

Distr.  
LIMITEDST/SG/AC.6/1995/L.7  
5 July 1995  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## الأمانة العامة



الاجتماع الثاني عشر للخبراء المعنيين

ببرنامج الأمم المتحدة في ميدان

الإدارة العامة والمالية العامة

نيويورك، ٣١ تموز/يوليه - ١١ آب/أغسطس ١٩٩٥

## تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة لجنوب افريقيا

## المحتويات

| الصفحة | الفقرات |   |
|--------|---------|---|
| ٢      | ٢- ١    | مقدمة   |
| ٢      | ٩٠- ٣   | أولا - الخدمات العامة في جنوب افريقيا                         |
| ٢      | ٧- ٣    | ألف - التصورات والأهداف                                       |
| ٣      | ٩- ٨    | باء - الحجم والتكوين  |
| ٤      | ١٠-٢٤   | جيم - التحديات  |
| ٧      | ٢٥-٤٤   | دال - تخطيط وإدارة الموارد البشرية                            |
| ١٠     | ٤٥-٩٠   | هاء - اصلاح الخدمة العامة من أجل تحقيق تنمية استراتيجية       |
| ٢٠     | ٩١-٩٣   | ثانيا - معهد جنوب افريقيا للإدارة والتنمية (سامدي)            |
| ٢١     | ٩٤-١٠١  | ثالثا - القدرة على تنمية الموارد البشرية في الإدارات الحكومية |
| ٢٢     | ٩٧-٩٨   | ألف - توفير الوسائل اللازمة للتدريب الخارجي                   |
| ٢٣     | ٩٩-١٠١  | باء - الخطط التنفيذية   |
| ٢٤     | ١٠٢-١٠٦ | رابعا - الاستنتاجات   |

\* أعد هذه الورقة نامين ماجو الخبير الاستشاري بإدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية بالأمانة العامة للأمم المتحدة. وتعكس الآراء المعرب عنها وجهة نظر الكاتب ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الأمم المتحدة.

## مقدمة

١ - تركز هذه الورقة على تنمية الموارد البشرية في مجال الخدمة العامة وأهدافها وتحدياتها وعملية الإصلاح وأوجهها. وهي تركز على تجربة جنوب افريقيا، وإن كانت تسعى الى تحديد نهج ومفاهيم أساسية يمكن أن تسترشد بها بلدان أخرى.

٢ - وقد أدى تحول جنوب افريقيا الى بلد ديمقراطي الى التركيز بشكل حاد على الحاجة الى تطوير الخدمة العامة كأداة رئيسية للإصلاح. وانسجاما مع توقعات إقامة حكم ديمقراطي ظهرت افتراضات جديدة بشأن طبيعة ودور الحكومة ومشاركة الجمهور في ممارسة الحكم بما في ذلك تمويل الوظائف والأنشطة الحكومية. كما تعين إعادة تعريف طبيعة وأغراض الخدمة العامة لتلبية الاحتياجات الجديدة.

## أولا - الخدمة العامة في جنوب افريقيا

### ألف - التصورات والأهداف

٣ - أشار وزير الخدمة العامة والإدارة العامة في كلمته أثناء مؤتمر تنمية الموارد البشرية الى أن تحول الخدمة العامة يمثل جوهر استراتيجية الحكومة المتمثلة في بناء الدولة وتحقيق المصالحة. وقد أكد في تلخيصه للتصور الجديد الحاجة الى إقامة خدمة عامة تكون لها سياسة متسقة تشير الى التحول من التشريعات المجزأة السابقة، الى سياسة تمثيلية وتتمس بالكفاءة. أما الخصائص المتوخاة فهي:

(أ) أن تكون متجهة نحو الخدمة ومستجيبة لاحتياجات الجمهور؛

(ب) أن تتجه نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من الفقر؛

(ج) أن تتجه نحو الأهداف والأداء؛

(د) أن تكون ديمقراطية ومخلصة للدستور وغير حزبية؛

(هـ) أن تكون ميسورة واعلامية؛

(و) أن تكون شفافة؛

(ز) أن تتيح المساءلة أمام الوزير والجمهور؛

(ح) أن تكون لا مركزية واستشارية؛

(ط) أن تكون ملتزمة بالتدريب والتطوير الوظيفي.

٤ - وتشير السياسة المتعلقة بالحكومة والإدارة العامة كذلك الى التزام الدولة بالقيام بدور مركزي في ضمان التحول المطلوب والتطور اللازم. ويقدم برنامج التعمير والتنمية في جنوب افريقيا تفاصيل اطار عمل متكامل للسياسة الشاملة لمعالجة الاحتياجات الإنمائية للبلد. بيد أن هذا البرنامج يعتمد على قدرة القطاع العام على تسهيل وإدارة استراتيجيات التنفيذ. ويمثل توقع التغيير من جانب المجتمع المدني ضغطا اضافيا على الخدمة العامة للتعجيل بعملية التغيير. إذ أن احتياجات التحول ليست هي وحدها مثار الاهتمام، وإنما أيضا كيفية احداث التغييرات ومشاركة المجتمع المدني في العملية والقيود المتمثلة في الموارد المحدودة. ويسلم قرار الجمعية العامة ١٣٦/٤٩ بشأن الإدارة العامة والتنمية بالدور الهام الذي يمكن أن تؤديه الحكومات والإدارات العامة في مواجهة المسؤوليات الجديدة الناجمة عن السعي الى تحقيق النمو الاقتصادي المطرد والتنمية المستدامة في جميع البلدان. وينبغي النظر الى عملية الاصلاح في جنوب افريقيا ضمن ذلك السياق وربطها بالتطورات في البلدان الأخرى.

٥ - وتشير الدروس المستفادة بشأن أداء الحكومات في التصدي لتحديات الظروف المحلية والدولية الجديدة الى أن الحكومات التي تحسن الأداء في معالجة تلك الضغوط تشترك، على ما يبدو، في خصائص معينة.

٦ - "فهي حكومات حازمة بمعنى أنها تتركز فيها سلطة صنع القرارات بالشكل الكافي للاستجابة على نحو فعال للقضايا العامة. وهي أيضا حكومات ذكية بمعنى أنها متفتحة لاستخدام المعلومات والتحليلات التقنية في صنع القرارات وحل المشاكل وتشجع هذا الاستخدام ... وهي حكومات قادرة على مواصلة التنمية في هذا السياق الجديد وتستجيب بمرونة للأوضاع والطلبات المحلية والدولية السريعة التغير بحيث يمكن حماية الأهداف القومية وتحقيقها. وكثير منها مؤمن بالمشاركة، بمعنى أنها تشجع المناظرة والمناقشة والمشاركة في صنع القرارات. وهي أيضا حكومات مسؤولة بمعنى أن المسؤولين عن اتخاذ القرارات التنفيذية والذين يديرون منظمات القطاع العام، يكونون مسؤولين عن أعمالهم وتتوفر للمواطنين سبل الانتصاف من حالات إساءة استعمال السلطة"<sup>(١)</sup>.

٧ - ويمكن القول ببساطة، إن الحكومات التي تحقق النجاح لا تقف عند مجرد ايجاد الحلول لمشاكل محددة، وإنما تضع النظم والعمليات وتهيئ الثقافات لضمان تحقيق الخيارات العامة بفعالية والاستخدام المسؤول للموارد. فما هي التحديات؟ وما هي السياسات والاستراتيجيات والبرامج الناشئة لمعالجة الحالة؟

#### باء - الحجم والتكوين

٨ - في ٢٧ نيسان/أبريل ١٩٩٤ كان حجم سكان جنوب افريقيا يقدر بـ ٦٣٤ ٢٨٤ ٤٠ نسمة يشكل السود منهم ١٥٧ ٦٤٥ ٣٠ نسمة (٧٦,١ في المائة) ويشكل البيض منهم ٤١٩ ١٧١ ٥ نسمة (١٢,٨ في المائة) ويشكل الملونون منهم ١١٤ ٤٣٥ ٣ نسمة (٨,٥ في المائة) ويشكل الآسيويون منهم ٩٤٣ ٠٣٢ ١ نسمة (٢,٦ في المائة). وفي كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣ كان عدد الأشخاص العاملين في القطاع العام على النطاق القومي

نحو ٦٣٤ ٠٠٠ شخص. وشمل ذلك مؤسسات وهياكل الحكومة السابقة، بما في ذلك الحكومة المركزية والإدارات الإقليمية والأقاليم المتمتعة بالحكم الذاتي والسلطات المحلية وشبه الحكومية ومجالس التسويق والشركات العامة.

٩ - وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، كانت الأرقام الخاصة بالخدمة المدنية الموحدة الجديدة التي تشمل الخدمة المدنية للأوطان والمقاطعات السابقة هي:

(أ) الإدارة الحكومية المركزية، ٥٥٢ ٠٠٠ (كان الرقم الذي استخدمته لجنة الخدمة العامة هو ٥٨٨ ٧٠٨ للاسقاطات الإضافية)؛

(ب) الإدارة الحكومية الإقليمية ٦٩٥ ٠٠٠ (تقدير مؤقت).

#### جيم - التحديات

١٠ - تمثل الهياكل والعقليات السابقة تحديا خطيرا، مع انشاء الحكومة الجديدة والتزامها بتنمية مجتمع ديمقراطي غير عنصري وغير منحاز لأحد الجنسين.

