

Distr.: General
29 December 2005
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة
البند 4 من جدول الأعمال المؤقت*
الابتكارات في مجالي الحكم والإدارة العامة
لتحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها
دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية
الإدارة العامة والمالية العامة
الدورة الخامسة
نيويورك، آذار/مارس 2006

الابتكارات في مجالي الحكم والإدارة العامة لتحقيق الأهداف
الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية
لألفية

مذكرة من الأمانة العامة

* E/C.16/2006/1

تسعى هذه الورقة إلى إبراز وإثارة مسائل أساسية بشأن الابتكارات في مجالي الحكم والإدارة العامة وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، بما في ذلك مسائل من قبيل ما يلي: لماذا ينبغي للحكومات أن تبتكر، وما هو الابتكار في مجالي الحكم والإدارة العامة، وما هي المبادئ والاستراتيجيات الناشئة في مجال ابتكارات الحكم والإدارة العامة من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وما هي المسائل التي تيسر عملية الابتكار أو تعوقها في مجال

الإدارة العامة، وماذا تستطيع الحكومات أن تفعله لتهيئة بيئة مواتية للابتكار في مجال الإدارة العامة، وكذلك ما هي الأدوات والمنهجيات التي يمكن استخدامها لتقاسم المبتكرات وتكييفها في مجالي الحكم والإدارة العامة. وتسعى هذه الورقة أيضا إلى استنباط توصيات من أعضاء اللجنة بشأن ما يلي: (أ) الكيفية التي يمكن بها تحسين تقاسم المعرفة بشأن الابتكارات في مجال الحكم لتحقيق الأهداف المتفق عليها دوليا، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية؛ و (ب) الكيفية التي يمكن بها أن يساعد المجتمع الدولي، بصورة أفضل، الدول الأعضاء على تكرار تطبيق الابتكارات وتكييفها؛ و (ج) الكيفية التي يمكن بها تعزيز السياسات التي تشجع على الابتكار في القطاع العام.

المحتويات

4	4-1	 مقدمة	أولا -
6	10-5	 لماذا ينبغي للحكومات أن تبتكر؟	ثانيا -
8	17-11	 ماذا يقصد بالابتكار في الحكم والإدارة العامة؟	ثالثا -
11	23-18	 ما هي المبادئ والاستراتيجيات الناشئة في مجال الابتكار على مستوى الحكم والإدارة العامة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية؟ ...	رابعا -
15	27-24	 ما هي العوامل التي تيسر الابتكار في الإدارة العامة أو تعوقه؟	خامسا -
17	33-28	 ما الذي تستطيع الحكومات عمله لتهيئة بيئة تمكينية للابتكار في مجال الإدارة العامة؟	سادسا -
20	42-34	 منهجيات تبادل الابتكارات وتكييفها في مجالي الحكم والإدارة العامة	سابعا -

أولا - مقدمة

1 - بالرغم من أن بعض التقدم قد أحرز في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية⁽¹⁾ في جميع أنحاء العالم، إلا أنه ليس كبيرا كما كان يؤمل. ووفقا لتقرير مشروع الألفية للأمم المتحدة، فقد "أحرزت بعض المناطق تقدما ضئيلا بل وتعرضت لانتكاسات في عدة مجالات. وشهد كثير من البلدان نموا اقتصاديا بينما تعرضت بلدان أخرى للركود"⁽¹⁾. ورغم هذه الصورة المختلطة، فإن بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية بحلول عام 2015 ليس مستحيلا، ولكن الأمر بحاجة إلى الخروج عن النمط المعتاد في العمل. وفي هذا الخصوص يذكر الأمين العام كوفي عنان ما يلي: "سيطلب النجاح عملا مستمرا على مدى العقد بأكمله، بدءا من هذه اللحظة وحتى الموعد النهائي المقرر. فالأمر يحتاج إلى وقت لتدريب المعلمين والمرضيين والمهندسين، ولبناء الطرق والمدارس والمستشفيات، وإقامة الأعمال التجارية الصغيرة والكبيرة القادرة على توفير فرص العمل وتوليد الإيرادات المطلوبة. (انظر A/59/2005، الفقرة 31). وكما بينت الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها 277/57، فإن "وجود إدارة عامة تتسم بالكفاءة والمساءلة والفعالية والشفافية على الصعيدين الوطني والدولي، من شأنه أن يؤدي دورا أساسيا في تنفيذ الأهداف المتفق عليها دوليا". كما أكدت لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة في دورتها المعقودة في نيسان/أبريل 2005، أن قيام مجتمعات أكثر عدلا وإنصافا، على النحو المبين في الأهداف الإنمائية للألفية يدعو إلى اضطلاع الإدارة العامة بدور أكبر في مجال التصدي لأوجه عدم المساواة ومجابهة أحوال الفقراء⁽²⁾. فضلا عن ذلك، أكد المجلس الاقتصادي والاجتماعي، في قراره 55/2005، الحاجة إلى تعميق عمليات الحكم القائمة على التشارك من أجل ضمان مشاركة المواطنين في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

2 - وبالرغم من أن هناك اتفاقا واسع النطاق على الصعيد الدولي بشأن ما ينبغي القيام به للتعجيل بالتنمية والازدهار، يبدو أن هناك تقاسما أقل في مجال المعرفة والقدرات بشأن كيفية القيام بذلك. فالمعرفة بشأن كيفية تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية موجودة، إلا أنها كثيرا ما تكون مجزأة وموزعة بين عدة بلدان. وفي الواقع، ليس غريبا أن تتمكن الحكومة من التصدي للتحديات في أحد مجالات التنمية ولكن ليس في المجالات الأخرى. وحتى

يمكن الاستفادة من المعارف الموجودة، أوصت الجمعية العامة، في القرار 277/57، بأن يتم تشجيع تبادل الخبرات المتصلة بدور الإدارة العامة في تنفيذ الأهداف المتفق عليها دولياً، بما في ذلك تلك الواردة في إعلان الألفية. وعلاوة على ذلك، وافقت الجمعية العامة، في قرارها 34/60، على ضرورة أن تعزز الأمم المتحدة الابتكار في دوائر الحكومة والإدارة العامة، وشددت على أهمية زيادة الاستفادة الفعالة من الاحتفال بيوم الأمم المتحدة للخدمة العامة وجوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة في العمل على تنشيط الإدارة العامة من خلال بناء ثقافة الابتكار وروح الشراكة والتجاوب. كما اعترف المجلس الاقتصادي والاجتماعي في قراره 55/2005 بأن جميع الدول الأعضاء، لا سيما في البلدان النامية، تستطيع الاستفادة بصورة كبيرة من التعلم عن طريق الأقران وتقاسم الخبرات المتعلقة بالابتكار والمبادرة في مجال القطاع العام.

3 - ويمكن أن يزود تقاسم المعرفة بشأن الابتكارات والممارسات الناجحة الحكومات بمجموعة محددة وعملية من الخيارات بشأن كيفية تحقيق الأهداف المتفق عليها دولياً. والتركيز على الابتكارات يتيح الفرصة لتحويل الأنظار عن ماهية ما ينبغي أن تفعله الحكومات للتصدي للتحديات الزائدة التعقيد إلى الكيفية التي يمكن بها أن تتصدى لهذه التحديات. فالتعلم من البلدان الأخرى يمكن أن يوفر الوقت، ويلهم بإصلاحات جديدة ويساعد البلدان في بعض الحالات على اختصار بعض مراحل التنمية. وتبادل الممارسات الناجحة مفيد أيضاً، ليس بمعنى أن تتمكن البلدان من نقل نموذج ما من بلد آخر وإدراجه في نظامها الإداري الخاص بها، بل أن تتمكن من تكيف عناصر الممارسات الناجحة المنقولة من سياقات أخرى مع ظروفها الداخلية، والأهم من ذلك، أن تكون هذه العملية حافزاً لإعطاء دفعة لمبادرات مماثلة أخرى. وإلى جانب ذلك، فإن التركيز على الابتكارات، عوضاً عن التركيز على التحديات وحدها، طريقة للحفز على الإصلاح وتشجيع تبني تطلعات إيجابية وبناءة بشأن التنمية.

4 - وإدراكاً للإمكانيات الهائلة لهذا النهج، في وضع جهود التنمية، قررت لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة تخصيص جزء من دورتها الخامسة لمناقشة الابتكار في مجال الإدارة العامة لتحقيق الأهداف المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية. ولتيسير عمل اللجنة، تحاول هذه الورقة

إبراز وإثارة مسائل أساسية بشأن الابتكارات في مجال الحكم وصلتها بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية⁽³⁾، بالإضافة إلى استنباط توصيات من أعضاء اللجنة بشأن ما يلي: (أ) الكيفية التي يمكن بها تحسين تقاسم المعرفة بشأن الابتكارات في مجال الحكم لتحقيق الأهداف المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية؛ و (ب) الكيفية التي يمكن بها أن يساعد المجتمع الدولي، بصورة أفضل، الدول الأعضاء على تكرار تطبيق الابتكارات وتكييفها؛ و (ج) الكيفية التي يمكن بها تعزيز السياسات التي تشجع على الابتكار في القطاع العام.

