

الجمعية العامة

الدورة الخمسون



الجلسة ١٠٧

الثلاثاء، ١٦ نيسان/أبريل ١٩٩٦.

الساعة ١٠/٠٠

نيويورك

الرئيس: السيد فريتاس دو أمارال (البرتغال)

أعطي الكلمة للسيد إليكسي بيميليانوف عميد الأكاديمية الروسية للإدارة العامة، التابعة لرئيس الاتحاد الروسي.

السيد بيميليانوف (الاتحاد الروسي) (ترجمة شفوية عن الروسية): أود، على غرار الآخرين، أن أتوجه بالشكر إلى الأمم المتحدة على إيلائها كل هذا الاهتمام لمسألة الإدارة العامة والتنمية التي هي مطلب حيوي لوجودنا ذاته.

في عالم اليوم، توجد مشاكل عالمية كثيرة لا يمكن حلها إلا بتضافر جهود جميع الدول في المجتمع الدولي. وفي التطور الدينامي لكل بلد تنشأ مشاكل تتطلب من الدول الأعضاء وإداراتها بذل جهود جديدة واعتماد نهج جديدة. وهذا ينطبق على كل البلدان بما فيها روسيا.

وأود أن أشدد هنا على مسألة أساسية واحدة تتعلق بالمشاكل التي تواجهها روسيا كما تواجهها، إلى حد ما، جميع البلدان الاشتراكية السابقة. إن كل بلد، في تطوره، يمر بمراحل انتقالية معينة، ولكن في هذه البلدان يتم الحفاظ على بعض القيم الأساسية وخاصة فيما يتعلق بالممتلكات والمشاريع الخاصة والقيم

نظرا لغياب الرئيس، تولى الرئاسة نائب الرئيس السيد أبيبي (الكونغو).

افتتحت الجلسة الساعة ١٠/٢٥

البند ١٢ من جدول الأعمال (تابع)

تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي

تقرير الأمين العام (A/50/847)

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

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

مشروع قرار (A/50/L.69)

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الفرنسية): تواصل الجمعية العامة صباح اليوم جلساتها العامة المخصصة لموضوع الإدارة العامة والتنمية.

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.

وحتى في ظل حكم ميخائيل غورباتشوف كانت الملكية الخاصة والمشاريع الخاصة تعتبر من الأمور الهدامة، ولم يرد ذكرها في التشريعات. وأستطيع أن أشهد على هذه الحقيقة لأنني كنت نائبا أيام حكم غورباتشوف. وبعد ذلك، بدأت تظهر طبقة مستقرة من اصحاب الأملاك، بل إن البرامج الشيوعية أصبحت الآن تتضمن مفاهيم المشاريع الخاصة والممتلكات الخاصة. ورغم أنه قد تحدث بعض التغيرات في توازن القوى السياسية فإن هذه التغيرات لن تكون جذرية. ومع ذلك، ستجري تعديلات وتصحيحات. فشعبنا يتمتع الآن بالحرية. وكل هذه التطورات تعبر عن حقيقة أن التحرك نحو التحول الديمقراطي والإصلاح في روسيا لا يمكن الرجوع فيه، ولا عودة إلى الوراء.

وكما أكد الرئيس يلتسين أكثر من مرة في حملاته، فإننا نمر بمرحلة جديدة من عملية الانتقال الروسية، مرحلة تفرض مشاكل جديدة على دولتنا وهيئاتها. وقد أثار ذلك بعض التساؤلات. ومن الأهمية بمكان أن نحدد مدى مشاركة الدولة في حسم جميع المشاكل المتعلقة بتنمية البلد، في مواجهة هذه التحولات الجذرية.

وفي هذا السياق، من المهم أن يجري تقسيم للسلطة بين المركز والمناطق وأن يقام توازن بين قطاع الدولة وإجراءات آليات الأسواق الخاصة الحرة. ففي الماضي كانت هناك في هذا المجال اتجاهات متطرفة، تراوحت ما بين المركزية المطلقة داخل المناطق والإفراط في السيادة الاتحادية. ويجري العمل حاليا على إصلاح دور الدولة في النظام الاقتصادي، وتصحيح الأخطاء، والتخفيف من حدة التطرفات. ويجري أيضا معالجة مسائل إصلاحية أخرى.

وفيما يتعلق بتحديد الأشكال المختلفة للملكية، ونهجنا إزاء الخصخصة، وسياستنا بشأن تحديد مستوى الدخل لفئات السكان المختلفة، أود أنؤكد على أن سياستنا تقوم على المبدأ القائل بأن من الأفضل أن تكون لمختلف قطاعات السكان مستويات معيشية مختلفة، على أن تحفز الثروة روح المبادرة الفردية في الأعمال، بدلا من أن تكون هناك، كما كان الحال في الماضي، مساواة شاملة عند مستوى الفقر الفعلي. وحاليا ينظر إلى الفوارق في الدخل بين مختلف قطاعات السكان على أنها غير مبررة وتبذل الجهود لتصحيحها من خلال السياسات الضريبية والدعم الاجتماعي للمحتاجين غير القادرين على كسب

الروحية للمجتمع. وفي روسيا وغيرها من البلدان الاشتراكية السابقة، ظلت تلك القيم طيلة عشرات السنين باقية في خلفيتها. وروسيا الآن تواجه بمشاكل جديدة محددة في مرحلتها الانتقالية نحو معايير المجتمع المتحضر.

مرت روسيا بتقلبات كبرى في غضون القرن العشرين. فقد تغير نظام الدولة والنظام الاجتماعي والنظام السياسي مرتين، ورغم أن اقتصاد البلد أصابه ضعف شديد فإن تصميم شعبنا وشجاعته وتقاليدته وإيمانه القوي بالمستقبل، كلها أمور جعلت من الممكن أن تعود روسيا إلى الحياة من جديد. ونحن على ثقة مطلقة بأن روسيا تسير الآن في هذا الطريق.

وفي الوقت الراهن تعمل روسيا بخطى ثابتة على تنفيذ إصلاحات سياسية واقتصادية عميقة، فقد أنشأت أساسا قانونيا ومؤسسيا لتعزيز وحماية حقوق الإنسان والحقوق والحريات المدنية. وبدأت روسيا، لأول مرة في تاريخها، تجري تحولات كبرى في ظروف من السلام المدني، من خلال التعبير الحر عن إرادة مواطنيها.

وكما هو مكرس في الدستور الذي اعتمد في استفتاء شعبي على مستوى الدولة، فإن الاتحاد الروسي دولة ديمقراطية اتحادية يحكمها القانون، في إطار شكل من أشكال الحكم الجمهوري. وسلطة الدولة في روسيا، وهي مقسمة إلى فروع تشريعية وتنفيذية وقضائية، منوطة برئيس الاتحاد الروسي والجمعية الاتحادية وحكومة الاتحاد الروسي ومحاكمه.

ولا بد من الاعتراف بأن إنشاء نظام جديد للدولة في روسيا لم يكن عملية هينة. ومما كان له أهمية حاسمة أنه تسنى الحفاظ على وحدة الاتحاد الروسي وسلامته أثناء عملية الإصلاح. وكانت عملية بناء العلاقات الاتحادية ناجحة بشكل عام رغم كونها مقيدة إلى حد ما. ويمكننا أن نقول الآن إننا نخطينا أصعب فترة من مراحل الإصلاح في روسيا. لقد عشنا مرحلة حرجية تدنت فيها مستويات المعيشة بحكم الضرورة، وتم إرساء أساس مجتمع جديد يركز على اقتصاد السوق وحكم القانون. وتغيرت فلسفة الشعب وإيديولوجية النظام الاقتصادي.

إننا نقيم تقييما ايجابيا لأنشطة الأمم المتحدة في ميدان الإدارة العامة، وفي إطار برنامج الأمم المتحدة في مجال الإدارة العامة والمالية العامة، وكذلك أنشطتها في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في هذا الميدان. وقد أسهم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي اسهاما كبيرا في حل المشاكل العملية المرتبطة بتنمية وتعزيز بناء القدرات الوطنية في البلدان الأوروبية وبلدان كمنولث الدول المستقلة، بما فيها روسيا، في ميدان الإدارة العامة، والأنشطة البرلمانية، وحقوق الإنسان، وتنسيق المعونة الأجنبية، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية، والتحويل العسكري، والإدارة المالية، وتطوير المشاريع التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وحماية البيئة.

ونحن نؤيد تعزيز هذا القطاع في منظومة الأمم المتحدة وإيلاء الاهتمام اللازم لاحتياجات البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقال. ويستحق عدد من توصيات الأمين العام وفريق الخبراء تأييدنا. ومن بين هذه التوصيات إنشاء مركز عالمي للمعلومات في إطار الأمم المتحدة يكون مختصا بهذا الموضوع، وتعزيز قدرة الأمم المتحدة في ميدان البحوث والخدمات الاستشارية، والمساعدة التقنية لتعزيز مؤسسات الإدارة العامة والديمقراطية، وتنمية القطاع الخاص، والخصخصة، وتحويل الانتاج العسكري، وإقامة مراكز وطنية وإقليمية لتدريب موظفي الخدمة المدنية، وتحسين التنسيق فيما بين الوكالات في ميدان الإدارة العامة.

ومما له أهمية حاسمة أن يواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير القيام بدور نشط في تعزيز بناء القدرات الوطنية للبلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقال في ميدان الإدارة العامة.

وإنني واثق من أن مناقشة مشاكل الإدارة العامة والتنمية في هذه الدورة ستساعدنا جميعا على أن نفهم على نحو أفضل التجارب الدولية في هذا المجال وأن يستخلص كل بلد الاستنتاجات السليمة والمفيدة.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الفرنسية): أعطي الكلمة لسعادة السيدة جوليت بونكونغو، وزيرة الخدمة المدنية والتحديث الإداري في بوركينافاسو.

ما يكفي في ظل الظروف الحالية للسوق. وجميع هذه المبادرات واردة في التقرير الوطني الذي قدمته روسيا إلى الأمم المتحدة.

وفي هذه المرحلة من مراحل عملية الإصلاح، هناك حاجة كبيرة إلى وجود خدمة مدنية فعالة، ولهذا تولي جمعيتنا الاتحادية والرئيس بوريس يلتسين اهتماما وثيقا لتنميتها. ففي مرسوم صادر في عام ١٩٩٣ أقر الرئيس الأنظمة الخاصة بالخدمة المدنية الاتحادية، وفي عام ١٩٩٥ اعتمدت الجمعية الاتحادية قانونا بشأن المبادئ الأساسية للخدمة المدنية في الاتحاد الروسي. وقد تبع ذلك عدد من المراسيم الرئاسية والتشريعات الأخرى.

إننا ندرك أن الأمور ليست بعد كما يرام في هذا الميدان. ففي الوقت الحالي، تفتقر الخدمة المدنية في الاتحاد الروسي إلى الاتساق وإلى نهج منتظم. والأساس العلمي للخدمة المدنية ضعيف. ولم تقسم بعد وظائف فروع الخدمة المدنية على الصعيدين الاتحادي والإقليمي تقسيما سليما، ولم تحدد بعد اختصاصات موظفي الخدمة المدنية على كل مستوى من المستويات تحديدا واضحا. ونحن نقوم حاليا بمعالجة هذه المشاكل.

وتوجد أيضا مشكلات كثيرة تتعلق بشؤون الموظفين. فالكثير من الأشخاص العاملين في الإدارة العامة يفتقرون إلى الخبرة في هذا المجال. ونحن نعمل على حل هذه المشاكل، آخذين في الاعتبار، كما سنفعل دوما، التوصيات المقترحة في المؤتمرات الإقليمية والمشاركة فيما بين الأقاليم، وكذلك توصيات خبراء الأمم المتحدة المعنيين بالإدارة العامة والمالية العامة. ويوفر تقرير الأمين العام وفريق الخبراء أساسا راسخا لمناقشة هذه المسائل. وعموما، نحن نوافق على الطريقة التي حدد بها التقريران العوامل الكامنة وراء الاتجاهات السائدة في تطوير نظام الإدارة العامة، مثل زيادة التكافل في الاقتصاد العالمي؛ والفتوحات التي تحققت في مجالي التكنولوجيا والمعلومات؛ وإعطاء دور أكبر للقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية؛ وتجاوز أسواق رؤوس الأموال والانتاج والخدمات الحدود الوطنية؛ والانتقال المفهومي إلى نمط للتنمية القابلة للاستدامة بيئيا والاجتماعية المنحى.

أن الاضطرابات الاجتماعية والسياسية والأزمات الاقتصادية التي أعقبت الاستقلال في أفريقيا، ولا سيما أفريقيا الواقعة جنوب الصحراء الكبرى يمكن أن تعزى إلى حد كبير إلى أوجه النقص، والاختلال الوظيفي، والافتقار إلى تنظيم المؤسسات العامة.

وهنا تود بوركينا فاسو تأييد أي جهد يبذل لإيجاد نهج جديد من أجل تحقيق الإدارة الممتازة والفعالة. ولهذا نرحب بقيام الجمعية العامة بدراسة البند المعنون "الإدارة العامة والتنمية". وسيساهم وفد بلدي في المناقشة عن طريق الكلام عن تجارب بوركينا فاسو في مجال الإصلاح، وعن آفاقنا الحالية، وعن توقعاتنا لهذه الدورة.

كانت هناك ثلاث مراحل أساسية في تجربة بوركينا فاسو في مجال الإصلاح، توازي نهجا مختلفة إزاء الإدارة. وتعتبر هذه عن مفهومين مختلفين لدور الدولة. فالمرحلة الأولى، من ١٩٧٤ إلى ١٩٨٩، تميزت باتباع نهج قانوني أولى الاهتمام الأكبر لإصلاح القوانين المتعلقة بشؤون الموظفين. وقد حول ذلك الخدمة العامة إلى مسألة إدارة، في حين أنها ليست سوى مكون من مكوناتها. وقد ركز هذا النهج إزاء الإصلاح على التشريعات المتعلقة بشؤون الموظفين، وكشف بسرعة عن أوجه قصوره.

واستندت المرحلة الثانية إلى تخفيض تكاليف أداء الإدارة العامة، وكانت ترتبط ارتباطا وثيقا ببرنامجنا للتكيف الهيكلي. وكانت قد بدأت في بداية التسعينات. وهنا، فإن جهود الإصلاح كانت تستهدف في المقام الأول استعادة التوازن الاقتصادي الكلي، الذي يعزى انهياره، في جملة أمور أخرى، إلى حقيقة أن المرتبات ازدادت بسرعة كبيرة، مما ترك مجالا ضيقا لاستثمار رأس المال. وتضمنت التدابير إجراء تخفيضات في عدد الموظفين، وتجميد الترقيات في الخدمة المدنية، وحصر التوظيف في القطاعات ذات الأولوية.

ولم يسفر نهج الإصلاح هذا عن النتائج المتوقعة، وفي ١٩٩١ بدأت المرحلة الثالثة؛ وهنا اخترنا اتباع نهج شامل إزاء الإصلاح بإنشاء وزارة للإدارة العامة والتحديث. وهذه المرحلة الثالثة، الجارية الآن، يعتزم أن تكون شاملة ومتكاملة ومنظمة. وتنقسم إلى مرحلتين، وترتكز المرحلة الأولى أساسا على تعزيز الفعالية، باعتماد خطة عمل للتحديث تراعي جميع عناصر نظام

السيدة بونكونغو (بوركينا فاسو) (ترجمة شفوية عن الفرنسية): إنه لشرف عظيم لي أن أتكلم في هذه الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة حول موضوع الإدارة العامة والتنمية. إن حكومة بوركينا فاسو ترحب بهذه الدورة المستأنفة لأنها تعبر عن اهتمامنا بإنشاء خدمة عامة تدعم التنمية باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستقرار والسلم الاجتماعي.

ونرى أن التاريخ سيسجل أن نهاية التسعينات تميزت بأربعة تطورات رئيسية: أولها الطفرة التكنولوجية، ولا سيما في مجال الاتصالات: "قطر المعلومات السريع" والاتصال البشري لا يتصلان بالقمرة فقط بل بأجرام سماوية أخرى كثيرة. وثانيها انتهاء الحرب الباردة - لكن مع بروز أو استمرار العديد من النزاعات حول العالم، مع ما يصاحب ذلك من مشاكل المجاعة والمرض وانتقال اللاجئين من مكان إلى آخر. وثالثها، استمرار التخلف، بالرغم من المبالغ المالية الضخمة المتاحة في شكل المساعدة الإنمائية الرسمية. والتطور الأخير هو استمرار الفقر وبروز الفقر المدقع والبطالة بشكل لم يسبق له مثيل - في وقت تناقش فيه فترة "ما بعد التنمية".

