

تجارب الإصلاح المؤسسي في النماذج الليبرالية:

دراسة حالة دولة كندا

سياسات تطوير أداء جهاز الخدمة العامة الفيدرالي الكندي (PSC)

في الفترة من ٢٠١٠ - ٢٠٢٠

د. محمد عوض علي العربي*

مستخلص:

هدفت الدراسة لتناول إحدى التجارب الدولية الرائدة في مجال التطوير المؤسسي والخدمي تطبيقاً على حالة النموذج الكندي، من حيث تتبع جهود الحكومة الفيدرالية الكندية لتطوير نظم الإدارة الحكومية والخدمات العامة، بما ينسجم مع تطورات العصر الحديث والتحول الرقمي في القطاع الحكومي الذي بات سمة التغيير المؤسسي في العصر الحديث لدى كثير من الدول، وفي سبيل هذا بينت الدراسة عدداً من النقاط التي ميزت طبيعة الأداء المؤسسي بجهاز الخدمة العامة الفيدرالية الكندية من حيث البنية المؤسسية للبيروقراطية الكندية وأهم ملامح نظام الخدمة المدنية الحالي، فضلاً عن برامج التطوير وسياسات الإصلاح المؤسسي التي اعتمدها الحكومة الكندية خلال العشر سنوات الأخيرة، حيث اعتمدت بالأساس على محور الاهتمام والعناية بالمواطن وتمكينه، الوصول بمعدلات الخدمات العامة لأفضل المستويات الممكنة في ظل الإفادة من إمكانيات التحول الرقمي، تمكين الموظف العام باعتباره ركيزة التطوير الأولى ونواة الإصلاح المؤسسي، الأمر الذي كان له أبلغ الأثر في بلوغ أداء الخدمة العامة الكندية مرتبة متقدمة وفقاً لنتائج أحدث المسوح والمؤشرات والمقاييس الدولية التي تُعنى بهذا الغرض، وهو ما يعكس حجم التميز الذي تمتعت به التجربة الكندية كإحدى النماذج الدولية الرائدة في مجال الإدارة الحكومية، ثم اختتمت الدراسة بعرض عدداً من التوصيات التي يمكن من خلالها الاستفادة من سياق التجربة الكندية في الحالة المصرية.

كلمات مفتاحية: الإصلاح المؤسسي، جهاز الخدمة العامة الكندية، مقاييس دولية،

تحول رقمي.

Abstract:

The major interest of the study is to handle & analyze the efforts of reforming public administration system in one of liberal pioneering models – the Canadian – model [PSC: Public Service of Canada], especially within effects of digitalization revolution through public services and governmental sector, thus the study had to start with analyzing the structural formula of

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة:

Canadian public administration system including the current status of Canadian civil service system, organizational characteristics of public administration and public institutions, policies of public sector reform adopted by the Canadian federal government within the last decade, with more focus on citizens' welfare procedures through public services, public governance, empowering civil servants roles through the process of developing public performances in different sectors, then finally the study reached some conclusion that due to all of such exerted efforts by federal government, Canadian official performance could record more than advanced position compared to other liberal western modern bureaucracies according to international indexes results & surveys, beside the study could crystallize some of recommendations and learnt lessons that could be applied within Egyptian context.

Key Words: *Public sector reform, Canadian Federal Public Service, international indexed, Digitalization.*

مقدمة:

تسير جهود الحكومة الكندية الحالية في برامجها الإصلاحية للقطاع الحكومي على خطى نموذج ويستمنستر السائد بالخبرة البريطانية المعاصرة من خلال الاعتماد على أحدث الأساليب العصرية، بالإضافة لتجديد الهياكل التنظيمية والعمليات والإجراءات وأساليب الخدمة المدنية المتبعة ووسائل توصيل الخدمات العامة للمواطن، مع السعي الجاد للتخلص الجذري من النماذج الإدارية البيروقراطية غير المنتجة التي تركز على مدخلات الأداء أكثر من مخرجاته من حيث الجودة والتعبير عن احتياجات المواطنين بكفاءة وفاعلية.^(١)

ولقد اتسم نظام الخدمة المدنية بالأجهزة الحكومية الكندية في بدايات نشأته ١٨٦٧م بصغر الحجم، بالإضافة لخضوع أعضائه لنظام التعيين السياسي أسوة بنظام الغنائم Spoil System الذي كان سائداً من قبل بالولايات المتحدة الأمريكية وكذلك بريطانيا العظمى في النصف الثاني من القرن التاسع عشر قبل حركة الإصلاح، ثم ما لبثت الحكومات الكندية في تغيير توجهاتها إزاء سياسات استقطاب واختيار أفراد الجهاز الإداري الحكومي بدءاً من عام ١٩٢٠م من حيث الاعتماد على نظام الجدارة Merit System في شغل الوظائف العامة حيث تم تعزيز ذلك المبدأ خاصة مع نشأة المفوضية الكندية للخدمة العامة ١٩٦٧م لتمارس سلطاتها الفيدرالية المتعلقة بحماية مبدأ الجدارة بكافة ربوع البلاد؛ أسوةً بباقي النماذج الليبرالية المتقدمة.

ومع التطورات السياسية والاقتصادية والتحويلات الاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمع الكندي، خاصةً بؤادر عصر المعلومات والانفتاح التكنولوجي أوائل التسعينيات، بدأ جهاز الإدارة العامة الكندي في المضي نحو مزيد من خطوات التطوير، منها على سبيل المثال:^(٢)

١٩٩٨ : شهدت الحكومة الكندية أولى مبادرات تطبيق الحكومة الإلكترونية وإتاحة الخدمات الحكومية من خلال تطبيق بروتوكول **Government On-line** .

٢٠٠٥ : الاتجاه لدمج أكثر من خدمة حكومية في سياق توزيع إلكتروني واحد يتاح لكافة المواطنين بدلاً من توزيع الخدمة على أكثر من كيان حكومي بأكثر من إجراء.

٢٠١٠ : برنامج المراجعة الشاملة لنظم الجودة وأساليب توصيل الخدمات الحكومية للمواطنين.

٢٠١٣ : إطلاق الخطة الوطنية الفيدرالية للتطوير والإصلاح المؤسسي بكندا تحت مسمى **Blue print 2013 - 2020** والتي ارتكزت على مبادئ عامة تعتمد على:

- * مبدأ إتاحة خدمات حكومية مميزة للمواطن الكندي.
- * تهيئة بيئة عمل صحية نفسياً وجسدياً وعقلياً لعضو الخدمة المدنية.
- * تكوين جهاز إداري كفاء داعم للسياسات والبرامج الحكومية الفنية والقطاعية.

٢٠١٤ : أرست دائرة المالية والخزانة العامة الفيدرالية معالم سياسة متكاملة لتحسين وتصميم وسائل توصيل الخدمات العامة الحكومية للمواطن تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.

٢٠١٧ : إتاحة خدمات السداد الإلكتروني للمستحقات الضريبية للمواطنين، استيعاب شرائح جديدة من كبار السن في منظومة الضمان والحماية الاجتماعية، تطوير نظم تأمينات العمالة الحكومية.

انطلاقاً مما سبق، كان اهتمام الباحث بدراسة نموذج الإصلاح المؤسسي السائد بالحالة الكندية، من حيث برامج وسياسات إصلاح الإدارة العامة اعتماداً على فكرة تمكين المواطن وتطوير أساليب افتتاح الإدارة الحكومية الكندية على المجتمع، تطوير وسائل توصيل الخدمات العامة للمواطن وتنويع قوتاتها بما يلائم احتياجات وإمكانات المواطن، تطوير بيئة العمل الحكومية الكندية حفاظاً على الصحة النفسية والعقلية والجسدية لجموع أفراد الخدمة المدنية الكندية على المستوى الفيدرالي حيث أظهرت تقارير الأداء السنوية الكندية أن هذه باتت مسألة محل اهتمام رفيع للقائمين على إدارة شؤون الخدمة العامة الكندية، إلى جانب مسألة تطوير محتوى الخدمة الحكومية بالارتكاز على مبدأ التحول الرقمي الحكومي والميكنة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات.

على أن يسبق هذا تسليط الدراسة دائرة الضوء على البنية المؤسسية العامة الحاكمة لأداء البيروقراطية الكندية من حيث مؤسسات الحكم والإدارة الفيدرالية، النظام المحلي، المؤشرات الاقتصادية، السمات العامة لنظام الخدمة المدنية الحالي المعمول به، وذلك بالصورة التي يمكن معها الوصول للإدراك السليم لفلسفة برامج الإصلاح المؤسسي التي اعتمدها الحكومة الكندية .

مراجعة الأدبيات

صادف الباحث العديد من الدراسات التي أولت اهتماماً خاصاً بقضايا الإصلاح المؤسسي والتطوير الإداري بالقطاع الحكومي في العديد من النماذج والسياقات الدولية الليبرالية الغربية كما جاء في عنوان البحث، فضلاً عن عدد من الدراسات المتخصصة في دراسة النموذج الإداري في الحالة الكندية، حيث اتجه بعضها لتتبع السياق العام المحيط ببيئة

عمل الجهاز الإداري وما ارتبط بها من مشكلات وقضايا، ومنها ما اتجه للتعبير عن مبادرات وسياسات الإصلاح الإداري التي انتهجتها الحكومة الكندية، وبناءً عليه يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت دراسة وتقييم سياسات وبرامج الإصلاح المؤسسي في الأجهزة الحكومية في بعض النماذج الليبرالية الغربية بوجه عام، ومن أمثلتها:

١- دراسة Geert Bouckaert & Werner Jann (eds), (2020), titled: **European Perspectives for public administration: The way Forward** : (٣) وهي من الدراسات المقارنة الرائدة في مجال الإصلاح المؤسسي بالتركيز على المسرح الأوروبي، حيث عكست أطر تناولت مسألة مستقبل عمل الإدارة الحكومية في أوروبا من حيث التحول في النماذج الإرشادية والتحول في أساليب ووسائل وطرق توصيل الخدمات العامة للمواطن، إلى جانب التغير في الثقافة التنظيمية والإدارية الأوروبية في العصر الحديث، مسألة الحوكمة العامة الجديدة في البيئة الأوروبية، حكم القانون، كل ذلك تطبيقاً على عدة نماذج شملت ألمانيا، حالة إستونيا، البرتغال، إيطاليا، النرويج، المجر، فرنسا، هولندا .

٢- دراسة Andreas ladner, (et.al), (2019), **Swiss Public Administration : Making the State Work Successfully** : (٤) تعرضت هذه الدراسة لحالة البيروقراطية السويسرية من عدة منظورات، حيث أسست لبيئة النظام السياسي السويسري الذي تعمل من خلاله البيروقراطية الحكومية السويسرية، التنظيم المؤسسي لأجهزة الإدارة الحكومية، السلطات الدستورية والقانونية، الخدمات الرقمية والتحول الرقمي في الجهاز الحكومي السويسري، مسائل الحوكمة والشفافية، برامج الشراكة الحكومية مع المجتمع والقطاع الخاص، أساليب تحديث الموارد البشرية الحكومية وأعضاء الخدمة المدنية ، تطوير أساليب الإدارة المالية والإتفاق الحكومي، أساليب تطوير وبناء السياسات العامة والخدمات القطاعية (الحماية الاجتماعية والصحة).

٣- دراسة Christopher Pollitt, (2014), **Future trends in European Public Administration and Management: an outside - in perspective** : (٥) هدفت الدراسة لتقديم جرعة تحليلية نظرية مقارنة عن نتائج الحكومات الفردية في دول الاتحاد الأوروبي في مجال الإصلاح المؤسسي تحت مظلة تيار الإدارة العامة الجديدة من حيث تطوير البرامج الحكومية القطاعية، أساليب تحسين الخدمات العامة للمواطن الأوروبي، نتائج وثمار هذه السياسات الإصلاحية، خاصة في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، البيئة والتغير المناخي، التغيرات السكانية والديموغرافية، مؤشر الثقة في الحكومات، التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع محاولة التنبؤ بأداء الحكومات الإقليمية فيما يتصل بأداء السياسات ونتائجها في المستقبل.

٤- دراسة Micheal E. Milakovich & George J. Gordon, (2011), **Public Administration in America** : (٦) قدمت هذه الدراسة سياقاً متكاملًا عن حالة جهاز الإدارة العامة الفيدرالي الأمريكي على أكثر من صعيد، من حيث بيئة نظام الحكم والإدارة الأمريكية، السلطات الدستورية بالدولة وعلاقتها بالبيروقراطية الأمريكية،

دراسة العلاقة بين البيروقراطية والديمقراطية الأمريكية، مسائل الإدارة المحلية وحكومات الولايات والحكومات المحلية وآليات عملها ودور كل منها في الخدمة العامة، تطور مراحل بناء وإصلاح هيكل الخدمة العامة بالإدارة العامة الأمريكية، دور البيروقراطية ووزنها النسبي في عملية صناعة السياسات العامة والبرامج الحكومية بالتعاون مع الجهاز السياسي على المستويين الفيدرالي والمحلي.

٥- دراسة Lynelle Briggs, (2011), Co- Design: Toward a new

service vision for Australia?^(٧) : سعت الدراسة لتقديم تصور جديد لآليات تطوير وتقديم الخدمات العامة للمواطن تطبيقاً على حالة أستراليا، انطلاقاً من تحليل المنظور القديم لأساليب تقديم الخدمة العامة المرتكز على النموذج البيروقراطي الكلاسيكي ثم الولوج منه لمنظور الخدمة العامة الجديدة المرتكزة على المواطن، مع بناء فرضية جديدة تقوم على إمكانية مشاركة المواطن للدولة في عمليات تصميم وبناء بل وتقديم الخدمات العامة.

ثانياً: الدراسات التي ركزت على بيئة عمل جهاز الخدمة العامة الكندية:

١- دراسة: Christopher Pollitt, Geert Bouckaert, Public

Management Reform: A Comparative Analysis:^(٨) ركزت هذه الدراسة على عرض باتوراما عامة حول أهم معالم البيئة المحيطة بالنظام الإداري في دولة كندا من حيث أهم المؤشرات الاقتصادية، طبيعة الظروف السياسية السائدة، تاريخ البيروقراطية الكندية وتأثرها بنماذج كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة خاصة إبان فترة الثمانينيات والتسعينيات وحركة خصخصة مؤسسات القطاع العام، بالإضافة لاستعراض بعض المؤشرات الديمغرافية والسكانية والاجتماعية، فضلاً عن طبيعة النظام الإداري الكندي وبعض مبادرات الإصلاح الإداري التي تبنتها الحكومة الكندية خلال فترة التسعينيات.

٢- دراسة: Stephen Tomblin, The challenge of renewing

governance in Canada^(٩): تناولت هذه الدراسة جانباً من الظروف السياسية المحيطة ببيئة عمل البيروقراطية في كندا، إلى جانب بعض ملامح التطوير في الإدارة العامة الكندية لاسيما في ظل التحول إلى مفاهيم الإدارة العامة الجديدة تأثراً بالخبرة الإدارية السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية ونيوزيلاندا، مع تناول شكل العلاقات المؤسسية الجديدة بين أجهزة الدولة من ناحية والمواطن من ناحية أخرى، إلى جانب العلاقات المؤسسية الداخلية بين أجهزة الدولة وبعضها البعض في ظل مدخل الإدارة العامة الجديدة، وبعض المصاعب التي تواجه فكرة الحوكمة وتطبيقاتها العملية.

٣- دراسة: CANADA Public Administration Country Profile,

United Nations, 2006^(١٠): تأتي هذه الدراسة ضمن سلسلة طويلة من الدراسات التي يعدها فرع التنمية الإدارية بمنظمة الأمم المتحدة للعديد من الدول الأعضاء، حيث رسمت هذه الدراسة إطاراً تحليلياً حول الملامح العامة لنظام الخدمة المدنية في كندا وما يحيط بها من مؤسسات سياسية ودستورية وحكومات محلية في نطاق الأقاليم الممتدة داخل الدولة في إطار النظام الفيدرالي الذي يقوم عليه نظام الإدارة المحلية الكندي.

٤- دراسة : OECD: Human Resources Management Country

^(١١) Profiles, CANADA، تأتي هذه الدراسة ضمن سلاسل دراسات دولية صادرة عن منظمة دول التعاون الاقتصادي OECD تهدف للوقوف على الحالة العامة لسياسات الموارد البشرية وأنظمة الخدمة المدنية السائدة في الدول الأعضاء وذلك من حيث آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقي والتعويضات المادية والأجور والحوافز، إلى جانب عرض الإحصاءات المعبرة عن حجم قوة العمل وتوزيعها القطاعي، فضلاً عن الحقوق السياسية والاجتماعية وسياسات التأمين على الموارد البشرية الحكومية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت تقييم جهود وخطط الإصلاح الإداري بجهاز الخدمة العامة الكندية، ومنها:

١- دراسة: The Innovation system of the public service of

^(١٢) Canada: OECD, 2018 : ركزت هذه الدراسة على تحليل جوانب الإبداع والتجديد التي ميزت سياسات الإصلاح والتطوير المؤسسي الكندي في الفترة الحالية بدءاً من ٢٠١٨، من حيث الوقوف على ركائز الإبداع الذي سارت عليه الحكومة الكندية في أساليب تطوير الخدمات العامة وأساليب توصيلها للمواطن الكندي وأنماط التفاعل والانفتاح الحكومي على المجتمع والاستجابة السريعة لاحتياجاته، إلى جانب الإشارة للأساليب الحديثة الكندية في توجيه وإدارة الموارد البشرية العاملة بالقطاع الحكومي ومبادرات تمكين الموظف العام وخلق بيئة عمل مريحة له ذهنياً ومادياً ونفسياً كأحد أهم الركائز التي توليها مبادرات وخطط الإصلاح المؤسسي الكندي أهمية كبيرة.

٢- دراسة: Ralf Heintzman, Renewal of the federal Public

^(١٣) Service: toward a Charter of Public service، تناقش هذه الدراسة فكرة تجديد أداء الخدمة العامة الكندية على المستوى الفيدرالي، بالتأكيد على كونها مسئولية مشتركة بين أكثر من كيان مؤسسي في آن واحد، سواء كانت الحكومة التنفيذية أو البرلمان الفيدرالي أو الوزراء أو أعضاء الخدمة العامة بذاتهم، مع أهمية خلق عقد أخلاقي من نوع جديد بين هذه الكيانات مجتمع وبين المجتمع الكندي ليكون بمثابة إتفاق موحد حاكماً للعلاقات المؤسسية - المجتمعية، خالياً من أية تحيزات أو انحرافات في الأداء لصالح الأهواء السياسية أو لخدمة مصالح فئات بعينها، مع تقديم عدد من التوصيات العملية لصانع القرار الكندي.

