

## الجمعية العامة

الدورة الخمسون



الجلسة ١١٠

الأربعاء، ١٧ نيسان/أبريل ١٩٩٦، الساعة ١٥/٠٠  
نيويورك

الرئيس: السيد فريتاس دو أمارال . . . . . (البرتغال)

أعطي الكلمة للممثل الدائم لغيانا.

نظرا لغياب الرئيس، تولى الرئاسة نائب

الرئيس السيد رين (بلجيكا).

السيد إنسانالي (غيانا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية):

أصبحنا ندرك جميعا أن الإدارة العامة الفعالة والكفؤة هي عنصر أساسي في تعزيز التنمية. ولذلك يسر حكومتي أن ترى أنها أوليت مثل هذه الأولوية العالية في مداوات الجمعية العامة. ونحن نرحب بالفرصة التي أتاحت لنا للمشاركة في هذه المناقشة.

افتتحت الجلسة الساعة ١٥/٢٠.

البند ١٢ من جدول الأعمال (تابع)

تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي

تقرير الأمين العام (A/50/847)

فقد كان ثمة ميل واضح في السنوات الأخيرة إلى التقليل من أهمية الإدارة العامة. ويتوافق هذا الميل مع الاعتقاد أنه يمكن ترك المزيد من الأمور ليد السوق السحرية تعالجها. وأصبح من الدارج في بعض الدوائر، النظر إلى الحكومة على أنها مشكلة، والتنديد بالحكومة الكبيرة. ونرى أيضا ميلا من جانب بعض مانحي المساعدات ووكالات التسليف إلى تقليل الأعمال التي تقوم بها الإدارات العامة المحلية في البلدان النامية أو خفضها إلى الحد الأدنى، إما عن طريق الحث على التخلي عن مسؤوليات عديدة بالكامل أو عن طريق السعي إلى تجاوز الإدارات. فهم يفضلون التعامل مباشرة مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.

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)

وقد يكون هذا نتيجة الاتجاه نحو إقامة تقسيم مصطنع بين القطاع الخاص والإدارة العامة. وينبغي أن يكون واضحا لجميع الدارسين لتاريخ البلدان الصناعية

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):

تواصل الجمعية العامة بعد ظهر اليوم عقد 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.

وإلى جانب هذه المهام الأساسية يجب أن نضيف وبخاصة في البلدان النامية - قائمة لا تنتهي من الخدمات التي تمثل البنية الأساسية، مثل الطرق والمطارات والتعليم والصحة العامة وحماية البيئة. وفي هذا السياق، شاركت غيانا مؤخرا في الحلقة الدراسية الإقليمية المتعلقة بدور الإدارة العامة في تنمية الهياكل الأساسية وحماية البيئة، والتي عقدت في ريو دي جانيرو، البرازيل، في الفترة من ٦ إلى ٨ آذار/مارس ١٩٩٦، وذلك لأن التنمية المستدامة لمواردنا الوطنية ما زالت بالنسبة لنا قضية حيوية.

أما مسألة القدرة البحثية الملائمة، على الرغم من أنها لم تتطور بعد على النحو الكافي في العديد من البلدان النامية، فلا بد من تحري الدقة في تناولها. وفي البلدان النامية هناك حاجة إلى إعطائها مزيدا من الاهتمام. ولننظر على سبيل المثال، في الدور الذي تؤديه الخدمات العامة في التغلب على أوجه القصور الصحي في المجتمع - مثل اتخاذ تدابير لتحسين الوضع التغذوي أو الحد من الأمراض التي تسبب الضعف - الأمر الذي يعين كثيرا على زيادة الانتاجية وبالتالي تعزيز التنمية.

وغيانا، بوصفها بلدا يخوض هو ذاته معركة التعمير الاقتصادي والاجتماعي والنهوض بالتنمية المتمركزة على الإنسان، تعترف بأهمية وجود إدارة عامة قوية وفعالة. وحكومة بلدي ملتزمة بتطوير الإدارة على المستوى المركزي ومستوى المناطق. ومما نعتبره هاما أيضا إدارة عملية تحقيق اللامركزية بين الحكومة المركزية وإدارة المناطق الإدارية العشر التي يتألف منها بلدنا، والتنسيق بين الوكالات الحكومية واحدة واحدة. وضمانا للإدارة السليمة، اتخذنا خطوات لتعزيز الإدارة العامة من خلال ترشيد وتعزيز موارد القطاع العام والإصلاح المؤسسي لهذا القطاع، والنهوض بأداء القطاع الاجتماعي، وخاصة في مجال التعليم.

وغنسي عن القول إن التعليم مسألة أساسية بالنسبة للتحديث والتنمية. والإدارة السليمة للتعليم، بمراحله الأولى والثانية والثالثة، أمر مطلوب لتخريج أيد عاملة متعلمة وماهرة. ومن المهم في هذا السياق أن نؤكد على ضرورة بذل جهود خاصة في مجال البحوث التعليمية للنهوض بالتنمية. وحكومة بلدي تعترف تماما بأن توفير الخدمات العامة الجيدة يتطلب نصيبا ملائما من الدخل القومي، وهي تعمل بشكل تدريجي على

وتاريخ البلدان المصنعة حديثا أن التقدم الاقتصادي إنما يرجع في آن واحد إلى الإدارة العامة السليمة والمبادرة الفردية التي يسرتها وشجعتها بنشاط الإدارات الحكومية السليمة. فما من بلد أمكنه إحراز تقدم اقتصادي دون وجود حافز إيجابي من إدارات حكومية جيدة. وقد فهمت هذه الحقيقة منذ عقد الستينات الذي بدأت فيه الأمم المتحدة عملها الهام لدعم الإدارة العامة، وخاصة في الدول الجديدة.

وفي السنوات الأخيرة كان هناك رد فعل من نوع ما على ما كان يعتبر إفراطا أو قصورا في مشاركة بعض الحكومات في الحياة العامة. ونعتقد أن الوقت قد حان لأن يكون لدينا فهم أفضل للدور الذي تساهم به الإدارة العامة، وبالذات في النمو الاقتصادي. ويحدونا الأمل في أن تساعد مناقشات هذا الأسبوع على فهم الدور الصحيح الذي تؤديه الإدارة العامة في التسعينات. وفي هذا الصدد، تساعدنا كثيرا مختلف التقارير المعروضة على الجمعية العامة في هذه الاجتماعات، بما فيها تقرير الأمين العام الوارد في الوثيقة A/50/847 وتقرير فريق الخبراء المعني بالإدارة العامة والمالية العامة عن اجتماعه الثاني عشر.

إن الإدارة العامة السليمة تعمل بطرق عديدة ذات صلة بالنمو الاقتصادي. وكما قيل، فإنها الإطار الفولاذي الذي يشيد عليه صرح التنمية. فالخدمات العامة تتحمل المسؤولية الأولى والأخيرة عن صيانة القانون والنظام. ومن المتفق عليه بشكل عام الآن هو أن التنمية الاقتصادية لا تتحقق إلا في المجتمعات التي يسودها حكم القانون، ويلتزم فيها بالتعاقدات، وتكون فيها الاتفاقات القانونية قابلة للتنفيذ التام داخل هذا النظام، ويمكن فيها، بالتالي، لأصحاب المشاريع الخاصة، المحليين والأجانب على السواء، أن يستثمروا أموالهم في مناخ من الثقة. ولهذا، فإن نظام الإدارة العامة الذي يوفر ويصون نظاما قانونيا شفافا ومحايدا ويمكن التنبؤ به بكل ما تعنيه هذه العبارة يمثل أساسا راسخا للتنمية. وذلك الدور لا يمكن تحويله إلى القطاع الخاص تماما كما هو الحال بالنسبة للدور المتمثل في ضمان السلم والسلامة للأشخاص والمجتمع. ويجب أن تعمل الدولة بأسرها في ظل وجود محاكم فعالة وشرطة مقتدرة باعتبار ذلك جزءا من الإدارة الكفؤة.

الأمم المتحدة أصبحت فيما بعد أحد المستفيدين في هذا المجال. فهناك العديد من أرقى موظفي الخدمة المدنية المنتمين إلى بلدان نامية ممن قدموا خدمات جليلة كموظفين في الأمم المتحدة. وها نحن اليوم نتطلع إلى الأمم المتحدة ووكالاتها، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لمساعدتنا في إعادة بناء هيكلنا الإداري التي أصابها الوهن، وتحسين نظم الإدارة الوطنية في بلداننا.

وأود أن أشيد، في هذا الصدد، ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشعبة الأمم المتحدة للإدارة العامة وإدارة التنمية لدعمهما الدائم للجهود المبذولة للارتقاء بالخبرات والقدرات المهنية لدى العاملين في الخدمة المدنية في بلداننا. فالخدمات الاستشارية التي تسديها الشعبة، وكذلك حلقاتها الدراسية ومنشوراتها والزمالات التي تقدمها للكوادر الفتية، كانت جميعها ذات قيمة لا تقدر بثمن بالنسبة للأمم عديدة مثل أممنا. فهذه الشعبة تؤدي وظيفة من أهم وظائف الأمم المتحدة، إلى جانب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وجهودهما تستحق التقدير والدعم من هذه الجمعية العامة.

وختاماً، أود أيضاً أن أشجع البلدان المانحة على تشاطر المزيد من خبراتها في مجال الإدارة العامة الحديثة. ويمكننا أن نقوم بذلك من خلال نقل التكنولوجيا، والمساعدة بالمهارات الجديدة، مثل الاستخدام المتزايد للتجهيز الإلكتروني للبيانات، وكذلك تحسين أساليب العمل وأشكال التنظيم الإداري.

وتظل مساعدة البلدان النامية على تحسين خدماتها من خلال تقديم المشورة والدعم لمؤسسات التدريب والتنمية شكلاً من أشكال المساعدة الدولية جد فعال من حيث التكلفة، وطريقة ممتازة - وإن كانت غير مباشرة - لتعزيز التنمية البشرية.

ولا نبالغ مهما أكدنا على الحاجة إلى بناء القدرات في الإدارة العامة. فالبلدان النامية، مثل بلدي، ستظل بحاجة إلى دعم المجتمع الدولي لجهودها من أجل تكييف آلياتها العامة لمواجهة المتطلبات الجديدة التي نواجهها اليوم.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أعطي الكلمة الآن لنائب الممثل الدائم لمصر.

زيادة الاستثمار اللازم لتوفير كل الخدمات الاجتماعية الحيوية.

ومن النادر أن نرى اليوم، سواء في البلدان المتقدمة النمو أو البلدان النامية، حكومات تخلو من الفساد على النحو الذي ترجوه. ومن الواضح أن الفساد يشكل عقبة كأداء أمام التقدم الاقتصادي. وقد تعلمنا من تاريخ البلدان المتقدمة النمو التي اشتهرت بالفساد في القرن التاسع عشر، أنه لا يمكن حدوث تحسن ملموس في السلوك إلا عندما يتغير الرأي العام ويبدأ موظفو الخدمة المدنية في التمتع بالأهمية التي يملئها دورهم. وعلينا أن نتخذ كل الخطوات اللازمة لوقف الفساد في الخدمة العامة، أينما كانت، لضمان أعلى مستويات الأداء.

ولا تزال حكومتي تشدد على جانب المساءلة والشفافية في جهودنا الرامية إلى القضاء على الفساد، وقد أنشأنا الآن لجنة للنزاهة. وبهذا نكون قد هيأنا البيئة الصالحة لثقافة جديدة من الأخلاقيات في قطاع الخدمات العامة، ثقافة تتسم بالأمانة والتفاني باعتبارهما القوتين المحركتين في هذا المجال. وفضلاً عن ذلك، وقعت غيانا بالأحرف الأولى، في كاراكاس، على اتفاقية البلدان الأمريكية لمناهضة الفساد.

وأخيراً، أود أن أشدد على ضرورة أن تعتمد الإدارة العامة لنفسها في البلدان النامية دوراً رائداً وتروجياً لجذب الصناعة وتسهيلها، وتشجيع المشاركة في التجارة الخارجية، وتسهيل تقديم القروض إلى المزارعين وأصحاب الأعمال، وأن تتبنى المصنّعين الجدد والتكنولوجيات الجديدة وما إلى ذلك. فالحكومات في البلدان النامية ليس بوسعها أن تتخذ موقفاً قائماً على عدم التدخل. ولكن من واجبها أن تتغلب على الأنماط السلبية المتحجرة في قطاع الخدمات العامة. ذلك أن الإدارة العامة الفعالة هي رصيد ثمين لأي بلد، لا سيما البلد الذي يسير على درب التنمية.

وبالتالي، فإننا ملتزمون بتوفير الظروف المناسبة لجذب الأفضل والأبرع إلى الخدمة المدنية. وفي كثير من البلدان النامية، مثل بلدي، كان من المعتاد أن يجذب قطاع الخدمة العامة الشباب والشابات من ذوي القدرات الممتازة، بل الواقع أن

والنهوض بدوره في مجال الاستثمار والإنتاج وتهيئة البيئة الملائمة لذلك باعتبار أن هذا القطاع يعتبر المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي؛ ثالثاً، خفض العجز في الميزانية العامة للدولة وإعادة تخصيص بنودها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة؛ رابعاً، خفض معدل التضخم؛ خامساً، تقليل العجز في ميزان المدفوعات وخفض التعريفات الجمركية والإلغاء التدريجي للحواجز غير التعريفية على الواردات.

وتطلب تنفيذ هذا البرنامج إعادة توجيه دور الجهاز الإداري للدولة بحيث أصبح يتركز بشكل رئيسي على وضع السياسات والبرامج والتخطيط التأشيري وتهيئة المناخ الاقتصادي الملائم للنمو، والبيئة القانونية الملائمة التي يمكن أن يعمل في ظلها القطاع الخاص، هذا فضلاً عن تزايد التركيز على مهام جمع المعلومات وتحليلها. وقد ترتب على هذا البرنامج الطموح للإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي البدء في خفض حجم جهاز الإدارة العامة للدولة، خاصة مع الاتجاه نحو الخصخصة وتقليص دور القطاع العام، وأسهم ذلك بشكل جوهري في خفض العجز في الميزانية العامة للدولة، وهو العجز الذي لا يتجاوز حالياً ٢,٦ في المائة.

ولكي تتم مواجهة متطلبات الدور الجديد للإدارة العامة قامت الحكومة بالتالي: أولاً، إنشاء وزارة جديدة للتنمية الإدارية تنصب وظيفتها الرئيسية على الإشراف على خطة الإصلاح للجهاز الإداري للدولة، وذلك من خلال دراسة جدوى الهياكل الحكومية القائمة، وكيفية تلافي مشكلة الازدواجية في العمل، ودراسة إمكانية رفع مستوى كفاءة العاملين، بالإضافة إلى تنسيق السياسات بين الأجهزة الحكومية والنظر في إمكانية الاستخدام الأمثل للموارد المخصصة للجهاز الإداري للدولة.

ثانياً، أخذت الحكومة المصرية في الاعتبار ألا تؤثر إعادة توجيه دور الجهاز الإداري للدولة بشكل سلبي على دورها في توفير الخدمات الاجتماعية، وبحيث تتم مواجهة ذلك بشكل لا يعرقل آليات السوق، فتم تبني حلول غير تقليدية في هذا الصدد. ففي مواجهة قضية البطالة، قامت الحكومة بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية كجهاز منفصل عن الإدارة الحكومية حيث يدار على نمط يقترب من عمل البنوك التجارية ويتمثل دوره ليس في خلق وظائف جديدة طبقاً للأسلوب القديم الذي

السيد عواد (مصر): تعتبر الإدارة العامة إحدى الركائز الأساسية لعملية التنمية، فضلاً عن أنها الأداة الرئيسية التي تمر من خلالها أدوار تمارسها الحكومة في الاستجابة لرغبات الشعب والعمل على تلبيتها. ومن هذا المنطلق فقد اطلع وفد مصر باهتمام كبير على التقرير الذي قدمه الأمين العام للأمم المتحدة بشأن الإدارة العامة والتنمية، وعلى تقرير فريق الخبراء المعني بالإدارة العامة والمالية العامة. ونود في هذا الصدد أن نسجل إشادتنا بمبادرة المغرب الشقيق التي استندت إلى إعلان طنجة الصادر في ختام أعمال مؤتمر وزراء الإدارة والأشغال العامة الأفارقة الذي عُقد عام ١٩٩٤.

