

Distr.  
GENERAL

E/1997/86  
27 June 1997  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## المجلس الاقتصادي والاجتماعي



الدورة الموضوعية لعام ١٩٩٧  
جنيف، ٣٠ حزيران/يونيه -  
٢٥ تموز/يوليه ١٩٩٧  
البندان ٧ (أ) و (ب) من جدول  
الأعمال المؤقت\*

### تقارير واستنتاجات وتوصيات الهيئات الفرعية: المسائل الاقتصادية والمسائل البيئية

#### الإدارة العامة والتنمية

الاجتماع الثالث عشر لفريق الخبراء المعني  
ببرنامج الأمم المتحدة المتعلق بالإدارة العامة  
والمالية العامة

#### تقرير الأمين العام

##### موجز

هذا التقرير يتضمن الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية التي أسفر عنها اجتماع الخبراء الثالث عشر المعني ببرنامج الأمم المتحدة المتعلق بالإدارة العامة والمالية العامة، الذي عقد بمقر الأمم المتحدة في الفترة من ٢٧ أيار/مايو إلى ٤ حزيران/يونيه ١٩٩٧، مشفوعاً بتعليقات الأمم المتحدة وملاحظاته على هذه النتائج. وقد استطلع الاجتماع القضايا الراهنة المتعلقة بالحكم والإدارة العامة والمالية العامة، كما استعرض برنامج عمل الأمم المتحدة في هذه المجالات على ضوء التحديات الجديدة المذكورة في القرار ٢٢٥/٥٠، الذي اعتمدته الجمعية العامة في ١٩ نيسان/أبريل ١٩٩٦ في دورتها الخمسين المستأنفة. وأصدر الاجتماع توصيات للعمل، على الصعيدين الوطني والدولي على السواء، تتماشى مع ذلك القرار.

وعلى ضوء ذلك القرار التاريخي وبيئة الإدارة العامة التي تشهد تغيرا سريعا على الصعيد العالمي، تحدد الموضوع العام للاجتماع تحت عنوان "إعادة تصميم الدولة من أجل التنمية الاجتماعية - الاقتصادية والتغيير". وفي إطار هذا الموضوع، تحددت خمس قضايا معينة اعتُبرت وثيقة الصلة بالموضوع، هي: التشجيع على تهيئة البيئة التي تمكن لقيام حكم سليم؛ وتعزيز الطابع المهني، والقيم الأخلاقية، وصورة الخدمة العامة في الأذهان؛ وإعادة التفكير في صلة الدولة بالتنمية الاجتماعية - الاقتصادية؛ وتهيئة بيئة تمكن من تنمية القطاع الخاص؛ وتعزيز قدرة الحكومة على تعبئة الموارد المالية وإدارتها والمساءلة عنها.

وبينت المناقشة أن إعادة تشكيل الدولة القائمة بالإدارة تمثل شاغلا مهيما وحاجة عالمية. وأيد الاجتماع الرأي القائل بأن الأسواق القوية والدول القوية لا تشكل البتة قوى متعارضة، بل تكمل كل منها الأخرى حقا ويمثل وجودها شرطا ضروريا لتحقيق الرخاء الاقتصادي والعدالة الاجتماعية. وهناك اتجاهات رئيسية في مختلف أنحاء العالم تعيد تحديد دور الدولة ودور القطاع العام وتغير طبيعة الحكم. وأحد الاتجاهات الملحوظة التي من هذا القبيل هو اتجاه العولمة، الذي يكتسب زخما ويغير سريعا من طرائق عمل الاقتصاد والأسواق. وثمة اتجاه آخر يتمثل في تقدم العلم والتكنولوجيا، الذي يحول على الدوام أساليب الإنتاج، وتقديم الخدمات، والنقل، والاتصالات، وإدارة المعلومات. بيد أن هناك اتجاها بارزا آخر لاحظته الاجتماع، يتمثل في ظهور مجتمع مدني نابض بالحياة يقوم بدور الشريك المؤثر بقوة في إدارة الشؤون العامة والنشاط الاقتصادي، على الصعيدين الوطني والدولي. أما الحكومات التي اعتبرت نفسها حتى وقت جد قريب الجهات الفاعلة الأبرز في عملية الإنتاج المباشر للسلع والخدمات، فقد أصبحت ترى أن دورها يتمثل إلى حد كبير في تهيئة وإدامة بيئة تمكن من تنمية القطاع الخاص. وهي تسعى بنشاط إلى شراكات مع الأعمال التجارية والمنظمات غير الحكومية وغيرها من الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، وذلك بهدف بلوغ النمو الاقتصادي والأهداف ذات الجدارة الاجتماعية. وقد برزت حديثا في برامج الإصلاح الإداري قضايا إلغاء البيروقراطية، وتحقيق اللامركزية، وتفويض السلطة للجهات الفاعلة في المستويات الأدنى وللمجتمع المدني. بيد أن التجربة تبين أن نشر الصلاحيات على نطاق واسع لا يخلو من مشاكل. فبينما يعزز الكفاءة والاشتراك الشعبي، تبين في بعض الأحيان أنه مفيد للممارسات الفاسدة وللاتجاهات التي تحابي المحاسيب وسلطة النخب المحلية. ولتحقيق نتائج مجدية، لا بد من مزج عمليتي تحقيق اللامركزية وإلغاء القيود التنظيمية بتدابير تكفل الشفافية والمساءلة. وعندئذ فقط يمكن أن نتوقع لهما أن يعززا تحقيق تنمية اجتماعية محورها الناس ودافعها الناس.

ويرتبط بهذا الشاغل الاحتياج إلى وقف، بل وعكس مسار، اتجاه جد مهلك أدى في العقد الماضي إلى اتساع خطير في الهوة الفاصلة بين الأغنياء والفقراء، وبين ذوي المهارات وعديمي المهارات، وبين الأقوياء والضعفاء. ورأى الاجتماع أن وجود دولة فعالة قوية هو وحده الذي يمكن أن يعزز العدالة الاجتماعية ويكفل تمتع الناس عموماً بالخدمات الجيدة ويضمن سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان، وفقاً لأحكام القرار ٢٢٥/٥٠. ويلزم وجود دولة قوية تحامي عن مصالح الفقراء وعن المستقبل، لأن أيًا منهما لا يجد من يتكلم باسمه. والحاجة إلى إعادة تصميم دولة استراتيجية قوية لا تتطلب "حكومة قوية". وهي تتمشى تماماً مع الخطط التي تشجع الوعي بالتكلفة، والمسؤولية المالية، والإدارة المالية السليمة. إلا أن ما يلزم هو نظم إدارة عامة منظمة تنظيماً مناسباً ومجهزة على النحو الواجب، نظم تشمل هياكل وسياسات يمكنها أن تجتذب الأفراد ذوي القدرات الرفيعة وأن تحتفظ بهم وتنمي قدراتهم وتحفزهم. ولا بد من خدمة عامة أقل حجماً، تعزز، تعزيزاً شديداً، من حيث النزاهة وقاعدتها المعرفية. وقيل إن الروح المهنية، والجدارة، والقانون الأخلاقي القابل للإنفاذ تمثل في مجموعها العوامل الأساسية لاستراتيجية تشد الحاجة إليها بهدف استعادة صورة الخدمة العامة في الأذهان وتعزيز تلك الصورة. وبالتالي، تدعو مثل هذه الاستراتيجية إلى أنشطة لبناء القدرات - عبارة عن مزيج حكيم يجمع بين بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. والحاجة إلى مثل هذه الأنشطة معترف بها اعترافاً واضحاً في قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ (الفقرة ٧) وكانت لها أهمية شديدة بين النتائج التي توصل إليها الاجتماع الثالث عشر. وأوصى الاجتماع بأن يركز برنامج الإدارة العامة والمالية العامة، بوصفه مكوناً أساسياً من مكونات القطاع الاقتصادي والاجتماعي بالأمم المتحدة، على تعزيز تنفيذ القرار ٢٢٥/٥٠ ورصده، والنهوض بالاستراتيجيات العالمية والنهوض القطرية التي تسهم في سلامة الحكم وإعادة تعزيز المؤسسات والتنمية الإدارية، وترقية المعايير الأخلاقية والروح المهنية في الخدمة العامة. وتحقيقاً لهذه الغايات، ينبغي للبرنامج ألا يكتفي بتوفير الخدمات الاستشارية والدعم التقني للحكومات بل أن يكون أيضاً حلقة وصل ومحضلاً للتبادل العالمي للمعلومات بشأن السياسات وأفضل الممارسات والأساليب فيما بين الحكومات والمؤسسات الحكومية الدولية وغير الحكومية، وأن يوفر أيضاً الخدمات الاستشارية للحكومات المهمة بذلك.

المحتويات

| <u>الصفحة</u> | <u>الفقرات</u>   |
|---------------|--|
| ٥             | ١ - ٦ ..... مقدمة  |
| ٧             | ٧ - ١٦ ..... أولا - تعزيز إقامة بيئة تمكن لقيام الحكم السليم                                       |
| ١٠            | ١٧ - ٢٦ ..... ثانيا - تعزيز الروح المهنية والقيم الأخلاقية والصورة المنطبعة للخدمة العامة          |
| ١٢            | ٢٧ - ٣٩ ..... ثالثا - إعادة تصميم الدولة من أجل التنمية الاجتماعية                                 |
| ١٦            | ٤٠ - ٥١ ..... رابعا - تهيئة بيئة تمكن من تنمية القطاع الخاص  |
| ١٩            | ٥٢ - ٥٩ ..... خامسا - تعزيز القدرات الحكومية في مجال تعبئة الموارد المالية وإدارتها والمسائلة عنها |
| ٢٢            | ٦٠ - ٦٧ ..... سادسا - الشواغل الجديدة المهيمنة والاحتياجات العالمية                                |
| ٢٥            | ٦٨ - ٧٢ ..... سابعا - استعراض برنامج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة         |
| ٢٨            | ٧٣ - ٧٥ ..... ثامنا - تعليقات على التوصيات التي أصدرها اجتماع الخبراء الثالث عشر                   |

### مقدمة

١ - عقد الاجتماع الثالث عشر لفريق الخبراء المعني ببرنامج الأمم المتحدة المتعلق بالإدارة العامة والمالية العامة في مقر الأمم المتحدة، نيويورك، في الفترة من ٢٧ أيار/مايو إلى ٤ حزيران/يونيه ١٩٩٧، وفقا لمقرر المجلس الاقتصادي والاجتماعي ١٩٩٦/٢١٥. واشترك في مداورات الاجتماع تسع وثلاثون خبيرا من جميع المناطق، من بين الخبراء الأربعة والأربعين الذين وجهت إليهم الدعوة لحضور الاجتماع. وبالإضافة إلى ذلك، حضر الاجتماع ممثلون عن اللجان الإقليمية وهيئات أخرى ووكالات متخصصة تابعة للأمم المتحدة، فضلا عن عدة معاهد إقليمية وأقليمية للتدريب والبحث في مجال الإدارة العامة والمالية العامة.

٢ - ونظم الاجتماع عملا بالقرار ١١٩٩ (د - ٤٢) الذي اعتمدته المجلس الاقتصادي والاجتماعي في ٢٦ أيار/مايو ١٩٦٧. وكان اجتماع الخبراء هذا أول اجتماع بعد الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة التي عقدت في الفترة من ١٥ إلى ١٩ نيسان/أبريل ١٩٩٦ للقيام، على وجه التحديد، باستكشاف العلاقة بين الإدارة العامة والتنمية، ودور الأمم المتحدة في هذا الصدد.

٣ - وفي القرار ٢٢٥/٥٠، المعتمد في ١٩ نيسان/أبريل ١٩٩٦، أكدت الجمعية العامة الأهمية الحيوية لتعزيز الإدارة العامة من أجل التنمية، وشددت على ضرورة التعاون فيما بين إدارات الأمم المتحدة ووكالاتها في دعم بناء القدرات لجميع البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقال، في الميدان العام الشامل للحكم والإدارة العامة والمالية العامة. وأبرزت الجمعية أيضا ضرورة إعادة تصميم الدولة بغية التصدي لتحديات التغير الاقتصادي والتكنولوجي العالمي. وأعربت الجمعية، بالتحديد، عن إدراكها لدور الأمم المتحدة في مساعدة الحكومات، بناء على طلبها، على السعي إلى تحقيق أهدافها في المجالات المعينة التي حددها اجتماع الخبراء الثالث عشر. وفي الختام (الفقرة ٢٠)، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يقدم إليها في دورتها الثالثة والخمسين، عن طريق المجلس الاقتصادي والاجتماعي، تقريراً عن الإدارة العامة والتنمية يتضمن معلومات عن تنفيذ القرار ٢٢٥/٥٠.

