

Distr.: General
26 January 2016
Arabic
Original: Spanish

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة
الدورة الخامسة عشرة

نيويورك، ١٨-٢٢ نيسان/أبريل ٢٠١٦
البند ٣ (ب) من جدول الأعمال المؤقت*

الانتقال من قطع الالتزامات إلى تحقيق النتائج: تحويل
المؤسسات العامة من أجل تيسير صياغة سياسات
شاملة للجميع وتحقيق التكامل بينها في معرض تنفيذ
أهداف التنمية المستدامة ورصدها: تحسين التعاون
والاتصال بين الحكومات وأصحاب المصلحة، بسبل
منها إتاحة المعلومات واعتماد أسلوب الحكومة
المفتوحة والحلول الإلكترونية والمتنقلة

قدرة المؤسسات على إدارة الفضاء العام في سياق التنمية المستدامة:
التفاعل بين الحكومة والمجتمع

مذكرة من الأمانة العامة

تُقدّم هذه الورقة، التي أعدها عضو اللجنة خوسيه ر. كاستيلاسو، وفقاً لجدول
الأعمال المؤقت المشروح للجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة في دورتها الخامسة عشرة.
ومحتوى الورقة والآراء الواردة فيها تخص مؤلفها ولا تعبر بأي حال عن رأي الأمم المتحدة.

* E/C.16/2016/1



الرجاء إعادة استعمال الورق

220216 220216 16-00650 (A)



قدرة المؤسسات على إدارة الفضاء العام في سياق التنمية المستدامة: التفاعل بين الحكومة والمجتمع

موجز

تبحث هذه الورقة السبل الكفيلة بتعزيز استجابة المؤسسات العامة والاجتماعية والخاصة من أجل تحسين نوعية الحياة في الفضاء العام الذي يكتنف المصلحة العامة والتأثير العام والقيم العامة على الصعيد العالمي والوطني والمحلي. ويشير المؤلف إلى أن توسع للفضاء العام تدريجياً ليشمل المجال الخاص يقيد الأعمال الفردية والممارسة التقديرية لسلطة الدولة على حد سواء. وتعقيدات التنمية المستدامة نفسها تضع أعباء صعبة على عاتق الحكومة.

وبالنظر إلى هذه القيود وكذلك زيادة توقعات المواطنين، يستدعي الأمر الأخذ بنهج عام شامل لمعالجة موضوع التفاعل بين الحكومة والمجتمع. ويرى المؤلف أن قدرة المؤسسات على إدارة الفضاء العام مرتبطة بنهج عام من خلال هدف مشترك، يتخذ على سبيل المثال شكل أهداف التنمية المستدامة، والإدارة الرشيدة للمؤسسات، واعتماد الكفاءة المهنية في القطاع العام، والاتصالات الاستراتيجية وتنفيذ السياسات بفعالية.

ويبين المؤلف عدداً من المبادئ الأساسية المقترح اعتمادها لإدارة الفضاء العام أثناء السعي لتحقيق التنمية المستدامة، وهي الانفتاح والإدارة السليمة لعملية اتخاذ القرار التي تتضمن العمليات التشاورية، ووضوح الأدوار في إطار المسؤولية المشتركة، ووجود الإطار القانوني المناسب. وفي الوقت نفسه، يشير المؤلف إلى ضرورة إيلاء الاهتمام لحسن سير العدالة ومنع الفساد والإصلاح الإداري، بما في ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحصافة المالية، وهي أمور كلها تعزز بدورها قدرة المواطنين وتساعد على بناء الثقة.

أولاً - مقدمة

- ١ - تبحث هذه الورقة السبل الكفيلة بتعزيز استجابة المؤسسات العامة والاجتماعية والخاصة من خلال التفاعل المسؤول الهادف إلى تحسين نوعية الحياة في الفضاء العام، وهو هدف له صلة بأهداف التنمية المستدامة.
- ٢ - وتشمل هذه المهمة إجراء مزيد من التحليل للأهداف التي تسعى الدولة إليها في خضم التعقيدات الحالية، نظراً لانكماش الحيز الشخصي والحميمي المحض في مقابل توسع الفضاء العام، وضرورة أن يكون المرء على بينة من التضييق التدريجي للفضاء العائلي أو الاجتماعي، وفتح المجال لرؤى أخرى بفضل اتساع نطاق الميثاق الأصلي لحقوق الإنسان^(١) وتكاثر الحقوق الاجتماعية. ومن حيث الممارسة العملية، أصبح هذا الأمر بمثابة قيود موضوعية تحد من ممارسة الدولة سلطتها التقديرية^(٢).

ثانياً - عن الفضاء العام

- ٣ - من أجل تحديد مفهوم "الفضاء العام"، من المهم الإشارة إلى ثلاثة من عناصره وهي: المصلحة العامة، والقيمة العامة، وعلى هذا الأساس التأمل في ما هو ملكٌ للجمهور في الحياة اليومية، سواء كان موقعه على المستوى العالمي (الكبير) أو الإقليمي أو القاري (المتوسط) أو الوطني (الصغير)، بما في ذلك المستويان دون الوطني والمحلي، كما سنرى في موضع لاحق.
- ٤ - ومفهوم المصلحة العامة - المرادف لمصلحة الجمهور أو كل ما فيه خيرهم، وللشؤون العامة ولرأي الشعب أو الاستخدامات الأخرى التي وجدت لها مكاناً في النقاشات الفلسفية والقانونية والسياسية والاجتماعية والدينية، وبطبيعة الحال، في النقاشات الحكومية على مر العصور - يدلُّ على "شيء" شائع يهم المجتمع ككل.
- ٥ - ويشمل المفهوم تحقيق أهداف الدولة، ومن ثم فإنه يحتم عليها تحمُّل مسؤولية^(٣) تُعزى بشكل لا لبس فيه، في خضم تطور البشرية، إلى المسؤول أو المسؤولين عن التوجه

(١) الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، ١٩٤٨. انظر الموقع التالي: <http://www.un.org/ar/documents/udhr>.

(٢) تكاثر المنظمات غير الحكومية، وازدياد عدد قضايا اجتماعية يعينها، وظهور الشبكات الاجتماعية الجديدة، وانفتاح الحكومات والرقابة الاجتماعية، خارج نطاق البرلمان أو المجالس القائمة.

(٣) المسؤولية هنا مسؤولية قانونية (سيادة القانون) وسياسية (حل النزاعات بواسطة المؤسسات) واجتماعية (المشاركة الملزمة واقتصاديته (الاستقرار).

السياسي، أي الحكومات، سواء تعلق الأمر بأنظمة غير مستقرة أو بأنظمة بدائية في مجال ممارسة السلطة، حتى أكثرها تعقيداً، مروراً بجميع أنواع أنظمة السلطة والشرعية المعروفة.

توسُّع الفضاء العام

٦ - غير أن هذه المسؤولية قد تتوسع تدريجياً: أولاً مع تقسيم السلطات، والنظم الانتخابية مع الأحزاب السياسية، وسبل الوصول إلى المعلومات الحكومية والشفافية والمساءلة، من بين أمور أخرى؛ وصولاً إلى شق طريق مشتركة، أي إلى مسؤولية مشتركة بين الحكومة ومجتمع قادر على ضمان خير المجتمع كله، وأمن الوطن، وحياة وسلامة الناس، والممتلكات، والاستقرار السياسي والاقتصادي، والتنمية المستدامة، وفقاً للآفاق المراد بلوغها.

تطبيق نهج النظام الإيكولوجي عند تحليل موضوع الفضاء العام المعقّد

٧ - تتطلب الظروف الحالية إعادة تحديد مفهوم الفضاء العام، من خلال نظرة شاملة لتعقيده. ويساعد الجمع بين هذين النهجين النظريين (النُّظم والتعقيد^(٤))، أثناء محاولة شرح العالم الحقيقي واكتساب القدرة على التكيف معه^(٥)، على فهم ما قبل النص والمصاحب والنص ذاته^(٦)، واتخاذ القرار في الحالات المختلفة التي تتطور فيها المجتمعات في جميع أنحاء العالم.

٨ - والتفكير الشامل لا بد منه للتصرف بحزم في العالم المعاصر. وربما لم يكن في استطاعة لودفيغ فون برتالانفي^(٧) وبعض المفكرين الكلاسيكيين الآخرين الذين أتوا من بعده التنبؤ بعمق نظريته من الناحية العملية، إذ قليلة هي الأشياء التي تبين أنها مفيدة إلى هذا الحد في اللحظة التاريخية الراهنة، ككيفية تطبيق هذا الفكر في الميدان السياسي - الإداري.

(٤) Morin, Edgar, *Introducción al Pensamiento Complejo*, Ed. Gedisa, Barcelona, 2009, y Easton, David, (٤) *Systems Analysis of Political Life*, John Wiley and Sons, Inc., Nueva York, 1965.

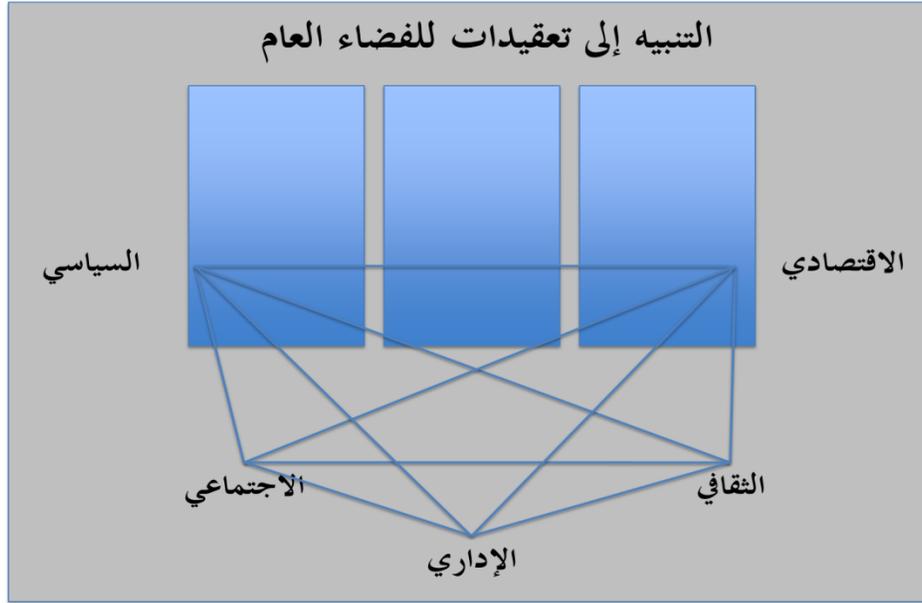
(٥) "Curso sobre los retos del México del futuro" (دورة دراسية بشأن التحديات التي تواجه المكسيك في المستقبل)، John F. Kennedy School of Government، جامعة هارفرد، كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، ذكرت في كتاب حوسيه ر. كاستيلاسو، *Administración Pública: una Visión de Estado* (المكسيك، المعهد الوطني للإدارة العامة، ٢٠١٠)، الصفحة ١٤٧.