#### ١ - انعدام التمثيل

١١ - لن يكون بالإمكان القضاء على الممارسات التمييزية وانعدام التمثيل في المناصب الإدارية بين عشية وضحاها. إذ لا يزال البيض يحتلون المناصب الرئيسية لصنع القرارات. وفي عام ١٩٩٤، وحتى بعد إلغاء سجل السكان ذكر أن ٣٦ في المائة من موظفي القطاع العام هم من البيض وأن ٩٠ في المائة من الوظائف الإدارية من المستويين المتوسط والعالي يشغلها البيض.

١٢ - ويحتاج اضعاف الطابع الديمقراطي على الخدمة المدنية الى إيلاء الاهتمام العاجل الى ضرورة التمثيل ولا سيما في مجتمع كانت الحكومة تنمي فيه الفوارق عن عمد، وتحتل معالجة الفوارق العنصرية والمتعلقة بالجنسية مكانة عالية في جدول أعمال الحكومة الجديدة.

#### ٢ - انعدام الثقافة الإنمائية

١٣ - يعتبر انعدام الثقافة الإنمائية والاتجاه الطبيعي الى معاملة المجتمعات المحلية بوصفها مستفيدة سلبية من الخدمة أمرا يتعارض تعارضا مباشرا مع الروح الجديدة للمشاركة المجتمعية والاعتماد على الذات. ويرتبط ذلك بانعدام الشفافية والمسؤولية أمام المجتمعات المحلية. وترجع السيطرة المركزية والإدارة من القمة الى القاعدة الى تراث الماضي وهي تشجع النهج التي تقوم على القواعد الجامدة وتحد من الفعالية والانتاجية. إلا أن تحولا قريبا قد حدث، وهو يتطلب الابتعاد عن الإدارة والسيطرة، باتجاه إدارة التنمية.

١٤ - وهناك حاجة الى إعادة توجيه الخدمة المدنية صوب المجتمع المحلي. وقد تم وصف عدم الاستجابة للمواطن والمستهلك بأنها مشكلة. ولا تهتم الخدمات القياسية التي تقدمها الآلية الإدارية بالاحتياجات المختلفة للمستهلكين. وبدأت الطلبات المتزايدة للمجتمع المدني تضغط باتجاه مشاركة نشطة في الحكم وتصطدم بالاحتكار التقليدي للخدمة المدنية.

١٥ - وتقتضي الآثار المترتبة على التحول وتجديد الخدمة المدنية وإضفاء الطابع الديمقراطي على البلاد انشاء اطار عمل جديد للحكم. وتجري الآن إعادة تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع بحيث يتاح للمحكومين أن يكون لهم رأي في كيفية الحكم. ومن المهم بيان الآثار المترتبة على الانتقال من الحكومة الى الحكم فيما يتعلق بهدف ووظيفة الخدمة العامة.

### ٣ - نظم المعلومات الإدارية

١٦ - يعتبر غياب نظم المعلومات الإدارية والرقابة المالية الموثوقة والمناسبة والمقترحة والفعالة أحد القيود أيضا. إذ يؤدي انعدام نظم المعلومات الملائمة الى سوء التعبئة وعدم الاستخدام الملائم للموارد البشرية.

### ٤ - المسارات الوظيفية

١٧ - ينبغي أن تعالج تنمية الموارد البشرية انعدام المسارات الوظيفية المعرفة على نحو جيد، والنقص في توفير التدريب الملائم. ويصبح ذلك أكثر أهمية في ضوء سياسات العمل الايجابي التي تسفر عن مزيد من الحاجة الى التعجيل بتنمية الجماعات المحرومة وضمان شغلها لوظائف رفيعة ونجاحها في عملها.

### ٥ - انعدام الروح المهنية

١٨ - كانت احدى التبعات المؤسفة لنظام الفصل العنصري هي انعدام الروح المهنية والافتقار الى آداب العمل، التي ظهرت في ظل اليأس الناشئ عن انعدام الفرص. كما يقال أيضا إن انعدام الالتزام يمكن النظر إليه بوصفه أداة بارعة للتخريب استخدمتها حكومة الفصل العنصري. وبعد إقامة الحكومة الديمقراطية يتعين تحقيق التطلعات وإطلاق الطاقات التي كانت محبوسة.

### ٦ - النهج القائمة على قواعد جامدة

١٩ - وهناك تحد يتمثل في عدم ملاءمة المبادئ والنهج الإدارية وتشير التجارب الدولية الى الحاجة المتزايدة الى التحول من الإدارة والبيروقراطية الى التنظيم والدراية المهنية. ومن ناحية تاريخية ما فتئ تشغيل الخدمة المدنية في جنوب افريقيا يقوم على البيروقراطية الخاضعة لقواعد جامدة. وهذا النهج يقوض الابتكار لأنه يؤكد على التمسك بالقواعد الجامدة والروتين البيروقراطي على حساب إحراز النتائج. لذلك ظلت الأساليب الإدارية متخلفة الى حد بعيد عن الفكر الدولي لأنها تقوم على التسلسل والتخويف.

٢٠ - ومن الجدير بالملاحظة تزايد الاعتراف بالحاجة الى التركيز على نتائج البرامج، بدلا من الأجهزة والإدارة. إذ أن من شأن التركيز على النتائج، بدلا من القواعد والإجراءات، أن يزيد إنتاجية الخدمة المدنية. ويقتضي الأمر اتباع نظم مناسبة للتقييم ترمي الى زيادة الانتاجية والإحساس بالإنجاز. ويتطلب تحويل الخدمة المدنية القائمة على الأداء الى واقع، على النحو الذي أوضحه وزير الخدمة المدنية، إنشاء الآليات اللازمة.

#### ٧ - عدم الشفافية والمساءلة

٢١ - تعتبر الشفافية والمساءلة من المسائل ذات الأهمية البالغة في هذا الوقت الذي تنهياً فيه المجتمعات للقيام بدور الرقيب على الخدمة العامة. وهذا المطلوب يكون مصحوبا بحاجة المجتمعات الى المعلومات عن عمليات التعمير والتنمية. ولهذا يجري تحدي عدم الشفافية. فلقد درجت العادة على أن تكون المعلومات المتعلقة بهذه الأمور حكرا على كبار المسؤولين، مما يحرم الجمهور والعاملين في خط المواجهة على السواء من امكانية الوصول الى المعلومات التي تتخذ في ضوئها القرارات الرئيسية. وبالتالي فإن امكانية الوصول الى هذه المعلومات هو أمر بالغ الأهمية لتمكين المواطنين من الاشتراك في عملية الحكم بصورة مجدية.

٢٢ - إن التحول الدولي نحو المساءلة التنفيذية يشجع على مساءلة موظفي الدولة. ففي الماضي كانت ممارسة هذه المساءلة بيروقراطية الى حد كبير، إذا كان الموظفون مسؤولين على أساس هرمي وفقا لقواعد ثابتة. ولكن زيادة مساءلة موظفي الخدمة المدنية أمام الجمهور ضرورية لتعزيز المصداقية.

#### ٨ - الفساد وسوء الإدارة

٢٣ - كان الفساد وسوء إدارة الموارد من أبرز المشاكل. فكثيرا ما كان يجري اختلاس الأموال، ويعود السبب في ذلك الى فراغ أخلاقي ناشئ عن عدم شرعية الدولة. لذلك فإن على الحكومة الشرعية أن تكفل استئصال هاتين الممارستين.

#### ٩ - سوء علاقات العمل

٢٤ - يجب أن تولي الحكومة اهتماما عاجلا لسوء علاقات العمل. فثمة إطار تشريعي ومؤسسي غير ملائم للتفاوض الجماعي الفعال. إذ أن النظام القائم الذي يحكم علاقات العمل لا يمثل لمعايير منظمة العمل الدولية، ومن ثم يلزم أن تعالج وزارتا العمل والخدمة العامة والإدارة هذه الثغرة في علاقات العمل. وتشير مسألة الأجور تحديا محددا في مجال علاقات العمل. إذ لا بد من التصدي لمسألتي المساواة في المرتبات بين الإدارات التي كانت تقوم على الفصل العنصري سابقا، والفوارق العالية في الدخول بين الموظفين أعلى وأدنى السلم الوظيفي.

## دال - تخطيط وإدارة الموارد البشرية

٢٥ - تشير المسائل التي جرى تحديدها الى ضرورة وضع استراتيجيات شاملة لمعالجة المشاكل التي ينطوي عليها النظام من أجل ضمان الانجاز الفعال لأعمال التعمير والتنمية. ويتناول البحث الوارد أدناه بعض المسائل التي تتطلب الاهتمام.

### ١ - إعادة تشكيل الجهاز الإداري

٢٦ - ينبغي، لدى تشكيل الحكومة الجديدة، القيام بإعادة تشكيل الجهاز الإداري، لجعل تكوين الخدمة المدنية وأساليب إدارتها وهيكلها في توافق مع الأهداف الوطنية الجديدة.

٢٧ - وتقتضي عملية إعادة التشكيل تغيير أجهزة الخدمة المدنية بقيام أجهزة جديدة، وإعادة تشكيل أجهزة قائمة، وفي بعض الحالات بالاستعاضة عن الأجهزة القائمة بأجهزة جديدة. ولهذا قامت لجنة الخدمة المدنية ولجان الخدمة المدنية في المقاطعات، والإدارات الوطنية، وإدارات المقاطعات بإدخال تغييرات من هذا القبيل.