وهذه الحالة تجعل من الضروري جدا أن تقوم الدول باعتماد استراتيجية توجيه وحماية المجتمع، وحماية البيئة، ومتابعة سياسات الاقتصاد الكلي وسياسات المؤسسات الكلية، وضمان الرعاية الاجتماعية والإنصاف.

وهنا تبرز بضعة أسئلة. هل يمكن أن توجد مشاكل تتعلق بالإدارة العامة تم تحديد هويتها خطأ أو لم تحدد هويتها إطلاقا؟ وهل تم تعريف ومعالجة الإصلاح على النحو المناسب في مجال الإدارة العامة؟ ولماذا بقيت القدرات الوطنية للبلدان النامية غير مكتملة حتى بعد ثلاثين سنة من المساعدة والتمويل؟ هناك أسئلة كثيرة. إلا أن الجواب، في جزء منه، هو أن تزايد مطالبة الدولة بتنظيم المجتمع، وبوضع سياسات الاقتصاد الكلي وسياسات المؤسسات الكلية، وتشجيع الإنصاف الاجتماعي وحماية البيئة صاحبه الكثير من النظريات التي تروج لخصخصة الدولة وإدارة الدولة وفي الواقع لاختفائهما في نهاية المطاف. وهذا يولد أحيانا ارتباكاً على أعلى مستويات السلطة. فالدراسات التي اضطلع بها اختصاصيون بارزون دلت بصورة موثوق بها على

المؤسسي. وفي مجال تعزيز الديمقراطية، مثلاً، أدى النقاش الوطني إلى تجميع الأحزاب السياسية بهدف تبسيط الخريطة السياسية، مما يشجع التنمية.

وبغية التماس مزيد من الشفافية نخطط لتعزيز مؤسستينا الرئيسيتين: الجمعية والنظام القضائي. فجماعات الضغط وجماعات اللوبي مثل جمعيات المستهلك وجماعات حقوق الإنسان تشارك أيضاً في المشاورات. وعلاوة على ذلك، نؤكد تأكيداً خاصاً على القيم الأفريقية التقليدية. وسيتم إجراء دراسة تمكن التغذية المرتدة المتعلقة بالنتائج التي تؤخذ في الاعتبار لدى تعزيز الإدارة العامة من أجل التنمية، لأننا قد رأينا مجتمعات أفريقية تحقق توازناً فريداً بين القيم الفردية والجماعية، وبين التنافس والتضامن. وإن هدفنا يتمثل في إنشاء أنظمة وطرائق وممارسات للإدارة العامة تتماشى مع الحكمة السائدة، إلا أنها تكون أيضاً مقبولة سياسياً واجتماعياً وقابلة للتنفيذ في سياق بوركينافاسو.

وأنشطة حكومة بوركينافاسو في إطار هذه النظرة الشاملة الجديدة لإصلاح الإدارة العامة تركز أساساً على الدروس المستخلصة من النتائج غير الوافية بالغرض لجهود الإصلاح الجزئي.

ونعترف بالدعم التقني للجهات التي تشاركنا في التنمية بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي والوكالتان الكندية والفرنسية على سبيل المثال. كما استفدنا من التعاون دون الإقليمي من خلال منظمات مثل المركز الأفريقي للتدريب والبحث في ميدان الإدارة الإنمائية وعرض الوظائف العامة الأفريقية.

لذلك استناداً إلى خبرتنا الخاصة في وضع وتنفيذ الإصلاحات ومشاركتنا في مناقشة المسائل الإدارية من خلال هيئات مثل فريق الخبراء المعنيين بالإدارة العامة والمالية العامة الذي تشرفت برئاسة اجتماعه الثاني عشر، أصبح بلدي متزايد الاقتناع بأنه ينبغي تعزيز التعاون دون الإقليمي والإقليمي والدولي في ميدان الإدارة العامة دعماً لجهودنا في تنفيذ التغيير.

إنني ممتن لشركائنا الذين سبق أن أشرت إليهم وخصوصاً شركاءنا داخل منظومة الأمم المتحدة على دعمهم المتعدد الأشكال لجهودنا في مجال الإصلاح.

الحكم. ونحن نسعى هنا إلى تدعيم سلطة الدولة وأهميتها من خلال إعادة تركيز دورها على مهماتها الأساسية، التي تتضمن ممارسة السيادة، وتحسين التنظيم والرصد، وتعزيز الديمقراطية، وتحسين الشفافية والمساءلة.

والإنجازات التي حققناها حتى الآن تضمنت إدارة الموارد البشرية والعناصر الهيكلية، التي تتضمن في المقام الأول إدارة شؤون الموظفين من خلال إنشاء ملفات موضوعية بالحاسب الآلي، وتنفيذ أنشطة تدريب واسعة النطاق، والاشتراك في برنامج تنظيمي كبير لجميع الإدارات والمؤسسات الوزارية.

وفي مجال الإدارة المالية، فقد عملنا على إصلاح نظام المزايدة العامة عندنا، والحساب الإلكتروني لسجلات النفقات العامة، وإعادة تنظيم الهياكل الوطنية لجمع ومعالجة البيانات الإحصائية. وفي المجال الاجتماعي، أنجزنا دراسة تتناول الفقر. وقمنا بإعداد كتاب نوايا يتعلق بالتنمية البشرية المستدامة لكي يقدم إلى مؤتمر المائدة المستديرة الثالث لمانحي صندوق بوركينافاسو، في جنيف.

وفي مجال الديمقراطية الإدارية، أنشأنا بضعة مجالس إدارية للقطاعات الوزارية، ونعقد مؤتمراً سنوياً عن الإدارة العامة، مما يسمح لنا بأن نقوم على نحو دوري بتقييم الأنشطة الإدارية بمشاركة ممثلي العمال. وجميع هذه العناصر يكملها الآن توجيه رئيس دولتنا، فخامة السيد بليز كومباوري، الذي قال في خطاب ألقاه بمناسبة الذكرى السنوية لاستقلال بلدنا أنه،

"في النهج الشامل الذي نتبعه يجب علينا إنشاء نظام حكم متسق، يشتمل على الشفافية في النشاط السياسي والإداري يكون مرتبطاً ببرنامج عمل اقتصادي واقعي ولكنه يبشر بالخير. وبالنسبة لنا، فإن حسن الحكم ينبغي أن يكون هدفاً ووسيلة للتنمية، يضمن المشاركة التامة من جانب الجميع في التنمية الوطنية. والدرس الذي ينبغي أن يستقى من مختلف المشاورات القطاعية هو أننا يجب أن نضع خطة وطنية للحكم الصالح".

وتمشياً مع هذا البيان، تم تكريس عدد من الأيام للتفكير والتأمل في الحكم، مما أتاح لنا أن نشكل على نحو أفضل مفهومنا للتنمية في بوركينافاسو وإطاره

الخمسین للجمعية العامة للنظر في بند "الإدارة العامة والتنمية" في ظل الرئاسة الحكيمة والقديرة للسيد ديوغو فريتاس دو أمارال.

إن الأمين العام، السيد بطرس بطرس غالي، أكد بالأمس على التحديات العديدة التي تواجهها البلدان النامية في إصلاح قطاعاتها العامة وفي التغلب على الصعوبات المتنامية التي تواجهها على الرغم من الدعم الوطني والعالمي الجديد لجهود تلك البلدان في تحسين إدارتها العامة وخاصة برنامج الأمم المتحدة في ميدان الإدارة العامة والمالية العامة وعن طريق أنشطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

وأفهم أن الأمم المتحدة لم تخطط في البداية لعقد سلسلة خاصة من جلسات الجمعية العامة - التي يسرنا جدا أن نشهدها الآن - بل خططت لعقد مؤتمر عالمي على غرار المؤتمرات الكبرى الأخرى التي عقدت في السنوات الأخيرة. وفي النهاية لم يحظ هذا الاقتراح بالقبول وبصفة خاصة من جانب البلدان المتقدمة النمو. وسألت نفسي عن السبب في ذلك. وهناك إجابتان محتملتان. الأولى يمكن أن تكون أن الموضوع ليس هاما بالقدر الذي يبرر عقد مؤتمر خاص كبير. والثانية يمكن أن تكون أنه لا توجد أفكار جديدة تبرر عقد هذا المؤتمر.

ومن قراءتي تقرير فريق الخبراء المعنيين بالإدارة العامة والمالية العامة، وهو ورقة أساسية لهذه الجلسات خلصت إلى الاستنتاج بأنه وثيقة وافية بالغرض لكنها قديمة. فالأقتراحات التي يتضمنها قديمة وببيروقراطية. فهي تتكلم عن تحسين القدرة على تطوير السياسة العامة. وهي تتكلم عن تعزيز الإدارة المالية. وهي تتكلم عن تنمية الموارد البشرية. وهي تتكلم عن تحسين الكفاءة. وهناك توافق آراء حول كل هذه الأمور، وليس هناك من جديد فيها. ولهذا السبب لم تكن البلدان المتقدمة النمو مهتمة بعقد مؤتمر كبير. ولو كانت هناك أفكار جديدة، ربما كان هذا يستحق عقد مؤتمر عالمي كبير، نظرا للأهمية الكبيرة التي توجه في الآونة الأخيرة للإدارة العامة وبشكل أعم لإصلاح الدولة.

والواقع أنه ليس من قبيل المصادفة أن تتناول الأمم المتحدة إصلاح الإدارة العامة. فقد أصبح إصلاح الدولة وعلى وجه التحديد إصلاح الإدارة العامة محل اهتمام

ونحن نؤيد توصيات فريق الخبراء وخاصة فيما يتعلق بالعناصر التالية: وجود الأمم المتحدة الفعال في شتى مجالات الإدارة العامة بغية مساعدة الدول في جهودها الإصلاحية؛ وإدراج بند "الإدارة العامة والتنمية" في جدول الأعمال العاديين للجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي، لإعطائه مكانه السليم في قلب مناقشة التنمية؛ واستئناف وتعزيز دور الأمم المتحدة باعتبارها مستودعا للمعلومات المبتكرة في مجال الإدارة العامة، وتنمية دورها باعتبارها مركزا لتبادل الخبرات؛ وتعزيز الدور الأساسي للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة في ميدان الإدارة العامة والمالية العامة في تقديم المساعدة للخدمات العامة وإعادة توجيهها؛ وتشجيع البلدان النامية على اعتماد تدابير جريئة دعما للجهود الوطنية والهيئات دون الإقليمية في مجال الإصلاح الإداري ومتابعة جهود الأمم المتحدة لتعبئة الصناديق المالية لمساعدة الحكومات على تنفيذ برامجها للتنمية الاجتماعية.

ويحدوني الأمل أن توفر النتائج التي ستسفر عنها هذه الدورة قاعدة جديدة لإصلاحات إدارية أكثر شمولاً وعمقا وتناسقا بالنسبة لجميع البلدان الحاضرة هنا وبالنسبة لبلدي بكل تأكيد. وهذه النتائج يمكن أن تكون نقطة انطلاق لتحسين قدرتنا على التحليل وإدماجها في الهياكل الإقليمية ودون الإقليمية من أجل تحسين الاستفادة من خبراتنا في مجال التنمية.

ولا يسعني أن اختتم كلمتي دون الإعراب عن اهتمامي الخاص بالشعوب التي تعاني من الصراع إذ أن دمار اقتصاداتها صاحبه تفسخ في هياكلها الإدارية. وأشاطرهم الأمل في أن يتسنى للمجتمع الدولي تعزيز دعمه لها في جهودها من أجل إنعاش وتعمير دولها بعد الصراع.

أرجو النجاح الكامل لأعمال الدورة الخمسين للجمعية العامة. عاش التعاون الدولي؛ وعاشت الأمم المتحدة.

الرئيس بالنياية (ترجمة شفوية عن الفرنسية): والآن أعطي الكلمة لسعادة السيد لويز كارلوس بريرا وزير الإدارة الاتحادية وإصلاح الدولة في البرازيل.

السيد بريرا (البرازيل) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أود أن أهني مقدمي المبادرة الهامة باستئناف الدورة

"طلب الإيجار". وطلب الإيجار هو استيلاء المصالح الخاصة على الدولة. وفي البرازيل، يسمى اليسار طلب الإيجار - وهي كلمة اخترعها اليمين - خصخصة الدولة، ولكنهما نفس الشيء. وكلاهما يهتم بحماية الميراث العام ضد الجشعين ومجموعات المصالح الجشعة.

وكانت الديمقراطية الأداة الرئيسية لضمان الميراث العام، من خلال إدارة عامة بيروقراطية بالاقتراح بنظام صالح للحماية. ولكن لم يعد هذا كافياً. وفي البرازيل، منذ أن أصبح فرناندو هنريك كاردوسو رئيساً، حدثت تطورات فيما يتعلق بالإدارة العامة. وتجري في الوقت الراهن مناقشة تعديل للدستور يعطيه المرونة، مما يسمح للإدارة بالتغير من إدارة عامة بيروقراطية إلى إدارة عامة تنظيمية.

وبالإضافة إلى ذلك، نشرنا كتاباً أبيض عن إصلاح جهاز الدولة، وهو كتاب أصدر أيضاً بالانكليزية. ونشخص فيه الحالة، مبينين بعض عناصر النزعة الميراثية التي لا تزال في البرازيل؛ وكيف تنجح إلى حد معين فقط المحاولات لفرض الإدارة العامة البيروقراطية؛ وكيف أن الهدف الرئيسي في هذه اللحظة تحقيق الانتقال من الإدارة العامة البيروقراطية إلى إدارة تنظيمية.

ونعتقد أنه توجد أنواع ثلاثة من الإدارة العامة: إدارة إرثية، تخلط بين الميراث العام والخاص؛ والإدارة البيروقراطية، التي لا تفعل هذا ولكنها رسمية جداً وتركز على العمليات، لا النتائج؛ وأخيراً، إدارة تنظيمية، تركز على النتائج وتقوم على التعاقدات الإدارية، وتعطى فيها مهلة كبيرة للوكالات بينما تطالبها بتحقيق مؤشرات أداء مضمنة في التعاقدات.

وقد نوقش هذا النوع من الإصلاح طوال عشرين أو ثلاثين سنة مضت. وقد أصبح هاماً بصفة خاصة عندما أصبحت الأزمة المالية للدولة أكثر وضوحاً. وكان أول بلد ينفذ الإصلاحات بنجاح في هذا الاتجاه المملكة المتحدة. كما وضعت نيوزيلندا إصلاحات هامة جداً من هذا النوع، وكذلك فعلت استراليا. وتحاول الولايات المتحدة تحقيق هذا من خلال برنامج "إعادة خلق الحكومة". وفي السويد، توجد أيضاً بعض البرامج لهذا الغرض.

أساسي لجميع البلدان في التسعينات. وفي واشنطن فإن الوكالتين المتعددتى الأطراف - البنك الدولي، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير - جعلتا إصلاح الدولة وخاصة إصلاح الإدارة العامة أمر يحظى بالأولوية. وتوجد في بلدان عديدة، مثل بلدي، وزارات مهمتها إصلاح جهاز الدولة وبالمعنى الواسع إصلاح الدولة.

ما هو سبب هذا الاهتمام الجديد بهذه المشكلة؟ اعتقد أن هناك سببين. أحدهما الأزمة الكبيرة التي واجهتها في الثمانينات معظم بلداننا وبدرجة أقل البلدان المتقدمة النمو باستثناء دول شرق آسيا وجنوب شرق آسيا. وهذه الأزمة في نظري كانت أزمة الدولة أو أزمة الحكومة. لقد كانت أزمة مالية الدولة؛ وكانت أزمة تتعلق بطريقة تدخل الدول في الاقتصاد وكانت أزمة تتصل بالطريقة البيروقراطية التي تدار بها الدولة. وهذه الأزمات أثارت الأزمة الاقتصادية أو البيروقراطية وأثارت في البلدان المتقدمة النمو معدل نمو أقل بالمقارنة بالعقود التي تلت الحرب العالمية الثانية.

