

Distr.: General
27 January 2025
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة

الدورة الرابعة والعشرون

11-7 نيسان/أبريل 2025

البند 8 من جدول الأعمال المؤقت*

استراتيجيات تغيير العقلية في القطاع العام،

والاحتفاظ المواهب، وجذب العمال الأصغر سناً

استراتيجيات لجذب قوة عاملة مؤهلة في القطاع العام والاحتفاظ بها وعدم ترك أحد خلف الركب

مذكرة من الأمانة

تتشرف الأمانة العامة بأن تحيل إلى لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة الورقة التي أعدها عضوا

اللجنة رولف ألتر وألكيتا بيتشي بالتعاون مع زملائهما الأعضاء في اللجنة رونالد مندوزا، وسوناي بارك،

وشريفة شريف ونجاة زروق.



الرجاء إعادة استعمال الورق

* E/C.16/2025/1

190225 070225 25-01219 (A)



استراتيجيات لجذب قوة عاملة مؤهلة في القطاع العام والاحتفاظ بها وعدم ترك أحد خلف الركب

موجز

تؤدي الظروف العالمية المتغيرة بسرعة والضغط الممارس لمعالجة الأزمات المتعددة في آن واحد إلى زيادة الطلب على مؤسسات عامة قوية، وفعالة، ومبتكرة وشاملة للجميع. وهذا يستدعي بدوره استقطاب قوة عاملة متفانية ومؤهلة تأهيلاً عالياً في القطاع العام لا تترك أحداً خلف الركب والاحتفاظ بها، بسبل منها توفير فرص كافية للشباب.

وفي هذه الورقة، يدرس المؤلفان السبل التي يمكن للحكومات من خلالها بناء وإدارة مثل هذه القوة العاملة في القطاع العام من خلال جملة أمور من قبيل تحديث استراتيجيات الموارد البشرية ومراقبتها وتحسينها باستمرار. ويشددان على تقليص القوة العاملة إلى الحجم الأمثل كهدف رئيسي في تحديد أعداد القوة العاملة، لا سيما في مواجهة دعوات للتقليص لمجرد الاستجابة للضغوط المالية. ويمكن أن تساعد استراتيجيات الموارد البشرية المصممة بشكل جيد، إلى جانب إحساس واضح بنطاق ما هو مطلوب، في جذب العاملين المؤهلين وأصحاب المواهب والاحتفاظ بهم، وهو ما يمكن أن يؤدي بدوره إلى تحسين تقديم الخدمات وزيادة ثقة الجمهور.

وينظر المؤلفان في مزايا مختلف استراتيجيات الموارد البشرية، مثل مجموعات عناصر الأجر والمزايا التنافسية، والاستقدام على أساس الجدارة، والاستثمار في المهارات والتطوير الوظيفي وتخطيط تعاقب الموظفين. ويبحثان في الاحتياجات والتطلعات الخاصة للموظفين المبتدئين وكبار الموظفين على حد سواء، من خلال تقديم أمثلة على طرق جذب الأفراد من جميع فئات أعمار العمل والاحتفاظ بهم. ويلاحظان أيضاً الفوائد المحتملة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

ويتناول المؤلفان مسألة الحوار الاجتماعي والحاجة إلى تعزيزه كجانب من جوانب تنمية القوة العاملة يمكن أن يعزز قدرة القطاع العام على الاستجابة لاحتياجات المجتمع ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة. ويدفعان بأن فوائد الحوار الاجتماعي يمكن أن تتحقق على أفضل وجه من خلال الدعم الفعال وتوفير بيئة مؤاتية، لا سيما على المستوى دون الوطني.

وأخيراً، يطرح المؤلفان مجموعة من التوصيات بشأن كيفية بناء قوة عاملة مؤهلة في القطاع العام وإدارتها والاحتفاظ بها مع عدم ترك أحد خلف الركب للنظر فيها من قبل لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة.

أولاً - معلومات أساسية

1 - في خطة التنمية المستدامة لعام 2030، التزمت الدول الأعضاء ببناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات وأشارت إلى أن البلدان قاطبة ستستفيد من وجود قوة عاملة متعلمة تنعم بالصحة وتملك ما يلزم من المعارف والمهارات للقيام بعمل منتج يحقق مطامحها والمشاركة الكاملة في الحياة الاجتماعية. وفي ميثاق المستقبل، كررت الدول الأعضاء تأكيد التزامها بتحسين فرص العمل اللائق للجميع وإيجاد فرص العمل وسبل العيش اللائقة للشباب، لا سيما في البلدان النامية⁽¹⁾.

2 - وأهابت الجمعية العامة، في قرارها 224/79 المتعلق بتنمية الموارد البشرية، بالمجتمع الدولي أن يضع استراتيجيات على المدى القصير والمتوسط والطويل لتعزيز قدرات الموارد البشرية بفعالية، حيث إن القوة العاملة المتعلمة والماهرة والموفرة الصحة والمنتجة والمتسمة بالكفاءة والقدرة على التكيف هي الأساس لتحقيق نمو وتنمية اقتصاديين مطردين يشملان الجميع ويقومان على الإنصاف. وشجعت الجمعية أيضاً الدول الأعضاء على اعتماد وتنفيذ استراتيجيات شاملة لتنمية الموارد البشرية تستند إلى أهداف التنمية الوطنية.

3 - وتركّز هذه الورقة على استراتيجيات جذب قوة عاملة مؤهلة في القطاع العام وإدارتها والاحتفاظ بها، بما في ذلك العمال الشباب، مع عدم ترك أحد خلف الركب وتستند إلى العمل السابق الذي قامت به لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة. وكانت اللجنة قد أشارت في دورتها الثالثة والعشرين، على سبيل المثال، إلى أن هناك حاجة إلى الحفاظ على زخم الابتكار في القطاع العام الناجم عن جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) وكررت الدعوة إلى وضع استراتيجيات شاملة لتنمية الموارد البشرية تقوم على أهداف التنمية الوطنية، وكذلك إلى إحداث تغيير في العقلية في القطاع العام، والتوعية بشأن أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز تنوع القوة العاملة في القطاع العام وبناء قدرات الموارد البشرية للسلطات دون الوطنية. وشددت اللجنة أيضاً على أن الاستثمار في قدرات القطاع العام وبناءها في المجالات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي يمكن أن يشجع المهنين الشباب على الانضمام إلى القطاع وأن يحفزهم ويتيح الاحتفاظ بهم بعد تعيينهم.

4 - وتؤكد الظروف العالمية المتغيرة بسرعة والضغط الممارسة لمعالجة الأزمات والتحديات المتعددة، مثل أوجه عدم المساواة، الحاجة إلى مؤسسات عامة قوية، وشاملة للجميع، وفعالة ومبتكرة. ويستدعي ذلك بدوره بناء قوة عاملة مؤهلة تأهيلاً عالياً في القطاع العام والاحتفاظ بها، بسبل منها توفير فرص للشباب. وإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى إجراء حوار اجتماعي فعال، لا سيما على المستوى دون الوطني، وهو ما يمكن أن يشجع ويرسخ شمول الجميع والمشاركة بهدف عدم ترك أحد خلف الركب.

ثانياً - بناء قوة عاملة قادرة في القطاع العام وإدارتها

5 - تضطلع الحكومات بأدوار ومسؤوليات مختلفة فيما يتعلق بتنظيم القوة العاملة في القطاع العام وإدارتها، بما في ذلك جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتعزيز التنوع، وتحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب والتعليم، وإنفاذ معايير العمل الدولية، وجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالقوة العاملة في القطاع العام.

6 - وإلى جانب المهارات والكفاءات، يعتمد أداء رسم السياسات وتقديم الخدمات العامة على التزام موظفي القطاع العام بخلق القيمة العامة وموقفهم تجاه ذلك. وفي آلية حكومية تعمل بشكل جيد، يتحمل

(1) قرار الجمعية العامة 1/79.

القادة السياسيون مسؤولية إظهار التقدير للقيمة العامة التي يخلقها القطاع العام. وأدت جائحة كوفيد-19 إلى أفكار متعمقة قيمة بشأن أهمية تقدير ومكافأة موظفي القطاع العام العاملين في الخطوط الأمامية، وهو ما يمكن أن يمثل إرشادات مفيدة للقادة السياسيين ويحثهم على تطبيق ممارسات مماثلة بشكل أكثر انتظاماً.

7 - وتضطلع الحكومات بالدور المحوري في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وفي القضاء على الفقر وتعزيز الازدهار في عالم متغير⁽²⁾. ولكن في العديد من البلدان، تعاني المؤسسات على جميع مستويات الحكومة من انعدام ثقة الجمهور لأسباب تعود جزئياً إلى تجاهل دور الحكومة في تحقيق التنمية المستدامة. وستكون هناك حاجة إلى بذل جهود كبيرة لتعزيز فضائل، ومبادئ وقيمة الخدمة العامة لمواجهة هذه الاتجاهات. ويشمل ذلك إظهار التزام بالسلوك الأخلاقي، والشفافية، والمساءلة والقدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين، وهو ما يمكن أن يساعد بدوره على زيادة الثقة في المؤسسات العامة.

