

**من أجل بنية مؤسسية قوية  
سعيًا لتنويع القاعدة الاقتصادية**

**السيد / مناف عبدالعزيز الهاجري**



## أولاً: القواعد الإثنتي عشرة للحكم الصالح

1. المشاركة الديمقراطية
2. توفير احتياجات المواطن
3. الكفاءة
4. الشفافية
5. احترام القانون
6. مراعاة القواعد الأخلاقية
7. بناء القدرات
8. الانفتاح والابتكار
9. التنمية المستدامة
10. الإدارة المالية السليمة
11. احترام حقوق الإنسان وتنوع الثقافات
12. محاسبة المسؤولين

ثانياً: تستشعر الجمعية الدور المحوري الذي سيلعبه القطاع الحكومي والهيئات المستقلة في المرحلة القادمة لحماية المناخ الاقتصادي ورفع التنافسية وتعزيز قيم النزاهة والشفافية ومبادئ الحكم الرشيد. وبناءً عليه، سبق للجمعية أن بادرت بتنظيم عدد من الندوات العامة، والحلقات النقاشية، إضافة إلى إعداد ونشر الوثائق التالية:

١- برنامج العمل الحكومي المقترح لصياغة وتطبيق سياسات الإصلاح الإداري في القطاع العام الكويتي.

٢- دراسة "إصلاح القطاع العام في دولة الكويت: أربع سياسات من الإصلاحات الإدارية."

٣- نحو إصلاح القطاع العام في دولة الكويت

وتقوم بشكل أساسي على:

١- ميثاق حوكمة لأجهزة الدولة في الكويت.

٢- حق المواطن في الطعن القضائي في المسائل الإدارية وضرورة إنشاء قضاء متخصص للطعن في القرارات الإدارية

٣- اعتماد مبدأ وآلية المشاورات العامة لتحقيق مستوى متقدم من الشفافية في عمليات دراسة واعتماد وإقرار القوانين واللوائح والأنظمة وضمان فعاليتها العملية وحسن تطبيقها من الجهات المعنية.

### ثالثاً: التعريف بأغراض أجهزة الدولة في تقديم الخدمة

١- لكل إدارة من إدارات الدولة أهدافها المحددة في قانون تأسيسها الخاص الذي يحدد أغراض وأهداف الجهة وكيفية تحقيقها. في هذا السياق، يجب على أجهزة الدولة التأكد من نشر وإعلان بيان واضح بأهداف وأغراض الجهة واستخدامها هذه الأهداف كأساس للتخطيط المستقبلي. وتجدر الإشارة إلى أن التنسيق المركزي عن طريق الحكومة التي ترسم سياسة الدولة بشكل متجانس يشكل أساساً في توضيح أهداف أجهزة الدولة من خلال تفادي التشابك بين السياسات المتفق عليها وغياب التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة.

٢- في هذا الإطار، تصبح عملية مراقبة أداء إدارات الدولة ومساءلتها عن جودة الخدمة وتطويرها أسهل وأوضح دون إرباك المواطنين ومتلقي الخدمة العامة الذين لا يعلمون تمام العلم ماهية الخدمة العامة وكافة جوانب تقديمها إلا عرضاً ودون قصد أو هدف. كما ينبغي مراجعة القرارات والسياسات التي تتخذها أجهزة الدولة باستمرار للتأكد من أنها تصب في مصلحة خدمة أهدافها وتُساهم في تحقيق النتائج المرجوة من المواطنين والمستفيدين من الخدمات العامة وكل ذلك من خلال وضع معايير وإجراءات عملية واضحة وشفافة لدى كافة أجهزة الدولة.

٣- ولعل العنصر الأهم في هذا المبدأ هو التواصل الفعال بشأن أغراض أجهزة الدولة على الصعيدين الداخلي والخارجي من خلال التفاعل مع الموظفين وتدريبهم وإعدادهم لفهم أهداف الجهة التي يعملون فيها وكيفية تحقيق أهدافها وعكس هذا التفاهم الداخلي تجاه المواطنين الطامحين للحصول على أفضل الخدمات.

