

الجمعية العامة

الدورة الخمسون



الجلسة ١١١

الخميس، ١٨ نيسان/أبريل ١٩٩٦، الساعة ١٠/٠٠
نيويورك

الرئيس: السيد فريتاس دو أمارال (البرتغال)

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الإسبانية): هذا الصباح، ستواصل الجمعية العامة جلساتها العامة المخصصة لموضوع الإدارة العامة والتنمية.

وأعطي الكلمة لسعادة السيد ابراهيم أبو عوف، وزير الدولة بوزارة القوى العاملة والخدمة العامة في السودان.

السيد أبو عوف (السودان): تجتمع الجمعية العامة اليوم، ولأول مرة، وبصفة خاصة، لتتناول مسألة الإدارة العامة والتنمية. ونجد لزاما علينا الإشادة بهذه المبادرة الإيجابية، إذ أنها تتناول بشكل أساسي المسائل المتعلقة بالإدارة وارتباطها بالتنمية المستدامة.

وأرجو، في هذا الصدد، أن تسمحوا لي بأن أعرب، باسم وفد بلادي، عن خالص تقديرنا للأمين العام للأمم المتحدة على تقريره الإضافي عن الإدارة العامة والتنمية، المضمن بالوثيقة A/50/847. كما أرجو أن أعبر عن تقديرنا وإشادتنا لفريق خبراء الأمم المتحدة المعني بالإدارة العامة والمالية العامة، وتقرير الفريق المتعلق باجتماعه الثاني عشر. كما لا يفوتنا أن نضم صوتنا للمتحدثين الذين نوهوا بالإسهام المقدر من قبل إدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية، وبكافة الجهات ذات الصلة بمسائل الإدارة

بالنظر الى غياب الرئيس، تولى الرئاسة نائب الرئيس السيد تخيرينا (بوليفيا).

افتتحت الجلسة الساعة ١٠/٣٥

البند ١٢ من جدول الأعمال (تابع)

تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي

تقرير الأمين العام (A/50/847)

مذكرة من الأمين العام يحيل بها 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)

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.

ولا بد من إشارة الى البعد الدولي في هذا المجال، وتأثيرات المتغيرات الدولية، وظواهر عولمة الاقتصاد والتكتلات الاقتصادية الكبيرة، وتحرير التجارة الدولية، وتراكم مديونية الدول ذات الدخول المحدودة وانعكاسات كل ذلك على أداء الاقتصاد الوطني، وحركة جهاز الدولة عموماً في مجالات التنمية والاستثمار، وما يستدعيه ذلك من سياسات وخطط لتفعيل دور الإدارة الوطنية وضرورة مواكبتها للمتغيرات والمستجدات تعظيماً للفوائد وتقليلاً للمضار والسلبيات.

ووفق هذا التصور واستصحاباً لكل ما تقدم ذكره من مبادئ فإن السودان قد خطا خطوات فعلية في مجالات محددة وفق الإمكانيات الوطنية المتاحة والممكنة، نود ذكر بعضها في اقتضاب شديد.

ففي إطار تعزيز قدرة الحكومة على تطوير السياسات وإعادة تشكيل الهياكل الإدارية وإصلاح الخدمة المدنية، قامت الحكومة بإعادة تنظيم أجهزة السلطة التنفيذية على المستوى الاتحادي والولائي والمحلي بما يتسق مع المتغيرات الدستورية في فلسفة الحكم القائمة على مشاركة المجتمع المدني، بقيام الحكم الاتحادي، وجعل المجالس المحلية أساساً لإدارة المواطنين لشؤونهم. كما أقامت أجهزة لتنسيق السياسات وتقويم الأداء وتطويرها بين مستويات الحكم المختلفة. هذا وقد قامت الحكومة بالاهتمام بمؤسسات التدريب القومية لتعزيز كفاءة العاملين وتحديث الجهاز الإداري والفني.

وحول تحسين أداء القطاع العام فقد أجازت الحكومة استراتيجية قومية شاملة، ووضعت الخطط والبرامج لتنفيذها. وصاحب ذلك برنامج طموح لمراجعة أداء الأجهزة والمؤسسات المختلفة، وإعادة توزيع الأدوار بين القطاع العام والخاص، كما مضت الحكومة في سياسة الخصخصة وتقليل حجم العاملين في الخدمة المدنية، بالتخلص من فائض العمالة، ترشيحاً لاستغلال الموارد البشرية وتقليلاً للنفقات. وشرعت في وضع نظم لإقامة شبكة قومية للمعلومات، كما استحدثت الحكومة أجهزة للتطوير الإداري على مستوى كل الوزارات والوحدات، ترتبط بوحدة قومية لتطوير الأداء برئاسة وزارة القوى العاملة، وهي الوزارة التي تتولى أمر تنمية الموارد البشرية وتضطلع بقضايا الوظيفة العامة والاستخدام.

والتنمية، وبصفة خاصة، الأجهزة المتخصصة التابعة لمنظومة الأمم المتحدة.

يشهد السودان تغيرات جذرية في الفلسفة الاقتصادية وفلسفة الحكم، مما يستدعي وجود إرادة سياسية فاعلة تسندها إدارة فنية مواكبة ومتفاعلة وقادرة على تطوير وترقية أساليب وأدوات عملها وهيكلها استجابة للمتغيرات الوطنية والدولية.

إن أهم المتغيرات الوطنية تتمثل في التطورات الدستورية، والنقلة الى الشرعية الدستورية. ولعل أهم ما يميز المرحلة القادمة هي أن تتحلى الإدارة والحكم بالشفافية والقابلية للمحاسبة.

ولعل من أهم ملامح وعناصر التجربة السودانية في هذا المجال فلسفة الحكم المتمثلة في توسيع قاعدة المشاركة الشعبية، والاعتماد على الذات، وافساح المجال لاقتصاديات وآليات السوق، دون التفريط في ضرورة حماية الفئات المستضعفة والحرص على العدالة الاجتماعية وحماية النسيج الاجتماعي.

إن هذا التوجه الجديد المستمد من التغيير في الفلسفة الهادية لنظام الحكم وإدارة الاقتصاد في السودان يستتبعه تغيير في وظيفة الإدارة العامة، ونوعية الكوادر المطلوبة للقيام بها بالجدية والقابلية والكفاءة والمرونة اللازمة. وهذا يلقي بظلاله على سياسات ونظم الاختيار للوظيفة العامة، وكذلك أسس وقواعد التدرج والترقي والتدريب والتأهيل، بهدف إعداد الكوادر القادرة والراغبة في قيادة عمليات التغيير والتطوير على مختلف المستويات، وفي مختلف الميادين.

وهناك عامل آخر يتمثل في أهمية التصنيف المهني لإصلاح الخدمة العامة ولا يحتاج لتأكيد. فهو يستخدم لأغراض تخطيط الموارد البشرية، وتشغيل القوى العاملة، وتحديد سياسات وبرامج التعليم والتوجيه والتدريب، علاوة على أنه يساعد في تقييم العمل وتحديد الأجواء وفق مستويات المهارة وفتة المستوى المهني.

اللازمة لإدارة الموارد الشحيحة والمحدودة وتوظيفها التوظيف الأمثل. ثالثاً، المساعدة في تعزيز قدرات إدارة الأزمات. رابعاً، المساعدة في تعزيز القدرات التنظيمية والتخطيطية والتنفيذية والرقابية على مستوى مؤسسات ومجالس الحكم المحلي لتحقيق مبدأ لامركزية وظائف الدولة لتحقيق مشاركة المجتمع المدني وإدارة شؤونهم المحلية. خامساً، المساعدة في بناء وتقوية نظم المعلومات بما يساعد في إيجاد قواعد معلومات تعين على تحليل ووضع السياسات والقرارات ومتابعتها وتقويمها. سادساً، دعم جهودات الحكومات في الربط بين مخرجات التعليم وسوق العمالة. سابعاً، دعم وتعزيز السياسات والبرامج الرامية إلى توفير فرص العمل. ثامناً، دعم وبناء قدرات المؤسسات الحكومية التي تعمل لإحلال السلام في الدول التي بها نزاعات بما يمكنها من دفع عجلة السلام وتحقيق الاستقرار والأمن الاجتماعي وتوجيه الإمكانيات للتنمية. تاسعاً، دعم منظمات ومؤسسات التنمية الإدارية والمالية والمهنية الإقليمية.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الإسبانية): أعطي الكلمة الآن لسعادة السيد بابكر نيني مباي، وزير تحديث الدولة في السنغال.

السيد نيني مباي (السنغال) (ترجمة شفوية عن الفرنسية): يود وفد السنغال، من خلالكم، أن يعرب عن تقديره لهذه الدورة المستأنفة، التي تتيح لنا فرصة التفكير معاً، مع ما تتضمنه التجربة الوطنية لكل منا من التنوع والغنى، في المسألة الرئيسية المتمثلة في الإدارة العامة والتنمية.

والسنغال، مثلها مثل معظم بلدان أفريقيا جنوب الصحراء، تواجه حاجة ماسية إلى تكريس جهود كبيرة لتعزيز اقتصادها. وعلى النقيض من أوروبا، فإن عدم وجود طبقة وسطى قادرة على بدء عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضعف النسيج الصناعي، والافتقار المعروف إلى المرافق العامة والبنية الوطنية الوافية بالعرض كانت، وقت نيل الاستقلال، تحديات كبيرة ينبغي مواجهتها. ومن ثم برزت الحاجة إلى تدخل الدولة، بما في ذلك عن طريق الحماية، لتعديل طابع الفوائد النسبية. وإن عدم وجود قطاع خاص نشيط وظروف الاقتصاد العالمي حدث بالزعماء الأفارقة إلى التمسك بضرورة تدخل الدولة من أجل النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وحول الإدارة المالية، فقد طبقت الحكومة برنامجاً للإصلاح المالي وإصلاح الإدارة الضريبية، وتشجيع الاستثمار، كما قطعت شوطاً بعيداً في برامج خصخصة مؤسسات القطاع العام ومراجعة أدائها لتعمل بكفاءة واقتدار دون حماية.

أما في مجال التنمية الاجتماعية، فقد أنشأت الحكومة وزارة للتخطيط الاجتماعي لتتولى التنمية الاجتماعية

للفئات الخاصة، والقطاعات المختلفة في المجتمع، وتقوم عبر أجهزتها وصناديقها المتخصصة بمعالجة قضايا العوز والفقر، ولامتصاص إفرازات تحرير التجارة وتبني سياسة الاقتصاد الحر، وذلك لإقامة العدالة والتوازن الاجتماعي. كما تحققت المشاركة في شؤون وإدارة البلاد على مستوى المجتمع في المشاركة في انتخابات المجالس المحلية والمجالس التشريعية الولائية والمجلس الوطني، واختيار رئيس الجمهورية عبر صناديق الاقتراع.

إن حماية البيئة وتطوير البنية الأساسية يشكلان أسبقية لدى كل أجهزة الدولة. فقد تم إنشاء وزارة للبيئة لتنسيق برامج حماية البيئة ومتابعة تنفيذ التشريعات والقوانين المتعلقة بها، لضمان ألا تتم إقامة مشروعات البنية الأساسية ومشروعات التنمية والاستثمار على حساب البيئة.

وحول القدرة الإدارية الحكومية في الإطار القانوني والتنظيمي، فقد تم إعادة النظر في كل القوانين التي تحكم الإدارة العامة بهدف تطويرها وتوافقها مع توجهات الدولة ولضمان مبدأ الكفاءة والمساءلة وحكم القانون. فقد تم إنشاء أجهزة الرقابة الإدارية ورد المظالم.