(٦) عبارات مُبتدعة انطلاقاً من اللغة الإسبانية: "pre-texto" ("ما قبل النص") يؤدي إلى تفكير مسبق لعرض الموقف؛ أما "con-texto" ("النص المصاحب") الموجود في الوقت الحاضر، فيشير إلى إجراءات مختلفة يجب اتخاذها، ويهيئ سيناريوهات تنطوي على احتمالات مختلفة للاستناد إليها عند اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى "texto" ("نص") له أهداف عامة، يرافقه "نص عملي فني" لتحقيق الأهداف وتنفيذ القرارات.

(٧) Bertalanfy, Ludwig von, *Teoría General de los Sistemas*, 2ª Ed., Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1976

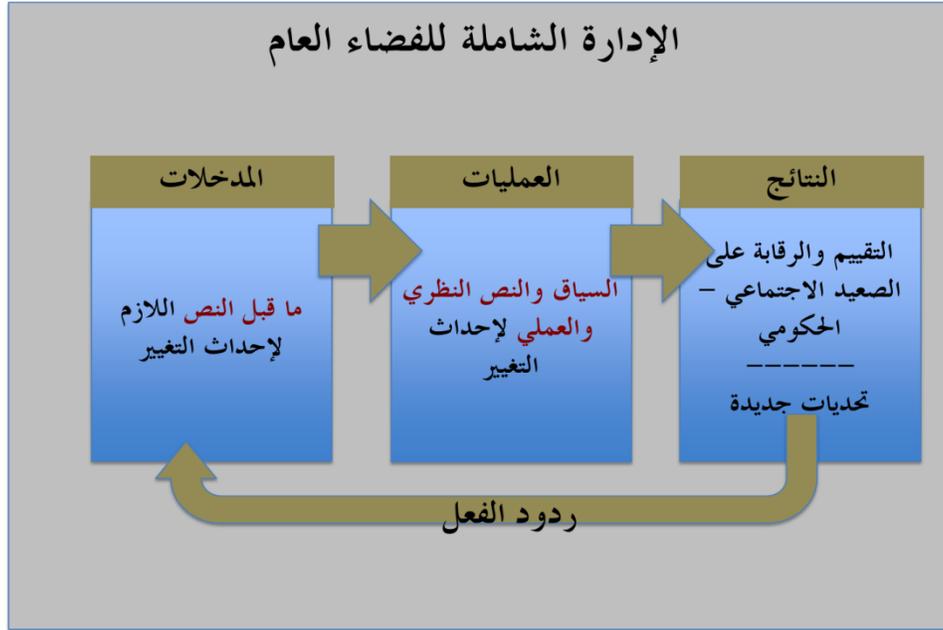
٩ - وما يلي هو محاولة لإظهار "الأمر المحير" المتمثل في اختيار مكان للفضاء العام في عالم معقد، وذلك باستخدام أسلوب منهجي لمعالجة جميع المشاكل المذكورة في خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

الشكل الأول
التنبيه إلى تعقيدات الفضاء العام



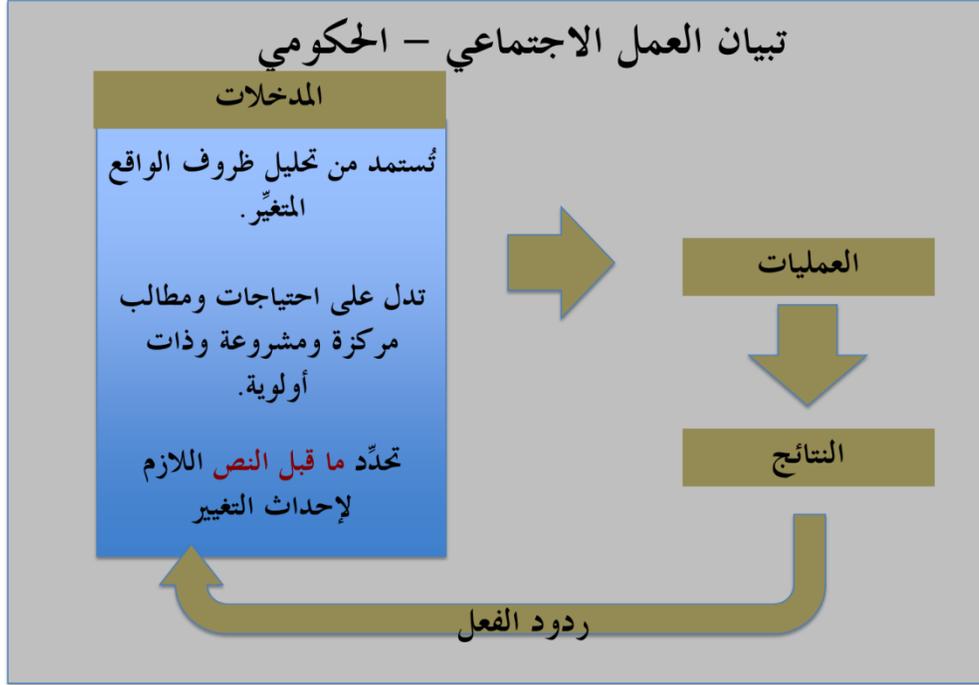
١٠ - يعرض هذا الشكل منظوراً شاملاً لضمان مراجعة دقيقة ومستمرة للواقع المتغيّر المحيط بنا، في شبكة من التفاعل المستمر وبمشاركة العديد من الجهات الفاعلة التي تطبق أفكاراً مختلفة وتدافع عن مصالح مختلفة، وهي أمور ينبغي إيلاء الاهتمام الواجب لها كلها لإحداث التغيير المنشود.

الشكل الثاني
الإدارة الشاملة للفضاء العام



- ١١ - يُظهر هذا الشكل المسار الواجب اتباعه والذي يستند إلى منهج علمي، لكن دون التضحية بالإبداع وفطرة البقاء على قيد الحياة في مجال التنمية المستدامة.
- ١٢ - والنهج الشامل ليس نهجاً مطلقاً؛ فهو بمثابة صلة بين القيم التي تنادي بها الديمقراطية وما يحدث وما يُنجز لتحقيقها؛ وهو مورد علمي عملي، بعيداً عن التأثيرات الأيديولوجية أو تيارات الفكر التي تحاول فرض مخططاتها على الغير؛ إنه نهج جامع لا يستثني غيره.
- ١٣ - ويفتح هذا النهج النظري العملي الباب لفهم وجوب أن يأتي حل المشاكل في الظروف المعقدة نتيجةً للعمل الجاد القائم على المعرفة.

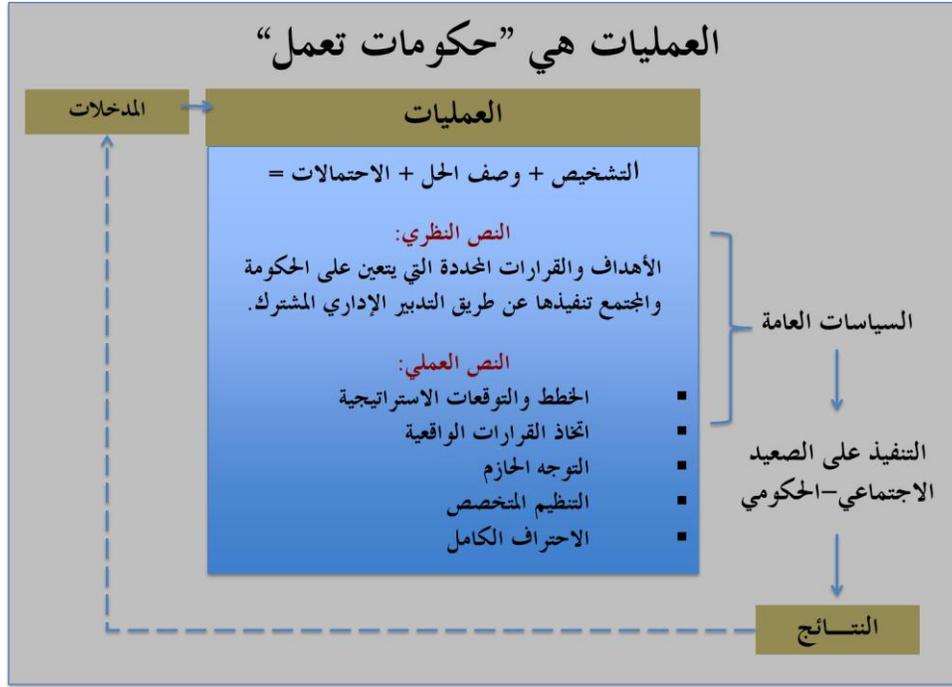
الشكل الثالث
تبيان العمل الاجتماعي - الحكومي



١٤ - المدخلات عناصر مادية وفكرية يمكن تصنيفها لفهم الأسباب والآثار، ويجب النظر فيها لاستبقائها أو تعديلها أو استبدالها بعناصر جديدة تلي احتياجات ومطالب مختلف الفئات الاجتماعية (الحقيقية و/أو الخالصة و/أو المصطنعة)، وذلك للقيام معها بتحديد الأولويات والإجراءات المفضية إلى التغيير، والتي تشكّل ما قبل النصّ اللازم للتصرف، وذلك في حالة ممارسة السلطة العامة حصراً.

١٥ - وهذا الواقع، الذي يحدّد موضع الاحتياجات ويجعلها مركزة، يبيّن طريق الحلول بشكل متزامن، ومن ثم فهو يشكّل المدخلات الأساسية والأصيلة والشرعية للقيام بالعمل المشترك بين الحكومة والمجتمع.