٤- واستكمالاً لهذا المنحى، يجب على إدارات الدولة أن تقرر كيفية قياس جودة الخدمة المقدمة للمستخدمين والتأكد من حصولها على المعلومات التي تحتاجها لمراجعة جودة الخدمة بشكل فعال ومنتظم. وكجزء من هذه العملية، فإنه ينبغي على أجهزة الدولة أن تضمن أن لديها إجراءات سارية لتلقي وسماع آراء المستخدمين وغير المستخدمين من كافة الثقافات والمجتمعات والخلفيات في شرحهم لاحتياجاتهم وحول مدى ملاءمة الخدمات وجودتها. ويجب أن تستخدم أجهزة الدولة هذه المعلومات عند اتخاذ قرارات بشأن تخطيط الخدمات وتحسينها.

٥- يجب على إدارات الدولة أن تقرر كيفية قياس الخدمة القيمة مقابل الرسم المالي المطلوب، والتأكد من أن لديها المعلومات والبيانات التي تحتاجها لمراجعة القيمة مقابل المال على نحو فعال، بما في ذلك معلومات حول أجهزة الدولة المماثلة لغرض المقارنة. كما ينبغي على إدارات الدولة أن تستخدم هذه المعلومات عند التخطيط لأعمال أجهزة الدولة ومراجعتها.

### رابعاً: تنظيم أجهزة الدولة ووظائفها

١- يجري تعيين أعضاء إدارات الدولة لإرشاد ومراقبة الجهات المقدمة للخدمات العامة في سبيل خدمة المصلحة العامة وبشكلٍ شفاف ووفق منهجية اختيار تقوم على الكفاءة واختيار الأصح.

ومن بين المهام والوظائف الأساسية لأجهزة الدولة من أي نوع كانت:

أ- وضع المسار والأهداف الاستراتيجية لأجهزة الدولة، بالتعاون مع الحكومة.  
ب- ضمان المساءلة أمام الجمهور بالنسبة لأداء أجهزة الدولة.  
ج- ضمان إدارة أجهزة الدولة بما يتفق مع معايير الاستقامة والنزاهة.  
يتعين على أجهزة الدولة توجيه استراتيجيتها وضمان تنفيذها وقيامها بتحقيق أهدافها من خلال ما يلي:

أ- تخصيص الموارد ورصد الأداء التنظيمي والتنفيذي.  
ب- توزيع مهام الإدارة.  
ت- الإشراف على تعيين كبار المسؤولين التنفيذيين والترتيبات التعاقدية معهم، والتأكد من أن ترتيبات الإدارة الفعالة في مكانها الصحيح.  
ث- فهم وإدارة المخاطر.

وتتمثل سبل تحقيق هذه المهام الرئيسية فيما يلي:  
أ- محاسبة الإدارة التنفيذية محاسبة بناءة والتدقيق في أداءها.  
ب- ضمان سماع صوت الجمهور في عملية صنع القرار.  
ت- إقامة شراكات استراتيجية مع إدارات الدول الأخرى.

١- ينبغي على أجهزة الدولة أن تحدد بوضوح، في وثيقة عامة، نهجها في تنفيذ مهامها. وينبغي أن يشمل هذا النهج إجراءات المساءلة عن تحقيق الأهداف المتفق عليها وتنفيذ الاستراتيجية. كما ينبغي عليها تفسير كيفية ملاءمة نهجها لكل وظيفة وسبب ذلك بالنسبة لحجمها وتنظيمها.

٢- يجب على أجهزة الدولة أن توضح أن جميع أعضائها مسؤولين مسؤولية متضامنة عن قراراتها وأن لديهم مرتبة متساوية في النقاشات. فالوزير والوكلاء والمدراء الآخرين يمكن أن يتفقوا أو يختلفوا على مسائل تتعلق بالمصلحة العامة ومصلحة المواطن ويجب عليهم إرساء هذه الروحية في النقاش والاختلاف تحت سقف المصلحة العامة إذا كانوا لا يحترمون المعارضة البناءة من قبل الآخرين أو إذا كانوا لا يدعمون هذه المسؤولية الجماعية عن تحقيق أهداف أجهزة الدولة والعمل نحو تحقيق النتائج المرجوة للمواطنين والمستفيدين من الخدمات.

٣- كما يجب أن يكون هناك فصل بين أدوار الوكلاء والمدراء لدى أجهزة الدولة ووجود نظام للضوابط والزواجر يحكم صلاحيات كلاً منهما. كما ينبغي على الوزراء والوكلاء والمديرين مناقشة دور كل منهم في مرحلة مبكرة من عهدهم الإداري (ضمن الإطار الذي يترأس فيه الوزير أو رئيس مجلس الإدارة أو مجلس المفوضين إدارات الدولة ويقود فيه الوكيل الجهة الحكومية ويتولى شؤون إدارتها) وينبغي بيان ذلك بوضوح للجهة الحكومية ككل.