ألف - توفير فرص العمل والتعليم

8 - يلزم وضع سياسات تخلق فرص عمل وفرصاً تعليمية على حد سواء. وينبغي أن تتطوي هذه السياسات على مراعاة احتياجات سوق العمل وعلى تشجيع مؤسسات التعليم العالي، والكليات التقنية ومدارس التدريب المهني على مواءمة ما توفره من المقررات الدراسية وأولويات التسجيل بها مع متطلبات القطاعين العام والخاص.

9 - ويمكن أن يؤدي تشجيع الابتكار وريادة الأعمال إلى خلق فرص عمل جديدة. ويمكن للحكومات دعم الأعمال التجارية الناشئة والأعمال التجارية الصغيرة من خلال المنح، والقروض وبرامج الإرشاد. ومن خلال تعزيز ثقافة تقوم على الابتكار، يمكن للحكومات تحفيز إيجاد فرص العمل والتنويع الاقتصادي. وعندما تستند الحكومات المحلية والإقليمية إلى قيادة تحويلية وإطار قوي وسليم لتطبيق اللامركزية والحوكمة المحلية الفعالة، فهي يمكن أن تساهم في إيجاد فرص العمل، لا سيما للمواهب الشابة. ومع ذلك، يتعين تمكينها لتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية التي يمكن أن تجذب المواهب وتخلق فرص العمل. ويلزم أيضاً وضع سياسات فعالة تعزز الأجور العادلة وظروف العمل اللائقة.

10 - ويتسم فهم اتجاهات سوق العمل بالأهمية البالغة للتنمية الفعالة للمهارات. وتحتاج الحكومات إلى إجراء تحليلات منتظمة لسوق العمل لتحديد الصناعات الناشئة، والأدوار الوظيفية ومجموعات المهارات المطلوبة. ويمكن أن تفيد تلك البيانات في وضع برامج تدريب محددة الأهداف تزود العمال بالمهارات اللازمة للوظائف في المستقبل. ولذلك، يتسم تحليل سوق العمل، والتنبؤ وجمع البيانات بالأهمية للتنمية المهارات.

11 - ويمكن أن يؤدي التعاون بين القطاعين العام والخاص إلى مبادرات ناجحة لبناء المهارات، خاصة عندما يتعلق الأمر بتعزيز المهارات الرقمية. ويمكن للحكومات أيضاً تسهيل الشراكات مع المؤسسات التعليمية والمنظمات غير الربحية لوضع برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات المؤسسات العامة. وهناك حاجة إلى سياسات فعالة تدعم تدريب الموظفين وبرامج التدريب المهني. وقد يستدعي ذلك تخصيص موارد إضافية، حيثما تسمح الميزانيات، لبناء وصيانة أحدث مرافق التدريب، وتوفير المنح الدراسية والمساعدات المالية للطلاب، وضمان إمكانية حصول الجميع على تعليم جيد.

(2) قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي 23/2017، الفقرة 4.

باء - تقليص القوة العاملة إلى الحجم الأمثل في القطاع العام

12 - تؤدي الحكومات مجموعة واسعة من الوظائف والخدمات وتقرر السياسات العامة وتنفذها، مما يجعل وجود قوة عاملة متخصصة وماهرة في القطاع العام ضرورة. ويقدم بعض الخدمات العامة بشكل مباشر من قبل الكيانات العامة، في حين يقدم بعض الخدمات العامة الأخرى من خلال الشراكات أو الاستعانة بأطراف ثالثة، مثل القطاع الخاص أو المنظمات غير الربحية. ولذلك، يعتمد حجم ومسؤوليات القوة العاملة في القطاع العام على الترتيبات المعمول بها، التي يمكن أن تختلف من بلد إلى آخر ومن أحد مجالات السياسات إلى آخر. وعلى سبيل المثال، في بعض البلدان، يجري توظيف معظم مقدمي الرعاية الصحية، والمعلمين وعمال الطوارئ بشكل مباشر من قبل الحكومة، ولكن في بلدان أخرى، يوظف الأفراد في هذه المجموعات المهنية بشكل رئيسي من قبل القطاع الخاص أو المنظمات غير الربحية.

بدائل تقليص حجم القطاع العام

13 - بالنظر إلى حجم التوظيف في القطاع العام، فإن وضعه كهدف محتمل لتحقيق وفورات في الميزانية ليس مفاجئاً. وفي معظم البلدان، تمثل تعويضات الموظفين العموميين حوالي 30 في المائة من النفقات العامة، حيث تترتب على تكاليف أجور القطاع العام آثار هامة على الكفاءة المالية وكفاءة الإنفاق⁽³⁾. وفي بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، يبلغ متوسط تعويضات الموظفين العموميين حوالي 20 في المائة من نفقات الميزانية الحكومية العامة، وهو ما يمثل ثاني أكبر فئة إنفاق⁽⁴⁾. وإضافة إلى ذلك، على الصعيد العالمي، تمثل العمالة العامة ما يزيد قليلاً عن 11 في المائة من إجمالي سوق العمل، مع وجود اختلافات فيها من منطقة إلى أخرى ومع تزايدها بالتناسب مع مستوى الدخل القومي. وتبلغ حصة الموظفين العاملين في القطاع العام في البلدان المرتفعة الدخل حوالي 16 في المائة مقارنة بنسبة 7 في المائة في البلدان المنخفضة الدخل⁽⁵⁾. وفي بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، تمثل عمالة القطاع العام 18 في المائة من إجمالي العمالة وسطياً، في حين تصل إلى أكثر من 30 في المائة في عدد قليل منها⁽⁶⁾.

14 - ومع تزايد الضغوط المالية في كل مكان تقريباً، يقوم العديد من الحكومات باستعراض النفقات المتعلقة بالقوة العاملة في القطاع العام بحثاً عن وفورات، وذلك من خلال إجراء تخفيضات في حجم القوة العاملة في القطاع العام في المقام الأول، وكذلك من خلال تقليص المزايا وتعديل شروط العمالة. ولا يشكل النظر في تقليص حجم القطاع العام كوسيلة وقائية محتملة في أوقات الميزانيات المضغوطة أمراً جديداً. وفي الواقع، جرّبت التعديلات الدورية لعدد الموظفين العموميين من قبل، بشكل مستقل عن الحجج الأكثر تنظيماً لإجراء تخفيضات في العمالة، مثل الحجج التي تؤيد وجود "حكومة صغيرة" على سبيل المثال.

World Bank, *Public Sector Employment and Compensation: An Assessment Framework* (Washington, (3) D.C., 2021)

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Government at a Glance 2019* (4) (Paris, 2019)

International Labour Organization (ILO), "Who powers the public sector?", 18 July 2024 (5)

OECD, *Government at a Glance* (6)

أهمية وقيمة تقليص حجم القطاع العام في ظل الظروف الحالية

15 - أولاً، يجب أن تكون الاعتبارات المتعلقة بتقليص حجم القوة العاملة في القطاع العام، مثلها مثل المقترحات الأخرى المتعلقة بتخفيض النفقات العامة، مصحوبة بتحليلات للتكاليف والفوائد أو تقييمات مماثلة للآثار. وسيؤدي ذلك إلى تحسين فرص اتخاذ القرارات بصورة جيدة فيما يتعلق بالعمالة في القطاع العام إلى حد بعيد. وفي نهاية المطاف، يتطلب تحديد الأولويات والأهداف الخاصة بتخفيض حجم القطاع العام تحليلاً دقيقاً للتغيرات في العمالة في قطاعات ووزارات ووكالات محددة فيما يتعلق بمناصب ومؤهلات الموظفين، والهياكل العمرية، والتوازن بين الجنسين والعديد من البارامترات الأخرى، وأفكاراً متعمقة بشأن تلك التغيرات. وإضافة إلى ذلك، سيتعين تحديد ومعالجة المشاكل المتعلقة بتخصيص التعديلات على مختلف مستويات الحكومة. وسيسمح تقييم شامل أيضاً بفهم أفضل لاستراتيجيات التنفيذ المناسبة لتقليص حجم القطاع العام من حيث النطاق، والعمق والأطر الزمنية وكذلك للوفورات المتوقعة في الأجل القصير أو المتوسط، عندما تكون هناك حاجة ماسة إلى ذلك الفهم.

16 - وثانياً، في ضوء الحاجة الملحة إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030، تحدّد المؤسسات العامة القوية، بما في ذلك قوة عاملة كفوة في القطاع العام، كأحد المحركات الأساسية لتسريع وتيرة العمل. وبالتالي، من المرجح أن يؤدي تخفيض حجم القوة العاملة في القطاع العام إلى عرقلة التقدم في تنفيذ خطة عام 2030.

17 - وثالثاً، مما لا شك فيه أن حجم القوة العاملة في القطاع العام، وكذلك التعويضات والمزايا الأخرى التي تتلقاها، أمور تخضع لتدقيق النفقات العامة المتعلقة بها. وفي أوقات الإجهاد المالي، يتعين استكشاف الوفورات الممكنة من خلال تعديل واحد أو أكثر من هذه البارامترات. وفي الوقت نفسه، تتسم التقييمات المستندة إلى الأدلة بأنها ضرورية لمعايرة تدابير التقليص بطريقة فعالة وكفوة وعادلة وشفافة. ويشمل ذلك الانتباه إلى حالات التأخير الخطيرة المستمرة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وانخفاض مستوى الثقة في الحكومة، مع الاعتراف بالدور الهام للقطاع العام في التغلب على التحديات المتمثلة في التطورات السلبية في العديد من مجالات السياسة العامة.