ثانياً - لماذا ينبغي للحكومات أن تبتكر؟

5 - تمر الحكومات في جميع أرجاء العالم حالياً بفترات محفوفة بالتحديات، إذ يتعين عليها الاستجابة لمطالب متزايدة التعقيد من مواطنيها وللتغيرات الهائلة التي تطرأ على بيئاتها العالمية. فالحكومات، من جهة، تواجه عدداً من المسائل الاجتماعية والاقتصادية العويصة منها القضاء على الفقر؛ والبطالة؛ وضعف النظم التعليمية؛ والأوبئة في المجال الصحي (مثل فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز وأنفلونزا الطيور)؛ وتدهور البيئة. وهي من جهة أخرى تسعى إلى تكييف سياساتها ومهاراتها لتندمج بصورة فعالة في الاقتصاد العالمي. وهذه التحديات جميعها تلقي بثقلها على قدرة الدولة على النهوض برسالتها بفعالية.

6 - وفي إطار من التنوع الشديد في الظروف والأوضاع المحلية، يمكن تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتحول الدولة والإدارة العامة على صعيد العالم. ويتعلق الاتجاه الأول ببناء أو إعادة بناء دولة تعمل وفق مبدأ سيادة القانون. ويتمثل الاتجاه الثاني في تنشيط الدولة والإدارة العامة. ويتعلق الاتجاه الثالث بإعادة صياغة دور الدولة. أما الاتجاه الرابع الذي ظهر في السنوات الماضية فيتصل بتزايد المطالب الداعية إلى تحقيق مزيد من الديمقراطية الحقيقية وإتاحة مزيد من فرص المشاركة في صنع القرار⁽⁴⁾.

7 - وبوجه عام، تواجه الحكومات ثلاثة تحديات داخلية رئيسية. أولاً، لا بد لها أن تعمل وأن توفر خدمات أوسع نطاقاً وأعلى جودة بالاعتماد على موارد قليلة وقدرات تنفيذية محدودة. ومعنى هذا أن على الحكومات أن تسخر مواردها وتعزز قدراتها ليس فقط بقدر أكبر من الفعالية، بل أيضاً

على نحو أكثر ابتكاراً، وذلك بأن تقوم مثلاً بحشد الدعم من القطاع الخاص والمجتمع المدني في مجال تقديم الخدمات. وعليها، ثانياً، أن تجعل المؤسسات العامة أكثر خضوعاً للمساءلة وأكثر استجابة وفعالية وذلك بتشجيع قيام إدارة عامة أكثر اهتماماً بالمواطن. ويتعين عليها، ثالثاً، وهو الأهم، أن تستجيب على نحو أوفى لمطلب المواطنين بزيادة المشاركة. ومع أن الحكومة لا تزال لها أهمية محورية بالنسبة للمجتمع، فقد أصبح من المسلم به على نطاق واسع أن الإدارة ليست حكراً للحكومات، فالمجتمع المدني والقطاع الخاص أيضاً دوراً مهماً يضطلعان به في هذا المضمار. ولم يعد المواطنون يعتبرون أنفسهم مجرد "مستهلكين" سلبيين للخدمات الحكومية، بل يرون أنهم يتصدون بفعالية أكبر للقضايا الناشئة. ويتطلب ترسيخ الديمقراطية من أجل توفير الفرص لتحسين مستوى التمثيل، فضلاً عن فرص المشاركة والانخراط بنشاط أكبر في تدبير الشؤون العامة، وجود آليات مؤسسية وعمليات وسياسات أكثر ابتكاراً.

8 - ومن أجل هذا، تسعى عدة بلدان في جميع أرجاء العالم إلى تنشيط إداراتها العامة وجعلها أكثر استباقاً وأكثر كفاءة وخضوعاً للمساءلة، وبوجه خاص، أكثر تركيزاً على توفير الخدمات. ولإنجاز هذا التحول، تعكف الحكومات على إدخال ابتكارات على هياكلها وممارساتها وقدراتها التنظيمية وعلى الطريقة التي تتبعها لحشد الموارد البشرية والمادية والإعلامية والتكنولوجية والمالية ونشرها واستخدامها لإيصال الخدمات إلى سكان المناطق النائية وللمحرومين وذوي الإعاقات.

9 - وقد أبانت التجربة أن الابتكار في مجال الإدارة يسفر عن عدد من النتائج الإيجابية. أولاً، يمكن أن يساعد هذا الأمر على الاستغلال الأقصى للموارد والقدرات لخلق قيمة عامة وتشجيع بزوغ ثقافة أكثر انفتاحاً وتشاركية في مجال الحكم، ومن ثم تعزيز الإدارة الرشيدة بوجه عام. وثانياً، يمكن أن يساعد الحكومات على كسب ثقة الشعب من جديد واستعادة المشروعية، وذلك بتحسين صورة القطاع العام وخدماته. وثالثاً، يمكن أن يقوي الابتكار في مجال الإدارة الشعور بالاعتزاز لدى الموظفين المدنيين العاملين في القطاع العام ويشجع كذلك ثقافة التحسن المستمر. ثم إن الابتكارات يمكن أن تنطوي على قدرة ملهمة تنمي الشعور بإمكانية التقدم لدى الموظفين العموميين. ورابعاً، رغم أن الابتكارات عبارة عن تدخلات

إدارية محدودة أو مبادرات محدودة النطاق، فبمقدورها إحداث آثار تعاقبية مماثلة بحيث يؤدي الابتكار الناجح في أحد القطاعات إلى إفساح المجال لابتكارات في مجالات أخرى. ومن شأن أي ابتكار أن يهيئ الفرصة لمجموعة من الابتكارات تفضي إلى إيجاد بيئة مواتية لإحداث تغيير إيجابي. ويمكن أن تساهم الابتكارات في بناء المؤسسات وتغيير العلاقة القائمة بين مستويات الحكومة وداخل الإدارات الحكومية. وتكشف دراسة أجريت في الآونة الأخيرة عن المكسيك⁽⁵⁾ أن الابتكارات تساهم بقوة في إضفاء الطابع الديمقراطي على المؤسسات والعمليات. ولذا يمكن أن يؤدي ابتكار ما، وإن كان في حد ذاته حدثاً صغيراً، إلى انطلاق عملية أكبر في سبيل تحول الدولة. وتبعاً لذلك، يمكن أن تساعد الابتكارات في تهيئة مجالات ديمقراطية جديدة ومن ثم تحفيز مسيرة الإدارة الرشيدة عن طريق إعادة تجديد الحكم. ولا شك أن هذا الأمر ينطبق على البلدان التي هي آخذة في بناء المؤسسات الديمقراطية ببطء. وينطبق أيضاً على البلدان التي رسخت فيها الديمقراطية لأن الإدارة الرشيدة عامل أساسي في تعزيز الإدارة الديمقراطية. ومعلوم أن مؤسسات الدولة حتى في الديمقراطيات الناضجة ليست دائماً مجهزة تجهيزاً جيداً لمواجهة التحديات الناشئة المعقدة. والحقيقة أنه رغم اتسام القيم الأساسية التي تكمن وراء أي ديمقراطية دستورية بطابع عالمي وقبولها التام في كثير من البلدان في العالم، فإن الكيفية التي يمكن أن تعمل بها المؤسسات بصورة جيدة وتُجسد بها هذه القيم تجسيدا وافيا هي عملية لا نهائية.

10 - وكما يُستنتج بسهولة مما تقدم، لا ينبغي أن ينظر إلى الابتكارات في مجال الحكم والإدارة العامة على أنها طريقة أو اتجاه. وقد تمكنت الحكومات التي تعاملت بفعالية مع تحديات وطنية وإقليمية ودولية متزايدة التعقيد من إدخال أفكار وممارسات مبتكرة في نظم وعمليات الحكم والإدارة العامة. ومما له أهمية شديدة أيضاً ألا يغيب عن البال أن الابتكار ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحسين الإدارة العامة بغية تعزيز نوعية الحياة لجميع المواطنين. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تعتبر الابتكارات بمثابة آليات مكملة لترسيخ الحكم الديمقراطي، ولكنها ليست بديلاً عن المؤسسات القائمة، بما في ذلك البرلمان والإدارة العامة وغيرها. وفضلاً عن ذلك، ينبغي أن تقرر كل منظمة داخل القطاع العام مقدار ما تحتاجه من الابتكارات وكيفية تحقيق التوازن بين الثبات والاستمرار من جهة، وبين الابتكار من جهة أخرى. ففي القطاع العام

هموم أخرى بخلاف الابتكار. وأخيراً تتبغى الإشارة إلى أن الابتكارات ليست "مزية خاصة" مقصورة على البلدان ذات النظم الإدارية المتقدمة. وكما يتجلى من تزايد عدد الطلبات المقدمة للحصول على جوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة، تنشأ الممارسات الناجحة في البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية على حد سواء، كما أنها تُنقل من البلدان النامية إلى البلدان المتقدمة النمو (من ذلك مثلاً اعتماد البرتغال وغيره من البلدان نظام الخدمات العامة المتكامل الذي استحدثته ولاية باهيا في البرازيل).

ثالثاً - ماذا يقصد بالابتكار في الحكم والإدارة العامة؟

11 - شكل توثيق وتقاسم الابتكارات في مجال الإدارة العامة أداة مهمة جداً لتحفيز الابتكار في مجال الحكم وتعزيز التنمية. ورغم غزارة الأمثلة الجيدة في العالم، فإن التحدي يكمن في التمييز بين الحالات التي هي فعلاً ابتكارات والحالات التي لا تندرج في هذه الفئة. وبعبارة أخرى، إن ما يقدم على أنه ممارسة مبتكرة ليس دائماً تجربة ناجحة على المدى البعيد يمكن نشرها في بلدان أخرى. ولمساعدة الدول الأعضاء المهتمة بتكرار تطبيق الابتكارات، من الضروري تعريف المقصود بالابتكار و"بأفضل ممارسة"⁽⁶⁾.

