

الجمعية العامة

الدورة الخمسون



الجلسة ١٠٦

الأثنين، ١٥ نيسان/أبريل ١٩٩٦، الساعة ١٥/٠٠
نيويورك

(البرتغال)

الرئيس: السيد فريتاس دو أمارال

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):
ستواصل الجمعية بعد ظهر اليوم جلساتها العامة
المخصصة لموضوع الإدارة العامة والتنمية.

نظرا لغياب الرئيس، تولى الرئاسة نائب
الرئيس السيد بونبراكوب (تايلند).

افتتحت الجلسة الساعة ١٥/١٥

أعطي الكلمة للسيد روبن كوريا فريتاس، مدير
الخدمة المدنية الوطنية في أوروغواي.

البند ١٢ من جدول الأعمال (تابع)

السيد كوريا فريتاس (أوروغواي) (ترجمة شفوية
عن الاسبانية): أصبحت جمهورية أوروغواي الشرقية
مستقلة في ١٨٣٠، واتخذت لنفسها دستورا صيغ
على غرار دستور الولايات المتحدة الأمريكية، الذي
يكرس مبدأ فصل السلطات الثلاث في الدولة ونظام
الحكم الرئاسي. وكانت الدولة صورة نمطية لدولة
القرن التاسع عشر: أي دولة ليبرالية تقوم على
"قاضي شرطي" يضطلع بالواجبات الأساسية
المتتمثلة في الدفاع الوطني، والأمن الداخلي،
والعلاقات الدولية والنشاط المالي الأساسي والعدالة.

تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي: الإدارة العامة
والتنمية

تقرير الأمين العام (A/50/847)

مذكرة من الأمين العام يحيل بها تقرير فريق
الخبراء المعني بالإدارة العامة والمالية عن اجتماعه
الثاني عشر (A/50/525)

رسالة موجهة من رئيس المجلس الاقتصادي
والاجتماعي إلى رئيس الجمعية العامة (A/50/926)

ففي العقود الأولى من القرن العشرين، اضطلعت
الدولة الأوراغوية بأنشطة ومهام أخرى، إما لأنها
لم تكن متطورة على نحو كاف على أيدي الأفراد
في ذلك الوقت، أو لأنه كان مفهوما أنها مسؤولة

مشروع القرار A/50/L.69

يتضمن هذا المحضر النص الأصلي للخطب الملقاة بالعربية والترجمات الشفوية للخطب
الملقاة باللغات الأخرى. وينبغي ألا تقدم التصويبات إلا للخطب الأصلية. وينبغي إدخالها على
نسخة من المحضر وإرسالها بتوقيع أحد أعضاء الوفد المعني خلال أسبوع واحد من تاريخ
النشر إلى: Chief of the Verbatim Reporting Service, Room C-178. وستصدر التصويبات بعد
نهاية الدورة في وثيقة تصويب واحدة.

الاهتمام الشديد بعد إنشاء الديمقراطية مختلفة جدا. ودارت المناقشات حول الإفراج عن السجناء السياسيين وإعادة الموظفين الذين كانوا قد سرحوا في ظل النظام القائم والعودة إلى مستويات المرتبات السابقة واعتماد سلسلة من التدابير من أجل الانتعاش الاقتصادي، ضمن أمور أخرى.

وكانت أزمة الثمانينات في أمريكا اللاتينية تعود إلى التناقضات التي ثارت عموما نتيجة لثلاث مشاكل كبيرة: الأولى هي الحكومات التسلطية، والثانية، عدم الاستقرار الناشئ عن العجز المالي، والثالثة هي الديون الخارجية. وأمام صعوبة حل هذه المشاكل والعجز عن القيام بذلك، ارتدت المنطقة تدريجيا إلى مسار ديمقراطي، مانحة حكامها مرة أخرى سلطة شرعية عن طريق صناديق الاقتراع.

وقد أدى ذلك إلى اعتماد تغييرات تتعلق بالاقتصاد الكبير، تركز على إصلاح نظام الضرائب، وعلى فتح الاقتصاد عن طريق تخفيض التعريفات الجمركية وعلى إجراء إصلاحات في الدولة من خلال التخصيص وإزالة التحكم التنظيمي وتطبيق اللامركزية.

ولم يقتصر ظهور الديمقراطية في أوروغواي في عام ١٩٨٥ على تحقيق سلام وطني، وهو سلام لا يسود بدونه الاستقرار السياسي في البلد، لكنه أدى أيضا إلى اتخاذ تدابير اقتصادية تستهدف تخفيض العجز المالي، وتخفيف أثر الديون الخارجية، وتشجيع الاستثمار الأجنبي عن طريق زيادة الصادرات وفتح الاقتصاد من خلال تخفيض التعريفات الجمركية وتخفيض البطالة عن طريق إيجاد فرص للعمل وما إلى ذلك من التدابير.

ونتيجة لذلك، حققت حكومة أوروغواي الديمقراطية معدل نمو قدره ١٥ في المائة في الناتج المحلي الإجمالي في السنوات الخمس الأولى. وانخفض العجز المالي، الذي كان في عام ١٩٨٥، ٩.٥ في المائة، فأصبح ٦.٣ في المائة بحلول عام ١٩٨٩. وحدث نمو قوي في الصادرات، إذ ارتفعت من ٩٢٥ مليون دولار في عام ١٩٨٤ إلى ١.٥٤ بليون دولار في عام ١٩٨٩. وكذلك فإن المعدل السنوي للتضخم،

الدولة حقا تفاديا لنشوء الاحتكارات ونقل الأرباح إلى الخارج.

وبالتالي تمشيا مع الإصلاحات التي اضطلع بها خوسيه باتلي أوردونيز، الذي شغل منصب رئيس الجمهورية مرتين، أنشئ العديد من مؤسسات الدولة. ونظرا إلى أن هذه المؤسسات كانت معروفة أنها كيانات مستقلة، فإنها لم ترتبط بالسلطة المركزية وأوكل إليها إنتاج الكهرباء والأنشطة المصرفية، والتأمين، والرهنات العقارية، والمرافئ، والتعليم في المدارس الحكومية، والتقاعد وهلم جرا.

واصلت عملية التدخل التدريجي هذه من جانب الدولة في الاقتصاد تطورها، فشملت عدة قطاعات من الاقتصاد، معظمها في مجال الصناعة والتجارة، كالوقود والكحول والأسمنت. فبعد الحرب العالمية الثانية، بلغ هذا العمل ذروته بتأميم صناعات - كمصالح مياه الشرب والسكك الحديدية التي كانت في الأصل بريطانية.

وهكذا، فبحلول عام ١٩٥٠ كنا قد حددنا بوضوح كبير الجوانب الأساسية لما يسمى بدولة الرعاية الاجتماعية. وكان في نهاية ذلك العقد بالضبط أن بدأت تظهر أعراض الأزمة التي تسارعت في السبعينات، وهي التضخم ونقص السلع والبطالة والاضرابات، فأدت إلى قيام حرب في المدن زعزعت النظام السياسي وأدت إلى الانقلاب العسكري في عام ١٩٧٣.

وفي الثمانينات، سادت موجة التحول إلى القطاع الخاص في الولايات المتحدة وفي أوروبا، وامتدت هذه الموجة إلى أمريكا اللاتينية التي كانت تعيش تحت نظم تسلطية وكانت تعاني من وطأة أزمة ناجمة عن الديون الخارجية والعجز المالي والتضخم المفرط في جهاز الدولة.

ولم تكن أوروغواي في محصنة ضد هذه الأزمة فعندما عادت الديمقراطية عام ١٩٨٥، بعد انتخابات تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٤، التي انتخب فيها السيد جوليو ماريا سانغوينتي رئيسا، بدأت مناقشات، وإن تكن مناقشات حيية، حول الإصلاح الحكومي تجري، وطبعا كانت المشاكل التي استدعت

حين أن المعدل المتوقع لهذه السنة لا يكاد يصل إلى ٢٠ في المائة.

وفي أوروغواي، كما هي الحال في سائر بلدان العالم، أصبحت قضية الدولة موضوعا لمناقشات مكثفة في الثمانينات. غير أن من الضروري أن نلاحظ أن المفاهيم المتعلقة بالإصلاح الإداري بلغت ذروتها في الستينات. بتشجيع من مختلف الكيانات الدولية كالأمم المتحدة. وقد ظهر أثر ذلك في الإصلاح الدستوري الذي تم عام ١٩٦٦، الذي جعل الدستور ينص على إنشاء خدمة مدنية لضمان وجود إدارة عامة أكثر فعالية.

ويجب علينا، كما قلت في عام ١٩٨٨، أن نسأل أنفسنا إن كانت المسألة التي نواجهها هي مسألة إصلاح الإدارة العامة أو هي الدولة أو المجتمع. ويجب علينا أن نلاحظ أولا وقبل كل شيء أن مشكلة إصلاح الإدارة العامة قد تم التغلب عليها كما يتبين من الممارسات المعاصرة. وإن ما يهمنا الآن هو مسألة إصلاح الدولة، ومن ثم إصلاح المجتمع ككل.

وبعد تجارب الستينات والسبعينات، يسعنا أن نقول إن بلدان أمريكا اللاتينية والبلدان المتقدمة النمو، كبلدان أوروبا، تفكر في إجراء نوع من الإصلاح الإداري أعمق من الإصلاحات الحالية في نهاية القرن العشرين وهو مفهوم للإصلاح يشمل إصلاح الإدارة العامة لكنه ليس مقصورا على مجرد إلغاء أو خلق وزارات ولا يقتصر على المشاكل الإجرائية. إنما هو إصلاح يشمل شيئا أعمق بكثير من ذلك: دور الدولة نفسها. فهو يسأل ما نوع الدولة التي تحتاج إليها المجتمعات مستقبلا. وهذا يعني أن المشكلة و غرض عملية الإصلاح الجارية يشملان الدولة ككل، ومن ثم يشملان المجتمع.

ومن المناسب لنا هنا أن نحلل الخطط الرامية إلى إصلاح الدولة والتي تم تنفيذها في أوروغواي خلال السنوات العشر الأخيرة، الذي بدأ مع الانفتاح الديمقراطي عام ١٩٨٥. وإننا نعتقد أنه ينبغي تحديد ثلاث مراحل مختلفة.

والذي بلغ عام ١٩٨٥، ٨٢ في المائة، انخفض إلى ٥٧ في المائة بحلول عام ١٩٨٧. وعلى الرغم من الصعوبات العديدة الناشئة عن عدد من الظروف الخارجية السلبية كارتفاع أسعار الفائدة وهبوط أسعار المواد الخام - استمر التضخم في الهبوط بصورة ملحوظة منذ عام ١٩٩١. وبحلول ١٩٩٥ كان معدل التضخم السنوي يقرب من ٢٣ في المائة في

الساخنة خولت السلطة للجهاز التنفيذي بأن يمنح تسهيلات ورخصا للقيام بالخدمات العامة. وهذا القانون حول صناعة الطيران الى شركة مشتركة بين القطاعين العام والخاص. كما وضعت الترتيبات لتحويل صناعة الاتصالات الى شركة مشتركة برأس مال خاص، وألغيت الوكالة الحكومية لمصايد الأسماك.

وقد طالبت بعض المنظمات السياسية ونقابات العمال بإجراء استفتاء على بعض مواد قانون الشركات العامة. وفي ١٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢ صوت مواطنو أوروغواي بأغلبية كبيرة - ٧٢ في المائة من عدد بطاقات الاقتراع الصالحة - تأييدا لإلغاء أربع مواد من ذلك القانون الذي منح جوهريا سلطات واسعة للجهاز التنفيذي في بيع الشركات العامة.

وهذا التعبير عن إرادة شعب أوروغواي في عام ١٩٩٢ يمكن أن يفهم على أنه يعني تفضيل التنفيذ التدريجي لصكوك إصلاح الدولة وخاصة فيما يتعلق بخصخصة الشركات العامة. وقانون الشركات العامة - القانون ٢١١ و ١٦ - تناول على وجه التحديد التنازلات عن خدمات حكومية. ولا أظن أنه يمكن تفسير ذلك بأنه اعتراض على إصلاح الدولة. بل على النقيض من ذلك، فإن هذا يبين رغبة في إصلاح الدولة، ولكن في ظل الشفافية وضمانات كافية، فهو إصلاح ينبغي الاضطلاع به ليس باعتباره انتقاما من الماضي بل باعتباره تأكيدا على ضرورة تحديث الدولة وضرورة تطوير المجتمع. إن تجارب بلدان أخرى في المنطقة جعلت الأوروغوايين يشكون في أن البيع العشوائي لشركات الدولة نفذ بطرق لا تحقق مصلحة البلد.

وقد بدأت المرحلة الثالثة من عملية إصلاح الدولة مع المدة الثانية للرئيس سانغينتي رئيسا للجمهورية. وتميزت باستخدام الميزانية الوطنية بوصفها الإدارة الرئيسية في إصلاح الدولة، مع تحديد واضح للمبادئ التوجيهية للإصلاح على أساس إعادة تشكيل تنظيمي للإدارة المركزية. واتخذت إجراءات محددة فيما يتصل بالسياسة المتعلقة بشؤون الموظفين، أولا بتخفيض عدد الموظفين في الخدمة العامة الذي ظل ثابتا طوال عقد بعد العودة

في المرحلة الأولى، من ١٩٨٥ إلى ١٩٨٩، خلال الفترة الأولى من رئاسة السيد جوليو مارييا سانغوينيتي، جرى إصلاح تدريجي للدولة من أجل تكييف هيكلها المفرط في التضخم مع الحقائق والاحتياجات الحديثة. وفي تلك النقطة بالضبط بدأ النقاش الأيديولوجي حول إصلاح الدولة في أوروغواي.

فما هي إذن التدابير التي اتخذت؟ أولا فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية تقرر فرض تجميد على التوظيف تجنباً لتزايد عددهم بغير داع. ووضعت برامج تدريب للموظفين الرفيعي المستوى في الإدارة العامة بمساعدة تقنية من المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، لتدريب المسؤولين الإداريين المقبلين.

وتم تنفيذ برامج لتدريب المديرين القائمين بإدارة العامة وللنهوض بقدراتهم. وصيغت القواعد الخاصة بشروط تعيين وترقية المسؤولين في الإدارة المركزية، مع اعتبار الجدارة والتدريب العنصرين الأساسيين للترقية. أضيف الى كل هذا أنه خلال تلك الفترة من الحكم تقرر إعادة تعيين زهاء ١١ ٠٠٠ موظف عام كانوا قد عزلوا خلال حكومة الأمر الواقع بين عام ١٩٧٣ و ١٩٨٤.

وثانيا، فيما يتصل بالصناعات العامة بدأنا، تمشيا مع هذه السياسة التدريجية، في إعادة تشييد خطوط السكك الحديدية الحكومية التي كان يعمل بها أكثر من ٩ ٠٠٠ موظف وكانت تعاني من عجز سنوي قدره ٤٠ مليون دولار. وقد ألغيت خدمة الركاب وأعطيت الأولوية لخدمات الشحن وأعيد توزيع ٧ ٠٠٠ موظف داخل الإدارة العامة وبذلك تم التخفيض الكبير للعجز السنوي. كذلك قدم اقتراح في البرلمان بأن تصبح صناعة الطيران الحكومية شركة مشتركة بين القطاعين العام والخاص وبأن تلغى الوكالة الحكومية لمصايد الأسماك.

والمرحلة الثانية حدثت في الفترة بين عام ١٩٩٠ و ١٩٩٤. وثار الكلام حول ضرورة سن قانون للشركات العامة. وبعد عام تقريبا من المناقشات

الصدد التأكيد على سياسة الاقتصاد والجهود التي تستهدف الحد من تعيين الموظفين في الخدمة العامة. وفي هذا الصدد، تجدر بنا الإشارة أيضا إلى تحديث وتوسيع صناعات الدولة، مثل إنتاج الكهرباء والاتصالات السلكية واللاسلكية التي غيرت تغييرا كبيرا أسلوبها الإداري، مع إيلاء اهتمام شخصي للعميل والتحسين الملموس لنوعية الخدمة - فحالات انقطاع التيار الكهربائي أو انقطاع خطوط التليفونات لم يعد لها وجود في الوقت الحالي.

ونحن حريصون على زيادة الكفاءة والتنافسية في القطاع الحكومي من أجل مواصلة التحسن في تقديم الخدمات ومن أجل جودة الخدمات الحكومية ومن أجل تطبيق أحدث الأساليب الإدارية، ومن أجل التسويق الاجتماعي ومن أجل مراعاة الأخلاقيات في توفير الخدمة العامة، الأمر الذي يتطلب احترام قيم معينة مثل الولاء المؤسسي وشفافية الإجراءات.

والآن لدينا الفرصة لبناء دولة جديدة، ومفتاح هذا المسعى يوفره لنا تعريف جديد أكثر وضوحا للوظائف الأساسية التي تتولاها. إذ يجب أن تأخذ على عاتقها وظائف جديدة من أجل الوفاء بتحديات المجتمع الحديث وأن تفوض الوظائف التي يمكن للأفراد الاضطلاع بها لخدمة المجتمع. تلك الدولة تعتمد على الكفاءة وتخفيض الضغط المالي على المجتمع المدني حتى يمكن أن يتطور في بيئة تنافسية. والدولة الجديدة تحدد احتياجاتها من الموظفين، منهية التعيينات العشوائية للموظفين في الخدمة العامة. وهي تقيم الجودة في أداء موظفيها، وتدريبهم على تولي المناصب الإدارية وتشجع تطورهم وتقديمهم.

ولكن الدولة الأوروبية الجديدة ليست ضعيفة، ولا تمثل نقيضا للدولة. وإصلاح الدولة في أوروغواي لا يجري بشعور من البغض إزاء جميع الأشياء العامة، أو بمثابة انتقام من دولة الخدمات العامة أو من مذهب الفعالية. فهو ينفذ في تعاطف مع احترام القيم التقليدية والوعي بأن المسألة ليست مسألة تدمير الدولة، بل بناء دولة جديدة.