18 - وفي الوقت الذي يحتاج فيه القادة السياسيون إلى أن يكونوا قادرين على الاعتماد على جهاز حكومي رشيق وملتزم وفعال، فإنهم مسؤولون ومساءلون أيضاً عن توفير ظروف عمل ملائمة للقوة العاملة في القطاع العام والحفاظ عليها. ومن شأن اتباع نهج تطوعي يؤدي إلى تقليص قوة عاملة ممكنة إلى الحجم الأمثل في القطاع العام أن يكون الإجراء الأنسب لتجنب اتخاذ قرارات مخصصة لإدارة الأزمات، يرجح أن تكون مكلفة في نواح أخرى غير الناحية المالية.

19 - ويتعين تحديد الحجم الصحيح للقوة العاملة في القطاع العام بشكل استراتيجي، وليس فقط لأسباب مالية؛ ويتعين أيضاً إيجاد التوازن الصحيح بين القوة العاملة في كل من القطاعين العام والخاص، مع مراعاة الآثار المترتبة على المسار المختار بأبعاده المتعددة. ومن المهم إجراء تقييم كافٍ لتكاليف الأجور لفهم تأثيرها على المالية العامة، وكذلك لتوزيع العمالة بين القطاعين العام والخاص.

جيم - وضع استراتيجيات فعالة للموارد البشرية

20 - يمكن لتحديث استراتيجيات الموارد البشرية أن يؤدي إلى جذب العاملين المؤهلين والاحتفاظ بهم وأن يفضي إلى إنشاء قوة عاملة قوية في القطاع العام. ومن خلال تعزيز ثقافة تقوم على الابتكار، وتزويد موظفي الحكومة بالأدوات التي يحتاجون إليها لتحقيق النجاح، وخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بأن لهم قيمة وبأنهم موضع تقدير، يمكن للحكومات أن تقدم الخدمات بقدر أكبر من الكفاءة والفعالية. ولكن، في كثير من الأحيان، تميل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي عفا عليها الزمن، مثل إجراءات التوظيف الصارمة والافتقار إلى التنوع في الاستقدام، وكذلك الأزمات المالية، إلى طمس الدور الهام لاستراتيجيات استقدام قوة عاملة مؤهلة في القطاع العام والاحتفاظ بها.

21 - وبالتالي، يتعين تقييم استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع العام وتعديلها وتحسينها باستمرار لجذب أفضل الموظفين العموميين والاحتفاظ بهم وضمان استمرار اهتمامهم بالعمل وتحديث مهاراتهم. ويتسم هذا بالأهمية بوجه خاص نظراً لأن مثل هذه الاستراتيجيات يمكن أن تعتبر استثماراً حاسماً في الناس، ويمكن أن تدعم تعزيز الثقة العامة والتماسك الاجتماعي، ويمكن أن تساعد على تجنب التمييز، ويمكن أن تعزز إدماج جيل أكثر شباباً في القوة العاملة في القطاع العام، بما يتماشى مع الالتزامات والإجراءات الواردة في ميثاق المستقبل⁽⁷⁾.

22 - غير أن غياب وظيفة مركزية للموارد البشرية ونقص البيانات في العديد من البلدان يعوقان تحسين سياسات وإدارة الموارد البشرية. وبالتالي، هناك حاجة إلى زيادة جمع البيانات والأدلة من خلال إجراء تقييمات منتظمة للموارد البشرية، مما يسمح بتتبع المؤشرات الأساسية لرصد التقدم المحرز باستمرار وإجراء تعديلات مستتيرة حسب الحاجة. وإضافة إلى ذلك، على الرغم من أن الحكومات تدير بشكل متزايد استقصاءات القوة العاملة في القطاع العام باستخدام مفاهيم متشابهة، فقد تتنوع الأسئلة التي تطرح والمنهجيات التي تتبع تنوعاً كبيراً، مما يعوق إجراء المقارنات بين البلدان. واستحدث البنك الدولي الاستقصاء العالمي للموظفين العموميين كأداة لتحقيق المواءمة⁽⁸⁾.

23 - وتواجه القوة العاملة في القطاع العام مزايا ومساوئ فيما يتعلق بخصوصيات العمالة. فمن ناحية، يميل الموظفون العموميون إلى التمتع باستقرار وظيفي أكبر مقارنةً بالموظفين العاملين في القطاع الخاص، مما قد يغري بعض الأشخاص للانضمام إلى القوة العاملة في القطاع العام. ومن ناحية أخرى، يواجه موظفو القطاع العام أحياناً نمواً أبطأ نسبياً في الرواتب ومستويات أقل من السلطة التقديرية في اتخاذ القرارات مقارنةً بالموظفين في القطاع الخاص. وفي القطاع العام، عادةً ما يجري التعامل مع القرارات من خلال عمليات ذات طابع رسمي وتراتبية بدرجة عالية مقارنةً بهياكل اتخاذ القرارات الأكثر انسيابية ومرونة في القطاع الخاص.

24 - وإضافة إلى ذلك، مع بعض الاستثناءات القليلة، نادراً ما توجد أنظمة مركزية أو موحدة لإدارة القوة العاملة في القطاع العام، حيث يجري توظيف موظفي القطاع العام وإدارتهم بشكل منفصل من قبل

(7) انظر، على سبيل المثال، ميثاق المستقبل، الإجراء 34 والمرفق الثاني.

(8) Ayesha Khurshid and Christian Schuster, "Surveys of public servants: the global landscape", in *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*, Daniel Rogger and Christian Schuster, eds. (Washington, D.C., World Bank, 2023).

الحكومات المركزية ودون الوطنية. ويعوق الافتقار الناتج عن ذلك إلى معلومات موحدة صقل استراتيجيات الموارد البشرية في جميع أنحاء الحكومة. ويجب تطبيق أي تقييم على عدد كافٍ من الأقسام الإدارية لتقدير صورة موثوقة عن ممارسات التوظيف والتعويضات في القطاع العام وأثارها. وقد يستدعي ذلك تغييرًا بعيد المدى في نهج إدارة الموارد البشرية من حيث جذب الموظفين، واستقدامهم، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وترقيتهم ونقلهم في مختلف كيانات القطاع العام⁽⁹⁾.

جذب الموظفين المؤهلين في القطاع العام والاحتفاظ بهم

25 - تعتبر إجراءات الاستقدام الفعالة أحد مكونات إنشاء قوة عاملة مهنية في القطاع العام؛ ولكن يتعين أن تكون مصحوبة بأدوات أخرى لإدارة الموارد البشرية، مثل الأجر المقبول، والتدريب والتطوير المهنيين، وتقييم الأداء، والتدابير اللازمة لضمان النزاهة والإجراءات التأديبية. ومن الأفضل استخدام هذه الأدوات بحيث يمكن جذب الأفراد المؤهلين إلى القطاع العام مع تحفيزهم والمساعدة على الاحتفاظ بهم بمجرد توظيفهم، لا سيما عندما يتعلق الأمر بأفضل المواهب التي لا يمكن الاستعاضة عنها بسهولة.

26 - ويجري الاستقدام ضمن سياقات وطنية ومحلية معينة، وتعكس الاستراتيجيات المصممة جيدًا هذه الظروف المختلفة. وفي البلدان المتقدمة، على سبيل المثال، قد تكون الأجيال الشابة أكثر عرضة لإغراء الفرص المتاحة في القطاع الخاص، مما يشير إلى وجود دينامية تنافسية، ولكن في البلدان النامية، مع سعي العمال المهرة إلى الحصول على فرص في الخارج، يمكن أن تكون هجرة الأدمغة وتناقص عدد العاملين المتاحين مصدر قلق كبير. ويمكن أن يكون لسياسات التوظيف في القطاع العام أيضاً، بسبب نطاق تطبيقها، تأثير كبير على سوق العمل المحلي ككل، لا سيما في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل، حيث قد تكون الحكومة أكبر رب عمل في القطاع الرسمي.

27 - ومن بين المحددات التحفيزية الأكثر شيوعاً لاجتذاب القوة العاملة المؤهلة في القطاع العام والاحتفاظ بها الأجور، والموارد المتاحة وظروف العمل. ويمكن لمجموعات عناصر الأجر والمزايا التنافسية أن تكون فعالة جداً في جذب قوة عاملة مؤهلة في القطاع العام والاحتفاظ بها، وهو ما يمكن أن يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وزيادة جودة تقديم الخدمات الحكومية⁽¹⁰⁾. وتعتمد المحددات الأخرى على خصائص مجال محدد من مجالات السياسات العامة (على سبيل المثال، بالنسبة إلى العاملين الصحيين، تواتر الاتصال والتفاعل مع المرضى)⁽¹¹⁾، يتعين النظر إليها على نحو استراتيجي من منظور للسياسات.

28 - وتمثل إجراءات الاستقدام في حد ذاتها تحدياً، نظراً لأن القواعد والأساليب المعقدة تميل إلى جعل توظيف المرشحين المؤهلين عند الحاجة أمراً يتسم بالصعوبة ويستغرق وقتاً طويلاً. وعلى سبيل المثال، تركز بعض ممارسات الموارد البشرية على الجوانب القانونية لعملية الاختيار في حين أنها تقتصر إلى آليات لتقييم السمات الذاتية، مثل أخلاقيات الخدمة العامة والحافز أو المهارات الاجتماعية النفسية. ولكن يتعين على

Suk Kim Pan, "How to attract and retain the best in government", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 74, No. 4 (2008).