٤- في هذا السياق، يجب أن يتعد المسؤولون عن تحقيق أو مراعاة مصالح أي جماعة محددة

أومنظمة والتركيز على المصلحة العامة في قراراتهم. كما ينبغي على الجهات الحكومية تقييم وجهات نظر الوكلاء والمدراء الذين يجري تعيينهم من مختلف الخلفيات، ولكن يجب عليها أن توضح أنه لا يتوقع من هؤلاء الوكلاء والمديرين المعيّنين توفير المصدر الوحيد للمعلومات حول مجموعات محددة يتشاركون معها الخلفيات أو الخبرات. وفي حالة ما إذا طُلب من المديرين المعيّنين توفير معلومات موثوقة عن آراء وخبرات هذه المجموعات، ينبغي أن يكون لهم حق الاستعانة بالنظم المناسبة لجمع هذه المعلومات.

### خامساً: بناء قاعدة قوية من القادة للإدارة العام

يتطلب أي إصلاح شامل للقطاع العام تفكيراً على مستوى الصورة الكبرى، وشجاعة، ونظرة بعيدة المدى. وهذا لا يعني أنه يجب التخلي عن هذه الخطوة الجريئة، فالعوائد يمكن أن تكون ضخمة، وقد تمنح موقع القيادة الإقليمية للكويت مجدداً والذي فقدته خلال العقود الأخيرة. وفي الوقت نفسه، قد يكون من الملائم الأخذ في الاعتبار خيارات إصلاح ذات مدى أقصر، يمكنها أن تقدّم نتائج أسرع، ولها تكاليف سياسية أقل نسبياً، كما يجب تنفيذ هذه الأمور بشكل متناسق، لا كبديل عن الإصلاحات الأشمل.

وقد تتمثل إحدى السياسات الاستراتيجية «متوسطة المدى» لرفع كفاءة القطاع العام الكويتي في خلق آليات ومجموعة أوضح من المتطلبات للتوظيف وقياس الأداء بالنسبة للمناصب الرفيعة في الحكومة. ولا توجد في الوقت الحاضر معايير واضحة تطبق مثلاً على من سيصبح وكيلاً للوزارة، أو أي تقييمات مستقلة للأداء. وفي بعض الحالات – لا سيما على مستوى الحكومة – يتم استبدال المسؤولين الإداريين بسرعة كبيرة لا تسعف على بناء خبرات وظيفية محددة. وبمعظم السيناريوهات، تختلف جودة فريق العمل بشكل بارز من موقع لآخر، مع تبعات مهمة على جودة الحوكمة، وهناك نسبة قليلة من الثقافة الإدارية المشتركة بين البيروقراطيين الكبار، والتي يمكنها تحقيق التكامل في تنسيق وتخطيط السياسات.

وفي معظم الدول المتقدمة، هناك تمييز واضح بين موظفي الإدارة العامة الكبار، والذين يكونون على سكة مهنية دائمة ويُقيّم أداءهم من خلال مجموعة من الآليات الرسمية، وبين السياسيين رفيعي المستوى، والذين يعيّنون في الإدارة ويتم اختيارهم أيضاً وفق معايير سياسية. أما في الكويت فهناك لبساً بين هاذين النوعين من المناصب، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تغييرات مستمرة في المناصب، وفي بعض الحالات يؤدي إلى تعيين أفراد ممن لا يتمتعون بأي خبرات فنية محددة للمنصب الذي يشغلونه. وفي المقابل، تمتلك حكومات أخرى في مجلس التعاون الخليجي (كما في إمارة دبي) آليات أكثر تحديداً ورسمية لاختيار موظفي الخدمة المدنية الكبار وتقييمهم وتدريبهم، ولوضعهم أمام مسؤولياتهم ومحاسبتهم في حال كان أداءهم ضعيفاً. وفي بعض الحالات وليس كلها، يتم استخدام شركات توظيف دولية ومراكز تقييم بما يتناسق مع الممارسات الإدارية الدولية.

ومن الملاحظ أن الكويت بحاجة ماسة إلى ما يشبه «الخدمة التنفيذية العليا»، أي طاقم من الإداريين عالي المستوى والذين يتمتعون بخبرات إدارية واسعة، ونظرة شاملة حول قيم القطاع

العام ومسؤولياته. وتهدف هذه الخدمة التنفيذية العليا إلى منع مديري الإدارات من «التضخم داخليا»، وتشجع تنسيق السياسات بين الإدارات، بالإضافة إلى ضمان حد أدنى من معايير الأداء. كما تتمتع الخدمة التنفيذية العليا بآليات مكرسة للتوظيف، والتدريب، والتقييم، تتجاوز القطاع العام ككل.