12 - وفقاً لتقرير اللجنة التحضيرية لمؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية المقدم إلى الجمعية العامة⁽⁷⁾، تتسم "أفضل الممارسات" بما يلي: (أ) يكون لها أثر بيّن ملموس في تحسين نوعية حياة الناس؛ (ب) تشكل ثمرة شراكات فعالة بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني؛ (ج) تكون مستدامة من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وتوصي الجمعية العامة كذلك، في متابعتها لجدول أعمال موئل الأمم المتحدة، بأن تستخدم أفضل الممارسات كواحدة من الأدوات الرئيسيتين لتقييم التقدم المحرز في بلوغ هدفين من أهداف موئل الأمم المتحدة وهما توفير المأوى للجميع والتحضر المستدام (انظر قرار الجمعية العامة د إ - 2/25).

13 - ويستخدم مفهوم أفضل الممارسات أو الممارسات الناجحة على نطاق واسع لتمييز الأداء النموذجي أو المُحسَّن على مستوى المؤسسات. ويمكن تعريفها بأنها نشاط أو إجراء أثمر نتائج بارزة في حالة ما ويمكن تكييفه لتحسين الفعالية والكفاءة في حالة أخرى. ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز، يقصد بالتركيز على مفهوم "أفضل

الممارسات“ مراكمة وتطبيق المعارف بشأن ما يصلح وما لا يصلح في مختلف الأوضاع والسياقات. وذلك يعني في آن واحد الدروس المستفادة وعملية التعلم المستمرة والتغذية المرتدة والتفكير والتحليل (ما الذي يصلح وكيف يصلح ولماذا؟ وهل جرا). ومحور تركيز التحليل هو ”التجارب الناجحة“ لاكتشاف سلسلة الممارسات وطرائق العمل التي تتحقق بها النتائج بها.

14 - غير أن التمييز النظري بين الابتكارات وأفضل ”الممارسات/الممارسات الناجحة“ أمر محل جدل. فالبعض يرى أن الابتكارات إذا دامت أصبحت ممارسات ناجحة. ومن هذا المنظور، يكمن الفرق بين المفهومين في المقياس الزمني. ويذهب آخرون، على نقيض ذلك، إلى أن أحد المعايير المحددة للابتكار هو قابليته للاستدامة. ومن المهم أيضا الإشارة إلى أنه نظرا لأن ميدان الابتكار في مجال الحكم لم يبلغ من التطور المستوى الجيد الذي بلغه الابتكار في القطاع الخاص، فإن تعاريف مفهوم الابتكار في مجالي الحكم والإدارة العامة تأتي مختلفة. فعلى سبيل المثال، يمثل أحد معايير اختيار الفائزين بجوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة في استحداث مفهوم جديد، أي أن تستحدث الحكومات، في سياق بلد أو منطقة معينة، فكرة فريدة أو نهجا جديدا متميزا لحل المشاكل أو تصميمات فريدا في مجال السياسات أو التنفيذ من أجل كفاءة الشفافية والمساءلة والاستجابة في نطاق الخدمة العامة⁽⁸⁾. أما صندوق إيمبومييلو لجوائز الابتكارات في جنوب أفريقيا⁽⁹⁾، الذي يكافئ على المشاريع المتميزة المنطوية على شراكات مع القطاع العام والتي تعزز نوعية الحياة في المجتمعات الفقيرة بطرق مبتكرة، فيستخدم معايير التقييم التالية لتعريف الابتكار:

- **القدرة الابتكارية:** مدى تطوير مبادرات ومقدرة إبداعية ووضع إجراءات جديدة لمعالجة مسائل رئيسية تتصل بالفقر؛
- **مشاركة الحكومة:** مساهمة الحكومة والشراكات؛
- **الفعالية:** معرفة إلى أي مدى حقق المشروع أهدافه المعلنة وغيرها من النتائج المرجوب فيها اجتماعيا، أو أنه بسبيل تحقيقها؛
- **التأثير على الفقر:** الأثر الواضح للمشروع في تحسين نوعية حياة الفقراء أفرادا وجماعات؛

- **الاستدامة:** صلاحية المشروع للبقاء وأداؤه السليم في ظل قيود كالتمول وتوفير الموظفين وما إلى ذلك؛
- **قابلية التكرار:** قيمة المشروع في تعليم الآخرين أفكارا جديدة وممارسات جيدة تتعلق ببرامج الحد من الفقر.

15 - ويعتمد برنامج جوائز الحكومة الأمريكية لاختيار الابتكارات على أربعة معايير وهي:

- **الجدة:** تحقيق طفرة إبداعية؛
- **الفعالية:** تحقيق نتائج ملموسة؛
- **الأهمية:** معالجة مشكلة تهم الجمهور؛
- **قابلية التحويل:** قابلية التكرار والتطوير.

16 - وعموما يمكن القول إن الابتكار هو فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع. وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة و/أو أداء عمل. ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة أو مزيجا جديدا من العناصر الموجودة أو تغييرا مهما في أسلوب عمل تقليدي أو عدولا عنه. وهو يشير إلى منتجات جديدة وسياسات وبرامج جديدة ونهج وعمليات جديدة. ويمكن أيضا أن يعرف الابتكار الإداري في القطاع العام بأنه قيام المؤسسات العامة بوضع تصاميم جديدة للسياسات وإجراءات عمل موحدة جديدة لمعالجة مشاكل متعلقة بالسياسات العمومية. ومن هنا فإن الابتكار في مجال الإدارة العامة هو إيجاد حل ناجع وإبداعي وفريد لمشاكل جديدة أو حل جديد لمشاكل قديمة. ثم إن الابتكار ليس حلا مغلقا وكاملا، بل هو حل مفتوح يغيره الذين يتبنونه.

17 - وهناك أنواع مختلفة من الابتكارات في الإدارة العامة، ومنها ما يلي: (أ) الابتكارات المؤسسية، التي تركز على تجديد المؤسسات القائمة و/أو إنشاء مؤسسات جديدة؛ و (ب) الابتكار التنظيمي، الذي ينطوي على إدخال إجراءات عمل أو تقنيات إدارية جديدة في الإدارة العامة؛ و (ج) الابتكار في العمليات، الذي يركز على تحسين نوعية تقديم الخدمات العامة؛ و (د) الابتكار المفهومي، الذي يركز على إدخال أشكال جديدة من الإدارة (مثلا، تقرير السياسات على نحو تفاعلي، والإدارة الملزمة، وإصلاحات الميزانية

التي يقوم بها السكان، والشبكات الأفقية). وتختلف مجالات الابتكار أيضا، فهي تشمل تنمية الموارد البشرية وإدارتها، وتقديم الخدمات العامة، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الحكومية، وتحقيق اللامركزية وهلم جرا.

رابعاً - ما هي المبادئ والاستراتيجيات الناشئة في مجال الابتكار على مستوى الحكم والإدارة العامة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية؟

18 - يجري تطبيق عدد من الحلول المبتكرة الناجحة للتغلب على تحديات الحكم والإدارة العامة، بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية. ولدى دراسة بعض حالات الخدمات الحكومية المبتكرة المختارة في إطار جوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة وغيرها من الجوائز المشهورة دولياً، يبرز عدد من المبادئ والاستراتيجيات الرئيسية المتعلقة بالابتكار في مجال الإدارة أهمها ما يلي: (أ) إدماج الخدمات المتكاملة؛ و (ب) لا مركزية الخدمات؛ و (ج) استخدام الشراكات؛ و (د) إشراك المواطنين؛ و (هـ) الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إدماج الخدمات

19 - مع تزايد عدد الخدمات التي يعرضها القطاع العام، لا يجري التركيز على ماهية صنوف الخدمات المقدمة وإنما على كيفية تقديمها. وفي عدة بلدان، لا يُقتصر على مجرد تقديم خدمات عديدة، بل يجري تنسيقها وتكييفها أكثر فأكثر لتلبية احتياجات المواطنين. ولم تعد الإجراءات المقررة خلف المكاتب العامل الحاسم في تحديد الوجهة التي ينبغي أن يتخذها المواطن؛ بل تجمع هذه الإجراءات معا إما عن طريق الاندماج في مرحلة مبكرة من سلسلة الخدمة أو عن طريق تجميعها في موقع واحد لفائدة المواطنين. وبغض النظر عن توجيه الانتباه للمراحل الأولية أم للمراحل النهائية في العمل، فالنتيجة هي اندماج النواتج والخدمات التي تقدمها الهيئات العامة. ففي الفلبين، أسفرت الجهود المبذولة لتعميم مسألة المنظور الجنساني والتنمية عن إنشاء مركز دافو الطبي، الذي نشأت عنه بدوره وحدة حماية المرأة والطفل، وهي عبارة عن مركز موحد للرعاية المتكاملة للأسر في أوقات الأزمات، يقدم للمرضى خدمات قانونية ونفسية وطبية. وفي

البرازيل، تجمع مراكز باهيا لخدمات مساعدة المواطن عناصر من الوكالات الاتحادية ووكالات الولايات والوكالات البلدية في موقع واحد من أجل تقديم خدمات حكومية متعددة. وتنشأ هذه المراكز في مواقع مناسبة للجمهور، مثل المراكز التجارية ومحطات النقل العام الرئيسية. وتمكن عدد من البلدان، منها المتقدمة النمو والنامية، مثل البرتغال وموزامبيق وجنوب أفريقيا، من تطوير مفهوم المراكز المجمعة لخدمات مساعدة المواطن لاحتياجاتها. واتخذت ضمن هذا الإطار عدة مبادرات مبتكرة تشمل تقديم خدمات اجتماعية متكاملة محورها الزبون، ووحدات الخدمة المتنقلة لتقديم خدمات متنوعة إلى الزبون في المناطق النائية، وغير ذلك من الابتكارات المماثلة.