إلى الديمقراطية - فهناك زهاء ٢٤٢ ٠٠٠ موظف من بين مجموع السكان البالغ ثلاثة ملايين؛ ثانيا، بإدخال مفهومي الامتياز والجودة في الإدارة العامة.

وكان سن قانون الميزانية خطوة هامة إلى الأمام في عملية إصلاح الدولة، فقد نص القانون على إجراء مجموعة من التغييرات والتحويلات في تنظيم الإدارة المركزية وتشكيلها ووظائفها. وهذا القانون غير من شكل شتى وكالات الدولة وأنشأ وكالات أخرى ترمي على وجه التحديد إلى تحويل مجالات عديدة لا تدخل في الوظائف الأساسية للدولة إلى القطاع الخاص.

وفيما يتصل بالموظفين الحكوميين وضع نظام لتقييم الأداء، للمرحلة الثالثة الحالية التي تغطي الفترة بين عام ١٩٩٥ وعام ١٩٩٩، يكافئ اقتصاديا الموظفين الحاصلين على تقدير "ممتاز" و "جيدا جدا" في تقييم الأداء. ولهذا ينص قانون الميزانية الجديد على وضع رتب للمديرين وحوافز للتقاعد المبكر من الإدارة الحكومية وإعادة تدريب الموظفين الحكوميين الراغبين في اللحاق بهذا النظام. وفي نهاية المطاف فإن الهدف الأساسي من إصلاح الدولة في قانون الميزانية لعام ١٩٩٥ هو زيادة الكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية، وتحسين الآليات اللازمة لزيادة نوعية الخدمات وعموما توخي الجودة في أداء الموظفين في الخدمة العامة.

وينبغي أن يكون تنفيذ إصلاح الدولة في صف الموظفين وليس ضدهم. فالغرض من الإصلاح هو تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات وليس طرد أو تسريح الموظفين الحكوميين. وحتما يجب أن يتم هذا بدعم جميع المعنيين - أقصد الموظفين والمديرين - على أساس فكرة أن المستفيد الأول من إصلاح الدولة هو المواطن الذي له الحق الكامل في التمتع بخدمات حكومية ذات نوعية عالية وتنافسية على نحو أمثل وكفاءة وفعالية من حيث التكاليف.

وبعد عشر سنوات من تجربة إصلاح الدولة في أوروغواي بوسعنا أن نقول إنه قد اتخذت خطوات عديدة هامة بشكل تدريجي لتحويل دولة كانت بطيئة وتضعف إدارتها وغير كفؤة. ويجدر في هذا

"وبالإضافة الى ذلك، في حين أن الخدمة العامة لبلد معين تشكل مسألة داخلية لذلك البلد، فالهيئات المسؤولة في سياق دولي عن الإدارة في هذا المجال الهام لإدارة الدولة - سواء وزارات الداخلية أو وزارات الإدارة العامة أو الهيئات واللجان الحكومية المعنية بالخدمة العامة - لديها تجارب هامة تتشاطرهما فيما بينها.

"وإن أولى الخطوات الهامة لإصلاح الخدمة العامة في الجمهورية السلوفاكية قد اتخذت عام ١٩٩٠. ففي ذلك الوقت، أزيل نظام اللجان الوطنية ذو المستويات الثلاثة بعدما وجد قرابة ٤٠ عاماً، وحُول الى نظام ذي مستويين للإدارة المحلية للدولة. وفي الوقت نفسه، أنشئت هيئات محلية للحكم الذاتي. وأصبحت البلديات والمدن الكيانات الرئيسية للديمقراطية في سلوفاكيا. وكانت الخطوة هامة نظراً للظروف التي سادت في تلك الفترة.

"وأصبحت البلديات الوحدات الإقليمية الأساسية، واكتسبت مركزاً قانونياً ويات لديها هيئات منتخبة ذات حكم ذاتي. وأعدت الدولة جميع ممتلكاتها التي كانت ملكاً للبلديات قبل عام ١٩٤٩ الى البلديات.

"أن الفترة الحديثة جدا تعني للجمهورية السلوفاكية عملية وضع قوانين تمكن من تنفيذ مراحل أخرى من إصلاح الحكم الذاتي المحلي الذي بدئ عام ١٩٩٠. ففي آذار/مارس ١٩٩٦، أصدرت الحكومة والمجلس الوطني للجمهورية السلوفاكية قانوناً جديداً بشأن الهيكل الإقليمي والإداري للجمهورية السلوفاكية، ينشئ ثمانين وحدات إقليمية وإدارية عليا و ٧٩ وحدة إدارية دنيا. ونتيجة لذلك، جرى تخفيض الهيئات الإدارية للدولة على المستويين الأول والثاني من ١٢١ الى ٧٩ مقاطعة، ومن ٣٨ منطقة الى ٨ مناطق على التوالي. وتعتقد حكومة الجمهورية السلوفاكية أن هذه الخطوة ستسهم في تحقيق عمليات أكثر كفاءة وأقل تطلباً من الناحية الاقتصادية للإدارات المحلية للدولة في جميع أنحاء سلوفاكيا.

وإصلاح الدولة، في نهاية المطاف، يعني منحها قدراً أكبر من الفعالية والمرونة، وأدوات جديدة تجعلها أقوى. ولا يمكن تصور التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأمة ما إذا كانت الدولة ضعيفة وإذا كان مجتمعها المدني حراً في استغلال اقتصاد السوق دون تدخل الدولة على الإطلاق. ويجب أن تكفل الدولة العدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان، وتحمي البيئة وتكافح الفقر.

وفي الختام، لا شك في أن قيام أوروغواي بإصلاح الدولة أمر يتصف بالتحدي؛ وتعتمد التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية على هذا الإصلاح الى حد كبير، ومن دونهما لا يمكن تصور توطيد الديمقراطية كنظام سياسي.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):
أعطي الكلمة للسيد فرانتيسيك بوليني، مدير التعاون الدولي في وزارة الداخلية لسلوفاكيا.

السيد بوليني (الجمهورية السلوفاكية) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أود، بالنيابة عن السيد لودوفيت هوديك، وزير الداخلية لجمهورية سلوفاكيا، أن أدلي بهذا البيان بشأن الخدمة العامة والتنمية في الجمهورية السلوفاكية.

"اسمحوا لي بأن أبدأ، سيدي، بالإعراب عن الشكر على إتاحة الفرصة لي للمشاركة في الدورة الخمسين للجمعية العامة للأمم المتحدة بوصفي ممثلاً للجمهورية السلوفاكية، وهي بلد يقع في قلب أوروبا. ويشرفني حقاً أن تتاح الفرصة لي للتكلم باسم بلدي، وأن أشارك الجمعية العامة موقفنا من موضوع يتصف بالأهمية الكبيرة من قبيل الخدمة العامة وزيادة تنميتها.

"وفيما تقوم الأمم المتحدة بدعم التنمية في جميع أنحاء العالم فقد أظهرت تفهماً سريعاً لحقيقة أن الازدهار الاقتصادي والمادي لمختلف بلدان وأجزاء عالمنا يعتمد على البيئة التي تتواجد فيها الظواهر الاقتصادية، وأن الخدمة العامة تمثل بيئة هذه الظواهر بالذات.

١٩٩٧، عندما يتوجب تقديم مشروع قانون للمجلس الوطني للجمهورية السلوفاكية بشأن نقل سلطات معينة من هيئات الإدارة المحلية للدولة الى الهيئات المحلية للحكم الذاتي.

"ويتطلب منا تعقد هذه المسائل وتشابكها أن نعالجها بطريقة أكثر حساسية. ونحن ندرك تمام الإدراك أن كيان الحكم الذاتي المحلي هو جهاز الاتصال الأول، وهذا هو السبب في أننا نواصل تنفيذ مبادئ الميثاق الأوروبي للحكم الذاتي المحلي، فيما يتصل بأوضاع هذه البرلمانات المحلية وسلطاتها، على الرغم من أن جمهورية سلوفاكيا لم تنضم بعد إلى هذا الميثاق.

"ومن الواضح تماما لنا أن أداء أجهزة الخدمة العامة المحلية ومستوى أنشطتها وأنشطة مؤسساتها تعتمد على مؤهلات موظفي تلك الأجهزة، أي مستوى معرفتهم وقدراتهم وأنشطتهم المهنية. وهذه الصفات لازمة على وجه الخصوص لعمل أجهزة الخدمة العامة المحلية الكثير المطالب لارتباطه بعملية صنع القرار اليومية بشأن حقوق المواطن، أو مصالحه المشمولة بحماية القانون، أو مسؤولياته، مع توفير الخدمات للجمهور وخلق ظروف الحياة العامة الملائمة في كل مجال تقريبا من مجالات الاحتياجات والمصالح.

"وهذا هو السبب في أننا نولي الاهتمام الواجب لرفع مستوى المعرفة لدى موظفي الخدمة العامة. ومفهوم التعليم والتدريب في مجال الخدمة العامة الذي اعتمده حكومة جمهورية سلوفاكيا في نهاية السنة الماضية، سيصبح أساسا لنظام لأشكال مختلفة متناسقة من التعليم والتدريب. وما من شك في أن تجهيز إدارة الدولة بتكنولوجيات المعلومات وترشيدها أنشطتها سيسهمان في رفع مستوى عملها. ومن المتوقع أن يؤدي تطبيق تكنولوجيات المعلومات، وخاصة على المستوى التنفيذي، إلى معالجة المسائل التي يعرضها المواطن بطريقة مبسطة وكفؤة وسريعة.

"ولقد عرض الهيكل الإداري الجديد المقترح في وسائل الإعلام وأتيحت للهيئات المركزية لإدارة الدولة، والمكاتب المحلية لإدارة الدولة، والمؤسسات العلمية والجامعية، ورابطة المدن والقرى في سلوفاكيا، الى جانب مدن وبلديات منفردة، فرصة التعليق عليها.

"وستصبح المقاطعات الوحدات الأساسية لإدارة الدولة، وسيتمتع تجهيز مراكزها حتى تتمكن من استيعاب جميع هيئات الإدارات المحلية للدولة على المستوى الأول ومن السماح بأدائها لوظائفها، فضلا عن الهيئات والمرافق الإقليمية الأخرى للدولة، وهي التي تقوم بتوفير الخدمات الإدارية. وينبغي للمراكز الإقليمية أن توفر مرافق مشابهة للهيئات على المستوى الثاني.

"والأسماء المستخدمة في لغة الدولة، فضلا عن مبادئ المصطلحات العلمية الاحترافية المتعلقة بعبارة عامة ومحددة، ستحترم مثل أسماء الوحدات الإدارية الدنيا والعليا. والواقع أن هذه الأسماء هي الأسماء المعتمدة في بلدنا وفي البلدان المجاورة لنا، فضلا عن بلدان أوروبية أخرى متقدمة النمو.

"ومن المتوقع إنجاز المهام الأشد إلحاحا والأنسب فيما يتعلق بإصلاح الخدمة العامة بحلول نهاية أيار/مايو ١٩٩٦. ويتوقع بحلول ذلك الوقت إعداد مشروع قانون للمجلس الوطني للجمهورية السلوفاكية بشأن سلطات هيئات الإدارة المحلية للدولة. وسيتهي هذا الإجراء التشريعي مرحلة تنمية الإدارة المحلية للدولة.

"أن فترة ما بعد نهاية عام ١٩٩٦، عندما يتعين إعداد مشروع قانون المجلس الوطني للجمهورية السلوفاكية بشأن إنشاء وحدات إقليمية عليا للإدارة الذاتية في سلوفاكيا، ستكون الوقت المناسب لتركيز الانتباه على وضع الهيئات المحلية للحكم الذاتي وسلطاتها. ويتوقع إنجاز العمل التحضيري بنهاية عام

"ولدى تقييمنا للإطار المؤسسي والتشريعي للإصلاحات، يجب أن نتأكد من أن هذه الإصلاحات توفر استقرار البيئة القانونية ووضوح الصيغ والشروط القانونية التي تمكن من التنفيذ العملي للقوانين المعتمدة. واعتماد قانون للخدمة العامة ضروري لتنظيم هذه الخدمة، وتعليم وتدريب العاملين في هذا المجال، وتحسين نوعية الخدمات التي تقدم إلى المجتمع، وبالطبع، إرساء الظروف التي تكفل الأداء المستقر والمؤهل لأولئك العاملين.

"وتمثل تعبئة الموارد والرقابة على الإنفاق العام عاملين هامين لإرساء الظروف المؤاتية لتنفيذ الإصلاحات المتعلقة بالخدمة العامة، بل ومن المتوقع أن تتعاظم أهمية هذين العاملين بصفة مستمرة في المستقبل. كما تمثل الوسائل المالية الكافية واستخدامها الكفؤ عنصرا أساسيا لنجاح إصلاح الخدمة العامة.

"وختاما، أود أن أتطرق إلى عنصر حاسم في تنفيذ إصلاح الخدمة العامة: وسائط الإعلام الجماهيري. ففي أي بلد ديمقراطي يصبح المواطن شريكا في صنع القرار في المسائل المتصلة بتنمية المجتمع بأسره وزيادة رقيه، وهذا ما يستوجب توفر المعلومات السليمة في الوقت المناسب بشأن القضايا ذات الاهتمام العام. وهكذا يكون أحد أهم التزامات الخدمة العامة هو اطلاع المواطن على أهداف المستقبل المقترحة، وتمكينه من التعليق عليها والإعراب عن وجهة نظره بخصوص هذه القضايا. وهذه هي الطريقة التي تصل بها الخدمة العامة إلى المواطن وتتعامل معه، وهذا هو هدفنا الحالي ذو الأولوية".

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أود أن أذكر الأعضاء بأن قائمة المتكلمين في المناقشة المتعلقة بهذا البند ستقفل، كما تقرر هذا الصباح، في الساعة الخامسة عصر اليوم. وبالتالي أرجو من الممثلين الراغبين في الاشتراك في المناقشة والذين لم يدرحوا أسماءهم في القائمة حتى الآن، أن يفعلوا ذلك بأسرع ما يمكن. وإذ انظر بعين الاعتبار إلى

"إن رفع المستوى المهني للعاملين في إدارة الدولة وتحسين تكنولوجيات الإعلام واستخدامها تمثل جميعا جزءا من نظام شامل لإصلاح الإدارة المحلية؛ وبالتالي يجب أن تصبح جزءا أساسيا من أنشطة الخدمة العامة المحلية. وعلى أساس دستور الجمهورية السلوفاكية، تتضمن أهداف الإصلاح مواصلة تطوير البلد باعتباره دولة شرعية يسودها حكم القانون في كل مجالات الحياة الاجتماعية. وهذا يعني، بالنسبة للخدمة العامة، القيام بكل أنشطتها في إطار التشريع الواقعي والمحلي المحدد قانونا، مع التقيد الصارم بالقانون في أية عملية لصنع القرار، وفي تنفيذ وظيفتها الانفاذية.

"والإطار الزمني الذي نركز فيه على مهام إصلاح الإدارة الحكومية المحلية هو سنة ١٩٩٦ وسنة ١٩٩٧. إلا أن إصلاح الخدمة العامة اعتبر عملية مستمرة تضمن وجود توازن بين الظروف الاجتماعية - الاقتصادية المتغيرة في الدولة، واحتياجات الجمهور المتزايدة باطراد. وتعديل هيكل الدولة ودعم المعرفة والمهارات الجديدة لموظفي الخدمة العامة، والتميز الواضح بين الأنشطة الضرورية وغير الضرورية لتحقيق الأداء الكفؤ للخدمة العامة أمر حيوي للحفاظ على هذا التوازن. وبالتالي، فإن كل تدابير الإصلاح هذه يجب أن تتخذ بحساسية، مع احترام الخلفية التاريخية لسلوفاكيا والبيئة الاجتماعية - الاقتصادية الراهنة.

"ونتوقع أن تكون تدابير الإصلاح الفردية المتعلقة بالخدمة العامة في الجمهورية السلوفاكية موجهة نحو كل المجالات التي تتناولها الجمعية العامة في دورتها الخمسين.

"والتخطيط الاستراتيجي ومراقبة الخدمة العامة يجب أن يوفرا تنفيذا سلسا ومتوازيا للإصلاحات الاقتصادية، وأن يكونا متسقين مع المبادئ الديمقراطية للدولة. وكفاءة وفعالية أداء الخدمة العامة وشفافية القرارات، مع وجود آلية رقابة سليمة هي المعايير الأساسية في هذا الصدد.

إن عدم الاستفادة من فعالية القطاع الخاص ومن ضعف الدولة في الاضطلاع بالوظائف ذات الصبغة العامة حقا يشير إلى الحاجة الملحة إلى تحقيق إصلاحات ترمي إلى تحديث الدولة وتعزيز المؤسسات العامة، والقيام في الوقت ذاته بإعادة توجيه الدور الاقتصادي للقطاع العام.

ويمكن وصف هذه العملية على النحو التالي. أولاً، استهدف برنامج تحديث الدولة إشراك المواطنين في صنع القرار عن طريق الأخذ باللامركزية في المجالات السياسية والإدارية والمالية. ففي الميدان الاقتصادي، استند هذا البرنامج إلى تدويل الاقتصاد وخصخصته أو تصفية الكيانات، التي لم تكن وظائفها عامة أو يمكن للقطاع الخاص القيام بوظائفها بفعالية أكبر.

وجعل فتح الاقتصاد من الضروري تغيير الشركات وتحديث المؤسسات نفسها بوتيرة واحدة. ولذلك كان من الضروري إعادة النظر في دور الدولة. فأنظمة اشتراك الدولة ومعاملاتها وطرائقها، عموماً، تؤثر بوضوح على قدرة الشركات على التنافس على قدم المساواة في الأسواق الدولية وقدرة المؤسسات التجارية الأجنبية على إيجاد الأرض الخصبة للاستثمار في كولومبيا.