إن عالمنا الراهن يمر بتحولات كثيرة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وتتسم هذه التحولات بالكثافة والسرعة والتعقد، وقد ترتب عليها تزايد التحديات التي تواجه عملية التنمية التي أصبحت تشمل العديد من القضايا من بينها، على سبيل المثال، وليس الحصر، الحاجة إلى القضاء على الفقر، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وتزايد الاتجاه نحو عولمة الاقتصاد، وأهمية الحفاظ على البيئة وحمايتها، وضبط الزيادة السكانية السريعة، وضرورة توفير فرص عمل للأعداد المتزايدة من الشباب الداخلين إلى سوق العمل.

ويلقي كل ذلك، بلا شك، أعباء كبيرة على الجهاز الإداري للدولة، الذي يتعين عليه التأقلم بشكل مستمر وسريع مع المتغيرات الجديدة، وتوفير الحلول الملائمة ليس فقط للمشاكل التقليدية بل وأيضاً لما استجد من قضايا. وأود في هذا الإطار استعراض الملامح الرئيسية للجهود التي قامت بها مصر في السنوات الأخيرة في مجال إصلاح الجهاز الإداري للدولة.

فلقد بدأت الحكومة المصرية منذ عام ١٩٩١ في تنفيذ برنامج شامل للإصلاح الاقتصادي تركزت عناصره الأساسية على تحقيق الآتي: أولاً، تقليص الدور الذي تقوم به الدولة في العملية الإنتاجية بعد أن كان قد تم التوسع في هذا الدور على نحو كبير خاصة خلال عقدي الخمسينات والستينات، وبدء عملية تحويل ملكية الأصول العامة في مجال الإنتاج إلى الملكية الخاصة؛ ثانياً، تشجيع القطاع الخاص

ونحن لسنا في مجال حصر أنشطة المنظمة في مجال الإدارة العامة ولكن ما نهدف إليه هو تناول سبل وأساليب دعمها واستمرارها خاصة في مجال تنظيم عملية تبادل الخبرات والمعلومات بين الدول وإعداد دراسات عن حالات معينة يمكن الاستفادة منها فضلا عن الدراسات المقارنة.

إنه مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات النوعية بين ظروف الدول النامية، بعضها البعض، فإن اتجاهها عاما بات ملحوظا لتزايد الأخذ بالديمقراطية واقتصاديات السوق في مجال الإصلاح السياسي والاقتصادي. ويظل استكمال نجاح هذا الاتجاه والنهوض بمستوى الإدارة العامة وتحقيق التنمية رهنا بإدراكنا للعلاقة الهامة والترابطية بين الإدارة العامة من جهة، وتحقيق التنمية، من جهة أخرى، بالإضافة إلى توافر قدرة المجتمع الدولي ونظام الأمم المتحدة بصفة عامة، والدول المانحة ومؤسسات التمويل الدولية بصفة خاصة، على دعم جهود الدول النامية في هذه المجالات وتعبئة الموارد المالية اللازمة لذلك.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أود أن أبلغ الجمعية أن ممثل بنين طلب الاشتراك في المناقشة بشأن هذا البند. وبما أن قائمة المتكلمين قد أفضلت يوم الإثنين ١٥ نيسان/أبريل الساعة ١٧/٠٠، فهل لي أن أسأل الجمعية إذا كان هناك أي اعتراض على إدراج هذا الوفد في قائمة المتكلمين.

لا أسمع أي اعتراض. ولذا فقد أدرجت بنين في القائمة.

أعطي الكلمة للسيد تشيتيبي، نائب أمين وزارة المالية في ملاوي.

السيد تشيتيبي (ملاوي) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أود، باسم وفدي، أن أشكر الرئيس بالنيابة على إتاحتها لنا فرصة الاشتراك في هذه المناقشة الهامة بشأن الإدارة العامة والتنمية. فنحن نعتقد أن هناك في الواقع حاجة ملحة إلى إنشاء نظم للإدارة العامة تستجيب بفعالية للتحديات العديدة التي تواجهها حكوماتنا اليوم في جميع أنحاء العالم، وبخاصة في افريقيا.

ففي حالة ملاوي، قمنا خلال العقود الثلاثة الماضية تقريبا بتنفيذ عدد من برامج التنمية التي تستهدف رفع

انتهاجته الحكومة في الماضي، بل في مساعدة الشباب على بدء مشروعات صغيرة جديدة وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة القائمة الناجحة باعتبارها أكثر القطاعات استيعابا للعمالة.

ومن أبرز الأمثلة الأخرى للدور الجديد للجهاز الإداري للدولة ما تم في مواجهة مشكلة الزيادة السكانية من خلال إنشاء جهاز مستقل عن الإدارة الحكومية يقوم ببذل الجهود وتنسيقها ووضع البرامج اللازمة في مجال تنظيم الأسرة، وبحيث يتم ذلك على نحو مرن وفعال وبشكل يسمح بتفادي مشكلة التضخم البيروقراطي الذي ينشأ عادة مع خلق إدارات بيروقراطية جديدة.

وبرز هذا الدور المبتكر أيضا في مجال إدخال تكنولوجية جمع المعلومات والاتصالات الحديثة في الإدارة الحكومية، حيث أنشئت وحدة صغيرة لتنفيذ هذه المهمة وألحقت بمكتب رئيس الوزراء وتم من خلالها تطبيق برنامج عملي لإدخال هذه التكنولوجيا إلى كافة الإدارات الحكومية المركزية وكذلك إلى المحافظات، وبهذا تم أيضا تفادي خلق بيروقراطية مركزية جديدة. وقد تطورت هذه الوحدة لتصبح مركزا ناجحا للمعلومات ودعم اتخاذ القرار يحتل موقعا متميزا على مستوى الشرق الأوسط والعالم النامي بوجه عام.

ثالثا، التركيز على قضية تدريب القيادات الإدارية العليا والعاملين بالأجهزة الحكومية بما يسمح برفع كفاءة ومستوى الأداء الحكومي، ومن أبرز النماذج في هذا الصدد إنشاء مركز لإعداد القادة في مجال الإدارة العامة.

إن للأمم المتحدة دورا لا خلاف عليه في مجال الإدارة العامة والتنمية، ويعود هذا الدور إلى عام ١٩٤٨ حيث تم إنشاء المركز الدولي للتدريب في مجال الإدارة العامة، كما يقوم برنامج الأمم المتحدة في مجال الإدارة العامة والمالية العامة بدور كبير في تنفيذ العديد من البرامج في الدول النامية والدول التي تمر اقتصاداتها بمرحلة التحول ويضاف إلى ما سبق الدور الكبير لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في هذا المجال.

وعلى مستوى المناطق، ما زالت معظم البرامج تنفذها الحكومة المركزية من خلال الوزارات القطاعية. ومع ذلك، اتخذ قرار بتعزيز قدرة مجالس المناطق لكسي تتمكن من الاضطلاع بمهام تخطيط برامج التنمية وتنفيذها على ذلك المستوى. ويضطلع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدور حاسم في تنفيذ برنامج لتطبيق اللامركزية، الذي يستهدف نقل المسؤولية إلى السكان المحليين في المناطق.

وعلى الصعيد الوطني، تقوم الحكومة بتنفيذ إصلاحات في الخدمة العامة من شأنها أن تساعد ليس فقط على تنفيذ برامج تخفيف حدة الفقر، بل أن تساعد أيضا في الاستجابة للمطالب الكثيرة التي يوجهها الجمهور العام إلى الحكومة من أجل توفير الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وتوفير الشفافية والاحترام الكامل لحقوق الإنسان.

وتدرك الجمعية العامة أن ملاوي، كغيرها من البلدان الكثيرة في أفريقيا، قد مرت مؤخرا بتحول سياسي كبير، من نظام الحزب الواحد إلى ديمقراطية تعددية. وقد لعبت الأمم المتحدة دورا حاسما في هذه العملية، يشكره لها شعب ملاوي عميق الشكر.

ولكن هذا التغيير السياسي خلق آمالا كبيرة في أن تحقق الحكومة تحسينات في توفير السلع والخدمات. يضاف إلى ذلك أن الناس العاديين اليوم يتوقعون أن يشاركوا مشاركة كاملة في صنع القرار وفي تنفيذ برامج التنمية. ولذلك تقوم الحكومة بتنفيذ إصلاحات في الخدمة العامة بغية الاستجابة لهذه المطالب المعقدة.

وترمي هذه الإصلاحات إلى تحقيق الأهداف التالية: أولا، تحسين قدرة الحكومة على اجتذاب عدد كاف من الملاويين المدربين تدريبا مناسبا والاحتفاظ بهم لسد الحاجة إلى قوى عاملة مهنية ومتخصصة؛ وثانيا، رفع المعنويات وروح الاندفاع وأخلاقيات العمل لدى العاملين في الخدمة المدنية، وذلك من خلال اتخاذ تدابير فعالة كالاستعراض المنتظم لنظم المرتبات والاستحقاقات وترشيدها.

وتدرك حكومة ملاوي أن الإصلاح عملية متواصلة تتطلب خطة استراتيجية واضحة. ولهذه الغاية، وضعت الحكومة خطة عمل لإصلاح الخدمة المدنية، تشمل، في جملة أمور، على ما يلي: أولا، إنشاء نظام للمعلومات

مستوى معيشة الشعب في بلدنا. ونتيجة لتنفيذ البرامج، تحققت بعض المكاسب، ولا سيما في السبعينات والثمانينات، عندما حققنا معدلات نمو اقتصادي على المستوى الوطني تبعث على الإعجاب.

وبالرغم من هذه المكاسب، ظل واقع الفقر قاسيا وواسع الانتشار. وهناك قسم كبير من شعبنا في ملاوي ما زال يعيش في ظروف من الفقر المدقع. وإزاء هذه الخلفية، اعتمدت حكومة ملاوي تخفيف الفقر كموضوع أساسي لها في التنمية، وفي هذا الوقت، نضطلع بإجراء إصلاحات على مستوى القاعدة الشعبية، ومستوى المناطق والمستوى الوطني من أجل إنشاء نظم تساعد الحكومة في تنفيذ برنامج التخفيف من الفقر. ونعمل أيضا على إعادة تحديد دور الحكومة في ضوء الدور المتزايد للقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية والسلطات المحلية، والمجتمعات المحلية في عملية التنمية.

وبالإضافة إلى ذلك، تواجه الحكومة حاليا صعوبات اقتصادية خطيرة، أجبرتنا، بدورها، على فرض قيود صارمة فيما يتعلق بالنفقات العامة. ولذا فإن الحكومة تضطلع على نحو متزايد بدور تنسيقي بدلا من الدور التقليدي المتمثل في إنتاج السلع والخدمات.

وعلى مستوى القاعدة الشعبية، فإننا، بمساعدة البنك الدولي، نقوم بتدريب وتمكين المجتمعات المحلية من أجل تنفيذ وإدارة برامجها التنموية الخاصة. ودور الحكومة في هذا المشروع هو تعبئة الموارد، سواء محليا أو من مجتمع المانحين. ومن ثم فإن الموارد التي تمت تعبئتها تقدم مباشرة إلى المجتمعات المحلية من أجل بناء الهياكل الأساسية مثل المدارس والمراكز الصحية ومشروعات المياه. وتقع مسؤولية تنفيذ هذه البرامج على عاتق المجتمعات المحلية، وبتهيئة من جانب الشركات الخاصة، والمنظمات غير الحكومية والسلطات المحلية حيثما كان ذلك ضروريا. كما أن مسؤولية صيانة الهياكل الأساسية تقع أيضا على عاتق المجتمعات المحلية. وتعتبر المجتمعات المحلية كذلك مسؤولة عن الموارد التي تقدمها الحكومة.

والحيوية في القطاع الخاص والتنمية الاجتماعية وحماية البيئة.

والإدارة العامة يجب أن تقوم على أساس حكم القانون والديمقراطية. ولا بد من الشفافية والمساءلة في جميع المؤسسات العامة من أجل مكافحة جميع أشكال سوء الإدارة والفساد، ومن ثم تعزيز روح المسؤولية والتضامن في المجتمع المدني.

وبالإضافة إلى تأييدنا الكامل للبيان الذي أدلت به إيطاليا نيابة عن الاتحاد الأوروبي، أود أن أشاطركم بعض خبرات ألمانيا في السنوات الخمس الماضية، منذ إعادة توحيدها، في مواجهة المهمة العسيرة المتمثلة في إعادة تشكيل الإدارة العامة واقتصاد يمر بمرحلة انتقالية ويعاني من ضياع أسواقه الرئيسية في أوروبا الوسطى والشرقية.

وعلاوة على ذلك، أود أيضا أن أعرض باختصار النتائج الرئيسية للمؤتمر الإقليمي المعني بدور الإدارة العامة في تعزيز الإصلاح الاقتصادي في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية، المعقود في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ في برلين، للتخصيص لدورة الجمعية العامة هذه. فقد كانت خبراتنا وخبرات البلاد المجاورة لنا من الأسباب الرئيسية لاختيار هذا الموضوع بالذات. ونحن نرحب بصدور موجز لتقرير المؤتمر كوثيقة من وثائق الأمم المتحدة.

إن عملية إعادة إنشاء الإدارات العامة في الولايات الاتحادية الجديدة في الجزء الشرقي من ألمانيا، وإعادة تنظيمها وإعادة بنائها وإعادة تشكيلها عملية متواصلة. فليس من السهل التحول من اقتصاد مخطط مركزيا وإدارة عامة مركزية تجعل الدولة تتدخل بصورة مباشرة في إنتاج السلع والخدمات إلى قطاع عام وقطاع خاص كامل التطور، إنها عملية تستغرق الكثير من الوقت فضلا عن أنها مكلفة.

وقد أثبتت الدروس المستفادة حتى الآن أن عدم وجود هيكل قانونية وإدارية داعمة يمكن التنبؤ بها على كافة المستويات، وعدم الوصول إلى الخدمات العامة - وإلى نظام عدلي بوجه خاص - يجعل القطاع الخاص والمواطنين يعيشون في حالة من عدم اليقين وعدم الأمن ومن ثم يعيق تفتح إمكاناتهم بصورة كاملة.

والمراقبة لشؤون الموظفين يربط بيانات الموظفين ببيانات جداول المرتبات استنادا إلى نتائج إحصاء جرى مؤخرا للخدمة المدنية؛ وثانيا تحديد الوظائف الحكومية المتداخلة، وهو ما تقوم به حاليا وكالات مختلفة من أجل إلغائها أو دمجها مستقبلا؛ وثالثا، تحديد المهام الحكومية التي ستحول إلى القطاع الخاص أو يجري التعاقد بشأنها مع القطاع الخاص؛ ورابعا، إعادة تنظيم هيكل المرتبات على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية شاملة لتقييم الوظائف.

و ضمانات لاستدامة برنامج الإصلاح الذي نقوم حاليا بتنفيذه، تقوم حكومة ملاوي بتنفيذه بالتعاون الوثيق مع نقابات العمال والأطراف المعنية الأخرى.

وأخيرا، فقد أدركت حكومة ملاوي كل الإدراك أهمية الدور الذي يقوم به القطاع الخاص كمحرك للتنمية الاقتصادية. ولذلك شرعت الحكومة في برنامج للخصخصة يجري بموجبه بيع مؤسسات حكومية في السوق، أو تصفيتها أو دمجها في وزارات حكومية. وبالإضافة إلى ذلك، تضطلع الحكومة بحملة نشطة لتشجيع الاستثمار بهدف اجتذاب المستثمرين من داخل البلد وخارجه.