وقد كانت هناك ثلاث استجابات إلى هذه الأزمة.

كانت إحداها الاستجابة الشعبية: تجاهل الأزمة ومواصلة السياسات الشعبية والقائمة على حكم الدولة الاستشاري.

وكانت الثانية الاستراتيجية المحافظة الجديدة: اقترحت دولة صغرى، محولة إياها إلى كيان صغير جداً. ولكن سرعان ما تبين أن هذا البديل الثاني غير واقعي. لقد قدم أفكاراً وانتقادات طيبة تتصل بالموضوع، ولكن الاقتراح لم تكن له مقومات البقاء. وعلاوة على ذلك، فإن تحويل الدولة إلى كيان أدنى في الرأسمالية المعاصرة مستحيل.

والبديل الثالث، وهو الخيار الممكن الوحيد، كان إصلاح أو إعادة بناء الدولة. كانت هناك حاجة إلى دولة خطية، تكون أكثر كفاءة، وموجهة نحو المواطن. وقد تعين خفض التكلفة للمساعدة في عملية التكيف المالي، بينما كان من المتعين زيادة الكفاءة من أجل مساعدة المواطنين، الذين هم العملاء.

وجعلت هذه الأنواع من الأفكار الإدارة العامة بالغة الأهمية. وكان السبب الثاني لأهميتها القلق المتزايد الذي ظهر في البلدان النامية والمتقدمة النمو بشأن

يتعلق بالملكية فإن الفكرة هي أنه لا يوجد سوى نوعين من الملكية في الرأسمالية المعاصرة: الملكية الخاصة وملكية الدولة، التي هي مرادف العامة. ونعتقد أن هذا ليس تقسيما سليما وأنه يوجد نوع ثالث من الملكية، نسميه الملكية العامة غير ملكية الدولة يشار إليها في الولايات المتحدة كملكية غير حكومية. وهي ملكية عامة بمعنى أنها مكرسة للمصلحة العامة، وهي غير ملكية الدولة لأن الدولة لا تمتلكها.

وعلى سبيل المثال، فإن المؤسسات أو الجامعات في الولايات المتحدة في ملكية عامة، وغير خاصة. وفي الولايات المتحدة، يقال إن لديهم جامعات خاصة وعامة، ولكنني لا أتفق مع ذلك. أعتقد أن جميع جامعاتهم كيانات عامة غير تابعة للدولة، رغم أنه يوجد بعض الاختلاف بين الجامعات التي يقال إنها خاصة ولديها ميزانية أصغر وهبات أكبر، والجامعات التي لديها ميزانية أكبر وهبات أقل.

واقترحنا كما يلي بالنسبة لكل من القطاعات الأربعة. في الجزء المركزي الاستراتيجي للدولة، يجب أن تكون الملكية ملكية الدولة. وفي الأنشطة المقصورة على الدولة أيضا، يجب أن تكون الملكية هي ملكية الدولة. وإن انتاج السلع وتقديم الخدمات للسوق يجب، من ناحية المبدأ، يجب أن يكونا في الملكية الخاصة؛ وهذا هو السبب في تطبيق الخصخصة في جميع أنحاء العالم. وأخيرا، نتناول الأنشطة غير المقصورة على الدولة - التعليم، والصحة والثقافة وما إلى ذلك. في هذا القطاع، ينبغي ألا تكون الأنشطة خاصة إذا مولتها الدولة أو قدمت الإعانة لها. ومع ذلك ينبغي ألا تكون أنشطة للدولة لأنها لا تتعلق بسلطة الدولة. ولهذا، ينبغي أن تكون أنشطة عامة، غير أنشطة الدولة.

وتحقيقا لهذا الهدف اخترنا في البرازيل نوعين من المؤسسات. في الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها الدولة وحيث تستخدم سلطة الدولة، نقترح أن يكون لدينا وكالات مستقلة تقوم بتنفيذ هذا الإصلاح. وفي مجال الخدمات التي لا تقتصر على الدولة، نقترح إنشاء منظمات اجتماعية - وهذا اصطلاح من ابتكارنا - ويمكن أن تكون منظمات عامة غير حكومية ومستقلة عن الدولة، يشترك المجتمع في إدارتها. هذه هي السمات الأساسية، على أن يكون كل من هذين النوعين من المؤسسات مدعوما بميزانية الدولة ومرتبطا بتعاقدات إدارية مع مركزه الاستراتيجي.

ونتقدم نحن الآن في البرازيل في نفس الاتجاه. ولهذا الغرض، حددنا أولا إطارا ما - الأنواع الثلاثة من الإدارة العامة التي ذكرتها سابقا: الإرثية، والبيروقراطية، والتنظيمية. وفي إدارة عامة تنظيمية كانت الفكرة هي اللامركزية وتعزيز الجزء المركزي للدولة، لأن الجزء المركزي يجب أن يتضمن موظفين مدنيين أكفاء جدا وحسني التدريب وكاملي الاستعداد يمكنهم تحديد أهداف الوكالات والسعي إلى تحقيقها. كما أن الوكالات يجب أن تكون مستقلة تماما.

ويقوم هذا النوع من الإدارة على ثقة معينة. وتقوم إدارة عامة بيروقراطية على الانعدام الكامل للثقة بالشعب، مما يعني أن كل خطوة تخطوها العملية الإدارية يجب مراقبتها بعناية. وليست هذه هي الحال فيما يتعلق بالإدارة العامة التنظيمية، التي تأخذ أفكارا من القطاع الخاص؛ ومع ذلك، من الواضح تماما أن الإدارة الخاصة شيء، بينما الإدارة العامة شيء آخر. ولهما أهداف مختلفة، ولكن يمكن وينبغي استخدام بعض معتقدات الإدارة الخاصة في نظيرتها الإدارة العامة.

ولهذه الخطة جزء هام هو تقسيم الدولة إلى أربعة قطاعات. ونعتقد أن لكل دولة - سواء كانت متقدمة النمو أم نامية - القطاعات الأربعة التالية: أولا، الجزء المركزي الاستراتيجي، حيث تحدد القوانين والسياسات. وثانيا، الأنشطة المقصورة على الدولة، وهي تتصل بسلطة الدولة، الأنشطة التي لا يمكن أن تقوم بها إلا الدولة - الشرطة، وفرض الضرائب، والتنظيم والسياسة المالية وتقديم الإعانات المالية؛ وثالثا، الأنشطة التي لا تقتصر على الدولة وهي تضم مجالات التعليم، والرعاية الصحية، والثقافة والبحث العلمي التي تقوم بها الدولة أو تقدم الإعانة لها لأنها قد تكون متصلة بحقوق الإنسان، أو لأن السوق قد لا تعوض عن أنشطة معينة تعويضا كاملا. ولهذا فإن الدولة يجب أن تتدخل، على الرغم من أن القطاع الخاص يمكنه أن يفعل ذلك أيضا.

رابعا، وأخيرا، هناك إنتاج السلع والخدمات للسوق.

وبالنظر إلى وجود هذه القطاعات الأربعة، فإن السؤال الذي يطرح هو أي نوع من الإدارة ينبغي أن يكون لدينا، وأي نوع من ملكية فيما يتعلق بالإدارة، كما ذكرت سابقا، يجب أن يجري الانتقال من الإدارة العامة البيروقراطية إلى الإدارة العامة التنظيمية. ولكن فيما

وليس ثمة شك في أن العالم بأسره يولي قضايا الإدارة والتنمية اهتماما متصاعدا، سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي. ولقد تصدرت الإدارة قائمة قضايا التنمية لأن الإدارة هي الآلة التي تقود كل مؤسسات التنمية لتحقيق أهدافها المنشودة من أجل التطور والارتقاء. لذا، بات مؤكدا أن الإدارة، كمهنة، تتطلب التطبيق الخلاق للأصول والأسس العلمية الحديثة بحيث تبقى ممارستها فنا على الدوام، إنطلاقا من كونها مفاهيم ومبادئ وأساليب وطرقا للممارسة، وفكرا وتصورا. وبالجمل، فالإدارة هي أسلوب حياة بأكمله.

لقد كتب ميثاق الأمم المتحدة في وقت كان العالم فيه لا يزال منغمسا في أتون الحرب. وفي مواجهة آلام لا يمكن وصفها عقد زعماء العالم العزم على أن تذهب الحروب والمنازعات إلى غير عودة. وتأكيذا منهم على إيمانهم بكرامة الإنسان، فقد استقر الرأي على ضرورة تحقيق التقدم والتنمية لكل البلدان وللشعوب كافة. وكانت الثمرة هي إصدار أهم وثيقة سياسية عرفها العالم تستهدف الحفاظ على الأمن وتؤكد على مفاهيم السلم، وتركز على أهمية التنمية والتطوير والارتقاء.

وها قد انقضى نصف قرن منذ تم التوقيع على ميثاق الأمم المتحدة في سان فرانسيسكو. وإن كان العالم لم يشهد حربا عالمية أخرى، فإنه يشهد تحديات جساما للإدارة وللتنمية الإدارية وللتطوير الإداري.

لذا باتت الحاجة ملحة إلى العمل جنبا إلى جنب دولا ومنظمات وأفراد، وإلى الالتزام بالمسؤولية المشتركة والجهد المشترك من أجل التنمية والتطوير المنشود. وهذا يفرض وجود نسيج متماسك من القواعد الإدارية ومن الأخلاق الإدارية.

وإذا كانت هناك علاقة مباشرة ودائمة بين التنمية والإدارة، فإن مرجع ذلك أن قضايا التنمية تعتمد أساسا على الإدارة، حيث أن الدول والمجتمعات والشعوب لا تنمو تلقائيا، بل يعتمد هذا النمو في الأساس على وجود نظام إداري متكامل ومحدث ومتطور. ومن هنا كان تواجد الإدارة العامة وموقعها المتميز في كافة الأنشطة التنموية أمرا مؤكدا، حيث أن النمو الاقتصادي يعتمد على إدارة ناجحة يبرز دورها جيدا في مراحل التخطيط ورسم السياسات الاقتصادية، وأيضا في

هذه هي الأفكار الأساسية التي نقترحها في البرازيل. وهي ليست جديدة تماما لأنها تستند إلى تجارب بلدان أخرى، ولكنني أعتقد أنها تشكل إطارا يستحق أن يناقش بمزيد من التعمق.

ومن المقرر أن يجتمع في البرازيل، في نهاية هذا العام، مركز أمريكا اللاتينية للإدارة التنموية. وهذا المركز الذي أشغل منصب الرئاسة فيه، هو مؤسسة متعددة الأطراف مقرها فنزويلا. وهذا المؤتمر الكبير سينعقد في ريو دي جانيرو في تشرين الثاني/نوفمبر من هذا العام. وآمل أن تدعمه الأمم المتحدة. وهو يحظى بكامل دعم مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ويحدوني الأمل في أن يشارك فيه أيضا كثيرون من الحاضرين هنا اليوم.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الفرنسية): أعطي الكلمة الآن لسعادة السيد سعيد الغيث وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء، ورئيس مجلس الخدمة المدنية، ورئيس مجلس إدارة معهد التنمية الإدارية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

السيد الغيث (الإمارات العربية المتحدة): السيد الرئيس، يطيب لي، باسم دولة الإمارات العربية المتحدة، أن أقدم بالتهنئة الخاصة إلى السيد ديوجو فريتاس دو أمارال على انتخابه رئيسا للجمعية العامة للأمم المتحدة، متمنيا له النجاح والتوفيق.

كما يطيب لي في هذه المناسبة أن أقدم بالشكر للسيد بطرس بطرس غالي الأمين العام للأمم المتحدة، لجهوده الدؤوبة من أجل تعزيز دور المنظمة الدولية في حفظ السلم والأمن الدوليين، فضلا عن الاهتمام المتزايد بموضوع الإدارة والتنمية. وليس أدل على ذلك من أنه قد تم تخصيص هذه الدورة لهذا الموضوع الحيوي والهام.

كما أود في بداية حديثي أن أتجه بالشكر لفريق الخبراء الذي عكف على إعداد وتقديم دراسة متميزة حول الإدارة العامة، تلك القضية التي ستظل على الدوام تشغل فكر الدول والمنظمات والأفراد، بل والمجتمع الدولي بأسره، لأن الإدارة هي القاسم المشترك المتواجد في كل مناحي الحياة، فضلا عن أن السعي للتنمية الإدارية والتطوير الإداري هو مطلب ملح في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة.

مرحلة تنفيذ تلك السياسات في شكل برامج وخطوات عمل.

ثم إن للإدارة العامة دورا غير منكور في قضايا التنمية الاجتماعية من خلال ما تضطلع به الإدارة بوضع برامج إدارية تستهدف تضييق الفجوات بين المتاح والممكن في مجال التنمية الاجتماعية.

كما لا يخفى الدور البارز الذي تلعبه الإدارة العامة في تنمية القطاع الخاص بالشكل الذي يدعم تنظيمه ويحقق استقراره. وهذا هو مفهوم الشراكة الإنمائية الذي يتوجب التأكيد عليه في عالمنا المعاصر.

إن عالم العقد الأخير من القرن العشرين يشهد تحولات كثيرة ومتلاحقة في شتى مناحي الحياة، سواء السياسية أم الإدارية، فضلا عن الاقتصادية بالإضافة إلى الاجتماعية. كما أن عالم اليوم لم يعد فيه أي وجود للجزر المعزولة.

ثم إن الاتجاهات التطويرية أصبحت سمة مميزة لعالمنا، سواء على صعيد السياسة أم الاقتصاد أم الاجتماع. لذا بات بحكم اللزوم المنطقي أن تصعد الإدارة لآفاق التطوير والتحديث.

وإن نجاح تلك النهضة التطويرية المنشودة لن يكون ميسورا بغير التنمية الإدارية والقدرة على التخطيط، والتنظيم تنظيمًا دقيقًا لا يتسرب إليه خلل ولا يعثره وهن أو عطب.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن دولتنا التي أسست عام ١٩٧١، قد شهدت في القطاعين الحكومي والخاص نهضة تطويرية إدارية ذات مستوى عال خاصة في مجال المراجعة المستمرة للقوانين والأنظمة واللوائح بقصد تحديثها وتبسيط إجراءاتها، وإعادة هيكلة كافة مؤسسات الدولة وإدخال تكنولوجيا الإدارة في كل مراحل العمل، وصولا لدقة الإنجاز مع اختصار الوقت، بالإضافة إلى العمل على توسيع قدرات الموظفين إلى أقصى حيز ممكن.

وهذه النهضة الإدارية كانت دعامة أساسية للنهضة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والبيئية والعمرانية التي تعيشها دولتنا الفتية.

إن ما حدث في دولة الإمارات العربية المتحدة بالنسبة للتحديث والتطوير الإداري يتوجب الإشادة به خاصة وأنه في بداية قيام الدولة عام ١٩٧١، كانت الرحلة شاقة والمسيرة عسيرة. لكن بفضل التصميم والعزيمة والإرادة المخلصة لقيادتنا الحكيمة برئاسة صاحب السمو الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، رئيس الدولة، وأخيه صاحب السمو الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء، وإخوانهما أصحاب السمو أعضاء المجلس الأعلى للاتحاد حكام الإمارات، حدث التطور الذي تشهده الإمارات وتعيش فيه اليوم.

ومساهمة منا في تحقيق التنمية الإدارية المنشودة التي تقود بالطبع إلى التنمية الشاملة فإننا نقترح إطارا عاما من معطياته تواجد جسور للتعاون الإنمائي بين الدول كافة، ومن أبعاد هذا الإطار أن نجعل الفرد هو المحور الرئيسي للتنمية، مركزين على أهمية توسيع القدرات البشرية إلى أقصى حيز ممكن، مع توظيف واستثمار تلك القدرات أفضل توظيف واستثمار.

أما مرتكزات هذا الإطار فهي: أولا، الاهتمام بالتدريب الإداري وتطويره على أن ينظر إلى التدريب على أنه ليس هدفا في حد ذاته، بل ينظر إليه بوصفه هدفا وسيطا لأنه المعبر غير المحفوف بالمخاطر والطريق الصحيح والقصير المؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والارتقاء بعلاقات العمل، على أن يتم التركيز في تصميم البرامج التدريبية على تغيير سلوك المتدربين للأفضل والأجود، حيث يكون المستهدف هو السلوك الإداري وليس النظرية الإدارية.

