

Distr.: General  
12 July 2005  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة الستون

البند ٤٣ من القائمة الأولية\*

تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي

الإدارة العامة والتنمية

تقرير الأمين العام

موجز

استجابة لطلب الجمعية العامة (القرار ٥٥/٥٩) ومتابعةً للتقارير المقدمة سابقاً من الأمين العام في أعوام ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤ (A/57/262 و A/58/152 و A/59/346)، يبرز هذا التقرير التحديات الإنمائية التي تواجهها الدول الأعضاء، ويستعرض، استناداً إلى أجوبة الدول الأعضاء على الاستبيان الذي عُرض عليها، التدابير المعتمدة في فترة الخمس إلى العشر سنوات الماضية للتصدي لهذه التحديات عن طريق تنشيط نظم الإدارة العامة. ويتناول التقرير بالإضافة إلى ذلك الدروس التي استفادتها الدول الأعضاء في انتقالها من الإصلاحات الإدارية المملاة من الخارج إلى الإصلاحات الإدارية المصاغة محلياً والموجهة لتلبية الطلب.

ويكمن مستقبل الإدارة العامة، حسب التقرير، في اتخاذ تدابير تهدف ليس فحسب إلى إعادة تأكيد الدور الإنمائي للإدارة العامة وإرساء قيمها الأساسية، بل تهدف أيضاً إلى إعادة تشكيل منظمات الإدارة العامة بحيث تصبح نظماً تقوم على الانفتاح والمشاركة وتقاسم المعرفة والابتكار وتقديم الخدمات المركزة على النتائج. ومن بين المفارقات التي يتوقع التقرير أن يواجهها مجال الدراسة والتطبيق في الإدارة العامة في غضون السنين القادمة

\*A/60/50 و Corr.1.

هناك التباين بين الطلب على التغيير والحاجة إلى "التقليد" المؤسسي (الذاكرة المؤسسية)، وبين المرونة الإدارية ووحدة القواعد، وبين الشواغل المحلية والالتزامات المتجاوزة لحدود الولاية الوطنية، وبين المشاكل الملحة القصيرة الأجل والقضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل. ويشدد التقرير قبل كل شيء على الحاجة إلى تعزيز دور الأمم المتحدة في الإدارة العامة، ولا سيما فيما يتعلق بالتعاون مع الدول الأعضاء وسائر الشركاء في تنفيذ مبادرات بناء القدرات وتقاسم المعرفة دعماً لإصلاح الإدارة العامة.

## المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٤	٥-١	..... تمهيد - أولا
٥	١٧-٦	..... التحديات العالمية والإدارة العامة - ثانيا
٦	١٧-١٠	..... الأولويات الإقليمية والإدارة العامة - ألف
٩	٣٢-١٨	..... تنشيط الإدارة العامة: الشواغل المحيطة ومجالات الإصلاح والاتجاهات الناشئة . . . - ثالثا
١١	٣٢-٢٢	..... تدابير واتجاهات التنشيط الناشئة . . . - ألف
١٦	٤٤-٣٣	..... الدروس التي استفادتها الدول الأعضاء من عملية الإصلاح - رابعا
١٦	٣٥-٣٤	..... الإمام بالطبيعة المعقدة والشمولية للإدارة العامة الحديثة . . . - ألف
١٧	٣٦	..... اختيار استراتيجيات التنشيط الراجعة . . . - بباء
١٧	٣٨-٣٧	..... التركيز على المكتسبات السريعة . . . - جيم
١٨	٤١-٣٩	..... اكتساب وبناء القدرة على الإصلاح والتنشيط . . . - دال
٢٠	٤٢	..... تمويل تنشيط الإدارة العامة . . . - هاء
٢٠	٤٣	..... التعامل مع الجوانب السياسية للتغيير . . . - واو
٢٠	٤٤	..... الإقرار بدور القيادة في عملية التنشيط . . . - زاي
٢٠	٥٥-٤٥	..... الاتجاهات المقبلة لتنشيط الإدارة العامة . . . - خامسا
٢١	٤٧-٤٦	..... مكانة وهوية الإدارة العامة . . . - ألف
٢١	٥١-٤٨	..... تقاسم المعلومات وتبادلها فيما بين الدول الأعضاء . . . - بباء
٢٢	٥٥-٥٢	..... بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية . . . - جيم
٢٣	٥٩-٥٦	..... الاستنتاجات والتوصيات . . . - سادسا
٢٦		..... المرفق الأول - استبيان موجه إلى حكومات الدول الأعضاء . . .

## أولا - تمهيد

١ - طلبت الجمعية العامة في قرارها ٥٥/٥٩ إلى الأمين العام عرض تقرير شامل عليها في دورتها الستين بشأن التقدم الذي أحرزته الدول الأعضاء في تنشيط الإدارة العامة خلال العشر سنوات الماضية. ويهدف هذا التقرير لتلبية هذا الطلب.

٢ - ويستند التقرير إلى تقرير سابق معنون "التقييم الخمسي للتقدم المحرز في تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠ بشأن الإدارة العامة والتنمية" (الوثيقة A/56/127-E/2001/101، مؤرخة ٢ تموز/يوليه ٢٠٠١). ويجدر التذكير بأن تقييم عام ٢٠٠١ حدد عددا من الأولويات المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة، من بينها تعزيز الديمقراطية واللامركزية؛ وإنشاء الأطر القانونية والمؤسسية ونظم الإدارة الاقتصادية؛ وضع المدونات الأخلاقية واستراتيجيات مكافحة الفساد؛ وتحسين تعبئة الموارد ونظم الإدارة المالية؛ والاستفادة من إمكانيات الحكومة الإلكترونية. وأشار تقرير عام ٢٠٠١ إلى الترابط الوثيق بين الإصلاحات التي تتبع في كثير من البلدان والأولويات المحددة في قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠. واستنتج التقرير قبل كل شيء أن استدامة برامج الإصلاح الجارية تعتمد بشكل كبير على الاستثمار في بناء القدرة البشرية والمؤسسية.

٣ - ومن أجل استكمال وتعميق فهم إصلاحات الإدارة العامة المنفذة في العشر سنوات الأخيرة، طلبت الأمانة إلى الدول الأعضاء الإجابة على استبيان يقصد منه التعرف على مختلف تدابير تنشيط الإدارة العامة المتخذة بهدف تشجيع الاستقرار على صعيد الاقتصاد الكلي والنمو الاقتصادي، والتنمية البشرية والأهداف الإنمائية للألفية، ومشاركة المجتمع المدني في العملية السياسية والإنمائية، والقدرة على الاستجابة لشواغل المواطنين، وجهود منع نشوب الصراعات وتسويتها، والسلامة والأمن العامين، والشفافية والمساءلة، والكفاءة، والفعالية، فضلا عن أية أولويات أخرى تخص كل واحد من البلدان المجيبة (المرفق الأول). ووجهت مجموعة الأسئلة نفسها إلى اللجان الإقليمية التابعة للأمم المتحدة وإلى منظمات الإدارة العامة على الصعيد الإقليمي.

٤ - ووردت أجوبة من ٤٠ بلدا موزعين على خمس قارات ومن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا. والبلدان المجيبة هي الأرجنتين، إسبانيا، ألبانيا، بربادوس، بنما، البرتغال، بلغاريا، بولندا، بوليفيا، بيلاروس، ترينيداد وتوباغو، ترازيا، الجزائر، الجمهورية الدومينيكية، جورجيا، الرأس الأخضر، روسيا، السلفادور، سلوفاكيا، سلوفينيا، سنغافورة، صربيا والجبل الأسود، غواتيمالا، الفلبين، فتزويلا، فنلندا، فيجي، قبرص، قطر، كازاخستان، الكويت، لاتفيا، مدغشقر، مصر، المغرب، النرويج، النمسا، نيبال، نيوزلندا، هنغاريا.

٥ - واعتمد هذا التقرير كنقطة بداية إجابات الدول الأعضاء ومواد أخرى إضافية (خاصة تلك المحصل عليها من المؤتمرات العالمية والإقليمية بشأن الإدارة العامة)، وهو يعرض منظورا عالميا لتنشيط الإدارة العامة بدل تناول كل بلد على وجه التحديد. واستنادا إلى افتراض منطقي بأن التنشيط هو عملية دينامية متواصلة، يرسم التقرير ملامح جهود الإصلاح والتنشيط في مناطق العالم وفيما بينها. كما يبرز التقرير، في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية الهامة التي يشهدها العالم، التحديات التي تواجهها نظم الإدارة العامة على طريق تنفيذ عدة أنواع من التدابير المبتكرة والمعززة للقدرات. وي طرح التقرير مسائل من بينها تلك المتعلقة بنطاق وأثر واستدامة إصلاحات الإدارة العامة، والقدرات اللازمة لتصميم وتنفيذ ورصد الإصلاحات، والاستراتيجيات الممكن اتباعها من أجل التغلب على معوقات التغيير.

## ثانياً - التحديات العالمية والإدارة العامة

٦ - لقد تزايدت التحديات التي تواجهها الإدارة العامة في العالم منذ اعتماد الجمعية العامة القرار ١٣٦/٤٩ في عام ١٩٩٥ والقرار ٢٢٥/٥٠ في عام ١٩٩٦. وشهد العالم في السنين القليلة الماضية تغيرات هائلة، من بينها تسارع تطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وظهور تكتلات تجارية واتحادات اقتصادية، وحدوث هجرات ضخمة صاحبها تشدد في مراقبة الحدود، وتزايد التفاعلات فيما بين الثقافات (التي تتسم أحيانا بالتفاهم المتبادل وتتسم بالتوتر أحيانا أخرى)، وتحرير الاقتصاد (مع تزايد مخاطر تعرض الاقتصادات الوطنية إلى الأزمات العالمية)، وتزايد الفرص المتاحة أمام حركة السلع ورأس المال، ووقوع تغيرات مناخية وبيئية مصحوبة بعواقب كارثية<sup>(١)</sup>، وتسويق أدوية مستحدثة ومنتجات غذائية معدلة وراثيا، واكتشاف أمراض<sup>(٢)</sup> غير معروفة يتجاوز نطاق انتشارها الحدود السياسية والجغرافية.