إننا نؤمّن على توصيات لجنة الخبراء في مجملها واضعين في الاعتبار الخصوصية المتعلقة بكل دولة، ونرى الإشارة إلى بعض الموضوعات ذات الاهتمام لكثير من الدول النامية، نوردتها أدناه: أولاً، مساعدة الدولة في إعادة تشكيل وتوجه العاملين في الإدارة العامة والمالية العامة ورفع مقدراتهم وفعاليتهم لترجمة السياسات إلى عمل في الواقع خدمة للمواطنين. ثانياً، المساعدة في تعزيز بناء القدرات التنظيمية والبشرية

فإن من الملح أن يفتح الأبواب ويتحرر من الإغلال ويرفع القيود.

وعليه قرر رئيس دولتنا إنشاء وزارة لتحديث الدولة. وإدراكا لأهمية المخاطر، فإن هذه الوزارة تحاول أن ترقى إلى مستوى طموحات بلدنا في بيئة كثيرة المطالب وتتصرف بطرق متعددة.

والثقافة الإدارية الجديدة، التي تشكل الاتصالات جانبا هاما من جوانبها، تفترض مسبقا قيام إدارة مبسطة وذات شفافية تحاول تبسيط الخدمات للمستخدمين، بمن في ذلك الأطراف الاقتصادية الفاعلة، وجميع القوانين والإجراءات المقيدة إلى حد كبير أو صغير.

إن إدارة الأمور، وهي مهمة صعبة، وكذلك إدارة البشر وهي أكثر صعوبة، ينبغي أن تشجع اتباع نهج جديدة في إدارة موظفي الخدمة المدنية، دون إهمال إدارة المسارات المهنية، التي هي أساس الخدمة المدنية في دولة القانون.

وتشكل الإدارة العامة طريقا وسطا بين تقنيات الإدارة للمشروعات الخاصة وتقنيات تحويل قوانين وممارسات الإدارة العامة من أجل تكامل مبادئ الخدمة العامة. وبالتالي، فإن بالإمكان العمل بطريقة مختلفة لتعزز فعالية الإدارة من خلال تقنيات تطبيقية في مجالات أخرى، في حين يتم تكييفها مع حاجات أخرى. وعليه، فإن حكومتنا، بناء على تعليمات رئيس الدولة، قد شرعت في عملية إدخال درجة معينة جديدة من الاستقلال الذاتي وتدابير جديدة - وباختصار إعطاء مزيد من الحرية للمبادرات.

وبغية زيادة فعالية الإدارة وتحسين عملها، تم الاضطلاع بعملية تدقيق استراتيجية وتنظيمية للوزارات. وتستهدف هذه العملية تحديد مهمات الإدارة مجددا، من خلال التركيز مجددا على المجالات الرئيسية التي تولد الاستراتيجيات والسياسة، وتقييم أعمال المتابعة والبرمجة، في حين يجري توحيد بعض المهمات التنفيذية. ولجعل ذلك أكثر فعالية، فإن عملية التدقيق تركز أولا على ثلاث وزارات، بدلا من التركيز على مجموعة المجالات بأكملها.

ومن بين أهداف عملية التدقيق تركيز الإدارة مجددا على المهام الرئيسية، وتنظيم وإنشاء هيكل مكيّف جيدا ووضع تدابير مرنة للاضطلاع بهذه المهام؛ وتوفير

ولهذا فإن الإدارة العامة، وهي أداة لتنفيذ سياسات الدولة، تولت جميع وظائف السيادة وكذلك الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في الستينيات والسبعينيات، بوصفها جزءا لا يتجزأ من سلطة الدولة ومهامها. وأدى هذا النهج إلى تكاثر الهياكل والأنشطة الإدارية وأسهم في نشوء إدارة مفرطة النمو ومفككة.

وإن إنشاء إدارة التنمية وما تلاه من نمو سريع هي وقطاع كبير شبه عام - أي احتكار الدولة لتسويق السلع الزراعية والمعادن - قد مثالا التوسع في وظائف الإدارة العامة. وهذا التوسع في السلطة العامة، بالإضافة إلى الحاجة الملازمة والمتواصلة إلى مزيد من التمويل الأجنبي قد أثر تأثيرا كبيرا على التوازن الاقتصادي.

وفي بلداننا، لم تحقق الإدارة العامة بالتأكيد الآمال المعقودة عليها في تهيئة الظروف التي تعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وعلى مر السنين، أصبحت مثقلة وأرهقت الاقتصاد بدلا من دفعه إلى الأمام.

وفي ظل الآثار المترتبة على الأزمة القائمة في العمل العام فإن تعقد النظام وثقله وجموده وعدم كفاءته قد اثرت في قدرته على توفير الخدمات. وأدى الانهيار الذي وقع في الثمانينيات إلى اعتماد برنامج للتكيف الهيكلي كان ترشيد الإدارة العامة من مكوناته الرئيسية. ولم يسبق من قبل أن كانت مشكلة الإدارة العامة والتنمية بهذه الحدة والاستمرارية.

وهذا الوعي دفع بنا إلى إيلاء الأولوية لتحديث الدولة الذي يعني الانفتاح ورفض الركود كليهما، وكما ذكر رئيس دولتنا، الرئيس عبدو ضيوف، فإن

"الإدارة لا يمكن أن تتجمد في قوانين، معزولة عن الحركة التي ولدتها الظروف المتغيرة للحياة الاقتصادية".

وواقع الحال أن العالم مع نهاية هذه الألفية يمر بتغيرات ذات نطاق غير مسبوق، ولا سيما في مجال التكنولوجيا الجديدة التي تخلخل النماذج الاقتصادية والثقافية التقليدية وتحدث اضطرابات داخل الدول وفيما بين الشعوب. ولذا، إذا أراد المجتمع أن يتقدم،

وإن عملية تدقيق الحسابات الفعلية هذه لملفات الموظفين، مصحوبة بتحليل قانوني وتنظيمي، قد كشفت عن عدد من أوجه النقص التي يمكن معالجتها من خلال ترتيب تنظيمي مقترح يرتبط بنظام دائم للتسيير الإداري. وبالرغم من ذلك، بغية ضمان إنجازات عملية التدقيق، ستتخذ تدابير مؤقتة قبل حزيران/يونيه ١٩٩٦، بغية إعداد ملف واحد لشؤون الموظفين، ونظام معلومات جاهز للقيام بمهامه.

وإن الحاجة إلى تثبيت استقرار إطار الاقتصاد الكلي الناجم عن الأزمة الحالية في الإدارة العامة، وهي الأزمة المتمثلة في تدني الموارد العامة والحاجة إلى إدارة التكاليف، وإلى التقليل من النفقات وخفض العجز في الميزانية، ستؤدي لا محالة إلى تغييرات في الأنظمة العامة للإدارة المالية.

إن إصلاح القطاع العام وتطبيق ثقافة تنظيمية جديدة يعنيان إدخال تحسينات على الإدارة المالية، وخاصة فيما يتعلق بالتأخرات من المبالغ المستحقة، وترشيد النفقات والإجراءات المتعلقة بالميزانية. ولقد كان تخفيض النفقات العامة من العناصر الرئيسية في سياسة التثبيت والتكيف الهيكلي. وعلى الرغم من أننا حصلنا على نتائج جيدة فقد اقتصرنا على معالجة عموماً على الاستثمار وإجراءات الصيانة، وهناك حاجة إلى جهود كبيرة فيما يتعلق بالمرتبات وخدمة الديون.

وقد كانت الرقابة على الإنفاق العام محدودة بسبب عدم كفاية القيود على الأجور، والإنفاق المفرط، والنفقات غير المتوقعة واستخدام الائتمانات المخصصة للاستثمار للوفاء بتكاليف التشغيل. وعلافاً لذلك، قررت الحكومة اتخاذ خطوتين تكمليتين. الأولى تخصيص أي إيراد فائض للوفاء بالنفقات غير المرتبات والأجور، والثانية تبسيط وترشيد الإجراءات المتعلقة بالميزانية. ولذلك قررت الحكومة تثبيت مجموع المرتبات في حدود ٤٠ في المائة من مجموع الإيرادات. وكل إيراد فائض سيستخدم لتسديد نفقات أخرى، على أن تفضل الدولة إعطاء الأولوية في تخصيص الموارد إلى الاستثمار والإنفاق على المواد. وقد تقرر ذلك بسبب إدراك الدولة للحاجة إلى جعل الإنفاق العام يلبي احتياجات استراتيجية النمو.

الموارد الكافية - مادية وبشرية - لأداء الإدارة بفعالية وكفاءة.

وأحدث النهج المستخدمة تغييراً عميقاً في دور الإدارة من خلال إعفائها من بعض مهام التنفيذ ولكي يحتفظ في نهاية المطاف فقط بتلك التي تتصل بتحديد الاستراتيجيات والسياسات وبالتخطيط والمتابعة.

والإجراءات الأولى التي اتخذت فعلاً تتضمن إنشاء هيكل جديدة وإطاراً جديداً للقوانين، وتقييم واختيار الموظفين عن طريق فريق خاص للدراسة يناط به وضع توصيات بشأن موظفين مناسبين تحتاهم الهياكل التنظيمية لأداء وظائفها. ويجري تنفيذ ذلك داخل إطار يحدد بصورة مسبقة. وتضمن التدقيق وصفاً للوظائف والمقترحات المتعلقة بالهياكل النموذجية وموظفي الوزارة، وتحديد التدريب وبرامج العمل، وصوغ خطة اجتماعية لإعادة وزع موظفين لا عمل لهم إلا أنهم يتمتعون بقدرات مفيدة لهياكل أخرى.

والنتائج المتوقعة لهذا العمل هي المواءمة التامة بين الموظفين ومهام وأهداف الهياكل الوزارية؛ وإنشاء أنظمة للاتصالات ووضع سياسة متطورة للتدريب، وإعداد ميثاق للمركزية، ووضع الخطط، وجعل بعض الهياكل مدررة للأرباح وإعادة تحديد المهام بغية خفض التكاليف وزيادة الفعالية في العمل العام. وعن طريق عملية التدقيق هذه، نعتزم الحفاظ على مهام الحكم التي تقوم الدولة بها.

وبالإضافة إلى تركيز الدولة مجدداً على مهامها الأساسية، كما أشارت عملية التدقيق في المجالين التنظيمي والاستراتيجي، فإن السنغال بدأت تواء، وبمساعدة مكتب دعم إدارة التنمية وبدعم من الكونسورتيوم الكندي/السنغالي عملية تدقيق حسابات حقيقية لملفات موظفي الدولة.

وعملية التدقيق الثانية هذه تندرج في السياق العالمي لإصلاح الإدارة العامة بغية تحسين أدوات الإدارة، ولا سيما من أجل ضبط المرتبات ومراقبة شؤون الموظفين.

ومما يجعل التدريب المتواصل أمراً لا بد منه التعقد المتزايد للمجتمع، وقد زاده تعقيدا التغيير التكنولوجي السريع، وعولمة الاقتصاد المتسارعة، ومن ثم برزت بالإضافة إلى التدريب النوعي، الحاجة إلى إعادة تدوير القدرات وتحسينها وتجديدها وتوسيعها بالنسبة إلى المنظمات والبلدان التي تسعى، مثلنا، إلى التفوق. وفي هذا السياق، يجب على الدولة أن تلبى احتياجات موظفيها إلى التدريب المتواصل بوسائلها الخاصة، مستكملة بالتعاون الدولي الثنائي والمتعدد الأطراف. وهذا يتطلب إعادة وظيفة الموارد البشرية إلى الإدارات الوزارية كيما يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وخطط التدريب ذات الصلة على الوجه الصحيح.