ثانيا، التأكيد على أن يكون دور الإدارة إنسانيا أكثر منه آليا، على أن يتم التركيز على إبراز وتطبيق هذا المفهوم لدى جميع المستويات الإدارية.

ثالثا، الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا الإدارة، نظرا لأنها تقود إلى ميكنة العمل الإداري الروتيني، وإلى زيادة الإنتاج مع تخفيض التكلفة فضلا عن ضمان مستوى عال من الكفاءة الإنتاجية مع ندرة احتمال الخطأ، على أن تقوم الأمم المتحدة بدور مساعد في هذا المجال من خلال تقديم العون الفني.

ومتحرك (ديناميكي)، أي على أساس قاعدة الثبات النسبي مساهمة للتطورات الحديثة.

ثالث عشر، يجب التركيز على أن الموظف للوظيفة وليس العكس تأكيداً للجودة والجدارة.

رابع عشر، تبني مفاهيم التعاون الإداري والجودة الشاملة في العمل الإداري، فضلاً بالطبع عن الوسائل التي تقود إلى ذلك.

خامس عشر، الإسراع من الانتهاء من الصياغة النهائية لمدونة قواعد السلوك الدولية لموظفي القطاع العام، والذي تم بحثه في مؤتمر الأمم المتحدة التاسع لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين، باعتبارها مرشداً للسلوك الإداري القويم. على أن تصدر الجمعية العامة للأمم المتحدة التوصية اللازمة بشأن الالتزام به.

وفي الختام، أشكر حضراتكم لحسن الاستماع، مع تمنياتي لكم بالتوفيق الدائم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الفرنسية): أعطي الكلمة الآن للسيد محمد ماجد، أمين شعبة العلاقات الاقتصادية في وزارة المالية في بنغلاديش.

السيد ماجد (بنغلاديش) (ترجمة شفوية عن الإنكليزية): إنه لمن دواعي غبطتي وغبطة وفدي أن يكون بوسعنا أن نحضر هذه الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة المكرسة للإدارة العامة والتنمية. إن حكومة بنغلاديش تعلق أهمية كبيرة على هذا الموضوع، وتعتقد اعتقاداً قوياً بأن وجود إدارة عامة فعالة وكفؤة شرط أساسي لا غنى عنه للتنمية المستدامة، وخاصة لتخفيف من الفقر. وبالتالي يشرفنا أن نشارك في هذه العملية، عملية تعزيز الاستجابة الدولية للتحديات الناشئة في مجال الإدارة العامة والتنمية.

وتمثل التسعينات تحديات صعبة ومعقدة للإدارة العامة والأنظمة المالية بالنسبة لمعظم الحكومات. ويواجه الكثير منها الآن عوامل داخلية وخارجية كثيرة تتطلب توفير إطار هادف وعملي لتحسين البناء المؤسسي وتنمية القدرات، ويود وفد بنغلاديش أن يشكر الأمم المتحدة على اتباعها نهجاً متكاملًا إزاء

رابعاً، تشجيع البحوث التخصصية لتطوير العمل الإداري مع التركيز على تلك المتعلقة منها بتخطيط القوى العاملة.

خامساً، أن تيسر الأمم المتحدة مهمة تبادل الخبرات المتميزة بين الدول سواء دعماً للتدريب أو الاستشارات أو المعلومات الإدارية من خلال برنامج الأمم المتحدة للإدارة العامة.

سادساً، نوصي بأن يتحول فريق الخبراء إلى هيئة دولية بوصفها فريقاً كاملاً للصلاحيات من فروع المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، على أن يتم إعادة تشكيل الفريق بالشكل الذي يضمن تمثيل التجمعات السياسية والاقتصادية، فضلاً عن ضمان التمثيل من منظور التوزيع الجغرافي العالمي.

سابعاً، دعم التعاون الإنمائي بين كافة دول العالم وبصفة خاصة بين دول الشمال والجنوب.

ثامناً، أن ترعى الأمم المتحدة المشاريع الإنمائية التي تمثل قاسماً مشتركاً بين العديد من الدول، خاصة تلك التي تمس قضايا إدارية واجتماعية واقتصادية ومالية، على أن يكون ذلك من خلال استراتيجية توضع لهذا الغرض مشار فيها إلى برامج زمنية محددة لإنهاء وإنجاز تلك المشاريع.

تاسعاً، نوصي بأن يعلن عن يوم في كل عام يطلق عليه اسم "يوم التنمية الإدارية وخدمة المواطنين"، بدلاً من التسمية المقترحة "يوم الخدمة العامة"، ترعاه الأمم المتحدة، على أن يكون هذا اليوم بمثابة مهرجان علمي خدمة لقضايا التنمية والتطوير.

عاشراً، تبني مفهوم الشراكة الإنمائية، وبصفة خاصة إشراك ممثلين عن القطاع الخاص في بعض من مهام الإدارة العامة.

حادي عشر، التأكيد على مفاهيم اللامركزية الإدارية والعمل على إنزالها منزلة التطبيق تبسيطاً للإجراءات وسرعة في الإنجاز.

ثاني عشر، يراعى في الهياكل التنظيمية لأجهزة الإدارة العامة أن تصمم على أساس ثابت (استاتيكي)

معالجتها من قبل السوق أو المنظمات المدنية. وبالمثل أبرزت خبرة الكثير من البلدان القائمة بتنفيذ برامج التكيف الهيكلي الحاجة إلى منظمات فعالة للدولة تقوم بأدوار أساسية في المجالات الهامة. وفي الواقع إن النجاح النهائي للجهود المبذولة لتحرير السوق قد تتعرض للخطر الشديد بسبب ضعف الهياكل الأساسية للدولة والحكومة. وبتحديد أكبر، فإن وجود حكومة قوية وحسنة الأداء شرط مسبق، أولاً، لترجمة رغبات ومطالب الشعوب ذات السيادة إلى سياسات وأولويات عامة؛ ثانياً، لإدارة الموارد العامة بفعالية وكفاءة وفقاً للأولويات المقررة وطنياً؛ ثالثاً، لإصلاح الإدارة العامة بغية تعزيز قدرة الحكومة على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى القضاء على الفقر وإقامة العدالة؛ رابعاً، لتحقيق اللامركزية ونقل وظائف الحكومة بغية تحسين استخدام الموارد العامة والمشاركة في صنع القرار؛ خامساً، لإشراك المجتمع المدني في وضع السياسة وتنفيذ البرامج عن طريق تحسين الحوار بين الحكومة والمنظمات المدنية.

وتحتاج الحكومات إلى نظم إدارية يمكن أن تحل مشاكلها في مواجهة الضغوط المتزايدة. فعدد المشاكل وحجمها ليسا هائلين فقط؛ بل أن المشاكل نفسها مترابطة ترابطاً عميقاً، وتتتبع الأزمات بسرعة أيضاً. والمنظمات البيروقراطية ليست مصممة لمواجهة الحالة، ولذا فإن الإدارة العامة تحتاج إلى تطوير المرونة والابتكار والقدرة على التفكير الاستراتيجي والإدارة. ولذا فإن البرامج التي تستهدف التغيير أو التحول لا بد من تنسيقها في الاستراتيجية الوطنية في تتابع صحيح. ومن الضروري أيضاً تنفيذها. وكما قال بحق فيلسوف من القرن السادس عشر فإن "التغيير لا يتم دون إزعاج، حتى لو كان من الأسوأ إلى الأفضل". وهذا يعني ضمناً أنه يجب توفر استمرارية القيادة. وفي عصر يأتي فيه التغيير بسرعة مذهلة، يجب على الحكومة أن تمتلك رؤية للمستقبل.

واسمحوا لي أن أتناول بإيجاز الحالة في بلدي، بنغلاديش. ويجري الآن العمل على صياغة التزام سياسي قوي للتصدي للصعوبات الهيكلية في إدارة التنمية والنظم القانونية، وتحقيق اللامركزية في الحكومات والسلطة، وتعزيز مساءلة الإدارة ومسؤوليتها، وحفز الخصخصة والنهوض بالمشاركة بين الحكومة والمجتمع المدني. وبالرغم من الصعوبات السياسية التي طال أمدها في بلدي، هناك توافق عام

سعيًا مشترك تنفيذًا لقرار الجمعية العامة ١٣٦/٤٩ بشأن الإدارة العامة والمالية العامة. وقد حددت المعالم الأساسية لعملنا تحديداً جيداً في البيان الاستهلالي للرئيس، بينما يقدم تقرير الأمين العام وفريق الخبراء عرضاً شاملاً للقضايا المتعلقة بالإدارة العامة والتنمية، فضلاً عن دور الدول الأعضاء والأمم المتحدة.

كما إننا ندين بالشكر للأمين العام، وإدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والخدمات الإدارية في مجال التنمية، وفريق الخبراء المحترمين الذين وفرت إسهاماتهم القيمة في هذه المهمة الصعبة الأساس المفيد لعملنا في المستقبل.

إن التحديات التي تواجهها اليوم معظم البلدان - سواء كانت صناعية أو نامية أو أقل نمواً، أو تمر بمرحلة الانتقال الاقتصادي - تحديات معقدة ومتعددة الجوانب. فنحن نعيش في عالم من التناقضات، حيث يعاني خمس سكان العالم النامي من الجوع، بينما يوجد ثراء لا سابق له في أماكن أخرى وقدر كبير من التبديد؛ وحيث لا يبلغ الكثير من الأطفال العمر الكافي للتمتع بطفولتهم، بينما يوجد فيض من الأسلحة التي لا لزوم لها. ويجري توخي العولمة المستمرة، وتحرير التجارة، واستخدام الهياكل السوقية المنحى، في حين أن دور الدولة ومهام الإدارة العامة يتعين إعادة تحديدها. وبينما يجري دمج لامركزية الإدارة الحكومية وإشاعة الديمقراطية في عملية التحول الاقتصادي والاجتماعي، فإن من المؤسف أن اقتصاد العالم يتحرك صوب تهيمش البلدان المنخفضة الدخل.

إن الهيكل المنشود لترتيب عالمي ينبغي في رأينا أن يستند إلى المبادئ الأساسية التالية: أولاً، إيجاد رؤيا جديدة لكل جوانب التنمية والإدارة الحكومية؛ وثانياً، تطوير آلية واستراتيجيات مقبولة دولياً لإقامة السلم والأمن عن طريق تعزيز الإنصاف والنمو والاستقرار؛ وثالثاً، وجود عملية تفاعل حر بين البشر والأمم.

وهناك اتجاه متنام صوب إعادة ترتيب العلاقات بين الحكومات وأجهزة المجتمع المدني والعناصر الاقتصادية الخاصة. وفي العديد من البلدان يجري الحد من السياسات ذات المنحى القيادي التي تعرقل التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن المفارقات أن هذا الخفض في الوظيفة القيادية للحكومة يميل إلى زيادة الدور الأساسي للحكومات في معالجة مسائل لم تمكن

يستطيع آخرون القيام بها على نحو أفضل. وهذا يتضمن أيضا اضطلاع الحكومة بدور الميسر في إيجاد بيئة للتمكين للقطاع الخاص والحكومات المحلية ومنظمات المجتمعات الصغيرة والمجتمع المدني بشكل عام.

وينبغي الإقرار بدور الحكومة في حماية الفقراء والمحرومين والضعفاء وتقويته.

وينبغي للإدارة العامة أن تضطلع بدور توحدي في مواجهة إمكانية التفكك الاجتماعي وانعدام توافق الآراء في المجتمع. وليس ثمة ريب في أن عملية حسم الصراعات، واستعادة المجتمع وإعادة تأهيله في مرحلة ما بعد الصراع عملية هامة وخاصة في المناطق المضطربة.

وتمس الحاجة إلى دعم المجتمع الدولي لمواجهة مطالب الإصلاح. وينبغي إعطاء اهتمام لضمان تدفق الموارد الكافية لحماية الفقراء في مواجهة أوجه التعطيل المتصلة بالإصلاحات الموجهة نحو السوق. والعائق الكبير الذي سيؤثر على دور الدولة هو عدم كفاية موارد التنمية الموضوعة تحت تصرفها.

وإن تدريب الموظفين المدنيين ينبغي أن يتلقى الأولوية، وذلك كي يستجيبوا على النحو المناسب للتغيرات.

وينبغي أن تحدث تفاعلات مستمرة مع القطاع غير الرسمي من أجل إيجاد بيئة للتمكين بهدف تشجيع الابتكار لدى القطاعات الضعيفة في المجتمع.

وأن النموذج الجديد للإدارة الحكومية يستدعي توفر مزيد من التعليم ونشر المعلومات وتشاطرها على نطاق أوسع. وهناك إقرار بأن البلدان ينبغي أن يتعلم بعضها من تجارب بعض في مجالات الإدارة الحكومية السليمة وبناء المؤسسات.

ويمكن للأمم المتحدة أن تساعد في توفير المعلومات والتدريب، ولا سيما في إنشاء مؤسسات التدريب، وتحسين المؤسسات القائمة التي تعالج الإدارة، وفي توفير المعلومات. ويمكن للأمم المتحدة أيضا أن تعجل بإنشاء مركز لتجميع ونشر المعلومات

في الآراء بين جميع المعنيين حول تعزيز الإدارة العامة وضرورة تحقيق مزيد من الشفافية والمساءلة.

ويجري الآن إعادة توجيه دور الدولة، من دور المشاركة المباشرة في الإنتاج إلى وظائف استحداث إطار للتمكين وتعزيزه والحفاظ عليه. وحدثت انتقالا كبيرة في آلية الدولة، بما في ذلك المؤسسات والعمليات، والأفراد وتعزيز المهارات الجديدة، والقدرة والتوجيه في أوساط الموظفين الرسميين تجاه المطالب المتغيرة. ولقد أدت أنشطة الترويج للاستثمار الخاص إلى استجابة إيجابية في القطاع الخاص. وتجري حاليا خصخصة المشروعات التي تملكها الدولة. وأخذت الديمقراطية تضرب بجذورها في جميع المجالات. وتبين تجربتنا بجلاء أنه بغير مشاركة الشعب، فإن إمكانية التقدم الاجتماعي - الاقتصادي لا يمكن أن تتحقق. وبالتالي اتبعنا نهجا إنمائيا لصالح الشعب والفقراء والطبقة في نظام الإدارة العامة. وإنشاء وحدات ذات كفاءة، والإقرار بالجدارية والمهارات والفعالية والكفاءة في التوظيف وفي الترقيات، وزيادة الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرار، وزيادة اللامركزية في الإدارة وأنظمة تقييم الأداء في الخدمة المدنية، إن هي إلا بعض تدابير الإصلاح التي نتخذها.

لقد آن الأوان أن ننظر فيما يتجاوز النماذج القائمة ونركز على بعض الاستراتيجيات الجديدة الهامة التي برزت في تقرير الأمين العام فيما يتعلق بتعزيز القدرة والكفاءة الإدارية في الإدارة العامة، بما في ذلك، في جملة أمور، التفاعل بين العام والخاص، ودور الإدارة العامة في النهوض بالتنمية الاجتماعية، وتطوير البنية الأساسية وإدارة البيئة والتخطيط، وإدارة تنفيذ برامج التنمية، ولدينا توافق عام واسع في الآراء بشأن الموضوعات والمضامين التي قدمها فريق الخبراء في الاجتماع الثاني عشر والأمين العام في تقريره الوارد في الوثيقة A/50/847. ومع ذلك، نود أن نلقي الضوء على بعض جوانب الإدارة العامة والتنمية التي نرى أنها تستحق الاهتمام الكافي.

ينبغي إعادة تعريف دور الحكومة والإدارة العامة بحيث تظل الوظائف الأساسية للدولة والإدارة العامة وظائف مثل السلام والأمن والإنصاف والعدالة الاجتماعية والبيئة وحسن الإدارة أي أن المبدأ الهادي هو أن الحكومة ينبغي أن تنسحب من الأنشطة التي

واسمحوا لي أن أختتم كلمتي بأن أكرر من جديد أننا أسرة واحدة ذات مصير واحد، ويجب أن نلتزم بمجتمع عالمي أكثر ازدهارا. وهذه الدورة المستأنفة ينبغي ألا تقتصر على زيادة وعينا وتحديد الصفات: بل يجب أن تتخذ خطوات ملموسة لتحقيق الأهداف.