٣- دراسة : Jill Anne Chouinard, Peter Milley, "From New

^(١٤) Public Management to New Political Governance: Implications for Evaluation": ركزت هذه الدراسة على تحليل عدد من العوامل التي أدت لتحول نموذج الإدارة العامة الكندية على المستوى الفيدرالي من النمط البيروقراطي التقليدي القائم على التدخلات السياسية في عمل أجهزة الخدمة العامة وخدمة التوجهات الحزبية للحكومة صاحبة مقاعد الأغلبية البرلمانية إلى النمط المؤسسي المعاصر القائم على أساليب العمل الإداري الاحترافي والمحايد غير المناصر للتوجهات السياسية والحزبية في ظل ولاء تام للمواطن وتطوير خدماته وأساليب توصيلها إليه.

٤- دراسة : David A. McDonald, " Building a pro-public

^(١٥) movement in Canada": تناقش هذه الدراسة جانباً من المشكلات المصاحبة

لبرامج التطوير المؤسسي في كندا، لاسيما حركات الخصخصة المرتبطة بإحلال أساليب القطاع الخاص في الإدارة الحكومية وتغيير الأساليب التقليدية لتوصيل الخدمات العامة للمواطن الكندي، مع الدعوة لتكوين جبهة وطنية كندية موحدة مؤلفة من العديد من الأطراف (قطاع المنظمات الأهلية، الاتحادات المهنية، الأكاديميين، الجماعات المجتمعية الناشطة سياسياً) بهدف التخفيف من غلواء التحول نحو النهج الليبرالي السوقي على صورته المتطرفة للحيلولة دون المساس بالامتيازات الاجتماعية لشرائح المواطنين ومستوى جودة وإتاحة الخدمات العامة.

تعليق عام على الأدبيات: يلاحظ على الأدبيات السابقة أنها جمعت بين عدة قواسم شبه مشتركة:

- الانطلاق في التحليل من افتراضات المدخل الإيكولوجي أو البيئي في دراسة الظواهر والقضايا، حيث ركز بعضها على تحليل عوامل البيئة السياسية والاقتصادية والإدارية للقضايا التي تناولتها تمهيداً لتحليل سياسات الإصلاح المؤسسي والبرامج التطويرية التي تحدثت عنها.
- طغيان البعد الرقمي والتقني المعلوماتي على كثير من الدراسات وتحليلات الدراسات باعتباره أداة التطوير الأحدث لعناصر الخدمات الحكومية.
- مسألة الانفتاح المعلوماتي بين الحكومة والمواطن.
- انتشار لفرضيات تيار الحوكمة الجديدة خاصة مع بدايات الألفية الثالثة وهو ما يشكل تحولاً جديداً في المنظور المعرفي لدراسة وممارسة الإدارة العامة إلى جانب فرضيات تيار الإدارة العامة الجديدة.
- فرص مشاركة المواطن في عملية صناعة السياسات والبرامج والتصميم المشترك مع السلطات (سواء المركزية أو المحلية) للخدمات العامة.
- تنمية مهارات عناصر الخدمة المدنية والموارد البشري الحكومي باعتباره فاطرة الإصلاح المؤسسي والخدمي بالقطاع الحكومي خاصة في ظل التحول الرقمي.
- من هذا المنطلق، شكلت هذه الأدبيات وغيرها من الدراسات بيئة بحثية غنية يستطيع الباحث من خلالها بناء وتصميم عناصر الموضوع بالتطبيق على الحالة الكندية وهو ما تبينه الصياغة التالية للمشكلة البحثية على النحو التالي..

المشكلة البحثية

لم تعد مسألة الإصلاح والتطوير المؤسسي والرفع من كفاءة الخدمات العامة المقدمة للمواطن مجرد مسألة شكلية أو من قبيل الرفاهية وتحسين المظهر العام للحكومات المعاصرة على اختلاف بيئاتها وتياراتها الحاكمة، بل باتت ضرورة شديدة الإلحاح خاصة مع التطورات الكبيرة التي تشهدها الإدارة العامة سواء علماً نظرياً أو ممارسة تطبيقية حياتية في كافة قطاعات الحياة (تعليم، صحة، إسكان، خدمات، ..) مع تصاعد النبرة الليبرالية سياسياً واقتصادياً ومجتمعياً مع الدعوات المتزايدة لزيادة الانفتاح بين المواطن والحكومة، الدعوة للمشاركة في الشأن العام، ومع ظهور تيار فكري ليبرالي تحت غطاء (تيار الحوكمة الجديدة N.P.G) مصاحباً لتيار الإدارة العامة الجديدة من بدايات الألفية الثالثة، وحتى ظهور جائحة كوفيد-19 التي عززت بدورها من وتيرة التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية، حيث كانت بيئة الإدارة العامة في الدول الليبرالية مسرحاً عملياً

لكثير من هذه التطورات والتطبيقات والتغيرات التي لحقت بأجهزتها الإدارية في العديد من النماذج الدولية (كندا، الولايات المتحدة، بريطانيا، ألمانيا، فرنسا، اليابان، دول شمال أوروبا، ..)، وعلى ضوء هذه المقدمات وقع اختيار الباحث على دراسة حالة النموذج الكندي بالتحديد لعدة اعتبارات من أهمها بلوغه مرتبة دولية لافتة للنظر في كثير من المقاييس الدولية خاصة ٢٠١٧، و٢٠١٩ و ٢٠٢٠ ومن ثم يمكن للعديد من الدول الآخذة في النمو ومنها مصر الاقتداء بهذا النموذج لتطوير الجهاز الحكومي بها وهو أحد الأهداف الجوهرية للجمهورية المصرية الجديدة. وهذا ما حفز الباحث على تحليل سياسات الإصلاح والتطوير المؤسسي التي خطت لها الحكومة الكندية خلال العشر سنوات الأخيرة وما ترتب على هذه الجهود الإصلاحية والتطويرية من نتائج وانعكاسات على حالة الخدمة العامة الكندية وذلك على ضوء المؤشرات والمقاييس الدولية التي اهتمت بهذه المسألة.

أهداف الدراسة

- ١- الوقوف على الصورة والسمات العامة التي تحكم الأداء المؤسسي لجهاز الخدمة العامة الكندي.
- ٢- الإلمام بجانب من سياسات وبرامج الإصلاح المؤسسي الحكومي التي اعتمدها الحكومة الكندية.
- ٣- استخلاص عدد من نقاط القوة التي تميز التجربة الكندية أملاً في الإفادة منها في سياق الحالة المصرية مستقبلاً.

التساؤلات البحثية

١. ما هي طبيعة العوامل والظروف المحيطة ببيئة عمل جهاز الخدمة العامة الكندي؟
٢. ما هي السمات العامة لنظام الخدمة المدنية بالقطاع الحكومي في كندا؟
٣. ما هو الترتيب التنافسي الحالي لجهاز الخدمة العامة الكندي على المستوى الدولي؟
٤. ما هي أبرز المحاور الإصلاحية التي اعتمدت عليها الحكومة الفيدرالية لتطوير أداء جهاز الخدمة العامة؟
٥. ما موقف الإدارة العامة الكندية من مسألة التحول الرقمي وتطبيقاتها في القطاع الحكومي وفقاً لمؤشرات المقاييس الدولية؟
٦. ما هي الدروس المستفادة من دراسة التجربة الكندية في الإصلاح المؤسسي في سياق الحالة المصرية؟

منهجية الدراسة

أ- الإقتراب المستخدم: اعتمد الباحث في معالجة موضوع الدراسة على توظيف أسلوب دراسة الحالة من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات العلمية التي تخص النموذج الإداري الحكومي الكندي على المستوى الفيدرالي، وذلك في إطار المزج بينه وبين المنهج المؤسسي للوقوف على معالم الهيكل العام الحاكم لأداء البيروقراطية الكندية من أنظمة وتشريعات وقوانين وأحكام الخدمة المدنية الكندية في المحور الأول من الدراسة.

ب - مصادر وأدوات جمع البيانات: استخدم الباحث أدوات جمع البيانات الثانوية من تقارير سنوية حكومية رسمية ومن دراسات ومقالات علمية منشورة لمعالجة أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها الرئيسية والفرعية، بما يتلائم مع حالة الدراسة وطبيعتها.

الإطار النظري ومعايير الدراسة

المعور الأول: الهيكل العام لجهاز الخدمة العامة وخصائص الخدمة المدنية الكندية على

المستوى الفيدرالي: مدخل مؤسسي - بيئي

ويتناول العناصر التالية:

- أ - تحليل السياق العام لبيئة عمل جهاز الخدمة العامة الكندية.
- ب - الهيكل العام للخدمة العامة الكندية.
- ج - رسالة جهاز الخدمة العامة في كندا وأدواره المؤسسية.
- د - السمات العامة لنظام الخدمة المدنية الفيدرالية الكندية.
- هـ - دور الكيان المؤسسي الرئيسي المشرف على سياسات الخدمة المدنية وبرامج الإصلاح والتطوير المؤسسي في كندا (مفوضية الخدمة العامة الكندية **Public Service (Commission of Canada)**).

و - تحليل المستوى التنافسي الدولي العام لأداء جهاز الخدمة العامة الكندي ٢٠١٧.

المعور الثاني: سياسات التطوير المؤسسي لجهاز الخدمة العامة الفيدرالية الكندي في العقد

الأخير (٢٠١٠-٢٠٢٠) .. ويتناول العناصر التالية:

- أولاً: الإستراتيجية العامة لتطوير أداء الجهاز الحكومي الكندي.
- ثانياً: تطوير سياسات الموارد البشرية بالقطاع الحكومي الكندي.
- ثالثاً: تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وأساليب توصيلها.
- رابعاً: الحوكمة والافتتاح المجتمعي وتمكين المواطن.

المعور الثالث: الصورة العامة لأداء الجهاز الإداري الفيدرالي الكندي وفقاً لنتائج

المؤشرات والمقاييس الدولية الحديثة على ضوء سياسات الإصلاح المؤسسي التي انتميتها

الحكومة الفيدرالية الكندية

❖ (أ-) تحليل المستوى العام التنافسي الدولي لأداء جهاز الخدمة العامة الفيدرالي

الكندي وفقاً لمعايير مقياس InCiSE- البريطاني ٢٠١٧- ٢٠١٩.

❖ (ب-) تحليل الترتيب الدولي الكندي في مؤشرات جودة وكفاءة الخدمات

الحكومية المبنية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي لعام ٢٠٢٠.

وفيما يلي يتناول الباحث المحاور والنقاط سالفة البيان على النحو التالي ..

المعور الأول: الهيكل العام لجهاز الخدمة العامة وخصائص الخدمة المدنية

الكندية على المستوى الفيدرالي: مدخل مؤسسي- إيكولوجي

جرى العرف السائد لدى مجتمع الباحثين في مجال دراسات الإدارة العامة

المقارنة والدولية، أن لا يمكن فهم وتحليل سياسات الإصلاح والتطوير المؤسسي التي تمر

بها أي دولة أو نموذج لتحسين الحالة العامة للخدمات العامة فهما عميقاً، ما لم يسبق

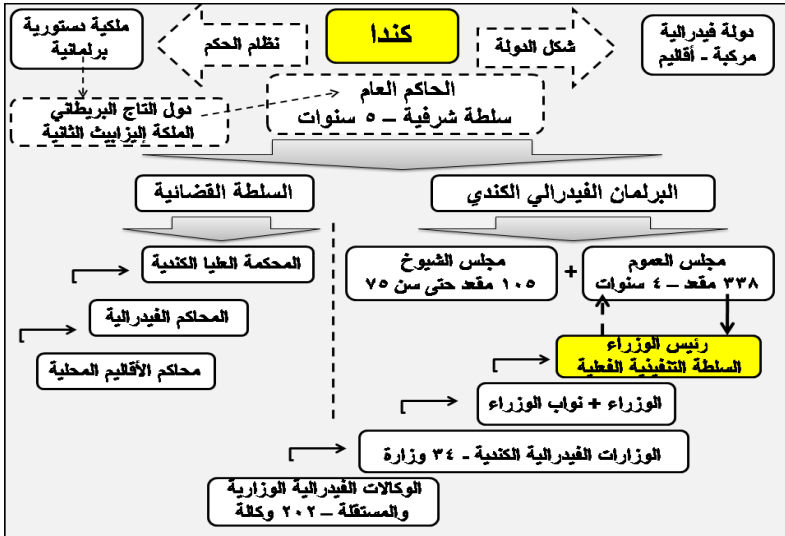
ذلك بطبيعة الحال عرض إطلالة موجزة عن السياق العام البيئي المحيط ببيئة عمل الجهاز

الإداري لهذه الدولة سواء من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مروراً

بالتقسيمات المؤسسية ونمط سياسات الخدمة المدنية السائد، ومن ثم الولوج منها لدراسة سياسات التطوير المؤسسي بهذه النماذج، وهو ما ركز عليه الباحث في هذه الجزئية، انطلاقاً من فروض ومتغيرات هذا المحور من منظور مؤسسي بيئي وذلك على النحو التالي:

أ - تحليل السياق العام لبيئة عمل جهاز الخدمة العامة الكندية:

تتسم بيئة الحكم والإدارة في النموذج الكندي بالطابع الليبرالي الديموقراطي الغربي على نهج نموذج ويستمنستر السائد بالمملكة المتحدة، حيث يسود نمط الحكم الدستوري البرلماني، وتنبثق السلطة التنفيذية ممثلة في مجلس الوزراء من قلب المؤسسة التشريعية ذاتها حيث حزب الأغلبية بالبرلمان، وهو ما يوضحه الشكل التالي بشيء من التفصيل: (١٦)

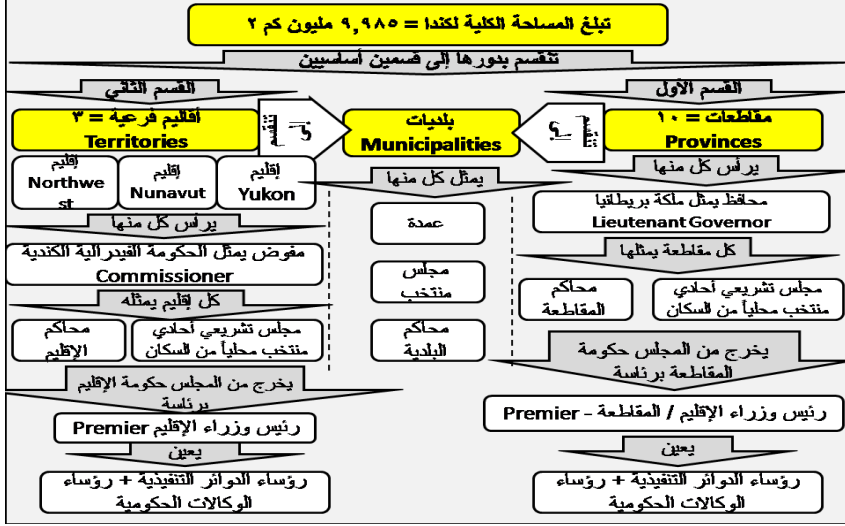


شكل رقم (١): الهيكل الرسمي للنظام السياسي في كندا

المصدر: الشكل من تصميم الباحث، بالاعتماد على بيانات الموقع الرسمي للحكومة الكندية:

www.canada.ca/

وبحكم النظام الفيدرالي السائد بدولة كندا، ومع مساحة الدولة مترامية الأطراف، تنقسم البلاد إلى عدد من الأقاليم الرئيسية Territories عددها ٣، بالإضافة إلى عدد من المستويات المحلية الأصغر بقليل في حكم مقاطعات Provinces عددها ١٠، وكلا المستويين ينقسم بدوره إلى عدد من البلديات، حيث تُدار الأقاليم الفرعية في نطاق المحليات الكندية بسلطات مؤسسية تكاد تضاهي نفس آليات مؤسسات الحكم والإدارة على المستوى الفيدرالي: (١٧)



شكل رقم (٢): نظام الحكم المحلي في كندا والتقسيمات الإدارية لأقاليم الدولة

المصدر: الشكل من تصميم الباحث، على ضوء بيانات:

CANADA Public Administration Country Profile, Division for Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations, April 2006, p.8.

شكلت المساحة الجغرافية الكبيرة للإقليم الكندي عاملاً قوياً في اتجاه تدعيم فكر اللامركزية على مختلف صورها في الحالة الكندية سواء من الناحية السياسية أو الاقتصادية أو اللامركزية المالية و الإدارية، في صورة نموذج حكم محلي فيدرالي قائم على تحقيق الاستقلالية للكيانات المحلية متمثلة في الأقاليم والمقاطعات وما يرتبط بها من حكومات محلية منفتحة إلى حد كبير على المواطن المحلي ومسئولة بشكل مباشر عن جودة وكفاءة الخدمات العامة المخاطب بها المواطن كماً وكيفاً.