وأود أن أطمئن الجمعية بأن وفدي تابع بدقة مداوات هذه الدورة وقد وجدنا خبرات الوفود الأخرى مفيدة جدا. ولاحظنا أيضا الدور الحاسم الذي تقوم به الأمم المتحدة حاليا في تعزيز نظم الإدارة العامة للدول الأعضاء.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):  
أعطي الكلمة الآن لنائب الممثل الدائم لألمانيا.

السيد هنزه (ألمانيا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية):  
لقد أكد العديد من المتكلمين السابقين أهمية وجود إدارة عامة فعالة وكفؤة في تعزيز التنمية والازدهار لأي بلد. وفي الوثائق الممتازة لهذه الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة، سلط الضوء على الجوانب الأساسية.

ففي السنوات القليلة الماضية تمكنا من مناقشة الإطار الذي يتعيّن على الإدارة العامة وضعه على كافة المستويات من أجل تحقيق النمو الاقتصادي،

واسمحوا لي بأن أقدم ملخصا موجزا للنتائج الرئيسية لذلك المؤتمر.

لقد كان هناك اتفاق على أن الإصلاحات يجب أن تشمل مجموعة واسعة جدا من المجالات، بما فيها هيكل الخدمة المدنية والنظام القضائي، وتشريع الضرائب، وإدارة النفقات العامة، وعمليات مراجعة الحسابات الإدارية والسياسات المتعلقة بالموظفين وتدريبهم وتحديد دور القطاع العام. وكان ثمة تأكيد على ضرورة تنويع النهج الوطنية، ومزايا السياسات المرنة في العملية غير العقائدية فيما يتعلق بإلغاء التحكم الإداري. وقد وافق المشاركون أيضا على أن الإصلاحات تتطلب استراتيجية طويلة الأجل، واستقرارا، وتماسكا واتساقا في السعي إلى التغيير.

ومن الواضح أن الدولة لن تزول من الوجود، ولكن المطلوب هو وجود دولة ذات هيكل ديمقراطي قوي. فالحكومة القوية والنشيطة تكون مفيدة في العادة، وليس من الضروري أن تكون الحكومة كبيرة، بل يجب أن تكون حكومة قادرة على الاستماع والتخاطب، ولديها خدمة مدنية سريعة الاستجابة وخاضعة للمساءلة، وتكون عمليات صنع القرار فيها شفافة ومفتوحة للمشاركة والاستعراض من جانب الشعب.

وتجري ببطء الاستعاضة عن النهج القديمة المتجهة "من أعلى إلى أسفل" بأنماط جديدة تتبع الطرق المؤدية إلى عدم تركيز السلطات وإلى الأخذ باللامركزية وإزالة البيروقراطية، وكان المشاركون في المؤتمر على وعي بأن التكييفات العميقة ليست بدون مخاطر، وقد تؤدي أحيانا إلى خلل وظيفي وتوازنات غير سليمة بين مختلف مستويات الإدارة العامة، أو إلى هجرة العقول إلى القطاع الخاص، وهذا قليل من كثير من المشاكل.

وقد اتفق على أن العناصر الأساسية لقيام القطاعين الخاص والعام بوظائفهما على نحو سليم هي تكريس وحماية حقوق الملكية وقوانين العمل، وحماية حقوق المواطنين في مواجهة البيروقراطيات والفصل الواضح في المسؤوليات بين مختلف مستويات الحكومة.

وتؤكد الاستنتاجات الرئيسية للمؤتمر الإقليمي في برلين أن تحديث وإصلاح النظام الإداري للدولة عنصر أساسي في التحول الاقتصادي والاجتماعي والسياسي

والأهم من ذلك تطبيق الديمقراطية ومشاركة الشعب في صنع القرارات التي تهتمه بصورة مباشرة. وألا تقوم حكومات مسؤولة أمام مواطنيها وملزمة بالعمل لخيرهم إلا من خلال الانتخابات الحرة والعادلة.

وكان العنصر الهام الثاني في إعادة بناء الجزء الشرقي من ألمانيا إعادة هيكلة جميع قطاعات الاقتصاد. وأصبحت الخصخصة هي المفتاح للتنمية الاقتصادية. ولما كانت هذه المهمة تتجاوز طاقات الحكومة ووكالاتها، أنشأت الحكومة الفدرالية صندوقا استثماريا عهدت إليه ببيع الشركات العامة والبحث عن مشترين ومستثمرين من الأفراد العاديين، وزودته بموارد كافية لمساعدة الشركات المحولة إلى القطاع الخاص في جهودها الرامية إلى بناء قاعدة اقتصادية ومالية سليمة.

وليس سرا أن بناء القدرات على كافة المستويات وفي جميع قطاعات المجتمع في الجزء الشرقي من البلد لا يزال يتلقى الدعم ممثلا بمبلغ ضخم من المدفوعات التحويلية العامة، والاستثمارات الخاصة والمساعدة التقنية وتوفير العاملين. ومن الصحيح أيضا أنه، إلى جانب هذا التدفق للموارد من الغرب إلى الشرق، يتولد داخل الولايات الاتحادية الجديدة نفسها نصيب متزايد من الموارد للاستثمارات والأجور المكتسبة والضرائب المدفوعة والسلع المنتجة.

إن توفر القدرة والإرادة لدى السكان لتشكيل مستقبلهم شرط أساسي للنجاح. وإذا لم تعبثوا بمواردهم الخاصة فستصبح المدفوعات التحويلية عديمة القيمة تقريبا ولن تحقق الغرض الذي أجريت من أجله.

وهذه التجارب، التي لم أتمكن من وصفها إلا بعبارات عامة للغاية، قد أصبحت أيضا الأساس لتعاوننا مع البلدان التي تمر بمرحلة انتقال في وسط أوروبا وشرقها. كما كانت من بين الأسباب التي دفعتنا إلى تأييد المؤتمر الإقليمي المعني بدور الإدارة العامة في تعزيز الإصلاح الاقتصادي في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية الذي انعقد في برلين في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦.



حتى التسعينات. وأود أن أؤكد حقيقة مفادها أن تركيا قد اتبعت أساسا طريق التخطيط الإرشادي. وتمشيا مع التغييرات التي طرأت في الظروف العالمية، وعلى أساس تفهم أوسع نطاقا، ويكتسب التخطيط في تركيا على نحو متزايد سمات العملية القائمة على المشاركة وبناء توافق الآراء، وتنسيق مختلف السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

فلاخطة الخمسية السابعة للتنمية، التي اعتمدها البرلمان التركي في عام ١٩٩٥، والتي تغطي الفترة من ١٩٩٦ إلى ٢٠٠٠، كانت ناتج هذه المهارات التخطيطية المكتسبة. وتؤكد الخطة على القضايا الاستراتيجية ذات المستوى الكلي والموجهة، نحو وضع السياسات وتمثل رؤية لما ستكون عليه تركيا في فجر القرن الحادي والعشرين.

تعتبر تركيا بلدا ديناميا ناميا مر بتحول هيكلي خلال الثمانينات. وبعد الثمانينات، أحرزت تركيا تقدما ملموسا في وضع المبادئ والأسس لاقتصاد مفتوح للمنافسة في تحرير التجارة الأجنبية وتحديد الأسعار عن طريق قوى السوق وإعادة هيكلة الأسواق المالية المحلية وتنميتها. ومن أجل استكمال هذه العملية، أزيلت جميع القيود المفروضة على حركة رأس المال الدولي في عام ١٩٨٩. واستمرت أيضا جهود إعادة الهيكلة في القطاع العام في هذه الفترة.

وبعد ١٩٨٠، سجلت زيادات ملحوظة في الناتج القومي الإجمالي، والاستخدام الكامل للقدرات في الصناعات التحويلية، وحجم الصادرات، ونصيب الصناعة التحويلية في الصادرات ونسبة حجم التجارة إلى الناتج القومي الإجمالي.

ورغم هذه التطورات في الثمانينات، استمرت نسبة التضخم القديمة العالية، وعدم كفاية الاستثمار في القطاع الصناعي، واستمرت بوجه خاص المشاكل الناجمة عن عدم إجراء تغيير هيكلي لتعزيز القدرة على المنافسة لدى القطاعين الخاص والعام. وفي عملية الإصلاح الهيكلي هذه، أصبحت ضرورة الربط بين التنمية والإدارة العامة وإعادة تحديد دور الدولة من المسائل المحورية.

وأود أن أشاطر بعض وجهات نظر وفدي بشأن تقرير الأمين العام عن الإدارة العامة والتنمية. فالفكرة

الجاري حاليا في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية. ورغم حدوث هذه التغييرات في بلدان تجاورنا مباشرة وكانت هذه التغييرات في كثير من الحالات جذرية، فقد كنا دائما على وعي بحقيقة أن ثمة تغييرات ذات طبيعة جذرية أيضا وقعت في كثير من بلدان أفريقيا، وأمريكا اللاتينية وآسيا. وقد كان تنفيذ الإصلاحات الهيكلية اللازمة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في عدد كبير جدا من هذه البلدان، عسيرا. وفي كثير من الأحيان تطلبت تضحيات تؤثر بصفة خاصة على الفئات المنخفضة الدخل من السكان. ولكن أصبح من الواضح أيضا في هذه المجالات أن الإصلاحات الهيكلية يجب أن تصاحبها إصلاحات في الحكومة والإدارة.

وقد تعاونت ألمانيا مع كثير من البلدان النامية في جهودها من أجل تحسين الإدارة العامة. وقد تعلمنا من ذلك أن هذا التعاون يجب أن يراعي الحالات الخاصة لكل بلد، بالإضافة إلى تقاليده الراسخة في نظم الإدارة. ولكن هناك مبدأ واحدا ثبتت إمكانية تطبيقه في كل مكان: وهو أن اللامركزية يمكن أن تعزز كثيرا من فعالية وكفاءة استخدام الموارد البشرية والاجتماعية والاقتصادية.

واسمحوا لي بأن أختتم بالقول إننا مقتنعون بأن مداولاتنا في إطار الأمم المتحدة بشأن العلاقة بين الإدارة العامة والتنمية ستسهم في تحقيق تفهم أفضل لهذه المشكلة المعقدة في البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقال، بالإضافة إلى إسهامها في سياق تعاوننا المشترك من أجل التنمية.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):  
أعطي الكلمة الآن للسيد محمد أتالاي، نائب المدير العام لمنظمة التخطيط في تركيا.

السيد أتالاي (تركيا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية):  
يشرفني أن أخاطب هذه الجمعية في هذه المناسبة الهامة. وسيوزع النص الكامل لبياني، ولكن بسبب قيود الوقت سأقتصر على إلقاء الضوء على النقاط الأساسية.

لقد اكتسبت تركيا قدرا كبيرا من الخبرة المتراكمة لديها في مجال التخطيط الإنمائي خلال فترة طويلة من الزمن تمتد من الستينات

الإصلاح المشار إليها آنفا والتزامها بالممارسات الحديثة في مجال المعلومات والإدارة، ستدخل القرن الحادي والعشرين في وضع أفضل بكثير من حيث نوعية إدارتها العامة.

وإن فريق الخبراء التابع للأمم المتحدة يأخذ بمنظور أوسع من منظور الخبراء الذين يركزون اهتمامهم على بلدان معينة. وإنني أدرك قيمة هذا المنظور الكلي الذي توفره تقارير الأمم المتحدة. ولكن الأفكار العامة لا تؤدي إلى النتيجة المطلوبة عادة عندما يتصل الأمر بتنفيذ برنامج إصلاح في بلد محدد. وفي هذا الصدد، ينبغي للأمم المتحدة أن تركز بشكل أكبر على البلدان التي تواجه مشاكل وأن تحاول إجراء دراسات عن الشواغل العملية لكل بلد. وكجزء هام جدا من هذا البحث، ينبغي لفريق الأمم المتحدة أن يركز على اكتشاف العوائق التي تعترض كل بلد في جهوده الإصلاحية.

وأرى أن الأمم المتحدة ينبغي أن تركز بشكل أكبر على الاحتياجات الخاصة بكل بلد والحلول التي يحتاجها. وفي هذا المقام، ينبغي للمرء أن يركز على الصلة بين دور الدولة ومستوى التنمية. وهذه عملية دينامية تتطلب تحليلا متأنيا يستند إلى واقع الحال حتى يتسنى لكل بلد أن يضع أنسب نظام للإدارة العامة يتفق ومستوى تنميته.

وكنقطة أخيرة، أود أن أؤكد على أهمية تحليل السوابق بالنسبة لجهود الأمم المتحدة في مجال الإصلاح. فإن التحليل الحسن للسوابق يمكن أن يجعل البلدان فرادى وخبراء الأمم المتحدة على السواء أكثر فعالية في برامجهم. ومن شأن مثل هذا التحليل للسوابق أن يلقي الضوء على سياسات الأمم المتحدة في المستقبل.

وأود أن أختتم بياني بالتأكيد على أن الأمم المتحدة هي الآن، وستظل، منظمة أساسية في مجال تقديم منظور عالمي إلى كل من البلدان. ولقد كان من دواعي سروري أن أشارك في هذا الاجتماع الخاص للأمم المتحدة وأن أتفاعل مع زملائي من جميع بلدان العالم. وأتطلع إلى رؤية ثمار هذه الجهود الهامة في المستقبل القريب.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): والآن أعطي الكلمة لممثل قبرغيزستان.

السيد ايتماتوف (قبرغيزستان) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أود أن أؤكد مجددا على الأهمية الكبيرة التي

الأساسية في التقرير عن الاجتماع الثاني عشر لفريق الخبراء هي أن الإدارة العامة والتنمية لا يمكن الفصل بينهما. ويبرز خبراء الأمم المتحدة التغييرات التي حدثت في استراتيجيات التنمية العالمية والسياق العالمي الذي يتطلب دورا جديدا للدولة. ومن النقاط الأساسية الأخرى في التقرير القيادة التي توفرها الإدارة العامة والتأكيد القوي على جانب "التفكير" من دور الحكومة. وكل هذه النقاط تتفق مع المنظور التركي.

وهناك بالفعل شعور قوي لدى السلطات التركية بأن تركيا، في عملية التغييرات المحلية والعالمية، تحتاج إلى أن تحدد دور الدولة ودور الإدارة العامة. فالخصخصة وفتح أسواق جديدة والأخذ باللامركزية وتقليل البيروقراطية هي كلها من بين أولويات الحكومة التركية. وتشكل هذه المشاكل جزءا هاما من خطة التنمية والبرامج السنوية التركية. وتؤكد خطة التنمية الخمسية السابعة تأكيذا قويا على المسائل الكلية المتصلة بالسياسة العامة، وتتضمن ٢٠ مشروعا رئيسيا للإصلاح المؤسسي والقانوني. ومن بين مشاريع الإصلاح هذه تحتل تنمية الموارد البشرية مكانا خاصا. وهناك أيضا مشروع إصلاح يتصل بتطوير مهام الدولة التنظيمية والإشرافية. وفضلا عن ذلك، يتجه الاهتمام إلى الخدمات الحكومية بصفة عامة، والخدمات القضائية وخدمات الضمان الاجتماعي بصفة خاصة، باعتبارها مجالات أساسية لزيادة الكفاءة. وأخيرا هناك مشروع إصلاح لتعزيز الإدارات المحلية.

ويوجد في متناول الوفود تقرير تركيا عن نهجها في الإدارة العامة في خطتها الخمسية للتنمية التي تشمل الفترة ١٩٩٦-٢٠٠٠.