٤ - وعلى ضوء هذه الخلفية، حُدد الموضوع العام للاجتماع كما يلي: "إعادة تصميم الدولة من أجل التنمية الاجتماعية - الاقتصادية والتغيير". وفي إطار هذا الموضوع العام، عُينت خمس قضايا محددة بوصفها قضايا ذات صلة بعملية إعادة تصميم الدولة، وهي:

(أ) تهيئة بيئة تمكن لسلامة الحكم؛

(ب) تعزيز الطابع المهني، والقيم الأخلاقية، وصورة الخدمة العامة في الأذهان؛

(ج) إعادة تصميم الدولة من أجل التنمية الاجتماعية؛

## (د) تهيئة بيئة تمكّن لتنمية القطاع الخاص؛

## (هـ) تعزيز القدرة الحكومية في مجال تعبئة الموارد المالية وإدارتها والمساءلة عنها.

وشملت البنود الإضافية التي جرت مناقشتها ما يلي: استعراض برنامج الأمم المتحدة المتعلق بالإدارة العامة والمالية العامة؛ وإقامة مركز تبادل المعلومات؛ والتنسيق مع هيئات الأمم المتحدة الأخرى والوكالات المتخصصة؛ وعرض كل من البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لبرنامجهما المتعلق بالحكم والإدارة العامة والمالية العامة، واعتماد فريق الخبراء لتقرير الاجتماع الثالث عشر.

٥ - وقام بافتتاح الاجتماع الثالث عشر السيد جين يونغيان، وكيل الأمين العام لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية. وشدد السيد جين على أن مهمة إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة تمثل مسألة ذات أولوية؛ وأضاف أن الأسواق القوية والدول القوية لا تشكل البتة قوى متعارضة، بل تكمل كل منها الأخرى حقا ويمثل وجودها شرطا ضروريا لتحقيق التقدم والرخاء. ولاحظ كذلك أن عدم وجود هياكل مناسبة وسياسات تراعي الجوانب الاجتماعية من شأنه أن يجعل الأسواق تتردى لتصبح أدوات عزل اجتماعي وإفساد واستغلال، وشدد على أهمية القوانين، والأنظمة، والسياسات في تهيئة بيئة مواتية لتنمية القطاع الخاص، وتمكين المجتمع المدني، وتنشيط هياكل التعاون الدولي. ودعا إلى إعادة تنشيط الخدمة العامة التي تتجسد فيها أسمى معايير الكفاءة والروح المهنية والنزاهة. واختتم كلامه مشيرا إلى ضرورة التعاون والتآزر في معالجة المشاكل التي تواجه العالم، ملاحظا أن الإدارة العامة جزء هام من الحل لتلك المشاكل.

٦ - انتخب فريق الخبراء بالإجماع د. إمري فيريلبليه (هنغاريا) رئيسا؛ و د. ريس عبد الكريم (ماليزيا)؛ و د. روبرت دودو (غانا) والبروفيسور جيرار تيمسي (فرنسا) نوابا للرئيس؛ والسيد كلايد آبل وايت (ترينيداد وتوباغو) مقررا. وجرت مداوالات الاجتماع في جلسات عامة واجتماعات أفرقة عاملة. ولمساعدة فريق الخبراء في مداولاته، نظّر الفريق في الوثائق التالية: تقرير فريق الخبراء المعني بالإدارة العامة والمالية العامة عن اجتماعه الثاني عشر (A/50/525-E/1995/122)؛ و "الإدارة العامة والتنمية" (A/50/847-E/1996/7)؛ و "تهيئة وإدامة البيئة التي تكفل سلامة الحكم" (ST/SG/AC.6/1997/L.2)؛ و "قواعد السلوك، والطابع المهني، وصورة الخدمة العامة في الأذهان" (ST/SG/AC.6/1997/L.3)؛ و "الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي في البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية" (ST/SG/AC.6/1997/L.4)؛ و "تعزيز القدرة الحكومية في مجال تعبئة الموارد المالية وإدارتها والمساءلة عنها" (ST/SG/AC.6/1997/L.5)؛ و "الشراكات بين القطاعين العام والخاص: البيئة الممكنة للتنمية" (ST/SG/AC.6/1997/L.6)؛ و "تهيئة البيئة المواتية لتنمية القطاع الخاص: خصائص البيئة المثالية للسياسات" (ST/SG/AC.6/1997/L.7)؛ و "معاودة التفكير في عمل الدولة من أجل التنمية الاجتماعية" (ST/SG/AC.6/1997/L.8)؛ و "إقامة مركز لتبادل المعلومات لبرنامج الأمم المتحدة للإدارة العامة والمالية العامة" (ST/SG/AC.6/1997/L.10)؛ و "تحقيق اللامركزية الإدارية" (ST/SG/AC.6/1997/CRP.1)؛ و "استراتيجيات تعزيز الإدارة العامة في البلدان النامية" (ST/SG/AC.6/1997/CRP.2)؛ و "الجوانب المنهجية لإصلاح الخدمة

العامية الأفريقية" (ST/SG/AC.6/1997/CRP.3)؛ و "استعراض برنامج الأمم المتحدة المتعلق بالإدارة العامة والمالية العامة" (ST/SG/AC.6/1997/CRP.4). وقد استفادت الأمانة العامة، في إعداد بعض الوثائق المذكورة أعلاه من دعم خبراء استشاريين خارجيين قدموا تقاريرهم واشتركوا في المناقشات التي تلت ذلك. واعتمدت استنتاجات وتوصيات اجتماع الخبراء وأفرقته العاملة في جلسة عامة.

### أولا - تعزيز إقامة بيئة تمكن لقيام الحكم السليم

٧ - الحكم مفهوم يقترن بالممارسة المشروعة للسلطة من أجل إدارة شؤون بلد ما لصالح شعبه. وبينما تتطلب نظم الحكم مستوى معيناً من الاستقرار في المجتمع المعني فإنها تحتاج كذلك إلى العمل في مجتمعات تجتاز تحولاً يتأثر بقوى العولمة والتشظي الاجتماعي. وتقتضي الضرورة أن تكون عملية الحكم موضع إعادة تقييم وتكييف دائمين حتى تتلاءم مع الظروف المتغيرة، وتتمكن من التعامل مع احتياجات المجتمع المتغيرة وتشجيع التنمية والرفاه. ويقتضي الحكم السليم عملية متصلة مرنة قابلة للتطوير، قادرة على استيعاب خبراتها الخاصة وخبرات البلدان الأخرى. ومن شأن نظام الحكم السليم أن يتصف بالاستجابة لاحتياجات الجمهور ومصالحه؛ والقدرة على تحديد الأولويات بين هذه الاحتياجات والمصالح؛ والتمويل الكافي للنهوض بأولوياته؛ والاسترشاد بمبدأ العدالة. ولكي يكون نظام الحكم سليماً صالحاً للاستدامة، ينبغي له أن يبدو للعيان عاملاً على التخفيف من أوجه عدم المساواة الاقتصادية وعلى التقليل من استبعاد بعض شرائح السكان من عملية السياسة العامة.

٨ - وتمشيا مع قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠، تنهض الآن حكومات عديدة بأنشطة جد متنوعة لتعزيز الحكم، تعزز قيام مؤسسات قوية في قطاعات المجتمع العامة والخاصة والمدنية. وبوجه عام، تستهدف تلك الأنشطة زيادة الاشتراك، وتعزيز آليات المساءلة، وإيجاد قنوات اتصال مفتوحة بين الناس والمؤسسات والمنظمات.

٩ - يتطلب الحكم السليم قيادة سياسية قوية تتمتع بقدرة طيبة على تحديد الأولويات، وعلى التنفيذ والتنسيق بصورة فعالة، ولا بد للقادة السياسيين أن يهيئوا، ويعبروا عن رؤية حكومية متسقة متناسقة، حتى يمكنهم تعبئة مساندة مجتمعية عامة لنظام الحكم. فالالتزام بنظام الحكم وبإصلاحه نشاط مستقل عن الأحزاب وعن التوجيهات السياسية؛ ولا بد من استمرار مؤازرة القيادة السياسية لأوجه إصلاح الحكم، بصرف النظر عن التغيرات السياسية.

١٠ - ولا بد أن يحدد القادة السياسيون أهدافاً واضحة متسقة للخدمة العامة. ويجب أن يكون موظفو الخدمة العامة واعين برسالتهم كي ينهضوا بها على نحو فعال؛ إذ يتطلب التنفيذ الناجع للسياسات العامة أدوار وكفاءات ملائمة من جانب السياسيين والإداريين على السواء. فالضرورة تقتضي أن يوفر السياسيون القيادة في مجال السياسات، على أن تكون لدى أهل الإدارة العامة سلطة تتيح لهم القدر الواجب من حرية التصرف الإداري. وبتحديد هذه الأدوار، يغدو نظام الحكم مؤهلاً لتشجيع الاشتراك الواسع النطاق في صنع

القرارات على النحو اللازم للتنفيذ الفعال. وتأتي القيادة السياسية من داخل البلد المعني. فالمجتمع الدولي يستطيع توفير المساعدة التقنية التي تعين على إقامة نظام للحكم وإصلاحه، ولكن الإرادة السياسية اللازمة للحفاظ على إصلاح الحكم تأتي من المجتمع نفسه.

١١ - وسيادة القانون أساس للحكم السليم. فهي توفر البيئة اللازمة لنظام حكم ديمقراطي (بيئة تشجع اشتراك المواطنين وتطلبه)، من أجل حماية حقوق الإنسان وتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية. وبالنظام القانوني الفعال المستقل، تستطيع الحكومة أن تحفظ القانون والنظام وتوفر الانضباط الذي يجب أن يسود التفاعلات الاجتماعية والاقتصادية، وأن تضمن بوجه عام اتباع الإجراءات الصحيحة السليمة لجميع المواطنين. ومن أهم الأمور، في ظل سيادة القانون، أن الحكومة نفسها تكون موضع مساءلة تلزمها بالعمل وفقا للقانون، سواء في تنظيمها لسلوك المواطنين والهيئات أو توفيرها للخدمات بسرعة وعدالة. وحجر الزاوية في النظام القانوني الفعال هو القضاء المستقل الذي يؤدي مهمته في بيئة تتسم بتوافر التدريب الجيد للعاملين فيه، وبجمهور عام متعلم واع بالقانون وبالإجراءات القانونية السليمة. والنظام القانوني الذي يساند الحكم السليم يوفر المناخ الكفيل بإيجاد منظمات المجتمع المدني وتشغيلها.

١٢ - وبإمكان المجتمع الدولي أن يشجع إقامة سيادة القانون كأساس للحكم السليم في البلدان النامية، بتقديم المساعدة لإقامة نظام قانوني كفء فعال وللحفاظ عليه. ويقر كل من المانحين والمتلقين بأنه رغم كون هذه العملية طويلة الأجل ومرتبعة التكلفة يؤازر هذا الاستثمار التنمية الاقتصادية العادلة والتماسك الاجتماعي المستقر. وتمثل الخدمة العامة عنصرا جوهريا لتحقيق الحكم السليم وتنفيذ إصلاح الدولة. والواقع أن الخدمة العامة هي العمود الفقري لنظام الحكم السليم. فالخدمة العامة المتسمة بالكفاءة والنزاهة والالتزام يمكنها أن تنفذ السياسات العامة بفعالية وكفاءة. وعندما ينال موظفو الخدمة العامة المخلصون المكافأة المناسبة سيحددون على المصلحة العامة، وسيركزون انتباههم على تحقيق الأهداف العامة. ويتعين على القيادة السياسية أن تسند إلى الخدمة العامة مهمة متسقة متماسكة ممكنة التحقيق واقعا. ويضاف إلى ذلك أن الخدمة العامة الفعالة تحتاج إلى التمتع بسلطة كافية لممارسة القدر الواجب من حرية التصرف في نهوضها بمهمتها. وينبغي لهذا القدر من حرية التصرف ألا يكون مثقلا بالقيود، بل يكون من الممكن مراقبته باستخدام إجراءات لفحص أعمال الفرع التنفيذي وإجراءات للمراجعة الحسابية. ويمكن للمجتمع الدولي أن يساعد الدول بالمشورة التقنية بشأن التنظيم والتدريب والمستويات الأخلاقية اللازمة لنظام خدمة عامة سليم.

١٣ - ويقتضي الحكم السليم أن تقرر الحكومة بأنها عنصر فاعل واحد فحسب من عناصر نظام متطور، وهذه عملية تشمل مشاركة العديد من الوكالات الحكومية للمجتمع المدني وقطاع الأعمال الخاص. وتقف الآن حكومات كل من البلدان المتقدمة والبلدان النامية عند نقاط مختلفة من سلم التفاعل مع المجتمع المدني. وإذا كانت لنهج المشاركة أوجه قصوره، فإن نظام الحكم القابل للاستدامة يقتضي من الحكومات أن تتحرك في اتجاه ذلك النهج. وفي نطاق هذه المشاركات، تؤدي الحكومة ثلاثة أدوار حاسمة. أولها، وحسبما ذكر من قبل، أن الحكومة تستطيع، بإقرار سيادة القانون، إيجاد البيئة اللازمة لنشوء وتطور منظمات المجتمع



المدني وقطاع الأعمال الخاص ونهوضها بمهامها على نحو فعال. وثاني هذه الأدوار أن الحكومة تستطيع، بالتشاور مع شركائها، أن تساعد على قيام توافق في الآراء بشأن الاحتياجات التي يتعين أن يشبعها نظام الحكم ودور كل عنصر في الوفاء بهذه الاحتياجات. ويتمثل الدور الثالث فيما يمكن أن تعمله الحكومة - عن طريق شبكة مشاركتها - في سبيل لا مركزة نظام الحكم وزيادة الاشتراك المحلي إلى أقصى حد ممكن.