وأما من حيث المؤشرات الكلية للسياسات الاقتصادية، فقد بلغ حجم الناتج الإجمالي المحلي الكندي ١,٧٧ تريليون دولار أمريكي وفقاً لبيانات عام ٢٠١٧، ليحتل تقريباً المركز العاشر عالمياً على مستوى اقتصاديات العالم، بمعدل نمو ٣%، مع توجيه أولوية حكومية في برامج الإنفاق الحكومي لقطاعات الرعاية الاجتماعية والضمان الاجتماعي خاصة تجاه الفئات الأولى بالرعاية من كبار السن والمرضى والطفولة والرعاية الأسرية وذلك على النحو التالي: (١٨)



شكل رقم (٣): مؤشرات السياسات الاقتصادية الكلية في كندا ٢٠١٧

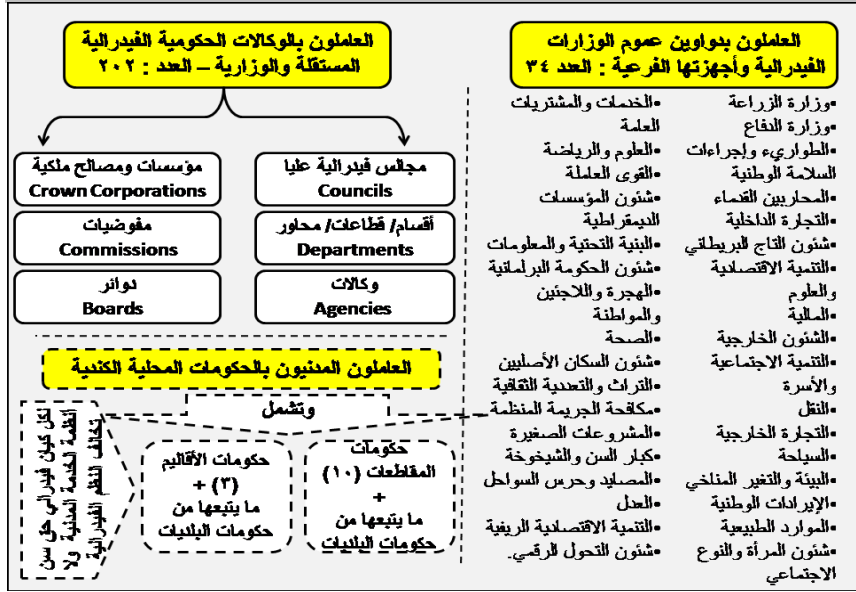
المصدر: الشكل من تصميم الباحث، بالاعتماد على بيانات: سلسلة بيانات وإحصاءات كتاب حقائق الاستخبارات الأمريكية World Fact Book ٢٠١٩

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/>

وفقاً للمؤشرات سالفة البيان، نجد أنها تعكس مركزاً مالياً واقتصادياً للدولة الكندية وعامل قوة ملحوظ ينعكس بطبيعة الحال على برامج الإنفاق الحكومية الموجهة لتحسين الخدمات العامة على كل الأصعدة، إلى جانب برامج التطوير المؤسسي على الصعيدين الفيدرالي والمحلي، فضلاً عن تمويل أنشطة التحول الرقمي وتطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية الموجهة للمواطن، إلى جانب تحسين الأحوال المعيشية للموظف العام الكندي.

ب - الهيكل العام للخدمة العامة الكندية:

ينقسم الهيكل العام لأجهزة ووحدات الخدمة المدنية بالقطاع الحكومي الكندي إلى عدد من الوزارات الفيدرالية (٣٤ وزارة)، بالإضافة إلى عدد من الوكالات الفيدرالية المعاونة (٢٠٢ وكالة فيدرالية)، وذلك على النحو التالي: (١٩)



شكل رقم (٤): الهيكل العام لوحدات الجهاز الحكومي الفيدرالي الكندي

المصدر: الشكل من تصميم الباحث، بالاعتماد على بيانات الموقع التالي:

www.canada.ca/en/government/dept.html

بالإضافة لما سبق، يبلغ تعداد العاملين الفيدرالي بالوزارات والوكالات الفيدرالية الكندية ما يقرب من ٢٧٠ ألف موظف وقيادة حكومية، أما السواد الأعظم من تعداد جهاز الخدمة المدنية على مستوى حكومات المقاطعات وإدارتها ووكالاتها الفرعية فيقترب من ٣ مليون موظف عام.

ج - رسالة جهاز الخدمة العامة في كندا وأدواره المؤسسية:

يرتبط وجود الجهاز الإداري الكندي بالعديد من الأدوار والوظائف في الحقبة المعاصرة يمكن تلخيصها على النحو التالي: (٢٠)

١. تقديم المعلومات الرسمية والإحصاءات والبيانات والاستشارات الفنية بخصوص

السياسات العامة الوطنية للوزراء وأعضاء الحكومة والبرلمان الكندي، بالإضافة إلى:

- تصميم وتطوير وتنفيذ البرامج والسياسات العامة الحكومية على المستوى الفيدرالي.

- تسهيل تدفق العمليات الفنية والمراحل المرتبطة بإعداد وصنع السياسات العامة.

- إعداد وتجهيز مشروعات القوانين الفيدرالية وما يرتبط بها من لوائح تنفيذية مكملة لها.

٢. الدور البرلماني التعاوني لجهاز الخدمة العامة الكندي، ويتمثل في الآتي:

- التواصل الفعال مع المكاتب الوزارية داخل وخارج البرلمان (بحكم أن الحكومة

التنفيذية الفيدرالية هي جزء من البرلمان الكندي).

- تقديم يد العون والمعلومات للوزراء إزاء الأحداث والبرامج محل النقاش أمام

البرلمان.

- تدعيم العملية التشريعية وصناعة القوانين الاتحادية بكل ما يلزم من أدوات فنية وتحليلية ووسائل معلوماتية.

٣. إدارة وتوصيل الخدمات الحكومية وما يرتبط بها من برامج فرعية لصالح

المواطن:

وهي محور وجود الجهاز وفسفة عمله الأساسية، وهنا يبرز دور مستوى نواب الوزراء في النظام الإداري الكندي من حيث:

- القيام بمراقبة ومتابعة الأداءات الفرعية لوحدات الجهاز الحكومي الفرعية بمختلف الوزارات والقطاعات والتأكد من مستوى كفاءتها وامتلاكها للقدرة المؤسسية الاحترافية لتوصيل خدمة مميزة للمواطن الكندي بما يحقق أهداف الحكومة الفيدرالية وخططها السنوية.

- التأكد من إتمام العمليات التشغيلية والوسائل اليومية وشبه اليومية داخل وحدات الوزارات والهيئات والدوائر الفيدرالية التابعة لكل وزارة بشكل منتظم وكفاء.

- التفاعل المؤسسي مع أصحاب المصالح ورواد الخدمات العامة من المواطنين والعملاء والشركاء من القطاع الخاص.

- الإسهام في سن التشريعات المرتبطة بقطاع الأعمال والقطاع الأهلي والتطوعي.

٤. حماية مبادئ الدستور الفيدرالي الكندي والموائمة بين أحكامه ومتطلبات الأداء

المؤسسي بالقطاع الحكومي، وذلك من خلال:

- التأكد من إتمام الأعمال والأنشطة الحكومية الفيدرالية الوزارية بما يتفق مع

أحكام الدستور والقانون الفيدرالي.

- مسؤولية نواب الوزراء والوزراء أمام البرلمان بخصوص بنود الإتفاق الحكومي

على الأنشطة البرامج الخدمية المنفذة.

- تقديم المشورات والنصائح والاستشارات والتفسيرات القانونية والدستورية

للوزراء وأعضاء الحكومة خاصة بما يرتبط من قرارات الحكومية مزعم اتخاذها للتأكد من عدم مخالفتها للأطر التشريعية بمستوياتها المختلفة.

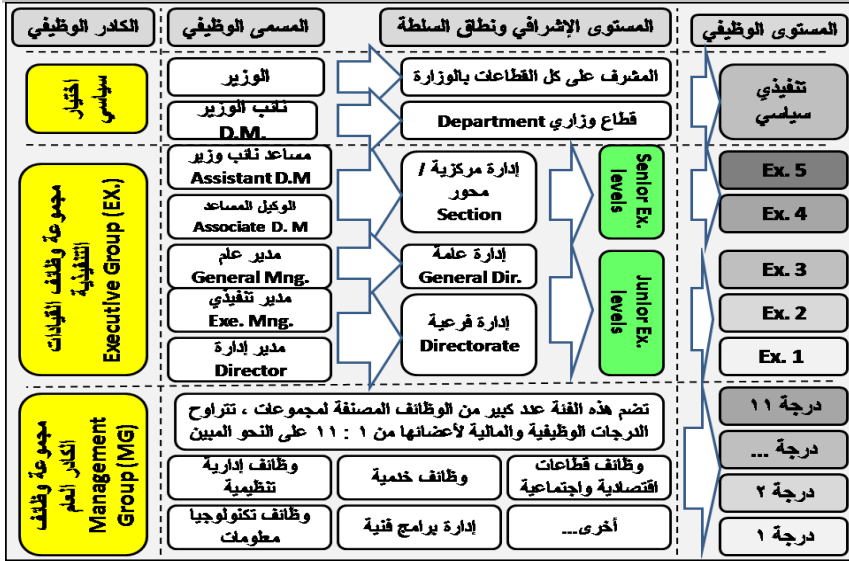
د- السمات العامة لنظام الخدمة المدنية الفيدرالية الكندية:

يتباين الهيكل العام للوظائف المدنية بالقطاع الحكومي الكندي ما بين المناصب

الخاضعة للتعيين السياسي غير التنافسي والمستثناة من مبدأ الجدارة، وباقي الوظائف

القيادية التنفيذية المتدرجة، ووظائف الكادر العام الإداري وما يناظر كل فئة منها من

وحدات تنظيمية ترأسها وهو ما يبينه الشكل التالي: (٢١)



شكل رقم (٥): تقسيمات الدرجات الوظيفية للخدمة المدنية الكندية

المصدر: الشكل من تصميم الباحث، بالاستعانة بالبيانات الرسمية المتاحة على الموقع الرسمي لمفوضية الخدمة العامة الكندية ٢٠١٩ Commission of Public service

<http://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>

يتضح من الشكل السابق أن هيكل التدرج الوظيفي لوظائف الكادر العام تنتظم في إطار ١١ درجة وظيفية أناها الدرجة الأولى، وأعلها الدرجة ١١، في حين أن الوظائف ذات الطابع القيادي والإشرافي تنتظم في إطار عدد ٥ درجات وظيفية متباينة. أما من حيث التقديرات الرسمية لقوة العمل المتاحة بالقطاع الحكومي الكندي على المستوى الفيدرالي:

جدول رقم (١): بيان أعداد القوى العاملة بوظائف الخدمة المدنية بالقطاع الحكومي الكندي

٢٠١٧

بيان أعداد أعضاء الخدمة المدنية الكندية وفقاً للدرجات الوظيفية والمستويات الوظيفية ٢٠١٧ (٢٢)	
٢٦٩ ألف فرد (شامل كل الدرجات)	جملة العاملين بجهاز الخدمة العامة الكندية على المستوى الفيدرالي ٢٠١٧
٢٠٩٤ مليون فرد.	جملة العاملين المدنيين بأجهزة الدولة على المستوى المحلي (حكومات الأقاليم والبلديات) - وفقاً للبيانات المتاحة ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ (٢٣)
٢٦٢,٦٩٦	إجمالي درجات ووظائف الكادر العام ٢٠١٧
٦,٤٨٠	درجات الوظائف القيادية التنفيذية - القيادة الوسطى (Executives) ٢٠١٧
٤١	درجة مساعد نائب الوزير ٢٠١٧
٣٦	درجة نائب الوزير ٢٠١٧
بيان أعداد أعضاء الخدمة المدنية الكندية وفقاً لنوع الوظائف ٢٠١٧ (٢٤)	
٢٢٢,٤٧٤ (٨٤,٧%)	عدد الوظائف الدائمة
٢٦,٣٨٩ (١٠%)	عدد الوظائف المؤقتة بعمود محددة الأجل
٧,٥٠٥ (٢,٩%)	عدد الوظائف الموسمية
٦,٢٨١ (٢,٤%)	عدد الوظائف المؤقتة المخصصة لطلاب أكاديميين

التوزيع النسبي القطاعي لشرائح الخدمة المدنية الفيدرالية في كندا - ٢٠١٨ (٢٥)	
وظائف كتابية وتنظيمية	١٠,٧ %
وظائف قطاع الخدمات الإدارية الحكومية	١٤,٦ %
وظائف إدارة برامج فنية	١٢,١ %
وظائف قطاع الخدمات الاقتصادية والرعاية الاجتماعية	٧,٦ %
وظائف قطاع تكنولوجيا المعلومات	٧,١ %
قطاعات أخرى ..	٤٧,٨ %

المصدر: الجدول من تصميم الباحث، بالاعتماد على بيانات الإشارات المرجعية الواردة في متن عناصر الجدول.

وأما من حيث السمات العامة المعبرة عن ملامح نظام الخدمة المدنية الكندي على المستوى الفيدرالي من حيث آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية وإنهاء الخدمة، فيمكن إجمالها من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (٢): سمات نظام الخدمة المدنية الكندية على المستوى الفيدرالي

آليات إدارة الموارد البشرية للوظائف الحكومية الكندية على المستوى الفيدرالي	
الرئيس الإداري الأعلى لجهاز الخدمة العامة (٢٦)	سكرتير عام أمين سر مجلس الوزراء الكندي The clerk of the privy council and secretary of the cabinet
الوكالة الفيدرالية المنظمة لشئون الخدمة العامة (٢٧)	المفوضية الكندية للخدمة العامة Public Service Commission of Canada (PSC) • <u>التعيين</u> : البرلمان الكندي الفيدرالي (السلطة التشريعية). • <u>جهة الإشراف الوزاري على عملها</u> : وزارة التجارة الداخلية والعلاقات الحكومية وشئون الإقليم الشمالي.
النمط العام لنظام الخدمة المدنية الكندي (٢٨)	نظام مفتوح وليس مغلق (استقطاب عناصر الخدمة المدنية للدرجات الوظيفية المختلفة يتم من داخل أو خارج جهاز الخدمة العامة الكندي).
آليات استقطاب عناصر الخدمة العامة (٢٩)	يتم الإعلان عن شغل الوظائف بأنواعها داخلياً وخارجياً في الوسائل العامة، بالإضافة للمواقع الإلكترونية الرسمية التابعة لمفوضية الخدمة العامة الكندية.
آلية التعيين (٣٠)	<ul style="list-style-type: none"> تقوم الجهة الوزارية الحكومية أو إحدى هيئاتها الراغبة في التوظيف بالإعلان عن الوظيفة، مع إخطار المفوضية بحاجتها للتخصصات الوظيفية المطلوبة. تنظم المفوضية مسألة الاختبارات التنافسية وفرز المرشحين. تتم عملية التعيين بوجه عام على الأسس التالية: <ul style="list-style-type: none"> مبدأ الجدارة والكفاءة. شرط الحياد السياسي في ممارسة الوظيفة العامة، وحظر ممارسة أي نشاط حزبي. مؤهلات الوظيفة المتقدم لها. المؤهلات العلمية والثقافية. عنصر الخبرة (وفقاً للطلب). كفاءة اللغة والمهارات التكنولوجية. بأقي الوكالات الفيدرالية تنظم معايير خاصة للشروط الوظيفية المطلوبة مع التنسيق مع المفوضية.

<p>الوزراء - نواب الوزراء - مستشارو الوزراء - كبار القادة البيروقراطيين الفيدراليين من رؤساء الوكالات الفيدرالية الكبرى المستقلة ونوابهم (هذه الفئات تعيين سياسي بترشيح من رئيس الوزراء ويصدر بتعيينهم قرار من الحاكم العام الكندي).</p>	<p>الوظائف المستثناه من مبدأ الجدارة (٣١)</p>
<p>يجمع نظام الترقّي لشغل الوظائف بأنواعها بين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الترقية بالأقدمية في الدرجة: خاصة بوظائف الكادر العام غير القيادية. • الترقية على أساس الاختبار التنافسي: مع فتح المجال لاستقطاب العناصر الكفئة من خارج الجهاز البيروقراطي من خلال الاختبارات التنافسية + عنصر الخبرة، خاصة في المواقع القيادية التنفيذية. 	<p>نظام الترقية (٣٢)</p>
<p>عادة ما تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأكثر من آلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مراجعة سجل ومعدلات أداء الموظف للأعوام السابقة. • فحص الإنجازات الوظيفية. • إجراء مقابلات شخصية أولية. <p>** غالباً ما تأخذ نماذج التقييم الفنية أشكالاً متعددة تختلف باختلاف هياكل الوظائف العامة ومجموعاتها.</p>	<p>نظام تقييم الأداء (٣٣)</p>
<p>يجمع نظام التدريب للكوادر الوظيفية بين النمطين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • داخلي: من خلال برامج التدريب الخاصة الموجهة لهيئة العاملين من داخل الوزارات والوكالات الفيدرالية ذاتها. • خارجي: وهنا دور المدرسة الوطنية للإدارة العامة الكندية، مراكز إعداد القادة، بالإضافة للمكاتب الاستشارية وبيوت الخبرة الكندية. 	<p>التدريب (٣٤)</p>
<p>يوجد نظامان للأجور الحكومية وفقاً لمستويين أساسيين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المستوى الأول: جداول أجور كادر وظائف الإدارة العامة وفقاً لمجموعات وظيفية نوعية تتراوح الدرجات والشرائح المالية بها من (١ : ١١) درجة مالية، تبدأ كل منها بحد أدنى (بداية شغل الدرجة) وتنتهي بحد أقصى (نهاية الدرجة). • المستوى الثاني: جداول الأجور المخصصة لوظائف القيادات التنفيذية من شاغلي المواقع القيادية مصنفة على ٥ درجات أساسية (Ex. 01: Ex. 05) وتبدأ كل منها بحد أدنى وحد أقصى. <p>** ويحدد قانون الإدارة المالية الفيدرالي Financial Administration Act جداول الأجور ومعدلاتها لكل فئة وظيفية على حدة.</p>	<p>نظام الأجور (٣٥)</p>
<p>تتم إنهاء خدمة الموظف بأكثر من شكل أو مرجعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بلوغ سن التقاعد الرسمي (٦٤ عام في أغلب أنواع الوظائف، مع حصول الموظف على راتب تقاعد يضاوي آخر أجر تلقاه بالخدمة بآخر درجة وظيفية شغلها). • الاستقالة الطوعية من الخدمة. • التقاعد المبكر قبل بلوغ السن القانونية. • الإهمال الجسيم للعمل أو التخلف عن العمل بدون سبب محدد. • تسريح العمالة الحكومية من قبل جهة العمل حال إلغاء الوظيفة أو سياسات الدمج وإعادة الهيكلة أو عدم حاجة العمل الرسمية لهم (حالات العمالة الموسمية أو المؤقتة بعقود محددة الأجل). 	<p>نظام إنهاء الخدمة (٣٦)</p>

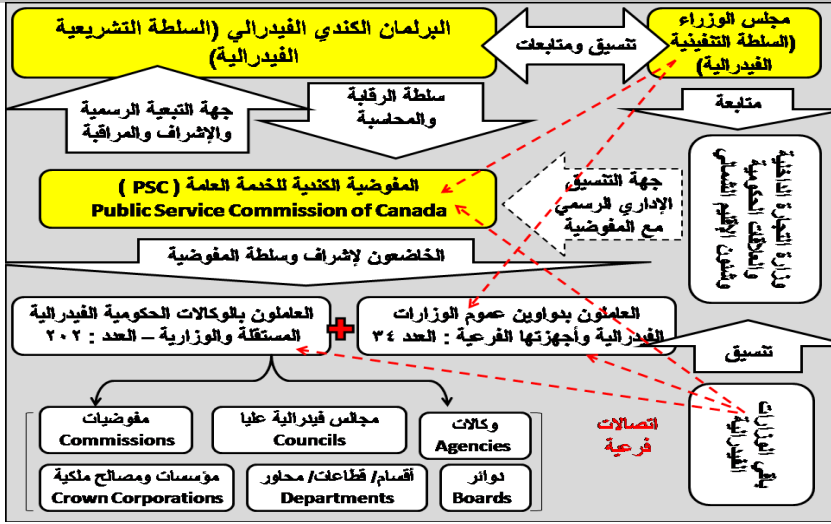
<ul style="list-style-type: none"> • حق التصويت في الانتخابات العامة على كافة صورها مكفول لعضو الخدمة المدنية في كندا. • لا يجوز للموظف طلب الترشح لانتخابات المناصب العامة دون طلب وإذن من مفوضية الخدمة العامة (مرحلة ما قبل انعقاد الانتخابات ذاتها). • في حالة قرار الموظف بالترشح للانتخابات وخوضها فعلياً يجب أن يتم بموجب تصريح من المفوضية مع منحه إجازة خاصة غير مدفوعة الأجر. • حظر ممارسة أي نشاط حزبي أو مناصرة أي حزب سياسي أثناء وجوده بالخدمة العامة. 	<p>مباشرة الحقوق السياسية للموظف العام (٣٧)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • قانون الخدمة العامة الكندي Public Service Employment Act, 2003 • قانون الإدارة المالية الحكومية Financial Administration Act. • قانون التقاعد من الخدمة العامة Public Service Superannuation Act. • قانون التعويضات للخدمة العامة Public Service Equitable Compensation Act. • قانون علاقات العمل Public Service Labor Relation Act. • قانون التعويضات الحكومية Government Employees Compensation Act. • النظام الكندي لحقوق الإنسان Canadian Human Rights Act. 	<p>القوانين المنظمة لشئون الخدمة المدنية (٣٨)</p>
<p>١ : ١٢ .</p>	<p>النسبة بين عدد الموظفين: عدد السكان (٣٩)</p>

المصدر: الجدول من تصميم الباحث، بالاعتماد على بيانات الإشارات المرجعية الواردة في متن عناصر الجدول.