وتحتاج الكويت بصورة خاصة إلى قيادي القطاع العام ذوي المستوى الرفيع وغير السياسيين، خصوصاً أن التوظيف ميسّر على جميع مستويات الإدارة العامة تقريبا. وهذا لا يعني أنه لا يجب على الاعتبارات السياسية أن تلعب أي دور في أي تعيينات رفيعة، فذلك الأمر سيكون غير واقعي بالنظر إلى الحياة السياسية الفعالة في الكويت، ولكن يجب حماية طبقة معينة من البيروقراطيين الدائمين ورفيعة المستوى من هذا الأمر، تماما كما «الأمناء الدائمين» في الوزارات البريطانية والذين يعيّنون بشكل غير سياسي، ويتعاونون مع الوزراء المعيّنين سياسياً والوزراء المستجدين.

ويوجد في بعض الدول المتقدمة أيضا مجموعة معتمدة من السياسيين المحتمل تعيينهم، والذين يعيّنون بسبب تمتعهم بخبرات إدارية وقطاعية محددة من خلال آلية تقييم غير حزبية. وهذه الطريقة يمكن ضمان امكانية امتلاك، حتى المعيّنين سياسيا، الخبرات التكنوقراطية المطلوبة لتحقيق الإدارة الحديثة الشاملة، كما هو معمول به في بعض الدول الإسكندنافية خصوصا. كما يجب في هذا السياق دراسة بعض السوابق التي حدثت في العالم النامي، بما فيها سنغافورة، وماليزيا والهند، بشكل دقيق.

وبما أن عدد سكان الكويت قليل، فإن مجموعة الإداريين المهووبين الذين يتمتعون بالخبرات محدودة أيضا، ومن المهم للغاية خلق آليات لتحديد ورعاية ذوي «الإمكانات العالية». وتقوم الدولة الآن بتطوير خطة لتأسيس قاعدة بيانات للكويتيين المهووبين في مجال الإدارة، وستضم أيضا الكويتيين العاملين خارج البلاد ممن يتمتعون بكفاءات عالية. وستشكل هذه الآلية إضافة مفيدة جدا لتقوية الخدمة التنفيذية العليا الناشئة. وفي حين يكون عدد أعضاء الخدمة التنفيذية العليا قليلاً في الواقع - ٣٠٠ في نيوزيلاندا و ٤٩٠ في سنغافورة على سبيل المثال - تزداد أهمية الانتقائية في تعيينهم بشكل كبير.

وفي سبتمبر عام ٢٠١٢، تم تناقل بعض التقارير حول لجنة قانونية تتألف من مجلس الوزراء بالتعاون مع ديوان الخدمة المدنية، والتي أنجزت خارطة طريق لتقييم أداء وكلاء الوزارات وجميع مسؤولي الوزارات. وتعتبر هذه الخطوة مشجعة بالفعل، ولذلك يجب تقييم تأثيرها بانتباه لأن ذلك سيضع الأسس الرسمية لإنشاء الخدمة التنفيذية العليا ومعايير الأداء للمعيّنين سياسيا.

كما سيساعد تحديد قواعد حوكمة أكثر وضوحا في عدم تسييس المناصب العليا في القطاع العام، مما يجعل الأجزاء الناجحة من الدولة أكثر استقرارا، ويرفع من جودة تنسيق السياسات العامة. وعلى المدى الطويل، يجب اختيار موظفي الخدمة المدنية رفيعة المستوى بدقة - كما هو الحال في الدول المتقدمة، مثل بريطانيا أو سنغافورة - ويجب أن يتمتعوا بنفس الدرجة من الاستقلالية عن السياسة.

أما في المرحلة التجريبية الأولى، يمكن التوسع بالمزيد من قوانين الاختيار والرقابة لتشمل المناصب العليا بعدد محدد من الوزارات غير الأمنية. وفي ما يخص السياسات المذكورة أعلاه، فإنه من المتوقع أن تكون هناك مقاومة سياسية لهذه إصلاحات، ولكن بسبب أولوية المصلحة العامة لتأمين أداء عالٍ في القطاع العام، فإنه من الصعب تصوّر معارضة واسعة ومفتوحة لا يمكن التغلب عليها بالإرادة السياسية، وبعض التنازلات السياسية في مجالات أخرى. واعتماداً على تصميم هذه السياسات، فإن آلية كهذه قد تحفز السياسيين أيضاً، بما في ذلك أعضاء البرلمان، لتحسين خبراتهم التكنوقراطية.

