

Distr.
GENERAL

DP/1993/16
16 Febraury 1993
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

مجلس إدارة
برنامج الأمم
المتحدة الإنمائي



الدورة الأربعون

١ - ٢٢ حزيران/يونيه ١٩٩٣، نيويورك
البند ٢ (و) من جدول الأعمال المؤقت

التقرير السنوي لمدير البرنامج لعام ١٩٩٢
والأنشطة على مستوى البرنامج

برنامج التنمية الادارية

تقرير مدير البرنامج

موجز

بدأت الأنشطة التنفيذية لبرنامج التنمية الادارية قرب نهاية عام ١٩٨٨. ويشمل هذا التقرير أنشطة التنفيذ حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢. وحتى ذلك الحين طلب أكثر من ٩٠ حكومة الدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إطار برنامج التنمية الادارية، وأقر ٥١ مشروعا قطريا.

أولا - مقدمة

١ - أنشأ مجلس الإدارة بمقرره ٣١/٨٨ المؤرخ ١ تموز/يوليه ١٩٨٨ برنامج التنمية الادارية بمخصص قدره ٦٠ مليوناً من الدولارات من موارد البرنامج الخاصه. وفي المقرر ذاته، وضع المجلس المبادئ التوجيهية المتعلقة بالأنشطة التنفيذية التي يضطلع بها برنامج التنمية الادارية. وأحاط المجلس علماً في مقرره ٣٩/٨٩ المؤرخ ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٨٩ بالمبادئ التوجيهية المنقحة المتعلقة بالبرنامج. وقدم مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقريرين عن برنامج التنمية الادارية الى المجلس في دورتيه السابعة والثلاثين والثامنة والثلاثين (DP/1990/23 و DP/1991/12). وأخذ التقرير الأخير في الاعتبار تقييم برنامج التنمية الادارية الذي طلب المجلس إجراؤه في مقرره ١٧/٩٠ المؤرخ ٢٢ حزيران/يونيه ١٩٩٠. وشكل ذلك التقرير أيضاً الأساس اللازم لنظر المجلس في العمليات التي يضطلع بها برنامج التنمية الادارية. وقام المجلس في مقرره المتعلق بمرور البرنامج الخاصة لدورة البرمجة الخامسة بتجديد موارد مرفق برنامج التنمية الادارية بمبلغ ٤٠ مليوناً من الدولارات.

٢ - والهدف الأساسي من برنامج التنمية الادارية هو مساعدة البلدان النامية في تحقيق تحسينات مستدامة في قطاعاتها العامة عن طريق تصميم وتنفيذ برامج استراتيجية طويلة الأجل لتحسين الادارة. وينظر الى تعزيز النهج الاستراتيجية إزاء عمليات تحسين الادارة العامة بوصفه أحد الشروط الرئيسية لتحسين احتمالات التنمية في جميع مجالات التركيز الستة لدورة البرمجة الخامسة كما حددها مجلس الادارة في مقرره ٣٤/٩٠ المؤرخ ٢٣ حزيران/يونيه ١٩٩٠ وهي: القضاء على الفقر وتحقيق مشاركة القواعد الشعبية في التنمية؛ والمساكن البيئية وادارة الموارد الطبيعية؛ والتنمية الادارية؛ والتعاون التقني فيما بين البلدان النامية؛ ونقل ومواءمة التكنولوجيا لأغراض التنمية؛ والمرأة في التنمية. والاتجاه الرئيسي للمساعدة المقدمة من برنامج التنمية الادارية هو معاونة الحكومات في بناء قدرة مؤسسات القطاع العام اللازمة لتنفيذ الاصلاحات الاجتماعية والاقتصادية. وينصب التركيز على إجراء عمليات استعراض عامة شاملة بوصفها الأساس لوضع برامج استراتيجية لتحسين الادارة تتسم بالقدرة على الاستمرار في الأجل الطويل.