ه - دور الكيان المؤسسي الرئيسي المشرف على سياسات الخدمة المدنية وبرنامج الإصلاح والتطوير المؤسسي في كندا (مفوضية الخدمة العامة الكندية **Public Service Commission of Canada**) :

يكافئ دور (مفوضية الخدمة العامة الكندية) نفس دور (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية)، من حيث كونها الجهاز الفيدرالي المركزي المسئول عن حماية وتعزيز مبدأ الجدارة وتنافسية الوظيفة العامة ورفع كفاءة الموظف العام، وتطوير سياسات وبرنامج الموارد البشرية بالقطاع الحكومي في كندا على المستوى الفيدرالي، وكذلك يمتد أثرها على مستوى الحكومات المحلية في الأقاليم الفيدرالية وما يرتبط بها من حكومات الولايات والبلديات..

تؤدي المفوضية دورها المنوط بها باستقلالية عن سائر الكيانات الوزارية والهيئات والوكالات الفيدرالية الأخرى، حيث ترسل تقاريرها الرقابية والفنية الدورية بشكل مباشر إلى السلطة التشريعية مباشرة ممثلة في البرلمان الكندي الفيدرالي، مع وجود روابط تنسيقية إدارية وإشرافية عليها تحت مظلة وزارة التجارة الداخلية والعلاقات الحكومية وشئون الإقليم الشمالي، ويبين الشكل التالي آلية عمل المفوضية وعلاقتها بالمؤسسات والسلطات التشريعية والتنفيذية الفيدرالية: (٤٠)



شكل رقم (٦): آلية عمل مفوضية الخدمة العامة الكندية

المصدر: الشكل من تصميم الباحث.

كما تعمل مفوضية الخدمة العامة الكندية على حماية وضبط عدد من المبادئ العامة الأساسية التي تحكم نظام الخدمة المدنية الكندية وذلك انطلاقاً من الآتي:^(٤١)

١. مبدأ الجدارة : يكون شغل المواطنين الكنديين للوظائف العامة باختلاف درجاتها ومسمياتها على أساس من الجدارة والاستحقاق والتنافسية التي ترتبط بتوافر عدد من المؤهلات والمهارات العامة والمتخصصة حسب نوع الوظيفة المتقدم لها، واللغات المطلوبة إجادتها سواء من الإنجليزية أو الفرنسية (اللغتين الرسميتين للدولة)، مع الأخذ في الاعتبار أي تغيرات مستقبلية في المستوى المهاري والتنافسي المطلوب لشغل الوظائف.
٢. الحيادية السياسية : فيكون التعيين في كادر الوظائف العامة - غير تلك المناصب التي تتطلب الاختيار فيها على أساس سياسي غير تنافسي - بعيداً عن أي مؤثرات سياسية سواء من طرف جهة التعيين أو الشخص المتقدم للوظيفة، ويحدد القانون الحقوق السياسية المكفولة لشاغلي الوظيفة العامة على النحو الذي لا يتعارض مع مبدأ الحياد السياسي للموظف الحكومي.
٣. مبدأ العدالة : من خلال حظر التمييز السلبي بين الأفراد، اتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن الأهواء السياسية أو الأهواء الذاتية حيث المحسوبية والمحاباة لأطراف عينها، بالإضافة لحق المتقدم للوظيفة الخضوع للتقييم والاختبار باللغة التي يجيدها.
٤. مبدأ الشفافية: حق المواطن وعضو الخدمة المدنية في الإطلاع على خطط الإستراتيجيات الحكومية المجمعمة والقطاعية وما يرتبط بها من معلومات وقرارات وبيانات وسياسات وبرامج بشكل لا يقبل الحجب غير المبرر.
٥. قابلية الوصول وإتاحة الوظائف العامة وتكافؤ الفرص: حق المواطنين من كافة أنحاء البلاد في التقدم والترشح للوظائف العامة دون تمييز ودون عراقيل تنظيمية أو قانونية أو جغرافية.
٦. التمثيل والتنوع العرقي: على الجهاز الحكومي والقائمين على قيادته الالتزام بتمثيل كافة أطياف الشرائح السكانية والعمرية والنوعية والأقليات العرقية والأقليات الوافدة

المقيمة وذوي الخلفيات الثقافية والمجتمعات المحلية والسكان الأصليين بأقاليم الدولة، حيث استيعاب هذه الفئات والشرائح ضمن خريطة الموارد البشرية المغذية لجهاز الخدمة العامة الكندي.

وتعتمد مفوضية الخدمة المدنية في استكمال أدوارها المرتبطة بتقييم أداء الخدمة المدنية الكندية على عدد من مؤشرات الأداء، كما هو موضح بالشكل التالي: (٤٢)

مؤشرات قياس كفاءة الأداء الحكومي الفيدرالي - مفوضية الخدمة العامة الكندية			
ب مجموعة مؤشرات المهام التقنية والبرامج القطاعية		أ - مجموعة مؤشرات المهام الإدارية الاحترافية	
مؤشرات رئيسية			
الحيد السياسي Impartation	إدارة الاختلافات Inclusiveness	كفاءة استقطاب المورد البشري الحكومي	مؤشرات رئيسية
عدد حالات ممارسة تشلط سياسي ممنوع	نسبة تمثّل المرأة في الوظائف	المعدل الزمني للاستقطاب	٢٠١٨ ٢٠١٩ ٢٠٢٠ ٢٠٢١ ٢٠٢٢
نسبة الموظفين المصرح لهم بمزاولة تشلط سياسي	نسبة عناصر لسكان الأصليين	عدد الإدارات الفرعية سريعة استقطاب المورد	
—	نسب الاقليات العرقية الأخرى	معدل رضا المديرين عن كفاءة العناصر الجديدة	
—	نسبة الشكايات تحت سن ٣٥	نسب القبول من المتقدمين	
—	نسبة العناصر المحدثّة باللغات	—	
—	—	—	

شكل رقم (٧): مؤشرات قياس الأداء الحكومي التي اعتمدها المفوضية الكندية ضمن خطة تطوير الأداء المؤسسي للعام ٢٠١٨ - ٢٠١٩

المصدر: الشكل من تصميم الباحث.

المحور الثاني: مساهمة التطوير المؤسسي لجهاز الخدمة العامة الفيدرالي الكندي في العقد الأخير (٢٠١٠-٢٠٢٠)

ويمكن استعراض جانب من سياسات التطوير المؤسسي لجهاز الخدمة العامة في كندا من خلال التعرض للمحاور التالية:

- أولاً: الإستراتيجية العامة لتطوير أداء الجهاز الحكومي الكندي.
- ثانياً: سياسات تطوير الموارد البشرية بالقطاع الحكومي الكندي.
- ثالثاً: تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وأساليب توصيلها.
- رابعاً: سياسات الحوكمة والانفتاح الحكومي على المجتمع وتمكين المواطن.

وفيما يلي يتناول الباحث هذه المحاور بشيء من التفصيل على النحو التالي ..

أولاً: الإستراتيجية العامة لتطوير أداء الجهاز الحكومي الكندي

مع ارتفاع سقف الخدمات الحكومية المطلوبة كما ونوعاً، ومع ارتفاع سقف توقعات المواطنين من الحكومات المنتخبة ديمقراطياً، وفي ظل القيود المالية الموزانية، ومع التغيرات السياسية والجيوسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتزايدة، كان لزاماً على الحكومة الكندية في الحقبة المعاصرة أن تراعي ما يلي في أساليب إدارتها للشأن العام:

- إيجاد وسائل أكثر عملية لحل المشكلات المجتمعية.
- إيجاد وسائل عصرية مبتكرة لتوصيل الخدمات العامة بما يحقق رضا وسعادة المواطن.
- تغيير أنماط التفكير الحكومية التقليدية المرتكزة على اللاتحية ولغة القانون الجامدة بما يتواءم مع التغيرات المجتمعية. (٤٣)

وبالرغم من التطورات الكبيرة التي لحقت بأداء مؤسسات الإدارة والخدمة العامة في كندا، إلا أن العديد من أعضاء الحكومة يرون أنه لا يزال هناك الكثير لإيجازه خاصة في ظل التحديات والتطورات التي يشهدها المجتمع لاسيما، مسائل التحول الرقمي والرغبة الأكيدة في مواكبة التطور التكنولوجي الهائل في مسائل تأدية الخدمات العامة، الانفتاح الشديد على العالم، تعاقب الأجيال الشابة، ارتفاع سقف توقعات ومتطلبات المواطنين من الحكومة الكندية عاماً تلو الآخر، شدة تدفق الاستثمارات من وإلى اقتصاد الدولة، مع كل هذه الشواهد أصبحت مسألة التطوير المؤسسي للقطاع الحكومي أمراً لا مفر منه، من هنا كانت الدعوات والمبادرات الحكومية لاسيما من داخل المفوضية الكندية للخدمة العامة بضرورة التعايش مع المستجدات والمحلية والدولية، تغيير أسلوب الفكر الحكومي، تغيير طرق الأداء المؤسسي ووسائله، تغيير أساليب التفاعل ذاتها مع المواطن الكندي، بالتالي تعالت الأصوات بضرورة تعديل ممارسات الأداء الحكومي الخدمي لمسار أكثر رشاقة وذكاءً من حيث الاستجابة السريعة لأحتياجات المواطنين، خلق نظام إداري حكومي احتوائي تمثيلي يستوعب موارد بشرياً من خلفيات ثقافية ومهنية وعلمية متباينة بحكم البنية الداخلية المعقدة للنسيج المجتمعي السكاني الكندي، جهاز حكومي عصري مسلح ومدعم بأفضل التقنيات العلمية والتكنولوجية التي تعينه على أداء رسالته بالمجتمع كأداة للتنمية وتحقيق الرفاهة أكثر من كونه آلة رسمية لإنفاذ القانون وتحقيق الانضباط العام.^(٤٤)

وبناءً عليه، رسمت الحكومة ملامح خطتها الإصلاحية الكبرى للجهاز الحكومي وصولاً لعام ٢٠٢٠ وفقاً لما يلي:^(٤٥)

مؤشرات قياس التقدم في عملية الإصلاح المخططة	أهداف خطة ٢٠١٣ - ٢٠٢٠
<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الرضا الفردي عن الوظيفة من حيث ملائمتها لمهاراته الخاصة. • نسبة الرضا عن برامج التدريب وملائمتها للأحتياجات الفعلية للعاملين بالقطاع الحكومي. • عدالة عملية الاستقطاب والاختيار لكوادر الخدمة المدنية ونزاهتها. • نسبة تفاعل الموظفين مع توجيهات رؤسائهم في العمل. • نسب مشاركة الموظفين في المبادرات الحكومية الإلكترونية للتفاعل مع محتويات برامج السياسات. • الترتيب الحالي الدولي لكندا في مؤشر البنك الدولي لكفاءة الأداء المؤسسي والحوكمة. • نسب الرضا عن ظروف بيئة العمل المتاحة. • عدد مبادرات التعلم الذاتي والجماعي وتبادل الخبرات والمعارف التي تتيحها الجهات الحكومية لموظفيها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تمثيل كافة الشرائح السكانية والعرقية المحلية بل والكفاءات الأجنبية الوافدة في وظائف الخدمة المدنية. • التنمية المستمرة لقدرات وأداء الموارد البشرية بالقطاع الحكومي. • تحسين أساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين. • تمكين العاملين وإتاحة مستويات من الحرية المهنية على مستوى الوظيفة والفرد الواحد. • تيسير تقديم وتوصيل الخدمات العامة للمواطن بسهولة ويسر. • رفع كفاءة بيئة العمل صحياً ونفسياً. • زيادة مبادرات التعلم التنظيمي الفردي والجماعي.

وبهذا فقد اكتسبت الإستراتيجية الكندية الحالية (٢٠١٣ - ٢٠٢٠) للتطوير المؤسسي ٣ مقومات رئيسية:

١- مسألة الرشاقة والذكاء المؤسسي **AGILE** :

أصبحت التساؤلات المثارة في أذهان القائمين على ملف التطوير المؤسسي بالحكومة الكندية تدور حول عدة نقاط منها، كيف ندير الخدمة العامة في ظل المستجدات الحالية، كيف يمكن المواطن (الزبون الخارجي)؟ ، كيف يمكن أعضاء الخدمة العامة من الموظفين (الزبون الداخلي)؟ ، كيف نتحرك؟ كيف نحشد الموارد؟ وكما من الوقت يلزمنا للوصول لجهاز إداري حكومي قوي، سريع الحركة، سريع الاستجابة، سريع التكيف، رشيق، ذو مرونة أدائية عالية ووقت أقل في إنجاز المعاملات اليومية والخدمات المنظمة والمشروعات الممتدة والبرامج الجديدة، ولتحقيق هذا الهدف شرعت الدولة في اتخاذ عدة خطوات عملية ملموسة ومبادرات عدة، منها على سبيل المثال وليس الحصر:

- مبادرة الموظف الحر أو الوكيل الحكومي الحر **Free agent** : وهي مبادرة تهدف لمنح عضو الخدمة المدنية الكندي الحق في اختيار الأعباء والمهام الوظيفية التي يراها تتناسب أكثر مع مهاراته ورغباته وتخصصه الفني الدقيق ومؤهلاته العلمية بهدف إتمامها على أكمل وجه مع المسؤولية عن نتائجها وذلك سعياً لتحقيق رضاء الموظف العام وتمكينه.

- إطلاق عدة برامج تأهيلية وبرامج دراسية للزمالة الحكومية بالتعاون مع كيانات حكومية وأكاديمية عدة.

- تعديل نظام المشتريات الحكومية إلى النمط الإلكتروني الذي يسمح لقوى القطاع الخاص والموردين بالتعاقد مع الدولة ووحداتها المختلفة من خلال بوابات إلكترونية معدة لذلك.

- نظام جديد لتصميم المدن الذكية المبنية على أساس تكنولوجيا المعلومات.

- نظام تطوير منازل السكان الأصليين والمناطق الريفية النائية.

- أنظمة حماية شواطئ الدولة الممتدة ومناطق الثروات البحرية.

- التطبيقات التكنولوجية في مجالات التعدين والمناجم والطاقة المتجددة

والنظيفة.^(٤٦)

٢- الإحتوائية **INCLUSIVNESS**

تؤدي أجهزة الخدمة المدنية الكندية أهمية من نوع خاص بمسألة الحقوق والمتطلبات الإنسانية للعناصر البشرية العاملة لديها على اختلاف المستويات والأطراف، حيث تعتمد إستراتيجية تنمية وتطوير أداء الخدمة العامة الكندية في هذا الجانب على ما يلي:

- الاحترام الشديد للاختلافات والتنوعات الثقافية والأصولية والفكرية والميول الذاتية لشاغلي الوظيفة العامة بجهاز الخدمة المدنية الكندي، لدرجة تصل إلى حد القدسية الشديدة.
- الحرص على خلق بيئة عمل صحية من الناحية الذهنية والعقلية والنفسية والوجدانية والجسدية والمادية للعاملين.

- مبادرات حماية المرأة من العنف الجسدي والتحرش في بيئة العمل وذلك بالتعاون مع

المدرسة الوطنية الكندية للخدمة العامة **Canada School of Public Service** .

- تزويد وتدريب أعضاء الخدمة المدنية من الموظفين والكوادر القيادية التنفيذية على

أحدث الأدوات والتقنيات التحليلية التي تساعد على تصميم وتحليل الخطط والسياسات الحكومية المبنية على أساس مفهوم النوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الأخرى كالثقافة المحلية أو العرق أو اللون أو الدين أو الأصول أو العمر من خلال تقنية (GBA+) Gender Based Analysis plus.

• إطلاق الحكومة في يناير ٢٠١٨ تقنية Clean Growth Hub بهدف تسهيل تعاون أكثر من ١٦ دائرة حكومية فيدرالية مع شركات ووكالات ومشروعات القطاع الخاص.^(٤٧)

٣- الجاهزية المادية والتقنية والفنية **EQUIPPED**:

تسعى الحكومة الكندية في إستراتيجيتها الحالية للتطوير المؤسسي على خلق جهاز إداري حكومي كفء محترف وفعال، وفي سبيل ذلك عملت على ٣ محاور أساسية تحقيقاً لهذا الغرض:

• تبني أسلوب التعلم المستمر: حيث أطلقت المدرسة الوطنية الكندية للخدمة العامة ما يسمى (بالأكاديمية الرقمية) أو (Digital Academy) بهدف تعزيز الجانب المعلوماتي التكنولوجي والمهارات العملية في مجال المعلوماتية والتحول الرقمي لشاغلي الوظيفة العامة بكافة المستويات القيادية التنفيذية وغير القيادية، بالتعاون المؤسسي مع كافة الجهات الأخرى سواء الحكومية أو الخاصة أو الأهلية ممن لهم باع في هذه المسألة، خاصة تصميم البرامج والتطبيقات العملية القابلة للتوظيف في منظومة خدمات القطاع الحكومي.