ومن الواضح أن هناك اتجاها عالميا نحو إدارة تتسم بالمزيد من المشاركة والشفافية على جميع مستويات الإدارة العامة. وقد أصبح الأخذ باللامركزية وزيادة المرونة والمساءلة في الإدارة المركزية مسألتين تتسمان بأهمية حيوية. وفي هذا السياق، أصبحت المعرفة عنصرا حاسما للنجاح في تنظيم وإدارة الوكالات الحكومية بحيث تصبح ملبية الحاجة. وفي هذا الصدد، تصبح تكنولوجيا المعلومات ونوعية الموظفين عنصريين لا غنى عنهما. وأعتقد اعتقادا راسخا أن تركيا، بتنفيذها الناجح لمشاريع

المساعدة التقنية الأوروبية التابع لرابطة الدول المستقلة والوزارات المختصة لتوفير التدريب في مجال إدارة القطاع العام ومواجهة الاحتياجات العاجلة. ويوفر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذا التدريب عن طريق المدرسة الدولية للإدارة في بيشكي بهدف أن ينشئ في قيرغيزستان قدرة مؤسسية مستدامة تستجيب لاحتياجات الشعب.

وعلى الرغم من أن سياسات إدارة القطاع العام قد تطورت وما زالت تتطور، لا تزال هناك ضرورة عاجلة لتدريب وإعادة تدريب موظفي الخدمة المدنية في هذا المجال. ولا بد لنا أن نسلم بأن الإدارة الحكومية والنظام الإداري الحكومي لم يجاريا التغييرات التي طرأت على الحياة الحديثة لهذا المجتمع. ففي ظل سيادة التخطيط المركزي سابقا، كان الكثيرون من المديرين يدرّبون على اكتساب مهارات تقنية دون أي تركيز يذكر على تحليل السياسات أو التقييم أو أساليب التنفيذ الحديثة.

وتتمثل المهمة الهامة التي يَصْطَلح بها الآن في بناء قدرات الموظفين وإيجاد خدمة مدنية ذات أداء حديث وتوجه نحو خدمة الشعب، وتتصف بالاحتراف والفعالية.

وبوجود الحكومة المركزية لقيرغيزستان في العاصمة، فإن إدارات المحافظات والإدارات المحلية شكل طبع من أشكال الحكومة تمثل للتعليمات الصادرة عن الجهات العليا وتنفيذها. وعلى الرغم من عدم وجود خطط محددة لتطبيق اللامركزية على نطاق واسع في هذا الوقت، تبذل الجهود من أجل تحسين القدرات الإدارية للموظفين في المناطق الإدارية. وهذه العملية استحدثت محليا وهي تتضمن عدة جوانب مفيدة للتخطيط الإداري.

ولكن لا تزال هناك حاجة واضحة إلى مهارات إدارية محسنة في التخطيط، ووضع الميزانية، والإشراف، وتنسيق التحليل الإنمائي، والإدارة الاقتصادية، وإدارة البرامج والمشاريع على المستوى المحلي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مراكز تابعة لمدرسة بيشكيك الدولية للإدارة في الأنحاء الشمالية والجنوبية والوسطى من البلد. ويمكن توفير مساعدات إضافية لتدريب الإدارة العامة عن طريق تشجيع الزيارات الدراسية لمختلف البلدان التي تتطابق احتياجاتها مع الاحتياجات الاقتصادية والإدارية في الفترة الانتقالية لقيرغيزستان.

توليتها حكومة قيرغيزستان لهذه الدورة المستأنفة للجمعية العامة بشأن الإدارة العامة والتنمية. فهذا بالتأكيد حدث رائع، يسجل المرة الأولى التي تجتمع فيها الجمعية العامة لكي تناقش على وجه التحديد مسألة الإدارة العامة والتنمية. ومن الواضح أننا وصلنا إلى هذه المرحلة في وقت تبدو فيه الحاجة إلى إجراء استعراض جوهري لدور الإدارة العامة والتنمية أكثر إلحاحا ووضوحا منها في أي وقت مضى.

وقد درسنا بعناية تقرير الأمين العام وفريق الخبراء ونلاحظ مع الشكر أنهما يوجهان الانتباه إلى احتياجات البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقال. وعلى غرار البلدان الأخرى التي تمر بمرحلة انتقال، تواجه قيرغيزستان تحديا رئيسيا في تحسين فعالية حكومتها عبر مجموعة واسعة من المهام. وإلى جانب تكييف نظام الحكم فيها وفقا للاقتصاد السوقي وعملية تطبيق الديمقراطية، تنخرط جمهورية قيرغيزستان في بناء وتعزيز مؤسساتها العامة الجديدة بوصفها دولة مستقلة حديثا. ومطلوب من الحكومة الآن تنفيذ هذه التغييرات والحفاظ، في الوقت نفسه، على أفضل سمات تلك الهياكل الاقتصادية والاجتماعية الموجودة حاليا التي تسهم في إيجاد مجتمع مستقر. وهناك إدراك واضح لدى سلطات الدولة أن النجاح في عملية التحول وأداء النظم الجديدة يعتمد على إعادة توجيه الإدارة وتعزيزها.

وإن نظام إدارة القطاع العام في قيرغيزستان قد بدأ يتطور. وتبذل جهود في هذا الصدد من أجل الجمع بين التقاليد التاريخية والسياسية الأصلية وتجارب البلدان الأخرى المكتسبة عن طريق برامج الوكالات الدولية. وقد أجري عدد من الإصلاحات الهيكلية - وبصفة خاصة، تم تخفيض عدد الوزارات والوكالات الحكومية إلى النصف.

وقد أنشئت وحدة خاصة في مكتب رئيس الجمهورية لتناول إصلاح القطاع العام والتدريب. وإن تعاون هذه الوحدة في هذا الميدان مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية يعد من أعلى أولويات السياسة الخارجية لحكومتنا. وعن طريق مشروع التنمية الإدارية، يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن كثب مع برنامج

المدى وفي رسم الاستراتيجيات ذات التوجه المستقبلي.

وبما أن الأمم المتحدة تضطلع الآن بدور نشط في مساعدة الحكومات، نود أن نؤيد توصية الفريق العامل المشترك بين الوكالات بوجود التنسيق بين جميع البرامج المشتركة بين الوكالات في مجال الإدارة العامة والتمويل. بيد أن الأمم المتحدة بصفة خاصة هي مركز لتنسيق الخبرات في مجالي إصلاح الإدارة العامة والإبداع. فلتقم بتيسير تشاطر الخبرات بين الحكومات وبين الوكالات. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن يكون تركيز برنامج الأمم المتحدة منصبا على العمل وموجها نحو الاحتياجات العملية لدولها الأعضاء.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أعطي الكلمة الآن للممثل الدائم للجزائر.

السيد لعمامرة (الجزائر) (ترجمة شفوية عن الفرنسية): في عالم يمر بأسرع التطورات وتيرة على الإطلاق، وبتحولات عميقة في الأطر ووجهات النظر تحدد تصرفات الدول وتوجهها، تأتي المناقشات التي نجريها هنا لتتيح لنا فرصة مفيضة للتفكير معا في كيفية استنباط مفاهيم وأنماط تنظيمية واضحة للخدمة العامة تساعد السلطات الحكومية، بأدواتها المتعددة، على الاضطلاع بمهمتها بصورة فعالة واقتصادية، وهي الحكم لصالح المواطنين على أفضل وجه. ومثلما فعلت البلدان النامية الأخرى، عملت الجزائر على أن يكون لإدارتها العامة دور أساسي في رسم جهودها الإنمائية ووضعها موضع التنفيذ.

ومنذ أن نالت الجزائر استقلالها، وضعت لنفسها هدفا رئيسيا يتمثل في إنشاء مؤسسات تشكل دولة متماسكة، دولة تتخطى الأحداث والأفراد، دولة أوكلت إليها مهمة كبيرة هي وضع الأساس لآلية اقتصادية واجتماعية تتجه نحو استعادة ثروة الدولة وتنميتها تنمية كاملة حتى تلبى احتياجات شعبها.

ويجب على المرء أن يعترف بالدور الذي لا غنى عنه والايجابي الذي تضطلع به الدولة في الجزائر. وإلى جانب إنشاء شبكة صناعية متشعبة، فإن تدخل الدولة المباشر في الإدارة الاقتصادية مكننا من تلبية

وستعمل زيارات التوجيه هذه التي يقوم بها إداريون أقدمون على تعريف للرسميين القيرغيزستانيين بالسياسات التي تنتهجها تلك البلدان في مجال إدارة القطاع العام، وبنظمها وإجراءاتها، وأعمالها في هذا المجال، فضلا عن توزيعها للمسؤوليات، وطرائق حلها للمشاكل، ونظم تقنيات تقييمها للأداء. وسيتمكن مسؤولونا من إنشاء علاقات مع الوكالات النظيرة لوكالاتهم في حكومات أخرى ومع مؤسسات تدريب القطاع العام.

ونعتقد أن عمليات الاستعراض الموصى بها للاستراتيجية الإدارية للقطاع العام من شأنها أن تساعد حكومتنا على وضع استراتيجيات جديدة وتطوير العملية المناسبة لوضع الأولويات الوطنية للتنمية. ومن المفيد لقيرغيزستان أن يوفر لها برنامج الأمم المتحدة الخدمات الاستشارية في المجالات التالية: إدارة المعلومات والحواشيب، والإدارة المالية والمؤسسات المالية، والسياسة الضريبية والإدارة، ووضع الميزانيات الحكومية، والمحاسبة ومراجعة الحسابات، وتطوير النظامين التشريعي والقضائي.

وإن مهام إدارة المعونات وتنسيقها هي من الوظائف الجديدة كل الجدة في قيرغيزستان، واحتياجاتهما في هذا الميدان كبيرة. ولقد رحبت الحكومة بالمساهمات المقدمة من حكومة سويسرا على أساس تقاسم التكاليف، وتعتبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الوكالة القائدة في هذا المجال.

ولا شك أن الكوارث الطبيعية تهدد عمليات التنمية. وقيرغيزستان تتعرض بصفة خاصة للكوارث، وقد تأثرت نتائج التنمية بالكوارث المتكررة. وستكون حكومة قيرغيزستان ممتنة لإتاحة الفرصة لها للمشاركة في البرنامج العالمي لإدماج الإدارة العامة وعلم الكوارث.

وأخيرا، أود أن أؤكد أن حكومة قيرغيزستان تدرك تمام الإدراك أن بناء القدرات في نظام الإدارة العامة سيتطلب تعزيز المؤسسات حتى يتسنى لها أن تعمل بصورة أفضل من جميع النواحي وعلى جميع المستويات. ويجب أن تستجيب الإدارة، على أعلى المستويات، للتغيرات في إدارة الحكم وأن تتصف بالكفاءة في استباق التطورات الطويلة

استقرار الاقتصاد الكلي وبدء النمو الاقتصادي عن طريق تأكيد دور الدولة في وضع وتنفيذ القوانين والأنظمة للأنشطة الاقتصادية التي ستواصلها في المستقبل مجموعة متنوعة من الأطراف الفاعلة؛ وثانياً، تحقيق إجماع وتماسك وطنيين داخل المجتمع مع الاضطلاع بدور الحكم للتوفيق بين مصالح مختلف الأطراف في اقتصاد مستقبلي منفتح بغية منع الاحباط المحتم الذي يولده الاضطراب الاجتماعي والاقتصادي من أن يفرضي إلى التشرذم والتهميش الاجتماعيين؛ وثالثاً، إعادة تنظيم وجود الدولة على الساحة الاقتصادية وتدخلها المباشر في الآلية الاقتصادية الوطنية من خلال تحديد القطاعات التي يجب أن تستمر على تدخلها فيها ومستوى هذا التدخل، والقطاعات التي يجب أن تبتعد عنها لصالح المبادرات الخاصة.

وعلى ضوء هذه التجربة في الجزائر وفي العديد من البلدان النامية الأخرى، يجب أن نسير بخطى متأنية فيما ننظر في مسألة دور الدولة، وبصورة أخص، دور الإدارة العامة في عملية التنمية الوطنية.

فهل نحن بحاجة إلى التذكير، في هذا الصدد، بالدور الأساسي الذي تضطلع به الدولة في بناء الأمة في بعض بلدان العالم الثالث، والذي ما زال يمثل في العديد من تلك البلدان أحد عوامل التلاحم الوطني؟

إن الضرورات الموجبة لخفض العجز في الميزانية والرغبة التي نتشاطرها جميعاً في بلوغ الكفاءة التشغيلية لا يمكن أن تكون أساس التوصل إلى نتيجة عالمية تحبذ تقليص دور الدولة والتفكيك التدريجي للإدارة العامة، بما يؤدي إلى تعطيل الشبكات التي توفر الهيكل والقوام للحياة الاقتصادية والاجتماعية في العديد من البلدان النامية.

ويجدر، في هذا الصدد، أن نأخذ في الحسبان اختلاف الأوضاع السائدة في كل بلد من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية عند تقييم فعالية الجهاز الإداري وكفاءته، وربما أمكننا بعد ذلك أن نقترح التعديلات، حيث لا يمكن أن يكون هناك معيار تحليلي واحد أو مجرد نموذج واحد يقاس به حسن الإدارة. وعلى كل بلد أن يقيّم إدارته العامة على أساس عدد محدد من البارامترات الخاصة به، مثل تراثه التاريخي وتوقعات شعبه ومستوى التنمية فيه وهيكله

الاحتياجات الكبيرة والمتعددة للسكان المحرومين من الأمور الضرورية في مجالات التعليم، والصحة، والوظائف، والإسكان، ومكنا من بناء الهياكل الأساسية حتى في أقاصي أرضنا الشاسعة.

وهذا يعني أن التفوق التاريخي لدولتنا في عملية التنمية قد حدد شكل البنية الاقتصادية والاجتماعية الحالية لبلدنا، وهي بنية تتصف بوجود قطاع للدولة يولد أكثر من ٦٠ في المائة من ناتجنا المحلي الإجمالي، ويؤثر أيضاً فيما تقوم به السلطات من إجراءات تتعلق بمشكلة التحول إلى اقتصاد السوق.

ولقد أفضت مجموعة الحقائق هذه بالجزائر، مع التزامها بعملية الإصلاح الاقتصادي الواسعة، إلى وضع وتنفيذ استراتيجية للتنمية تكفل، في الوقت الذي تخضع فيه الاقتصاد لقوانين السوق، التوازن الضروري بين مختلف المهام التي تضطلع بها الدولة، وترتبط بين الصلاحيات التي تتمتع بها السلطات العامة في تنسيق الأنشطة الاقتصادية والرغبة في الحفاظ إلى أقصى حد ممكن على التراث الذي بنته الجهود الهائلة التي بذلها مجتمعنا الوطني، مع التشجيع، في الوقت نفسه، على إقامة المشاريع الحرة والمبادرات الخاصة.

وفي هذا السياق، تسعى الدولة إلى تحديث أنواع التدابير التي تتخذها إدارتها العامة عن طريق تغيير اتجاه إدارتها وأعمالها الانتاجية تدريجياً صوب إعطاء دور أقوى للإدارة العامة في الإشراف على تنظيم وعمل الآليات الاقتصادية على الوجه السليم، وفي كفاءة الاستقرار السياسي والاجتماعي وتوفير الحماية لأضعف قطاعات المجتمع بروح من العدالة الاجتماعية والتضامن الوطني.

وهكذا، فإن مجموعة التحديات الجديدة التي تواجه الإدارة العامة والتنمية لا تعني إضعاف الدولة بقدر ما تعني إعادة تركيز مهمتها والأدوار التي يتعين عليها، من ثم، أن تضطلع بها بطرائق مختلفة ولكن من أجل الهدف نفسه، ألا وهو تعزيز رفاه المجتمع بأسره. وفي النظام التشريعي والمؤسسي الجديد الذي تعمل الجزائر على وضعه حتى تتمكن من دخول الاقتصاد السوقي، يسير عمل الدولة في الاتجاهات التالية: أولاً، الحفاظ على

هذا العمل في التقرير المقدم من الأمين العام إلى هذه الدورة المستأنفة. ومن الأهمية بمكان أن يتواصل هذا الجهد الذي تبذله الأمم المتحدة، وأن يتعزز ويتكيف مع الاحتياجات الجديدة الناشئة عن التغيرات السياسية والاقتصادية الهائلة التي يشهدها هذا العصر.