ثانيا - طرق العمل

٣ - تتضمن الخطوة الأولى لإعداد برنامج يضطلع به برنامج التنمية الادارية ايفاد بعثة للاستطلاع أو تقييم الحاجات مدتها من اسبوع الى ثلاثة أسابيع. ويتمثل الهدف الأساسي للبعثة في تحديد مستوى الالتزام الحكومي إزاء عملية اصلاح القطاع العام، وتحديد سياق هذا الاصلاح، وإذا أمكن، البدء في وضع مخططات عامة لنشاط شامل للبرمجة.

٤ - ويضطلع ببعثات الاستطلاع التي يوفدها برنامج التنمية الادارية خبراء رفيعو المستوى يتمتعون بخبرة دولية مستفيضة في ميدان إدارة القطاع العام. وعادة ما تضم بعثات الاستطلاع خبيراً دولياً أو خبيرين دوليين. ويتولى كبار المستشارين، من وحدة برنامج التنمية الادارية قيادة هذه الممارسة كلما أمكن

ذلك . ويبذل أيضا كل جهد ممكن لإشراك الخبراء الاستشاريين الوطنيين الذين يمكنهم أن يوفرُوا الاستمرارية ويسهموا في تحقيق فهم تام للسياق المحلي الذي تركز عليه عملية الإصلاح.

٥ - وما أن يتم إجراء تقييم شامل لاحتياجات القطاع العام فإن الخطوة التالية في دورة برنامج التنمية الإدارية هي إيفاد بعثة للبرمجة تابعة للبرنامج يتمثل هدفها الرئيسي في وضع برامج استراتيجية لتحسين الإدارة تستند إلى السياسات والأولويات التي حددتها الحكومة خلال مرحلة الاستطلاع. وتتصل الأنشطة المقترحة بصورة مباشرة بسياسة عامة شاملة وتجمع بين اتجاهات خطوط عمل متضافرة تتعلق ببناء القدرات من أجل تحقيق تغيير مؤسسي طويل الأجل.

٦ - وعلى الرغم من أن النهج البرنامجي الشامل الذي ورد وصف له هو أسلوب العمل المفضل لبرنامج التنمية الإدارية، فثمة حالات قد يكون من الأنسب أن يضطلع فيها بنشاط يركز على نطاق أضيق من المجالات، إذ قد يكون البرنامج الشامل سابقا لأوانه أو مستحيلا من الناحية السياسية. كما أن حجم المساهمات المقدمة من المؤسسات المالية والمانحين الآخرين قد يحد أيضا من الدعم الذي يوفره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولا سيما في البلدان الكبيرة أو حيثما تكون موارد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ضئيلة. وفي هذه الحالات، يسعى برنامج التنمية الإدارية إلى تحقيق إمكانية إحداث أثر استراتيجي على عملية الإصلاح أكثر من سعيه وراء تنفيذ برنامج كامل.

٧ - وفي كل من مرحلتي الاستطلاع والبرمجة تقيم بعثة برنامج التنمية الإدارية علاقات عمل فعاله وتوجد إحساسا بالمشاركة بين البلد المضيف ومختلف المنظمات المانحة المشتركة في تحسين إدارة القطاع العام. ويركز برنامج التنمية الإدارية على النهج القائمة على المشاركة وعلى التغيير المنتظم. وتبين تجربة برنامج التنمية الإدارية أن التغيير المؤسسي المقترح لن ينجح إلا إذا كانت ملكية عملية الإصلاح محلية بالفعل وإذا كان زعماء البلد يؤيدون العملية تأييدا حقيقيا. وبرنامج التنمية الإدارية لدى تهيئته الظروف اللازمة لقيام الحكومة بقيادة عملية التغيير المنظم ولدى مساعدته على تحديد المسؤولية الفردية والمشاركة فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية، فإنه يستخدم ما يشار إليه عادة بأنه منهجية التشاور خلال سير العمليات.