١٤ - وتجدر الإشارة بوجه خاص إلى الدور جد الهام الذي ينهض به المجتمع المدني ووسائل الإعلام. فالصحافة الحرة المنفتحة عنصر جوهري في نظام الحكم السليم، إذ أنها توفر المساءلة والشفافية الضروريتين لثقة الجمهور في حكومته. وهذه الثقة أمر حيوي إذا أريد لنظام الحكم أن يكون فعالاً صالحاً للاستدامة. وفي مقدور المنظمات الدولية، ولا سيما الأمم المتحدة، أن تساعد البلدان النامية على إقامة مشاركات مع المجتمع المدني بأن تؤدي دور مركز لتجميع المعلومات عن مختلف البلدان. ويضاف إلى ذلك أنه ينبغي للمجتمع المدني أن يزود البلدان النامية، قدر الإمكان، بالمساعدة التقنية اللازمة لإقامة صحافة حرة والحفاظ عليها.

١٥ - والبلدان التي تجتاز مرحلة ما بعد الصراع أو مرحلة انتقال تواجه عدداً مشبطاً من مشكلات تبدو عصية على الاجتياز ولكنها جميعاً تصرخ في طلب الحل في وقت واحد. فهذه البلدان تمر بمراحل انتقال أو إعادة بناء نظامية لمؤسساتها السياسية والاقتصادية، تنشئ بيئة يسودها التعقيد بما يجعل إقامة نظام حكم سليم فيها أمراً صعباً على أحسن الفروض. وكخطوة أولى نحو إقامة نظام حكم سليم، يتعين على هذه البلدان تحقيق استقرار حكوماتها المركزية. فالمؤسسات الحكومية المستقرة والأجهزة الإدارية عناصر جوهريّة لا بد من توافرها إذا كان لهذه البلدان أن تبدأ معالجة الصعوبات النظامية التي تواجه مجتمعاتها كلا على حدة. وكثيراً ما يتطلب تحقيق الاستقرار هذا إشاعة التصالح بين مختلف شرائح المجتمع. ولكي يقوم هذا التصالح، يتعين على الجهات الفاعلة في مجتمع ما بعد الصراع أن تتوصل إلى نوع من الاتفاق حول قضية العدالة في مرحلة الانتقال، إذ يجب التوصل إلى توازن بين الحاجة إلى العدالة والحاجة إلى التسامح.

١٦ - وبينما تواجه البلدان المارة بعملية الانتقال أو الخارجة من الصراع مشكلات عديدة، تتيح لها الظروف كذلك فرصاً فريدة لإقامة نظام حكم سليم. وتتمثل خطوة رئيسية نحو إيجاد نظام حكم مستقر في إعادة بناء النظام القانوني لضمان ممارسة الحكومة والقادة السياسيين العمل في ظل القانون وإمكان المساءلة عن أعمالهم. وهذا هو السبيل إلى استعادة ثقة الجمهور في نظام الحكم. وفي ظروف ما بعد الصراع أو ظروف الانتقال، تتاح للحكومات فرصة فريدة ويقع عليها التزام متجدد بإقامة صلات ومشاركات مع المجتمع المدني. وتستطيع الحكومة أن تميز الحلول المحلية الناجحة التي تهدي إليها منظمات المجتمع المدني. ولا حاجة هناك إلى النكوص إلى المركزة إذا ثبت نجاح جهود الحكم المحلية هذه، وإنما تقتصر الحاجة آنئذ على تنسيق هذه الجهود لتتخذ شكل نظام متماسك. كما أن مرحلة إعادة البناء تتيح فرصة التعلم من خبرات الآخرين. ومن الممكن دفع عملية إصلاح الحكم وإعادة بنائه قدماً باقتباس أفضل الممارسات من الآخرين وتطويعها للظروف المحلية. وينبغي للمجتمع الدولي أن يدرك ضخامة التكاليف وطول

الزمن اللازمين لإعادة البناء وللإصلاح، كما ينبغي للمانحين، الذين من قبيل الأمم المتحدة، أن يعملوا مع الحكومات مباشرة لتحديد الأولويات والتحرك سريعا نحو الوفاء بهذه الاحتياجات.

### ثانيا - تعزيز الروح المهنية والقيم الأخلاقية والصورة المنطبعة للخدمة العامة

١٧ - تعد الخدمة العامة من أكثر القيم قدما وتقديرا في أنحاء العالم كافة. غير أنه بالنظر إلى العولمة، ونواحي التقدم التكنولوجي وإضفاء الطابع الديمقراطي على العملية السياسية، تخضع الخدمة العامة كمؤسسة للضغط حاليا وتتمر أيضا بعملية تحول. ويطلب من موظفي الخدمة العامة أن يعملوا في هذه البيئة العالمية السريعة التغيير، مع وجود فوارق شاسعة في الظروف فيما بين البلدان. وللقيم الاجتماعية المتغيرة تحول النموذج، من التنظيم البيروقراطي التقليدي إلى النموذج الإداري، تأثير على طابع الخدمة العامة وتشغيلها. وهذه التطورات مجتمعة تطرح ورطات كبرى فيما يتعلق بالسلوكيات والقيم المهنية للخدمة العامة. ويتمثل التحدي الآن في كيفية المواءمة بين قيم إدارية تقليدية مثل المساواة والعدالة والنزاهة وقيم المواطنة الجديدة المتمثلة في الشفافية والاستجابة والمسؤولية وقيم إدارية مثل الأداء والكفاءة وتحقيق النتائج.

١٨ - وعند دراسة هذه التساؤلات، ينبغي التسليم بأن الأمم المتحدة والدول الأعضاء لديها بالفعل تدابير مختلفة قائمة. وتصف الجمعية العامة في القرار ٥٩/٥١، المعنون "إجراءات مكافحة الفساد"، موقفها إزاء الفساد وتعتمد "المدونة الدولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين" التي توصي بمبادئ عامة تستخدمها الدول الأعضاء كأداة تسترشد بها في جهودها لمكافحة الفساد. وعلاوة على ذلك، تقوم الأمم المتحدة في الوقت الحالي بتنقيح تقريرها "المتعلق بمعايير السلوك للخدمة المدنية الدولية" خدمة منها لموظفيها. وللدول الأعضاء ترتيبات تشريعية، ووكالات إشرافية وبرامج تدريبية مختلفة تعالج في الوقت الحالي مسائل السلوك المهني والأخلاقي لموظفي الخدمة العامة. غير أنه في مواجهة انخفاض الثقة في المؤسسات العامة بكثير من البلدان، قد تحتاج الأمم المتحدة وفرادى الدول الأعضاء إلى استكشاف تدابير جديدة لبناء الثقة وتفادي تكاليف الفساد الاقتصادية والاجتماعية وأنماط السلوك غير الأخلاقية في الخدمة العامة. وقد نظمت القضايا التي ظهرت على السطح خلال اجتماع الخبراء في إطار يشمل الأبعاد المعيارية والمؤسسية والاجتماعية.

١٩ - ولا توجد طريقة سهلة لتعريف العناصر المكونة للروح المهنية والسلوك الأخلاقي أو لتحديد ما إذا كانا يعتبران من المفاهيم العالمية أو المفاهيم الخاصة بالثقافات فرادى. وفي منظمة متعددة الأطراف مثل الأمم المتحدة، يصعب ترويج هذه المفاهيم في البيئة المتعددة الثقافات، التي لا يطبق فيها نظام قانوني واحد. أما على الصعيد الوطني، فقد شجعت العوامل التاريخية موظفي الخدمة المدنية على الدخول في أدوار سياسية والخروج منها. ومع ذلك، يمكن إصدار مبادئ توجيهية عامة على الصعيد الدولي وتكييفها بعد ذلك بحيث تناسب الحالات المحددة لفرادى البلدان. ويستند هذا الرأي إلى إدراك مؤداه أن العولمة هي الضغط الثوري المنفرد الذي تواجهه جميع البلدان حاليا.

٢٠ - وعلى الرغم من شدة التنوع في الخدمة العامة وما يناظرها من معايير، هناك ضرورة قصوى لتعزيز سيادة القانون. ويؤكد رأي قائم وجود حاجة إلى غرس القيم في الأذهان وتدريب الموظفين العموميين على القيم الأخلاقية. وأفاد رأي آخر بأن الروح المهنية تتطلب فرض جزاءات لإظهار سيادة القانون وتنفيذه. وهناك حاجة إلى آليات قانونية، مثل تدوين السلوك، لتفسير القوانين على نحو أفضل. ورأى الاجتماع ضرورة تأييد كل من التدريب، الذي يوفر الأدلة الداخلية لكل من موظفي الخدمة العامة العاديين والكبار على حد سواء، والآليات القانونية، التي تكفل المساءلة.

٢١ - ويتباين الإطار المؤسسي الذي يعمل داخله موظفو الخدمة العامة من بلد إلى بلد، ولا سيما بين البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية. ففي البلدان المتقدمة النمو، تقل الضوابط غالباً مع تحول منظمات القطاع العام من بيروقراطيات "فيبرية" إلى نماذج تشاركية وإدارية. ولما أصبح المجال "الرمادي" بين القطاعين العام والخاص أكثر رمادية سمح كثيراً بنشوء علاقة "مشوشة". وتستدعي مجالات حساسة جديدة، مثل التعاقد الخارجي والخصخصة، ضمان مراعاة الأخلاقيات في كل فرع من فروع الحكم. وهذه المجالات تبرز أيضاً أهمية الاختيار الدقيق للموظفين العموميين على أساس الجدارة والنزاهة والإخلاص للعمل وعلى أساس نظام لرصد الأداء. وعلاوة على ذلك، ينبغي للضوابط، التي من قبيل أمين المظالم ومراقب عام الحسابات، أن تضطلع باستعراضات دورية وأن تأتي بتدابير جديدة لحسم معضلات محددة.

٢٢ - وعلى ضوء دور القطاع العام المهيمن في الاقتصاد، تتركز أكثر القضايا إلحاحاً حول هيكل الحوافز. ففي الكثير من البلدان النامية، يجد موظفي الخدمة العامة صعوبة في العيش على مرتباتهم المنخفضة. ويستغل منظمو المشاريع من عديمي الضمير الموقف بمحاولة رشوة الموظفين العموميين. وبالمثل، قد يجبر الموظفون العموميون إلى الفساد كارهين، إذا ظنوا أنهم سيفصلون نتيجة لعدم اشتراكهم، ويعد تغيير هيكل الحوافز وإعطاء المثل الطيب من جانب القيادة أمرين حاسمين للتغلب على هذا الوضع.

٢٣ - وبالإضافة إلى التدابير التي تسعى إلى تصحيح الخدمة العامة من الداخل، يجب تدعيم دور المجتمع المدني في تنفيذ التغيير من الخارج. وللنقابات المهنية والمنظمات غير الحكومية دور كبير في تناول هذه المسألة. ويستحق دور المنظمات غير الحكومية، خاصة، دعماً لبرامجها في التعليم المدني، وخاصة تعليم الشباب. وينبغي أن يكون التعليم الموجه نحو تشجيع السلوك الأخلاقي جزءاً من مناهج الإدارة العامة الرسمية ومن التدريب أثناء العمل.

٢٤ - ويبرز دور الصحافة الحرة الحاجة إلى إيجاد توازن بين التدقيق المتأني والمخاطر الناجمة عن فرط حماس وسائط الإعلام. وينبغي لتلك الوسائط ألا تكتفي بالتشهير بالخطأ بل أن تساعد أيضاً على نشر القيم الاجتماعية وعلى عدم التسامح مع الفساد. ويمكنها تعزيز الممارسات الطيبة ودعم القوة التي توفرها العبرة. وبالمقابل، يمكن أن تشني الاتهامات والجو المفعم بالفضول المفرط المهنيين الأكفاء عن السعي إلى المناصب العامة وأن تغذي انعدام الثقة في المؤسسات العامة. فالاتصال المستمر بالمواطنين لا يحول فحسب دون هذه الأنواع من التشوهات بل يساعد أيضاً على تحسين صورة الخدمات العامة.

٢٥ - إن دور الأمم المتحدة دور معياري وتنفيذي. ولدعم الدول الأعضاء، يتعين على الأمم المتحدة أن تقيم تبادلًا للمعلومات وأن توسع بصورة ملحوظة عملها القائم المتعلق بالفساد. وينبغي لها أن تجري مسحًا دوريًا مستقلاً يتناول حالة القوانين والممارسات ذات الصلة في نطاق تعزيز الروح المهنية والأخلاق في الخدمة العامة. وقد ترغب الأمم المتحدة، عند الاضطلاع بهذا النشاط، في التشاور وتنسيق جهودها مع منظمات دولية أخرى تقوم بعمل مماثل. وعلاوة على ذلك، فالأمم المتحدة في موقع مثالي يخولها اقتراح مبادئ توجيهية تتعلق بتعزيز الروح المهنية والأخلاق والصورة المنطبقة للخدمة العامة. ويمكنها أيضاً، على سبيل الفائدة، أن تنشر معلومات عن الصلات الواضحة بين تحسين الروح المهنية والسلوك الأخلاقي في الإدارة العامة، من ناحية، والتنمية الوطنية المستدامة، من ناحية أخرى. وأخيراً، اقترح مواصلة الأمم المتحدة دعمها النشاط لبرامج بناء القدرات وتوسيع هذا الدعم، على جميع المستويات. ويجب ألا تسعى برامج كهذه إلى مجرد تحسين الأداء المؤسسي والمهني بل وإلى إعادة الحيوية والهيبة إلى مهنة الخدمة العامة أيضاً.