والتدريب المهني جزء هام آخر من عملية تعزيز الموارد البشرية. ومن الضرورات الملحة، في هذا الصدد، تجديد مراكز التدريب المهني التي أنشئت بعد الاستقلال مباشرة، تلبية للحاجة الملحة إلى مختلف المهنيين.

وقد أجري تحليل لبرامج الفصل الطوعي - وقد ترك العمل نحو ٥٠٠٠ موظف من مجموع ٦٠٠٠٠ موظف أوضح، في جملة أمور، القيود المالية المرتبطة بعدم الدعم من جانب الشركاء في التنمية وبهيكل شؤون الموظفين. ونتيجة لذلك، أجري تعديل جذري في برامج فصل الموظفين بالتفاوض، بهدف العمل تدريجياً على إعادة تدريب موظفي الإدارة وتحسين خبراتهم.

والانتقائية هي الاختلاف الكبير عن برامج الفصل الطوعي لأن البرنامج الجديد لا يعني سوى الموظفين الذين تقرر الدولة فصلهم؛ ومما لا بد منه بعث الحيوية في الإدارة عن طريق الاستعاضة عن الموظفين غير القادرين على التكيف مع التغيير الاقتصادي والاجتماعي باختصاصين من المتوفرين في سوق العمل.

وإصلاح مدارس التدريب المهني من خلال القضاء على التوظيف التلقائي من شأنه أن يمكن الإدارة من اختيار من ترغب في توظيفهم. وإلى جانب إعادة تدريب الموظفين، سيجري تحسين نظام التقييم بهدف زيادة الكفاءة في إدارة الموارد البشرية. فالنظام الحالي، القائم على إعطاء درجات، ليس وسيلة لإدارة الموارد البشرية بقدر ما هو أداة لحماية الموظفين من التعسف، فضلاً عن أن الأساس الذي يقوم عليه أصبح بالياً.

وسوف تؤدي الحلقة الدراسية المقبلة التي ستعقدتها الحكومة بشأن الميزانية إلى تيسير التوصل إلى توافق في الآراء حول المعايير التي يجب تطبيقها لتحديد النفقات التي ينبغي رصد الاعتمادات لها على أساس سنوي في الميزانية.

ويجب أن يكون تحسين الإدارة المالية العامة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتعزيز الموارد البشرية لتهيئة مناخ من الكفاءة والروح المهنية في الإدارة في كل من القطاعين العام والخاص. وفي هذا الصدد، بدأ تطبيق عدد معين من التدابير تشمل إصلاح المدارس الوطنية والتدريب الفني وإعادة التدريب وخلق الدوافع إلى العمل. فحتى الآن، كانت مدارس التدريب الوطنية الطريق السريع إلى الوظيفة الدائمة في الخدمة المدنية. وكانت المدارس في السابق تقتصر على تلبية احتياجات الدولة ولكنها أصبحت، في السياق الراهن لسياسات التكيف الهيكلي والسعي إلى موازنة الأموال العامة، تنتج من الخريجين أكثر مما تستطيع الخدمة المدنية استيعابه. ولهذا السبب بدأت تقلل من عدد الطلاب الذين تقبلهم، مما نتج عنه تصاعد كلفة التدريب بدون أن يرافقه تحسين في نوعية التعليم.

وفيما يتعلق بالتدريب، الذي يأتي إلى حد ما قبل الحق في العمل، فقد ضحي به. وفي هذا السياق، وتجنباً لحدوث تشوه في نظام التعليم بالنسبة إلى المقاييس التي يجري تطبيقها على مختلف المستويات في النظام الوطني الاجتماعي - الاقتصادي والمالي، فقد أجريت دراسة متعمقة لمسألة إعادة هيكلة مدارس التدريب الوطنية.

وبعد هذه الدراسة المتعمقة، التي جرت في مختلف حلقات العمل واللجان، اعتمد عدد من المبادئ التوجيهية. ومن هذه المبادئ إلغاء حق الوصول التلقائي المباشر إلى الخدمة المدنية لجميع خريجي مؤسسات التدريب، وفتح مؤسسات تدريبية للقطاع الخاص، وللطلاب الأجانب، ولا سيما أولئك الآتين من المنطقة الفرعية، بشرط أن يدفعوا رسوم تدريبهم؛ ومنها تنقيح النظام الحالي للمؤسسات بهدف السماح لها بتوليد الموارد لنفسها وإدارة نفسها؛ وتنشيط العمل في تحسين مختلف المؤسسات، وإتاحة المشاركة في هذا العمل للمستعملين المحتملين لهذه المؤسسات.

قلقه وأوصى بتغيير الإدارة كيما تصبح قادرة على الوفاء:

"بمهامها التي تهم الجميع بدون أن تضع العقبات في طريق ذوي الأعمال الحرة الذين يديرون أعمالهم بأنفسهم".

ولهذا السبب بسطت الإجراءات الإدارية وهو جزء هام من استراتيجية التحديث، بهدف رئيسي يتمثل في ضمان بيئة مؤاتية للمبادرة الخاصة والخدمات ذات النوعية العالية للمستخدمين - المشاريع التجارية والمواطنين.

ولا بد أن يجعل تنظيم الإدارة اللامركزية من الممكن إقامة نظام مرن يسمح بحراك الموظفين؛ ولا بد أن يكون أيضا قادرا على التنبؤ بالتغيير وباحتياجات المستخدمين، وعلى فهم التهديدات واقتناص الفرص.

ويجب أن تكون المرونة والسرعة والابتكار - والإنتاجية أيضا - من سمات إدارة التنمية اليوم. وهذا هو السبب في أننا نحتاج بالإضافة إلى تبسيط الشكليات والإجراءات الإدارية، وتحرير بعض القطاعات، وإدخال الإدارة الذاتية وإعادة تدريب العاملين، إلى اتخاذ إجراءات أخرى بما في ذلك توفير نظم المعلومات وتحديث نظام التعليم وضمان التدريب المتواصل. وقد بدت هذه المهام. ويعني هذا أن المجتمع تعاد هيكلته تدريجيا في جميع أنحاء الدولة التي هي القوة الدافعة وتقوم في نفس الوقت بدور الرصد.

وتعني تحديات التنمية والقيود الواقعة على إضفاء الطابع العالمي على الاقتصاد، ونحن على عتبة القرن الحادي والعشرين، أننا بحاجة إلى التحرك بسرعة صوب التنظيم الذاتي في مجتمع سنغالي محدث بلغ مستوى جديدا من النضج ويتحمل مسؤوليات جديدة حملتها رياح التغيير.

وفي بلد ديمقراطي يمكن للإدارة العامة، الفعالة والمستنيرة لأنها مركزة مجددا على مهامها الأساسية أن تسهم إسهاما قويا في التنمية الاقتصادية للبلد، وليس ذلك بتنسيق جهود المشاريع الخاصة والعامة فقط، ولكن أيضا باجتذاب الاستثمار الذي يستحق العناية والذي يبذل في سبيله.

فهذا النظام لا يلبي احتياجات الإدارة التي تراعي الكفاءة وروح الاندفاع. ولذلك، يكون من الضروري الانتقال من نظام الدرجات إلى نظام التقييم القائم على المشاركة، للحكم على المزايا الحقيقية للموظف، وتقييم عمله تقييما موضوعيا وانتقاء أحسنهم أداء وتوجيه حياتهم الوظيفية المقبلة.

ومن المهم لهذا السبب وضع إجراءات جديدة للتقييم، بموازين مختلفة، بحسب مهام الموظفين وفئاتهم. ومن شأن هذا التغيير القريب، الذي يوشك الانتهاء من وضعه، أن يكفل ظهور نظام لخلق الدافع على الأداء، قائم على الأفضلية وروح الابتكار.

والمناطق التي تحولت إلى هيئات محلية من نوع جديد في السنغال، لا بد أن تقوي الحكم المحلي وأن تعزز الديمقراطية القائمة على المشاركة وذلك بسبب عددها المحدود - ١٠ - واتساع السلطات التي ستقلها الدولة إليها. فإن تقسيم البلد إلى مناطق سيغير على الفور الصورة الإدارية تغييرا عميقا إذا تحقق تقدم ملموس في تطبيق اللامركزية في السلطات.

وإن تطبيق اللامركزية بما ينتج عنه من مناطق قوية ومجتمعات محلية يتمتع بالاستقلال الذاتي، يجب أن يصاحبه إنهاء لمركزية السلطة، يصبح فيه ممثلو الدولة ناطقين طبيعيين وموثوقا بهم باسم المواطنين وممثلهم المحليين. فالمنطقة هي الإطار المثالي لأي إدارة تنسم بالحوار الاقتصادي والاجتماعي والحوار الصريح بين الممثلين المنتخبين والمواطنين، وبالتنسيق والاستعداد للعمل على المستوى التنفيذي للمجتمعات المحلية.

وتتيح المنطقة أيضا الفرصة لتعزيز سياسة لترشيد النفقات وتبسيط الإجراءات الإدارية.

فالإدارة العامة نظام معقد تتفاعل عناصره ويؤثر كل منها في الآخر ويؤثر في البيئة، وخصوصا البيئة الاقتصادية.

وقد أعرب رئيس دولتنا، الرئيس عبدو ضيوف في رسالته إلى الأمة يوم ٣ نيسان/أبريل ١٩٩٠، عن

الأهمية بمكان أن تكيف التجربة الوطنية في كل حالة مع تلبية الاحتياجات الخاصة ذاتها للبلد المعني.

وتفاوتت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة من بلدان متعددة الأعراق، ومتعددة الأديان ذات حجم كبير وسكان كثيرين إلى بلدان صغيرة متجانسة ثقافياً. وفي معظم الحالات، كان الحافز لاعتماد تدابير وأفكار جديدة في ميدان الإدارة العامة الحاجة إلى هذه التغييرات والمطالبة بها من داخل هذه البلدان. وفي نفس الوقت، من الضروري أن نسلم بما أشار إليه تقرير الأمين العام وهو أن التحديات التي تواجهها الحكومات على نطاق العالم في إقامة إطار للإدارة العامة والنظام المالي للتنمية الاقتصادية المستدامة لا تتمثل في تأثيرات محلية فقط بل وفي عوامل خارجية لا يمكن التنبؤ بها أيضاً. ولذلك لو اتخذت أيضاً في نفس الوقت تدابير لجعل البيئة الخارجية أكثر استقراراً وذات إمكانية أكبر للتنبؤ بها لساعد ذلك مساعدة كبيرة على الجهود الوطنية. وفي الواقع إن الحاجة إلى الاستعراض الأساسي لدور الإدارة العامة والتنمية قد أصبحت ملحة لأنه يتعين على البلدان مواجهة التحديات الإنمائية المعقدة، تحديات التعامل مع أثر إضفاء الطابع العالمي المتزايد ودور المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، بينما يجري التركيز على الأهداف الرئيسية المتمثلة في القضاء على الفقر ولتعزيز العدالة الاجتماعية والنمو الاقتصادي.