وقد حدد فريق الخبراء المعني بالإدارة العامة والمالية العامة، في اجتماعه الثاني عشر، مجالات العمل الرئيسية لمنظمتنا. وبالفعل قام الأمين العام للأمم المتحدة، وكذلك الصناديق والبرامج، وعلى الأخص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، باعتماد الهياكل التنظيمية التي تستجيب لهذه الاحتياجات الجديدة، وذلك، أولاً، بإنشاء إدارة الدعم الإنمائي والخدمات الإدارية من أجل التنمية؛ وثانياً، باعتماد برنامج للنهوض بالإدارة والمالية في سياق خطة الأمم المتحدة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٢-١٩٩٦. وهذه الهياكل وفرص المساعدة التي توفرها جديدة بأن تكون معروفة بصورة أفضل لدى الدول الأعضاء التي يمكن أن تلجأ إلى خدماتها.

ومن المأمول، بناء على ذلك، أن تسهم هذه الدورة المستأنفة في التنسيق بين جميع المبادرات المضطلع بها داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها، وأن تحفز على اتخاذ تدابير جديدة لمساعدة البلدان النامية على إنشاء الإدارة العامة التي تكون على مستوى التوقعات من حيث الأداء والانصاف والكفاءة والشفافية، وتمثل قوة إيجابية لخدمة المحكومين.

الرئيس (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أعطي الكلمة الآن للممثل الدائم لبييلاروس.

السيد سايشو (بييلاروس) (ترجمة شفوية عن الروسية): اسمحو لي أولاً أن أعرب عن امتناني للأمين العام على تقريره، المفصل والشامل (A/50/847) عن مسألة الإدارة العامة والتنمية. ولا بد من التسليم بأن الموضوع المختار للمناقشة في هذه الدورة المستأنفة للجمعية العامة هو موضوع الساعة وأنه يشكل اليوم مصدر اهتمام شديد للساسة والمسؤولين العاملين ورجال الأعمال والعلماء وممثلي قطاع عريض من المجتمع.

ما برحت الإدارة العامة، منذ قرون، تلعب دوراً أساسياً في التنمية الشاملة للمجتمع. والى حد بعيد، لا تزال وظائفها الرئيسية في الدولة، كما هي لم تتغير.

الاجتماعي ومخططه المجتمعي، وما إلى ذلك. إلا أنه، إذا كانت مخاطر البيروقراطية موجودة في كل مكان، فعلينا أن نعترف بأن البلدان النامية، في كثير من الحالات، لا تعاني من الإفراط في الإدارة بقدر ما تعاني من نقص الإدارة. وظاهرة "الإدارة الناقصة" هذه قد ازدادت تفاقماً تحت تأثير سياسات التكيف الهيكلي، وبخاصة في بعض البلدان الأفريقية التي اضطرت في بعض الأحيان إلى تقليص هيكلها الإدارية، الأمر الذي يؤثر سلباً في قدرة قطاع الخدمات العامة على الوفاء حتى بوظائفه الدنيا وتوفير الخدمات الاجتماعية للسكان، مع وجود خفض جذري لدور الدولة في مجال تعزيز التنمية.

والاجتماع الإقليمي الأفريقي الأخير المتعلق بإدارة العامة والتنمية، الذي عقد في ناميبيا في الفترة من ٢٥ إلى ٢٧ آذار/مارس ١٩٩٦ بشأن موضوع التكيف الهيكلي من أجل زيادة كفاءة الحكومة تناول لب هذه المسألة بالأسلوب المناسب وفي الوقت المناسب. ورئي في هذا الاجتماع أن برامج التكيف الهيكلي أضرت بقدرة الحكومات على وضع وتنفيذ البرامج والسياسات الإنمائية الملائمة لها. وقد أوصى الاجتماع، في جملة ما خلص إليه، بأن يتجاوز إصلاح القطاع العام مجرد الاعتبارات المتعلقة بالميزانية، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى تعزيز قدرة الحكومات على الوفاء بتطلعات المحكومين واحتياجاتهم.

ومن هذا المنظور، نقدر التعليقات التي أدلى بها الأمين العام، السيد بطرس بطرس غالي، في ملاحظاته الافتتاحية عندما بدأنا عملنا هنا، بشأن الأولوية التي يجب إعطاؤها لتعزيز قدرة الحكومات على القيام بأدوارها وتحسين فعاليتها وكفاءتها. وفي هذا السياق، أشار الأمين العام إلى الخدمات التي يمكن أن تقدمها الأمم المتحدة في هذا المجال إلى الدول الأعضاء، وإلى البلدان النامية بالذات.

والأمم المتحدة، معززة بالثقة التي تضعها فيها دولها الأعضاء لحياها ونزاهة أعمالها، يمكنها حقاً أن تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء الإدارة العامة في البلدان النامية. وقد دأبت الأمم المتحدة، وفاء بمختلف الولايات التي أنيطت بها منذ إنشائها، على العمل جاهدة لتلبية الاحتياجات التي تعرب عنها الدول الأعضاء، ويسرنا أن نلاحظ السرد الوارد عن

بالدعم من أصحاب المبادرات الخاصة، تخفيض معدل التضخم الذي تراوح بين ٣٠ إلى ٤٠ في المائة شهريا إلى ما يتراوح بين ٣ و ٤ في المائة في بداية هذا العام. وبإمكاننا أن نتكلم عن التحكم بالتضخم من خلال الأساليب الاقتصادية. لقد أتاح هذا التخفيض، إلى جانب التدابير الأخرى المتخذة، وقف تدني قيمة الأموال الدائرة، مما كان له أثر إيجابي على الاقتصاد وعلى هبوط أسعار الفائدة للقروض. وشاركت مشاريع الصادرات بنشاط في هذا المجال، فقد ازداد مجموع صادرات الجمهورية في عام ١٩٩٥، بالمقارنة مع عام ١٩٩٤، بما يتجاوز ٧٠ في المائة، إذ وصل إلى ٤ بلايين الدولارات.

وللمرة الأولى خلال السنوات القليلة الماضية توقف الانخفاض الهدام في القيمة الحقيقية للمرتبات والدخل النقدي للسكان. ووصلت معدلات النمو في المرتبات والرقم القياسي لأسعار الاستهلاك في عام ١٩٩٥، بالمقارنة مع عام ١٩٩٤، إلى ٩٤,٤ في المائة. ووفقا للتوقعات الحكومية فيما يتعلق بالتنمية الاجتماعية الاقتصادية في الجمهورية بالنسبة لعام ١٩٩٦، سيراجح الناتج المحلي الإجمالي بين ١٧٨ تريليون روبل و ١٨٠ تريليون روبل، وهذا يعادل ما بين ١٠٠ و ١٠١ في المائة مما كان عليه في عام ١٩٩٥. وينبغي أن يقف متوسط معدل التضخم الشهري عند ٢,٥ في المائة. ويتوقع أن يزداد الناتج الزراعي الإجمالي بما يتراوح بين ١,٥ إلى ٢ في المائة. وسيقاد الإجمالي الصادرات في عام ١٩٩٦ بنسبة ٨,٥ في المائة.

وتواجه حكومة جمهورية بيلاروس، في اضطلاعها بمهامها، صعوبات جمة ناتجة بصورة رئيسية عن النقص الكبير في الموظفين الإداريين المؤهلين ممن لديهم المعرفة بالتكنولوجيا والنهج المتقدمة المتصلة بإدارة الدولة في ميدان الاقتصاد السوقي. والعامل الآخر المزعزع للاستقرار هو استنزاف الأدمغة بتحول الأشخاص المؤهلين، وخاصة من المسؤولين في القطاع العام، إلى القطاع الخاص. ولذلك، كان تعزيز قدرة إدارة الدولة من أولويات بيلاروس في ميدان التعاون التقني الدولي. ويرى الخبراء أن بالإمكان تلبية ما يقرب من ٣٠ في المائة من احتياجات الجمهورية في هذا المجال - تدريب الموظفين، نقل التكنولوجيا المتطورة، والإدارة. وفي هذا الصدد، ينبغي لنا أن نلاحظ الخبرة الإيجابية التي اكتسبها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واستخدام نظام المشاريع الوطنية من أجل

فهي، أولا، تمثل همزة الوصل في العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛ وهي، ثانيا، تهيب الظروف التي يكون فيها الأداء الاقتصادي فعالا من جميع جوانبه؛ وثالثا، توفر الأساس التشريعي والمعياري لتنظيم أنشطة المجتمع في جميع الميادين. وبهذا توفر للدولة الأدوات الحقيقية لتحديد شكل تطور المجتمع ككل.

وبطبيعة الحال، فإن لكل بلد، كبيرا كان أم صغيرا، تقاليده الخاصة وتجاربه القيمة في مجال الإدارة العامة. وينبغي الاعتراف بما لمنظمي هذه الدورة من فضل في دعوتهم إلى عقد هذا المحفل التمثيلي بغية تبادل الخبرات والإنجازات في مجال الإدارة العامة وتحديد الدور المقبل للأمم المتحدة في هذا المجال.

وقد أخذت حكومة بيلاروس على عاتقها مهمة تنفيذ إصلاحات اقتصادية للانتقال من اقتصاد مسير إلى اقتصاد سوقي اجتماعي المنحى. وليس من قبيل المغالاة أن نقول إن فعالية الإدارة العامة أثناء فترة الانتقال إلى علاقات السوق الراسخة والاندماج في النظام الاقتصادي العالمي، كانت من بين العوامل الأساسية لنجاح الإصلاح في بلدي ككل. وهذا ما يجعلنا نعلق مثل هذه الأهمية الكبرى على المشاركة في عمل هذه الدورة المستأنفة.

واليوم، يجري إصلاح نظام الإدارة العامة في بلدي بالسبل التالية: اعتماد الوسائل الاقتصادية التي تحفز الإنتاج والأنشطة التجارية؛ إعادة هيكلة القطاع الاقتصادي الوطني مع التركيز على القطاعات الرائدة التي تستخدم التكنولوجيا الرفيعة؛ وإصلاح القطاع المصرفي؛ وتهيئة الظروف التي تكفل تنشيط الاستثمار الطويل الأجل لرأس المال، وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر لتحديث المشاريع الصناعية وإنشاء هياكل سوقية جديدة قادرة على المنافسة؛ وإصلاح نظام الحماية الاجتماعية للمواطنين، وما إلى ذلك.

وعلى مدى السنتين الماضيتين يسرت هذه التدابير بالفعل تحقيق بعض النتائج الإيجابية. وبصفة خاصة، أتاحت السياسات النقدية والمالية الصارمة التي يجري اتباعها في الجمهورية، مقرونة

ونعتقد أن الجمعية العامة بإمكانها أن تساعد على نشر الخبرة الإيجابية المتوفرة لدى المنظمات التي تقدم المساعدة التقنية إلى البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية من أجل تحسين وتطوير إدارتها العامة - دون الاقتصار على الوكالات المتخصصة في منظومة الأمم المتحدة المهمة بالميدان الاقتصادي. ونحن على ثقة من أن هذه الدورة ستتيح إيجاد الموارد الإضافية في الأمم المتحدة من أجل هذا الغرض. وإنني على ثقة من أن هذه الدورة ستسهم إسهاما ملموسا في البحث عن سبل جديدة لتعزيز فعالية الإدارة العامة والتنمية في جميع الدول الأعضاء.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): أعطي الكلمة الآن للسيد ديالو أمادو عثمان، مستشار الشؤون التنظيمية والإدارة العامة لرئيس وزراء بريتانيا.

السيد عثمان (موريتانيا) (ترجمة شفوية عن الفرنسية): أود أولا أن أشكر الأمم المتحدة على عقد الدورة الخمسين المستأنفة للجمعية العامة من أجل النظر في مسألة الإدارة العامة والتنمية، وهذا موضوع له أهمية بالغة بالنسبة لمنظمتنا، لأن الإدارة والتنمية مرتبطتان ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان.

وإن الإدارة العامة في موريتانيا، كما في معظم البلدان النامية، واجهتها الحاجة إلى بناء دولة قومية بعد استقلالها. وقد تعين علينا تنظيم المجتمع المدني بسرعة وإرساء الهياكل المناسبة للتصدي للأعباء التي اضطلعت بها الدولة من أجل إرساء السيادة الوطنية وضمان النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات.

وبسبب الافتقار إلى الرأسمال الوطني، وعدم وجود المدخرات الخاصة، قررنا أننذ الاحتفاظ بالقطاعات الأساسية من الاقتصاد من خلال إنشاء مؤسسات مالية وتجارية وإنتاجية جديدة.

وباعتبار أن الدولة هي رب العمل الرئيسي وصانع القرار، فيما يتعلق بالنشاط الاقتصادي، باعتبارها الأداة لإعادة توزيع الثروة وثمار التنمية، فقد وجدت نفسها بالتالي المحرك الرئيسي للتنمية، واضطلعت بوظائف السلطة العامة والانتاج.

المساعدة التقنية، مما ييسر تدريب الخبراء وموظفي الإدارة الوطنيين للوصول بهم إلى المستويات الدولية.

وأسهمت لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا أيضا إسهاما كبيرا عن طريق تقديم المساعدة الاستشارية للبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية بشأن مجموعة واسعة من القضايا. وقدمت لنا بوجه خاص مساعدة كبيرة في مجال تحديث قطاع الطاقة وتحسين سياسة النقل الوطنية. ولا بد لنا أن نلاحظ أيضا التعاون الطويل الأجل والفعال القائم بين بيلاروس ومنظمة العمل الدولية، التي ترسل بصورة منتظمة أخصائين إلى مينسك لتقديم المشورة بشأن تحسين تشريعات العمل في بيلاروس وجعلها متمشية مع مستلزمات السوق وعلاقات الإنتاج.

ونعمل الآن على إقامة تفاعل مفيد مع المجموعات المالية الدولية والبنك الدولي. ونتيجة لذلك، أسهم صندوق النقد الدولي خلال السنتين الماضيتين، بأكثر من ٢٧٠ مليون دولار على شكل قرضين طويلي الأجل، وحصلنا أيضا على قروض من البنك الدولي بلغت ١٧٠ مليون دولار. وبالإضافة إلى ذلك، تعمل حكومة بيلاروس على وضع برنامج من التدابير لإخراج الاقتصاد من الأزمة، وقد وافق صندوق النقد الدولي بصورة مؤقتة على هذا البرنامج. ويقتضي البرنامج اتخاذ مجموعة واسعة من التدابير، أدى تنفيذها بالفعل إلى نتائج مثمرة. وفي النصف الثاني من العام رأينا انخفاضا كبيرا في معدلات التضخم. وفي مجال السياسة الضريبية والميزانية، هناك ما يدل على أن العجز في الميزانية قد يزول؛ ومن المتوقع أن ينخفض معدله من ٣,٢ في المائة في عام ١٩٩٥ إلى ٢,٦ في المائة. وطبقا لتوصيات صندوق النقد الدولي، تنتهج حكومة بيلاروس أسلوب الزيادة التدريجية في مدفوعات التعويضات عن الخدمات الإسكانية والشعبية ونعمل معا على وضع آليات للحماية الاجتماعية.

وأنا نأمل في استمرار وتكثيف التعاون الناجح مع هيئات منظومة الأمم المتحدة من أجل تحسين الإدارة العامة بغية ضمان تنمية اقتصادية مستقرة لدول أوروبا الوسطى والشرقية واجتيازها السريع للفترة الانتقالية.



وتمشيا مع هذه الأفكار، ومع الخطة التي حددها صاحب الفخامة السيد معاوية ولد سيد أحمد طالع، رئيس موريتانيا، فقد بدأنا سياسة جديدة تتمثل في فك ارتباط الدولة بقطاع الانتاج. وقد تم هذا من خلال إنشاء مدونة لحوافز الاستثمار وبرنامج لتمويل شركات الدولة إلى القطاع الخاص وتحسين المشروعات العامة. ثم انتقلنا بعد ذلك إلى تحرير التجارة وصرف العملات.