الشكل الرابع
العمليات هي "حكومات تعمل"



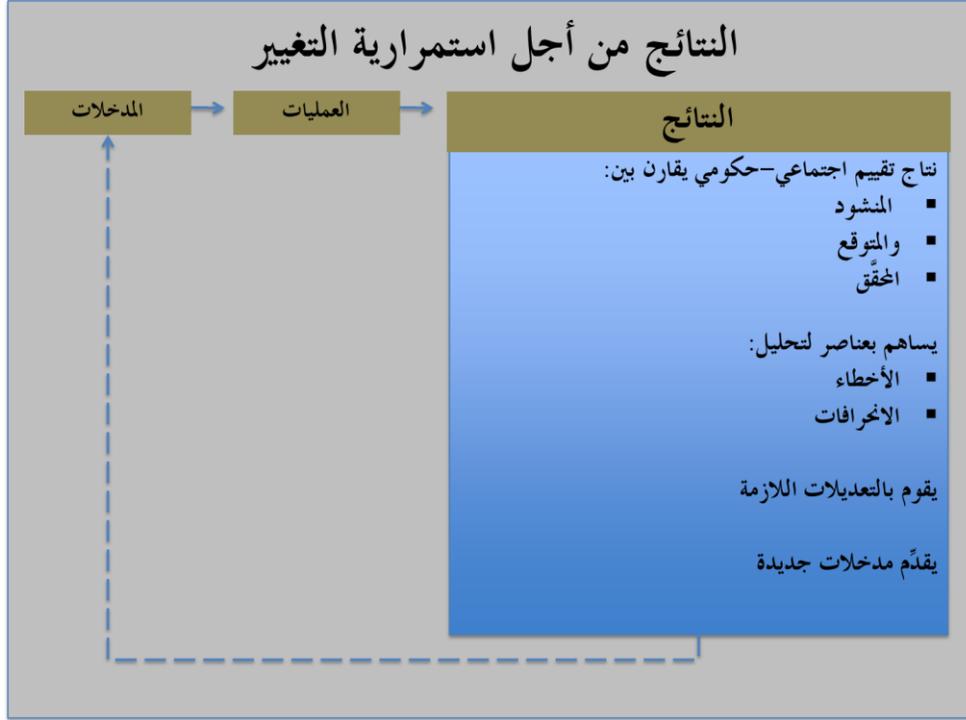
١٦ - وسيكون بالإمكان على هذا النحو إجراء تشخيص شامل ومحدد للحالة قيد البحث، وهو ما سيسمح بالتنبؤ بالمستقبل القريب والبعيد، ويكشف عن حجم التغيير أو التغييرات وكذلك جهود التنظيم الرشيد المطلوبة من الحكومة والمجتمع اللذين يسعيان على السواء لتحقيق أهدافهما المشتركة.

١٧ - ودراسة الاحتياجات والحلول الممكنة هي التي تشكل النص المصاحب، بكل قيوده وفُرصه، وتؤدي إلى تحديد النص الذي يُترجم إلى خطط واستراتيجيات وبرامج وميزانيات وإمكانات وتنظيم وعمليات، وباختصار إلى معرفة تطبيقية، وعمل يُفضي إلى إحداث التغيير من أجل تحقيق نتائج مُرضية في مجال التنمية البشرية للمجتمع برمته.

١٨ - وبناء النص المصاحب والنص قراراً سياسياً، لأنه يتطلب مفاوضات ومشاورات مختلفة أساسها المعرفة المشتركة بين الحكومة والمجتمع، التي تهدف إلى زيادة وعيها بالحاجة الملحة لتوحيد الجهود المبذولة على مختلف المستويات، من الدولي إلى المحلي، والتي تتطلب من الجميع مشاركة واسعة وموقفاً جامعاً لا يستثنى أحداً، وقياس الظروف الاقتصادية

من أجل ضمان استمرارية التغيير وتمهيد السبل لتطوير القدرات المؤسسية المختلفة المعززة بنسيج اجتماعي متماسك.

الشكل الخامس
النتائج من أجل استمرارية التغيير



١٩ - يمثل هذا الشكل نوع التقييم الاجتماعي الحكومي المراد استخدامه، نظراً لضرورة توحيد المعايير وتحديد النقاط المرجعية والمؤشرات التي تتجاوز كل ما هو ظرفي وتساعد على وضع توقعات أكثر امتداداً في الزمان والمكان، وكذلك بشأن عمق التحولات التي تستلزمها التنمية المستدامة.

٢٠ - ولا يقل عن ذلك حسامة التحدي المتمثل في تقييم النتائج المحققة في مجال التنمية المستدامة؛ فلا بد من خلق ثقافة جديدة للأجيال الحاضرة، تحسباً للصعوبات والعقبات التي ستواجهها الأجيال المقبلة لكي تعيش في وئام مع بعضها البعض ومع الطبيعة: تشريعات جديدة، وأساليب تنظيم اجتماعي - حكومي جديدة، وممارسات إدارية جديدة قائمة على ممارسات ديمقراطية جديدة، وحقوق الإنسان على سبيل المثال، والشمولية والشفافية والمساءلة والمراقبة وما إلى ذلك.

٢١ - لذا، يجب علينا أن نعيد التفكير في "الفضاء العام" كحيز محدّد قانوناً من أجل تبيان نوع المسؤولية التي يستلزمها ويتطلبها المجتمع اليوم، وهي الإدارة الرشيدة والفعالة، دون تشتيت سلطة الدولة، مع الحرص على أن يكون توزيع السلطة عامل تقوية له، لا سبباً في ضعفه. وبعبارة أخرى، يتعين تجاوز مرحلة البيروقراطية حيث تنظّم أدوار الحكومة والمجتمع لتنصهر في مسؤولية فعالة ومشتركة ومُلزمة من الناحية القانونية^(٨).

القيمة العامة خدمةً للتماسك الاجتماعي

٢٢ - يتطلب الأمر ملاحظة القيمة العامة من أرضية تربط بين كل من العمل الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي^(٩).

٢٣ - فالعمل الاجتماعي موجهٌ نحو تحقيق التماسك الاجتماعي والتنظيم الجماعي؛ والعمل السياسي موجه نحو الحل السلمي للتراعات بواسطة القانون والكياسة من الجهات الفاعلة؛ أما العمل الاقتصادي فهو موجه نحو تحقيق الإنتاجية الاجتماعية التي، إذا انضافت إلى الاستقرار - وإلى جانب العمل السياسي - يتأتى بها التوازن في النظام؛ وختاماً العمل الثقافي الذي يركز على الصفات والخصائص التي تنطوي على الهوية.

٢٤ - ويمكن تمارج هذه العوامل من سرد مجموعة من القيم العامة المترابطة ارتباطاً وثيقاً، وهي:

- (أ) التزام الجماعة بالتصرف وفقاً للقانون، مع الدفاع عن الحقوق الفردية، شريطة أن تصان وتحمى حقوق الجميع؛
- (ب) التعاون داخل الجماعة، مع المؤسسات وفي ما بينها، من أجل تجاوز شروط الاستدامة الحالية؛
- (ج) التضامن المؤسسي والتضامن مع الناس، من أجل مواكبة أعمال الحياة الاجتماعية في جميع الأوقات وفي جميع الظروف؛
- (د) الترويج للإنتاجية المؤسسية بين المجتمع والحكومة، وذلك لتحسين مستوى العيش في الحاضر والمستقبل.

(٨) Borja, Jordi y Muxi, Zaida, *El Espacio Público, Ciudad y Ciudadanía* (Barcelona, 2000)

(٩) Sen, Amartya, "Democracy as a universal value" *Journal of Democracy*, Vol. 10, No. 3 (1999) y Bobbio, Norberto, "The Great Dichotomy: Public/Private", in *Democracy and Dictatorship: The Nature and the Limits of State Power* (Cambridge, United States, MIT press, 1989)

٢٥ - ويميل الترابط بين هذه القيم العامة إلى تعزيز قيمة الفضاء العام، وبموازاة ذلك، تعزيز الفضاءين الخاص والحميمي: فالشعور بالأمان والاحترام والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات يستتبع الولاء للمؤسسات ويكرّم الزمالة والشعور بالانتماء للبلد على وجه الخصوص وللعالم بوجه عام.

٢٦ - وهذا التمازج يصبح له معنى في واقع متعدد الثقافات يهدّد بطرق مختلفة التكامل المجتمعي، وذلك لأسباب منها أن النظام الاجتماعي والاقتصادي المهيمن^(١٠) يفاقم عدم المساواة وتميل مختلف مجموعات إلى الانزواء على نفسها، مما يؤدي إلى العزلة والتعصب.

٢٧ - وبناء عليه، من المهم أن يفهم المرء بأن الجمهور حاضر في جميع مناحي الحياة: في الصحة والتعليم والإسكان والخدمات والترفيه، وبطبيعة الحال، في تفاعل الفرد مع الحكومة وفي مختلف محاور التنمية الاجتماعية كالأسرة والعمل والتمتع بوقت الفراغ.

ثالثاً - تصنيف الفضاء العام

٢٨ - يساعد النهج الشامل على تصنيف الفضاء العام، على اعتبار أن المرجع في ذلك هي أبعاد الفضاء العام وما يترتب عليه من تأثيرات في كل فرد وفي الفئات الاجتماعية حيث تتفاعل بطرق مختلفة جداً ولكن مع وجود صلة لا مجال لإنكارها بين السلطة والمسؤولية في مجال صياغة القرارات، وتحديد السياسات العامة وبرمجتها وتنفيذها وتقييمها وما يتحقق من نتائج في المستقبل (الاستشراف الاستراتيجي^(١١)).

قياس حجم الكل

٢٩ - يقترح برونفبرنر في كتابه "إيكولوجيا التنمية البشرية" نظاماً منظماً في شكل مستويات، استبقينا في رأينا ثلاثة منها، وهي الكلي والمتوسط والصغير^(١٢). ويقول المؤلف إن قدرة تكوين النظام رهينة بوجود أوجه الترابط الاجتماعي، سواء في داخل النظام أو مع الأنظمة الخارجية، في إطار تبعية متبادلة تتطلب التفاعل المستمر.

(١٠) Piketty, Thomas, *El Capital en el Siglo XXI* (México, Fondo de Cultura Económica, 2015)

(١١) Godet, Michel, *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*

(١٢) Bronfenbrenner, Urie, *La Ecología del Desarrollo Humano* (Barcelona: Paidós, 1987). ومن بين الفئات السبع التي اقترحها المؤلف، أرى أنه من المفيد الإشارة إلى ثلاثة منها لوصف الفضاء العام: النظام الكلي والنظام المتوسط والنظام الصغير.