٢٨ - ولقد تم إنشاء ثلاث وثلاثين إدارة وطنية جديدة، بالإضافة الى تسع إدارات في المقاطعات. ولكل منها لجان لخدمة المقاطعات خاصة بها. ووفقا لما جاء في الباب السادس من دستور جنوب افريقيا، خولت المقاطعات سلطة تطبيق القوانين القائمة. ويجري إحراز تقدم نحو إدماج إدارات "المقاطعات" و "الأقاليم المتمتعة بالحكم الذاتي" السابقة، رغم بعض الصعوبات.

٢٩ - وقد قامت وزارة الخدمة العامة والإدارة، ولجنة الخدمة العامة، بتحديد الحاجة الى وضع مبادئ توجيهية يستند إليها في إعادة تشكيل الإدارات كل على حدة. وسوف تشمل هذه المبادئ التوجيهية على أهداف وأطر زمنية. ويلزم أن تشمل الأهداف قيام الإدارات بتلبية أولويات البرامج الجديدة، بما يتمشى وبرنامج إعادة التشكيل والتنمية، خاصة، بالتشجيع على التمثيل والتنمية المتكاملة وتحسين نوعية الخدمات والانصاف في تقديمها.

٣٠ - ويعتبر التعاون فيما بين الإدارات والحكومات شرطا لاتباع النهج المتكامل المقترح من قبل برنامج إعادة التعمير والتنمية. لذلك جرى فعلا إنشاء لجان مشتركة بين الوزارات، ويجري تعميم هذا النهج على كافة مستويات الخدمة العامة. فعلى سبيل المثال، قام مكتب برنامج إعادة التعمير والتنمية بإنشاء فريق عمل مشترك بين الوكالات للموارد البشرية بهدف تيسير تنسيق ووضع سياسات واستراتيجيات متماسكة في مجال تنمية الموارد البشرية.

## ٢ - إعادة التنظيم

٣١ - تنطوي إعادة التنظيم على عملية تغيير للنظم والثقافة والممارسات داخل الهياكل القائمة، وهي لذلك أهم من عملية إعادة التشكيل. كما تنطوي على تغيير ثقافة التنظيم، والطريقة التي تجري بها تعبئة الموارد البشرية، والانتفاع بها وتطويرها. ومن المهم أيضا جعل إطار تنمية الموارد البشرية عمليا بقدر الإمكان.

٣٢ - ينبغي أن يصبح نهجا التحرك والمرونة إزاء حركة انتقال الموظفين فيما بين الإدارات، (داخل القطاع الحكومي)، وفيما بين مستويات الحكومة (فيما بين القطاعات الحكومية) من العناصر الهامة في إطار تنمية الموارد البشرية. والوضع الحالي للموارد البشرية في القطاع العام والانتفاع بها هو على النحو التالي: ٣٧,١٨ في المائة من موظفي الخدمة المدنية يوجدون في قطاع التعليم، و ١١,٨ في المائة في قطاع الصحة و ٠,٢ في المائة في قطاع الإسكان. وهناك ٣٣,٧٩ في المائة في مجال الإدارة، و ٠,٤٥ في المائة في مجال تنمية الموارد البشرية، و ٠,٦٣ في المائة في مجال تنمية الموارد المالية. وتدل هذه الأرقام على أن العمالة الحالية لا تتمشى وأولويات إعادة التعمير والتنمية، لذلك ينبغي النظر في اتباع نهج للتحرك والمرونة من أجل النهوض بمستوى الموارد البشرية.

٣٣ - وتتصل إدارة الموارد البشرية اتصالا مباشرا بعملية إعادة التنظيم. ومن التحديات الملحة التي تجابه الخدمة المدنية ضرورة الانتقال من نهج يقوم على القواعد الجامدة إلى نهج يقوم على الأداء، والتشديد على إقامة خدمة مدنية موجهة نحو توفير الخدمات.

## ٣ - الترشيح

٣٤ - يتطلب الترشيح تناسب حجم وإنتاجية الموظفين بحيث تكون تكاليف الموارد البشرية متسقة مع قيمة ناتج المنظومة. وتعتبر البيروقراطيات المتضخمة والمتبدلة مشكلة دولية، ليست جنوب افريقيا بمنأى عنها، فهي تقوم فعلا بإنفاق نسبة مئوية عالية نسبيا من الناتج المحلي الإجمالي فيها على الخدمة المدنية. ولقد ألزمت الحكومة نفسها بتخفيض هذه النسبة المئوية على مر الزمن. غير أن القيام بذلك، بالإضافة إلى إدماج مختلف الإدارات والبيروقراطيات وزيادة نسبة التمثيل، سيكون أمرا عسيراً.

٣٥ - ومن أهم ملامح عملية الترشيح الانتفاع الأمثل بالموظفين عن طريق التدريب وإعادة التدريب والنقل والتقليص والتكليف بمهام جديدة وتغيير معدلات الأجر وشروط الخدمة. لذلك فإن تعزيز القدرة على مجابهة التحديات القائمة والناشئة يعد جزءاً هاماً من عملية التحول.

٣٦ - وقد جرى تحديد عدد من الاستراتيجيات لضمان أن تفضي عملية الترشيح إلى زيادة الكفاءة وفعالية التكاليف. والاستراتيجيات الرئيسية هي:



(أ) إعادة توجيه الموارد البشرية وغيرها من الموارد من البرامج الأقل جاذبية، الى توفير الخدمات للمناطق والفئات ذات الموارد الأقل على الصعيد الوطني وصعيد المقاطعات والصعيد المحلي؛

(ب) تطبيق نماذج استراتيجية جديدة للإدارة المالية بهدف دعم هذه العملية، وذلك بإعادة تركيز برامج الإدارات على إنجاز الخدمات للعملاء والوفاء بالنواتج التي تحتاجها البلد؛

(ج) تحقيق وفورات فعالة بزيادة الانتاجية والتخلص من الإزدواج والتبديد؛

(د) إقامة شراكات، بعد التفاوض عليها بصورة متأنية، بهدف اجتذاب أموال إضافية من المتبرعين الدوليين؛

(هـ) إقامة شراكات ابتكارية بين الإدارات ومكتب برنامج إعادة التعمير والتنمية والمجتمعات المحلية والقطاع الخاص.

٣٧ - وكجزء من هذه العملية، سوف تلزم كل واحدة من الإدارات الوطنية بوضع خطط استراتيجية للحفز على الاستخدام الكفء للموارد البشرية وغير البشرية. وسوف توفر هذه الخطط أيضا الأساس اللازم لمقارنة الخدمات من قبل الإدارات الحكومية وإدارات المقاطعات.

٣٨ - ويعتقد أن من شأن برامج التقاعد المبكر والتقليص أن تهيئ المزيد من الفرص للتمثيل على صعيد الإدارات. وسيجري كذلك استعراض نظامي التصنيف وتحديد الرتب بهدف توفير هيكل أساسي من الموظفين يكون مؤهلا لتلبية الاحتياجات الحالية والمتوقعة. ويلزم كذلك استعراض الممارسات المتعلقة بشؤون الموظفين وتكييفها بهدف ضمان الكفاءة والفعالية لدى تعيين موظفي الخدمة العامة وترقيتهم وتدريبهم وتطويرهم.

٣٩ - ويتجلى الطابع الديمقراطي للحكم في توفير محفل للانتصاف (مكتب المحامي العام) لموظفي الخدمة المدنية ممن يشعرون بأنهم عوملوا بإجحاف نتيجة عملية الترشيح.

#### ٤ - الإصلاحات القضائية

٤٠ - تتطلب التغييرات في السياسة العامة إصلاحا تشريعيا وتنظيميا لضمان تحقيق تحول حقيقي. ويشترك حاليا أصحاب المصالح بنشاط في ضمان استلزام الدستور الجديد للتطورات والفكر الراهن فيما يتعلق بوظيفة وشكل وأهداف الخدمة العامة. وتستند هذه العملية الى الاستعراض الجاري للتشريعات المتعلقة بإصلاح القطاع العام. وفيما يلي بعض العناصر التشريعية الرئيسية المواتية الأساسية التي تتفق مع الدستور [الفصل ٢١٢ (١)]:

(أ) إلغاء التشريعات المتعلقة بالفصل العنصري

٤١ - في ضوء التطورات الجديدة، ودعمًا لإصلاح القطاع العام، يلزم إلغاء ما تبقى من قوانين الفصل العنصري وما يتعلق به من إعلانات، ولوائح، وقوانين محلية، أو تنقيحها بشكل جوهري.

(ب) تنقيح التشريع الأولي

٤٢ - يمثل التشريع الأخير المتعلق بالخدمة العامة، بما في ذلك الدستور (القانون ١٩٩٣/٢٠٠)، وقانون الخدمة العامة (Procl 103/1994)، وقانون علاقات العمل في الخدمة العامة (Procl 105/1994) خطوات هامة نحو إنشاء خدمة عامة جديدة. بيد أن هذه التشريعات تتسم بطابع انتقالي، وسيلزم تنقيحها لإعطاء السياسات العامة وبرنامج إعادة التعمير والتنمية والورقة البيضاء للخدمة العامة فاعلية كاملة. وسيضمن ذلك تنقيح كثير من القواعد الإجرائية لتيسير زيادة المشاركة العامة في القطاع العام، لتوضيح إجراءات الاستئناف. وتعالج الجمعية الدستورية أيضا هذه المسألة لإدراجها في دستور جديد.