٢٦ - وينبغي للأمانة العامة أيضاً أن تعمل سوية مع الدول الأعضاء التي ترغب في تقييم القوانين والمدونات والقواعد التنظيمية بحيث تحدد السلوك المهني والأخلاقي في الخدمة العامة وتعززه وتنفذه بطريقة وافية. وينبغي لها أن تستعرض هياكل الحوافز بالنسبة لموظفي الخدمة العامة، لضمان استكمالها ولضمان تشديد التدريب على القيم والمعايير. ولا تتوقف الروح المهنية للخدمة العامة على قيمها فحسب بل على عوامل كثيرة مشتركة التأثير أيضاً، بما في ذلك النظام القانوني، ونظام الموارد البشرية والنظام المعرفي. ولا يمكن الحفاظ على هذه النظم أو تطويرها بمعزل عن بعضها البعض؛ ويجب دائماً أن تشكل كلا متماسكا منسقاً. فصورة الخدمة العامة تؤثر على أدائها، لكن من المجدي أكثر اعتبارها نتيجة لا سبباً. والتحسينات الحقيقية في الأداء وفي السلوك الأخلاقي بالخدمة العامة تؤدي إلى تحسين ملموس في صورتها وهيبتها.

### ثالثاً - إعادة تصميم الدولة من أجل التنمية الاجتماعية

٢٧ - ولتعزيز قدرة الدولة على النهوض بالتنمية الاجتماعية، يجب أن نعيد التفكير في دورها إزاء السوق في مجال توزيع السلع والخدمات. كما يلزم إصلاح سبل صياغة السياسات العامة وتنفيذها. وتشير البيانات الأخيرة إلى أنه لم يطرأ أي تحسن على أوضاع الفقر والعمالة والصحة وماتانة النسيج الاجتماعي في البلدان النامية بل تدهورت هذه الأوضاع في كثير من البلدان منذ عام ١٩٨٠. وقد ظهرت اتجاهات مماثلة في البلدان المتقدمة النمو أيضاً. فهناك تزايد في مظاهر عدم المساواة، وثمة بؤر فقر يستعصي علاجها. وفي حين لا يوجد أي اتفاق ثابت في أوساط المتخصصين بشأن السياسات القادرة على حل هذه المشاكل، ظهر بينهم اتفاق في الآراء، إلى حد ما، على أن مجموعات السياسات الاقتصادية التي كانت البلدان تشجع على تنفيذها في إطار التكييفات الهيكلية باتت عديمة الفاعلية، والأسوأ من ذلك، أنها أدت بنتائج عكسية في مجال التنمية الاجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك، دفعت تلك السياسات الدولة إلى التخلي عن بعض مهامها الأساسية في مجال حماية المواطنين. فمنذ أوائل الثمانينات، لا تزال مدرسة الفكر الاقتصادي التي شجعت تنفيذ هذه الإصلاحات تحتكر المناقشة وتدعم، بوعي أو غير قصد، مطالبات الأثرياء والأقوياء على

حساب الجماعة. بيد أن المنطق الاقتصادي الصرف يوصي بالاستثمار في الجانب الاجتماعي. فعائدات الاستثمار في الموارد البشرية تفوق أحيانا عائدات الاستثمار في الأصول المادية، والبلدان التي يتصف فيها توزيع الدخل والأصول بشيء من المساواة تنمو بوتيرة أسرع مما هي عليه في البلدان التي يتم فيها التوزيع على نحو غير متساو. فالسكان الذين يتمتعون بمستوى جيد من التعليم والصحة عنصر أساسي في سياسات النمو الاقتصادي.

٢٨ - ولمجابهة تحدي الفقر وعدم المساواة، يجب إصلاح الدولة. ويتفق الاختصاصيون على بعض جوانب هذا الإصلاح. فكفاءة أداء الخدمات الاجتماعية يجب تحسينها؛ وهو ما يتطلب تعزيز قدرات الإدارة الاجتماعية وتحسين المرونة في شروط الالتحاق بالعمل في القطاع العام. كذلك يجب على الدولة أن تحسن قدرتها على تحديد الأولويات وصياغة السياسات ورصدها وتقييمها. ولكن هذا الإصلاح لا يستقيم إلا بإصلاح قدرة الدولة على تلبية احتياجات السكان ومطالبهم. فهي لن تستطيع أن تنهض بالتنمية الاجتماعية على نحو فعال إلا إذا اشترك مواطنوها في صياغة السياسات العامة. فمناقشة الإصلاح لا تزال في بدايتها. ولكي يتم الخوض في ذلك، يجب إدراك دواعي إعادة تصميم الدولة، وماهية المهام التي يجب إعادة تصميمها، وكيفية القيام بذلك، وهوية القائمين بذلك.

٢٩ - وبينما قد تختلف البلدان على الدور الذي تحدده للدولة فيما يتعلق بالتنمية الاجتماعية، يجب على الدولة أن تتحمل دائما المسؤولية النهائية لضمان الحماية الاجتماعية لمواطنيها. ويجب تحليل التنظيم المؤسسي لأداء الخدمات الاجتماعية، كل حالة على حدة. وستقتصر الدولة في بعض الحالات على تمويل تقديم الخدمات، وتنظيمه، ولكنها لن تقوم بها مباشرة. وفي ذلك السياق، ينبغي وضع تنفيذ السياسات الاجتماعية، قدر الإمكان، بين أيدي المستفيدين. وينبغي تغيير قواعد اللعبة بغية إعطاء الأفراد وجماعاتهم مسؤولية صياغة السياسات وتنفيذ البرامج. بيد أنه في حالات أخرى، حيث لا تزال الخدمات الاجتماعية الأساسية غير متاحة لقطاعات سكانية عريضة، ينبغي للدولة أن تتحمل كامل المسؤولية المباشرة عن أداء الخدمات الأساسية: التعليم الأساسي، والصحة الأولية، والمياه والمرافق الصحية. وفي جميع الحالات، يجب أن تتولى الدولة تحديد شروط تقديم الخدمات الاجتماعية وأن تكون تلك الشروط تعبيراً عن حقوق المواطنين لا مجرد نتيجة لعلاقة تعاقدية خاصة بين الأفراد والشركات الخاصة.

٣٠ - ويجب على الدولة أن تحتفظ بالدور الأساسي في صياغة السياسات العامة، وهو الدور الذي سلب منها لصالح القطاع الخاص والمؤسسات المالية الدولية. وينبغي ألا يفهم مبدأ الإعانة على أنه يعني أن الدولة تتدخل في المجالات التي يتجنبها القطاع الخاص. غير أن فعالية جهود الدولة لتعزيز الرعاية الاجتماعية تتوقف على درجة تمثيلها لوجهات نظر أغلبية السكان. فمجتمع الرعاية الاجتماعية يميل إلى إشاعة مشاعر عدم المبالاة؛ بحيث يصبح الأمر أشبه بديمقراطية المتفرجين. وتعزيز التنمية الاجتماعية يستلزم إحياء الحياة السياسية وتقريبها من السكان ومن الخيارات التي يتخذها الناس بشأن احتياجاتهم الأساسية.

٣١ - وبعض المهام الأساسية للدولة تشمل وضع الأولويات فيما بين مختلف مجالات السياسة العامة وتوزيع الموارد بمقتضى ذلك؛ والحد من الأوجه الصارخة لعدم المساواة الاجتماعية؛ والقضاء على التمييز القائم على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو غير ذلك من المعايير؛ وتعزيز التضامن وترسيخ رأس المال الاجتماعي؛ وتنسيق الجهات الاجتماعية الفاعلة، ولا سيما في القطاعين الخاص والتطوعي.

٣٢ - في بلدان كثيرة جداً، لا تصدر التنمية الاجتماعية أولويات جدول أعمال التنمية. ومن الأمور الجوهرية أن يشجع المجتمع الدولي الحكومات الوطنية على إيلاء التنمية الاجتماعية الأولوية التي تستحقها. وهناك حاجة إلى إطار متوازن للسياسة العامة يجمع بين الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية. وينبغي تهيئة بيئة تساعد على النمو الاقتصادي. فالتوازن الاقتصادي الكلي عنصر أساسي للنمو الاقتصادي ولكن الأسواق قلما تكون خالية من العيوب، إن كان يمكن أن تخلو منها أصلاً. ولذا، فإن توصيات السياسة العامة بشأن التنمية الاجتماعية القائمة على التسليم بخلو الأسواق من العيوب لا تكون فعالة على الدوام. فالأسواق غالباً ما تعجز عن تلبية الاحتياجات الاجتماعية، لأن هذه الاحتياجات قلما تتحول إلى طلب فعلي. فالفقراء ليسوا جهة اقتصادية فاعلة. والفقراء، في الواقع إلى حد ما، هو نتيجة استبعاد الفقراء من السوق؛ والتخفيف من حدته يتطلب فتح الأسواق في وجوههم وإضفاء الطابع الرسمي على علاقات العمل وتشجيع الأنشطة الاقتصادية الصغيرة الحجم والمدررة للربح والمنتجة.

٣٣ - ويجب فتح السياسات للنقاش الديمقراطي. فكثيراً ما كان يحدث في الماضي أن تتخذ الحكومات قرارات ماسة بالرعاية الاجتماعية دون التشاور مع المجتمع المدني. أما في النظم الديمقراطية الحديثة، فيجب أن تكون عملية التشاور منتظمة ومطردة. ويجب إشراك المجتمع المدني في صياغة السياسات الاجتماعية وتنفيذها. والسياسات الاجتماعية بحاجة إلى أن تواكب روح العصر بغية تلبية الاحتياجات الناشئة وإحياء المؤسسات التي فقدت قدرتها على الابتكار. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تقوم السياسات الاجتماعية على أدلة أثبتتها التجربة. فاللامركزية مثلاً، التي لا يخفى على أحد دورها في زيادة الديمقراطية المحلية وتحسين الكفاءة، غالباً ما يتضح أنها تشجع سياسات مراعاة المحاسيب وتعزز نفوذ النخبة المحلية.

٣٤ - وهناك حاجة لتعزيز رأس المال الاجتماعي المقاومة الاتجاهات الحالية التي تنحو نحو الإسراف في الاستهلاك. وينبغي تحسين نوعية الموارد البشرية بغية زيادة المساواة وتعزيز النمو المستدام. ويمكن أن تكون الأنشطة الثقافية إحدى الأدوات التي تستخدمها الدولة لتعزيز القيم والمعايير التقليدية ودعمها؛ كما أن تشجيع التحلي بالأخلاقيات في الحكم أداة أخرى لتحقيق هذا الهدف. إذ يمكن أن يساعد على الحد من الفساد وتبديد الموارد. ويلزم كذلك النظر في الجوانب المالية لإصلاح الدولة، فيما يتعلق مثلاً بالسياسات الضريبية أو البحث عن الربح. وتعد الشفافية أمراً جوهرياً في هذا الصدد. ولا توجد آليات دولية لمراقبة ومنع سوء التصرف فيما يجري تحويله من موارد، وفي حال وجودها لا تكون محكمة بما يكفي لمنع الفساد.

٣٥ - ويجب على الحكومات والإدارة العامة أن تكون أول من يقوم بتنفيذ الإصلاحات الرامية إلى تحسين أداء الخدمات الاجتماعية. ويجب إعادة النظر في مجموعة التشريعات والنظم بغية ترشيد الإجراءات وتبسيطها. وينبغي تشكيل الدولة من جديد من حيث وظائفها ومهامها، وينبغي أن يعاد تشكيلها أيضاً من حيث وظيفتها في تصريف شؤون الحكم. وينبغي مساعدة المجتمعات المحلية المستفيدة من البرامج الاجتماعية على تنفيذها.

٣٦ - وينبغي الاستفادة من خبرة الدول الأخرى المارة بمرحلة إنمائية مماثلة في صياغة البرامج الإنمائية الاجتماعية. غير أنه ينبغي ألا تغيب عن الأذهان ضرورة تكييف تلك الممارسات المثلى بما يناسب الوضع الخاص لكل بلد. ولتمكين الدولة من أداء مهامها بفعالية والتنسيق بين مختلف المؤسسات الفاعلة العاملة في مجال التنمية الاجتماعية، فإن من الجوهرى تدريب موظفيها المسؤولين عن البرامج الاجتماعية على أساليب الإدارة الاجتماعية وتقنياتها. ووصولاً إلى هذه الغاية، ينبغي إعادة النظر في برامج الإدارة العامة وإعادة تصميمها، من حيث الهياكل وتدريب الموارد البشرية وتنميتها والحجم المناسب لملاك الموظفين وإعادة تنظيم العمل.