٣٠ - ويعتبر هذا المقال أن "الكلي" يدل على المستوى العالمي، و "المتوسط" يدل على المستوى الإقليمي والقاري، و "الصغير" يدل على المستوى الوطني، الذي ينقسم إلى مستويين دون وطني ومحلي. ومكان المستوى العالمي والإقليمي والقاري، نظراً لتجاوزه الحدود، هو في البعد الدولي.

٣١ - ومن وجهة النظر هذه، يمكن تصنيف الفضاء العام استناداً إلى قاسم مشترك: القيمة القانونية للممتلكات (العامة والاجتماعية والخاصة)، وهو العنصر الذي يساعد على تمييز مسؤولية الدولة، على افتراض أن هذا مظهر من مظاهر الإرادة الديمقراطية للأكثرية^(١٣).

٣٢ - ومن المفهوم أنه في المستويين الكلي والمتوسط، لا تُفهم مشاركة ومسؤولية المجتمع والحكومات بوضوح، إذ يتعلق الأمر بمنظمات معقدة تتألف من دول، وفي بعض الحالات، تكون معها أو بحسب الدول، توجد هياكل اجتماعية ومؤسسات دولية واتحادات تجارية في خضم هذه التعقيدات. وكما يرد التنبيه إلى ذلك أدناه، لا تتخذ مسؤولية العامل الاجتماعي كشریک في الحكم شكلاً أوضح إلا على المستوى الصغير^(١٤).

تصنيف الفضاء العام

٣٣ - من المفيد التذكير في هذا الموضوع بأهمية السيادة والاستقلال اللذين تنبني عليهما المستويات الثلاثة المقترحة، مع إعطاء أهمية قصوى للمصلحة العامة، سواء تعلق الأمر بخير العالم أجمع أو خير منطقة أو قارة أو بلد ما. ومن أجل فهم أكبر، تُقترح فئات التحليل التالية لتحديد نطاق وحدود كل منها^(١٥): الفضاء العام - العام والعام - الاجتماعي والعام - الخاص.

٣٤ - والفضاء العام - العام هو الفضاء الذي تتحمل مسؤوليته السلطات المنشأة شرعياً بصفتها ممثلة للدولة، في المستويات المذكورة. وأياً كان مجال تأثير هذا الفضاء، فإن الأمر يتعلق بالحيز المادي الذي لا يمكن فصله عن أداء وظائف الدولة.

(أ) على المستوى العالمي أو الكلي، أبرز كيان عام - عام هو الأمم المتحدة وكامل أجهزتها المعنية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وبطبيعة

(١٣) يتعلق الأمر هنا بالأنظمة القائمة على أساس توافق الآراء التي يحددها كل بلد سعياً لإقامة حكم يعطي الأسبقية للقانون؛ وإلا فإنه من المستحيل صون الحريات والعدالة.

(١٤) معنى الحكم هنا هو "... جميع الآليات والعمليات والقواعد التي تمارس بواسطتها المنظمة سلطتها الاقتصادية والسياسية والإدارية ..."، انظر الموقع التالي: <http://www.igep.org.ar/index.php/gobernanza>.

(١٥) هذا التطوير المنهجي هو نتاج ملاحظات شخصية مستمدة من التدريس الجامعي والبحث.

الحال، الإدارة العامة؛ وثمة أيضاً آليات مالية دولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي أو وكالات إئتمانية مثل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، من بين هيئات أخرى؛

(ب) على المستوى المتوسط، يتجلى عمل المؤسسات العالمية في المناطق القارية أو المناطق الواقعة بين القارات (رابطة التعاون الاقتصادي لآسيا والمحيط الهادئ، على سبيل المثال)، والتي عززت تحالفاتها الاقتصادية والثقافية والإدارية بغية الحصول على فوائد أكبر بوجه عام يمكن أن تعود بالخير على شعوبها. ومن الواضح أن الحكومات والسلطات العامة منخرطة بشكل كبير في القرارات ذات الصبغة السياسية وكذا في تنفيذها؛

(ج) في حالة القارة الأمريكية، تتميز منظمة الدول الأمريكية واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومن الناحية الثقافية بـ"معهد سرفانتس"، الذي تتعده إسبانيا في القارة الأمريكية برمتها دفاعاً عن اللغة الإسبانية؛

(د) في أمريكا الشمالية، يسَلِّط الضوء على اتفاق التجارة الحرة بين كندا والولايات المتحدة والمكسيك، وكذلك اتحاد التعاون في مجال التعليم العالي، على سبيل المثال لا الحصر؛ وفي أمريكا الوسطى تبرز، من بين هيئات أخرى، منظومة التكامل لأمريكا الوسطى والسوق المشتركة لأمريكا الوسطى؛ وفي أمريكا الجنوبية، ثمة السوق الجنوبية المشتركة واتحاد أمم أمريكا الجنوبية. وفي هذه المناطق الفرعية الثلاثة، تأسس العديد من الآليات الحكومية الدولية، التي لن يرد ذكرها هنا حرصاً على الاختصار في هذا المقال؛ ومع ذلك، يجدر التشديد على التفاعل القوي جداً بين الحكومات، مع أن فعاليته في بعض الأحيان لا ترقى إلى مستوى التوقعات التي أعرب عنها في وثائقها التأسيسية؛

(هـ) يتكرر النمط ذاته في القارات الأربع الأخرى، حيث يتميز الاتحاد الأوروبي بفضل أصالته المتجذرة في شبكة معقدة من المصالح والأفكار والثقافات التي هي مرآة للجدلية الحالية، مقارنة مع القارات الأخرى وضمن سياقه الخاص. وهذا لا يعني أنه في المناطق الأخرى من العالم، حيث تسعى كل منطقة إلى تطورها التاريخي الخاص بها، لا توجد آليات مناسبة ومبتكرة على حد سواء تسمح لها بالتعايش المتناغم المؤدي لوظائفه من الناحية الاقتصادية^(١٦)؛

(و) على المستوى الصغير، توجد المؤسسات الحكومية التابعة لفروع السلطة الثلاثة، على الصعيد الوطني ودون الوطني والمحلي، حيث من الممكن، من الناحية النظرية، أن تُيسَّر للمواطنين والفئات الاجتماعية سبل الحصول على الخدمات العامة بفعالية

(١٦) <http://www.iccnw.org/?mod=rio&lang=es>

وفي ظل الاحترام وحفظ الكرامة. وهنا تتاح أكبر الفرص لإنشاء قنوات المسؤولية المشتركة بين المجتمع والحكومة.

٣٥ - أما في ما يخص الفضاء العام - الاجتماعي، فإن المسؤولية عنه مسؤولية مشتركة بين الحكومة والمجتمع لأغراض مختلفة لما فيه خير المجتمع عينه. ويمكن أن تتحقق هذه المسؤولية المشتركة قانونياً من خلال التصاريح والامتيازات التي تمنحها الدولة للفتن الاجتماعية أو الأفراد، وفق شروط تكفل الملكية العامة للدولة، وتحقيق الأغراض المتوخاة من هذه الاتفاقيات ذات الفائدة الجماعية؛ وبالمثل، يمكن الاتفاق على أوجه استخدامه وفق التزامات سياسية اقتصادية اجتماعية، يميزها المجتمع والحكومة بالوسائل الديمقراطية، والتي إن عزّزها القانون وحماها على الوجه الأكمل، تساعد على بث ثقافة المواطنة.

(أ) على المستوى الكلي، اللجنة الأولمبية الدولية هي خير مثال على ذلك، لأنها منظمة غير حكومية ليس غرضها الربح، ولكنها لا يمكن أن تستمر دون مشاركة الدول، لأن غرضها هو إحلال السلام بواسطة الرياضة^(١٧)؛

(ب) يتألف الاتحاد الدولي لمرضى السكري، المنتسب لإدارة شؤون الإعلام التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة والمرتبطة بمنظمة الصحة العالمية ومنظمة الصحة للبلدان الأمريكية، من أعضاء أفراد وجماعات، ولا ينتمي لأي حكومة أو مؤسسة أو أي جماعة، وله موارده الخاصة وهو مكنتف ذاتياً^(١٨)؛

(ج) على المستوى المتوسط، توجد رابطة أمريكا اللاتينية لحقوق الإنسان، وهي منظمة غير حكومية ذات مركز استشاري لدى مجلس الأمم المتحدة الاقتصادي والاجتماعي ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، وتضم كبار المفكرين من مختلف أنحاء القارة؛ ويمكن أيضاً ذكر لجنة أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي للمنظمات المهنية للعمل الاجتماعي/للخدمة الاجتماعية. ومن الواضح في هذا المجال يوجد العديد من المنظمات المرموقة التي تبحث دائماً عن الدعم الاقتصادي والسياسي من الدول من أجل القيام بمهامها؛

(د) على المستوى الصغير، ثمة المدارس والجامعات العامة التي، رغم أنها مستقلة من حيث الإدارة، فهي خاضعة للمساءلة لأنها تعتمد على الميزانية العامة. وفي هذه الحالة، فإن المسؤولية نابعة من كون المجتمعات المستفيدة من خدماتها تسعى إلى زيادة المواهب

(١٧) اللجنة الأولمبية الدولية، انظر الموقع التالي: <http://www.olympic.org/content/the-ioc/governance/introductionold>.

(١٨) انظر الموقع التالي: <http://www.idf.org>.

في البلاد من خلال نوعية خريجيها وما يسهم به هؤلاء من عمل خدمة للتنمية؛ ويمكن تطبيق النهج ذاته على مراكز الترفيه والثقافة المفتوحة للاستخدام بالبحان، وصيانة وسائل الاتصال العامة وكذلك على المواد المثبتة فيها، من بين عدد لا يحصى من الحالات الموجودة على كل من المستوى الوطني ودون الوطني والمحلي.

٣٦ - يُعنى الفضاء العام - الخاص (أي الملكية الخاصة الموجهة لتوفير خدمة عامة، أو المشاركة في بناء البنية التحتية أو المساهمة في الإنتاج في القطاعات الأساسية أو الثانوية) بالأنشطة الاقتصادية و/أو الاجتماعية التي تلي الاحتياجات الجماعية مقابل الربح. وتكفل المتطلبات التي تفرضها الدولة تهيئة الظروف المواتية في مجالات الصرف الصحي والصحة العامة وسلامة الأشخاص والممتلكات، وصيانة البنية التحتية، وعدد من الاحتياطات لضمان الخدمة العامة أو نوعية الإنتاج التي أنشئ من أجلها هذا نوع من الفضاء.