٨ - إن الاستعانة بالنهج البرنامجي المقترن بمنهجيات التشاور خلال سير العمليات يساعد في ضمان اتباع سياسة حكومية متماسكة ومتكاملة تسترشد فيها الإجراءات المتخذة لتحسين الأداء في القطاع العام بمبادئ وأهداف واهتمامات ثابتة. ويؤدي أيضا النهج البرنامجي إلى تزويد الحكومات بإطار يمكن أن يساعد بموجبه برنامج التنمية الإدارية في تحديد المشاريع وتعبئة التمويل اللازم من الوكالات المانحة الراغبة في أداء دور داعم فيما يتعلق بالسياسات والأولويات التي تحددها الحكومات. وفي هذا السياق يمكن أن تؤدي أموال برنامج التنمية الإدارية دورا حافزا في مساعدة الحكومات على تصميم برامج لتحسين الإدارة والبدء في تنفيذها وتعبئة الموارد الإضافية.

ثالثا - النتائج المتحققة

٩ - بدأت الأنشطة التنفيذية لبرنامج التنمية الادارية قرب نهاية عام ١٩٨٨. وبحلول ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢ كانت قد تمت الموافقة على أنشطة مشاريعية لتحسين الادارة ممولة بصفة كلية أو جزئية من أموال برنامج التنمية الادارية في ٥١ بلدا. وحتى الآن استعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مبلغ ٥٠,٢ من ملايين الدولارات (٤٣,٧ من ملايين الدولارات في الدورة الرابعة و ٦,٥ من ملايين الدولارات في الدورة الخامسة) من أموال برنامج التنمية الادارية للبرمجة لمساهماته في المشاريع، ومبلغ ٢٦,٢ من ملايين الدولارات من أموال أرقام التخطيط الارشاديه لمشاريع مخططة في إطار برنامج التنمية الادارية. وأسهمت مصادر خارج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمبلغ ١٠ ملايين دولار من أجل مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المنفذة في إطار برنامج التنمية الادارية. وعلاوة على ذلك كانت الأموال الابتدائية المتوفرة لدى برنامج التنمية الادارية هي العامل الحاسم في بدء تنفيذ البرامج وفي اجتذاب التمويل القائم على أساس تقاسم التكلفة، والتمويل الموازي من وكالات التمويل الثنائية والمتعددة الأطراف الأخرى.

١٠ - وتتوقف مجالات التركيز للبرامج التي يضطلع بها برنامج التنمية الادارية على السياسات والأولويات التي تحددها الحكومة لتحسين القدرات الادارية للقطاع العام. ويوجز الجدول التالي المجالات الرئيسية للتركيز في المشاريع والبرامج التي ووفق عليها أو التي لا تزال في مرحلة الصياغة فيما يزيد على ١٠٠ بلد من البلدان المتلقية لدعم من برنامج التنمية الادارية.

مجالات التركيز الرئيسية في البرامج التي يضطلع بها برنامج التنمية الادارية موزعة حسب المناطق

(عدد البلدان في كل منطقة)						
المجموع	شعبة أوروبا ورابطة البلدان المستقلة	المكتب الاقليمي للدول العربية	المكتب الاقليمي لامريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاربي	المكتب الاقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	المكتب الاقليمي لافريقيا	مجال التركيز
٦٠	٦	٨	١١	١٤	٢١	تبسيط الجهاز الحكومي بما في ذلك اصلاحات الخدمة المدنية، وإدارة الموارد البشرية، وتدريبها
٣٨	٨	١	١٣	٨	٨	الادارة الاقتصادية والمالية
٣٠	٤	٢	٩	٧	٨	تطبيق اللامركزية في الحكومة المحلية، وتعزيزها
١٨	٣	١	٩	١	٤	المجالات المشتركة بين القطاعين العام والخاص