• البعد الخاص بتنمية اللغات الوطنية الرسمية التي تعترف بها الدولة (الإنجليزية والفرنسية) وهي اللغات التي يتحدث بها المجتمع الكندي والمعتمدة في الدوائر الحكومية، لكن مع ذلك ليس كل السكان أو الموظفين من الناطقين باللغتين، لذا جعلت الحكومة من ضمن أولوياتها زيادة أعداد العاملين من ذوي الإلمام بكلا اللغتين في دوائر العمل الرسمية بالدولة **Bilingualism Policy**.

• إحلال نظام العمل على أساس النشاط الجمعي إعمالاً لمبدأ الموظف أو الوكيل الحر **Free Agent** ، بدلاً من أساليب العمل المكتبية الورقية الثابتة والتقليدية التي تتم بشكل فردي غالباً، انطلاقاً من أن آلية التطوير المؤسسي الكندي لا يجب أن تركز فحسب على تطوير بيئة العمل المادية أو سلاسل الإجراءات والمعاملات المنتظمة، بل الحرص على جو السلامة النفسية والعقلية والجسدية لجمهور أعضاء الخدمة المدنية بتعديل أنماط التفاعل الإنساني الرسمي وغير الرسمي ضمن أحداث عمل اليوم الواحد من خلال تبني أساليب الفرق المدارة ذاتياً، جلسات جماعية لتبادل الأفكار والنقاشات، عصف ذهني، تبادل أفكار ومعلومات وشروحات ووجهات نظر، مما يزيد من نسب الطاقة الإيجابية بين أعضاء الفرق ويخلق شعوراً نفسياً بالألفة والثقة وحب العمل والتعاون سواء تمت الأعمال الرسمية - خاصة تلك من النوع التي لا تتطلب احتكاكاً مباشراً مع جمهور المواطنين - داخل أو خارج الوحدة الإدارية.^(٤٨)

ثانياً: سياسات تطوير الموارد البشرية بالقطاع الحكومي الكندي

تولي الحكومة الكندية سياسات تطوير أداء الموارد البشرية بالقطاع الحكومي اهتماماً كبيراً على نحو ما بينته إستراتيجية التطوير (٢٠١٣ - ٢٠٢٠)، ففي استطلاع رأي واسع المدى أجرته المفوضية الكندية للخدمة العامة ٢٠١٧، أعرب ٨٧% من العاملين المدنيين بالجهاز الحكومي على المستوى الفيدرالي عن سعادتهم وشعورهم بالفخر للعمل لدى الدوائر الحكومية الفيدرالية التي تخدم مصالح المواطن الكندي، وذلك ضمن فعاليات

الاستفتاء السنوي الذي تجريه مفوضية الخدمة العامة الكندية بشكل دوري سنوي لاستطلاع مستوى الرضاء الوظيفي لدى أعضاء جهاز الخدمة العامة.^(٤٩)
ومن مظاهر اهتمام الحكومة بتطوير أداء المورد البشري بالقطاع الحكومي على سبيل المثال وليس الحصر:

١- فكرة تنوع مصادر الخبرة والمعرفة العملية لأعضاء جهاز الخدمة العامة الكندي بالتشارك مع القطاع الخاص:

يرى القائمون على إدارة الجهاز الحكومي الكندي ضرورة إعادة النظر بخصوص مسألة اندماج عضو الخدمة المدنية للعمل بالجهاز الحكومي طيلة مدة حياته العملية بدءاً من تخرجه من التعليم الجامعي، وببداية التحاقه بالعمل الحكومي حتى بلوغه سن التقاعد القانوني، من هنا جاءت فكرة تأسيس "برنامج للتبادل المهني" على أساس إتاحة الفرصة لبعض عناصر الخدمة العامة الحكوميين من الراغبين للعمل لبعض الوقت بشركات ومؤسسات القطاع الخاص الكندي والقطاع الأهلي التطوعي؛ بهدف اكتساب بعض الخبرات العملية والتطبيقية ونقل أكبر قدر ممكن من ممارسات القطاع الخاص بيئة العمل الحكومي متى تسنى ذلك من باب تطوير الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي، إلى جانب نقل أساليب فكرية جديدة وفهم أعمق للأداء المؤسسي والاقتصادي والخدمي لمؤسسات القطاع الخاص التي تستقبل السياسات الحكومية وتحكم عليها وتؤثر فيها وتتأثر بها إلى جانب نظرتها - سلباً أو إيجاباً - للبيروقراطية الحكومية، مع مراعاة تأسيس نظام معلوماتي يعتمد على تقييم الخبرات العملية والمهارات والممارسات التي تعلمها عناصر الخدمة المدنية مع رجوعهم مرة أخرى للخدمة بالجهاز الحكومي، وذلك من خلال عقد مقابلات شخصية منظمة معهم أو من خلال تقارير أداء أو نماذج بيانية يُطلب منهم إعدادها وتسليمها لإدارات الموارد البشرية بالدوائر والوكالات الحكومية التي ينتمون لها، وعادة ما يكون ذلك في فترة منتصف العمر المهني لموظف الخدمة المدنية.

٢- استقطاب العناصر الطلابية الشابة ضمن القوة البشرية للجهاز الحكومي الكندي:
وذلك من منطلق نظرة صانع القرار الكندي أن الطلاب والباحثين الشباب هم أساس النهضة والمستقبل الواعد لأي جهاز إداري، من هنا كانت فكرة استيعابهم بشكل عملي أكبر بهدف الإفادة مهاراتهم وأفكارهم المبتكرة وتعطشهم للعمل وإثبات الذات والرغبة في الإنجاز، وبالفعل أثبت الواقع العملي هذه الفكرة من خلال قيام عدد من دوائر العمل الحكومي الكندي من وزارات ووكالات في تبني هذه السياسة بشكل عملي، أبرزها وزارة المالية، وزارة الزراعة والمصايد والثروة السمكية، وزارة الصحة.^(٥٠)

٣- موائمة الهياكل التنظيمية للأفكار المرنة، وفكرة اختراق الهيراركية الهرمية التنظيمية بصورتها التقليدية لاستيعاب المواهب البشرية:

يسود الاتجاه حالياً في أجهزة الخدمة العامة الكندية بضرورة التخلص من القواعد واللوائح والإجراءات التي تكون غير ذات قيمة إنتاجية عالية بهدف تقليص الروتين الحكومي لأقصى درجة ممكن وبما لا يؤثر على مجريات العمل اليومية وبالطريقة التي تتيح استيعاب الأفكار الجديدة المتولدة من المواهب الحكومية، حيث تقليص حجم وأعداد المستويات التنظيمية غير الضرورية، مع الاتجاه لبناء وغرس ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على أساس الإدارة الذكية للمخاطر، تصميم فرق عمل بالإدارات تتسم بالمرونة في إدارة

المشروعات وحافظات البرامج الحكومية، مع ضرورة تعزيز التوجه نحو ثقافة الاستماع للغير وتبني الأفكار الجديدة الواردة من خط البيروقراطية المباشرة في أدنى مستوياتها التنظيمية؛ لما لأصحابها من قدرة على الإلمام بأكبر قدر من التفاعلات والمواجهات المباشرة مع الجمهور لدى التنفيذ المباشر للسياسات والخطط لذا من الضروري الاستماع باستمرار لأفكار هذه الشريحة الهامة من أعضاء الجهاز الحكومي بكافة قطاعاته.

ولتحقيق هذه الأهداف بشكل عملي إجرائي، قامت الحكومة الكندية بإنشاء كيان إلكتروني أشبه بمنندى حكومي مفتوح أو مجتمع إلكتروني على شبكة المعلومات الدولية بهدف فتح المجال للحوار (الحكومي - الحكومي) بين سائر أفراد وقادة العمل الحكومي بالجهاز الإداري الكندي تحت مسمى **GC Tools : your knowledge at work**، وتعتمد فكرة هذه الشبكة على تيسير الاتصال والحوار بين قادة العمل الحكومي وبعضهم أو بينهم وأعضاء الخدمة المدنية بوجه عام بهدف تبادل الأفكار وتحليل مشكلات ومسائل العمل الحكومي للموضوعات الشائعة محل الاهتمام المشترك مثل الصحة العقلية والذهنية لشاغلي الوظائف العامة في محيط بيئة العمل الصحية الملائمة، مسائل التنوع العرقي وإدارة الاختلاف بين أعضاء الخدمة المدنية من ذوي الأصول العرقية المتباينة، مسائل مكافحة التمييز والعنف ضد المرأة في بيئة العمل، فضلاً عن مسائل التحول الرقمي بالقطاع الحكومي والخدمات المبنية على تكنولوجيا المعلومات. (٥١)

٤- إعادة بناء وتشكيل فرق عمل الموارد البشرية على أساس تنوع الخلفيات العلمية والمهنية لأعضائها Multi-disciplinary :

وذلك بهدف زيادة فاعلية حل المشكلات ومعالجة قضايا العمل المتشابهة ذات الأبعاد غير المتجانسة، مما يستدعي إعادة تخطيط منظومة الموارد البشرية على مستوى المنظمة الواحدة اعتماداً على فكرة تحريك أو تداول المواهب البشرية بين الأقسام والوحدات التنظيمية، مما يساهم في زيادة فاعلية فرق العمل لحل المشكلات والتحديات المعقدة، وقد شرعت بالفعل الحكومة الكندية في تحقيق هذه الأهداف من خلال آليات:

- برنامج (ما وراء كندا ١٥٠ أو Canada Beyond 150): وهو مشروع جمع أكثر من ٨٠ عنصر متخصص من عناصر الخدمة المدنية الفيدرالية على مدار ١٠ أشهر، حيث تعتمد فكرته على أن يقوم كل عضو مشترك من هؤلاء بتخصيص عدد يوم واحد فقط أسبوعياً لتعلم اقتربات ومنهجايات جديدة مثل مهارات التنبؤ، تصميم الأفكار الجديدة، مهارات العمل الجماعي الفعال، مهارات القيادة والتواصل الفعال، إدارة التنوع.

- المركز الوطني لإبداعات الموارد البشرية الكندية: وهو عبارة عن سحابة إلكترونية تضم معلومات عن احتياجات الجهاز الحكومي من المواهب البشرية، ويهدف لتيسير حركة التواصل بين العناصر الموهوبة ذات الأفكار الجديدة وبين قادة الوحدات الحكومية، بهدف تمكين العنصر البشري الحكومي من خلال إتاحة قدر من الحرية للمورد البشري لأختيار التكاليف والأعباء والمهام والأنشطة والمشروعات التي تنسجم ومنظومة المواهب والخبرات والبراعات التي يمتلكها ويرغب في توظيفها من خلال المهام الحكومية والبرامج التي يرغب في المشاركة فيها، وقد تم تطبيق ذلك بالفعل في عدد ٣ وزارات فيدرالية مارس ٢٠١٨. (٥٢)

ثالثاً: تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وأساليب توصيلها
تعتبر الحكومة الكندية من أوائل النماذج الدولية الرائدة في مجال تيسير أداء الأعمال

والخدمات الحكومية بدءاً من تبني ممارسات سياسة الشبكات الواحد المعروفة باسم **One Stop Shop Policy** في ١٩٩٢ وحتى بدايات الأخذ بأسلوب خدمات الحكومة الإلكترونية ١٩٩٨ **The Government Online Program**، حيث أظهرت التجربة الكندية تفوقاً كبيراً في هذه المسألة بحصولها على المركز الأول في التقييمات الدولية لخمسة أعوام متتالية في مجال تطبيقات الحكومة الإلكترونية الفعالة من ٢٠٠١ حتى ٢٠٠٥.

ولعل أهم ما يميز الأداء المؤسسي الكندي بالقطاع الحكومي من حيث العناية بمسألة جودة الخدمات الحكومية ما يلي: (٥٣)

١- مسألة التركيز الشديد على رضا المواطن متلقي السلع والخدمات والاهتمام الكبير باستطلاع رأيه:

وقد كانت أولى هذه المبادرات مع بدايات عام ١٩٩٨ حيث تبني توجه الخدمة بالعميل أو المواطن بالقطاع الحكومي تحت شعار المواطن أولاً، وتغليب أسلوب مسوح الرأي العام كأداة رئيسة لتتبع اتجاهات المواطنين بخصوص درجة الرضاء عن الخدمات الحكومية وطرق تقييمها.

٢- أسلوب توصيل الخدمات الحكومية متعدد المسارات:

يمكن للمواطن الحصول على الخدمة المطلوبة بأكثر من طريقة وأسلوب بدلاً من الطريقة البديلة المعتمدة مثل المواطن بشخصه أمام المقرات الحكومية ثم استيفاء عدد من الإجراءات المطولة، حيث أتاحت الدولة عدد من الطرق والآليات السريعة للتواصل الفعال مع عناصر الخدمة المدنية كالهواتف أو البريد الإلكتروني أو المواقع الحكومية أو مراكز خدمة العملاء القريبة، ومن ثم الحصول على الخدمة أو السلعة العامة في الوقت والمكان والحيز الذي يتناسب وإمكانات المواطن العادي.

٣- أسلوب التشبيك الحكومي:

قامت الحكومة الكندية منذ أواخر التسعينيات وحتى الفترة الراهنة بإنشاء عدة منافذ وتشبيكات تساعد المواطن على الحصول على الخدمات من أي جهة يرغبونها خاصة الخدمات التي تشاركها السلطات الفيدرالية مع السلطات المحلية بالأقاليم والبلديات كوثائق الميلاد ورقم الضمان الاجتماعي الفيدرالي مما يستدعي التنسيق مع أكثر من جهة حكومية، لذلك أسست الدولة عدة تشبيكات رسمية تحقيقاً لهذا الغرض منها على سبيل المثال:

- المركز الوطني لتوصيل الخدمات الحكومية للمواطن **Public sector service delivery council (PSSDC)**، المجلس التنفيذي لخدمات القطاع الحكومي **Public sector Citizen centered service CIO council (PSCIOC)**، الشبكة الوطنية لخدمة المواطن **network (CCSN)**.

• إطلاق برنامج الخدمات الحكومية الرقمية في يوليو ٢٠١٧ بمزيد من إجراءات الأمن السيبراني، إجراءات يسيرة الاستخدام بالنسبة للمتعاملين معها في أي وقت وأي مكان، بالإضافة لمراعاة آراء وأذواق المواطنين بالنسبة لشكل ونمط الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم، مع مزيد من الاستثمارات الكندية الحكومية لدعم هذا المشروع بموازنة العام المالي ٢٠١٨.

- إطلاق برنامج جديد لرعاية الطفل الكندي في يوليو ٢٠١٦ قدم الجهاز الحكومي من

- خلاله الخدمات المرتبطة برعاية الطفولة لأكثر من ٩٦ % من الأسر الكندية التي تقدمت له. (٥٤)
- إطلاق العديد من الخدمات الرقمية على الهواتف المحمولة لتقديم المعلومات والتوعية المجتمعية للمواطنين في مجالات البيئة والمنتجات السياحية والمنتزهات، وفي المجال الأمني الشرطي حيث تم إتاحة تطبيقات مجانية لتوعية الشباب الكندي لمخاطر المخدرات والإدمان، بالإضافة لتطبيقات حكومية أخرى مرتبطة بالخدمات المالية حيث أطلقت دائرة الضرائب الفيدرالية تطبيقاً جديداً لرواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة يتيح لهم ضبط حساباتهم البنكية والإطلاع على التحويلات والدفع الإلكتروني للمستحقات الضريبية، حيث أقدم أكثر من ٨٦ % من المواطنين الكنديين من دافعي الضرائب ٢٠١٨ على سداد إلتزاماتهم الضريبية إلكترونياً من خلال التطبيقات التكنولوجية التي أتاحتها السلطات الحكومية لهم. (٥٥)
 - في مارس ٢٠١٨، قامت الحكومة الفيدرالية بتأسيس "بنك كندا لمشروعات البنية الأساسية" لتعزيز النمو في هذه النوعية من المشروعات، وبما يحسن الخدمات المقدمة للمواطنين في المحليات الكندية سواء على مستوى الأقاليم أو المدن أو البلديات، ومناطق تجمعات السكان الأصليين. (٥٦)

٤- فكرة التحول الرقمي بالقطاع الحكومي الكندي:

- كانت البدايات المرتبطة بتطبيقات نظم الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في عقد التسعينيات وبدايات الألفية الثالثة، وأخذت الدولة تتوسع في هذا الاتجاه بالترجيح مع تداعيات العولمة حتى إنشاء وزارة فيدرالية حديثة معنية بمسائل التحول الرقمي (وزارة التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات) في كندا وذلك في يوليو ٢٠١٨، بهدف إدارة كافة المسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي الحكومي بالتنسيق مع كافة الوزارات والهيئات والوكالات الحكومية الفيدرالية بغرض توصيل خدمة عامة مميزة للمواطن في الزمن المناسب والمكان الذي يرغب فيه وبأى وسيلة أو آلية تتناسب مع أوضاعه، وبناء عليه اعتمدت مسألة التحول بالقطاع الحكومي الكندي على عدة ركائز أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:
- تصميم الخدمات الحكومية في صورتها الجديدة بالتشارك مع المواطن وليس بالانفصال عنه.
 - مبدأ التحسين المستمر لجودة الخدمة وعدم الاكتفاء بالمعايير الحالية.
 - مراعاة الانفتاح والتواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصلحة خاصةً المواطن.
 - إتاحة الخدمات العامة للجميع دون تمييز من أي نوع.
 - الحفاظ على معايير الأمان والخصوصية لكل فرد لاسيما مع التطبيقات التكنولوجية الحديثة.
 - سهولة الوصول للخدمات دون عوائق تنظيمية ورقية مُبالغ فيها.
 - استقبال كافة مقترحات الموارد البشرية الحكومية لتحسين الخدمات أو الإبلاغ والتفاعل الإيجابي مع مشكلات التنفيذ.
 - جودة البيانات الحكومية المتاحة للمواطن من خلال التحديث المستمر وبلا أخطاء أو شائعات مغلوطة.
 - تصميم معايير أخلاقية جديدة تتواءم وطبيعة التوجه التكنولوجي المتزايد.
 - نشر ثقافة التعاون الجماعي الإيجابي بين كافة الأطراف المعنية.