٣٧ - وينبغي أن تجري بصورة منتظمة عمليات تقييم لفاعلية البرامج الاجتماعية. وينبغي أن تضطلع الدولة بهذه العمليات، باشتراك جميع الأطراف المعنية من أصحاب المصلحة، وأن تذيع نتائجها بحيث تتاح للمستفيدين منها إمكانية المطالبة بإدخال تغييرات على آليات التنفيذ، في حال فشلها في إنجاز النتائج المنتظرة. وتعد التغذية العكسية والتعليم والتدريب من العناصر المحورية في السعي من أجل التنمية والتخفيف من وطأة الفقر. وتوفير هذه العناصر يعد من المسؤوليات الجوهرية التي تقع على عاتق الدولة. وينبغي عدم الخلط بين التنمية الاجتماعية والإحسان. فالتنمية الاجتماعية تعني، بالأحرى، تمكين الدولة للفقراء من مساعدة أنفسهم.

٣٨ - وينبغي الاهتمام بتعزيز دور الأمم المتحدة في مساعدة البلدان على إصلاح الدولة والإدارة العامة من أجل التنمية الاجتماعية على ضوء خطة عمل وإعلان مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية المعقود في كوبنهاغن عام ١٩٩٥ وقرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠. كما ينبغي للأمم المتحدة أن تؤيد وتدعم هذا المقصد، وأن تنشئ قاعدة بيانات عن أفضل الممارسات لتيسير وصول الدول الأعضاء إليها. ويتطلب ذلك تعزيز عولمة التكنولوجيات لتحقيق التنمية الاجتماعية.

٣٩ - وينبغي للأمم المتحدة تحديد وتنفيذ مشاريع نموذجية تعنى بخدمات محددة من شأنها أن تمكن من اختبار خيارات بديلة بشأن السياسات والبرامج الاجتماعية. وينبغي لها مساعدة الدول الأعضاء على إنشاء "مراكز التدريب لاكتساب الامتياز"، ووضع مواد تدريبية، وإتاحة المجال أمام الدول الأعضاء للحصول على الخدمات الاستشارية من مجموعة خبراء. وينبغي مواصلة المناقشة المتعلقة بإعادة تصميم الدولة وإعادة تشكيل الحكم لتحقيق أهداف إزالة الفقر والبطالة وتحقيق المساواة بين الجنسين وحفظ البيئة وتنمية الموارد البشرية وتوزيع الموارد، بما فيها الموارد المالية، على نحو يتسم بمزيد من الحكمة.

#### رابعاً - تهيئة بيئة تمكن من تنمية القطاع الخاص

٤٠ - أيّد الاجتماع الرأي السائد عموماً في الوقت الحاضر، القائل بأن قوى السوق أساسية لتنمية القطاع الخاص وللتنمية المستدامة، وبأن دور الدولة يتغير حالياً في جميع أنحاء العالم من قيادة الأنشطة المنتجة إلى تهيئة الظروف التي تسمح بتحقيق التنمية المستدامة. وكان من المقبول على نطاق واسع أيضاً أن للحكم السليم والسياسات الحكومية الملائمة تأثيراً على دفع النمو أشد من تأثير منح الموارد على سبيل الهبة.

٤١ - ورغم تنوع تجارب النمو القطرية، توافقت الآراء عموماً على أهمية ما يلي: المؤسسات الديمقراطية المستقرة، والسلام، والاستقرار السياسي، والثقة المتبادلة؛ والبيئة المنفتحة القائمة على المنافسة؛ واستقرار الأسعار والإدارة المالية المسؤولة؛ ونظام ضريبي يتسم بالعدالة والكفاءة والفعالية؛ ووجود أسواق متطورة وتنافسية للقوى العاملة والأموال ورؤوس الأموال؛ والتنمية البشرية المستدامة؛ ووجود دولة لديها إمكانيات كافية للتوجيه والتنظيم والإنفاذ، إلى جانب التحول إلى القطاع الخاص وإسناد تنفيذ الخدمات إليه؛ وإقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص في تعزيز الأعمال التجارية، مع التركيز على الصناعات الصغيرة جداً والمشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ وتوفير سبل الحصول على المعلومات؛ وتعزيز تطوير البنية التكنولوجية والأساسية؛ ووجود مؤسسات قانونية وقضائية سليمة تتمتع بالمصداقية.

٤٢ - وينبغي أن تهدف السياسات النقدية والمالية إلى تهيئة مناخ للاستثمار يكون مستقراً وقابلاً للتنبؤ به. وينبغي للسياسة النقدية الحكومية أن تستهدف تحقيق استقرار الأسعار، في حين ينبغي أن تستهدف السياسة المالية توازن إيرادات الحكومة مع نفقاتها. وفي بعض البلدان، ينبغي النظر في تعزيز المصداقية بتأمين سياسة تحديد أسعار الفائدة من الضغوط السياسية القصيرة الأجل. ويمكن إنجاز ذلك بتفويض المصرف المركزي استقلالاً ذاتياً لإدارة السياسة النقدية، وبذلك يتسنى تحميله مسؤولية تعاقدية وإخضاعه للمساءلة بشأن استخدام سياسة أسعار الصرف لكفالة بقاء التضخم في حدود معدل مستهدف.

٤٣ - وتعزيز فعالية استخدام الموارد يمكن تحقيقه على أفضل وجه في سياق اقتصاد منفتح خال من القيود، تكافئ السوق فيه من تتسم أعمالهم بالكفاءة. وتعاقب من عداهم. وبالتالي، ينبغي للحكومة أن تفتح الاقتصاد للمنافسة العالمية والمحلية، وأن تزيل القيود المفروضة على الأسواق والأسعار، حيثما أمكن ذلك، فتشرك المنافسين في تقديم الخدمات التي دأبت الحكومة على توفيرها على سبيل الاحتكار. وينبغي زيادة مرونة أسواق العمل حيثما كان ذلك مقبولاً اجتماعياً ويتوقع له أن يتسبب في زيادة العمالة.

٤٤ - ويمكن تحسين إدارة المؤسسات العامة بتأمين التنافس الفعلي (أو التنظيم، حيث لا يتسنى تحقيق التنافس) في الأسواق التي تعمل فيها تلك المؤسسات، والقيام بعد ذلك بدعوة الشركات الخاصة إلى تقديم العطاءات التنافسية لشراء غالبية رأس المال السهمي أو لإدارة العقود أو الوفاء بها. وغالبية مشاكل الخصخصة نشأت عن البيع قبل الأوان، بتأثير الأزمات المالية، لا بسبب الحاجة إلى تحقيق الكفاءة؛ وكثيراً ما تم ذلك دون شفافية ولتحقيق أهداف غير معلنة أو مشوشة. ولن تؤدي الخصخصة إلى إحراز مكاسب



اجتماعية مستدامة إلا إذا تم الإفصاح بوضوح عن الأهداف وإعلام الجميع بها. وبانتظار أن تتحقق الخصخصة، ينبغي تحويل المؤسسات العامة إلى شركات ذات مجالس إدارة مستقلة مؤلفة من خبراء، ولها عقود أداء صريحة تقررها الهيئة التشريعية (أو أي هيئة ملائمة أخرى). وينبغي إنهاء امتيازاتها تدريجياً رهنا بالنظر في التزامات المرافق العامة بتوفير إمكانية الوصول العام إلى خدماتها. وعندما تفضل الأسواق، ينبغي للحكومة أن تحافظ على وجود بيئة تنافسية بوضع التشريعات المناهضة للاحتكار والتي تكفل العدالة في مجال التجارة. وينبغي فصل التنظيم عن وضع السياسات القطاعية. وفي حالات عديدة، يكون من المناسب جعل التنظيم بمأمن من تأثير الضغوط السياسية القصيرة الأجل، وذلك بتفويض سلطة اتخاذ القرارات التنظيمية لوكالات مستقلة تنشأ لهذا الغرض وتتمتع بسلطات الإنفاذ. وينبغي أن تتاح للمنظمين مبادئ ومعايير واضحة لتشجيع ظهور منافسين جدد، فضلاً عن تنظيم أنشطة الجهات الفاعلة القائمة. ويجب أن يرافق إزالة القواعد التحكيمية تنظيم مناسب بشأن السلامة، والصحة، وغير ذلك، لحماية العمال والمستهلكين والبيئة. والأسواق المالية والرأسمالية أيضاً بحاجة إلى التنظيم. وتحتاج المؤسسات التي تودع الأموال لديها إلى إشراف تحوطي.

٤٥ - إن عولمة التجارة والاستثمار وخصخصة أنشطة القطاع العام تتسبب حالياً في التعجيل بعملية إعادة هيكلة المؤسسات على نحو يتجاوز معدلات التناقص الطبيعي لأعداد الموظفين. ويتعين على الحكومات تصميم وتنفيذ شبكات أمان لتخفيف وطأة الانتقال ولزيادة مقبولية الإصلاحات لدى العمال والمجموعات الضعيفة المتضررة، بما في ذلك المسنون والمعوقون. وتشمل شبكات الأمان، فضلاً عن الإسعاف المالي لتدارك آثار البطالة الهيكلية، تقديم المشورة بشأن العمالة، وإقامة صلات بمكاتب التشغيل، وإعادة التدريب على أعمال جديدة، وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وينبغي للحكومات أن تعي أن التنمية الاجتماعية تمثل شرطاً لا بد منه لتطوير القطاع الخاص بصورة مستدامة.

٤٦ - وينبغي أن توزع الضرائب بإنصاف وأن تظل الإعفاءات والحالات الخاصة في أدنى مستوى. وينبغي أن تكون الضرائب غير متحيزة من حيث تأثيرها، أي ينبغي للقرارات ألا تقوم على أسباب ضريبية، بل على أسباب تجارية سليمة. ولتشجيع الاستثمار، ينبغي أن تكون الضرائب بسيطة مستقرة قابلة للتنبؤ بها، ومصممة بحيث تقلل إلى الحد الأدنى من التكاليف الإدارية المتعلقة بفرضها وتحصيلها ومن تكاليف الامتثال التي يتكبدها القطاع الخاص.

٤٧ - وينبغي أن يكون دور الحكومة فيما يتعلق بقطاع الأعمال حفازا وداعماً، أي أن يتمثل في التعزيز دون الاستثمار، وأن يكون كذلك إشرافياً وتنظيماً. وينبغي على الحكومات تبسيط إجراءات وقواعد تسجيل الأعمال التجارية وإصدار تراخيصها. وإضافة إلى ذلك، فإن ثمة حاجة لآلية دائمة للتشاور مع ممثلي القطاع الخاص بشأن صياغة السياسات والقواعد والنظم ذات الصلة، ورصد الآثار المترتبة عليها. وتوصي الحكومات بالتعاون لتأمين مصالح المستهلكين والشركات التجارية الصغيرة التحالفات الودية بين الحكومة والشركات التجارية الكبرى.

٤٨ - وأظهرت التجربة أن مؤسسات القطاع الخاص، التي من قبيل رابطات أصحاب الأعمال والغرف التجارية، يمكن أن تكون أكثر نجاحا من الوكالات الحكومية في توفير الدعم التقني والإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وينبغي أن تشجع الحكومات الروابط فيما بين مؤسسات القطاع الخاص، المحلية منها والأجنبية، لدعم إنشاء وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي ينبغي تشجيعها على إقامة شبكات فيما بينها لأغراض تجارية استراتيجية. وينبغي تشجيع المؤسسات الكبيرة الحجم على أن تتسم بروح المسؤولية في تعاملها مع جميع أصحاب الأسهم المشاركين في رأس مالها، بمن فيهم الجماعات المحلية والشركات التجارية الصغيرة. ويتعين على الصناعات العسكرية بصورة خاصة أن تقوم بمبادرات عامة/خاصة مشتركة لتحويل أصولها البشرية والمادية لأغراض مدنية مجددة تجاريا. وبصورة عامة، ينبغي ألا تحاول الحكومات "انتقاء الفائزين"، بل أن تعتمد على مساندة الفائزين. كما يجب ألا تعتمد إلى تشويه عملية تخصيص الموارد بقصر منتجات أو أنشطة معينة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، أو منح تلك المؤسسات أي حماية أخرى، بل ينبغي لها أن تسمح لآليات السوق بتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي نجحت والتي فشلت. والحصول على الائتمان يمثل مشكلة ولا سيما بالنسبة لهذه المؤسسات ورغم أن تلك المؤسسات تسهم في إيجاد قدر من العمالة أكبر مما توفره المؤسسات الكبيرة، وبرأس مال أقل، وأنها مضيعة اجتماعيا بطرق أخرى، فإنها تتكبد تكاليف عمولات فيما يتصل بالائتمان الذي تحصل عليه أعلى مما تتكبدته الشركات الكبيرة، وهي كثيرا ما تدفع أيضا أسعار فائدة أعلى مما تدفعه تلك الشركات، وكثيرا ما تكون شروط المنافسة مجحفة بحقها.