١١ - وخلال السنوات الأربع من عمل برنامج التنمية الادارية، جمع البرنامج خبرة واسعة وهامة في الاصلاح الاداري. وسيجرى تقييم لبرنامج التنمية الادارية في عام ١٩٩٣ لتقديم تقرير عن النتائج والانجازات المتحققة في السنوات الأربع الأولى لأنشطة البرنامج. وفي عام ١٩٩٢ بدأ البرنامج في إجراء تحليل منظم ونشر الدروس والخبرات القطرية في مجال تطوير إدارة القطاع العام. وفي السنة ذاتها قام البرنامج برعاية حلقة دراسية دولية عن اقتصادات مرحلة الانتقال وحلقتي عمل إقليميتين لافريقيا وأمريكا اللاتينية عن التنمية الادارية والابتكارات الادارية استخدمت للاشتراك في تمويلها جميعا من أموال من غير موارد البرنامج الخاصة. وبدئ أيضا في عام ١٩٩٢ اصدار ورقات مناقشة ورسائل اخبارية فصلية عن قضايا التنمية الادارية. وستزيد عمليات الاصدار والنشر المنهجية للتجارب والابتكارات زيادة كبيرة في الدورة الخامسة.

١٢ - وأدت الخبرة التي اكتسبها برنامج التنمية الادارية من مرحلته الأولى من الأنشطة التنفيذية الى وضع منهجيات في مجال التشاور خلال سير العمليات والنهج البرنامجي للاصلاحات الادارية للقطاع العام. وسوف تنشر في النصف الأول من عام ١٩٩٣ مبادئ توجيهية وكتيبات عمل لتعزيز إجراء تقييمات منهجية بدرجة أكبر للاحتياجات وتوفير الارشاد فيما يتعلق بتصميم البرامج وصياغتها. ويتمثل الهدف من الكتيبات والمبادئ التوجيهية لبرنامج التنمية الادارية في توثيق الخبرة المكتسبة من البرامج التي يضطلع بها برنامج التنمية الادارية والتي عملت على أساس مبدئين متكاملين: تبادل الاثراء التعليمي، والابتكارات المنهجية في مجال القيادة والملكية مما يسمح بزيادة دمج عملية الاصلاح في الاجراءات الداخلية وزيادة قابليتها للاستمرار في الأجل الطويل. وقد وجدت الحكومات أن البرامج التي يضطلع بها برنامج التنمية الادارية فعالة في تحسين دمج السياسات وفي تنسيق المساعدة المقدمة من المانحين لدعم برامج تحسين الادارة التي تقوم بها.

١٣ - وتولي عمليات برنامج التنمية الادارية اهتماما خاصا للدور وللفرص الموفرين للمرأة في مواقع الادارة. وتتناول بعثات الاستطلاع والبرمجة التي يوفدها برنامج التنمية الادارية الجوانب المتعلقة بنوع الجنس من برامج اصلاح القطاع العام. ووضعت مبادئ توجيهية فيما يتعلق بتعزيز المرأة في مجال الادارة. وعلاوة على ذلك سيجري على وجه التحديد تناول القضايا المتعلقة بنوع الجنس في المبادئ التوجيهية والكتيبات التي يجري وضعها حاليا فيما يتصل بصياغة البرامج. وعلى نفس الأسس يقوم برنامج التنمية الادارية بإنشاء قاعدة بيانات عالمية للخبراء الاستشاريين من مواطني ونساء البلدان النامية للاستعانة بخبرتهم، وتعزيز مساهمتهم في مجال دمج عمليات التغيير الاداري في الاجراءات الداخلية، وابتكارها.

١٤ - وعند تنفيذ المشاريع الموافق عليها، أكد برنامج التنمية الادارية على ضرورة التنفيذ الوطني لتعزيز زيادة استدامة نتائج المشاريع وإدماجها في إدارة البلد المضيف. وأثناء دورة البرمجة الخامسة سيستمر التنفيذ الوطني بوصفه الطريقة المفضلة للتنفيذ. ويورد مرفق هذا التقرير النواتج والنتائج المتحققة من أربعة مشاريع يدعمها برنامج التنمية الادارية.