إضفاء الطابع اللامركزي على تقديم الخدمات

20 - إن تقريب الخدمة والموظف العمومي من المواطن (مثلا من المستوى الوطني إلى المستوى الإقليمي) كثيرا ما يؤدي إلى تحسين الاستجابة وتطوير الخدمة بما يلائم الجمهور وبالتالي إلى زيادة ارتياح المواطنين والمنشآت التجارية. كما تسمح لا مركزية أداء الخدمة بزيادة اشتراك المواطن بالتعبير عن رأيه في الخدمة العامة، وتيسر بالتالي تحقيق تطابق أفضل بين الخدمات والاحتياجات المحلية. ومن الناحية الاقتصادية، ينزع الاعتماد على نظام مركزي واحد لتقديم الخدمات ورصدها إلى تقييد التنمية خارج المراكز الحضرية، وذلك لثقل عبء تكاليف المعاملات سواء على مقدم الخدمات (الحكومة) أو المستعملين (المواطنون والمنشآت التجارية). ففي المغرب مثلا، ما كان من الممكن تنفيذ البرنامج الوطني لتزويد الأرياف بمياه الشرب والمرافق الصحية لو أن مهمة تشغيل وصيانة مرافق المياه لم تسند إلى المجتمعات المحلية. وقد أسفر هذا المشروع حتى الآن عن زيادة هامة في نسبة سكان الأرياف الذين تتوافر لهم مياه الشرب، من 14 في المائة في عام 1994 إلى 55 في المائة في نهاية عام 2003. كما أحدث البرنامج أثرا جانبيا هائلا، بالإضافة إلى الفوائد الجلية لتوفير المياه النقية والمرافق الصحية المناسبة. ويتمثل هذا الأثر في ارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم الابتدائي في المناطق الريفية، حيث تزايدت نسبة مواظبة البنات على الدراسة من 30 في المائة إلى 51 في المائة، وكان الأطفال الصغار، ولا سيما البنات، يتولون فيما سبق تزويد أسرهم بالمياه. وفي مثال آخر في المغرب، كان إنشاء مرافق إقليمية لمراقبة الصادرات من الفواكه والخضر

الطازجة، آثار كبيرة لصالح القدرة التنافسية للقطاع. فهذا النشاط التجاري كان يتحمل فيما سبق تكاليف باهظة كي يتمكن من المنافسة الناجمة في السوق الدولية بنجاح نتيجة لارتفاع معدلات رفض المنتجات ووجوب نقلها إلى العدد القليل الموجود من المرافق المركزية التي كانت تبعد كثيرا عن أماكن التجهيز الأولية. وفي إندونيسيا، اتبعت سياسة اللامركزية في مقاطعة تاناه داتار غرب سومطرة منذ عام 2001، وبناء عليه، اتبعت إدارة التعليم الإقليمية في هذه المقاطعة سياسات لتحسين جودة التدريس في المدارس قصد الارتقاء بحالة التلاميذ المنتمين إلى أسر فقيرة. ووضعت سياسات لتحديد عدد التلاميذ في كل فصل دراسي، ولإيجاد نظام لمكافأة التلاميذ والمدرسين ذوي الأداء العالي ولإحداث نظام للتعاقد مع المديرين على أساس الأداء اتسمت كلها بطابع ابتكاري خاص⁽¹⁰⁾. وعلى العموم، فمن الاستراتيجيات الابتكارية الحديثة تحقيق اللامركزية في وضع السياسات وتنفيذها وتقييمها؛ فضلا عن الأخذ باللامركزية في الميزنة في عمليات إدارة النفقات.

استخدام الشراكات

21 - يزداد انتشار الشراكات بين القطاعين العام والخاص والتعاون بين مستويات حكومية وأخرى والتعاون بين الوكالات، فعامّة الناس صارت تتوقع المزيد من المشاركة وتحسين استخدام الموارد وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات. ونظرا لعدم وجود سوابق، كثيرا ما يقتضي ذلك اتباع نهج ابتكارية تخالف أنظمة الإدارة المجزأة "العمودية" السابقة. ففي اليونان، على سبيل المثال، ينتفع مركز المكالمات الهاتفية 1502 من خبرة وكالة الاتصالات السلكية واللاسلكية الوطنية عن طريق تمكين العاملين في قسم خاص من الوكالة من تقديم معلومات عن الخدمات المتاحة. واتخذت الوزارة المسؤولة عن القطاع، فضلا عن ذلك، ترتيبات خاصة مع كل من الوكالة وإدارة البريد للإبقاء على الأسعار عند حد معقول. كما أن بلدانا أخرى تعتمد الآن بشكل سريع سياسة إنشاء لجان وأفرقة استشارية تضم موظفين عموميين وبعضا من العاملين بالمنشآت التجارية تتولى معالجة قضايا السياسات والميزنة. ففي الأردن، عملت الشبكة الوطنية للتخفيف من الفقر التي أنشئت في عام 1998 كهزمة وصل بين الوزارات واللجان الوطنية والمنظمات غير الحكومية والناشطين فجعلت من هذه الجهات شبكة منتجة، مما يدل على الأثر الهائل الذي يمكن أن يحدثه تشكيل أفرقة متعددة

الاختصاصات لتشجيع الحد من الفقر على الصعيد الوطني والنهوض بالتنمية الاجتماعية. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، يؤدي اتباع نهج زيادة تأمين سلامة المدن إلى تشجيع عقد شراكات بين أوساط الحكومة الوطنية وإدارات المدن والأحياء والمواطنين. ويستهدف هذا النهج الذي بادر به برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (مئول الأمم المتحدة) في عام 1996 إتاحة الدعم التقني للسلطات المحلية (المدن والبلديات والبلدات) من أجل تطوير سبل مستدامة لمنع العنف والجريمة. وقد تم في إطار جهود تعاونية تحديد الأولويات، مما أدى في نهاية المطاف إلى وضع استراتيجية لمنع الجريمة أدت إلى إذكاء الوعي، وتحسين العلاقات بين الشرطة والسكان، وتحقيق التزام السلطات المحلية بالعمل المتواصل.

إشراك المواطنين

22 - يزداد إشراك المواطنين من أجل الإسهام في صياغة سياسات وعمليات الرصد الخاصة بالحكومة. وقد وضع عدد من البلدان استراتيجيات من أجل تشجيع مشاركة المواطنين النشطة في مجالات مختلفة، ومنها عمليات الميزنة وتحديد النظام الضريبي⁽¹¹⁾. ففي تايلند، عدل الدستور لضمان تنظيم جلسات استماع مفتوحة للجمهور فيما يتعلق بالبرامج العامة. وفي أستراليا، أنشأت حكومة ولاية كوينزلاند شعبة تتبع مكتب حاكم الولاية، شعبة إشراك المجتمع المحلي، من أجل تشجيع أوساط المجتمع المحلي على المشاركة في التداول في السياسات التي تهمها، ضمانا للعدالة والإنصاف في السياسات والبرامج العامة واتصالها بالواقع المعيشي، ولا سيما على المستوى الإقليمي. كما أن إمكانية إجراء مشاورات مباشرة على الإنترنت متاحة من خلال موقع ولاية كوينزلاند ConsultQLD، مما ييسر استشارة عموم الجمهور علانية بشأن القضايا الحاسمة التي تنظر فيها الحكومة. وفي الهند، وضعت حكومة إقليم العاصمة الوطنية دلهي نهجا ابتكاريا للإدارة يقوم على العلاقة بين المواطن والحكومة. ففي طريق خلية الشراكة Bhagidari Cell، زاد عدد شبكات الجماعات المحلية من 20 جماعة من المواطنين في عام 2000 إلى أكثر من 1 600 جماعة من المواطنين تمثل حاليا أكثر من 3 ملايين نسمة. وتقوم هذه الشبكات بمناقشة المشاكل التي تعيق فعالية تقديم الخدمات مع ممثلي الحكومة، ثم تأتي بحلول عملية مشتركة في مجالات مثل التزويد

بالمياه والمرافق الصحية والمدارس والإمداد بالطاقة والنقل الحضري. وتمارس كذلك العديد من البلدان الآن، ولا سيما على صعيد المدن، ما يسمى "نظام تقييم المواطنين للأداء"، وهو نظام للرصد والمساءلة العامة من قبل المواطنين⁽¹²⁾.

الإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

23 - كما يورد تقرير القطاع العام العالمي لعام 2003⁽¹³⁾، فقد اتسع، في السنوات الأخيرة، استخدام الخدمات القائمة على الإنترنت في جميع القطاعات العامة، كوسيلة لمحاربة الروتين الحكومي ولنشر البنيات الأساسية الرقمية. ففي الكامبيرون، على سبيل المثال، يستخدم نظام جديد لبيانات الموظفين وكشوف المرتبات يسمح بالتحكم بصورة أفضل في الإجراءات، بما في ذلك القضاء على ظاهرة إدراج أسماء مستخدمين لا وجود لهم على كشوف المرتبات ("العمال الوهميون"). وقد أدخلت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عموماً، للنهوض بمستوى تقديم الخدمات من حيث توسيع فرص الحصول على الخدمات، ورفع كفاءتها وتحسين ملاءمة توقيت تقديمها، ولكونها نهجاً أكثر "تركيزاً على المواطن" في تقديم الخدمات، ولتحقيق مزيد من الفعالية، وتقديم خدمات مناسبة ونوعية. فعلى سبيل المثال، تدرج معظم الحكومات ضمن برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها سياسات لتوفير خدمات موجات الترددات العريضة⁽¹⁴⁾، نظراً إلى أنها تعتبرها عنصراً تمكينياً رئيسياً للنمو الاقتصادي والتعليم عن بعد، ولكونها تمكن من توفير علاجات خاصة للسكان في المناطق النائية التي تندر فيها الرعاية الطبية المتقدمة. وتتوقع جمهورية كوريا، على سبيل المثال، أن يؤدي اتساع انتشار خدمات موجات الترددات العريضة إلى رفع الكفاءة الصناعية، وإنشاء أعمال تجارية إلكترونية ووظائف، وتحسين القدرة التنافسية في العالم، وإضافة ما يعادل عدة آلاف من الدولارات لنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. فضلاً عن ذلك، فإن الخدمات القائمة على الإنترنت هي أيضاً وسيلة لنشر الشفافية والديمقراطية وتوطيدهما في عموم ممارسات الإدارة العامة. وقد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الحكم المحلي، على سبيل المثال، بإنشاء مكاتب إعلامية إلكترونية، إلى تمكين الحكومات المحلية - صناع السياسات والموظفين العموميين - من تحسين تفاعلهم مع الجمهور، وخصوصاً الأفراد من

المواطنين. وقد يشكل هذا التحسن في التفاعل عامل دعم لقدرة استجابة الحكومة ومدى صلتها بالواقع، وذلك بتمكين المواطنين من التعبير بطريقة أفضل عن احتياجاتهم، والمشاركة في عملية صنع السياسات والتأثير فيها، والتعليق على تنفيذ السياسات، وتوفير تغذية مرتدة بشأن الخدمات الحكومية (الخدمات عبر الوسائل الشبكية الإلكترونية وخارج هذه الوسائل) ورفع الشكاوى، وأنشطة كثيرة غيرها. وفي منغوليا، على سبيل المثال، تم إنشاء مرفق مشاورات اليكتروني نموذجي لتشجيع مشاركة المواطنين. ويشتمل هذا المرفق على منتدى تشريعي صمم بحيث يطرح عليه المواطنون تعليقاتهم على قوانين محددة توضع على الموقع، ويشتمل على منتدى للسياسة العامة لمناقشة السياسات القائمة أو المقترحة⁽¹⁵⁾.

خامسا - ما هي العوامل التي تيسر الابتكار في الإدارة العامة أو تعوقه؟

24 - لفهم العوامل التي تيسر الابتكار في مجال الحكم أو تعوقه، لا بد لنا أولا أن ننظر إلى الطريقة التي يحدث بها الابتكار، والعوامل الداخلة في عملية الابتكار. فالابتكار يمكن أن يكون مستحثا من جهة فاعلة خارجية (مثال ذلك حالة الاتحاد الأوروبي وسياسته في قبول الانضمام إليه) وقد يكون مدفوعا بعوامل داخلية. وللاثنتين كليهما أهميتهما في إطلاق شرارة التغيير. فالابتكارات قد تحدث على جميع مستويات الحكومة، أي المستويات المركزية والمحلية. كما يمكن أن تنطلق الابتكارات على أيدي المواطنين وتقوم الحكومة بدور الميسر فقط. وهناك عدد من الأمثلة يتلاقى فيها المواطنون لحل مشكلة ما تمس المجتمع المحلي بأكمله. ففي كرواتيا، على سبيل المثال، تعاون القضاة، وأساتذة القانون، والمحامون، وطلاب القانون، وعملوا يدا واحدة في منظمة غير حكومية، وأسسوا بنية معلوماتية قانونية قائمة على شبكة إلكترونية، تسمى شبكة القضاة، وذلك من أجل تحسين الشفافية، وكفاءة واستخدام النظام القضائي في كرواتيا. وتعتبر شبكة القضاة إحدى أرفع الممارسات الابتكارية في الإدارة القضائية الكرواتية، وقد اعترفت وزارة العدل بجهود هذه الشبكة إلى حد إدماج المشروع في الاستراتيجية الشاملة للإصلاح القانوني. وأثبتت الدراسات أيضا عدم وجود صلة مباشرة بين التوجه السياسي والممارسات الحكومية الجيدة⁽⁵⁾ فمن الممكن الوقوف على البرامج الابتكارية بغض النظر عن يؤيدها. وينطبق نفس الشيء على عنصر الحجم والمجموع المستهدف. ومن الثابت أن الممارسات الحكومية الجيدة قد تحدث في بلديات صغيرة، وكذلك في مناطق

مكتظة بالسكان، وأن الحجم ليس عاملاً محددًا يتوقف عليه حدوث الابتكار، وكذلك الموارد المالية، كما سنرى فيما بعد. وكثيراً أيضاً ما يذهب البعض إلى القول بأن الابتكارات تتطلب دعماً سياسياً، غير أن الشواهد تدل على أن هذا ليس صحيحاً دائماً.

25 - فالابتكارات تحدث لأسباب متنوعة: نشوء أزمة، أو تغيير في النظام، أو ظهور قيادة جديدة، أو نشوء فرص أو تحديات جديدة. وعموماً، فالناس لا يقررون ابتداء أنهم سيعملون على ابتكار شيء ما؛ وإنما يبدؤون بحل مشكلة معينة بطريقة يدركون أو يدرك آخرون في وقت لاحق أنها كانت طريقة مبتكرة. وتبين التجارب أن العوامل الرئيسية في نجاح أي ابتكار تشمل ما يلي:

- وجود قيادة فعالة (ولكنها "خفية"، بمعنى أن القائد يختار ألا يسبغ على الابتكار طابعاً شخصياً)؛
- شمول جميع أصحاب المصلحة، وتمكينهم وتحقيق التزامهم (بناء أفرقة وشراقات)؛
- وضع أهداف وتهيئة بيئة مواتية يمكن في ظلها بلوغ الأهداف؛
- آلية رصد لقياس التغيير على أساس نقاط مرجعية مقررّة؛
- نظام للمكافآت يرسى قواعد المحاسبة، ويشجع على التفكير الخلاق، ويطلق القدرات الابتكارية التي لولاه لما أمكن إخراجها إلى حيز الوجود.

26 - ومن حيث الآلية، فإن الابتكار في مجال الحكم يستدعي عوامل التغيير، عمليات وآليات إلى جانب النظم القيمية والمعيّارية، والتكنولوجيا والموارد (وليس بالضرورة الموارد المالية). فرواد الابتكار عادة ما يخاطرون دون أن يعرفوا النتيجة النهائية لأعمالهم. فأحياناً ما يحققون نتائج ناجحة، وعندما لا يحالفهم النجاح، يمكن أن تحدث الإخفاقات إرباكاً للمنظمة التي تعتمد بطبيعتها على الاستمرارية وعلى درجة من الاستقرار ونظام صارم من المساءلة. وهذا عادة ما يقيد الابتكار في مجال القطاع العام. ومن العوامل التي يمكن أن تعوق الابتكار في الحكومة ما يلي: الولاء الكلامي والشكليات الإدارية الجامدة (الأخذ بابتكار ما لكونه حديثاً وإن كان بلا مضمون)؛ وحدث تغيير في القانون أو اعتماد ممارسة معينة دون اعتبار

للمتغيرات السياقية؛ والحواجز الهيكلية/المؤسسية التي تكبح تنفيذ الابتكار؛ والمؤسسات التي لا تسمح بالمخاطرة؛ و "إصباغ الطابع الشخصي" على الابتكار من جانب القائد أو القصور الذاتي للموظفين العموميين الذين ينظرون إلى الابتكار على أنه من اختصاص كبار المديرين وحدهم في المنظمة. ولا يمكن اعتبار الموارد المالية عاملاً يعوق الابتكار. والحقيقة أنه ثبت في حالات كثيرة أن نقص الموارد المالية بالذات هو الذي يطلق القدرة الخلاقة ويقود إلى الابتكار في الحكومة.

27 - وعلى قدر أهمية الابتكارات، من الضروري أيضاً التركيز على البعد التنظيمي الذي يقود إلى الابتكار. ومن هنا ينبغي أن يكون تحليل الابتكار عملية من خطوتين: فهم الابتكار والخصائص التنظيمية التي تؤدي إلى الابتكار. فالباحثون والممارسون يركزون بصورة متزايدة على كيفية تحويل المنظمات العامة إلى منظمات للتعليم والابتكار، دون التركيز حصراً على كيفية تشجيع فرادى الابتكارات.

سادساً - ما الذي تستطيع الحكومات عمله لتهيئة بيئة تمكينية للابتكار في مجال الإدارة العامة؟

28 - كل الناس مع الابتكار، ولكن الابتكار أمر صعب جداً. فهو يستغرق الوقت والجهد، وأمام الموظفين العموميين صعوبات تكفيهم في التعامل مع مسؤولياتهم الجارية. ولكن ما أن يُعرف عن الابتكار أنه عملي وينتهي عنصر المخاطرة، يمكن أن تنتشر الابتكارات بسرعة شديدة، بل كثيراً ما تحسن أو توسع⁽¹⁶⁾. وهناك عدد من العوامل الحاسمة في تهيئة البيئة التمكينية للابتكار، وتشمل ما يلي: (أ) وجود قيادة فعالة؛ و (ب) توافر ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار؛ و (ج) تعزيز روح الفريق والشراكات؛ و (د) تشجيع التعلم مدى الحياة؛ و (هـ) تشجيع التنوع؛ و (و) رصد تطبيق الابتكار؛ و (ز) اقتسام المعارف والعمل في إطار شبكات.