وقد ركزت الأمم المتحدة ووكالاتها حتى الآن جهودها على تقديم المساعدة التقنية وغيرها إلى الدول الأعضاء بناء على طلبات محددة منها لمساعدة هذه البلدان على مواجهة التحديات. ويذكر تقرير الأمين العام أن الموضوع الرئيسي لجهود الأمم المتحدة في الإدارة العامة كان ويجب أن يظل مساعدة الدول الأعضاء في مجالين عريضين: أولاً، بتوليد ونشر المعلومات عن الخبرات؛ وثانياً، بالقيام، بناء على الطلب، بتكييف برامج تحسين مناسبة تتفق مع الظروف الخاصة وممارسات حسن طلب الزبائن في كل بلد على حدة.

ويؤيد وفد بلدي ملاحظة الأمين العام بأن من اللازم مواصلة مساعدة الأمم المتحدة بهذين الموضوعين الأساسيين، وألا تستند إلا إلى طلب البلدان فرادى. وقدمت بعض الاقتراحات بأن تعنى الأمم المتحدة بمجال وضع المعايير أو تحديد الأهداف لقياس الكفاءة في الإدارة العامة في البلدان الأعضاء. وليس التنوع فيما بين الدول أعضاء

ولا شك في أن هذه الدورة المستأنفة الهامة هي حسنة التوقيت، وستعطي دفعة جديدة للجهود المبذولة في جميع الدول الأعضاء من أجل تحديث هيكلها وإنشاء إدارات مؤاتية للتنمية. وتأمل السنغال في أن تعتمد آلية مفيدة للتقييم وللمتابعة نتيجة لهذه الدورة.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الإسبانية): أعطي الكلمة للممثل الدائم للهند.

السيد شاه (الهند) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): يسرني بالغ السرور أن أشارك بالنيابة عن الهند في هذه الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة المعقودة لمناقشة المسألة البالغة الأهمية، وهي مسألة الإدارة العامة والتنمية. ويود وفد بلادي أن يشيد بوفد المغرب على الجهود التي بذلها المغرب من أجل اتخاذ القرار ١٣٦/٤٩ وعقد هذه الجلسات الخاصة.

إن النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة مسألتان ذاتا أهمية بالنسبة لجميع البلدان. وبينما تختلف مشاكل إدارة النمو والتنمية الاقتصاديين المستمرين بالنسبة للبلدان النامية، فإنها ليست أقل أهمية في البلدان المتقدمة النمو، التي مر الكثير منها بفترة ركود وانخفاض في نمو إجمالي الناتج القومي في السنوات الأخيرة. ولذلك، تواجه البلدان كلها المهمة المعقدة كما ذكرت في تقرير الأمين العام، مهمة محاولة إعادة تحديد دور الحكومة في سعيها إلى تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. وتواجه جميع البلدان تحديات نابذة من ذلك السعي فيما يتعلق بإدخال الكفاءة، والفعالية والاستجابة، بالإضافة إلى الحاجة إلى تعزيز القدرات الإدارية المالية.

ويرحب وفد بلدي بعقد هذه الجلسات الخاصة، والسبب الرئيسي في ذلك هو أن الجمعية العامة قد اعترفت، في قرارها ١٣٦/٤٩، بأهمية تبادل الآراء والخبرة للدول الأعضاء بغية تشجيع فهم أكبر لدور الإدارة العامة والتنمية وتقوية التعاون الدولي في هذا الميدان. وفي الحقيقة، هذه هي المرة الأولى التي يجري فيها في هذا المحفل تبادل الخبرات التي اكتسبتها الدول الأعضاء في تعزيز الإدارة العامة في بلدانها. وقد اكتسبنا عمق الفهم من التجارب الوطنية التي مرت الدول الأعضاء بها كما يوصف في بياناتها. ومن

ومتعدد اللغات. وقد مضينا لتحقيق هذا مع تركيز خاص على احتياجات الهند، وقد أورد دستورنا الأسس المؤسسية لعمليات إدارية مرنة وخاصة في تلك المراكز الحيوية للهيكل القانونية والقضائية والبرلمانية والديمقراطية. وكانت النتيجة خلال السنوات إطارا بيروقراطيا وإداريا صلبا قوته تعادل قوة أفضل التجارب الموجودة في مكان آخر. فإن هيكلنا الإداري في القطاع الحكومي يجسد، كسمة هامة، سياسة العمل الإيجابي لصالح القطاعات المحرومة في مجتمعنا. وهذه القوة المؤسسية أعطت بلدانا ميزة فريدة هي قدرته على تقديم المساعدة والتدريب، في إطار عدة برامج وطنية للمساعدة التقنية لبلدان نامية أخرى في ميدان الإدارة العامة.

وإن الحماية الدستورية التي صاحبت إنشاء هذه المؤسسات وحمايتها تضمن تعزيزها على مدى الأعوام. وهذه القوة المؤسسية تتممها عمليات استعراض دولية ورصد للتحسينات والتعزيزات. وإن تجربة بلدنا ونضجه في الحفاظ على القانون والنظام على مدى السنوات، في بلدنا الشاسع المتنوع، وكذلك في الحفاظ على الاستقرار السياسي والعمليات الديمقراطية الشفافة في بلدنا شاهد بارز على التزام حكومتنا بإزاء الإدارة والإجراءات العامة وعلى قوة مؤسساتنا. وهذه الجهود تصاحبها صحافة حرة قوية بشكل خاص في ثاني أكثر البلدان اكتظاظا بالسكان في العالم، الأمر الذي يجعل هذه المنجزات أكثر تشريفا لنا.

وإن تأكيد الهند على تدريب القوى العاملة والموارد البشرية، تساعدها في ذلك قوتها المؤسسية، مكن الهند من وضع بعض الآليات لمتابعة المؤتمرات الدولية ومؤتمرات الأمم المتحدة الكبرى مثل المؤتمر العالمي لحقوق الإنسان في فيينا والمؤتمر العالمي المعني بالمرأة ومؤتمر الأمم المتحدة للسكان والتنمية، ومؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية في ريو دي جانيرو. وهناك رصد مستمر لإمكانية التحسن في نوعية الخدمة المدنية عن طريق استمرار جهود سلطات لجنة اتحاد الخدمة المدنية وهي إحدى أقدم مؤسساتنا المعترف بها وأكثرها احتراماً. ومن الإنجازات الكبيرة التي حققناها أيضاً أن معاهد تدريب الخدمة المدنية تقدم وتلقى عدد من المرشحين للتدريب من بلدان أخرى.

وأن جهودنا لبلوغ معايير لمواردنا المؤسسية والبشرية يصاحبها التزام مماثل بعدالة التوزيع وخاصة في أعقاب

الأمم المتحدة، والمراحل المختلفة لتنميتها، والظروف الخاصة الموجودة في كل بلد أو منطقة، والمستويات المختلفة لهيكلها الأساسية، سواء كانت الهياكل بشرية أو مادية، إلا بعض الأسباب التي تجعل من غير الحكمة أن تقدم الأمم المتحدة مقترحات بشأن وضع المعايير. وتبين المعلومات عن الخبرات الوطنية التي جمعناها خلال هذه الأيام الثلاثة الماضية أنه بينما توجد بالفعل مبادئ أساسية معينة اتبعتها معظم البلدان في جهودها الوطنية، لا يمكن أن تعتمد بلدان أخرى هذه الخطوط الإرشادية أو النهج الوطنية المفيدة إلا إذا كانت تشعر بأن اعتماد هذه النهج يفيدها، أو إذا أمكنت مواءمة تجاربها الوطنية مع متطلباتها.

ومما يكتسي أهمية مماثلة أن ينظر المجتمع الدولي في وضع الخطوط الإرشادية أو المبادئ - التي يتبعها وسطان فاعلان آخران وهما، بالتحديد، المجتمع المدني والقطاع الخاص - إذا كان المقصود هو نجاح إصلاحات الإدارة العامة في مختلف البلدان.

ونحن نعرف جميعاً، على سبيل المثال، أن للفساد في الإدارة العامة علاقة بتعزيز الفساد من جانب القطاع الخاص. إن عملية الإدارة، سواء كانت في البلدان النامية أو المتقدمة النمو، أفسدتها في أغلب الأحيان مصالح قوية. وإن مداولاتنا في هذه الدورة الخاصة لا ينبغي أن تركز على تحسينات الإدارة العامة والهياكل المالية للحكومات فحسب، ولكن ينبغي أن تتناول أيضاً دور القطاع الخاص، واستغلال قوى السوق والمضاربات في الأسواق المالية، مما يرتبط ارتباطاً مباشراً بنسيج وهيكل الإدارة العامة في جميع البلدان.

وفي الوقت الذي نقدر فيه الجهد الذي بذل في إعداد تقرير الأمين العام، نعتقد أنه لو كان التقرير أكثر شمولاً في تغطية هذه الجوانب لوفر أساساً أكثر صلابة لمداولاتنا.

والآن سأستعرض باختصار تجربتنا في الهند منذ تحقيق الاستقلال في عام ١٩٤٧. وعلى الرغم من أننا بدأنا ولدنا مزايا في مجال البنية التحتية المتاحة، فقد طغت عليها المهمة المخيفة، مهمة إرساء وتعزيز الهياكل القائمة فعلاً لبلد نام وديمقراطي وحديث العهد بالاستقلال ومتعدد الأعراق ومتعدد الأديان

وأود أن أشكر الأمين العام على تقريره (A/50/847)، الذي سيكون مفيداً للغاية لحكومات الدول الأعضاء. ونحن نؤيد تعقيباته وتركيزه على الدور الذي يمكن أن تلعبه الأمم المتحدة في هذا الميدان.

في نهاية العقد الماضي، كانت نيكاراغوا تمر بحالة حرب مدنية، زادت من حدتها مواجهة الحرب الباردة. وإن اتفاقات اسكيبولاس التي توصل إليها رؤساء أمريكا الوسطى كانت هامة للغاية في إنهاء الصراع وإجراء الانتخابات في شباط/فبراير ١٩٩٠، برصد دولي بما في ذلك حضور الأمم المتحدة؛ وفي ٢٥ نيسان/أبريل ١٩٩٠، لأول مرة في تاريخ نيكاراغوا، فإن هذا قد أدى إلى النقل السلمي للسلطة إلى حزب من أحزاب المعارضة.

وعندما تولت السلطة الحكومة الحالية برئاسة السيدة فيوليتا باريوس دي تشامورو، كانت نيكاراغوا في حالة حرب. وكان على الحكومة القيام بتسريح أكثر من ٢٠٠٠ محارب. وكان عليها أيضاً تخفيض جيش قوامه زهاء ٩٠٠٠٠ جندي. وكانت هذه المهام أساسية في إنهاء حرب أهلية استمرت ما يقرب من ١٠ سنوات. وعلى الرغم من تعقد هذه المهام، فقد كانت مجرد بداية عملية سلام وبداية الجهود الرامية إلى تحديث الدولة حتى تتكيف مع الظروف الإقليمية الجديدة وعولمة العلاقات الدولية.

وكان علينا أن نقوم بتسهيل عودة المحاربين إلى الحياة المدنية المنتجة وإعطائهم الفرص للتقدم، وذلك لتفادي العودة إلى الظروف الاجتماعية - الاقتصادية التي كانت قد أدت إلى الحرب، وهي ظروف يمكن أن تدمر السلام. وكان على الحكومة الجديدة أن تمر بفترة انتقالية صعبة لم يسبق لها مثيل في تاريخ بلدنا. وكان علينا أن ننتقل من حالة الحرب إلى حالة السلام ومن الاستبداد إلى الديمقراطية، القائمة على المشاركة الكاملة، ومن الاقتصاد المركزي إلى نظام اقتصاد السوق، في ظل العدالة الاجتماعية، ومن العزلة الدولية إلى إعادة الاندماج السياسي والاقتصادي والاجتماعي. وكل هذا تطلب إدارة عامة فعالة وكفاءة بغية محاولة تحقيق التنمية المستدامة.