٧ - وبينما كانت البلدان ما زالت تصارع الواقع الجديد المتمحض عن العولمة وتحرير الاقتصاد، وتخطو بالفعل باتجاه إدخال إصلاحات متنوعة تتعلق بالإدارة الرشيدة والاقتصاد، جاءت أحداث ١١ أيلول/سبتمبر ٢٠٠١ لتضع مسألة الأمن بقوة على برامج السياسة العامة في عدد من البلدان. ومع ذلك، يبقى من اللازم إعطاء تعريف واسع للأمن، وهو ما يدركه العالم بدرجة متزايدة، بحيث يشمل الشواغل الإنسانية، ولا سيما تلك المتعلقة بالرفاه

(١) تعد مأساة أمواج تسونامي التي حدثت مؤخرا، المشار إليها فيما بعد، مثالا للتحديات التي تستلزم تعميم القدرات في مجال التأهب والإدارة لمواجهة الكوارث والارتقاء بمستواها باستمرار كجزء من جهود تنشيط الإدارة العامة الجارية.

(٢) الأمثلة على ذلك هي السلالات الدائمة المتطفرة لفيروس إيبولا وتلك المسببة للإنفلوانزا الطيرية

الاجتماعي والاقتصادي للشعوب، والتحرر من الحرمان والفاقة، فضلا عن الحقوق المدنية والفردية، بما في ذلك الحق في التنمية باتباع مسارات منفصلة لا تشكل تهديدا على بعضها البعض.

٨ - وسرعة تغلب البلدان النامية، ولا سيما الأقل نموا منها، على الفقر وتحقيقها لمستويات معيشية محسنة تتوقف إلى حد ما على الدعم المقدم من المجتمع الدولي، وتتوقف أيضا على فعالية تنفيذ نظم الإدارة العامة الوطنية لعناصر الأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالحد من الفقر. وهذا يفسر إيلاء الاهتمام في السنين الأخيرة للتدابير الهادفة إلى تحسين قدرة نظم الإدارة العامة في العالم على صنع السياسات وتطوير قدراتها فيما يتعلق بتقديم الخدمات.

٩ - وتتنوع أهداف واستراتيجيات تنشيط الإدارة العامة، كما سيشار إلى ذلك في الفقرات اللاحقة، بتنوع التحديات التي تواجهه في أزمنة وأماكن مختلفة. وهذا أمر متوقع. ففي عالم يتسم بالتنوع الثقافي وبتباين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، لا يمكن عرض تنشيط الإدارة العامة في نسق أحادي اللون، بل الأحرى عرضه من منظور يعكس بشكل واضح مختلف الألوان والظروف التي تميز بيئة عن أخرى.

## ألف - الأولويات الإقليمية والإدارة العامة

١٠ - تعد أفريقيا مثلا في صميم الموضوع. ومسائل السياسات العامة والإدارة العامة التي تهتم في هذه المنطقة البالغ سكانها ٦٥٠ مليون نسمة هي كيفية إدامة الإصلاحات الجارية في مجال الحكم الرشيد والإدارة العامة، وتخفيف حدة الفقر، وإعادة الأوضاع إلى مجراها الطبيعي في البلدان الخارجة من الصراع، وإعادة بناء المؤسسات التي قوضتها القلاقل المدنية أو عشرات السنين من الحكم الديكتاتوري في بعض الحالات. وبقيادة من الاتحاد الأفريقي، تشهد مكافحة الفقر، في سياق الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا، اتباع استراتيجية جديدة تعتمد على تكوين الثروة.

١١ - وفي انتظار تحقق ذلك، يظل الحصول على الحاجات الأساسية للحياة (الغذاء ومياه الشرب والسكن والوقود والطاقة) في المنطقة الأفريقية تعترضه قيود شديدة. فقد انهارت الخدمات الاجتماعية والهياكل الأساسية بسبب نقص الموارد لكفالة الحفاظ عليها. وانخفض العمر المتوقع في المنطقة من ٤٩ إلى ٤٦ سنة فيما بين عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠١ لأسباب

يتصدرها أثر فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والملاريا والسل<sup>(٣)</sup>. ومن زاوية أكثر تفاعلاً، يُنتظر أن يرتفع العمر المتوقع في أفريقيا ليبلغ ٥١,٣ سنة مع حلول عام ٢٠١٠، وليبلغ ٦٩,٥ مع حلول عام ٢٠٤٥<sup>(٤)</sup>. بيد أن التنبؤات الأخيرة تشير إلى أن الفقر بين الأطفال في أفقر بلدان العالم (وعدد كبير منها يوجد في أفريقيا)، ما لم يتم ضخ موارد ضخمة، لن يشهد انخفاضاً خلال السنوات الـ ١٥ المتوقعة في إطار الأهداف الإنمائية للألفية، بل في فترة ١٥٠ سنة. ولم يتحسن مؤشر التنمية البشرية بشكل كبير فيما بين عام ١٩٩٧ (٠,٤٦٣) وعام ٢٠٠١ (٠,٤٦٨). وفيما بين عامي ١٩٧٥ و ١٩٩٩ شهد ٢٢ بلداً تراجعاً في مؤشر التنمية البشرية. ويشمل هذا العدد ١٣ بلداً أفريقياً<sup>(٥)</sup> (أي أكثر من النصف). ومن بين التفسيرات المحتملة لهذا الأداء الباهت على صعيد التنمية البشرية ثمة أوجه الضعف التي يعاني منها الحكم الرشيد والإدارة العامة، وعدم إدراج شواغل الحد من الفقر في محصلات الميزانيات، وإقصاء الفقراء من القرارات المؤثرة على حياتهم ورفاههم.

١٢ - واستجابة للتحديات المتجلية للعيان، اتفق وزراء الخدمة العامة الأفارقة في اجتماعهم المعقود في ستيلينبوش بجنوب أفريقيا، في أيار/مايو ٢٠٠٣، على برنامج عمل يهدف إلى تنشيط نظم الإدارة العامة في القارة. ومن بين التدابير التي تم إيلؤها أولوية عالية في إطار البرنامج ثمة اكتساب قدرات الحكومة الإلكترونية، واعتماد سياسات لتعميم الأخلاقيات ومكافحة الفساد، وتنمية الموارد البشرية، وتحسين ممارسات الميزنة والإدارة المالية، وتحقيق الانخراط المدني في العملية السياسية، واستعمال آليات مبتكرة لتقديم الخدمات.

١٣ - وفيما يتعلق بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تتمثل الشواغل المهيمنة فيما يتعلق بتنشيط الإدارة العامة في كيفية تحسين قدرة نظم الإدارة العامة على تحقيق نسب مرتفعة من النمو الاقتصادي، وتلبية احتياجات الشعوب (لاسيما الشباب)، وكفالة السلم والأمن داخل البلدان وفيما بينها. وعلى غرار أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، تواجه منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أيضاً تحدي النمو الاقتصادي فضلاً عن تحدي تخفيف الفقر، ولو بدرجة أقل. وليس ببعيد جداً الزمن الذي كان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يحققان

(٣) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠١، توظيف التقنية الحديثة لخدمة التنمية البشرية، مطبعة جامعة أوكسفورد، نيويورك. انظر أيضاً: UNDP and UNICEF, June 2002, *The Millenium Development Goals in Africa: promises and prospects* (تقرير أعد بشأن أفريقيا بناء على طلب ممثلي مجموعة البلدان الثمانية)، نيويورك.

(٤) الأمم المتحدة، *World Population Monitoring 2003: Population, education and development* (إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية: نيويورك، ٢٠٠٥)

(٥) تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠١، مرجع سبق ذكره.

فيه نسبة عالية لنمو الناتج المحلي الإجمالي (١٠ في المائة تقريبا). وسمح هذا الأداء الاقتصادي المذهل للمنطقة بالاستثمار في التنمية البشرية وتنمية الهياكل الأساسية. أما في السنوات الأخيرة، فقد بلغ معدل نسب نمو الناتج المحلي الإجمالي في المنطقة أقل من ٢ في المائة. وما زال العجز التجاري وتناقص نصيب الفرد من النمو يفرضان تحديات هامة تتعلق بالسياسات العامة والإدارة العامة في البلدان ذات الاقتصادات المتنوعة (غير النفطية)<sup>(٦)</sup>. ويتطلب التغلب على عراقيل النمو في المنطقة تعميم روح الشفافية والمساءلة، وتشجيع اعتماد إجراءات مبتكرة لتقديم الخدمات.

١٤ - أما في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، فما زال أمام تنشيط الإدارة العامة تحديات هائلة تتعلق بتخفيف حدة الفقر وتحقيق التنمية البشرية. وبسكانها البالغ عددهم ٣,٤ مليار نسمة، تواجه المنطقة تحديا هائلا في مجال التنمية البشرية.