(ج) التشريع بشأن حرية الإعلام

٤٣ - يلزم وضع تشريع جديد للتركيز على مساءلة الموظفين العموميين أمام الجمعية التشريعية والجمهور بشكل عام. كما ينبغي أن يحدد التشريع الجديد الإجراءات والهيكل التي يتعين اتباعها في حالات سوء السلوك الإداري. وسيتمتع أيضا مراعاة ضرورة تقييد الوصول الى بعض أنواع المعلومات التي قد تعرض الأمن القومي، على سبيل المثال، للخطر أو التي يحتمل أن تقييد حقوق الأفراد في الخصوصية والسرية.

(د) العمل الإيجابي والتشريع الخاص بعلاقات العمل

٤٤ - هناك حاجة الى سن قانون موحد لعلاقات العمل لتجنب الغبن والتمييز بين قطاعات العمال. وسيقطع القانون شوطا طويلا في تعزيز فاعلية علاقات العمل على جميع الأصعدة. وقد أبدت وزارة الخدمة العامة والإدارة، ووزارة العمل التزامهما بالقيام بعملية تشاور مستمرة مع نقابات عمال الخدمة العامة، ومنظمات الموظفين، ومكاتب القطاع العام (على المستوى المركزي والإقليمي والمحلي) لتيسير إعداد تشريع جديد. وتتطلب سياسة العمل الإيجابي تشريعا دقيقا ومنسقا مع التشريع الخاص بعلاقات العمل الجاري وضعه حاليا.

هاء - إصلاح الخدمة العامة من أجل تحقيق تنمية استراتيجية

٤٥ - يمثل برنامج التعمير والتنمية رؤية للتحويل الأساسي لمجتمع جنوب أفريقيا. ومن الأولويات الرئيسية في تنفيذ هذا التحويل تغيير الأسلوب الذي تعمل به الحكومة. ويتسم البرنامج بطابع إنمائي من خلال تركيزه على التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وينظر البرنامج الى الخدمة العامة على أنها عامل حاسم للتغيير، يهدف الى إعادة بناء خدمة عامة تكون في خدمة الشعب: يمكن الوصول اليها ومساءلتها، وعلى درجة من الكفاءة، ولا تشوبها الرشوة، وتقدم خدمات ممتازة النوعية. ومن الأهمية بمكان دراسة تنمية الموارد البشرية لأنها تتعلق بالتنمية عموما، وبشكل خاص ببناء قدرة القطاع العام.

٤٦ - ولا تزال أحكام الدستور المؤقت لجنوب أفريقيا قاصرة عن تجسيد سمات التنمية وقيمها التي ينبغي أن توجه نحو إعادة بناء النسيج الاجتماعي الاقتصادي للمجتمع. فكيف يمكن تحقيق الحكم في أي مجتمع نام دون التركيز على تفاعل الإدارة العامة باعتبارها همزة الوصل بين الحكومة والمجتمع المدني؟

٤٧ - ولا ينبغي أن يقتصر إعادة تنظيم الخدمة العامة وتحولها على القضايا الهيكلية. فحالة الموارد البشرية ونوعية الخدمات يتطلبان اهتماما خاصا. غير أن الافتقار الى سياسة عامة واضحة للموارد البشرية يمثل عائقا في هذا الصدد.

٤٨ - ولا يحظى العنصر البشري في كثير من الدول الأفريقية إلا بأهمية ثانوية في عمليات صياغة الاستراتيجيات إذا ما قورن بعوامل أخرى مثل التكنولوجيا والاقتصاد واللوجيستيات.

٤٩ - ولا ينبغي النظر الى تنمية الموارد البشرية في القطاع العام على أنها مسألة إدارية فحسب. فاتباع نهج متكامل إزاء تنمية الموارد البشرية وإدارتها حيوي لنجاح أي برنامج إنمائي.

٥٠ - وقد كان توضيح نييمبي (١٩٩٤) للمشكلة يتسم بالتبصر. فهي تثير القلق، على سبيل المثال لأن شؤون الموظفين، وعلاقات العمل، وبناء خدمة عامة تمثيلية، تعامل كما لو كانت قضايا منفصلة لا علاقة بينها؛ وتشير الى ضرورة وضع إطار للسياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وممارسة الإدارة.

٥١ - وهي تثير مسألة الأدوار المنوطة بلجنة الخدمة العامة، ووزارة الخدمة العامة والإدارة. وتبرز هذه المسألة الجدال الدائر حول دور الدولة وهل تعتبر ميسرا لتقديم الخدمات أم منفذا لها. وتقول إن الدور الملائم بلجنة الخدمة العامة هو التقصي واقتراح التدابير التي تسهم في وضع إطار إداري جديد يتضمن إطارا للسياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية. ويلزم للجنة، باعتبارها عاملا فعلا في التغيير، أن تنأى بنفسها عن تنظيم الإدارة الحالية لكي تتمكن من تقديم مدخلات استراتيجية. ويوحى ذلك بضرورة الفصل بين دور اللجنة ودور وزارة الخدمة العامة والإدارة. وبالإضافة الى ذلك، فإنها تسلط الضوء على ضرورة إشراك أطراف فاعلة أخرى.

٥٢ - وتركز الورقة البيضاء للبرنامج على الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني في الحكم. بيد أن الدستور المؤقت لا يذكر شيئا عن هذه المسألة. وهذا الإغفال يستحضر فكرة أن القطاع العام، ومضمونه وتنظيمه وتمويله، لا يزال أمرا تقنيا يفضل تركه بين أيدي المديرين العموميين. وقد ينظر الى التمكين في هذا الصدد على أنه اتباع نهج (تقني/تنظيمي صحيح) يقوم على أساس مجموعة من القواعد الإرشادية البديلة التي يعدها الخبراء. وسيكون ذلك بعيدا عن العلاقة المتوخاة في الورقة البيضاء.

٥٣ - وتوحي رؤية التمكين الموضحة في الورقة البيضاء بأن التمكين الحقيقي ينبغي أن يتضمن زيادة سلطة ومراقبة فئات المستفيدين المستهدفين على ما يتصل بظروف حياتهم لتمكينهم من مراقبة التنمية

التي تؤثر في حياتهم. ويتطلب إيصال الخدمة العامة والسلع العامة بصورة فعالة تفاعلاً بين الأسواق، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات العامة، والعمليات السياسية. وطبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني المذكورة في البرنامج تشرك الشعب في الأنشطة الحكومية. وتركز على اشتراك الحكومة والشعب في تحديد الاحتياجات، وتقديم اختيارات ملائمة لهذه الاحتياجات، وإنفاذ مبدأ المساواة. ويسلم تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الأخير بشأن التنمية البشرية (١٩٩٤) بأهمية مشاركة الشعب في الحكم. ويشير إلى أن زيادة المشاركة الشعبية لم تعد ايدولوجية مبهمة تقوم على أساس الأمان التي تراود بعض الإيدولوجيين. وإنما تعد المشاركة الشعبية شرطاً لا غنى عنه للبقاء وأداة حاسمة للتنمية.

٥٤ - ويؤيد هوكفورو (١٩٩٥) على حسن الإدارة الانمائية، ويقترح، لبلوغ ذلك الهدف، أن تقوم الخدمة العامة بما يلي:

(أ) الإعلان عن قيمها الرئيسية بشكل واضح، وإشراك المجتمعات المحلية والعاملين والسياسيين في تحميل الخدمة العامة مسؤولية مواكبة تلك القيم؛

(ب) إدارة القيم (بدلاً من القواعد والإجراءات) التي تجسد مجموعة المعتقدات والسياسات والمبادئ التوجيهية للعمل والتي تؤثر في جميع نواحي نشاط الخدمة المدنية؛

(ج) الاتسام بقدر أقل من التكنوقراطية والتفاعل بشكل أكبر مع العلوم الاجتماعية لكي تكون على صلة باحتياجات المجتمع المتغيرة بصورة مطردة وقادرة على تلبية هذه الاحتياجات؛

(د) تحويل تركيزها من صون القانون والنظام والروتين الإداري إلى تعزيز وتوجيه التغييرات الاجتماعية الكبيرة.

٥٥ - وحيث أن التنمية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تدخلات متأنية وهادفة، فإن موظفي الخدمة المدنية يجب أن يكونوا قادرين على الابتكار وأكفاء وملتزمين بمواجهة تحديات التغيير. وينبغي أن ينعكس التزامهم بتحسين نوعية الحياة والقضاء على الفقر في التأثير على سياسات الانفاق لكي:

(أ) تعزز المساواة بين جميع الفئات الاجتماعية وبين المحافظات؛

(ب) تحسن نوعية رأس المال البشري في أوساط الفئات المحرومة؛

(ج) تكفل استفادة الفقراء من الخدمات والإعانات؛

(د) تطون شفافة وتعزز العدالة الاجتماعية؛

(هـ) تطور عملية صنع القرار القائمة على المشاركة؛

(و) تتسم بالكفاءة والفعالية.

٥٦ - وترد هذه المبادئ في بعض المبادئ الإدارية لإدارة التنمية، مع تكييفها لتلائم الروح الانمائية في جنوب افريقيا. وهي تقترح اتباع نموذج للادارة العامة يستعين بالحلول التجارية والادارية العامة، وهي: التركيز الاستراتيجي؛ وتوجيه الأهداف؛ والتسهيل؛ وحسن الإدارة؛ ومراقبة الجودة؛ والتوجه نحو الإنجاز؛ والديمقراطية؛ والاستدامة؛ وتوخي الفعالية؛ والأهداف الموجهة نحو إنجاز المهام وتحقيق النتائج؛ والتوكيد والضغط.

٥٧ - أما الهياكل الإدارية الحالية فهي آليات غير مناسبة لتنفيذ السياسة الإنمائية.