World Bank, *Public Sector Employment and Compensation* (10)

Alexandre Fernandes, Gonçalo Santinha and Teresa Forte, "Public service motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the public sector: a systematic review", *Behavioural Sciences*, vol. 12, No. 95 (2022).

الحكومات اختيار الأشخاص الذين لا يتمتعون بالمعارف، والمهارات والقدرات الكافية للوظيفة التي سيؤدونها فقط، ولكن أيضاً بحسب الشأن العام، وحافز لأداء الخدمة العامة وقيم عامة مشتركة. ويتسم ذلك بالأهمية البالغة في البلدان التي لديها خطط إصلاح للحكومة تنفذ ببطء وأنظمة مؤسساتية ضعيفة نسبياً. وفي حالات أخرى، قد تفتقر ممارسات الاستقدام إلى الشفافية. ويتمثل تحد آخر في أن معظم الحكومات تستخدم أنظمة استقدام متنوعة عبر الإدارات أو الوظائف المختلفة دون تطبيق نهج شامل على مستوى الحكومة بأكملها، مما يعوق تحسين ومواءمة استراتيجيات الاستقدام.

29 - ويتسم تنفيذ الهدف 8 من أهداف التنمية المستدامة (بشأن العمل اللائق ونمو الاقتصاد) وإعطاؤه الطابع المحلي على المستوى دون الوطني بالأهمية لأن المؤسسات العامة يمكن أن تولد النمو الاقتصادي والعمالة من القاعدة إلى القمة من خلال استراتيجيات التنمية الاقتصادية المحلية التي تسخر موارد وفرصاً فريدة في جميع أنحاء البلد. ويمكن للمؤسسات العامة أيضاً أن تكون نموذجاً يُحتذى به في توفير بيئة عمل آمنة ومأمونة، وفي ضمان الأجر المتساوي عن العمل المتساوي. ويتعين أيضاً إدراج هذه الممارسات كجزء من معايير المشتريات العامة المحلية عند العمل مع القطاع الخاص وقطاع العمل التطوعي⁽¹²⁾.

30 - ويعتمد الانجذاب للعمل في القطاع العام أيضاً على ظروف البيئة السياسية على المستوى الكلي. وتشير نتائج بحث جديد إلى أن هوية الأشخاص كمؤيدين للائتلاف الحاكم أو المعارضة، في السياقات التي تتسم بوجود استقطاب سياسي، تشكل ميلهم للتقدم بطلبات للعمل في الوزارات الحكومية⁽¹³⁾. ومن المرجح أن تصبح هذه العوامل التحفيزية أكثر بروزاً في السياقات التي تتسم بالاستقطاب السياسي الشديد، والشعبوية وتراجع الديمقراطية.

المسائل المتعلقة بظروف العمل

31 - يتعين إدماج استراتيجيات الاستقدام القائمة على الجدارة، التي يمكن أن تساهم في الاحتفاظ بالموظفين، في ممارسات التوظيف (تجنب العمالة الزائدة عن الحاجة، أو العمالة الناقصة أو تخصيص موظفين عموميين لوظائف ليسوا مؤهلين لها) وإدارة الأداء، وكذلك مجموعات عناصر الأجر واستحقاقات المعاشات التقاعدية التنافسية.

32 - ويمكن أن تصبح بيئة العمل الإيجابية التي تراعي مساهمات الموظفين وتعزز ثقافة منظمة داعمة من الأصول غير الملموسة ولكن ذات القيمة العالية بالنسبة إلى الموظفين العموميين. وتقويض السلطة لاتخاذ القرارات وتعزيز ملكية المشاريع هما من العوامل التحفيزية التي يمكن أن تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين، لا سيما في الكيانات التي لديها قوة عاملة ذات مهارات عالية في القطاع العام. وإضافة إلى ذلك، يشكل توفير مرافق طعام للموظفين ودفع تكاليف النقل العام مثالين على التدابير التي يمكن أن تعزز الحوافز. ويمكن أن يؤدي توفير مراكز الرعاية النهارية للأطفال إلى تعزيز قيام المرأة بدور قيادي.

United Cities and Local Governments, “The Sustainable Development Goals: what local governments (12) need to know”, 2015

Sharon Gilad, Raanan Sulitzeanu-Kenan and David Levi-Faur, “A taste for government employment (13) also rests on its political flavour”, *Public Administration Review* (early view, 2024)

- 33 - وتمثل حماية الصحة النفسية وتعزيز رفاهية الموظفين العموميين عاملاً آخر من عوامل الاحتفاظ بهم. وتقلل أماكن العمل المأمونة والصحية من التوتر والنزاع ويمكن أن تعزز الرضا الوظيفي وأداء العمل.
- 34 - ويمكن أيضاً أن تصبح ممارسات الموارد البشرية الخضراء التي توجّه إلى إدماج الوعي البيئي والمسؤولية البيئية في جميع ممارسات وعمليات الموارد البشرية عوامل محفزة. ومن الاستقدام إلى التطوير الوظيفي وإلى الاحتفاظ بالموظفين، تمثل هذه الممارسات نهجاً متكاملًا لا يستهدف تقليل الأثر البيئي إلى الحد الأدنى فحسب ولكن أيضاً تعزيز ثقافة تقوم على العمل المستدام. والموظفون الذين يشعرون بأن مؤسستهم تأخذ الشواغل البيئية على محمل الجد هم الأكثر تحفيزاً والتزاماً بعملهم. ويمكن أن يؤدي ذلك أيضاً إلى زيادة الإنتاجية وترسيخ ثقافة منظمة إيجابية، وهو ما يمكن أن يساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل.
- 35 - ومساعدة الموظفين العموميين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية هي أداة استراتيجية أخرى للاحتفاظ بالموظفين. وقد أدت جائحة كوفيد-19 إلى اعتماد ترتيبات عمل أكثر مرونة، كانت موضع تقدير كبير من قبل الموظفين، ولكنها كانت تعتمد على طبيعة العمل ومجال السياسات العامة. وقد اختبر معظم الموظفين العموميين المرونة بطريقتين: عن طريق تغيير موقع عملهم إلى العمل من المنزل على نحو متزايد وعن طريق تعديل ساعات عملهم. وتقوم الحكومات حالياً باستكشاف كيفية دمج الأدوات الجديدة والأدوات التي استحدثت مؤخراً في الخطط الأعم لإدارة القوة العاملة في القطاع العام، بما في ذلك عن طريق توفير فرص العمل عن بُعد وخيارات لساعات عمل مرنة.
- 36 - غير أن الموظفين العموميين في الخطوط الأمامية في مجالات مثل الرعاية الصحية وأعمال الشرطة لا يمكنهم في كثير من الأحيان الاستفادة من ترتيبات العمل المرنة بسبب طبيعة عملهم ومتطلباته فيما يتعلق بالتعامل بالحضور الشخصي. وفي الوقت نفسه، تمتلك التكنولوجيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي الإمكانية لتقليل عبء العمل على الموظفين العموميين في الخطوط الأمامية مثل المعلمين من خلال تبسيط الأنشطة، بما في ذلك تصحيح الواجبات المنزلية ووضع خطط فردية لتحسين مستوى الطلاب⁽¹⁴⁾.
- 37 - والكثيرون من الموظفين العموميين متحمسون لإحداث فرق. وعادةً ما يكون القيام بعمل هادف عاملاً محفزاً في اختيار مسار وظيفي في القطاع العام. وبالتالي، بوسع العمل ذي الهدف والمشاريع ذات التأثير الكبير جذب المرشحين الباحثين عن عمل هادف وهما يؤديان إلى تحفيز الموظفين الحاليين والاحتفاظ بهم. فعلى سبيل المثال، من خلال مشروع تعليمي متعدد السنوات نُفذ في ولاية ماتو غروسو، البرازيل، جرت زيادة مؤشر عملية التعليم والتعلم في الولاية بنسبة 19,8 في المائة بين عامي 2023 و 2024 من خلال الاستثمار في المنصات الرقمية وتدريب المعلمين. ويتلقى الدعم أكثر من 648 مدرسة، بما في ذلك مدارس حضرية ومدارس للشعوب الأصلية ومدارس عسكرية، يدرس فيها 330 000 طالب، عن طريق شبكة من 24 000 معلم جرى تدريبهم وإشراكهم في البرنامج، وهم يعملون بمؤشرات أداء واضحة⁽¹⁵⁾.
- 38 - ويمكن أيضاً أن تساعد سمعة المؤسسات العامة على جذب الموظفين الأكثر تأهيلاً والاحتفاظ بهم. ويمكن أن يشكل إنشاء علامة تجارية مؤسسية لترسيخ كيان حكومي كمنظمة مرموقة استراتيجية مفيدة. فعلى سبيل المثال، تتسم صورة المؤسسات العامة في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية بأنها

(14) انظر، على سبيل المثال، Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Pública e Políticas Educacionais da Fundação Getulio Vargas, "Sistema estruturado de ensino do Mato Grosso", 2024.

(15) مديرية تطوير الإدارة العامة والسياسات التعليمية في مؤسسة غيتوليو فارغاس.