١٥ - ومن بين ١,٢ بليون شخص يعيشون في فقر مدقع في العالم (أي الذين يعيش الواحد منهم على أقل من دولار واحد يوميا) يوجد ثلثا هذا العدد في آسيا<sup>(٧)</sup>. وإذا كان المعدل الإجمالي للفقر قد انخفض في السنين الأخيرة (انخفضت نسبة الفقر من ٣٩ إلى ٢٨ في المائة في الأرياف، ومن ٢٤ إلى ٢٠ في المائة في المدن في الفترة الممتدة من ١٩٩٠ إلى ٢٠٠٠)، فإن الفقر يظل تحديا هائلا في هذا الجزء من العالم. وقد يبدو للوهلة الأولى أن الحل يكمن في صياغة وتنفيذ سياسات توجه إلى تحقيق النمو الاقتصادي. غير أن مأساة أمواج تسونامي أضافت بعدا آخر للسياسة العامة، وهو الحاجة إلى القدرة على استباق التغيرات المناخية والبيئية وغيرها من العوامل التي لها أثر على حياة ورفاه الشعوب. وبالتالي، فعلاوة على شواغل النمو الاقتصادي وتخفيف حدة الفقر، يجب أن يتضمن تنشيط الإدارة العامة، من باب الضرورة، القدرة على الاستقراء المبكر لإشارات الإنذار واتخاذ التدابير الضرورية على أساس استباق الأفعال. وفي الدول الجزرية الصغيرة، ينبغي أن يتناول تنشيط الإدارة العامة المسائل المتعلقة بتعبئة الموارد وتخصيصها، وأن يراعي أيضا مسألة 'وفورات الحجم' في ضوء الصغر النسبي لكل دولة.

١٦ - وتتمثل التحديات التي تواجهها رابطة الدول المستقلة أساسا في كيفية بناء وتعزيز مؤسسات قادرة على الاضطلاع بأنشطة متنوعة من بينها تعزيز التحول الواسع النطاق في مجالي الحكم الرشيد والاقتصاد الذي بدأ في تسعينيات القرن العشرين، ومواجهة خطر

(٦) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، ٢٠٠٤، تحليل الأداء الاقتصادي وتقييم النمو والانتاجية في منطقة الإسكوا، نيويورك، E/ESCWA/EAD/2004/2

(٧) الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، *Assessment of rural poverty, Asia and the Pacific*، ٢٠٠٢.

استحواذ الجريمة المنظمة على الدولة، وتوليد النمو الاقتصادي، وإيجاد فرص عمل بالأجر، وتحسين مستويات معيشة الشعب، وصون السلام والاستقرار على الصعيد الإقليمي. ويمثل عامل القرب من الاتحاد الأوروبي حافزا إضافيا يدفع عددا من بلدان رابطة الدول المستقلة لإجراء إصلاح لإدارتها العامة.

١٧ - ومن جهتها، تواجه منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (بسكانها البالغ عددهم ٥١٨,٨ مليون نسمة) تحديا رئيسيا يتمثل في القضاء على الفقر. ويعيش في الفقر قرابة ٢٢١ مليون نسمة (أي ٤٤ في المائة من مجموع السكان). ومن ضمن هذا العدد المصنف كفئة فقيرة، يعيش ١٩ في المائة في فقر مدقع. وتفوق نسبة الفقر في المناطق الريفية نسبته في المناطق الحضرية (يصنف في حانة الفقراء ٥٤ في المائة من الأسر في المناطق الريفية و ٣٠ في المائة من الأسر في المناطق الحضرية). وفي عام ١٩٩٧ أحرزت المنطقة تقدما هاما نحو تخفيف حدة الفقر، لكن ذلك لم يلبث أن تراجع بعد ذلك. ففيما ارتفعت نسبة الفقر في الفترة بين عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٢ من ٤٣,٨ في المائة إلى ٤٤,٠ في المائة، ظلت نسبة الأشخاص الذين يعيشون في فقر مدقع ثابتة وبلغت ١٩,٤ في المائة. وساهم الاعتماد المفرط على آليات السوق في تزايد نسبة العاطلين عن العمل، والاهتمام التدريجي للخدمات العامة واستفحال الفقر والتفاوتات<sup>(٨)</sup>. إلا أن ثمة دلائل متنامية تشير إلى حدوث تراجع لهذا الاتجاه. وترعى حكومات المنطقة، بالإضافة إلى اتخاذها مبادرات استباقية في بلدانها، مبادرات للتعاون الإقليمي هدفها تحفيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات معيشة السكان.

### ثالثا - تنشيط الإدارة العامة: الشواغل المهيمنة ومحاور الإصلاح والاتجاهات الناشئة

١٨ - تضع التحديات المعقدة والمتسارعة التي يواجهها العالم على عاتق الإدارة العامة عبئا ثقيلا. وتشير البوادر التي تلوح في الأفق إلى تزايد الوعي من جانب الحكومات وشركائها في المجتمع المدني بأن عالم الإدارة العامة يوجد على عتبة التغير وأنه يستحق المساعدة من أجل اتخاذ الخيارات الصائبة. وقد أكدت البلدان التي أجابت على استبيان الأمانة العامة للأمم المتحدة هذا المنحى وقدمت دليلا ملموسا على التدابير المتخذة في العشر سنوات الماضية من أجل إصلاح وتنشيط نظم إدارتها العامة.

(٨) اللجنة الاقتصادية لمنطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، ومعهد البحوث الاقتصادية التطبيقية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٢، *Meeting the Millennium Challenges of Poverty Reduction Targets in Latin America and the Caribbean*، شيلي، كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

١٩ - ومن الجدير بالملاحظة أن التدابير المعتمدة في السنين الأخيرة في العديد من البلدان من أجل إصلاح وتعزيز نظم الإدارة العامة تختلف عن تلك المتخذة في الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين. أولاً، وعلى عكس برامج التنشيط التي شهدتها ثمانينيات القرن العشرين التي صيغت نزولاً عند إصرار المؤسسات المالية والمؤسسات المانحة في الخارج، تتميز الإصلاحات التي اعتمدت مؤخراً في أغلبها بأنها "مصاغة محلياً" وموجهة إلى معالجة مشاكل وتحديات محددة. ثانياً، تسعى تدابير التنشيط المتخذة مؤخراً إلى تحقيق أهداف متعددة وتعتمد على طائفة متنوعة من استراتيجيات عملية لإدارة التغيير، بدل التركيز بشكل ضيق على مسائل خفض التكاليف والنظر إلى تنشيط الإدارة العامة من زاوية نظرية ومن منطلق الاقتصاد المعتمد على العرض. وقبل كل شيء، تختلف تدابير التنشيط الحالية عن سابقتها من حيث التأكيد ليس فقط على تطبيق طرائق "الأعمال" و "إرضاء العميل"، التي تعود إلى بدايات الإدارة العامة الجديدة، بل والتأكيد أيضاً على ترسيخ القيم والأخلاقيات الأساسية للخدمة العامة.

٢٠ - وبطريقة أو بأخرى، كان للتحديات المبينة في الفقرات السابقة دور في تحديد الإجراءات المتخذة خلال السنوات العشر الماضية لتنشيط نظم الإدارة العامة. ولئن كانت الإجابات على الاستبيان الذي تكفلت به الأمانة أشارت إلى الاختلافات الموجودة في أولويات الدول الأعضاء، فهي تبرز أيضاً مسائل تحظى باهتمام مشترك. ومن الشواغل التي تهتم على نظم الإدارة العامة المستقرة ثمة الحاجة إلى تكييف دقيق لإصلاحات الإدارة العامة الجديدة وإلى تعزيزها واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الإدارة الداخلية وتقديم الخدمات الخارجية. وعلى العكس من ذلك، ففي ظل البلدان ذات الاقتصادات الموجهة سابقاً في وسط وشرق أوروبا، وغرب البلقان، ورابطة الدول المستقلة، وفي العديد من البلدان ذات اقتصادات السوق الناشئة في آسيا وأمريكا اللاتينية، وإلى حد ما في الشرق الأوسط وأفريقيا، يتمثل مبرر تنشيط الإدارة العامة في إعداد نظم إدارتها لتحديات الحكم الديمقراطي وكذلك لتنفيذ إصلاحات السوق. أما في البلدان الخارجة من الصراع، فكان منتظراً من التنشيط أن يكون جزءاً لا يتجزأ من عملية إعادة بناء الدولة، ووسيلة لوقف اضمحلال مؤسسات الدولة والمجتمع المدني.

٢١ - وفي الاتحاد الأوروبي (وبلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)، يتميز تنشيط الإدارة العامة بأنه عمل مباشر ومعقد في الوقت ذاته. وبالنسبة للأعضاء القدامى في الاتحاد الأوروبي الذين تقوم نظمهم الإدارية على قيم مترسخة ومتشابهة إلى حد ما، يقتصر التنشيط على إعادة توجيه العمليات الداخلية نحو الطلب الخارجي بدل إخضاع النظم إلى إعادة هيكلة جذرية وشاملة. بيد أن الأعضاء القدامى في الاتحاد اضطروا في السنين الأخيرة

إلى مواجهة تحديات معقدة تتعلق بالسياسات العامة، وليس أقلها أهمية مسألة التوفيق بين ما يتوخاه المواطن والقيود المرتبطة بالميزانيات والمالية. ويعتبر التصويت بـ "لا" مؤخرا في كل من فرنسا وهولندا هو فيما يفترض رفض لمشروع دستور الاتحاد الأوروبي، إلا أن هذا الرأي في واقع الأمر قرار يبرز شاغلا متعمقا يتعلق بكيفية حل أزمة دولة الرفاه. ولهذا الأزمة انعكاسات بعيدة المدى على تنشيط الإدارة العامة في الاتحاد الأوروبي ككل. وبالنسبة للأعضاء الجدد في الاتحاد، يشكل الانضمام إلى الاتحاد منعطفا رئيسيا ينبغي فيه اتخاذ خيارات عامة صعبة في مجال الإدارة العامة، ويصبح من الأساسي جدا إجراء تكييفات كبيرة فيما يتعلق بالمؤسسات والممارسات الإدارية والإجراءات. وبما أن الاتحاد الأوروبي جماعة قاسمها المشترك هو القيم، فإن المنضمين الجدد مطالبون في إطار تنفيذهم لخطط تنشيط الإدارة العامة بالارتقاء بمعايير التوظيف والترقية وتقديم الخدمات لديهم إلى مستوى الاتحاد والعمل على التزام الموظفين الحكوميين بمدونة مشتركة للأخلاقيات المهنية.