#### ١ - العملية الدستورية

٥٨ - لم توضع، في الماضي، سياسة شاملة للموارد البشرية في قانون الخدمة العامة، ١٩٨٤ (القانون رقم ١١١ لعام ١٩٨٤). فقد نص هذا القانون فقط على وضع نظام للجدارة، وتفويض السلطات الى الموظفين التنفيذيين والمؤسسات، وحماية حقوق ومصالح المسؤولين.

٥٩ - وينص قانون الخدمة العامة لعام ١٩٩٤ بوجه عام على نقل وترشيد الإدارة العامة وتنظيم شروط العمل. وهو لا يحدد أولويات لإصلاح الخدمة العامة أو أهدافا لبلوغها. ولا يستلزم أن تتوصل الحكومة الى استنتاجات بشأن زيادة تحسين أداء الخدمة العامة.

٦٠ - ويجري تناول المسائل الرئيسية المتصلة بأولويات إصلاح الخدمة العامة في مشروع كتاب أبيض بشأن الخدمة العامة. أما المسائل الرئيسية المتعلقة بتشكيل ودور لجنة الخدمة العامة ووزارة الخدمة العامة والإدارة العامة فيجري استعراضها ووصفها من خلال العملية الدستورية. ومن القضايا الهامة التي تلاحظ فيما يتصل بالعملية، الإطار الاستشاري الذي توضع فيه، حيث أنه يتيح قدرا أكبر من المشاركة لأصحاب المصالح والأطراف المهمة، ومن شأن ذلك أن يسنح فرصة لقيام القطاعين العام والخاص بأدوار متكاملة.

٦١ - وكما هو مبين أعلاه، تقوم الجمعية الدستورية حاليا باستعراض أدوار ومهام لجنة الخدمة العامة ووزارة الخدمة العامة والإدارة العامة. وتتسم هذه الأدوار والمهام بأهمية بالنسبة لسياسة تنمية الموارد البشرية وتخطيطها. ومن الممكن أن يلقي بحث المسائل الرئيسية المثارة في العملية الضوء على الاتجاه المقبل لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام. وفيما يلي القضايا الرئيسية التي تستلزم مزيدا من البحث:

(أ) الحاجة الى حكم دستوري بشأن الخدمة العامة/الإدارة العامة؛

(ب) طبيعة ذلك الحكم من حيث الإيجاز والمرونة؛

(ج) المواضيع الرئيسية، بما في ذلك دور الخدمة العامة، والسياسات والإدارة، وهياكل لجنة الخدمة العامة على الصعيد الوطني وصعيد المحافظات، والخدمة العامة بوصفها أداة للتنمية.

#### ٢ - التوصيف

٦٢ - يعد توصيف الخدمة المدنية أمراً هاماً نظراً لعلاقته بالأهداف المتوخاة التي حددتها وزارة الخدمة العامة والإدارة العامة ومشروع الكتاب الأبيض بشأن الخدمة العامة. وتعرف الخدمة العامة بأنها مؤسسة ينبغي أن تكون فنية وذات توجه وظيفي وغير حزبية وتتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة من حيث إيصال الخدمات؛ وتتسم بالولاء فيما تقدمه من خدمات إلى الجمهور والحكومة الحالية المنتخبة؛ ومسؤولة أمام الجمهور والبرلمان.

٦٣ - ويبرز دور الخدمة العامة في التنمية، إذ ينبغي أن ينظر إليه في سياق التحول، ومع التركيز على التعمير والتنمية. وتعد الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية ووضع إطار لرسم سياسات متفاعلة مسألة بالغة الأهمية بالنسبة لتحقيق الدور المنشود.

#### ٣ - السياسات والإدارة

٦٤ - تدخل المسائل في هذا المجال في صميم مهام سياسات الحكومة وكيفية مشاركة موظفي الخدمة العامة في هذا الدور، وكذلك ما إذا كان موظفو الخدمة العامة يقومون بأي دور في هذا الصدد أم لا.

٦٥ - وقد ظهر رأيان فيما يتعلق بالسياسات والإدارة، يتمثل أحدهما في أن الساسة يقومون بوضع السياسات والقانون، في حين أن الخدمة العامة هي المنفذ للسياسة العامة. والحجة المقدمة هنا هي أن مشاركة موظفي الخدمة العامة في رسم السياسات ستكون لها آثار سلبية على قدرتهم على العمل بطريقة عادلة وحيادية في تصريف الخدمات العامة. ويتمثل الرأي الآخر في أن موظفي الخدمة العامة لا يمكن عزلهم عن عملية رسم السياسات، وأن دورهم بالغ الأهمية في صياغة السياسات التي تستجيب لاحتياجات المجتمعات المحلية.

٦٦ - ويمكن أخذ أمثلة من بلدان أخرى. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، يمكن للرئيس أن يعين عدداً أقصاه ٣٠٠٠ من موظفي الخدمة المدنية في أعلى الهرم الوظيفي للخدمة المدنية لأغراض تتعلق بالسياسة. وفي فرنسا، يسمح لكل وزير بتعيين عشرة أشخاص في مجلس وزاري يكون ذراع الوزير في المسائل المتصلة بالسياسات. ويجري تعيين أعضاء المجلس على أساس خبراتهم في المجالات الفنية ومجالات السياسة العامة وتوجهاتهم الايديولوجية، كما أن مدة عضويتهم عادة ما تكون مرتبطة بمدة عضوية الوزير. وفي هولندا، يجري بحث الآراء السياسية للشخص الذي سيعين "مندرين" (أي معا يعادل

منصب المدير العام في جنوب افريقيا)، قبل أن يتم تعيينه. ويسمح للوزراء الهولنديين بأن يكون لهم اثنان أو أكثر من المستشارين السياسيين الذين يختارونهم، رغم أنهم ليست لهم أي علاقة بالخدمة العامة العادية.

٦٧ - وقد لقي نظام التعيينات السياسية المحدودة في الخدمة العامة قبولا لدى بعض أكاديمي ومديري الخدمة العامة في جنوب افريقيا، الذين يرون أنه إحدى وسائل تعزيز الأفكار الابتكارية في الحكومة.

#### ٤ - لجنة الخدمة العامة

٦٨ - أثيرت أسئلة بشأن سلطات لجنة الخدمة العامة، وتقوم الجمعية الدستورية حاليا باستعراضها. وبموجب الدستور المؤقت الحالي، منحت لجنة الخدمة العامة صلاحيات واسعة النطاق لتقديم التوصيات وإصدار التوجيهات المتعلقة بتنظيم إدارات الخدمة العامة، وشروط الخدمة، والممارسات المتعلقة بشؤون الموظفين، بما في ذلك التعيينات والترقيات، والمسؤولية عن الكفاءة والفعالية، ومراقبة قواعد السلوك.

٦٩ - وقد أثيرت بعض نواحي القلق بشأن ما إذا كانت اللجنة ستطفي على مهام الحكومة وتقلل من شأن الأدوار التي تقوم بها وزارة الخدمة العامة والإدارة. أما الدور المقترح للجنة فهو: كفالة المساواة من حيث الجدارة والتمثيل العادل في عملية التعيين والترقية؛ والعمل بوصفها عاملا من عوامل التغيير والتنمية والإصلاح الإداري.

٧٠ - وفيما يلي الأسئلة الرئيسية التي أثيرت فيما يتعلق بتلك الأدوار:

(أ) ما هي أدوار ومسؤوليات الوزارة واللجنة؟ ماذا ينبغي أن تكون عليه العلاقة، إن كانت هناك علاقة، بين الوزارة واللجنة؟

(ب) هل ينبغي أن تكون هناك لجان للخدمة العامة في المحافظات؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هو دورها؟ وماذا ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين اللجان الوطنية ولجان المحافظات؟ وهل ينبغي أن يتضمن الدستور أي حكم بشأن ما هو مذكور أعلاه؟

(ج) كيف توضع المعايير الخاصة بإدارة الخدمة العامة والتنظيم؟ وما هي الصكوك، إن وجدت، التي يتم بموجبها تفويض السلطة من الحكومة الوطنية الى حكومات المحافظات؟

#### ٥ - الخدمة العامة بوصفها عاملا من عوامل التغيير

٧١ - إن عمليات الإدارة الموجهة نحو تحول ثقافة المؤسسات والمجتمع بأسره تركز على الخدمة العامة الإنمائية، ويلقى هذا التركيز الضوء على ضرورة تنمية الموارد البشرية التي تفي باحتياجات وتحديات عالتمية. وقد اقترحت الأدوار التالية لتقوم بها الدولة لتيسير الخدمة العامة الإنمائية:

(أ) إنشاء آليات لرسم السياسات بصورة واضحة وتتسم بالتفاعل بين المواطنين والمجتمعات المحلية والحكومة، وتعزيز الشراكة الاجتماعية من أجل إنجاز الخدمات؛

(ب) إقامة أشكال للاتصال على نحو فعال بين الإدارة والجمهور وفئات المستعملين والمستهلكين وموظفي الخدمة العامة أنفسهم.

٧٢ - ومن الأسئلة الرئيسية المثارة في هذا الصدد: هل ينبغي أن تعمل الخدمة العامة بوصفها عاملاً من عوامل التنمية؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف يمكن للدستور أن يضع إطاراً مساعداً لهذا العمل، أو هل تتم معالجة هذه المسألة في مكان آخر؟

#### ٦ - استحداث قدرة للقطاع العام

٧٣ - ينبغي أن ينظر إلى استحداث قدرة للقطاع العام في سياق الإدارة الإنمائية. ولذلك، فإن بناء قدرة للقطاع العام لا يقع على سبيل الحصر على عاتق الدولة. وترى الحكومة أن على المؤسسات والهيئات الأخرى خارج الحكومة أن تصبح شريكة فعالة في بناء القدرة لضمان حسن الإدارة. غير أن الحكومة ترى أنها تقوم بنفسها بدور مباشر في استحداث هذه القدرة.