غير إيجابية في كثير من الأحيان، ويتعين من ثم تحسين هوية علامتها التجارية لجذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم. ويمكن قول الشيء نفسه عن البلدان المتوسطة الدخل التي تشهد تحديًا سريعًا والتي تسعى إلى التغلب على فخ الدخل المتوسط من خلال تحديث وتقليل حجم القوة العاملة في القطاع العام لديها، ولكنها تواجه تحديات مماثلة لتلك التي تواجهها البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية.

فرص تطوير المهارات والتطوير الوظيفي ضمن القطاع العام

39 - إضافة إلى مجموعات عناصر الأجر والمزايا الجذابة، يمكن أن يساهم تحسين برامج التدريب والتطوير الوظيفي في الحد من معدل دوران المسؤولين والموظفين العموميين المؤهلين والاحتفاظ بهم. ويجب توفير فرص كافية للتطوير المهني من خلال برامج التدريب، والإرشاد والتقدم في المسار الوظيفي⁽¹⁶⁾.

40 - والكفاءات التي تشدد حاجة الموظفين العموميين إليها هي التفكير الإبداعي والنقدي، وحل المشكلات والتواصل. وثمة حاجة أيضا إلى مهارات الابتكار التي تسمح للموظفين العموميين بالتكيف مع التغيير وتساعد على توليد أفكار جديدة تخلق قيمة وتحسن العمليات. ويمكن زيادة المهارات والقدرات المتعلقة بالابتكار من خلال إنشاء وحدات للابتكار داخل الحكومة. ويمكن لهذه الوحدات إيجاد حلول للمشاكل الصعبة، بسبل من قبيل استخدام التكنولوجيات الجديدة لتحسين تقديم الخدمات العامة. وتعكس هذه الفكرة في ميثاق المستقبل، الذي تشجّع فيه البلدان على إعطاء الأولوية وتحديد الأهداف لتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين العموميين والمؤسسات العامة في مجال من ووضع وتنفيذ استراتيجيات وسياسات للخدمات العامة الرقمية الشاملة للجميع والمؤمنة التي تركز على المستعمل.

41 - ويتعين أن تؤخذ المسائل السياسية والاقتصادية والاجتماعية المعقدة في الحسبان عند تشكيل أنظمة الموارد البشرية على نحو استراتيجي. وبالتالي، يتعين أن يكون السياسيون وموظفو الحكومة الرفيعو المستوى قادرين على فهم أنواع مختلفة من المسائل المتعددة الأبعاد، مع جعلهم أيضا يدركون أن إدارة الموارد البشرية مهمة جدًا للنهوض بخطة 2030.

42 - وقد تناول استعراض وتحديث معايير التميز في التعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة اللذين اضطلعت بهما إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية والرابطة الدولية لكليات ومعاهد الإدارة، في عام 2024، لأول مرة أهمية وتحديات خطة عام 2030 بالنسبة إلى الموظفين العموميين. وفي المعايير، شجعت الحكومات بقوة على الاستثمار في التعلم والمهارات، من بين أمور أخرى، وعلى تعزيز عقلية قائمة على أهداف التنمية المستدامة بين الموظفين العموميين. وهذا يتماشى مع نصيحة سابقة من اللجنة باتباع نهج شامل إزاء تغيير عقليات موظفي الحكومة والقادة السياسيين لمواءمتها مع مبادئ وقيم خطة عام 2030 والمبادئ الأحد عشر للحكومة الفعالة من أجل التنمية المستدامة، التي أقرها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في عام 2018.

تخطيط تعاقب الموظفين

43 - من المكونات الأساسية لاستراتيجية الحكومة لتحقيق الاستدامة والاستمرارية غير المعرّقة التخطيطُ الفعال لتعاقب الموظفين. وعلى الرغم من أن المناصب القيادية في بعض الهيئات قد لا تكون عرضة

(16) انظر أيضا "Chartered Institute of Personnel and Development, "Employee turnover and retention", 2024.

للتدوير السريع، فإن جميع الحكومات بحاجة إلى النظر في تطبيق خطط قصيرة وطويلة الأجل للتعاقد على المناصب من شأنها تسهيل نقل المسؤوليات من القادة الحاليين إلى القادة المقبلين. وللنجاح في سد الثغرات لدى المواهب القادمة، يتعين أن يشمل تخطيط تعاقد الموظفين تحديد المناصب القيادية الشاغرة القادمة، والتوصل إلى فهم للوضع الحالي للكيان، والتتبع المستمر للمواهب داخل الكيان، والبدء في عملية لتنمية المهارات القيادية، واستخدام بيانات المواهب المتاحة وطرائق التقييم الحديثة.

دال - الفوائد المحتملة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام

44 - يؤدي تطوير الذكاء الاصطناعي التوليدي واستخدامه كأداة إلى منح الحكومات القدرة على أن تصبح أكثر فعالية وعلى ترشيد تقديم الخدمات. وينطوي الذكاء الاصطناعي التوليدي أيضاً على إمكانية تحسين عمليات الاستقدام، ونتائج التعلم والتطوير، ومشاركة الموظفين والاحتفاظ بالمواهب في القطاع العام. ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يحدث تحولاً في كيفية جذب القطاع العام للمواهب واختيارها لها ويمكنه دعم العثور على الشخص المناسب لوظائف أو مشاريع محددة، بسبل من قبيل توجيه رسائل توعية لأشخاص بعينهم. ويمكن أن يؤدي استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي أيضاً إلى تعزيز تكافؤ الفرص والشفافية أثناء عملية التوظيف، بسبل من قبيل المساعدة في إنشاء خطط مخصصة للالتحاق الفعلي بالعمل تكون مكيفة مع دور كل مستخدم، وخبرته وأسلوبه في التعلم.

45 - وفيما يتعلق بتعلم موظفي الحكومة وتطورهم، يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدي أن يطور بكفاءة دورات تدريبية مخصصة تتماشى مع أهداف واحتياجات التعلم الفردية. وعلى أساس تقييمات الأداء، يمكن أن يساعد أيضاً في تحديد متطلبات تنمية الموارد البشرية المواضيعية والشاملة. ومن خلال تحليل مهارات الموظف، وبيانات أدائه وتطلعاته المهنية، يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدي إنشاء مسارات تعليمية مصممة خصيصاً له.

46 - ويمكن للذكاء الاصطناعي أيضاً دعم إدارة الأداء، وتقييم مشاركة الموظفين ورفاهيتهم، وتسهيل التطوير الوظيفي وتخطيط تعاقد الموظفين. ويمكن أن يدعم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، من بين أمور أخرى، من خلال وضع مقترحات مخصصة لتحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والصحة النفسية والرضا الوظيفي، وإجراء حملات إعلامية محددة الأهداف لتعزيز الروح المعنوية وتعزيز ثقافة الشركة، ووضع خطط تطوير وظيفي مصممة خصيصاً للموظفين⁽¹⁷⁾.

47 - ومع ذلك، من المهم أن نضع في اعتبارنا العديد من التحديات والشواغل الأخلاقية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي التوليدي التي يجب معالجتها على وجه السرعة مع استمرار تطور التكنولوجيا. ومن المهم أيضاً مراعاة أن بناء الثقة في الحكومة أو إعادة بنائها وتعزيزها يعتمدان بشكل حاسم على تقديم السلع والخدمات العامة بشكل فعال، خاصة على المستوى دون الوطني. وفي حين أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مكاسب في الإنتاجية في مجال تقديم الخدمات العامة، فإن الاستجابة إلى الدعوة إلى شمول الجميع وعدم ترك أحد خلف الركب تعني أيضاً الحفاظ على قنوات تقديم الخدمات بالحضور

(17) انظر، على سبيل المثال، Hacking HR, "Using generative AI across moments that matter in the entire employee lifecycle", LinkedIn post, 25 August 2024.

الشخصي. واستناداً إلى أدلة تجريبية، تشمل العوامل المؤثرة في الثقة في الحكومة الرضا عن الخدمات الإدارية، والنزاهة البيروقراطية والمعاملة العادلة للناس من قبل الموظفين العموميين.

ثالثاً - جعل القطاع العام جاذباً للجميع

ألف - استراتيجيات لجذب العمال الشباب والاحتفاظ بهم

48 - تشهد القوة العاملة في القطاع العام بشكل متزايد دخول الأجيال الأصغر سناً، التي يشار إليها أحياناً باسم الجيل MZ (جيل الألفية والجيل Z)، والتي تختلف تفضيلاتها وتوقعاتها وأساليب عملها بشكل كبير عما يقابها لدى الأجيال السابقة. ويتسم دمج خصائصها الفريدة في استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع العام بالأهمية البالغة لتعزيز قوة عاملة قادرة على التكيف، وقادرة على الصمود ودينامية تكون قادرة على مواجهة تحديات الحوكمة الحديثة.

49 - ويشدد العمال الشباب على أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وكثيراً ما يبحثون عن ظروف عمل، مثل ترتيبات العمل المرنة، تتماشى مع تطلعاتهم إلى تحقيق جودة الحياة. وتشير دراسات إلى أن اختياراتهم المهنية تتأثر بشدة بإمكانية تحقيق الرفاهية الشخصية، مما يميزهم عن الأجيال السابقة، التي كثيراً ما تعطي الأولوية للاستقرار والأمن الوظيفي⁽¹⁸⁾.