29 - وكما سبق ذكره، فإن القيادة الفعالة شرط أساسي لنجاح أي ابتكار في مجال الحكم. فبناء قدرات القيادة الاستراتيجية أداة مهمة في خلق مناخ الابتكار في مجال الحكم. ويمكن أن تؤدي كليات الإدارة العامة، والمنظمات الدولية، ومراكز الابتكارات في الحكم والمؤسسات الأكاديمية، دوراً رئيسياً في هذا الصدد. ويمكن أيضاً أن تكون لأنشطة الدعوة وإذكاء الوعي، بما في

ذلك المؤتمرات وحلقات العمل المعنية بالابتكارات، أهمية حاسمة. ومن ناحية عامة، لا بد من خلق وعي حول مفهوم ما يعنيه أن يكون الشخص قائدا استراتيجيا في القطاع العام. وقد دلت التجارب على أن القادة الاستراتيجيين يشجعون المخاطرة المسؤولة على المستويات المتوسطة وسائر المستويات والخطوط الأمامية، وأنهم منفتحون على الأفكار الجيدة مهما كان مصدرها، سواء نشأت من مواطنين، أو من داخل الحكومة أو من حكومات أخرى. وتبين أيضا عمليا أن نوع القيادة يؤثر على دوام الابتكار. فإن كان الابتكار قائما على القائد ولم يصبغ بالطابع المؤسسي، يندثر الابتكار بمجرد أن يطرأ تغيير في القيادة. وهكذا فإن دور القائد الفعال يتركز في بناء القدرات وتفويض المسؤوليات والسلطات حتى يكتب للابتكار المستحدث البقاء بعد ذهاب القائد أو القائدة. وتبعاً لذلك، فإن القادة الذين يتفادون استعمال كلمة "أنا دائما"، ويختارون لغة أكثر شمولاً مثل (مجتمعي) يحققون نتائج أكثر استدامة، كما في حالة عمدة بوغوتا في كولومبيا الذي أشرك المجتمع المحلي بأكمله في التصدي لمشكلة ندرة المياه في المدينة⁽¹⁷⁾.

30 - وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، ينبغي التشجيع على قيام عقلية جديدة أو ثقافة تنظيمية جديدة تركز على التفكير في الممكن لا في العقبات التي تقف في طريق معالجة مشاكل معينة، وذلك عن طريق آليات مختلفة، من بينها آليات التوظيف، والتنشئة الوظيفية بمجرد دخول الخدمة العامة؛ والتدريب، وتوافر نظام عادل لتقييم الأداء، والمكافآت، والتقدير وفتح المجال للتجريب. ولبناء ثقافة داعمة للابتكار، لا بد للمنظمة من التشجيع على خلق بيئة تنظيمية تقوم على تقاسم القيادة والثقة، أي أن تشجع المنظمة على الإحساس بالقيادة والملكية في أوساط جميع العاملين الذين ينظر إليهم ويتصرفون كقادة في مجالات اختصاصاتهم ويشعرون بأن لهم السلطة لاتخاذ تدابير استباقية. فإن كان الموظفون العموميون ينظرون إلى وظائفهم باعتبارها رتيبة وآلية، أي لا يوجد فيها هامش للاستقلالية، تصبح احتمالات الابتكار والحلول الجديدة أكثر ضعفاً. وعلى العكس من ذلك، عندما يشعر الموظفون بأنهم منحوا سلطات وأنهم يضطلعون بمسؤوليات، تستفيد المنظمة ككل ويزداد الموظف العمومي اعتزازاً وتقديراً لمهنته. وفي جو هذه الثقافة، لا يرفض المديرون الأفكار الجديدة رفضاً قاطعاً على أنها نوع من التعطيل، فالرفض هذا تكون له آثار سلبية قوية. وعلى العكس من

ذلك، فالمديرون يرحبون بالأفكار والأساليب الجديدة، ويكونون على استعداد للنظر في قيمة الفكرة الجديدة أو الأسلوب الجديد.

31 - وفيما يتعلق بتعزيز روح الفريق والشراكة، من المعروف جيدا أن الأفرقة تضم في مجموعها أناسا ذوي مهارات وخبرات يكمل بعضها بعضا وتفوق قدرة أي فرد بذاته من أفرادها. فالأفرقة تساعد في إزالة الحواجز بين الجنسين، وبين الفئات العمرية، والأجناس، والمجموعات الإثنية، وأوجه التحيز الجغرافي. ومهارات وشبكات الاتصال التي تنمو في إطار الأفرقة الناجحة تخلق قدرات للاستجابة السريعة المرنة للمشاكل الجديدة والبيئة المتغيرة. بيد أن العمل في شكل فريق ليس أمرا سهلا، وينبغي تشجيع التدريب على بناء الفريق وعلى كيفية التفاوض حول إقامة الشراكات في القطاع العام، فضلا عن الترتيبات التنظيمية الجديدة للعمل المشترك مع المجتمع المدني والقطاع الخاص. ويعد بناء الثقة، وكذلك الشرعية والشراكات، أمورا حاسمة بالنسبة لجدوى الابتكارات في مجال الحكم ومدى استدامتها. وبهذا يحسن لاستدامة الابتكارات اتخاذ نهج يشجع التبادل بين النظراء وتفضيله على سيناريو العلاقة بين المانح والمتلقي. وفي عدد من الحالات، يتضح أن دعوة الناس للمشاركة في إيجاد حل للمشكلة الملحة منذ بدايتها وجعلهم جزءا من حلها، تأتي بنتائج باهرة. وهناك شواهد قوية على أن الحلول الفوقية (مثل فرض حلول جذرية على السكان بالحد من إمدادات المياه في فترات معينة) لا تتسم بالفعالية التي يتسم بها تغيير عادات المواطنين عن طريق آليات يشاركون فيها. ومن بين طرق التغيير الثقافي تغيير أنماط السلوك؛ ويمكن عمل ذلك بوسائل وصفية، مثلا، أي باستخدام وسائل اتصال مختلفة (بما فيها الصحف والتلفزيون) لشرح أسباب التغيير، وما الذي يمكن أن يفعله الناس للمساعدة في تحقيق الهدف المرغوب وما هي العمليات المطلوبة.

32 - ومن العوامل الحاسمة الأخرى لتطوير ونشر الابتكار في توصيل الخدمات العامة أن يكون موظفو القطاع العام على درجة جيدة من التعليم والتدريب. فينبغي تدريب الموظفين العموميين لتنمية ثقافة التعلم لديهم وليروا أنفسهم كعوامل نشطة في التغيير، كما أكدت على ذلك لجنة خبراء الإدارة العامة في دورتها الأولى المعقودة في عام 2002. إذ يتعذر تطبيق أية ابتكارات في المنظمات العامة دون رفع مستويات معارف ومهارات

العاملين بصورة مستمرة، ودون أن تتوفر لديهم سبل الوقوف على آخر التطورات في مجالات عملهم. وفي الوقت الراهن، يتيح التعلم عن بُعد فرصاً هائلة وفعالة من حيث التكلفة للتعليم المستمر. ويمكن أن يشكل التنوع أيضاً مصدراً للأفكار الابتكارية والحلول الخلاقة للمشاكل لكون التنوع يجمع خلفيات وطرق تفكير مختلفة.

33 - ويجب توجيه الابتكار نحو تحقيق تقدم قابل للقياس. وما لم يكن هناك نهج جيد التخطيط والتنظيم، لن يكون هناك مجال إلا للأشغال الاعتيادية اليومية. ومن بين ما يمكن التصدي به لهذا الأمر وضع نقاط مرجعية يُقاس عليها مدى نجاح الجهود الابتكارية. فعلى سبيل المثال، وضعت وزارة شؤون الإدارة الحكومية والوطن لجمهورية كوريا، في عام 2005، مؤشراً للابتكارات الحكومية، وهو أداة لتقدير مستوى الابتكار لدى منظمات القطاع العام. ويساعد هذا المؤشر المنظمات في تشخيص مستويات الابتكار، والتعرف على مواطن الضعف، ووضع خطط عمل لتقوية قدراتها الابتكارية⁽¹⁸⁾. ويمكن استخدام النتائج العامة للمؤشر كمرجع قياسي للاستراتيجيات الوطنية للابتكار. فتوثيق التقدم المحرز في الجهود الابتكارية يمكن أن يشكل مادة مرجعية للمبتكرين الآخرين، داخل البلد وخارجه، الذين يرغبون في التعلم من نجاحات الآخرين، وهو ما ترد مناقشته في الصفحات التالية.