وكجزء من هذه العملية، طبقت في السنوات الأخيرة إصلاحات معينة سعياً إلى تهيئة الظروف المؤاتية لتدويل اقتصادنا. وتشمل هذه الإصلاحات إجراء تغييرات في أنظمة تجارتنا الخارجية والعمالة والتمويل والضرائب والرسوم الجمركية والمرافئ والسكك الحديدية، وشبكات الطرق الرئيسية.

وقد بدأت هذه الإصلاحات الهيكلية تؤتي ثمارها. فالنمو الاقتصادي عاد من جديد، مرتفعاً من حوالي ٢ في المائة في عام ١٩٩١ إلى ٥,٤ في المائة في عام ١٩٩٤ وإلى ٥,٧ في المائة في عام ١٩٩٥؛ ويتوقع أن يصل في عام ١٩٩٦ إلى ٤,٥ في المائة. وتدل هذه النتائج على أن القطاع التجاري في كولومبيا يقوم بتحديث نفسه بهدف مواجهة التحديات وانتهاز الفرص التي يتيحها تدويل الاقتصاد.

طول قائمة المتكلمين، أناشد الممثلين أن يجعلوا بياناتهم موجزة ومحددة قدر الإمكان.

أعطي الكلمة الآن للسيد سانتياغو هيرييرا، نائب وزير مالية كولومبيا.

السيد هيرييرا (ترجمة شفوية عن الانكليزية): باسم حكومة كولومبيا، أود أن أشكركم، سيدي، على اعطائي هذه الفرصة لمخاطبة هذه الدورة بشأن موضوع الإدارة العامة والتنمية.

(تكلم بالإسبانية)

ولمختلف الأسباب المشتركة لبلدان عديدة في منطقتنا، اتبعت كولومبيا طوال سنوات كثيرة طرازاً منفلقاً يقوم على الحمائية ومذهب الفعالية والمركزية. وفي ظل هذا النظام حقق البلد على مدى عدة سنوات تقدماً وإن كان بطيئاً. ومع ذلك، خلال العقد الماضي مر هذا الطراز بأزمة كشفت عن أوجه قصوره السياسية والاقتصادية والاجتماعية العميقة.

ومع أن النمو الاقتصادي في كولومبيا كان يبدو مرضياً بالمقارنة بالنمو الاقتصادي في معظم بلدان المنطقة، فإنه دخل فترة ركود أظهرت أن مصير البلد، إذا ما استمر في هذا الاتجاه، وبالاقتران بعولمة الأنشطة الاقتصادية، سيكون لا محالة التهميش والنبذ.

وفي العقد الماضي، كانت دولتنا، كولومبيا، ضعيفة في مجالات كان ينبغي أن تكون فيها قوية، وتدخلت في أنشطة كان يمكن للقطاع الخاص أن يكون فيها أكثر فعالية. وبسبب الموارد المحدودة المتاحة من الضرائب، أصاب الضعف مؤسسات القضاء والشرطة والأمن الوطني. وقد أدى ذلك إلى نشوء مشاكل تتعلق بالنظام العام لا تزال نكافحها حتى الآن.

وقد أدى تجميع السلطات والموارد والوظائف في المركز إلى فقدان شرعية المؤسسات، وحدوث اختلالات إقليمية كبيرة، وتخلف في مناطق كبيرة من إقليمنا وتهميشها.

بأقل من التكلفة التشغيلية. وبالتالي فإن هذه الكيانات التي تشغل بخسارة تحصل في الحقيقة على إعانة من أجل توفير خدماتها. وحاليا في كولومبيا، نفضل أخذ هذه الموارد وتقديمها مباشرة إلى عامة الجمهور، الذي يختار عندها الكيان الذي سيوفر الخدمة. وهذا يعرف بلغة الاقتصاد باسم الإعانة بالطلب بالمقارنة بالإعانة المقدمة. وبهذه الطريقة أجريت إصلاحات هامة في ميادين الرعاية الصحية، والتعليم، والإسكان، والخدمات العامة، والخدمات السكنية وحماية المسنين. وبالتالي ازداد الإنفاق الاجتماعي بنسبة ٨١ في المائة بالأرقام الحقيقية في الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٦، نتيجة لتوسيع نطاقها ورفع مستويات الموظفين العاملين في هذه القطاعات.

ومن المهم أن نذكر هنا أرقاما قليلة تتعلق بالزيادة في الإنفاق لأنه على الرغم من أن الدولة حاولت إعادة تحديد أنشطتها، فقد ازداد الإنفاق زيادة هائلة حتى وصل إلى حوالي ٦٣ في المائة بالأرقام الحقيقية في الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٦. وتمثلت الزيادة الرئيسية في التحويلات من الحكومة الوطنية إلى البلديات والإدارات. وفي الوقت الذي نمت فيه التكلفة الاجتماعية لهذه التحويلات بنسبة ١٠٠ في المائة، فإن نسبة نمو الإنفاق الاجتماعي بالأرقام الحقيقية بلغت ٨٠ في المائة، ونمو الإنفاق القضائي ٧٨ في المائة، ونمو إنفاق إدارة الدولة ٥٢ في المائة، ويبدو هذا الرقم مرتفعا إلى حد ما ولكن يمكن تفسيره بتخفيضات عدد الموظفين في القطاع العام.

وبوضع ذلك في الاعتبار نلاحظ أن الإصلاحات الهيكلية الكبيرة كانت عاملا في زيادة الإنفاق. ففي مجال الإعانة السكنية، تخلت الدولة عن دورها كبناء مباشر للمساكن وأعدت توجيه الموارد نحو إعانات للسكان ذوي الدخل المحدود، مما سمح لهم، فرديا وجماعيا، بالحصول على السكن إما عن طريق القطاع الخاص أو بنهج "إفعل بنفسك".

لقد قمنا بإنهاء الاحتكار الذي تمارسه وكالة كانت تتعامل مع القطاع الخاص. ويمكن للسكان الآن أن يختاروا بحرية الهيئة التي يريدون أن تقوم

وفيما يتعلق بالتعزيز المؤسسي، فإن متطلبات الاقتصاد المفتوح أدت إلى تغييرات مؤسسية ذات آثار كبيرة على الإدارة العامة. فعلى سبيل المثال، أنشأنا مصرفا مستقلا مركزيا متخصصا في إدارة سياسات النقد وصرف العملة والائتمان وتنسيقها على مستوى البلد، بغية كفالة استقرار الأسعار وجعل القرارات المالية مستقلة عن الضغط الحكومي. وقد انخفض معدل التضخم من أعلى مستوياته عندما كان ٣٢ في المائة في عام ١٩٩٠ إلى ١٩ في المائة في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥.

وفيما يتعلق بالأموال العامة، قمنا بتعزيز المؤسسات المالية القائمة بالبرمجة المالية للدولة وأدخلنا قواعد جديدة لوضع الميزانية لتأمين الاستثمارات في المشاريع التي يقوم جهاز تخطيطنا المركزي بصياغتها وتنسيقها على النحو الواجب. وقد أقيمت المؤسسات الضرورية لوضع خطة إنمائية لفترة أربع سنوات، لتكون أداة رئيسية لتوجيه وتخصيص النفقات العامة، من خلال عملية مشتركة لصنع القرار. وفي نهاية العقد الماضي، وصل عجز القطاع العام الموحد إلى حوالي ٢ في المائة من الناتج القومي الإجمالي، بينما يتوقع أن يبلغ هذا العجز هذا العام حوالي ٠,٦ في المائة، وهو نفس المتوسط على مدى السنوات الأربع الماضية.

وبالمثل، فإن دستور عام ١٩٩١ الجديد حول الحكومة الوطنية بإجراء إصلاحات مؤسسية متكاملة واسعة النطاق للتعويض عن التكاليف الناجمة عن أكبر عمليات التحويل إلى البلديات وعمليات إعادة التوزيع التي نجمت عن إلغاء مختلف الأجهزة وإعادة هيكلتها. وستعرض هذه الأرقام فيما بعد.

ويعيد دستور عام ١٩٩١ تركيز أنشطة الدولة عن طريق زيادة مستوى التعليم والرعاية الصحية والضمان الاجتماعي. وقد أدى ذلك إلى زيادة في الإنفاق الاجتماعي وإلى اعتماد نظام للإعانة بالطلب. ولا بد لي من الاستطراد هنا لأشرح مفهوم الإعانة بالطلب لأنه سيتكرر عدة مرات في بياني. من الطبيعي أن الإعانة في كولومبيا وفي كثير من البلدان الأخرى تقدم إلى كيانات مثل المستشفيات والمدارس وشركات الكهرباء، التي توفر خدمات

التكاليف المفترضة. وقللت الخصخصة من رسوم استعمال الموانئ بأكثر من النصف. وتم اعتماد قوانين جديدة بالنسبة لصناعة الطاقة، مما أدى إلى ازدياد النشاط في القطاع الخاص. ويقدر أن تأتي نسبة ٦٠ في المائة تقريبا من الاستثمارات الجديدة من موارد خاصة لدى انتهاء العقد. ويتوقع أن تضطلع بدور متزايد في توليد الطاقة الكهربائية وتوزيعها.

وكانت مؤسسات الدولة تقوم باحتكار الاتصالات السلكية واللاسلكية لمدة طويلة. ومن حسن الطالع أن القطاع الخاص قد دخل بقوة الآن هذا المجال من خلال خدمات الهاتف الخليوي، ومن المحتمل أن يقوم بتشغيل خدمات الاتصال الهاتفي البعيد المسافة لدى نهاية هذا العام. ونحن نستشرف أيضا الخصخصة الجزئية للبث التلفزيوني. فخصخصة نظام المعاش التقاعدي كسرت احتكار الدولة لإدارة عمل الموظفين. وعلى نحو مماثل، فإن توفير التعليم الخاص والخدمات الصحية ما برح يرتبط بالنظام الجديد لإعانات الطلب. وتجري محاولة لتغيير نظام الدفع مباشرة للمستشفيات العامة؛ وستكون الموارد نفسها متاحة للجماهير، لكي يتمكنوا من اختيار مزودهم. ومع أن التغيير من نظام إلى آخر كان متدرجا، فقد كان هناك فعلا تحسن ملحوظ في توفير الخدمات وبالتالي في رفاهية السكان.

ووضع نظام للقيام عن طريق التعاقد ببناء الطرق. ويحدونا الأمل بأن يقوم القطاع الخاص ببناء معظم الطرق من خلال هذه العقود. ويبنى القطاع الخاص أنابيب نسط جديدة ويقوم بتشغيلها.

وأنشطة الخصخصة في معظمها تركزت في مجال الأموال والاتصالات السلكية واللاسلكية. ومع أنه لا يبدو أن المواصلات تحتل مرتبة عالية في أرقام الخصخصة، فإنني أود أن أشدد على أنه تم في هذا المجال إبرام العدد الأكبر من العقود الخارجية، بالنسبة للموانئ مثلا وإنشاء الطرق، وحاليا المطارات.

وفي الفترة بين ١٩٩٠ و ١٩٩٦ تم إصلاح جميع القطاعات الإدارية للدولة ومعظم مؤسساتها. وألغينا

إدارة معاش التقاعد وتأمين الرعاية الصحية. وفيما يتعلق بالتعليم، تمكنا من أن نوفر للقطاعات الأفقر من السكان الحصول على إعانات بالطلب واستخدامها سواء للتعليم الرسمي أو الخاص. ومع ذلك، يجري الاحتفاظ بالإعانات المقدمة؛ وهي تمثل الوسائل الرئيسية التي يستطيع من خلالها الفقراء الوصول إلى التعليم. وبالنسبة للخدمات العامة للإسكان، قررنا إلغاء الإعانات المقدمة ونعمل على تطبيق نظام الإعانات بالطلب. وعلاوة على ذلك، وكسياسة عامة، نفتح هذا المجال أمام المزودين الخاصين، وإن يكن طبقا لأنظمة تشغيل واضحة جدا.

وحظي قطاع العدالة بالأولوية عندما قمنا بتخصيص الموارد. ففي الماضي، كان عدم الاهتمام بالعدالة يمثل أحد أوجه النقص الكبرى في الحياة الوطنية لكولومبيا. ونتيجة لذلك ترك العديد من الحالات دون حل، ونتج عن ذلك بلوغ مستوى عال من حالات الإفلات من العقاب. وتغير هذا في ١٩٩١ بفضل تزايد الموارد المخصصة نتيجة تغير أولويات الدولة. فالحاجة لزيادة النفقات في قطاع الدفاع والأمن، بما في ذلك الشرطة الوطنية، أصبحت واضحة في نهاية الثمانينات. فالحاجة لأن تكفل الدولة السلامة العامة والأمن أضحوا تشكيل مجموعات الدفاع الذاتي وشركات الأمن الخاصة: ففي ١٩٩٣، أصبح عدد الحراس الخصوصيين مساويا تقريبا لعدد أفراد شرطة الدولة.

ومن بين التدابير التي اتخذها بلدي لاستعادة الاحتكار في هذا المجال تدابير تعزيز الفرق المتحركة، وتحسين المخابرات العسكرية ومخابرات الشرطة والزيادات في الشرطة والجيش.

وبمؤازاة هذه التدابير، أتيحت فرص أمام القطاع الخاص في المجالات التي فشل فيها القطاع العام. ولقد أتيت على وصف انشاء المساكن العامة بوصفها أحد المجالات التي عولنا فيها على القطاع الخاص. ففي الماضي كانت الموانئ البحرية تشغلها مؤسسة واحدة؛ وبتكاليف باهظة وبطريقة تفتقر إلى الكفاءة وعمل الفساد على زيادة تكلفة أداء العمل. وكانت تكاليف التشغيل مرتفعة جدا بسبب

لقد أرست عملية إضفاء طابع اللامركزية معايير جديدة في الإدارة العامة. وتمشيا مع مثل الإصلاح الإداري على المستوى المحلي، جرت تحسينات في مجال إدارة المجتمع المدني، مع أشكال متعددة من المشاركة في الحكومة من جانب المجتمع المحلي والمجتمع ككل. وفي ١٩٨٦، بدأنا بإجراء انتخابات شعبية لرؤساء البلديات وأجرينا استفتاءات عامة من خلال إصلاح دستورنا. وطلب دستور ١٩٩١ تخصيص المزيد من الموارد بغية تحويلها إلى الكيانات المستقلة المتعددة من أجل تمويل النفقات الإدارية للرعاية الصحية والتعليم في رياض الأطفال والتعليم الأساسي والثانوي والمهني. وفي ١٩٩٦، فإن هذه التحويلات ستصل إلى ٢٤.٥ من الدخل القومي. ولقد ازدادت بنسبة ١٢٨ في المائة بين أعوام ١٩٩٠ و ١٩٩٦.

وكذلك طالب دستور ١٩٩١ البلديات بزيادة مساهمتها في الموارد الوطنية، التي ينبغي أن تصل إلى ٢١ في المائة من الدخل القومي بحلول العام ٢٠٠٠. وستعطى الأولوية للاستثمار الاجتماعي: أي في مجالات الرعاية الصحية والتعليم ومياه الشرب والتصحيح. ونظرا للحالة المالية المتوقعة ومستوى المشاركة، فإن الدولة ستقوم بتحويل ٤٦ في المائة من الدخل القومي إلى الكيانات الإقليمية بحلول العام ٢٠٠٠. بيد أن زيادة تحويل الأموال هذه إلى المناطق دون أن يصاحبها نقل مواز للمسؤوليات ولدت ضغطا ماليا على الحكومة، بالرغم من الإصلاحات الضريبية التي زادت الضرائب من ١٠,٦ في المائة من الناتج القومي الإجمالي في ١٩٩٠ إلى ١٢,٥ في ١٩٩٦. وهذه الزيادة لا تكاد تعوض عن نقل الموارد التي مثلت ٢,١ في المائة من الناتج القومي الإجمالي. وإذ ننقل المسؤوليات، يجب علينا تحسين النظام الذي يجري بموجبه تقييم إدارة النفقات الإقليمية.

وإصلاح الميثاق السياسي، الذي تم عام ١٩٩١، سيسهل على المجتمعات المحلية التي تتلقى خدمات الدولة رصد المبادرات التي تتخذها الحكومات والبلديات والإدارات وبحث هذه المبادرات.

وتقوم كولومبيا حاليا بوضع برنامج للإدارة العامة موجه إلى تحقيق النتائج ومصمم لتعزيز جانبيين

العديد من الوظائف الحكومية، مما خفض التكاليف. وفي الفترة من ١٩٩١ إلى ١٩٩٣، أوقف عمل ٤٢ ٠٠٠ عامل تقريبا من عمال الدولة، وخفضت ما بين ٦ و ٧ في المائة من المرتبات العامة. وأكبر هذه المجموعات، مجموعة تقرب من ١٥ ٠٠٠ عامل، كانت تعمل في قطاع المواصلات. وسمحت خصخصة الضرائب وجباية الرسوم الجمركية بإجراء تخفيضات كبيرة في الوزارات ذات الصلة. وبالرغم من العدد الكبير من المصروفين من الخدمة في القطاع العام انخفضت نسبة البطالة في الفترة ما بين ١٩٩٠ و ١٩٩٥، وارتفع عدد الوظائف بما يقرب من ٦٠٠ ٠٠٠ وظيفة. وبالتالي فإن استراتيجية تغيير التوازن بين العمالة الرسمية والخاصة قد توجت بالنجاح. ومع ذلك، بسبب بعض التغييرات في التفسير القانوني، وبما أن بعض العمليات في مجال إعادة الهيكلة الإدارية تأثرت بالدعاوى القضائية المرفوعة ضد الدولة، وهي الدعاوى التي أدت إلى دفع تعويضات باهظة، فإن المدفوعات، في ١٩٩٥، وصلت إلى ما يقرب من مبلغ ١٠٠ مليون دولار. وهناك حاجة ماسة لتنسيق الأنشطة التنفيذية والتشريعية والقضائية من أجل تحسين فعالية إدارة الدولة والحوول دون استنفاد الخزينة العامة.