### إجراءات تنصيب القادة في القطاع العام

يعين الوزير المسؤول عادة مسؤولي القطاع العام رفيعي المستوى من خلال إجراءات تنقصها الشفافية. وفي كثير من الأحيان يتم توظيف المرشحين في المنصب بشكل مباشر وبطريقة تشبه الهبوط المظلي (الباراشوت)، بناء على اعتبارات ليس من ضمنها الكفاءة والجدارة، ودون الحد الأدنى المطلوب من الشفافية في الإجراءات. ونظراً لأهمية المناصب القيادية، لا سيما في الإدارة العامة، فإنه بات من الملح تبني أفضل الممارسات في ما يخص هذا النوع المهم من التوظيف، سواء بالنسبة لمصدقية الإجراءات أو تحقيق الشفافية المطلقة في تنفيذها.

ولتحقيق ذلك، يمكن تبني إجراءات عامة كالتالي:

- ١- تعلن الحكومة بشكل عام عن الوظائف المتوفرة بهدف جذب المرشحين المحتملين.
- ٢- يجري غربلة المرشحين بناء على المؤهلات، والخبرات، واعتبارات الجدارة الأخرى.
- ٣- تجري لجنة التوظيف المختصة مقابلات مع المرشحين الذين تنطبق عليهم شروط المؤهلات، وفي حالة التعيينات في الوزارات، فتجرى المقابلات من قبل مجلس الوزراء.
- ٤- تعتمد جميع التمديدات لعقود عمل الموظفين رفيعي المستوى على المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء.
- ٥- ينبغي اتباع كل هذه الإجراءات بطريقة شفافة يُعلن عنها بشكل عام لجميع المعنيين من أصحاب المصلحة.

كما يمكن الاستعانة بوكالات التوظيف العالمية لتجميع السير الذاتية وغربلتها قبل إجراء المقابلات من قبل جهات التوظيف، وذلك لتفادي الضغوط السياسية والاجتماعية لمصلحة مرشحين محددين.

### سادساً: اتخاذ القرارات المستنيرة والشفافة وإدارة المخاطر

- ١- يجب أن تضع أجهزة الدولة بياناً يحدد أنواع القرارات التي يتم تفويضها لإدارات دون أخرى وتلك القرارات التي تناط بجهة فقط دون أخرى. ويجب أن تنص أجهزة الدولة على أهداف واضحة لقراراتها. كما ينبغي عليها في معرض التسجيل العام للقرارات وشرحها لأصحاب المصلحة، أن تكون



منفتحة وصريحة حول المعايير والأسس المنطقية والاعتبارات التي تستند إليها القرارات، وحول تأثير القرارات وعواقبها في الوقت المناسب. كما يجب أن تضمن تزويدها بالمعلومات المناسبة لأهدافها. وهذه المعلومات يجب أن تكون مصممة خصيصاً لمهام أجهزة الدولة وليس لقضايا تشغيلية أو إدارية منفصلة لا ينبغي أن تضطلع بها إدارات الدولة بشكل عام. وينبغي أن توفر المعلومات تحليلاً دقيقاً وألا تحجب المعلومات الأساسية من خلال إدراج الكثير من التفاصيل.

٢- يجب على أجهزة الدولة التأكد من أن المعلومات تتصل اتصالاً مباشراً بالقرارات التي يجب اتخاذها، وأنها مناسبة وهادفة؛ وتعطي تفسيرات واضحة عن القضايا الفنية والآثار المترتبة عليها. يجب على أجهزة الدولة أيضاً التأكد من أن المشورة المهنية بشأن المسائل القانونية والمالية متاحة ومستخدمة بشكل مناسب في اتخاذ القرارات الخاصة بها عند اتخاذ القرارات التي تترتب عليها آثار قانونية أو مالية كبيرة.

١- لا ينبغي أن تكون أجهزة الدولة مترددة في استخدام موارد الجهة الرسمية لتوفير المعلومات والمشورة اللازمة للحكومة الرشيدة.

٢- يجب على أجهزة الدولة ضمان تشغيلها لنظام فعال لإدارة المخاطر. وينبغي أن يشمل كحد أدنى:

أ- تحديد المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية الرئيسية.