وقد ورثت الحكومة الحالية اختلالات اقتصادية كلية كبرى. فالتضخم المفرط ارتفع إلى ٣٣٠٠٠ في المائة في عام ١٩٨٨ وبلغت الصادرات مجرد ثلث الواردات. وانخفضت مستويات الانتاج إلى المستويات التي كانت سائدة في الستينيات. لذلك كان علينا أن نضع برنامجاً

إصلاحات السوق التي نقوم بها حالياً. وإن جهودنا الأخيرة لإصلاح السوق، والحماس الذي تمكنا به من اعتناق الثورة في تكنولوجيا المعلومات - وخاصة في ميدان تصميم البرامج - ووجوه التقدم الكبير في القدرات العلمية الوطنية يرجع الفضل في ذلك كله إلى حد كبير إلى وجود هياكل في الإدارة العامة يمكنها أن تساعد في ترسيخ الاستيعاب والتقدم.

وفي غضون بضعة أيام ستجري الهند انتخاباتها العامة العاشرة للبرلمان الاتحادي ولعدد من الجمعيات في الولايات. وبحجم الناخبين الذي يقدر بأكثر من ٥٥٠ مليون نسمة، فإنه سيكون أكبر انتخاب حر في تاريخ العالم. والموارد البشرية المطلوبة لإدارة هذه الممارسة الضخمة ستأتي بالكامل من داخل الهند، وستسحب من نظام الإدارة العامة ومن أجهزة القانون والنظام في الهند.

وقبل أن أختتم أود الإشارة إلى أن كومونولث رؤساء الحكومات أقر في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٥ مبادرة الكومونولث لإصلاح الإدارة العامة للتأكيد على التعاون بين بلدان الكومونولث على أساس خبراتها الوطنية التي نشارك فيها بطبيعة الحال.

وأخيراً، أود أن أعرب مرة أخرى عن امتناننا العميق للأمين العام ولوفد المغرب على جهودهما الأولية بشأن مسألة ينبغي أن يبدأ بشأنها قدر كبير من العمل.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الإسبانية): أعطي الكلمة للممثل الدائم لنيكاراغوا.

السيد فيليشز آشز (نيكاراغوا) (ترجمة شفوية عن الإسبانية): يرحب وفد نيكاراغوا بالمناقشات في هذه الدورة المستأنفة للجمعية العامة بشأن الإدارة العامة والتنمية. وإن درايتنا بأراء وخبرات بلدان أخرى ستساعدنا على أن نفهم بشكل أفضل دور الإدارة العامة في التنمية وستساعدنا على تشجيع التعاون الدولي وستساعدنا على تجنب الأخطاء التي وقعت فيها إدارات أخرى، كما ستساعدنا في تعزيز منظومة الأمم المتحدة فيما يتصل بإنشاء قدرة في ميدان الإدارة العامة والمالية العامة.

مناخ الثقة الذي يسر حتى اليوم عمل الاقتصاد المتنامي للسوق الحر مع وجود العدالة الاجتماعية. وخطة إعادة الانتشار المهني مع استعمال حوافز من قبيل عرض راتب شهر عن كل سنة من العمل، ومساعدة الذين يقبلون بتأسيس مشاريع تجارية صغيرة، أو حيازة أسهم في مشاريع تجارية راسخة الأركان، قد لقيت النجاح.

وتعمل حكومة نيكاراغوا الحالية بجد من أجل حل مشكلة الفقر. إن آلاف الممتلكات التي كانت تملكها الدولة عندما تسلمت الحكومة الحالية السلطة أعيدت إلى مالكيها الأصليين. وبغية تيسير حل هذه المشكلة، عززت النصوص الدستورية، وعقد مؤتمر في تموز/يوليه ١٩٩٥ للنظر في الخيارات الهامة برعاية مركز كارتر وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وفي الوقت نفسه، اعتمدت الجمعية الوطنية قانونا يتعلق بالملكية يضع، ضمن الإطار الزمني لتنفيذه حدا نهائيا لهذه المشكلة.

وباستطاعتنا أن نؤكد اليوم أن البلد يتمتع بأقصى درجة من الحرية السياسية في تاريخه. ولقد أحرز تقدم كبير في إضفاء الطابع المؤسسي على الديمقراطية، والموارد التي كانت مخصصة يوما للحرب تخصص الآن للتعليم والصحة وتعزيز دولة القانون والمؤسسات.

وفي إطار الانتقال إلى الديمقراطية وتوطيدها، قامت نيكاراغوا بتجارب هامة تتطلب، بحكم كونها في مراحلها الأولى، الدعم الدولي وهي نقطة انطلاقنا نحو عملية أكيدة ترمي إلى تحقيق التنمية المستدامة في سياق إدارة عامة فعالة وكفؤة.

وتتضمن هذه المبادرات، في جملة أمور، أنشطة من قبيل تعزيز سلطات الحكم المحلي؛ وتحسين الاقتصاد على المستوى المحلي، بما في ذلك جوانب العمالة المنتجة؛ وإيجاد مشاريع تجارية ورساميل صغيرة؛ وتنظيم التسويق؛ والتدريب المهني، وإشراك المرأة في الأنشطة الاقتصادية والإنمائية. وهي تتضمن أيضا تحسين الصحة العامة مع التأكيد على الوقاية وتقديم الخدمات إلى أضعف المجموعات - ولا سيما الأطفال - بما في ذلك التخطيط، وتنظيم وتمويل الخدمات الصحية المحلية؛ وتحسين التعليم الرسمي الأساسي، مع التأكيد على خفض مستوى الأمية، وعلى التدريب المهني بمشاركة المجتمعات المحلية، والهياكل الأساسية المحسنة للتعليم، وتشجيع الثقافة إلى

شاملا لتحقيق الاستقرار والتكيف ونضع حوافز لإنهاء هذه الأحوال الشاذة. وفي هذه العملية لتحديث الدولة رفعت القيود على الأسعار تماما. وقد أزلنا احتكار الدولة على التجارة الخارجية والنظام المالي؛ وقمنا حتى الآن بخصخصة أكثر من ٩٠ في المائة من مشاريع الدولة، وحاليا نحن في طور خصخصة مشاريع كانت لوقت طويل - بل دائما - احتكارات للدولة، ومن بينها الاتصالات السلكية واللاسلكية والطاقة الكهربائية.

وفي ظل نظام مصرفي فعال، أنشئت مصارف خاصة متعددة برؤوس أموال وطنية وأجنبية. وقد سمح لنا هذا باجتذاب رؤوس الأموال، مما يساعد على خلق الوظائف والتنمية الزراعية والتجارية والصناعية في نيكاراغوا.

وكان يتعين على حكومتنا الحالية أن تخفض تخفيضا كبيرا حجم بيروقراطية الدولة التي بلغت نسبة هائلة وأفضت إلى اختلالات كبيرة. وقد تراقق تقلص حجم الدولة مع تحقيق لامركزية الحكومة ونقل للمسؤوليات إلى المستوى الإقليمي ومستوي البلديات والمجتمعات المحلية وإلى القطاع الخاص في مجالات يمكنها أن تكون أكثر كفاءة فيها. وقد جرى هذا بهدف تشجيع سياسات التنمية وتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان.

وأفضت المبادرات لتحديث الدولة النيكاراغوية إلى إزالة مختلف المؤسسات التي استجابت لمبادئ سياسية أو أدت وظائف كان باستطاعة القطاع الخاص، مع توفر الحافز المناسب، أن يؤديها بكفاءة أكبر. وغيرت كيانات أخرى بغية التصدي على نحو أكثر كفاءة وفعالية لمشاكل السكان. ومثال على ذلك هو المعهد النيكاراغوي للضممان الاجتماعي. فلقد فصل عن إدارة الإنعاش التي خصصت لمؤسسة أخرى، مما مكنها من توفير خدمات أفضل بتكلفة أدنى. وتم التعاقد مع عيادات ومستشفيات خاصة على توفير الخدمات الصحية للناس الذين لديهم تأمين. وجرى تحسين الهيكل الأساسي للقائم للمعهد مما أفضى أيضا إلى توفير خدمات أفضل.

وإن عملية الموازنة والمصالحة السياسيتين التي أطلقتها الحكومة شجعت مشاركة المجتمع المدني الفردية والجماعية في جميع الأنشطة، الأمر الذي عزز

وفي المسائل المتعلقة بالدفاع، أعيد تحديد دور القوات المسلحة. وأعلن عن خضوعها بالكامل للدستور السياسي باعتبارها هيئة غير سياسية، وغير حزبية، وغير تداولية، وتذعن للسلطات المدنية؛ وألغيت أيضا الخدمة العسكرية الإلزامية. وأزيل الإعضاء الخاص، وبات راسخا بوضوح أنه، مهما يكن، لا يجوز محاكمة المدنيين في المحاكم العسكرية. وعلى غرار ذلك، فإن العسكريين سيحاكمون في محاكم مدنية عندما لا يكون للجرائم التي ارتكبوها طابع عسكري.

وفي إعادة تحديد وظائف الدولة، تمت كفالة التعليم المجاني والصحة العامة. ويشمل الإصلاح أيضا عملية وضع القوانين التي لم ينص عليها دستور عام ١٩٨٧. وأنشئ مكتب المدعي العام لحقوق الإنسان بوصفه كيانا مستقلا لرصد احترام حقوق الإنسان في مجتمعنا.

وأكد على السلطة الانتخابية باعتبارها سلطة تابعة للدولة، وأوكل إليها الإشراف الحصري على الانتخابات، والاستفتاءات العامة، واستطلاعات الآراء. ولا يقبل الاعتراض على قراراتها المتعلقة بمسائل انتخابية.

ولقد خصصت للسلطة القضائية نسبة ثابتة من ميزانية الجمهورية. وحدد عدد القضاة في محكمة العدل العليا بـ ١٢ وتم توسيع صلاحياتها. وهذه الإصلاحات تساعد على تهيئة ظروف أفضل لإحلال الوثام بين النيكاراغويين في مختلف جوانب التعايش.

وفيما يتعلق بهذه الدور المستأنفة، نتفق مع الذين قالوا إنه ينبغي للأمم المتحدة أن تنظر في متابعة التوصيات المتعلقة بالإدارة العامة والتنمية ضمن إطار الهياكل القائمة، وأنه ينبغي لها ألا تنشئ آليات جديدة مكلفة لتفعل ذلك.

ونحن نعتقد أن للأمم المتحدة أن تضطلع بدور هام في تعزيز الإدارة العامة وحسن الإدارة، بغية العمل في الدرجة الأولى على كفالة الحفاظ على الوظائف والخدمات العامة في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، وعلى وضع استراتيجيات ومبادرات لإعادة بناء الإدارة العامة في تلك البلدان التي بدأت، مثل بلدنا، في الإبلال من الصراع وأرست سبيل التعمير، وعلى دعم برامج التعاون التقني في أشد البلدان حاجة عندما يطلب إليها أن تفعل ذلك.

ما هنالك؛ وتحسين ظروف العيش، والتخطيط المادي والهياكل الأساسية المحلية، بما في ذلك المشاركة في تحليل الحالة البيئية، والحفاظ على الموارد الطبيعية، والتوفير المحسن لمياه الشرب وخدمات التصحاح البيئية. ولقد بذلت جهود دؤوبة أيضا في تعزيز حقوق الإنسان، خاصة فيما يتعلق بالمعلومات، والمشاركة الديمقراطية والوظائف الإدارية والقانونية للمؤسسات الديمقراطية التي تكفل الحقوق المدنية والسياسية للسكان، بما في ذلك التوثيق، وإقامة العدل على المستوى المحلي، وإدارة التربية المدنية.