وان عملية إضفاء طابع اللامركزية السياسية والإدارية والمالية في ١٩٦٨ أسفرت عن تعزيز قدرة الأجهزة الفرعية للكيانات الوطنية في أنحاء البلد على صنع القرار. ومتابعة لهذا الاتجاه اعتمدنا تدابير في ١٩٨٥ و ١٩٨٦ لتحديث أنظمة البلديات والإدارات في هذا المجال. وكان أهم عامل في ذلك القرار المتخذ بنقل الموارد من الحكومة الوطنية إلى البلديات. ففي ١٩٨٦ تلقت البلديات ربع الدخل من ضريبة القيمة المضافة. والقرارات التي اتخذت مؤخرا قد بدلت هذه الحصة، التي ازدادت بحلول ١٩٩٢ بنسبة ٤٥ في المائة. وأذن ذلك القرار بثورة مؤسسية كبيرة. وكانت الفكرة تتمثل في أن مشاركة البلديات منذ ذلك الحين فصاعدا في الخدمات العامة ستكون أكثر من مشاركة الإدارة الوطنية، مما يعني إلغاء عدد من الأجهزة الوطنية، التي نقلت وظائفها إلى مستوى الإدارة البلدية.

الحكومي خلال فترة خدمته حتى التقاعد. وجرى تعزيز نظام العقوبات بإنشاء تدابير جديدة وشديدة لمنع الجريمة والفساد بين الموظفين الحكوميين وتعزيز بعض التدابير القائمة وإعادة تحديد مهمتها.

وتطبق معايير المسؤولية نفسها على المنظمات التي لا تستهدف الربح والتي تتعامل مع الموارد العامة كما لو كان مديروها مسؤولين حكوميين، وتخضع أنشطتها للمراقبة الدقيقة. ومن شأن الأحكام المتعلقة بالمحاسبة والشؤون المالية ومراجعة الحسابات أن تؤدي إلى مراقبة هذه المنظمات بصورة أدق، وسيخضع للمراقبة أيضا استخدام هذه المنظمات للموارد التي توفرها الدولة.

وقد صدر أيضا قانون تأسيسي فريد من نوعه يسري على جميع الموظفين العامين والمتقاعدين الذين يقدمون خدمات للدولة. وسائر الذين يوظفون بوظائف عامة، سواء على أساس مؤقت أو دائم - يستثنى من ذلك أفراد القوات المسلحة إذ يخضع هؤلاء لأنظمة خاصة.

ومن الضروري أيضا الإصرار على إضفاء الطابع المهني على الخدمة العامة وجعل أدوات الإصلاح الإداري أسرع عملا للتغلب على المشاكل التي تنشأ عن فصل الموظفين، وذلك بتوفير كل الدعم الإداري والقانوني ذي الصلة. وعلينا أن ندرك أن الدولة التي تتسم بالفعالية والكفاءة لا يمكن تحقيقها ما لم يساعد في ذلك كل فرد فيها. ولكي يكتب النجاح لهذه العملية الدائمة التطور نحتاج إلى إرادة قوية والتزام من جميع المواطنين، كما نحتاج، بالطبع، إلى الإيمان بأن تحديث الدولة هو أكثر من مجرد إمكانية بل إنه شرط ضروري ملح لتقدم البلد ونموه.

الرئيس بالنيابة: (ترجمة شفوية عن الانكليزية):
أعطي الكلمة لسعادة داتو مازلان بن أحمد، المدير العام لإدارة الخدمة العامة في ماليزيا.

السيد مازلان (ماليزيا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): لقد تشرفت بهذه الفرصة التي أتيت لي

أساسيين من جوانب الإدارة العامة: الإدارة المتكاملة القائمة على مشاركة المواطنين، والقدرة المؤسسية للكيانات والأجهزة الحكومية. وتعني الإدارة المتكاملة تنسيق عمليات التخطيط والأنشطة الحكومية والتقييم، وبذلك يتحول التخطيط من عملية ساكنة إلى عملية دينامية تتلقى التغذية المرتدة باستمرار. وفي هذه العملية، يكون التقييم المستمر لنتائج الخطط وتنفيذها مطلوبين من أجل إعادة صياغة الاستراتيجيات وتوجيهها عندما يكون ذلك ضروريا.

تتوفر القدرة المؤسسية بما يقوم الكيان المعني باستخدامه من الموارد الإدارية وما يقوم به من العمليات الإدارية تحقيقا لأهدافه. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون واضحا لدى الكيان ما هي المهمة التي يتوجب عليه أدائها في إطار الدولة ويجب أن يكون قادرا على الاضطلاع بمسؤولياته بكفاءة.

وتستمر عملية الإصلاح هذه من خلال السياسة المطبقة حاليا وهي إلغاء وتبسيط الأعمال الورقية. وقد كان التفكير في التدابير التي اعتمدت قبل بضعة أشهر وتقرير هذه التدابير قد جريا في خط مواز لوضع سياسة متكاملة لمحاربة الفساد في الإدارة العامة. وتززت سياسة تبسيط الأعمال الورقية في العام الماضي بضم صفوف ذوي الفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمؤسسية في حملة كبيرة لصالح الكفاءة في العمل. وفي إطار هذه السياسة، سيكون بإمكان المواطنين إنجاز معاملاتهم مع الدولة بصورة سلسلة ودون إجراءات مرهقة ومعقدة. وقد وضعت هذه التدابير موضع التنفيذ على الفور.

وفي الوقت نفسه، جرى توسيع وتوضيح نظام الدولة للعقوبات وجعله أسرع حركة. ففي عام ١٩٩٥ صدر القانون المناهض للفساد. وكانت السياسات التي نفذت في هذا المجال هامة جدا لتعزيز ثقة المواطنين بالأنشطة الحكومية وتعزيز الإدارة على المستويات كافة.

وتم أيضا وضع نظام للإبلاغ عن الممتلكات والدخل يمكن به متابعة تطور ثروة الموظف

بلدنا بلدا متقدما وفقا لما حددناه لهذا التقدم،
بحلول عام ٢٠٢٠.

لمشاطرة الجمعية العامة مفهوم ماليزيا وموقفها فيما يتعلق بالإدارة العامة وصلة الإدارة العامة بعملية التنمية. فتجربة ماليزيا، في الواقع، شاهد على النجاح الذي يمكن تحقيقه بالمدخلات التي تضطلع بها الحكومة في مجال الإدارة العامة.

واسمحوا لي، بادئ ذي بدء، أن أسجل تقدير الوفد الماليزي لتقرير الأمين العام الوارد في الوثيقة A/50/847، الذي يتضمن توصيات تستحق منا وضعها موضع الاعتبار الجدي. ونحن نؤيد بقوة دور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ونقدر خبرته في ميدان الإدارة العامة والتنمية ونطلب أيضا أن يقوم بدور نشط في متابعة القرار الذي سينبثق عن هذه الدورة للجمعية العامة.

فلم يعد شك في أن وجود إدارة عامة تتسم بالكفاءة والفعالية أمر حاسم الأهمية بالنسبة لاستمرار النمو والتنمية في أي بلد، وأن سياسات الإدارة العامة يجب أن تكون متوافقة مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة. ويجب أن تكون المدخلات في هذه السياسة متسقة مع مرحلة التطور السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي بلغها البلد.

فعندما نلنا استقلالنا عام ١٩٥٧ كان التحدي الأساسي الذي تواجهه القيادة ومنها الخدمة المدنية الماليزية الناشئة، هو أن تخدم بلدا ناميا متعدد الأعراق والأديان يعتمد اقتصاده على السلع واستقلاله مهدد بالتمرد الشيوعي. لقد كان الفقر متفشيا وحاجات الشعب التي تجب تلبيتها كثيرة، وكان الفقر الريفي، وخاصة بين السكان الأصليين، بارزا جدا. وباختصار كنا في وضع شبيه بأوضاع بلدان أخرى كثيرة عندما نالت استقلالها.

واليوم، وبعد ٣٩ سنة، يسعدني أن أقول إن الفقر قد قل بدرجة كبيرة وأصبح اقتصادنا يقوم على التنوع، وظل الانسجام سائدا في البلد. لقد أثمرت جهودنا في سبيل تحقيق تنمية تتركز على الشعب. وقطعنا شوطا طويلا في الطريق إلى تحقيق رؤيتها الوطنية الكاملة، ونحن ملتزمون بجعل

المباشر الطريق أمام سياسة تشجيع القطاع الخاص على أن يكون محرك النمو. وبالتالي قام القطاع العام بتغيير دوره من مشارك نشيط الى دور وسيط ومنظم للتنمية الاقتصادية.

وقد أدركت الحكومة أيضا أن القطاع العام قد تعين عليه أن يكون قليل الترهل وأكثر استجابة لهذه الاحتياجات المتغيرة. وتتضمن برامج رئيسية للسياسة قدمت خلال هذه الفترة سياسة الخصخصة ومفهوم المشاركة في ماليزيا. وقد خفضت الخصخصة حجم القطاع العام كما خفضت ميزانية التشغيل. وقد صيغ مفهوم ماليزيا للمشاركة لإلقاء الضوء على الحاجة الملحة الى مشاركة أكبر فيما بين القطاعين الخاص والعام.

وقد كان ولا يزال هدف الإنتاجية العليا ونوعية الخدمات الفضلى متبعا دون هوادة. وقد وجه نداء في بداية الثمانينات يغرس "ثقافة عمل ممتازة" في النفوس، ثقافة تقوم على مواقف عمل إيجابية. وقد تم هذا بمبادرة ذات شعبتين. وكانت إحداها التأكيد على التغيير السلوكي وتعزيز أخلاقيات عمل وقيم إيجابية فيما بين العاملين المدنيين من خلال حملات مثل "القيادة بالقدوة" و "الحكومة الجديرة بالثقة، والكفاءة والنظيفة". وإصدار آداب العمل للخدمة العامة. وقد تكونت الشعبة الأخرى من سلسلة من برامج تحسين النظم. ويتمتع الماليزيون من جميع مناحي الحياة عن طريق التنفيذ الفعال لهذه السياسات والبرامج وغيرها في الإدارة العامة، في الوقت الحالي بنوعية أعلى من الخدمة ومنافعها المقترنة بها.

ومن المهم أن تؤكد مرة أخرى أن تدخلات الإدارة العامة يجب أن تتم بطريقة أشد مناسبة لاحتياجات العصر والبيئة المتغيرة. وفي هذا الصدد فإن التوصية الواردة في الفقرة ١٤٦ من تقرير الأمين العام التي تطالب بوضع برامج مكيفة للتنمية الوطنية مناسبة للغاية، بالنظر الى الطبيعة المعقدة والمتنوعة لفرادى البلدان التي تطلب هذه المساعدة. وقد تحتاج حكومات معينة الى مساعدة في مجال بناء المؤسسات، بينما قد تطلب بلدان أخرى الخبرة في تطوير قطاع خاص نشيط عن طريق

لقد كان الشاغل الرئيسي للسياسات المتعلقة بإدارة العامة الماليزية في عهد ما بعد الاستقلال هو كفالة سيادة القانون والنظام والاستقرار السياسي وإرساء العمليات الديمقراطية للحكم. وفي الستينات تركز الاهتمام على إدارة التنمية وبناء المؤسسات وكان ذلك نتيجة اهتمامنا بتحقيق التنمية الاقتصادية وعدالة التوزيع الاجتماعية. وقد شهدت تلك الفترة إدخال تغييرات هيكلية كبيرة مثل تنفيذ نظام الكتاب الأحمر القائم على الإعلام والاهتمام بالتنفيذ وهو النظام الذي طبق لرصد وتنسيق مشاريع التنمية على صعيدى الولاية والاتحاد.

تولى الرئاسة، نائب الرئيس السيد تيخيرينا (بوليفيا).

لقد استمرت مرحلة بناء المؤسسات من مراحل الإدارة العامة خلال السبعينات باتباع سياسة اقتصادية جديدة، ركزت على إقامة علاقة اجتماعية توزيعية بتوسيع الاقتصاد الوطني. وقد كان النمو الاقتصادي والتغيير الاجتماعي شرطاً مسبقاً لسياستنا الاقتصادية الجديدة. ولقد وسعت الخدمة العامة بسرعة، من أجل القيام بمهمة التنمية العاجلة، وأنشئت بضع مؤسسات جديدة لتناول المشاكل المتصلة بالفقر، والإنتاجية الزراعية المنخفضة والتباينات في الدخل.

وبالاقتران بالتوسع نشأت الحاجة الى تحسين نوعية موظفي القطاع العام. وقد أنشئت مؤسسات مثل المعهد الوطني للإدارة العامة مع أخذ هذا الهدف بعين الاعتبار. وقد أدى التدريب دوراً هاماً في ضمان نجاح التنمية الاقتصادية. وقد أذن إنشاء وحدة التخطيط والتحديث الماليزية في المجال الإداري في عام ١٩٧٧ بالتحرك صوب تحديث إداري يستهدف تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيميتين. وقد بذلت تلك الوحدة منذ إنشائها جهوداً متعددة للإصلاح في مجال الخدمة العامة في ماليزيا.

وقد برز القطاع الخاص، بحلول الثمانينات، كعامل أساسي ناضج، يسهم في النمو الاقتصادي للأمة. وقد أفسح دور القطاع العام المنشأ منذ ذلك الوقت كرائد للنمو الاقتصادي من خلال التدخل

المهارات والمعرفة والموقف الإيجابي لفهم الفرص الناشئة عن بيئة تتغير بسرعة، ولانتهازها. وذلك حيوي بصفة خاصة في البيئة الراهنة التي تتسم بتحرير التجارة الدولية، وإضفاء الطابع العالمي على الأسواق والحقائق الطبيعية السياسية الجديدة. ويجب أن يتحلى المسؤولون بنظرة واسعة، بالإضافة إلى المهارات التقنية والتحليلية.

وفي حالة ماليزيا، يجري التأكيد على تطوير هذه المهارات من خلال برامج تنمية موارد بشرية شاملة. والمطلوب من الداخلين الجدد في الخدمة المدنية أن يشاركوا في دورات لتقلد المنصب. وهم يمنحون أثناء قيامهم بمهنتهم فرصا كثيرة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءاتهم. وتتطلب ترقيتهم بعض هذه البرامج التدريبية. وفي الوقت الحاضر، تولى الحكومة أولوية لتدريب وتعزيز الكفاءات في استخدام الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الإعلام. ويجري استثمار كبير أيضا في التدريب على القيادة.

وتوضع دراسات الحالة القائمة على الخبرة المحلية في الحكم والإدارة العامة لتمكين المديرين من فهم ديناميات الإدارة العامة، والتوجيه والقيادة. وتستضيف ماليزيا مركز الموارد للتنمية لكل حالة التابع لرابطة أمم جنوب شرقي آسيا، كمشروع من مشاريعها في إطار مؤتمر الرابطة للخدمة المدنية. ويشجع المركز كتابة دراسات الحالة المحلية وينشرها على جميع مؤسسات التدريب التابعة للرابطة. وفي نهاية المطاف سيكون هذا مستودعا للحالات التي تشكل الرابطة قاعدة لها والتي تعنى بالقيادة والتدبير والإدارة العامة.

ولقد بدأ تعاون رابطة أمم جنوب شرقي آسيا في تحسين الخدمة المدنية قبل ١٥ عاما، وأخذ يكتسب زخما منذ ذلك الحين. وفي هذا السياق، توافق ماليزيا على الفقرة ١٥٥ من تقرير الأمين العام التي يوصي فيها بأن يعترف مجتمع المانحين بدور وأهمية الإدارة العامة في التنمية وأن يوفر الموارد الكافية في برامجهم للمساعدة على تحسين الإدارة العامة.

الخصخصة. وستكون المساعدة الإنمائية بأي شكل من الأشكال أكثر فعالية في الوفاء باحتياجات البلدان النامية إذا جرى تكييفها، مع مراعاة السمات الخاصة لكل أمة على حدة.

ومن المقبول على نطاق واسع أنه بإيجاد الظروف الممكنة المناسبة يمكن للقطاع الخاص أن ينهض بالمصالح الجماعية للمجتمع ككل أيضا. ونعتقد حقا أنه يمكن أن تتحقق الفائدة مع المسؤولية الاجتماعية. ولا حاجة إلى توخي إحداهما على حساب الآخر. ويمكن للحكومات من خلال مجموعة من التدخلات تتراوح بين تسهيل فتح أسواق جديدة وتعزيز الصناعات الصغيرة بفتح مناطق تجارة حرة، أن توجد هذه البيئة المؤاتية. والأهم من ذلك، يمكن للحكومات أن تستثمر في مشاريع الهياكل الأساسية مثل الطرق، والمواني وبناء شبكات اتصال أفضل، التي هي في الغالب العمود الفقري لعملية التنمية في البلدان النامية.

والخصخصة هي الطريقة الأخرى التي يمكن للحكومات أن تساعد بها على خلق قطاع خاص سليم. وقد نجحت ماليزيا طوال سنوات في خصخصة مجموعة من الخدمات، بما فيها الطاقة والاتصالات اللاسلكية وخدمات البريد، وخدمات السكك الحديدية، والطرق السريعة والجسور، والمواني، والكثير منها في طريقه إلى ذلك. ومما يكتسب أهمية حيوية في هذه العملية أن لكل من القطاعين الخاص والعام تصورا إيجابيا للآخر. وتجب إقامة علاقة تكافلية بينهما، حتى يدرك كل منهما الفوائد التي يجنيها كل منهما. وهذا هو جوهر مفهوم المشاركة لدى ماليزيا. وكل من القطاعين العام والخاص في ماليزيا ينظر إلى الآخر بصورة متزايدة على أنه شريك في بناء الأمة، فالقطاع الخاص يعمل كمحرك للنمو والقطاع العام يعمل كحافز لتعزيز وتسهيل هذا النمو. ووفقا لكلمات أوسبورن وغيلبر، يجب على القطاع العام "أن يوجه الدفة بدلا من أن يحذف".