رابعاً - برنامج التسعينات ومجالات التركيز

١٥ - صادف إنشاء برنامج التنمية الإدارية حدوث التغييرات السياسية والاقتصادية الهائلة التي كانت تحول العالم في أواخر الثمانينات. وقد أدى التحول نحو الاقتصادات السوقية ونشوء أنظمة ديمقراطية في كثير من المناطق وانتهاء الاتحاد السوفياتي إلى توفير قوة دافعة جديدة للإصلاحات التي تجري بمساعدة برنامج التنمية الإدارية. فقد أدى تخصيص الموارد من خلال السوق، وهو الأمر الذي لاقى قبولا واسع النطاق، وزيادة دور القطاع الخاص، وزيادة مشاركة عوامل من خارج القطاع العام (المؤسسات التجارية والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام، وما إلى ذلك) في العملية الانمائية للبلدان إلى إثارة الحاجة إلى وجود أنظمة للإدارة العامة أكثر كفاءة وفعالية ينظر بموجبها إلى الوكلاء الحكوميين بوصفهم شركاء رائدين لا مشرفين على التغيير أو مراقبين له. وتمر حاليا البلدان في مختلف أرجاء العالم بتغييرات هيكلية عميقة في أنظمتها الاقتصادية والسياسية تتطلب تغييرا منظما وإعادة تحديد الأدوار والعلاقات بين مختلف أجزاء الإدارة الحكومية وكذلك بين الإدارة الحكومية والجماهير. وعندما تتغير الأدوار التي يضطلع بها القطاع العام نتيجة لاتباع مبادئ جديدة في الحكم، فإن من الضروري وجود نهج منظم لتحسين فعالية وكفاءة القطاع العام. والتغير المنظم هو عملية مستمرة وجارية هدفها النهائي هو تجديد قدرة الإدارة العامة على تيسير التنمية الوطنية بالتعاون الوثيق مع القطاع الخاص والمنظمات المجتمعية.

١٦ - إن الاستقرار الاقتصادي الكلي اللازم للإصلاحات الهيكلية في ميادين عديدة، وإدارة السياسات المعقدة يتطلبان من جميع البلدان زيادة الكفاءة والمعارف التنظيمية، وتطبيق اللامركزية، وزيادة تنفيذ مبادئ المسؤولية بالاقتران مع الالتزام السياسي إزاء عملية الإصلاح. وسيمثل دور برنامج التنمية الإدارية في هذا السياق في مساعدة الحكومات على بناء القدرة المؤسسية والتنظيمية اللازمة لإدارة تنفيذ عملية الإصلاح الاقتصادي والمالي بالاستعانة بالعملية التي سبق وصفها، وعن طريق اتباع نهج يهتم بنظام الإدارة الاقتصادية والمالية عموما بدرجة أكبر من اهتمامه بالمؤسسات أو الوزارات كل على حدة.

١٧ - وسوف يتجلى في برامج المساعدة التي يضطلع بها برنامج التنمية الإدارية الأولويات التي حددتها البلدان إزاء تحديث الدولة، أي مجالات الإصلاح الإداري، بما فيها قضايا إصلاح الخدمة المدنية والتطوير التنظيمي، وهما من المجالات التي اكتسب فيها برنامج التنمية الإدارية كثير من الخبرة والمعرفة. وفي مرحلة ثانية، يعتزم أن تضيف المشاريع بعدا جديدا إلى عنصر إدارة الموارد البشرية بتوفير المشورة عن كيفية اجتذبات الكوادر المؤهلة في مجال الإدارة العامة وتحفيزها والاحتفاظ بها.