تولى الرئاسة نائب الرئيس، السيد ويتبوي (ناميبيا).

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): والآن أعطي الكلمة لسعادة السيدة كلاوديا بيو، وزيرة الدولة للخدمة المدنية في الأرجنتين.

السيدة بيو (الأرجنتين) (ترجمة شفوية عن الاسبانية): أعرب عن ارتياحي وسروري الشخصي لإتاحة الفرصة لي للكلام في هذا المحفل الهام. كما أود أن أبلغ رئيس الجمعية العامة تهادني وتهاني الحكومة التي أمثلها على عمله الممتاز. وأنا موقنة بأن مداولاتنا تحت قيادته المثالية ستفضي إلى أنجع النتائج.

يتيح لنا الوقت الحاضر بيئة سياسية واقتصادية يكتسب فيها كل بند جديد من بنود جدول الأعمال الدولي أهميته الخاصة وإلحاحيته الحاسمة. كما أن سرعة إيقاع التغييرات في الأنماط البشرية للإنتاج والتخزين لا تتيح لنا متسعا يذكر من الوقت للتأمل. ومع ذلك فإن إصلاح هياكل الدولة وأداته الرئيسية وهي الإصلاح الإداري، وهما مسألتان أساسيتان في جدول أعمال هذه الجمعية، يبرزان نظرا لأهميتهما الفائقة.

وبناء مستقبل يمكن فيه للديمقراطية والعدالة والكفاءة من أجل الشعوب أن تشكل نظاما دوليا مستقرا يكتب له البقاء ويستأهل العيش فيه سيتوقف إلى حد كبير على الفطنة التي سيؤدي بها كل بلد هذه المهمة وعلى الحكمة التي ستنتقل بها النتائج الوطنية للتغير إلى الساحة العالمية.

وفي العقود الثلاثة الماضية، منذ بزوغ المجتمع ما بعد الصناعي، وخاصة منذ ما حدث مؤخرا من زوال الصيغة البديلة لصيغة "الديمقراطية والأسواق"، ما فتئت كل المجتمعات الوطنية في جميع أنحاء العالم تقريبا تبذل جهودا، تكلفها غالبا، من أجل التكيف مع هذه الوقائع الجديدة.

المتعلقة بتطوير الإدارة تمويله اشتراكات الدول الأعضاء على أساس منتظم.

ويجب أن تطمئن الحكومات إلى أن المساهمات الخارجية في التنمية لا تتعدى ذلك، وأنها ليست تدخلا في أمور قد تعد حساسة على الصعيد الداخلي.

وفي جهد لتطوير الكفاءة والقيادة فإنه يمكن اتخاذ بعض المبادرات الاستراتيجية، منها مثلا، أولا، بناء الكفاءة في جوانب إدارة الحكم المتعلقة بالإدارة الإنمائية. وتمتلك منظومة الأمم المتحدة قدرة معقولة في هذا المجال. وثانيا، يمكن إنشاء محفل فيما بين المنظمات للإدارة الإنمائية والإدارة الحكومية. وهناك حاجة معترف بها إلى ذلك، داخل منظومة الأمم المتحدة. وعلى غرار ذلك، يمكن إنشاء محافل فرعية إقليمية للتصدي لموضوعات محددة من إدارة التنمية - مثل البناء المؤسسي أو اللامركزية - أو الشواغل الإقليمية. وثالثا، يمكن تعزيز مؤسسات التفكير الإقليمية لتوفير المشورة بشأن مسائل إدارة التنمية للحكومات والمانحين. ويمكن إنشاء وإدارة شبكات عالمية للمبتكرين، في ميادين مثل اللامركزية، والمنظمات غير الحكومية، وإنشاء روابط بين الحكومة والمجتمع المدني وتشاطر المعلومات. ورابعا، زيادة قدرة برنامج الإدارة الحكومية اللامركزية للأمم المتحدة من أجل تعبئة موارد إضافية لتنفيذ برامج مبتكرة لتطوير النظم وتوفير المساعدة التقنية والاستثمار الرأسمالي للبلدان النامية بشكل خاص.

إننا نعترف بالدور الذي يتحتم على الأمم المتحدة أن تؤديه في الإدارة العامة والتنمية ونعتقد أن الحالة تقتضي توفر قاعدة مؤسسية قوية في منظومة الأمم المتحدة. وعلى الرغم من هذا، فإن مسألة الإدارة العامة كبنء عادي في جدول أعمال المجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة يحتاج إلى مزيد من التوضيح والتفكير المتأن. وقد يكون من المفيد أن نتخذ مبادرة لجعل فريق الخبراء أكثر فعالية في هذا المنعطف من عمل الأمم المتحدة، حيث أن تنفيذ أنشطة برنامج الأمم المتحدة في مجال الإدارة العامة أكثر أهمية. وينبغي أن يكون مفهوما أيضا أن الحكومات الوطنية ينبغي أن تضطلع بدور رائد، بينما ينبغي لمنظومة الأمم المتحدة أن تقدم دعما تحفيزيا لتطوير القدرة، والتعزيز المؤسسي، والتأييد والتفاهم.

وهذه الحالة تتيح متسعا للتفاوض الضروري، لكنها لا ينبغي أن تجعلنا نتجاهل المخاطر التي نواجهها. وأكثر النقاط سودا في الأفق التركيز الاقتصادي الذي كان نتيجة حتمية للتحديث، وما يقابل ذلك من زيادة هائلة في معدلات الفقر والتهميش الاجتماعي وظهور ظاهرة البطالة الهيكلية غير المرتبطة بدورات النمو الاقتصادي، والنقطة التي تتجاوز كل الحدود هي أن سيادة السوق، مع غياب دولة قوية يمكن أن تتحول إلى سوق سوداء مكروهة.

إن اللحظة التي نواجهها حاليا في أمريكا اللاتينية لحظة حاسمة. إذا ما ازدادت قوة بعض هذه المتغيرات السلبية جدا فيمكن أن تنفتح هوة سحيقة بين الدولة والمجتمع. ومفتاح تجنب تلك الهوة السحيقة يكمن في قدرتنا على إدراك وتضهم وإدماج مطالب واستياءات وتطلعات مجتمعاتنا.

ودون مشاركة لا يوجد إصلاح ثابت للدولة ومن ثم لا يمكن أن تتحقق التنمية. لقد انتهى الحماس الأولي لاستعادة الديمقراطية في أمريكا اللاتينية وفي الوقت الحاضر نواجه تغييرات ثقافية واجتماعية تنطوي على صيغة من الجهاد الاجتماعي أكثر محدودية وأقل حدة، جهاد يتخذ في حالات عديدة أشكالا لم نفهمها فهما تاما. وانطلاقا من الدولة ينبغي أن نشجع العقلية المدنية ونفتح أبوابنا للمواطنين وأن نعيد لهم بذلك السلطة التي منحونا إياها عن طريق الشرعية.

ومن الواضح أن الأرجنتين توجد في هذا الإطار. وقد شاركت وساهمت حقا في المناقشة. ويرجع تقليد اهتمام الأرجنتين بمسألة إصلاح الدولة والإدارة العامة إلى القرن الماضي. لكن السوابق الأحداث هي المهمة هنا. ففي نهاية عقد الثمانينات انفجرت أزمة النموذج الذي يجعل الدولة محور النشاط. فالقطاع العام الذي كان في الماضي العنصر الأكثر دينامية في الهيكل الاقتصادي ومحرك النمو والتنمية استنفد طاقته في غياب الدعم المالي والمبادرة لحل الأزمة التي كانت قد جعلت منه الفاعل الأساسي.

وفي الوقت ذاته فإن زيادة شكوك المجتمع المدني في قدرة الدولة على الاستجابة الكفؤة لمطالبه أدت إلى مفارقة أزمة الدولة بوصفها المدير الاجتماعي وأكدت انقضاء عهد النظام المركزي للتنظيم الاقتصادي وتنظيم الدولة والنهوض بالتقدم الاجتماعي.

ولقد أكد كثيرا على حتمية ذلك الجهد وعلى متطلبات العولمة الاقتصادية التي لا تقاوم. لكن هذه الرؤيا تتجاهل، مع ما في ذلك من ظلم أكيد، عنصر الإرادة في تصحية المجتمعات التي أيدت ولا تزال سياسات التحول، معرفة منها بأنها، مهما كانت مرارة آثارها المباشرة، لا مفر منها من أجل المحافظة على نفسها باعتبارها كيانات قابلة للبقاء في الألف عام المقبلة.

وتاريخيا لعبت أمريكا اللاتينية دورا رياديا في المناقشات الخاصة بمشكلة التنمية. ومبادرة المنطقة اتخذت شكلا حتى في السياق المؤسسي لهذه المنظمة بفضل العمل الريادي للجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. ومنذ ذلك الإسهام الحاسم في الشكل الذي اتخذته المناقشات تغير دونما شك إطارها الأيديولوجي والنظري. لكن جزءا كبيرا من ذلك التراث الأمريكي اللاتيني لا يزال قائما.

أولا، لم تختف الحاجة إلى الاستمرار في مناقشة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للشعوب بل أصبحت أكثر إلحاحا، وتشهد على ذلك جلستنا اليوم. وقد تمثل جزء كبير من إسهام أمريكا اللاتينية في إدخال صيغة "التنمية مع الإنصاف" وفيها للعنصر الثاني نفس أهمية العنصر الأول، وليس مجرد نتيجة ممكنة فهو الذي يعطي المعنى النهائي لمفهوم التنمية.

إن الدول والإدارات العامة، بما يتجاوز التحولات الأيديولوجية والنظرية، تضطلع بمسؤولية لا تقبل التفويض عن الوفاء بهذا الهدف ذي الشقين في المستقبل المنظور. ومن وجهة النظر هذه يصبح جليا دور المبتكرين الاجتماعيين الذي يقع على عاتق الإدارة العامة. هذا هو التحدي الرئيسي الذي يواجه جيلنا.

لقد ساهمت أمريكا اللاتينية ليس فقط بأفكار أصيلة. ففي السنوات الخمس عشرة الماضية تعرضت لرياح إنشاء ودعم أنظمة ديمقراطية وتحمل نظم نقدية في منتهى القسوة وقبول فرض قواعد السوق العالمية ورؤية دولها تعكف على إصلاح نفسها بطرق بدت أحيانا شبيهة بالتخلي عن العملية الاجتماعية. إن أيا من هذا لم يمنع حتى الآن من أن يظل السلام القاري وسيادة التعايش السلمي في ظل التعددية قوين منيعين من حيث الجوهر.

فإن متاهة البيروقراطية ستجعل من الالتزام فيما بين الأجيال التزاما عقيما.

وقد كانت المدينة تجسد أفضل جوانب تاريخ الحضارات، حالة متفوقة من التطور والتطوير الثقافي. وكانت المدينة مرادفا للديمقراطية، والحماية من الخطر، والخلق الفني والتقدم. وهي في صيغتها المعاصرة - المدينة الكبرى - تجعل في أحيان كثيرة الفقر والتهميش والهجر الديمقراطية حلما من المستحيل تحقيقه. وإن أسوار المدينة التي كانت في يوم من الأيام تحميها تزدحم بنا وتقسمننا؛ كما أن الثقافة والتكنولوجيا اللتين كانتا في يوم من الأيام من قوى التوحيد هما الآن من قوى الاستبعاد.

ولا يمكن تناول هذه المشاكل على حدة كما لو كانت زوايا وقلاقل في بحر من الهدوء. إنها أمثلة ملموسة على التحديات التي تواجهها الإدارة العامة اليوم، كتعبير منظور عن الدولة، بالسماح باستمرار الالتزام بين الأجيال.

وتصاحب بياننا ورقة تقنية. وأود أن أنتهز هذه الفرصة لأشكر خبراء بعثتنا الذين ساعدوا في إعدادها.

وفي الختام، اسمحوا لي بأن أذكر بالفكرة القديمة التي تفيد بأنه بين الفكر والواقع، هناك طريق لا يمكن قطعه إلا بالرغبة في ذلك. ونريد من الدولة الجديدة أن تتسم بالإنصاف والكفاءة ونأمل أن يساعدنا الله في مهمتنا.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أعطي الكلمة الآن لسعادة الأونرابل ي. ت. س. أدريكو، النائب الثاني لرئيس الوزراء ووزير الخدمة العامة في أوغندا.

السيد أدريكو (أوغندا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): السيد الرئيس، أشكركم على إتاحة هذه الفرصة لمخاطبة هذه الجمعية بشأن الإدارة العامة والتنمية.

إن الإدارة العامة السليمة، كما لاحظنا بحق في التقريرين المعروضين علينا، أساسية بالنسبة لتحقيق الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي والتنمية. وفي نفس الوقت، لا يمكن للإدارة العامة بوصفها نظاما أن تنجح إلا في ظروف السلم والاستقرار. ونحن جميعا

وقد اضطلعت الحكومة الحالية بالمسؤولية عن حل هذه الأزمة الضخمة عن طريق عمليات متزامنة. فقد أعدنا إقامة الوحدة الوطنية وعززنا مؤسساتها وأضفينا الاستقرار على اقتصادنا وبذلك تجنبنا الانهيار الاقتصادي. وفي الوقت ذاته بدأنا الإصلاح الهيكلي للدولة لإنقاذ رسالتها الأساسية.

ورأت الحكومة أن تحول الدولة ينبغي أن يكون نتيجة إعادة تعريف صحيحة لحجمها ودورها في المجتمع ولا سيما الاقتصاد. وقوام التحسن الكبير الذي طرأ على كفاءة القطاع العام هو التركيز على وظائف أساسية وزيادة الحوافز في إطار إدارة أصغر لكن أقوى. وتمثلت أكثر نتائج هذه السياسة وضوحا في التحسن الملحوظ في القدرات التنظيمية والإدارية.

وكان شعارنا السياسي هو جعل التسعينات عقد النمو. وتطلب هذا القرار تحرير الاقتصاد من عبء عجز الميزانية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بإجراء تغييرات كبيرة في تنظيم الدولة ومستوى الإنفاق العام وتخصيص الموارد. وكان هذا إجمالا برنامجا متكاملًا للإصلاح الهيكلي للقطاع العام.

ومن المهم أن نوضح هنا أن الحكومة التي أمثلها والشعب الذي منحها ولايتين متتاليتين لم ينجزا تلك المهمة، ولن ينجزا المهام المتبقية، لمجرد خلق يوطوبيا ما قاتمة لمجتمع دون دولة ترك لكي يواجه مرحلة بدائية من التنمية البشرية، وهي المرحلة التي كانت الحياة فيها وجيزة ووحشية وقافهة. وعلى العكس من ذلك، لقد أصدر الرئيس كارلوس منعم تعليمات لحكومته بالتقدم صوب بناء دولة تقوم على التضامن والكفاية.

وليست الدولة الجديدة التي نبنها مخلوقا ولد في فراغ تاريخي. فستحتفظ هذه الدولة بأفضل عناصر ماضينا، وستكون متصفة بالحساسية والتصميم في وجه التحديات في الوقت الحاضر وتتطلع للتنبؤ بمطالب المستقبل. وستكون الدولة الجديدة تعبيرا عن الالتزام فيما بين الأجيال بأنه بالرغم من إدراك أن الكمال سيظل دائما بعيد المنال، ستسعى إلى تحقيقه. وستكون دولة جديدة لأنها عندما تجد نفسها تواجه أزمة - وعلى سبيل المثال، كارثة طبيعية تخرب الموارد غير المتجددة - ستعرف أن دورها ليس تفسير تلك الأزمة، ولكن الاستجابة بسرعة، ومباشرة وبكفاءة. وستعرف أنها إذا كانت عاجزة عن هذه الاستجابة،

الاقتصادية. وقد اتخذت الحكومة خطوة متعمدة لإشراك القطاع الخاص في المناقشة بشأن السياسة عن طريق التماس آراء مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات غير حكومية أخرى في ميداني الصناعة التحويلية والتجارة. ويساعد ذلك في تحقيق الهدف المزدوج، هدف تزويد الحكومة بوجهات نظر بديلة وفي نفس الوقت الإسهام في تهيئة بيئة عملية سليمة تفضي إلى تنمية القطاع الخاص. ونحن نتفق مع ما ذكره الأمين العام بأن تحقيق هذه المشاركة يتطلب توفر إدارة عامة مكيفة.