(أ) في حالة المؤسسات المشتركة بين القطاعين العام والخاص على المستوى الكلي، تسعى الأعمال إلى تحقيق أهداف محددة. فعلى سبيل المثال، نجد في المجال الرياضي سباق الجائزة الكبرى للسيارات (Formula 1) أو الاتحاد الدولي لكرة المضرب، وغايتيهما تحقيق الربح، على الرغم من أن تأثيرهما تأثير عام، ومن ثم يجب عليهما أن يمتثلا للعقود والاتفاقات التي يتم التفاوض عليها مع سلطات كل بلد على حدة؛

(ب) في هذا النمط المشترك بين القطاعين العام والخاص، تبرز الطفرة التي تشهدها الشراكات بين القطاعين، والتي تضيف بعداً جديداً إلى الإدارة العامة من حيث اشتراك المجتمع والحكومة في تحمل المسؤولية على نحو يتجاوز أنواع المؤسسات الخاصة الأخرى التي تسعى إلى تقديم خدمات عامة؛

(ج) تطغى المسائل المالية والتجارية على الساحة العالمية؛ ففي إطار استراتيجية محكمة الصياغة، انتقل إنتاج السلع الرأسمالية والاستهلاكية إلى البلدان التي تعتمد عليها، في حين تحتفظ البلدان الغنية بالتنمية التكنولوجية المتطورة وتتحكم في الأسواق المالية. وتصب السوق الداخلية في البلدان المتقدمة النمو تركيزها على الخدمات من ناحية، وتروج لها من ناحية أخرى في كبريات مدن العالم (أكثر من ٦٠ في المائة من السكان)، كما هو الشأن في قطاع السياحة الداخلية والخارجية (٤، ١٥ في المائة من سكان العالم

ذوي القدرة الشرائية)، وذلك في تدفق مستمر يتبع نموذجاً يولي الأولوية للاستهلاك باعتباره القوة الدافعة الكامنة وراء النمو^(١٩)؛

(د) وعلى المستوى الصغير، يتمثل النمط في التعليم الخاص بجميع مستوياته، والرعاية الصحية الخاصة بجميع أشكالها، والسكن في الإقامات المشتركة الملكية أو المستأجرة، والنقل العمومي، والأسواق والمراكز التجارية، ومتاجر الأغذية والمشروبات، ومؤسسات الترفيه والعروض الفنية والثقافة والرياضة واللقاءات الاجتماعية وما إلى ذلك.

٣٧ - وبالإضافة إلى فئات الفضاء العام الثلاث المذكورة، والتي يمكن تحديدها على الخصوص لكونها ترتبط بمساحات أو منشآت ملموسة، هناك أيضاً فضاء يشمل الجميع وتعززه التكنولوجيا، ويدعى عادة "الفضاء الافتراضي"، ويتم فيه تبادل ونشر الأفكار التي تنشأ عن التجارب وجوانب الحياة وأشكال التعبير عنها جماعياً بحرية وعلى قدم المساواة، مع إتاحة قنوات للإدلاء بالتعليقات. ومن أجل كفاءة موثوقية ذلك الطابع الافتراضي، ينبغي تنظيمه في إطار القانون لتعزيز القيم العامة الآتفة الذكر وحمايتها، في جو يتيح مواءمة المصالح والأفكار التي ينشأ عنها التعايش الديمقراطي البناء.

٣٨ - ويرد في الفقرات التالية تحليلٌ للتداخل بين المستويات والأنماط التي ذُكرت حتى الآن في ما يتعلق بالفضاء العام. ويمكن ذلك كله من إبراز مختلف الصعوبات التي تواجه إدارتها ومن قياس التحديات التي تقف أمام بناء القدرات المؤسسية لكل جهة من الجهات الفاعلة، وهي الحكومة والمجتمع والأفراد:

(أ) يمكن التسليم بأن تنظيم الدولة في الفضاء العام يجب أن يكون مترابطاً في إطار القانون، وتحديدًا في إطار القانون العام الدولي والدستوري والإداري؛

(ب) لا بد من القبول بأن سلطة الدولة تمثلها الحكومة، التي تنقسم إلى السلطات التقليدية الثلاث والمجالات الثلاثة المعروفة في كل البلدان على اختلاف نظمها، سواء كانت موحدة أو اتحادية، برلمانية أو لها مجلس شيوخ، وما إلى ذلك؛

(ج) تضطلع الإدارة العامة، باعتبار مهامها مسؤولية تتحملها هي دون غيرها، بتنظيم الوظائف الحكومية بكفاءة وفعالية وشفافية، وهي وظائف غير قابلة للتفويض لقطاعات اجتماعية أخرى بما (الأمن الوطني، والعلاقات الخارجية، والمالية، والسياسة الداخلية، وسياسة الاستدامة). وينبغي التمييز بين الإدارة التوافقية للحكومة، التي

(١٩) Bermejo Gómez De Segura, Roberto, *La Gran Transición Hacia la Sostenibilidad: Principios y Estrategias de Economía Sostenible*, Madrid, Ed. Los Libros de la Catarata, 2005

يتم الاشتراك فيها مع مختلف الجهات الفاعلة في المجتمع المنظم في مجالات التنمية الاجتماعية، والثقافة السياسية وثقافة المواطنة، والتعاون الرشيد، والحماية المدنية، والتضامن، والإنتاجية، وصون الخدمات العامة وتحسينها، والبنى التحتية، وإجراءات تحقيق الاستدامة، وما إلى ذلك. ويُمنَح للأفراد التفويض للقيام، تحت إشراف الإدارة، ببناء وصيانة البنى التحتية وتحسين الخدمات العامة (الطرق والمطارات ونقل الركاب وما إلى ذلك من وظائف القطاع العام)؛

(د) تتواصل المستويات العالمي (الكلّي) والقاري أو الإقليمي (المتوسط) والوطني (الصغير) وتتفاعل بقوة وعلى أساس يومي لأن عليها إيجاد حلول للمشاكل التي تهم الجميع بظروفها وآثارها المختلفة، حسب نطاقها أو مقياسها المرجعي، سواء تعلق الأمر بتغير المناخ أو بأزمة أمنية أو بالشؤون المالية أو التجارية أو الديمقراطية أو مسائل عدم المساواة والفقر، التي يؤثر بعضها في البعض الآخر لكونها أجزاء من منظومة واحدة^(٢٠)؛

(هـ) ووفقاً لذلك، فإن وضع السياسات العامة وتنفيذها يشملان بالضرورة المستويات الثلاثة، وينبغي لهما أن يضعا في الاعتبار الكل وأجزائه سعياً إلى مواءمة مصالح تواجها المخاطر والتكاليف، ولكنها تتيح عائدات سياسية واقتصادية واجتماعية (ويعد الهدف ٢ من خطة عام ٢٠٣٠ مثالا على هذا القول).

٣٩ - ويتقاطع كل ما ذكر في الفضاء العام ويتطلب التنسيق والتواصل بين القطاعات وداخل الإقليم على نطاق غير مسبوق، وبالتالي لا يستلزم بناء قدرات مؤسسية فحسب، بل أيضاً قدرات مشتركة بين المؤسسات من شأنها أن تدفع الدولة، ربما أكثر من أي وقت مضى، إلى تقاسم السلطة.

الوصول إلى واقع عالمي

٤٠ - لا بد من التشديد على أن التفاعل المشار إليه يفرض على الدوائر الحكومية أن تتخذ إجراءات أمنية وتنظيمية لم يسبق لها مثيل. فالتعقيدات شديدة ومتزامنة بقدر يؤدي إلى القصور في التنسيق بين المجتمع والحكومة وإلى طمس حدود المسؤولية، غير أن ذلك يمكن تداركه مع التزول إلى المستويين المتوسط والصغير نظراً لإمكانيات السيطرة على المجتمع بشكل أكبر.

(٢٠) انظر حالة الهجرة التي يتسبب فيها العنف وانعدام الفرص والعقبات التي تضعها بلدان الاستقبال، التي تطبق سياسات متناقضة تتبع من النبذ الأيديولوجي والثقافي الذي تقابله الحاجة إلى اليد العاملة الرخيصة وغير المنظمة.

٤١ - وتمثل هذه الظروف محط انشغال عالمي بلغ درجة جعلت الأمم المتحدة، أثناء الدورة السبعين للجمعية العامة، تعتمد في ٢٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٥ قراراً يحدد أهداف التنمية المستدامة، التي يتعين تحقيقها خلال فترة السنوات الخمس عشرة المقبلة، والتي تتضمنها خطة عام ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة^(٢١)، وهذه الأهداف هي:

أهداف التنمية المستدامة

- الهدف ١ - القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان
- الهدف ٢ - القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسّنة وتعزيز الزراعة المستدامة
- الهدف ٣ - ضمان تمتّع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار
- الهدف ٤ - ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع
- الهدف ٥ - تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات
- الهدف ٦ - ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة
- الهدف ٧ - ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة
- الهدف ٨ - تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع
- الهدف ٩ - إقامة بُنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار
- الهدف ١٠ - الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفي ما بينها
- الهدف ١١ - جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة
- الهدف ١٢ - ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة
- الهدف ١٣ - اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغيّر المناخ وآثاره

(٢١) انظر قرار الجمعية العامة ١/٧٠.

الهدف ١٤ - حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة

الهدف ١٥ - حماية النظم الإيكولوجية البرية وترميمها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي

الهدف ١٦ - التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهمَّش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات

الهدف ١٧ - تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة

٤٢ - وينبغي النظر إلى هذا الطموح نظرة شمولية لأن جميع الأهداف المحددة أهداف ذات أولوية ويتسم جميعها بنفس القدر من الأهمية أو الاستعجال نظراً لترابطها، بمعنى أن أيّاً منها يمكن أن يكون سبباً لنتائج معينة بآثار سلبية أو إيجابية رهناً باتخاذها أو عدم اتخاذها كمسؤولية في كل واحد من أنماط الفضاء العام (العام - العام - الاجتماعي والعام - الخاص) وفي كل من المستويات (الكلية والمتوسط والصغير)، وذلك بحسب ظروف كل بلد.

٤٣ - ومن الواضح أن الأهداف السبعة عشر تم كل الحكومات والمجتمعات، ومن ثم تم إدارتها العامة.

رابعاً - قدرات المؤسسات

٤٤ - لأغراض هذه البحث، يتطلب اثنان من الأهداف المذكورة إيلاء الاهتمام لتحليل قدرات المؤسسات. ومن المعلوم أن أكبر وأحسن القدرات التي يمكن أن تملكها الدولة هي سيادة القانون، مما يفرض تربية وثقافةً وطنيتين تُؤلِّدان المواقف والممارسات التي تنم عن التماسك الاجتماعي من أجل تحقيق أية غاية مشتركة:

(أ) الهدف ١٦ - ”التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهمَّش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات“.