وفي إطار هذه العملية، دخلت بعض التعديلات على الدستور السياسي لعام ١٩٨٧ حيز النفاذ في نيكاراغوا في حزيران/يونيه الماضي، متوجة فترة طويلة من المناقشة الوطنية بين الجهازين التنفيذي والتشريعي، والأطراف السياسية والمجتمع المدني. وأكد الدستور المصلح، على أعلى المستويين القانوني والسياسي، استمرارية العملية الديمقراطية، والحريّة، وحماية جميع حقوق ومصالح السكان. وجاء هذا الإصلاح حصيلة تعددية مجتمعنا السياسية، وهو القاسم المشترك بين أيديولوجيات متفاوتة، وحتى أيديولوجيات متعارضة.

ولقد غير الإصلاح ٦٥ مادة من مواد الدستور البالغ عددها ٢٠٢ فيما يتعلق باحترام حقوق الأفراد؛ وحقوق ومسؤوليات الشعب النيكاراغوي والكفالات المقدمة إليه؛ والحقوق السياسية والاجتماعية؛ وحقوق الأسرة النيكاراغوية؛ والدفاع والاقتصاد الوطني؛ والإصلاح الزراعي والتمويل العام؛ والتعليم والثقافة؛ وتنظيم الدولة؛ وشؤون البلديات؛ ومجتمعات ساحل الأطلس. وأرسي أيضا سيادة القانون الدستوري.

والهدف الرئيسي للإصلاح تمثل، في جملة أمور، في التحديث السياسي لنيكاراغوا، مما أعطى البلد مؤسسات تحل الصراعات السياسية من دون اللجوء إلى العنف عن طريق اعتماد عمليات آمنة وموثوق بها لحل الخلافات. ويكفل الإصلاح الدستوري للأقليات حقها في المعارضة على أساس المبدأ القائل إن الديمقراطية تقاس باحترامها للأغلبية في الانتخابات، ومن ثم باحترامها للأقليات.

وإحداث ثورة في الإدارة برمتها حتى تضي بالمطالب الجديدة.

واقترنا العميق اليوم هو أن أي إصلاح إداري لا يمكن أن ينجح دون إصلاح شامل للدولة، مما يعني، في نظرنا، حُسن الإدارة. إن إصلاح الدولة هو المبرر بالتوصل إلى الإدارة الحقيقية للتنمية، وهذا هو الأساس الذي تستند إليه وتدعم به مسؤولية القادة، وتقوم عليه دولة القانون، ويضمن للمواطنين التمتع الكامل بالحريات الفردية والجماعية، مما يكفل تنظيمًا أفضل للمجتمع المدني وتنمية المبادرة الخاصة.

وقد كتب ممدو ديا، من البنك الدولي، في كتابه المعنون "نهج حكومي لإصلاح الخدمة المدنية في أفريقيا جنوب الصحراء"، ما يلي:

"في العديد من البلدان الأفريقية جنوب الصحراء، أصبحت كل جهود التنمية تقريباً مهددة بسبب عدم فعالية الخدمة العامة... وهذه الأزمة تتضاعف خطورة في وقت تتطلب فيه برامج التكيف الهيكلي مؤسسات مركزية أساسية للخدمة العامة قادرة على تخطيط وإدارة التحولات الجوهرية في الاقتصاد".

(ورقة تقنية رقم ٢٢٥ للبنك الدولي، سلسلة نشرات الإدارة التقنية لأفريقيا، ص ٥).

"وأضاف قائلاً، في الصفحة ٦، إنه في نهاية عام ١٩٩١ كانت أفريقيا تضطلع بـ ٥٧ عملية من العمليات التي يدعمها البنك الدولي، في شكل قروض للتكيف الهيكلي وقروض للمساعدة التقنية ومشاريع ترتبط بالبعد الاجتماعي للتنمية".

ويخلص المؤلف بعد ذلك إلى أن:

"النتائج، على أفضل تقدير، كانت مختلطة". (المرجع نفسه، ص ١٠)

أما الموضوع الفرعي المتعلق بتعزيز القدرة على تطوير السياسات وإعادة هيكلة النظام الإداري وإصلاح الخدمة العامة - وهو موضوع ملاحظتنا - فهو ينبع من

ونرى أن أنشطة الأمم المتحدة في الإدارة العامة والمالية العامة ينبغي تطويرها، مع مراعاة المجالات التي تتصف بالأولوية والتي حددها فريق الخبراء المعني بالإدارة العامة والمالية العامة في اجتماعه الثاني عشر. وفيما يتعلق بهذا الموضوع وبالمتابعة العامة له، نعتقد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يقوم بأعمال من هذا القبيل، يجب أن يواصل الاضطلاع بدور رئيسي في هذا الميدان، مساعداً على تنسيق الأنشطة في هذا الميدان على مستوى الوكالات المشتركة، ومعززا الأنشطة المكملة على المستوى الثنائي، ولا سيما في إصلاح الإدارة في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي، وفي قطاع العدالة.

ونحن على اقتناع بأن الإدارة العامة الفعالة والكفؤة هي أساس المجتمع المدني والديمقراطي القوي. ويتطلب تحقيق هذا الهدف إجراء تغييرات هامة يجب على جميع البلدان أن تعززها. ودعم الأمم المتحدة في هذا الجهد ضروري لتعزيز قدرات مؤسساتنا في المجالات الصحية.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الإسبانية): أعطي الكلمة لسعادة السيد أسوما ياكوبو، وزير الخدمة المدنية والعمل والإصلاح الإداري في بنين.

السيد ياكوبو (بنين) (ترجمة شفوية عن الفرنسية): يشرفني ويسرني أن أتكلم باسم بلدي، جمهورية بنين، أمام هذه الجمعية العامة بشأن موضوع على قدر كبير من الأهمية، أي موضوع الإدارة العامة والتنمية. وأود أن أغتنم هذه الفرصة لأتوجه بإشادة خالصة إلى وفد المغرب الشقيق الذي لعب دوراً بالغ الأهمية في عقد هذه الدورة.

في عام ١٩٩٠ بدأت بنين عملية التحول الديمقراطي بعقد مؤتمر وطني للقوى العاملة في الأمة. وقد أخذت هذه العملية تتسوخ تدريجياً من خلال إجراء انتخابات حرة وشفافة ذات معدل مرتفع من المشاركة، وإنشاء أجهزة للمراقبة مثل المحكمة الدستورية وهيئة السمعيات والبصريات والاتصالات والمجلس الاقتصادي والاجتماعي. إن مواصلة هذه العملية تتطلب إجراء تغيير شامل في التفكير،

بالقطاع العام. وهكذا تم الاضطلاع بسبع دراسات تحضيرية في ميادين متنوعة وهامة كالميادين التالية: أولاً، نظام المكافآت في الخدمة العامة؛ ثانياً، خلاصة عمليات مراجعة الحسابات التي أجريت في بعض الوزارات؛ ثالثاً، تقييمات تشخيصية سريعة للوزارات التي لم تراجع حساباتها؛ رابعاً، الممارسات الإدارية ودولة القانون؛ خامساً، تحليل المركز العام للخدمة المدنية؛ سادساً، تحقيق في صورة القطاع العام؛ سابعاً، أخلاقيات موظفي الدولة وسلوكهم المهني ودوافعهم.

وهذه الدراسات تشمل مجالات واسعة، وقد سمحت لنا ببلوغ الهدف المنشود ألا وهو تحسين أساس معرفتنا بآليات الإدارة العامة في بنن. إلا أن الدراسات لم تشمل مسائل معينة، مثل اللامركزية والتنازل عن السلطة، لأن تلك المسائل موضع نظر المكتب العام للإدارة الإقليمية المنشأ في عام ١٩٩٣.

وتوفر هذه الدراسات قاعدة بيانات تشغيلية بالغة الأهمية عن القطاع العام في بنن. وقد لُخصت بعد ذلك وعرضت على المكتب العام للخدمة العامة الذي استرشد بها عندما أعد التوصيات والاقتراحات التي ساعدت في تصميم وتنفيذ خطة إصلاح وتحديث الإدارة العامة في بنن، وهي وثيقة من وثائق السياسة العامة للإصلاح الإداري. وهي تتضمن ثمانية برامج وخطوات للتنفيذ تستهدف تحسين القدرة الإنتاجية في المؤسسات العامة، ومساعدة القادة، وتحسين خدمات المستعمل وتنظيم المجتمع المدني.

وما نراه هاماً للغاية ويجدر تأكيده هنا هو النهج الذي نأخذ به والمشاركون في هذا الجهد - وهو جهد يمكن بالتأكيد تحسينه شأنه شأن أي جهد إنساني.

ولإنجاز خطة الإصلاح هذه، عولت بنن في المقام الأول على القدرات الوطنية. ومن ثم، قام المستشارون الوطنيون بالتشخيص الكامل لحالة القطاع العام في بنن. إلا أنهم استعانوا بالمساعدة المنهجية من مستشار دولي أتيح لوزارة الخدمة المدنية لهذا الغرض. وانطوى عمل المستشار على القيام بالتعاون مع المديرين في الوزارة بتحديد مجال اختصاص مختلف الدراسات. وقد تابع المستشار عمل المستشارين الوطنيين في كل مراحل الدراسة وقدم ملاحظاته حيثما كان ذلك ضرورياً.

حقيقة أن برامج التكيف الاقتصادي في العديد من البلدان النامية تم استيعابها سريعاً في برامج الإصلاح الإداري. وما من شك في أن برامج التكيف الهيكلي جعلت من الممكن تحقيق نوع من التوازن في الاقتصاد الكلي، ولكننا لم نشهد أية بادرة على وجود تغيير أو تحسن في فعالية الإدارة العامة في البلدان الخاضعة لعملية التقليل وإعادة الموازنة التي تدعو إليها مؤسسات بريتون وودز.

إن المشاكل التي تقوض معظم الإدارات العامة الأفريقية ما زالت بالغة الحدة. فهي لم تظل فحسب إدارات الأوامر الموروثة من طرز المستعمر السابق، بل إن القيم الأدبية والأخلاقية التي كانت تتسم بها في الماضي تدهورت أيضاً، وأصبحت متكاسلة، ومتكاسلة إلى حد عجزت عنده عن الاستجابة لاحتياجات القطاع الخاص الذي يساوي فيه الوقت المال، وفاسدة إلى حد عجزت عنده عن التطور.

ومن الملح إذن الابتعاد عن هذا النوع من الإدارة، والتحرك نحو إدارة إنمائية حقيقية، من خلال إصلاح الخدمة العامة على أساس إعادة الهيكلة الكاملة لنظام الإدارة الذي يهتدي بتعزيز القدرة على تطوير سياسات الإصلاح.

فلم يتعين تعزيز القدرة على تطوير سياسات الإصلاح؟ ومن سيتولى هذه المهمة وكيف؟ المسألة الأولى في هذا الموضوع الفرعي الذي يشغلنا وجدت حلها بالفعل في الاعتبارات السابقة. ولا نود هنا أكثر من التذكير بضرورة أن تنتقل من إدارة الأوامر، الإدارة المتحجرة الموروثة، إلى إدارة للتنمية.