وإذ ننتقل إلى تناول موضوع تحسين نظم الخدمة المدنية بصفة عامة، فإن الخدمة المدنية في أوغندا، في منتصف الثمانينات بسبب الصراع المدني، وعدم الاستقرار وسوء إدارة الدولة - وهي الخدمة التي أشاد بها الكثير من المراقبين في وقت الاستقلال بوصفها الخدمة الفضلى في أفريقيا بسبب أدائها الكفؤ وحافزها، ومرتباتها وأجهزتها الكافية - انحط مستواها وأصبحت مترهلة وغير كفؤة، وغير مثمرة، وغير ملبية للاحتياجات الوطنية وفاسدة تماما.

وقد شكلت الحكومة، لمعالجة هذه المشاكل وانسجاما مع أهداف الحكومة وبرامجها التي ترمي إلى بناء اقتصاد وطني مستقل ومتكامل وتمتع بالكفاية الذاتية وإلى تعزيز الحكم الديمقراطي القائم على المشاركة، لجنة استعراض وإعادة تنظيم الخدمة المدنية في ١٩٨٨-١٩٨٩ الدراسة الخدمة المدنية وإصدار توصيات بشأنها بغية إجراء إصلاحات رئيسية لجعلها كفؤة وملبية لاحتياجات التنمية في أوغندا. وكان على اللجنة، بصفة خاصة، أن تتناول أربعة مجالات عريضة من مجالات الاهتمام: قضايا شؤون الموظفين والإدارة، والهيكل التنظيمي والمساءلة، والإدارة المالية وظروف الخدمة. وقد شكلت توصيات اللجنة أساسا لبرنامج إصلاح الخدمة المدنية الذي يوجه تنفيذ التغييرات الأساسية في تناول الشؤون العامة وصياغة السياسات في أوغندا.

وقد حددت الحكومة، لأسباب استراتيجية وبسبب الحاجة إلى تحديد الأولويات في المجالات الحيوية التي تتطلب اهتماما فوريا، ثمانية عناصر إصلاح رئيسية يجب تناولها. وهي ترشيد وظائف هيكل ووظائف الحكومة، بما في ذلك لا مركزية السلطات في المقاطعات، وإجراء تخفيضات في حجم الخدمات، بما

نتفق الآن على أنه بسبب الفهم الدائم التغير للعلاقة بين الإنسان وبيئته - لا سيما في سعيه لتحقيق أسباب العيش المستدامة - يجب أن تكون الإدارة العامة السليمة ملبية لهذه الاحتياجات وأن تتسم بمرونة تكفي لمواجهة تحديات جديدة.

إن الطرق التي ترتفع بها مختلف البلدان والأقاليم إلى مستوى هذه التحديات ستختلف وفقا لنظمها التكنولوجية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية وحتى السياسية. ولهذا ليس من المبالغة أن يصف الأمين العام هذه المسألة بأنها تبلغ من التعقد حدا يستلزم إجراء مناقشات دورية في هذه الجمعية؛ ومن المناسب أن تكلف مجموعة من الناس بمهمة تحديد عناصرها الأساسية وإصدار توصيات تحدد كيفية قيام الحكومات الوطنية، ومنظومة الأمم المتحدة والمجتمع الدولي بالمساعدة في دفع هذه العملية إلى الأمام.

واسمحوا لي أن أشاطركم قليلا من تجاربنا أنفسنا. رغم أنه قد أجريت تحسينات كبيرة في مجال إصلاح القطاع العام، فقد أعيق إجراء تحسينات أخرى بسبب ضعف قاعدة البيانات عندنا التي يمكن أن يقوم عليها تحليل السياسة ذلك، وأيضا بسبب نقص المهارات ووجوه ضعف الهياكل المؤسسية. ولهذا، يجب أن توجه جهودنا الحالية والمقبلة في هذا المجال إلى تعزيز قاعدة البيانات وتعزيز كل من القدرات البشرية والمؤسسية في المجالات الأساسية.

وقد جعلت عملية تحليل السياسات، من أجل تزويد الحكومة بمنظور مختلف بشأن قضايا هامة وإثراء المناقشة بشأن السياسة، قائمة على قدر أكبر من المشاركة بالسماح بتوليد السياسة عن طريق الهيئات المختصة خارج هيكل الحكومة. وعلى سبيل المثال، أنشئ مركز مستقل لإجراء الأبحاث في السياسة الاقتصادية من أجل رفع مستويات البحوث المحلية والإبقاء على هذه المستويات. وتتضمن المجالات الرئيسية المحددة سياسة الاقتصاد الكلي والسياسة الزراعية، وسياسة السكان، وتنمية واستخدام الموارد البشرية، وإدارة القطاع العام والقطاع الخاص، والسياسة البيئية، والسياسة الصناعية ونقل التكنولوجيا.

وفي أوغندا، اعترفنا بالدور الذي لا يقدر بثمن للقطاع الخاص في النمو الاقتصادي والتنمية

الإصلاح هو عامل تصغير الحجم بهدف تحقيق مستوى للتوظيف وتتوفر له أسباب البقاء من الناحية الاقتصادية ويتمشى مع أهداف إيصال الخدمات ومع الحاجة الى تقديم تعويضات ومكافآت أفضل في مجال الخدمة العامة، ونتيجة لهذه التدابير، استطاعت الحكومة تصغير حجم الخدمة المدنية من حد أقصى أولي قدره ٣٢٠ ٠٠٠ موظف في عام ١٩٩٠ الى ١٤٠ ٠٠٠ موظف بحلول حزيران/يونيه ١٩٩٥ حيث بات العدد مستقرًا. وفي حين نعتبر هذا التخفيض البالغ ٥٤ في المائة في عدد الموظفين انجازا رئيسيا، نتفق مع تقرير الأمين العام القائل إن احتواء التكاليف، وتصغير الحجم، ومسائل الأداء والإدارة الفعالة في الموارد البشرية أمور يصعب وضعها في مسار مستدام ما لم ينظر إليها بمنظور بعيد الأجل، وإنها مسائل ينبغي أن نواصل معالجتها. وهذا يتطلب بالتأكيد جهودا تعاونية على جميع المستويات.

وموضوعي الثاني هو التحكم بملاك الموظفين وبالتوظيف. ويقتضي تحقيق التحكم الصحيح بملاك الموظفين والتوظيف أن تقدم الحكومة نظاما محوسبا على النطاق الحكومي للمعلومات عن شؤون الموظفين، يقوم بوصل جميع فروع السلطة الحكومية وبحياسة المعلومات عن توقعات القوى البشرية واحتياجاتها، فضلا عن الآثار المترتبة في الميزانية. ووضعت الحكومة خطة رائدة، وهي مشروع نظام للتحكم بملاك الموظفين والتوظيف للخدمة التعليمية، التي تضم ٩٠ من ١٤٠ ٠٠٠ موظف حكومي، والنظام يعمل بصورة جيدة جدا. ووضعت خطة رائدة أخرى في وزارة الخدمة العامة. ومن شأن هذا أن يمكننا من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية فيما يتعلق بشؤون الموظفين.

وانتقل الآن الى نظام الأجور. إن إصلاح نظام الأجور هو أحد الأركان الأساسية لإصلاح الخدمة المدنية، وهو يرمي الى إيجاد خدمة مدنية قوية الحوافز وذات توجه نحو إحراز نتائج. وثمة عدد من المشاكل والمسائل السياسية والاقتصادية الخطيرة يجري التصدي لها في برنامج إصلاح نظام الأجور. والحلول لهذه المشاكل والمسائل لا تتطلب الدراسة التقنية والسياسية فحسب، بل يجب أن تتوافق مع تقديم خدمات نوعية تستجيب لاحتياجات المجتمع. وفي السعي الى إيجاد حل دائم، يسترشد برنامج الإصلاح بسياسة ترمي، أولا، الى جعل أو الإسهام في جعل قيمة إجمالي الأجور أكبر وأكثر شفافية

فيها فصل العمال الضعفاء واستخدام التقاعد الطوعي؛ وزيادة الأجر؛ وتحويل الفوائد غير النقدية إلى فوائد نقدية؛ والرقابة على ملاك الموظفين والموظفين؛ وبناء القدرة؛ والإدارة الموجهة نحو تحقيق النتائج؛ ووضع استراتيجية الاتصالات.

ويتمثل التحدي أساسا في إعادة تحديد دور الحكومة في تلبية الاحتياجات الإنمائية لأوغندا وزيادة كفاءة وفعالية القطاع العام في تقديم هذه الخدمات. ولهذا الغرض، كان على حكومة أوغندا أن تفرض إجراءات رقابية فعالة على العمالة في القطاع العام بغية التحرك صوب توفير أجر يفي بكلفة معيشة العاملين في الخدمة المدنية والحصول على إطار مستقر للميزانية. وقد كانت هذه التغييرات أساسية أيضا لإيجاد إطار مؤسسي يقدم حوافز حيوية لتغيير المواقف والسلوك لجعلها تتمشى مع احتياجات القطاع العام الموجه نحو تحقيق النتائج، وهو القطاع القادر على التكيف مع الظروف المتغيرة.

وتعتبر حكومة أوغندا أن تحقيق هذه الأهداف أمر محتمل. وأود أن أبرز بعض هذه المسائل والشواغل.

فيما يتعلق بترشيح الهياكل والوظائف الحكومية، فإن هدف عملية إعادة الهيكلة الوزارية هو استعراض المهام والوظائف ومستويات التوظيف لجميع الوزارات والإدارات، وفقا للسياسة المتعلقة بالدور المفهوم الذي تؤديه الحكومة. والمقصود إيجاد خدمة مدنية تكون أصغر حجما، ولا مركزية، ومجهزة تجهيزا أفضل ويكون لأفرادها رواتب أفضل، خدمة تركز على تحسين إيصال خدمات رئيسية في إطار ثقافة تكافئ على الأداء والإخلاص والحس بالواجب العام. ومراعاة لذلك، خفض عدد الوزراء من ٧٢ الى ٤٢ وزيرا. وفي الوقت نفسه، نقلت خدمات رئيسية الى مستوى المقاطعات، وستنقل الخدمات غير الأساسية الى القطاع الخاص أو سيتخلل عنها في مجموعها. وتتمثل المهمة الآن في كفالة استمرار هذه العملية التي تتوقع حدوث تغييرات، وتتصدى لما يبرز من تحديات، وترجم توافق الآراء على التنمية الى مكونات عملية وقابلة للتنفيذ. وعليه، أنشأت الحكومة لجنة للإصلاح الإداري بوصفها آلية لمعالجة تغييرات أخرى.

وانتقل الى موضوع تصغير حجم الخدمة المدنية. ومثلما ذكرت سابقا، فإن العنصر الهام الآخر لبرنامج

لإعادة تنظيم العمل في القطاع العام، وننشد جهوداً تعاونية في القيام بتطويره على نحو إضافي.

وانتقل الآن إلى الإدارة الموجهة نحو إحراز النتائج. فنحن نخطط خلال هذا العام لاعتماد أسلوب في الخدمة المدنية هو أسلوب الإدارة الموجهة نحو إحراز النتائج والذي يركز اهتمامه وموارده على تحقيق أهداف محددة يمكن قياسها ضمن أهداف زمنية معينة. وأسلوب الإدارة الموجهة نحو إحراز النتائج يتعارض تعارضاً قوياً مع الأسلوب التقليدي أي أسلوب الإدارة القائمة على المراقبة الذي هو من صفات الخدمة المدنية في بلدان نامية عديدة. وينبغي لأسلوب الإدارة الموجهة نحو إحراز النتائج إذ يفرض في نهاية المطاف إلى نوعية أعلى للخدمات وإيصالها بصورة أفضل. وكمقدمة لهذا، أجريت مؤخراً دراسة استقصائية لإيصال الخدمات في عدد من المقاطعات التي اتخذت كعينة، بغية معرفة مستوى الخدمات التي يتلقاها الناس، وتحديد أفضل للممارسات والحصول على آراء المتلقين في كيفية إيصال الخدمات على أفضل وجه. والمخطط أن تصبح الدراسة الاستقصائية حدثاً سنوياً باعتباره وسيلة لإضفاء الطابع المؤسسي على آلية التغذية المرتدة. والتحديات المتمثلة في تنفيذ هذه الترتيبات الابتكارية هائلة، ونحن بالتأكيد نرحب في العملية بالدعم التقني والمالي على حد سواء.

إن التقارير والتوصيات المعروضة علينا ساعدت على توسيع آفاقنا ووضع المسائل المتعلقة بالإدارة العامة والتنمية في موضعها. ونحن في موقف أفضل لتقييم إنجازاتنا ولقياس كم يتبقى علينا أن نعمله على أساس متواصل. والنماذج الجديدة للتنمية، والتحديات المتمثلة في التخلص من أغلال الفقر والحرمان، والتصدي لظروف وطنية ودولية متغيرة، والانتقال الحذر من حالات الأزمات، كلها أمور تملينا علينا أن نجتمع ونبحث معاً عن حلول ابتكارية.

ووجدنا أيضاً أن المقترحات المتعلقة بتبادل الخبرات وتشاطرها على أفضل وجه على الصعد دون الإقليمية والإقليمية والاقليمية ومفيدة. لذلك يجد وفد بلدي أن التوصيات بمواصلة المناقشة لكفالة مزيد من تبادل الخبرات والتخطيط لاتخاذ إجراءات في المستقبل جاءت في الوقت المناسب.

فيما يحرز تقدم نحو إقرار أجر أدنى مؤقت للمعيشة، وهو هدف نعتزم أن نتوصل إلى تحقيقه بحلول السنة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧؛ وثانياً، إلى توفير مرونة أكبر في تحديد الهيكل المناسب للرواتب، يقوم على أهمية الإسهام والأداء من خلال التدريب الوظيفي وتقييم الأداء؛ وثالثاً، إلى توفير المساواة بين الموظفين في نفس الدرجة؛ ورابعاً إلى تضيق نطاق جوائز سوء المعاملة؛ وخامساً، إلى توفير الأساس لمقارنات أكثر فائدة، للأجور بين الخدمة المدنية والقطاع شبه الحكومي والقطاع الخاص. وفي هذا الصدد، فإن قائمة التوصيات التي قدمها فريق الخبراء مقيدة جداً.

وكمكون لسياسة الأجور، فإن الفوائد غير النقدية من قبيل المواصلات والإسكان تحول إلى عملة بغية توفير قدر أكبر من الشفافية والإنصاف، وإعطاء الموظفين خياراً أكبر في استعمال مدخلهم. بالإضافة إلى ذلك، يجري تخفيض النفقات غير المباشرة عن طريق تحويل المواصلات والإسكان إلى القطاع الخاص.

وفيما يتعلق بتطوير الموظفين، فإن التغييرات التي أجريت ونفذت في مجال الخدمة المدنية تتطلب وجود موظفين متعددي المهارات يتصفون بطاقة متجددة ومعرفة ومهارات والتزامات. ووضعت خطة للتدريب ترمي إلى الوفاء في مجال المهارات بالاحتياجات المباشرة الضرورية لدفع عملية الإصلاح إلى الأمام بغية إمداد الموظفين المرغوب فيهم في العهد الجديد بتقنيات إدارية ذات توجه نحو النتائج. ويكمن الهدف الرئيسي لخطة التدريب في توفير مهارات وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والتدريب الإداري والتقني، وإدارة السجلات المكتبية، وتقييم أداء الموظفين والأفرقة، والإدارة ذات التوجه نحو النتائج.