٤٩ - والحكومة هي المسؤولة عن كفاءة وجود ما يكفي من قوى عاملة سليمة صحيا ومثقفة وقابلة للتدريب، ووجود طرقات وموانئ وطاقة واتصالات سلكية ولاسلكية ملائمة. والاقتصادات التي حققت مستوى عاليا من النمو في استثمارها تجمع بينها سمة مشتركة بدرجة عالية من التعليم والتدريب. وينبغي للقطاع الخاص (المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح والمؤسسات الأخرى) أن يتولى، بصورة متزايدة، توفير التدريب والهيكل الأساسية، مع قيام الحكومة بتوفير تمويل حيثما وجدت عوامل خارجية يعتد بها. وبينما يمثل إرساء سيادة القانون الأساس الجوهري للحكم السليم، يكون لوجود مجموعة كافية من القوانين المتصلة بالأعمال التجارية، ومن الإجراءات اللازمة لإعمال تلك القوانين، أهمية أساسية بالنسبة لجلب الاستثمار واستبقائه. وينبغي أن يدعم سيادة القانون جهاز قضائي سليم من الفساد ومستقل وكفؤ. وبما أن "العدالة المؤجلة تعني الظلم" فإن بلدانا عديدة تحتاج إلى إصلاح قانوني وقضائي لتعجيل إجراءات المحاكم والسماح بتسوية المنازعات في حينها.

٥٠ - وينبغي لمنظومة الأمم المتحدة أن تسهم، بما في تناولها من دراية فنية ذات كفاءة، ومن خلال الحلقات الدراسية وحلقات العمل والمساعدة التقنية ونظم المعلومات والدورات التدريبية، في تصميم المعارف والأساليب والممارسات اللازمة للسياسات التي تقررها البلدان الأعضاء وفي نشرها وتقاسمها.

٥١ - وينبغي "للبرنامج" أن يواصل استنباط الأطر وإنشاء الآليات لمساعدة متخذي القرارات على تحسين استخدام موارد القطاع الخاص. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين على الأمم المتحدة القيام بدور في تشجيع وتقييم

الاستخدام المبتكر لتمويل رأس المال المساهم وغير ذلك من الأدوات بوصفها آليات لتكوين رأس المال لأغراض التنمية. وينبغي أن تزيد من تركيز مساعدتها على أقل البلدان نمواً، التي ما زالت غير قادرة على جلب الاستثمار الأجنبي، والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال وأن تعتمد نهجاً قطاعياً. وثمة حاجة لشراكة جديدة فيما بين الحكومات، والقطاع الخاص، والمجتمع الدولي. وسيهيئ ذلك بيئة، تشجع الاستثمار الدولي والمحلي. ويمكن أن تساهم الشركات الخاصة في برامج المساعدة التقنية بسبب الفوائد التي تجنيها من إنشاء أسواق محلية جديدة وخفض تكاليف النشاط التجاري بتحسين علاقات الأعمال التجارية والتقليل من عدم الاستقرار وتشجيع دعم الجماعات المحلية.

#### خامساً - تعزيز القدرات الحكومية في مجال تعبئة الموارد المالية وإدارتها والمساءلة عنها

٥٢ - تشهد حكومات البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية، على حد سواء، تحولاً في أساليب الحكم والإدارة. وتبدو الحاجة إلى إصلاح الإدارة المالية العامة في البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية أشد من أي وقت سبق. وقد فشلت النهج التقليدية في إنتاج نظام سليم كفاء فعال لتعبئة الموارد وعملية الميزنة والإدارة المالية. وخلال عقود من الزمن، كانت سمة كثير من الحكومات هي التخطيط وتوزيع الموارد المركزيين، تعبيراً عن مخططات التنمية والنمو الوطنيين. وكانت الميزنة تخضع للتخطيط مما أدى إلى فجوات في تخطيط السياسة الإنمائية والقرارات المتعلقة بتوزيع الموارد. ولذلك لم يعد رسم السياسة الاقتصادية والمالية الوطنية يستند إلى أساس واقعي، وتضاعفت هذه المشكلة من جراء ضعف ما لدى حكومات عديدة من قدرة إدارية على تحصيل الإيرادات. وتضع السياسات الجديدة، المتمثلة في التحول من توجه قائم كبر دور الدولة إلى تقليص دور الحكومة، أعباء مرهقة على كاهل الإدارة المالية العامة في البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقال. وتنطوي هذه التغييرات على تعزيز القدرة في ثلاث مجالات، هي: توجيه الاقتصاد بالتخطيط المركزي للسياسة الضريبية؛ وإدارة الإنفاق العام والمساءلة؛ وتعبئة الإيرادات.

٥٣ - وينبغي للمؤسسات المركزية لرسم السياسات الضريبية القيام بدور استباقي في النهوض بالمهام المتوسطة الأجل والطويلة الأجل في مجال تخطيط الاستثمار والميزنة والإدارة المالية للاقتصاد. كما ينبغي أن تحل الإدارة الاقتصادية الكلية محل إدارة الأزمات للأجل القصير، ولا سيما فيما يتعلق بالحدود العليا للدين العام وإدارة العجز المالي. ويلزم أن تضطلع الحكومات بدور رقابي أفضل، مستخدمة معايير إدارة الأداء، تدعمه عمليات رصد ومراجعة حسابية فعالة بالنسبة لجميع البرامج الحكومية. وقد تسبب الفصل التقليدي بين عمليات الميزانية الجارية وعمليات التنمية في إحداث الازدواجية وإشاعة الارتباك. وينبغي دمج التخطيط والميزنة. وفي الواقع، ينبغي دمج جميع مكونات نظام الإدارة المالية بطريقة تكفل الانسياب السلس للمعلومات والقرارات والاعتمادات المالية ومراجعة الحسابات والتقييم. وينبغي لكل جزء من النظام أن يتعاون مع الأجزاء الأخرى، كما ينبغي أن تستكمل عملية رسم السياسات المركزية أعمال الوكالات التي تتسم بالتأثير في مجالات التخطيط والميزنة وإدارة الموارد النقدية والديون والمحاسبة والإبلاغ ومراجعة

الحسابات والتقييم. كما تشكل إدارة الأصول والمشتريات وشؤون الموظفين أجزاء من هذا النظام المتكامل. وتنشأ مشاكل حرجية، مثل عدم استقرار سوق اليد العاملة والاضطرابات الاجتماعية المحتملة، من ضرورة إجراء التغيير والتحول بينما يجري تقليص القوى العاملة. وقد تحتاج الإصلاحات إلى عنصر تدريب وإعادة تدريب هام لاكتساب مجموعات من المهارات الجديدة، ولا سيما لدى اعتماد تكنولوجيا مبتكرة كجزء من عملية التغيير والتحول.

٥٤ - والكثير من البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية يعتمد اعتماداً شديداً على المصادر الخارجية لتغطية جزء على الأقل من الاحتياجات المالية لحكوماته. وهذه المصادر تشمل أموال الهبات والقروض المقدمة من المنظمات الدولية، والبرامج الثنائية والمنظمات غير الساعية إلى الربح، وهذه تحتاج إلى سياسة حكومية واضحة. ويدل عبء الديون الثقيل حالياً في هذه البلدان على أهمية تدفق الإيرادات المحلية بصورة منتظمة مستقرة كافية. فالقروض والهبات الخارجية تصحبها شروط صعبة، تستهدف تغيير الطابع الاقتصادي والسياسات المالية للبلدان المتلقية، مما يؤدي إلى فقدان الحرية في اختيار سياسات مالية مستقلة. وقد أحست البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية بضرورة إعادة توجيه نظمها الضريبية وتعزيز قدراتها الإدارية على تقدير الإيرادات وجباية الضرائب وإدارتها. ولكي يكون الهيكل الضريبي فعالاً يجب أن يكون قائماً على مبدئي الكفاءة والإنصاف؛ ويجب أن يكون هناك توازن بين هذين المبدئين لتجنب النتائج العكسية مثل ضياع الاستثمار والتصدعات الاجتماعية. فالنظام الضريبي القائم على قاعدة عريضة يتسم بالكفاءة والإنصاف على السواء.

٥٥ - وتمتلك بلدان كثيرة إلى نظام فعال لإدارة الضرائب والإيرادات. وكجزء من نظام متكامل للإدارة المالية، ينبغي إقامة نظام فعال لإدارة الضرائب/الإيرادات على أساس مبادئ تبسيط الضرائب والإصلاح الاستراتيجي في مجال تحديد مصادر الإيرادات، والالتزام على مستوى رفيع بالإصلاح، وتحسين النظرة العامة للعبء الضريبي، وعلى أساس الكفاءة التقنية. وقد أبدت بعض الحكومات تساهلاً شديداً مع ممارسات التهرب الضريبي، الأمر الذي أسفر عن خسائر في الإيرادات وفي المصادقية. ويلزم توفر الاتصالات على جميع مستويات الحكومة، حيث أنها أمر أساسي لبناء المصادقية. إذ أن الثقة العامة في توزيع الموارد تنخفض من جراء التدخل الخارجي في عمليات الميزانية وينبغي للحكومات استخدام التكنولوجيات المناسبة لتحسين الاتصالات وتحديث عملياتها المالية، وبناء قدرة إدارية، وتنمية الثقة العامة، وتلقي آراء المواطنين لتحقيق التحسين الإداري. ويمكن في هذا المسعى استخدام نظم الترابط الشبكي الحاسوبية، مثل الإنترنت، وخطوط الاستفسار الهاتفية المباشرة وغير ذلك من نظم المعلومات.

٥٦ - ويلزم إدماج القطاع غير المهيكّل (غير الرسمي) في الأنظمة القانونية والتنظيمية والضريبية بطريقة لا تؤدي إلى خلق الجوانب المتعلقة بتنظيم المشاريع وخلق فرص العمل. وفي حين يضطلع القطاع غير الرسمي بدور هام في توليد الدخل وفرص العمل، فإن من الأهمية بمكان تشجيع هجرة أرباب الأعمال الحرة منه إلى قطاع الأعمال التجارية الصغيرة كوسيلة لتعزيز سيادة القانون وتوسيع قاعدة تعبئة الموارد وتنميتها، وهو ما تم إنجازه في بلدان مختلفة. ويبدو أن هناك تشككاً متزايداً فيما يتعلق بمستوى الشفافية

والمساءلة السائد لدى الحكومات، لا سيما بالنظر إلى الفكرة العامة القائلة بمحدودية نطاق الوكالات الخارجية لمراجعة الحسابات وقدراتها. وهناك تدبيران ينبغي للحكومات النظر فيهما: أولهما تعزيز المراجعة الحسابية التشريعية بوصفها جزءاً من الرقابة العامة على الإدارة لأغراض ديمقراطية؛ وثانيهما تحسين المراجعة الحسابية الإدارية داخلياً وخارجياً. وتعزيز المراجعة الحسابية الإدارية ومراجعة الحسابات للتحقق من الامتثال يتيحان للحكومات تعزيز الشفافية والمساءلة وقيم الاستجابة والمسؤولية الديمقراطية.

٥٧ - ويمكن توفير برامج اتصالات ملائمة للحكومات وتكييفها من أجل نشر المعلومات، والحصول على آراء المواطنين، والتجهيز والمساءلة. وهذا سوف يساعد الحكومات على تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه. وبأنواع تكنولوجيا المعلومات لا يبيعون دائماً الشيء المطلوب، ويجب أن يتوفر فهم أفضل للبرامج التطبيقية المتوفرة والطريقة المثلى لاستخدامها. ويمكن تقديم المساعدة التقنية للحكومات في مجال تحديث تكنولوجيا معلوماتها في الإدارة المالية العامة، وذلك لتحسين قدراتها الإدارية والمساءلة والشفافية. ووجود "خط استفسار هاتفي" دولي للإجابة على استفسارات الدول الأعضاء سوف يساعد مساعدة كبيرة في الرد على الأسئلة المتعلقة بالأولويات والتطبيقات والحلول الممكنة للمشكلات التي يمكن تنفيذها.

٥٨ - وينبغي توفير خبراء لمساعدة الحكومات على تقييم مستوى ونوع البرامج التطبيقية والمعدات اللازمة. واستعمال شبكة "الانترنت" والمنشورات التقنية والنشرات البريدية المنتظمة، بما فيها رسائل البريد الإلكتروني الإعلامية، يمكن أن يوفر تفاصيل عن الموارد المتوفرة وعن خبرات البلدان الأخرى. وينبغي، حيثما أمكن، تسليط الضوء على أفضل أمثلة الممارسات بغية إجراء تحليل أعمق لها وتطبيقها إن أمكن في بلدان أخرى. وبالمثل، يمكن ترتيب برامج تدريبية رفيعة المستوى للمشرعين ولصانعي السياسات من أجل تعزيز مهاراتهم التقنية في عملية الميزنة، لا سيما في تفاعلهم مع الخبرة البيروقراطية التنفيذية.