أما فيما يتعلق بالإجابة على السؤالين "من؟" و "كيف؟"، فنرجو أن يتسع صدر هذه الجمعية حتى نستشهد بتجربة بنن.

كان القطاع العام، بصفة عامة، موضوع الكثير من البيانات والانتقادات. ومع ذلك، ما زال هذا القطاع يساء فهمه نسبياً، من الزاويتين الموضوعية والفنية. وهنا يكمن الخطر في أن تكون التحليلات والتشخيصات مستندة إلى أساس واه أو خاطئ. ولتجنب هذا الخطر، بدأت بنن بتعميق المعرفة

ثانياً، ينبغي تنظيم تبادل الخبرات بين بلدان الجنوب وبلدان الشمال والجنوب.

ثالثاً، ينبغي تنظيم مؤتمرات وندوات دولية حول الخبرة المكتسبة من إصلاح الخدمة المدنية.

رابعاً، ينبغي تكييف أدوات إدارة القطاع الخاص للإدارة العامة واستخدامها.

وأخيراً، ينبغي أن تكون هناك سياسة بشأن تدريب من هم في المستوى الإداري وصنع القرار على تطوير قدرتهم على تشخيص المشكلات.

نائب الرئيس (ترجمة شفوية عن الإسبانية): أعطي الكلمة لممثل باكستان.

السيد باجار (باكستان) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): في البداية، اسمحوا لي أن أهنئ وفد المغرب على مساعيه من أجل تركيز اهتمام الدول الأعضاء على مسألة الإدارة العامة والتنمية البالغة الأهمية. وأود أيضاً أن أعرب عن تقدير وفد بلدي للتقرير الشامل الذي أعده الأمين العام عن هذا الموضوع (A/50/847).

يتسم نظر الجمعية العامة في مسألة الإدارة العامة والتنمية بحسن التوقيت. فقد أدت التغييرات العالمية الأخيرة إلى التساؤل حول دور جميع المؤسسات المعنية بالتنمية. وقد جرت مناقشة مكثفة على نحو خاص حول دور القطاع العام. وستكون لمداولاتنا هذا الأسبوع قيمة لا تقدر بثمن في تجميع خيوط هذه المناقشة، وفي القيام كما نأمل، بتحديد الطرق المؤدية إلى الاستفادة إلى أقصى حد من دور مؤسسات الإدارة العامة في النهوض بالتنمية.

ففي السنوات الأخيرة حدث على الصعيد المفاهيمي تقارب ملحوظ بشأن الإطار الذي ينبغي أن تعمل فيه مؤسسات الإدارة العامة. ولم تعد مبادئ الشفافية والمساءلة وزيادة المشاركة من جانب الشعب في العمليات الإدارية التي تؤثر على حياته ينظر إليها بوصفها شعارات مثالية يجب التشدق بها، بل بالعكس، أصبحت مبادئ مقبولة بوصفها مطلباً أساسياً للنهوض بالتنمية.

وكل دراسة من هذه الدراسات شخّصت بوضوح حالة القطاع الفرعي قيد البحث، ثم قدمت اقتراحات لتصحيح أوجه القصور والخلل التي لاحظتها. وهذه الاقتراحات والتوصيات درسها المكتب العام وحللها واستكملها ثم صدق عليها، وقد قدر المكتب العام نسبة مشاركة ممثلي المجتمع المدني بـ ٧٥ في المائة.

وكان لهذا النهج الأصيل الذي اتبعته بنين لإصلاح الخدمة المدنية ثلاث مزايا رئيسية: الأولى، نقل المهارات وتعزيز الخبرة الوطنية؛ والثانية، التكلفة القليلة نسبياً لهذه العملية، بالمقارنة بتكلفتها لو قام بها بالكامل مستشارون دوليون؛ والثالثة، إدماج القيم الثقافية والأخلاقية الوطنية في مختلف الاقتراحات والتوصيات، وبالتالي تيسير تنفيذ سياسة الإصلاح هذه من قبل المواطنين عامة ومن قبل المستفيدين من الخدمات العامة بشكل خاص.

ما هي المقترحات التي يمكننا تقديمها لتعزيز القدرة على وضع السياسات لإصلاح الخدمة العامة؟

من أجل تعزيز القدرة على وضع سياسات الإصلاح وزيادة فرص نجاحها، لا بد للبلدان النامية، بصفة عامة، والبلدان الأفريقية، بصفة خاصة، أن تقلل اعتمادها المفرط على الخبرات الأجنبية. وينبغي للأمم المتحدة أن تحد بصورة متزايدة من ميلها إلى إنفاق مبالغ كبيرة على الخبرات الدولية، لأن النتائج تقل مناسبتها باستمرار لتنمية البلدان المتلقية للمساعدة. فجدول الأجور وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة ينص على أن معدل الأجر اليومي للخبراء الدوليين يتراوح بين ٢٥٠ و ٤٠٠ دولار، في حين أن المعدل للمستشارين الوطنيين لا يتجاوز ما بين ٢٧ و ٨٧ دولاراً في اليوم.

ومع ذلك، لا يزال على اقتناع بأنه لا يمكن بعد الاستغناء بصورة كاملة عن الخبرات الأجنبية في جميع المجالات. وعلى الرغم من ذلك، نتقدم بالاقتراحات التالية فيما يتعلق بإصلاح الخدمة المدنية.

أولاً، ينبغي للأمم المتحدة، عن طريق وكالاتها المتخصصة، أن تضع وتنفذ سياسة واضحة محددة لنقل المهارات وتعزيز الخبرات الوطنية.

المباشر على الاقتصادات الوطنية وحده. بل عوضا عن ذلك، ينبغي ألا يحكم على هذه السياسات بأنها سليمة إلا إذا كانت لا تعوق آفاق الاقتصادات النامية. وسبب ذلك ببساطة هو أنه لا يمكن في الاقتصاد العالمي المتزايد التكامل المحافظة على النمو في البلدان المتقدمة على المدى الطويل إلا بكفالة النمو في البلدان النامية أيضا.

وفي البلدان النامية يلزم أن يعزز القائمون بالإدارة فهمهم للقوى الاقتصادية والتكنولوجية العالمية البازغة. فمؤسسات الخدمات القائمة على المعلومات تحل محل قطاع الصناعة التحويلية بوصفها الأداة الرئيسية لتوليد النمو الاقتصادي. وإذا أرادت البلدان النامية أن تصبح بحق متقدمة النمو فعليها أن تعتمد أساليب للإنتاج تقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولن يكون التصنيع وحده كافيا. كما أن الأساليب الجديدة للإنتاج قد تحمل في طياتها الحلول للمشاكل الإنمائية العديدة. فعلى سبيل المثال، يمكن تخفيف حدة المشاكل المقترنة بالتحضر غير المتحكم فيه عن طريق استخدام تكنولوجيات الاتصالات الحديثة، التي تسمح بنشر وحدات العمل خارج المناطق الحضرية، مما يقلل من العبء الواقع على المدن المكتظة بالسكان. ويمكن أيضا توفير فرص التعليم لعدد أكبر من الناس مع تجنب النفقات الباهظة على تشييد الأبنية للكليات والجامعات. فهناك إمكانات هائلة للتغلب على القيود الإنمائية التقليدية. والمطلوب هو القدرة على فهم وتسخير القوى التكنولوجية البازغة في الوقت الذي يجري فيه التصدي لهذه القيود.

وفي باكستان يولى اهتمام خاص لجانبين من جوانب الإدارة العامة ابتغاء مواجهة التحديات الإنمائية في عصرنا.

أولا، على المستوى الميداني، يوضع التأكيد على النموذج الإنمائي القائم على المشاركة. وتدرس حاليا المبادرات الناجحة التي قامت بها جهات ناشطة غير رسمية في تعزيز التنمية المجتمعية على مستوى القاعدة دراسة مكثفة ويجري تكرار هذه المبادرات على نطاق أوسع. ويوجه حاليا جهاز الإدارة العامة على مستوى المقاطعة للاضطلاع بجهود إنمائية من القاعدة إلى القمة وليس من القمة إلى القاعدة.

وبصورة مماثلة، انتهت إلى حد كبير المناقشة المثيرة للنزاع للصلة بين القطاعين العام والخاص في تعزيز التنمية. فثمة اتفاق واسع النطاق على أنه ينبغي للقطاع العام أن يركز على إيجاد الظروف التي تسمح للقطاع الخاص بأن يعزز النمو الاقتصادي بطريقة مسؤولة اجتماعيا. ويمكن لهذا أن ينطوي على أنشطة مثل وضع مدونات تنظيمية رشيدة، وتنفيذ مشاريع الهياكل الأساسية، وتعزيز المشاريع الاقتصادية في المناطق المتضررة اقتصاديا، وتدريب القوى العاملة الماهرة.

ولئن حدثت طفرات على الصعيد المفاهيمي، فلا تزال صعوبات قائمة في ترجمة المبادئ المتفق عليها إلى واقع عملي. فالشفافية والمساءلة والمشاركة مبادئ ليس من السهل تطبيقها. وإن ديناميات البيروقراطيات الكبيرة، واختلاف مستويات الخبرة الإدارية والفوارق في الظروف المحلية تجعل إعطاء صفات عامة بشأن كيفية تطبيق هذه المبادئ أمرا مستحيلا.

وبالمثل، بينما يوجد فهم للعلاقة المرغوب فيها بين القطاعين العام والخاص، فإن من الصعب إقامة التوازن السليم بينهما. ومرة أخرى، تشكل الظروف المحلية العامل المقرر. ويعتمد المزيج الأمثل لأنشطة القطاعين العام والخاص على عوامل تخص كل بلد. وهذا يفرض على الاستنتاج الذي لا مفر منه وهو أن المبادئ المتعلقة بدور الإدارة العامة في التنمية من اللازم تطبيقها مع إيلاء الاعتبار الواجب للظروف المحلية.

وفي الوقت الذي يواجه فيه القائمون بالإدارة العامة في كل بلد مهام وتحديات خاصة به، فإن بعض التحديات تبدو مشتركة لدى القائمين بالإدارة، وفقا لما إذا كانوا ينتمون إلى البلدان المتقدمة النمو أو النامية.

ففي البلدان المتقدمة النمو يتعين أن يتوفر لدى القائمين بالإدارة فهم أفضل لأثر السياسات الاقتصادية الكلية التي يرسمونها على العالم بأسره. كما ينبغي ألا تقيم سلامة هذه السياسات، ولا سيما السياسات المالية والنقدية والتجارية، على أساس أثرها

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الاسبانية): أعطي الكلمة للممثل الدائم لزامبيا.

السيد كاساندا (زامبيا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): يرحب وفد زامبيا ترحيبا قلبيا بهذه الفرصة لتبادل تجاربنا الوطنية، وكذلك للمناقشة المعمقة للموضوع الهام المتمثل في الإدارة العامة والتنمية.

وإننا نشكر الأمين العام على تقاريره عن المسألة وكذلك على ما قدمه من عرض وتوجيه لهذه الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة.

ويود وفد بلدي أيضا أن يثني ثناء خالصا على إدارة دعم التنمية والخدمات الإدارية وعلى فريق الخبراء المعني بالإدارة العامة والمالية لأنه عمل بكفاءة هذه الدورة.

وعلى ضوء ذلك أيضا، نود أن نعترف مع عميق الشكر والتقدير بدور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي، ومنظمة العمل الدولية، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا وغيرها لإسهاماتها الهامة في الإعداد لهذا الاجتماع.