## ألف - تدابير واتجاهات التنشيط الناشئة

٢٢ - إذا كانت الإجابة المحدودة على الاستبيان المشار إليه سابقا (المرفق الأول) بمثابة تحذير من الخلو إلى استنتاجات نهائية بشأن أفق الإدارة العامة وحالتها في الدول الأعضاء، هناك مؤشرات قوية على وجود التزام بتنشيط المؤسسات العامة في جميع أنحاء العالم. ويختلف الإقبال الحاصل مؤخرا على التغيير بشكل كبير عن الاتجاه الذي برز في الثمانينيات من القرن العشرين عندما كان إصلاح الخدمة العامة، في العديد من البلدان، يشكل جزءا من برامج إعادة الهيكلة الاقتصادية المعتمدة على خفض التكاليف، التي نفذت بإلحاح من المؤسسات المالية والمؤسسات المانحة الدولية وقوبلت بشكل واسع على أنها "مفروضة من الخارج". وفي أجزاء عديدة من عالم اليوم، وفي ضوء إدراك الحكومات لضرورة إعادة تقييم طرائق عمل الإدارة العامة وتوجيه المؤسسات العامة نحو تناول شواغل المواطن، يُنظر إلى التنشيط ليس كدواء مر يجب ابتلاعه على مضض، وإنما كاستجابة طبيعية فعلا وحذرة للتحديات المتصاعدة. والتحدي الكبير هو كيف يمكن الانتقال من الالتزام إلى العمل. وهذا أمر يستلزم إقامة ائتلافات قوية من أجل التغيير.

٢٣ - وعلى الرغم من الاختلافات الموجودة ضمن المناطق وفيما بينها، يشمل المبرر الذي يساق في كثير من الأحيان دفاعا عن المضي في جهود التنشيط ما يلي:

(أ) تشجيع الأخلاقيات والشفافية والمساءلة؛

(ب) تحسين كفاءة وفعالية قطاع الخدمة العامة، لا سيما في مجال تقديم الخدمات (لكن لوحظ في أجوبة البلدان ذات الاقتصادات المتقدمة النمو، أو تلك التي تعد أسواقا ناشئة، أو ذات اقتصادات تمر بمرحلة انتقالية، وجود الاهتمام بإدارة الأداء والإنتاجية، ومراجعة الحسابات للتحقق الاستخدام الأمثل للموارد المالية)؛

(ج) كفاءة قدرة الإدارة العامة على تلبية احتياجات المواطن والطلبات المشروعة (باعتماد موثيق المواطن، وتعميم 'التعهدات بالخدمة'، وتنفيذ مبادرات الخدمة الجيدة)؛

(د) تشجيع التنمية البشرية (وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية)؛

(هـ) تشجيع النمو الاقتصادي والاستقرار على صعيد الاقتصاد الكلي (عن طريق اكتساب وإعمال القدرة على تنفيذ برامج تهدف إلى تعزيز ثقة المستثمرين وإيجاد بيئة ملائمة لمشاركة القطاع الخاص في التنمية).

٢٤ - وذكرت أسباب أخرى لتنشيط النظم الإدارية، ولو أن تكرارها كان أقل مما سبق، هي:

(أ) منع نشوب الصراعات وحسمها، وتوفير التأهب للطوارئ، وحفظ النظام العام بإشراك المجتمع (في البلدان التي تواجه تهديدات تطل الأمن أو تلك الخارجة من الصراع)؛

(ب) استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين عمليات الإدارة الداخلية ونظم تقديم الخدمات الخارجية، وتشجيع التشغيل الآلي للخدمة المدنية (وينطبق ذلك على النظم الإدارية المستقرة والسريعة التغير)؛

(ج) تغيير موقع الخدمة العامة هيئتنا لتحديات الديمقراطية وتحرير الاقتصاد (منطقة أفريقيا، ووسط وشرق وجنوب شرق أوروبا، ورابطة الدول المستقلة)؛

(د) تشجيع المشاركة الشعبية في الحكم الرشيد المحلي وتنفيذ برامج اللامركزية (شكل من أشكال الإصلاح بالدمقرطة)؛

(هـ) إعداد الاقتصادات الوطنية للاندماج في كيانات أكبر حجما (بالنسبة للدول الساعية إلى الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، يعد القبول بتشريعات الاتحاد الأوروبي أحد الشروط الأساسية الدنيا، ويترتب على ذلك الالتزام ببعض القيم الأساسية المتعلقة بالحكم والخدمة العامة)؛

(و) إيجاد بيئة مواتية لنمو وتنمية القطاع الخاص؛

(ز) الجمع بين الإصلاحات المتعلقة بالأجور والعمالة و إيجاد برامج لإعادة انتداب الوظائف وإدارة مختلف أوجه الفائض.

٢٥ - ومن بين المسائل التي تلتقي بشأنها وجهات النظر ثمة تلك المتعلقة بتراهة وكفاءة وفعالية المؤسسات العامة وقدرتها على الاستجابة، فضلا عن أهمية الدور الذي تؤديه هذه المؤسسات في تعزيز النمو الاقتصادي، والاستقرار على صعيد الاقتصاد الكلي، والتنمية البشرية. وعلى الرغم من عدم استشفاف إجماع في أجوبة الدول الأعضاء، من الممكن القول إن التدابير والاستراتيجيات التي تطبقها البلدان في كثير من الأحيان بهدف تحقيق أهداف التنشيط تشمل سن قوانين وأنظمة جديدة (ذكر ذلك في ٧٣,٧ في المائة من الإجابات)، وإدارة الموظفين والموارد البشرية والتدريب (٤, ٦٨ في المائة)، وإعادة الهيكلة التنظيمية (٨, ٦٥ في المائة)، واعتماد تدابير لمكافحة الفساد (٣, ٥٥ في المائة)، وتعميم القدرات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تقديم خدمة جيدة (٣, ٥٥ في المائة). وفي نفس الوقت، ورد ذكر التخصصية وتحسين قدرات الهيئة التشريعية على سن القوانين ضمن الخيارات التي لم تتكرر كثيرا (٨, ٣٦ في المائة و ٥, ٣٩ في المائة تباعا). وأشارت بعض الإجابات إلى التحديات التي تصاحب "الاستعانة بمصادر خارجية" لإنجاز الخدمات الأساسية، خصوصا فيما يتعلق بالمساءلة ومراقبة الجودة.

٢٦ - وركزت البلدان الخارجة من حكم ديكتاتوري على سن قوانين تنظم الخدمة المدنية من الزاوية الوظيفية؛ وإيجاد وتعزيز مؤسسات مسؤولة عن إدارة الخدمة العامة؛ واستعراض ممارسات التوظيف من أجل كفاءة تطابقها مع أعلى مستويات التراهة والكفاءة والأهلية المهنية؛ وترسيخ القيم المتعلقة بالحياد السياسي ومناهضة التحزب؛ واعتماد تدابير لعزل "الخدمة الوظيفية" عن الضغوط السياسية؛ وتنظيم برامج للتدريب وتحسين المهارات.

٢٧ - وعلاوة على ذلك، تشهد التقارير بشأن التجارب الجارية في حقل 'الحكم الملتمزم' في بعض البلدان بالأهمية التي توليها برامج التنشيط للمسائل التي تتعلق بشواغل السكان. فبالإضافة إلى اعتماد نهج تشاركية تتعلق بالتخطيط والميزنة في المجال الإنمائي، سمحت البرامج بإقامة مراكز خدمات جامعة كجزء من نظم الإدارة العامة الوطنية. وتتعدد تسميات هذه المبادرات المتعلقة بالخدمة الجيدة، مثل 'مراكز المواطن'، و'المساعدة الخدمائية للمواطنين'، و'السكان أولا'، إلا أن هدفها واحد، ألا وهو جعل الإدارة العامة في خدمة السكان، وبالتالي تخفيف حدة الفقر وتشجيع التنمية.

٢٨ - ومن بين العناصر التي وردت بشكل متكرر في برامج التنشيط في جميع مناطق العالم ثمة التراهة في القطاع العام. وهي فعلا من التحديات المتصلة بالتنشيط التي تتجاوز الحدود

الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية - السياسية والثقافية، وتشكل محورا في جهود التنشيط الحالية. ولا غرو في تزايد الاهتمام بالتزاهة في القطاع العام (المشار إليها بعبارة أخرى من قبيل "الأخلاقيات والقيم" و "قواعد السلوك والمساءلة" و "الشفافية" وغيرها). والتركيز على التزاهة، فضلا عن دورة في تعزيز المكاسب المستمدة من الإصلاحات على صعيد المالية والاقتصاد الكلي والإدارة والمؤسسات إلى غير ذلك من الإصلاحات "التقنوقراطية"، يؤدي دورا حاسما في إعادة استحضار قيم ومبادئ الإدارة العامة التقليدية وتأكيدا مجددا، لا سيما تلك التي غشاها التسييس المنهجي في عدد من البلدان، أو التي اهتزت بفعل ما ذهبت إليه الإدارة العامة الجديدة من "تحويل المؤسسات إلى شركات تجارية" وتقليص القواعد التنظيمية.