٧٤ - وقد اتخذت الحكومة خطوات شاملة للشروع في إجراء تغييرات، غير أن التوصل إلى نتائج إيجابية لهذا الاستثمار قد يستغرق بعض الوقت. ويلاحظ كلوفر (١٩٩٤) أن التغيير كثيراً ما يقلل من الفعالية والكفاءة ويؤدي إلى زيادة التكاليف، على المدى القصير. وإزاء التحديات الهائلة التي تواجه جنوب أفريقيا في مجال الإصلاح، يرى أن تحقيق زيادة عامة حقيقية في الفعالية والكفاءة وفعالية التكاليف يمكن أن يستغرق ثلاث سنوات على الأقل.

٧٥ - ولذلك، ينبغي أن ينظر إلى مسألة وضع إطار لتنمية الموارد البشرية في سياق التحول السريع، مع التركيز بشكل أولي على المجالات الرئيسية التي تكفل توافر قوى عاملة مستقرة ومنتجة. وقد أبدت الحكومة بوضوح عزمها في شكل مشروع كتابها الأبيض بشأن الخدمة العامة الذي يوجز الفلسفة الأساسية التي تنتهجها الحكومة فيما يتعلق بدور وطبيعة الخدمات العامة في جنوب أفريقيا في المستقبل وتؤكد التزامها بوضع نهج جديد لإدارة الموارد البشرية يتفق مع الأهداف الوطنية الجديدة.

#### ٧ - استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

٧٦ - تعتبر تنمية قدرة القطاع العام، ولا سيما ما يتعلق منها بتنمية الموارد البشرية، جانباً رئيسياً في عملية التحول الحكومي. ومن شأن وضع إطار استراتيجي أن ييسر تعزيز تعبئة الموارد البشرية واستخدامها وإدماجها وتدريبها وتنميتها على نحو شامل في مجال الخدمة العامة، على الأصعدة الوطنية والإقليمية والمحلية. وقد تم تحديد الخطوات التالية لوضع إطار من هذا النوع:



- (أ) تغيير دور سياسة الموارد البشرية والنهوض بها؛
- (ب) إعادة تعريف موقع المدربين ودورهم بوصفهم أخصائيين في تنمية الموارد البشرية؛
- (ج) إنشاء نظام فعال وطويل الأجل للتدرج الوظيفي؛
- (د) استحداث أساليب ملائمة لربط التدريب بغايات مؤسسات القطاع العام وبآدائها؛
- (هـ) ربط التدريب بسياسات الأجور والترقية والتوظيف.

٨ - التدريب والتعليم في مجال الخدمة العامة

٧٧ - يعتبر التعليم والتدريب، طبقاً للكتاب الأبيض بشأن الخدمة العامة، وسيلتين هامتين من وسائل الديمقراطية والتنمية، ولذلك لسببين رئيسيين. الأول هو أن الاقتدار المهني المتوخى لخدمة التنمية يتطلب وجود برامج تعليم وتدريب شاملة لتحقيقه. ويلزم وجود آداب عمل ومعارف ومهارات جديدة لإعادة توجيه كثير من القيم والممارسات المكتسبة في ظل التوزيع السابق. ثانياً يمكن لبرنامج تعليم وتدريب مدروس جيداً ومنظماً تنظيمياً ملائماً أن يكون أداة قوية لتيسير وتحقيق تغييرات مؤسسية في الخدمة العامة وتوقع حدوثها.

٧٨ - ويتوخى أيضاً أن يعزز التدريب استجابة العملاء من خلال مساعدة الموظفين العموميين على التركيز على احتياجات المجتمع. وتحتاج الرؤية المتوخاة للإدارة التنظيمية إلى وجود مديرين يملكون إلى جانب المهارات التنظيمية والفنية، القدرة على ابتكار السياسات وتوفير القيادة الفعالة.

٧٩ - وعليه يجب أن ترتبط برامج التعليم والتدريب ارتباطاً وثيقاً بعمليات أوسع لإعادة البناء الاجتماعي والمؤسسي في المجتمع المدني وداخل الدولة ذاتها. وينبغي أن يكون للتدريب السمات التالية:

- (أ) أن يكون مبنياً على الاحتياجات، واستراتيجياً، وليس شكلياً وساكناً؛
- (ب) أن يكون مرتبطاً ارتباطاً مباشراً ودينامياً ببرامج بناء وتحويل المؤسسات التابعة للقطاع العام؛
- (ج) أن يكون مرتبطاً بعمليات وضع السياسات حيث أن ذلك يحدد مضمونه وغايته الاستراتيجية في آن واحد؛

(د) أن ينظر إليه بوصفه عملية تفاعل يشترك فيها المدربون والمتعلمون، فضلا عن الممارسين من داخل الخدمة العامة وخارجها.

٨٠ - وتمشيا مع التوجه الإنمائي الذي تبنته سياسات الحكومة، اعتمدت وزارة الخدمة العامة سياسة للتعليم المستمر. ويستهدف ذلك توفير التدريب المستمر لجميع الموظفين الحكوميين، من أرفعهم رتبة إلى أصغرهم درجة. وسيكون تدريب العاملين، على سبيل المثال، مرتبطا بتأكيد جديد على الاستجابة للعملاء وإيصال الخدمات ومسارات التدرج الوظيفي والسياسات الجديدة في مجال الخدمة العامة. وسيركز تدريب كوادرات الإدارة العليا والمتوسطة تركيزا كبيرا على التحديات المتعلقة بعملية رسم السياسات، المشار إليها في برنامج التعمير والتنمية.

٨١ - ومن المعتمد ربط التدريب أثناء الخدمة، لا سيما التعليم الأساسي للكبار، بنظام المؤهلات الوطني، مما سيكفل الاعتراف بالمعارف المتحصلة عن طريق شهادات معتمدة. وتشمل الأهداف المباشرة للتدريب التي جرى تحديدها، ما يلي:

- (أ) تنظيم دورات تعريفية وتوجيهية للداخلين الجدد على نفس المستوى في الخدمة العامة؛
- (ب) إعادة تدريب وتوجيه الموظفين الذين قضوا مدة طويلة في الخدمة، لا سيما في مستويات الإدارة العليا؛
- (ج) استحداث برامج في مجالات في غاية الأهمية مثل وضع السياسات، والتخطيط الاستراتيجي والقيادة والتطوير التنظيمي وإدارة التغيير والتنوع؛
- (د) توفير برامج سريعة ومكثفة للتدريب على اكتساب المهارات لخدمة المستفيدين من الإجراءات الايجابية؛
- (هـ) توفير التدريب في مجال التوعية بالمسائل المتعلقة باعتبارات الجنس والعرق، وآداب الخدمة العامة والقانون الدستوري وحقوق الإنسان؛
- (و) تدريب وإعادة تدريب المدربين.

#### (أ) أحكام عامة متعلقة بالتدريب

٨٢ - عملا بمشروع قانون موظفي الخدمة العامة، يجب توجيه تدريب موظفي الخدمة العامة الفعليين والمحتملين نحو تحقيق خدمة عامة تتسم بالفعالية والكفاءة وعدم التحيز وذات منحى مهني، تمثل مجتمع جنوب افريقيا تمثيلا واسعا، ولقد جرى التأكيد على ضرورة النظر إلى التدريب بوصفه جزءا لا يتجزأ من

المبادرات الوطنية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية المتوخاة في الكتاب الأبيض بشأن برنامج التعمير والتنمية.

٨٣ - ويلزم أن تكون البرامج موجهة نحو تلبية الطلب وينبغي أن يراعى في تصميمها تلبية الاحتياجات المتوقعة في الأجل القصير والمتوسط والطويل لمختلف فئات عملاء الخدمة العامة. وكما تنص الفقرة ٧ (٣) (ب) من قانون الخدمة العامة الصادر عام ١٩٩٤، يعتبر كل رئيس إدارة مسؤولاً عن تدريب وتطوير موظفي مؤسسته كجزء من مسؤوليته عن حسن تنظيم وإدارة المؤسسة.

٨٤ - وتضطلع لجنة الخدمة العامة، فيما يتعلق بالمقاطعات، ولجان الخدمة الإقليمية بمسؤولية تعزيز كفاءة وفعالية الخدمة العامة من خلال السلطات الممنوحة لها بأن تقدم التوصيات وتتولى الإدارة والتحقيق على النحو المنصوص عليه في الدستور وفي قانون الخدمة العامة لعام ١٩٩٤، وتتصل هذه المسؤولية أيضاً بالتدريب.

#### (ب) سياسة وهياكل التدريب على نطاق الإدارات

٨٥ - من أجل ضمان إيلاء الاهتمام المناسب لاحتياجات التدريب في كل إدارة، ينبغي لكل رئيس إدارة وضع سياسة تدريب لمؤسسته ضمن إطار القواعد والمعايير المنصوص عليها في قانون الموظفين. وينبغي أيضاً استيفاء هذه السياسة على نحو منظم كيما تعكس الاحتياجات الناشئة، لضمان تطبيق التدريب على نحو ملائم.