٥٩ - وينبغي على الأمم المتحدة أن تشجع تقاسم المعلومات على الصعيد الإقليمي فيما بين الحكومات المحلية والإقليمية، من خلال حلقات العمل والحلقات الدراسية الإقليمية التي تنظمها الأمم المتحدة لموظفي الحكومات التنفيذيين، ومن خلال الإشراف الفعلي للمديرين الماليين في عملية وضع الميزانية وبرامج المحاسبة. وينبغي تقاسم حالات البرامج الناجحة، التي يجري فيها تشجيع أرباب الأعمال الحرة على الهجرة إلى قطاع الأعمال الصغيرة، مع البلدان النامية الأخرى، عن طريق الأمم المتحدة. وبالمثل، ينبغي أن تتبادل الدول الأعضاء النظم الفعالة للرقابة التشريعية، وبخاصة الرقابة المالية على الإدارة من جانب الهيئات التشريعية. كذلك، تستطيع الأمم المتحدة مساعدة الحكومات على وضع نظم للمراجعة الحسابية الإدارية الداخلية والخارجية. ويمكن أيضاً تقديم المساعدة بشأن كيفية قيام الحكومات بإبلاغ مواطنيها بالقرارات المتعلقة بالميزانية ونتائج تنفيذها. ويمكن استخدام المسوح للحصول على آراء المواطنين بشأن أداء الحكومات وإمكانية تحسين هذا الأداء. ويمكن استخدام التجارب الناجحة - في مختلف أجزاء العالم - كمثله على ذلك.

#### سادسا - الشواغل الجديدة المهمة والاحتياجات العالمية

٦٠ - برزت خلال مداولات فريق الخبراء مواضيع معيَّنة بتواتر غير عادي، في كل من الجلسات العامة ومناقشات الفريق. وتظهر هذه المواضيع وجود شواغل مشتركة واحتياجات ملحة للعمل. وكان من بين هذه المواضيع، بلا ريب، الحاجة إلى إعادة تصميم الدولة. وقد أعرب عنها كحاجة، بقدر ما، إلى تفادي أوجه الإفراط في السلبية من جهة وفي التحكم التام من جهة أخرى، وكحاجة، بقدر آخر، إلى الاستجابة للاتجاهات الجديدة السائدة. ومن هذه الاتجاهات الملحوظة العولمة، التي أخذت تكتسب زخماً وتغيّر بسرعة من طرق عمل الأسواق. ويتمثل اتجاه آخر في تقدم العلم والتكنولوجيا، الذي يغيّر باستمرار أساليب الإنتاج وأداء الخدمات والنقل والاتصالات وإدارة المعلومات. ويتمثل اتجاه ثالث في ظهور مجتمع مدني نابض بالحياة كشريك في إدارة الشؤون العامة، على الصعيدين الوطني والدولي. وعلى ضوء هذه الاتجاهات الجديدة، لم تعد الهياكل البيروقراطية القديمة المخصصة للمراقبة والسيطرة تعمل بفعالية على ما يبدو. وفي أنحاء عدة من العالم، يسير "إلغاء البيروقراطية" يدا بيد مع انحسار أنماط الإدارة الحكومية المتميزة بالانغلاق تجاه البيئة الخارجية. ويواكب هذا الإلغاء الأخذ بنهج جديدة للإدارة هو مثال للانفتاح والمبادرة والتنوع والتفاعل المتواتر مع العديدين من أصحاب المصلحة، سواء من القطاع الخاص أو جماعات في المجتمع المدني الطوعية غير الهادفة إلى الربح.

٦١ - إن الحكومات التي كانت حتى وقت قريب جداً لا تشترك فحسب في الإنتاج المباشر للسلع والخدمات، بل تحتكر كل هذا النشاط أحياناً كثيرة، أصبحت الآن تفسح المجال ببطء لحكومات تتولى التوجيه والتنسيق لكنها تترك دور القيادة للمبادرة الفردية وللقوى التي توجهها السوق. وتسعى هذه الحكومات فعليا إلى الشراكة مع الوسط التجاري والمنظمات غير الحكومية في سبيل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويعتبر إنهاء التركيز وإنهاء المركزية في الوظائف والمسؤوليات بمثابة استجابة للمطالبات العالمية من المواطنين والمستهلكين بأن يتولوا زمام حياتهم ويتخذوا قراراتهم بأنفسهم بطرق تضمن مزيداً من الحيوية على الحكم الديمقراطي والنشاط الاقتصادي. وتبيّن التجربة من جهة أخرى أن اللامركزية لا تخلو من المشاكل. وتنشأ هذه المشاكل بصورة خاصة حين لا توجد أطر تشريعية محكمة البناء ومفهومة ومنفذة على النحو الواجب، وإن كانت تنشأ أيضاً في ظروف الندرة الحادة للموارد. ويجب أيضاً أن يكون انتقال الوظائف هذا مصحوباً بتدابير تصون الشفافية والمساءلة في الحكم والإدارة. وكانت الأهمية الحاسمة للديمقراطية والشفافية والمساءلة في جميع المؤسسات العامة والخاصة، الوطنية منها والدولية، موضوعاً متكرراً في مداولات فريق الخبراء ردد في هذا الشأن صدى شاغل مماثل أعربت عنه الجمعية العامة في القرار ٢٢٥/٥٠ الذي اتخذته في دورتها المستأنفة في نيسان/أبريل ١٩٩٦ (الفقرتان ٥ و ٦). وقد جاء في ذلك القرار أن هذه العناصر "أسس لا غنى عنها من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية التي تركز على البشر".

٦٢ - وتقترن بهذا الشاغل الحاجة، المعرب عنها في المناقشات، إلى وقف وعكس الاتجاه البالغ الخطورة الذي تسبب خلال العقد الماضي في اتساع الفجوة اتساعاً خطيراً بين "من يملكون" و "من لا يملكون"، على الصعيدين الوطني والدولي. والتفاوت الاجتماعي آخذ في الازدياد بحدة ومثله الفقر والبطالة، مع كل ما يصاحبهما من أعراض التهميش والاستبعاد الاجتماعي والعزلة الاجتماعية لدى قطاعات كبيرة محرومة

من السكان. وخلافا لمذاهب الفكر التي سادت في عقد الثمانينات، أكدت الاتجاهات الجديدة على مزايا بناء رأس المال الاجتماعي. وقد بيّنت حجتها أن مردود الاستثمار في الموارد البشرية كثيرا ما يفوق بقدر كبير مردود الاستثمار في رأس المال المادي؛ أي أن المواطنين الموفوري الصحة المتعلمين والديمقراطيين، هم أهم عامل للتنمية الاقتصادية. وبدأ يصبح واضحا أن الدولة التي تستطيع معالجة المشاكل الاجتماعية المعقدة، وزيادة الاشتراك في الحياة العامة، وصون سيادة القانون وقواعد الإجراءات القانونية واحترام حقوق الإنسان هي، بالعبارة التي جاءت في القرار ٢٢٥/٥٠ دولة "تعزز العدالة الاجتماعية، وتضمن إمكانية حصول الجميع على خدمات رفيعة الجودة وأصول إنتاجية، وتهيئ بيئة تمكّن من تحقيق تنمية مستدامة تركز على البشر". ولا يمكن لدولة كهذه أن تكون سلبية أو أن يقلص دورها إلى أدنى حد ممكن. بل إنها على العكس من ذلك، نصير للفقير والمستقبل، اللذين لا صوت لأي منهما. إن الدولة القوية الفاعلة تتدخل استراتيجيا بتهيئة الظروف التي تدعم المساعي البناءة من أجل التنمية الموجهة من البشر. وهي لا تسعى البتة إلى الحلول محل المبادرة الخاصة أو تعويقها، بل توفر الحوافز الملائمة وتتدخل لوقف أو تصحيح الممارسات المختلة وظيفيا أو غير المشروعة أو غير المنصفة التي قد تتبعها بعض المجموعات على حساب غيرها وعلى حساب المجتمع ككل.

٦٣ - وضرورة إعادة تصميم دولة استراتيجية قوية أمر لا يترتب عليه إقامة "حكومة كبيرة"، وهو فضلا عن ذلك، كما بيّن الاجتماع، لا يتعارض مع الإصلاحات الجارية في أنحاء عدة من العالم التي تستهدف تحديد مجال العمل الحكومي وخفض النفقات العامة. وينبغي ألا يغيب عن البال أن عملية "بناء الدولة" لم تكتمل بعد في عدد من البلدان. ومن الضروري جدا اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الوعي بالتكاليف وزيادة الفعالية والإنتاجية في الحكومة، ولكن يجب اتخاذ هذه التدابير بطرق تكفل بناء القدرة، من حيث النوعية. والخصائص اللازمة هي المعرفة، والقيم، والقدرة على القيادة، وروح المبادرة، والكفاءة في تبادل المعلومات والمهارات التي يقوم عليها بوضوح التصميم الجديد لدولة قوية. ويمكن، بل يجب، للخدمة العامة الأصغر حجما أن تُعزز من حيث النزاهة ومن حيث قاعدة كفاءتها. ولمساعدة القادة الحكوميين في وظائفهم الاستراتيجية وخدمة الصالح العام، تتطلب الخدمة العامة محلي سياسات على أعلى مستوى، ومسؤولين أكفاء في مجال الإدارة العامة، ومتحدثين بلغاء، وموظفين متفانين مؤلفين من خبراء ومساندين. وتبرز هذه الحاجة، بدورها، مدى أهمية الهياكل والسياسات التي لا بد من وجودها لاستقطاب أعداد كافية من هؤلاء الموظفين واستبقائهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم على العمل. وقد أكدت الجمعية العامة أهمية هذه التدابير أيضا في القرار ٢٢٥/٥٠ (الفقرة ٧).

٦٤ - ويمكن اعتبار تعزيز القدرات، الذي تحتاج إليه البلدان النامية وتدعو إليه الجمعية العامة، مُعامل نشاطين متكاملين، هما: بناء المؤسسات، أي إنشاء الهياكل والعمليات الملائمة وصلقلها وصيانتها؛ وتنمية الموارد البشرية، بما فيها التعليم والتدريب في أثناء الخدمة، وهو ما يستحيل بدونه على أي مجتمع أو منظمة التنافس بنجاح في السوق العالمية. وتكرر الإعراب في مداولات فريق الخبراء عن الاعتقاد بأن من الممكن للتعليم والتدريب، إذا ما دُعما بحكمة بالأطر المناسبة على صعيد السياسة العامة، أن يستخدموا أيضا للإرتقاء بمستوى النزاهة والدوافع في الخدمة العامة. وبينت المناقشات أن الإدارة العامة تتضمن طائفة من

القيم الإنسانية لا توجد بمثل هذا التركيب في أي مجموعة أخرى من المؤسسات الاجتماعية. وهي تشمل الإنصاف، والموضوعية، والرعاية، والمساءلة، والصدق، والحساسية، وروح الاستجابة، والرأفة، والتفاني غير الأناني في أداء الواجب. والخدمة العامة هي، من هذه الناحية، مثال لبعض أسمى القيم وأكثرها قبولاً. والفساد لا يقتصر على كونه سلوكاً منافياً للمقاييس الأخلاقية المقدسة وخيانة للثقة العامة، بل إنه يقضي أيضاً على طبيعة السياسة العامة ومقاصدها إجمالاً، ويسهم في تبيد الموارد المالية النادرة، وينال بخلورة من مصداقية الحكومة الديمقراطية وشرعيتها وفعاليتها.

٦٥ - وفيما يتعلق بالإدارة المالية، يضاف إلى صعوبات الإصلاح المتطلبات التي يفرضها الاضطراب البيئي. فصانعي السياسات المالية والمسؤولين الإداريين في البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية يعملون في بيئة من التغير السياسي تنشأ عنها حالات من البلبلة. ومن المسائل الرئيسية في هذه المجتمعات إبلاغ السياسات الاقتصادية الحكومية بفعالية. وهو ما يجب أن يحقق من خلال مناقشة برامج الإدارة المالية العامة ونظم أداؤها مناقشة تشاركية. ويجب أن يشترك المجتمع المدني اشتراكاً فعلياً في صنع السياسات وفي تنفيذها على السواء. ويجب تعزيز ثقته في السياسات والآليات بإنفاذها على نحو موثوق وواضح بتعزيز مهام مراجعة الحسابات، بما يعمل على طمأننة الجميع ببلوغ المستويات اللازمة من الشفافية والمساءلة.

٦٦ - ومع اتساع نطاق القطاع الخاص زادت الفرص المتاحة للمواهب النادرة وأصبح القطاع العام يواجه مزيداً من الصعوبة في تعيين موظفين رفيعي المستوى. كذلك، أودت الحوسبة بالكثير من العمل الشاق وعلمت أهمية كبرى على تصميم النظم وإدارة المعلومات والقدرات التقنية والتحليلية. وأنشأت هذه الظاهرة حاجة ملحة إلى وجود برامج كبيرة لإطلاع وتثقيف الموظفين الحكوميين على جميع المستويات، بمن فيهم المسؤولون المنتخبون. والحاجة إلى صنع القرار بشكل فعال في مجال تحويل البيئات مسألة تقتضي من جميع الحكومات زيادة استثمارها في رأس المال الفكري. وهذا يصح بوجه خاص عندما يتعين البت بحكمة في تخصيص الموارد النادرة في أثناء عمليات وضع الميزانيات. ويلزم كذلك الأخذ بسياسات عريضة القاعدة وعادلة لتعبئة الموارد تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية الطويلة الأجل من المصادر والمدخرات المحلية.