٢٩ - وعلاوة على التدابير السالفة الذكر التي أشار إليها المخبون، تدل الإجراءات المتبعة إلى يومنا على الأهمية المولاة على الصعيد العالمي إلى التزاهة في القطاع العام. وخلال السنوات الخمس الماضية بشكل خاص، التي شهدت اهتزاز ثقة المواطنين بمنظمات القطاع العام (وقطاع الأعمال) بعد صدور تقارير عن وقوع انتهاكات لقواعد الأخلاقيات، شنت الحكومات في أنحاء مختلفة من العالم حملات متعددة الجبهات على الفساد الكبير والأصغر. ومن بين التدابير التي اعتمدت سن قوانين صارمة لمكافحة الفساد؛ وإنشاء هيئات تعنى بمكافحة الفساد والإقرار بما لدى الشخص من أصول وموجودات والهيئات المتحالفة لمراقبة السلوك؛ وإعادة هيكلة الوكالات القضائية وأجهزة إنفاذ القوانين؛ وتحسين قدرات الأجهزة فيما يتعلق بالتحقيق وجمع البيانات وتقاسم المعلومات. وسُنت في بعض البلدان قوانين تتعلق بحرية الإعلام، وفي بلدان عديدة أخرى جُندت منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام كحلفاء في مكافحة الفساد. ومع مرور الوقت، حصل توافق كبير في الآراء بشأن الخطوط العريضة للاتفاقيات العالمية والإقليمية المتعلقة بمكافحة الفساد، منها مثلا اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد<sup>(٩)</sup>، واتفاقية مكافحة الجريمة المنظمة<sup>(١٠)</sup>، واتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد (المؤرخة ٢٩ آذار/مارس ١٩٩٦)، واتفاقية منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي لمكافحة رشوة الموظفين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية (المؤرخة ٢١ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٧)، واتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع ومكافحة الفساد (التي اعتمدت في مايبوتو في ١١ تموز/يوليه ٢٠٠٣).

(٩) قرار الجمعية العامة ٤/٥٨ المؤرخ ٣١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٣.

(١٠) قرار الجمعية العامة ٢٥/٥٥، المرفق الأول.

٣٠ - وتكتمل التدابير المعتمدة داخل البلدان وفيما بينها من أجل ترسيخ مبادئ الجدارة والأهلية المهنية والمساءلة و'الاهتمام بالعميل' وحسن الاستجابة للمواطنين للجهود الهادفة إلى تعميم المعايير الأخلاقية السامية في نظم الإدارة العامة. وفي مناطق ابتداء من غرب البلقان، وعبر وسط وشرق أوروبا، ورابطة الدول المستقلة، ووصولاً إلى أمريكا اللاتينية، والشرق الأوسط، وآسيا، وأفريقيا، بُذلت جهود كبرى في سبيل سن قوانين وصياغة مدونات تهدف إلى وصف معالم "الخدمة الوظيفية" بعيداً عن المهام التي تدخل في إطار شبكة الوصاية السياسية. ومن الأمثلة على ذلك، القوانين المتنوعة المتعلقة بالخدمة المدنية التي سنت في البلدان التي تنهياً للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، وميثاق الخدمة العامة في أفريقيا، الذي اعتمده المؤتمر الأفريقي لوزراء الخدمة العامة في ويندهوك بناميبيا في شباط/فبراير ٢٠٠١، والميثاق الأيبيري - الأمريكي للخدمة العامة الذي اعتمده المؤتمر الأيبيري - الأمريكي الخامس لوزراء الإدارة العامة والإصلاح الحكومي في سانتا كروز دي لا سيريرا ببوليفيا في ٢٧ حزيران/يونيه ٢٠٠٣. وإذا ما تواصل العمل على نحو حثيث بمبدأ "الاهتمام بالعميل" ومبادرات الدعم المتعلقة بقياس الإنتاجية وإدارة الأداء التي شرع فيها في عدة بلدان، فإن من شأن ذلك أن يترجم على أرض الواقع نظم الإدارة العامة المنشودة التي يتوفر في ظلها الاقتدار المهني والسلامة من حيث الأخلاقيات وحسن الاستجابة للمواطن، ويعزز قدرة المؤسسات العامة على رفع تحديات التنمية. لكن يظل التحدي هو كيف يمكن كفالة تنفيذ التدابير الجديرة بذلك.

٣١ - واعتمدت بعض البلدان عقود الأداء كوسيلة لتنبية مسؤولي الإدارة. ومن الجدير مساءلة الموظفين الكبار عن النتائج المحققة. وقد يصل ذلك، في إطار النهج الجديد المتبع لانتقاء المسؤولين التنفيذيين، إلى حد ربط شغل الوظيفة بالأداء؛ ويمكن جدلاً الترويج لذلك باعتباره بديلاً صالحاً للنظام القائم على التعيين الدائم. لكن قبل التخلي عن ممارسات التوظيف القائمة على فكرة الأمان الوظيفي، قد يكون من الضروري مقارنة فوائد التعيينات التعاقدية مع مخاطر عودة التسييس والوصاية.

٣٢ - وبالإضافة إلى مواجهة تحديات التعيين في وظائف المستويات العليا، كان على برامج التنشيط الحالية أيضاً أن تعالج مسائل التنوع. وشتان ما بين امتداح محاسن الأهلية المهنية وإبراز الأسباب المقنعة والتي لا جدال فيها لمؤازرة هذا المبدأ في الإدارة العامة في مجتمع تتجاذبه المقومات العرقية والدينية والجنسانية والثقافية. ومهما يكن الأمر، من المهم عند السعي لتحقيق أهداف الأهلية المهنية اعتبار السياسات القائمة الهادفة إلى تقويم الضرر التاريخي الذي لحق بفئات معينة من السكان (خصوصاً النساء) وكفالة تعيين أفراد من هذه المجموعات في وظائف رئيسية ضمن الخدمة العامة. وبعبارة أخرى، يجب تنفيذ السياسات

الرامية إلى تحسين الأهلية المهنية على أساس متواز مع تلك التي تهدف إلى تقويم الفوارق الجنسانية.

## رابعاً - الدروس التي استفادتها الدول الأعضاء من عملية الإصلاح

٣٣ - تشير الإجابات على الاستبيان أن الدول الأعضاء ابتعدت في الخمس سنوات الماضية عن تطبيق حلول جاهزة مصاغة في الخارج، وهي على العكس من ذلك ما فتئت تستعيد المبادرة وتضطلع بمسؤولية تنشيط نظم إدارتها العامة وتسعى لكفالة استناد الخيارات التي تتخذها إلى احتياجات حقيقية. وثمة مزيد من الدلائل تشير إلى أن الدول الأعضاء استفادت عدة دروس أخرى من تنفيذ الإصلاحات المصاغة محلياً والمستجيبة للطلب. ومن أهمها تلك المتعلقة بالطبيعة المتعددة الأوجه والمعقدة لنظم الإدارة العامة الحديثة؛ وصعوبة اتخاذ قرار بشأن إصلاح عملي واستراتيجيات للتنشيط قابلة للتنفيذ؛ والحاجة إلى التركيز على "المكتسبات السريعة". بموازاة مع وضع استراتيجيات متماسكة طويلة الأجل لمواجهة التحديات المستعصية التي لا تنفع معها الحلول الآنية؛ ودور بناء القدرات في كفالة نجاح تنفيذ الإصلاحات واستدامتها؛ والانعكاسات المتعلقة بالموارد؛ و"الجوانب السياسية" المرافقة للإصلاح والتنشيط؛ ودور القيادة في رفع راية التغيير والتغلب على مشاكل إدارة التغيير؛ والدور المحوري لمنظمات القطاعين المدني والخاص في دعم تقديم الخدمات وتكميلها وتعزيز المساءلة. وتتعلق الدروس المستفادة الأخرى بالترابط فيما بين تحقيق اللامركزية وتعزيز قدرات السكان، وأثر هذين العاملين على تقديم الخدمات المتعلقة بالأهداف الإنمائية للألفية، مثل توفير المياه والتعليم الأساسي والرعاية الصحية، والحاجة إلى برامج تنشيط خاصة تستهدف نظم الإدارة العامة في البيئات التي تسود بعد انتهاء الصراع. ويرد بحث بعض هذه الدروس ضمن الفقرات اللاحقة.

## ألف - الإمام بالطبيعة المعقدة والشمولية للإدارة العامة الحديثة

٣٤ - تدرك الدول الأعضاء أثناء تناولها للجوانب المختلفة للتنشيط الجوهر الحقيقي للإدارة العامة الحديثة، لاسيما توجهها التجانسي والمتجاوز للحدود القطاعية والتخصصية، وبالتالي تعقيدها. ويرافق هذا الوعي أيضاً إدراك متنام مفاده أن الإدارة العامة لا تقتصر على التوازنات على صعيد المالية أو الاقتصاد الكلي ولا على تقليص الحجم أو التكاليف. وفي عالم يواجه تحديات الفقر والتفاوتات المتفاقمة، عالم معرض لمخاطر العنف والإرهاب، تغدو الحكومة المنظمة والدستورية الضامن الوحيد للأمن الفردي والجماعي. لكن مهما يكن تنظيم الحكومة ودستوريتها، فلن تقطع شوطاً بعيداً في عملها في غياب نظام للإدارة العامة قادر

على ترجمة مقاصدها السياسية الواسعة النطاق وإنفاذ قوانينها وتقديم الخدمات التي يحتاجها السكان. وبدون إدارة عامة ذات كفاءة مهنية، لا يمكن للدولة أن تعول على "تحقيق ما تريد تحقيقه"، والحيلولة دون التطورات غير المرغوب فيها. وبشكل خاص، يتطلب تحقيق الأهداف الواسعة النطاق والمحددة (المركزة على أحد القطاعات) التي تضعها الحكومة إعداد خطط تنظيمية محكمة، وتحديد الإجراءات، وتوجيه المعرفة والمهارات المستمدة من مختلف المجالات بشكل مثمر لخدمة هدف مشترك.