50 - وتُعد الرواتب والمزايا التنافسية من المحفزات المهمة للموظفين الشباب. وإضافة إلى ذلك، كثيراً ما تُترجم حاجتهم إلى الاعتراف بهم وتقديرهم إلى تفضيلهم القوي للمكافآت المالية كمقياس ملموس لإنجازاتهم⁽¹⁹⁾.

51 - ويظهر موظفو جيل الألفية والجيل Z رغبة قوية في الترقّيات السريعة والتقدم الفوري في المسار الوظيفي. وبالنظر إلى أنهم يقدّرون قيمة الارتقاء إلى مراتب العمل العليا، فقد يظهرون ميلاً إلى تغيير وظائفهم إذا رأوا غياباً لفرص النمو أو المكافآت الفورية في وظائفهم الحالية⁽²⁰⁾.

52 - وبالإضافة إلى المكافآت المالية، تسعى الأجيال الشابة إلى الحصول على أدوار تتماشى مع قيمها الشخصية وتوفر فرصاً لإحداث تأثير اجتماعي. وهي تعطي الأولوية للعمل في المنظمات التي لديها إحساس واضح بالهدف والمسؤولية المؤسسية وفي الأماكن التي تتطوي أدوارهم فيها على إمكانية إحداث تأثير هام⁽²¹⁾.

53 - وتتيح ثقافة التنقل بين الوظائف السائدة لدى العمال الشباب قدراً أكبر من المرونة والنمو في مساراتهم الوظيفية، ولكنها لا تصلح كثيراً في القطاع العام، الذي يتميز عادةً بهيكل عمالة أكثر جموداً يتألف من وظائف أطول أجلاً. ويقدر الموظفون الشباب فرص الاحتكاك الدولي والتنقل الوظيفي، بالإضافة إلى بيئات العمل الدينامية. وهذا يعكس رغبتهم في التعلم المتواصل والنمو المهني من خلال تجارب متنوعة

(18) Kimberly S. McDonald and Linda M. Hite, "The next generation of career success: implications for HRD", *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, No. 1 (2008).

(19) Eddy S.W. Ng, Linda Schweitzer and Sean T. Lyons, "New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation", *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, No. 2 (June 2010).

(20) Jean M. Twenge, *Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before* (New York, Atria, 2006).

(21) Price Waterhouse Coopers, "Managing tomorrow's people: millennials at work: perspectives from a new generation", 2008.

ومليئة بالتحديات. وبالتالي، فإن جذب بعض العمال الشباب الموهوبين يمكن أن يشكل تحدياً، خاصة إذا كانت جهود بناء القدرات والتنمية في القطاع العام غير كافية.

54 - وعلى الرغم من القوالب النمطية التي تصور الأجيال الشابة على أنها أقل حماساً أو ولاءاً للمؤسسات، تبرز الأبحاث ما يتحلون به من روح التعاون، والقابلية للتعامل مع التكنولوجيا والانفتاح على الابتكار. وعلى سبيل المثال، يسعى الكثير من العاملين من جيل الألفية والجيل Z بنشاط إلى المساهمة بشكل إيجابي في مؤسساتهم ويفضلون التواصل المفتوح مع المشرفين⁽²²⁾. وعلاوةً على ذلك، يؤدي إلمامهم بالعمليات القائمة على الألعاب وأدوات التواصل العالمية إلى وضعهم في موقع عوامل التغيير في ثقافات مكان العمل المتطورة⁽²³⁾.

55 - ومن خلال فهم الخصائص المذكورة أعلاه للأجيال الشابة والاستفادة منها، يمكن لكيانات القطاع العام أن تخلق بيئات عمل شاملة للجميع، ومبتكرة وقادرة على التكيف لا تجذب أفضل المواهب فحسب، بل تدفع أيضاً إلى التميز في الخدمة العامة في عصر يتسم بالتغير السريع.

باء - استراتيجيات لجذب كبار موظفي الحكومة والاحتفاظ بهم

56 - في حين أن معظم الاستراتيجيات المذكورة أعلاه تنطبق على جميع الموظفين، هناك تحديات إضافية في جذب كبار موظفي الحكومة والاحتفاظ بهم. ويهتم الموظفون العموميون الأكبر سناً عموماً بمكان عمل مثير للاهتمام، حيث يوجد العديد من الأشخاص ذوي الكفاءات العالية، والمتحمسين للغاية الذين يرغبون في القيام بأعمال مهمة وهادفة لبلدهم ويجدون المزيد من الحافز في خلق قيمة عامة عالية. وقد يكون نطاق الأدوار الإدارية وفرصة التعلم والنمو جاذبين بالنسبة إليهم.

57 - ولكن كبار موظفي الحكومة قد يواجهون إحباطات تنظيمية وثقافية، فضلاً عن قيود مالية، تدفعهم إلى المغادرة. وقد يصابون بالإحباط عندما يواجهون باستمرار عدم القدرة على تعزيز التغيير، وقد يعلقون على التأثير الجسدي والعقلي والعاطفي لمحاولة إحداث تغيير في ثقافة تقاوم التغيير. وقد يدفعهم غياب التقدم والإنجاز، بالإضافة إلى الأجر الأقل من السوق، إلى المغادرة⁽²⁴⁾. وسيتعين معالجة هذه التحديات من أجل جذب المزيد من الموظفين العموميين ذوي الخبرة والاحتفاظ بهم.

58 - ويمكن استخدام الخبرة التي اكتسبها كبار موظفي الحكومة من قبل القطاع العام لتدريب وتمكين الأجيال الشابة ودعم البلدان النامية، بسبل من قبيل جهود بناء القدرات، وعمليات تبادل الآراء بين الأقران والمساعدة التقنية.

Karen K. Myers and Kamyab Sadaghiani, "Millennials in the workplace: a communication (22) perspective on millennials' organizational relationships and performance", *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, No. 2 (2010).

Zbysław Dobrowolski, Grzegorz Drozdowski and Mirela Panait, "Understanding the impact of (23) Generation Z on risk management: a preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 19, No. 7 (2022).

Catherine Baxendale, "How to best attract, induct and retain talent recruited into the senior civil (24) service", September 2014.

جيم - مسائل التنوع والإنصاف والشمول

59 - على نحو ما ناقشت اللجنة في دورتها الثالثة والعشرين، يتسم تعزيز التنوع والإنصاف والشمول بالأهمية من أجل الاحتفاظ بقوة عاملة مؤهلة في القطاع العام، لا سيما في سياقات التفاوتات الهامة في تكوين القوة العاملة والفئات الاجتماعية الممثلة تمثيلاً ناقصاً باستمرار.

60 - وعلى الرغم من أنه ينبغي تطبيق الإنصاف في الأجور من خلال توفير أجور متكافئة للوظائف المتشابهة التي تتطلب مهارات متماثلة وأداء متماثلاً، فهذا ليس هو الحال في كثير من الأحيان. وعلى سبيل المثال، قد يكون لدى البلدان النامية والضعيفة والمتأثرة بالنزاعات ترتيبات تدفع من خلالها أجور أعلى لبعض الموظفين مقارنة بغيرهم. ففي أفغانستان، على سبيل المثال، حصل الموظفون الممولون من الجهات المانحة على رواتب أعلى من الموظفين العموميين. وتثير مثل هذه التفاوتات شواغل تتعلق بالإنصاف، وتوفر الحوافز الخاطئة لموظفي القطاع العام الآخرين، وتعوق تخطيط الموارد البشرية واستدامة نظم تكاليف الأجور على المدى الطويل.

61 - ويتسم تعزيز أماكن العمل الشاملة للجميع، ومعالجة التحيزات وضمان تكافؤ الفرص بالأهمية الأساسية للاحتفاظ بالموظفين المتحمسين⁽²⁵⁾. وقد شددت اللجنة في عملها السابق على ضرورة مراعاة مبدئين من مبادئ الحوكمة الفعالة من أجل التنمية المستدامة تحت مظلة شمول الجميع في إنشاء وإدارة القوة العاملة في القطاع العام وهما: عدم التمييز وعدم ترك أحد خلف الركب.

62 - وقد أحرز تقدم هام في جميع أنحاء العالم في مجال المساواة بين الجنسين في القوة العاملة في القطاع العام، مدعوماً بشكل خاص من خلال التأييد الصريح للمنظمات الدولية والمتعددة الأطراف وما تلا ذلك من زيادة كمية البيانات والمؤشرات المتعلقة بنوع الجنس التي تدمج في تدابير الحوكمة الحالية. ومع ذلك، يجب بذل المزيد من الجهود للتصدي للنخبوية المهنية، وللتمييز على أساس العرق، والإثنية، والميل الجنسي والوضع من حيث الهجرة، وأشكال التمييز الأخرى في مكان العمل. وعلى سبيل المثال، اتخذت البرازيل إجراءات ضد التمييز من خلال الاعتماد الطوعي للهدف 18 من أهداف التنمية المستدامة لتعزيز المساواة الإثنية والعرقية، وهو ما يمثل الجهود الوطنية لمكافحة العنصرية ضمن نطاق خطة عام 2030.