٦٧ - واحتلت مواضيع تعزيز أسس الحكومة الديمقراطية وتحسين نوعية الحكم، وتوسيع نطاق اشتراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة مكانة مرموقة ضمن شواغل اجتماع الخبراء الثالث عشر. وهي تمثل فضلاً عن ذلك، تمشياً مع توصيات الجمعية العامة في دورتها المستأنفة، جزءاً متزايد الأهمية من الأنشطة المعيارية لشعبة الحكم والإدارة العامة والمالية العامة بالأمانة العامة للأمم المتحدة. وبرنامج الأمم المتحدة في مجال الإدارة العامة والمالية العامة، الموجه نحو تلبية احتياجات البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية، يتضمن الآن أنشطة لبناء القدرات تستفيد منها الدوائر الحكومية كما يستفيد منها المجتمع المدني، أي القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية. ولم يكن هذا البرنامج قط أكثر تنوعاً مما هو عليه الآن من حيث اتساع مجال خدماته وطائفة الاحتياجات التي يلبيها. ورأي الاجتماع أنه ينبغي تعزيز هذا



البرنامج وتأكيد دوره الاستراتيجي في مساعدة البلدان النامية على صنع السياسات وإسداء المشورة الإدارية وفي المعلومات والتدريب. ومن الممكن وبصورة متزايدة الاستفادة في تقديم هذه الخدمات الاستشارية بتكنولوجيا المعلومات المتاحة وتوفرها بشكل مباشر عن طريق الشبكات الالكترونية. ويتيح هذا الاحتمال للشعبة طائفة من الإمكانيات الجديدة.

#### سابعاً - استعراض برنامج الأمم المتحدة في

##### مجال الإدارة العامة والمالية العامة

٦٨ - عُرِضت على الاجتماع وثيقة معنونة "استعراض برنامج الأمم المتحدة في مجال الإدارة العامة والمالية العامة" (ST/SG/AC.6/1997/CRP.4، مؤرخة ٢٧ أيار/مايو ١٩٩٧) ومرفقاتها، بشأن البرنامج الفرعي ٨-١، الإدارة العامة والإدارة الإنمائية، من الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١، وبرنامج العمل المقترح في الباب ١٠ من الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩. واستعرض الاجتماع أداء البرنامج منذ اجتماع الخبراء الأخير. ونظر في برنامج العمل في إطار الولايات التشريعية المختلفة الصادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة، ولا سيما قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ بشأن الإدارة العامة والتنمية. كذلك، أحاط الاجتماع علماً بقرار الأمين العام الصادر مؤخراً القاضي بإدماج أنشطة المقرر في المجالين الاقتصادي والاجتماعي في إدارة واحدة، وبقرار لجنة التنسيق الإدارية القاضي باعتبار دورة الجمعية العامة الخمسين المستأنفة مؤتمراً عالمياً تجري له منظومة الأمم المتحدة عملية متابعة منسقة. وأخيراً، استعرض الاجتماع الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١ والميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ على ضوء مداولاته المتعلقة بالموضوع العام المعنون "إعادة تصميم الدولة من أجل التنمية الاجتماعية الاقتصادية والتغير".

٦٩ - وأكد الاجتماع أهمية برنامج الإدارة العامة والمالية العامة في إطار القطاع الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة. ورأى أن المسائل المتصلة بالحكم، ودور الدولة، وتحسين القطاع العام والإدارة المالية، وتعزيز دور الدولة كميسر لنشاط القطاع الخاص والمجتمع المدني، هي من صميم برنامج التنمية في معظم بلدان العالم. ولذلك، رأى الاجتماع أنه ينبغي للأمم المتحدة أن تؤدي من خلال عملها في مجال الدعوة، دوراً رئيسياً في مساعدة الحكومات على وضع السياسات المناسبة في هذا المجال. ورأى الاجتماع أنه ينبغي لبرنامج الإدارة العامة والمالية العامة أن يركز على ما يلي:

(أ) دعم العمليات السياسية الدائمة والمخصصة من أجل وضع استجابات متكاملة على صعيد السياسة العامة إزاء المسائل الناشئة ذات الصلة؛

(ب) تقديم خدمات الأمانة الفنية والدعم إلى الهيئات الحكومية الدولية التي تعالج مسائل الحكم والإدارة العامة والمالية العامة؛

(ج) تعزيز ورصد تنفيذ الولايات التي صدر بها تكليف من الجمعية العامة في القرار ٢٢٥/٥٠ وتنسيق متابعة تلك الولايات؛

(د) ضمان إدراج شؤون الحكم والإدارة العامة في الأنشطة العالمية والإقليمية والوطنية التي تضطلع بها المنظمة من أجل حفظ السلم والأمن الدوليين وتعزيز عمليات إعادة البناء بعد الأزمات؛

(هـ) تحليل الاتجاهات والمسائل الناشئة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة؛

(و) ترويج النهج العالمية والجماعية والاستراتيجيات المقررة لبلدان معينة لمعالجة مسائل الحكم والتنمية المؤسسية والإدارية دعماً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

(ز) العمل بمثابة محفل لتبادل المعلومات والدروس والخبرات فيما بين الحكومات والمؤسسات الحكومية الدولية والمؤسسات غير الحكومية؛

(ح) تقديم الخدمات الاستشارية والمساعدة التقنية إلى البلدان النامية في مجالات الحكم والإدارة العامة والمالية العامة؛

(ط) تيسير ترجمة السياسات والاستراتيجيات والبرامج العالمية على الصعيد القطري ونقل الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة على الصعيد القطري للاستفادة بها في عملية وضع السياسات على الصعيد العالمي؛

(ي) دعم الجهود التي تبذلها الدول الأعضاء، ولا سيما البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية، من أجل تعزيز قدرتها على وضع البرامج والسياسات الإنمائية وإدارتها وتنفيذها؛

(ك) مؤازرة الأمين العام فيما يختص بتعزيز الترابط والتنسيق بين السياسات ذات الصلة، سواء داخل الأمم المتحدة أو فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛

(ل) إقامة روابط بين الأمم المتحدة والمجتمع المدني في الأنشطة الآتية الذكر؛

(م) زيادة الوعي بالعمل ذي الصلة الذي تقوم به الأمم المتحدة، بما في ذلك تيسير الوصول إلى المعلومات الالكترونية الموجودة لدى الأمم المتحدة.

٧٠ - وطُلب إلى الأمانة العامة استخلاص الاستنتاجات والتوصيات من محضر الاجتماع وأخذها في الحسبان في سياق تنقيح الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١؛ وتنقيح سرد الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩؛ وإعداد وثائق اجتماع الخبراء الرابع عشر. كذلك، أحاط الاجتماع علما بأداء البرنامج وأعرب عن ارتياحه التام إزاء النواتج الصادرة عن الأمانة العامة، من حيث كبر عددها وجودتها؛ وقد تجاوزت هذه النواتج الخطط الأصلية بقدر كبير. وأعرب عن تقدير خاص للأنشطة العديدة المضطلع بها على سبيل الإعداد للدورة الخمسين المستأنفة. وأكد الاجتماع على ضرورة إقامة أشكال مناسبة من التعاون مع المبادرات الإقليمية لتصبح البرامج العالمية والإقليمية متعاضدة.

٧١ - وكان معروضا على الاجتماع للنظر وثيقة معنونة "تنفيذ فكرة مركز تنسيق المعلومات الخاص ببرنامج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة" (ST/SG/AC.6/1997/L.10). وسيكون مركز التنسيق هذا بمثابة مركز لتبادل المعلومات، فييسر نشر الخبرات الفنية والبحوث وأحدث القضايا والأفكار في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة على الدول الأعضاء وفيما بينها. وستتولى الشعبة إدارة المركز، وسيقوم المركز، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الراهنة وموارد أخرى مثل شبكة "الانترنت" وشبكة "وورلد وايد ويب"، بإتاحة وثائق الأمم المتحدة المتعلقة ببرنامج الإدارة العامة والمالية العامة؛ وتيسير الوصول إلى المعلومات الخارجية والبحوث المتعلقة بالقضايا الراهنة وأفضل الممارسات؛ وإتاحة إمكانية الاتصال باللجان الإقليمية والمنظمات الأخرى والدول الأعضاء؛ وعقد مؤتمرات دورية عن طريق الشبكات الالكترونية؛ وتيسير توفير الخدمات الاستشارية والدعم التقني. وأيد فريق الخبراء إقامة مركز التنسيق هذا في إطار الأنشطة القائمة المدرجة في الميزانية العادية، ولكنه رأى ضرورة استكشاف إمكانية وضع مخططات للتمويل من موارد خارجة عن الميزانية. وأوصى الاجتماع بإيلاء اهتمام شديد، في إطار مركز التنسيق، للمجالات التي يجري فيها تنفيذ المبادرات الراهنة، كاعتماد اللامركزية والحكم المحلي. كما أوصى الاجتماع بأن تحيط الأمم المتحدة علما بضرورة الإدارة الحصيفة للمعلومات، فتضمن أن تكون المعلومات التي يتم تبادلها وإتاحتها معلومات هامة للمستفيدين ومتاحة لهم في الوقت المناسب، وتفاذي التخمة في المعلومات والحيولة بذلك دون فقدان الفعالية.

٧٢ - وأحاط الاجتماع علما باقتراحات الأمين العام الداعية إلى إصلاح القطاعين الاقتصادي والاجتماعي في الأمانة العامة للأمم المتحدة وعزم تلك الأمانة على إجراء تقسيم واضح للعمل، والقضاء على الازدواج، وزيادة الترابط والتعاون في القطاع الاقتصادي والاجتماعي، بما فيه مجال الإدارة العامة والمالية العامة. كما أحاط علما بالترتيب التعاوني الطيب الذي أصبح قائما مع مؤسسات أخرى في منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما مع اللجنة الاقتصادية لأفريقيا وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسات بريتون وودز. وأوصى الاجتماع بمواصلة هذا التعاون وهذا التقسيم الواضح للعمل وبأن يبذل برنامج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة جهدا خاصا لضمان إدماج المبادرات والاجتماعات والمؤتمرات المتعلقة بالمواضيع المشمولة بقرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ في آلية الجمعية لوضع السياسات. كذلك، أحاط الاجتماع علما بعزم الأمين العام على أن يتيح للأنشطة الإنمائية موارد موفرة بفعل خفض التكاليف الإدارية للمنظمة. وعلى ضوء المسائل التي أثارها الجمعية العامة في القرار ٢٢٥/٥٠، أوصى الاجتماع بشدة بالنظر جديا في

استفادة برنامج الأمم المتحدة في مجالي الإدارة العامة والمالية العامة من هذه التحويلات، تعزيزا لقدرته على تنفيذ القرار ٢٢٥/٥٠، ولا سيما الفقرة ١٣ منه.

ثامنا - تعليقات على التوصيات التي أصدرها اجتماع الخبراء الثالث عشر

٧٣ - كانت المناقشات التي دارت في الاجتماع واسعة النطاق، وقد أورد التقرير تحليلًا جيدًا لمختلف المسائل التي أثيرت فيها. وأصدر الاجتماع عدة توصيات للعمل على الصعيدين الوطني والدولي. وأشار إلى أن العمل على الصعيد الوطني إنما هو مسؤولية الدول الأعضاء. ورجا من المجلس أن يوجه انتباه الدول الأعضاء إلى هذه التوصيات.

٧٤ - وأكد الاجتماع ضرورة مواصلة الأمم المتحدة إجراء مناقشات على مستوى صنع السياسات تتناول المسائل المتصلة بالحكم، ودور الدولة، وتحسين القطاع العام، والإدارة المالية العامة، وتعزيز دور الدولة كميسر للقطاع الخاص والمجتمع المدني، مشيرًا إلى أن هذه العناصر من صميم برنامج التنمية لدى معظم بلدان العالم. وأكدت معظم التوصيات على ضرورة قيام الأمانة العامة للأمم المتحدة بدور فعلي في تعزيز تبادل المعلومات والخبرات في المجالات الأنفة الذكر، مع التأكيد بوجه خاص على التعاون فيما بين بلدان الجنوب. وأكد الاجتماع أيضًا ضرورة التشجيع على اتباع نهج عالمية وجماعية إزاء هذه المواضيع والدور الخاص الذي ينبغي أن تؤديه الأمم المتحدة في ترجمة هذه النهج إلى برامج محددة لبلدان معينة. وأيد الاجتماع بشدة قيام الأمانة العامة بإنشاء مركز لتنسيق المعلومات يستهدف أن يتيح الكترونيا للبلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية المعلومات والممارسات الطيبة والمشورة. وطلب الاجتماع أيضًا إلى الأمانة العامة تعجيل العمل الذي تقوم به تنفيذًا للقرار ٢٢٥/٥٠، ولا سيما الفقرة ١٣ منه.

٧٥ - وأوصى الاجتماع بعقد الاجتماع الرابع عشر في أيار/مايو ١٩٩٨ لاستعراض التقدم المحرز في تنفيذ القرار الأنف الذكر ولتوفير مدخلات على سبيل الإعداد لتقرير الأمين العام المتعلق بالإدارة العامة والتنمية الذي سيقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الثالثة والخمسين. وبناء عليه، اتخذ الأمين العام الترتيبات اللازمة لعقد اجتماع الخبراء الرابع عشر في أيار/مايو ١٩٩٨، رهنا بموافقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي. وجرى رصد الاعتمادات المالية لذلك الاجتماع في الميزانية البرنامجية المقترحة من الأمين العام لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩.

- - - - -