وفيما يتعلق ببناء القدرات، نعتقد أن التأكيد ينبغي أن يكون على القدرتين البشرية والمؤسسية على حد سواء، والهيكلين الأساسيين الماليين المتعلقين بهما. وحكومة أوغندا، من خلال برنامج تقييم التعاون التقني الوطني، أعلنت سياستها المتعلقة بالمساعدات التقنية التي ترمي أساساً إلى تعزيز قدرة البلد البشرية والمؤسسية بغية الاستغلال الكامل لجميع الفرص التي تمكننا من الاعتماد على ذاتنا في السعي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية المتكاملة والمكتفية ذاتياً. وفي هذا السياق، من المرغوب فيه وضع برنامج واسع النطاق

وهكذا تم تنظيم وزارة الدولة للإصلاح الإداري والخدمة المدنية، التي أنشئت في عام ١٩٩١، والمسؤولة عن تنفيذ هذا المشروع في مجموعته باعتبارها الهيكل الأصلي الذي يمثل نواة تتشعب عنها أفرقة عاملة متعددة التخصصات تكلف بتنفيذ مهام محددة في إطار زمني معين. ويتألف كل فريق عامل من رئيس وأعضاء يختارون على أساس خبرتهم في المجال قيد البحث، على أن يواصلوا العمل في إداراتهم أو قطاعاتهم الأصلية بينما يدعمون برنامج الإصلاح الإداري مقابل أجر رمزي.

هذه الأفرقة العاملة تضم رجال أعمال وأكاديميين وصحفيين وموظفين مدنيين. فضلا عن ذلك، يدعى ممثلون من المهن الحرة - مثل المحامين، وممثلون وطنيون - مثل النواب، وممثلون محليون - مثل أعضاء المجالس البلدية، إلى الاشتراك في هذا البرنامج الجديد. كما أن مشاركة ممثلي المجتمع المدني وأعضاء المنظمات غير الحكومية المعنية بالموضوع قيد البحث يمكن أيضا أن تثيري عمل الفريق من خلال مساهماتهم الخاصة.

وفي إطار هذا المفهوم الجديد، يقوم كل فريق بتشخيص وتحليل الموضوع المكلف به، ومقارنة النتائج التي يخلص إليها بالنتائج المستخلصة من خبرات مماثلة في بلدان أخرى. وقد شمل برنامج الإصلاحات الإدارية حتى يومنا هذا حوالي ١٠٠ حلقة عمل نفذها ما يقرب من ١٠٠ فريق متعدد التخصصات، وتناولت مواضيع مثيرة للاهتمام مثل المستثمرين الخاصين، والمواطنين بوجه عام، ومشاكل اللامركزية، وتحديد الإدارة عموما. وقد بحثت هذه الموضوعات في سياق الاعتبارات التالية: الإطار القانوني والحوافز فيما يتعلق بالاستثمار الخاص؛ توفير الظروف الاقتصادية اللازمة لتنمية المشاريع الخاصة؛ إعادة توزيع الأدوار بين القطاع العام والقطاع الخاص؛ وأخيرا، إجراءات لرفع مستوى الوعي البيئي.

وفيما يتعلق بإعادة تنشيط القطاع الخاص وتعايشه المتجانس مع القطاع العام تجدر الإشارة إلى أن الدولة التونسية، بغية تهيئة الظروف المؤاتية للنهوض بالاستثمار الخاص وتشجيع ظهور أصحاب مشاريع جدد، اتخذت إجراءات قوية في مجال الحوافز المالية والضريبية، وأيضا في مجال إعادة توزيع الأدوار بين القطاعات.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الإنكليزية): أعطي الكلمة للممثل الدائم لتونس.

السيد عبد الله (تونس) (ترجمة شفوية عن الفرنسية): أود بداية أن أعرب عن شكري لجميع من حشدوا الجهود لتنظيم اجتماع اليوم الذي نناقش ونحلل فيه موضوعا حيويا لكل بلداننا، وهو الصلة بين الإدارة العامة والتنمية. وأود أيضا أن أعرب عن تقديري لجودة الوثائق التي وفرتها الأمانة العامة لوفودنا بمناسبة هذا الاجتماع.

وبالنسبة للموضوع قيد المناقشة، يسرني أن أشير إلى أن عملية إصلاح وتحديد القطاع العام في بلدي تعتبر أحد أسس الابتكارات التي تستهدف توطيد النظام الديمقراطي الذي يقوم على التعددية السياسية واحترام حقوق الإنسان وتعزيز حقوق المرأة.

ويعتبر تحديد الخدمة المدنية والإصلاح الإداري دعامتين قويتين يجب أن يقترنا بتحرير الاقتصاد، وتشجيع الاستثمار الخاص، وفتح الاقتصادات الوطنية على الخارج وربطها بالاقتصاد العالمي. كما أن إعادة تشكيل أدوار المؤسسات العامة وتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة في وظيفة وأنشطة الإدارة، يمثلان الإطار الذي يجب أن يتم داخله هذا التحول.

وهذا يعني، من جهة، تحسين قدرة الإدارة على أن تترجم إلى واقع، في الميدان، الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للحكومة، ومن جهة أخرى، التوصل إلى نوع من المصالحة بين المواطن والخدمات العامة من خلال وضع قواعد تقوم على الثقة المتبادلة وسرعة الوصول إلى الخدمات وتوفير الشفافية.

والسياسة التي أرسيناها في هذا المجال تركز على المحاور التالية: إعادة تنظيم الإدارة؛ وتبسيط الإجراءات والشكليات؛ النهوض بحسن معاملة الجماهير وإعلامها وتوجيهها؛ وتحديث الجهاز الإداري باستخدام علم المعلومات والميكنة؛ وأخيرا إصلاح الهيكل القانوني للخدمة المدنية وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية في مجال الإدارة. وفي هذا السياق، أعطت تونس الأولوية للنهج العملي الذي يحفز العمل الميداني لتشخيص أوجه القصور واقتراح تدابير محددة لعلاجها.

من الناتج المحلي الإجمالي، في حين أن خدمة الديون أقل من ١٩ في المائة من العائدات الحالية.

وأخيراً، بغية ضمان قدر أكبر من الفعالية في النظام الحالي للرقابة وإيلاء الاحترام الواجب للمعايير والقواعد الإدارية المطبقة، اتخذت الدولة ثلاثة تدابير رئيسية، وهي: إنشاء لجنة رفيعة المستوى للرقابة الإدارية والمالية مرتبطة بصورة مباشرة بمكتب رئيس الجمهورية، لضمان تحسين التخطيط والتنسيق في تدخل هيئات المراقبة والمتابعة الكفؤة للاستنتاجات التي تخلص إليها تقاريرها عن الإدارة وعمل الهيئات العامة؛ وإنشاء نظام لمتابعة استنتاجات التقرير السنوي لمكتب المحاسبة العامة عن إدارة خدمات الدولة والمشاريع العامة وتوصيات الجهاز الرفيع المستوى للرقابة على الأموال العامة؛ ووضع نظام للمعلومات لمتابعة تنفيذ المشاريع العامة للتشجيع على تنفيذ خطط المشاريع والالتزام بها، وكذلك متابعة الالتزامات والمدفوعات.

وأسهمت تدابير الإصلاح هذه في تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية والأخلاقية في إدارة الخدمات العامة، وأدت بالتالي إلى ضمان تنمية متكاملة ومستدامة تعود بالفائدة على الجميع دون استثناء.

ولهذا فإن الإصلاح الإداري يمثل تجسيدا للإرادة السياسية لدى أعلى مستويات الحكومة لوضع الإدارة العامة في خدمة التنمية وجعلها أداة فعالة لتحويل المفاهيم الإدارية والحكومية إلى برامج في الميدان. وقد أدى ذلك إلى تحقيق التكامل والتفاعل فيما بين مختلف جهود الإصلاح، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية.

وفيما يتعلق بإسهام الأمم المتحدة في هذه الجهود، تعتقد تونس، التي تتمتع بقدرة حقيقية على تحديد احتياجاتها وصياغتها، أن التعاون المتعدد الأطراف المفيد يمكن أن يتخذ الأشكال التالية: أولاً، تقديم المساعدة من أجل إنشاء مركز تدريبي، متخصص بالتنمية التنظيمية والاستراتيجيات الإدارية في القطاع العام، بالاقتران بالمسؤولية عن تدريب الكوادر العليا في بلدان الشمال الأفريقي والبلدان الواقعة جنوب الصحراء الكبرى؛ وثانياً، المساعدة على تنفيذ برنامج عمل لتعزيز نوعية الخدمات العامة في البلدان النامية؛ وثالثاً، إقامة قاعدة بيانات مشتركة

وفي كانون الثاني/يناير ١٩٩٤، بدأ سريان مجموعة جديدة من قوانين الاستثمار تنطبق على التونسيين والرعايا الأجانب على السواء. وهذه القوانين الجديدة تؤكد دينامية تحرير الاقتصاد التونسي وتعزز انفتاحه على الخارج. وقد أقرت مبدأ حرية تنفيذ المشروعات دون ترخيص مسبق. ويكفي الآن مجرد تقديم إعلان بالاستثمار إلى الهيئات المختصة. ويحق للأجانب، دون أي إذن مسبق، أن يمتلكوا حتى ١٠٠ في المائة من رأس مال المشروع.

وثمة إصلاحات أخرى تتعلق بإعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص. ففي عام ١٩٨٩ كان في تونس ما يزيد على ٥٠٠ من الكيانات العامة. وهذا العدد انخفض اليوم بأكثر من النصف، أي إلى ما يزيد قليلاً على ٢٠٠ من هذه الكيانات. وهناك قرابة ١٠٠ - أي ٤٦ في المائة - من المشاريع الخاصة تخضع حالياً لبرنامج للتحويل إلى القطاع الخاص يتم تنفيذه على ١٠ سنوات ويشمل الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٩. وهذا البرنامج لتخلي الدولة عن المشاريع العامة ونقلها إلى القطاع الخاص سبقته عملية إعادة تنظيم لعدد كبير من المشاريع التي كانت تعاني من اختلالات مالية. ويجدر كذلك أن نشدد على أن أكثر من ثلاثة أرباع المشاريع الصناعية والتجارية العامة تعمل اليوم في إطار سوق حرة دون أي نوع من الحماية من المنافسة.

وأدت هذه المجموعة من التدابير التي صممت لضمان نجاح إصلاحات الإدارة العامة واستمرارها إلى جعل الرقابة العامة على الديون الخارجية والإدارة المالية الصارمة للهيئات العامة محورا رئيسيا لبرنامج إعادة الهيكلة الاقتصادية في البلد. وقد نفذت سياسة الصرامة المالية بسلسلة من التدابير الهادفة إلى استقرار المالية العامة.

وفي عام ١٩٩٠، بموازاة الإصلاحات المالية العامة، اضطلعت الدولة بسلسلة من الإصلاحات لتحديث أنظمة المحاسبة والمراقبة في مختلف قطاعات الإنفاق العام. وقد أتاحت هذه الإصلاحات الإدارة الفضلى للموارد العامة. واليوم انخفض العجز في الميزانية إلى أدنى مستوياته، وسيمثل في عام ١٩٩٦ أقل من ٢ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي. كما أن الإدارة الصارمة للمالية العامة أتاحت وجود رقابة فعالة على الديون الخارجية الواقعة على البلد، التي هي الآن أقل من ٥٠ في المائة

ففي ١٦ حزيران/يونيه ١٩٨٧ سجلت الحركة التي تضم الشعب كله انتصارها على النظام العسكري الدكتاتوري، مما أدى إلى انتخاب أول رئيس مدني في عام ١٩٩٢. من الصحيح حقا أن كوريا حققت معجزتها الاقتصادية بالتركيز على التنمية الاقتصادية السريعة. ولكنها لم تفعل ذلك دون أن تدفع الثمن. ومع أن كوريا تحتل الآن المركز الحادي عشر في قائمة أكبر الاقتصادات في العالم، إذ أن الناتج القومي الإجمالي يبلغ ٤٥٠,٥ بليون دولار ودخل الفرد السنوي ١٠,٠٠٠ دولار، فهناك في جوانب كثيرة الكثير الذي يتعين عليها أن تجاهد من أجله.

وهذا لا يعني أن النجاح الاقتصادي لم يلعب دورا حيويًا في النهوض بالرفاه العام للشعب والأخذ بالديمقراطية. فمن المهم أن نتذكر أن خبرتنا علمتنا أن سياسات التنمية الوطنية ينبغي أن تكون جامعة ومتوازنة وتعالج المسائل الاجتماعية والسياسية والبيئية، علاوة على المسائل الاقتصادية.

وفي انعدام سياسة وطنية متوازنة في كوريا، فإن مشكلة التفاوت الاجتماعي ناهيك عن مشكلة البيئة أصبحت حادة. وكما ذكرت، فحتى وقت قريب عانت كوريا من القمع السياسي. ونتيجة للأهداف الأمنية والاقتصادية الوطنية للنظام التسلطي، أهملت مسألة الاستقلال الذاتي المحلي، مما أعاق بدوره التطور المناسب لسياسة الدولة. وفي الواقع، وطبقا لدستور يوشين لعام ١٩٧٢، الذي ينص على أن

"المجلس المحلي لن يجتمع إلى أن تتم إعادة توحيد البلد".

فإن الاستقلال الذاتي المحلي الحقيقي لم يعد قائما. ومع ذلك، الآن مع الحركة القوية صوب إشاعة الديمقراطية والتغيير في تركيز السياسة الوطنية، فإن الحكومة المدنية الحالية تتخذ خطوات هامة صوب معالجة المسائل الاجتماعية، في الوقت الذي تشجع فيه اللامركزية.

وفي العام الماضي ألقى الرئيس كيم يونغ سام بيانا عاما في أعقاب مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية المعقود في كوبنهاغن، معلنا أن الحكومة ستبذل جهدا واعيا من أجل مزيد من التأكيد على التنمية الاجتماعية، بهدف القضاء التدريجي على

للخبرات المتوفرة في البلدان الأفريقية في ميدان الإدارة العامة، مما ييسر تبادل الخبرات، والاستجابة على نحو أفضل لاحتياجات البلدان النامية، والتقليل مما يبذل من وقت ومال على استخدام الخبرات الدولية؛ ورابعا؛ تقديم مساعدة أكبر بأشكال أكثر تنوعا من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لبرامج الإصلاح الإداري الحكومية ولرفع مستوى الخدمات العامة في البلدان النامية.

ومن الواضح أن تونس على استعداد لتبادل خبراتها وتجاربها في ميدان الابتكار الإداري وتحديث الإدارة العامة مع جميع البلدان المهتمة بذلك.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أعطي الكلمة للسيد تشونغ - هيون رو، رئيسا لمعهد الكوري للإدارة العامة في جمهورية كوريا.

السيد رو (جمهورية كوريا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): إنه لمن دواعي الشرف والسرور البالغين أن أخطب هذا الجمع من الوفود في الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة. وأود اليوم أن أشاطركم خبرة كوريا وخططها المستقبلية في مجال الإدارة العامة والتنمية. وأتطلع أيضا في هذه الدورة إلى الاستفادة من دروس البلدان الأخرى في ميدان الإدارة العامة.

تمر كوريا بتغيرات سريعة نتيجة عمليات التصنيع والتحضر وأوجه التقدم في ميدان التكنولوجيا، بينما تواجه إدارتها العامة قضايا حرجية، هي قضايا الأخذ بالديمقراطية واللامركزية والتنمية المنصفة والمستدامة. ويقطف الشعب الكوري عن حق ثمار نجاحه الاقتصادي: الحرية الاجتماعية والسياسية الكبرى.

وكما تدرك الجمعية، لم تبلغ كوريا هذه المرحلة من التنمية دون كفاح. فالحرب الكورية التي دامت ثلاث سنوات، من ١٩٥٠ إلى ١٩٥٣، تركت البلد خرابا وأصبح خط العرض الثامن والثلاثين يفصل أهله عن أسرهم. وخلال السنوات الـ ٢٠ التي تلت ذلك، ركزت الحكومة الكورية بصورة طبيعية على التعمير والتنمية السريعة المتركة على النمو، بينما استمر الشعب في كفاحه السياسي. ولم يضع هذا الكفاح الأمة في مسارها المحتوم صوب الديمقراطية إلا في أواخر الثمانينيات.

وبالإضافة الى ذلك، فإنه لدى العمل من أجل تعزيز نوعية حياة الناس، يجب ألا يغيب عن بال الإدارة العامة أن ذلك يعني جميع الناس بمن في ذلك الذين يعيشون في كوريا الشمالية والإنسانية عامة.