ويتعين أن تتوفر لدى موظفي الإدارة العامة، من أجل القيام بدور الحافز والمنظم على نحو فعال،

جدا إيجاد طرائق حسيطة للحسابات وآليات واضحة للمراقبة المالية. وهذا ضروري من أجل كفالة توجيه الأموال المخصصة لهذه البرامج إلى ذلك الغرض بالضبط.

وثمة شاغل هام آخر يتعلق بالتنمية المستدامة. فقد أخذت تتزايد ضرورة استعداد المديرين العامين في جميع أنحاء العالم، للتصدي لمسائل تتعلق بحماية البيئة فيما يعملون على تعزيز التنمية. فلا يجوز التهاون بالمعايير البيئية لصالح مشاريع للتنمية مفرطة في الحماسة. ومن غير المجدي مواصلة مشاريع للتنمية على حساب المعايير البيئية الموضوعية بصورة خاصة من أجل حماية وتعزيز نوعية الحياة. فالسعي إلى تحسين نوعية الحياة هو، قبل كل شيء، الهدف من جميع مشاريع التنمية، وأية عملية تنمية محورها الشعب يجب أن تسعى إلى إقامة علاقة انسجام بين الإنسان وبيئته. وعليه، نقترح إدراج شواغل محددة بشأن الحماية البيئية في التوصيات التي تصدرها هذه الجلسات أيضا.

وأخيرا، يجب إبداء ملاحظة عن الاستقرار السياسي والسلام الصناعي. فما من بلد يستطيع أن يتابع الأمور الهامة إذا كان مضطرا إلى أن يستهلك كل طاقته في التصدي للأمور الملحة. ولقد تعلمت ماليزيا درسها في عام ١٩٦٩. والدليل على أننا تعلمنا ذلك الدرس جيدا هو أن معظم أبناء جيلنا الجديد لم يسمعوا قط بحادثة ١٣ أيار/مايو.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):
أعطي الكلمة من ثم للسيد غريغورز ريدلوسكي، وزير الدولة وأمين مجلس الوزراء في بولندا.

السيد ريدلوسكي (بولندا) (تكلم بالبولونية): الترجمة الشفوية عن النص الانكليزي الذي قدمه الوفد): إن تجربة بولندا في أثناء تحولها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي تؤكد بوضوح أهمية المسائل التي تجري مناقشتها في الجلسات الحالية للجمعية العامة.

إن عملية إعادة الهيكلة والمعدة إعدادا جيدا والفعالة للنظام الإداري، إلى جانب إصلاح الخدمة المدنية، تشكل أداة هامة لتعزيز القدرات على صنع

وفي حين تشرع ماليزيا باتخاذ مبادرات مختلفة للعمل على إيجاد إدارة عامة فعالة في البلد، فهي تسعى، ضمن الوسائل المتاحة لها، إلى تقديم المساعدة إلى بلدان نامية أخرى ضمن إطار البرنامج الماليزي للتعاون التقني. وتشمل برامج التدريب هذه مجموعة عريضة من المجالات، مثل تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المشاريع، والتنمية الزراعية، والتنمية القيادية والتنظيمية، وتدريب المدربين. وتقوم المؤسسة الوطنية للإدارة العامة ومؤسسات حكومية أخرى للتدريب بتوفير هذه البرامج.

ولقد بدأ تقديم هذه المساعدة التقنية في عام ١٩٨٠. واستفاد من دورات التدريب الدولية التي تقدمها المؤسسة الوطنية للإدارة العامة وحدها، حتى اليوم ما يزيد على ١٠٠ ١ مشاركا دوليا من أكثر من ٧٠ بلدا.

وأقامت ماليزيا أيضا روابط هامة مع مؤسسات دولية وإقليمية عديدة بهدف تعزيز الجهود الدولية والإقليمية معا من أجل تحقيق أهداف التنمية. وفي عملنا مع هذه المنظمات، يسرنا في مناسبات عدة تبادل الخبرات والأفكار بشأن مجموعة متنوعة من المسائل تتراوح بين التخطيط الإنمائي والحماية البيئية. وثمة ما يدعو إلى الاعتقاد أن التعاون الدولي سيتواصل بوتيرة وحماس متزايد.

وتضمن تقرير الأمين العام أيضا عددا من التوصيات المتعلقة بالحاجة إلى مساعدة البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية، والبلدان التي تمر بحالة إبلال من الصراعات والأزمات. ورفعنا صوتنا بصورة خاصة اعتراضا على المظالم والفضائح التي ترتكب ضد شعوب هذه البلدان. كما أن دعوة ماليزيا إلى إقامة العدل بنزاهة وجدارة في هذه البلدان تجسدت بأعمال ملموسة من بينها توفير حفظة للسلام، وتقديم تبرعات نقدية وعينية، وتوفير مساعدات إنسانية على نحو ثنائي وتحت رعاية الأمم المتحدة.

وبرامج التنمية الموصى بها للبلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية تقتضي إضاق أموال كثيرة. ولذلك، فإن من المهم

قريبا قدر الإمكان من الناس الذين سيتأثرون بهذه القرارات - ووجوب ترافق السلطات مع المساءلة.

فإن الجلسات الحالية للجمعية العامة تتزامن مع فترة تشرف فيها بولندا على الانتهاء من عملها في تنفيذ حلول جديدة كل الجدة في ميدان الإدارة العامة. فمشروع القانون ذي الصلة تجري مناقشته حاليا في البرلمان البولندي. ويتوقع انطلاق البرنامج في بداية العام المقبل. ومن النقاط المرجعية الرئيسية المستعملة في وضع مشروع القانون هي تحليل مقارن لحلول مشابهة للحلول التي اعتمدها بلدان أعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

ويرتكز البرنامج على العناصر التالية:

إعادة هيكلة متعمقة وشاملة للإدارة الحكومية بهدف تعزيز الفعالية التي يؤدي بها مجلس الوزراء مهامه المتعلقة بوضع الاستراتيجيات، والأنشطة التنسيقية، وتقييم التقدم المحرز والإشراف عليه؛

وإجراء إصلاح جذري للسلطات الاقتصادية للحكومة، بالتخلص من مفهوم المسؤولية الوزارية عن مجالات معينة في الاقتصاد والتحرك صوب هيكل عملي يسمح للحكومة بأن تعتمد نهجا يتوجه نحو حل المشاكل المتعلقة بالمسائل الاقتصادية، وأن تضطلع بالمهام الاقتصادية للدولة بطريقة تدريجية وفعالة؛

وإنشاء خدمة مدنية حديثة للإدارة العامة، تميز تميزا واضحا بين المناصب السياسية التي تشغلها الحكومات المتعاقبة والمناصب غير السياسية التي يشغلها الموظفون وليست عرضة للتغير السياسي؛

وتطبيق اللامركزية في الإدارة العامة، الأمر الذي سيفضي إلى إجراء تخفيض في الوحدات الإدارية المحلية العديدة الخاضعة للوزراء الحكوميين ونقل وظائفها تدريجيا إلى الوحدات

السياسات. وإن إعادة الهيكلة والإصلاح هذين مفيضان أيضا في تحسين فعالية النظام العام وتيسير تنمية الموارد البشرية. وهاتان العمليتان لهما أهمية حيوية في تهيئة الظروف التي تصبح فيها الدولة هي التي تخدم المواطنين وليس المواطنون هم الذين يخدمون الدولة وإدارتها.

وتعمل بولندا منذ بضع سنين على إيجاد حلول قانونية وهيكلية وعملية من أجل بناء إدارة عامة تتسم بالفعالية والكفاءة. وغرض العملية هو إيجاد إدارة تستطيع المضي في تنفيذ إصلاحات ديمقراطية اجتماعية واقتصادية، إدارة قادرة على الاستفادة من جميع التجارب الماضية والعمل بصورة متواصلة وديناميكية على تهيئة الظروف اللازمة لتحقيق تنمية متوازنة بصورة جيدة للبلد؛ وأخيرا، إدارة تكفل توزيع الأعباء الناجمة عن الإصلاحات بالتساوي، وتهتم بتحسين مستويات المعيشة للأسر البولونية، وتعمل على كفاءة عيش المواطنين بسلام، بعيدا عن الخوف من الجرائم والتعسف الاقتصادي.

ونحن نرى، بصرف النظر عن خصوصيات كل بلد من البلدان، أن العنصر الموحد للأفكار العالمية التي طورتها الأمم المتحدة فيما يتعلق بالإدارة العامة، ينبغي أن يكون العزم على تعزيز الانفتاح، والشفافية، والصدق، والكفاءة، والفعالية في الإدارة بصورة عامة، ولا سيما الإدارة العامة. وينبغي أن يكون توفير المعلومات الكافية للسكان عن الشؤون العامة واحدا من المبادئ الرئيسية.

وينبغي أن يخضع للتدقيق كل ما تتخذه الحكومات من قرارات أو مبادرات بشأن الإدارة العامة لتقرير ما إذا كان يأخذ بعين الاعتبار تماما الحرية الضرورية للأفراد والأسر وحمائتها، فضلا عن حرية الأنشطة التي لا علاقة لها بالدولة وتقوم بها المجموعات. وأي شيء يحد من روح المبادرة لدى المواطنين ينبغي إلغاؤه دوما.

ويجب أن يسترشد عمل الإدارة العامة بمبدأ وجوب اتخاذ قرارات صحيحة دون إبطاء لا لزوم له، وعلى أدنى مستوى إداري ممكن - مستوى يكون

يتضمن دعماً لعمليات التغيير في توجيه إدارة الدولة بطرق من بينها تهيئة فرص للتدريب.

وتحديث نظم الإدارة العامة يجب أن يشمل إعادة تحديد وظائفها: وتشير تجربة بولندا باستمرار إلى خطورة امتلاك الإدارة سلطات زائدة. ويبدو أن أفضل اتجاه للتغيير في هذا المجال هو التوجه إلى الدمج بين الوظائف التنظيمية والوظائف التنسيقية. وبلوغ هذا الهدف تكون له أهمية كبرى إذا ما أردنا تهيئة الظروف الملائمة والحفازة لنشاط مختلف الكيانات الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك تلك الكيانات الموجودة في القطاع الخاص، وهو أمر له أهميته خاصة في فترة الانتقال.

وفي هذا السياق، فإن الإدارة الرئيسية التي تستخدمها الإدارة العامة في عملها ينبغي ألا تكون قرارات متخذة على أساس فردي، بل أنظمة ترمي إلى إيجاد آليات وأطر يَضطلع ضمنها بأنشطة مستقلة ويمكن للكيانات الاجتماعية والاقتصادية أن تثمر عن مبادرات.

ومن أجل مواجهة التحديات التي أشرت إليها، يجب إعطاء نظم الإدارة العامة السلطة والمسؤولية الكافيتين. ومع ذلك، تدل تجربة بولندا، في هذا المجال، على أن الإطار الإداري والقانوني والرسمي ينبغي ألا يكون شديد التصلب، وإلا فلن تستطيع الإدارة العامة، أن تكون ناشطة ومستجيبة للاحتياجات ومنفتحة على التغيير. وفي ظل هذه الظروف المرنة وحدها يمكن للإدارة العامة أن تسهم في التنمية الاجتماعية، مع إعطاء القطاع غير الحكومي والقطاع الخاص مجالاً كافياً لاستغلال إمكانياتهما بصورة كاملة.

ومن وجهة نظر بولندا، ثمة عنصر هام آخر في عملية إعادة هيكلة الإدارة هو جعل النظام أحسن استعداداً للاضطلاع بالمهام المتعلقة بالتقدم، بما في ذلك الحماية البيئية. ونظام الإدارة بحاجة أيضاً إلى أن يكون مجهزاً بآليات مدى تلبية احتياجات الناس، واتخاذ التدابير المناسبة لمساعدة أولئك الذين وجدوا أنفسهم، على حين غفلة، في ظروف صعبة على وجه الخصوص.

الإدارية لحكومات المقاطعات أو للحكم الذاتي المحلي.

والواضح أن مدى إعادة هيكلة الإدارة العامة واتجاهها ينبغي أن يقررها كل بلد حسب الظروف الخاصة به. وبالنسبة لبولندا، فإن الظروف هي التالية:

الحاجة إلى مراعاة التغييرات في المهام الإدارية للحكومة، التي نشأت بالدرجة الأولى عن التحولات في الملكية في الاقتصاد، وتعزيز الحكم الذاتي المحلي وتنفيذ مبدأ الإعانات؛

والحاجة إلى التركيز بشدة، داخل الحكومة، على وضع برامج عمل مجلس الوزراء، وهي حاجة تنبع من كون الحكومة لم تعد تنفذ سياسات يحددها الحزب الحاكم؛

والحاجة إلى التحديد الواضح لسلطات صنع القرار داخل مجلس الوزراء والقطاعات الأخرى للإدارة الحكومية؛

والحاجة إلى تغيير الإجراءات التي يتبعها مجلس الوزراء في وضع مشاريع القوانين والصكوك المعيارية لتحقيق التحسينات الفردية في نوعية القوانين؛

والحاجة إلى إيجاد آليات تعمل على مواءمة القوانين البولندية مع قوانين الاتحاد الأوروبي.

إن إعادة هيكلة نظام الإدارة العامة لا يمكن أن يقتصر على إصلاح الهياكل والإجراءات فحسب. فثمة مجال رئيسي للتحسين في ميدان الموظفين حيث يقتضي الأمر إجراء تغييرات مفيدة.

ولقد بذلت بولندا في السنوات الأخيرة جهوداً كبيرة من أجل رفع الكفاءات المطلوبة في موظفيها الإداريين إلى المستويات الدولية الراهنة. والتعاون الدولي هام جداً للوفاء بهذه المهمة. ونلاحظ بانتباه كبير وباهتمام، أن برنامج منظومة الأمم المتحدة

والمهمة الأولى التي تكفلت بها الحكومة هي إعداد تقرير عن كيفية التوحيد بين المكاتب والوزارات والوكالات في ضوء حقيقة أن الإدارات العرقية الإحدى عشرة التي ورثتها كانت قائمة على نظام الفصل العنصري التمييزي. وتم تنفيذ عملية إعادة الهيكلة تلك على وجه الاستعجال بمجرد حصولنا على الاستقلال، وكانت تقوم على التوصيات الواردة في التقرير المؤرخ ١٦ آذار/مارس ١٩٩٠ الصادر عن اللجنة المعنية بإعادة تنظيم الخدمة العامة. وكان ثمة جانب آخر من جوانب هذه المهمة المبكرة هو أن ندخل في نطاق الخدمة العامة العريض قطاعات السكان التي كانت مستبعدة، تحت نظام الفصل العنصري، من القيام بدور في الشؤون العامة لبلدها. وبموجب أحكام المادة ١١٤ من دستور جمهورية ناميبيا، كان على الحكومة أيضا أن تبقي على موظفي الإدارات الإثنية التي كانت موجودة آنذاك.

وفضلا عن ذلك، أنشئت مكاتب ووزارات ووكالات لأداء مهام جديدة. وهكذا أنشأنا قطاع الخدمة العامة كمسألة ملحة. وقد أدى ذلك، مقترنا بأوجه الخلل الهيكلية الموروثة، إلى تداخل في أهداف ووظائف تلك الهيئات. وكان إزاء هذه الخلفية، أن طرح رئيس وزراء حكومة جمهورية ناميبيا مبادرة لترشيد الخدمة العامة بغية إعادة تشكيل وتوجيه الخدمة العامة الجديدة لجعلها أكثر استجابة وأكثر كفاءة وفعالية في مواجهة الاحتياجات والأولويات الإنمائية الوطنية. وبين عامي ١٩٩١ و ١٩٩٤ بذلت كل المكاتب والوزارات جهودا تحت توجيه مكتب رئيس الوزراء لترشيد الخدمة العامة بهدف توفير استجابة إدارية لاحتياجات ناميبيا المستقلة.

ولم يكن الغرض من ترشيد الخدمة العامة مجرد تخفيض النفقات، بل كان أيضا إنشاء تنظيمات وهيكل رشيدة للمكاتب والوزارات بغية إزالة جوانب القصور وازدواج الوظائف، وهي أمور نشأت من نظام الخدمة الحكومية الموروث من عهد ما قبل الاستقلال. وبشكل عام، كان هدف الترشيح توضيح الولايات والمسؤوليات بين المكاتب والوزارات وفيما بينها.

وتلاحظ بولندا مع الارتياح أن مشروع القرار المقترح للجمعية العامة يتماشى مع البرنامج الاستراتيجي الرامي إلى إعادة هيكلة النظام الإداري وإصلاح الخدمات المدنية المطبقة في بلدنا. وتعلن بولندا تأييدها الكامل لبرنامج الأمم المتحدة.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):
أعطي الكلمة الآن للقاس الأونرابل هندريك ويتبوي، نائب رئيس الوزراء في ناميبيا.

السيد ويتبوي (ناميبيا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): إن ناميبيا، بوصفها بلدا جديدا في مجتمع الرجال والنساء الأحرار، يبلغ من العمر ست سنوات فقط. ولذلك، فإن تجربتنا لا تتجاوز هذه الفترة. ومع ذلك، أرجو أن تسمحوا لي، بالنيابة عن حكومة جمهورية ناميبيا وشعبها، بأن أشاطر مع هذه الهيئة تحدياتنا وتوقعاتنا في ميدان الإدارة العامة، وجهودنا من أجل إصلاح الخدمة العامة.

لقد ورثت ناميبيا مع نيلها الاستقلال، خدمة عامة أنشئت لتعزيز الطبقة العنصرية والعرقية. ونتيجة لذلك، كانت الإدارة العامة إلى حد ما مدفوعة بالروتين دون التركيز على النتائج. وبالإضافة إلى ذلك، لم تكن الآلية الإدارية ممثلة لسكان البلد.

وكان غياب القدرة على وضع سياسات سليمة يمكن تطبيقها جليا، كما كانت الحال بالنسبة للطريقة غير المنسقة التي كانت مختلف وحدات الحكومة تعمل بها. وعلى حد القول المأثور، لم تكن اليد اليسرى تعرف ما كانت تفعله اليد اليمنى. وباختصار، كانت الخدمة العامة التي ورثناها عديمة الجدوى.