• توظيف معايير الذكاء الاصطناعي، وتمكين المواطن من قنوات تغذية عكسية فعالة تتيح له التعبير عن مدى رضاه عن الخدمات تحت شعار: **Tell us about our performance** ، ففي سبتمبر ٢٠١٨ أطلقت الحكومة الكندية رابط إلكتروني يسمح للمواطن بالتعبير عن رأيه في البرامج والسياسات الحكومية ، واستقبال المبادرات الفردية والاقتراحات والشكاوى الخاصة الصادرة من المواطنين دون تمييز تحت عنوان **Gender, Diversity, and Inclusion Statistics**.^(٥٧)

رابعاً: سياسات الحوكمة والافتتاح الحكومي على المجتمع وتمكين المواطن

تسعى الحكومة الكندية بشكل كبير لدمج مقترحات المواطنين ومشاركتهم الجادة في صنع السياسات البرامج الحكومية والاستعانة الجادة بمقترحاتهم المرسلّة منهم إلكترونياً للقنوات التي أتاحتها الوزارات القطاعية خصيصاً لدعم هذه المسألة، على سبيل المثال:

- ما يتعلق بصنع السياسة العامة الدفاعية للقوات المسلحة الكندية، حيث أرسل ما ينوف على ٢٠٠,٢٠٠ مواطن مقترحاتهم حول هذا الشأن الحيوي، مع أكثر من ٤,٧٠٠ مشاركة بتعليقات وخطط وتصورات جاهزة للعمل، وكان من ثمار ذلك أن صدرت معالم السياسة الدفاعية الكندية في يونيو ٢٠١٧ متوافقة مع ما أدلى به الكثير من شركاء الحوار المجتمعي الكنديين مما يعكس واعياً مجتمعياً متزايداً بمسائل الشأن العام حتى المعقدة منها، وغيرها من الأمثلة المتعلقة بمسائل أخرى كمشكلات السكان المحليين الأصليين، السياسة الكندية الدولية لمساعدة الحركات النسوية الداعمة لحقوق المرأة في يونيو ٢٠١٧، سياسات الفئات الأولى بالرعاية من ذوي الاحتياجات الخاصة.

- إقدام عدد من الوحدات الفيدرالية الحكومية لفتح قنوات إلكترونية موسعة مع المواطنين بهدف تمكين المواطن وزيادة مجالات التواصل المجتمعي والشفافية بالقطاع الحكومي حيث كل على رأسها: دائرة التراث الكندي، وكالة حماية البيئة والتغيرات المناخية، وزارة الموارد الطبيعية، دائرة المالية والخزانة العامة، حيث عملت هذه الجهات على إتاحة كميات من البيانات الأولية لجمهور المواطنين والباحثين الأكاديميين وأصحاب المصالح، وقد كان من نتيجة ذلك الإجراء أن اكتسبت دائرة الخزانة العامة والمشتريات الحكومية مزيداً من العملاء والمتفاعلين لتوريد سلع ومستلزمات للقطاع الحكومي على مستوى من الكفاءة من حيث الجودة والسعر، تلى ذلك أكثر من ٦٠ هيئة فيدرالية حكومية ساروا على نفس النهج.^(٥٨)

كما عملت الحكومة الكندية مؤخراً على إطلاق العديد من الخدمات والتطبيقات الإلكترونية بهدف تدعيم مسألة تمكين المواطن الكندي مثل:

- تطبيق "بنك الوظائف الإلكتروني" كخدمة مجانية على الهواتف الذكية للمواطنين والشباب بهدف توعيتهم بفرص العمل المتاحة بالسوق العمل سواء بالقطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

- إطلاق خدمة "الدليل الكندي للأغذية والصحة العامة" في إطار برامج الرعاية الصحية وتوعية المواطن في هذا المجال بغرض تعديل السلوكيات الغذائية غير السليمة للوقاية من أمراض سوء التغذية أو السمنة المفرطة، مع تقديم النصائح الداعمة لذلك.

- تطبيقات وبوابات إلكترونية حكومية للخدمات السياحية والترفيهية وزيادة التوعية المجتمعية بالتراث الكندي في كافة ربوع الدولة وأقاليمها المحلية، وتنظيم الزيارات والرحلات السياحية لهذه المواقع.

• إطلاق العديد من المشروعات الحكومية والأنشطة والبرامج الداعمة لفكرة الشفافية وحق المواطن في الإطلاع والمعرفة على كل ما يتعلق بالشأن العام من سياسات وقرارات وقوانين تتعلق بتنظيم شئون الدولة والمجتمع، إيماناً من الدولة بأهمية تحويل مبدأ الشفافية - كأحد الركائز المهمة للحكومة وتمكين المواطن- لواقع عملي ملموس، لهذا شرعت الحكومة الكندية في تنفيذ المشروعات التالية:

- مشروع البيانات العامة المفتوحة ١٠١ .
- مقياس البيانات المفتوحة ٢٠١٨ .
- إطلاق الخطة الوطنية للانفتاح الحكومي على المجتمع الكندي ٢٠١٩ برعاية وزارة المالية الكندية.

- إطلاق نموذج التكامل العلمي والمعرفي بالقطاع الحكومي، ويهدف لزيادة الوعي المجتمعي بمسائل الشأن العام والسياسات الحكومية على أساس علمي مدروس، تدعيم صنع القرار الحكومي على أساس المشاركة المجتمعية، بحث سبل الإفادة من نتائج البحث العلمي الأكاديمي بالتطبيق على القطاع الحكومي وبناء السياسات والبرامج التنموية، إطلاق الحرية العلمية لمجتمع العلماء الكندي من حيث حقهم في الإفصاح عن آخر إنجازاتهم العلمية وإتاحتها للمجتمع.

- مشروع إنشاء البوابة الإلكترونية *GC Info base*: وهو مشروع يهدف لتعزيز مبدأ شفافية الخدمات العامة بالقطاع الحكومي من خلال توعية المواطنين بمجالات الإنفاق الحكومي والاستثمارات العامة وذلك بالاعتماد على سلاسل تقارير واردة من أكثر من ٥٠٠ جهة حكومية رسمية مختلفة يتم إتاحة بياناتها للمواطن الكندي.^(٥٩)

المحور الثالث: الصورة العامة لأداء الجهاز الإداري الفيدرالي الكندي وفقاً

نتائج المؤشرات والمقاييس الدولية الحديثة على ضوء سياسات الإصلاح المؤسسي التي انتهجتها الحكومة الفيدرالية الكندية بالفترة (٢٠١٠ - ٢٠٢٠)

كان للسياسات الإصلاحية سאלفة البيان على المستوى المؤسسي والتي طالت بدورها المورد البشري الحكومي، الخدمات، تمكين المواطن، الحكومة، الانفتاح الحكومي على المجتمع، التحول الرقمي ورقمنة الخدمات العامة - كان لهذه الجهود أبلغ الأثر على تحسين الصورة العامة لأداء البيروقراطية الكندية خاصة في العقد الأخير، مع بلوغه لمكانة دولية متميزة من حيث أفضل بيروقراطيات العالم الغربي أداءً، وهو ما عكسته بجلاء قيم ونتائج مسوح ودراسات المقاييس الدولية الآتية:

(أ-) تحليل المستوى العام التنافسي الدولي لأداء جهاز الخدمة العامة الفيدرالي الكندي وفقاً لمعايير مقياس *InCiSE*- البريطاني ٢٠١٧-٢٠١٩ :

وفقاً لنتائج المقياس الأكاديمي الذي قامت بتصميمه وتطويره جامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة، فقد حصل أداء الجهاز الإداري الكندي على أعلى معدل أداء حكومي (مرتبة أولى) عام ٢٠١٧ كأفضل الأجهزة الإدارية على مستوى أكثر من ٣٠ دولة من ضمن أفضل البيروقراطيات الدولية التي شملها المقياس، في حين جاءت نتائج المقياس تحمل (المرتبة الثالثة) دولياً وفقاً لنتائج ٢٠١٩، وذلك من بين ٣٨ دولة شملها المقياس.^(٦٠)

وقد جاءت نتائج المقياس لقائمة أفضل أجهزة حكومية تبعاً لقائمة الدول التي شملها في كلا العامين ٢٠١٧، ٢٠١٩ كالتالي:

جدول رقم (٤): ترتيب الدول التي شملها المقياس البريطاني

(InCiSE) – 2017 version			(InCiSE) – 2019 version		
Index Countries - 2017	Scores 2017	Ranking 2017	Index Countries - 2019	Scores 2019	Ranking 2019
Canada	1.00	1	U.K	1.000	1
New Zealand	0.95	2	New Zealand	0.980	2
Australia	0.91	3	Canada	0.916	3
UK	0.91	4	Finland	0.883	4
Finland	0.87	5	Australia	0.863	5
Sweden	0.86	6	Denmark	0.832	6
Estonia	0.81	7	Norway	0.830	7
Norway	0.81	8	Netherlands	0.794	8
S. Korea	0.78	9	S. Korea	0.785	9
USA	0.74	10	Sweden	0.785	10
Denmark	0.73	11	USA	0.765	11
Switzerland	0.61	12	Estonia	0.674	12
Belgium	0.60	13	Switzerland	0.650	13
Netherlands	0.58	14	Ireland	0.625	14
Japan	0.57	15	France	0.619	15
Austria	0.56	16	Austria	0.617	16
France	0.50	17	Spain	0.599	17
Spain	0.49	18	Mexico	0.507	18
Mexico	0.47	19	Germany	0.505	19
Ireland	0.46	20	Lithuania	0.487	20
Poland	0.44	21	Belgium	0.485	21
Chile	0.44	22	Japan	0.472	22
Slovenia	0.44	23	Latvia	0.466	23
Germany	0.40	24	Chile	0.454	24
Turkey	0.37	25	Italy	0.419	25
Portugal	0.31	26	Slovenia	0.369	26
Italy	0.21	27	Israel	0.315	27
Czech	0.16	28	Poland	0.282	28
Greece	0.04	29	Portugal	0.259	29
Hungary	0.00	30	Czechia	0.245	30
Slovakia	0.00	31	Iceland	0.228	31
			Turkey	0.189	32
			Slovakia	0.172	33
			Bulgaria	0.147	34
			Croatia	0.140	35
			Romania	0.127	36
			Greece	0.107	37
			Hungary	0.000	38
Total number of countries = 31 (2017)			Total number of countries = 38 (2019)		

المصدر :

- International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, Blavatnik School of Government and the Institute for Government – Oxford University, U.K, Technical Report 2017, p.74.
- International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, Blavatnik School of Government and the Institute for Government – Oxford University, U.K, Technical Report 2019, p.80.

ويبين الجدول التالي مجموع النقاط التي أحرزها الأداء الحكومي الكندي على المقياس وما يقابل كل منها من ترتيب على مستوى مجموعة الدول التي شملها المقياس فضلاً عن المؤشرات الرئيسية التي اعتمد عليها المسح في التقييم والمفاضلة بين الدول وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥): مؤشرات كفاءة أداء الجهاز الإداري الكندي وفقاً لنتائج مقياس (InCiSE) ٢٠١٩

م.م	ماهية المؤشر	مجموع النقاط التي أحرزتها كندا لكل مؤشر	الترتيب الدولي الكندي لكل مؤشر	الدول المنافسة لكندا في كل مؤشر (المرتبة الأولى)
١	مؤشر كفاءة القدرات المؤسسية	٠,٨٦٣	٤	نيوزيلاندا
2	مؤشر كفاءة إدارة الأزمات والمخاطر	٠,٦٣٨	٢٠	هولندا
3	مؤشر كفاءة الخدمات الحكومية الرقمية	٠,٦٢٥	٢١	إستونيا
4	مؤشر كفاءة الإدارة المالية الحكومية	٠,٦٧٩	١٨	كوريا الجنوبية
٥	مؤشر كفاءة إدارة الموارد البشرية الحكومية	١,٠٠٠	١	كندا
٦	مؤشر درجة الاحتوائية والتمثيل	١,٠٠٠	١	كندا
٧	مؤشر النزاهة	٠,٨٦٤	٢	نيوزيلاندا
٨	مؤشر الانفتاح المجتمعي للحكومة	٠,٨٣٢	٨	النرويج
٩	مؤشر كفاءة صنع السياسات العامة	٠,٩٢٧	٤	فنلندا
١٠	مؤشر كفاءة إدارة المشتريات الحكومية	٠,٦٦٠	٩	نيوزيلاندا
١١	مؤشر الكفاءة اللائحية وضوابط الخدمات	٠,٧٦٢	٤	بريطانيا
١٢	مؤشر كفاءة الإدارة الضريبية	٠,٦٢٦	١٨	إستونيا
الترتيب الدولي العام للنموذج الكندي ٢٠١٩		٠,٩٨٠	٣ (المرتبة الثالثة)	

المصدر: الجدول المبين أعلاه من تصميم الباحث، بالاعتماد على البيانات الإحصائية المتاحة في:

International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, Blavatnik School of Government and the Institute for Government – Oxford University, U.K, Main Report 2019, pp.79 - 80.

(ب-) تحليل الترتيب الدولي الكندي في مؤشرات جودة وكفاءة الخدمات الحكومية المبنية

على التحول الرقمي في القطاع الحكومي لعام ٢٠٢٠ :

أما على صعيد جهود الحكومة الكندية لمواكبة عصر التحول الرقمي وتحسين الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الجهاز الحكومي، فقد أحرزت كندا العديد من المراكز الدولية المتميزة والمتقدمة لتأتي في طليعة دول العالم التي بلغت في هذا مبلغاً متميزاً وفقاً لترتيبها الدولي في عدد من أهم المقاييس العالمية المتخصصة في تقييم سياسات التحول

الرقمي وانعكاساتها على كفاءة وجودة الخدمات العامة والاقتصاد الوطني للدول:
١- فمن حيث تقييم القدرات المؤسسية في مجال البنية التحتية الداعمة للتحويل الرقمي بالقطاع الحكومي:

- مقياس جودة البنية التحتية للاتصالات (TII): وهو من المقاييس الصادرة برعاية منظمة الأمم المتحدة بالاعتماد على مصادر بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات ومصادر أخرى، يهدف لتقييم حالة البنية التحتية للتحويل الرقمي في عدد ١٩٣ دولة من حيث المعايير التالية: أعداد مستهلكي خدمات الموبايل لكل ١٠٠ مواطن (كندا سجلت ٨٩,٦ %) ، نسبة أعداد المواطنين مستهلكي خدمات الإنترنت من السكان (كندا ٩١ %)، نسبة خدمات الإنترنت المعتمدة على الهواتف النقالة لكل ١٠٠ مواطن (كندا ٧٦,٤ %)، نسبة استخدام الخطوط الثابتة للنفاد لخدمات الإنترنت لكل ١٠٠ مواطن (كندا ٣٩ %)، وبهذا بلغ الترتيب الدولي الكندي وفقاً لمؤشرات هذا المقياس ٢٨ من أصل ١٩٣ شملها المقياس لعام ٢٠٢٠. (١١)

- مقياس جاهزية البيئة الحكومية لاستيعاب تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاعات والخدمات (GAIRI): وهو يعد واحداً من المقاييس الهامة الغنية بالعديد من المؤشرات الرئيسية منها مؤشرات جاهزية بيئة العمل الحكومي الكندي لاستيعاب التقنيات الجديدة بالخدمات العامة حيث بلغت النسبة وفقاً لهذا المؤشر ٦٠%، ومن حيث الجاهزية للابتكار الحكومي ٦٠%، إتاحة البيانات ٨٧%، توافر الرؤية المؤسسية الداعمة للتحويل الرقمي ١٠٠%، جاهزية الموارد البشرية الحكومية لاستيعاب هذه التطبيقات ٦٨%، توافر وجاهزية معايير الحوكمة والأخلاقيات ٨٦%، في حين وصل الترتيب الدولي لكندا لهذا المقياس مجعماً ١٤ من أصل ١٧٢ دولة شملها المقياس، بنسبة إجمالية بلغت ٧٣% لعام ٢٠٢٠. (١٢)

- المقياس الدولي لكفاءة الأمن السيبراني (GCI): وهو من نوعية المقاييس الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات بسويسرا (ITU) ويهتم بقياس كفاءة سياسات وإجراءات الأمن السيبراني التي تراعيها الدول والحكومات للحفاظ على أمن المعلومات والبيانات وسلامة المحتوى الإلكتروني على الشبكة الدولية للمعلومات، وهو يتضمن العديد من المؤشرات الفرعية التي حصلت كندا فيها على النسب التالية: فمن حيث مدى توافر القوانين والتشريعات المنظمة لمسألة الأمن السيبراني والمعلوماتي بلغت النسبة ٢٠/٢٠ ، ومن حيث كفاءة الإجراءات والوسائل التقنية التي تباشرها الحكومة الكندية لحماية المعلومات ٢٠/١٨ ، ومن حيث الكفاءة التنظيمية في القطاع الحكومي في إدارة ملفات الأمن السيبراني ٢٠/٢٠ ، ومن حيث القدرات التنموية والصناعات والبرمجيات المرتبطة بالأمن السيبراني ٢٠/٢٠ ، ومن حيث الأدوات والآليات التنسيقية والتعاونية الدولية واتفاقيات الأمن السيبراني مع الدول الأخرى في ذات المجال ٢٠/١٩ ، في حين وصل الترتيب الدولي الكندي في مؤشر الأمن السيبراني مجعماً ٨ من أصل ١٩٤ دولة شملها المقياس بمعدل كفاءة ونقاط ٩٧%. (١٣)

٢- وأما من حيث جودة الخدمات العامة الموجهة للمواطن:

- مقياس كفاءة الخدمات الحكومية الإلكترونية (OSI): وهو من نوعية المقاييس لتي تهتم بتقييم كفاءة الخدمات العامة المتاحة للمواطنين في صورة إلكترونية عبر المنصات والمنافذ الرقمية الحكومية، بالإضافة لتقييم نسبة الخدمات الرقمية الحكومية المتاحة من إجمالي الخدمات الحكومية بوجه عام ودرجة تنوعها قطاعياً، وفيه حصلت كندا على الترتيب ٢٨ من أصل ١٩٣ دولة، بدرجة كفاءة ٨٤%. (١٤)

• **مؤشر كفاءة التنمية البشرية (HCI):** وهو من المقاييس الإنمائية الشهيرة الهادفة لتقييم معدل الانخراط في التعليم العام (سجلت كندا ٩٤ % في هذا المؤشر)، بالإضافة لمتوسط عدد سنوات التعليم للفرد (كندا ١٦) ، نسب تعليم الكبار (كندا ٩٩ %).^(٢٥)