وفي هذا الصدد من المهم أن نبذل جهودنا لعكس الاتجاه الحالي في توزيع الدخل. فطبقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن اللانصاف في توزيع الدخل العالمي وصل في ١٩٩٢ الى حد أن أغنى ٢٠ في المائة من سكان العالم حصلوا على ٨٢,٧ في المائة من الدخل العالمي، بينما حصل أفقر ٢٠ في المائة من سكان العالم على ١,٤ في المائة فقط. وبالإضافة الى ذلك، بغية الحؤول دون مزيد من توسيع الهوة الاقتصادية بين البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية، فإن من الأهمية الحاسمة السعي الى تحقيق العولمة بهدف تعزيز التعاون والنفع المتبادل، وليس فقط التنافس فيما بين الأمم.

وفيما يتعلق بثقافة الإدارة العامة، آمل أن تعمل الإدارة العامة، في الوقت الذي تقوم فيه بصورة نشطة بتوظيف المسؤولين الأكفاء والموهوبين والاحتفاظ بهم، على توفير برامج جديدة ومكثفة لهم بهدف توسيع نظرتهم الى المسائل الوطنية والدولية. وفي هذا الصدد، فإنني على ثقة بأن الإدارة العامة الكورية ستتخذ التدابير الضرورية للتغيير وتحسين تنظيمها بغية بناء مستقبل أفضل لشعبها وللإنسانية عامة.

وفي الختام، أود أن أعرب عن أمني في أن تضطلع الأمم المتحدة بدور أكبر في تعزيز الإدارة العامة في البلدان النامية. وأعتقد أن الأمم المتحدة، بما لها من خبرة عمرها ٥٠ عاما في هذا المجال، يمكنها أن تسهم إسهاما كبيرا في تحسين فهمنا لدور الإدارة العامة في التنمية. وتحقيقا لهذا الغرض، يمكن للأمم المتحدة أن تتشاطر معرفتها وأن تواصل النهوض بالتعاون الدولي في هذا المجال، وبخاصة عن طريق تشجيع عقد الاجتماعات التي يمكن للبلدان فيها أن تتشاطر وجهات نظرها وتجاربها.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أعطي الكلمة الآن لسعادة السيد أغناسيو زامبرانو بنيتز الأمين الوطني للتنمية الإدارية في إكوادور.

مشكلات التفاوت الاجتماعي. وانطلاقا من تلك الروح قدمت الحكومة برنامجا جديدا لإصلاح نظام التعليم الكوري. ويتضمن هذا البرنامج التعليم المفتوح، والتعليم المتواصل، وتركيز التعليم على المتعلم، والتعليم المتنوع والتثقيفي.

وبالإضافة الى ذلك، فإن الانتخابات التي أجريت في ١٧ حزيران/يونيه ١٩٩٥، لانتخاب أعضاء المجلس المحلي والمسؤولين التنفيذيين، بعثت الحياة في الحكم الذاتي المحلي. وإن اندفاع الحكومة الحالي صوب تحقيق اللامركزية والحرية السياسية يؤدي بالتالي الى تعزيز التعاون المتبادل والحوار في السياسة الكورية، مما يمثل أهم تغيير بالنسبة لنا ممن يعملون في مجال الإدارة العامة.

وكذلك نظرا لتغير النظام السياسي والاقتصادي في العالم وفي المجتمع، فقد أعلنت الحكومة الكورية أن العولمة هي هدفها الوطني الجديد. ويسرني أن أقول إن كوريا تنشط في اتخاذ تدابير لتحويل اقتصادها الى اقتصاد حر وعالمي يتوجه نحو السوق عن طريق إزالة الضبط وتنفيذ نظام للحوافز. وفي الوقت نفسه، مراعاة للقوة المحتملة لطريق المعلومات السريع وفائدته فإن للإدارة العامة لكوريا الاضطلاع بقدر كبير من العمل في هذا المضمار.

وفي ضوء التغيرات والتحديات التي تنتظر الإدارة العامة، أود أن أشير هنا الى بعض التدابير الضرورية التي أعتقد أن على الإدارة العامة أن تتخذها حتى يمكنها أن تبادر بكفاءة وفعالية الى اتخاذ تدابير مبتكرة وتثقيفية لالتماس العولمة ولتحسين نوعية حياة الشعب، والدفع الى تحقيق مزيد من تعميم اللامركزية والديمقراطية، وللحفاظ على البيئة.

وتحقيقا لهذا الغرض فإن من الأهمية الحاسمة أن تجد الإدارة العامة اتجاهها واضحا وأن تحدد مبادئ أساسية تستند اليها تدابيرها.

وفيما يتعلق بالاتجاه، أعتقد أن الإدارة العامة الكورية ينبغي أن تتوخى العولمة كهدف لها وأن تستعد للتحديات التي تنتظرها. وفي غضون ذلك، ينبغي أن يركز عملها على روح الانصاف الاجتماعي والعدالة، وهذه الروح ضرورية لتعزيز نوعية حياة الناس.

والتقدم، والتحرك الاجتماعي من أجل إتاحة أكبر كمية من البضائع والخدمات لأغلبية أفراد المجتمع بأكثر أسلوب وأقل تكلفة ممكنة.

وإننا نفكر في أنشطة تستهدف تعزيز وإعادة تنظيم جهاز الدولة، ولهذا الغرض نقوم بالأنشطة التالية. لقد أسسنا كيانا عاما يكون مسؤولا عن توفير التوجيه في عملية تحديث إكوادور، يسمى المجلس الوطني لتحديث الدولة. وهو يضم مشاركين يمثلون القطاعين العام والخاص والقطاع الاجتماعي للبلد. وأذكر أننا ضمنا إلى مؤسسات عريضة معينة تابعة إلى الإدارة العامة في إكوادور إلى القطاع العام - تلك التي ينامط بها مهمة تحديث ما نسميه نظم الإدارة العامة الأفقية، مثل الأمانة الوطنية للتنمية الإدارية.

ونقوم بوضع أساس قانوني سيوفر الدعم والقوة الجامعة لعمليات التحديث في مجالين: قوانين ذات أثر عام وقوانين ذات أثر محدد. وقد أصدرنا قانونين من النوع الأول، أولا، القانون الخاص بتحديث الدولة، والخصخصة وتقديم الخدمات العامة من جانب القطاع الخاص حدد مجال هذه العمليات وما تشمله هذه العمليات وأنشطتها. ثانيا، أصدرنا قانونا بشأن ميزانيات القطاع العام، يضع قواعد المشاركة في المسؤولية والتبسيط في التمويل العام. ونعمل الآن على إصدار مجموعتين جديدتين من القواعد المتصلة بقانون الخدمة المدنية، وسلك الخدمة الإدارية والتعويض، والغرض منهما هو تنظيم إدارة رأس المال البشري في القطاع العام. ونعمل أيضا على إصدار قانون يتناول المشتريات، وغرضه تبسيط إجراءات التعاقدات العامة والأعمال المكتبية.

وقد اعتمدت في مجالات أكثر تحديدا بضعة قوانين بالفعل، أو توجد في شكل مشروع، وهي تسعى إلى جعل عمليات محددة للتحديث في مجالات خاصة قابلة للبقاء. وقد أحرز التقدم في عدة وجوه لتحديث الدولة، سألقي الضوء على ما يلي منها.

لقد اختتمنا عملية الخصخصة في الخطوط الجوية الإكوادورية ونعتقد أنها ستشرع في الطيران مرة أخرى في القريب العاجل.

واعتمدنا قانونا يصلح القانون الخاص بالاتصالات السلكية واللاسلكية. وهو يقدم أساسا قانونيا لتعزيز

السيد زامبرانو بينيتز (إكوادور) (ترجمة شفوية عن الإسبانية): يشرفني عظيم الشرف، بوصفي ممثلا لحكومة جمهورية إكوادور، أن أشارك في الدورة المستأنفة للجمعية العامة المكرسة لموضوع الإدارة العامة والتنمية.

وأعتقد أنه كجزء من الجهود التي تضطلع بها الأمم المتحدة والمركز الأمريكي اللاتيني لإدارة التنمية يوفر محفلا من هذا النوع فرصة ممتازة لتبادل التجارب والنهج. وعليه سأعرض بإيجاز أهم جوانب التقدم والانجازات والعوائق والآثار التي تنطوي هذه العملية عليها.

وقد وضعت حكومة إكوادور استراتيجية طويلة الأجل لتحديث القطاع العام بنطاق شامل يمكن تلخيصه تحت ثلاثة عناوين رئيسية: نظرة إلى التنمية ذات منحى سياسي؛ وتحديث قطاع الدولة؛ وتحديث الإدارة العامة.

وسأشير أولا إلى النهج الإنمائي الموجه نحو السياسة. تواجه إكوادور، شأنها شأن معظم بلدان المنطقة، قيودا خطيرة على التنمية وعقبات خطيرة في طريقها. ولهذا السبب شرعنا في البحث عن بدائل جديدة تمكن من وضع أساس لتحقيق تغييرات إيجابية ودائمة في نوعية حياة سكاننا. ويعني هذا الاستفادة من التجارب الماضية بينما نتبنى نهجا جديدا للتغيير، يقوم على الإمكانيات التقنية والتكنولوجية الحالية.

لقد مرت معظم بلداننا في السنوات الأخيرة بتجربة التعايش الديمقراطي السياسي بنظام اقتصادي تسيطر عليه الدولة جزئيا انتشر فيه النظام الأبوي والممارسات الاحتكارية والمركزية الإدارية. وقد أوجد ذلك جهاز دولة مضطرب النشاط وزائد الحجم ودرجة خائفة من التنظيم، مما أدى إلى ثقافة إدارية فيها تحول على نحو غير مثمر الجهود والمبادرة عن تعزيز الإبداع الوطني والإنتاج بدلا من أن تكون مركزة على ذلك التعزيز.

وقد جرت مناقشات متعددة في محاولة لمعالجة هذه القيود. وبالطبع، لقد تناولت هذه المناقشات مختلف المصالح والنهج. ومع ذلك، بصرف النظر عن الاعتبارات الإيديولوجية، يجب أن يقوم نظام اقتصادي واجتماعي بتوفير تكافؤ الفرص والعدالة،

العمليات. وللحكومة المقبلة أن تواصل بذل هذه الجهود وأن تستفيد منها.

إن تحديث الإدارة العامة في، إطارها الخاص، موجه صوب تحسين القدرات على التخطيط، والتوجيه، والإدارة، ومراقبة الأنشطة الحكومية وتقييمها. وهو بالتالي يشكل حجر الزاوية بالنسبة لزيادة الطاقات المعيارية والتنفيذية، سواء استمر بذل هذه الجهود وفقا لتوجهات سياسية مختلفة أم لا.

ويبدو للوهلة الأولى أن أنشطة التحديث هذه قد لا يكون لها أثر كبير كالأنشطة في السياقين الآخرين، بيد أن الفائدة القصوى منها تكمن في أنها ترمي إلى توفير قدرة حقيقية للحكومة على الاستجابة بحيث يمكنها أن تلبي بصورة فعالة مطالب المجتمع في اقتصادات متزايدة الطابع العالمي. ومع ذلك، بغية تحقيق تحديث حقيقي في أشكال الإدارة، شعرنا أنه من المهم تطبيق نهج يمكننا في المرحلة الأولى من التركيز على مجالات رئيسية للعمل الحكومي، والانطلاق من هناك نحو توسيع جهود التحديث لتشمل مجالات أخرى للأنشطة.

ولا علاقة لهذه النقاط بأهميتها الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، بل بوجودها عموما في الإدارة العامة - أي أنها تشكل عوامل مشتركة في مختلف القطاعات والمؤسسات العامة. وعليه، فإن عمليات التغيير في الإدارة العامة في إكوادور، تحت رعاية البنك الدولي وبوجود مشروع المساعدات التقنية لتحديث الدولة، المعروف بمشروع موستا، تكييف وفقا لما يسمى بالنظم الأفقية للإدارة العامة مع مجارة الواقع الإداري لإكوادور في مجالات عمل رئيسية خمسة.

مجال العمل الأول يشمل نظم التمويل العام المتعلقة بتحسين الأنشطة الضريبية، ومسائل الميزانية والخزينة، والمحاسبة الحكومية والاعتمادات العامة. وتحديث هذه النظم من مسؤولية وزارة المالية.

ومجال العمل الثاني يكمن في نظم التخطيط، مع الإشارة إلى التخطيط الإنمائي والاستثمار العام. وتحديث هذه النظم يبدأ في التخطيط العام للأمانة.

تحول حقيقي في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في إكوادور. وفي هذا السياق، دخلنا أيضا في عقود لتوفير خدمات استشارية متخصصة للتخطيط لتنمية وتوسيع هذا القطاع الفرعي؛ والمتطلبات التكنولوجية لتحديثه؛ والتقييم الاقتصادي والمالي للشركة التي تقدم هذه الخدمات في إكوادور، والتي تعرف باسم "اميتل" ووضع إطار للنظمة القانونية.

وسنختتم، قبل نهاية الربع الأول من عام ١٩٩٦، إجراء مزايدة عامة بشأن الحصول على امتياز لخدمات الموانئ، وفي نفس الوقت يعاد التنظيم الإداري بعيد المدى للهيئات المسؤولة عن إدارة الموانئ. وقد أدت إعادة التنظيم هذه بالفعل إلى نتائجها الإيجابية الأولى بخفض عدد الموظفين غير اللازمين وإنشاء وحدات للإدارة ورصد الاستثمار.

وقد أدخلنا مجموعة من التدابير تستهدف تحديث إدارة الجمارك، ومنها سنلقي الضوء على ما يلي: إجراءات لمنح امتيازات للشركات الخاصة بإجراءات التفتيش المادية العشوائية والتخزين المؤقت للبضائع؛ وإزالة إجراءات التفتيش على الواردات في ظل نظم خاصة؛ والاستغناء عن محددتي التعريفات ومفتشي الجمارك؛ وإنشاء قواعد بيانات أوتوماتيكية للتحقيقات الجمركية والميكنة الشاملة لنظام الجمارك الذي نأخذ به من خلال نظام اتصالات عن طريق التابع الاصطناعي؛ وإضفاء الطابع المهني على عمل موظفي جمارك جدد.

وفي القطاع الفرعي الخاص بالطرق، يجري التعاقد بشأن البناء، والصيانة والتصلية مع شركات خاصة. وينظر المجلس الوطني في الوقت الراهن في قانون جديد يحكم القطاع الكهربائي الفرعي وعملية منح الامتياز لبناء وتشغيل محطة توشي - بيلاتون لتوليد الطاقة المائية الكهربائية هي الآن في مراحلها النهائية.

والحكومة الحالية تواجه بالتأكيد مقاومة قوية لتحديث القطاعات الفرعية للإدارة العامة، نتيجة مصالح الاتحادات المهنية والنقابات العمالية وعدم فهم تحديات العالم الحديث. ومع ذلك، لعل أهم إنجاز للإدارة الحالية، مع قرب انتهاء ولايتها، هو تزايد الوعي بالحاجة إلى تحديث القطاع العام ووضع الأسس لتلك

المؤسسات العامة التي ذكرتها، يكونون مسؤولين مباشرة أمام كبار المسؤولين في مؤسساتهم التي تقوم وحدة للتنسيق التقني المحددة تحديدا جيدا والمنشأة بصورة مشتركة بين سلطات المجلس الوطني للتحديث والبنك الدولي بالتنسيق بينها والإشراف عليها.

وبما أن أهداف تحديث القطاع العام التي نعمل نحن في إكوادور على تحقيقها طموحة جدا، نعتقد أن مؤسساتنا العامة ستصبح بالكامل جزءا من عملية التحديث، بغية مسايرة الزمن والتاريخ، ووفاء بالقانون الطبيعي ومفاده أن التغيير والحركة في عالمنا هما أساس وجود كل شيء.

رفعت الجلسة الساعة ١٢/٠٠.

والأمانة الوطنية للتنمية الإدارية مسؤولة عن تحديث مجال العمل الثالث وهو نظم الإدارة للرأسمال البشري وتعزيز المؤسسات.

ومجال العمل الرابع هو أن المسؤولية عن نظم مراقبة استعمال الموارد العامة تقع على عاتق المراقب العام للدولة.

وأخيرا، إن النظم الآلية للمعلومات التي تتطلبها النظم التي أشرت إليها تبدأ في مشروع وحدة التنسيق التابعة لأمانة الإدارة الوطنية.

وبغية كفاءة الانسجام والتساق بين مختلف هذه الأنشطة في مجالات عدة، فإن وحدة التنسيق تقع في المجلس الوطني للتحديث، بمشاركة منسقين من جميع