وأعيد تنظيم الجهاز المؤسسي بطرق متعددة. وشكلت اللامركزية المجددة على صعيد الكوميونات الحضرية والريفية - ومجموعها ٢٠٨ كوميونات في جميع الأراضي الوطنية - إطارا للتنمية الأساسية. وأقر دستور جديد عن طريق الاستفتاء في ١٩٩١، يسمح بتشكيل الأحزاب السياسية وإنشاء صحافة تعددية، وأصبح البرلمان المؤلف من مجلسين تشريعيين جاهزا للعمل. وتعززت مراكز صنع القرار الرئيسية من خلال توفير الأدوات اللازمة لها من أجل التخطيط والبرمجة والمتابعة ورصد إجراءات الحكومة.

وجرى وضع وتنفيذ سياسة جديدة لإدارة شؤون موظفي الدولة. وتستهدف هذه السياسة الجديدة إدارة شؤون موظفي الخدمة العامة والإشراف على جدول المرتبات. وتقضي هذه السياسة الشفافية في التوظيف من خلال التنافس القائم على القانون العام، والتدريب المهني كوسيلة للاستفادة المثلى من الموارد البشرية، وتقديم المكافآت على أساس الاستحقاق كنظام عادل للحوافز.

وقد تناولت إعادة تنظيم الجهاز المؤسسي أيضا الإدارة المالية، التي يجري تعزيزها من خلال إعادة تنظيم الهياكل في وزارة المالية، وبخاصة قطاعات الجمارك والضرائب والدين العام. وعلى الصعيد التقني وصعيد صنع القرار تقوم السلطات العامة ومديرو القطاع الخاص بتنسيق أنشطتهما.

ويسرت السياسات الاجتماعية المطبقة ارتفاع نسبة الدوام في مدارس التعليم الأساسي إلى ما يزيد عن ٧٦ في المائة بينما حسنت نوعية التعليم وكفلت شمول الرعاية الصحية والرعاية الصحية الأساسية وجعلت أسعار المنتجات الصيدلانية في متناول ذوي الدخل المتواضع.

واشترك الدولة هذا في الأنشطة الانتاجية، بالإضافة إلى عوامل أخرى - وبخاصة الجفاف الذي حل بالبلاد في السبعينات، وانهايار قطاع التعدين وتدهور الشروط التجارية - أوقع البلد في صعوبات اقتصادية خطيرة.

وفي سبيل الاستجابة لهذه الحالة، قامت الحكومة منذ ١٩٨٥، وبمساعدة شركائنا في التنمية، بإنشاء برنامج واسع للتكيف الهيكلي تجري متابعته الآن في السياسات الاقتصادية للفترة من ١٩٩٢ إلى ١٩٩٦.

وفي هذا السياق، وبغية تحقيق هدف إنهاء اشترك الدولة، وضعت، تدعيما لعملية التكيف، سياسة لتطبيق اللامركزية والتنمية المؤسسية التي تركز على تحديث الإدارة وإنشاء ديمقراطية تعددية.

وأثارت ديناميات التكيف، الذي بدأ في ١٩٨٥، أمام موريتانيا مشكلة إعادة تحديد دور الدولة، وهذه مسألة أساسية في المناقشة المتعلقة بالإدارة العامة والتنمية، التي هي موضوع هذه الدورة.

فتجربتنا في موريتانيا تستند إلى الإيمان بأن إرساء الديمقراطية على نحو راسخ في البلدان النامية يعد ضرورة يمكن الوفاء بها من خلال عملية تجديد عميقة للدولة. ونعتقد أنه لا يمكن قيام ديمقراطية دون دولة يسودها القانون، ولا يمكن قيام دولة القانون بدون إدارة يملؤها إحساس بالخدمة العامة، وتقدر دور المواطنين، وتولي اهتماما لتوقعاتهم.

وهكذا، فبينما تعمل الدولة على تعزيز دورها التقليدي كسلطة عامة، يتعين عليها أن تطور، في مهمتها المتمثلة في تنظيم وإدارة النشاط الاقتصادي، مجالات جديدة من الشراكة مع ذوي الفعاليات الاقتصادية والأطراف في التنمية الأساسية والجماعات المحلية، ورجال الأعمال وغيرهم من أعضاء المجتمع المدني. وهذا يعني أن على الدولة أن تكيف نفسها مع احتياجات عملية التنمية التي يكون فيها المواطن طرفا، لا بل والأفضل، أن يكون شريكا.

وسنعزز قدراتنا باتخاذ مزيد من التدابير المتعلقة بالتدريب الإداري، من خلال برامج معززة في مؤسسات التدريب في الخدمة المدنية.

وفي هذا السياق، نتوخى فتح مدارس تدريبية لموظفي الخدمة المدنية في القطاع الخاص، وجعل الموظفين المدنيين يعملون فترة من الزمن في المؤسسات الخاصة؛ وفي مقابل ذلك، يقضي العاملون في القطاع الخاص بعض الوقت في الإدارة العامة ومدارس التدريب للاضطلاع على ثقافة الخدمة العامة وعلى الأنظمة والإجراءات الجارية. وعلاوة على ذلك، ستتمكن مدارس التدريب الحكومىة الرئيسية ونظائرها في القطاع الخاص من توفير التدريب الإداري لقطاعين العام والخاص.

وفيما يتعلق بالمشاركة، يمكن للدولة أن تدعو المؤسسات الخاصة إلى تمويل المشاريع والخدمات العامة أو المشاركة في تمويلها أو إدارتها أو المشاركة في إدارتها. وتستطيع كذلك نقل إدارة الخدمات العامة إلى الهيئات الإدارية المحلية، كالمنظمات غير الحكومية والرابطات والوكالات غير الحكومية، أو إلى الدوائر المحلية مع مراعاة الظروف والعوامل المحلية.

ومن شأن التعاون الإقليمي والتشجيع على تجميع الموارد والبحث عن حلول مناسبة أن تستجيب لتحديات التنمية المستدامة.

وأود، قبل اختتام بياني، أن أقدم مساهمة إيجابية إلى هذه الدورة الخمسين للجمعية العامة وهي التوصية باعتماد قرار تقرر فيه الجمعية أمرين اثنين.

أولاً، اننا نسلم بأهمية دور الإدارة العامة في التنمية وتلزم الدول الأعضاء بإدراج إصلاح الإدارة العامة في خططها الوطنية للتنمية وإقامة هيكل وطنية تتناول إصلاح الخدمة المدنية على مستوى حكومي عال بدرجة كافية لتمكينها من العمل بصورة أكثر فعالية وتنفيذ التغييرات المنشودة.

وثانياً، اننا نهدف إلى الاستفادة من الإمكانيات لتدريب الموظفين، ومن الدراسات والعمليات التي تقدمها الهيئات الوطنية والمجتمعية كالمعهد الدولي للإدارة العامة والمدارس الوطنية للإدارة ومرصد الوظائف العامة في افريقيا، والمعهد الدولي للعلوم

ويجري تنفيذ برنامج واسع لحماية الأطفال وأمهاتهم.

وتتوافر بشكل تدريجي الكهرباء والاتصالات للسكان في المناطق الحضرية والريفية على السواء.

ويجري إنشاء شبكات من الطرق والموانئ أو يجري تجديد الموجود منها.

وتم إنشاء مجلس وطني للبيئة؛ ومنحت المنظمات غير الحكومية ترخيصاً بالعمل، وبأشهر بعضها أعماله. وأخيراً، أنشئ صندوق وطني للبيئة.

وتواصل موريتانيا بذل جهودها لتطوير إدارة للتنمية. ولهذا فإننا نرحب بالاهتمام المتزايد الذي يوليه المجتمع الدولي للبلدان النامية، ومؤتمر ماستريخت المعني بأفريقيا والمبادرة الخاصة للدورة الحالية للجمعية العامة المكرسة لموضوع يقع في الصميم من شواغلنا.

وهذا الاهتمام المتصافر بالإدارة العامة ودورها في التنمية سيتيح لنا تحقيق التنسيق على وجه أفضل مع التدابير التي يتخذها شركاؤنا في التنمية. وسيؤدي هذا الاهتمام بالتأكيد إلى نتائج أفضل إذا سمحت تعبئة الموارد بتحسين قدرات بلداننا على الاستيعاب، وهذا التحسن سيأتي من خلال تحديد وتنظيم أفضل لاحتياجاتنا، ومن خلال تعزيز قدراتنا على التطور وتنفيذ برامجنا التنموية وتقييمها. وفي هذا الصدد، يجب على القطاع الخاص أن يشارك في عملية صوغ ومتابعة وتقييم سياسات وبرامج التنمية.

وينبغي إقامة تعاون بين القطاعين العام والخاص من أجل استخدام تدفق المعلومات والاستفادة منه.

وينبغي أن تضطلع المساعدة التقنية بدور داعم في تنفيذ البرامج من خلال نقل فعال للكفاءة والدراية الفنية، مما يعزز، بالتالي، الخبرة الوطنية، التي تمثل عنصراً أساسياً في مهمة توجيه التنمية.

التهديدات العسكرية المخيمة في الأفق من جانب جنود النظام السابق المنفيين.

ومن ناحية أخرى، واجهت الحكومة عقبات مشلّة، في شكل خزانة فرغها ونظفها النظام المطرود؛ والتهديد الذي تشكله عناصر تتجمع من جيش النظام السابق المنهزم؛ وخدمة عامة مدمرة تدميرا كاملا، وتدخلا من جانب حكومات أجنبية معادية مترابطة مع النظام السابق المنهزم.

وقد شرع النظام الجديد، مسلحا بالشجاعة والأمل والالتزام، في إعادة بناء الخدمة العامة. واتسمت المرحلة الأولية من إعادة بناء الخدمة العامة بسمة الطوارئ والاستجابات الخاصة لأزمات إدارة فترة ما بعد إبادة الأجناس. ومن حسن الحظ أننا نعتقد أن مرحلة الطوارئ تشرف على نهايتها الآن. وقد حان الوقت للتفكير وإعادة بناء الخدمة العامة وإعادة تشكيلها وتوجيهها لمواجهة تحديات المرحلة القادمة، مرحلة إعادة بناء الأمة. وهذا هو الموضوع الأساسي لهذا البيان المتعلق بإدارة الخدمة والتنمية.

وأود أن أشير أولا إلى مشاكل الخدمة العامة الحالية. ففي نهاية الحرب الأخيرة، هرب النظام السابق من البلد. وهربت معه النخبة السياسية وجيشه والشطر الأكبر من الموظفين. وبالنظر إلى أنهم كانوا قد خططوا لعملية إبادة الأجناس ونفذوها واشتركوا فيها وخافوا من مواجهة نتائج أعمالهم البغيضة، وفروا إلى بلدان مجاورة. واقتنعوا شريحة كبيرة من موظفي الخزانة بالهرب معهم.

ونتيجة لذلك، أصبحت لدى رواندا قوة عمل في الخدمة المدنية جديدة كل الجدة. وقد كان من السهل ملء المستويات الدنيا للخدمة العامة، ولكن ملء المستويات المتوسطة والعالية كان عسيرا. فقد جرى التوظيف بصورة مخصصة، مما نتج عنه الآن وجود خلل في المستويات المختلفة. فالمستوى الأدنى متخم بالموظفين غير الماهرين والمستوى المتوسط، للموظفين الفنيين والتقنيين، ناقص الموظفين. أما المستويات العليا للمديرين فقد استطاعت مؤخرا أن تحصل على موظفين مؤهلين علميا ولكن تقصم الخبرة الإدارية الكافية.

وتتكون الخدمة العامة الناشئة من موظفين متنوعي الخلفيات اكتسبوا مهاراتهم في بلدان مجاورة أثناء

الإدارية والهيئات المختصة في منظومة الأمم المتحدة والبنك الدولي، واتخاذها إطارا للمساعدة التقنية والمالية من أجل تلبية الاحتياجات التي تحددها الدولة بوضوح بغية تحقيق التنمية الضرورية للخبرة الوطنية.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):  
أعطي الكلمة الآن للسيد فياني شومبوشو، مدير مكتب وزير الإدارة العامة في رواندا.

السيد شومبوشو (ترجمة شفوية عن الانكليزية): بالنيابة عن حكومتي أعرب عن امتناني لهذه الفرصة التي تتيح لي مشاركتكم تجربتنا في إعادة بناء إدارتنا العامة بعد العملية الوحشية لإبادة الأجناس في هذا القرن.

وأود أن أكرر التعليقات التي أبدأها متحوثون سابقون، وهي أن حسن الإدارة الذي تقوم به إدارة عامة فعالة وكفؤة شرط لا بد منه لتنمية أي بلد.

لقد اتسم تاريخ رواندا بصراعات داخلية انتهت إلى الحرب الأخيرة وعملية إبادة الأجناس المأساوية في عام ١٩٩٤. وكانت النتائج المباشرة لذلك تدمير ما يقرب من سبع السكان، ومعظمهم من قوة العمل المنتجة؛ وتدمير الهياكل الأساسية والمعدات العامة والخاصة على السواء، وانهيار المؤسسات، ومنها الخدمة المدنية والسلطة القضائية والإدارة المحلية، وحدث انتكاس شديد في النشاط الاقتصادي، لا سيما في الزراعة والأنشطة الصناعية، ونزوح ما بين مليون ومليونين شخص إلى البلدان المجاورة كلاجئين؛ وتدفق عثوي ومرهق للاجئين السابقين من البلدان المجاورة، وهناك من السكان الناجين من عثيت أبصارهم وهزتهم الصدمة وفقدوا روحهم المعنوية والدافع إلى العمل.

وفي خضم هذه المشاكل كلها، وجدت حكومة الوحدة الوطنية التي قامت في ١٩ تموز/يوليه ١٩٩٤ نفسها في مواجهة التحدي المخيف المتمثل في إنعاش وإعادة بناء اقتصاد دمرته الحرب، والعودة إلى توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية للسكان الذين هزتهم الصدمة، ومواجهة الدمار الذي سببته إبادة الأجناس، وتثبيت التحالف السياسي الهش وتوطيد السلام والأمن الداخليين، فضلا عن درء

لقد عانت معظم الخدمات العامة الإفريقية من استنزاف الأدمغة، ولكن ليس على النطاق الذي خبرته رواندا؛ ومعظم الخدمات العامة الإفريقية تواجه مشكلة استيعاب المنفيين العائدين، ولكن ليس على النطاق الذي شهدته رواندا، وكان على معظم الخدمات العامة الإفريقية أن تعالج تأثيرات القراية في التوظيف، ولكن معيار الكفاءة مترسخ فيها، خلافا لما هي الحال في رواندا.

وتواجه الخدمة العامة في رواندا بعض المشاكل الأخرى، التي تعتبر مشاكل عامة تتصل بالخدمة العامة الإفريقية، وهي سمات مشتركة للخدمة العامة الإفريقية ككل. وأشار بذلك إلى الهيكل الضخم وغير العملي؛ والمرتبات والأجور المنخفضة للغاية؛ وانخفاض مستويات الإنتاجية في الخدمة العامة. وبينما قد تكون هذه السمات مسموحا بها من جانب النظم القديمة التي خلقتها، فإن الأنظمة الجديدة المكلفة بمهمة الإنعاش، وإعادة البناء والتنمية لا تلبث أن تدرك أن الخدمة العامة الموروثة أداة كليلية عاجزة عن أن تستخدم في تحقيق أهدافها.

وإذا كان المقصود هو تحقيق البرامج الطموحة للحكومة الرواندية في مجالي التنمية والإنعاش، فلا بد من إعادة تشكيل الخدمة العامة وتحويلها إلى سلاح موثوق به في النضال ضد الفقر، والمرض والجهل. وإذا كان يراد تحويل قطاع الخدمة العامة الحالي إلى طريقه الصحيح، فمن الضروري أن نفهم نقاط ضعفه وأن نبني رؤية لمستقبل الخدمة العامة: وهي استبداله. وإذا صيغت هذه الرؤية لمستقبل الخدمة العامة على نحو سليم، سيتعزز الأداء في الخدمة العامة.