ولقد اتخذت حكومة جمهورية ناميبيا منذ نيل الاستقلال عددا من المبادرات لإنشاء جهاز إداري يخدم مصالح شعبها، ويكون أيضا ممثلا لديمقراطية البلد أي إنشاء جهاز حكومي ناميبيا حقا في طبيعته وطابعه.

السعي للتوصل إلى خدمة عامة كفؤة وفعّالة ومهنية ومنخفضة التكاليف، خدمة عامة تركز على العميل وتوجه نحوه، وتوفر لناميبيا قيمة مقابل النقود. وهنا تكمن رؤيا الخدمة العامة لناميبيا في المستقبل. وقد بدأت الحكومة بالفعل في تنفيذ تلك التوصيات المحددة بإطار زمني، والتي وضعتها لجنة الأجور والمرتبات واعتمدها مجلس الوزراء.

ولا تزال ناميبيا ملتزمة بتحسين الخدمة العامة وتعزيزها. وفي حين أن الإدارة العامة قد يكون لها خصائص قطرية متميزة، فهناك مجموعة مشتركة من التحديات. وفي ظل هذه الخلفية، كان لحكومة جمهورية ناميبيا عظيم الشرف أن استضافت الاجتماع الإقليمي المعني بالإدارة العامة والتنمية: من التكيف الهيكلي إلى تحسين الكفاءة في الحكومة، المعقود مؤخرا في ويندهوك في الفترة من ٢٥ إلى ٢٧ آذار/مارس ١٩٩٦.

وأكد هذا الاجتماع الإقليمي أن معظم البلدان الأفريقية اضطلعت بين عامي ١٩٧٩ و ١٩٨٨ ببرامج للتكيف الهيكلي. وكانت تلك البرامج ذات مرحلتين: تثبيت الأسعار الذي يستهدف احتواء التكاليف ومن ثم تخفيض العجز؛ والتكيف الهيكلي لإصلاح السياسات والمؤسسات الاقتصادية بغية زيادة كفاءة استخدام الموارد ومواجهة الخسارة في النمو، الناجمة عن التثبيت.

وقد أدت معظم برامج التكيف الهيكلي، بشكل مباشر أو غير مباشر، إلى إعادة هيكلة الخدمة العامة، لأن حجمها وتكلفتها كانا عادة هدفين للتخفيض. وكان لتدابير احتواء التكلفة الأساسية للتكيف الهيكلي نتائج مختلطة. ففي عدد قليل من البلدان انخفضت الأرقام انخفاضا جذريا، وفي بلدان أخرى استغرق تحقيق التخفيضات زمنا أطول مما كان متوقعا، أو أن التخفيضات المبكرة ألغى أثرها التوسع اللاحق. ومع بداية التسعينات أصبح التخفيض واسع الانتشار ولموسا، ولكن آثاره بالنسبة للمالية العامة والكفاءة كانت أقل من المتوقع، وكان الإصلاح المؤسسي هزيلا.

وحكومة جمهورية ناميبيا تضع في اعتبارها تزايد حجم الخدمة العامة الذي نما من مؤسسة بها ٦٥١ ٤٦ وظيفة شُغل منها ٥٦٢ ٤٢ ووظيفة، إلى مؤسسة قوامها ٧٨٠٢٨ وظيفة منها ٩١٢ ٦٥ وظيفة خصصت لها اعتمادات في ميزانية ١٩٩٥-١٩٩٦. وشُغل منها ٥١١ ٦٢ ووظيفة. ومن المتصور أن تضخم هذه الأرقام يرجع إلى العد المزدوج.

وترتكز سياسة الإدارة العامة لحكومة جمهورية ناميبيا على الإيمان بأن الشيء الوحيد الذي لا يتغير في الحياة هو التغير نفسه. وانطلاقا من هذا الإيمان، تواصل الحكومة إعادة النظر في هيكلها وعملياتها الإدارية بغية إجراء تحسينات في مجال تقديم الخدمات.

وتحقيقا لهذا الهدف قام رئيس الوزراء، في جملة أمور، بإنشاء لجنة الأجور والمرتبات في ١٨ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥. وكان الهدف منها دراسة وتحليل عدد من السياسات والقوانين والقواعد واللوائح الحكومية المختلفة وغير ذلك من المسائل ذات الصلة، والتي تشكل مجتمعة إطار السياسة الذي يمكن فيه صياغة التوصيات الملائمة لوضع السياسات العامة.

وقدمت لجنة الأجور والمرتبات في تقريرها ٥٤ من التوصيات والاستنتاجات في ستة مجالات عريضة ومتميزة: سياسة الأجور ومستويات الأجور؛ والاستحقاقات والعلاوات؛ وتخفيض حجم الخدمة العامة؛ والسلوك والانضباط؛ والدعم الإداري؛ وقانون العمل. ويشير التقرير إلى تحول التركيز على عدد من الجوانب المتصلة بكفاءة وفعالية الخدمة العامة. وهو يوصي، في جملة أمور، بعدة مبادئ للخدمة العامة وهي على وجه التحديد: وضع مدونة آداب المهنة للموظفين العموميين، وربط أجورهم بالأداء؛ ووضع نظام لإدارة الأداء؛ توفير الروح المهنية والالتزام في الخدمة العامة وربطهما بالتدريب؛ والتطوير الشخصي والعمل الجماعي على كل المستويات.

وكان هدف الحكومة في كل هذه الممارسات، وبخاصة أحدثها، وهي لجنة الأجور والمرتبات، هو

تتيحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتطوير روح الصيانة. وينبغي تعزيز معاهد التنمية الإدارية من خلال توسيع وتنويع برامج التدريب وإعادة التدريب.

وأوصى الاجتماع أيضا بأن تعبى الحكومات الوطنية الموارد، بمساعدة المانحين، للإبقاء على الموارد البشرية المؤهلة وجذبها والاستفادة منها استفادة فعالة وعكس اتجاه استنزاف العقول.

وأخيرا، أيد الاجتماع التوصيات الواردة في تقرير الأمين العام المقدم الى الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة بزيادة التعاون فيما بين بلدان الجنوب، من خلال الوحدة الخاصة للتعاون التقني فيما بين البلدان النامية لتبادل تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص. وينبغي للوكالات المانحة والمنظمات الدولية والأمم المتحدة، بوجه خاص، أن تساعد المنطقة الأفريقية في الاستفادة من القدرات الأفريقية لتوفير التدريب في تحديث المدارس الوطنية للإدارة العامة.

وإن الحاجة الى بناء القدرات تتزايد بصورة مستمرة ولا يمكن المغالاة في التأكيد عليها. والآثار السلبية لبرامج التكيف الهيكلي على التنمية الاجتماعية والاقتصادية في أفريقيا حقيقة واقعة. وفي هذا الصدد، نتطلع الى اعتماد قرار يعبر، في جملة أمور، عن التوصيات التي تم التوصل اليها في الاجتماع الاقليمي بعنوان "من التكيف الهيكلي الى زيادة كفاءة الحكومة". وناميبيا على استعداد للاضطلاع بنصيبها.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):
نظرا لطول قائمة المتكلمين، أود مرة أخرى أن أناشد الممثلين أن يتوخوا أكبر قدر ممكن من الاجاز في بياناتهم.

أعطي الكلمة الآن للممثل الدائم للنمسا.

السيد سوشاريا (النمسا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): سأحاول الامتثال لمناشدتك، سيدي الرئيس، وسأكون موجزا بأقصى قدر ممكن.

وقد زادت برامج التكيف الهيكلي من حدة افتقار الحكومة الواسع النطاق للقدرة على وضع وتنفيذ السياسات والبرامج المناسبة. وفي أفريقيا، ينبغي لإصلاح إدارة القطاع العام أن يتجاوز مجرد إحتواء التكاليف وأن يعزز انتاجية الحكومة في مؤسسات القطاع العام ومسؤوليتها وقدرتها على الاستجابة.

ومع ذلك، تم تحديد بعض القيود التي تعوق إصلاح القطاع العام، مثل التنظيم المختل للخدمة المدنية؛ وسوء إدارة وتدريب الموظفين؛ والنقص في مهارات الإدارة والإشراف؛ والافتقار الى المرافق والأصول وروح الصيانة؛ وعدم كفاية الأجور والاستحقاقات؛ والافتقار الى الشفافية والمساءلة؛ وانتشار الفساد؛ وتسييس الخدمة المدنية - على سبيل المثال، التوظيف واتخاذ القرارات وتعريض استقرار وأمن العاملين للتهديد. وخلص الاجتماع الاقليمي، في جملة أمور، الى أن المسألة أمر جوهري في تحقيق الكفاءة في الحكومة. والمجالس التشريعية في أفريقيا ضعيفة عموما وتفتقر الى المعلومات. ولئن كان احترام سيادة القانون قد ازداد في السنوات الأخيرة في الكثير من البلدان، فإن الحاجة الى تعزيز المؤسسات القانونية في جميع أنحاء القارة لا تزال قائمة. وقد أوصي باتخاذ تدابير مختلفة لتعزيز آليات المساءلة.

وعلاوة على ذلك، كانت هناك دعوة الى إقامة مشاركة بين بلدان الشمال وبلدان الجنوب لمكافحة رشى التجارة.

وأوصى المشاركون بأن تكون ملكية المشاريع المقبلة في مجال الإدارة العامة الأفريقية ملكية محلية وأن تعتمد على المعارف والمؤسسات المحلية، وأن يكون التركيز على مسائل الحكم الطويل الأمد وليس على الجوانب الضيقة القصيرة الأمد المتصلة بالتكلفة والحجم. إن الالتزام المحلي والملكية المحلية هما مفتاح النجاح.

ومن أجل ضمان أن تكون الخدمات المدنية الأفريقية قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، أوصى الاجتماع باغتنام الفرص التي

أولا، أود التحدث عن إصلاح الإدارة العامة في النمسا. فقد كان ترشيد الجهاز الحكومي، وزيادة إنتاجيته وتخفيض تكاليفه، وتحسين الإدارة الاقتصادية والمالية، وتشجيع التفاعل بين القطاعين الخاص والعام، وحفز مشاركة مختلف الأطراف في هذه العملية في طليعة الجهود التي بذلت مؤخرا من أجل إصلاحات الإدارة العامة في النمسا.

والأهداف الرئيسية لأحدث وأوسع مشروعات الإصلاح في النمسا تتمثل في: تحسين الهياكل الإدارية والتنفيذية في الإدارة العامة - أي، ينبغي أن تركز الإدارة العامة على العمل الأساسي وتحاول التخلص من المسؤوليات التي يمكن خفضها أو نقلها أو إلغاؤها تماما؛ ورفع إنتاجية الإدارة بنسبة ٢٠ في المائة على مدار السنوات الأربع المقبلة؛ وخفض تكلفة التدابير الإدارية من خلال إدخال محاسبة التكاليف بغية تحسين الوعي بالتكاليف في الإدارة العامة، والتركيز على المهام الإدارية مثل حفز الموظفين وتطوير الموظفين وكذلك أهداف الأداء الاستراتيجية؛ والتركيز على توفير القدرات الكافية في المجالات الأساسية للإدارة العامة من أجل زيادة توجه الإدارة نحو خدمة المواطنين.

وأود الآن أن أتناول التعاون الإنمائي في ميدان الإدارة العامة والتنمية. ففي إطار التعاون الإنمائي الثنائي والمتعدد الأطراف - بما في ذلك القيام بأنشطة مع الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية - تقوم النمسا بالعمل على تعزيز القدرات داخل الإدارة العامة والخاصة. ويولي برنامج التعاون الإنمائي الذي تضطلع به النمسا، في المساعدة التي يقدمها، اهتماما خاصا لتطبيق اللامركزية.

وإن بلدي، في تعاونه، يضع نصب عينيه ثلاثة أهداف أساسية: أولا، تعزيز التنمية القائمة على المشاركة ووفقا لاحتياجات ومبادرات الشركاء في عملية التنمية؛ وثانيا، تعزيز وتنويع المجتمع المدني والأسس الديمقراطية للبلدان، مما يتيح للشعب الاضطلاع بدور نشط في القرارات التي تمس نسيج المجتمع؛ وثالثا، تعبئة الأطراف الأساسية في التنمية وإنشاء أو إعادة توطيد الهياكل اللازمة في الإدارة العامة والتنظيم.

إن تبادلنا هذا الأسبوع لوجهات النظر حول الإدارة العامة والتنمية يأتي في فترة معينة وهامة، في أعقاب مناقشتنا وتحديدنا للدور المعقد والهام للحكومة والإدارة العامة في ميدان التنمية خلال سلسلة من المؤتمرات الدولية العالمية الهامة.

ففي مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية المعقود في ريو، أكد رؤساء الدول أو الحكومات على الحاجة الى دمج الشواغل الاقتصادية - الاجتماعية والبيئية، وسلموا بالحاجة الى تكييف عملية صنع القرار، بل وإعادة تشكيلها من الأساس.

وسلم المؤتمر العالمي لحقوق الإنسان، المعقود في فيينا، بطابع الترابط والتعاضد بين الديمقراطية والتنمية واحترام حقوق الإنسان. وفي العام الماضي، أكد رؤساء الحكومات أو الدول، في القمة الاجتماعية المعقودة في كوبنهاغن، على الحاجة الى إنشاء مؤسسات عامة يستفيد منها الجميع على قدم المساواة لتعزيز التكامل الاجتماعي.

والآن، في هذه الدورة المستأنفة المعنية بالإدارة العامة، ينبغي أن نغتنم الفرصة لنؤكد على الطابع العالمي للمساءل قيد النظر المتصلة بالحكم. وفي تداولنا لمسألة الإدارة العامة، ستشجع الجمعية العامة عمليات الإصلاح في البلدان النامية والبلدان التي تمر في مرحلة انتقالية. وفي الوقت ذاته، ينبغي ألا يغيب عن بالنا التنوع في خبراتنا وأوضاعنا السياسية والتاريخية التي أدت الى نظم إدارية مختلفة. ويجب أن يقوم فهمنا على أساس التعليم بالظروف القطرية الخاصة.

لقد أوضحنا المبادئ والأهداف العامة، بالإضافة الى موقفنا إزاء مسائل المتابعة والمسائل المؤسسية لهذه الدورة المستأنفة، في البيان الذي أدلت به رئاسة الاتحاد الأوروبي. ولهذا ستكون مساهماتي هذه منصبه على بعض الجوانب المحددة الإضافية المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة في النمسا، والإدارة العامة وتنمية التعاون، ودور الأمم المتحدة في حالات ما بعد انتهاء النزاع.

وأود أن أدلي ببضع ملاحظات نهائية قليلة. فإن هذه الدورة المستأنفة ستعزز من الفهم المشترك الذي بدأ من خلال سلسلة المؤتمرات الدولية التي عقدت مؤخرا حول التنمية. وستحدد الدور الذي تضطلع به الأمم المتحدة والأطراف الدولية والوطنية في هذا المجال. وسيكون من الأهمية بمكان الاعتراف بضرورة إعادة تشكيل الحكومات بحيث تستجيب على نحو أفضل للتعقيد المتزايد الذي يكتنف مسائل التنمية، مع ازدياد ترابط المجتمعات والاقتصادات أكثر فأكثر. وينبغي وضع المبادئ والمعايير المتعلقة بحسن الحكم على أساس سيادة القانون. فالشفافية والمساءلة، وكذلك إمكانية وصول الجمهور إلى الخدمات العامة، ينبغي ضمانهما. ولنأمل الأمل والثقة بأن هذه الدورة ستؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):
أعطي الكلمة الآن للسيد خوسيه أوكتايفو لوبيز بريسا، وكيل الأمين العام في مكتب المراقب العام للحسابات والتنمية الإدارية في المكسيك.

السيد لوبيز بريسا (المكسيك) (ترجمة شفوية عن الاسبانية): أود بداية، ومن خلالكم، سيادة الرئيس بالنيابة، أن أتوجه بالشكر إلى الأمانة لتقديمها تقريرها الخاص بالإدارة العامة والتنمية، والوارد في الوثيقة A/50/847، والذي يقدم اقتراحات مثيرة للاهتمام فيما يتصل بعمل الأمم المتحدة في المستقبل في مجال الإدارة العامة والتنمية والتعاون الدولي في هذا المجال.

فالإدارة العامة تضطلع بدور أساسي في تحويل مجتمعاتنا. وفي سياق العولمة والتكامل الذي تتطور فيه بلداننا، تصبح الحكومات ملتزمة بالاضطلاع بدور أكثر فاعلية في المساعدة على تهيئة بيئات مؤاتية وتنافسية في اقتصاداتنا؛ بحيث تمكننا من تحسين مستويات معيشة شعوبنا والإسهام بشكل حاسم في المحاربة المباشرة للفساد والحصانة من العقاب على المستويين الوطني والدولي.

وهناك ضغط متزايد على الإدارة العامة من جانب شعوب بلداننا لزيادة قيمة المنافع الاجتماعية

وسأختصر النص الذي أعدته. ويمكن للمهتمين أن يقرأوا النص بكامله في النسخة التي تم توزيعها.

وأنتقل الآن إلى الجزء الثالث من بياني: أي الإدارة العامة في حالات ما بعد النزاع ودور الأمم المتحدة في هذا الصدد.

فقد دلت النزاعات التي وقعت مؤخرا في رواندا، والبوسنة والهرسك، وهايتي، وفي أماكن أخرى. على الأهمية الحاسمة للإدارة العامة في حالات ما بعد النزاع لجهود إعادة البناء بعد الدمار العسكري. وإن تعزيز المؤسسات الديمقراطية، والإدارة العامة ونظم العدالة الجنائية ضروري في إطار استراتيجي شامل لبناء السلام في مرحلة ما بعد النزاعات لتعزيز وتوطيد السلام من أجل تبادي الانتكاس والعودة إلى النزاع، كما أوضح الأمين العام في تقريره المعنون "خطة للتنمية". وتضطلع الأمم المتحدة بدور هام في هذه الجهود من خلال مؤسساتها، ومنها شعبة منع الجريمة والعدالة الجنائية التي مقرها في فيينا.