رابعا - الترويج لحوار اجتماعي لا يترك أحداً خلف الركب

63 - وفقاً لمنظمة العمل الدولية، يشمل الحوار الاجتماعي جميع أنواع التفاوض، أو التشاور أو مجرد تبادل المعلومات بين ممثلي الحكومات، وأصحاب العمل، والعمال، ومؤخراً، مجموعات المجتمع المدني الأخرى بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك المتعلقة بالسياسات الاقتصادية والاجتماعية⁽²⁶⁾. والحوار الاجتماعي هو عملية - يشارك فيها طرفان أو أكثر، لا سيما الحكومات وممثل عن كل من منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال - لوضع وتغيير وتطبيق القواعد فيما يتعلق بالعمل والمسائل ذات الصلة بالعمل. ويشير الحوار الاجتماعي بشكل أساسي إلى العلاقات الرسمية التي تسمح بالتشاور، أو التفاوض

(25) OECD, *All Hands In? Making Diversity Work for All* (Paris, 2020).

(26) ILO, *International Labour Conference, 107th Session 2018: Report VI – Social Dialogue and*

Tripartism, ILC.107/VI(Rev.) (Geneva, 2018).

أو تبادل المعلومات بين صاحب العمل والعملاء. وهو رافعة ضرورية لحسن سير عمل المؤسسات العامة على جميع مستويات الحوكمة.

64 - ويتمثل الهدف الرئيسي للحوار الاجتماعي الفعال في تشجيع وترسيخ شمول الجميع والمشاركة، مع تحقيق أهداف عدم ترك أحد خلف الركب، وإتاحة الفرصة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين للتعبير عن آرائهم والمساهمة في عمليات صنع القرار، وتعزيز شعور بالملكية المشتركة للنتائج والمسؤولية عنها. والهدف هو التوصل إلى توافق آراء بين أصحاب العمل والعمال، سواء من القطاع العام أو الخاص، بشأن المسائل ذات الاهتمام والقلق المشتركين. ويمكن أن يساهم ذلك في خلق مناخ اجتماعي وبيئة عمل يتسمان بالسلمية، مما يؤثر بشكل إيجابي على النمو والأداء الاقتصاديين، والحوكمة الفعالة، والاستقرار الاجتماعي بشكل عام مع تعزيز الاحتفاظ بالموظفين العموميين.

65 - ويتعلق الحوار الاجتماعي أيضاً باحترام، وحماية وتعزيز تنفيذ مبادئ وحقوق موظفي الخدمة المدنية والموظفين المدنيين. فإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، على سبيل المثال، هو التزام من الحكومات وأصحاب الأعمال ومنظمات العمال بدعم القيم الإنسانية الأساسية في مكان العمل. وهو يؤكد الالتزامات والتعهدات المتأصلة في عضوية منظمة العمل الدولية، وهي: (أ) حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المفاوضة الجماعية؛ (ب) القضاء على جميع أشكال العمل القسري أو الإلزامي؛ (ج) القضاء الفعلي على عمل الأطفال؛ (د) القضاء على التمييز فيما يتعلق بالعمالة والمهنة؛ (هـ) توفير بيئة عمل مأمونة وصحية.

66 - وعلى المستوى الدولي، يُكفل الحوار الاجتماعي من خلال مجموعة كبيرة من الالتزامات الدولية والصكوك القانونية. فعلى سبيل المثال، حددت اتفاقية علاقات العمل في الخدمة العامة، 1978 (رقم 151) واتفاقية المفاوضة الجماعية، 1981 (رقم 154)، وكذلك التوصيتان الخاصتان بهما، ذواتا الرقمين 159 و 163، إطار الحوار الاجتماعي في القطاع العام. ويستمر الاعتراف بأهمية الحوار الاجتماعي في التطور مع مرور الوقت. وعلى سبيل المثال، تشكل الحاجة إلى الحوار الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من خطة عام 2030، ويستهدف الهدف 8 تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل اللائق للجميع.

67 - وهناك أنواع مختلفة من الحوار الاجتماعي، اعتماداً على: (أ) ما إذا كان يجري احترام وتعميم القانون الدولي وحقوق الإنسان؛ (ب) السياق الوطني؛ (ج) الخلفية التاريخية؛ (د) وجود لوائح وترتيبات مؤسسية وطنية؛ (هـ) مختلف مستويات الحوكمة القائمة (الوطنية أو دون الوطنية أو المحلية)؛ (و) القطاع المستهدف (مثل التعليم، والصحة، والنقل، والطاقة والإسكان)؛ (ز) المسألة التي يُعترَم مناقشتها. ولكن بشكل عام، واستناداً إلى خبرة منظمة العمل الدولية، تسود ثلاثة أنواع أساسية من الحوار الاجتماعي في معظم البلدان (انظر الجدول أدناه).

الأنواع الأساسية للحوار الاجتماعي

أنواع الحوار الاجتماعي	الخصائص الأساسية	أمثلة
الحوار الاجتماعي الثنائي	عادة ما ينطوي على طرفين رئيسيين: • تأسيس المفاوضة الجماعية	الأطراف، أو "العملية الثنائية"
	منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل • تسوية النزاعات والإضرابات	
	• أنماط التعاون بين العمال والإدارة	
الحوار الاجتماعي الثلاثي	يشمل ثلاثة أطراف: منظمات العمال، • أي نوع من المنصات أو المساحات التي تضم الحكومة،	الأطراف أو "الآلية الثلاثية الأوسع"
	ومنظمات أصحاب العمل والحكومة	والعامل وصاحب العمل (أو ممثليهما)
الحوار الاجتماعي المتعدد	تشارك فيه مجموعات الضغط في • المجلس الوطني للتنمية الاقتصادية والعمل (آلية الحوار	الأطراف، أو الحوار الاجتماعي "الثلاثي الأطراف الموسع" الأكثر تفصيلاً، التي
	المجتمع، بالإضافة إلى نقابات العمال، • يكون المجتمع المدني من خلالها الشريك الرابع الممثل في	الاجتماعي "الثلاثي الأطراف ومنظمات أصحاب العمل والحكومة.
	وتشكل جميعها الركائز الثلاث للحوار • أحد مسارات السياسات الأربعة، والتي تعالج مسائل التنمية	الموسع
	الاجتماعي	الاقتصادية والاجتماعية)

المصدر: Mpfariseni Budeli and Theodore Kasongo Kamwimbi, *Diversity of Practices in Social Dialogue in the Public Service in Selected African Countries*, ILO Working Paper, No. 58 (Geneva, 2022).

أهمية الحوار الاجتماعي على المستوى الوطني

68 - في حين أن فوائد الحوار الاجتماعي تبدو واضحة على المستويين الوطني والدولي، فهي كثيراً ما تكون أقل وضوحاً على المستوى الوطني لعدة أسباب، منها عدم وجود نقل ملموس للسلطة، والمسؤوليات، والاختصاصات والموارد إلى الحكومات المحلية (مسألة من ينبغي أن يقود الحوار الاجتماعي)، وعدم وجود فهم للأساس المنطقي وراء الحاجة إلى الحوار الاجتماعي، وعدم وجود ملكية للصوص والأنظمة القانونية الدولية وعدم فهمها، وغياب الهياكل والمنهجية اللازمة لتنفيذ الحوار. ومع ذلك، يكتسب الحوار الاجتماعي أهميته الكاملة ويمكن أن يكون رافعة استراتيجية للتنمية المستدامة بجميع أبعادها على المستوى الوطني.

69 - ويتسم الحوار الاجتماعي على المستوى الوطني بالأهمية لأنه المستوى الذي يمكن من خلاله ممارسة الديمقراطية، وسيادة القانون والحريات الأساسية من قبل مختلف الفئات السكانية والمجتمعات المحلية، التي تحتاج إلى أن تمكن لتؤدي دوراً رئيسياً في الاستقرار والتماسك الاجتماعي، والنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. وإضافة إلى ذلك، يمكن إيجاد العمل اللائق بما يتماشى مع الهدف 8، وتشجيعه ودعمه على المستوى الوطني. وعلاوة على ذلك، يمكن ممارسة مبدأ المشاركة تحت مظلة شمول الجميع من خلال بيئة داعمة لا تترك أحداً ولا مكاناً خلف الركب على المستوى الوطني.

70 - ويتعين تمكين الحكومات المحلية، نظراً لأنها جهات فاعلة رئيسية في تعزيز حوار اجتماعي على أساس نهج الحكومة بأكملها ونهج المجتمع بأسره. وهذا يعني اتباع نهج منسق عبر الإدارات والوكالات

المختلفة ضمن نطاق اختصاصها والتواصل مع مختلف أصحاب المصلحة بفعالية من خلال أساليب تشاركية. ويمكن أن يسمح ذلك بتوسيع نطاق المدخلات والتعاون بشأن السياسات التي لها تأثير مباشر على المجتمعات المحلية وضمان ملكيتها للسياسات الموضوعية حديثاً. ويمكن للحوار الاجتماعي أن يساعد أيضاً في ضمان جودة الخدمات العامة المحلية، وجذب الموظفين والاحتفاظ بهم، بما في ذلك العمال الشباب والأفراد ذوو المؤهلات العالية والحوافز القوية، وتعزيز العمل اللائق. وهذا يمكن أن يعزز التنمية المحلية والعمرانية ويسمح بتوطين الأهداف.