٨٦ - ويقترح إنشاء لجنة للتدريب في كل إدارة، تكون مهمتها تقديم المشورة بشأن الاحتياجات والترتيبات والسياسات المتعلقة بالتدريب. ويجب أن تكون لجنة التدريب ممثلة للتكوين الوظيفي للمؤسسة ذات الصلة وعليها أن تضع في الاعتبار الحاجة إلى تمثيل كل من المجموعات العرقية والجنسية. وينبغي أن تجتمع اللجنة مرة كل شهرين على الأقل مع تدوين وقائع كل اجتماع على النحو الملائم.

٨٧ - ومن المقترح إنشاء لجان فرعية استشارية لتقديم المشورة بشأن التدريب فيما يخص فئات مهنية محددة. ويجب تمثيل الموظفين المنتمين إلى الفئات الوظيفية ذات الصلة في تلك اللجان الفرعية. ويجب إيصال مشورتها إلى رئيس الإدارة من خلال لجنة التدريب.

٨٨ - ولضمان الجودة والاتساق في التدريب، ينبغي أن تتطابق الدورات المقررة مع المنهاج "الإطارى" المحدد في المعايير المتعلقة بدورات التدريب. وينبغي أن تقوم لجنة الخدمة العامة بتعديل هذه المعايير، حسب الاقتضاء، لضمان اتساقها وعلاقتها باحتياجات التدريب وعلى جميع مؤسسات التدريب التي تعقد دورات تدريبية مقررة، التقيد بقواعد المنهاج من حيث المعايير والمحتوى.

(ج) مشاركة المؤسسات

٨٩ - سيتولى المعهد المنوط به التدريب في مجال الخدمة العامة (المعروف حالياً باسم معهد جنوب أفريقيا للإدارة والتنمية (سامدي)) تنسيق معايير التدريب وضمانها. ولأية إدارة أو مؤسسة تدريب خارج الخدمة العامة أن توفر التدريب، رهنا بأحكام قانون الخدمة العامة لعام ١٩٩٤، وأنظمة الخدمة العامة ومشروع قانون موظفي الخدمة العامة. ويجب على المؤسسات غير التابعة للخدمة العامة المهتمة بتنظيم دورات مقررّة للتدريب في مجال الخدمة العامة، أن تسجل اسمها لدى لجنة الخدمة العامة. وستكون شروط تسجيل مؤسسات التدريب هي نفس الشروط التي وضعتها لجنة الخدمة العامة، وللجنة الحق في التحري عن هذه المؤسسات لتقييم مدى امتثالها لشروط ومعايير التسجيل.

٩٠ - وأحد الأهداف الرئيسية للجنة الخدمة العامة هو إنشاء شبكة وطنية ودولية من الشركاء في مجال التدريب، تضم المؤسسات العامة والخاصة ذات الصلة، والتابعة للقطاع الثالث. ولقد استهدفت اللجنة الجامعات التي يلتحق بها السود تاريخياً، للمشاركة في هذا النشاط. ويؤمل أن يعزز ذلك نوعية تدريب مديريين عموميين من السود، وأن يسهم في بناء قدرة هذه المؤسسات في مجال البحث. وستضطلع لجنة الخدمة العامة بتنسيق الشبكة لضمان اتساقها وكفاءتها. وسيجري أيضاً تشجيع لجان الخدمة في الأقاليم، والإدارات على التعاون، لا سيما في الوفاء باحتياجات التدريب ذات الطابع النوعي.

ثانياً - معهد جنوب أفريقيا للإدارة والتنمية (سامدي)

٩١ - تتولى لجنة الخدمة العامة ولجان الخدمة في الأقاليم مسؤولية ضمان التنفيذ الفعال لسياسة التدريب. ويعتبر المعهد، الذي تشرف عليه لجنة الخدمة العامة، أهم هيئة نظامية لتوفير التدريب أثناء الخدمة. وتقوم لجنة الخدمة العامة حالياً باستعراض دور المعهد وتكوينه، ومن المتوقع إعادة تشكيله، بما في ذلك زيادة المرونة بالنسبة لمؤسسات التدريب في الأقاليم.

٩٢ - ويمكن استحداث آلية دعم إضافية انطلاقاً من أحكام الدستور. ومن المقترح بموجب الفقرة ٢١٠ من الدستور إنشاء "مجلس تنمية الموارد البشرية" بوصفه هيئة نظامية لمساعدة لجنة الخدمة العامة ولجان الخدمة في الأقاليم على إدارة عمليات التغيير. والقصد من إنشاء هذا المجلس تقديم المشورة ومساعدة لجنة الخدمة العامة ولجان الخدمة في الأقاليم، وتختلف الإدارات، حسب الحاجة، فيما يتعلق بمبادئ تنمية الموارد البشرية والاتجاه الاستراتيجي في هذا الشأن وتحديد المشكلات والمسائل الناشئة؛ وتعزيز الممارسات والنماذج التي يقتدى بها في إدارة الموارد البشرية؛ وتعبئة واستخدام الخبرات المحلية والدولية في ميدان إدارة الموارد البشرية؛ وتقييم إدارة الموارد البشرية.

٩٣ - وبغية تمكين المجلس من الاضطلاع بمسؤولياته، من المقترح أن يشرع في تحقيق المهام التالية، التي ينبغي إنشاء فريق عمل لكل منها:

- (أ) تقديم الخدمة إلى المجتمع المحلي؛
- (ب) التوظيف؛
- (ج) التدريب والتطوير؛
- (د) الأجور؛
- (هـ) سياسة الإدارة؛
- (و) إدارة التنوع؛
- (ز) تنمية قدرة الخدمة العامة على تحويل التنوع فيها إلى مصدر للقوة المبدعة، والاعتماد المتبادل والتآزر؛
- (ح) إدارة الموارد وعمليات مراقبة الميزانية (المساءلة)؛
- (ط) علاقات الموظفين.

### ثالثا - القدرة على تنمية الموارد البشرية في الإدارات الحكومية

٩٤ - كلف فريق العمل المشترك بين الإدارات والمعني بتنمية الموارد البشرية بمهمة تيسير التعاون فيما بين الإدارات وفيما بين الجهات والحكومات في مجال تنمية الموارد البشرية. وكنقطة بداية طلب فريق العمل إجراء دراسة استبائية للإدارات الحكومية لتحديد ما يلي:

- (أ) طاقة تنمية الموارد البشرية التي يمكن استخدامها لمعالجة أولويات برنامج التعمير والتنمية؛
- (ب) المجالات التي يمكن أن يؤدي فيها التعاون فيما بين الإدارات، وأشكال التعاون الأخرى إلى زيادة الكفاءة، وبالتالي إلى تحقيق وفورات في التكاليف والطاقات (على سبيل المثال تنسيق عملية التعلم العام مثل التعليم والتدريب الأساسيين للكبار؛
- (ج) إمكانية اعتراف سائر الإدارات والمؤسسات التعليمية الأخرى بالمؤهلات التدريبية التي تمنحها كل إدارة لضمان اتساق المعايير والتطور الوظيفي؛
- (د) مجالات الامتياز أو القدرات الخاصة التي يلزم دعمها أو تكرارها بصورة أكثر نشاطا؛
- (هـ) أمثلة لترتيبات الشراكة الفعالة بين الحكومة والمجتمع المدني، وتوفير فرص للتعلم للمجتمعات المحلية يمكن تكرارها؛

- (و) الانفاق المالي على تنمية الموارد البشرية بغية الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن؛
- (ز) المجالات التي واجهت فيها الإدارات التنفيذية مشاكل، أو التي تعتمد فيها تلك الإدارات توسيع نطاق عملها فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية؛
- (ح) اتساق أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تضطلع بها الإدارات والمكاتب مع زخم برنامج إعادة التعمير والتنمية.

٩٥ - وكان من بين المؤشرات الهامة التي أبرزتها الدراسة الاستقصائية عدم وجود فهم متسق لعملية تنمية الموارد البشرية في جميع الإدارات الحكومية. وأوجد عدم الاتساق في فهم عملية تنمية الموارد البشرية مشاكل فيما يتعلق بجمع البيانات بشأن موارد الإدارات المخصصة لتنمية الموارد البشرية، وبتفسير النتائج.

٩٦ - بيد أن التحليل أظهر بعض الاحتياجات المتوخاة:

- (أ) إيجاد فهم مشترك لتنمية الموارد البشرية وإدارتها؛
- (ب) استصدار بيان واضح من الحكومة بشأن تنمية الموارد البشرية وإدارتها؛
- (ج) تيسير الروابط بين المكاتب المركزية والإقليمية؛
- (د) تخفيف عملية التحكم من المركز لتيسير الكفاءة؛
- (هـ) إنشاء خدمة عامة موجهة لتقديم الخدمات؛
- (و) إصلاح عملية الميزنة؛
- (ز) نقل سلطة اتخاذ القرار من المستوى المركزي إلى الإدارات التنفيذية والمدراء التنفيذيين؛
- (ح) إنشاء هيكل تنسيقي لتنمية الموارد البشرية لتيسير تغيير الأسلوب الإداري في الإدارات.

#### ألف - توفير الوسائل اللازمة للتدريب الخارجي

٩٧ - أشارت الحكومة إلى التزامها بإشراك منظمات التدريب من خارج الخدمة العامة في تنمية قدرات القطاع العام. ووفقاً لترتيبات النظام السابق، كان معهد التدريب التابع للحكومة هو الذي يضطلع بمعظم أنشطة التدريب في مجال الخدمة العامة. ويضطلع بهذا الدور حالياً معهد جنوب إفريقيا للإدارة والتنمية، والإدارات. وكانت الجامعات التي يغلب عليها البيض تقدم التدريب التكميلي في مجال الإدارة، بينما كان بعض الخاصين التقنيين يوفرون تدريباً تقنياً إضافياً.