٣٥ - وعلاوة على ذلك، يؤكد الاهتمام المتنامي والملح بمطلب النزاهة في الحياة العامة تعقيد الإدارة العامة الحديثة. فعالم اليوم لا يقنع بدولة "مقتدرة"، بل إنه يستلزم دولة قادرة على الاستجابة، وقابلة للمساءلة، وشفافة، ومستقيمة أخلاقياً. وباعتبار الإدارة العامة "الهيئة التي تضع السياسة" للدولة، فهي مطالبة بإلحاح متزايد بالتحلي بأسمى المعايير الأخلاقية وبأن تكون أداة لتحقيق المهمة الحضارية للمجتمع. وحيث ينظر عالم الأعمال إلى القواعد التنظيمية على أنها عراقيل يمكنه الاستغناء عنها ضمن إطار تنافسي، تخضع الإدارة العامة عادة للمساءلة من زاوية أحكام قانونية محددة. وعلى عكس مجالس إدارة الشركات الخاصة التي تخضع فقط للمساءلة من المساهمين فيها، فموظفو الإدارة العامة مسؤولون أمام جهات متعددة ومختلفة، وأمام الجماعات المدنية وأمام المجتمع ككل في نهاية المطاف.

#### باء - اختيار استراتيجيات التنشيط الراجعة

٣٦ - نظراً للطبيعة المعقدة للإدارة العامة، فإن تصميم وتنفيذ برامج التنشيط يطرح مشكلاً آنياً يتمثل في اتخاذ الاستراتيجية أو مجموعة الخيارات التي ينبغي تنفيذها لمواجهة التحديات الحالية أو المقبلة. وفي أغلب الأحيان، تواجه البلدان التي تسلك طريق إصلاح وتنشيط نظم إدارتها العامة طائفة كاملة من الخيارات، ابتداءً من التنفيذ المباشر لتقليص الحجم، ومروراً بالاستعراض الشامل للنظم وإعادة هيكلتها، وتنفيذ برامج تكميلية لبناء القدرات، وصولاً إلى شن حملات لمكافحة الفساد. ويتطلب اختيار الاستراتيجية الصائبة تطبيق تقنيات تحليلية وتشخيصية بالغة التطور بالإضافة إلى إشراك أصحاب المصلحة، لا سيما العناصر الفاعلة من المجتمع المدني، في تصميم (وتنفيذ) مشاريع الإصلاح.

#### جيم - التركيز على المكتسبات السريعة

٣٧ - يرتبط التساؤل عن كيفية اختيار استراتيجيات راجحة بتساؤلات أخرى تتعلق بتحديد نقطة البداية، وكيفية ترتيب العمليات، وما يجب عمله لضمان ألا يقوض إجراء يتخذ في مجال ما خيارات أخرى متعلقة بالتنشيط أو يبطلها. والتجارب التي أوردتها الدول الأعضاء

تشير بوضوح إلى أن التنشيط هو في نفس الوقت مباراة وعملية. وحيثما تكون المشاكل التي ينبغي حلها سهلة التشخيص، والخيارات واضحة (و/أو محدودة)، من الممكن تصميم 'مشاريع' للتنشيط محددة زمنيا. ومن ذلك مثلا تصميم العمليات وخطة العمل، وإنشاء هيكل أساسي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واقتناء وتركيب نظم معدات وبرامج حاسوبية، وتدريب الموظفين على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتلك من بين المكتسبات السريعة التي يمكن الاعتماد عليها لتحفيز عمليات التنشيط الأخرى.

٣٨ - لكن عندما يتعلق الأمر بمشاكل معقدة من قبيل إعادة هيكلة التنظيم، وإعادة تكليف الموظفين، وتعميم الأخلاقيات، وتغيير المواقف، كان على مديري برامج الإصلاح وجميع أصحاب الشأن أن يتوقعوا مواجهة خيارات صعبة. ويستلزم ذلك تحديد برنامج شمولي، وتطبيق تقنيات للتخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل، واعتماد تدابير هدفها إشراك جميع أصحاب المصلحة الداخليين (الخدمة العامة) والخارجيين (المجتمع المدني والقطاع الخاص) في تحليل وتوضيح وتنفيذ ورصد التغيير المقبل. ولئن كان من الممكن اقتناء المعدات المكتبية بسرعة ومن دون إحلال كبير بسير العمل، فإن التغييرات التي تطال المسارات الوظيفية للأفراد ومعيشتهم وعاداتهم المترسخة تحتاج لنهج أكثر كياسة. ويجب على تلك التغييرات أن تراعي على الأقل ما يعتري الأفراد من خشية وعدم إحساس بالأمان وتخوفات.

### دال - اكتساب وبناء القدرة على الإصلاح والتنشيط

٣٩ - إن تنشيط الإدارة العامة، كما ذكر سابقا، عملية معقدة. ويتطلب تشخيص مشاكل الخدمة العامة، ووضع مفاهيم عمليات تحريك التغيير وصياغتها وتنفيذها ورصدها، وتنفيذ الأنشطة الأساسية المتعلقة بها وبعمليات التنشيط الأخرى، تجنيد أفراد لهم ما يناسب من معارف ومهارات وشبكات ومواقف. ولا يمكن حتى لأبسط عناصر برنامج التنشيط، مثل حوسبة العمليات المتعلقة بالموظفين، أن ينجح من دون فريق يتكون من أخصائيين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن دون توفير تدريب على مبادئ استخدام الحاسوب لغير الأخصائيين (المستخدمون والوحدات الإدارية والمالية). وفي واقع الأمر، فأحد العوائق التي تواجه لحد الآن في تنفيذ أحكام موثيق الخدمة العامة (وقواعد السلوك) المعتمدة في

بلدان ومناطق مختلفة هو نقص وعي موظفي القطاع العام ومحاورهم من المجتمع المدني بمضامين المواثيق<sup>(١١)</sup>.

٤٠ - وفي بلدان عديدة، تظل الإدارة العامة ضعيفة لسبب يرجع في كثير من الأحيان إلى نقص الموارد البشرية والقصور في التدريب والتحفيز. وفي البلدان الفقيرة ذات الموارد القليلة، تتميز تحديات الإصلاح بتعسُّرها، ليس لأن هذه البلدان لا تدري ما تفعل ولكن لأنها تفتقر إلى الموارد اللازمة للشروع في برنامج شامل للتغيير والاستمرار فيه. والعبرة إذن هي أن تنشيط نظم الإدارة العامة لا يقتصر فقط على استحداث خرائط تنظيمية ومخططات سير العمل، بل إنه يتطلب أيضا تعيين الموظفين القادرين على إنجاز العمليات الجديدة، وتدريبهم وتوزيعهم وتحفيزهم. وبإيجاز، لا تعتبر برامج التنشيط التي لا تدعمها أطر من الموظفين المدربين بشكل مناسب والمتحفزين على النحو الواجب قابلة للاستدامة<sup>(١٢)</sup>.

٤١ - وقد لجأت عدة بلدان إلى منحي المساعدة في الخارج من أجل تلبية احتياجاتها فيما يتعلق ببناء القدرات. إلا أن هذه الخطوة تضع على كاهل متلقي المعونة عبئا إضافيا فيما يتعلق بالقدرات، خصوصا الحاجة إلى التعرف على الأولويات المتباينة التي يحددها المانحون، وعلى أطرافهم المنطقية المتبعة لتنفيذ المشاريع وإجراءهم المحاسبية والأنساق المعتمدة لديهم لإعداد التقارير، وإلى التوفيق فيما بين كل ذلك. ويكمن الحل جزئيا في إتاحة تدريب أساسي للأطراف المشتركة في تصميم وتنفيذ برامج الإصلاح، يشمل التفاوض بشأن المعونة والتنسيق، والإدارة، ويركز بشكل خاص على اكتساب وإعمال القدرة على تنسيق المساعدة المقدمة من المانحين. ولمواجهة مشكل "التملك" والتحكم المحلي في زمام الأمور، وهو مشكل يطرحة بحدة تزايد الأولويات التي يحددها المانحون، من الأساسي تكليف أحد المكاتب في أعلى مستوى من الهرم الحكومي، يستحسن أن يكون موجودا فعلا، بتحديد الإطار الاستراتيجي الذي من شأنه أن يمكن الحكومة من الرصد والاختيار فيما يتعلق بملاءمة وتراتب وتكامل المساعدة المتلقاة من مصادر متنوعة.

(١١) Declaration final Foro IberoAmericano de la Administracion Publica. Estrategias para la Implantacion de la Carta IberoAmerican de la Function Publica, Mexico, May 2005 (Final Declaration of the Ibero-American Forum on Revitalization of Public Administration: Strategies for Implementing the Ibero-American Charter of the Public Service, Mexico, May 2005).

(١٢) هذه إحدى استنتاجات "التقرير العالمي بشأن القطاع العام"، لسنة ٢٠٠٥. انظر: الأمم المتحدة، World Public Sector Report: Unlocking the Human potential for Public Sector Performance (Department of Economic and Social Affairs, ST/ESA/PAD/SER.E/63, New York, 2005).

## هاء - تمويل تنشيط الإدارة العامة

٤٢ - تؤكد التقارير الواردة من مختلف البلدان أن التنشيط عملية مكلفة. وحتى بعد خصم تكاليف المساعدة الاستشارية والفنية، يبقى للبلدان أن تخصص مبالغ هائلة لتدريب الموظفين وتنفيذ المشاريع والرصد وإعداد التقارير، فضلا عن الإدارة والتنسيق الاعتياديين لمشاريع الإصلاح. ومن الواضح أن تحقيق الاستدامة الطويلة الأجل لتدابير إصلاح الإدارة العامة يسوّغ تخصيص موارد هامة لهذه الغاية.