• **مقياس جودة الخدمات المحلية الإلكترونية (LOSI):** ويعتمد على تقييم مستوى الكفاءة التقنية والتكنولوجية للخدمة المحلية، إلى جانب كفاءة المحتوى المعلوماتي المحلي المتاح للمواطن عن الخدمات وسبل الحصول عليها وسهولتها ، شروط الخدمة وسهولة وقابلية الوصول لها وأحكامها، معدل مشاركة المواطن في الشأن العام المحلي للكيان الذي يقطنه (حازت كندا على المرتبة ١٦ من أصل ١٢٢ كيان محلي شمله المقياس من دول العالم) وهي بذلك تصنف ضمن المراتب (المرتفعة High LOSI).^(٢٦)

• **مقياس كفاءة المدن الذكية (SCI (Toronto city):** وهو من المقاييس الدولية الهامة التي تعتمد فكرته على تقييم كفاءة التحول الرقمي في منظومة الخدمات الحكومية بالمدن الذكية في عدد من الدول حول العالم، من خلال عدد من المؤشرات والمعايير المصممة لتحقيق هذا الغرض، وقد شمل مدينة (تورونتو) الكندية باعتبارها أحد المراكز الرئيسية الممثلة عن النموذج الكندي والتي بلغت درجة كبيرة في تطبيق منظومة الخدمات الإلكترونية المتاحة للمواطنين على المنصات الرقمية الحكومية في عدة قطاعات، مثل خدمات التعليم الذكية، والصحة العامة الذكية، النقل والمواصلات، فرص العمل الملائمة للسكان، تفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية ومشاركة المواطن المحلي في إدارة وتوجيه الشأن العام، حيث سجلت مدينة (تورونتو) الكندية المرتبة ٣٠ من أصل ١٠٩ مدينة ذكية ضمنها المقياس حول العالم.^(٢٧)

٣- مجال بالحوكمة الرقمية وسياسات الانفتاح الحكومي:

• **مقياس مشاركة المواطن في السياسات التنموية والخدمية (EPI):** ويهتم هذا المقياس بتقييم معدل تبادلية المعلومات والبيانات الحكومية والإفصاح عن السياسات (كندا ٩٢ %)، إلى جانب معدل انخراط المواطن في تصميم ومعالجة قضايا السياسات العامة (كندا ٩٥ %)، بالإضافة لمعدل تشاركية المواطن في عملية صناعة القرارات المجتمعية وإدارة الشأن العام (سجلت كندا ١٠٠ % في هذا المعيار)، بذلك يبلغ متوسط المعدل العام لهذا المقياس مجمع بعناصره الداخلية بالنسبة لكندا ٩٤ % (تصنيف مرتفع جدا Very High EPI).^(٢٨)

• **مقياس مستوى الانفتاح الحكومي على المجتمع والمواطن (OGDI):** ويعكس مدى وجود رؤية وإستراتيجية وسياسة واضحة من الكيانات المؤسسية لتعزيز الانفتاح الحكومي المؤسسي على المواطنين إلى جانب وجود آليات مؤسسية لتعزيز الانفتاح مثل المنصات أو المواقع الإلكترونية التفاعلية، بالإضافة إلى درجة إتاحة البيانات العامة القطاعية (مجال خدمات الصحة والتعليم والإسكان والحماية الاجتماعية والبيئة والعدالة)، وفيه حصلت كندا على المرتبة الأولى مكررة من أصل ١٩٣ دولة شملها المقياس (تصنيف مرتفع جدا Very High EPI).^(٢٩)

٤- أما من حيث تقييم جاهزية بيئة الأعمال الداعمة للاقتصاد الرقمي والخدمات المالية الحكومية وغير الحكومية:

• **المقياس الشبكي لكفاءة التحول الرقمي بالقطاع الحكومي (NRI):** وهو من نوعية المقاييس التي تعتمد على تقدير مدى كفاءة الشبكات الرقمية وبنية التحول الرقمي من حيث إيجابية تأثيرها على مجمل النشاط الاقتصادي والخدمي والمالي للدول المشاركة، ومدى جهوزيتها لاستيعاب التقنيات الجديدة في المجال الاقتصادي والمالي، وذلك من خلال التركيز على تقييم ٥

فئات رئيسية هي : معيار الجهوية التقنية الذي حصلت كندا فيه على الترتيب ١٢ عالمياً بمعدل ٧٣%، معيار جهوية العامل البشري (يشمل المواطن + الموارد البشرية والقوى العاملة الحكومية والقطاع الخاص) بترتيب دولي ١٨ بنسبة ٨١%، معيار الحوكمة بترتيب ٩ عالمياً بنسبة ٨٥%، معيار التأثير والتنمية الاقتصادية الرقمية وجودة الحياة ومدى إسهام الرقمنة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بترتيب ١٦ عالمياً، ومعدل كفاءة ٧١%، وبذلك حصلت كندا على ترتيب مجمع دولي ١٣ من أصل ١٣٤ دولة شملها هذا المقياس، بنسبة كفاءة ٧٥% (٧٠).

• المؤشر الدولي للتنافسية الرقمية (IMD): وهو من نوعية المقاييس الدولية الهادفة لتقييم مستوى التنافسية الدولية في مجال التقنيات الرقمية وتطبيقاتها في القطاع الاقتصادي وقطاع الأعمال، وذلك بالاعتماد على ٣ ركائز أساسية، الركيزة الأولى هي العامل المعرفي من حيث مدى توافر المواهب البشرية في المجال الرقمي من موارد بشرية وقوى عاملة مؤهلة ومدربة بالتركيز على الجانب المهاري العلمي وحصلت كندا فيه على المرتبة الـ ٥ عالمياً من أصل ٦٣ دولة شملها المقياس، الركيزة الثانية توافر تقنيات التحول الرقمي الحديثة والبيئة التشريعية الداعمة وهنا حصل كندا على الترتيب ١٣، أما الركيزة الثالثة فهي مستوى الجهوية المستقبلية لاستيعاب بيئة الأعمال لهذه التقنيات، وهنا أحرزت كندا المرتبة ١٥ وفقاً لمنهجية هذا المقياس، لتبلغ المرتبة الدولية الكندية مجمعة (١٢) عالمياً وفقاً لمؤشرات IMD مجتمعة بنسبة ٩٠% (٧١).

• المؤشر الدولي للكفاءة الرقمي (DII): وهو مؤشر تعتمد منهجيته على قياس درجة التطور والنضج في السياسات والإجراءات المصاحبة للتحول الرقمي وأثر ذلك على تطور ونمو القطاع الاقتصادي وبيئة الأعمال داخل كل دولة، بالتركيز على الأبعاد التالية: كفاءة بيئة التحول الرقمي وبنيتها التحتية (كندا ترتيب دولي ١٠ من أصل ٩٠ دولة بمعدل كفاءة ٦٢%)، خبرة التحول (كندا ١٤، بنسبة ٥٧%)، كفاءة السلوك الاقتصادي الموازي لجهود التحول (كندا ترتيب ٢٠، بنسبة ٥١%)، تبلغ بذلك الترتيب الدولي الكندي المجمع ١٦ (من أصل ٩٠ دولة)، بمعدل نقاط ٨٠% (٧٢).

• مقياس الاقتصاد الرقمي والاستدامة (DiGix): ويعتمد على قياس درجة النضج المتوفر في بيئة التحول الرقمي وتأثيرها على كفاءة الخدمات الاقتصادية، مثل حالة البنية التحتية، كفاءة التشريعات المنظمة، ملامحة بيئة الأعمال، سلوك المتعاملين مع الخدمات الرقمية، السياسات الحكومية المنظمة لبيئة التحول وكفاءة الإجراءات، لتحصل كندا بذلك على مرتبة دولية ١٧ (من أصل ٩٩ دولة)، بمعدل نقاط ٧٨% (٧٣).

• المؤشر الدولي لقياس الابتكار الحكومي (GII): وهو من المؤشرات الدولية الهامة التي تعتمد منهجيتها على تحديد مستوى كفاءة الابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي، ويشمل العديد من الأبعاد المتنوعة، فمن حيث المعيار المؤسسي وكفاءة بيئة الأعمال والتشريعات المنظمة جاءت كندا في المرتبة ٦ دولياً من أصل ١٣١ دولة شملها المقياس، ومن حيث كفاءة المورد البشري وتدريبه تأهيله وتعليمه المتقدم (المرتبة ١٩)، ومن حيث كفاءة البنية التحتية لقطاع الاتصالات والمعلومات (المرتبة ٢٩)، ومن حيث درجة نضج السوق الاقتصادي وبيئة الأعمال الكندية (المرتبة ٣ دولياً)، ومن حيث الكفاءة التقنية والمعرفية في مجال الاقتصاد الرقمي (المرتبة ٢١)، ومن حيث البعد الإبداعي في مجال الخدمات الإلكترونية وما يتصل بها من مخرجات إنتاجية (المرتبة ١٧)، ليبلغ بذلك الترتيب الدولي الكندي وفقاً لنتائج هذا المقياس ١٧ دولياً من أصل ١٣١ دولة منافسة، بمعدل نقاط ٨٨% (٧٤).

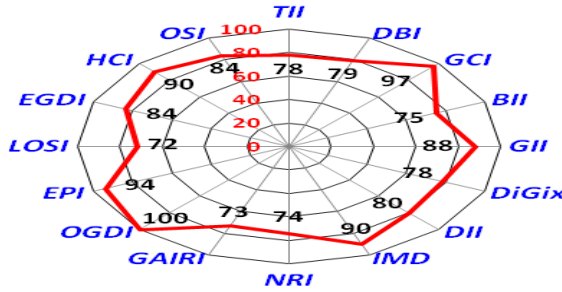
• **مؤشر سهولة تنفيذ الأعمال وتأسيس الشركات (البنك الدولي - DBI):** وهو من المقاييس التي يتبناها البنك الدولي للإنشاء والتعمير، يهدف لتقييم كفاءة السياسات والتشريعات المنظمة لبيئة الأعمال وإجراءات تأسيس الشركات والمشروعات الخاصة، ومدى ملائمة البنية التحتية للمشروعات الخاصة، ومستوى الفن التكنولوجي والتقني والإنتاجي المتوفر للدولة، وبموجب هذا المقياس تحصل كندا على المرتبة ٢٣ دولياً (من أصل ١٩٠ دولة)، بمعدل نقاط ٧٩% من حيث سهولة أو تيسير تأسيس الأعمال ضمن مشتملات البيئة الاقتصادية. (٧٥)

وقد أمكن للباحث تجميع نتائج المسوح الدولية لهذه المقاييس سائفة البيان بخصوص الحالة الكندية والتعبير عنها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٦) : ملخص نتائج ترتيب كندا في مقاييس التحول الرقمي الدولية ٢٠٢٠/٢٠٢١

م.	المقياس / المؤشر الدولي	التقدير القيمي	الترتيب الدولي الكندي وفقاً لكل مؤشر
1	مقياس جودة البنية التحتية للاتصالات (TII)	0.7818	٢٨ (من أصل ١٩٣ دولة)
2	مقياس كفاءة الخدمات الحكومية الإلكترونية (OSI)	0.8412	٢٨ (من أصل ١٩٣ دولة)
3	مؤشر كفاءة التنمية البشرية (HCI)	0.9029	٢٨ (من أصل ١٩٣ دولة)
4	مقياس تنمية الخدمات المرتبطة بالحكومة الإلكترونية (EGDI)	0.8420	٢٨ (من أصل ١٩٣ دولة)
5	مقياس جودة الخدمات المحلية الإلكترونية (LOSI)	0.7250	١٦ (من أصل ١٢٢ كيان محلي)
6	مقياس مشاركة المواطن في السياسات التنموية والخدمية (EPI)	0.9405	١٦ (من أصل ١٩٣ دولة)
7	مقياس مستوى الانفتاح الحكومي على المجتمع والمواطن (OGDI)	1.000	١ (من أصل ١٩٣ دولة)
8	مقياس جاهزية البيئة الحكومية لاستيعاب تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاعات والخدمات (GAIRI)	0.7316	١٤ (من أصل ١٧٢ دولة)
9	المقياس الشبكي لكفاءة التحول الرقمي بالقطاع الحكومي (NRI)	0.7492	١٣ (من أصل ١٣٤ دولة)
10	المؤشر الدولي للتنافسية الرقمية (IMD)	0.9048	١٢ (من أصل ٦٣ دولة)
11	المؤشر الدولي للذكاء الرقمي (DII)	0.8024	١٦ (من أصل ٩٠ دولة)
12	مقياس الاقتصاد الرقمي والاستدامة (DiGix)	0.7800	١٧ (من أصل ٩٩ دولة)
13	المؤشر الدولي لقياس الابتكار الحكومي (GII)	0.8800	١٧ (من أصل ١٣١ دولة)
14	مقياس Bloomberg للتحول الرقمي والابتكار (BII)	0.7598	٢١ (من أصل ٤٩ دولة)
15	مقياس كفاءة المدن الذكية (SCI (Toronto city)	BBB	٣٠ (من أصل ١٠٩ مدينة ذكية)
16	المقياس الدولي لكفاءة الأمن السيبراني (GCI)	0.9767	٨ (من أصل ١٩٤ دولة)
17	مؤشر سهولة تنفيذ الأعمال وتأسيس الشركات (البنك الدولي - DBI)	0.7960	٢٣ (من أصل ١٩٠ دولة)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التقارير الدولية السنوية الصادرة بالمقاييس المتضمنة في الجدول.



شكل رقم (٩): نتائج قيم المؤشرات الكندية في مفاييس التحول الرقمي بالقطاع الحكومي المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات التقارير الدولية السنوية الصادرة بالمقاييس المتضمنة في الجدول السابق.

خاتمة ونتائج الدراسة:

أظهرت التجربة الكندية العديد من التجليات المتعلقة بتحسين أساليب الإدارة الحكومية وتوصيل الخدمات العامة لعموم المواطنين، مع التحديث المستمر لقنوات توصيل الخدمات وآليات التواصل والافتتاح الحكومي الإيجابي على قطاعات وشرائح المجتمع الكندي، إلى جانب استيعاب الشرائح المختلفة ضمن منظومة العمل العام سواء على مستوى القيادة أو عضوية جهاز الخدمة المدنية بغض النظر عن الجنسية أو اللون أو الدين أو الأصل العرقي.

وبالرغم من الفوارق البيئية والإيكولوجية بين السياقين المصري والكندي، سواء من عدد سكان أو حجم الاقتصاد أو المستوى التقني التكنولوجي أو مساحة الدولة أو حجم الإنفاق الحكومي أو مستوى كفاءة الأجهزة البيروقراطية ودرجة النزاهة والشفافية، إلا أن هذا لا يمنع من عرض بعض مجالات التقارب بين الحالتين والتي نتصورها في السياق المقارن التالي:

حالة جمهورية مصر العربية	حالة كندا
أ - مؤشرات إيكولوجية عامة	
<ul style="list-style-type: none"> دولة بسيطة ليست مركبة، مساحة الدولة = ١ مليون كم مربع نموذج جمهوري رئاسي يقوم على الفصل بين السلطات. الاقتصاد ٣٠ عالمياً تقريباً، معدل نمو ٥,٦%. عدد وزارات الحكومة المصرية = ٣٣ وزارة. عدد الهيئات العامة الخدمية والاقتصادية والمستقلة = ٢١٧. هيكل التدرج الوظيفي للكادر العام = ٣٠ درجة تقريباً. الجهة المسؤولة عن سياسات الموارد البشرية الحكومية : الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - إشراف رئاسة مجلس الوزراء (حالياً). نظام خدمة مدنية يجمع بين الطابعين المفتوح والمغلق. عدد أعضاء الجهاز الإداري المصري = ٥,٦ مليون موظف. عدد السكان = ١٠٠ مليون نسمة. نسبة أعضاء الخدمة المدنية إلى عدد السكان = ١ : ٢٠. 	<ul style="list-style-type: none"> دولة فيدرالية (مركبة)، مساحة الدولة = ٩ مليون كم مربع. نظام برلماني، تبعية للتاج البريطاني، يقوم على دمج السلطات. الاقتصاد العاشر عالمياً، معدل نمو ٣%. عدد الوزارات في الحكومة الفيدرالية = ٣٤ وزارة. عدد الوكالات الحكومية المستقلة والوزارية = ٢٠٢ وكالة. هيكل التدرج الوظيفي للكادر العام = ١١ درجة وظيفية. الجهة المسؤولة عن سياسات الموارد البشرية الحكومية : المفوضية الكندية للخدمة العامة - إشراف وزارة التجارة الداخلية والعلاقات الحكومية وشؤون الإقليم الشمالي. نظام خدمة مدنية مفتوح ليس مغلق. عدد أعضاء الجهاز الإداري على المستويين الفيدرالي والمحلي = ٣,٣ مليون موظف عام. عدد السكان = ٣٦ مليون نسمة. نسبة أعضاء الخدمة المدنية إلى عدد السكان = ١ : ١٢.

ب- محور إصلاح الخدمة المدنية

- إطلاق سياسة الموظف أو الوكيل الحكومي الحر.
- وجود سياسة واضحة لدمج واستيعاب عناصر الموارد البشرية المتحدثة باللغتين الإنجليزية والفرنسية في الوظائف العامة.
- وجود سياسات واضحة المعالم لتحسين بيئة العمل الحكومي ورفع كفاءتها من الناحية الصحية والنفسية والعقلية لمنتسبي الجهاز الحكومي الفيدرالي.
- اعتماد أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً وتمكين الموظف العام وحرية اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية المتعلقة بأساليب العمل اليومي التقليدي.
- سياسة تنوع مصادر الخبرة والمعرفة العملية لأعضاء جهاز الخدمة العامة الكندي بالتشارك مع القطاع الخاص.
- استقطاب العناصر الطلابية الشابة من الراغبين في الالتحاق بالعمل العام ضمن القوة البشرية للجهاز الحكومي الكندي.
- إعادة بناء وتشكيل فرق عمل الموارد البشرية على أساس تنوع الخلفيات العلمية والمهارية لأعضائها Multi-disciplinary .
- صدور قانون الخدمة المدنية الجديد ٨١ لسنة ٢٠١٦ الذي زاد من نسب الترقى بالاختيار، مع تعديل أساليب تقييم الأداء.
- فتح المجال لاستيعاب كفاءات من القطاع الخاص والأهلي لشغل الدرجات الوظيفية القيادية بأسلوب المسابقة، بهذا يجمع بين نمط الخدمة المدنية المفتوحة والمغلقة.
- إدخال العامل التقني المعلوماتي في استقطاب عناصر الكفاءات المرشحة للعمل الحكومي من خلال بوابة وظائف الحكومة المصرية لأول مرة.
- إتاحة فرص تدريب مهني للعناصر الطلابية للتدريب على أيادي كوادرات الوزارات في العطل الصيفية.
- تخطيط برامج تدريب مكثف لكوادر الجهاز الإداري المتميزين والمرشحين للانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة.