ب- تقييم الآثار المحتملة التي يمكن أن تكون للمخاطر المحددة على أجهزة الدولة.

ت- الاتفاق على الاستجابات المناسبة للمخاطر المحددة وتنفيذها (الرقابة الداخلية والتأمين، الإنهاء والتعديل والقبول).

ث- تفعيل إطار من الضمانات من مصادر مختلفة، لإظهار أن عمليات إدارة المخاطر، بما في ذلك الاستجابات، تعمل بشكل فعال.

ج- تقديم تقارير علنية حول فعالية نظام إدارة المخاطر من خلال، على سبيل المثال، بيان سنوي عن الرقابة الداخلية، بما في ذلك عند الاقتضاء، خطة عمل لمعالجة أية قضايا هامة.

ح- توضيح تحمل أجهزة الدولة للمسؤولية النهائية عن نظام إدارة المخاطر.

١- وفي هذا الإطار، نوصي بالاعتماد على الدعم المقدم من مسؤول أو مستشار مستقل بمقدوره تقديم المشورة بشأن القضايا والإجراءات القانونية، يكون لديه صلاحية الاعتراض على ممارسة حكم معين إذا لزم الأمر. ويمكن تأمين النتائج المرجوة إذا ما كان هناك ضمانات وإجراءات خاصة برفع التقارير والإخطار المسبق للتأكد من عدم تجاهل هذه المشورة بسهولة.

٢- ويمكن تنظيم سجل بمصالح الوكلاء والمدراء ما سيجعل أجهزة الدولة وغيرها على علم بأي تعارض مصالح حقيقي أو متصور ويُسهل من استبعاد الأشخاص ذوي المصالح الشخصية في أي قرار من التأثير أو المشاركة في عملية اتخاذ ذلك القرار.

٣- ويساعد توثيق كافة المخاطر في سجل خاص بالمخاطر، جنباً إلى جنب مع نتيجة المخاطر والمسمى الوظيفي للشخص المسؤول، على تفادي وقوع المخاطر. ويمكن إعطاء الأولوية لأعلى درجة من المخاطر المحددة في السجل وذلك في إجراءات المراجعة لتقديم ضمان حول فعالية استجابات المخاطر والحصول على ضمان بفعالية عمل ترتيبات إدارة المخاطر يمكن تفويضه إلى لجنة تدقيق أو هيئة مماثلة، إذا سمح حجم إدارة الدولة عملياً بذلك.

٤- يمكن الاعتماد على العمل ذي الصلة بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، ووكالات المراجعة والتفتيش لتقديم ضمانات على فعالية إدارة المخاطر. ويجوز لأجهزة الدولة من حين لآخر طلب معلومات من مصادر مستقلة، من أجل إكمال المعلومات الواردة من الحكومة المركزية أو التحقق من صحتها.

### سابعاً: تطوير قدرات أجهزة الدولة لرفع فعاليتها

١- ينبغي على أجهزة الدولة تقييم القدرات التي يحتاجها الوكلاء والمدراء والرؤساء المعينين لأداء وظائفهم. وينبغي عليها تعيين الوكلاء والمدراء والرؤساء الذين لديهم هذه القدرات، وذلك باستخدام عملية توظيف مفتوحة وقائمة على القدرات. ينبغي على أي إدارة دولة لديها أعضاء منتخبين أن تلزم نفسها بتطوير القدرات التي قررت حاجة أعضائها إليها، حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم على نحو أكثر فعالية.

٢- في حالة مسؤولية أجهزة الدولة عن عمليات التوظيف الخاصة بها، ينبغي عليها إنشاء لجنة للتعيينات وضمان تحديد عمليات التوظيف بها واجتذابها لأنواع الأشخاص التي ترغب بانضمامهم. وفي حالة مسؤولية هيئة خارجية عن التعيينات، يجب عليها أن تتشاور مع أجهزة الدولة بخصوص القدرات والخبرات التي تعتبرها ضرورية أو مرغوبة في المعين الجديد. في هذه الحالات، ينبغي أن تشمل الإجراءات وجود تقييم مستقل - وهو شخص من خارج أجهزة الدولة يمكنه تقديم المشورة بشأن مدى ملاءمة المرشحين.

٣- وفي حالة ترشيح جهات أخرى لأشخاص لشغل منصب قيادي، يجب أن تبين أجهزة الدولة بوضوح إلى الجهة التي تقوم بالترشيح مجموعة القدرات والمعايير المطلوب استيفائها.