١٨ - ولقد أدت العملية الديمقراطية والبحث عن أنظمة جديدة لتحسين مشاركة الجماهير في العمليات السياسية والاقتصادية على حد سواء إلى زيادة الطلب على المساعدة المقدمة من برنامج التنمية الإدارية لعملية تطبيق اللامركزية. إن التحول نحو الاقتصادات السوقية التوجه، والسعي وراء إمكانية الحصول على الموارد بصورة منصفة، والحاجة إلى جعل الإدارة العامة أقرب إلى الجماهير، ومشاركة القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية بوصفهم منتجين للخدمات العامة والمجتمعية، يستلزم

تقاسما جديدا للسلطة بين مختلف مستويات الحكومة والمجتمع. ولقد تبين أن التشاور خلال سير العمليات فعال للغاية في زيادة الوعي بالأبعاد السياسية والإدارية والاقتصادية والمالية التي ينطوي عليها تطبيق اللامركزية.

١٩ - وفي بعض البلدان، سوف يساعد برنامج التنمية الإدارية الحكومة في إعداد سياسات عامة لتحسين البيئة المساعدة على تنمية القطاع الخاص. وفي هذه الحالات، لا يقوم برنامج التنمية الإدارية بتمويل تنمية القطاع الخاص أو عمليات التحويل إلى القطاع الخاص ولكن يركز بدلا من ذلك على العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص.

٢٠ - وأخيرا، فمن الجدير بالإشارة إليه أن النهج المنظمة والمبتكرة (التشاور خلال سير العمليات والنهج البرنامجي إزاء تطوير إدارة القطاع العام) التي يتبعها برنامج التنمية الإدارية، والمبينة أعلاه، يستعان بها بصورة متزايدة من أجل برمجة أنشطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الأخرى في مجال الإدارة العامة. ولذلك فإن موارد برنامج التنمية الإدارية سواء المالية أو الاستشارية سوف تصبح بشكل متزايد أداة لمساعدة الحكومات في جهودها الرامية إلى إعداد برامج استراتيجية أشمل لإصلاحات الإدارة العامة تمول إما من أرقام التخطيط الإرشادية أو من موارد أخرى. والبرامج الشاملة المقسمة إلى مشاريع محددة ومركزة ستساعد كل من مجتمع المانحين والحكومة المتلقية على أن ينسقا على نحو أفضل استعمال المدخلات والنواتج المتوقعة.

المرفق

المشاريع التي يدعمها برنامج التنمية الإدارية

ترد أدناه عينة من أربعة مشاريع يدعمها برنامج التنمية الإدارية من ثلاث مناطق مختلفة مع توضيح النواتج أو النتائج الهامة المتحققة.

أوروغواي

المشروع URU/90/002 (تحديث الدولة) - أعلن رئيس أوروغواي في تقريره السنوي لعام ١٩٩٠ المقدم إلى البرلمان أن هذا المشروع قد مكن من تحقيق وفورات قابلة للقياس تبلغ ٢٨ مليون دولار في الخدمات العامة، علاوة على وفورات إضافية تبين التقديرات أنها مساوية في الحجم. وساعد برنامج التنمية الإدارية على بلوغ هذه الأهداف عن طريق دعمه للبرنامج الوطني للقضاء على البيروقراطية (برونيد).

وخلال العامين الأولين من العمليات، قدم البرنامج الوطني للقضاء على البيروقراطية قانونا جديدا للمحاسبة والإدارة المالية وهو الذي ينظم حاليا المالية العامة على أساس الكفاءة والوضوح والمرونة التنفيذية. وألغت الإجراءات الإدارية الجديدة مئات من الأعراف البيروقراطية التي كانت تعيق المواطنين والقطاع الخاص المنتج. وأدى إنشاء سجل وحيد محوسب للمنظمات والأفراد المحققون للدخل إلى تقليل التهرب المالي إلى حد كبير وتبسيط مسك السجلات. وأدت عمليات استعراض الوظائف إلى تفويض السلطة الذي أدى، في مكتب الرئيس على سبيل المثال، إلى تخفيض ٨٠ في المائة من التعميمات و ٦٥ في المائة من القرارات التي تتطلب توقيعاً من الرئيس.

