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 3- تشكيل فريق خبراء دائم يتكون من الممثلين الحاليين للدول العربية المشاركة ومن ممثلين عن الدول العربية الراغبة في الاشتراك، على أن يكونوا من العاملين في القطاع العام (لجنة عربية)، وأن يجتمع الفريق بشكل دوري لرصد مدى الاسترشاد بالإطار وإمكانية تطويره وإدخال تعديلات عليه بما ينسجم مع التطورات الحاصلة على صعيد الإدارة العامة وكفاءات الكوادر العليا. وتتضمن مهام فريق الخبراء كل ما من شأنه تحقيق الاسترشاد بالإطار وتطوير مكوناته. وفي ما يلي بعض الأمثلة على هذه المهام:

- توحيد المفاهيم ومراجعتها بشكل دائم، واستحداث مفاهيم ومقاربات وآليات جديدة، وإعداد دراسات وأبحاث ذات صلة بأهداف الإطار؛
- تقديم توصيات حول سبل تطبيق الأساليب الجديدة والممارسات الناجحة واقتراح الآليات المناسبة لتسهيل تطبيق الإطار العربي المشترك للكفاءات وإدخال تعديلات عليه لتطويره؛

- تبادل المعلومات والخبرات بين أعضائه؛
- الاطلاع على التجارب العربية والدولية والإقليمية ومواكبة التطورات؛
- توفير المواكبة التقنية والفنية للاسترشاد بالإطار في الدول العربية، لا سيما لجهة تقديم المساعدة لفرق العمل الوطنية على صياغة مشاريع النصوص القانونية والتنظيمية ذات الصلة بالوظائف العليا والكفاءات وتقييم الأداء؛
- تقييم عمليات الاسترشاد بالإطار بالتنسيق مع ممثلي كل دولة، وإعداد تقرير تقييمي يتضمن الخطوات المنجزة والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق الإطار.

4- المتابعة مع الإسكوا لإعداد وتدريب فريق الخبراء وعقد ورش عمل ولقاءات وندوات مستمرة لتبادل الخبرات والاطلاع على التجارب الناجحة في العالم على صعيد الموارد البشرية، لا سيما مقارنة الكفاءات المختلفة وفهم أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وتطبيقاتها وآليات تحقيقها. والهدف من ذلك هو تأهيل أعضاء الفريق للتدريب وتقديم المساعدة التقنية والفنية، كل داخل بلده. وإمكانية التدريب عن بُعد قد تكون متاحة أيضاً، لا سيما في ظل ما طرحته الإسكوا بشأن برنامج تدريبي عن بُعد يتناول آليات تحقيق دمج أهداف التنمية المستدامة في الاستراتيجيات والسياسات والأهداف الحكومية وربطها بسياسات التوظيف وبيطاقات الوصف الوظيفي وبإطار الكفاءات.

5- تأمين الدعم اللوجستي والمالي والتقني لفريق الخبراء للقيام بمهامه، من خلال الإسكوا في مرحلة أولى. وفي حال اعتماد الإطار من قبل جامعة الدول العربية، فيكون الدعم من خلالها، على أن تحدد أسسه وأحكامه وآلياته عند وضع إطار إداري تنظيمي، كإنشاء أمانة عامة في إطار جامعة الدول العربية تتولى الدول العربية المشاركة رئاستها بالمداورة.

6- تشجيع التعاون بين الدول العربية بمختلف أشكاله (تعاون ثنائي، وإبرام اتفاقيات وبروتوكولات، وتعاون بحثي وعلمي بين الجامعات ومراكز الأبحاث وغير ذلك). والهدف هو تبادل الخبرات والمعلومات والمنشورات وغيرها من وسائل التعاون في مجال الإدارة وتطوير قدرات الموارد البشرية ومعايير وأساليب وطرق اختيار الكوادر العليا.