ورؤية مستقبل الخدمة العامة عندنا بسيطة وواضحة. فإذا كان عليها أن توجه السلوك فإنها يجب أن تقف شامخة ساطعة مثل النجوم في الأفق التي استرشد بها الحكماء الثلاثة. ويشير استعراض الخدمة العامة الحالية إلى ستة نجوم في رؤية الخدمة العامة المقبلة، وهي كما يلي:

أولا، يجب أن تكون الخدمة العامة الرواندية صغيرة، ورشيقة وتتسم بفعالية التكاليف. ثانيا، يجب أن توجهها مهام ومقاصد واضحة الخطوط. ثالثا، أن التعيينات في إطار الخدمة العامة الرواندية ستضع في اعتبارها التمييز الذي كان سائدا في الماضي ضد المرأة في

وجودهم فيها هاربين. وعلى المدى الطويل، سيكون من شأن دمج هذه الخلفيات المتنوعة إنتاج خدمة عامة أتراها التلاقح. وفي المدى القصير، هناك حاجة إلى مواهمة هذه الفروق وإدارتها. وبعض الموظفين الذين تم توظيفهم يتمتعون بالخلفية الثقافية الضرورية والخبرة الإدارية اللازمة. وبعضهم متشرب بثقافة الناطقين باللغة الانكليزية ولكن بعضهم الآخر نتاج الثقافة الفرنسية المستمدة من الاستعمار البلجيكي ومن التأثيرات الفرنسية في فترة ما بعد الاستقلال.

والممارسات الموروثة في الخدمة العامة ضاربة الجذور في نزعة التوارث. فالنظام السابق كان يقبل ويشجع نظاما للتوظيف والترقية والنقل في الخدمة العامة تقوم على معايير شخصية وسياسية ومعايير القراية. فالوزراء يقومون بتعيين الموظفين في الخدمة العامة، فإذا تغير الوزراء تغير معهم الموظفون.

وكان ذلك النظام يكفل الولاء للوزراء، ولكنه لا يكفل الكفاءة لجعل الخدمات فعالة من حيث التكلفة. وعندما قامت الحكومة الجديدة، حاولت الأخذ بنظام للتوظيف على أساس الكفاءة. وكان ذلك يعني أن يتم تعيين الموظفين العامين على أساس الكفاءة مقيسة بمؤهلات محددة وبالخبرة.

فالنظام السابق لم يتطلب إنشاء وظائف محددة لأداء مهام معينة. أما النظام الجديد المبني على أساس الكفاءة فيتطلب تقرير مواصفات الوظيفة. وهذه بدورها، قد تطلب مؤهلات معينة وخبرة معينة. ومن المتوقع، وهو أمر طبيعي، قيام توتر بين الخمر القديم والخمر الجديد؛ بين تركة التوظيف المبني على القراية والتوظيف المبني على الكفاءة والمهارة.

ويمكن القول بأن المشاكل الثلاث التي حددتها أعلاه والتي تواجهها الخدمة العامة - هي الهروب الجماعي للعاملين في الخدمة العامة، والحاجة إلى مزج خبرات الموظفين الجدد والتوتر بين نظام التوظيف السياسي القديم والمعايير الجديدة لتوظيف على أساس الكفاءة - مشاكل تنفرد بها رواندا.

بحل قضايا التنمية غير واضحة. وهناك عدد كبير من المشتبه في ارتكابهم جرائم إبادة الأجناس هذه محتجزون في سجون مصممة أصلاً لعدد أصغر. فالألية المؤسسية المسؤولة عن تنفيذ العدالة دمرت خلال الحرب. والمحكمة الدولية التي شكلت لتحديد مرتكبي إبادة الأجناس الذين يعيشون في الخارج لم تكن فعالة، إذ أن العقوبات التنظيمية، والمالية والتشغيلية قد أصابها بالشلل.

وعلى الرغم من جميع المشاكل، يعاد تأهيل النظام القضائي الرواندي. ومن أجل التعجيل بالعملية القضائية، عرض مشروع قانون في الفقرة الأخيرة على البرلمان يقسم العملاء والمشتبه في ارتكابهم أعمال الإبادة الجماعية إلى أربعة فئات. أولئك الذين أشرفوا على أعمال الإبادة وستطبق عليهم عقوبة الإعدام، بينما ستطبق عقوبات أخف على الفلاحين الفقراء الذين اضطروا إلى قتل جيرانهم شريطة أن يبدوا ندمهم على جرائمهم الفظيعة.

وتود حكومتني أن تنتهز هذه الفرصة لتشكر أعضاء المجتمع الدولي الذين يساعدونها في إعادة تأهيل نظامها القضائي، بالإضافة إلى الأعضاء الذين يلقون القبض على المشتبه بارتكابهم أعمال إبادة الجنس الذين هربوا إلى بلادهم ومنها، وعلى سبيل المثال، الكاميرون وزامبيا.

وقد كانت عودة جميع اللاجئين، ولا تزال، الهدف الرئيسي للحكومة. وقد زار كبار المسؤولين في الحكومة، ومنهم رئيس الوزراء، مخيمات اللاجئين في البلدان المجاورة لطمأنة اللاجئين بأنهم سيعودون جميعاً إلى ديارهم، وأن أمنهم سيكون مضموناً وأنهم سيتمكنون من استعادة ممتلكاتهم. بل أن بعض الوظائف في الخدمة المدنية قد احتجزت للاجئين العائدين. ومع ذلك، أحبط الزعماء السابقون هذه الجهود، ومعظمهم من المشتبه بارتكابهم جرائم الإبادة الجماعية.

وفي الختام، أريد أن أقول أن وزارة الخدمة العامة، وهي المسؤولة عن بدء تحديث وتعزيز الإدارة العامة في البلد، قد دأبت على بذل كل ما في وسعها للارتفاع إلى مستوى ولايتها منذ الحرب وارتكاب جرائم الإبادة الجماعية. وبينما تعتبر الإدارة العامة الفعالة أداة أساسية لإدارة رواندا فيما بعد الحرب، كانت الأجهزة الإدارية

المجتمع الرواندي وستستهدف تعزيز دور المرأة المؤهلة على نحو سليم في جميع مستويات الخدمة العامة. ورابعاً، ستكون التعيينات في الخدمة العامة الرواندية على أساس الكفاءة بصرف النظر عن الجنس أو الدين، أو العرق أو أية هوية أخرى. وستقدم الخدمة العامة الأجر والتعويض الكافيين إلى العاملين القادرين والمتحمسين على مستوى عالٍ. فهؤلاء سيكونون مبدعين ومبتكرين في حل المشاكل. وخامساً، يجب أن تكون الخدمة العامة الرواندية مشرّبة بأخلاقيات الخدمة للشعب، وأن تستهدف القضاء على الفقر، وتعزيز الرفاه الاجتماعي واللامركزية ورفع مستويات المعيشة. ويجب أن تكون مدفوعة إلى خدمة زبائنها ومرونة وتتحلى باللامركزية، وأن تزيد من تلبيتها لاحتياجات الشعب إلى أقصى قدر ممكن. وسادساً، ينبغي أن تنفذ جميع أنشطة الخدمة العامة الرواندية بأسلوب شفاف ويجب أن تكون خاضعة للمساءلة أمام الهيكل الديمقراطي، وفي نهاية المطاف، أمام شعب رواندا. ويجب أن تكون محايدة ونزيهة وأن تخدم الحكومة القائمة بإخلاص بصرف النظر عن الاتجاه السياسي أو غيره من الاتجاهات.

لقد حددنا خطة ذات عشر نقاط لإصلاح وإعادة تشكيل الخدمة العامة وتوجيهها صوب رؤية لخدمة عامة خاضعة للمساءلة وسريعة التلبية وإنتاجية ومتحفزة جداً. والإجراءات المقترحة هي: إعادة تأهيل مراكز التدريب؛ وتصميم وتنفيذ برامج التدريب؛ وإعادة تزويدها بألات ومعدات جديدة على أدنى المستويات؛ وتصميم برامج لرفاهية الموظفين؛ وتنقيح قانون الخدمة العامة؛ وترشيد هيكل ووظائف الخدمة العامة؛ وتحديث سجلات الموظفين ونظم المعلومات؛ وتصميم نظام لتحديد الأجور والمرتبات؛ وإيجاد إدارة موجهة إلى تحقيق النتائج وتدريب المديرات وزيادة مشاركة المرأة في الإدارة.

وبصرف النظر عن إعادة هيكلة الخدمة العامة، كانت حكومة الوحدة الوطنية منشغلة بتعزيز الأمن الوطني، وتحديد القائمين بأعمال الإبادة وإعادة توطين الأشخاص المشردين والذين أخرجوا من ديارهم. ويجب أن ندرك أن أشباح جريمة إبادة الأجناس لا تزال تحلق في سماء رواندا كالضباب. وما لم يبدد هذا الضباب، فستظل الرؤية الخاصة

الإطار الأساسي لدولة قانونية وديمقراطية، ولكننا نسينا في بعض الأوقات الجانب التشغيلي والإداري للإدارة العامة.

وأثناء تغيير نظام الحكم، فيما يسمى بالثورة الإدارية، صارت هنغاريا أول بلد بين البلدان التي تواجه تحديات تاريخية مماثلة في وسط وشرق أوروبا ينشئ نمطا جديدا من الإدارة العامة والحكم، على الصعيدين المحلي والمركزي، يستمد شرعيته من انتخابات ديمقراطية. وقد دعم النظام الجديد للحكومة المركزية والحكم الذاتي المحلي التطور السريع لأسس اقتصاد السوق وحكم القانون. بيد أن تجربة تشغيل النظام الجديد إبان الأعوام الخمسة الماضية قد كشفت النقاب عن عدة نقائص سيتعين إصلاحها عاجلا أو آجلا.

يتمثل أحد أوجه القصور الرئيسية في أن الإطار الأساسي للنظام الجديد لم يستنبط بدقة، نتيجة افتقار هنغاريا للخبرة والوقت اللازمين للتحضير. وفي هذا الإطار الجديد لم يتم استكمال التنقيح المفصل لمهام الدولة والحكومة المحلية. ولم يوجه الاهتمام الكافي إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءة الإدارة وتقليل الإجراءات البيروقراطية وتعزيز آليات الرقابة.

إن نوعية العمل الإداري لم تتحسن لأن الخبراء ذوي المهارات الرفيعة تركوا الخدمة المدنية ولا يولى اهتمام يذكر لتدريب الموظفين الباقين وموظفي الخدمة المدنية الجدد. ومن أجل تصحيح أوجه النقص هذه ومن أجل إعداد المهام الجديدة للقرن القادم، بدأت حكومة هنغاريا إصلاحا إداريا شاملا يحدد الأهداف الطويلة الأمد وكذلك الأهداف المراد تحقيقها في الأمد القصير.

وبعد تنفيذ مهام الثورة الإدارية في هنغاريا، بدأنا الآن في إعداد إصلاح الإدارة العامة، مركزين أساسا على الجوانب الإدارية. وثمة تركيز جديد على المسائل الإدارية مثل التبسيط وتقليل البيروقراطية ودخول السوق، وكذلك الإدارة العامة الموجهة إلى تحقيق النتائج وتقييم الأداء.

وأود أن أؤكد أن تعزيز الجانب الإداري من الإدارة العامة لا يعني إهمال أي من الجانبين القانوني أو الديمقراطي، فهما جانبان هامين أيضا. ويبدو لي أن بعض الكتاب الأجانب، في بعض الأحيان، يفرطون في

الضحية الرئيسية للأحداث الأليمة التي جرت في عام ١٩٩٤.

ولهذا توجد حاجة إلى استعادة وتعزيز قدرات الإدارة العامة لضمان قيام خدمة مدنية تكون ملبية لاحتياجات الشعب وتقدم خدمة ذات نوعية ممتازة. وتحتاج الخدمة العامة في رواندا إلى أن تكون فعالة، وكفؤة ومسؤولة أمام الشعب الرواندي ويجب أن تدعم النمو الاقتصادي الدائم والتنمية المستدامة.

والجهود التي يبذلها بلدي في هذا الاتجاه ليست كافية في حد ذاتها؛ ومن ثم، تبدو أهمية التعاون الدولي في تعزيز جهودنا الخاصة من أجل بناء القدرة في الإدارة العامة للتنمية.

وتعتبر الأنشطة المضطلع بها، في إطار برنامج الأمم المتحدة، في الإدارة العامة لتعزيز كفاية الخدمة المدنية في بلدنا، بالغة الأهمية. وبالنظر إلى أن القدرة الداخلية لقطاعنا العام كانت ضحية للحرب وجرائم الإبادة الجماعية، تعتبر المساعدة الخارجية ضرورة لازمة، وناشد منظومة الأمم المتحدة أن تضاعف جهودها في تقديم هذه المساعدة.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية):  
أعطي الكلمة للسيد لوري فيريبيلي، المفوض الحكومي للإدارة العامة في هنغاريا.

السيد فيريبيلي (هنغاريا) (ترجمة شفوية عن الانكليزية): يسعدني بالغ السعادة أن أتمكن من حضور هذه الدورة المستأنفة للجمعية العامة لمشاطرة تجاربنا في ميدان الإدارة العامة والتنمية.

تعرف الجمعية أن هنغاريا بلد أوروبي يمر نظامها بمرحلة انتقال. وخلال نصف العقد الماضي، كانت إدارتنا العامة تعمل عندما كان يجري تغيير جذري في نظم الحكم. وقد كان التغيير الجذري في عامي ١٩٨٩ و ١٩٩٠ من نظام الحزب الواحد المركزي ثورة إدارية وليس مجرد إصلاح إداري. وقد ركزت هذه الثورة على التغييرات في الوظائف الأساسية، للإدارة العامة، ودورها وهيكلها. وكان ثمة تأكيد وتركيز على الجانب المؤسسي للإدارة العامة، بينما أهمل الجانب التشغيلي. وقد قمنا بتطوير

وإصلاح الضوابط والأخذ باللامركزية، وعدم التركيز والتركيز معا، دون انفراد ودون تضاد؛ والتنسيق والتكامل بين التنظيمات الإدارية وتحسين تنظيم العمل الإداري ونظم المعلومات.

وحلول وأساليب الاقتصاد السوقي التي تستخدم في القطاع الخاص والتي يمكن أن تتبع في الإدارة العامة ينبغي أيضا استخدامها باعتبارها أساليب إضافية وداعمة. وهذه الآليات ذات النمط السوقي ليست الوسيلة الرئيسية لإصلاح الإدارة العامة بل هي تدعمها فقط. وتتضمن هذه الآليات تحليل فعالية التكاليف وترك القيام ببعض الأعمال للغير والخصخصة وتقديم التسهيلات والتوسع في فرض الرسوم على الخدمات وما إلى ذلك.

وتجري حاليا مناقشة مشروع للأعمال التحضيرية الواسعة المدى لإصلاح الإدارة العامة الهنغارية وتقوم بهذه المناقشة منظمات الإدارة العامة المهمة والمهنيون والمؤسسات الأكاديمية والخبراء الإداريون. كما تجري أيضا مناقشات متعددة الأطراف فيما يتصل بالنتائج الطويلة الأمد للإصلاح الإداري وأهميته. ولكي نقوم بإصلاح إداري مستقر، يتعين علينا إيجاد توافق في الآراء بين مختلف الفئات لا يشمل الحكومة الحالية فحسب بل يشمل أيضا الحكومات على مدى أطول.

وتشاطر هنغاريا الآراء التي أعربت عنها الأغلبية الساحقة من الوفود ونحن نتفق اتفاقا عاما مع التوصيات المقدمة. ويوافق وفدي كل الموافقة على مشروع القرار، وخصوصا لأنه يتضمن مقترحات مؤاتية من حيث التوقيت ومتوازنة بشكل جيد، والكثير منها يتفق أيضا مع الاتجاه الرئيسي للمقترحات الـ ٢١ لبرنامج الإصلاح الهنغاري.

ولن أسرد هذه المقترحات الـ ٢١ الآن، لأنها ستكون متاحة غدا صباحا.