وفي القانون العام الذي صدر لاقرار اصلاح الاجراءات الادارية (المرسوم ١٩٩١/٥٠٠) أعلن الرئيس أن البرنامج الوطني للقضاء على البيروقراطية، وهو أحد أهم العلامات البارزة التي تحققت في أوروغواي عن طريق التعاون الدولي، قد أصبح رمزا لكسر الأغلال الورقية، وهو نجاح وفر ملايين الدولارات ويسر حياة المواطنين والقادة.

تنزانيا

المشروع URT/90/510 (تعزيز الإدارة في القطاع العام) - يضيف برنامج اصلاح الخدمة المدنية الذي تطبقه حكومة تنزانيا إلى تاريخ طويل من جهود التحسين يمتد إلى لجنة آدو في عام ١٩٦١. ومع ذلك فقد أظهر تقرير أعده برنامج التنمية الإدارية في عام ١٩٩٠ تدهورا مستمرا تميز بافراط في تعيين الموظفين ونقصان في المرتبات الحقيقية و/أو القوة الشرائية وبالتالي انخفاض مستويات الروح المعنوية. ويثبت تعداد الخدمة المدنية لعام ١٩٨٨ الذي أجرى بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذه الفوضى. فقد وجد، ضمن جملة أمور، أنه يوجد ١٦٠١٩ من "العمال الأشباح".

ولم تلتزم الحكومة إلا في أواخر الثمانينات بإجراء إصلاح جاد للخدمة المدنية بعد أن لاحظت التأثير الذي يمكن أن يحدثه ضعف المؤسسات على الإصلاحات الاقتصادية الشاملة. وعندما طلبت الحكومة مساعدة لتجديد نظامها البيروقراطي، استجاب برنامج التنمية الإدارية ببرنامج للإصلاح الشامل للخدمة المدنية. وتميز هذا الجهد الجديد عن الجهود الأخرى بأن الخبراء الاستشاريين الوطنيين يسطعون فيه بنسبة مئوية كبيرة من العمل وأن الأعمال التقنية المنتجة من أعلى مستوى. وترسي النتائج التي توصل إليها البرنامج الأساس لعملية بناء القدرة المستدامة الطويلة الأجل في مجالات مثل مراقبة الموظفين وتحسين الحوافز والانتاجية.

وقامت مبادرة رئيسية أكملت في عام ١٩٩٢ بتحديد الموظفين الزائدين عن الحاجة والخدمات الحكومية التي من الملائم تنفيذها بعقود خارجية أو تحويلها إلى القطاع الخاص. وسيسمح هذا بتخفيض نسبته ٣٠ في المائة في حجم الخدمة المدنية وسيوفر أموالاً يمكن استخدامها لدفع الزيادات في المرتبات التي فاتت موعد استحقاقها منذ أمد بعيد. وستبذل أيضاً عدد كبير من الجهود التكميلية لتحسين كفاءة وفاعلية الخدمات العامة عن طريق التركيز على النتائج لا على القواعد التنظيمية. ومن التحديات الرئيسية الآن تمويل مستحقات إنهاء الخدمة اللازمة للموفرين. وقد وافقت الحكومة على صيغة تأخذ في الحسبان المرتب الحالي وسنوات الخدمة، ولكنها تتوقع معونة جديدة من المانحين لدفع تكاليفها.

فييت نام

المشروع VIE/88/543 (تعزيز الإدارة الاقتصادية) - نظراً لعدم وجود مؤسسات بريتون وودز والدور المحدود الذي أداه في الماضي المانحون الثنائون، اضطلع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدور حاسم في مساعدة الحكومة في تنفيذ برنامجها لتحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي. وتمثلت استراتيجية برنامج التنمية الإدارية في مساعدة المديرين الاقتصاديين في فييت نام على التعلم من تجارب الإصلاح في البلدان الأخرى وزيادة فهمهم لطبيعة أدوات السياسات الاقتصادية الكلية واستعمالها في اقتصاد مفتوح قائم على السوق.