ففي الحقبة التي تشهد إصلاحات هيكلية في العديد من بلداننا، نعتبر هذه الجلسة بالغة الأهمية وحسنة التوقيت. فهي بالغة الأهمية لأن موضوع الإدارة العامة لا يعطي غالبا ما يستحقه من الوزن والاعتبار في جهود التنمية الوطنية. فالآلية الإدارية الحكومية ينظر إليها في بعض الأحيان بوصفها مستهلكة للموارد المالية الشحيحة بدلا من أن تكون مسهمة في الدخل الوطني. وتكون بعض هذه التوكيدات صحيحة، ولكن ذلك لا يكون صحيحا إلا عندما يفتقر القطاع العام الى حسن التدريب؛ أو عندما لا يمكن تبرير حجمه بنتائج وجود الخدمات المقدمة؛ أو إلا عندما تتعارض السياسات التي يتبعها مع تكديس الثروة الوطنية أو الإيصال الكفؤ للخدمات الاجتماعية أو إقامة العدالة.

وتنبغي ملاحظة أن تطوير وإدارة قطاع عام كفؤ ومنتج أمر مكلف بغض النظر عن النوايا الحسنة. ولهذا السبب من المتطلب توفير الدعم من جانب منظومة الأمم المتحدة وتبادل الخبرات الوطنية.

ثانيا، على صعيد السياسة العامة، ثمة برنامج منظم لتوعية القائمين بالإدارة بالتغييرات الاقتصادية والتكنولوجية العميقة التي تجتاح العالم، وبآثارها على تنمية البلد. ويوضع تأكيد متزايد على اشتراك موظفي الخدمة المدنية في برامج مستمرة للتعليم والتدريب. وتقوم شبكة من الأكاديميات والمعاهد الاتحادية والإقليمية بتقديم دورات دراسية تمكن القائمين بالإدارة العامة من مراعاة الاتجاهات المعاصرة لدى صياغة السياسة الإنمائية.

وتقوم باكستان بمشاطرة البلدان الأخرى ما حصلت عليه من تجربة وخبرة في الإدارة العامة. ويشارك عدد من المديرين العاميين في دورات دراسية مختلفة للإدارة في باكستان. ووضع برنامج خاص لأفريقيا، يمكن الموظفين المدنيين من تلك القارة من تلقي تدريب على الإدارة على المستويين الأدنى والمتوسط من المسار المهني. ومن ناقل القول إن هذه البرامج كانت ذات فائدة كبيرة لمديرينا، إذ مكنتهم من تشاطر ثروة من تجارب التطوير المختلفة.

ونرى أن على الأمم المتحدة أن تضطلع بدور هام في تعزيز فعالية مؤسسات الإدارة العامة في جميع البلدان. ويمكن للأمم المتحدة أن تضطلع بدور المسهل لتبادل التجارب الوطنية، وبنفس الأهمية، يمكن أن تكون مصدرا لتوفير المساعدة التقنية من أجل تحسين قدرات الإدارة العامة. ولاحظنا باهتمام الآليات المؤسسية التي اقترحها الأمين العام في تقريره (A/50/847) لتحقيق هذه الأهداف.

وينبغي للترتيبات التنظيمية النهائية التي اتفق عليها أن تكفل أمرين: أولا، ينبغي وقف الجهود المزدوجة القائمة، وثانيا، ينبغي زيادة دعم الأطراف الفاعلة في الأمم المتحدة، وهي الأطراف التي حصلت على الخبرة في هذا المجال على المستوى التنفيذي.

فإذا عززت قدرة الأمم المتحدة المؤسسية على زيادة قدرة الإدارة العامة، وإذا توصلنا الى درجة أكبر من الوضوح بشأن المسائل المفهومية في مجال الإدارة العامة والتنمية، فإن دورة الجمعية العامة هذه ستكون عندئذ قد حققت هدفها.

الاقتصادي والاجتماعي. وأدى هذا الإدراك الى اتخاذ سلسلة من المحاولات لإصلاح القطاع العام.

ولم يحرز تقدم يستحق الذكر، لأن الحالة الاقتصادية السيئة والخدمة العاملة المترهلة كانتا تشكلان جزءاً لا يتجزأ من نظام سياسي يقوم على الحزب الواحد وعلى ايديولوجية اشتراكية كان إصلاحها لازماً أيضاً.

إن تولي حركة الديمقراطية المتعددة الأحزاب في بلدنا للسلطة، في ١٩٩١، ساعد في البدء من جديد ببرنامج أكثر قوة بكثير لإصلاح الخدمة العامة. ورأت الحكومة الجديدة أن الحاجة الى الاضطلاع ببرنامج ناجح لإصلاح الخدمة العامة ضرورة لا غنى عنها وأنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من برنامج التكيف الهيكلي في جميع قطاعات الدولة.

والإصلاحات الجارية حالياً في الإدارة العامة لا تستهدف فقط تخفيض أعداد العاملين في الخدمة المدنية بل تستهدف أيضاً إيجاد خدمة مدنية مشذبة وكفؤة ومندفعة ولديها شعور بالواجب، على أساس احتياجات الوظيفة والاحتياجات الفنية لكل وزارة ومؤسسة عامة بعد التقييم الدقيق لهذه الاحتياجات.

وبرنامجنا لإصلاح الخدمة العامة نفسه يحتاج الى دعم، خاصة من أجل دفع الاستحقاقات التقاعدية المتفق عليها ونقل بعض الموظفين المترسخين الذين ما زالوا قادرين على العمل في قطاعات إنتاجية أخرى، كالزراعة.

ونحتاج الى المساعدة لتطوير قدرتنا في مجال العلم والتكنولوجيا. ونحتاج الى المساعدة كي نتمكن من إدارة التحول من اقتصاد تسيطر عليه الدولة الى اقتصاد يحركه القطاع الخاص ويقتصر فيه دور الحكومة على التنظيم وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية والهيكل الأساسية العامة.

وتقوم زامبيا أيضاً بتقوية المؤسسات الحكومية الأخرى. فلدينا، مثلاً، لجنة مستقلة لمكافحة الفساد. كما أن هذه الإصلاحات صاحبها إنشاء الهيئة الزامبية للإيرادات، التي أنشئت تحقيقاً للكفاءة في تحصيل الإيرادات وتطبيق

ويود وفد بلدي أن يتشاطر والجمعية تجربتنا ومنظوراتنا بشأن هذا الموضوع الهام وهو الإدارة العامة والتنمية.

ولطالما اعتبرنا في زامبيا الإدارة العامة مكوناً أساسياً من مكونات جهودنا للتنمية الوطنية. وبعد نيل الاستقلال بقليل، في ١٩٦٤، اضطلعت الحكومة بإصلاحات إدارية تستهدف إعادة توجيه الهياكل الإدارية الاستعمارية نحو أولويات دولتنا في مرحلة ما بعد الاستعمار.

لقد أردنا إدارة جديدة تركز على التصدي لتحديات التنمية والإنصاف. فالعمليات الإدارية الحكومية كانت أكثر تركيزاً على صون القانون والنظام، وأيضاً على النهوض بالرفاه الاقتصادي والاجتماعي لمجتمع من الأقلية الحاكمة الصغيرة.

وبغية تحقيق أهدافنا الإنمائية، أوليت الأولوية لتطوير القوة البشرية، واللامركزية ومنح سلطة لإدارات الأقاليم والمقاطعات. وأدت هذه التغييرات الى نمو في حجم الخدمة العامة. إذ أنشئت إدارات جديدة لخدمة المتطلبات الجديدة في المجالين الاجتماعي والاقتصادي. وبموازاة الآلية الإدارية الحكومية الرئيسية أنشئ ما يشبه بيروقراطية الدولة لإدارة مشروعات الدولة.

وتلقت حكومة بلدي خلال هذه الفترة دعماً كبيراً من المجتمع الدولي والأمم المتحدة أيضاً، وقدم الدعم بصورة رئيسية من خلال تدريب القوة البشرية. وقدمت المنح الدراسية لمواطنينا للدراسة في الخارج. وقدم الدعم أيضاً لتطوير مؤسسات التدريب الوطنية.

ونتيجة لهذا التعاون وللجهود الوطنية التي بذلناها، فقد خطونا خطوات هامة في مجال التعليم وفي توفير الخدمات الصحية والاجتماعية في السبعينيات ومنتصف الثمانينات.

وعندما أخذت المصاعب الاقتصادية تزداد خطورة في نهاية الثمانينات، أصبح من الواضح أن وجود قطاع عام كبير يشكل عقبة أمام التقدم

وإننا لنأمل أن يكون ما تقوم به هذه الدورة إنما هو مجرد إعداد المسرح لمزيد من الحوار والتعاون في هذا الموضوع الهام، موضوع الإدارة العامة والتنمية.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الإسبانية): لقد استمعنا لآخر المتكلمين في مناقشة هذا البند.

نظام عادل للضرائب، يستطيع فيه القطاع غير الرسمي أيضا أن يسهم إسهاما ملموسا.

ويود وفدي أن يشيد بجهود الأمم المتحدة لتقديم المساعدة الى البلدان النامية في مجالي الإدارة العامة والتنمية. فالأمم المتحدة هامة وضرورية لنجاح جهودنا نحن.

وتتذكر الوفود أن الأمم المتحدة دأبت على المساهمة في تلبية احتياجات البلدان الأفريقية فيما يتعلق بتطوير القوة العاملة منذ أن نالت هذه البلدان استقلالها. ونود أن نخص بالذكر هنا واحدا من أهم الإسهامات في هذا الصدد، وهو إسهام معهد الأمم المتحدة لناميبيا، الذي كان مقره في لوساكا، بزامبيا. ونحن نشكر للأمم المتحدة تلك المساعدة ولجميع البلدان التي ساعدت في ذلك البرنامج.

ونعترف أيضا بدور وكالات الأمم المتحدة في الإدارة العامة، وخاصة البرامج والأنشطة التي اضطلع بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال بناء القدرة بالتعاون مع حكوماتنا. وفضلا عن مساعدة البرنامج الإنمائي لنا في إصلاحات الخدمة العامة، فإنه يساعد بلدي الآن في تطوير القطاع الخاص.

وفي رأينا أنه ينبغي لوكالات الأمم المتحدة الأخرى المشتركة في تقديم المساعدة في مجال الإدارة العامة أن تقوم بدور أوضح بكثير من دورها الحالي.

وبالإمكان زيادة تحسين الأنشطة الحالية. والسبيل الى ذلك هو إشراك هذه الوكالات في النهج البرنامجي الذي يستخدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبرامج والصناديق الأخرى في منظومة الأمم المتحدة.

ولكي تكون المساعدة المقدمة الى أي بلد فعالة حقا، ينبغي أن تراعي الأولويات الوطنية للبلد المعني. وينبغي أن تكون المداخلات ذات طبيعة استراتيجية. وينبغي عدم الإفراط في التأكيد على الأنشطة المضادة للتيار، لأن بعض البلدان لا تزال بحاجة الى دعم حقيقي للمشاركة الإنتاجية.

يعرف الأعضاء أن المشاورات ما زالت دائرة بشأن مشروع القرار A/50/L.69. وبانتظار نتيجة المشاورات، قد تجتمع الجمعية العامة غداً أو في موعد لاحق. وأحث المندوبين على الرجوع إلى "يومية الأمم المتحدة" غداً صباحاً لمعرفة ما إذا كان قد تقرر عقد جلسة للجمعية العامة غداً صباحاً أو بعد الظهر، الجمعة ١٩ نيسان/أبريل.

رفعت الجلسة الساعة ١٢/١٥