(ب) الهدف ١٧ - ”تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة“.

٤٥ - تدفع الإشارة إلى "بناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات" و "تعزيز وسائل التنفيذ" مباشرة إلى التأمل في القدرات المؤسسية التي تملكها كل دولة والتي تجرّها على مواجهة واقعها بموضوعية، بما أن الدول لم تبلغ جميعاً نفس المرحلة من التنمية، وأن مؤشراتهما، رغم الاستناد إلى الإحصاءات، لا تعالج ظروفها التاريخية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، مما يجعل اعتماد نفس الحلول لجميع المشاكل نصيحة أثبت التاريخ سوءها^(٢٢). وبالتالي ينبغي أن تنبثق عن كل واحد من الفئات المذكورة حلول ممكنة محددة تتوجه صوبها هذه الأهداف الكبرى.

٤٦ - والكلمتان اللتان تولفان مفهوم القدرات المؤسسية تدفعان، من ناحية، إلى التفكير في مجموعة متنسقة من المعارف والمهارات والتجارب ("الخبرة") المرتبة بشكل يمكن من بلوغ غايات متنوعة تؤدي بدورها إلى تحقيق الأغراض المحددة سابقاً؛ ومن ناحية أخرى، توحى الكلمة الثانية بفكرة هيكل تنظيمي يكفل أن تلك المعارف تسعى بالفعل إلى تحقيق هدفها دون تأخير لا داعي له ودون انحراف، وهما ممارستان مألوفتان في النظم البيروقراطية الحبلية بمصالح بعيدة كل البعد عما يتطلبه الصالح العام.

٤٧ - ومن أجل تفادي هذه الانحرافات، لا هيئاً لتنمية الإدارة العامة على التكنولوجيات اللازمة لرصد وتقييم الخطط والبرامج والميزانيات والنتائج فحسب، بل تتاح لها أيضاً، وهذا هو الأهم، إمكانية توعية مسؤولي الإدارة العامة والقطاعين الاجتماعي والخاص بأن أمام العالم فرصة للعودة إلى الطريق السوي وتصويب اتجاه السفينة من أجل إقامة الأسس لتنمية مستدامة.

اختيار نهج التنظيم الشامل لتوحيد الإرادات من أجل بلوغ هدف مشترك

٤٨ - النهج الشامل والقدرة المؤسسية أمران مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ويؤديان إلى المنهجية في البحث عن حلول متنوعة للمشاكل المتعددة التي تواجهها الدولة^(٢٣). وبطبيعة الحال، عندما يدور الحديث عن التنمية المستدامة، فإن هذا التنوع وهذه التعددية وهذا التزامن وهذه

(٢٢) تواجه جهود الأمم المتحدة والمؤسسات المالية العالمية عقبات تقف أمام توحيد المعايير، فقد لا تنطبق "الوصفات"، وقد لا يكون بلد من البلدان مستعداً أو مجهزاً لتطبيقها أو تكييفها. ومع ذلك، تبرز أهداف التنمية المستدامة من خلال الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة، إذ تحققت نتائج تتراوح بين المذهل والمتواضع. وينتظر أهداف التنمية المستدامة شيء من ذلك القبيل، إلا أن العالم أصبح الآن أكثر استعداداً بفضل التجارب السابقة.

(٢٣) Oszlak, Oscar y Orellana, Edgardo, El Analisis de la Capacidad Institucional: Aplicación de la Metodología SADC, Buenos Aires, 1993

التعددية الثقافية، هو ما يعكس السيناريوهات التي تنشأ فيها، الأمر الذي يؤدي إلى السؤال التالي: كيف يمكن حل هذه الحلقة الرباعية؟^(٢٤)

٤٩ - لن يتسنى ذلك إلا من خلال تنظيم جيد بمعناه المزدوج؛ أولاً، من خلال وضع استراتيجية تساعد على تضافر جهود مصادر السلطة والقرار مختلفة: الحكومية الدولية، والمشاركة بين المؤسسات، وداخل المؤسسات، والقطاعية، والمشاركة بين القطاعات؛ وثانياً، من خلال اعتماد هيكل تراتبي قادر على العمل وأداء المهام المطابقة والمتطابقة، يكون فيه التواصل والتنسيق هما أساس العمل المشترك^(٢٥).

الإدارة الرشيدة للمؤسسات

٥٠ - أشار هيربرت سيمون وجيمس مارتش منذ عقود خلت إلى الإدارة الرشيدة للمؤسسات في خريطة تنظيمية، ولكنهما ذهبا إلى أبعد من مجرد تصميم الهيكل؛ إذ تعمقا أولاً وقبل كل شيء في معنى التنظيم. وللإجابة على هذه الأسئلة الأساسية (من أجل ماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ وكم؟ ومن؟ ولماذا؟)، لا بد من تحليل ذلك الهيكل منطقياً، وهذه العملية تؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات صعبة في ظروف قيادة وإدارة خاصة^(٢٦).

٥١ - ويسمح السلوك الإداري، الذي هو وليد نظرية التنظيم تحديداً، بأن يُنقل إلى النظام الاجتماعي مبدأ اتخاذ القرار الذي، إذا تُرجم إلى عبارات الإدارة العامة، سينطوي على التعامل مع خيارات مختلفة للتطوير المؤسسي بأوسع معاني العبارة، بمعنى آخر على المستوى الجزئي، الحكومة المحلية أو جماعة داخلها، وسوف يفرض الاختيار نفسه بشكل أوضح لأنه تملية الضرورة التي يُعرب عنها. وعند المرور إلى المستوى الإقليمي و/أو القاري (المتوسط)، ستزداد عملية اتخاذ القرار تعقيداً، وأما عند الوصول إلى المستوى العالمي (الكلي)، ستكون الخيارات حينئذ كثيرة، ومن ثم سيكون من الضروري "حل الحلقة الرباعية" في محاولة للتركيز على الأولويات.

Robinson John, "Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development", (٢٤) *Ecological Economics*, Vol. 46, Issue 4, pags. 369 a 384

(٢٥) التحضيرات لعملية إنزال القوات في ساحل نورماندي الذي مكّنت من تحرير باريس (خلال الحرب العالمية الثانية)، مثالاً على الاستراتيجية والعمل الجماعي. وأعطت هذه الواقعة المعنى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والإداري لتقنية "المسار الحرج".

(٢٦) Simon, Herbert and March, James, *Organizations*

٥٢ - والمهم هو إبراز الكيفية التي يؤثر بها كل من النهج الشامل والنظرية التنظيمية والقدرة المؤسسية وكذلك فرص وضعها في شكل يسمح بتحقيق أهداف الاستدامة التي اختطها العالم لنفسه على أعلى مستوى. وتواجه جميع الجهات الفاعلة التحدي المتمثل في امتلاك القدرة على إدارة^(٢٧) نظم معقدة.

٥٣ - ولا تقتصر هذه القدرة فقط على السيطرة على حالة واحدة أو حالات مختلفة مترامنة، بل تشمل تنفيذ مهمة جمع المعلومات وتحليلها وإعداد حجج مقنعة موجهة إلى المسؤولين عن العمل المتعلق بالهدف المشترك: القيام معاً بقطع مراحل متتالية من التنمية حتى تحقيق الأهداف المحددة من قبل^(٢٨).

٥٤ - وهذه القدرة على الإدارة تتحرك في اتجاهين يتعلقان بإضفاء الطابع المهني على إدارة الفضاء العام: أحدهما يرتبط بالتنظيم الاجتماعي الذي، مادام ذا طابع غير مؤسسي، يمكن أن يتسم بفعالية مؤقتة، ولكنه ليس مستداماً؛ والآخر يهتم المهنيين الذين يشاركون في العملية، سواء اتخذوا القرارات أو تنفيذها. وأخيراً، يتعين أن يتلاقى كلا الاتجاهين في مجرى يضمن تحقيق التوقعات المبينة في هدي خطة ٢٠٣٠ المذكورين أعلاه، المهمين من حيث توجُّههما في مجال الخدمة العامة.

إضفاء الطابع المهني من منظور وحدة الرؤى

٥٥ - بالنظر إلى أن المسؤولية عن الفضاء العام مسؤولية مشتركة، فإن مهمة إضفاء الطابع المهني على إدارة الشؤون العامة تعود للحكومة. بمختلف مستوياتها ومهامها، وكذلك للمجتمع المدني بطرق متعددة، وبطبيعة الحال، للمواطنين على وجه الخصوص. وهكذا تظهر ضرورة تمييز الالتزام المشترك بالتعايش بطريقة سلمية وشاملة للجميع، بدعم من السلطة التي تحمي كل شيء وكل شخص.

٥٦ - وكما ورد آنفاً، يتوقف إضفاء الطابع المهني على التشكيلة المؤسسية التي تستلزم وضعاً قانونياً، يحدد الآفاق والحدود؛ والأدلة التنظيمية، والإجراءات، وسياسات الأداء، والمعايير المؤسسية والشخصية للسلوك في الخدمة العامة ومن أجلها؛ والشفافية والمساءلة، والتقييم، والمراقبة.

(٢٧) Dror, Yeheskel, *La Capacidad de Gobernar*, Fondo de Cultura Económica, México, 1996

(٢٨) Majone, Giandomenico, *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas* (Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 1997)

٥٧ - وفي ما يتعلق بالموظفين، يتعين وضع برامج توظيف واختيار مبنية على الرغبة في تقديم الخدمة، والتدريب التمهيدي، والتدريب المستمر، والوعي بالاستدامة، الذي ينبغي أن يكون مبنياً على تكوين أخلاقي شامل. ولا يتعلق الأمر بـ "عمل كغيره" (عام أو خاص أو اجتماعي)، ولكن بتغيير ثقافي واع في التعاون من أجل تحقيق الاستدامة؛ ومن ثم فإنه ليس وظيفة مدرجة في الميزانية العامة يمكن الحفاظ عليها مع مرور الزمن من خلال جهد محافظ ومحدود يسمح للفرد بأن يلزم مكاناً يجد فيه راحته.