ولبلوغ هذه الغاية دعم المشروع أربع جولات دراسية رفيعة المستوى لـ ٥٩ من كبار المسؤولين من مكتب مجلس الوزراء ومن الوزارات الاقتصادية الرئيسية فضلاً عن أربع دورات تدريبية داخل البلد امتد كل منها من ٥ إلى ٧ أسابيع لنحو ٣٠٠ مسؤول آخر. وعقدت دورة خامسة داخل البلد لـ ٦٠ من المدربين الاقتصاديين. وساعد معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولي في إنتاج مواد تدريبية. وقدمت ٣٥ زمالة طويلة الأجل في مجال اقتصاديات التنمية. وعقدت حلقة دراسية مدتها اسبوعان مخصصة لكبار المسؤولين عن السياسات العامة بشأن اقتصاد فييت نام شارك فيها ١٠ وزراء و ٣٠ من نواب الوزراء أو من المسؤولين الذين يحتلون منزلة مماثلة و ٢٠ من مديري الإدارات. وقد عاد المسؤولون المدربون إلى مواقعهم في الحكومة ووفقاً للاستعراض النهائي الثلاثي الأطراف للمشروع أصبح هؤلاء المدربون مديريين اقتصاديين أكثر كفاءة في صياغة السياسات وفي قيادة فييت نام أثناء مرحلة الانتقال إلى اقتصاد سوقي مفتوح. ويجري حالياً وضع مشروع للمتابعة لمواجهة الحاجة إلى تحسين الانتاجية في جميع أجزاء الخدمة المدنية.

جيبوتي

المشروع DJI/92/501 (برنامج التنمية الإدارية) - نظرا للاقتصاد المتذبذب القائم على الخدمات وأمام
توسع محدود نوعا ما في القطاع الخاص، قررت حكومة جيبوتي تعزيز توسيع أنشطة القطاع الخاص
وتنويعها كأمر له أولوية في إطار خطتها الانمائية الوطنية للفترة ١٩٩١ - ٢٠٠٠.

ولبلوغ هذه الغاية، تتمثل أهداف مشروع برنامج التنمية الإدارية في المساعدة في تهيئة بيئة إدارية
وتنظيمية مؤاتية وتعزيز الهيكل الداخلي الذي سيساعد في إعداد السياسات وتنسيق الأعمال حسب صلتها
بالقطاع الخاص. وسيساعد المشروع أيضا الحكومة على إنشاء نظام بيانات شامل بشأن القطاع الخاص
والسياسة العامة المتعلقة بالاستثمارات الخارجية. وفي هذا الإطار أنشئ في عام ١٩٩٢ هيكل حكومي
مسؤول عن تنمية القطاع الخاص. وبدأت ثلاثة كيانات متميزة في العمل بالفعل: لجنة لصنع القرار، ووحدة
لتقديم المساعدة التقنية، ولجنة استشارية مشتركة للتداول بشأن القرارات والتدابير المتصلة بالقطاع
الخاص.

وأظهرت الاجتماعات والمناقشات الأولية مع الحكومة أن هناك توافقا في الآراء بشأن السياسات
العامة المتعلقة بتعزيز تنمية القطاع الخاص (لا سيما قيام القطاع الخاص بإنتاج الصادرات). وأبرزت أيضا
هذه الاتصالات أن الإصلاحات التي سوف تبدأ تحظى بموافقة مختلف الشركاء في التنمية والمانحين
الرئيسيين، من حيث المبدأ، وأعدت بناء على طلب من الحكومة مذكرة تتضمن معلومات أساسية عن قانون
الاستثمار الجديد. ومن المقرر أن يوضع هذا القانون في صيغته النهائية بحلول الربع الأول من عام ١٩٩٣.

— — — — —