سابعاً - منهجيات تبادل الابتكارات وتكييفها في مجالي الحكم والإدارة العامة

34 - لا يكفي تبادل المعلومات في حد ذاته لتمكين البلدان من تكييف الابتكارات مع نظمها الإدارية الخاصة. وعادة ما تُوثق الممارسات الناجحة بضرب أمثلة، مما يسفر عن مجرد نقل محدود للمعارف والأفكار بين البلدان وميل إلى تكرار ما سبق. ولتحقيق الفائدة القصوى من تقاسم الممارسات الناجحة بين البلدان وتقديم مزيد من المساعدة الفعالة إلى الحكومات المهتمة بتكرار تطبيق ابتكارات معينة في مجال الإدارة العامة، من الضروري وضع مجموعة من الأدوات والمنهجيات لتحديد صلاحية الممارسات والخبرات الوطنية وقابلية نقلها وتحديد خطوات عملية التنفيذ ومتطلباتها. وحتى تتمكن البلدان من تكييف الابتكارات المستمدة من سياق آخر (أو

لمعرفة إمكانية استفادة المستوى الاتحادي داخل البلد الواحد من ابتكار ما على المستوى المحلي أو العكس)، من الضروري تقييم ما يلي: (أ) مدى نجاح التجربة المعينة بالفعل؛ و (ب) مدى قابلية نقلها إلى بلد آخر؛ و (ج) مدى قدرة البلد المتلقي على تنفيذ الممارسة؛ و (د) تحديد الطرق والمنهجيات الملائمة لتكرار تطبيق الممارسات الناجحة.

ألف - تقييم الابتكارات وقابلية نقلها

35 - يتعلق نقل الابتكارات والممارسات الناجحة بنقل المعارف. ونقل الابتكارات والممارسات يعني نقل الأفكار، وكذلك الدراية والمهارات والدروس المستفادة جراء تنفيذ الابتكار. ويمكن وصف عملية نقل الابتكار بأنها "عملية تعلم منظمة قائمة على المعرفة المستمدة من التجربة مقرونة بالخبرة الإنسانية القادرة على تحويل تلك المعرفة إلى عمل اجتماعي" (19). وتمشيا مع هذا التعريف، تعد الفكرة الكامنة وراء الابتكار أكثر أهمية من الابتكار ذاته. ورغم أن ابتكارا في مجال الحكم قد يكون نسبيا ممارسة ناجحة في بلد معين، فإنه قد يستعصي على التكرار في أجزاء أخرى من العالم بسبب السمات الفريدة لكل حالة. ويمكن أن يكون ابتكار معين قد نُفذ استجابة لاحتياجات جد محددة داخل إحدى الإدارات، في حين أن نفس هذه الاحتياجات لا تكون واردة في إدارات أخرى. ومن الممكن أن تكون إحدى أفضل الممارسات غير قابلة للنقل بسبب السمات الخاصة جدا لإدارة إحدى الحكومات المركزية أو المحلية. ولذلك، ينبغي ألا تكرر الممارسات التي نجحت في أحد البلدان بصورة عمياء في بلد آخر. وعوض ذلك، ينبغي دراسة مزاياها وتكييفها مع الظروف المحلية. وقد ثبت أن الممارسات الجيدة تكون قابلة للنقل عندما تكون عامة، وعندما تضيف قيمة وتنطوي على عمليات بسيطة ومكتسبات سريعة، وعندما تكون فعالة من حيث التكلفة، وتلبي أحد الاحتياجات المعبر عنها أو المحسوسة في أوساط الأطراف التي تكرر الممارسة، وعندما تتسم بالفعالية. وبعبارة أخرى، إذا كان الآخرون يعانون من نفس المشكلة وكانت الممارسة تنطوي على نفع، فهي إذن قابلة للنقل. وهكذا، تقتضي قابلية النقل التوفيق بين الطلب والعرض المتعلقين بالمعرفة والخبرة والتجربة.

37 - وفيما يتعلق باختيار ما يُكرر من ابتكارات، ينبغي للكيان المتلقي تحديد سمات الابتكار الذي يمكنه استخدامه. وهناك أيضا درجات مختلفة لحالات النقل تشمل نسخ الابتكار كما هو والمحاكاة، والمزج، والاستلهام، وما إلى ذلك. ويمكن استخدام عدد من الوسائل لاستيعاب الممارسة الناجحة، بما في ذلك مؤسسات/جهات تيسير عملية التعلم، بالإضافة إلى الأدوات والمبادئ التوجيهية. ومن المفيد أيضا التشجيع على تكييف الممارسة لا اعتمادها دون تغيير، وتشجيع الجمع بين الرصد والتقييم، ومراعاة الاعتبارات الثقافية عند وضع خطط النقل، والاحتفال بما يتحقق من نجاحات إضافية. وعموما، فإن اعتماد الابتكارات يُكلل بالنجاح في سياقات أخرى إذا كان الفاعلون الاجتماعيون والسياسيون في السياق المتلقي ينظرون إلى المشكلة قيد التناول كمسألة عامة ذات أهمية.

38 - ويعد أيضا عامل المعرفة في تكييف الممارسة الناجحة مهما للغاية. ويتعلق هذا بالكيفية التي يتلقى بها المسؤولون تدريبهم، ويتعلق بخبرتهم وبمدى تقبلهم للتغيير وبعوامل أخرى. ويتطلب بناء القدرة أدوات وتقنيات

يمكنها بناء قدرة الموظفين العموميين على فهم السياقات الخاصة بهم وتحقيق قدر أكبر من الوعي الذاتي بإمكانات الابتكار وعوائقه داخل منظماتهم. وعند انتقاء ابتكار معين كحل ممكن لمشكلة متصورة، تكون المنظمة التي تكيف هذا الابتكار طرفاً في عملية التعميم وفي العملية الابتكارية في نفس الوقت. إلا أنه إذا لم تكن الظروف المحلية مؤاتية، فلن يسفر أخذ الابتكارات من سياقات أخرى عن نجاح اعتماد هذه الابتكارات ونشرها. ولاستيعاب إحدى أفضل الممارسات أو فكرة مستمدة منها، ينبغي مراعاة العناصر التالية: الثقافة السياسية، والثقافة والتراث الإداريان؛ ونشر الإصلاح في أوساط الفاعلين المحليين؛ والموارد البشرية؛ والإطار القانوني والمسائل التنظيمية؛ والقيادة، وما إليها.

39 - وفيما يتعلق بالاستدامة، هناك اتفاق عريض على أن الابتكارات لا يمكن أن تكون مستدامة إلا إذا أُدمجت الممارسات الجديدة ورُسِّخت ضمن الإجراءات التنفيذية اليومية، بمعنى أن يضفي الطابع المؤسسي على الإجراءات؛ وأن يتعزز مبدأ التملك لأصحاب المصلحة؛ ويقترن إدخال أي ممارسة جديدة ببناء القدرة (التعيين، والتنسيب، والتدريب، والتحفيز)؛ وتحقق كفاءة الموارد الاقتصادية المستدامة، بصرف النظر عن التمويل الخارجي؛ وتُنشأ شبكات اتصال؛ ويطبق توزيع متوازن منصف للفوائد في المجتمع المحلي من حيث الطبقات الاجتماعية - الاقتصادية وغير ذلك من المعايير. وبالإضافة إلى هذا من الضروري إضفاء الطابع المؤسسي على إجراءات الرصد والتقييم داخل عمليات التنفيذ والتقييم ووضع نظام لضمان الجودة.

جيم - منهجيات لتكرار الممارسات الناجحة

40 - يمكن نقل الممارسات والابتكارات الناجحة بفعالية إلى أماكن ولايات قضائية أخرى وهناك أدلة وافية على إمكانية فعل ذلك⁽²⁰⁾. ولتيسير تكرار إحدى الممارسات الجيدة في سياق وطني محدد (بعد الوفاء بجميع المعايير المذكورة أعلاه)، من المهم جداً تحديد مجموعة من التدابير التي يمكن أن تساعد الحكومات المهمة في عملية النقل والتخطيط لاستخدام المعرفة المكتسبة ووضعها موضع التنفيذ. ويمكن أن يكون من بين الخطوات الهامة الأولى إنشاء شبكات للمعارف حيث تصنف الابتكارات الناجحة إلى فئات

من قبيل أداء الخدمات، والتنظيم، والمشورة والشراكة، والإدارة، والأفقية، وما إليها، بما في ذلك المعلومات اللازمة للاتصال بالمبتكرين. ويفخر الأشخاص الذين يقدمون على المخاطر يقدمون ابتكارات ناجحة بما يحققونه وعادة ما يكونون حريصين على إطلاع الآخرين على معارفهم. إلا أن وضع المواد على قاعدة بيانات بوسيلة بحث جيدة أمر غير كاف لأن المبتكرين يركزون على إنجازات معينة وقد لا يكونون على وعي بالآثار العريضة لابتكاراتهم.

41 - وتبدأ عملية النقل بالتوفيق بين العرض والطلب عن طريق توثيق الحلول الناجحة وتبادلها من خلال أحد الوسطاء الذين لهم دراية بالممارسات الناجحة، بما في ذلك المنظمات الدولية. ويمكن اتباع عدد من الخطوات. وتتطوى الخطوة الأولى على التوفيق بين العرض والطلب حيث يؤدي الوسيط دور المحفز. وتحدد الخطوة الثانية نطاق عملية النقل، ويقوم الوسيط بدور السمسار بين الطرفين. وتشير الخطوة الثالثة إلى تكييف الابتكار مع الظروف المحلية. وهنا يقوم الوسيط بدور الميسر. وتغطي الخطوة الأخيرة التنفيذ الفعلي لعملية النقل وتقييمها. وهنا يكون الوسيط مُقيماً. ويُدرج بناء الوعي وإشراك وسائط الإعلام على امتداد العملية المؤلفة من أربع خطوات، إلى جانب الرصد والتقييم.