٤- ينبغي على الوكلاء والمدراء والرؤساء الجدد الحصول على شرح وتدريب دقيق يتناسب ودورهم في أجهزة الدولة، وينبغي أن يكون لكل الوكلاء والمدراء والرؤساء الفرصة لتطوير المزيد من المهارات والقدرات وتحديث علمهم طوال فترة عضويتهم في إدارة الدولة، ويجب أن يوظفوا بمسؤولياتهم على محمل الجد لتحديد وتلبية احتياجاتهم من التطوير. وينبغي على الوكلاء والمدراء والرؤساء من الأفراد تحمل مسؤولية مساهمتهم من خلال مراجعات الأداء الدورية، والتي تشمل تقييم لأي من احتياجات التدريب أو التطوير.

٥- ينبغي على أجهزة الدولة أن تراجع بانتظام أدائها ككل. وينبغي أن تشمل المراجعة تقييم أساليبها في العمل والإنجازات والاتفاق على خطة عمل لتنفيذ أي تحسينات لازمة.

٦- ينبغي على أجهزة الدولة أن تقرر كيفية تحقيق التوازن الضروري، في أعضاءها المعينين، بين الاستمرارية في المعرفة والعلاقات من جهة، وتجديد التفكير من جهة أخرى. كما ينبغي عليها أن توضح أسباب سياستها. وفي حالة قيام هيئة خارجية بتعيين المديرين، ينبغي على أجهزة الدولة شرح النهج المفضل للاستمرارية والتجديد.

٧- وتشمل الخيارات مدد ثابتة للعضوية أو وضع حدود لعدد من فترات العضوية التي يمكن أن يقضيها أي مدير. وثمة خيار آخر هو تقييم الوكلاء والمدراء والرؤساء الأفراد بشأن الموضوعية المستمرة في كل مرة يجري النظر بإعادة تعيينهم، واستقلالهم والقدرة على اعتماد مناهج جديدة تثقل سمات بعض الأفراد.

٨- في ما يلي نورد بعض الأمثلة عن وسائل رفع كفاءة أعضاء أجهزة الدولة.

أ- يطلب من الجهات التي تسمي الوكلاء والمدراء والرؤساء لجهات أخرى تقديم أكثر من مرشح واحد لحضور مقابلة الترشيح.

ب- يمكن للأشخاص الذين يقومون بتعيين الوكلاء والمدراء والرؤساء لوظائف الخدمة العامة أن يأخذوا في اعتبارهم ما يمكن أن يفعلوه لمواصلة تطوير مجموعة من الأشخاص الذين يرغبون في إدارة الخدمات العامة، وتطوير قدرات الوكلاء والمدراء والرؤساء المحتملين الذين لم يكن لديهم المهارات اللازمة للقيام بهذا الدور.

ت- ومن الممارسة السليمة المراجعة المستمرة لمجموعة الخبرات اللازم توافرها في أجهزة الدولة، بحيث يمكن ملء أي ثغرات عندما تصبح الوظائف شاغرة وعندما يتم وضع خطط التدريب والتطوير.

ث- يعتبر القيام بعمل تدقيق لمهارات أعضاء أجهزة الدولة طريقة مفيدة لتحديد مواطن القوة وأي نقص في المهارات.

ج- يمكن لأجهزة الدولة أن تتجنب الإفراط في الاعتماد على عدد قليل من الأفراد عن طريق التأكد من وجود ما يكفي من الوكلاء والمدراء والرؤساء الذي يتمتعون بالمهارات الأساسية.

ح- تعريف الوكلاء والمدراء والرؤساء بمهام عملهم يمكن أن يشمل تقديم للبيئة المحلية والقطاع، وعلاقات أجهزة الدولة مع الجهات الأخرى وسياق استراتيجية أجهزة الدولة.

خ- ويمكن أن يكون من المفيد مراجعة احتياجات أي من الوكلاء والمدراء والرؤساء لمزيد من المعلومات أو التفسير بعد ستة أشهر أو سنة من تاريخ تعيينه.

د- تُعد مسألة دفع مخصصات ورواتب الوكلاء والمدراء والرؤساء أمر مثير للجدل في بعض القطاعات. ويمكن عن طريق النظر في المزايا والشوائب مساعدة أجهزة الدولة على تقرير ما إذا كان دفع الأتعاب سيعزز العضوية وأداء أجهزة الدولة أو يقوض قيمها.