وفي هذا السياق، يجب التسليم بأهمية اعتماد نهج شامل بالنسبة لعمليات حفظ السلام. والجهود الرامية إلى تهيئة ظروف تؤدي إلى سلام دائم يجب أن تتضمن مكونات مدنية في حالات ما بعد النزاعات. وتعترف النمسا بهذه الحاجة وتعزز عمليات حفظ السلام وبناء السلام المدنيين من خلال برنامجها التدريبي في شتاتد شلينيغ.

والندوة الدولية المعنية باستراتيجيات إعادة البناء في مرحلة ما بعد النزاع، التي عقدت في العام الماضي في المركز النمساوي لدراسات السلام وحل النزاعات في شلينيغ، عالجت جوانب محددة تتصل بالإطار المتكامل لإعادة الإعمار في مرحلة ما بعد الصراع. وقد صدرت نتائج هذا الاجتماع، الذي نظمته وحدة دعم التعمير والتنمية التابعة لإدارة دعم التنمية والخدمات الإدارية في الأمم المتحدة بالتعاون مع مركز شلينيغ، كوثيقة من وثائق الدورة الخمسين للجمعية العامة. وتطلع إلى عقد اجتماع للمتابعة من شأنه زيادة القدرات التنفيذية لمنظومة الأمم المتحدة في هذا المجال الهام.

يضمن أيضا اضطلاع الحكومة بعمل يتسم بالفعالية والكفاءة لتلبية احتياجات الشعب.

وقد أصبح واضحا أن ثمة حاجة إلى تغيير الأسلوب التقليدي في مراقبة النفقات العامة لتحويله من طريقة تركز على مجموعة مفصلة من الأنظمة والإجراءات الإدارية إلى أسلوب يركز الاهتمام على تقييم ناتج البرامج وأثر السياسات العامة على السكان. فقد آن الأوان أن نغرس في نفس الشعب شعورا بالثقة بأن موارده تستخدم لما فيه مصلحته وأن ثمة جهازا فعالا قائما لمنع الفساد وأن الموظفين الذين يرتكبون المخالفات ستطبق عليهم العقوبة المناسبة وفي حينها.

ففي أي نوع من الإصلاح الإداري ينبغي إدراك أن الموظفين العموميين يتمتعون بأعظم الإمكانيات للعمل على تحقيق التغييرات الهيكلية التي تطلبها جميع الحكومات. وإن إغفال الموظفين وعدم الاستفادة منهم يمكن في الغالب أن يخلق عقبة أساسية في طريق تحديث الإدارة وتطويرها. ولذلك يجب تعزيز ولاء الموظفين وجهودهم وروح الإبداع لديهم من أجل تعزيز قيمتهم وكرامتهم في نظر الجمهور. ومن الضروري أن تنشأ داخل المؤسسات الحكومية خدمة مهنية تسلم بأهمية عمل الموظفين العموميين وتؤكد أن الأداء الشريف الكفؤ شرط جوهري لأمن العمل والتطوير الوظيفي.

وفي الخدمة العامة يسهم عدم حراك الموظفين وارتفاع نسبة الدوران كلاهما في هدر الرأسمال البشري ممثلا في خبرات ومعارف متخصصة. وتؤدي كلتا الممارستين في النهاية إلى زيادة التكاليف الإدارية والنقص في فعالية المؤسسات التي تخدم الجمهور.

ولهذا السبب، يجب على الحكومات أن تعمل على وضع سياسات تحسن أسلوب اختيار الموظفين وتعزز التدريب باعتباره استثمارا له الأولوية، وإنشاء فرص للتطور الوظيفي داخل القطاع العام ومنح حوافز للأداء الذي يتسم بالكفاءة والمسؤولية وضمن التقاعد للموظفين بكرامة.

على أساس حصيلة الضرائب. فمن شأن ذلك أن يجبر الإدارة العامة على الوفاء بمهامها على نحو أفضل، بنفس الموارد، أو أحيانا بموارد أقل. ولكن هذا ليس كافيا لتلبية توقعات المجتمع. فالمطلوب هو تحويل المؤسسات العامة إلى أجهزة تتحلى بفهم حقيقي للخدمة وللطابع المهني لعملها. والمكسيك إذ تدرك، التحدي الذي يتضمنه هذا البيان، تؤيد أي عملية إصلاح إداري تتضمن العناصر الأساسية التالية على الأقل.

أولا، مشاركة المواطنين. فالأجهزة العامة - وخصوصا تلك التي تخدم المواطنين مباشرة - يجب أن تشرك المجتمع في وضع وتوجيه وتطوير وتقييم سياسات الحكومة وبرامجها، بهدف ضمان جعل هذه المهمة، المشتركة بين الحكومة والمواطنين، ممارسة ديمقراطية مستمرة. ويجب أن تتضمن أنظمة المساءلة أمام المجتمع معلومات ذات صلة وكافية وملائمة عن أهداف ومقاصد وأنشطة الإدارة العامة كيما تتيح للسكان تقييم عمل حكومتهم بموضوعية.

ثانيا، اللامركزية. التنمية المتوازنة للمناطق محدودة دائما بسبب الآليات والممارسات المستخدمة لتوزيع الموارد والمسؤوليات بين السلطات المركزية والمستويات المحلية للحكومة. ولذلك، فإن من الضروري إعادة النظر بشكل مستمر في حجم وتكاليف أجهزة الحكومة من أجل التقريب بين الإدارة العامة وأجهزة صنع القرار، عندما تدعو الحاجة، مع السعي في الوقت نفسه للتأكد من أن نقل الموارد والوظائف والمسؤولية من الحكومة المركزية إلى المستويات الأخرى للحكومة لن يؤدي إلى تعطيل الأداء المناسب للخدمات المقدمة.

ثالثا، قياس وتقييم الإدارة العامة. فالتدابير التي تستهدف تعزيز نظم تقييم الأداء، والمساءلة والمراقبة في النظام العام تشكل جزءا هاما من أي إصلاح للإدارة العامة. فتخصيص الأموال العامة يجب أن يقوم على أساس نظم معلومات شاملة تساعد على التوفيق بين المراقبة المناسبة والمرونة المطلوبة في هذا النشاط، مما يضمن بالتالي ليس فقط سيادة مبادئ الأمانة والاخلاص والشفافية، بل

ونود أيضا أن نعترف بالمساهمات الهامة التي قدمتها إدارة الدعم الإنمائي والخدمات الإدارية وجميع المتعاونين فيما يتعلق بموضوع الإدارة العامة والتنمية، بما في ذلك منظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

وكما ذكر الأمين العام في تقريره، فإن هذه هي المرة الأولى التي تجتمع فيها الجمعية العامة لتتناول بالتحديد مسألة الإدارة العامة والتنمية. وإننا لنثني على المنظمة لاتخاذ هذه المبادرة لأن حكومة غانا تدرك الدور الحيوي للإدارة العامة في التنمية، ولا سيما دورها في فعالية التنمية واستدامتها.

وتحدث الآن في جميع أنحاء العالم تغييرات اقتصادية وسياسية هامة تتسم، في جملة أمور، باهتمام متنام لتطبيق الديمقراطية والإدارة الجيدة كما تتسم بزيادة اللجوء إلى الخصخصة والمزيد من الاعتماد على قوى السوق، وبوعي متزايد للحاجة إلى حشد الموارد المحلية وتقليل العجز المالي، وتزايد المشاركة، من جانب المنظمات غير الحكومية والمنظمات التي تركز على المجتمعات المحلية، في عمليات التنمية، وبتزايد إدراك الحاجة إلى التأكد من أن التنمية لا تكون مستدامة فحسب بل تكون سليمة أيضا من الناحية البيئية.

وفضلا عن ذلك، فإن برامج العمل التي اعتمدها مؤخرا مؤتمرات الأمم المتحدة الرئيسية تتضمن أهدافا محددة يجب بلوغها في فترة زمنية محددة. وهذه التطورات كلها تدعو إلى إدارة فعالة للقطاع العام وإلى إعادة تشكيل أساسية للمؤسسات العامة. وحيث أن القوة الدافعة وراء أي إدارة للقطاع العام أو أي إصلاح مؤسسي هي الحكومة، فقد أصبح من الضروري إعادة تحديد متفق عليها لدور الحكومة، ولا سيما فيما يتعلق بالنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

وفي هذا الصدد، يتفق وفدي مع تحديد الوظائف الأساسية للحكومة الذي وضعه فريق خبراء الأمم المتحدة المعني بالإدارة والمالية، المشار إليه

فإن القواعد والمعايير التي تؤدي، بحكم تعقدها وتخلفها عن الزمن، إلى الحد من التطور الاقتصادي وتشجع ظهور الاحتكارات أو الفساد تكلف المجتمعات ثمنا غاليا. ولذا فإن من الضروري إيجاد إطار معياري يجعل الإدارة الحكومية تتسم بالكفاءة والمرونة ويحد من حرية الموظف في العمل.

وتقوم إدارة السيد طرنستو زيديو الحالية بالعمل على إجراء إصلاح عميق في حكومة بلدنا، وخصوصا في المجالات الرئيسية الخمسة للتغيير التي أشرنا إليها أعلاه. ولهذا السبب، أسعده أن يسمع بهذه المبادرة التي تشجع إصلاح الإدارات العامة للدول الأعضاء في الأمم المتحدة. ومع ذلك يجب علينا أن ندرك أن ترجمة أهداف هذا الاقتراح إلى حقيقة يتطلب، بالإضافة إلى الموارد، تعاوننا حاسما وصريحا بين البلدان التي لديها ما تسهم به، سواء في شكل أموال تعاونية أو خبرة فنية في تنفيذ الإصلاحات المتعمقة في نظمها، مما يمكن أن يساعد البلدان الأخرى في هذا الصدد.

ولا تقتصر المكسيك على الاضطلاع بتحويل رئيسي لنموذج التنمية الاقتصادية فيها ولكنها تقوم أيضا بالعمل على إصلاح متعمق لجهازها الإداري. ولذلك نود أن نشاطر تجربة المكسيك مع الخبراء الدوليين بالأمم المتحدة ومع البلدان الناشطة في المساعدة الدولية في هذا الميدان. وإننا على ثقة من أن تجربتنا يمكن أن يكون لها بعض الفائدة للدول الأعضاء التي تحاول القيام بعملية إصلاح مماثلة.

الرئيس بالنياية: أعطي الكلمة إلى ممثل غانا.

السيد ويلموت (غانا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): اسمحو لي في مستهل كلمتي أن أعرب عن تقدير وفدي للأمين العام على تقريره المفيد حول الإدارة العامة والتنمية، الوارد في الوثيقة A/50/847، وتقديري لفريق الخبراء المعني بالإدارة العامة والمالية التابع للأمم المتحدة على التقرير الذي قدمه عن اجتماعه الثاني عشر.

وقد أدخلت الحكومة، من أجل اضعاف الطابع الديمقراطي على سلطة الدولة والطابع المؤسسي على عملية صنع القرار على مستوى القاعدة، مفهوم جمعيات المناطق، الذي تم بموجبه نقل السلطة السياسية والادارية إليها من الحكومة المركزية على نحو فعال، مما جعل جمعية المنطقة مسؤولة عن التنمية الشاملة للمنطقة وأصبحت من ثم المستوى التنسيقي الأول للتخطيط الانمائي الوطني والادارة.

وقد حقق برنامجنا لتطبيق اللامركزية أيلولة السلطة والمسؤولية إلى الشعب العادي وجعل من جمعية المنطقة الجديدة بؤرة السلطة المحلية والحكم المحلي. وبموجب قانون الحكم المحلي، نقلت المسؤولية عن تشغيل ٢٢ إدارة حكومية إلى جمعيات المناطق، وأنشئ صندوق مشترك لجمعيات المناطق لتقديم المساعدة إلى هذه الجمعيات من أجل تنفيذ برامجها الانمائية.

وجمعيات المناطق البالغ عددها ١١٠ جمعيات في البلد الآن تعمل مع ١٠ مجالس تنسيق في المحافظات، تشمل وظيفتها الأساسية تنسيق وصياغة خطط وبرامج إقليمية متكاملة للمناطق وضمان توافرها مع السياسات والأولويات الانمائية الوطنية المقررة. وتذهب المدخلات من مجالس التنسيق في المحافظات إلى لجنة التخطيط الانمائي الوطني، التي تشمل وظائفها التحليل الاستراتيجي لخيارات الاصلاح الهيكلي واصلاح الاقتصاد الكبير، وتقديم مقترحات لضمان التنمية المتوازنة للمناطق من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة.

وبالإضافة إلى أيلولة السلطة والمسؤولية إلى الشعب العادي، بدأت الحكومة برنامجها للخصخصة، بتقديم الدعم والحوافز إلى القطاع الخاص من أجل أن يصبح آلة فعالة للنمو تساعد على تسهيل عملية التخفيف المنتظم من وطأة الفقر، ورفع مستويات المعيشة.

ولم تعد نظريات وممارسات الاقتصاد المحكوم مقبولة في غانا. وتعتقد حكومتنا أن من الأفضل أن تترك الأعمال إلى رجال الأعمال وأن الدور السليم للحكومة في هذا المقام هو تهيئة مناخ تمكيني يمكن

في الفقرة ١٢٥ من تقرير الأمين العام، أي: العمل على إيجاد بيئة تمكينية من أجل التنمية، والعمل كمحرك للتنمية، والقيام بدور رئيسي في بناء القدرة الإنمائية ومعالجة أوجه القصور والإخفاق في التطور لدى المؤسسات الاجتماعية الأخرى. ونحن نقر هذا التعريف لأننا نشارك في الرأي الهام الذي أعرب عنه أيضا فريق الخبراء، وهو أن الإدارة العامة هي الحكومة في دور العمل، بينما ينظر الى التنمية باعتبارها الهدف أو المقصد لجميع الإجراءات الحكومية.

والمهمة التي تشغل اهتمام حكومة غانا منذ بداية برنامجها للإنعاش الاقتصادي عام ١٩٨٢ هي تجهيز نفسها تجهيزا كافيا للاضطلاع بهذه الوظائف الأساسية للحكومة في ضوء التحديات الجديدة. ومن أجل ضمان نجاح البرنامج والتأكد من إجراء التغييرات المطلوبة لتحقيق القدرات الإدارية للتنمية الوطنية المستدامة، فقد شرعت حكومة غانا في إصلاح إداري كبير للقطاع العام كأولوية عالية في خطتها الإنمائية.

وقد تم الاضطلاع ببرنامج إصلاح للخدمة المدنية بدعم من البنك الدولي ومانحن ثنائيين. وكان هدف البرنامج هو تحسين مجالات معينة من الخدمة المدنية، بما في ذلك السياسة المتعلقة بشؤون الموظفين وإدارتهم. وسياسة الدخل وإدارة المرتبات وترشيد اليد العاملة وتدريبها وتطوير القوة العاملة وإدارة السجلات وتحسينها.

وقد تضمنت اجراءات محددة اتخذت بموجب البرنامج إدخال نظام جديد لتقييم أداء الموظفين، يقوم على الترقية بالأفضلية بدلا من طول مدة الخدمة؛ والاستعاضة عن هيكل المرتبات الفاسد والقديم، الذي ولد التفاوتات وعدم المساواة، بنظام أفضل يقوم على تقييم العمل والاستعراض المنتظم للمرتبات؛ وتجديد وتعزيز شعبة الخدمات الادارية لتمكينها من الاضطلاع بوظائفها الادارية على نحو أكثر فعالية؛ وتحديد العمالة الزائدة والوظائف غير الأساسية؛ وإجراء تخفيض كبير في ملاكات الموظفين ثم إعادة تدريب وتوطين الموظفين الذين أعيد توزيعهم.

الوزارات والادارات والوكالات ومجالس التنسيق في المحافظات. ويسعى البرنامج أيضا إلى تحديد المجالات التي تنقص فيها المهارات؛ وتنمية إمكانيات الموارد البشرية؛ وإقامة ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف وقياس الأداء؛ وتحسين قدرة الخدمة المدنية على تلبية احتياجات القطاع الخاص. والمنطق وراء كل هذا هو تنمية قدرة الخدمة المدنية لتمكينها من تقديم خدمات مكافئة للأجر في ظل إدارة جيدة.

وبالرغم من التحسينات التي تحققت في إدارتنا العامة في إطار برامج الإصلاح هذه، لا تزال مشكلة عدم كفاية القدرة على العمل في القطاع العام موجودة. ولا يزال نظام الإدارة العامة عندنا، رغم أنه أصبح أكثر كفاءة الآن، غير قادرة على تعبئة موارد كافية وتخصيصها بفعالية لتحقيق تنمية وطنية مستدامة. وتعتبر الأموال المخصصة للسوقيات غير كافية أو تتوفر متأخرة. ولا تزال حرية إدارة الموارد مقيدة بدرجة كبيرة. ولا تزال آلية رصد وكالات التنفيذ غير كافية، كما هو الحال بالنسبة لإطار التوجيه الإداري والقانوني.

ولكن ربما تكون أعظم عقبة تواجه إدارتنا العامة هي إدارة الموارد البشرية. والعامل الوحيد الأهم في أية إدارة عامة هو الموارد البشرية. وفي هذه الحقبة التي تتسم بالتنافس الشديد، لا يمكن لأية منظمة أن تنجح إلا إذا كانت مزودة بموظفين أكفاء متحفزين. وتحتاج نظم الإدارة العامة في عصرنا إلى اجتذاب أفضل العاملين المتوفرين في القوى العاملة برمتها والاحتفاظ بهم إذا كانت تريد تنفيذ برامجها على نحو فعال.