## واو - التعامل مع الجوانب السياسية للتغيير

٤٣ - تبرز التجارب التي أطلعت عليها الأمانة العامة الجانب السياسي المتعلق بالإصلاح والتنشيط. وليس هز نظام الإدارة العامة في أعماقه مجرد عملية فنية محايدة من المنظور الفني الصرف، بل إنه فوق ذلك أمر يزعج ليس فقط الموظفين الذين تصبح مراكزهم في كفة الميزان، بل يزعج أيضا أصحاب الشأن الخارجيين. وقد يحصل أن تطرح الهيئة التشريعية من جهتها أفكارها الخاصة بشأن الاتجاهات التي يجب أن تتجه إليها عملية التنشيط، بينما يصطف "مستهلكو" المنتج العمومي من جماعات مدنية وقطاع خاص في صف يدافع عن برنامج بديل مناقض. وفي عدد من البلدان، تبين أن عدم معالجة المسألة السياسية (وعدم اعتبار المنازعات السياسية الداخلية) كان له تأثير سلبي على نجاح تنفيذ الإصلاحات. وكما تنوع المجتمع زادت الحاجة إلى اعتماد نهج شمولية واحتوائية فيما يتعلق بتنشيط الخدمة العامة.

## زاي - الإقرار بدور القيادة في عملية التنشيط

٤٤ - استفادت الدول الأعضاء درسا هاما آخر هو أن جهود تنشيط الإدارة تستأثر بأوفر حظوظ النجاح عندما تستفيد من رعاية رفيعة المستوى. والمقاييس الواردة في الفرع الأخير لم تكن لتتبلور لولا الوعي التام لدى الحكومة وقيادات الإدارة العامة في كل بلد بالتحديات التي تواجهها ولولا إدراكهن للحاجة إلى تنشيط مؤسسات الإدارة العامة وعملياتها وطرائق تقديمها للخدمات. وبكل تأكيد تحمل الإصلاحات التي نفذت خلال العقد الأخير في بلدان عديدة على صعيد الاقتصاد الكلي والمؤسسات بصمة القيادة، كما تحملها المبادرات الدولية لمكافحة الفساد ومواثيق الخدمة العامة التي ورد ذكرها سابقا.

## خامسا - الاتجاهات المقبلة لتنشيط الإدارة العامة

٤٥ - انطلاقا من التحديات القائمة والدروس المستفادة، يجب التركيز مستقبلا على تعزيز مكتسبات تدابير الإصلاح والتنشيط المتخذة خلال العشر سنوات الأخيرة. وثمة حاجة على

وجه التحديد لإبراز دور الإدارة العامة في التنمية، وتعزيز شبكات تقاسم المعرفة المتعلقة بالإدارة العامة، والاستثمار في بناء القدرات المؤسسية وتنمية الموارد البشرية.

## ألف - مكانة وهوية الإدارة العامة

٤٦ - وجهت الجمعية العامة من خلال قرارها ٢٢٥/٥٠ الصادر في سنة ١٩٩٦ رسالة قوية بشأن دور الإدارة العامة في التنمية. وحددت بواسطة هذا القرار الفريد لمهنة الإدارة العامة هوية واضحة، كما أكدت أن نظم الإدارة العامة تحتاج إلى مباشرة خطط للإصلاح والتنشيط. ومع ذلك، إذا كانت الإدارة العامة ما فتئت تبرز كمجموعة لتراكم الممارسة، فإن مكائنها كاختصاص وحقل دراسي رسمي تحتاج إلى إصلاح الحال. وقد طال التشكيك الواسع النطاق والإهمال مدارس ومعاهد الإدارة العامة التي أنشئت في عديد من البلدان في الستينيات، وبالتالي حيل دونها والموارد التي تحتاجها لتوسيع الأفق المعرفي لحقل الإدارة العامة.

٤٧ - ولكفالة عدم تخلف دراسة الإدارة العامة كثيرا عن التطورات المستجدة في الممارسة، يُستصوب البدء في برنامج عمل جديد بهدف إصلاح مؤسسات التعليم والتدريب في مجال الإدارة العامة، وتكييف مناهجها مع احتياجات العملاء، وتطوير قدراتها في مجالات التدريس والبحث والاستشارة، وتحسين معايير أدائها. ولضمان النجاح في انطلاق البرنامج، قد ترغب الجمعية العامة في تكليف الأمانة العامة بطلب إسهامات من الحكومات ومن مدارس التدريب ذاتها في مجال الإدارة العامة، وتنسيق العمليات المفضية إلى تصميم البرنامج وتنفيذه واستعراضه دوريا.

## باء - تقاسم المعلومات وتبادلها فيما بين الدول الأعضاء

٤٨ - قد يستفيد تنشيط الإدارة العامة بشكل كبير من اتخاذ الحكومات تدابير تهدف إلى تحويل المؤسسات العامة إلى شبكات معرفية و"منظمات للتعلم". وهذا يتطلب على الأقل إنشاء الهياكل الأساسية المتصلة بالمعلومات والاتصالات، التي قد تمكن منظمات الخدمة العامة من اكتساب أحدث المعارف في مجالات عملها ومسايرة التطورات التي يرحح تأثيرها على قدرتها على إنجاز أهدافها الحالية والاستراتيجية.

٤٩ - وتتوقف فعالية الاستجابات للتحديات الراهنة على قدرة منظمات الخدمة العامة على تحصيل وتخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات الحساسة المتعلقة بالتنمية، لا سيما تلك المتعلقة بالاتجاهات على صعيد الاقتصاد الكلي، والإنجازات البرنامجية، وأنماط تخصيص الميزانيات للأولويات المعلنة، وموقوفات الأداء، وتدفقات الموارد، والممارسات الجيدة، والتجارب التي فشلت في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية داخل البلدان وفيما بينها.

٥٠ - وتتيح شبكة الأمم المتحدة الحاسوبية للإدارة العامة إمكانيات واسعة لتنظيم الإدارة العامة التي يرغب القائمون عليها فعلا في تبادل المعرفة والمعلومات مع نظرائهم في جميع أنحاء العالم. ومنذ تدشين الشبكة قبل خمس سنوات، عملت كمحور لتبادل بيانات أساسية تتعلق بالحكم الرشيد والإدارة العامة. وستتمكن الشبكة بواسطة دعم إضافي من إتاحة قناة لتبادل المعلومات والمعرفة بشأن الممارسات الجيدة في مجال تنشيط الإدارة العامة.

٥١ - وعلاوة على ذلك، من الأساسي مواءمة دور الأمم المتحدة في تعزيز شبكات المعرفة والمعلومات. وهنا يكمن جوهر المحافل العالمية والإقليمية المنظمة بشأن مواضيع محددة تتعلق بالإدارة العامة، والاجتماعات السياسية التي تدعو الأمانة العامة إلى عقدها من أجل معالجة التحديات المطروحة أمام في المجالات التخصصية لمهنة الإدارة العامة (مثل إدارة الإيرادات والضرائب، وإدارة الميزنة والمالية، وإدارة الموارد البشرية، والحكم اللامركزي، وبناء المؤسسات والإصلاحات، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات). وتمثل إحدى غايات هذه الاجتماعات في خلق مجموعات من الممارسة تشجع تشاطر التجارب والمعرفة فيما بين صناعات السياسات والإداريين والخبراء.

### جيم - بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية

٥٢ - يستمد تنفيذ برامج تنشيط الخدمة العامة نجاحه من الجهود التي تبذلها الحكومات من أجل الحفاظ على توازن مناسب بين الجوانب المؤسسية والبشرية للإدارة العامة. وكما لاحظت لجنة خبراء الإدارة العامة التابعة للأمم المتحدة في دورتها الثالثة، عن حق، يتطلب التغلب على العقبات التي تحول دون بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية كحد أدنى معالجة المسائل المؤسسية الجوهرية مثل ترسيخ مبادئ وممارسات الحكم السليم، وتعزيز سيادة القانون، وتشجيع الإنصاف والمساواة، وبناء القدرات الكفيلة بمنع وقوع التراجع ونشر السلم والأمن.

٥٣ - وبما أن صياغة الأهداف الإنمائية للألفية اعتمدت على أساس برنامجي (وليس في صيغة "مشروع")، فإن نجاح تنفيذها يعتمد على مدى قدرة مؤسسات الدولة وشركائها من المجتمع المدني على تطبيق استراتيجيات تدخّل شمولية بدل النهج "القطاعية" المتعود عليها. ويفرض هذا الأمر تغييرا جذريا في طرق التفكير، وانتقالا من "حماية دائرة النفوذ" البيروقراطية إلى العمل الجماعي، ومن التقطيع الإداري الضيق إلى البرمجة المشتركة بين الإدارات.

٥٤ - وينبغي الإشارة إلى أن الأداء الجيد للمؤسسات يتوقف على أداء مشغليها. وبالتالي، من الأساسي عند إيلاء الاهتمام الواجب لعمل آليات المؤسسات (مثلا، الأحكام القانونية

والدستورية المتعلقة بولاية كل مؤسسة، والعلاقات الهرمية والأفقية الداخلية) أن يراعي تصميم المؤسسات الجوانب العضوية. فمجموعة السمات العضوية هي التي تضفي على كل مؤسسة طابعها الفريد وتحدد قدرتها على بلوغ الأهداف. وتشمل السمات العضوية العناصر التالية، دون أن تقتصر عليها في أي حال من الأحوال، وهي المعرفة والمهارات والمواقف وخصوصا صفات الأطراف المعنية، لاسيما الأفراد المسؤولين عن إدارة شؤون المؤسسات بالإضافة إلى العناصر الفاعلة في المجتمع المدني التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسات. وبواسطة إيلاء الاهتمام المناسب للجانب البشري، لاسيما الحوافز وتصرفات الأفراد، يمكن لبرامج التنشيط الحالية والمستقبلية أن تتوقع أن يكون لها أثر بالغ على العمليات الداخلية وعلى جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء .

٥٥ - وعلاوة على معالجة المسائل المؤسسية الواسعة النطاق، تحتاج البرامج القادمة لبناء القدرات إلى إدراج التدريب والخدمات الاستشارية فيما يتعلق بمواضيع التنشيط البالغة الأهمية، مثل دور الإدارة العامة في تكوين الثروة (بدل التركيز السابق على "تخفيف حدة الفقر")؛ وإدارة الإنتاجية والأداء، واستراتيجيات تعميم الأخلاقيات؛ والتفاوض بشأن المعونة، والتنسيق، والإدارة؛ والقيادة وإدارة التغيير؛ وسياسات واستراتيجيات اللامركزية؛ والانخراط المدني في تنشيط الخدمة العامة.