ج- محور سياسات الإصلاح المؤسسي والخدمي

- وجود إستراتيجية وطنية كلية للإصلاح المؤسسي لجهاز الخدمة العامة.
- أساليب التعاقد الحكومي الإلكتروني.
- أنظمة متطورة لتصميم الخدمات الحكومية بالمدن الذكية.
- برامج لتطوير ورفع كفاءة خدمات الإسكان والمعيشة الكريمة للسكان الأصليين والمناطق النائية والمناطق ضعيفة الخدمات.
- تطبيقات تكنولوجية حديثة لتطوير خدمات الطاقة النظيفة والمتجددة.
- سياسات لاستيعاب المرأة والفئات من ذوي الاحتياجات الخاصة ببيئة العمل الحكومي.
- برامج شراكة متميزة مع القطاع الخاص لتطوير الخدمات العامة.
- تطبيق سياسة الشباك الواحد المعروفة باسم One Stop Shop Policy في ١٩٩٢ إلى جانب بدء خدمات الحكومة الإلكترونية ١٩٩٨ The Government Online Program .
- مسألة التركيز على رضا المواطن متلقي السلع والخدمات والاهتمام باستطلاع رأيه في جودة وكفاءة الخدمات العامة.
- أسلوب توصيل الخدمات الحكومية متعدد المسارات.
- قامت الحكومة الفيدرالية بتأسيس "بنك كندا لمشروعات البنية الأساسية" لتعزيز النمو الخدمي وتطوير الخدمات ٢٠١٨ .
- بيئة خطة مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة في المحور الاقتصادي وجود برامج طموحة لتطوير الجهاز الحكومي وتعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري وزيادة الشفافية.
- بناء وتصميم العاصمة الإدارية الجديدة وتوزيعها بأحدث الأساليب العصرية في مجال تحسين الخدمات العامة المعتمدة على التقنية الحديثة.
- تعديل أساليب المشتريات الحكومية بصور قانونها الجديد في ٢٠١٨ والذي أدخل البعد التقني في إبرام التعاقدات الحكومية لأول مرة على بوابة تعاقدات الحكومة المصرية.
- التوسع في خدمات وبرامج الإسكان الاجتماعي والتميز والمجتمعات العمرانية والمدن الذكية الجديدة.
- تبني برنامج (حياة كريمة) الذي يقدم سلاسل متنوعة من الخدمات لصالح الفئات السكانية ضعيفة الدخل وذوي الحاجة وهو من أضخم البرامج الإصلاحية التي تبنتها الحكومة المصرية.
- استيعاب أساليب جديدة لتنمية مصادر الطاقة النظيفة والمتجددة خاصة الشمسية.
- مد وتطوير شبكات قومية للطرق ووسائل النقل الحديثة والعصرية والأنفاق والطرق السريعة والدولية بما يعزز من فرص النمو العمراني والاستثمار.
- اعتماد أسلوب الخدمات الحكومية المتنقلة وسياسة الشباك الواحد في بعض القطاعات المصرية.

د- محور سياسات التحول الرقمي بالقطاع الحكومي

<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء المجلس الوطني للذكاء الاصطناعي (قرار رئيس الوزراء ٢٨٨٩ لسنة ٢٠١٩). • إنشاء المجلس الأعلى للأمن السيبراني (قرار رئيس الوزراء ٢٢٥٩ لسنة ٢٠١٤). • إنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي (قرار رئيس الجمهورية لسنة ٢٠١٧). • استحداث عدد ٦ تقسيمات تنظيمية جديدة في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة المصرية من بينها إدارة للتحوّل الرقمي وتكنولوجيا المعلومات (قرار رئيس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨). • إنشاء المجلس القومي للمدفوعات (قرار رئيس الجمهورية رقم ٨٩ لسنة ٢٠١٧). • إصدار قانون رقم ١٧٥ لسنة ٢٠١٨ لمكافحة جرائم تقنية المعلومات وقانون رقم ١٥١ لسنة ٢٠٢٠ بشأن حماية البيانات الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء وزارة فيدرالية حديثة معنية بمسائل التحوّل الرقمي (وزارة التحوّل الرقمي وتكنولوجيا المعلومات) يوليو ٢٠١٨. • إطلاق المدرسة الوطنية الكندية للخدمة العامة لما يسمى بالأكاديمية الرقمية لتنمية المهارات التكنولوجية الحديثة للعاملين بالقطاع الحكومي الفيدرالي تماشياً مع سياسة التحوّل الرقمي الكندي. • توظيف معايير الذكاء الاصطناعي، وتمكين المواطن من قنوات تغذية عكسية فعالة تتيح له التعبير عن مدى رضاه عن الخدمات، منها: المركز الوطني لتوصيل الخدمات الحكومية للمواطن Public sector service delivery council (PSSDC). • لخدمات القطاع الحكومي Public sector CIO council (PSCIOC)، الشبكة الوطنية لخدمة المواطن Citizen centered service network (CCSN). • إطلاق برنامج الخدمات الحكومية الرقمية الموسعة في يوليو ٢٠١٧.
---	--

٥- محور سياسات الانفتاح المجتمعي للحكومة على المواطن (الحكومة الوطنية)

<ul style="list-style-type: none"> • جلسات الحوار المجتمعي بين القيادة السياسية وكافة الفئات وشرائح المواطنين. • برامج خاصة لدعم ذوي الهمم والاحتياجات الخاصة. • برامج وسياسات رعاية المرأة المعيلة والطفولة والأمومة وكبار السن وأسر الشهداء ومصابي العمليات الحربية. • برامج تمكين الشباب ومنتديات حوار الرئيس مع الشباب، وملتقى شباب العالم السنوي. • البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة في القطاع الحكومي. • برنامج حياة كريمة. • مشروع تكافل وكرامة ورعاية المسن بوزارة التضامن الاجتماعي. • إنشاء صندوق تحيا مصر السيادي. • إتاحة البيانات الرسمية على بوابات الحكومة المصرية في كل القطاعات بما في ذلك الموازنة العامة وخطط التنمية المستدامة. 	<p>عملت الحكومة الكندية على إطلاق العديد من الخدمات والتطبيقات الإلكترونية بهدف تمكين المواطن الكندي وزيادة درجة وعيه ومشاركته في إدارة الشأن العام وإبداء رأيه في السياسات منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إطلاق العديد من المشروعات الحكومية والأنشطة والبرامج الداعمة لفكرة الشفافية وحق المواطن في الإطلاع والمعرفة على كل ما يتعلق بالشأن العام من سياسات وقرارات وقوانين تتعلق بتنظيم شؤون الدولة والمجتمع: - مشروع البيانات العامة المفتوحة ١٠١ . - مقياس البيانات المفتوحة ٢٠١٨. - إطلاق الخطة الوطنية للانفتاح الحكومي على المجتمع الكندي ٢٠١٩ برعاية وزارة المالية الكندية. - مشروع إنشاء البوابة الإلكترونية GC Info base: وهو مشروع يهدف لتعزيز مبدأ شفافية الخدمات العامة بالقطاع الحكومي من خلال توعية المواطنين بمجالات الإنفاق الحكومي والاستثمارات العامة وذلك بالاعتماد على سلاسل تقارير واردة من أكثر من ٥٠٠ جهة حكومية رسمية مختلفة يتم إتاحة بياناتها للمواطن الكندي. • قامت الحكومة الكندية بإنشاء كيان إلكتروني أشبه بمنندى حكومي مفتوح أو مجتمع إلكتروني على شبكة المعلومات الدولية بهدف فتح المجال للحوار (الحكومي - الحكومي) بين سائر أفراد وقادة العمل الحكومي بالجهاز الإداري الكندي تحت مسمى : GC Tools your knowledge at work
--	--

هوامش الدراسة

- (1) Michael Wernick, 2016, The 23rd Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, The privy council and secretary to the cabinet, Ottawa, Canada, March 31, ,p.7.
- (2) Michael Wernick, 2017, The 24th Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, The privy council and secretary to the cabinet, Ottawa, Canada, March 29, ,pp. 7- 9.
- (3) Geert Bouckaert & Werner Jann (eds), (2020), **European Perspectives for public administration: The way Forward** , (Belgium: Leuven University Press).
- (4) Andreas Ladner, (et.al), (2019), **Swiss Public Administration: Making the State Work Successfully**, (Switzerland: Palgrave Macmillan).
- (5) Christopher Pollitt, (2014), **Future trends in European Public Administration and Management: an outside – in perspective**, (EU: COCPS).
- (6) Micheal E. Milakovich & George J. Gordon, (2011) 11th edition, **Public Administration in America**, (USA: Cengage Learning).
- (7) Lynelle Briggs, (2011), " Co- Design: Toward a new service vision for Australia?", **Public Administration Today**, Jan. – Mar. 2011, pp.35-47.
- (8) Christopher Pollitt, Geert Bouckaert, 2002, **Public Management Reform: A Comparative Analysis**, (USA: Oxford University press.), p.208.
- (9) Stephen Tomblin, 2009, "The challenge of renewing governance in Canada", in: Shaun F. Goldfinch, and Joe L. Wallis, **International Handbook of Public Management Reform**, (U.K.: Edward Elgar publishing.), p.187.
- (10) **CANADA Public Administration Country Profile**, 2006, Division for Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations, April, p.8.
- (11) OECD Report, 2012, – Better policies for Better lives: Human Resources Management Country Profiles, CANADA, December, pp.1-4.
- (12) The Innovation system of the public service of Canada: Highlights of the 2018 OECD Review, Observatory of the public sector innovation (OPSI), **OECD**, 2018, pp.1-16.
- (13) Ralf Heintzman, 2020, Renewal of the federal Public Service: toward a Charter of Public service, A policy paper prepared for Canada, available on: www.Canada2020.ca , accessed on July 2019.
- (14) Jill Anne Chouinard, Peter Milley, 2015, "From New Public Management to New Political Governance: Implications for Evaluation", **Canadian Journal of Program Evaluation (CJPE)**, vol.30, no.1, pp.1-22.
- (15) David A. McDonald, 2018, "Building a pro-public movement in Canada", **STUDIES IN POLITICAL ECONOMY**, VOL. 99, NO. 1, 59–78.
www.canada.ca/ : ٢٠١٩ بيانات الموقع الرسمي للحكومة الكندية، (١٦)
- (17) **CANADA Public Administration Country Profile**, Division for Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations, April 2006, p.8.
- (١٨) سلسلة بيانات وإحصاءات كتاب حقائق الاستخبارات الأمريكية World Fact Book ٢٠١٩ :
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/>

- (١٩) بيان بالوزارات والوكالات الفيدرالية الكندية ٢٠١٩ ، متاح على:
www.canada.ca/en/government/dept.html
- (20)Canada's Public Service in the 21st Century : Discussion Paper , Public Policy Forum – Canada, April 2007, p.5
- (٢١) الموقع الرسمي لمفوضية الخدمة العامة الكندية ٢٠١٩ Commission of Public service of Canada
<http://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>
- (22)Michael Wernick, The 25 Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, The privy council and secretary to the cabinet, Ottawa, Canada, March 29, 2018,pp.20-21.
- (٢٣) الموقع الرسمي لدائرة المالية والخزانة العامة الفيدرالية الكندية : www.tbs-sct.gc.ca
- (24)Michael Wernick, The 25 Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, 2018, **Op.cit.**,p.20.
- (25)The Annual Report of public service commission of Canada 2017 – 2018, Titled: Building tomorrow's public service today,p.6, available at :
<http://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>
- (٢٦)المادة رقم (١٢٦) من قانون الخدمة المدنية الفيدرالي الكندي - Public Service Employment Act, 2003 ، ص ٤٥ .
- (٢٧) الموقع الرسمي لمفوضية الخدمة العامة الكندية ٢٠١٩ Commission of Public service of Canada ، مرجع سبق ذكره .
- (٢٨)المرجع السابق.
- (٢٩)المرجع السابق.
- (٣٠)المادة رقم (٢٩) من قانون الخدمة المدنية الفيدرالي الكندي - Public Service Employment Act, 2003 ، ص ١٤ .
- (٣١)المادة رقم (١٢٧) من قانون الخدمة المدنية الفيدرالي الكندي - Public Service Employment Act, 2003 ، ص ٤٦ .
- (٣٢) الموقع الرسمي لدائرة الخزانة العامة الكندية : <https://www.tpsgc-pwgc.gc.ca>
- (٣٣)المادة رقم (٣٦) من قانون الخدمة المدنية الفيدرالي الكندي - Public Service Employment Act, 2003 ، ص ١٨ .
- (٣٤) المدرسة الوطنية للخدمة العامة في كندا: <https://www.cspes-efpc.gc.ca/index-eng.aspx>
- (٣٥)المادة رقم (٦٠) من قانون الخدمة المدنية الفيدرالي الكندي - Public Service Employment Act, 2003 ، ص ٢٧ .
- (٣٦) المادة رقم (٦٠) من قانون الخدمة المدنية الفيدرالي الكندي - Public Service Employment Act, 2003 ، ص ٢٨ .
- (٣٧) المادة رقم (١١٣) من قانون الخدمة المدنية الفيدرالي الكندي - Public Service Employment Act, 2003 ، ص ٤١ .
- (٣٨) الموقع الرسمي لمفوضية الخدمة العامة الكندية ٢٠١٩ Commission of Public service of Canada ، مرجع سبق ذكره .
- (٣٩) ناتج قسمة إجمالي عدد السكان : عدد القوى العاملة بالقطاع الحكومي الكندي على المستوى الفيدرالي ٢٠١٩ .
- (٤٠) الموقع الرسمي لمفوضية الخدمة العامة الكندية ٢٠١٩ Commission of Public service of Canada ، مرجع سبق ذكره .
- (41)Values of the Public service employment Act, public service commission of Canada, Available at:
<http://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>, Accessed: July,2019.

- (42) Carla Qualtrough, P.C., M.P. Minister of Public Services and Procurement ,Departmental Plan of 2018 – 2019, The Public Service Commission of Canada, pp.16-17., available on:
<https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications.html>
- (43) The Innovation system of the public service of Canada: Highlights of the 2018 OECD Review, Observatory of the public sector innovation (OPSI), **OECD**, 2018, pp.1-2.
- (44) Michael Wernick, (2019) The 26 Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, The privy council and secretary to the cabinet, Ottawa, Canada, March, pp.21 – 22.
- (45) Michael Wernick,(2017),The 24th Annual Report to the prime minister on the public service of Canada,**Op.cit**,pp.39 - 42.
- (46) Michael Wernick,(2019),The 26 Annual Report to the prime minister on the public service of Canada,**Op.cit**.,pp.22– 24.
- (42) **Ibid**,pp.24 – 30
- (48)**Ibid**,pp.33 – 35.
- (49) Michael Wernick, (2018) The 25th Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, The privy council and secretary to the cabinet, Ottawa, Canada, March 29,p.3.
- (50) **Ibid**,pp.26 – 27.
- (51)**Ibid**,pp.33-34.
- (52)**Ibid**,p.35.
- (53)SALTANAT JANENOVA, ILYAS YESDAULETOV, 2016 , "Innovative Public Service Reforms: What Kazakhstan Can Learn from Canada?", **Conference: Applying Canadian Models to Kazakhstan** -Embassy of Canada in Kazakhstan, July,pp.5–7.
- (54) Michael Wernick, 2018, The 25 Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, **Op.cit**,p.8.
- (55)**Ibid**,pp.9 – 11.
- (56)**Ibid**,p.14.
- (57) Michael Wernick, 2019,The 26 Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, **Op.cit**, pp.14 – 15.
- (58) Michael Wernick, 2018, The 25 Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, **Op.cit** ,pp.14-18.
- (59) Michael Wernick, 2019, The 26 Annual Report to the prime minister on the public service of Canada, **Op.cit** ,pp.10 – 14.
- (60) International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, Blavatnik School of Government and the Institute for Government – Oxford University, U.K, **Technical Report**2017,available on:
<https://www.bsg.ox.ac.uk/incise>
- (61) UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2020: DIGITAL GOVERNMENT IN THE DECADE OF ACTION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, Department of Economic and Social Affairs, UNITED NATIONS, New York, USA, 2020, p.288.

- (62)Government AI Readiness Index, 2020, Oxford Insight & Canada's International Development Research Centre (IDRC), p.30.
- (63)Global Cyber security Index 2020: Measuring commitment to cyber security, International Telecommunication Union (ITU) – Development sector, Geneva, Switzerland, Report 2020, p.57.
- (64)UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2020: DIGITAL GOVERNMENT IN THE DECADE OF ACTION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT ,**Op.Cit**, p.236.
- (65) **Ibid**, p.296
- (66)**Ibid**, p.308.
- (67)Smart City Index (2020) Report: A tool for action, an instrument for better lives for all citizens, A collaboration between: IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER, SCO SMART CITY OBSERVATORY, and Singapore university of technology & design, 2020,p.116.
- (68)UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2020: DIGITAL GOVERNMENT IN THE DECADE OF ACTION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT ,**Op.Cit**, p.311.
- (69)**Ibid**, p.317.
- (70)Soumitra Dutta and Bruno Lanvin (Editors), 2020,**THE NETWORK READINESS INDEX 2020: Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy**, Portulans Institute ,p.87.
- (71)Arturo Bris, José Caballero, Christos Cabolis ,Marco Pistis, 2020,Trends in the IMD World Digital Competitiveness Ranking, (2020), The IMD World Competitiveness Center, Switzerland ,p.58.
- (72)Bhaskar Chakravorti, Ravi Shankar Chaturvedi, Christina Filipovic, and Griffin Brewer , 2020, **DIGITAL IN THE TIME OF COVID: Trust in the Digital Economy and Its Evolution Across 90 Economies as the Planet Paused for a Pandemic** , The Fletcher School at Tufts University, MA, USA, December,pp.28-34.
- (73)Noelia Cámara, 2020, **Digital Economy & Social Sustainability DiGiX 2020 Update: A Multidimensional Index of Digitization**, BBVA research centre, Madrid – Spain,**October**,p.4.
- (74)Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent Editors, 2020, **GLOBAL INNOVATION INDEX 2020 :Who Will Finance Innovation? - 13TH EDITION**, Cornell University, INSEAD, and WIPO (2020). The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation? Ithaca, Fontaine bleau, and Geneva, p.237.
- (75)Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 economies, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank , Washington, DC, 2020, pp.3-4.