الرئيس بالنيابة (ترجمة شفوية عن الانكليزية): والآن أعطي الكلمة للممثل الدائم لمالطة.

السيد كسار (مالطة) (ترجمة شفوية عن الانكليزية):  
ترحب مالطة بهذه الدورة المستأنفة لمناقشة بند الإدارة العامة والتنمية. ويبرز هذا الاجتماع الدور الهام الذي

التأكيد على الجانب الإداري للإدارة العامة أو يغالون فيه، في حين يغالون بعض الكتاب الأوروبيين في التأكيد على الجانبين القانوني والديمقراطي. وفي رأي هنغاريا أن جوانب الإدارة العامة الثلاثة - الإداري والقانوني والديمقراطي - هامة جدا وتمكن المواءمة فيما بينها.

وفيما يتعلق بالأهداف الطويلة الأمد للإصلاح الهنغاري، ينبغي تخفيض الإدارة العامة مع تعزيز فاعليتها ونوعيتها حتى يتسنى لها الوفاء برسالتها الاجتماعية والاقتصادية بنجاح. وينبغي للإدارة العامة حتى تكون فعالة أن تحقق النتائج بأقل تكلفة ممكنة، بدلا من أن تعمل لتحقيق أغراضها البيروقراطية الذاتية. ويمكن ضمان النوعية العالية إذا أمكن لموظفي الخدمة المدنية الماهرين الموثوق بهم أن يفوا ليس فقط بالمتطلبات المهنية بل أيضا بمطالب السياسيين الذين يتغيرون بشكل ديمقراطي وباحتياجات زبائن الإدارة.

وفي المرحلة الأولى من الإصلاح الهنغاري ينبغي تخفيض الإدارة العامة وفقا للاحتياجات القطاعية المختلفة. ونحن نفضل التخفيض على درجات مختلفة. وهذا يعني عموما تخفيض المهام الإدارية والتنظيم الإداري والموظفين، ويعني، في نفس الوقت، زيادتهم حيث تكون زيادتهم معقولة وضرورية وبالتالي فإن التخفيضات والزيادات كلاهما مطلوبان في هنغاريا.

وإن عمليات إدماج وتنسيق التنظيمات ينبغي استكمالها؛ ففي هنغاريا ينبغي في المستقبل تعزيز الوظائف اللازمة وخاصة وظائف الرقابة الحكومية. وينبغي اتخاذ الخطوات الأولى نحو تحسين فعالية ونوعية الإدارة العامة. وهذا سيتطلب تدريبا وتعلما حسني التنظيم لموظفي الخدمة المدنية وذلك لإعدادهم لإدارة الأزمات والتكامل الأوروبي.

ويمكن بلوغ الأهداف الطويلة الأمد والقصيرة الأمد للإصلاح الهنغاري بعدد من الأساليب المختلفة. وأود أن أقتصر هنا على الإشارة إلى نوعين هما الأساليب الإدارية وأساليب الاقتصاد السوقي.

وتشتمل الأساليب الإدارية على إجراء تعديلات وتخفيضات في البرامج والموظفين؛ ورفع القيود

ونظرا لنداءاتكم إلينا أن نتوخى الإيجاز في بياناتنا، سيدي الرئيس، وضعنا في متناول الوفود ورقة عن إصلاح الخدمة الحكومية في مالطة، وهي تشكل جزءاً لا يتجزأ من بياننا ونطلب إدراجها في سجلات هذه الدورة المستأنفة.

وسألخص بإيجاز هنا الخبرة المشتركة التي نتشاطرها مع دول أخرى وعلى وجه التحديد المراحل المختلفة للتحويل التي مرت بها الخدمات الحكومية في بلدنا من أجل التكيف عبر السنوات.

لقد اضطلعت الخدمة العامة في مالطة بدور رئيسي في تحول مالطة من مستعمرة إلى دولة بعد نيل الاستقلال يوم ٢١ أيلول/سبتمبر ١٩٦٤. وعلى الرغم من أن الخدمة العامة في مالطة كانت وضعتها الإدارة المستعمرة لمجتمع آخر وتقتصر على مجالات معينة، فقد أسهمت في تنمية الدولة الجديدة عن طريق توفير الاستمرارية في قطاعات محلية حيوية معينة، وفي إنشاء خدمات جديدة، بما في ذلك الخدمات المتعلقة بالشؤون الخارجية.

والأهم من ذلك، وفيما يتعلق بموضوعنا اليوم، هو الحماسة التي أبدتها الخدمة العامة في الاستجابة لتحدي تحويل اقتصاد مالطة من اقتصاد يركز على وجود القاعدة العسكرية إلى اقتصاد يركز على الصناعة، والسياحة، وإصلاح السفن التجارية، والزراعة. وقد رافق هذه المرحلة من التغيير الاقتصادي إصلاح في قطاعات أخرى. وفي أغلب الأحيان، كانت الخدمة العامة تجد نفسها مفيدة في تنفيذ سياسات الإصلاح، وعرضة، هي نفسها، للآثار المترتبة على هذه الإصلاحات في المجتمع المالطي بصورة عامة.

وهكذا، فإن تهيئة فرص للحياة الوظيفية في القطاعات الاقتصادية الجديدة أحدثت تغييراً في مفهوم الوظيفة في الخدمة العامة. وكذلك، بدأ يظهر تأثير الإصلاح، والاستثمار وتهيئة فرص جديدة في التعليم الثانوي والتقني والتعليم على مستوى الكلية في نوعية الموارد البشرية المتاحة للخدمة. وفي هذه الأثناء، بدأ أيضاً تنفيذ برامج معينة للإصلاح في الخدمة. بيد أن هذه الإصلاحات ركزت أساساً على الأجور والدرجات، والتصنيف، وشروط الخدمة. وإذا ما استعرضنا الماضي، اتضح لنا أن تلك الإصلاحات لم يكن لها وجود في

تلعبه الإدارة العامة في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. إذ أن تحقيق الكفاءة في قدرات الإدارة العامة والإدارة المالية يضمن خدمة مدنية تستجيب استجابة فعالة لتحقيق الأهداف الاجتماعية الأوسع والاحتياجات الفردية لمواطنينا.

وترحب مالطة أيضاً بالتقرير الموحد للأمين العام (A/50/847)؛ وتقرير فريق الخبراء (A/50/525) وبحصيلة الاجتماعات الإقليمية في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي، وأوروبا الوسطى وأوروبا الشرقية؛ وإعلان طنجة لمؤتمر عموم أفريقيا لوزراء الخدمة المدنية، التي أعطت الحافز لعقد هذه الدورة.

إن التغيير العالمي والسياسي والاقتصادي والتكنولوجي الذي لم يسبق له مثيل قد كان له أثر واسع المدى على المجتمع الدولي عموماً وعلى كل مجتمع من مجتمعاتنا وكل شعب من شعوبنا. والإدارة العامة ليست في معزل عن هذه العملية ولا ينبغي أن تكون غريبة عنها.

وأيضاً كانت الخصائص النوعية لكل مجتمع وطني من المجتمعات التي نعمل فيها، فلا شك أن هناك مسائل ومشاكل واهتمامات أخرى عديدة نتشاطرها.

وفي هذا المقام، يكتسي دور الأمم المتحدة أهمية حيوية باعتبارها مركز تنسيق وحفاظا موجها للأداء والخدمة، تساعد الحكومات في تحسين قدرات إدارتها العامة على إنتاج ونشر المعلومات والتجارب العالمية. وإن إسهامات إدارة الأمم المتحدة لدعم التنمية والخدمات الإدارية جديرة بالثناء، وكذلك برنامجها الذي يؤكد على العناصر الأساسية الأربعة لإدارة القطاع العام وهي القدرة التنظيمية والإدارية؛ والمالية العامة وتعبئة الموارد؛ وإدارة برامج التنمية في ظل التنفيذ الوطني؛ والمشاركة بين القطاعين العام والخاص.

وقد ألقى رئيس وزرائنا، الدكتور إدوارد فينش أدامي، خطاباً أمام مؤتمر الإدارة العليا للخدمات الحكومية في مالطة في وقت سابق من هذا العام، أكد فيه على الأهمية التي تعلقها حكومة مالطة على برنامج إصلاح الخدمات الحكومية الذي بدأ في عام ١٩٨٧ وما فتئ ينفذ بنجاح منذ ذلك الوقت.



والأهداف المدرجة في خطة الإصلاح غير قابلة للتجزئة وتعامل على هذا الأساس. فالتقدم المحرز في تحقيق كل منها يعتمد على التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الأخرى. ولا يمكن للتنفيذ أن يكون مجزأ، إذ يتعين عليه أن يكون نهجا كليا يأخذ بعين الاعتبار الإصلاحات العريضة في اللامركزية الاقتصادية والاجتماعية، وتنمية قطاعات جديدة للخدمات، وزيادة الوصول إلى التعليم على مستوى الكلية.

وإن العديد من المبادرات المتخذة تبرز نطاق ومدى المهمة التي بوشر في تنفيذها، وهي شائعة بين الدول الأخرى التي تشاطرنا خبراتها. وهذه المبادرات تتضمن إعادة النظر في الهياكل التنظيمية القائمة وتعريف الدور المرسوم لها؛ واستعراض القوانين الحالية ووضع قوانين جديدة تعكس حالات التبعية؛ وإنشاء الهيكل الأساسي لتكنولوجيا المعلومات؛ ومبادرات التنمية المستدامة في إدارة التغيير وإعادة تنظيم الأعمال؛ وإنشاء حكومة محلية لتعزيز تمكين المواطنين؛ وتحديد الممارسات والاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية؛ وهيكلة الرواتب الجديد الذي خفض ٩٦ من جداول الرواتب إلى ٢٠ جدولا؛ ووضع مدونة لقواعد السلوك لجميع موظفي الدولة.

ولقد سببت الصورة المقدمة عن مبادرات الإصلاح توقعات كبيرة لدى موظفي الدولة، والهيئات العامة، ومجتمع رجال الأعمال، والمواطنين عموما. وكان يتوقع أن تظهر نتائج الإصلاح في فترة زمنية قصيرة نسبيا، مما ولد ضغطا هائلا من أجل الإنجاز الفوري. ويجب بالضرورة أن يُنظر إلى هذه العملية بوصفها عملية تطويرية وليست فورية، لا سيما وأن جميع مبادرات التغيير هذه تجري جنبا إلى جنب مع العمل الإداري العادي للقطاع العام وليس بمعزل عنه.

وإعادة توجيه الجهود البشرية هي عامل رئيسي خلال فترة الانتقال من القديم إلى الجديد. وأصبحت إدارة مسائل السلوك أحد التحديات الأشد تعقيدا. فلا توجد طريقة سهلة للإصلاح. والتغيير ينطوي دائما على استعراض للقيم ولطرق العمل الراسخة. ومن المحتم ظهور مقاومة لمثل هذا العمل. وقد يكون من أكبر التحديات على الإطلاق تحقيق التوازن بين الحفاظ على قوة الدفع من أجل التغيير والقيام، في الوقت نفسه، بتنظيم المؤسسة وإدارتها اليومية.

المجال الحيوي المتمثل في بناء المؤسسات، وهي حاجة لم تكن حينئذ واضحة كما هي الآن.

وشهدت المرحلة الثانية من التنمية بعد نيل الاستقلال في مالطة تزايدا في تدخل الحكومة المباشر في الاقتصاد، مع إنشاء عدد من الصناعات شبه الحكومية وتكثيف الأنظمة. وكان لكلا هذين التطورين أثر على الخدمة العامة يتعلق بتوسيع السلطات الموكولة إلى الخدمة العامة وبما للنصيب المتزايد للحكومة في الاقتصاد من أثر على الفرص في القطاع الخاص. وأدت هذه العوامل، مقرونة بعوامل أخرى من عوامل الضغط المؤسسي والاجتماعي، إلى زيادة الضغط على الخدمة العامة وأثرت في قدراتها.

ومع التغيير الذي حصل في الإدارة عام ١٩٨٧، وضعت الحكومة الحالية برنامجا واسعا للإصلاح السياسي والاجتماعي والاقتصادي يقوم على مبادئ المصالحة، والتضامن والاعانة والانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. وفي هذا السياق بالذات يجب أن ينظر إلى برنامج الإصلاح الحالي، الذي يعتبر الخدمة العامة مؤسسة حكومية منفصلة، وإن كانت تابعة، ولها قواعد عملها، وهويتها المهنية، ورؤياها الواضحة لدورها في الدولة المالطية.

وإن عدم فعالية آليات المراقبة والمساءلة، والانتقاد المستمر، وعدم تطور الإدارة بصورة كافية، وانتقال أفضل الموظفين إلى القطاع الخاص، كلها هذه أمور تركت الخدمة المدنية في حالة إهمال وإحباط. وفي أوائل عام ١٩٨٨، أنشأت الحكومة لجنة إصلاح الخدمات العامة واستعراض العمليات، وأكلت إليها مهمة استعراض الخدمة العامة واقتراح طرائق لتجديدها وإعادة تنشيطها.

وقد تم تحديد أربعة مجالات رئيسية مؤثرة هي: الخدمة العامة بوصفها مؤسسة داخل الإدارة العامة في مالطة، وليست كمجموعة منعزلة؛ وتعزيز جوانب القوة التي تتمتع الخدمة بها حاليا واستعادة نسيجها المؤسسي؛ وإضفاء الطابع المؤسسي على عملية التغيير؛ وإضفاء الطابع المؤسسي على القيادة وتجديدها وتطويرها وممارستها بصورة فعالة.

وتنظر حكومتي إلى هذه المبادرات بنفس الروح التي تنظر بها إلى الجهود التي تبذلها من أجل إصلاح الخدمة العامة في الداخل، وهي روح تغذيها إرادة متجددة لإصلاح وتعزيز مفهوم الخدمات؛ وروح تستلهم رؤيا عالم أفضل للأجيال المقبلة فيما تقترب من العام ٢٠٠٠.

رفعت الجلسة الساعة ١٧/٤٥

وتواجه خدمتنا العامة بالفعل، كما تواجه الخدمة العامة في بقية المجتمع الدولي، التحديات الهائلة التي تمثلها الثورة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. ولقد وضعت الحكومة استثمارات كبيرة في توفير الهياكل الأساسية الضرورية وفي توفير التدريب. وفي هذه الحالة، قد يكون العائق الرئيسي الذي يجب التغلب عليه هو تكيف العقلية مع الصدمات في المستقبل.

فالحوافز والمشاركة والانجاز هي الأمور التي تدفع نحو الإصلاح، بين الدول وبين الخدمات العامة للدول الأعضاء للأمم المتحدة على حد سواء.

وقد خُبر هذا الجيل من الخدمة العامة، أكثر من أي جيل من أجيالها السابقة، التعاون الوثيق بين الخدمات. وليس سبب هذا التطور عولمة الاقتصاد وثورة الاتصالات فحسب، بل أيضا إقامة روابط أوثق بين الدول في تنسيق سياساتها بغية تحقيق أهداف عالمية تتراوح بين استئصال أمراض معينة وكفالة توفير التغذية الكافية للرضع والأطفال، ومكافحة الاتجار بالمخدرات على الصعيد الدولي ومراقبة تدفق الأسلحة؛ وتوحيد الاحصائيات والمعايير لتعزيز السلام العالمي.

ولا بد لخدماتنا العامة أن تبدي التعاون في جميع هذه المجالات المتنوعة. ولقد انخرط بلدي على نحو نشط في هذه المجالات وغيرها من مجالات التعاون الدولي. وفي عملية انضمامنا إلى الاتحاد الأوروبي، دخلنا في حوار منظم في قطاعات مختلفة. وفي ترابطنا مع أعضاء الكومنولث، لا نشاطرهم تراث ماضٍ مشترك فحسب، بل تحديات المستقبل أيضا. وفي هذا الصدد، يشرف مالطة أن تستضيف مؤتمر عام ١٩٩٦ لرابطة الكومنولث للإدارة العامة والتنظيم الذي يعقد مرة كل سنتين وسيعقد في وقت لاحق من هذا الشهر.