42 - وهناك عدد من الوسائل التي يمكن اعتمادها لمساعدة الحكومات في تكييف الابتكارات، ومن بينها شبكات تبادل المعلومات والمعارف؛ وترتيبات التوأمة واشتراك الممارسين مع بعضهم البعض - بالعمل في ظل ولايات قضائية مختلفة؛ والجولات الدراسية المقرونة بتخطيط الأعمال؛ وتبادل الموظفين، والمبادئ التوجيهية لعمليات النقل؛ والجوائز. ويجب أن تشجع الأدوات والعمليات المراد استخدامها في عملية التكرار على تكييف الممارسة النموذجية، لا على اعتمادها كما هي. وبوجه خاص، فعمليات التبادل بين النظراء، بما في ذلك عمليات النقل بين المدن، فعالية كبيرة، ذلك أن المدن التي تكون متشابهة من النواحي الاجتماعية والاقتصادية كثيراً ما تعاني من مشاكل ذات سمات واحدة وتكون قادرة على إيجاد حلول تعاونية. وكما يمكن استنتاجه، لكل نهج من هذه النهج أوجه قوة وأوجه ضعف. ولذلك، ينبغي إجراء تحليل لمختلف النهج عند تكييف ابتكار ما أو ممارسة ناجحة ما من أجل تحديد المزيج الصحيح من العناصر الذي يناسب السياق.

ثامنا - التوصيات

43 - بالنظر إلى ما ذكر أعلاه وبهدف تعزيز الابتكار في مجال الإدارة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، ينبغي مواصلة تعزيز تبادل المعارف المتعلقة بالابتكارات والممارسات الناجحة. ويمكن القيام بهذا عن طريق ما يلي: (أ) زيادة استخدام شبكة الأمم المتحدة العالمية الإلكترونية للإدارة العامة والمالية العامة إلى أقصى حد بوصفها مستودعا للابتكارات في مجال الإدارة؛ و (ب) إجراء أبحاث تحليلية بشأن الابتكارات في مجال الإدارة؛ و (ج) تنظيم حلقات تدريبية عن الابتكارات لفائدة المسؤولين الحكوميين؛ و (د) توثيق المعارف المتعلقة بالابتكارات وتعميمها، بما في ذلك إنجازات الفائزين بجوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة. وفي هذا الصدد، يكون الترويج لاعتماد شكل موحد لتقديم التقارير أمرا مجديا للغاية، فضلا عن توثيق المشاكل والعقبات الملموسة وكيفية التغلب عليها، وأدوار مختلف الجهات الفاعلة ومسؤولياتها ومساهماتها المتنوعة، والعوامل المؤدية إلى الاستدامة. ويمكن إعداد دراسات فردية لتكون مصادر للتعليم/التعلم في برامج بناء قدرات القيادة. ويمكن أيضا أن يكون إنشاء شبكات للمبتكرين في مجال الحكم والإدارة العامة، تقوم بتجميع المعرفة والخبرة المتعلقة بالابتكارات في مواضيع معينة وداخل مناطق محددة، وسيلة هامة لنشر المعرفة وإذكاء الوعي في أوساط الموظفين العموميين بما يوجد من ابتكارات في مجال الإدارة.

44 - وينبغي أيضا تعزيز نقل الابتكارات في مجال الإدارة وتكييفها عن طريق ما يلي: (أ) تعزيز دور الأمانة العامة كمُحفز في عملية النقل؛ و (ب) إعداد مبادئ توجيهية على قدر المطلوب لنقل الممارسات الناجحة وغيرها من مواد التدريب؛ و (ج) توفير برامج بناء قدرات القيادة فيما يتعلق بالابتكارات. كما يعد تبادل المعلومات والخبرات بين الحكومات (سواء على المستويين المركزي أو المحلي) أمرا حاسما لتيسير تكييف الابتكارات، ويمكن تيسير هذا التبادل بصورة كبيرة عن طريق الكيانات الوسيطة مثل المنظمات الدولية والثنائية والوطنية، والجامعات، وأوعية الفكر، والمنظمات غير الحكومية. ويشكل دور الوسطاء جانبا هاما في هذه العملية لأنهم يقدمون ما يلزم من توجيه وخبرة لنجاح تنفيذ المشاريع واستمرارها. ومن

جهة أخرى، تقدم الشبكات المعلومات الضرورية لعمليات النقل والتبادل، وتشجع فكرة التعاون المتبادل وتعمل بمثابة قنوات للاتصال الفعال. وفي هذا السياق، يمكن تعزيز دور الأمانة العامة. ففيما يتعلق بتعزيز الابتكارات والإدارة، والأدوات والمبادئ التوجيهية الرامية إلى تيسير التعلم وتبادل الأفكار، يمكن لشعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية أن تستفيد من العمل الجاري في إطار برنامجها المعني بالابتكار في مجال الإدارة العامة في المنطقة الأوروبية الوسطية.

45 - وينبغي الاهتمام أيضا بالجمع بين الممارسات الناجحة والسياسات والتشريعات الجيدة، وتعميم الممارسات الناجحة ونظم المعارف الوطنية بوصفها من أدوات السياسات. وينبغي تشجيع الحكومات على اعتماد مبادئ تدعم الابتكار في القطاع العام، ويمكن للأمانة العامة أن تؤدي دورا هاما في تيسير وضع سياسات تشجع على الابتكار في القطاع العام.

46 - وأخيرا، فلزيادة فرص قابلية النقل الناجح إلى أقصى حد، ينبغي التشجيع على زيادة استخدام وثائق جوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة فضلا عن زيادة إشراك الفائزين بها في قيادة جهود النقل. وتعزيز الرغبة والالتزام بدعوتهم إلى المشاركة في اجتماعات أفرقة الخبراء وغيرها من حلقات التدريب الوطنية.

(1) تقرير مشروع الألفية للأمم المتحدة، الاستثمار في التنمية: خطة عملية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (نيويورك، 2005).

24 (E/2005/44).

(3) تضمنت هذه الورقة بعض الأفكار الأساسية التي طرحت خلال اجتماع للخبراء بشأن منهجيات نقل الابتكارات وأفضل الممارسات نظمته إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في تموز/يوليه 2005 في جمهورية تنزانيا المتحدة.

(4) للاطلاع على تحليل أوسع لهذه الاتجاهات الأربعة، انظر وثيقة الأمم المتحدة: "تسخير الموارد البشرية لأغراض الإدارة العامة الفعالة في عالم أخذ في العولمة" (ST/ESA/PAD/SER.E/65).

(5) See Lopez, Tonatiuh Guillen, "Local capacities for adaptation of innovative ideas and practices: lessons from municipalities in Mexico", in *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating What Works* (ST/ESA/PAD/SER.E/72).

(6) سيستخدم مصطلح "أفضل ممارسة" هنا مع العلم أنه ينطوي على مثالب كثيرة وأن مصطلح "الممارسات الناجحة"، كما أكدت لجنة خبراء الإدارة العامة، مصطلح أنسب بكثير.

(7) انظر الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الخمسون، الملحق رقم 37 (A/50/37).

(8) انظر http://www.unpan.org/dpepa_psaward.asp.

(9) لمزيد من المعلومات، انظر <http://www.impumelelo.org.za>.

(10) انظر <http://www.innovations.harvard.edu>.

(11) انظر Citizen Participation on Pro-poor Budgeting (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع (E.05.II.H.3).

(12) تقوم شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية بوضع صيغ معدلة لنظام تقييم المواطنين للأداء بالتعاون مع عدد من مؤسسات مراجعة الحسابات في البلدان النامية. وهي أيضا في صدد وضع برامج لبناء قدرات مؤسسات مراجعة الحسابات في البلدان النامية على إشراك المجتمع المدني في مراجعة الأداء فيما يخص تقديم الخدمات. وتم الشروع في أنشطة للتعاون التقني من أجل بناء القدرات لتمكين السلطات المحلية من التصدي للاحتياجات المحلية بشكل أحسن، وتحسين استعمال موارد الميزانية المخصصة للفقراء، وتحليل البيانات المتعلقة بأوجه التفاوت بين الإقليم والمقاطعة، وتمكين أصحاب المصلحة المحليين من أجل الارتقاء بمشاركتهم في إعداد البيانات المتعلقة بأوجه التفاوت بين الإقليم والمقاطعة، وتمكين أصحاب المصلحة من أجل الارتقاء بمشاركتهم في إعداد وتقييم وتنقيح ورقات استراتيجية الحد من الفقر.

(13) تقرير القطاع العام العالمي (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع (E.03.II.H.3).

(14) "تشير موجة الترددات العريضة إلى الاتصالات التي تتاح عبرها موجة واسعة من الترددات لنقل المعلومات. ونتيجة لذلك، ييسر نقل المزيد من المعلومات في فترة زمنية معينة"، تقرير القطاع العام العالمي لعام 2003، مرجع سبق ذكره.

(15) انظر <http://open-government.mn>.

(16) See Galimberti, Joseph, "Adaptation of best practices: the experience of the Institute of Public Administration of Canada", in *Innovations in Governance and Public Administration*, op. cit.

(17) انظر <http://www.arashi.com/pipermail/200491/001294.html>.

(18) انظر: <http://www.innovationkorea.net>.

(19) انظر <http://www.bestpractices.org>.

(20) على سبيل المثال، تكرر ابتكارات 60 في المائة من الفائزين بجائزة الشراكة والتعاون الصناعيين لأغراض التنمية في جميع أرجاء كندا، فضلا عن العديد من ابتكارات برامج الجوائز مثلا من المكسيك والبرازيل والفلبين، وغيرها. ولمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع، انظر *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating What Works*، مرجع سبق ذكره.