وفي هذا السياق بالذات يؤكد وفدي ضرورة النظر على نحو عاجل في أثر برامج التكيف الهيكلي على الخدمة العامة. وفي هذا الصدد، يجب أن تتلقى الوثائق والمنشورات التي تصدرها منظمة العمل الدولية بشأن موضوع "أثر التكيف الهيكلي على الخدمة العامة" الاعتبار الكافي. ومن الضروري للحكومات الوطنية والمجتمع الدولي أن تدرك وتقدر، مثلا، أثر إعادة الوزع المصحوب بخفض الاعانات المالية والاستحقاقات الاجتماعية على القطاع العام،

في ظل أن يعمل القطاع الخاص كمحرك للنمو. ومن أجل هذا الغرض، قامت بتسهيل إنشاء فريق استشاري للقطاع الخاص يتعامل معه على أساس منتظم ومستدام بغية تحسين المناخ الاقتصادي وقطاع الأعمال على نحو تدريجي.

ورغم أن برنامج إصلاح الخدمة المدنية حقق بعض النتائج المشجعة، فقد كان مقيدا بعدد من العوامل، من بينها الأسلوب التخصصي والنسبي المتبع في تنفيذه، والقيود التي تشكلها شروط المانحين والجدول الزمني والمبالغة في التأكيد على خفض تكلفة وحجم الخدمة المدنية على حساب تطوير قدرة الموظفين. ونتيجة لذلك، بدأت الحكومة برنامجا جديدا في عام ١٩٩٤، وهو برنامج التجديد المؤسسي الوطني، بهدف معالجة جوانب الضعف في البرنامج السابق وإعادة هيكلة القطاع العام على نحو شامل من أجل تعزيز قدرته على الاسهام في تحقيق أهداف سياسة عريضة في مجالات الإدارة الجيدة، والنمو الاقتصادي العاجل، وتنمية القطاع الخاص والتنمية الاجتماعية المتكافئة.

ويهدف برنامج الحكومة لتحقيق الإدارة الجيدة وتعزيز قدرة مؤسسات القطاع العام على العمل بفاعلية من خلال تقديم الخدمات على نحو سريع، ومعزز ولا مركزي والقدرة المدعمة لمؤسسات التدريب المحلية. ومن الأعمال المحددة في مجال التجديد المؤسسي استعراض السياسات، والأهداف والبرامج لضمان انسجامها مع أهداف ومقاصد السياسة الوطنية وجعل المؤسسات تتسم بمزيد من فعالية التكلفة بوسائل من بينها نقل أداء الخدمة، إذا اقتضى الأمر، إلى القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية أو المجتمعات المحلية.

وقد بدأت الحكومة أيضا، منذ السنة الماضية، برنامجا لإصلاح الإدارة المالية يستهدف، في جملة أمور، تحسين مستوى المساءلة والمراقبة، والرصد والمراجعة المالية وضمان الشفافية في إدارة أموال الحكومة. وبالإضافة إلى ذلك، بدأ العمل في برنامج لتحسين الخدمة المدنية يتضمن منهجية وطنية المنشأ تقوم على نهج العمل من القاعدة فصاعدا. هو مصمم لتحقيق المشاركة وبناء توافق الآراء مع

في الجزء الرابع من تقرير الأمين العام. ويؤيد وفد بلدي بشكل عام هذه التوصيات. وبوجه خاص، وفي ضوء الأهمية التي نوليها لمسألة الإدارة العامة والتمويل، ولحاجة الأمم المتحدة إلى تعزيز مستوى إيصال مساعدتها إلى الحكومات الوطنية من أجل تحقيق أهدافها الإنمائية، فإن وفد بلدي يؤيد التوصية بوجوب إدراج مسألة الإدارة العامة والتنمية كبنء دوري في جدول أعمال كل من الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي.

ونؤيد كذلك التوصية بتحويل اسم فريق الخبراء المعني بالإدارة العامة والمالية العامة إلى لجنة الأمم المتحدة للإدارة العامة والتنمية، على ألا يترتب على ذلك أية آثار مالية إضافية إذا احتفظت اللجنة الجديدة بنفس جدول الاجتماعات الذي كان لفريق الخبراء.

وفضلا عن ذلك، يؤيد وفد بلدي التوصية بأن يقوم برنامج الأمم المتحدة المعني بالإدارة العامة ووكالات الأمم المتحدة الأخرى بمساعدة الحكومات على ترجمة أهداف وتوصيات المؤتمرات العالمية إلى برامج تنفيذ تفضيلية، وأن تقوم الأمم المتحدة بمساعدة الحكومات في إنشاء المؤسسات وفي تهيئة الظروف التي تسهل النمو السليم للقطاع الخاص. ونؤيد كذلك التوصية بأن تقوم الأمم المتحدة بمساعدة البلدان التي مزقتها الحروب على تحسين نظمها الإدارية من خلال إصلاح الآليات الحكومية ذات الصلة بعد انتهاء النزاع.

وفيما يتعلق بمجتمع المانحين، فإننا نحث المانحين على أن يزيدوا اعترافهم بدور وأهمية الإدارة العامة في مجال التنمية وأن يوفرنا الموارد الكافية في برامج مساعداتها من أجل تحسين الإدارة العامة في البلدان النامية وفي البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية.

وأخيرا، أحاط وفد بلدي علما بالتوصيات الموجهة إلى الحكومات الوطنية، والتي سجلت في الجزء ٤ بء من تقرير الأمين العام. وان معظم هذه التوصيات قد أدرجت فعلا في برنامجنا لتطوير الإدارة العامة. وسنواصل تنفيذها وتنفيذ جميع

ونحن نرى أن القطاع العام، الذي خفضت قوته العاملة وإعاناته واستحقاقاته الاجتماعية بدرجة كبيرة دون وجود برنامج مقابل يوفر ما يكفي من الأجر والدافع الكافي للموظفين المتبقين، لا بد أن يصبح قطاعا عديم الكفاءة وعاجزا عن تحقيق أهداف التنمية.

وبنفس القدر الذي نحتاج فيه إلى تنفيذ برامج تكيف هيكلية، يجب أن نتمكن من القيام بذلك دون الاضرار بكفاءة قطاعنا العام ومعنوياته واندفاعه. ونود أن نرى معالجة هذا الشاغل في القرار الذي سيعتمد في ختام مداولاتنا.

وتود غانا، في جهودها من أجل تحقيق أهداف الإدارة الجيدة الطويلة الأجل، والنمو الاقتصادي المتسارع والمستمر والتنمية المستدامة، أن تتلقى مزيدا من المساعدة التقنية لتمكين مؤسسات قطاعها العام من تطوير المهارات المطلوبة في الدبلوماسية والتحليل ورسم الخطط والتنفيذ والرصد، ونظم ادارة الأداء، وإدارة التمويل من المانحين وترتيبات التعاقد، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.

ومما سيكون له نفس القدر من الأهمية لنجاح برنامجنا توأمة الترتيبات بين المؤسسات المحلية والأجنبية، بما فيها المؤسسات الاستشارية، في شكل ارتباطات، وإقامة عروض مشتركة وتنفيذ مهام محلية.

ولقد قرأنا باهتمام، وعناية وارتياح السرد التفصيلي لأنشطة منظومة الأمم المتحدة والوكالات الأخرى في مجال الإدارة العامة والتنمية، الوارد في الفرع الثاني من تقرير الأمين العام.

ونود أن نعرب عن تقديرنا العميق لهذه الأنشطة وبخاصة المساعدة المقدمة لحكومة بلدي في مجال برامج إصلاح الإدارة العامة. ونحث على استمرار وتكثيف هذه الأنشطة.

وهناك توصيات عديدة تستهدف تعزيز دور الأمم المتحدة في مجال الإدارة العامة والتنمية وردت

من ٣١ تموز/يوليه إلى ١١ آب/أغسطس، أكد على أهمية القضايا المتعلقة بالأداء الفعال للحكومة والحاجة إلى تحسين نظم الإدارة العامة باستمرار. كما أكد أيضا على أن الإدارة العامة والمالية العامة هما "العمود الفقري لجهود التنمية" (A/50/525)، الفقرة ١٠). وخلص فريق الخبراء، في جملة ما خلاص إليه، إلى أن دور الإدارة العامة في التنمية متعدد الوجوه، إذ أنه يساعد على إدامة النمو الاقتصادي، وتعزيز التنمية الاجتماعية وإقامة البنية الأساسية اللازمة.

والتوصيات الموجهة إلى الحكومات الوطنية والتي انبثقت عن هذا الاجتماع، تعد ذات فائدة خاصة، إذ أنها تتناول مجالات تتراوح بين وضع السياسات وإعادة الهيكلة الإدارية والإصلاح الإداري وتحسين أداء القطاع العام والتنمية الاجتماعية وتطوير الهياكل الأساسية والحماية البيئية. وتشير هذه التوصيات إلى ضرورة استجابة نظم الإدارة العامة للبيئة المتغيرة. وان الحلقات الدراسية الأقاليمية التي نظمتها الأمم المتحدة لدى الإعداد لدورة الجمعية العامة المستأنفة هذه ركزت عادة على هذه الجوانب للإدارة العامة وكان هذا التركيز مفيدا.

ولقد شاركت جامايكا بنشاط في الحلقة الدراسية الأقاليمية المعقودة في ريو دي جانيرو في آذار/مارس ١٩٩٦، حول دور الإدارة العامة في تطوير الهياكل الأساسية وحماية البيئة. وقد سلطت الحلقة الدراسية الضوء على أهمية مسؤولية الحكومات ونظم الإدارة العامة في تعزيز التنمية المستدامة، بما في ذلك الحماية البيئية. وتوصل المشاركون في الحلقة الدراسية إلى الاقتناع بأن قدرات الإدارة العامة اللازمة لتعزيز التنمية المستدامة لها أهميتها، وأنه ما لم تكن الإدارة العامة أكثر كفاءة وفعالية، فإن أهداف الحماية البيئية والتنمية المستدامة، كما وردت في "جدول أعمال القرن ٢١"، لن تتحقق. ويترتب على هذا آثار بالنسبة إلى جدول أعمالنا العالمي المشترك.

لقد أدركت جامايكا منذ أمد طويل أهمية مهنة الخدمة المدنية ذات التنظيم الجيد بالنسبة للتنمية

البرامج الأخرى بكل الموارد المتاحة لنا على أمل وتوقع أن يواصل المجتمع الدولي ليس فقط دعم جهودنا في هذا الصدد، بل ان يزيد حجم مساعدته أيضا.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):
أعطي الكلمة للسيدة باتريشيا دورانت، الممثلة الدائمة لجامايكا.

السيدة دورانت (جامايكا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): إن حُسن الإدارة مرادف للإدارة السليمة للموارد الاقتصادية والاجتماعية والمادية لأي بلد من أجل ضمان التنمية. فالإدارة السليمة تنطوي على إرشاد المجتمعات لمواجهة مسائل التنمية بشكل بنّاء ومبتكر. ومن هذه الناحية، فالإدارة السليمة هي العملية التي نحل من خلالها مشاكل المجتمع ونفي باحتياجاته بشكل جماعي. وهذه العملية تتضمن العمل الجماعي والمشاركة. وتحتاج هذه العملية أيضا إلى سياسات اجتماعية واقتصادية سليمة، وبيئة تعزز التنمية المتكافئة، وكذلك المؤسسات والفرص الأخرى لمشاركة جميع من يتأثرون بوضع وتنفيذ السياسة العامة.

وإزاء هذه الخلفية يود وفد بلدي أن يتقدم بالشكر للأمين العام على تقريره الوارد في الوثيقة A/50/847، والذي يبرز الدور الذي يمكن أن تضطلع به الأمم المتحدة في تسهيل تبادل الأفكار والخبرات والابتكارات بين الدول الأعضاء في مجال الإدارة العامة والتنمية.

ونود كذلك أن نعترف بأهمية المساعدة التقنية والخدمات الاستشارية التي توفرها الأمم المتحدة والوكالات الأخرى المتعددة الأطراف والثنائية من أجل استكمال أنشطة الحكومات الوطنية. ونؤيد بقوة النداء الموجه لتعزيز منظومة الأمم المتحدة لتمكينها من أن تنفذ بفعالية أكبر مفاهيم الإدارة العامة والمالية العامة التي تخدم الاحتياجات الملحة للدول الأعضاء، وخصوصا احتياجات البلدان النامية.

وإن اجتماع فريق الخبراء المعني بإدارة العامة والمالية العامة، الذي عقد في نيويورك في الفترة

الكومنولث، وسيكون المكتب، مسؤولاً، تحت توجيه رئيس الوزراء، عن أمور من بينها تسيير عمل مجلس الوزراء، بكفاءة وفعالية وإصلاح الخدمة العامة.

وتم مؤخراً إعداد مشروع لتحديث القطاع العام روعيت فيه التصورات العالمية المتغيرة لدور الدولة، ولا سيما دورها كوسيط وليس كقائد، في عملية التنمية. ويجري التركيز بالدرجة الأولى على دمج بعض الكيانات وتحويل كيانات أخرى إلى القطاع الخاص وإلغاء الكيانات المتكررة وتعزيز سائر هيئات القوة العاملة الهيئات القانونية، وإيجاد الحجم السليم لها. وتدور حالياً مناقشات مع وكالات متعددة الأطراف ووكالات ثنائية بشأن تمويل هذا المشروع.

وثمة سمة جديدة لعملية التعزيز هي تحويل مؤسسات حكومية مختارة إلى وكالات تنفيذية، كما فعلت بعض بلدان الكومنولث. وفي هذه الوكالات سيتمتع رؤساؤها بالاستقلال التام فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والمالية، وستوفر لهم موارد كافية وسيكونون مسؤولين عن أداء وكالاتهم، وذلك بهدف إحداث تحسين ملموس في أداء هذه الوكالات فيما يتعلق بتوفير خدماتها.

وهناك عنصر هام في هذه الإصلاحات هو وضع معايير يجري على أساسها رصد أداء الوكالات. ويولى اهتمام مبكر إلى الوكالات التي تؤدي خدمات للزبائن، بهدف إيجاد أخلاقيّة تعترف بأولوية الجمهور كزبائن لهم قيمتهم.

ومن العناصر الأخرى في برنامج الإصلاح عنصر يتعلق بتعزيز إجراءات الشراء داخل الحكومة.

وأنشئت مديرية للكفاءة والإصلاح في مكتب مجلس الوزراء لإدارة التغييرات الكثيرة المقترحة. وثمة شعبة في هذه المديرية هي لمعهد الإدارة للتنمية الوطنية، مسؤولة بالدرجة الأولى عن التدريب في القطاع العام.

ويجري التماس التعاون من حملة الأسهم من خلال الحوار مع الأطراف المعنية.

الاقتصادية والاجتماعية واضطلعت في السنوات الأخيرة بسلسلة من المبادرات الهادفة إلى تعزيز نظام الإدارة العامة للبلد. وفي بيان حكومة جامايكا حول سياستها العامة المتعلقة بالإصلاح الإداري، أكدت الحكومة على عزمها على الانسحاب قدر الإمكان من الأنشطة التجارية، وتخفيض القيود المفروضة على الإنتاج وحركة السلع والخدمات، وبتشذيب القطاع العام وتحسين أداء وفعالية الإدارة المركزية.

ودعماً لهذه النية، بدأت الحكومة في تنفيذ مشروع تحسين الإدارة المالية وإدارة البرامج، يساعدها في ذلك التمويل الذي وفره البنك الدولي. ويركز المشروع على تحسين التخطيط المشترك وإعداد ميزانيات البرامج، والمحاسبة المالية، وإنشاء نظام معلومات محوسب للإدارة المالية وتطوير نظام محوسب لإدارة الموارد البشرية.

وقد اشتركت وزارة المالية لجامايكا في برنامج تحسين الإدارة المالية، وهو أحد مكونات برنامج الحكومة للإصلاح الإداري. ومن خلال هذا البرنامج، تحقيق تقدم ملموس في تصميم وإدخال نظم حديثة للميزنة والمحاسبة ووضع التقارير المالية.

وقد تم إدخال نظام الخطط السنوية للشركات مع خطة وطنية ناجعة طويلة الأمد. وقد كان التشديد بصورة خاصة على تعزيز نظم إدارة الموارد البشرية بغية تحسين المهارات اللازمة لدعم عملية الإصلاح، لأننا ندرك تماماً أن النظم في حد ذاتها ليست كافية ويجب دعمها بموظفين يتمتعون بالكفاءة والتدريب المناسب.

وبغية ضمان تنفيذ جميع العناصر بشكل مناسب - أي الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط للشركات - فإنه يجري الآن وضع برامج لتدريب الموظفين، وستجرى، وهذا مهم، عمليات تقييم لفعاليتهم.

وقد أنشئ مكتب جديد لشؤون مجلس الوزراء بدأ عمله في تموز/يوليه ١٩٩٣، برئاسة أمين للمكتب، على غرار ما حدث في بعض بلدان

المجتمعية وغير الحكومية ومن المنتظر في هذه المشاركة من جميع القطاعات أن تقوم بدور هام.

وختاماً، يود وفدي أن يعاود التأكيد على أهمية هدف هذه الدورة المستأنفة، الذي يركز على دور الإدارة الجيدة والديمقراطية القائمة على المشاركة وتعزيز نظم الإدارة العامة لتعزيز التنمية المستدامة.

رفعت الجلسة الساعة ١٨/٥

وقد اضطلعت حكومة جامايكا بالمبادرات المذكورة أعلاه بهدف جعل جامايكا في وضع يمكنها من التنافس بصورة أكثر فعالية في البيئة العالمية المتغيرة، ومن أجل توليد الدخل والعمالة وتحسين مستويات المعيشة الحقيقية لشعبها.

فإن حكومة جامايكا تعتقد أن نظم الإدارة العامة السليمة يجب أن تُبنى على مفهوم المشاركة بين قطاعات المجتمع ذات الصلة. وتحقيقاً لهذه الغاية، بدأت الحكومة مشاركة اجتماعية - بين الحكومة والقطاع الخاص ونقابات العمال والمنظمات