٥٨ - ولئن كانت المسؤولية المشتركة في إدارة الفضاء العام تتطلب تضافر جهود القطاعات الثلاثة، فلن يدفع أحر من المال العام إلا لمن يمارس السلطة؛ أما المشاركون الآخرون فسيقومون بذلك بصفتهم الشخصية، في انتظار الحصول، في بعض الحالات، على اعتراف مالي بعملهم لا يؤثر بالضرورة على أموال الحكومة، ولكن على تطور مشروع معين (ربحي أو غير ربحي)، تستخدم عائداته لصيانته و/أو تنميته و/أو تحسينه، ويمكن أن يشمل تعويضات معينة.

٥٩ - ومن الأمثلة على هذا النوع من المشاريع التي تنظمها الدولة حماية مناطق المحميات البيئية أو المواقع الأثرية، حيث توضع قواعد واضحة مع المجتمعات المحلية في المنطقة، ويتم توظيف عاملين محليين، وإنشاء بنية تحتية سياحية باستخدام المواد الإقليمية، ويجري تدريب كل من السكان والسياح أنفسهم، وتضمن استدامة هذا الفضاء العام من خلال مسؤولية مشتركة ومنظمة^(٢٩).

من وضع الالتزامات إلى تحقيق النتائج على أرض الواقع

٦٠ - يظهر أن السنوات الخمس عشرة المحددة كأفق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة تشكل فترة زمنية قصيرة، وهي حقاً كذلك بالنظر إلى حجم وتنوع القضايا المراد معالجتها، وكذلك العقبات الهائلة التي سيتعين مواجهتها والتغلب عليها. وبالنظر إلى الحاجة الملحة إلى معالجة كل واحد من المشاكل في ظل ظروف التدهور المادي والاجتماعي الملموس بالفعل في العالم، يكتسب اليوم قول جون ماينارد كيتز الشهير معناه: "على المدى البعيد، سنكون جميعنا أمواتاً"^(٣٠).

(٢٩) الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة؛ انظر الموقع التالي: https://www.iucn.org/es/sobre/union/miembros_es.

(٣٠) تشير هذه العبارة إلى أن اتخاذ القرارات وتطبيقها يجب أن يكونا فوريين، لأن تحديد فترات مطولة لمعالجة الإشكالية يؤدي إلى المماطلة.

٦١ - ولذلك، فإن تلبية نداء الأمم المتحدة تتطلب من الحكومات والمجتمعات التعجيل بالعمل المكثف، انطلاقاً من تصنيف تراتبي لما هو عاجل وضروري ومرغوب فيه، وقابل للتحقيق، وفقاً للظرف الخاص بكل بلد، الذي ينبغي أن يحدد مجتمعه أي أهداف من بين الأهداف السبعة عشر للتنمية المستدامة يمكن أن يكون له "أثر قاطرة" لقيادة الأهداف الأخرى نحو الهدف العام، ألا وهو تحسين نوعية الحياة.

الاتصال الذكي الشامل

٦٢ - من بين المهام الحاسمة التي يتعين على الإدارة العامة القيام بها دعوة مختلف الجهات الفاعلة لتشكيل قاعدة من أجل المشاركة وتحقيق توافق الآراء من أجل بلوغ أهداف التنمية المستدامة.

٦٣ - ولا بد من توعية المجتمع من خلال حملات دائمة بشأن مواضيع تركز على قضايا محددة، تشير إلى الطريق الذي ينبغي سلكه، ومهام كل جهة فاعلة، وكيفية استقاء الآراء، وكيفية إجراء الدراسات الاستقصائية.

٦٤ - وبعد وضع هذه الأسس، يتعين القيام بمهمة الاتصال الذكي الشامل وهي تنظيم مجموعات متنوعة جداً من المجالات والمستويات المختلفة، وكذلك التنسيق المنتج من أجل استحداث سلسلة من الأنشطة التي يمكن القيام بها في تسلسل منطقي، ومنها على سبيل المثال:

(أ) قيام ثلاث جهات فاعلة (الحكومة، والمجتمع المدني، والمواطنون) بإعداد وتصميم سياسات عامة استراتيجية ومتكاملة، وتكون هذه الجهات بدورها مقسمة إلى مؤسسات متعددة؛

'١' يجب أن تلتزم مستويات الحكومة الثلاثة بهدف واحد وتتغلب على العقبات مثل تلك التي توجد في ما يسمى بالحكومات المنقسمة^(٣١)، وهو أمرٌ يمكن تحقيقه بالاعتماد على تبادل الأساليب والتقنيات الإدارية ذات التطبيق العام، التي يمكن أن تفيد حكومة معينة أو حكومة أخرى، دون المساس باتجاهاتها؛

(٣١) حكومات تحكّمها أحزاب سياسية مختلفة، وهي عادة ما توجد في الأنظمة الرئاسية، على الرغم من أنه في الدول الوجودية يعكس المجلس البلدي عادة نوعاً من التعددية. وبالمثل، تنقسم الأحزاب السلطة في الأنظمة الثنائية الحزبية.

٢' بعيداً عن هذه الظروف السياسية - الحزبية، وحده التنسيق داخل المؤسسات وفي ما بينها يمكن أن يؤدي إلى إحداث انسجام في الجهود الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة؛

٣' يشمل الذكاء الذي ينبغي أن تظهره الحكومة إقناع العديد من الجهات الفاعلة التي لها أهداف ورؤى وإيديولوجيات وأحكام مسبقة مختلفة، بل وحتى مطالب مختلفة^(٣٢)؛

٤' التخطيط الاستراتيجي: بعد تحديد الأولويات، ينبغي الإعداد لتغيير النظم؛ واختيار الأماكن، والأشخاص؛ والتعبير بوضوح عن الالتزامات وتهيئة الأرضية بدءاً من تطبيق أسلوب العمل الجماعي كحركة ذات طابع اجتماعي، مما يعني إقامة تحالفات طويلة الأجل. على سبيل المثال: تحديد الكيانات الحكومية، والمستويات (المحلي ودون الوطني والوطني والدولي)؛ والشركات والمنظمات غير الحكومية، والرابطات الاجتماعية - العامة، والرابطات المشتركة بين القطاعين العام والخاص، والمؤسسات، ووكالات التعاون على اختلافها، والمؤسسات المالية وما إلى ذلك؛

(ب) تنفيذ السياسات

١' يتطلب تحقيق مختلف الخطط والبرامج المعرفة والمهارات المتعلقة بالتنمية المستدامة، واقتناع الإدارة العامة بأنه لا يمكنها فقط قيادة الجهود، بل يجب عليها أيضاً بذلها؛

٢' يصبح الاستخدام المكثف لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات ضرورة بالنسبة لهذا الجهد الاجتماعي - الاقتصادي والسياسي الكبير. ومن الضروري أن تتماشى النظم في ما بينها، مع تطوير التشغيل المتبادل، نظراً للمنافسة الكبيرة بين منتجي البرمجيات والأجهزة الذين يسعون إلى عرض أجهزة وبرامج وتطبيقات أفضل، لكن من خلال استخدام اللغات الحصرية لعلامتهم التجارية. وفي عملية اتخاذ القرارات من أجل

(٣٢) مجرد التفكير في ضرورة التصدي لتغير المناخ يعني المس بمصالح تظهر الاختلافات الاجتماعية - الاقتصادية والامتيازات ومقاومة التغيير: على سبيل المثال، على الرغم من الكارثة البيئية التي وقعت في بكين في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، رفضت الصين مع الهند والبرازيل وجنوب أفريقيا، في وقت واحد تقريباً، اعتبار نفسها متساوية في انبعاثات الكربون. ولحسن الحظ، وبعد مفاوضات مضية، وقع ١٩٦ بلداً مشاركاً في المؤتمر العالمي المعني بالمناخ في باريس أول اتفاق عالمي بشأن احتراق المناخ.

التحديث، يكون كل مصنع برمجيات مصمماً على الابتكار كشرط أساسي من أجل التغيير، دون التفكير بما فيه الكفاية في الاحتياجات الحقيقية للمستخدمين والسجلات الواجب الاحتفاظ بها لتسهيل الحياة المؤسسية؛

‘٣’ يجب أن يتبع تقييم السياسات العامة نهجاً جديدة، وخاصة النهج الذي ينطوي على الانتقال من التصلب إلى المرونة. وهذا يعني أن تنفيذ السياسة لا يمكن أن يتبع مساراً واحداً ولكن يجب أن تتاح له، بما يتماشى مع التعقيدات الحالية، خيارات تنبؤ مختلفة، ومسارات بديلة. ويجب التفكير في أن النتائج المتوقعة يمكن أن تتخذ شكلاً تراتبياً وفقاً لشروط وظروف عملية صنع القرار والإمكانات التي يتيحها الواقع، بحيث أن ما سيحقق يكون مرضياً وليس بالضرورة الأمثل لتجنب اللامبالاة أو الإهمال أو، بصريح العبارة، انعدام المسؤولية؛

‘٤’ يمكن القيام بتقييم مستمر خلال المراحل المتابعة للعملية من تحديد أوجه النجاح والأخطاء، وإجراء التصحيحات الضرورية، وتأكيد أوجه التقدم، وجمع ومنهجة الخبرات لتطبيقها في مشاريع جديدة. فبدون تقييم فعال، يُخشى أن يكون العمل المنجز غير متوافق مع معايير التنمية المستدامة.