تستطيع أجهزة الدولة عن طريق تقاسم مسؤوليات محددة بين أعضائها على أساس جدول

لتوزيع الأدوار، أن تضمن الأتباط المعرفة الهامة بشخص واحد أو عدد قليل من الأفراد.

### ثامناً: إرساء مبدأ المحاسبة والاستماع إلى أصحاب المصالح

١- يجب أن توضح أجهزة الدولة لنفسها وللموظفين، المهام والمسؤوليات، كما ينبغي لها أن تقيم المدى الذي تقوم فيه كل علاقة بخدمة غرضها، بما في ذلك وجود أي علاقات بحاجة إلى تعزيز ووجود هيمنة تضرب بخدمة الغرض من أجهزة الدولة ومسؤوليتها أمام الجهات المعنية الأخرى. وفي هذه الحالة، يتعين على أجهزة الدولة مناقشة تلك المشاغل والعمل على سد أي ثغرات في مساءلتها.

٢- كما ينبغي عليها أن تُثير أي مسائل مع أجهزة الدولة التي تكون مسؤولة عنها رسمياً، وأن تقوم حينما كان ذلك ممكناً، بمحاولة التفاوض على موقف أكثر توازناً. ينبغي أن توضح أجهزة الدولة أن إدارات الدولة ككل تسعى للحصول على ردود الفعل والتعليقات وترحب بها، كما ينبغي على أجهزة الدولة أن تضمن الاستجابة السريعة والمسؤولة عن أي تعليق.

٣- تُعد الشكاوى جزءاً حيوياً وضرورياً من ردود الفعل والتعليقات، ويجب أن تكون هناك قيادة واضحة داخل أجهزة الدولة مسؤولة عن التعامل مع الشكاوى وحلها، وضمان استخدام الدروس المستفادة منها في تحسين الخدمة.

٤- يجب على أجهزة الدولة التأكد من أن إدارة الدولة لديها سياسة واضحة بشأن أنواع القضايا التي ستطلب رأي أو إشراك الجمهور ومستخدمي الخدمة فيها. ويجب أن تفسر هذه السياسة بوضوح كيفية استخدام أجهزة الدولة لهذه المدخلات في عملية صنع القرار، وكيفية حصولها على رأي الجمهور ومستخدمي الخدمة وتعليقاتهم بشأنها. فيجب أن تضمن السياسة أن إدارة الدولة تسمع لأراء وتجارب الناس من جميع الخلفيات.

٥- ينبغي أن تقوم أجهزة الدولة كل عام، بنشر أغراض إدارة الدولة واستراتيجيتها وخططها وبياناتها المالية، وكذلك معلومات عن نتائجها وإنجازاتها ورضا المستفيدين من الخدمات في الفترة السابقة.

٦- ينبغي أن يكون لدى أجهزة الدولة سياسة واضحة بشأن موعد عقد المشاورات ومشاركة الموظفين وممثلهم في عملية صنع القرار وكيفية ذلك. ويجب أن تضمن أجهزة الدولة تنفيذ نظم فعالة لحماية حقوق الموظفين، والتأكد من وجود سياسات لحماية المبلغين ودعمهم.

٧- يجب أن تأخذ أجهزة الدولة زمام المبادرة في عمل علاقات مع قادة منظمات أخرى والحفاظ عليها، كأساس لعلاقات عمل فعالة على المستويات التشغيلية.

٨- ونورد فيما يلي بعض الأمثلة عن الممارسات السليمة في عملية تنفيذ هذا المبدأ:

أ- تقييم فعالية سياسات واتفاقات الحوار مع مستخدمي الخدمات والمساءلة أمام الجمهور، لتقييم تأثيرها على القرارات وتقرير التحسينات اللازمة.

ب- يمكن أن تستخدم أجهزة الدولة مجموعة من النماذج من المواطنين للعمل التطوعي المتبادل

من قبل أفراد من الجمهور، والعمل جنباً إلى جنب مع مقدمي الخدمات لتعزيز مشاركة الجمهور والمستخدمين في تصميم الخدمة العامة وتنفيذها وتقييمها.

ت- نشر المعلومات في البحث عن وجهات نظر الجمهور عن أجهزة الدولة ومعلومات عن وجهات نظر مستخدمي الخدمة عن ملاءمة وجودة الخدمات التي يتلقونها. ومن المهم في هذه المعلومات تضمين تنوع المستخدمين من الخدمات العامة لإعطاء صورة كاملة ودقيقة.