٩٨ - ومن المتوخى أن يؤدي تحويل معهد جنوب افريقيا للإدارة والتنمية إلى تغيير العلاقات مع وكالات التدريب الخارجي وقد أعربت الحكومة عن اهتمامها بتشجيع زيادة اشتراك مؤسسات القطاع الثالث المحرومة تاريخيا كجزء من عملية إعادة تشكيل القطاع العام. وتم تحديد دور المنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية كقاعدة موارد لتطوير الخدمة العامة.

باء - الخطط التنفيذية

٩٩ - تحدد الورقة البيضاء المتعلقة بالخدمة العامة الخطوات الرئيسية الثلاث التالية بوصفها خطوات حاسمة لترجمة السياسات التي تم تحديدها إلى استراتيجية منسقة هادفة:

(أ) تحديد برامج معينة لإصلاح القطاع العام وإعطاؤها أولوية وتنفيذها؛

(ب) تحديد وتدريب الوكالات الرئيسية المسؤولة عن تسيير عملية الإصلاح؛

(ج) إعداد آليات فعالة لكفالة أن تكون عملية الإصلاح استشارية وجيدة التنسيق.

١٠٠ - وتحدد الورقة البيضاء كذلك عددا من برامج العمل الرامية إلى تسيير إصلاح الخدمة العامة وإعادة تشكيلها. وتشمل الورقة ما يلي:

(أ) إجراء استعراض شامل لهيكل ووظيفة الخدمة العامة وهيئاتها النظامية، بما في ذلك لجنة الخدمة العامة. وسيركز الاستعراض على تقسيم الأدوار والمهام بين السلطات المركزية والإقليمية، وسيعقبه إدخال الإصلاحات وعند الاقتضاء، إعادة توزيع الموظفين؛

(ب) إجراء استعراض داخلي ومراجعة داخلية لحسابات كل إدارة ومكتب ووكالة فيما يتعلق بأهدافها وهيكلها ووظيفتها وموظفيها وتمويلها. وسيعقب هذه العملية إعداد خطط للإصلاح الداخلي؛

(ج) إجراء استعراض وتنقيح لنظام وروتين وإجراءات التخطيط والميزنة والتنفيذ المالي، بغية زيادة مساهمة القطاع العام. وسيلزم إجراء ذلك بالاشتراك مع وزارة المالية؛

(د) تنفيذ برنامج مرحلي شامل للعمل الايجابي، يهدف إلى جعل الخدمة تمثيلية وتتسم بالكفاءة في آن واحد؛

(هـ) إجراء دراسة عن جدوى إنشاء وحدات لشؤون التحول داخل كل إدارة، للحفز على التغيير وتقييم عملية الإصلاح؛

(و) وضع نظام لمراجعة الأداء في الخدمة العامة بأكملها: سيلزم استحداث مؤشرات أداء ملائمة لتيسير الاضطلاع بهذا العمل؛

(ز) إجراء استعراض موسع للمرتبات والاستحقاقات وشروط الخدمة في الخدمة العامة، يكون مرتبطا بتعزيز الانصاف والفعالية؛

(ح) وضع مدونة لقواعد السلوك تكون مقبولة ومفهومة على نطاق واسع للعاملين بالخدمة المدنية، بهدف تشجيع الأمانة والمساءلة، واحترام حقوق الإنسان، وتنمية الروح المهنية؛

(ط) التعجيل بوضع سياسة وطنية شاملة للتدريب للخدمة العامة. وسيضمن ذلك إعطاء أولوية لاحتياجات التدريب وتنفيذ برنامج تدريبي متكامل لتحقيق التدريب بسرعة وفعالية؛

(ي) توجيه استثمارات كبيرة للتنمية، والقيام، حسب الاقتضاء، بإصلاح مؤسسات التدريب في القطاع العام، بما في ذلك مؤسسات المستوى الثالث.

١٠١ - ويمكن وصف الوضع الراهن في عملية التحول بأنها عملية لصياغة سياسات عامة. وستنطوي المرحلة التالية على الإدماج ووضع استراتيجيات للتنفيذ. ومن ثم تصبح عملية التنفيذ أكثر إلحاحا.

#### رابعا - الاستنتاجات

١٠٢ - إن "تقرير التنمية البشرية" لعام ١٩٩٤ الذي أعده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يسوق حججا مؤيدة للاستدامة في جميع قطاعات الاقتصاد، ويشير إلى ضرورة إقامة توازن بين احتياجات اليوم واحتياجات الغد، وبين العمل الخاص والعمل العام، وبين الجشع الفردي والتراحم الاجتماعي. ويعتبر هذا تحديا رئيسيا يواجه إدارة الخدمة العامة لدى نظرها في سد الثغرات الناجمة عن الماضي ووضع إطار تمكيني في مجال السياسات وممارسة لمواجهة التحديات الاجتماعية الاقتصادية الحالية والمقبلة.

١٠٣ - وتعتبر تجربة زمبابوي هامة في هذا الصدد، من حيث أن مرحلة التحول حدثت دون زعزعة استقرار البلد. ومع ذلك يلزم أن تؤخذ عبارات التحذير مأخذ الجد. وينبغي لجنوب افريقيا أن تتجنب توسيع نطاق الخدمة العامة وأن تضع استراتيجيات تكفل أن تستند التعيينات والترقيات إلى معايير موضوعية تتعلق بالجدارة والمقدرة.

١٠٤ - وحيث أن إدارة الخدمة العامة تحاول جاهدة إيجاد حل لمسألة نقل سلطة صنع القرار من المركز إلى الأقاليم والإدارات والمؤسسات التنفيذية، هناك حاجة إلى النظر في وضع استراتيجيات تحول دون



التفتت. ويمكن استلهام أفكار متعمقة من بلدان مثل استراليا، حيث استحدثت لجنة الخدمة العامة نهجا يقوم على "دورة للسياسات".

١٠٥ - وبعد أن أدركت حكومة جنوب افريقيا أهمية حل المسائل المتصلة بعلاقات العمل، يتعين عليها أن تنظر في سبل استخدام التفاوض في أماكن العمل لتحسين ظروف العمل وزيادة الانتاجية. وينبغي للسياسات والاستراتيجيات الناشئة أن تتجاوز مرحلة إدارة الأزمات.

١٠٦ - وقد أصبحت المشاركة في الحكم شرطا هاما لازما لتيسير التعاون بين الحكومات والمجتمع المدني. وإضافة إلى ذلك، فقد أصبحت عنصرا أساسيا لتحقيق السلام والاستقرار والتنمية الاجتماعية الاقتصادية. وينبغي لعملية تنمية الموارد البشرية التي تستهدف الحكم الديمقراطي أن تدعم النهج الاستراتيجية لتطوير القطاع العام، وذلك لكي يتسنى لإدارات الخدمة العامة أن تنجح في إدارة تحديات عالم دائم التغير وتلبية احتياجات المجتمعات المحلية.

#### حاشية

M. E. Hilderbrand and M. S. Grindle, "Building sustainable capacity" (IND/92/676), paper (١) prepared for the UNDP Pilot Study of Capacity-building. Cambridge: Harvard Institute for International Development, pp. 9-10

### المراجع

ANC (1994). The Reconstruction and Development Programme. A Policy Framework. Johannesburg: Umanyano.

Annis T., P. Du Plessis, and B. Van der Berg (1995). Survey on human resource development capacity in government departments. Unpublished report. Johannesburg.

Behrens, R. (1995). South Africa's constitution-making process: reflections on the United Kingdom public service experience. Report prepared for the Workshop on Public Administration and the Constitution, Cape Town, 25-26 January 1995.

Commonwealth Secretariat (1993). Foundation for the future human resource development. Report of the Commonwealth Working Group on Human Resources Development Strategies, London.

Government of South Africa. Department of Public Service and Administration (1995). Draft White Paper on the Transformation of the Public Service (May 1995). Cape Town.

Hilderbrand, M. E., and M. S. Grindle (1994). Building sustainable capacity: challenges for the public sector. Paper prepared for the UNDP Pilot Study of Capacity-building (INT/92/676). Cambridge: Harvard Institute for International Development.

Kluever, L. R. (1995). Some practical viewpoints regarding constitutional provisions in connection with the administrative system of the Republic of South Africa. Paper presented to the Workshop on Public Administration and the Constitution, Cape Town, 25-26 January 1995.

Koopmans, T. (1995). The Constitution and public administration: the Dutch experience. Paper presented to the Workshop on Public Administration and the Constitution. Constitutional Assembly, Cape Town, 25-26 January 1995.

Mokgoro, T. J. (1995). The constitution as a base for building a developmental public service. Paper prepared for the Workshop on Public Administration and the Constitution, Cape Town, 25-26 January 1995.

Nyembe, L. (1995). Some thoughts on public service human resource and labour relations management. Paper presented to Committee VI of the Constitutional Assembly, Cape Town, January 1995.

Public Servants Association of South Africa (1995). Standpoints on the contents of the Constitution as far as public service is concerned. Paper presented to the Workshop on Public Administration and the Constitution, Cape Town, 25-26 January 1995.

South Africa (1993). Constitution of the Republic of South Africa. Government Gazette No. 15466 (28 January 1994). Cape Town.

UNDP (1994). Human Development Report, New York: Oxford University Press.

-----