بعض المبادئ التي من الواجب على المؤسسات الاجتماعية - الحكومية اتباعها من أجل تحقيق التنمية المستدامة

(أ) الانفتاح

‘١’ لهذا المبدأ طابع سياسي للغاية، وهو فعل ديمقراطي ينبغي فيه للحكومة أن تقدم مثالا يحتذى، يكون أساسه الشفافية والمساءلة والاتصال الاجتماعي المسؤول، ولكن لا يمكن أن يكفل بالنجاح إلا إذا قابله نفس الموقف من المجتمع والمواطنين. ويمكن الحديث عن ”الحكومة المفتوحة“، لكن تحقيقها أمر صعب جداً، كما أنها لن تتحقق إذا كان المجتمع غير منفتح. وبعبارة أخرى، فإن الحكومة المفتوحة تتسم بإدارة مسؤولة للمعلومات، وهو ما يسري أيضاً على المواطنين والمجتمع المدني؛

(ب) صنع القرارات على أساس الإدارة المشتركة للفضاء العام

‘١’ عمليات التشاور: ينبغي تنظيم هذه العمليات بمشاركة ثلاثية من خلال ممثلين عن الحكومة المحلية، ودون الوطنية، وعند الاقتضاء، الوطنية،

وذلك بحسب حجم المشروع؛ وممثلين عن المجتمع المدني، وفقاً للاهتمام المحدد بطبيعة المشروع وهدفه؛ والمواطنين، وفقاً للاستخدام اليومي المستقبلي للفضاء موضوع التشاور؛

٢' القيام مسبقاً بإبرام اتفاقات في ما يتعلق بنوع التشاور (مفتوح أو انتقائي أو مختلط) والجهات التي سيجري التشاور معها والإجراءات والأدوات؛

٣' تعميم المعلومات المتعلقة بالإدارة المشتركة للفضاء العام المعني، من خلال وسائل مناسبة لغايتها؛

٤' تحديد موارد المشروع وأنشطته في الأجل الطويل، بما في ذلك الأمن؛

٥' تحديد المسؤوليات التي ينطوي عليها المشروع وتوزيعها على الجهات الفاعلة الثلاث؛

٦' تحديد قواعد دخول هذا الفضاء واستخدامه، من أجل هذه الجهات الفاعلة والجهات الأخرى؛

٧' بعد تحديد هذه النقاط وغيرها، تُتخذ القرارات من أجل ممارسة السلطة والاستفادة بحرية من هذا الفضاء، مع مراعاة حقوق الآخرين أيضاً؛

(ج) وضع بروتوكول للمسؤوليات المشتركة؛

(د) القيام، وفق القانون العام المعمول به، بتحديد وضع قانوني يعطي شخصية خاصة للفضاء العام الخاضع لمسؤولية مشتركة بين الإدارة العامة والمجتمع؛

(هـ) استخدام التكنولوجيات الموجهة لخدمة الإنسان: تتطلب إعادة توزيع المسؤوليات في الفضاء العام حتماً أن تسعى الإدارات العامة إلى تحديث نفسها، من أجل تسخير الجهود الجماعية للاستجابة الدقيقة لاحتياجات المجتمع والتمكن من تقييم أدائها المؤسسي، ومن ثم لتعزيز الاحترام والتعاون بين المؤسسات والمواطنين.

٦٥ - وفي هذا السياق، فإن تكنولوجيات المعلومات والاتصالات هي بمثابة فرصة فريدة للابتكار وإحداث تحول عميق وإيجابي للفضاءات المؤسسية والعلاقات الاجتماعية. وكما تم التأكيد على ذلك، يعزّز توافر الموارد التكنولوجية القدرة على تفسير الظواهر وأسبابها وطرق التعامل معها. وانطلاقاً من هذا الفهم، يتسنى التحسين المستمر وتصميم العمليات واتخاذ القرارات والإجراءات لتحسين القدرة على بلوغ الأهداف الفردية والجماعية والمؤسسية.

٦٦ - وعلى الرغم من أنه لا يمكن إنكار أن التقدم التكنولوجي قد ساهم في تعزيز القدرات المؤسسية، فإن مسؤولية تطبيقه تقع، في آخر المطاف، على عاتق الإنسان. ولذلك، من الضروري إيجاد طريقة لاستخدام الترابط التكنولوجي بروح إنسانية، بحيث يعطي القيمة للفرد ويسمح أيضاً بالسمو بالحياة المشتركة: باختصار، تفضيل الكائن على امتلاك الأشياء، وإعطاء الحياة الاجتماعية المكانة التي تستحقها دون تجريد الشخص من كل قيمة، وهو أصل كل عمل جماعي وغايته.

خامسا - على سبيل الاستنتاج

٦٧ - يمكن تكرار ما طبقه المجتمع أثناء ممارسة السلطة العامة وما ابتدعه المنظرون المتخصصون والأكاديميون والموظفون العموميون في إدارة الفضاء العام، سواء في ما يتعلق بالعملية الإدارية بمعناها الواسع، أو بسياسات الشفافية والمساءلة والتزاهة والمساواة والكفاءة والفعالية، ولا سيما التقييم الدائم.

٦٨ - ويؤدي ما تقدّم إلى طرح الأسئلة التالية: كيف هو نظام العدالة على الصعيد الكلي والمتوسط والصغير؟ وهل العدالة سريعة وفعالة؟ وهل هناك ضمانات قانونية لحماية الحقوق والحريات؟ وإذا كانت الإجابات على هذه الأسئلة لا ترقى تماماً إلى مستوى توقعات غالبية السكان، فإن إدارة الفضاء العام ستواجه إذن صعوبات في التطور في جو من الاستقرار واليقين.

٦٩ - وعلى الصعيد الثلاثة المبينة أعلاه، تتمثل إحدى أخطر مسائل النظام السياسي - الإداري الحالي في الفساد، وهو أخ المماثلة والإفلات من العقاب الذي هو، في الواقع، المصدر الرئيسي لهذه الآفة.

٧٠ - ولا مفر من تطبيق العقوبات والجزاءات المنصوص عليها في القانون عندما ينتهك، مما يؤدي إلى مواجهة الإفلات من العقاب. غير أن المماثلة تتفاقم عندما تكون هناك مصالح شخصية أو خاصة ضارة أو حتى حالات تواطؤ مع موظفين عموميين، وتتضاءل، خلافاً لذلك، عندما تُراعى المصلحة العامة.

٧١ - ومن شأن أي تغييرات دستورية وتشريعية وتنظيمية تيسر الانتقال من الوضع الحالي، الذي عفا عنه الزمن في كثير من الحالات، إلى وضع جديد يتماشى مع التحسن الشامل والمستمر لظروف المعيشة ونوعية الحياة، أن تعزز نظام الفضاء العام. ويقال إن البرلمانات أو مجالس الشيوخ، وإن كانت تهدف إلى تحقيق الاستقرار، تشارك باعتبارها جهات وصية

على المستقبل انطلاقاً من الحاضر. وفي السياق الحالي، لا مفر من هذه المسؤولية التي تكتسي أهمية بالغة.

٧٢ - وكما جاء في الجزء الأول من هذا المقال، تغلب المصلحة العامة في إدارة الفضاء العام؛ وهذا ما يُرى على الفور ويسمح بازدهار نظم مالية متناسبة، تعزز بدورها تكوين قدرة وطنية خاصة في أوساط السكان وتؤدي في نهاية المطاف إلى جذب الاستثمارات وتوفير فرص العمل؛ وهذا ما يولد الأمن واليقين والثقة في المؤسسات.

٧٣ - وتنطوي التغييرات المذكورة على رؤية جديدة للحياة الفردية والاجتماعية. وإذا تمت الاستجابة للدعوة إلى القيام بهذا النوع من التغييرات التي تقدمها الأهداف السبعة عشر للتنمية المستدامة، سيتبين أنه لا بد من تغيير عادات الإنتاج والاستهلاك، ومعها الاقتصاد والعمل والتنظيم الاجتماعي. وبطبيعة الحال، سيتعين تغيير مضمون وشكل تلبية الاحتياجات والمطالب الجديدة، على الإدارة العامة أن تحقق تنمية شاملة جديدة، وهو ما لن يحدث إلا بإشراك المجتمع والمواطنين.

٧٤ - وتشجع أهداف خطة عام ٢٠٣٠^(٢١) على التفكير في ما يلي:

(أ) تشجيع وتمويل ووضع الأنشطة التي تعزز إنتاج واستهلاك المواد الغذائية العضوية: ألا يتعلق الأمر بعملية انتقالية يجب على الحكومة والإدارة العامة أن تشارك فيها؟
ألن يكون فضاء عاماً - عاماً وعاماً - اجتماعياً وعاماً - خاصاً؟

(ب) تشجيع وتمويل منظمات تشارك في المسؤولية عن النظافة والصرف الصحي: ألا يتعلق الأمر بعملية انتقالية أخرى - أو بنفس العملية - ينصب فيها الاهتمام على المساكن والمدارس والمستشفيات والمراكز الجماعية للعمل والترفيه والثقافة، والبنية التحتية للطرق ونظام تنقل الأشياء والأشخاص؟

(ج) تشجيع وتمويل وصيانة البنية التحتية الرئيسية والمتوسطة من أجل ربط الحواضر بالمدن الأخرى، وبالمجتمعات المحلية شبه الحضرية والريفية، وبالمواد واليد العاملة الإقليمية حسب متطلبات الأعمال: ألا يتعلق الأمر بعملية انتقالية أخرى تتطلب تنظيمًا جديدًا وتعاونًا بين الحكومة والمجتمع؟

(د) تشجيع استخدام الطاقات البديلة التي تحافظ على الطبيعة: أليس من المطلوب تغيير النموذج، مثل تشجيع استخدام وسائل النقل البديلة والدراجات ودرجات الأجرة، والسيارات الكهربائية وغيرها من الوسائل؟

(هـ) تقريب آليات الربط بين أماكن العمل والتعليم وغيرهما من الخدمات وبين أماكن السكن: معنى ذلك تعزيز وتطوير القطارات الرابطة بين الضواحي وبين المدن والقطارات التي تسير على سطح الأرض أو التي تسير على سكك مرفوعة عنه. ألا يتطلب ذلك تنظيمًا اجتماعيًا - حكوميًا لم يسبقه مثيل؟

٧٥ - وهناك العديد من الأمثلة الأخرى التي تشبه ما سبق، ولكن يجب البدء بالترويج لثقافة عالمية وإقليمية ومحلية جديدة، هي ثقافة الاستدامة.

٧٦ - ولإدارة العامة عمل كثير يتعين القيام به. وهي تمثل، باعتبارها كياناً دينامياً للعمل الحكومي، إحدى الجهات المشتركة في المسؤولية عن ضمان مستقبل سلمي ومنتج، بدءاً من نفسها. ولذلك، ينبغي أن تفتح بابها أمام إمكانيات جديدة وأن تحقق نتائج أفضل يمكن للمجتمع المدني والمواطنين قياسها والمطالبة بها.

٧٧ - ويمكن التوسع في الموضوع الذي يتناوله هذا المقال، كما لوحظ بالفعل. فكثيرة هي الدراسات والبحوث الرامية إلى فهم الواقع العالمي؛ وهي تؤكد على الحاجة المتزايدة الإلحاح إلى الإمساك بدفة القيادة في بحر هائج، واعين بما يجب القيام به لمواصلة الرحلة.

٧٨ - وقبل أن تمضي سنوات أخرى، يجب تطبيق ثقافة جديدة عالمية وإقليمية ومحلية: ثقافة قوامها الاستدامة ولا مجال فيها للخطب المثيرة للجزع، بل مواجهة الواقع؛ واتخاذ الإجراءات التي تساعد على الاضطلاع بهذه المسؤولية البالغة الأهمية.