## سادسا - الاستنتاجات والتوصيات

٥٦ - ستكون السنوات القادمة مرحلة حاسمة بالنسبة لنظم الإدارة العامة في العالم. فعلاوة على مساهمة تلك النظم في الجهود المبذولة لتخفيف حدة الفقر، سيتوخى منها إيجاد الظروف الأساسية لمتابعة تكوين الثروة وبلوغ الأهداف الإنمائية الواسعة النطاق. واستبقا لهذا الدور الموسع اعتمد عدد من النظم في فترة السنوات الخمس إلى العشر الماضية عدة إصلاحات وتدابير للتنشيط، ابتداء من اعتماد إدارة الأداء، والخدمة الجيدة و"الاهتمام بالعميل"، ومبادرات الحكم الملتمزم، ومرورا باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وصولا إلى تنفيذ برامج لمكافحة الفساد. وإذا كانت 'ممارسة' الإدارة العامة قد تقدمت بشكل سريع في السنوات الأخيرة، بفضل قرار الجمعية العامة ٢٢٥/٥٠، إلا أن 'دراساتها' تظل حبيسة طرق التفكير المكتفية بالحد الأدنى التي برزت في عقد الثمانينيات من القرن العشرين. ويؤثر هذا الأمر بشكل كبير على الجهود المبذولة لإيجاد حل لعدد من المفارقات التي ظهرت في أعقاب تنفيذ تدابير الإصلاح والتنشيط خلال العشر سنوات الماضية. ومن بين المفارقات التي كان من الممكن لمدارس ومعاهد الإدارة العامة أن تجد لها حلا ثمة تلك الموجودة بين الطلب على التغيير في الثقافة البيروقراطية ومزايا الاستقرار المؤسسي، وبين المرونة الإدارية وقداسية

القواعد، وبين الولاية المحلية للحكومة والتزامها الدولية (والإقليمية)، وبين المشغوليات القريبة الأجل والشواغل الاستراتيجية الطويلة الأجل.

٥٧ - وثمة تحدٍ حاسم آخر ينبغي التصدي له يتعلق باستدامة الإصلاحات. وليس من مثير للتحمس الشعبي للتغيير أقوى من الانطلاق من فورة عمل تعقبها فترة طويلة من عدم التيقن لكي يؤول الأمر في نهاية المطاف إلى نتائج ضئيلة أو منعدمة. وهذه حال برامج الإصلاح التي تفرض من القمة وينظر إليها على مستوى القاعدة بشك كبير و/أو كمصدر محتمل للأضرار والتوترات. وأفضل طريقة هي إشراك عامة الناس من البداية إلى النهاية في دورة الإصلاح، أي من تحديد المفهوم، مروراً بتحليل المخاطر، وصولاً إلى تصميم وتنفيذ العناصر الأساسية للإصلاح.

٥٨ - ويمكن للأمم المتحدة أن تؤدي دوراً رئيسياً في مساعدة الدول الأعضاء على التغلب على التحديات الجملة في هذا التقرير:

(أ) يجب عليها مواصلة تشجيع اعتماد المبادئ والمعايير المشتركة المتعلقة بسير أداء الإدارة العامة، مثل تلك المكرسة في الاتفاقيات الإقليمية والدولية وفي المواثيق الإقليمية؛

(ب) يتعين عليها تعزيز أنشطتها الهادفة إلى تقاسم المعلومات والمعرفة والتجارب الناجحة بواسطة تنظيم محافل عالمية وإقليمية وتوسيع شبكة الأمم المتحدة الحاسوبية للإدارة العامة؛

(ج) ينبغي لها تعزيز روابط داخل الإدارات وفيما بينها بهدف تعزيز التبادل الأفقي لا سيما عن طريق خلق تجميعات من الممارسة؛

(د) يجب عليها تشجيع الابتكار داخل الحكومة والإدارة العامة بواسطة تعزيز آلية التشجيع المتمثلة في جوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة، وبمساعدة الحكومات على إيجاد المناخ اللازم لدعم الابتكار وتشجيع المبتكرين؛

(هـ) نظراً للدور البالغ الأهمية الذي تؤديه الموارد البشرية في عملية الإصلاح، ينبغي تدشين مبادرة عالمية هدفها تحسين قدرة مدارس ومعاهد الإدارة العامة على البحث والتدريس والتدريب؛

(و) ينبغي لها أن تواصل تقديم المساعدة الفنية المتخصصة إلى البلدان النامية دعماً للتدابير الحالية والمعتمدة المتعلقة بتنشيط الإدارة العامة بهدف تشجيع عمليات إصلاح مصاغة محلياً ومستدامة؛

(ز) يجب عليها تعزيز الشراكات مع المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى وروابط الإدارة العامة، بهدف تعظيم أثر الأنشطة التي تضطلع بها.

٥٩ - وتُشجّع الجمعية العامة على أن تظل على إطلاع بالعمليات الجارية في العالم لتنشيط نظم الإدارة العامة، وكيفية مساهمتها في تحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً.

## المرفق الأول

## استبيان موجه إلى حكومات الدول الأعضاء

أولاً - هل اتخذت حكومتكم خلال العشر سنوات الماضية تدابير تهدف إلى تنشيط الإدارة العامة أو أجزاء منها؟

نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_

إذا كان الجواب "لا"، يرجى التوقف عند هذا الحد وإعادة الاستبيان.

إذا كان الجواب "نعم"، يرجى الانتقال إلى الأسئلة من ثانياً إلى ثامناً الواردة أدناه وإعادة الاستبيان.

ثانياً - ما هي الأولويات التي أملت تنشيط الإدارة العامة في بلدكم أو تنشيط أجزاء منها؟

مثلاً:

- ١ - الاستقرار على صعيد الاقتصاد الكلي/النمو الاقتصادي \_\_\_\_\_
- ٢ - التنمية البشرية (مثلاً، تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية) \_\_\_\_\_
- ٣ - إشراك المجتمع المدني في وضع السياسات \_\_\_\_\_
- ٤ - القدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين \_\_\_\_\_
- ٥ - منع الصراعات وحسمها \_\_\_\_\_
- ٦ - السلامة والأمن العامان \_\_\_\_\_
- ٧ - الشفافية والمساءلة \_\_\_\_\_
- ٨ - الكفاءة \_\_\_\_\_
- ٩ - الفعالية \_\_\_\_\_
- ١٠ - أمور أخرى (يرجى تحديدها)

[ضع علامة أمام جميع الأجوبة التي تنطبق]

ثالثاً - يرجى بالنسبة لكل واحدة من الأولويات المنتقاة:

- ١ - ذكر الأهداف المحددة التي تسعى إلى تحقيقها سياسة تنشيط الإدارة العامة؛
- ٢ - تقييم النتائج المحققة إلى تاريخه.
- رابعا - يرجى ذكر أهم التدابير المتخذة لتحقيق أهداف عملية تنشيط الإدارة العامة، بالنسبة لكل واحدة من الأولويات المختارة :
- مثلا:
- ١ - إشراك الجماعات المدنية في تصميم السياسات والبرامج \_\_\_\_\_
- ٢ - تحسين القدرة التشريعية والرقابية للهيئة التشريعية \_\_\_\_\_
- ٣ - تحسين استقلالية ونزاهة السلطة القضائية \_\_\_\_\_
- ٤ - تحسين استقلالية ونزاهة مؤسسات مراجعة الحسابات \_\_\_\_\_
- ٥ - اعتماد قوانين/لوائح جديدة \_\_\_\_\_
- ٦ - ضبط العمليات/الإجراءات/الممارسات (مثلا، الإدارة القائمة على النتائج/الميزنة القائمة على النتائج، إعادة صياغة آلية العمل) \_\_\_\_\_
- ٧ - الإدارة المالية \_\_\_\_\_
- ٨ - تدابير محددة لمكافحة الفساد \_\_\_\_\_
- ٩ - قانون وتدابير كفالة حرية الإعلام \_\_\_\_\_
- ١٠ - إصلاح الخدمة المدنية \_\_\_\_\_
- ١١ - الإدارة/التدريب في مجال الموظفين والموارد البشرية \_\_\_\_\_
- ١٢ - إعادة الهيكلة (مثلا، الاستحداث/الإلغاء/الدمج داخل الوزارات الحكومية وفيما بينها، واللامركزية، إلى غير ذلك.) \_\_\_\_\_
- ١٣ - اللامركزية \_\_\_\_\_
- ١٤ - خلق شبكات داخل الحكومة، وفيما بين الحكومة والشركات التجارية ومنظمات المجتمع المدني \_\_\_\_\_
- ١٥ - خلق مؤسسات شبه حكومية أو وكالات خدمة خاصة \_\_\_\_\_
- ١٦ - المخصصة \_\_\_\_\_

١٧ - إعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الحكومة الإلكترونية) \_\_\_\_\_

١٨ - عناصر أخرى (يرجى تحديدها)

[ضع علامة أمام جميع الأجوبة التي تنطبق]

خامسا - يرجى تقديم وصف موجز بالنسبة لكل واحد من التدابير المختارة يبين:

١ - الظروف التي أملت اتخاذ تدبير من هذا القبيل؛

٢ - التغيير الذي أحدثه هذا التدبير.

سادسا - كيف تمت إدارة ورصد وتقييم عملية تنشيط الإدارة العامة؟

سابعا - ما هي الدروس المستفادة؟

ثامنا - يرجى تحديد التحديات التي ستواجهها الإدارة العامة في بلدكم في غضون العشر سنوات المقبلة.