71 - ويرتبط الحوار الاجتماعي أيضاً بالحماية الاجتماعية على المستوى دون الوطني، حيث تعرف منظمة العمل الدولية الحماية الاجتماعية بأنها تهدف، من خلال العمل الحكومي والحوار الاجتماعي المستمر، إلى ضمان تمتع الرجال والنساء بظروف عمل ليست فقط غير ضارة ولكنها مأمونة قدر الإمكان وتحترم الكرامة الإنسانية، وتراعي القيم الأسرية والاجتماعية، وتسمح بالتعويض الكافي في حالة فقدان الدخل أو انخفاضه، وتسمح بالحصول على الخدمات الاجتماعية والطبية الكافية، وتحترم الحق في وقت الفراغ والراحة⁽²⁷⁾. ويتعين تعميم عدد من معايير العمل المتفق عليها دولياً على المستوى دون الوطني لتعزيز العمالة المستدامة والجيدة.

72 - وثمة حاجة إلى الشراكات لتعميم وتنفيذ معايير العمل الدولية والإقليمية بشكل أفضل على المستوى دون الوطني وتمكين مختلف أصحاب المصلحة. ويمكن لتبادل الأمثلة على أفضل الممارسات أن يعزز التنفيذ الناجح للحوار الاجتماعي والعمل اللائق على المستويين المحلي والإقليمي. وكمثال على ذلك، في عام 2022، وقّع الاتحاد العالمي لنقابات العاملين في الخدمات العامة، الهيئة الدولية للخدمات العامة، ومنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة في أفريقيا مذكرة تفاهم لتعزيز الحوار الاجتماعي على المستوى دون الوطني في أفريقيا.

خامساً - استنتاجات وتوصيات

73 - لكي تكون الحكومات قادرة على أداء مجموعة واسعة من الوظائف وتقديم الخدمات العامة بما يتماشى مع خطط وأهداف التنمية المستدامة الوطنية، لا بد من وجود قوة عاملة متقانية وماهرة في القطاع العام. وهذا بدوره يستدعي وضع استراتيجيات فعالة للموارد البشرية لجذب العاملين في القطاع العام من جميع الأعمار والخلفيات في جميع أنحاء الحكومة وفي مختلف الفئات المهنية والاحتفاظ بهم. ويتأثر ذلك بمجموعة متنوعة من العوامل التي يمكن إعطاؤها وزناً مختلفاً، اعتماداً على الأولويات والموارد الوطنية والمحلية، وكذلك ظروف سوق العمل التي تختلف من مكان إلى آخر ومع مرور الوقت.

74 - وعلى الرغم من الاختلافات، يمكن التوصية بالعديد من الممارسات الجيدة للمخططين الوطنيين، ولجان الخدمة المدنية، وإدارات الموارد البشرية وغيرها من الجهات المعنية بتشكيل القوة العاملة في القطاع العام وضمان مواءمة قدرات القطاع العام في جميع أنحاء الحكومة مع احتياجات البلد وتطلعاته،

(27) Carlien van Empel and Edmundo Werna, "Labour oriented participation in municipalities: How decentralized social dialogue can benefit the urban economy and its sectors", Working Paper, No. 280 (Geneva, ILO, 2010).

بما في ذلك احتياجات وتطلعات أجياله الشابة. وحيثما أمكن، ينبغي التشديد على استراتيجيات جذب القوة العاملة المؤهلة في القطاع العام والاحتفاظ بها وعدم ترك أحد خلف الركب:

- إنشاء نظم تعويضات وتقدير تنافسية - يتعين على الحكومات توفير مجموعات عناصر الأجر واستحقاقات المعاشات التقاعدية التنافسية. وهناك حاجة إلى هياكل شفافة للمكافآت تجمع بين الحوافز المالية وفرص النمو الوظيفي وتلبي أيضاً الحاجة إلى التقدير والتحفيز، لا سيما لدى العمال الشباب. ويمكن أن يؤدي الاعتراف بالمساهمات ومكافأتها إلى تعزيز الولاء والالتزام.
- تعزيز فرص تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية - تحتاج الحكومات إلى تنفيذ سياسات تعزز المرونة، مثل خيارات العمل عن بُعد والجدول الزمني المرنة، التي يمكن أن تكون جذابة بشكل خاص للعمال الشباب. ويمكن لهذه التدابير أيضاً أن تحسن رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- خلق فرص للنمو المهني - هناك حاجة إلى برامج منظمة للتعليم وتنمية المهارات، والتوجيه والتدريب على المهارات القيادية. وهناك حاجة أيضاً إلى تخطيط التعاقب الوظيفي لتحديد قادة المستقبل وإعدادهم. ويتسم توفير مسارات وظيفية واضحة للنمو السريع والمسؤولية الجديدة بالأهمية الأساسية للاحتفاظ بالأفراد من ذوي المؤهلات العالية والحوافز القوية، وخاصة العاملين الشباب وكبار الموظفين العموميين.
- تعزيز ثقافة مكان العمل التي تستهدف تحقيق أغراض محددة - تحتاج كيانات القطاع العام إلى التشديد على دورها في تحسين المجتمع ومواءمة مهامها مع قيم موظفي القطاع العام، وخاصة الموظفين العموميين الشباب. ويمكن لتسليط الضوء على فرص المساهمة في مواجهة التحديات المجتمعية الكبيرة، مثل تغير المناخ والعدالة الاجتماعية، أن يحدث تأثيراً عميقاً في تطلعاتهم.
- تكييف نظم إدارة الموارد البشرية مع الظروف المتطورة - تحتاج الحكومات إلى تحديث ممارساتها في مجال الموارد البشرية وتكييفها باستمرار. ويمكن أن تكون نظم إدارة الموارد البشرية الموحدة والقائمة على البيانات ذات قيمة كبيرة لفهم ديناميات القوة العاملة بشكل أفضل، مما قد يؤدي إلى إيجاد استراتيجيات جديدة تعالج، على سبيل المثال، الاختلافات بين الأجيال.
- تقليص القوة العاملة إلى الحجم الأمثل في القطاع العام - تحتاج الحكومات إلى تطبيق نهج تطلعي، بحيث تراقب باستمرار حجم وتكوين القوة العاملة في القطاع العام وتكييفها، إذا لزم الأمر، على أساس تحليلات التكلفة والعائد أو تقييمات الأثر المماثلة. ويمكن أن يساعد ذلك في تجنب القرارات المخصصة لإدارة الأزمات، التي يرجح أن تكون مكلفة في نواح أخرى غير الناحية المالية.
- ضمان التنوع والإنصاف والشمول - تحتاج الحكومات إلى تعزيز التنوع والإنصاف والشمول، بما في ذلك أماكن العمل الشاملة للجميع، ومعالجة التحيزات وضمان تكافؤ الفرص لتحفيز الموظفين العموميين المؤهلين والاحتفاظ بهم.

75 - وإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تعزيز الحوار الاجتماعي الواسع النطاق بين جميع أصحاب المصلحة إلى تعزيز قدرة القطاع العام على الاستجابة لاحتياجات المجتمع، وبالتالي تعزيز أحد الدوافع الأساسية للعاملين في القطاع العام وتسريع تنفيذ خطة عام 2030. غير أن الحوار الاجتماعي الفعال

يتطلب استثماراً للجهد، فضلاً عن المشاركة الفعالة للعمال، وأصحاب العمل والحكومة، بما في ذلك الكيانات المسؤولة عن سياسات تنمية الموارد البشرية الوطنية.

76 - وبالنظر إلى أهمية الحوار الاجتماعي على المستوى دون الوطني على وجه الخصوص، يتعين تهيئة بيئة مؤاتية تمنح الحكومات دون الوطنية السلطة والموارد اللازمة لإضفاء الطابع المؤسسي على الجهود المبذولة لتعزيز الحوار الاجتماعي بما يتماشى مع أدوارها ومسؤولياتها. ويعتمد النجاح في كثير من الأحيان على الإرادة السياسية القوية على جميع مستويات الحكومة، وعلى التزام راسخ بالمشاركة في الحوار الاجتماعي مع ممثلي العمال، وإطار قانوني يأخذ البعد دون الوطني في الاعتبار، وترتيبات مؤسسية مستمرة، مثل لجنة استشارية ثلاثية دون وطنية.

77 - وتشمل العوامل الأخرى ما يلي: (أ) تفعيل مبادئ الحوكمة الفعالة من أجل التنمية المستدامة كأساس للحوار الاجتماعي؛ (ب) موارد كافية لإجراء عمليات تبادل الآراء بطريقة مهنية وفعالة، يشعر من خلالها كل طرف بأنه موضع ترحيب واحترام كطرف أساسي في العملية؛ (ج) ممثلون ملتزمون وأخلاقيون للعمال (مثل الرابطة والنقابات)؛ (د) تعزيز إمكانية وصول جميع المعنيين إلى المعلومات والبيانات المطلوبة.

78 - وأخيراً، يمكن أن تساعد الشراكات بين الحكومات دون الوطنية ومنظمة العمل الدولية، والهيئة الدولية للخدمات العامة وغيرها من الجهات الفاعلة في تعميم معايير العمل الدولية على المستوى دون الوطني بالتزامن مع بناء القدرات دون الوطنية. وتبادل أفضل الممارسات هو وسيلة قيمة لتشجيع التفاعل بين جميع أصحاب المصلحة المعنيين والنهوض بالعمل اللائق للجميع على المستوى دون الوطني.